



Złożenie pracy online:
2019-05-30 10:52:09
Kod pracy:
8347/37378/CloudA

Beata Reszka
(nr albumu: 23543)

Praca magisterska

**Proces zarządzania sprzedażą, a poziom satysfakcji klienta
na przykładzie firmy handlowo - usługowej MAN Truck & Bus
Polska Sp. z o.o.**

**The sales management process and the level of customer
satisfaction on the example of a commercial and service
company MAN Truck & Bus Polska Sp. z o.o.**

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie firmą

Promotor: dr Jan Waśkiewicz

Serdeczne podziękowania kieruję do mojego Promotora dr Jana Waśkiewicza, którego pomoc i wsparcie było kluczowym elementem podczas powstawania mojej pracy.



Streszczenie

Dynamika zmian w skali globalnej, regionalnej czy lokalnej skłania do doskonalenia dotychczasowych oraz powstawania nowych metod i koncepcji zarządzania. Rosnąca konkurencja wymusza na przedsiębiorcach konieczność wzmożenia starań w zakresie oferowanych dóbr. Satysfakcja klientów stała się jedną z nadrzędnych wartości. Głównym celem niniejszej pracy była identyfikacja atrybutów jakości, mających wpływ na poziom satysfakcji klienta na przykładzie firmy handlowo – usługowej MAN Truck & Bus Polska. Autorka w swej pracy przedstawiła zależności pomiędzy problematyką satysfakcji klienta a procesem zarządzania sprzedażą przy jednoczesnym omówieniu sposobów i metod dbania o poziom satysfakcji klientów. Analizie poddano szereg czynników z zakresu potrzeb i oczekiwań klientów mogących mieć realny wpływ na wyniki sprzedażowe firmy oraz poziom jej konkurencyjności. Wiążącym elementem pracy było badanie dokonane na losowo wybranych klientach firmy. Przeprowadzona analiza dowiodła, iż poznanie potrzeb i oczekiwań nabywców umożliwia ustalenie strategii działania, dzięki której wzrosną wyniki sprzedażowe i poziom satysfakcji klientów.

Słowa kluczowe

zarządzanie sprzedażą, poziom satysfakcji klientów, system zarządzania, sprzedaż, zarządzanie w biznesie, badanie satysfakcji klienta.



Abstract

The dynamics of changes on a global, regional or local scale tends to improve the existing and the emergence of new management methods and concepts. Increasing competition forces entrepreneurs to intensify their efforts in terms of the offered goods. Customer satisfaction has become one of the overarching values. The main purpose of this work was to identify quality attributes affecting the level of customer satisfaction on the example of a commercial and service company MAN Truck & Bus Polska. In her work, the author presented the relationships between the issues of customer satisfaction and the sales management process, while discussing the ways and methods of taking care of the level of customer satisfaction. The analysis covered a number of factors in the scope of customer needs and expectations that could have a real impact on the company's sales results and the level of its competitiveness. The binding element of the work was the research carried out on randomly selected clients of the company. The conducted analysis proved that meeting the needs and the expectations of buyers enables to establish a strategy of action, thanks to which the sales results and the level of customer satisfaction will increase.

Keywords

sales management, customer satisfaction level, management system, sales, business management, customer satisfaction survey.



Spis treści

Wstęp.....	3
Rozdział 1 Proces zarządzania w przedsiębiorstwie. Podstawy teoretyczne	5
1.1 Pojęcie i istota procesu zarządzania w przedsiębiorstwie	5
1.2 Funkcje zarządzania	9
1.3 Przegląd wybranych koncepcji zarządzania	15
1.4 Problemy procesu zarządzania sprzedażą.....	21
Rozdział 2 Wybrane problemy z zakresu teorii zachowań konsumentów (Klientów) na rynku	25
2.1 Konsument a klient – podobieństwa i różnice.....	25
2.2 Potrzeby oraz uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne zachowań klientów	27
2.3 Zarządzanie relacjami z klientem (CRM)	30
2.4 Czynniki mające wpływ na satysfakcję klienta oraz sposoby ich kształtowania	34
Rozdział 3 Polityka MAN Truck & Bus Polska względem Klienta	41
3.1 Charakterystyka MAN Truck & Bus Polska	41
3.2 Kultura organizacyjna a satysfakcja klienta w firmie MAN Truck & Bus Polska....	45
3.3 Prezentacja wyników prowadzonych dotychczasowo badań satysfakcji klienta w MAN Truck & Bus Polska	47
3.4 Rozwiązania sprzyjające poprawie satysfakcji klienta w MAN Truck & Bus Polska	51
Rozdział 4 Praktyczne ujęcie problematyki satysfakcji Klienta w firmie MAN Truck & Bus Polska. Badania własne	57
4.1 Metodyka badań własnych	57
4.1.1 Cel, podmiot i przedmiot badań	57
4.1.2 Problemy badawcze.....	58
4.1.3 Hipotezy badawcze	58
4.1.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze	58
4.2 Analiza wyników badań	59
4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań	72
Podsumowanie	77
Bibliografia.....	79
Spis tabel	83
Spis schematów	83
Spis wykresów.....	83





Wstęp

Współcześnie obserwuje się dużą dynamikę zmian zachodzących zarówno w skali globalnej, regionalnej jak i lokalnej. Są to zmiany zachodzące w różnych sferach takich jak na przykład: polityczna, społeczna, prawna, demograficzna czy też gospodarcza. Dostrzec można bardzo głębokie zmiany w sposobach prowadzenia działalności gospodarczej. Nowe możliwości w zakresie produkcji oraz w doskonaleniu dotychczasowych i powstawaniu coraz to nowszych koncepcji i metod zarządzania, wykreowane zostały jako efekt dynamicznego rozwoju techniki i technologii, a szczególnie systemów informatycznych i technologicznych. Obecnie istotnie zmieniają się również warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, zarówno na rynkach globalnych jak i wewnętrznych. Przedsiębiorcy bowiem muszą non stop monitorować i skrupulatnie odbierać sygnały dochodzące z otoczenia, wykorzystywać je dla własnych potrzeb, wprowadzać innowacyjne rozwiązania w zakresie modyfikowania funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez zmiany procesów i systemów zarządzania.

Zauważyć należy, że w gospodarce rynkowej szczególnego znaczenia nabiera problem wzrostu konkurencyjności pomiędzy przedsiębiorstwami tej samej branży. Tutaj przedsiębiorstwa chcące uzyskać sukces na rynku, muszą starać się oferować najwyższej jakości produkty jak i usługi. Muszą zabiegać o jak najwyższą ocenę od odbiorców swoich wytworów. To właśnie wysoki poziom satysfakcji konsumenta, bądź klienta firmy, staje się tutaj problemem najwyższej troski dla przedsiębiorstwa i jego pracowników. Autorka pracy, będąc kilkuletnim pracownikiem firmy i zajmując się w niej bezpośrednio sprzedażą, postanowiła zbadać zależności, jakie zachodzą między procesem sprzedaży a satysfakcją klienta firmy. Celem pracy - wyznaczonym przez nią - była identyfikacja atrybutów jakości, mających wpływ na poziom satysfakcji klienta na przykładzie firmy handlowo – usługowej MAN Truck & Bus Polska. Autorka przyjęła hipotezę, że poznanie szerokiej gamy czynników w zakresie potrzeb i oczekiwań klientów pozwoli znacznie poprawić wyniki sprzedażowe firmy, a tym samym wpłynie na podniesienie poziomu jej konkurencyjności.

Praca składa się z czterech rozdziałów. W rozdziale pierwszym ujęte zostały problemy teoretyczne związane z procesem zarządzania w przedsiębiorstwie, przedstawione pojęcie i istota tego procesu oraz funkcje zarządzania, jak również dokonany został przegląd wybranych koncepcji zarządzania. W tym rozdziale omówione również zagadnienia dotyczące procesu zarządzania sprzedażą.

Kolejny rozdział poświęcony został omówieniu problemów z zakresu teorii zachowań klientów na rynku. Wyszczególnione zostały potrzeby oraz uwarunkowania zachowań



klientów, przedstawione również zagadnienia związane z zarządzaniem relacjami z klientem, jak również czynniki mające wpływ na satysfakcję klienta.

W trzecim rozdziale pracy zaprezentowano charakterystykę firmy MAN Truck & Bus Polska, jako podmiotu przyjętego do prowadzenia badań. Przedstawiono w nim takie zagadnienia, jak kultura organizacyjna firmy i jej wpływ na satysfakcję klienta. W tym rozdziale zaprezentowano także wyniki badań satysfakcji klienta, jakie miały miejsce w firmie w ostatnich latach. Ponadto wskazane zostały rozwiązania sprzyjające poprawie satysfakcji klienta stosowane w codziennej praktyce przez firmę.

Rozdział czwarty stanowi praktyczne ujęcie problematyki satysfakcji klienta firmy uzyskane na bazie przeprowadzonych badań własnych. Przedstawiono w nim metodykę tych badań, w tym: cel, przedmiot badań, problemy badawcze, hipotezy badawcze oraz metody, techniki i narzędzia badawcze. Rozdział ten zawiera analizę wyników badań w postaci zestawień tabelarycznych i wykresów oraz interpretację tych wyników, jak również syntetyczne wnioski z całości badań.

Pracę kończy podsumowanie, zawierające ogólne refleksje autorki pracy jak również rekomendacje w zakresie rozwiązań mających wpływ na podniesienie poziomu satysfakcji klientów firmy.



Rozdział 1

Proces zarządzania w przedsiębiorstwie. Podstawy teoretyczne

1.1 Pojęcie i istota procesu zarządzania w przedsiębiorstwie

Pojęcie zarządzania interpretowane jest w literaturze w różnoraki sposób. W literaturze polskiej występuje wiele pojęć o różnych znaczeniach np.: zarządzanie, kierowanie, administrowanie. Co ciekawe, literatura światowa wskazuje na takie samo znaczenie takich pojęć jak zarządzanie i kierowanie. Nieprecyzyjność definicji zarządzania może wynikać właśnie z braku jednoznacznych kryteriów.

M. Bielski w dosyć ciekawy sposób rozpatruje różnicę między pojęciem kierowania a zarządzaniem. Bielski stwierdza, iż kierowanie występuje jedynie przy jednoczesnym występowaniu zarządzania. Ponadto uważa, że kierowanie można odnieść do ludzi natomiast zarządzanie jest procesem odnoszącym się do organizacji¹.

Interdyscyplinarny charakter nauki o organizacji i zarządzaniu naturalnie stwarzał możliwość do pojawiania się wielu definicji i analiz pojęcia zarządzania. Encyklopedia organizacji i zarządzania określa zarządzanie jako „działalność kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji”².

Według niektórych specjalistów³ zarządzanie stanowi rodzaj kierowania, w którym występują możliwości bezpośredniego i pośredniego koordynowania zbiorowych wysiłków na oczekiwanym poziomie. Taki rodzaj zarządzania posiada pewne cechy:

- prawo zarządzającego do podejmowania decyzji w sprawie misji i celów organizacji, jak również wykorzystania zasobów organizacji,
- tworzenie materialnych, finansowych, kadrowych i organizacyjnych warunków do realizacji misji, celów i zadań.

R. W. Griffin proponuje następującą definicję: „Zarządzanie jest zestawem działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie to jest kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób

¹ M. Bielski, Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Warszawa 2005, s. 171.

² Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa 2010, s. 609.

