



WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU
NATIONAL-LOUIS UNIVERSITY

WYDZIAŁ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA
KIERUNEK: ZARZĄDZANIE I MARKETING
SPECJALNOŚĆ: ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Małgorzata Nosal

(Nr albumu: 6492*ZIM/SUM)

Jakość w procesie obsługi klienta na przykładzie
firmy Wiśniowski

Quality of customer service in Wiśniowski company

PRACA MAGISTERSKA

PROMOTOR:

dr Piotr Czarnecki

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	3
1. MIEJSCE OBSŁUGI KLIENTA W RAMACH KONCEPCJI MARKETINGU MIX.....	5
1.1. Pojęcie i rozwój marketingu.....	6
1.2. Elementy marketingu mix.....	11
1.3. Miejsce obsługi klienta w ramach koncepcji marketingu mix.....	23
2. KONCEPCJA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ OBSŁUGI KLIENTA	28
2.1. Pojęcie jakości i koncepcja zarządzania jakością	29
2.2. Jakość obsługi klienta.....	34
2.3. Metody i narzędzia zarządzania jakością obsługi klienta	39
3. CHARAKTERYSTYKA FIRMY WIŚNIEWSKI.....	55
3.1. Powstanie i rozwój firmy.....	56
3.2. Przekształcenia strukturalne i organizacja wewnętrzna.....	64
3.3. Działania usprawniające obsługę klienta w firmie Wiśniowski.....	70
3.4. Działania marketingowe skierowane na klienta.....	78
4. ANALIZA I OCENA JAKOŚCI OBSŁUGI KLIENTA W FIRMIE WIŚNIEWSKI.....	81
4.1. Wprowadzenie do przeprowadzonych badań	82
4.2. Analiza wyników przeprowadzonego badania ankietowego.....	86
4.3. Wnioski oraz propozycje zaleceń.....	105
ZAKOŃCZENIE.....	107
BIBLIOGRAFIA.....	109
SPIS RYSUNKÓW.....	111
SPIS TABEL.....	113
SPIS ZAŁĄCZNIKÓW.....	114



WSTĘP

Znaczenie jakości obsługi klienta odgrywa obecnie niebagatelną rolę w sposobie zarządzania przedsiębiorstwami. Firmy zajmujące się dystrybucją zarówno dostaw, jak i usług muszą dysponować nie tylko kapitałem finansowym, ale również szczegółowo opracowaną strategią w zakresie obsługi klienta. Od lat dziewięćdziesiątych XX wieku wśród przedsiębiorców znacznie wzrosła świadomość, że jakość produktu, obsługa oraz komunikacja z klientem jest warunkiem optymalnego funkcjonowania firm i skutecznego wyróżniania się wśród konkurencji.

Głównym celem niniejszej pracy jest dokonanie oceny jakości obsługi klienta na przykładzie Firmy Wiśniowski z siedzibą w Wielogłowach koło Nowego Sącza oraz podkreślenie, jak ważną rolę odgrywa jakość obsługi klienta w obecnej rywalizacji na rynku.

Ocena jakości obsługi klienta została dokonana przy pomocy przeprowadzonych przeze mnie badań sondażowych wśród klientów hurtowych oraz detalicznych Firmy Wiśniowski. Jako metodę badawczą zastosowałam kwestionariusze (ankiety) do samodzielnego wypełnienia, które stanowią jedną z najmniej naruszających prywatność klientów formę zbierania danych.

Praca składa się z czterech rozdziałów.

Pierwszy rozdział ma charakter teoretyczny, zostały w nim omówione podstawowe pojęcia z zakresu marketingu, w tym przede wszystkim koncepcja marketingu – mix. Rozdział pierwszy kończy umiejscowienie polityki obsługi klienta w ramach tejże koncepcji oraz określenie jej znaczenia w ogólnej strategii działalności przedsiębiorstwa.

Rozdział drugi przedstawia koncepcję zarządzania obsługą klienta jako element marketingu – mix. Określa funkcjonujące, zarówno w teorii, jak i praktyce pojęcia jakości oraz opracowane i wdrożone w życie metody zarządzania jakością. Podejmuje także podstawowe zasady formułowania przez przedsiębiorstwa strategii obsługi klienta oraz metody i narzędzia, za pomocą, których zarządza się jakością obsługi klienta.

W trzecim rozdziale pracy opisuję Firmę Wiśniowski, jej rozwój od roku 1989 – daty założenia, po dzień dzisiejszy, dokonywane na przestrzeni lat przekształcenia strukturalne przedsiębiorstwa oraz schemat jego organizacji. Opisuję również znaczenie systemu informatycznego wprowadzonego w Firmie Wiśniowski w kontaktach z klientami oraz zasady funkcjonowania działu serwisu odgrywającego ogromną rolę w strategii



jakości obsługi klienta. Na zakończenie przedstawiam cele oraz podejmowane działania marketingowe skierowane na obecnych oraz potencjalnych klientów Firmy.

Ostatni, czwarty rozdział pracy mający charakter empiryczny, przedstawia przeprowadzone przeze mnie badania mające na celu dokonanie analizy oraz oceny jakości obsługi klienta w Firmie Wiśniowski. Jako narzędzie do przeprowadzenia badań wybrałam anonimowe kwestionariusze (ankiety) do samodzielnego wypełnienia, zostały one skierowane do dwóch grup klientów: hurtowych oraz detalicznych.

Wnioski oraz proponowane zalecenia działań naprawczych dla Firmy Wiśniowski, wynikające z obszernej analizy, opisuję na końcu rozdziału.



Rozdział I

MIEJSCE OBSŁUGI KLIENTA W RAMACH KONCEPCJI MARKETINGU MIX



1.1. Pojęcie i rozwój marketingu

Termin „marketing” pochodzi od angielskiego słowa „market”, które w podstawowym znaczeniu oznacza rynek i w zasadzie nie jest przetłumaczalny na język polski. Oznacza działania gospodarcze dotyczące sprzedaży, dystrybucji, reklamy, planowania produkcji, badań rynku; celem marketingu jest z jednej strony przystosowanie przedsiębiorstwa do zmiennych warunków rynku, z drugiej zaś – oddziaływanie i kształtowanie rynku.

Marketing można określić jako pewien nowy styl myślenia o sposobach nawiązywania stosunków ekonomicznych między przedsiębiorstwem a docelowym klientem, przynoszącym korzyści firmie. Marketing zaczyna się na długo przed pojawieniem się na rynku towaru i nie kończy wraz z jego kupnem.¹

Marketing jest zbiorem praktycznych działań polegających na stosowaniu odpowiednich metod i technik, jest sposobem myślenia o rynku i przedsiębiorstwie, roli i zadaniach zapewniających przetrwanie i rozwój. Jeżeli mówimy o marketingu jako o sposobie myślenia i działania, to w centrum uwagi zawsze stawiamy rynek i nabywców, tak, aby zapewnić im maksimum satysfakcji z kupowanych produktów. Myślenie marketingowe rozpoczyna się w momencie uświadomienia sobie istnienia ludzkich potrzeb i pragnień. Ludzie, aby przeżyć, potrzebują jedzenia, powietrza, ubrania i schronienia.²

P. F. Drucker określa marketing jako menedżerskie zadanie rozpoznania, uprzedzenia, i zaspokojenia wymagań klienta w sposób zapewniający satysfakcję i przynoszący zysk, ponieważ celem przedsiębiorstwa jest zdobywanie i utrzymanie klientów. Klient nabywając produkt zarówno dla celów produkcyjnych, jak i konsumpcyjnych – kupuje w istocie satysfakcję, co oznacza, że dokonuje wyboru spośród produktów konkurujących ze sobą rodzajem, zakresem, stopniem i ceną uzyskiwanej satysfakcji. Celem przedsiębiorstwa jest pozyskanie klientów przez zapewnienie im satysfakcji z nabywanych produktów.³

Wzrost praktycznego znaczenia marketingu doprowadził do rozkwitu badań naukowych nad tą sferą działań przedsiębiorczych, prób definiowania i systematyzacji pojęć i terminów oraz formułowania hipotez, twierdzeń, reguł i zasad, które stanowią

¹ H.Mruk, B.Pilarczyk, B.Sojkin, H.Szulce, Postawy marketingu, AE, Poznań 1999, str.14

² Ph. Kotler, Marketing-analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Warszawa 1999, str.6

³ T. Sztucki, Marketing-sposób myślenia, system działania, A.W Placet, Warszawa 1994, str.43



zasób wiedzy określany mianem teorii marketingu. Marketing jest zatem pojęciem żywym, zmieniającym się wraz z rozwojem gospodarki rynkowej.⁴

Ciągłe zmiany warunków funkcjonowania rynku, rosnący stopień niepewności i ryzyka działających na nim firm stały się zasadniczą przyczyną podkreślenia ważności marketingu.

Do nowoczesnego aktualnego rozumienia marketingu dochodzono stopniowo, zmieniając cele i sposób jego funkcjonowania wraz ze zmieniającymi się uwarunkowaniami rynku, co przedstawia rysunek nr 1.

W Polsce obserwujemy proces przechodzenia przedsiębiorstw od orientacji produkcyjnej przez sprzedażową do marketingowej, zatem można wyodrębnić cztery podstawowe fazy ewolucji orientacji przedsiębiorstw:⁵

- orientacja produkcyjna,
- orientacja sprzedażowa,
- orientacja na klienta (marketingowa),
- marketing strategiczny.

Cele realizowane w fazie orientacji produkcyjnej doprowadziły do znacznego wzrostu podaży i nasilających się trudności w sprzedaży produktów. Rynek był stosunkowo ubogi pod względem asortymentowego zróżnicowania produktów. W masowej skali były zaspakajane jedynie podstawowe potrzeby ludności i to często w stopniu niedostatecznym zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Przedsiębiorstwa zorientowane na produkcję nie prowadziły badań preferencji konsumentów oraz nie starały się identyfikować ich potrzeb.

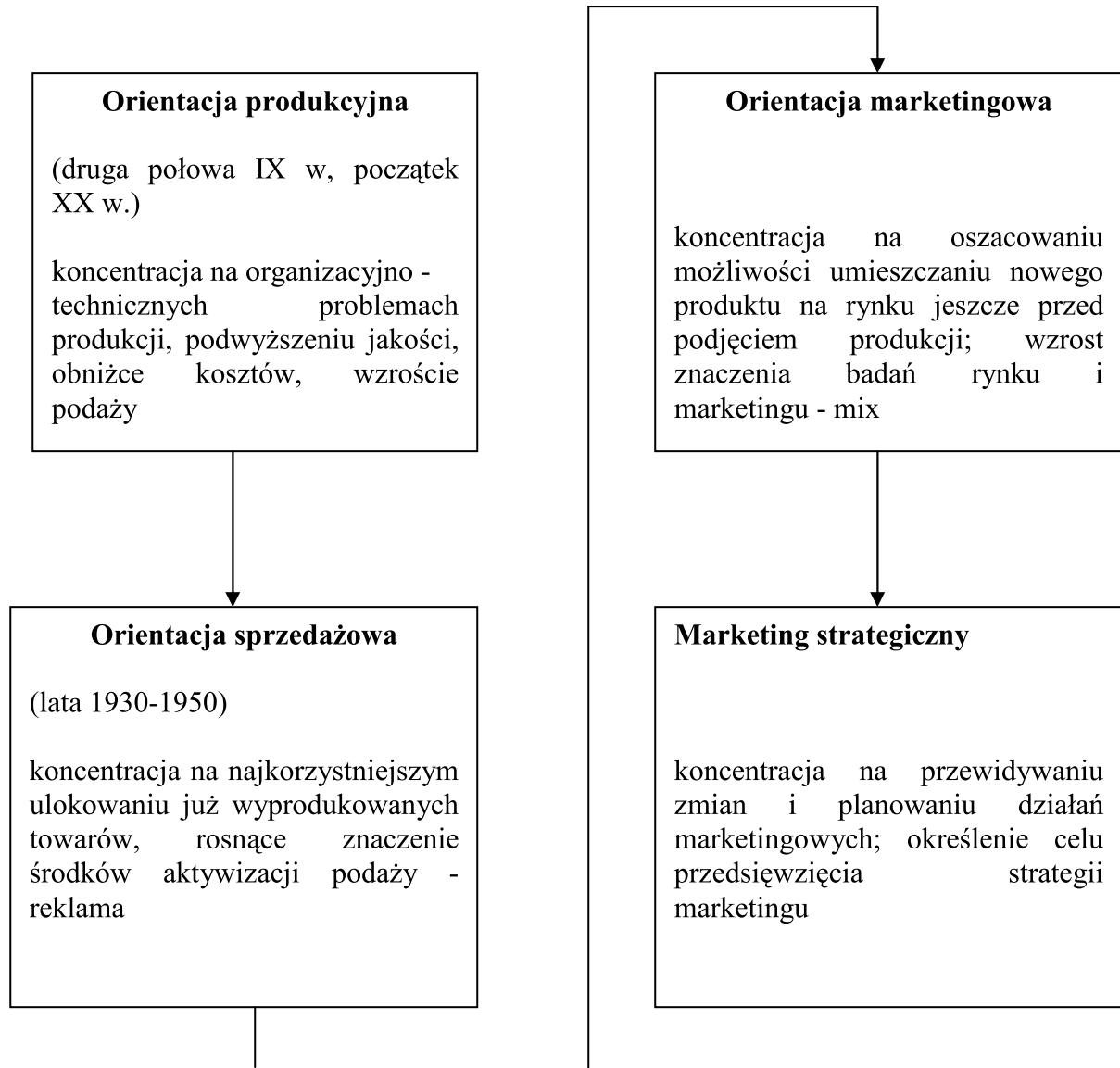
W orientacji sprzedażowej uważa się, że sukces na rynku gwarantują nie tylko niskie ceny czy dostępność produktu, lecz również wzmożony wysiłek działu handlowego firmy. W koncepcji tej zakłada się, że konsumenci powinni być motywowani do zakupu większości produktów. W przeciwnym razie będą kupowali mniej lub nawet przestaną kupować.⁶

⁴ J.Altkorn, Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 1997, str.20

⁵ H.Mruk, B.Pilarczyk, B.Sojkin, H.Szulce, Postawy..., op. cit., str.9

⁶ B.Żurawik, W Żurawik, Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1996, str.30





Rysunek nr 1. Geneza i ewolucja strategii firmy

Źródło: H.Mruk, B.Pilarczyk, B.Sojkin, H.Szulce: „Podstawy marketingu”, AE Poznań 1999, str. 10

Orientacja sprzedażowa – przedsiębiorstwa doceniają znaczenie reklamy i innych środków aktywizacji sprzedaży. Zaczęły rozwijać się pierwsze formy i systemy masowej dystrybucji wyrobów – kluczowe dotychczas pytanie „jak produkować” zostało zastąpione przez inny problem, „jak sprzedać to, co firma potrafi masowo i tanio wytwarzać”⁷. Stąd w orientacji sprzedażowej duże nakłady zostają przeznaczane na promocję oraz sprzedaż (udzielanie rabatów, obniżki cen, wprowadzanie sprzedaży ratalnej). Dalej małą wagę przywiązywało się do badań rynku i dominowało podejście, że przede wszystkim należy

⁷ J.Altkorn, Podstawy marketingu, Kraków 2003. str.19

sprzedać to, co fabryka wyprodukowała. Przedsiębiorstwa mają słabą orientację rynku, a wyroby nie zawsze są dostosowane do potrzeb nabywców.

Przejęcie do orientacji marketingowej wiąże się z wchodzeniem poszczególnych krajów wysoko rozwiniętych w fazę rozwojową określaną mianem społeczeństwa obfitości. Zaistniała konieczność orientacji przedsiębiorstwa na konsumenta, a więc rozwinięcia badań umożliwiających poznanie jego potrzeb i zharmonizowania działań strategicznych w zakresie kształtowania produktu oraz polityki cen, dystrybucji i promocji, w celu maksymalizacji ostatecznego efektu⁸. Orientacja marketingowa opierała się na założeniu, że konsumenci preferują produkty charakteryzujące się wysoką jakością, wyposażone w różne wyszukane cechy oraz dodatkowe funkcje. W orientacji tej dostrzega się decydujący wpływ klientów na losy firmy.⁹

Rozwój marketingu strategicznego wiąże się z dostrzeżeniem przez przedsiębiorców konieczności opracowywania długofalowych planów, przestrzeganie podstawowych zasad, takich jak; rynek w centrum zainteresowania, co jest związane ze ścisłym określeniem rynku docelowego dla wyrobów przedsiębiorstwa, koncentracją na klienta, czyli zabieganie o to, żeby klient był zadowolony z jakości obsługi.

Utrzymanie się na rynku wymaga od firm zdolności elastycznego przystosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym, a to wymaga znajomości i dostrzegania zarówno szans, jak i zagrożeń firmy. Dlatego spowodowało to rozwój marketingu strategicznego, przewidującego szybkie zmiany strategii wraz ze zmieniającymi się uwarunkowaniami zachodzącymi pod wpływem konkurencji, a także innych czynników zmieniających warunki działania podmiotów gospodarczych.

Marketing w przedsiębiorstwie ma bardzo ważne zadanie tj. tworzenie obrazu firmy i podnoszenie wartości obsługi w oczach klienta. Działalność marketingowa firmy powinna przede wszystkim poznać oraz zaspokoić oczekiwania i potrzeby klientów. Dlatego głównym celem działań zespołu marketingowego w firmie jest szczegółowa analiza jej konsumentów, aby zrozumieć, czego naprawdę potrzebują teraz i czego będą potrzebować w przyszłości, jak również analizowanie trendów w branży, badanie produktów konkurencyjnych na rynku.

Aby odnieść sukces w firmie, menedżerowie wiedzą, że kluczowym zagadnieniem marketingowym stała się „wartość konsumencka”. Do niedawna uważano, że jest to dobro lub usługa, którą konsumenci akceptują za odpowiednią cenę. Teraz natomiast, pojęcie to

⁸ H.Mruk, B.Pilarczyk, B.Sojkin, H.Szulce, Podstawy..., op. cit. , str.11

⁹ I.Bielski, Podstawy marketingu, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 1999, str.13



rozszerzyło swoje znaczenie i obecnie obejmuje takie właściwości jak wygoda, punktualna dostawa oraz związane z tym obsługa. Konsumenci chcą jak najwięcej osiągnąć w zależności od właściwości, jakie sobie cenią; jeśli cenią wygodę, chcą, aby ich zakupy były proste; jeśli niską cenę, chcą dokonywać zakupów po możliwie najniższej cenie; jeśli cenią czas, będą chcieli dokonywać zakupów możliwie jak najszybciej. W wyborze opcji dotyczącej wartości konsumenckiej firma powinna znaleźć jedną w swoim rodzaju wartość, którą może zaoferować klientowi na wyselekcjonowanym rynku.

Marketing – kiedyś nieznan i nie stosowany, a obecnie tak popularny, stał się bardzo ważnym elementem gospodarki rynkowej, ponieważ przynosi wiele korzyści. Skutecznie stosowany marketing uczy społeczeństwo odpowiedzialności, zachowań etycznych i przestrzegania zasad moralnych. Dzięki działaniom marketingowym konsument otrzymuje wiele możliwości wyboru, co prowadzi do wzrostu jego satysfakcji i jakości życia.

Działania marketingu przynoszą także duże korzyści przedsiębiorstwu, które dobrze służy konsumentom. Tym samym tworzą się nowe miejsca pracy, zarówno w marketingu, jak i w produkcji. Dzięki skutecznemu marketingowi tempo rozwoju firm, organizacji, a nawet gospodarki międzynarodowej może być imponujące, co prowadzi do wzrostu dobrobytu tak ważnego dla człowieka. Wszystkie te czynniki powodują, że marketing stał się nieodzownym elementem obecnej gospodarki.



1.2. Elementy marketingu - mix

Koncepcja marketingu – mix wyraża wewnętrzną zintegrowaną strukturę marketingu, za pomocą, której następuje oddziaływanie przedsiębiorstwa na zjawiska rynkowe. Procedura opracowywania skutecznej i efektywnej struktury marketingu opiera się zazwyczaj na poszukiwaniu najpierw idealnej koncepcji marketingu – mix dla wybranego segmentu rynku. Wyraża ona taką strukturę marketingu, która umożliwia uzyskiwanie maksymalnych w danych warunkach efektów w procesie zaspokajania i kształtowania aspiracji nabywców.¹⁰

W literaturze zwraca się uwagę na cztery podstawowe elementy marketingu: produkt, cenę, promocję i dystrybucję. W literaturze anglojęzycznej elementy te noszą nazwę 4P od wyrazów: product - produkt, price - cena, promotion - promocja, place - dystrybucja. Kombinacja tych czterech elementów, stanowiących podstawę każdej działalności marketingowej, jest określana jako marketing – mix. Wymienione cztery elementy są również nazywane zmiennymi decyzyjnymi, ponieważ firma może odmiennie kształtować ich wielkość, zależnie od sytuacji rynkowej i innych okoliczności.¹¹

Cztery w/w elementy marketingu – mix, uważane powszechnie za główne, pochodzą ze znacznie dłuższej listy opracowanej w latach sześćdziesiątych przez Harvard Business School. Oryginalny spis zawierał dwanaście elementów, w tym: produkt, cena, marka, kanały dystrybucji, sprzedaż bezpośrednia, reklama, promocja, opakowanie, prezentacja, obsługa, eksploatacja, ustalanie faktów i ich analiza.¹² Pięć lat później J. E. McCarthy ograniczył ich liczbę do, czterech, pokazane na rysunku nr 2 - co zostało spopularyzowane w literaturze marketingowej jako tzw. 4P, czyli produkt, promocja, polityka cenowa i polityka dystrybucji.

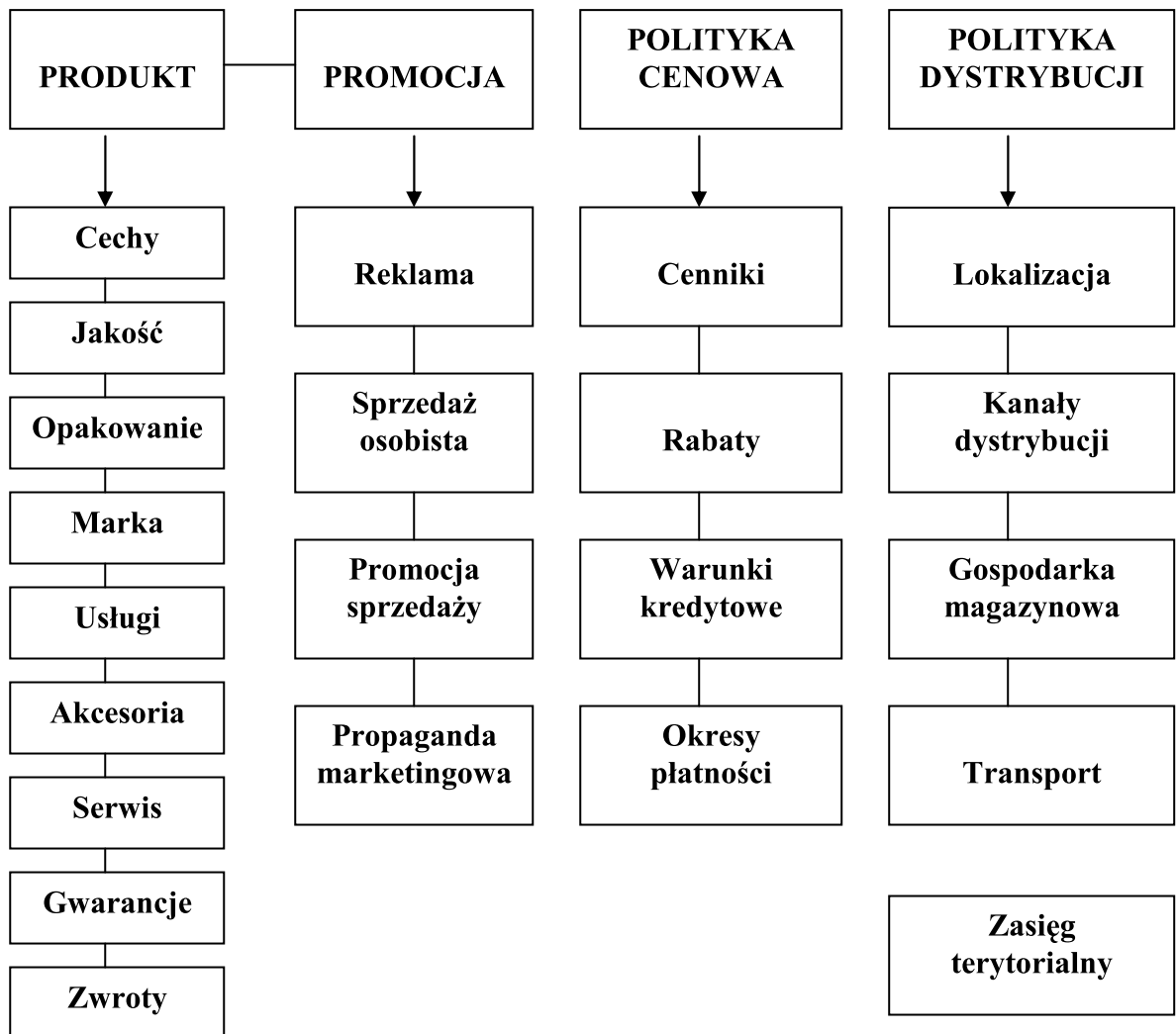
W literaturze marketingowej stosowany jest również rozszerzony układ marketingu mix przez dodanie nowych elementów, mianowicie: 5. Personnel – pracownicy, 6. Physical environment – fizyczne otoczenie, 7. Procedures – procedury.

¹⁰ L.Garbarski, I.Rutkowski, W.Wrzošek, Marketing, PWE, Warszawa 1996, str. 56

¹¹ B.Żurawik, W.Żurawik, Zarządzanie..., op. cit., str. 20

¹² A.Payne, Marketing usług, PWE Warszawa 1997, str. 43





Rysunek nr 2. Koncepcja 4P

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Kramer, *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa 1998

Marketing - mix tworzy logiczną całość, za pomocą której w świadomości człowieka kształtuje się pożądany przez firmę wizerunek.¹³ Każdy z elementów marketingu - mix można wykorzystać do kształtowania opinii klienta, a tym samym pozycji firmy. Priorytetowym zadaniem kierownictwa firmy podczas opracowywania programu marketingowego jest dobór elementów marketingu – mix w taki sposób, aby ich

¹³ A.Payne, *Marketing...*, op. cit., str. 154

kompozycja dawała gwarancję najlepszego dostosowania możliwości wewnętrznych firmy do zewnętrznego otoczenia.¹⁴

Przejawem występowania współzależności między poszczególnymi instrumentami marketingu – mix są relacje:¹⁵

- Komplementarne, które określają istotę dostosowania do siebie poszczególnych elementów marketingu – mix. Sukces rynkowy firmy zależy od spójności i stopnia dostosowania się wszystkich czynników, składających się na ofertę rynkową. Tak, więc żaden z elementów oferty rynkowej nie powinien wystąpić sam ani żadnego z nich nie można pominąć.
- Kompensacyjne (substytucyjne), które umożliwiają firmie tworzenie wielu alternatywnych kompozycji marketingu – mix, spełniających podobne wymagania. Polega to na tym, że przedsiębiorstwo dysponujące np. jednym dobrym elementem oferty rynkowej może pozwolić sobie na zmniejszenie intensywności swojego działania w innych komponentach. Im większy stopień kompensacyjności poszczególnych komponentów oferty, tym większa możliwość firmy reagowania na zmieniające się warunki rynkowe.

Firmy na obecnym rynku wykazują czujność na wszelkie zmieniające się sytuacje i elementy rynkowe, dążą do elastycznego dostosowania do nich swojej oferty, która usatysfakcjonuje nabywcę. Dzięki działaniom marketingowym, które polegają nie tylko na poznaniu potrzeb konsumentów i coraz to lepszemu zaspakajaniu, lecz także na tworzeniu nowych potrzeb. Konsekwencją tego, a zarazem i korzyścią marketingu, jest tworzenie nowych produktów, a zatem rozwój oferty asortymentowej. Produkt jest pierwszą z czterech zmiennych zaliczanych do marketingu – mix.

Produkt

Przez produkt rozumie się wszystko, co można zaoferować nabywcom do konsumpcji, użytkowania lub dalszego przerobu. Oprócz rzeczy fizycznych do produktów zalicza się również wszelkiego rodzaju usługi, czynności, osoby, miejsca, organizacje, pomysły (projekty) technologiczne oraz idee.¹⁶

Oferta asortymentowa w danym przedsiębiorstwie charakteryzuje się strukturą, w której daje się wyróżnić trzy podstawowe elementy:

- 1) cechy indywidualnych produktów,

¹⁴ A.Payne, Marketing...op. cit., str. 41

¹⁵ G.Karasiewicz, Marketingowe strategie cen, PWE, Warszawa 1997, str. 16

¹⁶ H.Mruk, I.Rutkowski, Strategia produktu, PWE Warszawa 1999, str. 14



- 2) wzajemny związek poszczególnych produktów tzw. kompozycję produktów,
- 3) stopień innowacyjności w cechach poszczególnych produktów jak i ich kompozycji.

Z punktu widzenia marketingowego do najważniejszych cech produktów zaliczyć można: jakość, markę i opakowanie.

Jakość – określa stopień, w jakim dany produkt zdolny jest do zaspokojenia potrzeb, dla których został stworzony i preferencji nabywców. Stanowi istotny czynnik trwałego przywiązania klientów.

Marka – może to być termin, symbol, napis, wzór, wizerunek, oraz mniej lub bardziej złożone ich kombinacje, różnicowane ponadto kształtem liternictwa oraz kolorystyką.¹⁷ Pozwala ona konsumentowi identyfikować produkt na rynku, oczekiwać od niego określonych cech jakościowych, a firmie unikać kosztów prowadzenia innego rodzaju działań konkurencyjnych.

Opakowanie – oprócz ułatwienia transportu i przemieszczenia towaru w sposób zapewniający nieuszkodzenie produktu, musi ułatwić identyfikację produktu i być wygodne w użyciu. Program asortymentowy powinien być tak układany przez przedsiębiorstwo, aby wzmocniło to pozycję przedsiębiorstwa na rynku i zapewniało dążenie do pełniejszego obsłużenia wybranych segmentów rynku za pomocą komplementarności asortymentu.

Bardzo pomocną i przydatną do oceny programu asortymentowego wydaje się być analiza cyklu życia produktu, jedna z zasadniczych metod służących podejmowaniu decyzji w ramach strategii produktu.

Każdy produkt wprowadzony na rynek ma określony cykl życia. Długość i przebieg tego cyklu zależy od wielu czynników. Przedsiębiorstwa starają się o jego wydłużenie za pomocą różnych środków działania w zależności od rodzaju produktu oraz fazy cyklu życia, w której się znajduje.¹⁸

Cykl życia obejmuje następujące fazy pokazane na rysunku nr 3:¹⁹

- Faza wprowadzenia produktu na rynek – w fazie tej powstają pierwsze efekty sprzedaży, nie osiąga się jednak zysku wobec konieczności podnoszenia nakładów na promocję i lokowanie produktu w kanałach dystrybucji.

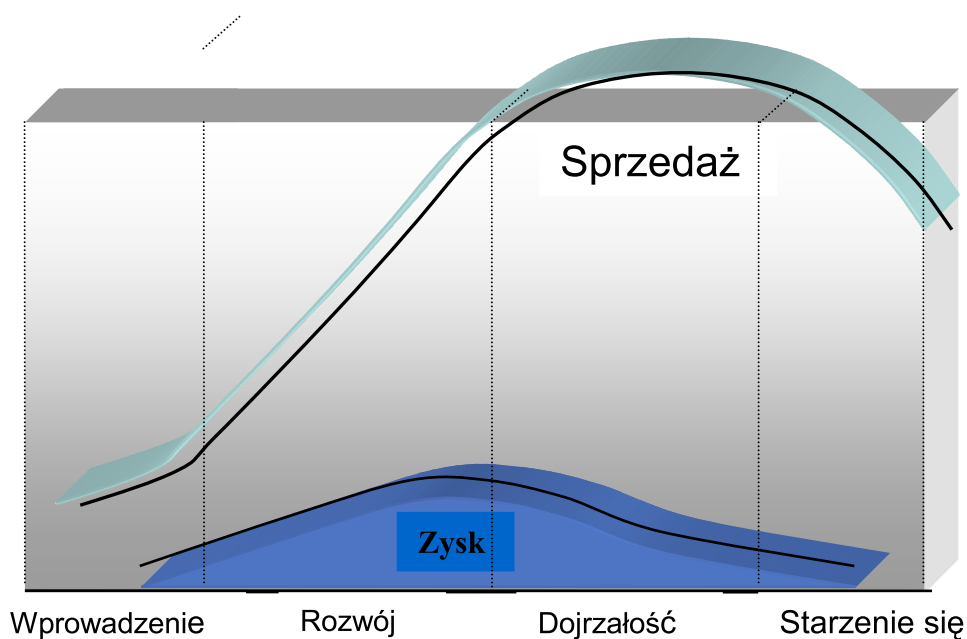
¹⁷ L.Garbarski, I.Rutkowski, W.Wrzošek, Marketing, Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, op. cit., str.337

¹⁸ T.Kramer, Podstawy marketingu, PWE, Warszawa 1998, str.98

¹⁹ T.Sztucki, Marketing – sposób myślenia system działania, A.W Placet Warszawa 1994, str.82



- Faza rozwoju – w drugiej fazie następuje szybki wzrost sprzedaży wywołany akceptacją produktu przez nabywców i równie szybki wzrost zysków.
- Faza dojrzałości – w tej fazie sprzedaż osiąga swój najwyższy poziom i zaczyna powoli się obniżać na skutek niemożności dalszego zwiększenia chłonności rynku. Zyski w tej fazie początkowo jeszcze rosną, lecz stopniowo ulegają zmniejszeniu, ponieważ równolegle rosną koszty na działania ograniczające wpływ konkurencji.
- Faza starzenia się – w ostatniej fazie spadku popytu i wycofywania produktu z rynku, szybko zmniejsza się sprzedaż i słabną zyski aż do całkowitego zaniku.