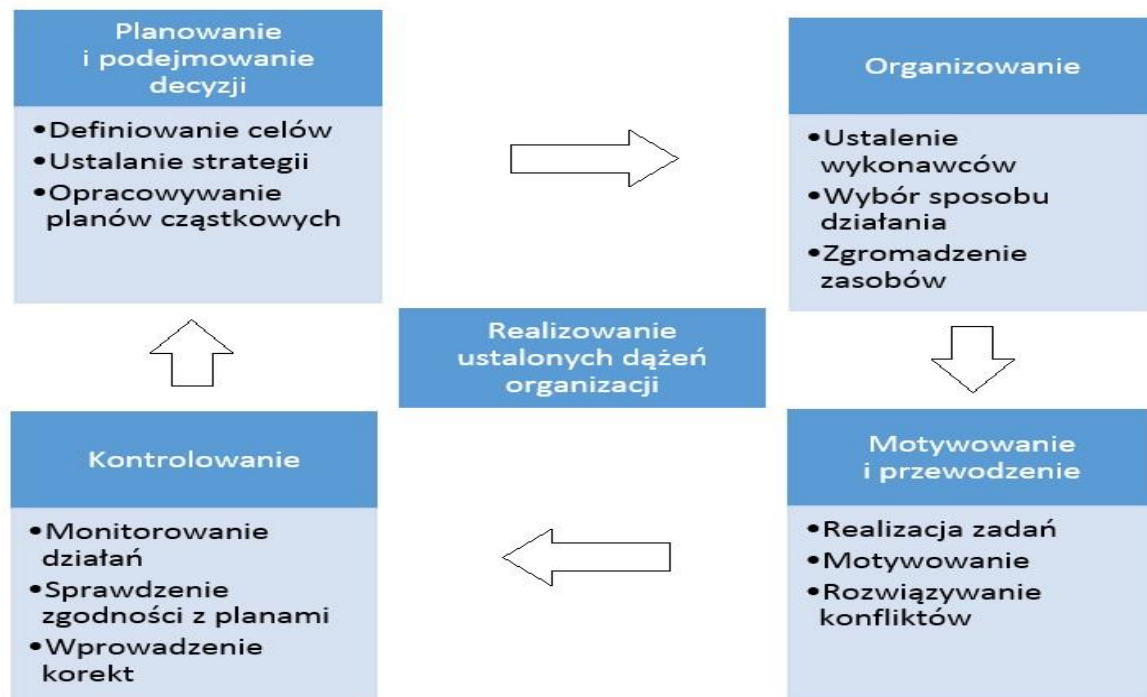
³ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, Organizacja i zarządzanie, Gdańsk 2004, s. 22 – 23.



sprawny i skuteczny”⁴. Wskazane w definicji Griffin’a działania zostały przedstawione na Schemacie 1.

Czynności w procesie zarządzania są ze sobą wzajemnie powiązane. Każda z czynności określa konkretne działania, dzięki którym możliwe jest realizowanie ustalonych dążeń organizacji.

Schemat 1. Zestaw działań w procesie zarządzania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2010, s. 6 - 8

Istotą zarządzania jest proces ukierunkowany na wykorzystanie zasobów. Najczęściej literatura wskazuje na zasoby organizacji określone w czterech grupach: ludzkie, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne. W omawianym podejściu zasoby organizacji można przedstawić w sześciu grupach:

- 1) zasoby ludzkie – obejmują ludzi w organizacji, strukturę pracowników,
- 2) zasoby finansowe – wszelkiego rodzaju środki pieniężne, których celem jest osiągnięcie celów organizacji,
- 3) zasoby rzeczowe – wszelkie technologie, surowce, maszyny, środki trwałe itp.,
- 4) zasoby organizacyjne – wszelkie procesy dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem,

⁴ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2010, s. 6.

- 5) zasoby relacyjne – utrzymywanie więzi z szeroko rozumianym otoczeniem przedsiębiorstwa,
- 6) zasoby intelektualne – informacje związane z procesem podejmowania decyzji, wiedza technologiczna, patenty, prawa autorskie itp.

Mając na uwadze realizację zamierzonych celów organizacja powinna wykorzystywać każdy z rodzajów wyżej wymienionych zasobów.

Część autorów stwierdza, iż istotę zarządzania stanowi podejmowanie decyzji. Termin ten pojawia się w dwóch znaczeniach. Po pierwsze może to być proces złożony z takich elementów jak⁵:

- rejestracja i ocena informacji,
- identyfikacja problemu decyzyjnego,
- formułowanie i ocena wariantów decyzyjnych,
- przewidywanie skutków decyzji i zastosowanie przyjętego kryterium wyboru,
- określenie i wydanie decyzji,
- rejestracja informacji o jej wykonaniu.

W drugim znaczeniu podejmowanie decyzji może być tylko jednym z etapów procesu decyzyjnego. W tym wypadku może oznaczać świadomy akt woli decydenta dokonującego wyboru jednej z możliwych opcji rozwiązania problemu decyzyjnego.

W kontekście definicji zarządzania należy także wyjaśnić istotę wykonywania zadań w taki sposób, aby osiągać zamierzone cele sprawnie i skutecznie. Istotą procesu zarządzania stanowi właśnie sprawność i skuteczność to jest ukierunkowanie na efektywność.

Zarządzanie jest procesem określanym szeregiem różnorodnych cech. Najbardziej przytaczany jest szereg cech wskazywany przez P. F. Druckera. Według niego zarządzanie:

- 1) dotyczy głównie ludzi,
- 2) jest osadzone w kulturze,
- 3) musi odnosić się do prostoty zarówno jeśli chodzi o wartości, cele, zadania,
- 4) musi przyczyniać się do zdolności do uczenia się ze strony organizacji,
- 5) musi opierać się na umiejętności komunikowania,
- 6) bazuje na rozbudowanym systemie wskaźników,
- 7) nie może być niejednoznaczne – najważniejszym celem zarządzania powinna być satysfakcja klienta⁶.

⁵ R. Krupski, Podstawy organizacji i zarządzania, Wałbrzych 2004, s. 37.

⁶ P. F. Drucker, Skuteczne zarządzanie, Warszawa 2010, s. 75 – 76.



Uzupełnieniem cech wskazywanych przez P. F. Druckera mogą być zasady zarządzania sformułowane przez amerykańskich uczonych T. J. Petersa oraz R. H. Watermana. Szereg przeprowadzonych przez obu specjalistów badań przyczynił się do wysnucia odpowiednich wniosków. Zasady procesu zarządzania można zatem wskazać następująco:

- 1) skłonność do działania,
- 2) bliska relacja z klientem –poznanie jego oczekiwań i zaspokojenie potrzeb,
- 3) samodzielność, przedsiębiorczość, konkurencyjność,
- 4) praca i wydajność,
- 5) motywacja poprzez określone wartości,
- 6) wyspecjalizowanie się w konkretnej dziedzinie i konsekwencja w prowadzeniu określonego rodzaju działalności,
- 7) prostota procesu zarządzania jak również struktury organizacyjnej,
- 8) dyscyplina i swoboda, czyli jednocześnie stworzenie przyjaznej atmosfery przy określonych wartościach, relacjach i wymaganiach⁷.

Biorąc pod uwagę powyższe cechy oraz zasady można stwierdzić, że dzięki realizacji takich założeń proces zarządzania w danej organizacji może przebiegać w sposób bliski doskonałości. Odpowiedzialność za tego rodzaju działania ponoszą menedżerowie. Menedżerowie mają za zadanie realizację procesu zarządzania w sposób możliwie efektywny i zarazem szybki oraz skuteczny⁸.

Zarządzanie można podzielić na zarządzanie instytucjonalne lub funkcjonalne. Zarządzanie instytucjonalne dotyczy oddziaływania przełożonego na podwładnego. Zarządzanie funkcjonalne wiąże się z wykonywaniem określonych czynności, które są konieczne w realizowaniu celów oraz zadań organizacji⁹. W dalszej części autorka pracy podejmie próbę w zakresie omówienia problematyki związanej z zarządzaniem funkcjonalnym.

⁷ J. Kisielnicki, Jak zarządzać i być zarządzanym, wyd. II, Warszawa 2014, s. 15.

⁸ A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, Podstawy organizacji i zarządzania, wyd. II, Gdynia 2007, s. 38.

⁹ Tamże, s. 38.

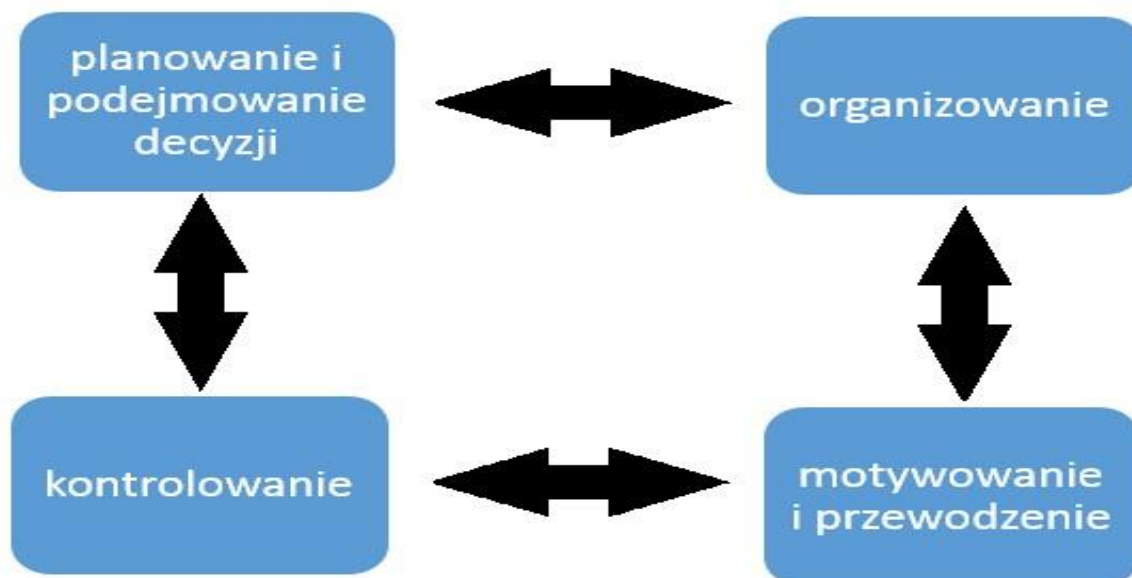


1.2 Funkcje zarządzania

Na podstawie przyjętej definicji zarządzania wśród podstawowych funkcji zarządzania znajdują się: planowanie wraz z podejmowaniem decyzji, organizowanie, motywowanie wraz z przewodzeniem oraz kontrolowanie. Schemat. 2. prezentuje hierarchię wskazanych funkcji.

Funkcja planowania ciągle ewoluuje. Po raz pierwszy z określeniem tej funkcji spotkano się w 1916 r. i wówczas planowanie określano jako „przewidywanie”. Obecnie planowanie i podejmowanie decyzji uważa się niewątpliwie za najważniejszą funkcję zarządzania. Zarówno planowanie jak i podejmowanie decyzji musi występować bez względu na rodzaj i charakter organizacji. Plany stanowią podstawę jeśli chodzi o określenie celów organizacji, jak również sposobów osiągnięcia tychże celów. W procesie planowania niezwykle istotny jest całokształt organizacyjny dotyczący danego przedsiębiorstwa. Zrozumienie otoczenia organizacji powinno stanowić punkt wyjściowy jeśli chodzi o określenie celów a później jej planów. Niezbędne jest również określenie misji organizacji, z której w późniejszym etapie wyniknie cała strategia rozwoju. Cele wraz ze strategią mogą pomóc w określeniu konkretnych już planów strategicznych, a te z kolei służą jako baza do opracowania planów taktycznych. Plany i cele taktyczne tworzą cele operacyjne, które wraz z planami taktycznymi tworzą plany operacyjne¹⁰.

Schemat 2. Funkcje zarządzania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2010, s. 8.

¹⁰ A. Zakrzewska – Bielawska, Podstawy ..., op. cit., s. 169.

Proces planowania musi wiązać się z określeniem głównego celu organizacji jak również wszelkiego rodzaju celów szczegółowych. Organizacja musi mieć na uwadze realizację tych celów poprzez wykorzystanie wszelkich posiadanych zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych itd.). Niewątpliwie proces planowania musi wiązać się z procesem podejmowania decyzji. Planowanie zawiera w sobie również takie elementy jak gromadzenie informacji, prognozowanie, programowanie, bilansowanie i optymalizacja planów, a także pomoc podległym organizacjom.¹¹

Niezbędnym elementem rozpoczynającym proces planowania jest analiza otoczenia. Jest to działanie, dzięki któremu menedżerowie mają możliwość określić szanse i potencjalne zagrożenia dla ich działalności. Istotnymi w tej kwestii czynnikami są misja, cele, założenia, wartości oraz kierunki działania. Każdy z tych elementów wpływa i wiąże się z kolejnym. Są to zależne od siebie elementy, dlatego każdy z nich jest niezwykle ważny i istotny w całym procesie planowania i podejmowania decyzji.

Etap planowania celów wiąże się z faktem, iż w zależności od celów są one skierowane do innych odbiorców. Należy zatem podzielić cele na trzy poziomy zarządzania: strategiczny, taktyczny oraz operacyjny. Taki podział procesu zarządzania w kontekście celów przedstawiony został na schemacie 3.

Na poziomie strategicznym określa się cele strategiczne, których formuła musi wiązać się z maksymalnym wykorzystaniem potencjału organizacji. Cele na poziomie strategicznym skupiają się na istotnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Wyznaczają je osoby z najwyższej kadry kierowniczej.

Na poziomie taktycznym określa się cele taktyczne dotyczące głównie racjonalizacji działań koniecznych do realizacji celów strategicznych. Cele taktyczne wiążą plany operacyjne z planami strategicznymi.

Na poziomie operacyjnym określa się cele operacyjne związane z bieżącymi pomyłkami i problemami w danym przedsiębiorstwie¹².

Funkcje ww. celów są następujące:

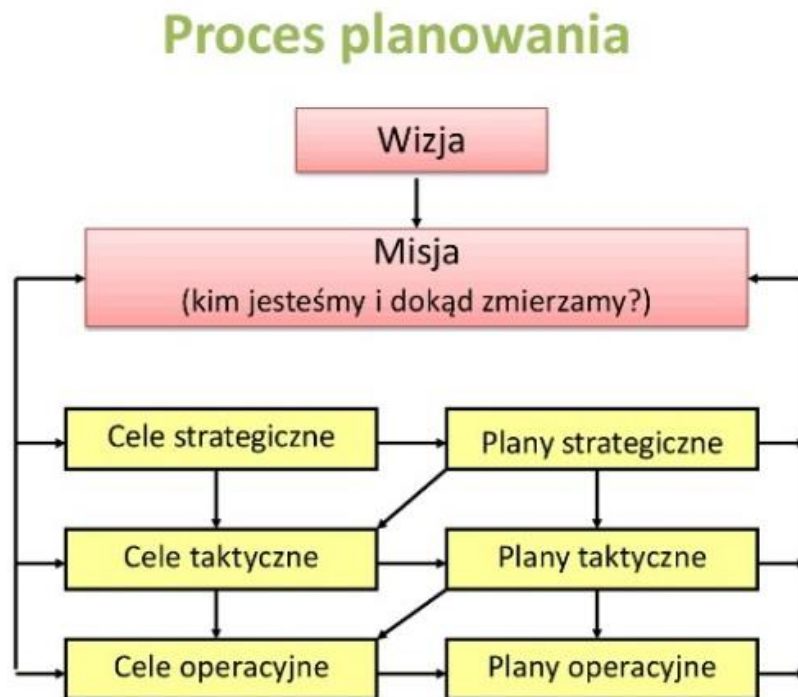
- 1) określenie kierunku działania osobom pracującym w danej organizacji,
- 2) motywowanie pracowników do realizowania planowanych działań i kroków,
- 3) właściwy mechanizm oceny oraz kontroli.

¹¹ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania ..., op.cit., s. 211.

¹² Tamże, s. 169.



Schemat 3. Cele i proces planowania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami

W sam proces realizacji planowania zaangażowani są menedżerowie. Warto jednak podkreślić, iż w ogólnie rozumiany proces planowania najlepiej byłoby gdyby byli zaangażowani wszyscy pracownicy organizacji. Byłaby to okazja do zmotywowania pracowników oraz podkreślenia ich przywiązania i zaangażowania w losy firmy.

W kontekście procesu planowania warto jeszcze określić rodzaje planów w organizacjach ze względu na:

- 1) poziom ogólności planu:
 - a) ogólne,
 - b) szczegółowe;
- 2) przedmiot procesu planowania:
 - a) techniczno – produkcyjne,
 - b) inwestycyjne,
 - c) marketingowe,
 - d) ekonomiczno – finansowe;
- 3) zasięg procesu planowania:
 - a) strategiczne,
 - b) taktyczne,

- c) operacyjne;
- 4) okres trwania:
 - a) długookresowe,
 - b) średniookresowe,
 - c) krótkookresowe¹³.

Z planowaniem wiąże się również istotny element, jakim jest podejmowanie decyzji. Proces ten opiera się na poznaniu oraz zdefiniowaniu istoty decyzyjnej, wyodrębnieniu różnych możliwości i wyborze najlepszej opcji oraz jej wdrożeniu. Proces podejmowania decyzji składa się z ułożonych w logicznym porządku czynności, które są ze sobą powiązane związkami przyczynowo – skutkowymi, których efektem jest podjęcie ostatecznej decyzji.

Fazami procesu podejmowania decyzji są: rozpoznanie, projektowanie oraz wybór. Rozpoznanie zmierza do zidentyfikowania i zdiagnozowania problemu decyzyjnego poprzez poszukiwanie odpowiedzi na określone pytania dotyczące istoty problemu, stopnia jego złożoności, źródła powstania, zakresu czasowego i przestrzennego problemu, powtarzalności lub incydentalności jak również tego, kto powinien odpowiadać za rozwiązanie problemu. Druga faza procesu podejmowania decyzji, czyli projektowanie jest fazą najtrudniejszą i wymagającą najwyższych kwalifikacji. Na tym etapie poszukiwane są alternatywne rozwiązania danego problemu decyzyjnego a także określenie kryteriów wyboru. Kryteria decyzyjne to pewne wartości rozwiązania problemu, których oceny i porównania dokonuje decydent. Należą do nich:

- 1) trafność – jest to wybór wariantu najlepiej rozwiązującego problem decyzyjny,
- 2) ekonomiczność – wybór wariantu najbardziej wydajnego albo najbardziej oszczędnego,
- 3) łatwość realizacji – dostosowanie do warunków realizacji,
- 4) legalność – zgodność wybranego wariantu z obowiązującymi przepisami,
- 5) ograniczone ryzyko – eliminacja niepewnych rozwiązań,
- 6) szybkość – wybór rozwiązania realizowanego w jak najkrótszym czasie¹⁴.

Trzecią z kolei fazą procesu podejmowania decyzji jest wybór. Jest to wybranie wariantu spełniającego w największym stopniu przyjęte kryteria. Dokonanie wyboru poprzedzają pewne etapy, do których zalicza się:

- 1) sporządzenie listy wad i zalet każdego z rozwiązań,

¹³ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania ..., op. cit., s. 169.

¹⁴ Tamże, s. 177.



- 2) rozważenie ewentualnych skutków wdrożenia każdego z możliwych wyborów,
- 3) ocena każdego z wariantów pod kątem przyjętej listy kryteriów,
- 4) ocena podejmowanego ryzyka w odniesieniu do oczekiwanych korzyści¹⁵.

Kolejną funkcją zarządzania po planowaniu i podejmowaniu decyzji jest organizowanie. Organizowanie jest procesem, w którym wykonuje się szereg czynności służących ustaleniu i powiązaniu wielu różnych działań w całość. To także proces, w którym wyznacza się zadania dla wszystkich komórek organizacyjnych jak również pracowników przedsiębiorstwa. Wszelkie tego rodzaju działania mają służyć jak najefektywniejszej realizacji zamierzonych celów i zadań. Jeśli konieczne byłoby najogólniejsze określenie organizowania to można by określić ten proces jako tworzący układ ludzi wykorzystujący odpowiednie zasoby w celu realizacji określonych celów. W trakcie procesu organizowania tworzona jest struktura organizacyjna przedsiębiorstwa. Do elementów procesu organizowania zaliczane są także: grupowanie czynności i pracowników, przydzielanie zadań, kształtowanie więzi pomiędzy komórkami, delegowanie i rozgraniczanie uprawnień, dobór kadr kierowniczych¹⁶.

Wyróżnia się dwa rodzaje organizowania: procesowe oraz strukturalne.

Organizowanie procesowe jest działaniem, w którym wszelkie etapy tworzy się poprzez zasady ergonomicznego i racjonalnego działania danych czynności.

Organizowanie strukturalne odbywa się na zasadzie podziału czynności oraz osób pracujących w zespoły, którym przydziela się określone zadania do wykonania.

W procesie organizowania występuje szereg działań mających na celu osiągnięcie wyznaczonego ze strony przedsiębiorstwa celu. Najważniejszym elementem w całym tym procesie jest koordynacja działań wszystkich biorących udział komórek i osób. Jeśli konieczne byłoby wskazanie ogólnego celu organizowania, to można by stwierdzić, że jest to chęć stworzenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa¹⁷.

Trzecią w hierarchii funkcją zarządzania jest motywowanie i przewodzenie. Zdarza się, iż funkcję motywowania stosuje się łącznie z funkcją przewodzenia. Aspekty przewodzenia stanowiły przedmiot zainteresowania badaczy już od wielu lat. Skuteczna motywacja pracowników musi odbywać się na zasadzie posiadania przez menedżera cech przywódczych. Taka cecha sprawia, iż menedżer darzony jest szacunkiem i poważaniem, co wpływa na jego postrzeganie przez pracowników, a co za tym idzie skuteczną ich motywację.

¹⁵ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania ..., op. cit., s. 178.

¹⁶ R. Krupski, Podstawy organizacji i zarządzania, Wałbrzych 2004, s. 35.

¹⁷ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania ..., op. cit., s. 189.



Motywowanie to także: ocena i rozwój kadr, wyznaczanie wynagrodzeń, dobór i instruowanie pracowników czy ustalanie zadań i miar ich spełnienia¹⁸.

R. W. Griffin określa przywództwo jako:

- 1) proces – motywowanie zachowań mających realny wpływ na osiągnięcie celów grupy czy organizacji,
- 2) właściwości – szereg cech, które posiadają jednostki postrzegane jako przywódcy¹⁹.

W literaturze przedmiotu tematyka przywództwa omawiana jest dosyć często. Przeprowadzane badania wskazują na pewne cechy, na podstawie których można odróżnić przywódcę. Dotyczy to zarówno cech pozytywnych jak i negatywnych. Wniosek może zatem być taki, że przywództwo jest zależne od konkretnego zachowania danej osoby, ale także stanowi wynik połączenia wielu cech²⁰.

Ostatnią, czwartą z kolei, funkcją zarządzania jest kontrolowanie. Można uznać, iż jest to najtrudniejszy z etapów, z którym musi się zmierzyć menedżer. Kontrolowanie polega na ustaleniu stanów rzeczywistych i porównanie ich z wielkościami wymaganymi. Ma to na celu stwierdzenie odchyłeń (lub braku) i określenie zaleceń eliminujących niepożądane skutki. A. Koźmiński i W. Piotrowski definiują kontrolę jako porównanie informacji o stanie rzeczywistym z wzorcami opracowanymi w czasie planowania²¹.

Funkcje kontroli są następujące:

- 1) informacyjna - określa stopień realizacji zadań jak również potencjalnych nieprawidłowości,
- 2) profilaktyczna - wspiera działania na rzecz uniknięcia wszelkich nieprawidłowości,
- 3) korygująco – ochronna - jej celem jest przywrócenie oczekiwanego stanu,
- 4) kreatywna - może przyczyniać się do osiągnięcia lepszych rezultatów,
- 5) instruktażowa - wskazuje rozwiązania nieścisłości i nieprawidłowości,
- 6) pobudzająca - pobudza kontrolowane osobowości do wdrożenia określonych zmian.

W literaturze przedmiotu poruszającej zagadnienie zarządzania znajduje się kilka rodzajów kontroli klasyfikowanych według różnych kryteriów podziału. Są to kontrole uwzględnione na:

- 1) okres ochrony, a w tym kontrolę prewencyjną, bieżącą lub po fakcie,
- 2) stopień w organizacji, a w tym kontrolę operacji, organizacyjną i strategiczną,

¹⁸ R. Krupski, Podstawy ..., op.cit., s. 35.

¹⁹ A. Zakrzewska – Bielawska, Podstawy ..., op. cit., s. 412.

²⁰ Tamże, s. 402.

²¹ A. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 2010, s. 199.



- 3) rodzaj ocenianych w organizacji zasobów, a w tym kontrolę zasobów rzeczowych, społecznych, finansowych lub informacyjnych,
- 4) przedmiot kontroli, a w tym kontrolę operacji, finansową, działań marketingowych i prac badawczo – rozwojowych,
- 5) usytuowanie organu kontroli, a w tym kontrolę wewnętrzną i zewnętrzną,
- 6) podmiot kontroli, a w tym kontrolę przez każdego wykonawcę, kierownika lub przez upoważnionych kontrolerów,
- 7) cechy organizacyjne, a w tym kontrolę funkcjonalną i instytucjonalną,
- 8) działania kontrolne, a w tym kontrolę pełną i wycinkową,
- 9) charakter, a w tym kontrolę formalną, merytoryczną, dokumentacyjną i rzeczową²².

1.3 Przegląd wybranych koncepcji zarządzania

Zgodnie z definicją słownika języka polskiego „koncepcja” jest to „pomysł, plan, idea, projekt”²³. W tej części pracy przedstawione zostaną wybrane współczesne koncepcje zarządzania. Ich zestawienie przedstawia tabela 1.