Rysunek nr 3. Cykl życia produktu

Źródło: B.Żurawik, W.Żurawik, Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1996, str. 304

Cena

Kolejną zmienną stanowiącą część składową marketingu mix jest cena. Cenę można zdefiniować jako wartość przedmiotu (produkt lub usługi) transakcji rynkowej zgodną z oczekiwaniami kupującego i sprzedającego, określoną najczęściej w ujęciu monetarnym²⁰.

²⁰ G.Karasiewicz, Marketingowe strategie cen, PWE, Warszawa 1997, str.16

Cena jest istotnym składnikiem marketingu – mix. Wyznacza ona wartość podstawowych czynników produkcji, którymi są praca, kapitał i ziemia, a także decyduje o ich lokalizacji. Cena produktu określa popyt na te dobra, przesądza o konkurencyjności danego produktu i pozycji firmy w danym segmencie rynku. Od ceny wreszcie zależy to, czy nastąpi zwrot nakładów związanych z wylansowaniem nowego produktu i czy w ogóle firma wypracuje odpowiedni zysk, będący warunkiem dalszej ekspansji na rynku.²¹

Cena jest zmienną, którą kontroluje firma. Na obecnym bardzo konkurencyjnym rynku dostawca czy producent oferuje cenę, którą nabywca może zaakceptować lub nie. Bardzo ważną rzeczą jest konieczność uwzględnienia związków między ceną a pozostałymi instrumentami marketingu w procesie tworzenia cen. Wszystkie elementy oferty rynkowej powinny być ze sobą powiązane i wzajemnie się przenikać, co powoduje konieczność zintegrowania produktu, dystrybucji, promocji i ceny w całość nastawioną na realizację określonych celów marketingowych.

Firmy sprzedające produkty muszą zdecydować się na stosowanie określonej strategii cenowej. Różne cele strategii marketingowej określonych produktów, realizowane w odmiennych warunkach, stanowią przesłanki formułowania licznych wariantów celów strategii i taktyk cenowych.

Najczęściej spotykane rodzaje strategii cenowych to:²²

- Strategia zbierania śmietanki (skimming) – polega na stosowaniu możliwie najniższych cen w krótkim okresie. Strategia ta stosowana jest zwykle w odniesieniu do produktów, które są nowościami lub najbardziej poszukiwanymi wersjami spośród wersji istniejących na rynku.
- Strategia cen prestiżowych - polega na ustalaniu wysokich cen w odniesieniu do produktów uważanych za prestiżowe (luksusowe) i wysokiej jakości. Wysoka cena sama w sobie stanowi ważną motywację zakupu produktu.
- Strategia penetracji – to strategia cen niskich, przeznaczona do infiltracji rynków i osiągnięcia na nich dużego udziału firmy. Strategia ta sprawdza się tylko wtedy, kiedy współczynnik elastyczności cenowej popytu na dany produkt jest wystarczająco wysoki, aby niższa cena wywołała duży wzrost wielkości sprzedaży
- Strategia ekspansywnego kształtowania cen - to wyolbrzymiona forma strategii penetracji. W strategii tej ceny ustalone są na bardzo niskim poziomie w celu

²¹ T.Kramer, Podstawy marketingu, PWE, Warszawa 1998, op. cit., str.113

²² M.Daszkowska, praca zbiorowa, Zarys marketingu usług, UG, Gdańsk 1993, str.131



ustanowienia masowego rynku czasem kosztem innych konkurentów. Strategia ta dotyczy produktów o bardzo wysokiej elastyczności cenowej popytu.

- Strategia prewencyjnego kształtowania cen – polega na stosowaniu niskich cen po to, aby przeciwdziałać chodzeniu na rynek potencjalnych konkurentów lub zniechęcić ich do tego.
- Strategia cen eliminujących konkurentów – ceny ustalone są na bardzo niskim poziomie, aby zniszczyć konkurencję. Zazwyczaj są to ceny poniżej poziomu, które firmy mogą uzasadnić kosztami produkcji.

Promocja

Następną zmienną w marketingu – mix jest promocja. Promocja jest procesem mającym na celu uświadomienie istniejącym oraz potencjalnym klientom faktu występowania określonych usług na rynku, zainteresowania nimi potencjalnych nabywców oraz nakłanianie do skorzystania z proponowanej oferty. Jest to więc taki sposób komunikowania się z otoczeniem, który w efekcie ma się przyczynić do zwiększenia popytu na towary sprzedawane przez daną firmę.²³

Promocja oznacza wejście w kontakt z potencjalnym odbiorcą, klientem i konsumentem danego produktu. Dla nawiązania tego kontaktu przedsiębiorstwo uruchamia cały system działań, których celem jest najpierw rozpoznanie potrzeb, następnie trafienie w potrzeby potencjalnych odbiorców, wreszcie nakłonienie ich do zakupu danego produktu. Wypełnienie tych działań przez przedsiębiorstwo jest niemożliwe bez zorganizowania odpowiedniego systemu informacyjnego, nazwanym systemem promocji. Stanowi on zespół sprzężonych ze sobą instrumentów, za pomocą których firma komunikuje się z otoczeniem, i ma zapewnić przepływ informacji na trasie firma – pośrednicy – konsument.

Za pomocą systemu promocji firma pragnie przede wszystkim dotrzeć z informacją o produkcie do pożądanego segmentu rynku, nakłonić potencjalnych nabywców do zakupu towaru i jednocześnie wytworzyć sprzyjający klimat wokół producenta i sprzedawcy. Stworzenie systemu promocji stanowi dla firmy przedsięwzięcie poważne, gdyż wymaga podejścia zróżnicowanego w zależności od rodzaju produktu, charakteru rynku i kategorii konsumenta. System promocji zawiera wiele komponentów zmiennych, wśród których reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, public relations odgrywają główną rolę.

²³ A.Sznajder, Sztuka promocji, Business Press, Warszawa 1993, str.4



Reklamę - definiujemy jako wszelkiego rodzaju płatną formę nieosobistej prezentacji oraz promocji pomysłów, dóbr lub usług przez określonego sponsora.²⁴

Reklama jest podstawową formą komunikowania się firmy z rynkiem. Obejmuje czynności i środki stosowane dla zwrócenia uwagi na towar, producenta, sprzedawcę lub usługodawcę, w celu zachęcenia do zakupu. Jest płatną i bezosobową formą publicznej prezentacji ofert przez określonego nabywcę.²⁵

Współczesne firmy działające na rynkach konkurencyjnych przeznaczają na reklamę znaczne kwoty. Zadania, jakie każdorazowo stawia sobie reklama, zależą w dużym stopniu od tego, do kogo jest adresowana, jakie są komponenty systemu komunikacyjnego firmy oraz jakiego produktu ona dotyczy.

Reklamę można podzielić na reklamę obrazową i reklamę stymulującą.²⁶ Reklama obrazowa to taki typ reklamy, w którym firma stara się wytworzyć związek między swoim produktem a określonym stylem życia. Inną ważną cechą reklamy obrazowej jest fakt, że rzadko wymaga ona od czytelnika, słuchacza czy widza bezpośredniej reakcji czy działania, – chociaż na reklamie znajduje się niekiedy adres i telefon firmy, zwykle podany drobnym drukiem. Reklama taka jest raczej specjalnością wielkich firm, np. linii lotniczych, producentów – samochodów, komputerów, sprzętu domowego, kosmetyków, żywności, odzieży, wszystkich zainteresowanych wytworzeniem odpowiedniego obrazu.

Natomiast głównym celem reklamy stymulującej jest osiągnięcie pożądanej reakcji tj. zakupu produktu, przez osoby oglądające lub słuchające daną reklamę.

Głównymi środkami reklamy są: telewizja, radio, kino, prasa, poczta, plakaty i inne środki reklamy ulicznej oraz telefon (infolinia). Do metod reklamy należą: list reklamowy, ulotka w skrzynce pocztowej, książka telefoniczna, ogłoszenie w lokalnej prasie, ogłoszenie w prasie specjalistycznej, reklama radiowa, reklama w prasie krajowej, reklama w lokalnej telewizji.

Z punktu widzenia przedmiotu reklamy wyróżnia się reklamę firmy i reklamę produktu. Zadaniem reklamy firmy jest umocnienie stopnia znajomości firmy wśród odbiorców reklamy, kształtowanie wizerunku firmy na rynku. Ekspozowany jest przy tym znak firmowy, marka i tradycje firmy. Zaś reklama produktu uwidatnia wszystkie jego zalety, które mogłyby zachęcać do dokonania zakupu.

²⁴ P.Kotler, Marketing, Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola, Warszawa 1999, str.574

²⁵ J.Pindakiewicz, praca zbiorowa, Podstawy marketingu, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, str.210

²⁶ P.Hingston, Wielka Księga marketingu, SIGNUM 1992, str.116



Reklama powinna wywołać zainteresowanie towarem, pobudzić pragnienie jego posiadania oraz stworzyć klimat, w którym doszłoby do transakcji kupna – sprzedaży.

Sprzedaż osobista - następny komponent z systemu promocji, polega na bezpośrednim, ustnym komunikowaniu się firmy z nabywcami za pośrednictwem sprzedawców, którzy przekazują informacje o produkcie, sposobie jego użytkowania, walorach i korzyściach, jakie może odnieść konsument w wyniku ewentualnego zakupu.

W odróżnieniu od promocji lub reklamy jest ona formą osobistego komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem. Podstawowym podmiotem tej formy komunikowania się i aktywizacji jest sprzedawca. Sprzedaż osobista jest zazwyczaj najdroższym i najbardziej skutecznym środkiem promocji.²⁷

Sprzedaż, obsługa i obserwacja, czyli kontakt osobisty polega na nakłanianiu potencjalnego nabywcy do zakupu towaru oraz do częstszego nabywania ich przez obecnych klientów, ponadto na informowaniu i pomaganiu w wyborze oraz doradzaniu. Kontakt osobisty powinien prowadzić do coraz lepszego zaspokajania potrzeb klienta i utrzymania wysokiego standardu sprzedaży.

Aby sprzedaż osobista miała dodatni wpływ na kształtowanie obrazu firmy, należy dbać o szkolenie pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem. Dzięki sprzedaży osobistej, czyli pracy sprawnych i zaangażowanych ludzi firma uzyskuje dochód.

Promocja sprzedaży – to wszystkie materialne środki, które mają na celu szybkie i krótkotrwałe zwiększenie sprzedaży poprzez dodania do produktu wyjątkowej korzyści czy to dla dystrybutorów, czy dla konsumentów.²⁸

Klienci, do których promocja sprzedaży jest adresowana, otrzymują pewną nadzwyczajną wartość dodaną do produktu, która zwiększa jego atrakcyjność.

Wzrost sprzedaży jest rezultatem działania określonych bodźców i zachęt. Przykładami działań promujących sprzedaż są różnego rodzaju nagrody dla nabywców. Do sprzedaży zachęcają także broszury, materiały informacyjne i inne.

Adresatami działań promocyjnych są:²⁹

- klienci (oferty bezpłatne, próbki, degustacje, demonstracje, kupony, zwrot gotówki, nagrody, konkursy i gwarancje);

²⁷ L.Garbarski, I.Rutkowski, W.Wrzošek, Marketing, PWE, Warszawa 1996, str.481

²⁸ B.Żurawik, W.Żurawik, Zarządzanie..., op. cit., str.370

²⁹ A.Payne, Marketing... op. cit., str.199



- pośrednicy (bezpłatne partie produktu, rabaty, fundusze na reklamę, prawo do udziału w reklamie firmy, konkursy dystrybutorów, nagrody);
- sprzedawcy (premie, nagrody, konkursy na najlepszego sprzedawcę).

Promocja sprzedaży nie zastępuje innych instrumentów aktywizacji sprzedaży, ani nie osłabia konieczności kształtowania instrumentów związanych z produktem i dystrybucją. Jest ona takim elementem strategii aktywizacji sprzedaży, który nie może być stosowany w oderwaniu od innych instrumentów marketingu.

Public relations – czyli propaganda marketingowa jest to zespół celowo zorganizowanych działań, zapewniających przedsiębiorstwu systematyczne komunikowanie się ze swoim otoczeniem. Ideą stosowania public relations jest rozszerzanie, utrwalanie i doskonalenie tych stosunków przy tworzeniu, utrwalaniu i rozwijaniu zaufania otoczenia do przedsiębiorstwa oraz kształtowaniu przychylniej atmosfery wokół jego działalności.³⁰

Cele, jakie są stawiane przed public relations, wiążą się zwykle z przyciąganiem uwagi i zainteresowania, budowaniem świadomości i wiarygodności przedsiębiorstwa, a także unikaniem konfliktów i osiągnięciem porozumienia w stosunkach z otoczeniem.

Głównymi zadaniami public relations jest więc organizowanie i podtrzymywanie kontaktów przedsiębiorstwa z otoczeniem i kształtowanie pożądanego wizerunku danego podmiotu w środkach masowego przekazu;³¹

- znalezienie lub stworzenie interesującej informacji o produkcie lub organizacji i zadbanie, by znalazła się ona w środkach przekazu,
- udzielanie odpowiedzi na pytania dziennikarzy i dostarczanie kompletnego serwisu informacyjnego,
- finansowanie akcji o charakterze charytatywnym,
- sponsorowanie sportu, kultury, nauki i szkolnictwa,
- organizowanie „drzwi otwartych” przedsiębiorstwa, umożliwiających jego zwiedzenie i poznanie.

³⁰ L.Garbarski, I.Rutkowski, W.Wrzosek, Marketing,... op. cit, str.495

³¹ M.Daszkowska, praca zbiorowa, Zarys ... op. cit, str. 188



Dystrybucja

Każde przedsiębiorstwo stawia sobie do osiągnięcia pewne cele. Do najczęściej spotykanych można zaliczyć wytworzenie produktu oraz dostarczenie go do konsumenta za pośrednictwem: sprzedawców, dystrybutorów, sklepów, hurtowni, magazynów, punktów sprzedaży itp. Ogólnie mówiąc, głównymi założeniami strategii każdego przedsiębiorstwa jest produkcja określonych wyrobów oraz ich dystrybucja.³²

Najprostsza definicja określa dystrybucję jako wszelkie działania i czynności związane z dostarczeniem produktu od wytwórcy do finalnego nabywcy. Jest to zorientowana na osiągnięcie zysku działalność obejmująca planowanie, organizowanie i kontrolowanie sposobu przemieszczania gotowych produktów z miejsc ich wytworzenia do miejsc ich sprzedaży.³³

Na dystrybucję składają się kanały dystrybucji i logistyka. Kanał dystrybucji jest to zbiór kolejnych uczestników procesu dystrybucyjnego, współuczestniczących w procesie dostarczania produktu od wytwórcy do finalnego nabywcy. Oznacza kombinację wszystkich podmiotów uczestniczących w procesie oferowania produktów i usług konsumentom.

Logistyka dotyczy fizycznego przepływu produktów z miejsc wytwarzania do miejsc przeznaczenia. Przepływ rozumiany jest jako zmiana miejsca, ilości, czasu i sposobu dysponowania zapasami produktów.

Logistyka towarów oznacza też zintegrowany proces planowania, organizowania i kontroli strumieni towarów i związanych z nimi informacji. Jej zadaniem jest zarządzanie procesem dostarczania odpowiednich towarów pod względem rodzaju, ilości i jakości do właściwego miejsca we właściwym czasie, po jak najniższym koszcie.

Celem logistyki jest zapewnienie dostępności produktu dla klienta, zgodnie z jego oczekiwaniami, przy uwzględnieniu jak najniższych kosztów. Poziom obsługi klienta stanowi punkt wyjścia systemu logistycznego. Decyzje w sferze fizycznej dystrybucji dotyczą m.in.:

- wyboru środka transportu,
- rodzaju, liczby i lokalizacji magazynów,
- minimalnej wielkości dostaw,
- rodzaju opakowania.

³² Mała Encyklopedia Powszechna, PWN, Warszawa 1997, str.245

³³ A.Czubała, Dystrybucja produktów, PWE, Warszawa 2001, str.15



Decyzje związane z wyborem dystrybucji muszą być poprzedzone wnikliwą analizą rynku. Dokonuje się jeszcze analizy kanału pod względem nakładów finansowych nabywców i następnie zostają wyodrębnione alternatywne kanały dystrybucji, które są określone przez trzy elementy, jak rodzaje pośredników handlowych, liczbę pośredników oraz warunki i zakres odpowiedzialności każdego uczestnika kanału.³⁴

Wybór rodzaju dystrybucji zależy także od sprzedawanego produktu i od celów marketingowych. Produkt jest nabywany i użytkowany często przez różne grupy konsumentów, dlatego istotną rzeczą jest identyfikacja jego użytkowników.

Według koncepcji A. Payne w marketingu – mix powinny znaleźć się trzy dodatkowe elementy; ludzie, procesy oraz obsługa klienta, jest to schemat najbardziej odpowiedni dla działalności usługowej.

Priorytetowym zadaniem kierownictwa firmy podczas opracowywania programu marketingowego jest dobór elementów marketingu-mix, w taki sposób, aby ich kompozycja dawała gwarancję najlepszego dostosowania możliwości wewnętrznych firmy do zewnętrznego otoczenia.

³⁴ Ph.Kotler, Marketing..., op. cit., str.487



1.3. Miejsce obsługi klienta w ramach koncepcji marketingu - mix

Prawie każde przedsiębiorstwo ocenia obsługę klienta z innej perspektywy, dlatego jej definicje są zróżnicowane. Obsługę klienta można najogólniej określić jako niezawodne dostarczenie klientowi przedmiotu zamówienia w uzgodnionym czasie i miejscu, stosownie do oczekiwań klienta. Obsługa klienta obejmuje wszystkie czynności konieczne do przyjęcia zamówienia klienta, wytworzenia i dostarczenia przedmiotu zamówienia, a także działania zmierzające do naprawy błędów popełnionych na którymkolwiek etapie jego realizacji.

Obsługa klienta obejmuje również budowanie więzi z klientami lub innymi rynkami bądź grupami przedsiębiorców, co prowadzi do długotrwałych i obopólnie korzystnych kontaktów. Ponadto obsługa klienta wspiera pozostałe elementy marketingu – mix.

W literaturze obsługa klienta jest również definiowana w dość zróżnicowany sposób. Przykładowo określana jest jako: ogół czynności przywiązujących klientów do przedsiębiorstwa; tworzenie więzi z klientami i innymi uczestnikami rynku w celu nawiązania długotrwałej, korzystnej dla obu stron współpracy.³⁵

W praktycznym podejściu obsługę klienta można wyrazić określeniem użytym przez prezesa zarządu firmy Eastern Electricity C. Mellinga: "Klient ma zawsze rację żądając danego towaru lub usługi za godziwą cenę oraz domagając się otrzymania fachowej porady i pomocy odnośnie defektów usługi lub towaru, który nabył. Jego zażalenie powinno być szybko i dokładnie załatwione przez kompetentnego pracownika, który jest w stanie usunąć defekt, jeżeli on wystąpił. W przeciwnym wypadku, gdy zmiana nie jest konieczna, winien on udzielić wyczerpujących wyjaśnień"³⁶.

Do procesu obsługi klienta zalicza się również drugorzędne czynności podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu zmaksymalizowania satysfakcji klienta w obszarach działalności podstawowej.

Do obsługi działalności podstawowej należy: dostarczanie towarów i usług, projektowanie i sprzedaż, montaż i wytwarzanie, księgowanie. Czynności drugorzędne są czynnościami właściwymi tylko dla procesu obsługi klienta: logistyka, fizyczna

³⁵ J. Witek, Jakość obsługi klienta w aspekcie zarządzania firmą usługową, Marketing Usług Profesjonalnych, <http://mup.pomocprawna.info>

³⁶ Ibidem



dystrybucja, przyjmowanie zamówień, fakturowanie, prezentacja towaru lub usługi, rozwiązywanie problemów dotyczących zażeń, serwis posprzedażowy.

Na proces obsługi klienta składają się różne elementy: z jednej strony dotyczące wyłącznie jakości samego produktu lub usługi oraz czysto technicznej strony przeprowadzania transakcji (przykładowo czasu realizacji dostawy towaru), z drugiej - komunikacja i obsługa klienta.

Obsługa klienta jest czasami traktowana jako część procesu dystrybucji towarów lub usług. Zwolennicy uznający obsługę klienta jako wypadkową funkcji dystrybucyjnych i logistycznych opisują ją jako sposób sprzedaży produktów lub świadczenia usług i zaspokojenie oczekiwań klienta związanych z solidnością i szybkością obsługi.

Takie umiejscowienie obsługi klienta w ramach koncepcji marketingu – mix będzie na pewno zasadne w przypadku sprzedaży bezpośredniej. Sprzedaż osobista obejmuje, bowiem nie tylko osobisty kontakt z klientem, ale również samą transakcję łącznie z jej dostarczeniem do klienta.

W przypadku sprzedaży osobistej obsługa klienta staje się kluczowym czynnikiem strategii marketingowej przedsiębiorstwa, jej istotą są, bowiem takie aspekty, jak:³⁷

- kontakt osobisty, na który składa się sprzedaż, obsługa oraz obserwacja;
- nawiązywanie bliższych stosunków prowadzące do zdobycia zaufania i lojalności klienta;
- sprzedaż krzyżowa polegająca na możliwości sprzedaży innych produktów przedsiębiorstwa przy okazji dokonywania transakcji podstawowej.

W literaturze przedmiotu przedstawia się również stanowisko, iż obsługa klienta stanowi odrębny element marketingu – mix.³⁸ Takie podejście wydaje się w obecnych czasach bardziej zasadne w związku ze zmianami zachodzącymi obecnie w gospodarce. Największe znaczenie ma zmiana oczekiwań klientów, którzy stali się bardziej wymagający niż dwadzieścia czy trzydzieści lat temu.

W Polsce, po przejściu z systemu gospodarki scentralizowanej na system gospodarki wolnorynkowej w wyniku dokonanej na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku transformacji społeczno – politycznej, wiele przedsiębiorstw w Polsce nie doceniło znaczenia czynnika obsługi klienta. Obecnie wiele firm próbuje nadrabiać w tym zakresie zaległości. Przez dłuższy okres czasu przedsiębiorstwa skupiały się jedynie na monitorowaniu popytu społeczeństwa na

³⁷ A. Payne, Marketing..., op. cit, s. 196

³⁸ Ibidem, s. 217



określony asortyment towarów i usług, starając się reagować jedynie na dostosowywanie produkcji tego asortymentu do bieżących potrzeb klientów. Również obecnie część firm koncentruje się jedynie na klientach, dla których głównym wyznacznikiem wyboru towaru lub usługi jest niska cena. Przy tak prowadzonej strategii zdobywania klientów, element marketingu - mix, jakim jest obsługa klienta, nie będzie miał większego znaczenia przede wszystkim, dlatego, że klienci kierujący się wyborem przedsiębiorstwa na podstawie najniższej ceny nie są nabywcami lojalnymi.

Ponadto, zwiększający się poziom zamożności społeczeństwa pociąga za sobą wzrost wymagań klientów, którzy mają coraz więcej możliwości w wyborze zaspokajania swoich potrzeb, bez konieczności zwracania w pierwszym rzędzie uwagi na najniższą cenę. Reasumując, wraz ze zwiększaniem się liczby klientów „wymagających”, ich obsługa nabiera priorytetowego znaczenia.

Obsługa klienta ma ogromny wpływ na kształtowanie opinii klienta o firmie i oferowanych przez nią produktach lub usługach. Jest to doskonały i trudny do skopiowania instrument uzyskania przewagi nad przedsiębiorstwami konkurencyjnymi.

Warunkiem skuteczności działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w zakresie obsługi klienta jest odpowiednio wyszkolony personel, dla którego celem będzie jak najlepsza jakość obsługi, zgodna z wymaganiami klienta. Jakość obsługi klienta jest także obszarem dużego zagrożenia dla przedsiębiorstwa, ponieważ nieodpowiednie cechy osobiste personelu lub źle wykonana obsługa mogą nieodwracalnie zmienić opinię klienta o przedsiębiorstwie.

W celu wdrożenia skutecznej obsługi klienta niezbędne jest opracowanie strategii obsługi. Na ten proces będą składały się następujące elementy:³⁹

- określenie misji obsługi klienta;
- określenie celów obsługi klienta;
- strategia obsługi klienta;
- realizacja.

Dla stworzenia podstaw omawianej strategii niezbędne jest określenie celów i filozofii obsługi klienta. Elementy te będą komponentami ogólnej deklaracji celów działalności przedsiębiorstwa, na które składa się wizja krótko- i długookresowa funkcjonowania firmy, podstawowych wartości i zasad, cech, które będą odróżniały firmę od konkurencji.

³⁹ A. Payne, Marketing... op. cit, s. 220



Na tym etapie przedsiębiorstwo winno określić miejsce i wagę obsługi klienta w ramach tworzonej koncepcji marketingu – mix. Dzięki koordynacji wszystkich zastosowanych narzędzi, ich odpowiednim ukształtowaniu, końcowy efekt połączonych komponentów będzie, bowiem większy niż suma efektów, jakie można uzyskać w wyniku niezależnego zastosowania poszczególnych instrumentów.⁴⁰

Zasięg adresatów tak opracowanej deklaracji jest szeroki. Winien obejmować pracowników przedsiębiorstwa (zarówno wyższego, jak i niższych szczebli hierarchii organizacyjnej), instytucji współpracujących (np. w banki w przypadku kredytowania inwestycji), dostawców, pośredników oraz klientów.

Opracowanie misji obsługi klienta zorientowane jest na wdrożenie takiej strategii, za pomocą której będzie można pozyskać klientów konkurencji, zwiększyć częstotliwość dokonywanych przez nich zakupów oraz zacieśnić więzy pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem. Ten etap tworzenia strategii jest nierozzerwalnie związany z tworzeniem deklaracji celów ogólnych przedsiębiorstwa, ponieważ nie może być budowany w oderwaniu od planów związanych z wprowadzaniem nowych lub unowocześnionych produktów oraz metod pozyskiwania nowych rynków zbytu dla produktów już istniejących.

Po określeniu powyższych celów nastąpić może bardziej szczegółowe określenie celów obsługi klienta. Będą one zróżnicowane w zależności od etapu działań mających na celu dokonanie sprzedaży towaru, tj. przed dokonaniem transakcji, w trakcie jej trwania oraz po jej zrealizowaniu. Przy opracowywaniu strategii obsługi klienta w zakresie jej celów należy wziąć pod uwagę takie aspekty, jak: znaczenie obsługi klienta w porównaniu z innymi elementami marketingu – mix, określenie najważniejszych składników obsługi klienta, a następnie wskazanie wagi każdego z nich w poszczególnych segmentach sprzedaży. Na każdym etapie waga najbardziej istotnych składników (do takich zaliczyć można przykładowo: zrozumienie potrzeb klienta, solidność realizacji zamówienia, szybkość reakcji) będzie zmienna.

Jednym z najbardziej ważnych etapów opracowywania strategii obsługi klienta jest rozgraniczenie poszczególnych segmentów rynku, mając na uwadze różnice w potrzebach, przyzwyczajeniach i oczekiwaniach klientów.

Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami, większość decyzji podejmowanych przez klientów w zakresie zakupu danego towaru podejmowana jest na podstawie przesłanek

⁴⁰ Zarządzanie marketingowe we współczesnym handlu i usługach pod red. H. Bronakowskiego, E. Hościłowicza, U. Widelskiej, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Białystok 2007, s. 219



emocjonalnych, a w mniejszym stopniu racjonalnych.⁴¹ Innymi słowy, wybór określonego sprzedawcy nie następuje na podstawie potrzeb, lecz na bazie oczekiwań, co do możliwości zaspokojenia potrzeb klienta w oczekiwany przez niego sposób.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach silnej konkurencji musi być skierowane na poszukiwanie takich sposobów pozyskiwania klientów, aby wzbudzić w nich odczucie wyjątkowości oferowanych produktów lub usług. Jakość obsługi klienta może stanowić właśnie o przewadze przedsiębiorstwa nad innymi oferującymi ten sam rodzaj asortymentu do sprzedaży.

Obok jakości oferowanego towaru kluczowym czynnikiem będzie także prowadzenie procesu obsługi, które w sensie pozytywnym przekroczy oczekiwania klienta oraz zindywidualizowane podejście do niego.

⁴¹ Zarządzanie marketingowe we współczesnym handlu i usługach pod red. H. Bronakowskiego..., op. cit., s. 128



Rozdział II

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ OBSŁUGI KLIENTA



2.1. Pojęcie jakości i koncepcja zarządzania jakością

Próby nadania pojęciu jakości uniwersalnej definicji podejmowane były już w czasach starożytnych. Według Platona, twórcy nurtu filozoficznego zwanego idealizmem obiektywnym, świat rzeczywisty jest niedoskonałym odbiciem istniejących doskonałych idei, a do opisu rzeczywistości należy użyć kryteriów wymiernych i niewymiernych. Platon uznał, że jakość jest pewnym stopniem doskonałości. W I wieku p.n.e. wybitny mówca rzymski i popularyzator filozofii greckiej Cynceron, tworząc łaciński termin filozoficzny dla określenia greckiego pojęcia jakości, wprowadził słowo *qualitas*, które w czasach późniejszych przeszło do języków romańskich i germańskich (włoskie – *qualita*, francuskie – *qualite*, niemieckie – *die Qualitat*, angielskie – *quality*).

W licznych sporach filozoficznych ustalono, że jakość posiada zarówno cechy obiektywne, pierwotnie tkwiące w przedmiocie (masa, kształt), jak i subiektywne, płynące ze zmysłów (barwa, zapach). Twórcami dualistycznego ujęcia jakości są: francuski matematyk, filozof i fizyk Kartezjusz oraz angielski filozof, polityk i ekonomista John Locke.

Współcześnie, pomimo licznych prób podejmowanych przez badaczy z różnych dziedzin wiedzy, pojęcie jakości nie ma jednej, ogólnie przyjętej definicji. Amerykański statystyk William Edwards Deming uznał, że jakość to *przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku*. Z kolei amerykański teoretyk zarządzania Joseph Juran doceniając przede wszystkim przydatność użytkową stwierdził, że jakość to *stopień, w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy*. Philip Crosby, który zajmował się problemami jakości przez okres ponad czterdziestu lat pracy zawodowej, określał ją jako *zgodność z wymaganiami*.⁴²

Norma terminologiczna PN-EN 9000:2001 definiuje jakość jako stopień, w jakim zestaw inherentnych (tj. przynależnych, nierozłącznych⁴³) właściwości spełnia wymagania.

W definiowaniu jakości oraz nowoczesnym podejściu do metod zarządzania jakością ogromną rolę odegrali wybitni teoretycy oraz praktycy w tej dziedzinie, nazywani powszechnie „Guru jakości”. Za jednego z najwybitniejszych guru uznawany jest

⁴² M. Urbaniak, Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2004, str. 13-14

⁴³ Słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, <http://sjp.pwn.pl>



powszechnie William Edwards Deming, autor czternastu zasad wprowadzania nowej filozofii jakości do organizacji.

Filozofia Deminga opiera się na stwierdzeniu, że konkurencyjność zależna jest od zadowolenia klienta, które powstaje poprzez uwzględnianie jego potrzeb i poglądów w połączeniu z ciągłym doskonaleniem produkcji i usług. Podstawowym wymaganiem klienta jest jakość, którą można uzyskać dzięki odpowiedniemu systemowi czynników wejściowych oraz sposobowi, w jaki te czynniki są przetwarzane.⁴⁴

Swoje podejście do jakości wykorzystujące zarządzanie personelem, planowanie, projektowanie wyrobów oraz monitorowanie procesów, William Edwards Deming zaprezentował w swoich tezach, zwanych czternastoma zasadami Deminga:

- 1) Skierowanie stałych działań na poprawę jakości produktów i usług. Działania nie mogą się ograniczać tylko do produkcji i handlu, ale muszą obejmować ciągłe doskonalenie wszystkich operacji przedsiębiorstwa oraz wszystkie plany krótko-, średnio- i długoterminowe.
- 2) Przyjęcie nowej filozofii zarządzania zwiększającej efektywność działań rozumianą jako stosunek wyników do nakładów. Zdaniem Deminga wady produktu (braki) są kosztowne i nie są nieuniknione. Wszystkie czynniki powodujące wady produktu i usługi są możliwe do zdefiniowania, a tym samym do opanowania. Podniesienie efektywności jest warunkowane wdrożeniem idei zarządzania mającej na celu wyeliminowanie wadliwości produktów i usług.
- 3) Rezygnacja z wielokrotnych kontroli jako sposobu na zapewnienie jakości. Doskonalenie jakości może nastąpić tylko w wyniku przemyślanego i jasno sprecyzowanego procesu produkcji i wszelkich towarzyszących czynności pomocniczych.
- 4) Porzucenie praktyki wyboru kontrahentów handlowych wyłącznie na podstawie kryterium ceny. Wybór jednego źródła dostaw i zawarcie z dostawcą długoterminowej umowy gwarantuje jednolitość dostarczanych materiałów, redukuje koszty administracyjne dostaw oraz wzmacnia wzajemne zaufanie i lojalność kontrahentów.
- 5) Stałe doskonalenie procesu produkcji. Największe możliwości ulepszeń jakości produktów i usług tkwią w fazie projektowania, etap produkcji jest ograniczony

⁴⁴ H. Drummond, W pogoni za jakością. Total Quality Management, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, str.25



założeniami projektu, co powoduje, że wady (braki) stwierdzone w fazie produkcji mogą być nieusuwalne.