Metody i koncepcje zarządzania z reguły pełnią funkcję wspierającą działalność menedżerów to jest ułatwiają im rozwiązywanie wszelakich problemów występujących w procesie zarządzania współczesną organizacją.

²² A. Zakrzewska – Bielawska, Podstawy ..., op. cit., s. 427.

²³ Słownik Języka Polskiego na stronie internetowej www.sjp.pl/koncepcja z dnia 17.01.2019.



Tabela 1. Wybrane koncepcje zarządzania

Orientacja	Nazwa koncepcji
jakość	TQM
	Six Sigma
	Kaizen
zmiany w organizacji	TBM
	BPR
	Benchmarking
klient	Koncepcja marketingu
	Koncepcja marketingu relacji
współdziałanie	Organizacja sieciowa
	Organizacja wirtualna
wyszczuplanie organizacji	Outsourcing
	Lean Management
wiedza	Zarządzanie wiedzą w organizacji
	Koncepcja organizacji uczącej się
	Zarządzanie innowacjami

Zródło: Opracowanie własne na podstawie A. Czerska, A. Spitter, Koncepcje zarządzania, Warszawa 2010, s. 68 – 182.

Spośród koncepcji zarządzania ukierunkowanych na jakość najpopularniejszymi są: Total Quality Management (TQM), Six Sigma oraz Kaizen.

TQM to system określonych działań, których podstawą powinno być osiągnięcie satysfakcjonującego stopnia zadowolenia klienta, pełna aktywność w działaniach ze strony pracowników, wzrost dochodów przy jednoczesnej obniżce kosztów. System ten zwany jest kompleksowym zarządzaniem jakością. Charakterystycznym elementem TQM jest spojrzenie pro jakościowe. Należy podkreślić, że szczególnie istotne jest zaangażowanie pracowników przedsiębiorstwa i praca zespołowa. Doskonalone są wszelkie działania ze strony pracowników. Najczęściej odbywa się to poprzez drobne usprawnienia. Optymalizacja procesów to kolejny z elementów charakterystycznych dla koncepcji kompleksowego zarządzania jakością. Wykorzystywanie prostych metod czy narzędzi maksymalizuje czas, który można wykorzystać na produkcję. W założeniach tej koncepcji jest także to, iż wszelkie problemy w przedsiębiorstwie wynikają z nieodpowiedniego zarządzania, organizacji pracy



i motywacji. Celem koncepcji jest przede wszystkim satysfakcja klienta, ale także korzyści dla organizacji i jej członków²⁴.

Z kolei Six Sigma to koncepcja, której założeniem jest działanie poprzez procesy gospodarcze umożliwiające poprawę wyników finansowych. Działanie to ma odbywać się przez procesy planowania i kontroli pracy. Zaś sposobem mającym usprawnić tego rodzaju działania ma być minimalizowanie zużycia surowców. Skutkiem takich procesów ma być większa satysfakcja klientów. Six Sigma opiera się na założeniu, iż błędy w procesach pojawiają się z pewnym prawdopodobieństwem, które można rozpisać poprzez rozkład statystyczny. Celem w koncepcji jest głównie minimalizacja prawdopodobieństwa wystąpienia błędów do 3,4 błędu na milion okazji. Dzięki takiemu podejściu Six Sigma może wpływać na wzrost powtarzalności procesów²⁵.

Natomiast Kaizen to wywodząca się z Japonii koncepcja oznaczająca nieustający proces doskonalenia się. Kaizen łączy się z TQM pod względem jednej z zasad TQM, jaką jest ciągle doskonalenie się. Różnica może polegać jedynie na tym, iż Kaizen w ogromnej mierze skupia się głównie na ludziach i ich aktywności w procesach udoskonalających funkcjonowanie przedsiębiorstwa i poprawę jakości. W koncepcji Kaizen nie liczy się jednak tylko i wyłącznie osiągnięcie doskonałości. Metoda ta bardziej skupia się na procesie i ciągłym rozwoju. Gdyby oczekiwano jedynie perfekcyjnych rozwiązań a takich nie udałoby się osiągnąć, wówczas pracownicy traciliby zapał i energię do dalszej pracy a nie o to w tej koncepcji chodzi. Przeciwnie – osiągnięcie doskonałości nie jest wcale oczekiwanym rezultatem. Jeśli w danym przypadku udałoby się osiągnąć stan perfekcji, wtedy nie byłoby już nad czym pracować, ponieważ perfekcja oznaczałaby koniec rozwoju, co stanowi ewidentnie zaprzeczenie Kaizen²⁶.

W grupie koncepcji ukierunkowanych na zmiany w organizacji znajdują się: Time Based Management (TBM), Business Proces Reengineering (BPR) oraz Benchmarking.

Koncepcja Time Based Management wywodzi się z działalności produkcyjnej, w której działaniach bazowano na wytwarzaniu uwzględniającym czynnik czasu jak również sprawną reakcję produkcji. Jest to koncepcja niekonwencjonalna i wizjonerska, oparta na rozwiązaniach dopuszczających współpracę z innymi koncepcjami takimi jak Business Proces Reengineering, Benchmarking czy Lean Management. W koncepcji wykorzystywany czas, będący istotnym czynnikiem konkurencyjności firmy. Czas ma wpływ na wiele istotnych

²⁴ A. Czerska, A. Spitter, *Koncepcje zarządzania*, Warszawa 2010, s. 148.

²⁵ Tamże, s. 321.

²⁶ Tamże, s. 172.



procesów w przedsiębiorstwie, takich jak: skrócenie procesów (oszczędność czasu), dotrzymanie terminów (punktualność), rozwój nowych produktów i procesów (innowacyjność), czy uformowanie na nowo istniejących już procesów (płynność czasu). Koncepcja opiera się przede wszystkim na założeniu, że czas otrzymuje priorytet w procesach zarządzania, a myślenie w kategoriach czasu dotyczy wszystkich sfer firmy²⁷.

Business Proces Reengineering (BPR) jest koncepcją polegającą na sprawnym zaprojektowaniu strategicznych działań w przedsiębiorstwie, które z punktu widzenia klienta miałyby określoną wartość. Dotyczy to zarówno procedur jak i struktur organizacyjnych. Radykalność takich zmian może stanowić dla wielu przedsiębiorców zbyt poważną decyzję, stąd też koncepcja ta nie jest aż tak popularną. Reengineering to fundamentalne przeprojektowanie procesów w firmie, które ma na celu poprawę osiąganych wyników takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość. W tej koncepcji miejsca komórek funkcjonalnych mają zajmować zespoły odpowiedzialne za proces. Zamiast idei daleko posuniętego podziału pracy pojawia się ranga pracy zespołowej. Proste zadania zastępuje się pracą wielowymiarową. Zmianie ulega również przygotowanie pracownika do wykonywania swych obowiązków. Nie wystarcza już zwyczajne przeszkolenie – konieczne jest pełne wyszkolenie oraz dalsze doszkalać²⁸.

Benchmarking to koncepcja polegająca na porównywaniu się do najlepszych. Chodzi tutaj głównie o czerpane inspiracji od najlepszych przedsiębiorców i nie popełnianie ich błędów. Wyróżnia się benchmarking zewnętrzny, w którym porównania dotyczą innych firm oraz benchmarking wewnętrzny, w którym porównuje się komórki organizacyjne danej firmy. Koncepcję tę można określić jako porównywanie się z najlepszymi, dorównywanie im, orientacja na najlepszą klasę wyrobów bądź usług. Może to być również czerpanie z doświadczeń konkurencji. Wyróżnia się trzy rodzaje benchmarking: wewnętrzny, zorientowany na konkurencję i funkcjonalny. Wewnętrzny występuje w ramach przedsiębiorstwa, funkcjonalny odnosi się do firm spoza branży a zorientowany na konkurencję odnosi się do obserwowania działań konkurencyjnych²⁹.

W kolejnej grupie znajdują się koncepcje marketingowe ukierunkowane na klienta. Pierwszą koncepcją z tej grupy jest koncepcja marketingu.

Koncepcja marketingu jest dosyć popularna jeśli chodzi o polskie przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie zarządzanym marketingowo ogromną uwagę przykuwa się

²⁷ A. Czerska, A. Spitter, Koncepcje ..., op. cit., s. 188.

²⁸ K. Zimniewicz, Współczesne koncepcje i metody zarządzania, Warszawa 2010, s. 21 – 22.

²⁹ Tamże, s. 45 – 46.



do zaspokojenia potrzeb klientów. Określane są dokładnie potrzeby i oczekiwania klientów. Następnie określa się możliwości ich realizacji - oczywiście w sposób opłacalny. Właściwie w każdej branży funkcjonują firmy, którym dzięki stosowaniu metody marketingowej udało się osiągnąć sukces. Poza określeniem dokładnych potrzeb i oczekiwań klientów koncepcja ta, posiada też inne założenia. Wiele z nich dotyczy jednak orientacji na klienta. W koncepcji istotne jest zapewnienie dostępności towarów i usług jak również tworzenie cen w oparciu o możliwości nabywcy, konkurencję oraz koszty. Najważniejsze jednak dla przedsiębiorstw wykorzystujących tę koncepcję jest tworzenie towarów i usług zaspokajających potrzeby klienta³⁰.

Drugą z grupy koncepcji marketingowych ukierunkowanych na klienta jest koncepcja marketingu relacji. Jest to pewnego rodzaju rozwinięcie koncepcji marketingu. W koncepcji tej najbardziej charakterystycznym elementem jest relacja między marketingiem, obsługą klienta oraz jakością, co określa się pojęciem „marketingu zintegrowanego”. W tej koncepcji szczególnie istotna jest koncentracja na zatrzymaniu klienta. Ważne jest to, aby utrzymywać stały kontakt z klientem. Można zatem rozumieć, iż koncepcja ta opiera się na długofalowych działaniach. Ponadto ważne jest również to, aby wytwarzane produkty czy dostępne usługi posiadały jak najwyższą jakość. Wszystkie oddziały i działy przedsiębiorstwa muszą w jednakowym stopniu dbać o obsługę klienta i zapewnienie trwałych dobrych relacji³¹.

W grupie koncepcji ukierunkowanych na współdziałanie znajdują się organizacja sieciowa oraz organizacja wirtualna.

Organizacja sieciowa stanowi koncepcję, której istotą jest zwiększenie konkurencyjności. Biorąc pod uwagę konkurencję, przedsiębiorstwa muszą odnaleźć rozwiązanie, dzięki którym uda im się dostosować do postępujących zmian otoczenia. Wskutek tego powstają sieci organizacji o wzajemnych korzyściach.

Organizację wirtualną tworzy się bardziej wskutek dobrowolności. Każdy z uczestników organizacji wirtualnej może dostarczyć na rynek różnego rodzaju dobra. Takie transakcje umożliwiają sieci powiązań między organizacjami. Koncepcja ta przedstawia sieć niezależnych partnerów, którzy współpracują ze sobą w celu realizacji wspólnego przedsięwzięcia.

Koncepcje ukierunkowane na wyszczuplanie organizacji to Outsourcing oraz Lean Management.

³⁰ K. Zimniewicz, Współczesne ..., op. cit., s. 213.

³¹ Tamże, s. 225.



Outsourcing jest to koncepcja, w której ze struktury przedsiębiorstwa wydziela się pewne funkcje, które następnie przekazuje się do wykonania innym podmiotom. Koncepcja ta może być wykorzystywana nie tylko przy pojedynczych Wprowadzenie outsourcingu do firmy łączy się z nowym spojrzeniem na funkcję zaopatrzenia jak również na działalność usługową. Tę ostatnią bardzo często powierza się specjalistycznym firmom. Przedsiębiorstwa wdrażają koncepcję outsourcingu głównie ze względu na obniżenie i bardziej efektywną kontrolę kosztów operacyjnych oraz zwiększenie elastyczności działania poprzez szybkie dostosowanie skali działalności do zapotrzebowania na czynniki produkcji³².

Lean Management to koncepcja, w której dąży się do uzyskania wysokiego stopnia produktywności, sprawnego systemu organizacyjnego i zarządzania, jak najwyższego poziomu jakości oraz świetnych wyników sprzedażowych. Takie działania i cele mają przyczynić się do niezbędnych zmian w kwestii m.in. organizacji czy zarządzania. Taka koncepcja może być rozumiana jako niwelująca zbędne elementy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Lean Management to tak zwane „odchudzone” zarządzanie. W koncepcji tej eliminuje się zbędne szczeble zarządzania, dzięki czemu możliwa jest racjonalizacja komunikacji w przedsiębiorstwie. Koncepcja ta ma na celu również skłonienie kierownictwa do ponownego rozpatrzenia swych decyzji. W tej koncepcji autokratyczny styl kierowania zastąpiony zostaje przeniesieniem wielu kompetencji na niższe szczeble. Racjonalizacja dotyczy wszystkich obszarów przedsiębiorstwa³³.