- 6) Wprowadzenie nowoczesnych metod szkoleniowych dla pracowników, mających na celu nabywanie przez pracowników umiejętności pozwalających na opanowanie wprowadzanych nowych materiałów, metod, wyposażeniu, technice i obsłudze.
- 7) Wprowadzenie przywództwa polegającego na pomocy udzielanej podległym pracownikom skierowanej na dokonywanie ulepszeń jakości, co prowadzi do zwiększenia wydajności. Przywódcy winni skupić się na doskonaleniu systemu, a nie na rozkładaniu winy na jednostki.
- 8) Rezygnacja z metod zarządzania powodujących obawy personelu. Niepewność pracowników wynikająca z takich czynników jak obawa przed utratą pracy, nieznamość odpowiedzi na jakies pytanie lub niemożność rozwiązania danego problemu, zmusza jednostkę do koncentracji na formalnych aspektach pracy kosztem faktycznego wkładu na rzecz pracodawcy.
- 9) Przełamanie barier pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa, które dla zoptymalizowania działań winny stanowić jeden zespół pracujący nad doskonaleniem jakości produktów i usług. Likwidacja barier pomiędzy poszczególnymi pionami w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa jest zadaniem przywódców organizacji.
- 10) Rezygnacja z wszelkich form mających na celu nakłanianie do osiągania wysokiej produktywności oraz unikania błędów. Jest to jedna z metod powodująca niepewność pracowników, skutkująca powstawaniem wad (braków).
- 11) Likwidacja punktowej oceny osiągnięć pracowników zmuszającego do koncentrowania się na uzyskiwaniu doraźnych celów, wprowadzenie statystycznej kontroli jakości polegającej na analizie obiektywnych danych w celu podnoszenia jakości i wydajności.
- 12) Likwidacja czynników pozbawiających pracowników dumy z wykonywanej przez nich pracy.
- 13) Zachęcanie pracowników do ciągłego samodoskonalenia.
- 14) Podjęcie działań dla zrealizowania powyższych zmian i zaangażowanie wszystkich pracowników w ten proces. Dla realizacji przedstawionych tez niezbędny jest czas oraz cierpliwość.



Kolejnym wybitnym prekursorem w dziedzinie jakości stał się amerykański teoretyk zarządzania, Joseph Moses Juran.

Deming oraz Juran zostali zaproszeni do współpracy ze Związkiem Japońskich Naukowców i Inżynierów, którego zadaniem było podejmowanie i realizowanie przedsięwzięć mających na celu poprawę efektywności japońskich przedsiębiorstw. Dzięki zaangażowaniu tych uczonych, w Japonii sformułowano nową koncepcję rozumienia jakości, której zasady stały się pierwowzorem kompleksowego zarządzania przez jakość (*Total Quality Management*).⁴⁵

W koncepcji *Total Quality Management* (TQM) każdy element przedsiębiorstwa i każdy aspekt działalności przedsiębiorstwa mają wpływ na jakość, dlatego wszelkie działania należy realizować uwzględniając podejście projakościowe. Ciągłe podnoszenie jakości jest według idei TQM zadaniem każdego członka organizacji, co oznacza, że każdy pracownik winien być zorientowany na stałe ulepszanie produktów i usług oraz podnoszenie swoich kwalifikacji. Kierownictwo z kolei musi tworzyć takie warunki, aby umożliwić realizowanie założonych celów, zachęcać pracowników do samodoskonalenia oraz tworzyć poczucie partycypacji pracowników w dążeniu do celu.

Total Quality Management wymaga takiego funkcjonowania przedsiębiorstwa, które zawsze satysfakcjonuje klienta. Wymaga starannego zaprojektowania produktów i usług, a następnie zapewnienie takiej organizacji, która zapewni wytwarzanie produktów i usług zgodnych z tym projektem. Stąd też kompleksowe zarządzanie przez jakość to filozofia przedsiębiorstwa, która uznaje za podstawę zadowolenie klienta.⁴⁶

Koncepcja *Total Quality Management* jest obecnie uznawana za standard w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Jej zasady znalazły odzwierciedlenie w normach serii ISO 9001:2000. Opracowano dodatkowo szereg metod oraz narzędzi, które pozwalają bardziej skutecznie zastosować zasady kompleksowego zarządzania przez jakość w przedsiębiorstwie. Do najbardziej popularnych należą⁴⁷:

- 1) Kaizen (w języku japońskim wyraz ten oznacza nieustanne poprawianie, doskonalenie) - ma za zadanie włączyć wszystkich pracowników przedsiębiorstwa w proces jego doskonalenia. Zadaniem kadry kierowniczej jest prowadzenie polityki stałego doskonalenia organizacji za pomocą małych kroków. Proces ma

⁴⁵ Lean Manufacturing. Historia, Lean Institute Enterprise Polska, www.lean.org.pl

⁴⁶ H. Drummond, W pogoni za jakością..., op. cit., str. 17

⁴⁷ R. Tochman, Total Quality Management, www.jakosc.biz.



przebiegać na każdym szczeblu przedsiębiorstwa, a jego rezultaty nie są zauważalne od razu, lecz po upływie pewnego czasu.

- 2) 5S – założeniem tej metody jest zaprowadzenie i utrzymanie porządku i dyscypliny w miejscu pracy. Praktyka 5S opiera się na pięciu filarach:
 - selekcji, czyli oddzieleniu wszelkich narzędzi, materiałów zbędnych na stanowisku pracy od tych, które do jej wykonywania są niezbędne oraz na usunięciu zbędnych;
 - systematyce, tj. oznakowaniu narzędzi i materiałów oraz wyznaczaniu dla nich dostępnego miejsca;
 - sprzątanii i schludności, czyli stałym utrzymaniu porządku i czystości na stanowisku pracy i w jego otoczeniu;
 - samodyscyplinie, polegającej na wyrobieniu w pracownikach nawyku przestrzegania powyższych zasad.
- 3) FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*) – jej zastosowanie ma na celu systematyczną identyfikację poszczególnych wad produktu oraz ich eliminacja lub minimalizacja. Polega na ustalaniu związków przyczynowo - skutkowych powstania potencjalnych wad produktu przy uwzględnieniu czynnika ryzyka.
- 4) QFD (*Quality Function Deployment*) – jej zadaniem jest przełożenie informacji otrzymywanych od klienta na język techniczny, z którego korzystają konstruktorzy produktu. Przy jej pomocy można ustalić parametry techniczne produktu oraz parametry procesu, w którym produkt jest wytwarzany.

Jednym z elementów składowych koncepcji *Total Quality Management* jest stworzona w Japonii idea kół jakości. Za jej twórcę uważa się japońskiego teoretyka zarządzania, Kaoru Ishikawę. Koła jakości to małe zespoły pracowników różnych szczebli hierarchicznych oraz różnych pionów przedsiębiorstwa, których głównym zadaniem jest analiza metod i organizacji przedsiębiorstwa, mająca na celu stałe podnoszenie jakości organizacji. Koło jakości nie powinno liczyć więcej niż kilku pracowników, ponieważ w większej grupie ludzi trudniej prowadzi się konstruktywną dyskusję. Idea zakłada, że przedmiotem pierwszych analiz nowo powstałych kół jakości winny być mniej skomplikowane tematy i problemy łatwe do rozwiązania. Doświadczenie sukcesu w krótkim okresie czasu działalności koła jakości jest, bowiem kluczem do powodzenia całej inicjatywy.



2.2. Jakość obsługi klienta

Jakość obsługi klienta to jeden z najbardziej istotnych elementów różnicujących przedsiębiorstwo od firm konkurencyjnych. Definiowana jest jako „zespół cech charakterystycznych towaru lub obsługi podczas jego nabywania, które przyczyniają się do zaspokojenia potrzeb klienta.”⁴⁸

W krajach cechujących się wysokim poziomem rozwoju gospodarczego jakość jest jednym z głównych parametrów strategii rozwoju przedsiębiorstwa, stanowi podstawowy czynnik decydujący o stopniu zadowolenia klienta, a tym samym stwarza większe szanse na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu⁴⁹.

O tym, jak ważna dla przedsiębiorstwa jest jakość obsługi klienta, świadczą dane statystyczne publikowane na wielu witrynach internetowych przez firmy zajmujące się profesjonalnym badaniem i monitorowaniem jakości obsługi. Przykładowo:

- 91% klientów deklaruje, że nigdy nie wróci do firmy, w której zostali źle obsłużeni;
- przeciętny niezadowolony klient opowie o tym, jak został potraktowany, co najmniej dziewięciu osobom;
- pięcioprocentowy wzrost lojalności klienta przekłada się na zwiększenie zysków przedsiębiorstwa od 25% do aż 85% (w zależności od branży);
- od 54% do 70% klientów dokona ponownej transakcji z przedsiębiorstwem, jeżeli powód ich skargi zostanie wyeliminowany;
- 10% więcej są skłonni wydać klienci na produkt lub usługę, jeżeli zakup jest tego samego rodzaju, podobnej jakości, ale towarzyszy mu lepsza obsługa;
- dla ponad 70% klientów pracownik, z którym się kontaktują w trakcie obsługi jest ściśle utożsamiany z samym przedsiębiorstwem.

Z powodu przesytu reklamą współcześni klienci bronią się przez kolejnymi komunikatami wysyłanymi przez przedsiębiorstwa w celach komercyjnych. Najczęściej angażują minimum wysiłku w analizowanie cech produktów, dlatego są przywiązani do wybieranych dotychczas marek.

⁴⁸ J. Witek, Jakość obsługi klienta w aspekcie zarządzania firmą usługową, Marketing Usług Profesjonalnych, <http://mup.pomocprawna.info>

⁴⁹ J. Załęska, J. Skorwider, wdrażanie systemu zarządzania jakością obsługi klientów administracji publicznej, Prace naukowe nr 39, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, str. 199



Pozytywna więź osobowa klienta z personelem przedsiębiorstwa powstaje w wyniku rosnącego zaufania. Zaufanie u klienta pojawia się wtedy, gdy wierzy on w to, że troska o jego dobro przejawiana przez przedsiębiorstwo ma charakter bezwarunkowy i jest motywowana przez altruistyczną postawę, niezależnie od wysokości zysków, jakich klient jest w stanie przedsiębiorstwu dostarczyć.

Przekonanie klienta o wpływie na zdarzenia jest kolejnym istotnym czynnikiem motywacji podtrzymania relacji. Ludzie z wysokim poczuciem wpływu angażują większą energię i znacznie lepiej tolerują informacje o niepowodzeniach. Udział klienta w kształtowaniu oferty firmy, wdrożenie go we współprojektowanie i współtworzenie zamówionej oferty oraz otrzymanie informacji zwrotnej o uwzględnieniu jego sugestii przez przedsiębiorstwo stawiają klienta w poczuciu dumy.

Mechanizmem podtrzymującym aktywność i wytrwałość klienta w utrzymywaniu relacji z przedsiębiorstwem jest zwrotny dopływ informacji o osiągniętych wynikach. Klienci pozostający od dłuższego czasu w relacji z przedsiębiorstwem oczekują informacji zwrotnej o poziomie ich lojalności. Przykładowo, jeżeli klient przy każdorazowym zakupie zbiera punkty w ramach programu lojalnościowego, to przekazywanie przez przedsiębiorstwo informacji o postępach w gromadzeniu punktów jest czynnikiem podtrzymującym, a nawet wzmacniającym motywację.

Poza informacją zwrotną o osiągniętych wynikach można wyróżnić dwa inne działania wpływające na zachowanie klienta. Pierwsza grupa to działania dotyczące spełnienia, a nawet przewyższenia oczekiwań klienta, który jest zainteresowany gratyfikacją własnej lojalności względem przedsiębiorstwa w postaci nagród, obniżek ceny, szybkiego i rzetelnego rozwiązania problemu, skargi lub reklamacji. Do drugiej grupy można zaliczyć działania nastawione na personalizację obsługi klienta np. wysłanie kartki z okazji imienin klienta z odręcznym nagłówkiem i podpisem⁵⁰.

Formułując strategię obsługi klienta należy mieć na uwadze, iż pierwszoplanową rolę w tym procesie winien zawsze odgrywać klient i jego zachowania. Dokonując wyboru docelowych rynków działań marketingowych przedsiębiorstwo musi dokonać segmentacji, będącej odpowiedzią na zróżnicowanie potrzeb i preferencji konsumentów na rynkach poszczególnych dóbr i usług⁵¹.

⁵⁰ W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008, str. 32

⁵¹ K. Mazurek – Łopacińska, *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1997, str. 144



Segmentem rynku jest jednorodna grupa klientów, która charakteryzuje się podobnymi zachowaniami wobec produktu lub usługi, w tym przede wszystkim potrzebami oraz preferencjami. Ich poznanie wyznacza obszar działania przedsiębiorstwa. Marketing – mix, w tym obsługa klienta stanowiąca jego istotny element, który skierowany jest do określonej kategorii nabywców, staje się bardziej skuteczny, a z drugiej strony mniej kosztowny.

W przypadku niektórych kategorii produktów dokonanie segmentacji rynku jest niecelowe. Przykładowo, zachowanie klienta oraz jego oczekiwania na rynku podstawowych dóbr żywnościowych będzie zawsze pokrywało się z rzeczywistym układem potrzeb. Segmentacja staje się celowa na rynkach produktów i usług, dla których preferencje klientów stają się zróżnicowane w istotnym stopniu.

Podstawowym kryterium dokonania segmentacji rynku jest określenie charakterystyk klientów. Można wśród nich wyróżnić następujące podstawowe cechy charakterystyczne:

- społeczno – ekonomiczne, takie, jak dochód klienta, jego wykształcenie, zawód, miejsce zamieszkania;
- demograficzne: wiek, płeć, status rodzinny, wielkość rodziny;
- psychograficzne: osobowość, aktywność, zainteresowania, preferowany styl życia.

Popyt konsumpcyjny stanowi w dużej mierze wypadkową skumulowanego działania wymienionych powyżej czynników. Przykładowo, pozycja społeczna i zawodowa, poziom wykształcenia klienta będzie miał wpływ na ilość dokonywanych przez niego zakupów produktów, które nie są produktami pierwszej potrzeby. Czynniki demograficzne będą miały z kolei znaczenie przy zakupie takich produktów, jak sprzęt gospodarstwa domowego, odzież, książki, kosmetyki, w przypadku usług – przy zakupie usług turystycznych.

O ile informacje na temat charakterystycznych dla klienta cech społeczno – ekonomicznych oraz demograficznych cechują się ogólną dostępnością, a ich pomiar jest stosunkowo łatwy, o tyle zdobycie informacji o czynnikach zaliczanych do kryterium psychograficznego wymaga znacznego nakładu pracy oraz indywidualnego podejścia do każdego klienta. Z tych powodów będą one miały znaczenie przy sprzedaży produktów oraz usług zaliczanych do luksusowych, w przypadku których ofertę dostosowuje się każdorazowo do klienta, w odpowiedzi na jego indywidualne oczekiwania.



Równoległym kryterium – do określania charakterystyk klientów – jest dokonanie segmentacji rynku w odniesieniu do oferowanego produktu. Głównymi kryteriami segmentacji będą w tym przypadku:⁵²

- wzorce konsumpcji, wśród których wyróżnić można lojalność klienta wobec marki, jak również przewidywaną częstotliwość zakupu produktu oferowanego przez przedsiębiorstwo oraz wielkość jednorazowej transakcji;
- warunki zakupu, tj. czas trwania realizacji transakcji od złożenia zamówienia przez klienta do ostatecznej dostawy produktu przez przedsiębiorstwo, okres udzielonej gwarancji, stosowane promocje i rabaty, możliwości kredytowania zakupu, itp.;
- oferowane korzyści – wiedza klienta o oferowanym produkcie i jego postawa wobec oferty, postrzeganie korzyści wynikających z zakupu, preferencje dotyczące warunków zakupu i jakości produktu.

Budowanie polityki obsługi klienta to proces, który w ogólnym ujęciu składa się z następujących etapów:⁵³

- określenia kluczowych elementów obsługi klienta;
- ustalenia relatywnej ważności poszczególnych elementów obsługi klienta;
- określenia pozycji przedsiębiorstwa w zakresie kluczowych elementów obsługi klienta w porównaniu z konkurencją;
- segmentacji rynku zgodnie z wymogami dotyczącymi obsługi;
- projektowania „pakietu” obsługi klienta;
- wdrożenia polityki obsługi klienta;
- monitoringu i kontroli obsługi klienta.

Proces budowy polityki obsługi klienta w dosłownym znaczeniu obejmuje etapy od określenia jej kluczowych elementów do zaprojektowania pełnego pakietu obsługi. Po dokonaniu tego procesu następuje etap jego wdrożenia, a następnie realizacja i stała kontrola efektów wprowadzonego systemu.

Podczas opracowywania polityki obsługi klienta należy wziąć pod uwagę, iż potrzeby oraz preferencje klientów stają się obecnie coraz bardziej złożone i zmienne, a tym samym coraz mniej przewidywalne. Dlatego określanie kluczowych elementów obsługi musi opierać się na założeniach, że jakość tej obsługi jest projektowana na długi

⁵² I. Dembińska – Cyran, J. Hołub – Iwan, J. Perenc, Zarządzanie relacjami z klientem, Warszawa 2004, str. 45

⁵³ Ibidem, str. 46



okres czasu i powinna cechować się uczciwością w stosunku do klienta oraz odczuwalnym przez niego zaangażowaniem. Elementy jakości obsługi muszą być ponadto mierzalne.

Określenie pozycji przedsiębiorstwa w zakresie kluczowych elementów obsługi klienta i porównanie jej z konkurencją powinno odbywać się na podstawie obiektywnych kryteriów oraz realistycznie przeprowadzonej oceny pozycji przedsiębiorstwa na tle przedsiębiorstw konkurencyjnych. Najbardziej wiarygodnym dla celów takiej analizy źródłem będą opinie klientów.

Wdrożenie opracowanej polityki obsługi klienta wymaga jej stałego monitorowania. Pomiary poszczególnych wytypowanych we wcześniejszych etapach elementów kluczowych z punktu widzenia przedsiębiorstwa są nieodłączną częścią procesu doskonalenia polityki obsługi klienta. Efektywność wprowadzanych zmian może podlegać ocenie tylko wtedy, kiedy są one mierzone na podstawie przyjętych obiektywnych kryteriów.



2.3. Metody i narzędzia zarządzania jakością obsługi klienta

U źródeł zdefiniowania terminu „zarządzanie jakością” leży jednoznaczne określenie samego pojęcia „zarządzanie”. Mówiąc o tym pojęciu, mamy na myśli przede wszystkim dwa jego aspekty: treść (sens) samego zarządzania oraz funkcje przez nie spełniane.

Zarządzanie całością organizacji jest zagadnieniem złożonym. Implikuje to potrzebę wieloaspektowej i wielopoziomowej jego dekompozycji. Jednym z jej typów jest podział oparty na kryterium zakresowym (obszarowym, obiektywnym). Uwzględnia on złożoność systemu zarządzania i dzieli całość zarządzania w organizacji na fragmenty odpowiadające poszczególnym wyróżnionym składnikom systemu zarządzanego. Wyróżnia się, zatem zarządzanie dystrybucją, sprzedażą, marketingiem, produkcją, personelem, zapasami, itd.⁵⁴

Jakość obsługi, jakiej doświadcza klient, ma charakter kompleksowy. Składa się z wielu różnych elementów związanych zarówno z samym produktem, jak i okolicznościami dostarczania go klientowi.

Ujęcie kompleksowej jakości obsługi klienta obejmuje:⁵⁵

- wizerunek przedsiębiorstwa;
- personel obsługi;
- terminowość;
- ekspozycję produktu;
- tryb reklamacji;
- dostępność produktu;
- czas dostawy;
- komunikację;
- transport;
- reklamę.

Wartość produktu w oczach klienta wynika z własności całości oferty, rozumianej jako produkt i towarzysząca mu obsługa. Na przykład, produkt, który znajduje się w centrum dystrybucji, nie stanowi dla klienta takiej wartości, jak produkt, który znajduje się

⁵⁴ A. Bienkowska, Z. Kral, O istocie i znaczeniu kontrolingu jakości, w: Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu u progu XXI wieku, Wrocław 2001, str. 8

⁵⁵ I. Dembińska – Cyran, J. Hołub – Iwan, J. Perenc, Zarządzanie ..., op. cit., str. 38



już w jego posiadaniu. Źródłem tej dodatkowej wartości są procesy logistyczne, które doprowadzają do tego, że właściwy produkt znajduje się:

- we właściwym miejscu;
- u właściwego odbiorcy;
- we właściwym czasie;
- we właściwej ilości;
- we właściwym stanie;
- po właściwym koszcie.

Problemy obsługi klienta leżą w gestii zarówno marketingu, jak i logistyki. Marketing, poprzez zastosowanie swoich narzędzi i analiz, pozwala na rozpoznanie i badanie popytu, kreuje nowe produkty i nowy popyt oraz składa klientom pewne obietnice. Spełnieniem tych obietnic, a więc zaspokojeniem popytu w sposób faktyczny, zajmuje się natomiast logistyka na drodze odpowiedniego zarządzania procesami transportowo – magazynowymi.

Na elementy obsługi klienta w aspekcie marketingowym i logistycznym, które przedstawiono w tabeli nr 1 składają się czas, niezawodność, komunikacja oraz wygoda klienta.⁵⁶

W praktyce zarządzanie jakością obsługi klienta przybiera różne formy; od bardzo skromnych pod względem treści po niezwykle rozbudowane. Jakakolwiek formę przybierze strategia obsługi klienta, istnieją jednak pewne stałe, powtarzające się elementy, które muszą się w niej zawierać.⁵⁷

- potwierdzenie zaangażowania kierownictwa w zarządzaniu obsługą klienta;
- cele jakościowe, które przedsiębiorstwo chce osiągnąć;
- środki służące realizacji celów jakościowych;
- podkreślenie znaczenia klienta, jego potrzeb i oczekiwań;
- odniesienie do stosowanego modelu systemu obsługi klienta.

⁵⁶ Ibidem, str. 43

⁵⁷ Ibidem, str. 45



Tabela nr 1. Elementy obsługi klienta

Elementy obsługi klienta	w aspekcie marketingowym	w aspekcie logistycznym
Czas	<ul style="list-style-type: none"> • czas przyjmowania reklamacji • czas rozpatrywania reklamacji • okres przyjmowania zwrotów • godziny otwarcia punktów sprzedaży • czas oczekiwania na obsługę w kasie • czas obsługi jednego klienta 	<ul style="list-style-type: none"> • czas złożenia zamówienia • czas realizacji zamówienia • czas przewozu • czas załadunku, przeładunku, rozładunku • czas formowania jednostki ładunkowej
Niezawodność	<ul style="list-style-type: none"> • punktualność otwarcia punktów sprzedaży • kompetencje personelu • uwzględnienie reklamacji • możliwość uzyskania informacji w specjalnie do tego celu wydzielonym punkcie obsługi • dostępność asortymentu 	<ul style="list-style-type: none"> • poziom zapasów magazynie • terminowość • bezpieczeństwo przewozu produktów • bezpieczeństwo składowania produktów • poprawność realizacji zamówień • poprawność wypełnienia dokumentów transportowych
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> • rozsyłanie gazetek promocyjnych • śledzenie produktu • uprzejmość personelu • informacja na opakowaniu o terminie przydatności do spożycia 	<ul style="list-style-type: none"> • śledzenie ładunku • przekazywanie informacji o zamówieniu
Wygoda klienta	<ul style="list-style-type: none"> • określona liczba osób do dyspozycji klienta • możliwość regulowania rachunku przez Internet • telefoniczne udzielanie informacji • telefoniczna rezerwacja usług • płatność w ratach 	<ul style="list-style-type: none"> • składanie zamówień przez telefon, fax, czy Internet • wybór gałęzi transportu • oferowanie pakietów usług logistycznych • doradztwo logistyczne • dostawy nocne

Zródło: Opracowanie własne na podstawie I. Dembińska – Cyran, J. Hołub – Iwan, J. Perenc, Zarządzanie relacjami z klientem, Warszawa 2004



Rozpoczynając proces pomiaru jakości obsługi klienta przedsiębiorstwo winno mieć na uwadze, że do najważniejszych wskaźników pomiaru jakości należy zaliczyć te, które są najbardziej istotne z punktu widzenia klienta. Za osiągnięcie wysokiego poziomu poszczególnych wskaźników odpowiedzialne będą różne działy przedsiębiorstwa odpowiadające za logistyczną i dystrybucyjną procesy produkcji i sprzedaży towaru.

Do podstawowych mierników jakości obsługi zaliczyć można:

- długość cyklu realizacji zamówienia (sektory odpowiedzialne: produkcja, zaopatrzenie magazyn, transport);
- natychmiastową dostępność towarów (magazyn, transport);
- minimalną oraz maksymalną partię dostawy (magazyn, transport);
- dokładność w realizacji zamówień (zaopatrzenie, transport);
- odsetek nieuszkodzonych towarów (transport);
- elastyczność dostaw (produkcja, magazyn, transport, marketing);
- poziom satysfakcji klientów (marketing, finanse);
- możliwość uzyskania korzystnych warunków finansowo – kredytowych (finanse).⁵⁸

Zastosowanie właściwych mierników przy ocenie poszczególnych elementów stanowi dość duże wyzwanie dla przedsiębiorstwa, dlatego dla zoptymalizowania efektywności czynników wpływających na jakość obsługi klienta często posiłkowo korzysta się z różnego rodzaju ankiet wypełnianych przez klientów firmy.

Pytania formułowane w ankietach winny dać przedsiębiorstwu odpowiedź, w jaki sposób klienci oceniają takie aspekty obsługi klienta, jak:

- dostępność towaru (lokalizacja punktów sprzedaży, czas ich otwarcia, czas oczekiwania na realizację zamówienia, dostępność i przystępność informacji o asortymencie użytecznych dla klienta);
- kompetencje personelu (podnoszenie kwalifikacji poprzez poszerzanie posiadanej wiedzy i umiejętności oraz szkolenia);
- kultura osobista personelu (uprzejmość, życzliwość, szacunek);
- wiarygodność przedsiębiorstwa (stopień zaufania klientów);
- rzetelność (prawidłowość realizacji zamówienia);
- odpowiedzialność (szybkość i fachowość działań ukierunkowanych na spełnianie oczekiwań klientów);

⁵⁸ E. Płaczek, R. Piniecki, Logistyczna koncepcja obsługi klienta, Katowice 1995, str. 145



- bezpieczeństwo (dbałość przedsiębiorstwa o to, by realizacja zamówienia pozbawiona była ryzyka);
- stan środków materialnych (stan punktów sprzedaży oraz ich wyposażenie);
- znajomość potrzeb i oczekiwań klientów.

Oceniając każde z pytań zawartych w ankietach należy zadać pytania: czy klient będzie miał odpowiednie informacje, żeby na nie odpowiedzieć; czy rozumie pytania; czy istnieje duże prawdopodobieństwo, że klient udzieli prawdziwej odpowiedzi; czy sposób formułowania pytań może mieć wpływ na odpowiedź.

Analizując kwestię rozumienia pytań, należy wziąć pod uwagę następujące aspekty: po pierwsze, wiele słów będących w powszechnym użyciu ma znaczenie nieprecyzyjne lub niejasne; po drugie, w jednym pytaniu może się kryć kilka pytań (czasami pytania zawierają dwa bardzo podobne do siebie określenia); po trzecie, niektóre pytania są za długie⁵⁹.

Strategia zarządzania jakością obsługi klienta obejmuje trzy grupy elementów: przedtransakcyjne, transakcyjne i potransakcyjne.

Do grupy elementów przedtransakcyjnych zalicza się:⁶⁰

- pisemne sformułowanie polityki obsługi klienta;
- udostępnienie klientowi pisemnej wersji obsługi klienta;
- strukturę organizacyjną;
- elastyczny system obsługi klienta;
- procedury, instrukcje, szkolenia z zakresu obsługi klienta.

Elementy przedtransakcyjne są związane z przygotowaniem organizacji do obsługi klienta. Odgrywają ogromną rolę w kształtowaniu oczekiwań klientów, wpływają na postrzeganie przez nich przedsiębiorstwa, a także ogólna satysfakcję klientów z szeroko rozumianej oferty przedsiębiorstwa. Działania zawierające się w elementach przedtransakcyjnych są działaniami nierutynowymi, wymagającymi całościowego spojrzenia na przedsiębiorstwo, w związku z tym ich przygotowanie powierza się z reguły kadrze kierowniczej wyższego szczebla.

Drugą grupę stanowią elementy transakcyjne, tj.:

- odsetek niezrealizowanych zamówień;
- informacja o zamówieniu;

⁵⁹ N. Hill, J. Alexander, pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2003, s. 155

⁶⁰ Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki, Praca zbiorowa pod red. K. Rutkowskiego, Szkoła Główna handlowa, Warszawa 2005, str. 119



- niezawodność systemu;
- ekspedycja produktów;
- przesunięcie między składami;
- wygodny sposób składania zamówień;
- dostępność substytutów.

Elementy transakcyjne dotyczą bezpośredniego kontaktu przedsiębiorstwa z klientami. Przeprowadzenie ich prawidłowej realizacji w znacznym stopniu decyduje o zadowoleniu klienta z oferty przedsiębiorstwa. Z powyższych powodów należy stale monitorować wszystkie te elementy poprzez wyszukiwanie błędów przedsiębiorstwa w ich wdrożeniu i realizacji, poszukiwanie przyczyn zaistniałych błędów oraz ich eliminowanie.

Trzecią grupą są elementy potransakcyjne:

- instalacja, gwarancja, poprawki;
- śledzenie produktów;
- reklamacje, skargi i zwroty;
- wymiana produktów.

Elementy potransakcyjne obsługi klienta pozwalają na przedłużenie kontaktu przedsiębiorstwa z klientami. Przykładowo, wydłużone terminy rękojmi i gwarancji szybkość dostawy i profesjonalizm przy instalacji zamówionego towaru, oferowanie produktu zastępczego na czas dokonania zgłoszonej naprawy mają decydujący wpływ nie tylko na pozyskanie, ale również utrzymanie klienta. Taki sam efekt przyniesie sprawne i efektywne rozpatrywanie skarg, reklamacji i zwrotów oraz wymiana wadliwych produktów.

Przy pomiarze trzech grup wymienionych wyżej elementów (przedtransakcyjnych, transakcyjnych i potransakcyjnych) przedsiębiorstwo powinno przystąpić do opracowania odpowiednich dla danej grupy mierników. Wyznaczone do tego osoby powinny je na bieżąco kontrolować, a wyniki kontroli przedstawiać regularnie swoim przełożonym, którzy dokonują analizy odchyżeń i podejmują działania na rzecz poprawy oferowanej obsługi klienta.

Zastosowanie odpowiednich pomiarów (mierników) do oceny całego procesu obsługi klienta warunkuje skuteczne monitorowanie, kontrolowanie i podnoszenie jego efektywności. Opracowanie prawidłowych mierników wymaga ustalenia dokładnych, mierzalnych kryteriów oraz reguł, które pozwolą na mierzenie nie tylko wewnętrznych wyników poszczególnych podmiotów - uczestników dystrybucji, ale również wyników



uzyskanych w całym kanale. Rezygnacja z dokonywania pomiarów efektywności i ekonomiczności wszystkich procesów składających się na kanał dystrybucyjny uniemożliwia utrzymanie kontroli nad ogółem zachodzących zdarzeń oraz podejmowanie działań korygujących w przypadku wystąpienia rozbieżności pomiędzy poszczególnymi uczestnikami kanału dystrybucji.⁶¹

Przy opracowaniu mierników, które znajdą zastosowanie w przedsiębiorstwie, należy je podporządkować następującym czynnikom.⁶²

- adekwatności (miernik musi adekwatnie odzwierciedlać rzeczywistość);
- istotności (miernik powinien przekazywać tylko informacje istotne dla dokonywanego pomiaru oraz podejmowanych na jego podstawie decyzji, tj. takie, które eliminują alternatywy decyzyjne);
- rozległości (miernik powinien obejmować możliwie największą liczbę stanów faktycznych dotyczących badanego problemu);
- kompletności (skomplikowane stany faktyczne, których pomiar nie może zostać dokonany na podstawie jednego miernika, powinny zostać objęte większą liczbą mierników, które będą obejmowały całkowity obszar danego problemu);
- porównywalności (mierniki powinny być porównywalne zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami, a także powinny umożliwiać dokonywanie pomiarów w różnych momentach czasu).

Na elementy składowe mierników składają się zmienne poddawane pomiarowi (np. długość opóźnienia dostaw, czas reakcji serwisu gwarancyjnego, itp.) oraz stałe, czyli jednostki miary, zarówno fizyczne (kilogramy, godziny), jak i wartościowe (waluta).

Wśród głównych metod stosowanych w zarządzaniu jakością obsługi klienta należy wymienić:

- 1) ustalenie poziomu obsługi na podstawie reakcji klienta na brak produktu;
- 2) kompromis pomiędzy kosztami a przychodami;
- 3) analiza ABC obsługi klienta;
- 4) audyty obsługi klienta.

Określając jakość obsługi klienta na podstawie reakcji klientów na braki, należy zaznaczyć, że różna jest wartość produktów dla różnych klientów i dlatego jedne jest łatwiej zastąpić niż inne. Klient, który nie otrzymał towaru w danym miejscu i czasie z

⁶¹ Z. Spyra, Kanały dystrybucji. Kształtowanie relacji, CeDeWu Warszawa 2007, s. 113

⁶² I. Dembińska – Cyran, J. Hołub – Iwan, J. Perenc, Zarządzanie relacjami z klientem, Warszawa 2004, str. 57



reguły decyduje się na poszukiwanie substytutu w ramach tej samej marki (np.inna wielkość opakowania, smak, zapach), albo zmianę marki, albo zmianę sklepu.

Kiedy w grę wchodzi wyższość jednej marki nad innymi nie spowoduje to utraty klienta, podobnie jak w sytuacji, gdy klient nie znajdzie ulubionego produktu, poszuka produktu zastępczego w ramach tej samej marki. Znacznie gorzej jest, kiedy klient nie jest lojalny wobec marki, wówczas, brak produktu w konkretnym punkcie sprzedaży oznacza stratę klienta na rzecz konkurencji.

Przy kompromisie między kosztami a przychodami, znalezienie właściwego poziomu obsługi jest wyzwaniem dla firmy, który zmaksymalizuje sprzedaż i zminimalizuje koszty. Ustalenie jakości obsługi klienta na bardzo wysokim poziomie może prowadzić do gwałtownego wzrostu kosztów, podczas gdy zbyt niski jej poziom może zrazić klientów i pogorszyć pozycję konkurencyjną firmy. Do wyważania właściwego poziomu obsługi można zastosować mierniki związane z poziomem dostępności zapasów oraz docelowymi terminami dostawy. Pomocniczym miernikiem może być również czas odpowiedzi na zapytania udzielane klientom w okresie od zgłoszenia zainteresowania zakupem do czasu jego zrealizowania.

Aby ustalić właściwy poziom obsługi klienta, należy wziąć pod uwagę zarówno wzajemne współzależności między kosztami logistycznymi a poziomem obsługi klienta, jak i wpływ wyższego poziomu obsługi na wielkość sprzedaży i zyski przedsiębiorstwa.

Kolejną metodą ustalenia jakości obsługi klienta jest metoda klasyfikacji ABC, określana prawem Pareta, albo zasadą 80/20, zgodnie, z którą ok.20% klientów firmy generuje ok.80% jej zysków czy też ok.20% klientów firmy generuje 80% jej kosztów. Metoda ta, pozwala firmie zróżnicować oferowaną jakość obsługi w zależności od wartości klienta i wartości produktu, który klient kupuje, aby tym samym zapewnić sobie strategię najbardziej efektywną pod względem kosztów.

Analiza 80/20 ma także zastosowanie w odniesieniu do produktów, wniosek stąd też taki, że firmy posiadają bardziej i mniej dochodowych klientów oraz bardziej i mniej dochodowe produkty.

Podstawowym zadaniem przy zarządzaniu jakością obsługi klienta, jest określenie rzeczywistego wkładu każdego z klientów w rentowność przedsiębiorstwa, a następnie opracowanie takiej strategii obsługi, która ten wkład podniesie. Na większości rynków istnieje pewien najniższy akceptowalny poziom obsługi, tzw. dolny próg poziomu obsługi. Jeżeli przedsiębiorstwo przekroczy ten próg, istnieje znaczne prawdopodobieństwo narastającego zwrotu kosztów poprawy poziomu obsługi. Po osiągnięciu tzw. górnego



progu poziomu obsługi zyski przestaną jednak rosnąć, a żadne dodatkowe wydatki na obsługę klienta nie będą się już zwracały.

Metoda ABC polega na powiązaniu przez przedsiębiorstwo poszczególnych produktów i klientów (w zależności od ich wkładów w zyski) na trzy części: 20% najbardziej rentownych produktów i klientów to kategoria A, następnie 50% to kategoria B, ostatnie 30% to kategoria C. Należy zaznaczyć, że odpowiednim kryterium pomiaru winien być zysk przedsiębiorstwa, a nie przychody ze sprzedaży, które mogą wykazywać znaczne odchylenia od wysokości kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo.

Analizę należy rozpocząć od dokonania kategoryzacji produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo, czyli określenia wkładu każdego produktu w osiągnięte zyski. Kategoryzację można wykorzystać również jako podstawę kontroli magazynowanych zapasów, przy czym najwyższy poziom produktów (kategoria A) winien być zabezpieczony w magazynach priorytetowo. Innym przydatnym efektem kategoryzacji produktów jest utrzymywanie najbardziej rentownych produktów najbliżej klienta w celu skrócenia czasu dostawy.

Dalszy etap analizy dotyczy dążenia do redukcji kosztów. Przykładowo, wysoki obrót zapasami danego produktu sugeruje duże zapotrzebowanie. Przy niskim wkładzie produktu w zyski celem analizy powinno być zbadanie kosztów produktu w celu zidentyfikowania potencjalnych możliwości zwiększenia zysków z jego sprzedaży.

Regularnym badaniom należy poddać produkty, które nie przynoszą zysków lub zyski z ich sprzedaży są znikome.

Koncepcja priorytetowej polityki obsługi znajduje również zastosowanie w obsłudze klientów. Obsługa kluczowych klientów kupujących produkty priorytetowe powinna być na możliwie najwyższym poziomie.

Następną metodą, niezwykle pomocną w dopasowaniu oferowanego przez firmę poziomu obsługi do oczekiwań klienta, są audyty obsługi klienta. Przeprowadza się je w celu sprawdzenia, na ile przedsiębiorstwo kontroluje te elementy, na zidentyfikowanie elementów obsługi najistotniejszych z punktów widzenia klienta, oraz oceny jakości i możliwości wewnętrznych systemów informacyjnych firmy.

Pierwszy etap wymienionej metody polega na szczegółowym, okresowym przeglądzie i ewentualnej rewizji dotychczas proponowanej polityki obsługi klienta. Określa się przede wszystkim wymagania rynku w kontekście zdolności przedsiębiorstwa i jego pozycji wśród konkurentów. Audyt nie jest możliwy bez udziału klientów przedsiębiorstwa, aktualnych oraz potencjalnych. Klientów pyta się o kluczowe, ich



zdaniem, elementy obsługi i prosi o nadanie im rang, bada się reakcje klientów na dostępność produktów, identyfikuje wymagania, co do cyklu realizacji zamówień, informacji, zabezpieczenia produktu itp. Kompleksowy audyt jakości obsługi klienta powinien obejmować:⁶³

Zewnętrzny audyt obsługi klienta, który jest spojrzeniem na oferowaną przez firmę politykę obsługi klienta jej klientów zewnętrznych. Punktem wyjścia takiego audytu powinno być zidentyfikowanie elementów obsługi uznanych przez klientów za istotne przy podejmowaniu decyzji o zakupie, a następnie określenie, jak wypełniają te elementy główne podmioty na rynku. Kiedy elementy obsługi zostaną określone, następnym etapem jest stworzenie projektu kwestionariusza (ankiety), pozwalający metodami statystycznymi ocenić ważność elementów obsługi klienta. Ankieta, zanim zostanie skierowana do wszystkich respondentów, powinna być sprawdzona na małej grupie klientów w celu sprawdzenia poprawności i zrozumienia treści formułowanych pytań. Po przeprowadzeniu ankiet dokonuje się oceny wyników i na tej podstawie podziału klientów na grupy ważności A, B, C.⁶⁴

Wewnętrzny audyt obsługi klienta wymaga przeglądu obecnych praktyk przedsiębiorstwa w tej sferze. Jego głównym celem jest porównanie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo z potrzebami jej klientów oraz sprawdzenie przepływu informacji zarówno między klientami a przedsiębiorstwem, jak i wewnątrz samego przedsiębiorstwa. Bardzo ważnym źródłem informacji zbieranych w ramach audytu wewnętrznego są wywiady z pracownikami przedsiębiorstwa. Należy je przeprowadzić zarówno z kadrą kierowniczą odpowiedzialną za czynności logistyczne, jak i z menadżerami odpowiedzialnymi za działy współpracujące z logistyką, takie, jak marketing, sprzedaż, księgowość, finanse, produkcja.

Identyfikacja potencjalnych rozwiązań – zewnętrzny audyt obsługi klienta pozwala kierownictwu zidentyfikować problemy firmy w zakresie obsługi klienta. Użyty w połączeniu z audytem wewnętrznym może pomóc menadżerom zweryfikować strategię obsługi klienta i zróżnicować ją dla poszczególnych segmentów, aby poprawić rentowność firmy.

Końcowym krokiem kompleksowo przeprowadzonego audytu obsługi klienta jest ustalenie nowych standardów obsługi i procedur ich ciągłego pomiaru. Standardy te

⁶³ D. Kempny, Logistyczna obsługa klienta, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 134

⁶⁴ Ibidem, s. 136



powinny być odpowiednio dobrane do poszczególnych segmentów obsługiwanych przez firmę, a następnie należy je zakomunikować wszystkim pracownikom.

Każda z opisanych powyżej metod przynosi dla przedsiębiorstwa wymierne korzyści. Wybór metody, na podstawie której przedsiębiorstwo dokona analizy i oceny systemu jakości obsługi klienta, będzie zależało przede wszystkim od rodzaju oferowanego produktu oraz docelowej grupy aktualnych i potencjalnych klientów. Należy mieć na uwadze, iż wybór danej metody nie warunkuje skutecznego wdrożenia optymalnej dla przedsiębiorstwa strategii obsługi klienta. W procesie opracowania strategii, jej monitorowania oraz kontrolowania może dojść do błędów, które – nie korygowane na bieżąco – zniekształcą stan faktyczny poddawany pomiarowi przy zastosowaniu danej metody.

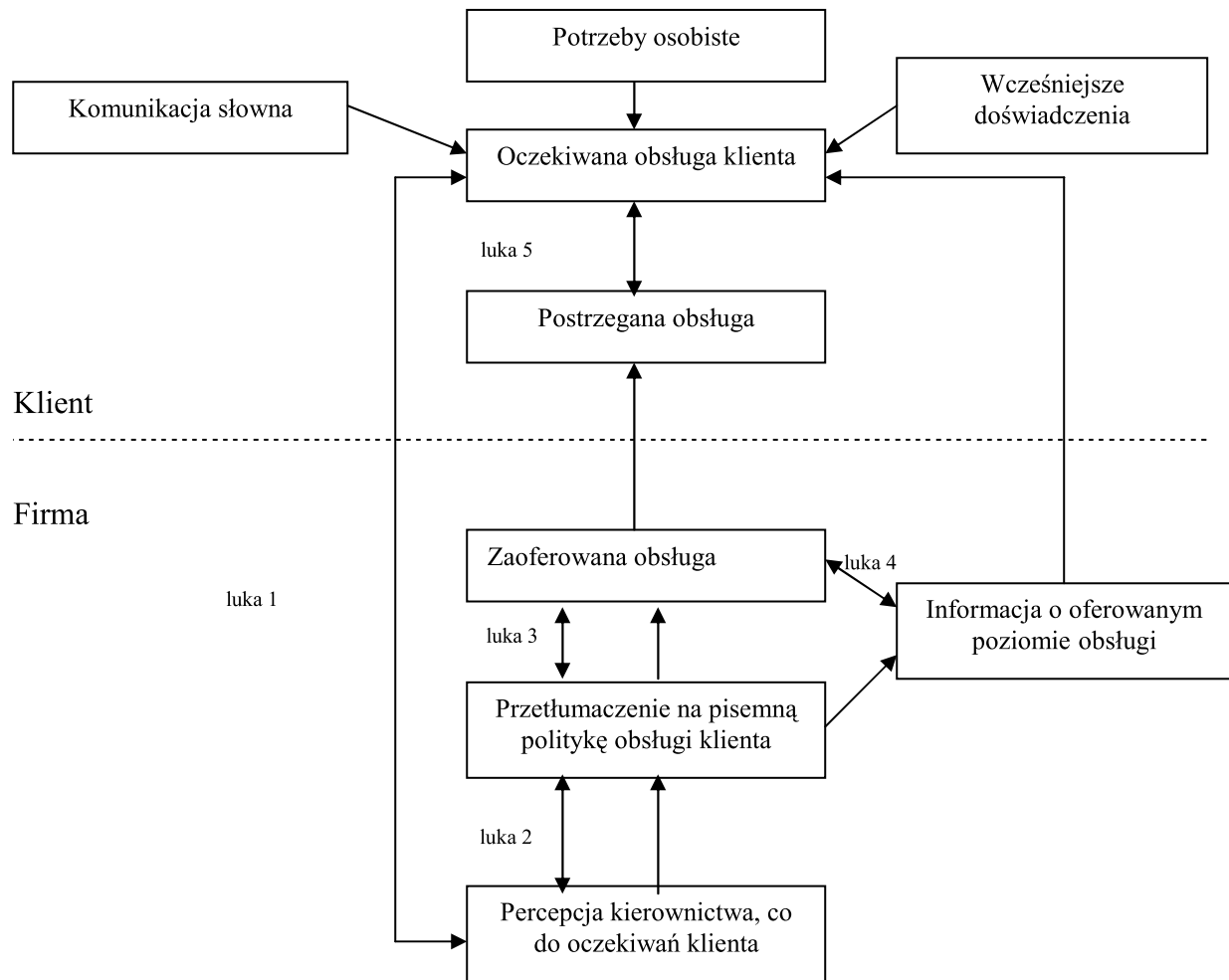
Najczęściej spotykanymi błędami w zarządzaniu jakością obsługi klienta są:⁶⁵

- źle przeprowadzone badania lub rozpoznanie rynku;
- przeoczenie dochodowości klienta;
- niewłaściwe zdefiniowanie polityki obsługi klienta;
- ustalenie nierealistycznej polityki obsługi klienta;
- nieuzasadnione ekonomicznie wydatki na obsługę klienta;
- jednostronne postrzeganie polityki obsługi klienta jako źródła zwiększenia sprzedaży;
- stawianie znaku równości pomiędzy jakością obsługi klienta a liczbą składów;
- zwiększenie liczby pracowników zamiast usprawniania procesów;
- niedoszkolony i słabo opłacany personel obsługujący klientów;
- brak świadomości wśród pracowników, jak ich praca przekłada się na oferowaną przez przedsiębiorstwo jakość obsługi klienta

Głównymi potencjalnymi źródłami pojawiających się błędów i wynikających z nich problemów są tzw. luki w obsłudze klienta, które przedstawia rysunek nr 4. Luka, której wynikiem jest niezadowolenie klienta, to rozbieżność między tym, czego klient się spodziewa, a tym, czego doświadcza.

⁶⁵ Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki,..., op. cit., str. 133





Rysunek nr 4. Teoria luk w obsłudze klienta

Źródło: Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki, Praca zbiorowa pod red. K. Rutkowskiego, Szkoła Główna handlowa, Warszawa 2005

Luka 1 – Przyczyną jest brak integracji danych o kliencie, źle przeprowadzone badania marketingowe klientów, oraz zły przepływ informacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Starając się zdobyć klientów za wszelką cenę, przedsiębiorstwa z łatwością mogą budzić w nich oczekiwania, którym trudno będzie sprostać.

Luka 2 – Przyczyna leży po stronie naczelnego kierownictwa odpowiedzialnego za przygotowanie strategii obsługi klienta. Kierownicy ci nie posiadają wiedzy i umiejętności koniecznych do przełożenia rozpoznanych już oczekiwań i preferencji klientów na standardy i procedury obsługi, lub uważają, że obsługa klienta jako nie najważniejszy element oferty przedsiębiorstwa nie wymaga ich całkowitego zaangażowania.

Luka 3 – W niektórych sytuacjach, kiedy przedsiębiorstwo w pełni rozumie, co jest najważniejsze z punktu widzenia klienta, nadal może nie zapewnić mu zadowolenia, jeśli nie przełożyła oczekiwań klientów na właściwe procedury i systemy operacyjne.

Luka 4 – Czasami przedsiębiorstwa mają ściśle określone procedury dostosowane do potrzeb i priorytetów klientów, a mimo to nie osiągają stałego wysokiego poziomu zadowolenia klienta. Źródłem tych problemów są pracownicy niewystarczająco wyszkoleni czy nie dość zdyscyplinowani.

Luka 5 – Może się zdarzyć, że w przedsiębiorstwie nie występuje żadna z czterech opisanych luk, a jednak sondaże wykazują, że klienci nie są zadowoleni. Przyczyną może być luka w percepcji, czyli klienci inaczej postrzegają działalność przedsiębiorstwa, niż wygląda ona w rzeczywistości.

Każda z pięciu luk może spowodować lukę jakości obsługi, której skutkiem jest radykalne obniżenie poziomu zadowolenia klienta⁶⁶

Zidentyfikować i zamknąć luki można tylko przy pomocy przeprowadzanych przez przedsiębiorstwo regularnych pomiarów poziomu satysfakcji klienta wykorzystując metody opisane powyżej.

Kolejnym elementem niezbędnym do należytego zarządzania jakością obsługi klienta w obecnych czasach jest wykorzystywanie nowych technologii zwiększających produktywność przedsiębiorstwa w omawianym zakresie, w tym posługiwanie się komputerem. Do najważniejszych wynikających z tego korzyści należą:⁶⁷

- efektywniejsze zarządzanie kontaktami z klientami;
- lepsze relacje z klientami dzięki efektywniejszym działaniom posprzedażowym (poprawa relacji wpływa na wzrost produktywności);
- lepsza organizacja czasu pracy (komputery pomagają monitorować i organizować wszystkie działania);
- lepsze zarządzanie czasem i obszarem sprzedaży (sprzedawca jest dzięki temu lepiej zorientowany co do statusu każdego klienta, co daje mu więcej czasu na kontakty z klientami);
- zwiększenie liczby i polepszenie jakości rozmów z klientami;
- szybsze sporządzanie i wysyłanie do przedsiębiorstwa szczegółowych sprawozdań i zamówień;

⁶⁶ N. Hill, J. Alexander, pomiar satysfakcji ..., op. cit., s. 16

⁶⁷ Ch. M. Futrell, Nowoczesne techniki sprzedaży – metody prezentacji, profesjonalna obsługa, relacje z klientami, Kraków 2004, str. 190 - 191



- pomoc przy opracowywaniu atrakcyjnych propozycji i przekonujących prezentacji.

Zakres możliwości wynikający z zastosowania komputera powoduje, iż obecnie trudne do wyobrażenia jest prowadzenie przedsiębiorstwa bez tego narzędzia pracy. Komputer ma olbrzymie znaczenie dla sprzedawcy, gdyż ułatwia zapewnianie klientowi obsługi na najwyższym poziomie dzięki gromadzeniu i szybkiemu udostępnianiu informacji.

Do najpowszechniejszych zastosowań komputera przy obsłudze klienta dla przedsiębiorstwa należy:⁶⁸

- 1) sporządzenie charakterystyk klientów obecnych i potencjalnych,
- 2) śledzenie kontaktów,
- 3) opracowanie sprawozdań z rozmów z klientem,
- 4) prognozowanie sprzedaży,
- 5) analizowanie danych o sprzedaży,
- 6) opracowywanie prezentacji,
- 7) zarządzanie czasem i obszarem,
- 8) wprowadzanie zamówień,
- 9) sporządzanie sprawozdań z podróży i wydatków służbowych,
- 10) kontrola stanu zapasów i wysyłek.

Najpopularniejszymi programami, umożliwiającymi sprzedawcom wydajniejsze gromadzenie danych i szybszy dostęp do nich, lepsze zarządzanie czasem i doskonalenie prezentacji, szybkie dostarczanie informacji klientom i pracownikom oraz służącymi ulepszeniu jakości obsługi klienta należą:⁶⁹

- zarządzanie kontaktami (zestawienie wszystkich kontaktów sprzedawcy z klientami);
- zarządzanie kalendarzem (element automatyzacji pracy sprzedawcy, który ułatwia zarządzanie czasem i zmniejsza prawdopodobieństwo błędów czy przeoczeń, bezpośrednio zwiększa produktywność sprzedawcy);
- zautomatyzowane plany sprzedaży i elektroniczne notesy (przypominanie sprzedawcy o regularnych kontaktach z klientem, zwłaszcza, kiedy odbywają się w dużych odstępach czasu);
- systemy informacji geograficznej (pozwala sprzedawcy prześledzić i rozmieszczać na mapie elektronicznej informacje o klientach, umożliwia bezpośredni dostęp do informacji o kliencie zawartych w zasobach programu zarządzania oraz ich

⁶⁸ Ch. M. Futrell, Nowoczesne techniki sprzedaży – metody ..., op. cit., str. 191

⁶⁹ Ibidem, str. 192



sortowanie, co pozwala na planowanie rozmów z uwzględnieniem lokalizacji klientów i gwarantuje efektywne wykorzystanie czasu);

- prezentacje komputerowe (narzędzie łatwe do przygotowania oraz stosunkowo tanie, jest dostosowane do wymagań rozmów z klientami przy uwzględnieniu ich charakterystyki lub szczególnej sytuacji sprzedaży);
- procesory tekstu (skraca czas sporządzania korespondencji);
- telefony komórkowe (ułatwiają utrzymanie kontaktu z klientem na przykład w podróży, umożliwiają sprawdzanie poczty elektronicznej, łączenie się z internetem lub własnym stacjonarnym komputerem osobistym);
- poczta elektroniczna (umożliwia wysłanie jednej informacji dowolnej liczbie odbiorców w tym samym czasie);
- faks (wygodna i tania metoda utrzymywania komunikacji pisemnej podczas podróży służbowych).
- Internet (łac. inter między, ang.net sieć, dosłownie międzysieć – ogólnosiwiatowa sieć komputerowa. Dostarcza lub wykorzystuje usługi wyższego poziomu oparte na telekomunikacji i związanej z nią infrastrukturze⁷⁰).
- Netykieta (w kontaktach z klientami za pośrednictwem Internetu obowiązują zasady określane jako netykieta – ang. Netiquette – zbiór zasad przyzwoitego zachowania w Internecie, swoista etykieta obowiązująca w sieci⁷¹).

Obsługa klienta to działania podejmowane przez sprzedawcę zmierzające do tego, aby relacje z nim były satysfakcjonujące dla klienta. Działania te zwiększają wartość relacji klienta ze sprzedawcą. Gwarancje, kredyt, szybka dostawa, faktury, zestawienia finansowe, zamówienia bezpośredniej łączności komputerowej, odpowiednie opakowanie i stała dostępność produktu – wszystko to składa się na jakość obsługi klienta.

Jakość obsługi zapewniana przez przedsiębiorstwo i jej sprzedawców musi odpowiadać oczekiwaniom klientów. Oczekiwania te są oparte często na informacjach podawanych przez sprzedawców, na wcześniejszych doświadczeniach, wiadomościach z poczty pantoflowej, a także na osobistych potrzebach. Jeśli klienci postrzegają uzyskaną obsługę jako dorównującą ich oczekiwaniom, to są usatysfakcjonowani⁷².

⁷⁰ www.wikipedia.pl

⁷¹ Ibidem

⁷² Ch. M. Futrell, Nowoczesne techniki sprzedaży – metody, op. cit., str.475



Stworzenie optymalnego systemu jakości obsługi klienta nie jest zadaniem łatwym. Osiągnięcie sukcesu w tym aspekcie działalności przedsiębiorstwa wymaga dużego zaangażowania zarówno kierownictwa najwyższego szczebla, jak i wszystkich pracowników logistyki. Działania podejmowane w celu uzyskania jak najlepszej opinii klienta o produkcie i marce przedsiębiorstwa oraz utrwalenia takiego wizerunku z pewnością przyniosą wymierne korzyści finansowe, dlatego rola jakości obsługi klienta w czasach dużej konkurencyjności produktów odgrywa tak ważne znaczenie.



Rozdział III

CHARAKTERYSTYKA FIRMY

WIŚNIEWSKI



3.1. Powstanie i rozwój firmy

Firma Wiśniowski została założona w 1989 roku jako jednoosobowa działalność gospodarcza. Początek jej działalności przypada na okres intensywnych przemian ustrojowych i gospodarczych, kiedy to nastąpiła eksplozja rozwoju przedsiębiorczości, przynosząc w wielu indywidualnych przypadkach duży sukces.

Dzięki dynamicznemu rozwojowi w kolejnych latach firma zwiększyła swój potencjał produkcyjny, stając się szybko jednym z liderów w swojej branży. Obecnie dysponuje dwoma zakładami wyposażonymi w najnowocześniejsze linie technologiczne oraz nowoczesne zaplecze biurowo – administracyjne. Rozwój firmy w dużej mierze wynikał ze zdecydowanie realizowanej wizji właściciela, jak również z kompetencji i operatywności pracowników i kadry kierowniczej.

Firma Wiśniowski zlokalizowana jest w Wielogłowach koło Nowego Sącza (trasa z Krakowa do Krynicy) w nowoczesnym kompleksie produkcyjno – biurowym o łącznej powierzchni 54 000m². W estetycznie zaprojektowanych budynkach i halach połączonych przeszkloną przewiązką przebiegającą nad drogą wojewódzką Kraków – Krynica, mieszczą się biura, własne centrum projektowo – badawcze oraz hale produkcyjno – magazynowe.



Rysunek nr 5. Siedziba firmy Wiśniowski w latach 90-tych.
Źródło: Archiwum firmy Wiśniowski



Rysunek nr 6. Siedziba Firmy Wiśniowski w latach 2001-09
Źródło: Materiały udostępnione przez Firmę Wiśniowski



Rysunek nr 7. Siedziba firmy Wiśniowski w latach 2001-09
Źródło: Materiały udostępnione przez Firmę Wiśniowski

Znajdują się tu linie technologiczne do produkcji profili aluminiowych do bram rolowanych, najnowocześniejsza linia technologiczna – pierwsza tego typu w Polsce – do produkcji paneli do bram segmentowych, linia technologiczna do produkcji ogrodzeniowych paneli kratowych, malarnia proszkowa, ocynkownia ogniowa i ocynkownia galwaniczna.



Rysunek nr 8. Zakład nr 2 w Nowym Sączu
Źródło: Materiały udostępnione przez Firmę Wiśniowski

W Nowym Sączu zlokalizowany jest Zakład nr 2, w którym znajduje się Ocynkownia Ogniowa świadcząca usługi cynkowania na zewnątrz.

Firma, działająca w 1989 roku pod nazwą „Zakład Produkcji Drzwi Garażowych Automatycznie Otwieranych”, oparła swoje istnienie o założenie, iż dzięki polepszającym się warunkom życia na liście potrzeb przeciętnego Polaka, nie może zabraknąć potrzeby posiadania nowoczesnych i komfortowych bram garażowych uchylnych, które wpływając korzystnie na poziom estetyki garażu mogą stanowić znamiona luksusu. W tych czasach bramy otwierane automatycznie za pomocą pilota można było obejrzeć w amerykańskich filmach, a zakupić jedynie na zachodzie Europy.

Nie to jednak przesądziło o sukcesie tego pomysłu. Firma Wiśniowski od samego początku produkowała bramy garażowe uchylne na każdy wymiar, dostosowując się w ten

sposób do potrzeb klienta i pozostawiając komfort całkowitego dopasowania się do wymagań jego garażu. Praktyka podpowiadała bowiem, że większość domów w Polsce, budowanych wysiłkiem pokoleń w systemie gospodarczym, często w rozbieżności z projektem, posiada garaże o niestandardowych wymiarach. W warunkach produkcji pod zamówienie, a nie na magazyn, takie rozwiązanie było znakomitym pomysłem. W ten sposób wypełniło niszę, której nikt z producentów w tym czasie nie dostrzegł, i dzięki której firma w krótkim okresie objęła pozycję lidera na polskim rynku bram garażowych uchylnych.

Firma Wiśniowski od momentu powstania, na przestrzeni dwudziestu lat rozwijała swoją działalność na kilku płaszczyznach. Powstawały nowe hale i nowe linie produkcyjne, dając miejsca pracy nowym rzeszom pracowników. Było to możliwe dzięki dużemu zapotrzebowaniu na produkty firmy. Chłonny rynek bram garażowych uchylnych mobilizował do działania dając jednocześnie środki do inwestowania. W ogromnym tempie ulegał powiększeniu park maszynowy, prowadzony ręką właściciela w stronę zapewnienia firmie samowystarczalności.

Działania te doprowadziły do powstania narzędziowni, wydziału firmy, który wytwarza podzespoły do wyrobów z użyciem m.in. frezarek i elektrodrażarek, wydziału elektroniki, gdzie powstają urządzenia sterujące do bram garażowych oraz ogrodzeniowych. Ten przejaw integracji pionowej wstecz, choć zupełnie niezamierzony, pozwolił firmie na zdobycie niezależności od podwykonawców. To duży atut dla firmy działającej na rynku o dużej sile przetargowej.

Większość inwestycji i innowacji technologicznych zmierzało do usprawnienia procesu produkcyjnego, jak również zdobycia pełnej samodzielności w wykonywaniu produktów. Do pełnej integracji wstecz firmie brakuje jedynie posiadania własnej huty stali.





Rysunek nr 9. Ocynkownia ogniowa
Źródło: Materiały udostępnione przez Firmę Wiśniowski

W 1997 roku firma rozpoczęła jedną ze swoich największych inwestycji – budowę ocynkowni ogniowej, zakończonej pomyślnie w 1998 roku. Powłoka cynkowa jest jedną z najbardziej skutecznych, znanych do tej pory, metod zabezpieczania metali przed korozją. Takie przygotowanie konstrukcji pozwala na podniesienie trwałości wyrobu.

Kolejną dużą inwestycją była dla firmy budowa bardzo nowoczesnej malarni proszkowej.



Rysunek nr 10. Malarnia proszkowa
Źródło: Materiały udostępnione przez Firmę Wiśniowski

Proces malowania proszkowego pozwala na zabezpieczenie powierzchni stalowych i aluminiowych przed niekorzystnym działaniem czynników atmosferycznych, jest jednocześnie bardzo efektywnym sposobem wykańczania tych powierzchni. Tą metodą można nadać produktom jeden z 210 kolorów z palety RAL, oraz całą gamę farb o efektach specjalnych zaspokajając potrzeby nawet najbardziej wymagających klientów.

Malarnia proszkowa znajduje się na terenie Zakładu nr 1 w Wielogłowach i jest prawdziwie ekologicznym wydziałem posiadającym własną oczyszczalnię ścieków oraz system wentylacji pozwalając na wyeliminowanie emisji czynników szkodliwych do atmosfery. Proces przygotowania powierzchni do malowania odbywa się zgodnie z międzynarodową normą Qualicoat, dającą zapewnienie o najwyższej jakości nanoszonych metodą malowania proszkowego powierzchni zabezpieczających i dekoracyjnych.

W roku 2002 firma Wiśniowski rozpoczęła największą w swojej historii inwestycję – budowę linii produkcyjnej do panelu stalowego wypełnionego pianką poliuretanową stosowanego w bramach segmentowych. Linia umożliwiła konkurowanie ze światowymi potentatami w branży bram segmentowych – nie tylko garażowych, ale również przemysłowych. Dotychczas panel był sprowadzany z zagranicy, a po uruchomieniu własnej produkcji dostawy panelu zostały uniezależnione od producentów zagranicznych. Własna produkcja przyczyniła się do skrócenia czasu potrzebnego do wyprodukowania bramy, wyeliminowała problemy związane z transportem oraz ograniczyła powierzchnię magazynową, potrzebną do składowania panelu. Linia została uruchomiona w 2004 roku.



Rysunek nr 11. Linia do produkcji panelu z pianką
Źródło: Materiały udostępnione przez Firmę Wiśniowski

Większość inwestycji i innowacji firmy zmierzało, jak już wspomniano, do usprawnienia procesu produkcyjnego, inne związane były z dywersyfikacją produkcji. Posiadając duże doświadczenie na rynku stali w Polsce i znając możliwości wchłonięcia przez rynek nowego produktu, firma już na początku swojej działalności w 1992 roku podjęła decyzję o produkowaniu bram ogrodzeniowych przesuwnych, a obecnie również całych systemów ogrodzeniowych; furtek, segmentów i słupków.

W 1992 roku uruchomiono również Wydział Aluminium. Na początku firma produkowała elementy stolarki aluminiowej z profili bez przegrody termicznej, obecnie również na bazie profili tzw. „ciepłych”.

Do 1994 roku znajdująca się w doskonałej kondycji finansowej firma produkowała wyłącznie bramy garażowe uchylne i systemy ogrodzeniowe, poszerzając swoją sieć sprzedaży, już na terenie całego kraju, o kolejne składy budowlane i hurtownie. Rozwój szedł również w stronę zapewnienia sieci odbiorców sprawnego transportu „z dostawą na miejsce”. Dlatego od roku 1990 firma inwestuje we własną bazę transportową, zapewniającą doskonałą spedycję towarów na terenie kraju oraz wspomagającą zaopatrzenie firmy. Baza transportowa liczy na dzień dzisiejszy ponad 20 samochodów ciężarowych.

Dynamicznie rozwijający się rynek bram garażowych na zachodzie Europy oraz pierwsze przejawy innowacji produktowej na rynku polskim doprowadziły właściciela firmy do podjęcia decyzji o poszerzeniu asortymentu o nową bramę garażową – rolowaną. W tym czasie firma była już stałym uczestnikiem Międzynarodowych Targów Budowlanych BUDMA w Poznaniu – nośnika nowinek rynkowych oraz alternatywnych rozwiązań technicznych zamykania wjazdu do garażu. Brama rolowana była w tym czasie produktem znanym na świecie. Do Polski zaczynała napływać za pośrednictwem firm zachodnich i była doskonałą alternatywą dla wymagających klientów, dla których brama garażowa uchylna była zbyt powszechna.

Wprowadzenie do oferty bram garażowych segmentowych w 2000 roku pozwoliło firmie na dynamiczny skok do przodu w zakresie swojego rozwoju. Od tej pory posiada w swojej ofercie wszystkie główne rodzaje bram garażowych, poza tym brama segmentowa jest typem bramy garażowej, która z racji swojej funkcjonalności, estetyki i ceny ma ogromną szansę na dynamiczny wzrost sprzedaży.

Od początków swojej działalności firma świadczyła usługi montażowe, co dla początkowo lokalnego wytwórcy było podstawą egzystencji. Rozwijająca się na terenie



całego kraju, a obecnie również poza jego terenem, sieć sprzedaży oparta na dwustopniowym podziale odbiorców na Punkty Sprzedaży oraz Autoryzowane Punkty Sprzedaży, wymogła na firmie rozwój w stronę obsługi bezpośredniej za pomocą przedstawicieli handlowych.

Sprzedaż podzielona została na obsługę klienta detalicznego z obszarem działania do 100 km od siedziby firmy, obsługę klienta hurtowego z regionu Polski poprzez trzy grupy zadaniowe: Południe, Wschód i Zachód, działające na wydzielonym terenie oraz dział eksportu. Rozwój sieci wspomagają przedstawiciele handlowi, którzy przyczynili się do zwiększenia sukcesu na rynku.