W grupie koncepcji zorientowanych na wiedzę i innowację wyróżnia się koncepcję zarządzania wiedzą w organizacji, koncepcja organizacji uczącej się oraz koncepcja zarządzania innowacjami.

Koncepcja zarządzania wiedzą jest niejako postrzegana jako proces tworzenia rzeczywistości z różnorodnych elementów np. pomysłów ludzi, środków materialnych, środków finansowych oraz relacji międzyludzkich. Zarządzanie wiedzą można rozumieć jako stwarzanie odrębnej wartości z posiadanych zasobów. Najważniejszym elementem w tej koncepcji jest oczywiście dzielenie się wiedzą. Niezbędnym jest to, aby każdy pracownik danej firmy posiadał dostęp do wartości jaką jest wiedza. Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy opiera się na określonej wiedzy pracowników, którą „udostępniają” firmie. Warto także podkreślić, że w koncepcji tej istotne jest także to, aby odkrywać nowe perspektywy

³² K. Zimniewicz, Współczesne ..., op. cit., s. 56 – 57.

³³ Tamże, s. 70.



i sposoby myślenia i wykorzystywać zdobytą wiedzę w praktyce, np. przy rozwiązywaniu pojawiających się w przedsiębiorstwie problemów³⁴.

Organizacja ucząca się to koncepcja, w której świadomie korzysta się z procesów uczenia się na różnych poziomach. Uczenie się będące procesem naturalnym, ma na celu przekształcenie przedsiębiorstwa jako sprzyjającego satysfakcji jego członków. Koncepcja ta opiera się na założeniu, iż należy uczyć się na popełnianych błędach. Kluczowym elementem jest również to, aby pracownicy nieustannie się kształcili i szkolili. Rozwój pracowników powinien być nadzorowany przez kierowników. W koncepcji tej charakterystyczne jest także delegowanie uprawnień oraz decentralizacja. Nieustannie poszukuje się również nowych sposobów zwiększenia skuteczności pracy. Istotne jest również to, że poszczególne działy firmy powinny ze sobą współpracować mając na celu osiągnięcie wspólnego celu³⁵.

Koncepcja zarządzania innowacjami opiera się na wszelkiego rodzaju czynnościach niezbędnych do opracowania nowoczesnych i użytecznych rozwiązań technicznych. Przy wyborze innowacyjnych rozwiązań ważne jest to, aby wziąć pod uwagę szereg możliwości: finansowe, społeczne, prawne, administracyjne czy strategiczne. Odpowiednio dobrana strategia pozwala na wzrost konkurencyjności firmy i osiąganie zysków. Koncepcja ta opiera się także na założeniu, iż rozwój firmy możliwy jest również dzięki kreatywnemu modyfikowaniu procesów, dóbr czy usług. Takie działania mogą wpływać na pojawianie się nowych rozwiązań w organizacji³⁶.

1.4 Problemy procesu zarządzania sprzedażą

Sprzedżą jest proces polegający na przekonaniu kogoś, że oferowany produkt ma wyższą wartość aniżeli cena, którą należy za niego zapłacić. Każdy uczestnik takiej transakcji jest w stanie sprostać warunkom, jeśli tylko będzie mu się to opłacało³⁷.

Sprzedaż profesjonalna ma swe początki już od okresu II wojny światowej. Wszelkie metody sprzedaży stanowią odpowiedzi na oczekiwania i potrzeby klientów. Dawniej klienci nie mieli takiego wyboru jeśli chodzi o potrzebne im produkty czy usługi. W takim przypadku sprzedawcy skłaniali do zakupu towarów posiadanych przez nich. Kiedyś klient nie miał możliwości wyboru, był zachęcany do zakupu czegoś, co nie zawsze stanowiło idealne rozwiązanie jego potrzeb czy oczekiwań. Współczesny klient jest zdecydowanie bardziej

³⁴ A. Czerska, A. Spitter, *Koncepcje ...*, op. cit., s. 321.

³⁵ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2010, s. 108 – 109.

³⁶ A. Czerska, A. Spitter, *Koncepcje ...*, op. cit., s. 322.

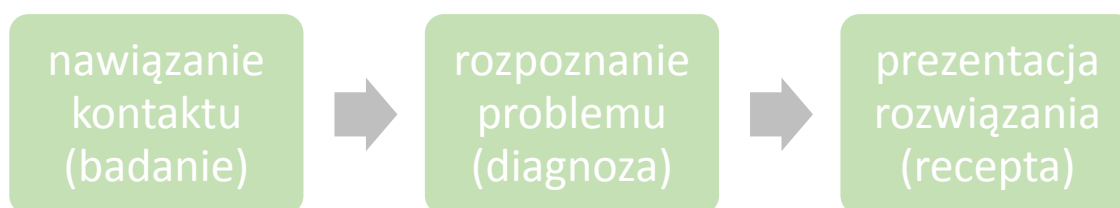
³⁷ B. Tracy, *Skuteczne metody sprzedaży*, Warszawa 2007, s. 41



wybredny. Klienci w obecnych czasach są też klientami świadomymi – zarówno jeśli chodzi o swoje potrzeby jak i zakres towarów czy usług dostępnych na rynku – takich, które w pełni mogą spełniać nawet najbardziej wygórowane oczekiwania. Cały proces sprzedaży jest również bardziej złożony aniżeli w latach drugiej połowy XX wieku. Dawniej sprzedawca spotykał się z kupującym i najczęściej dochodziło od razu do sprzedaży. Dzisiaj na proces sprzedaży mają wpływ działania i decyzje wiele osób. Często nie dochodzi tak od razu do podjęcia decyzji o zakupie. Większość procesu sprzedaży odbywa się bez udziału kupującego. Ponadto zdarzają się sytuacje, w których z nieoczekiwanych okoliczności nie doszło ostatecznie do transakcji. Nie można nie wspomnieć o tym, że dzisiejsza konkurencja jest znacznie większa niż kiedyś³⁸.

Współcześnie proces profesjonalnej sprzedaży jest dosyć skomplikowany, aczkolwiek można go przedstawić w dosyć prosty sposób. Przykład podstawowego modelu sprzedaży przedstawia schemat 4.

Schemat 4. Podstawowy model sprzedaży



Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Tracy, Skuteczne metody sprzedaży, Warszawa 2007, s. 79.

Nawiązanie kontaktu z klientem powinno wiązać się z poświęceniem odpowiedniej ilości czasu ze strony sprzedawcy. Należy nawiązać przyjemną dla obu stron relację, która sprawi, że klient będzie zainteresowany dalszymi etapami transakcji.

Rozpoznanie problemu wiąże się z rozpoznaniem potrzeb i oczekiwań klienta a następnie zaproponowania odpowiedniego dla klienta rozwiązania. W tym przypadku należy uważnie wysłuchać klienta, jego problemu, zrozumieć. Sprzedawca musi być jak najbardziej profesjonalny. W tym etapie należy pomóc klientowi. Celem zadawanych pytań powinno być ukierunkowanie na to czy oferowany przez sprzedawcę produkt będzie odpowiedni dla potrzeb klienta.

Prezentacja rozwiązania odbywa się zaraz po szczegółowym ustaleniu problemu. Należy zdecydować czy na konkretny problem klienta rozwiązanie, które sprzedawca ma do

³⁸ Tamże, s. 42.

zaoferowania, będzie właściwe. Ten etap stanowi odpowiedź na pytanie czy sprzedawca potrafi pomóc klientowi. Kwestia ceny powinna pojawić się na końcu etapu przedstawienia rozwiązania problemu – jest to warunek dobrej prezentacji. W etapie prezentacji rozwiązania podanie ceny na samym końcu jest raczej bez sensu. Klient w takim wypadku od razu się zniechęci, mimo wcześniejszej bardzo dobrej prezentacji i rozmowy³⁹.

W procesie sprzedaży można wskazać również pewne czynniki, dzięki którym możliwa jest ocena profesjonalizmu i jakości obsługi danego sprzedawcy. Pominięcie jednego z takich czynników zmniejsza szansę na pomyślną transakcję. Siedmioma podstawowymi komponentami sprzedaży są:⁴⁰

- 1) wewnętrzna równowaga i pozytywne podejście,
- 2) dobry stan zdrowia i wygląd zewnętrzny,
- 3) dokładna znajomość produktu,
- 4) umiejętność pozyskania nowych klientów,
- 5) umiejętność dobrej prezentacji,
- 6) umiejętność odpierania zarzutów,
- 7) umiejętność dobrej organizacji.

W zależności od każdego człowieka czynniki te mogą się różnić, aczkolwiek zauważalne jest, że spełnianie szeregu tych czynników może znacząco wpływać na rozstrzygnięcie czy dana transakcja dojdzie do skutku czy nie i czy dany sprzedawca potrafi sprzedać dany produkt czy usługę.

Współcześnie istota sukcesu sprzedaży bazuje przede wszystkim na budowie i pielęgnowaniu relacji z klientem. B. Tracy wskazuje siedem zasad budowania dobrej relacji z klientem:⁴¹

- 1) eliminacja takich zachowań jak krytyka, narzekanie, ocenianie,
- 2) akceptacja ,
- 3) aprobata,
- 4) szacunek,
- 5) podziw,
- 6) gotowość przyznania racji,
- 7) koncentracja uwagi.

³⁹ B. Tracy, Skuteczne metody ..., op. cit., s. 49 – 50.

⁴⁰ Tamże, s. 82.

⁴¹ Tamże, s. 60 – 63.



Każdy klient musi być traktowany indywidualnie. W większości przypadków sprzedawcy traktują swych klientów w podobny sposób. Sprzedawca prezentując produkt koncentruje się na tych cechach, które są ważne według niego. Każdy klient zwraca uwagę na inne elementy, stąd też należy indywidualnie podchodzić do klientów. Jest to czynnik niezwykle istotny, o którym się jednak w procesie sprzedażowym zapomina się dosyć często.

B. Tracy wskazuje cztery typy osobowości klientów, z którymi sprzedawca na co dzień ma styczność. Pierwszym typem klientów jest typ zorientowany na relacje. Typ ten to głównie osoby powolne, ciche, niezdecydowane. Taka osoba przejmuje się zdaniem innych. Takie osoby potrzebują czasu na zastanowienie się. Sprzedawca musi być cierpliwy, uważny i serdeczny.

Kolejnym rodzajem klienta jest typ zorientowany na grupę. Jest to typowa osobowość społeczna cechująca się otwartością i gadatliwością. Taki typ jest nastawiony na osiągnięcia, to często typ przywódcy. Typ zorientowany na grupę jest pełen energii, często składa obietnice, o których zapomina następnego dnia. Sprzedawca chcąc sprzedać swój towar takiemu typowi klienta musi skoncentrować się na takiej osobie, pokazać, że się ją podziwia.

Z kolei innym typem klienta jest analityk. Jest to najczęściej typ introwertyka nastawionego na wykonywanie swoich zadań. Analityk jest bardzo dokładny i skrupulatny. Stara się perfekcyjnie wykonywać swe zadania. Sprzedawca musi podejść do takiego klienta w taki sam sposób. Przede wszystkim należy dokładnie omówić wszystkie szczegóły. Taka osoba nie może być zmuszana do podjęcia szybkiej decyzji. Najważniejsze dla typu analityka są szczegóły.

Czwartym typem klienta jest dyrektor. To ekstrawertyczny typ osobowości nastawiony na działanie. Podejmuje szybkie, konkretne decyzje i nie zmienia ich. Typ dyrektora jest niecierpliwy, nie obchodzi go szczegóły. Mając na celu sprzedanie jakiegoś produktu typowi dyrektora należy prezentować produkt w sposób szybki, jasny i konkretny⁴².

Autorka pracy dokonała przeglądu zagadnień związanych z zarządzaniem relacjami z klientem. W kolejnym rozdziale poruszone zostaną zagadnienia związane z wybranymi problemami z zakresu teorii zachowań konsumentów (klientów) na rynku.

⁴² B. Tracy, Skuteczne metody ..., op. cit., s. 156 – 158.



Rozdział 2

Wybrane problemy z zakresu teorii zachowań konsumentów (Klientów) na rynku

2.1 Konsument a klient – podobieństwa i różnice

Globalizacja jest procesem, który skłania przedsiębiorstwa do podejmowania zmian. Najważniejszym czynnikiem okazuje się być klient i komunikacja z nim. Dla dziedziny marketingu istotne staje się poznanie konsumentów i ich zachowań rynkowych. Wskutek tego poza zmianami wewnątrz organizacji wzrasta także stopień budowania relacji z klientem. Współczesny klient ma duże możliwości wyboru. Powoduje to konieczność ze strony przedsiębiorstw do szukania innowacyjnych rozwiązań jeśli chodzi o działania marketingowe.

Słownik języka polskiego definiuje konsumenta jako użytkownika dóbr, nabywcę jakiegoś dobra na własny użytek⁴³. Kodeks Cywilny określa natomiast konsumenta jako „osobę fizyczną dokonującą z przedsiębiorcą czynności prawnej nie związanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową”⁴⁴. Definicja ta znajduje się w ogólnej części kodeksu, stąd też można wnioskować, iż jest to definicja o charakterze uniwersalnym, co oznacza, że odnosi się do wszelkich stosunków cywilnoprawnych (jeśli przepisy nie stanowią inaczej). Chcąc zdefiniować klienta jak najbardziej ogólnie można stwierdzić, iż jest to jednostka konsumująca występująca po stronie popytu. Warto jednak zauważyć, iż pojęcie to stosowane jest zazwyczaj jako podmiot ekonomiczny spożywający nabywane produkty. Takie przedstawienie konsumenta posiada bogaty zakres znaczeniowy, albowiem konsumentem może być zarówno osoba czy grupa osób jak i przedsiębiorstwo czy organizacja korzystająca z wartości użytkowej produktów⁴⁵.

Konsument stanowi ostatni element procesu ekonomicznego, na który składają się wyprodukowanie produktu, obrót, nabycie towaru w celu użytkowym. W ogólnym rozumowaniu i postrzeganiu konsumentem określa się jednostkę konsumującą. Nauki ekonomiczne nie definiują jednoznacznie konsumenta. Jest to termin zamiennie stosowany z określeniami: klient, nabywca, użytkownik. Każdy z tych terminów określa inne funkcje pełniące przez jednostkę.

⁴³ B. Dunaj, Słownik Języka Polskiego, Warszawa 2008, s. 258.

⁴⁴ Art. 22 Ustawy z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. z 2018 r., poz. 1025.

⁴⁵ Encyklopedia Zarządzania Konsument, www.mfiles.pl/pl/index.php/Konsument.



Klient jest terminem bardzo uniwersalnym, co oznacza, iż ciężko jest dokładnie sprecyzować to pojęcie. Klientem jest podmiot, który dokonuje zakupu dobra w celu własnej konsumpcji lub mając na celu dalszą dystrybucję. Klient nabywa prawa do własności nabytego dobra. Klienci to również poza osobami fizycznymi także osoby prawne i jednostki administracji publicznej, które dokonują zakupu towarów lub usług oferowanych przez rynek⁴⁶.

Polskie prawo nie definiuje pojęcia klienta. Potocznie stosuje się zamiennie pojęcie konsument i klient. Różnicą między tymi dwoma terminami jest cel zakupu danego dobra. Jeśli chodzi o konsumenta to dokonuje on zakupu w celu konsumpcji i zaspokojenia swoich potrzeb. Natomiast w przypadku klienta mogą to być również podmioty kupujące dobro w celu dalszej dystrybucji. Podobieństwo między tymi dwoma pojęciami jest takie, że każdy konsument jest klientem natomiast nie każdy klient jest konsumentem⁴⁷.

Rola konsumenta ulegała ewolucji z biegiem czasu. W latach 70. i 80. XX wieku konsumenta postrzegano jako przeciętnego, zadawalającego się tanią masową produkcją. Polegało to bardziej na dopasowywaniu konsumenta do wytworzonego już produktu niż produktu do konsumenta. Wraz z nadejściem lat 90. XX wieku nastąpił przełom w postrzeganiu konsumenta jako podmiotu, z którym należy budować relacje oparte na wzajemnych korzyściach. Po roku 2000 zauważalna jest ciągła ewolucja uważania konsumenta jako podmiotu, który może przynieść realne zyski przedsiębiorstwu. Konsument nie jest już odrębnym elementem, ale częścią całego organizmu jakim jest przedsiębiorstwo⁴⁸.

W relacji konsument – przedsiębiorstwo wyraźnie widać ewolucję filozofii biznesu od orientacji produkcyjnej, przez produktową, sprzedażową aż do marketingowej. W orientacji produkcyjnej klient znajdował się w pozycji biernej, nie miał wpływu na jakość i ofertę dostępnych towarów, musiał dostosować swe potrzeby do produktów, które znajdowały się na rynku. W orientacji produktowej zakładano, iż klienci będą faworyzować produkty oferujące maksimum jakości i korzystnych cech. Orientacja sprzedażowa skupiała się głównie na promocji produktów. Uważano, iż jest to warunek konieczny do sprzedania oferowanych produktów. Orientacja marketingowa skupia się przede wszystkim na roli klienta, jego potrzebach i oczekiwaniach⁴⁹.

⁴⁶ Encyklopedia Zarządzania Klient, www.mfiles.pl/pl/index.php/Klient.

⁴⁷ Tamże.

⁴⁸ G. Maciejewski, *Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa*, Katowice 2012, s. 37 – 38.

⁴⁹ Tamże, s. 40.



W odniesieniu do definicji konsumenta warto również wskazać różnicę między konsumentem a nabywcą i użytkownikiem. Różnice te zostały bardzo dobrze zobrazowane przez M. Solomona, który stwierdził, że konsument jest osobą identyfikującą w czasie wszystkich etapów konsumpcji potrzebę lub pragnienie, dokonującą zakupu a następnie konsumowania zakupionego produktu czy towaru. Oczywiście w rzeczywistości może zdarzyć się tak, że w poszczególnych etapach konsumpcji uczestniczą różne osoby i niekoniecznie osoba dokonująca zakupu danego produktu będzie później jego użytkownikiem, np. rodzic kupujący zabawkę dla dziecka⁵⁰.

Poruszając tematykę konsumenta warto także wspomnieć o zachowaniach przejawianych przez konsumentów na rynku. Zachowania można podzielić na zamierzone i niezamierzone. Zachowania zamierzone to te, w których konsument świadomie podejmuje decyzję mając na uwadze konkretny cel, swoje potrzeby czy przekonania. Natomiast zachowania niezamierzone to takie, w których konsument podejmuje decyzję pod wpływem chwili czy emocji. Nie są to decyzje w pełni świadome⁵¹.

2.2 Potrzeby oraz uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne zachowań klientów

Dynamiczny rozwój dziedziny marketingu obserwowany we współczesnym świecie skłania jego uczestników do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. Często są to sposoby trudne do opanowania i wdrożenia. Wszelkie tego rodzaju działania posiadają jednak pewien wspólny mianownik. Jest to dążenie do realizacji celów, maksymalna satysfakcja oraz korzyści płynące z zaspokojenia potrzeb⁵².

Ostatnich kilkanaście lat obfitowało w wiele istotnych zmian i trendów, które okazały się bardzo istotne z perspektywy czasu. Dotyczy to wszelkich płaszczyzn aktywności człowieka i organizacji. XXI wiek przyniósł ze sobą wiele ważnych zmian jeśli chodzi o gospodarkę i jej gałęzie. Pojawiły się nowe procesy, relacje oraz różnego rodzaju zależności (np. polityczne, ekonomiczne, społeczne, kulturowe itd.), które korzystały z rozwijających się technologii informatycznych czy procesów automatyzacji lub informatyzacji. Stąd też wydaje się, iż podstawowe cechy e-gospodarki da się przedstawić w trzech kluczowych pojęciach: globalizacja, informatyzacja i technologia sieciowa. Procesy te stwarzają nowe warunki

⁵⁰ J. Kas – Łabędowicz, Internet jako źródło informacji w decyzjach nabywczych konsumenta, Warszawa 2015, s. 9 – 10.

⁵¹ Tamże, s. 12.

⁵² G. Adamczyk, Wybrane aspekty zachowań młodych konsumentów w nowych realiach rynkowych, [w:] Handel Wewnętrzny, Poznań 2014, s. 5.



do działań marketingowych. Ponadto umożliwiają dostanie nowych szans czy wyzwań dla konsumentów⁵³.

Zdecydowanie ogromne znaczenie w tworzeniu działań marketingowych ma cyberprzestrzeń. Korzystanie z tego rodzaju przestrzeni może zwiększać zasięg działań marketingowych i sprzedażowych przedsiębiorstwa. Ponadto firmy mają możliwość promowania i oferowania swych dóbr rynkom z całego świata. Co więcej, cyberprzestrzeń daje możliwość bardziej efektywnego i mniej kosztownego wykorzystywania instrumentów marketingu internetowego. Sieć umożliwia przedsiębiorcom regularne gromadzenie informacji na temat klientów. Dzięki temu istnieje możliwość precyzyjniejszego ukierunkowania swoich działań w obszarze marketingu. Taka forma działania wpływa na dotarcie do klientów wyrażających chęć kontaktu i rozmowy z daną firmą. Technologie mobilne są świetnym rozwiązaniem również z tego powodu, iż korzystanie z ich możliwości dostępne jest w każdym czasie i miejscu, co wpływa znacząco na usprawnienie pewnych procesów i oszczędność czasu⁵⁴.

Mimo ogromu możliwości we współczesnym świecie jeśli chodzi o kontakty z klientem warto także podkreślić korzyści z komunikacji wewnętrznej pomiędzy pracownikami. Taka forma wpływa na usprawnienie wymiany poglądów, myśli, spostrzeżeń czy informacji. Jest to także istotne jeśli chodzi o procesy zarządzania personelem⁵⁵.

Nowe warunki działalności przedsiębiorstw z jednej strony są korzystne jeśli chodzi o wzrost znaczenia konsumentów w działaniach marketingowych. Natomiast z drugiej strony uwarunkowania te sprzyjają zmianom w zachowaniach nabywców i zmianom w hierarchii czynników mających wpływ na ich decyzje konsumenckie. Różnorodność i wielość elementów otoczenia zewnętrznego konsumenta oddziałują na jego sferę psychiczną duchową czy emocjonalną, co z kolei przekłada się na przenoszenie wewnętrznych przesłanek zachowania rynkowego do roli wyznacznika⁵⁶.

Najczęściej to właśnie do ujęć psychologicznego, społecznego i ekonomicznego jednostki odwołuje się w badaniach zachowań uczestników rynku. Psychologia określa konsumenta w kategoriach modelu osobowości, który jest złożony z „id” (postępujące zgodnie z zasadą przyjemności), „ego” ((postępujące zgodnie z zasadą realizmu) oraz „superego” (określające standardy moralne oraz społeczne). Socjologia traktuje konsumenta

⁵³ G. Adamczyk, Wybrane aspekty ..., op.cit., s. 5.

⁵⁴ Tamże, s. 6.

⁵⁵ Tamże, s. 6.

⁵⁶ Tamże., s. 6.



jako część układu jednostka – otoczenie, gdzie badany jest wpływ relacji interpersonalnych i między grupowych. W ekonomii konsument jest indywidualnym podmiotem konsumpcji, który pragnie zaspokajać swe potrzeby konsumpcyjne.⁵⁷

Wielowymiarowe podejście dotyczy również pojęcia zachowa konsumenta. W literaturze podkreśla się różne aspekty i wymiary zachowań. Zachowaniem są wszelkie działania konsumenta, na które składają się komunikowanie się, zakup i konsumpcja. W innych podejściach zachowanie określane jest jako szereg działań konsumenta związanych z pozyskiwaniem oraz użytkowaniem produktów w taki sposób, aby możliwe było zaspokojenie potrzeb konsumenckich.⁵⁸

Uwarunkowania zachowań konsumentów najczęściej dzieli się na wewnętrzne oraz zewnętrzne. Grupa zachowań wewnętrznych obejmuje wszelkie zachowania związane z procesami myślowymi, uczuciowymi, emocjonalnymi czy duchowymi. W ten sposób można zauważyć, iż jest to pewnego rodzaju reprezentowanie sfery psychicznej człowieka. Czynniki wewnętrzne mogą obejmować takie uwarunkowania o charakterze personalnym jak: wiek, płeć, rodzina, styl życia, wykształcenie czy miejsce zamieszkania. Ponadto czynniki wewnętrzne zachowań konsumenckich obejmują również uwarunkowania biologiczne wiążące się z pojawianiem się różnego rodzaju potrzeb, ich rodzajem, zakresem, źródłami⁵⁹.