Od wejścia Polski do Unii Europejskiej Firma Wiśniowski ma silną pozycję na rynku krajowym m.in. dzięki ponad 400 punktom sprzedaży i autoryzowanym punktom dealerskim. Prężnie rozwijający się Dział Eksportu powoli i systematycznie przenika i buduje pozycję firmy na rynkach europejskich.

Firma Wiśniowski uzyskała w 2001 roku certyfikat systemu jakości opartego na normie ISO 9001:1994. W lutym 2003 mając na uwadze korzyści z posiadania certyfikatu, Dyrektor Generalny firmy podjął decyzję o rozpoczęciu działań mających na celu recertyfikację obecnego systemu na normę ISO 9001:2000. Prace nad transferem objęły stworzenie nowej, opartej na procesowym podejściu dokumentacji systemowej oraz szkolenie audytorów wewnętrznych. Nowa dokumentacja została oficjalnie udostępniona we wrześniu 2003 roku. Ostatnim etapem prac było przeprowadzenie serii audytów wewnętrznych, mających na celu weryfikację przeprowadzonych prac przed audytem certyfikującym oraz przegląd systemu przez kierownictwo firmy. Obecnie firma Wiśniowski posiada certyfikat systemu jakości opartego na normie ISO 9001:2000. Wszystkie produkowane wyroby posiadają wymagane certyfikaty, aprobaty i atesty higieniczne.



3.2. Przekształcenia strukturalne i organizacja wewnętrzna

Każdy osiągnięty sukces zazwyczaj musi być poprzedzony ludzkim wysiłkiem, tak też było w przypadku Firmy Wiśniowski. Na początku firmę tworzyli: właściciel i dwóch pracowników. Jednak w bardzo krótkim czasie nastąpił szybki wzrost sprzedaży, a co za tym idzie, wzrost produkcji wyrobów. W związku z tym zaistniała potrzeba zatrudniania kolejnych „rąk do pracy”.

W miarę wzrostu produkcji i sprzedaży właściciel już nie był w stanie zarządzać całym przedsięwzięciem jednoosobowo, dlatego też pojawiła się potrzeba delegowania części obowiązków kierowniczych. Pojawił się szef grupy produkcyjnej, potem pracownik obsługujący klientów, po nim drugi i kolejni. Po zawiązaniu się zespołów: produkcyjnego i handlowego, pojawiają się pojedyncze osoby do pracy w zakresie reprezentacji przed urzędami, rozliczenia zakupów i sprzedaży, magazynu, transportu itd. Pojedyncze osoby na danych stanowiskach początkowały tworzenie nowych komórek, działów, wydziałów, pionów, zakładów. Czyli jednym słowem zaczęto tworzyć strukturę organizacyjną firmy, gdzie w efekcie końcowym każdy dyrektor pionu, każdy kierownik i każdy pracownik ma swoje miejsce w organizacji, posiada zakres czynności z wyszczególnieniem praw, obowiązków i kompetencji.

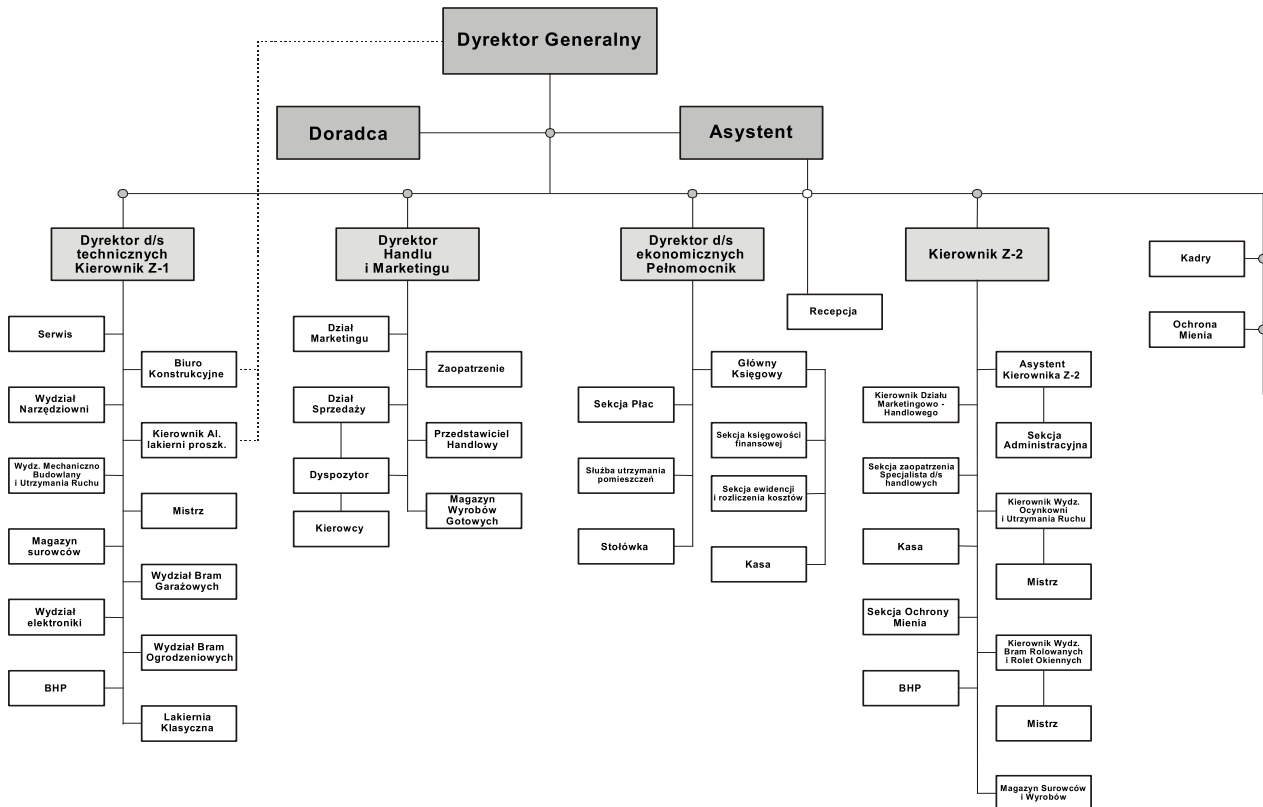
Obecnie firma zatrudnia 1076 osób. Prowadzenie takiego przedsięwzięcia w czasie niestabilnej sytuacji gospodarczej kraju, w jakiej się obecnie znajdujemy, wymaga nie lada wysiłku zarówno pracodawcy jak i całej załogi. Firma to nie tylko budynki, maszyny, sieć dystrybucji, wyroby, ale przede wszystkim ludzie, zarówno załoga, jak i kupujący produkty firmy.

Firma mając dość liczną jak na sądeckie warunki załogę, dysponuje potencjałem ludzkim o różnych predyspozycjach, cechach osobowości itp. Każdy człowiek ma inne podejście do życia, pracy, ale jednak wszystkie te różnice muszą być sprowadzane do „wspólnego mianownika” - aby ci różni ludzie pracujący w jednej Firmie zgodnie dążyli do realizacji celu tejże właśnie organizacji.

Na pewno bardzo mocnym motorem napędowym zmian było wdrażanie Systemu Zarządzania Jakością w oparciu o normę ISO 9001. Wymagało ono zaprojektowania nowej struktury organizacyjnej firmy. Restrukturyzacja dotyczyła prawie wszystkich obszarów działalności firmy. Rysunek nr 12 przedstawia schemat struktury organizacyjnej przed



rozpoczęciem wdrażania Systemu Zarządzania Jakością – z maja 1999 roku



Rysunek nr 12. Schemat struktury organizacyjnej - stan z dnia 10.05.1999r.
Źródło: Materiały udostępnione przez Firmę Wiśniowski

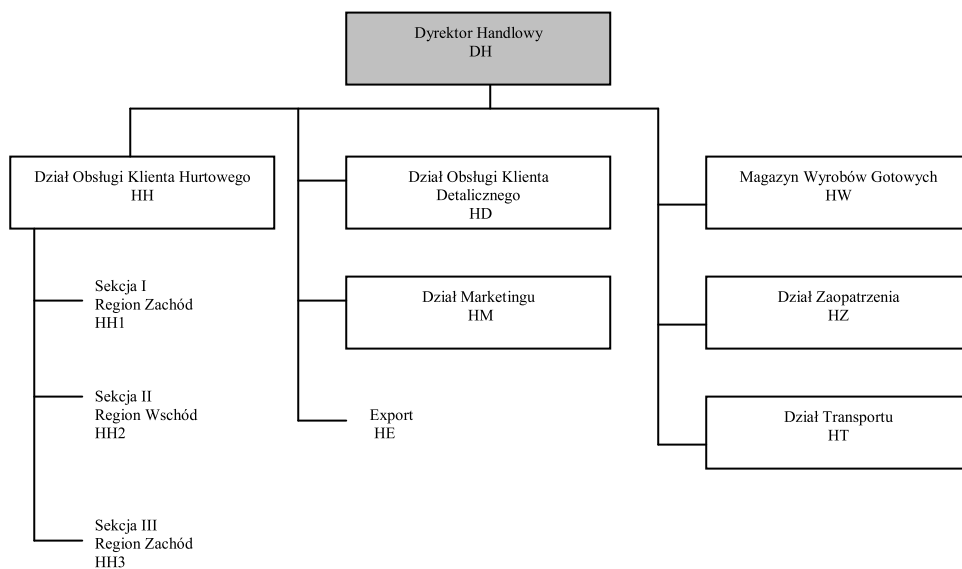
Główne zmiany wprowadzone w związku z funkcjonowaniem Systemu Zapewnienia Jakości w firmie polegały na utworzeniu nowego stanowiska, Pełnomocnika ds. Jakości bezpośrednio podległego Dyrektorowi Generalnemu. Odpowiada on za sprawne funkcjonowanie Systemu Zapewnienia Jakości we wszystkich obszarach firmy.

Stworzono stanowisko Dyrektora ds. Potencjału Społecznego, któremu podlegał Sekretariat i Recepcja (służby pomocnicze), poprzednio służby te podlegały Asystentowi Dyrektora Generalnego. Powstała oddzielna Sekcja BHP podlegała bezpośrednio Dyrektorowi Generalnemu, a nie jak poprzednio - Dyrektorowi Technicznemu.

Uporządkowano i usystematyzowano nazewnictwa poszczególnych działów i komórek w firmie (większość nazw zostało zmienionych).

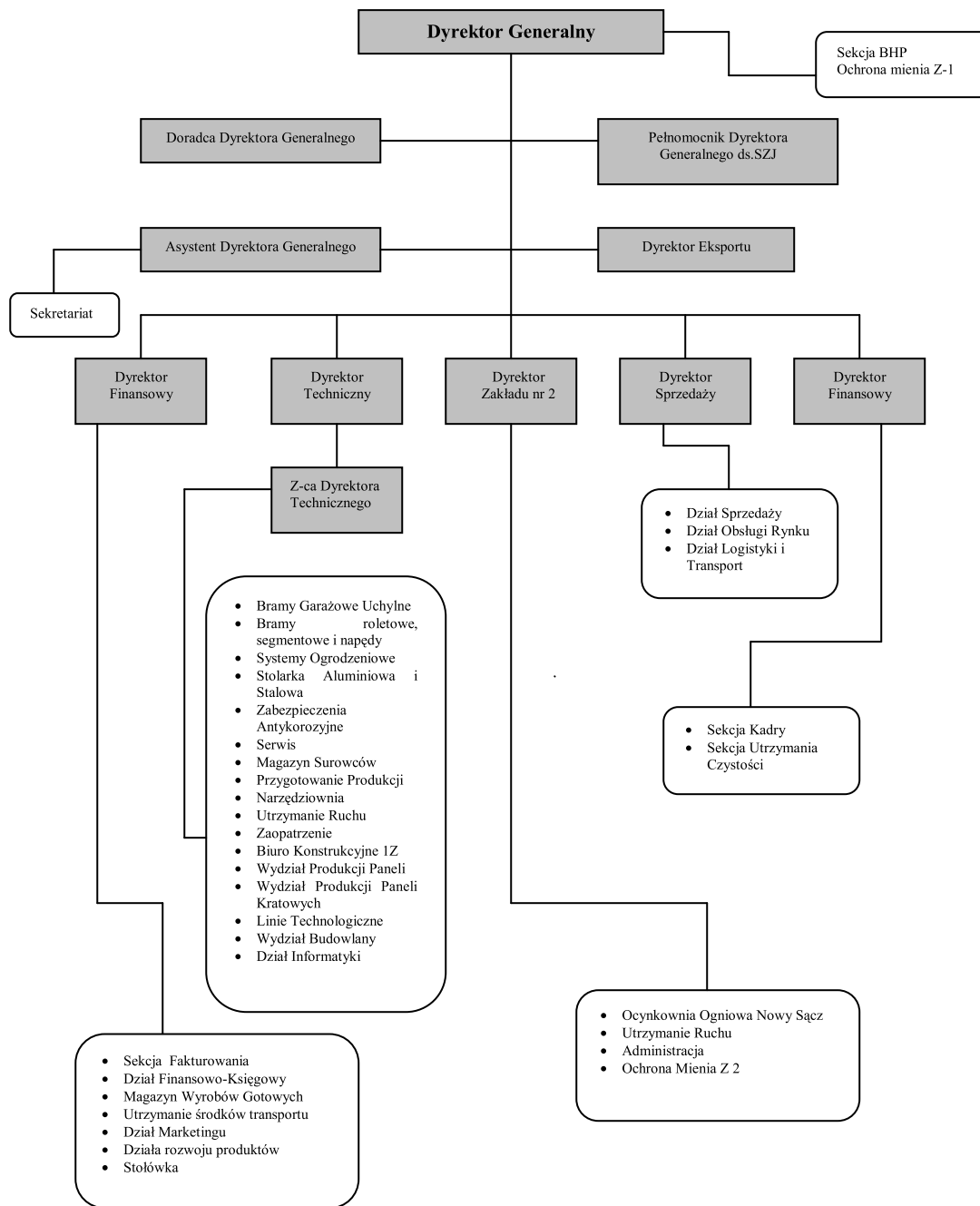
W pionie Dyrektora Technicznego główna zmiana dotyczyła podziału na grupy analogiczne do grup asortymentowych, ponadto stworzono stanowisko Koordynatora Produkcji, rozdzielone na odrębne sekcje: Wydział Budowlany i Wydział Utrzymania Ruchu, powstał oddział Biura Konstrukcyjnego w Zakładzie nr 2 w Nowym Sączu, powołano stanowisko Specjalisty ds. Procesów, ponadto dokonano rozbudowy stanowisk w ramach poszczególnych sekcji i grup tak, aby zakresy odpowiedzialności i uprawnień były jednoznacznie określone.

W pionie Dyrektora Handlowego – przedstawia rysunek nr 13, całość prowadzonej sprzedaży rozdzielono na hurt – Dział Obsługi Klienta Hurtowego i detal – Dział Obsługi Klienta Detalicznego. W ramach obsługi hurtowej wyróżniono trzy sekcje odpowiedzialne za wyróżnione regiony geograficzne kraju, powstała komórka eksportowa, która miała za zadanie podjęcie prób zaistnienia na rynkach zagranicznych. Przedstawiciele handlowi, uprzednio podlegli bezpośrednio Dyrektorowi Handlowemu, wraz z pracownikami działu sprzedaży stworzyli w ramach hurtu sekcje regionalne.



Rysunek nr 13. Fragment struktury organizacyjnej Firmy, stan na dzień 01.04.2000r.

Źródło: Materiały udostępnione przez Firmę Wiśniowski



Rysunek nr 14. Fragment struktury organizacyjnej Firmy, stan na dzień 01.04.2008r.
Źródło: Materiały udostępnione przez Firmę Wiśniowski

Celem wiodącym firmy jest spełnienie wymagań i oczekiwań klientów oraz uzyskanie na rynku krajowym i zagranicznym uznania konkurencyjności jej wyrobów i usług. Cele cząstkowe to m. in: spełnianie uzgodnionych wymagań klientów, terminowa realizacja zamówień, konkurencyjne ceny wyrobów i usług, stały wzrost wskaźników jakościowych wyrobów i usług, stały wzrost wartości sprzedaży. W początkowym okresie adaptacji systemu należało podjąć działania porządkujące dotychczasową organizację wewnętrzną firmy.

- Jednym z pierwszych etapów „porządkowania” było stworzenie księgi organizacyjnej. Stanowiła ona uaktualnienie dokumentacji opisującej organizację i zawierała: schemat struktury organizacyjnej, zakresy kompetencji komórek organizacyjnych, powiązania i zasady współdziałania między komórkami, zakresy kompetencji kluczowych stanowisk w kierownictwie, rejestr obowiązujących zarządzeń i regulaminów. Dyrektor Generalny zobowiązał kierowników poszczególnych komórek do stworzenia dokumentacji dotyczącej podległych im obszarów.
- Kolejnym działaniem w ramach „porządkowania” było stworzenie zakresów obowiązków dla wszystkich pracowników w firmie. Dla każdego stanowiska pracy należało określić: cel stanowiska, miejsce pracy pracownika, podległość, podwładnych, odpowiedzialność (zobowiązanie do osiągnięcia określonego celu), uprawnienia, którymi dysponuje, aby mógł wypełnić zobowiązanie, czynności szczegółowe (stałe, rutynowe, szczególne). Za skoordynowanie przygotowania przez przełożonych zakresów obowiązków dla wszystkich pracowników oraz wprowadzenie ich do dokumentacji personalnej odpowiadał Dział Kadr.
- Sprzątanie „5S” – przełożeni przeprowadzili w podległych komórkach działania porządkowe wg metody „5S”
 - wyrzucić niepotrzebne,
 - zachowuj na bieżąco raz uzyskany porządek,
 - przestrzegaj zasad i reguł obowiązujących w firmie i na twoim stanowisku pracy,
 - poukładaj na właściwym miejscu to, co zostało,
 - posprzątaj i wyczyść.

W ramach akcji porządkowania dokonano inwentaryzacji urządzeń i dokumentów wykorzystywanych w pracy, oraz przeprowadzono selekcję.



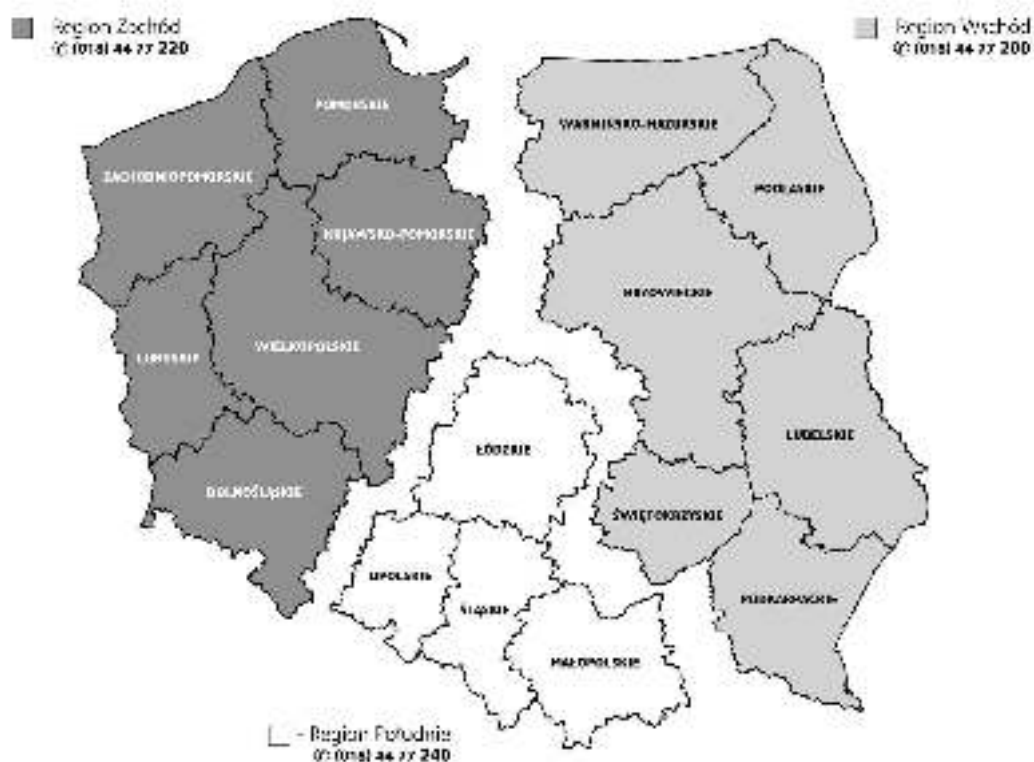
- Zasada drogi służbowej – w celu utrzymania porządku wszyscy pracownicy mieli obowiązek bezwzględnego przestrzegania zasady właściwego kierowania informacji i spraw, czyli zachowywania w codziennej pracy zasady drogi służbowej. Przełożeni zobowiązani byli do skutecznego wdrożenia zasady w swoich zespołach oraz przykładowego jej egzekwowania w stosunku do podwładnych i w relacjach z przełożonymi.
- Zasada delegowania odpowiedzialności – przemiana firmy w organizację lepiej funkcjonującą, efektywniejszą i nowocześniejszą, wymagała od pracowników zwiększonego wysiłku i nakładała dodatkowe obowiązki – zwłaszcza na etapie wdrażania zmian. Aby efektywnie podołać zwiększonym zadaniom, należało na każdym szczeblu kierowania wprowadzić zasadę delegowania odpowiedzialności i spraw do podwładnych.



3.3. Działania usprawniające obsługę klienta w firmie Wiśniowski

Restrukturyzacja przeprowadzona w firmie Wiśniowski dotyczyła zmian w zakresie funkcjonowania służb obsługi klienta rozumianych bardzo szeroko: od zbierania informacji rynkowych, poprzez przyjęcie zamówienia, dystrybucję i serwis. Wszystkie te zmiany bezpośrednio wpływają na poziom zadowolenia klienta i zrozumienie jego potrzeb, a co za tym idzie, osiągnięcie zamierzonych celów organizacji.

Uświadomionym celem wszystkich pracowników stało się zdobycie przez firmę Wiśniowski statusu znanego i cenionego producenta bram poprzez ciągłe podnoszenie jakości produktów jak również jakości obsługi. Dotychczasowy system sprzedaży nie spełniał wymagań w zakresie sprawnej i efektywnej obsługi, co znalazło odzwierciedlenie w skargach niezadowolonych klientów.



Rysunek nr 15. Podział Polski na regiony w związku z regionalizacją sprzedaży
Źródło: Materiały udostępnione przez Firmę Wiśniowski

W ramach Działu Handlowego utworzono Dział Obsługi Klienta Hurtowego i Dział Obsługi Klienta Detalicznego. W Dziale Hurtowym (ok. 80 % sprzedaży) przeprowadzono regionalizację sprzedaży, tzn. cały obszar kraju podzielono na trzy regiony geograficzne: Południe, Wschód, Zachód (linie podziału przebiegały wzdłuż granic nowych województw). Podział na regiony prezentuje rysunek nr 15.

Każdym regionem opiekuje się inny zespół ludzi. W skład zespołów wchodzi:⁷³

- 1) pracownicy działu sprzedaży, którzy wykonują czynności związane z przyjęciem zamówienia, kierowaniem zleceń do produkcji, pilnowaniem płatności i organizowaniem wyjazdów towaru i dostaw;
- 2) przedstawiciele handlowi – doradcy techniczni, pracujący w terenie. Ich praca służy w głównej mierze utrzymywaniu dobrych kontaktów z klientem. Do zadań przedstawicieli należy wyposażenie składu budowlanego w ekspozycję, otwieranie nowych punktów sprzedaży (pierwsza rozmowa odnośnie warunków i zasad współpracy), odpowiednie oznakowanie składu oraz zbieranie informacji z rynku na temat firm konkurencyjnych. Ogólnie mówiąc stali się łącznikami na linii Klient – Firma – Klient, oraz koordynatorami współpracy Działu Handlowego z całą siecią sprzedaży.

Liczebność zespołów zależała od wymagań stawianych przez rynek w danym regionie geograficznym, tj. liczbę punktów sprzedaży, chłonność rynku, występowanie punktów konkurencyjnych itp. Średnio do jednego zespołu należy od 3 do 4 osób. Pracę zespołu nadzoruje i koordynuje kierownik.

Przesłankami do wprowadzenia nowego systemu były:⁷⁴

- ułatwienie kontaktu z klientem,
- „trafienie z każdym problemem” do tych samych osób (pracowników danego zespołu),
- możliwości uzyskania przez klienta profesjonalnej i wyczerpującej informacji na interesujący go temat,
- mniejsza liczba pomyłek przy składaniu zamówień,
- zadowolenia z zakupu przy jednoczesnym, minimalnym wysiłku ze strony odbiorcy,
- znajomość pracowników firmy, łatwiejszy kontakt z klientem,
- zdolność szybkiej i profesjonalnej reakcji np. w przypadku reklamacji,

⁷³ Opracowanie własne na podstawie dokumentów udostępnionych przez firmę Wiśniowski

⁷⁴ Opracowanie własne na podstawie dokumentów udostępnionych przez firmę Wiśniowski



- zadowolenie z zakupu produktu dobrej marki.

Pracą Działu Obsługi Klienta Hurtowego – poszczególnymi zespołami – kieruje koordynator – kierownik. Jego rola w głównej mierze polega na scalaniu działań wszystkich zespołów, organizowaniu obsługi logistycznej (wspólnej wysyłki towarów), czuwaniu nad poprawnością prowadzonej dokumentacji itp.

Wprowadzone zmiany wymagają od wszystkich zaangażowania i samodyscypliny przy dostosowaniu się do nowych struktur. Często nowa sytuacja zmuszała do zmiany wewnętrznego nastawienia, sposobu myślenia w kategoriach sprzedawca – klient, wymagała kształtowania wzajemnych relacji tak, aby na pierwszym miejscu znajdował się zawsze klient z jego potrzebami i problemami.

W nowej rzeczywistości potrzebny był zarówno profesjonalny dział sprzedaży hurtowej, jak i detalicznej. Dla obsługi klientów detalicznych (ok. 20 % sprzedaży) stworzono osobny Dział Obsługi Klienta Detalicznego. W skład działu wchodzi sprzedawcy spełniający podobne funkcje, jak obsługa sprzedaży hurtowej (zmienił się jedynie sposób przyjmowania zamówień – kontakt bezpośredni z klientem nie tylko w biurze firmy, ale również pod adresem wskazanym przez klienta).

Pomimo, iż detal sprzedaje zaledwie 20% produkcji firmy, jest to bardzo ważny segment obsługi klienta. Klient detaliczny jest na ogół z okolic siedziby firmy i to właśnie dzięki niemu firma ma ogromną szansę wypracowania odpowiedniego jej wizerunku. Na kliencie detalicznym firma ma dużą marżę handlową i stosunkowo niskie koszty dystrybucji i serwisu.

Przestrzenna organizacja obydwu działów: hurtu i detalu jest ukierunkowana na jak najlepszą obsługę klienta zarówno pod względem wewnętrznej komunikacji, jak i właściwego prezentowania całości oferty firmy. W tym samym pionie znajduje się Dział Marketingu, w skład którego wchodzi komórki odpowiedzialne za:

- badania i analizę rynku,
- promocję sprzedaży,
- reklamę,
- public relations.

Z zastosowania takich rozwiązań wyniknęły znaczące korzyści:⁷⁵

⁷⁵ Opracowanie własne na podstawie dokumentów udostępnionych przez firmę Wiśniowski



- uświadomiono pracownikom znaczenie wykonywanej pracy z punktu widzenia jakości pracy związanej z właściwą obsługą klienta,
- zintegrowano wysiłki wszystkich osób odpowiedzialnych za obsługę klienta,
- umożliwiono poszczególnym zespołom bezpośredni kontakt, ścisłą współpracę między sobą (przedstawiciele handlowi, pracownicy działu sprzedaży, serwis, transport),
- skupiono odpowiedzialność za klienta z danego regionu w jednych rękach (w sensie grupy zadaniowej),
- umożliwiono wytworzenie więzi interpersonalnej na linii sprzedawca – kupujący (w szczególności w sprzedaży hurtowej),
- stworzono system pewnych i terminowych dostaw,
- znacznie poprawiły się efekty pracy poprzez współzawodnictwo zespołowe,
- uruchomiono proces zmian na lepsze w innych komórkach, poprzez wysoki standard pracy oraz dobry przykład.

System informatyczny w kontakcie z klientem

Stworzenie silnej więzi z odbiorcą, dokładne rozpoznanie jego potrzeb szybka i sprawna komunikacja z nim, to główne wyzwania w obszarze obsługi klienta, które w dobie coraz większych możliwości i rosnących wymagań stoją przed przedsiębiorstwami.

Klient przynosi firmie zysk i to on właśnie w działalności firmy powinien być najważniejszy. Dzięki narzędziom i systemom informatycznym firma Wiśniowski pragnie maksymalnie ułatwić swoim klientom kontakt, oraz umożliwić im błyskawiczne uzyskanie informacji i szybkie załatwienie wszystkich spraw związanych z obsługą.

Elektroniczna obsługa klienta stanowi w firmie Wiśniowski kluczowy element w pozyskaniu i utrzymaniu klienta. Udostępnia klientom wiedzę o produktach, usługach i promocjach, a firmie umożliwia gromadzenie informacji na temat preferencji, zainteresowań i oczekiwań klientów. Na podstawie zgromadzonych danych można zbudować lepszą ofertę, dostosowaną do indywidualnych potrzeb.

System stworzony do obsługi klienta jest przez całą dobę gotowy do udzielenia informacji lub zarejestrowania zlecenia klienta, zatem klienci mogą kontaktować się wtedy, gdy mają określoną potrzebę, również poza godzinami pracy firmy.



Główne korzyści wynikające z zastosowania systemu;⁷⁶

- redukcja kosztów obsługi klienta,
- obsługa bardzo dużej ilości klientów przy zachowaniu standardowej, wysokiej jakości,
- skuteczne budowanie lojalności klientów,
- lepsze przewidywanie potrzeb i zachowań klientów,
- poprawa bieżącej oceny potrzeb i zachowań klientów,
- utrzymanie dotychczasowych klientów,
- zwiększenie sprzedaży do dotychczasowych klientów,
- skuteczne poszerzenie rynku klientów,

Zastosowanie nowoczesnych technologii informatycznych umożliwia firmie racjonalizację oferty asortymentowej po przez:⁷⁷

- stałą obserwację popytu konsumentów na poszczególne towary,
- automatycznemu zamawianiu towarów,
- bieżącej inwentaryzacji towarów i racjonalnemu kształtowaniu poziomu oraz struktury zapasów,
- analizie rentowności poszczególnych produktów,
- bieżące rozliczanie działów produkcyjnych i poszczególnych pracowników,
- analizie rentowności obiektów handlowych (ceny, marże, koszty).

Kluczowe cele realizowane w firmie Wiśniowski przy pomocy systemów informatycznych to pozyskanie klientów oraz budowanie długotrwałych relacji z nimi. Programy i narzędzia informatyczne (komputer, telefon), umożliwiają sprzedawcom wydajniejsze gromadzenie danych i szybszy dostęp do nich, lepsze zarządzanie czasem, szybkie dostarczenie informacji klientom i pracownikom oraz służą w procesie ulepszeniu jakości obsługi klienta.

Dzięki ciągłemu, stopniowemu zdobywaniu wiedzy o klientach, Firma Wiśniowski może być wciąż o krok przed konkurencją. Baza klientów, która została podzielona na segmenty pozwala na niemal indywidualne traktowanie każdego.

⁷⁶ Opracowanie własne na podstawie dokumentów udostępnionych przez firmę Wiśniowski

⁷⁷ Opracowanie własne na podstawie dokumentów udostępnionych przez firmę Wiśniowski



Zastosowany system informatyczny w Firmie Wiśniowski, obejmuje swoim zasięgiem nie tylko jeden dział, lecz stanowi zintegrowany system obejmujący swoim zasięgiem wszystkie działy mające kontakt z klientem, szczególnie; sprzedaż, marketing, logistyka, kontrola jakości czy serwis.

Serwis

Zagadnienia związane z obsługą serwisową klientów określone są w odpowiedniej procedurze. Celem tej procedury jest zaspokojenie wymagań klientów w zakresie montażu i obsługi eksploatowanych przez nich wyrobów. Dodatkowym celem stało się również wykorzystanie informacji wpływających na bieżąco z napraw reklamacyjnych w celu poprawy jakości i niezawodności wyrobów firmy, a co za tym idzie ich poziom satysfakcji z dokonanego wcześniej wyboru zakupu.

Przedmiot procedury dotyczy głównie zasad:

- usuwanie usterek wynikających z wadliwości samego wyrobu jak i tych, będących następstwem wad montażu i nieprawidłowej eksploatacji,
- montażu i nadzoru nad wyrobami będącymi w eksploatacji przez zapewnienie szkoleń, instrukcji montażu i obsługi, części zamiennych i zapasowych,
- wykorzystania informacji pochodzących od klienta o wyrobie, warunkach jego użytkowania, oraz sposobu – jakości obsługi w procesie dokonywania zakupu,

Procedurę stosuje się we wszystkich komórkach organizacyjnych firmy. Wszystkie wyroby w momencie opuszczania magazynu mają załączoną instrukcję obsługi i montażu wyrobu wraz z kartą gwarancyjną. Kierownicy działów produkcyjnych odpowiedzialni są za wykonanie napraw wyrobów lub ich części dostarczonych do firmy. Prace związane z naprawami w terenie wykonują pracownicy ekipy serwisowej, zaś za wykonanie montażu wyrobu u klienta odpowiadają pracownicy ekipy montażowej. Warto w tym miejscu nadmienić, iż firma wykonuje montaż tylko u klientów detalicznych, klienci hurtowi są obsługiwani przez punkty sprzedaży, w których dokonali zakupu wyrobu. Usługi serwisowe są również prowadzone przez większość takich punktów (firma prowadzi specjalne szkolenia montażowe i serwisowe dla pracowników punktów sprzedaży zajmujących się montażem).