Uwarunkowania wewnętrzne pojawiają się z różnym stopniem nasilenia w danych etapach podejmowania decyzji. Wówczas mają wpływ na charakter decyzji, poziom racjonalności i mechanizm. W fazie poszukiwania możliwości zaspokojenia określonych już potrzeb, duże znaczenie mają takie elementy jak: wiek, płeć, osobowość, styl życia, hierarchia wartości, postawy czy zasób finansów. Etap podejmowania decyzji wyboru charakteryzuje się zwiększeniem znaczenia takich czynników jak emocje, motywy, pewność siebie, zaangażowanie w fazę zakupu, preferencje osobiste, szybkość w podejmowaniu decyzji, skłonność do podejmowania ryzykownych działań. Po skończeniu procesu dokonywania zakupu można zauważyć, iż znaczenie ma wówczas satysfakcja czy sam proces nauki czegoś. Dzięki nabytym doświadczeniom kształtuje się modyfikacja zachowań jednostki. Proces uczenia wiąże się z występowaniem pewnych trwałych zmian, na skutek których nabywane są zdolności do odpowiednich reakcji na bodźce zewnętrzne lub wewnętrzne⁶⁰.

⁵⁷ G. Adamczyk, Wybrane aspekty ..., op.cit., s. 6.

⁵⁸ Tamże, s. 7.

⁵⁹ Tamże, s. 7.

⁶⁰ Tamże, s. 7.



Drugą grupę uwarunkowań zachowań konsumentów stanowią uwarunkowania zewnętrzne. W zakres czynników należących do tej grupy wchodzi: uwarunkowania ekonomiczne, np. podaż, gama oferty, cena, elementy promocyjne, miejsce sprzedaży. Do grupy uwarunkowań zewnętrznych zalicza się również czynniki społeczne takie jak rodzina, grupa społeczna, moda, liderzy opinii. Uzupełnieniem wskazanych grup uwarunkowań zewnętrznych są determinanty kulturowe wpływające na wiele różnych sfer życia i działania ludzi np. spędzania czasu wolnego, diety, ubioru, traktowania innych ludzi, przedmiotów, wartości, przekonań. Kultura obejmuje szereg istotnych w tym kontekście elementów takich jak tradycja, zwyczaje, światopogląd, nawyki czy subkultura⁶¹.

Wpływ czynników egzogennych na etapie podejmowania decyzji jest większy aniżeli wpływ czynników endogennych. Faza ujawniania potrzeb i szukania możliwości ich zaspokojenia jeszcze przed dokonaniem zakupu, charakteryzuje się wzrostem znaczenia takich elementów jak rodzina, tradycja, zwyczaje, grupy odniesienia. Co ciekawe, im starszy jest konsument tym deklarowane przez niego znaczenie takich elementów jak rodzina, tradycja czy wzorce jest mniejszy⁶².

Na pozostałe fazy podejmowania decyzji (zakup, odczucia po zakupie) mają wpływ takie czynniki zewnętrzne jak promocje, oferty, ceny, dostępność, jakość, marka, prestiż i wizerunek organizacji. Należy pamiętać o istotnym zróżnicowaniu wpływu i randze czynników. Jest to zależne od znaczenia danego dobra w hierarchii zaspokajanych potrzeb. Idąc tym tropem można stwierdzić, że na produkty bardziej podstawowe oddziaływanie czynników zewnętrznych maleje⁶³.

2.3 Zarządzanie relacjami z klientem (CRM)

Dla współczesnych firm koniecznością jest posiadanie umiejętności szybkiego rozpoznawania zachowań klientów oraz dopasowania produktów do dynamicznie zmieniających się potrzeb, wymagań i oczekiwań klientów. Podejście przedsiębiorstw do klientów powinno być elastyczne. Istotne w tej kwestii jest zrozumienie klienta jak również wiedza związana z jego zachowaniami i preferencjami.

Zarządzanie relacjami z klientem stanowi jedną z definicji od lat cieszącą się niesłabnącym zainteresowaniem w kręgach literatury biznesowej. Z pewnością wskutek zmian ekonomicznych i dynamicznie rozwijającej się gospodarki światowej wzrosło

⁶¹ G. Adamczyk, Wybrane aspekty ..., op.cit, s. 7.

⁶² Tamże, s. 7.

⁶³ Tamże, s. 8.



zainteresowanie tematyką zachowań konsumenckich. Klient i wiedza o nim stanowią ogromną wartość dla przedsiębiorstwa⁶⁴.

Systemy stworzone do zarządzania relacjami z klientem stanowią podstawę działalności przedsiębiorstw zachodnich. Na szczęście takie rozwiązania coraz częściej doceniane są na rynku polskim. Jest to związane ze wzrostem świadomości na temat ogromnego znaczenia posiadania dobrych relacji z klientem⁶⁵.

Zarządzanie relacjami z klientem (*Customer Relationship Management – CRM*) jest strategią biznesową opartą na budowaniu lojalności klientów względem przedsiębiorstwa przez rozwój długoterminowych związków przy zastosowaniu najnowszych osiągnięć technologii przetwarzania informacji. Wdrożenie w strukturę organizacji CRM wiąże się z koniecznością wprowadzenia kultury biznesowej, która opierałaby się na kliencie. CRM bazuje na przekonaniu, iż pozyskanie nowych klientów wiąże się z większymi kosztami aniżeli utrzymanie klientów stałych i lojalnych. Orientacja na klienta stanowi istotną część strategii marketingowej firmy. Relacje partnerskie mają ogromne znaczenie jeśli chodzi o obroty lub ewentualne zyski⁶⁶.

Wprowadzenie systemu CRM miało miejsce w Stanach Zjednoczonych w latach 70. XX wieku. Po raz pierwszy rynek marketingowy stał się tematem zainteresowania w latach 1993 – 1994. Od tamtego momentu marketing stał się metodą umożliwiającą pozyskiwanie i wykorzystywanie danych dotyczących preferencji i zachowań klientów.

Rynek informatyczny został opanowany przez Thomasa Siebel'a, którego uznaje się za prekursora różnorodnych rozwiązań. Jego firma Siebel Systems w latach 90. XX wieku zaczęła pracę z analizą zapotrzebowania informatycznego.

Narzędzie służące do zarządzania relacjami, stanowi istotny element w procesach dynamicznego rozwoju konkurencyjności, który powoduje szukanie nowych sposobów dialogu i komunikacji przedsiębiorstw z ich klientami. Poszukiwanie nowych rozwiązań jest koniecznością dla firm, które chcą utrzymać się na rynku. Stąd też system uznaje się za idealne rozwiązanie dla takich przedsiębiorstw⁶⁷.

⁶⁴ W. Wróblewska, Zarządzanie relacjami z klientem jako źródło sukcesu organizacji, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach, Nr 97, Siedlce 2013, s. 230.

⁶⁵ T. Buchwald, T. Guzewski, System zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie międzynarodowym, [w:] Progress in Economic Sciences, Nr 1, 2014, s. 243 – 244.

⁶⁶ W. Wróblewska, Zarządzanie relacjami ..., op.cit., s. 231.

⁶⁷ T. Buchwald, T. Guzewski, System zarządzania ..., op.cit., s. 244 – 245.



CRM daje możliwość pozyskania stałych, lojalnych klientów, którzy będą gwarantować firmie odpowiednie obroty i zyski, co oczywiście w dłuższej perspektywie czasu przyczyni się do rozwoju firmy. Zarządzanie relacjami z klientami jest sposobem prowadzenia działalności biznesowej w taki sposób, aby oczekiwania i potrzeby klienta stanowiły podstawę zainteresowania całej firmy. Klient jest elementem najważniejszym jeśli chodzi o strukturę działalności firmy. System ten można rozumieć na dwa sposoby. Po pierwsze mogą to być wszelkie aspekty zarządzania mające na celu zaspokajanie potrzeb klientów. Podstawowym zadaniem w tym przypadku jest systematyczne budowanie lojalności klientów. Odbywa się to poprzez skuteczne i efektywne zaspokajanie ich potrzeb. Pośrednim celem zaś jest pozyskiwanie nowych klientów. Drugim sposobem postrzegania systemu jest forma aplikacji informatycznej, w zakres której wchodzi wszelkiego rodzaju metody umożliwiające w określony sposób uporządkowanie relacji z klientem. Mowa tu o metodach wykorzystujących możliwości internetowe.

Jeśli chodzi o CRM to często pojawia się w błędne rozumowanie tego systemu, które określa go jako oprogramowanie. Jest to błąd, ponieważ oprogramowanie jest jedynie narzędziem wykorzystywanym w procesie realizacji celów organizacji. Zarządzanie relacjami z klientem jest strategią firmy, a nie jedynie aspektem technologicznym. Jest to mieszanka procesów biznesowych oraz technologii. Zadaniem obu elementów jest identyfikacja, pozyskanie oraz utrzymanie klientów.

Z pewnością CRM można uznać za filozofię biznesu i trwały, nieustannie rozwijający się proces. Zdecydowanie różni się od tradycyjnego modelu biznesowego skupionego jedynie na organizacji. Jest to rozwiązanie, które może stosować firma chcąc skoncentrować się bardziej na kliencie. Koncepcja ta polega w dużej mierze na wzmacnianiu więzi poprzez trwałe kontakty międzyludzkie i spełnianie zobowiązań korzystając z odpowiednich narzędzi.

Ostatnie dziesięciolecia stanowią dowód, iż podstawą zainteresowania organizacji był albo wzrost przychodów albo koszty. Zarządzanie relacjami z klientem łączy te dwa elementy skupiając się na wzroście rynkowym przy jednoczesnej ocenie zysków i opłacalności działań marketingowych. Przedsiębiorstwa poświęcają dużo uwagi i czasu na pozyskiwanie nowych klientów, natomiast bardziej skuteczne okazuje się budowanie trwałych relacji ze stałymi klientami. Koszty zerwania lub uszkodzenia takich relacji są duże. Niezadowolenie klienta wpływa na zmniejszenie rentowności o wartość przekraczającą aż sześciokrotnie wydatki związane z zapewnieniem satysfakcji klienta.



Podstawą w budowaniu relacji z klientem jest koncentracja na wszelkich działaniach już po dokonaniu procesu zakupowego. Nadrzędny system budowania relacji w swych działaniach obejmuje trzy podsystemy:

- 1) operacyjny (front – office),
- 2) analityczny (back – office),
- 3) komunikacyjny / interakcyjny.

Podsystem operacyjny jest bazą danych o dokonanych transakcjach i kontaktach takich jak sprzedaż czy zamówienia. Odnosi się do klientów i produktów, pracowników firmy jak i najważniejszych konkurentów. Podsystem operacyjny jest wspiera takie działania jak telemarketing, Internet czy przesyłki.

CRM analityczny jest podsystemem odpowiedzialnym za część analityczną, jak sama nazwa wskazuje. Ułatwia określenie potrzeb klienta poprzez gromadzenie, wykorzystywanie oraz przetwarzanie informacji wprost z podsystemu operacyjnego.

Podsystem komunikacyjny / interakcyjny ułatwia kontakt z klientem poprzez wykorzystanie tradycyjnych i nowoczesnych technologii takich jak np. telemarketing, poczta elektroniczna, strony internetowe.

Zalet wdrożenia i stosowania strategii zarządzania relacjami z klientem jest wiele. Korzyści te można podzielić na trzy kategorie:

- 1) zmniejszenie kosztów,
- 2) zwiększenie przychodów,
- 3) korzyści strategiczne.

Powodów, dla których wdraża się omawiany system, jest znacznie więcej. Do najważniejszych można zaliczyć:

- zwiększenie efektywności sił sprzedaży,
- usprawnienie procesów biznesowych,
- wyższa stopa zwrotu inwestycji w systemy automatyzacji sprzedaży.

Natomiast skuteczne wdrożenie systemu może zapewnić:

- większe przychody,
- więcej pomyślnie zrealizowanych transakcji,
- wyższą marżę,
- wyższy poziom zadowolenia klientów,
- mniejsze koszty administrowania sprzedażą i marketingiem,
- wprowadzenie spójnego systemu obsługi klienta,



- obniżenie kosztów rekrutacji i szkoleń pracowników przedsiębiorstwa,
- zmniejszenie ilości reklamacji,
- zmniejszenie kosztów promocji.