Dział Marketingu na podstawie uzgodnień z klientem przy podpisywaniu umowy handlowej ustala wymagania serwisowe klienta w zakresie:⁷⁸

- szkolenia personelu,
- dostarczania części zamiennych i zespołów montażowych,
- innych możliwych do spełnienia przez firmę życzeń klienta w zakresie montażu i serwisu.

Dział Obsługi Klienta na podstawie uzgodnień z klientem prowadzonych w trakcie przyjmowania zamówienia ustala wymagany zakres działań serwisowych możliwych do spełnienia.

Uzgodnienia z klientem dotyczące działań serwisowych prowadzone są przez Dział Marketingu i Dział Obsługi Klienta. Jeżeli dotyczą innych obszarów, są przekazywane w postaci kserokopii do realizacji zainteresowanym komórkom organizacyjnym.

Przy wprowadzeniu na rynek nowego wyrobu Dział Marketingu we współpracy z Biurem Konstrukcyjnym opracowuje plan działań serwisowych. Na podstawie tego planu lub wymagań serwisowych odpowiedzialne komórki wykonują określone działania, opracowują niezbędne instrukcje i dokumenty zaspokajające wymagania serwisu.

Dział Marketingu opracowuje ankiety, zbiera opinie klientów, analizuje je i podejmuje stosowne działania. Działania te zapewniają stały kontakt z klientem, poznanie jego opinii o produkowanych wyrobach, badanie potrzeb i oczekiwań klienta, uzyskanie informacji o problemach, które wystąpiły w trakcie użytkowania wyrobu.

Zgłoszone reklamacje są kierowane do realizacji pracownikom ekipy serwisowej. Pracownik sekcji reklamacji kierujący zgłoszenia do realizacji uwzględnia terminowość wykonania napraw, miejsce zamontowania wyrobu oraz ewentualne sugestie klientów.

Ekipa serwisowa posiada przeszkolenie wymagane przy wykonywaniu tego typu prac zgodnie z przepisami BHP oraz odpowiednie kwalifikacje. Wymagane kwalifikacje i zasady szkolenia pracowników określa procedura szkolenia.

Po dokonaniu naprawy, zlecenie naprawy i zgłoszenie reklamacyjne są przechowywane w sekcji reklamacji przez okres 1 roku. Comiesięczne raporty z pracy serwisu, na których są wyszczególnione rodzaje i ilości poszczególnych napraw, są wykorzystywane do poprawienia jakości zgodnie z postanowieniami procedury „Działania Korygujące i Zapobiegawcze”. Usługa montażu jest wykonywana przez pracowników ekipy montażowej zgodnie z instrukcją prowadzenia montażu.

⁷⁸ Opracowanie własne na podstawie dokumentów udostępnionych przez firmę Wiśniowski



Wszystkie zgłoszenia reklamacyjne stanowią doskonały materiał wyjściowy do poprawy jakości produkowanych wyrobów. Dlatego tak doniosłe znaczenie ma comiesięczne raportowanie o ilości i rodzaju zgłoszeń reklamacyjnych, które są następnie skrupulatnie sprawdzane i analizowane.

Jak już wspomniano, firma oferuje usługi montażowe tylko dla klientów detalicznych. Usługi serwisowe stanowią przedmiot działalności punktu sprzedaży, który został w tym kierunku przeszkolony. Jednak w wypadku, gdy klient nie potrafi usunąć usterki, lub wynika ona np. z wady wyrobu, zawsze reklamacją taką zajmuje się sam producent. Nie można dopuścić do sytuacji, w której klient pozostawiony zostaje sam na sam z wadliwym wyrobem – skutki takiej sytuacji są nieporównywalne z nakładami poniesionymi przez producenta na wykonanie naprawy.



3.4. Działania marketingowe skierowane na klienta

Dążenie do usatysfakcjonowania klienta jest naczelną zasadą marketingowego postępowania, wokół której skupiają się wszystkie decyzje i działania firmy służące jej urzeczywistnieniu. Podstawowy problem, to jak wybrać i zdobyć, a następnie utrzymać rynek zbytu, który zapewniłby przedsiębiorstwu źródło przychodów odpowiednie do jego potrzeb i aspiracji rozwojowych.

Na przestrzeni kilkunastu lat w firmie Wiśniowski wyodrębniła się działalność marketingowa w postaci Działu Marketingu. W jego skład wchodzi komórki odpowiedzialne za: badania i analizę rynku, promocję i reklamę oraz public relations.

Do podstawowych zadań w ramach działań marketingowych należy:⁷⁹

- 1) prowadzenie różnego rodzaju analiz, przede wszystkim badanie sprzedaży poszczególnych grup asortymentowych,
- 2) zbieranie informacji z rynku na temat własnych wyrobów i wyrobów konkurencji,
- 3) przygotowanie kampanii reklamowych, organizowanie promocji,
- 4) opracowywanie materiałów reklamowych i informacyjnych,
- 5) przygotowanie i realizacja media – planu,
- 6) utrzymywanie kontaktów z prasą, radiem, TV,
- 7) regularne dokonywanie oceny wizerunku firmy i zadowolenia klienta,
- 8) wpływanie na wszystkie działy i wszystkich pracowników firmy w celu zorientowania ich myślenia i działania na potrzeby klienta.

Dział marketingu jest odpowiedzialny w szczególności za przygotowywanie, przeprowadzanie i analizowanie wyników ankiety badania stopnia zadowolenia klienta, które to zasady są przedmiotem instrukcji. Całą pracę nadzoruje Dyrektor Handlowy, który odpowiada za:⁸⁰

- 1) opracowanie ankiety w porozumieniu z kierownikami tych jednostek organizacyjnych, których pracownicy mają na co dzień styczność z klientami, i którym wyniki przeprowadzonych badań będą najbardziej przydatne (są to zwykle:

⁷⁹Opracowanie własne na podstawie dokumentów udostępnionych przez firmę Wiśniowski

⁸⁰Opracowanie własne na podstawie dokumentów udostępnionych przez firmę Wiśniowski



Kierownik Działu Obsługi Klienta Detalicznego, Kierownik Działu Obsługi Klienta Hurtowego, Kierownik Działu Marketingu, Sekcja Reklamacji),

- 2) czuwanie nad prawidłowym przeprowadzeniem ankiety,
- 3) opracowanie podsumowania wyników w formie wniosków i wskazówek,
- 4) podjęcie działań korygujących i zapobiegawczych w tych obszarach działalności firmy, które otrzymały negatywne wyniki w ankiecie,
- 5) nadzór nad dystrybucją wyników badań do wszystkich zainteresowanych jednostek w firmie.

Kierownicy wymienionych powyżej jednostek organizacyjnych są odpowiedzialni za dostarczenie danych do sporządzenia ankiety, natomiast Kierownik Marketingu odpowiada za opracowanie wyników badań i przekazanie ich Dyrektorowi Handlowemu w formie raportu.

Firma widzi marketing nie jako funkcję jedynie działu marketingu, ale wszystkich komórek firmy. Nawet najlepszy dział marketingu nie wystarczy, jeśli innym działom brakuje orientacji na klienta.

W firmie Wiśniowski każdy dział ma wpływ poprzez swoje działania i decyzje na zadowolenie klienta. W koncepcji marketingowej, wszystkie działy muszą myśleć o kliencie i współdziałać w celu zaspakajania potrzeb i oczekiwań klienta. Kierownik marketingu w firmie ma dwa zadania:⁸¹

- 1) koordynuje wewnętrznie działania marketingowe firmy,
- 2) koordynuje marketing z finansami i innymi funkcjami firmy w interesie klienta.

Działania w marketingu wewnętrznym w firmie obejmują kształtowanie wewnętrznej komunikacji pomiędzy managementem przedsiębiorstwa a jego pracownikami.

Firma Wiśniowski informuje i przekonuje pracowników do misji firmy, strategii i specyfiki jej działania, zachęca do samodoskonalenia, kształcenia i rozwijania osobowości. Celem tych działań jest świadome przekonanie pracownika do roli, jaką pełni w firmie, tym samym osiągnięcie poczucia ważności każdego zadania, bez względu na zajmowane stanowisko.

Ze względu na specyfikę produktu firmy nie można zwiększyć popytu na bramy takimi narzędziami jak np. reklama – co ma miejsce w branży spożywczej, kosmetycznej

⁸¹ Opracowanie własne na podstawie dokumentów udostępnionych przez firmę Wiśniowski



itd. Produkty firmy Wiśniowski to dobra luksusowe, których zakupu dokonuje się zazwyczaj raz, dwa razy na całe życie.

Firma swoimi działaniami marketingowymi musi oprzeć się o założenie strategii konkurencji, tak, aby swoimi przewagami konkurencyjnymi, czyli profesjonalną obsługą klienta oraz zaletami wyrobów przełożonymi na korzyści dla klienta zachęcić potencjalnych nabywców do zakupu wyrobów.

Polityką Firmy Wiśniowski jest ciągle doskonalenie Systemu Jakości (ISO – 9001) oraz uzyskanie i utrzymanie wysokiej jakości wyrobów i usług na poziomie konkurencyjnym wśród najlepszych producentów bram garażowych i przemysłowych w Europie.

Firma Wiśniowski organizując kampanie promujące markę oraz wyroby, dąży do powiązania marki Wiśniowski z wysoką jakością produktów wyrażoną w gwarancji czy atestach, z wysoką jakością obsługi sieci sprzedaży, najnowszą technologią. Sponsoruje imprezy dające pozytywne skojarzenia produktu z działaniami prospołecznymi. Uczestnictwo w targach daje szansę na bezpośredni kontakt z klientem, jest to, więc okazja do zbadania jego preferencji i nastawienia do wyrobów konkurencyjnych.

Podstawowym celem firmy Wiśniowski w działaniach marketingowych jest to, aby produkt zaistniał w świadomości odbiorców i kojarzył się z celowo wybranymi przez firmę cechami, zaletami, oraz przewagą rynkową firmy. W tym celu niezbędny jest przekaz informacji do grup odbiorców dobrany do ich specyfiki i zwyczajów, inny dla bram przemysłowych, inny dla bram ogrodzeniowych i garażowych.

Wzmacniająca się konkurencja w sektorze gospodarki powoduje, że w firmie Wiśniowski bardzo istotne znaczenie nabiera zarówno przygotowanie sprzedaży, jak również tzw. „wrażenie posprzedażowe”. Klienci firmy przestają postrzegać ją wyłącznie przez pryzmat produktów, a coraz większą rolę w tym procesie odgrywa pozytywna opinia o danej firmie.

Dużego znaczenia nabiera organizowanie spotkań z klientami w formie zjazdów, konferencji oraz warsztatów szkoleniowych, co wyraża troskę producenta o stałych odbiorców. Spotkania te są zakańczane przyjęciami, na których osoby reprezentujące odbiorców mogą bliżej poznać pracowników firmy, z którymi, na co dzień współpracują. Tego typu rozwiązanie pozwala stworzyć specyficzny, korzystny klimat między klientami a pracownikami firmy, co sprzyja późniejszym działaniom i współpracy.



Rozdział IV

**ANALIZA I OCENA JAKOŚCI
OBSŁUGI KLIENTA W FIRMIE
WIŚNIEWSKI**



4.1. Wprowadzenie do przeprowadzonych badań

Polityka jakości obsługi klienta w Firmie Wiśniowski jest jednym z priorytetowych działań podejmowanych w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa, uzyskania wysokiej opinii klientów o marce przedsiębiorstwa oraz jakości oferowanych produktów.

W ramach monitoringu i kontroli funkcjonującego obecnie w przedsiębiorstwie systemu obsługi oraz jakości obsługi w oczach klienta, przeprowadziłam badania sondażowe zmierzające do poznania jakości obsługi klienta w Firmie Wiśniowski. Jako narzędzie do przeprowadzenia badań wybrałam anonimowe kwestionariusze (ankiety) do samodzielnego wypełnienia, które stanowią najmniej naruszającą prywatność formę zbierania danych i gwarantują klientom całkowitą anonimowość.

Takie narzędzie po pierwsze, zaoszczędziło respondentom czas na udzielenie odpowiedzi, który uległby znacznemu wydłużeniu w przypadku przeprowadzania badań sondażowych w formie np. wywiadu telefonicznego. Po drugie, ze względu na anonimowy charakter tych ankiet, ulega zmniejszeniu ryzyko udzielania przez respondentów nieszczerých odpowiedzi, co w efekcie spowodowałoby, że wyniki badań nie odpowiadałyby stanowi rzeczywistości.

Kwestionariusze zostały opracowane odrębnie dla klientów hurtowych oraz klientów detalicznych Firmy Wiśniowski. Ankiety dla klientów hurtowych zostały sporządzone i przeprowadzone w formie elektronicznej, natomiast ankiety dla klientów detalicznych zostały sporządzone w formie pisemnej. Klient detaliczny mógł wypełnić ankietę w siedzibie przedsiębiorstwa, a następnie – w celu zachowania anonimowości – wrzucić do przeznaczonej w tym celu skrzynki.

Badanie sondażowe przeprowadzone zostało w okresie od dnia 16 lutego 2009 roku do dnia 13 marca 2009 roku. Ankiety w wersji elektronicznej skierowano do 80 klientów hurtowych znajdujących się w bazie danych Firmy Wiśniowski, ankiety w formie pisemnej zostały sporządzone w 80 egzemplarzach i umieszczone w widocznym dla klienta detalicznego miejscu w siedzibie przedsiębiorstwa. W badaniu wzięło udział łącznie 100 respondentów, w tym 54 klientów detalicznych (wypełniono 67,5% sporządzonych egzemplarzy ankiet) oraz 46 klientów hurtowych (57,5% udzielonych odpowiedzi w stosunku do ilości wysłanych zaproszeń do wypełnienia ankiet).



W przygotowanych ankietach zostały sformułowane pytania zamknięte, na które respondenci odpowiadali dokonując wyboru ze ściśle określonej liczby odpowiedzi oraz pewna liczba pytań otwartych (nie zawierających podpowiedzi). Pozostała część pytań została sformułowana w postaci pięciostopniowej skali ocen (oceny: „bardzo dobrze”, „dobrze”, „dostatecznie”, „źle”, „bardzo źle” oraz odrębna „nie mam zdania”).

Pytania zostały opracowane w celu dokonania analizy następujących postaw i oczekiwań klientów:

- pytania dotyczące zachowań (np. częstotliwość kontaktu klienta hurtowego z Firmą Wiśniowski);
- pytania dotyczące postaw (np. postawa w stosunku do kupna produktu i wyboru przedsiębiorstwa, postawa dotycząca jakości produktu i działalności przedsiębiorstwa oraz jego wizerunku);
- pytania klasyfikujące (metryczkowe).

W pytaniach klasyfikujących klientów hurtowych wyróżniono następujące grupy respondentów:

- ze względu na wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie przyjęto przedziały: do 10 osób; od 11 do 20 osób; od 21 do 50 osób oraz powyżej 50 osób. Przedsiębiorstwa zatrudniające niewielką ilość pracowników to najczęściej firmy prowadzone w formie jednoosobowej działalności gospodarczej współpracujące z Firmą Wiśniowski w sposób ścisły, niejednokrotnie oferujące produkty wyłącznie jednej marki. Przedsiębiorstwa zatrudniające większą ilość osób działają na rynku gospodarczym w formach spółek prawa handlowego i realizują kompleksowe inwestycje budowlane. Profil działalności Firmy Wiśniowski ma zatem charakter podwykonawstwa w stosunku do klienta jako generalnego wykonawcy;
- ze względu na sprzedaż wyłącznie produktów Firmy Wiśniowski (tak, nie);
- ze względu na długość współpracy z Firmą Wiśniowski przyjęto następujące przedziały: do 3 lat; od 4 do 10 lat; od 11 do 15 lat oraz powyżej 15 lat. Przedziały przyjęto na podstawie zmian strukturalnych przedsiębiorstwa dokonywanych w podanych okresach oraz systemu rabatów i upustów stosowanych w zależności od długości okresu współpracy.



Dla badania ankietowego mającego na celu zweryfikowanie poziomu jakości obsługi w Firmie Wiśniowski do klientów hurtowych skierowano pytania mające na celu uzyskanie następujących informacji:

- 1) określenie najbardziej istotnych czynników, które miały wpływ na podjęcie decyzji o rozpoczęciu współpracy z Firmą Wiśniowski;
- 2) określenie najbardziej istotnych czynników mających wpływ na wybór oferty Firmy Wiśniowski;
- 3) określenie częstotliwości kontaktów z pracownikami i konsultantami Firmy Wiśniowski;
- 4) opinia (w skali ocen) o poziomie obsługi;
- 5) opinia klienta hurtowego o czynnikach mających wpływ na podjęcie przez klienta detalicznego decyzji o zakupie produktu Firmy Wiśniowski;
- 6) opinia (w skali ocen) o funkcjonowaniu zaplecza logistycznego Firmy Wiśniowski;
- 7) opinia (w skali ocen) o poziomie obsługi posprzedażowej.

W pytaniach klasyfikujących klientów detalicznych wyróżniono następujące grupy respondentów:

- 1) ze względu na wiek przyjęto przedziały: poniżej 25 roku życia; pomiędzy 25 a 35 rokiem życia; pomiędzy 36 a 50 rokiem życia; powyżej 50 roku życia. Przedziały zostały opracowane na podstawie wiedzy posiadanej przez pracowników Działu Handlowego dotyczącej wieku klientów detalicznych dokonujących zamówień osobiście w siedzibie przedsiębiorstwa. W przedziałach wieku poniżej 25 oraz powyżej 50 lat znajdują się grupę klientów detalicznych, którzy stosunkowo rzadko dokonują zakupów produktów oferowanych przez Firmę. Dużą grupę stanowią osoby w wieku od 25 do 35 roku życia (głównie młode małżeństwa podejmujące decyzję o wybudowaniu domu) oraz osoby pomiędzy 36 a 50 rokiem życia;
- 2) ze względu na wykształcenie przyjęto cztery podstawowe rodzaje wykształcenia: zawodowe, średnie, licencjacie oraz wyższe;
- 3) ze względu na płeć: kobieta, mężczyzna.

Dla badania ankietowego mającego na celu zweryfikowanie poziomu jakości obsługi w Firmie Wiśniowski do klientów detalicznych skierowano pytania mające na celu uzyskanie następujących informacji:



- 1) określenie najważniejszych narzędzi marketingowych mających wpływ na podjęcie decyzji o zakupie produktu Firmy Wiśniowski;
- 2) określenie najbardziej istotnych czynników mających wpływ na podjęcie decyzji o zakupie produktu Firmy Wiśniowski;
- 3) opinia (w skali ocen) o jakości produktów Firmy Wiśniowski;
- 4) opinia (w skali ocen) o poziomie obsługi podczas dokonywania zakupu produktu Firmy Wiśniowski;
- 5) opinia (w skali ocen) o konkurencyjności cen produktów oferowanych przez Firmę Wiśniowski;
- 6) opinia (w skali ocen) o funkcjonowaniu zaplecza logistycznego Firmy Wiśniowski;
- 7) opinia (w skali ocen) o poziomie obsługi posprzedażowej.



4.2 Analiza wyników przeprowadzonego badania ankietowego

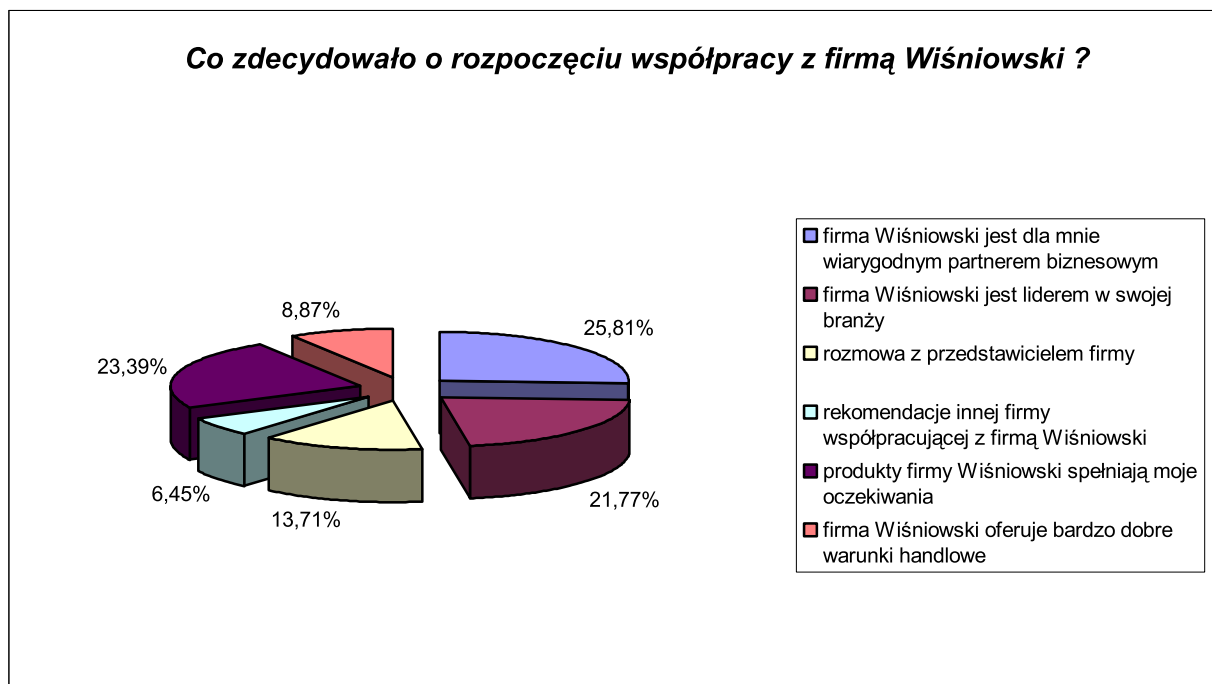
W niniejszej części pracy przedstawiam szczegółowo pytania zamieszczone w ankiecie oraz wyniki udzielonych na nie odpowiedzi. Większa uwaga została skupiona na odpowiedziach udzielonych przez klientów hurtowych, którzy stanowią 85% bezpośrednich klientów Firmy Wiśniowski, są, zatem głównymi odbiorcami produktów oferowanych przez Firmę.

Ankieta przygotowana dla klientów hurtowych stanowi załącznik nr 1 do niniejszej pracy. Pierwsza część ankiety ma na celu uzyskanie informacji na temat przyczyn i czynników, które wpłynęły na decyzję o rozpoczęciu współpracy z Firmą Wiśniowski oraz o wyborze oferty produktowej Firmy.

W celu uzyskania powyższych informacji sformułowałam następujące pytania:

1. „Co zdecydowało o rozpoczęciu współpracy z Firmą Wiśniowski?”

Respondenci zostali poproszeni o wybór dowolnej ilości spośród zaproponowanych odpowiedzi.



Rysunek nr 16. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

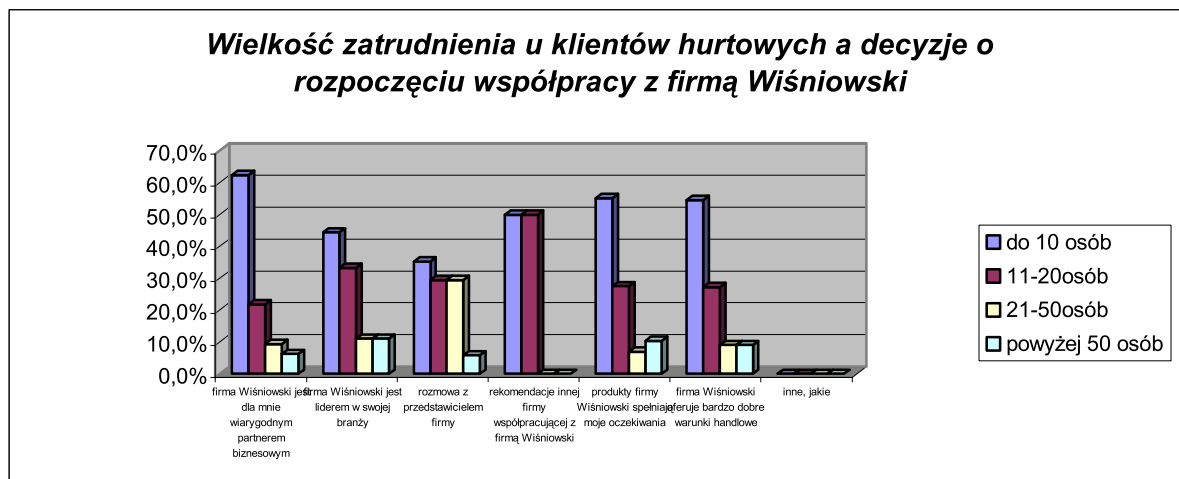
Na podstawie wyników odpowiedzi przedstawionych na rysunku nr 16 można zauważyć, iż najczęściej występującymi czynnikami mającymi wpływ na podjęcie współpracy z Firmą Wiśniowski są:

- status Firmy Wiśniowski jako wiarygodnego partnera biznesowego (25,81% zaznaczonych odpowiedzi);
- spełnianie oczekiwań klienta hurtowego co do produktów Firmy Wiśniowski (23,39% zaznaczonych odpowiedzi);
- opinia o Firmie Wiśniowski jako liderze w swojej branży (21,77% zaznaczonych odpowiedzi).

Mniejsze znaczenie mają następujące czynniki: rozmowa z przedstawicielem Firmy (13,71%), dobre warunki handlowe (8,87%) oraz rekomendacje innej firmy współpracującej z Firmą Wiśniowski (6,45%).

Najbardziej istotne czynniki najczęściej były wskazywane przez małe przedsiębiorstwa o poziomie zatrudnienia poniżej 10 osób, natomiast rzadko były określane przez większe przedsiębiorstwa, które częściej decydują o podjęciu współpracy podejmowały po przeprowadzeniu rozmowy z przedstawicielem Firmy. Wyniki badania wskazują również, iż duże przedsiębiorstwa nie bazują na opiniach i rekomendacjach firm współpracujących, natomiast duży odsetek respondentów (niezależnie od wielkości zatrudnienia) wskazał jako przyczynę podjęcia współpracy opinię o Firmie Wiśniowski jako liderze branży.

Zależności pomiędzy wielkością zatrudnienia w przedsiębiorstwach a wskazywanymi czynnikami przedstawia rysunek nr 17.

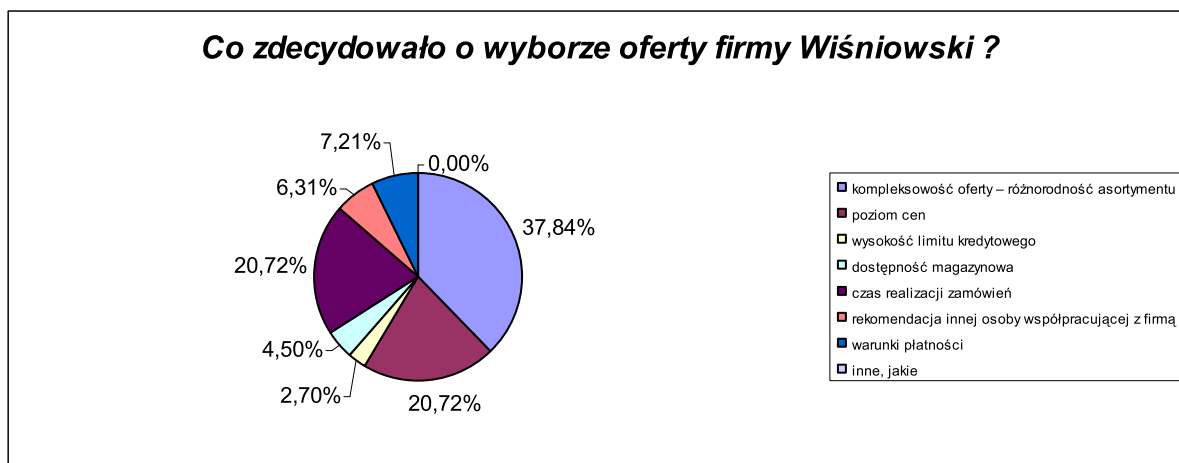


Rysunek nr 17. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

2. „Co zdecydowało o wyborze oferty Firmy Wiśniowski?”

Respondenci zostali poproszeni o wybór dowolnej ilości spośród zaproponowanych odpowiedzi.





Rysunek nr 18. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Najwięcej respondentów (37,84%) jako powód wyboru oferty Firmy wskazało kompleksowość oferty (różnorodność asortymentu).

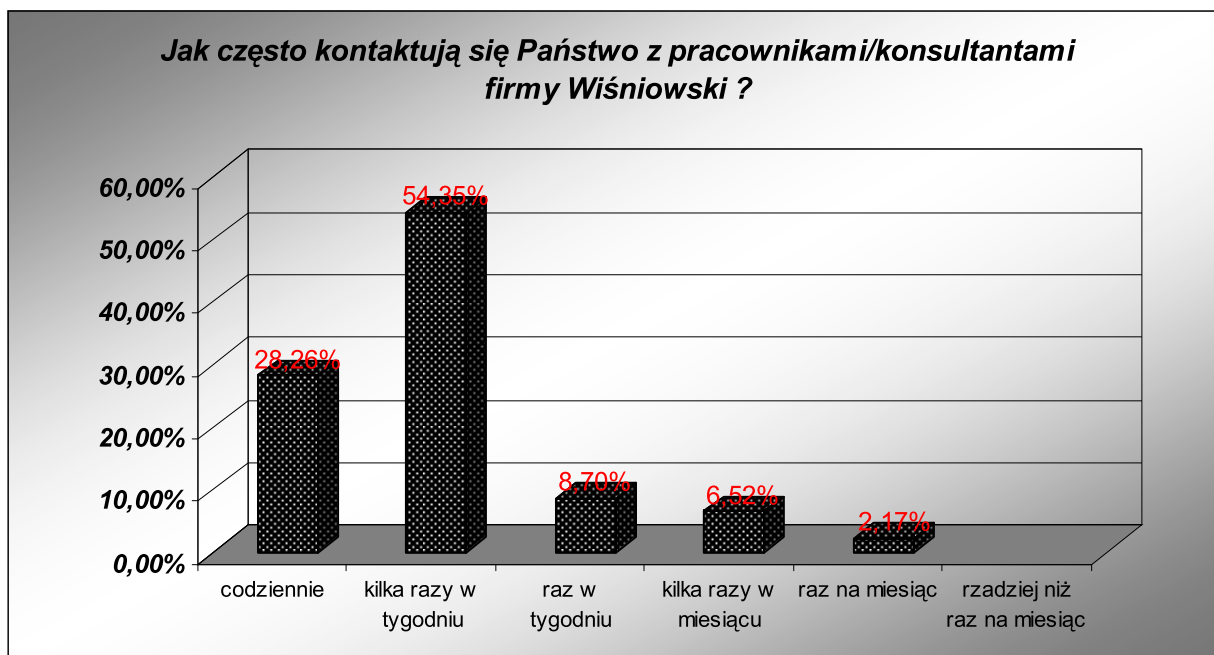
Ponadto stosunkowo często wskazano na poziom cen (20,72%) oraz czas realizacji zamówień (20,72%).

Podobnie, jak w przypadku odpowiedzi na pytanie pierwsze, najczęściej wskazywane czynniki wskazały małe przedsiębiorstwa, których działalność ogranicza się do sprzedaży wąskiego segmentu produktów branżowych.

Kolejne pytanie zostało skierowane w celu ustalenia, jak często współpraca z klientami hurtowymi wymaga telefonicznej lub osobistej konsultacji z pracownikami Firmy Wiśniowski, co pomaga w ocenie przydatności udostępnionych narzędzi, takich, jak: stworzony system informatyczny do wysyłania i monitorowania swoich zamówień oraz serwis on-line zawierający informacje techniczne, cenowe i promocyjne oraz dokumenty potrzebne do sfinalizowania transakcji:

3. „Jak często kontaktują się Państwo z pracownikami / konsultantami Firmy Wiśniowski?”

Respondenci zostali poproszeni o wybór jednej spośród zaproponowanych odpowiedzi.



Rysunek nr 19. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Ponad 50% respondentów zaznaczyło, że kontaktuje się telefonicznie lub osobiście kilka razy w tygodniu, co z kolei przekłada się na niską ocenę udostępnionych narzędzi elektronicznych, co opisuję w dalszej części analizy (rozdział 4.3).

Kolejna część ankiety została opracowana w postaci siedmiu pytań oraz odpowiedzi na poszczególne z nich w sześciostopniowej skali ocen („bardzo dobrze”, „dobrze”, „dostatecznie”, „źle”, „bardzo źle”, „nie mam zdania”) i ma na celu uzyskanie informacji o stopniu zadowolenia klientów hurtowych z różnych, istotnych elementów składowych oferty oraz obsługi w Firmie Wiśniowski.

W celu uzyskania powyższych informacji respondenci zostali poproszeni o dokonanie oceny następujących czynników:

4.1. „Jakość informacji udzielonych na temat oferty”- oceniona bardzo dobrze przez 58,70% ogółu respondentów, natomiast 36,96% oceniło jakość udzielanych informacji jako dobrą.

4.2. „Wiedza merytoryczna” – oceniona bardzo dobrze przez 58,70% respondentów, dobrze przez 30,43%, dostatecznie przez 10,87%.

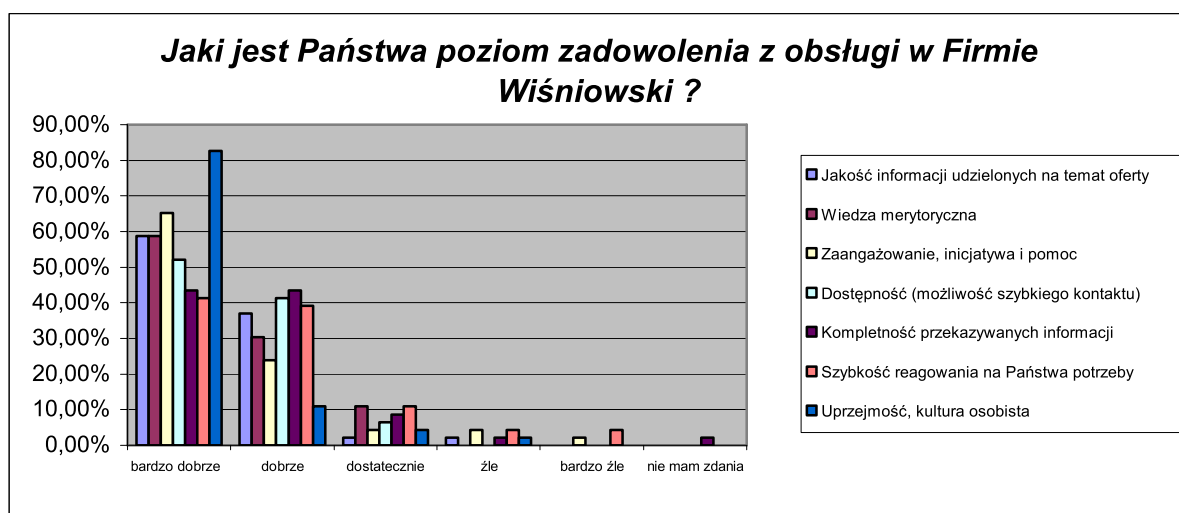
4.3. „Zaangażowanie, inicjatywa i pomoc” – ocenione bardzo dobrze przez 65,22%, dobrze przez 23,91%, dostatecznie przez 4,35%. Oceniany aspekt określiło źle 4,35%, a bardzo źle 2,17% respondentów.

4.4. „Dostępność (możliwość szybkiego kontaktu)” - oceniona bardzo dobrze przez 52,17% respondentów, dobrze przez 41,30%, dostatecznie przez 6,52%.

4.5. „Kompletność przekazywanych informacji” – została oceniona jako bardzo dobra oraz dobra przez odpowiednio po 43,48% respondentów, jako dostateczna przez 8,70%, jako zła przez 2,17%. Taki sam odsetek respondentów (2,17%) nie miał zdania na ten temat.

4.6. „Szybkość reagowania na Państwa potrzeby” - oceniona bardzo dobrze przez 41,30%, dobrze przez 39,13%, dostatecznie przez 10,87%. Oceniany aspekt określiło źle oraz bardzo źle po 4,35% respondentów.

4.7. „Uprzejmość i kultura osobista” - ocenione bardzo dobrze przez 82,61% respondentów, dobrze przez 10,87%, dostatecznie przez 4,35%, źle przez 2,17%.



Rysunek nr 20. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

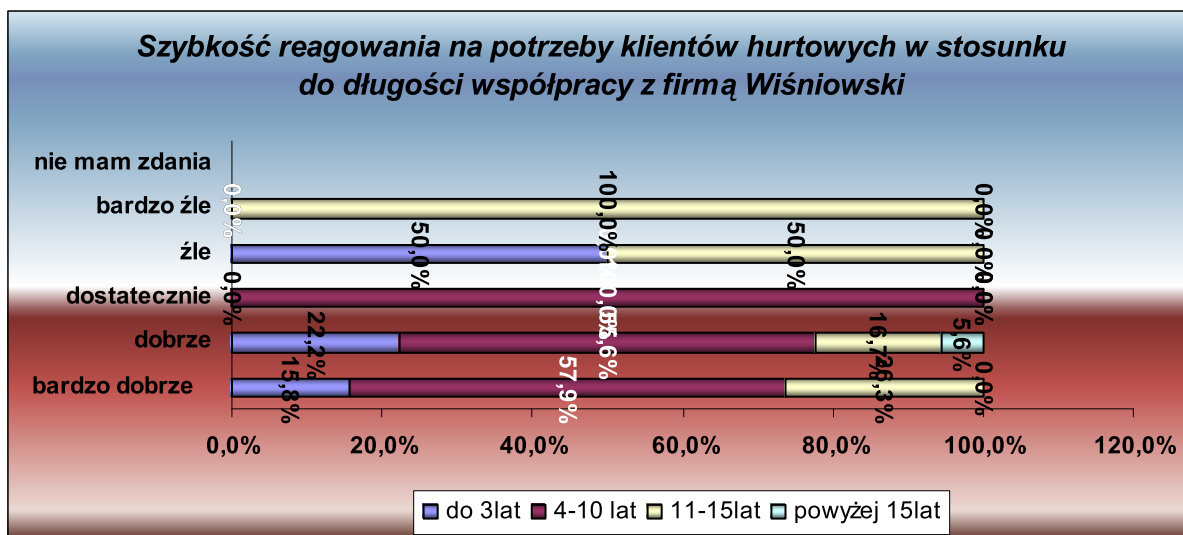
Wszystkie określone powyżej elementy składające się na poziom oferty oraz obsługi w Firmie Wiśniowski najczęściej oceniane były jako bardzo dobre oraz dobre.

Oceny „zła” lub „bardzo zła” pojawiły się przy dokonywaniu przez respondentów oceny jakości informacji udzielanych na temat oferty, zaangażowania, inicjatywy i udzielanej pomocy, kompletności przekazywanych informacji, szybkości reagowania na potrzeby klientów oraz uprzejmości i kultury osobistej personelu.

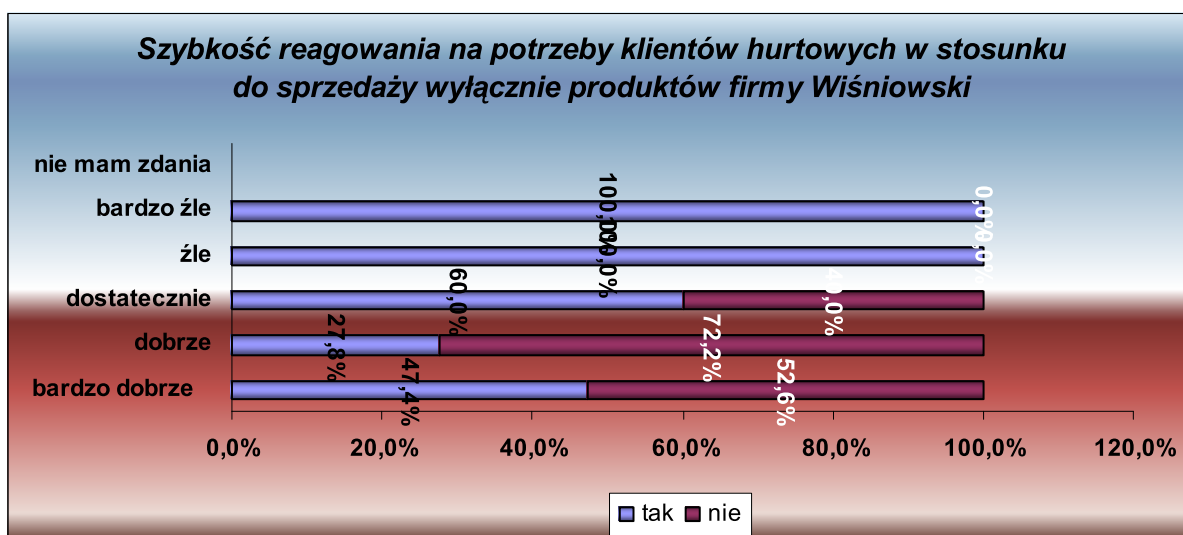
Odsetek ocen negatywnych jest stosunkowo niewielki, może jednak świadczyć o fakcie, iż w procesie obsługi klienta dochodzi do sytuacji mających wpływ na obniżenie poziomu zadowolenia klienta hurtowego.

Najwięcej spośród udzielonych negatywnych ocen dotyczyło aspektu szybkości reagowania na potrzeby klientów hurtowych.

Jak wynika z przedstawionych poniżej rysunków (rys. nr 6, 7), istnieje zależność w ocenie tego aspektu zarówno ze względu na długość współpracy, jak również na sprzedaż przez respondentów wyłącznie produktów Firmy Wiśniowski.



Rysunek nr 21. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety



Rysunek nr 22. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Niezadowoleni z szybkości reagowania na potrzeby są klienci hurtowi współpracujący z Firmą Wiśniowski w krótkim okresie czasu (do 3 lat) oraz współpracujący z Firmą przez okres dłuższy niż 10 lat. Oznacza to, iż wskazane grupy respondentów mają większe oczekiwania w podanym aspekcie niż obecnie oferuje Firma Wiśniowski.

W przypadku klientów, którzy rozpoczęli współpracę w ostatnim okresie czasu, powodem niskiej oceny może być ogólna tendencja zauważalna wśród młodych przedsiębiorców, a dotycząca zwiększonych oczekiwań oraz żądań związanych ze współpracą. W przypadku przedsiębiorstw współpracujących dłużej niż 10 lat, większe oczekiwania mogą wynikać z przekonania, iż ich współpraca miała również wpływ na

osiągnięcie sukcesu przez Firmę Wiśniowski, w związku z czym powinni stanowić uprzywilejowaną grupę klientów hurtowych. Potwierdza to również wynik badania w odniesieniu do klientów, którzy sprzedają wyłącznie produkty Firmy Wiśniowski. 100% ocen złych oraz bardzo złych zostało udzielone przez tą grupę respondentów, którzy mając na uwadze lojalność wobec Firmy mogą odczuwać przekonanie o prawie do szczególnych przywilejów i pierwszeństwie w obsłudze.

Na bazie uzyskanych wyników dotyczących oceny wiedzy merytorycznej pracowników zajmujących się obsługą sprzedażową oraz opinii o ich uprzejmości i kulturze osobistej przeprowadziłam analizę mającą na celu zweryfikowanie, czy zdaniem respondentów ich obsługa w Firmie Wiśniowski łączy obydwa te elementy.

Do analizy wyników badań użyłam komputerowego programu statystycznego SPSS udostępnionego w Wyższej Szkole Biznesu w Nowym Sączu.

Tabela nr 2. Korelacja obliczona na podstawie odpowiedzi na pytania 4.2 oraz 4.7 w ankiecie stanowiącej załącznik nr 1

			bardzo dobrze	dobrze	dostatecznie	źle
rho Spearmana	bardzo dobrze	Współczynnik korelacji	1,000	-1,000	-1,000	1,000
		Istotność (dwustronna)	.	1,000	1,000	.
		N	2	2	2	2
dobrze	dobrze	Współczynnik korelacji	-1,000	1,000	1,000	-1,000
		Istotność (dwustronna)	1,000	.	.	1,000
		N	2	2	2	2
dostatecznie	dostatecznie	Współczynnik korelacji	-1,000	1,000(**)	1,000	-1,000
		Istotność (dwustronna)	1,000	.	.	1,000
		N	2	2	2	2
źle	źle	Współczynnik korelacji	1,000(**)	-1,000	-1,000	1,000
		Istotność (dwustronna)	.	1,000	1,000	.
		N	2	2	2	2

** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

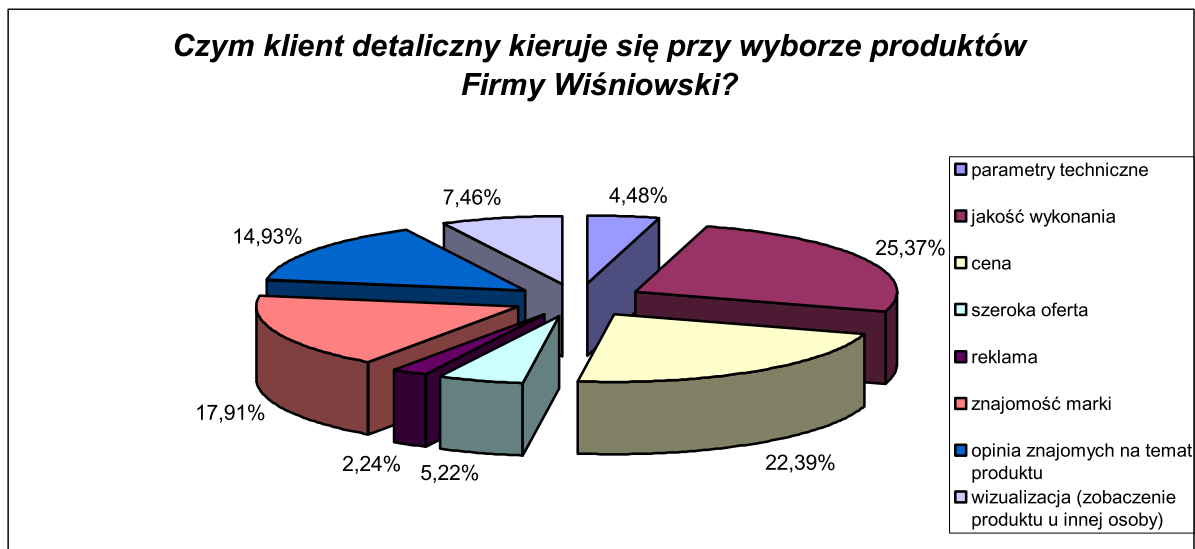
Z uzyskanych wyników należy wyciągnąć wniosek, iż respondenci, którzy wysoko ocenili wiedzę merytoryczną pracowników Działu Handlowego Firmy Wiśniowski równie wysoką ocenę wystawili za ich uprzejmość i kulturę osobistą w trakcie procesu obsługi i sprzedaży. Wskazuje to pośrednio na fakt, iż bardzo uprzejmi pracownicy nie nadużywają tej cechy w celu odwrócenia uwagi klienta od spraw merytorycznych dotyczących sprzedawanego produktu, i odwrotnie – pracownicy o wysokim poziomie wiedzy merytorycznej nie są nieuprzejmi w stosunku do klienta.



Kolejne pytanie zostało skierowane w celu dokonania przez klienta hurtowego oceny, jakimi czynnikami kieruje się z ich punktu widzenia klient detaliczny przy zakupie produktów Firmy Wiśniowski:

5. „Czym klient detaliczny kieruje się przy wyborze produktów Firmy Wiśniowski?”

Respondenci zostali poproszeni o wybór maksymalnie trzech spośród zaproponowanych odpowiedzi.



Rysunek nr 23. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Respondenci na podstawie swoich doświadczeń oraz posiadanej wiedzy wskazali, iż najczęściej klient detaliczny decyduje o zakupie produktów Firmy Wiśniowski ze względu na jakość (25,37%) oraz cenę (22,39%). Innymi istotnymi w ocenie klientów hurtowych czynnikami są: znajomość marki (17,91%) oraz opinia znajomych na temat produktu (14,93%). Z powyższej oceny wynika, iż podstawą do podjęcia decyzji o zakupie produktu jest jego wysoka jakość oraz przystępna cena.

Następna część ankiety została opracowana w postaci sześciu pytań oraz odpowiedzi na poszczególne z nich w sześciostopniowej skali ocen („bardzo dobrze”, „dobrze”, „dostatecznie”, „źle”, „bardzo źle”, „nie mam zdania”) i ma na celu uzyskanie informacji o opinii klientów hurtowych na temat zaplecza logistycznego Firmy Wiśniowski.

W celu uzyskania powyższych informacji respondenci zostali poproszeni o dokonanie oceny następujących czynników:

6.1. „Terminowość realizacji zamówień” - oceniona bardzo dobrze przez 50% respondentów, dobrze przez 45,65%, dostatecznie przez 4,35%.

6.2. „Zgodność dostaw z zamówieniem” - oceniona bardzo dobrze przez 67,39% respondentów, dobrze przez 30,43%, dostatecznie przez 2,17%.

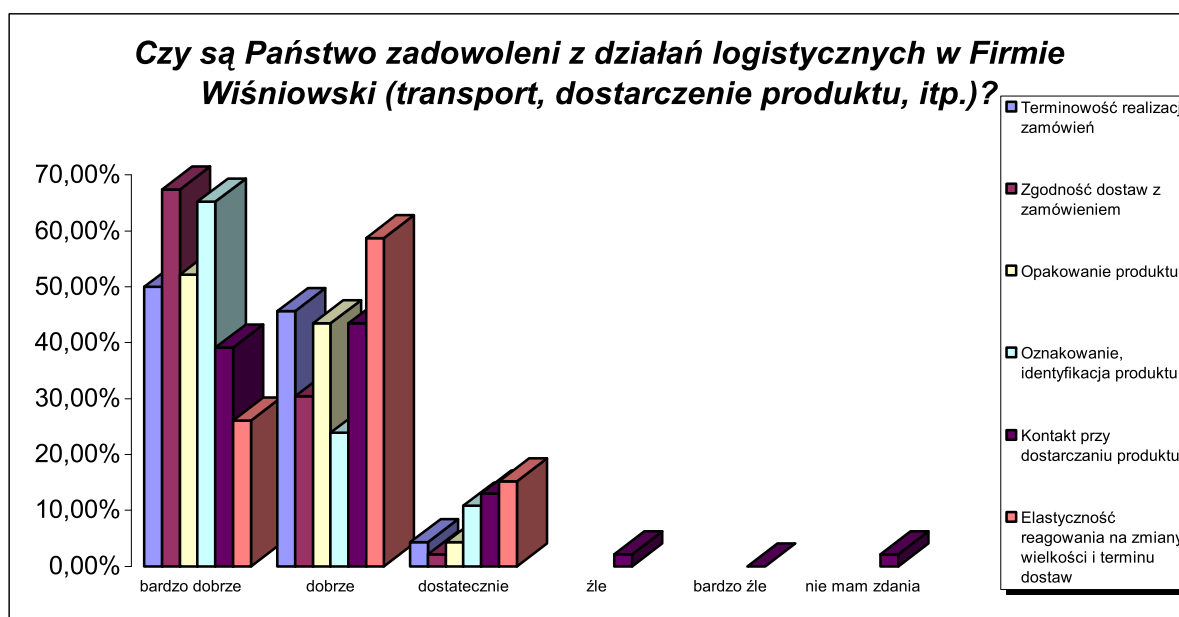
6.3. „Opakowanie produktu” - oceniona bardzo dobrze przez 52,17% respondentów, dobrze przez 43,48%, dostatecznie przez 4,35%.

6.4. „Oznakowanie, identyfikacja produktu” - oceniona bardzo dobrze przez 65,22% respondentów, dobrze przez 23,91%, dostatecznie przez 10,87%.

6.5. „Kontakt przy dostarczaniu produktu” - został oceniony jako bardzo dobry przez 39,13% respondentów, jako dobry przez 43,48%, jako dostateczny przez 13,04%, jako zły przez 2,17%. Taki sam odsetek respondentów (2,17%) nie miał zdania na ten temat.

6.6. „Elastyczność reagowania na zmiany wielkości i terminu dostaw” - oceniona bardzo dobrze przez 26,09% respondentów, dobrze przez 58,70%, dostatecznie przez 15,22%.

Wyniki odpowiedzi zadanych w celu uzyskania opinii o zapleczu logistycznym Firmy Wiśniowski przedstawia rysunek nr 24.



Rysunek nr 24. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Ostatnia część ankiety została opracowana w postaci sześciu pytań oraz odpowiedzi na poszczególne z nich w sześciostopniowej skali ocen („bardzo dobrze”, „dobrze”, „dostatecznie”, „źle”, „bardzo źle”, „nie mam zdania”) i ma na celu uzyskanie informacji o poziomie zadowolenia klientów hurtowych z obsługi posprzedażowej w Firmie Wiśniowski.

W celu uzyskania powyższych informacji respondenci zostali poproszeni o dokonanie oceny następujących czynników:



7.1. „Kontakt telefoniczny z działem serwisu” - - został oceniony jako bardzo dobry przez 23,91% respondentów, jako dobry przez 43,48%, jako dostateczny przez 30,43%, jako zły przez 2,17%.

7.2. „Szybkość reagowania na zgłoszenie” - została oceniona jako bardzo dobra przez 8,70% respondentów, jako dobra przez 30,43%, jako dostateczna przez 52,17%, jako zła przez 6,52%, a 2,17% respondentów nie miało zdania na ten temat.

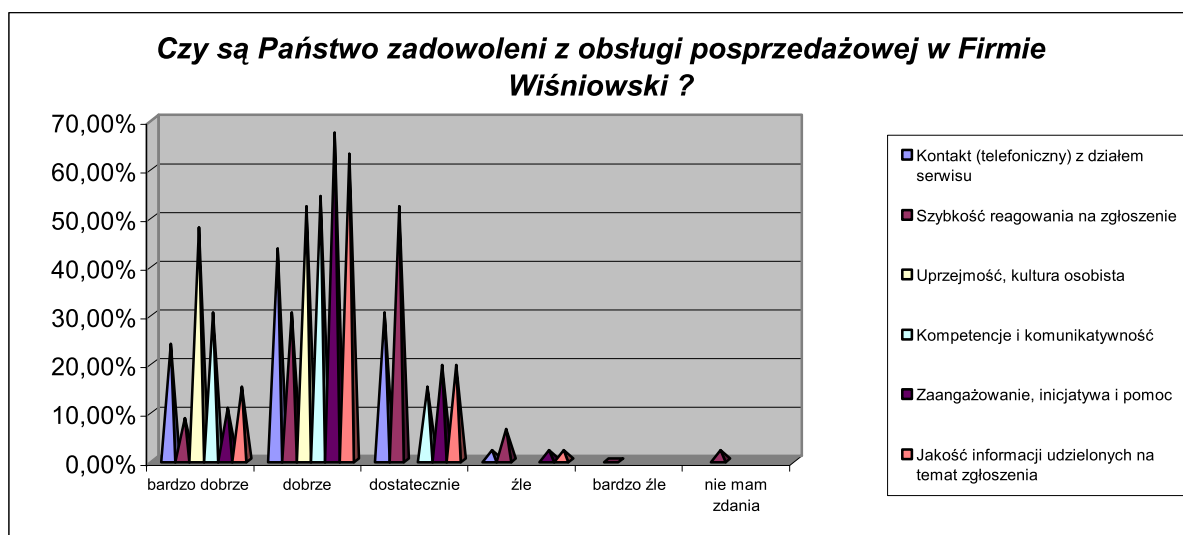
7.3. „Uprzejmość, kultura osobista” - została oceniona jako bardzo dobra przez 47,83% respondentów, jako dobra przez 52,17%.

7.4. „Kompetencje i komunikatywność” - zostały ocenione jako bardzo dobre przez 30,43% respondentów, jako dobre przez 54,35%, jako dostateczne przez 15,22%.

7.5. „Zaangażowanie, inicjatywa i pomoc” - zostały ocenione jako bardzo dobre przez 10,87% respondentów, jako dobre przez 67,39%, jako dostateczne przez 19,57%, jako złe przez 2,17%.

7.6. „Jakość informacji na temat zgłoszenia” - została oceniona jako bardzo dobra przez 15,22% respondentów, jako dobra przez 63,04%, jako dostateczna przez 19,57%, jako zła przez 2,17%.

Wyniki odpowiedzi zadanych w celu uzyskania opinii o obsłudze posprzedażowej Firmy Wiśniowski przedstawia rysunek nr 25.



Rysunek nr 25. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Duża ilość stosunkowo niskiej oceny „dostateczna” pojawiła się przy opinii na temat możliwości szybkiego kontaktu telefonicznego z działem serwisu (30,43%), szybkości reagowania na zgłoszenie (52,17%), ocenie kompetencji i komunikatywności

(15,22%), ocenie zaangażowania, inicjatywy i udzielonej pomocy (19,57%), ocenie jakości udzielonych informacji (19,57%).

W powyższych aspektach pojawił się również niewielki odsetek ocen negatywnych („złe”).

Duża ilość niskich ocen przy określaniu przez respondentów aż pięciu z sześciu czynników zamieszczonych w tej części ankiety wskazuje, iż obsługa posprzedażowa jest w opinii klientów hurtowych zorganizowana w Firmie Wiśniowski na znacznie niższym poziomie niż działy zajmujące się dokonywaniem transakcji oraz zapleczem logistycznym. Przykładowo, możliwość szybkiego kontaktu z pracownikiem Firmy podczas dokonywania sprzedaży produktu, 93,47% respondentów oceniło bardzo dobrze lub dobrze, natomiast dostępność tego kontaktu w czasie obsługi posprzedażowej oceniona została jako dostateczna lub zła przez 32,60% respondentów.

Podobnie, w przypadku opinii na temat szybkości reagowania na potrzeby klienta, w przypadku obsługi sprzedażowej odsetek ocen bardzo dobrych i dobrych wyniósł 80,43%, natomiast w przypadku obsługi posprzedażowej odsetek ocen dostatecznych i złych – 58,69%.

W dalszej części niniejszego rozdziału przedstawiam szczegółowo pytania zamieszczone w ankiecie skierowanej do klientów detalicznych oraz wyniki udzielonych na nie odpowiedzi. Ankieta przygotowana dla klientów detalicznych stanowi załącznik nr 2 do niniejszej pracy.

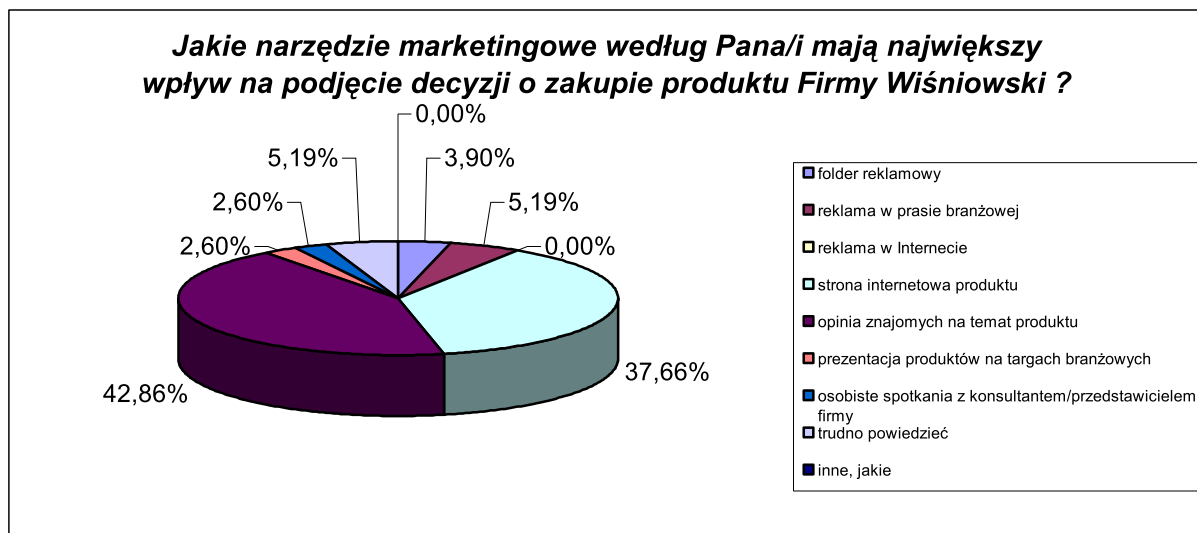
Pierwsza część ankiety ma na celu uzyskanie informacji na temat narzędzi i czynników, które wpłynęły na decyzję o dokonaniu zakupu produktu w Firmie Wiśniowski oraz opinii na temat jakości zakupionych produktów.

W celu uzyskania powyższych informacji sformułowałam następujące pytania:

1. „Jakie narzędzia marketingowe według Pana(i) mają największy wpływ na podjęcie decyzji o zakupie produktu Firmy Wiśniowski?”

Respondenci zostali poproszeni o wybór maksymalnie trzech spośród zaproponowanych odpowiedzi.





Rysunek nr 26. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

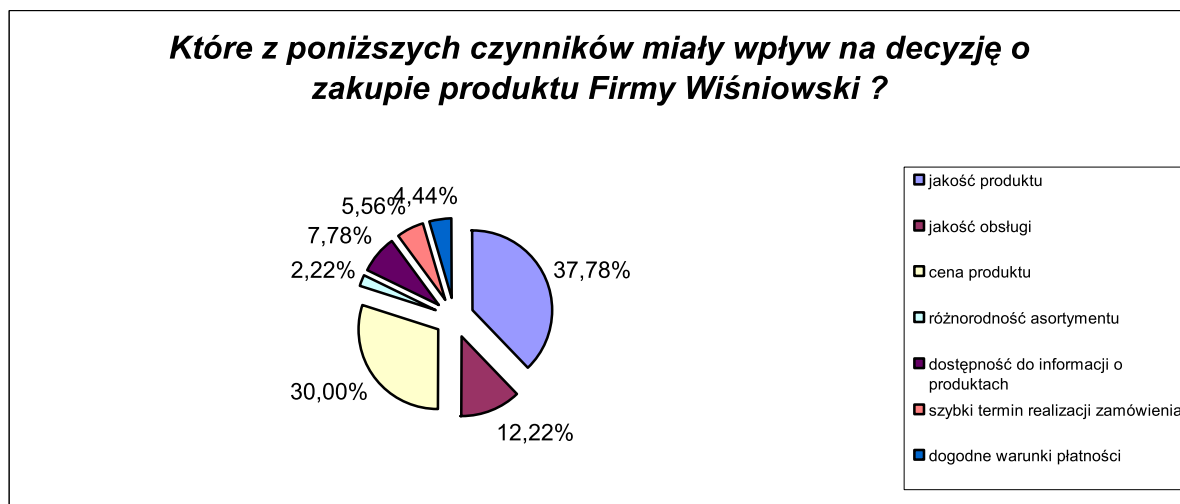
Jako podstawowe narzędzia marketingowe, respondenci wskazali:

- opinię znajomych na temat produktu (42,86%) oraz
- stronę internetową produktu (37,66%).

Z narzędzia marketingowego, jakim jest witryna internetowa Firmy Wiśniowski zawierająca pełną ofertę asortymentową, najczęściej korzystają osoby w przedziałach wiekowych od 25 do 35 roku życia (48,3%) oraz od 36 do 50 roku życia (34,5%).

2. „Które z poniższych czynników miały wpływ na decyzję o zakupie produktu Firmy Wiśniowski?”

Respondenci zostali poproszeni o wybór maksymalnie trzech spośród zaproponowanych odpowiedzi.



Rysunek nr 27. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

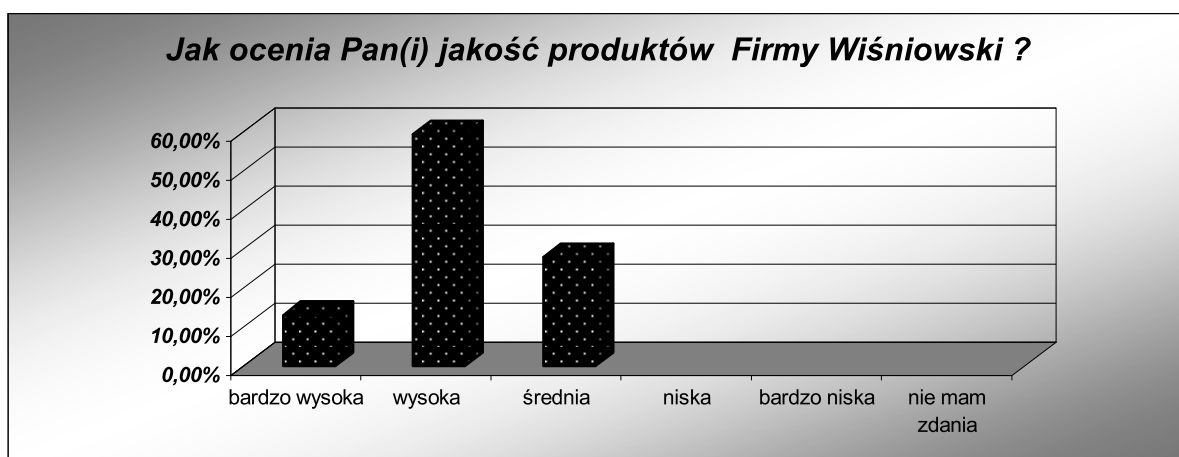
Najczęściej udzielane odpowiedzi to:

- jakość produktu (37,78%)
- cena produktu (30,00%)
- jakość obsługi (12,22%).

W porównaniu z odpowiedziami udzielonymi na pytanie pierwsze można stwierdzić, iż kluczową rolę wśród czynników, które miały wpływ na podjęcie decyzji o wyborze oferty Firmy Wiśniowski oraz zakupie jej produktów, odgrywa przede wszystkim jakość przed ceną. Wskazuje na to fakt, że przy wyborze marki najczęściej respondentów kierowało się opinią znajomych, którzy byli już użytkownikami produktów firmy, natomiast przy dokonywaniu zakupu największa ilość wskazuje jakość jako główny czynnik podjęcia decyzji.

3. „Jak ocenia Pan(i) jakość produktów Firmy Wiśniowski?”

Respondenci zostali poproszeni o wybór jednej spośród zaproponowanych odpowiedzi.



Rysunek nr 28. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Wyniki odpowiedzi respondentów zostały przedstawione na rysunku nr 28.

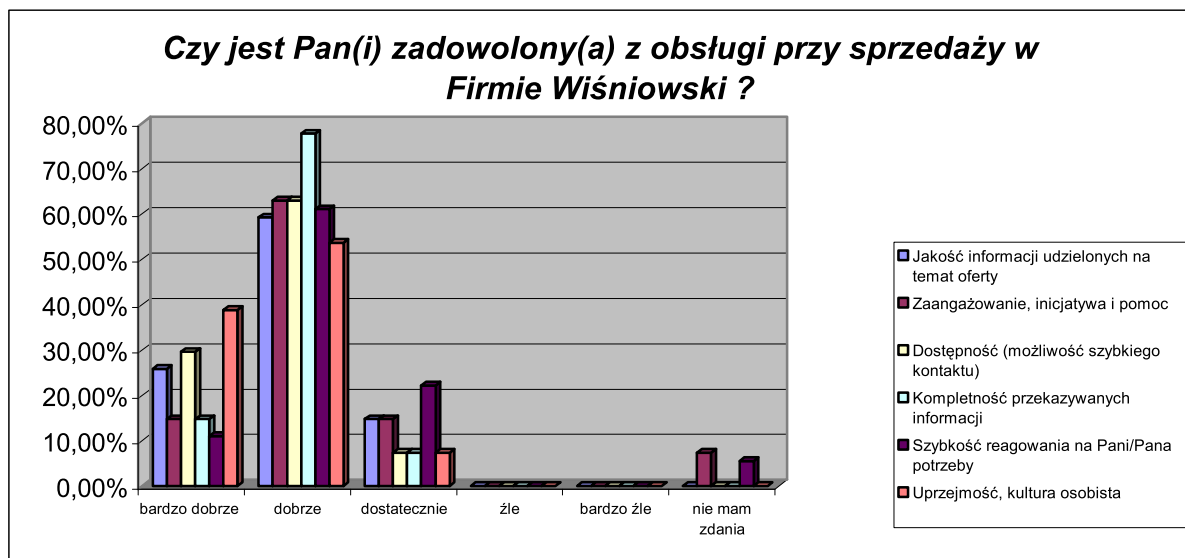
Kolejna część ankiety została opracowana w postaci sześciu pytań oraz odpowiedzi na poszczególne z nich w sześciostopniowej skali ocen („bardzo dobrze”, „dobrze”, „dostatecznie”, „źle”, „bardzo źle”, „nie mam zdania”) i ma na celu uzyskanie informacji o stopniu zadowolenia klientów detalicznych z obsługi w procesie sprzedaży.

W celu uzyskania powyższych informacji respondenci zostali poproszeni o dokonanie oceny następujących czynników:

4.1. „Jakość informacji udzielonych na temat oferty”



- 4.2. „Zaangażowanie, inicjatywa i pomoc”
- 4.3. „Dostępność (możliwość szybkiego kontaktu)”
- 4.4. „Kompletność przekazywanych informacji”
- 4.5. „Szybkość reagowania na Pani/Pana potrzeby”
- 4.6. „Uprzejmość i kultura osobista”.

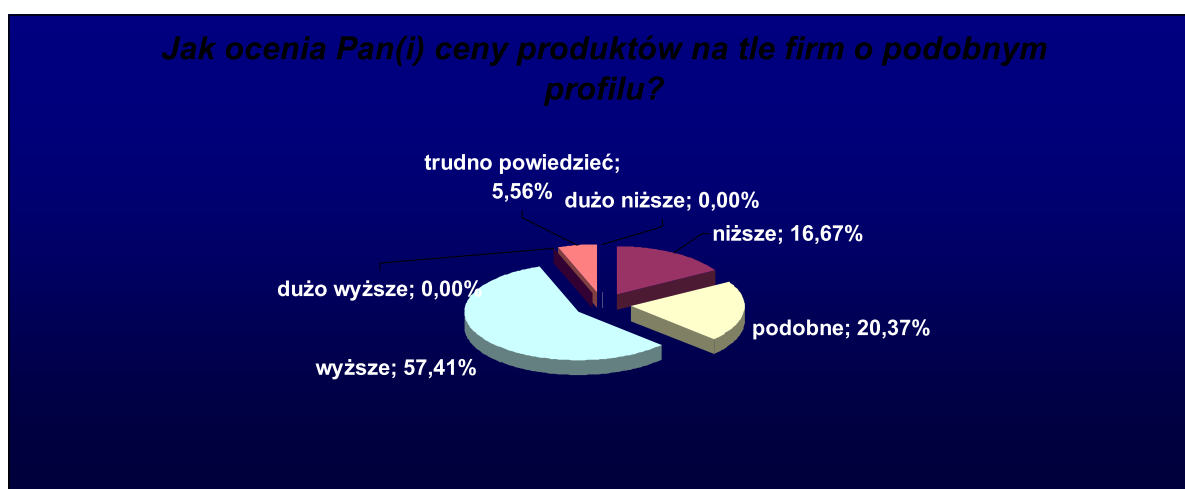


Rysunek nr 29. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Jak wynika z przedstawionych na rysunku nr 29 wyników, najczęściej poziom obsługi klienta detalicznego podczas procesu sprzedaży produktów Firmy Wiśniowski oceniano jako dobry.

Kolejne pytanie zostało skierowane w celu uzyskania opinii klienta detalicznego na temat ceny produktów na tle przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności:

5. „Jak ocenia Pan(i) ceny produktów na tle firm o podobnym profilu?”



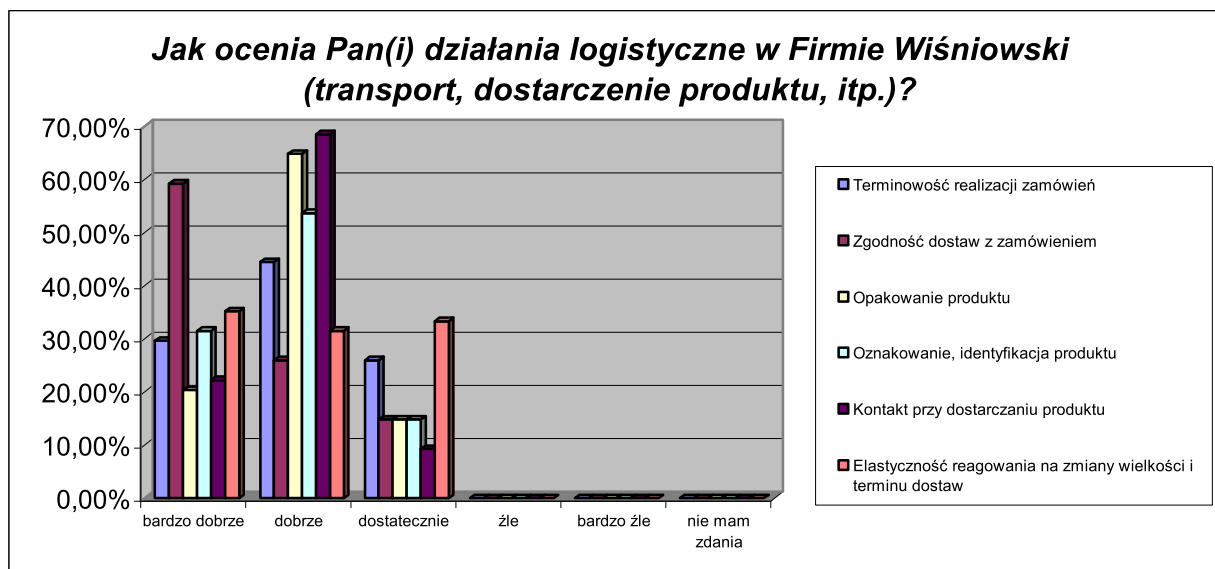
Rysunek nr 30. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety



Ponad połowa respondentów wskazała, iż ich zdaniem ceny produktów oferowanych przez Firmę Wiśniowski są wyższe niż ceny produktów konkurencyjnych. Żaden z respondentów nie udzielił natomiast odpowiedzi, która świadczyłaby o dużych rozbieżnościach oferowanych cen (odpowiedzi „dużo wyższe” oraz „dużo niższe”). Odsetek 5,56% odpowiedzi „trudno powiedzieć” wskazuje, iż ta grupa klientów detalicznych nie dokonuje analizy oferowanych cen kierując się przy zakupie jedynie swoją opinią na temat jakości produktu oraz marki Firmy Wiśniowski.

W kolejnej części ankiety, w celu poznania opinii klientów detalicznych na temat zaplecza logistycznego Firmy Wiśniowski, respondenci zostali poproszeni o ocenę następujących elementów:

- 6.1. „Terminowość realizacji zamówień”
- 6.2. „Zgodność dostaw z zamówieniem”
- 6.3. „Opakowanie produktu”
- 6.4. „Oznakowanie, identyfikacja produktu”
- 6.5. „Kontakt przy dostarczaniu produktu”
- 6.6. „Elastyczność reagowania na zmiany wielkości i terminu zamówień”.



Rysunek nr 31. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Jak wynika z przedstawionych na rysunku nr 31 wyników, najczęściej poziom zaplecza logistycznego Firmy Wiśniowski oceniano jako dobry.

Ostatnia część ankiety została opracowana w celu uzyskania opinii klienta detalicznego na temat poziomu jakości obsługi posprzedażowej. Respondenci dokonali oceny następujących elementów:

7.1. „Możliwość szybkiego kontaktu telefonicznego z działem serwisu”

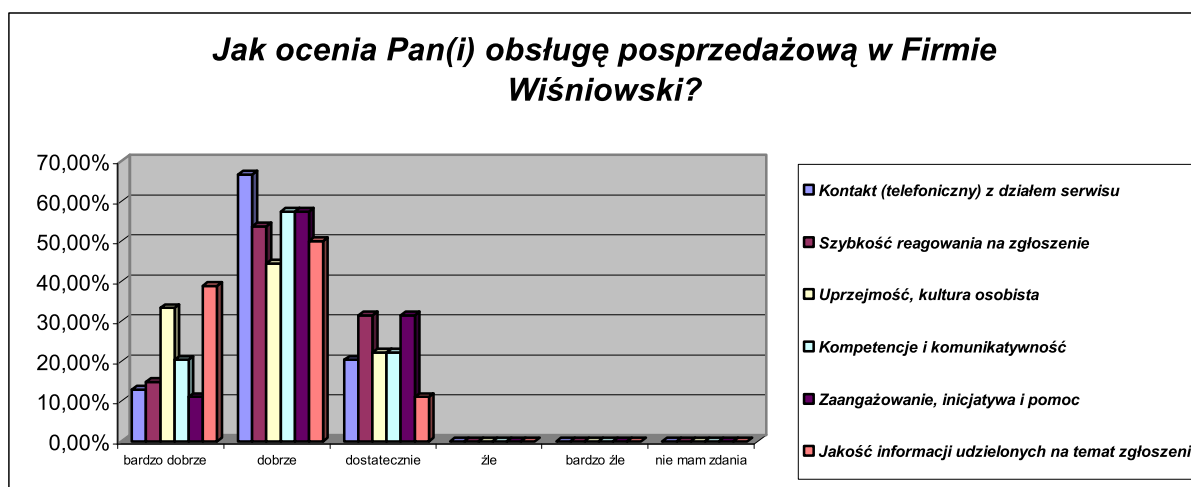
7.2. „Szybkość reagowania na zgłoszenie”

7.3. „Uprzejmość i kultura osobista”

7.4. „Kompetencje i komunikatywność”

7.5. „Zaangażowanie, inicjatywa i pomoc”

7.6. „Jakość informacji udzielonych na temat zgłoszenia”



Rysunek nr 32. Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety

Ocena obsługi posprzedażowej została uznana jako bardzo dobra, dobra lub dostateczna, przy czym najczęściej poziom jakości tej obsługi został oceniony jako dobry.

Biorąc pod uwagę ocenę respondentów dla obsługi sprzedażowej oraz obsługi posprzedażowej, można zauważyć różnicę w ilości ocen dobrych dla obsługi w trakcie procesu sprzedaży oraz dostatecznych w trakcie obsługi posprzedażowej. Różnica ocen zauważalna jest zwłaszcza wśród osób w przedziale wiekowym od 36 do 50 roku życia, którzy stanowili najliczniejszą liczbę respondentów (48,15%).

We wskazanej grupie wiekowej, w odpowiedzi na pytanie o szybkość reagowania na potrzeby w trakcie obsługi sprzedażowej, 66,6% udzieliło odpowiedzi „dobra”, natomiast w przypadku tego samego pytania w obsłudze posprzedażowej, aż 70,6% udzieliło odpowiedzi „dostateczna”.

Badanie zależności pomiędzy oceną szybkości obsługi sprzedażowej oraz posprzedażowej w poszczególnych przedziałach wiekowych przedstawiają tabele nr 3.

Do analizy wyników badań użyłam komputerowego programu statystycznego SPSS udostępnionego w Wyższej Szkole Biznesu w Nowym Sączu.

Tabela nr 3. Korelacja obliczona na podstawie odpowiedzi na pytania 4.5 oraz 7.2 w ankiecie stanowiącej załącznik nr 2 dla przedziału wiekowego do 25 lat

			bardzo dobrze	dobrze	dostatecznie	źle	bardzo źle	nie mam zdania
rho Spearmana	bardzo dobrze	Współczynnik korelacji	1,000	-1,000	1,000	.	.	-1,000
		Istotność (dwustronna)	.	1,000	.	.	.	1,000
		N	2	2	2	2	2	2
	dobrze	Współczynnik korelacji	-1,000	1,000	-1,000	.	.	1,000
		Istotność (dwustronna)	1,000	.	1,000	.	.	.
		N	2	2	2	2	2	2
	dostatecznie	Współczynnik korelacji	1,000(**)	-1,000	1,000	.	.	-1,000
		Istotność (dwustronna)	.	1,000	.	.	.	1,000
		N	2	2	2	2	2	2
	źle	Współczynnik korelacji
		Istotność (dwustronna)
		N	2	2	2	2	2	2
	bardzo źle	Współczynnik korelacji
		Istotność (dwustronna)
		N	2	2	2	2	2	2
	nie mam zdania	Współczynnik korelacji	-1,000	1,000(**)	-1,000	.	.	1,000
		Istotność (dwustronna)	1,000	.	1,000	.	.	.
		N	2	2	2	2	2	2

** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Tabela nr 4. Korelacja obliczona na podstawie odpowiedzi na pytania 4.5 oraz 7.2 w ankiecie stanowiącej załącznik nr 2 dla przedziału wiekowego od 26 do 35 lat

			Bardzo dobrze	dobrze	dostatecznie
rho Spearmana	Bardzo dobrze	Współczynnik korelacji	.	.	.
		Istotność (dwustronna)	.	.	.
		N	2	2	2
	dobrze	Współczynnik korelacji	.	1,000	-1,000
		Istotność (dwustronna)	.	.	1,000
		N	2	2	2
	dostatecznie	Współczynnik korelacji	.	-1,000	1,000
		Istotność (dwustronna)	.	1,000	.
		N	2	2	2



Tabela nr 5. Korelacja obliczona na podstawie odpowiedzi na pytania 4.5 oraz 7.2 w ankiecie stanowiącej załącznik nr 2 dla przedziału wiekowego od 36 do 50 lat

			Bardzo dobrze	dobrze	dostatecznie
rho Spearmana	Bardzo dobrze	Współczynnik korelacji	.	.	.
		Istotność (dwustronna)	.	.	.
		N	2	2	2
	dobrze	Współczynnik korelacji	.	1,000	-1,000
		Istotność (dwustronna)	.	.	1,000
		N	2	2	2
	dostatecznie	Współczynnik korelacji	.	-1,000	1,000
		Istotność (dwustronna)	.	1,000	.
		N	2	2	2

Tabela nr 6. Korelacja obliczona na podstawie odpowiedzi na pytania 4.5 oraz 7.2 w ankiecie stanowiącej załącznik nr 2 dla przedziału wiekowego powyżej 50 lat

			bardzo dobrze	dobrze	dostatecznie	źle	bardzo źle	nie mam zdania
rho Spearmana	bardzo dobrze	Współczynnik korelacji	1,000	-1,000
		Istotność (dwustronna)	1,000
		N	2	2	2	2	2	2
	dobrze	Współczynnik korelacji
		Istotność (dwustronna)
		N	2	2	2	2	2	2
	dostatecz nie	Współczynnik korelacji
		Istotność (dwustronna)
		N	2	2	2	2	2	2
	źle	Współczynnik korelacji
		Istotność (dwustronna)
		N	2	2	2	2	2	2
	bardzo źle	Współczynnik korelacji
		Istotność (dwustronna)
		N	2	2	2	2	2	2
	nie mam zdania	Współczynnik korelacji	-1,000	1,000
		Istotność (dwustronna)	1,000
		N	2	2	2	2	2	2

Z wyników przedstawionych w powyższych tabelach, obliczonych za pomocą programu SPSS wynika, iż w opinii respondentów nie zachodzi powiązanie pomiędzy jakością zachowań pracowników w procesie obsługi sprzedażowej oraz posprzedażowej w stosunku do klienta detalicznego. Ma to bardzo istotne znaczenie z punktu strategii pozyskiwania nowych klientów oraz utrzymania dotychczasowych. Uzyskane wyniki



oznaczają, iż w opinii klienta detalicznego Firma Wiśniowski nie jest nastawiona wyłącznie na jednorazowe sprzedanie produktu poprzez dobrze zorganizowaną obsługę tylko i wyłącznie do momentu dokonania transakcji.

Niezależnie od powyższego, zauważalna jest wyraźnie niżej oceniana jakość obsługi posprzedażowej w Firmie Wiśniowski. Opinia ta wyrażana jest zarówno przez klientów hurtowych, jak i detalicznych. Wnioski oraz proponowane zalecenia dotyczące zwiększenia satysfakcji klienta z tej części procesu obsługi przedstawiam w rozdziale 4.3.



4.3. Wnioski oraz propozycje zaleceń

Analiza przedstawiona w rozdziale 4.2 niniejszej pracy wyłoniła trzy podstawowe zagadnienia, które winny stać się przedmiotem dalszych badań przeprowadzonych przez Firmę Wiśniowski, a mających na celu szczegółowe zdiagnozowanie błędów w prowadzonej polityce obsługi klienta i podjęcie działań zmierzających do ich wyeliminowania.

Przede wszystkim, bardzo wyraźnie zaznacza się niska ocena obsługi posprzedażowej w Firmie Wiśniowski. Pogląd ten wyrażają zarówno klienci hurtowi, jak i klienci detaliczni. Oczywistym faktem jest, iż nie jest to wyłącznie wina pracowników Działu Handlowego Firmy, którzy – mając bezpośredni kontakt z klientem – stanowią tylko jeden z elementów zaplecza logistycznego i w gruncie rzeczy nie mają wpływu na opóźnienia w rozpatrywaniu reklamacji czy funkcjonowaniu serwisu dokonującego usuwania usterek zgłaszanych w okresie obowiązywania udzielanych gwarancji.

W celu określenia szczegółowych przyczyn wadliwego funkcjonowania systemu obsługi posprzedażowej zasadnym jest przeprowadzenie ankiety wśród pracowników przyjmujących zgłoszenia w ramach tej obsługi, co umożliwi wskazanie, na którym etapie powstają opóźnienia. Przyczyną może się okazać (przykładowo) słabo rozbudowana lub źle zlokalizowana sieć autoryzowanych przedstawicieli Firmy Wiśniowski zajmujących się naprawami produktów Firmy. Badania winny być przeprowadzane na bieżąco, przekazywane przełożonym, którzy na nich podstawie opracują analizy wyników.

Drugi element dotyczy klientów hurtowych, którzy dla ułatwienia prowadzonej działalności oraz poszerzania wiedzy na temat oferowanych produktów, warunków sprzedaży itp. mają udostępniony przez Firmę Wiśniowski system informatyczny do wysyłania i monitorowania swoich zamówień, a także serwis on-line zawierający informacje techniczne, cenowe i promocyjne oraz dokumenty potrzebne do sfinalizowania transakcji. Duża ilość oraz częstotliwość kontaktów telefonicznych z Działem Handlowym oznacza, iż narzędzia te są wykorzystywane w zbyt małym stopniu. Może to wynikać z braku wiedzy klienta hurtowego na temat korzystania z udostępnionych narzędzi elektronicznych. Wydaje się, iż dobrym krokiem w kierunku ich upowszechnienia byłoby przeprowadzenie odpowiednich szkoleń.



Korzystanie we współmiernym stopniu z tych narzędzi usprawni również szybkość kontaktu pracowników działu Handlowego z innymi klientami, w przypadku, których kontakt telefoniczny jest niezbędny.

Szybkość reagowania na potrzeby klientów hurtowych jest właśnie trzecim elementem, który przez respondentów został oceniony stosunkowo nisko. Największe niezadowolenie w tym aspekcie wyrażają klienci hurtowi współpracujący z Firmą Wiśniowski w krótkim okresie czasu (do 3 lat) oraz współpracujący z Firmą przez okres dłuższy niż 10 lat.

Niezależnie od tego, czy respondenci wyrażali subiektywne odczucia na temat poziomu zadowolenia z szybkości reagowania na zgłaszane przez nich potrzeby, warto zastanowić się nad przeprowadzeniem analizy 80/20, czyli metody ABC w celu wyłonienia klientów hurtowych generujących dla Firmy Wiśniowski największe zyski, którzy będą traktowani priorytetowo.

Wyniki analizy pozwolą Firmie Wiśniowski zróżnicować w przemyślany sposób oferowaną jakość obsługi w zależności od wartości klienta hurtowego i wartości zamawianych produktów, a tym samym zapewnić sobie strategię najbardziej efektywną pod względem kosztów.

Zgodnie z zasadami metody ABC, w wyniku jej przeprowadzenia klienci hurtowi winni zostać powiązani w trzech grupach: grupa A - klienci hurtowi składający największe (najczęstsze) zamówienia na najbardziej rentowne produkty, grupa B – klienci hurtowi składający stosunkowo mniej zamówień lub składający zamówienia na mniej rentowne produkty, grupa C – pozostali klienci hurtowi składający zamówienia incydentalnie.

Przeprowadzenie zaleconych powyżej działań, zaproponowanych na podstawie wniosków wynikających z przeprowadzonych badań ankietowych winno przyczynić się do dalszego usprawniania poziomu obsługi klienta w Firmie Wiśniowski.



ZAKOŃCZENIE

W dobie niezwykle zaostrzonej oraz wyrównanej konkurencji, a także – odgrywającej niebagatelną rolę - opiniotwórczej potęgi Internetu, jakość obsługi klienta musi stanowić kluczowy czynnik, który rozstrzyga o odniesieniu sukcesu na rynku branżowym lub porażce firmy.

Nawet przedsiębiorstwa, które dysponują produktami o bardzo wysokiej jakości, doskonałą lokalizacją i konkurencyjnymi cenami, mogą nie utrzymać się na rynku, jeżeli nie zapewnią dla klientów odpowiednio wysokiego poziomu obsługi. To właśnie należyta jakość obsługi klienta, tworzenie związków interpersonalnych opartych na wzajemnym zaufaniu i indywidualnym podejściu do kupujących pozwala na rozwój przedsiębiorstwa.

Firma Wiśniowski jest powszechnie uważana za największego polskiego producenta bram oraz systemów ogrodzeniowych, posiada ponad osiemset punktów sprzedaży zlokalizowanych na terenie całego kraju oraz poza jego granicami. Swoją ugruntowaną pozycję lidera zajmuje dzięki intensywnym działaniom skierowanym na spełnianie oczekiwań klientów, również w zakresie jakości ich obsługi.

Przeprowadzone przeze mnie badania sondażowe pokazują, iż wiele aspektów składających się na jakość obsługi klienta w Firmie Wiśniowski funkcjonuje dobrze lub bardzo dobrze. Jest to efekt kilkuletniej pracy, oraz – co należy podkreślić – w pełni przemyślanej i rozsądnie prowadzonej polityki zarządzania jakością obsługi klienta w Firmie. Szczególnie wysoko klienci oceniają jakość oraz kompletność informacji udzielanych przez pracowników Działu Sprzedaży na temat produktów, których kupnem są zainteresowani; zaangażowanie, inicjatywę i pomoc pracowników dla wyboru przez klientów optymalnych dla ich potrzeb produktów; kompetencje oraz posiadaną wiedzę merytoryczną.

Wśród innych elementów składających się na szeroko pojęte działania logistyczne mające wpływ na ocenę przez klienta zarówno produktu, jak i marki Wiśniowski należy również wymienić wysoko ocenianą terminowość dostaw oraz elastyczność w reagowaniu na potrzeby klientów, a mając na uwadze korzystną – w opinii klientów zarówno detalicznych, jak i hurtowych – cenę oraz wysoką jakość można stwierdzić, iż Firma Wiśniowski zdobyła na rynku branżowym uznanie i status bardzo solidnej marki oraz wiarygodnego partnera biznesowego.



Przeprowadzone przeze mnie badania wskazały również na uchybienia, których skorygowanie jeszcze bardziej podniesie poziom obsługi klienta, a tym samym zwiększy przewagę Firmy nad przedsiębiorstwami konkurencyjnymi.

Podsumowując, pomimo wysokiej oceny wystawionej Firmie przez klientów w udzielanych odpowiedziach należy mieć na uwadze, iż warunkiem utrzymania odpowiedniego poziomu obsługi jest stałe monitorowanie tego procesu, również w elementach funkcjonujących obecnie bardzo dobrze. Polityka zarządzania obsługą klienta powinna, bowiem stanowić jednolity system, w którym każdy element jest traktowany równorzędnie. Zwrócenie uwagi wyłącznie na aspekty oceniane obecnie najniżej może spowodować, iż nie zostaną dostrzeżone błędy w aspektach, które do tej pory funkcjonują wzorcowo.

Wyrażam nadzieję, iż przygotowane przeze mnie ankiety oraz wynikające z przeprowadzonych na podstawie udzielonych odpowiedzi wnioski i proponowane zalecenia zostaną wykorzystane w Firmie w celu kontynuowania polityki wysokiej jakości obsługi klienta.

W zakończeniu niniejszej pracy nie sposób nie odnieść się do panującej obecnie od przełomu roku 2008 i 2009 recesji gospodarczej spowodowanej globalnym kryzysem finansowym.

Wiele przedsiębiorstw, sprzedających dobra nie będące towarami powszechnego użytku w tej sytuacji straci część klientów, ponieważ kryzys finansowy oznacza mniej pieniędzy w rękach konsumentów.

Większość firm koncentrowała dotychczas swoją uwagę przede wszystkim na zdobywaniu nowych klientów, często zapominając o dotychczasowych. Obecny czas recesji z pewnością to podejście zweryfikuje, ponieważ każdy klient stanie się ważny. Zdecydowanie mniej na kryzysie stracą te firmy, które dotychczas dbały o swoich klientów, budowały i nagradzały ich lojalność.



BIBLIOGRAFIA

1. H.Mruk, B.Pilarczyk, B.Sojkin, H.Szulce, Postawy marketingu, AE, Poznań 1999
2. Ph. Kotler, Marketing-analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Warszawa 1999
3. T. Sztucki, Marketing-sposób myślenia, system działania, A.W Placet, Warszawa 1994
4. J.Altkorn, Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, Kraków 1997
5. B.Żurawik, W.Żurawik, Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 1996
6. J.Altkorn, Podstawy marketingu, Kraków 2003
7. I.Bielski, Podstawy marketingu, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 1999
8. L.Garbarski, I.Rutkowski, W.Wrzosek, Marketing, PWE, Warszawa 1996
9. A.Payne, Marketing usług, PWE Warszawa 1997
10. G.Karasiewicz, Marketingowe strategie cen, PWE, Warszawa 1997
11. H.Mruk, I.Rutkowski, Strategia produktu, PWE Warszawa 1999
12. T.Kramer, Podstawy marketingu, PWE, Warszawa 1998
13. T.Sztucki, Marketing – sposób myślenia system działania, A.W Placet Warszawa 1994
14. G.Karasiewicz, Marketingowe strategie cen, PWE, Warszawa 1997
15. M.Daszkowska, praca zbiorowa, Zarys marketingu usług, UG, Gdańsk 1993
16. A.Sznajder, Sztuka promocji, Business Press, Warszawa 1993
17. P.Kotler, Marketing, Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola, Warszawa 1999
18. J.Pindakiewicz, praca zbiorowa, Podstawy marketingu, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997
19. P.Hingston, Wielka Księga marketingu, SIGNUM 1992
20. Mała Encyklopedia Powszechna, PWN, Warszawa 1997
21. A.Czubała, Dystrybucja produktów, PWE, Warszawa 2001
22. J. Witek, Jakość obsługi klienta w aspekcie zarządzania firmą usługową, Marketing Usług Profesjonalnych, <http://mup.pomocprawna.info>
23. Zarządzanie marketingowe we współczesnym handlu i usługach pod red. H. Bronakowskiego, E. Hościłowicza, U. Widelskiej, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Białystok 2007



24. M. Urbaniak, Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2004
25. Słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, <http://sjp.pwn.pl>
26. H. Drummond, W pogoni za jakością. Total Quality Management, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
27. Lean Manufacturing. Historia, Lean Institute Enterprise Polska, www.lean.org.pl
28. R. Tochman, Total Quality Management, www.jakosc.biz.
29. J. Załęska, J. Skorwider, wdrażanie systemu zarządzania jakością obsługi klientów administracji publicznej, Prace naukowe nr 39, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
30. W. Urban, D. Siemieniako, Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008
31. K. Mazurek – Łopacińska, Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1997
32. I. Dembińska – Cyran, J. Hołub – Iwan, J. Perenc, Zarządzanie relacjami z klientem, Warszawa 2004
33. A. Bieńkowska, Z. Kral, O istocie i znaczeniu kontrolingu jakości, w: Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu u progu XXI wieku, Wrocław 2001
34. E. Płaczek, R. Piniecki, Logistyczna koncepcja obsługi klienta, Katowice 1995
35. N. Hill, J. Alexander, pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2003
36. Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki, Praca zbiorowa pod red. K. Rutkowskiego, Szkoła Główna handlowa, Warszawa 2005
37. Z. Spyra, Kanały dystrybucji. Kształtowanie relacji, CeDeWu Warszawa 2007
38. D. Kempny, Logistyczna obsługa klienta, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
39. Ch. M. Futrell, Nowoczesne techniki sprzedaży – metody prezentacji, profesjonalna obsługa, relacje z klientami, Kraków 2004



SPIS RYSUNKÓW

Rysunek nr 1. Geneza i ewolucja strategii firmy.....	8
Rysunek nr 2. Koncepcja 4P.....	12
Rysunek nr 3. Cykl życia produktu.....	15
Rysunek nr 4. Teoria luk w obsłudze klienta.....	50
Rysunek nr 5. Siedziba firmy Wiśniowski w latach 90-tych.....	56
Rysunek nr 6. Siedziba Firmy Wiśniowski w latach 2001-09.....	57
Rysunek nr 7. Siedziba firmy Wiśniowski w latach 2001-09.....	57
Rysunek nr 8. Zakład nr 2 w Nowym Sączu.....	58
Rysunek nr 9. Ocynkownia ogniowa.....	60
Rysunek nr 10. Malarnia proszkowa.....	60
Rysunek nr 11. Linia do produkcji panela z pianką.....	61
Rysunek nr 12. Schemat struktury organizacyjnej - stan z dnia 10.05.1999r.....	65
Rysunek nr 13. Fragment struktury organizacyjnej Firmy, stan na dzień 01.04.2000r.....	66
Rysunek nr 14. Fragment struktury organizacyjnej Firmy, stan na dzień 01.04.2008r.....	67
Rysunek nr 15. Podział Polski na regiony w związku z regionalizacją sprzedaży.....	70
Rysunek nr 16. Co zdecydowało o rozpoczęciu współpracy z Firmą Wiśniowski?.....	86
Rysunek nr 17. Wielkość zatrudnienia u klientów hurtowych a decyzje o rozpoczęciu współpracy z firmą Wiśniowski.....	87
Rysunek nr 18. Co zdecydowało o wyborze oferty Firmy Wiśniowski?.....	88
Rysunek nr 19. Jak często kontaktują się Państwo z pracownikami / konsultantami Firmy Wiśniowski?.....	89
Rysunek nr 20. Jaki jest Państwa poziom zadowolenia z obsługi w Firmie Wiśniowski?.....	90
Rysunek nr 21. Szybkość reagowania na potrzeby klientów hurtowych w stosunku do długości współpracy z firmą Wiśniowski.....	91
Rysunek nr 22. Szybkość reagowania na potrzeby klientów hurtowych w stosunku do sprzedaży wyłącznie produktów firmy Wiśniowski.....	91



Rysunek nr 23. Czym klient detaliczny kieruje się przy wyborze produktów Firmy Wiśniowski.....	93
Rysunek nr 24. Czy są Państwo zadowoleni z działań logistycznych w Firmie Wiśniowski (transport, dostarczenie produktu, itp.)?.....	94
Rysunek nr 25. Czy są Państwo zadowoleni z obsługi posprzedażowej w Firmie Wiśniowski?.....	95
Rysunek nr 26. Jakie narzędzia marketingowe według Pana(i) mają największy wpływ na podjęcie decyzji o zakupie produktu Firmy Wiśniowski?.....	97
Rysunek nr 27. Które z poniższych czynników miały wpływ na decyzję o zakupie produktu Firmy Wiśniowski?.....	97
Rysunek nr 28. Jak ocenia Pan(i) jakość produktów Firmy Wiśniowski?.....	98
Rysunek nr 29. Czy jest Pan(i) zadowolony(a) z obsługi przy sprzedaży w Firmie Wiśniowski?.....	99
Rysunek nr 30. Jak ocenia Pan(i) ceny produktów na tle firm o podobnym profilu?.....	99
Rysunek nr 31. Jak ocenia Pan(i) działania logistyczne w Firmie Wiśniowski (transport, dostarczenie produktu, itp.)?.....	100
Rysunek nr 32. Jak ocenia Pan(i) obsługę posprzedażową w Firmie Wiśniowski?.....	101



SPIS TABEL

Tabela nr 1. Elementy obsługi klienta.....	41
Tabela nr 2. Korelacja obliczona na podstawie odpowiedzi na pytania 4.2 oraz 4.7 w ankiecie stanowiącej załącznik nr 1	92
Tabela nr 3. Korelacja obliczona na podstawie odpowiedzi na pytania 4.5 oraz 7.2 w ankiecie stanowiącej załącznik nr 2 dla przedziału wiekowego do 25 lat.....	102
Tabela nr 4. Korelacja obliczona na podstawie odpowiedzi na pytania 4.5 oraz 7.2 w ankiecie stanowiącej załącznik nr 2 dla przedziału wiekowego od 26 do 35 lat.....	102
Tabela nr 5. Korelacja obliczona na podstawie odpowiedzi na pytania 4.5 oraz 7.2 w ankiecie stanowiącej załącznik nr 2 dla przedziału wiekowego od 36 do 50 lat.....	103
Tabela nr 6. Korelacja obliczona na podstawie odpowiedzi na pytania 4.5 oraz 7.2 w ankiecie stanowiącej załącznik nr 2 dla przedziału wiekowego powyżej 50 lat.....	103



SPIS ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik nr 1. Ankieta - Badanie satysfakcji Klienta hurtowego

Załącznik nr 2. Ankieta - Badania satysfakcji Klienta detalicznego