Inne zalety wdrożenia systemu zarządzania relacjami z klientem można podzielić na dwie grupy. Pierwszą z nich są korzyści strategiczne czyli związane ze współdziałaniem przedsiębiorstw z klientami. Mogą to być np.: zwiększone zyski firmy poprzez ograniczanie inwestowania w klientów nieopłacalnych i nielojalnych, wzrost sprzedaży oraz lojalności klientów. Drugą grupą korzyści są korzyści na poziomie operacyjnym, do których zalicza się zmniejszenie kosztów operacyjnych i wzrost wydajności pracy. Warto podkreślić, iż skuteczne i efektywne wdrożenie systemu jest możliwe tylko wtedy, gdy połączone zostaną sposób zarządzania firmą z odpowiednią technologią informatyczną. Wdrożenie systemu opartego jedynie na jednym ze wskazanych elementów najczęściej nie przynosi oczekiwanych rezultatów i z reguły nie ma szansy na powodzenie⁶⁸.

Oczywiście wdrożenie CRM niesie ze sobą koszty, które należy minimalizować. Wdrożenie i utrzymanie systemu jest drogą i długotrwałym procesem, który można uznać za inwestycję. Realne określenie zysków, które może osiągnąć przedsiębiorstwo na skutek wprowadzonych zmian, jest trudne do zbadania i przedstawienia. Ponoszone koszty inwestycyjne stanowią głównie konieczność zakupu systemu jak również przeprowadzenia szkoleń. Niektóre kosztowne, a niezbędne do wdrożenia elementy znajdują się już w przedsiębiorstwie. Ponadto koszty można rozłożyć na inne zastosowania poszczególnych części procesu wdrażania CRM. Przykładowo są to: sprzęt komputerowy, wykonanie sieci lokalnej, instalacja systemu czy szkolenia pracowników⁶⁹.

2.4 Czynniki mające wpływ na satysfakcję klienta oraz sposoby ich kształtowania

Nie ulega wątpliwości, że klienci oczekują jak najwyższej jakości produktów bądź usług. Każde przedsiębiorstwo musi mieć to na uwadze przy podejmowaniu wszelkich działań marketingowych. Klient musi być traktowany z największą uwagą. Satysfakcja klienta jest bowiem warunkiem istnienia każdej organizacji. Satysfakcją jest reakcja emocjonalna na procesy porównawcze tworzone przez klienta. Procesy te polegają

⁶⁸ W. Wróblewska, Zarządzanie relacjami ..., op.cit., s. 231.

⁶⁹ T. Buchwald, T. Guzewski, System zarządzania ..., op.cit., s. 245.



na przedstawieniu swych doświadczeń i uczuć po wykorzystaniu produktu lub usługi, a postrzeganą wartością.

Satysfakcja może być także postrzegana jako opinia klienta na temat zgodności transakcji przy porównaniu jego potrzeby i oczekiwań. Ponadto satysfakcją może również być wynik procesu psychologicznego, gdzie klient ma szansę porównać zauważalny stopień wydajności firmy ze standardami stanowiącymi często jego oczekiwania. Zatem satysfakcją jest wypadkowa między oczekiwaną jakością produktu, postrzeganą jakością produktu i znaczeniem różnorodnych wartości produktu⁷⁰.

Satysfakcja klienta zawsze powiązana jest z odczuwaniem przez niego pozytywnych emocji, które z kolei opisuje się stosując różnorodne modele takie jak: emocjonalny, oparty na teorii sprawiedliwości czy oczekiwanej niezgodności.

Model emocjonalny określany jest poprzez reakcję emocjonalną, która pojawia się wraz z oceną rezultatów zastosowania produktu. Ocena ta jest traktowana jako sukces bądź porażkę. W przypadku sukcesu ocenie towarzyszy satysfakcja, natomiast w przypadku porażki – stan niezadowolenia. Oddziaływanie będzie wzrastać wskutek spotęgowania emocji – zarówno tych pozytywnych jak i negatywnych⁷¹.

Model opierający się na teorii sprawiedliwości wymiany nawiązuje do satysfakcji klienta, która występuje w momencie spostrzeżenia, iż stosunek zalet i korzyści z posiadania produktu jest adekwatny do nakładów związanych z jego pozyskaniem i zdobyciem. Można zatem uznać takie zestawienie jako ocenę kosztów i zysków obu stron transakcji. W tym przypadku jako zysk można określić możliwość wykorzystania produktu w określony sposób i oszczędność czasu. Kosztem są tutaj pieniądze, czas i praca. Oceny sprawiedliwości wymiany dokonują oba podmioty – sprzedający i kupujący. Należy dokonać analizy zysków do kosztów jak również bilansu współczynników klienta i sprzedawcy. Takie działanie pozwoli na uzyskanie odpowiedzi na pytanie o to, kto zyskał lub stracił. Dzięki temu możliwe będzie ustalenie stanu satysfakcji, obojętności bądź niezadowolenia stron transakcji⁷².

Model oczekiwanej niezgodności uznaje się za najbardziej kompleksową metodę opisującą powstawanie satysfakcji. W modelu oczekiwanej niezgodności konsument określa stopień swojej satysfakcji biorąc pod uwagę swe dotychczasowe doświadczenia związane

⁷⁰ U. Balon, A. Maziarczyk, Satysfakcja klienta w systemie zarządzania jakością, [w:] T. Sikora (red.), Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji, Kraków 2010, s. 11 – 12.

⁷¹ U. Balon, A. Maziarczyk, Satysfakcja klienta ..., op.cit., s. 12.

⁷² Tamże, s. 14.



z produktem oraz oczekiwania. Satysfakcję w tym przypadku można określić jako emocjonalną odpowiedź spowodowaną procesem poznawczym i oceniającym, gdzie konsument dokonuje analizy porównawczej cech produktu ze swoim obrazem wartości. W przypadku niespełniania oczekiwań przez produkt okazuje się, że klient jest niezadowolony. Jeśli zaś produkt spełnia oczekiwania, sytuacja wygląda zupełnie odwrotnie i klient zdaje się być usatysfakcjonowany. Ponadto, w przypadku przekroczenia oczekiwań klienta można spotkać się z reakcją zachwyty z jego strony⁷³.

W modelu oczekiwanej niezgodności satysfakcja stanowi korelację pomiędzy rzeczywistym produktem a standardem porównawczym. Warto w tym momencie wskazać przykłady tego rodzaju standardów⁷⁴:

- oczekiwania powstałe w świadomości nabywcy,
- obietnice sprzedawców, producentów bądź pracowników organizacji,
- wiedza specjalistyczna nabywcy,
- produkty stanowiące poniekąd rodzaj substytutów,
- produkty stanowiące ofertę przedsiębiorstw konkurencyjnych.

Z pewnością można stwierdzić, iż największe znaczenie jeśli chodzi o wpływ na satysfakcję klienta mają jego oczekiwania względem produktu czy oferowanej usługi. Czynniki determinującymi satysfakcję są:

- czynniki podstawowe,
- czynniki wykonania,
- czynniki wzbudzenia⁷⁵.

Czynniki podstawowe określają wymagania minimalne. Są to: dostęp do oferowanych produktów bądź usług oraz zakres komunikacji organizacji z klientem.

Z kolei czynniki wykonania są to cechy jakościowe prowadzące do satysfakcji. W tej grupie można wskazać następujące elementy: jakość oferowanych produktów bądź usług oraz opinia o jakości obsługi.

Natomiast czynniki wzbudzenia wywołują wzrost satysfakcji klienta. Można tutaj wskazać: stopień zaspokojenia potrzeb klientów poprzez oferowane im produkty lub usługi oraz przekroczenie oczekiwań klienta względem organizacji i jej produktów lub usług.

⁷³ U. Balon, A. Maziarczyk, *Satysfakcja klienta ...*, op.cit., s. 14.

⁷⁴ Tamże, s. 15.

⁷⁵ Tam że, s. 16.



Istotnym czynnikiem mającym wpływ na satysfakcję klienta jest związek pomiędzy subiektywną oceną zakresu jakości produktu a oczekiwaniami klienta. Mając to na uwadze można zatem uznać, iż satysfakcja pojawia się w momencie, w którym subiektywna ocena stopnia wykonania produktu jest co najmniej równa oczekiwaniom ze strony klienta. Zadowolenie klienta może występować w różnych poziomach i stopniach, stąd też z analitycznego punktu widzenia można wyróżnić trzy podziały satysfakcji z uwagi na następujące kryteria:

- zakres
 - częściowa – odnosi się do konkretnego elementu, wymiaru, produktu czy usługi,
 - globalna – stanowi wypadkową sumę satysfakcji częściowych,
- czas badania
 - bieżąca – określa doświadczenia w danym momencie czasu,
 - skumulowana – stanowi wynik kumulowania się doświadczeń,
- odniesienie do konkurencji
 - niezależna – odizolowana, nie ma tutaj odniesienia się do konkurencji,
 - względna – odnosi się do konkurencji.

Satysfakcję klienta można uznać za problem o wielu aspektach. Jest to zjawisko, które można rozpatrzyć jako rzeczywistą dostarczoną wartość albo jako oczekiwania klienta. W modelu PROSAT wymiary satysfakcji klienta podzielona na pięć wymiarów:

- 1) jakość techniczna produktu,
- 2) jakość opinii,
- 3) postrzeganie ceny,
- 4) jakość osobistej relacji,
- 5) jakość serwisu⁷⁶.

Jakość techniczna produktu określa usługę, niezawodność, bezpieczeństwo, przyjazność środowisku, subiektywny czas użycia. Jakość opinii to subiektywne podejście klienta do przedsiębiorstwa oraz produktu. Postrzeganie ceny to wszelkie kwestie związane z ceną takie jak: rabaty, sposób opłaty, zmiana cen. Jakość osobistej relacji pojawia się wskutek osobistej komunikacji. Odnosi się także do kompetencji sprzedaży, zachowań pracowników w sytuacjach konfliktowych jak również do atmosfery stosunków personalnych.

⁷⁶ P. Nowicki, T. Sikora, Czynniki kształtujące satysfakcję klienta oraz korzyści z pomiaru satysfakcji klienta w procesie doskonalenia jakości, Kraków 2010, s. 202.



Jakość serwisu wiąże się z niezawodnością, gotowością reakcji, bezpieczeństwem oraz intuicją pracowników⁷⁷.

Satysfakcja klienta nie jest określana poprzez obiektywną jakość produktu, ale przez wszelkie czynniki, które chciałby postrzegać klient. Przyczynia się to do pewnych konsekwencji dla oferenta:

- konieczność poinformowania klienta o usługach związanych z danym wyrobem,
- przełamanie psychicznej bariery klienta utrudniającej mu dojście do produktu.

W odniesieniu do satysfakcji warto także wspomnieć o braku satysfakcji, który pojawia się w momencie niespełnienia oczekiwań klienta, rozczarowania klienta produktem bądź stwierdzeniem klienta, że dany produkt nie jest warty wydanych na niego środków pieniężnych. Klient mając na celu nabycie danego produktu bądź usługi ma pewne oczekiwania:

- zgodność produktu ze specyfikacją,
- zgodność postrzeganych cech użytkowych produktu ze wskazanymi przez producenta właściwościami,
- niezawodność produktu,
- związek między kosztem nabycie produktu a korzyściami użytkowymi i emocjonalnymi,
- szybka, sprawna i terminowa dostawa produktu⁷⁸.

Wskazane oczekiwania klienta wiążą się z pięcioma aspektami jakości, których dostarczenie stanowi warunek satysfakcji klienta. Można zatem wnioskować, że przyczyny braku satysfakcji klienta mogą zazwyczaj być najczęściej spowodowane niespełnieniem któregoś z powyższych wymagań.

Zgodnie ze standardowym ujęciem teoretycznym (tzw. modelem confirmacyjnym), zgodność lub niezgodność oczekiwań klienta stanowi czynnik decydujący jeśli mowa o satysfakcji klienta bądź jej braku. Oczekiwania dotyczą wszelkich potencjalnych korzyści z posiadania danego produktu.

Dokonanie zakupu przez klienta to moment, w którym ma on możliwość porównania swych oczekiwań ze stanem faktycznym. Wówczas to mogą nastąpić trzy formy postaw konsumenckich:

- pozytywna, w której klient ocenił nabyty produkt jako lepszy aniżeli oczekiwał,

⁷⁷ Tamże, s. 202.

⁷⁸ P. Nowicki, T. Sikora, Czynniki kształtujące..., op. cit., s. 203.



- neutralna, w której klient nabył dokładnie to, co chciał,
- negatywna, w której klient nabył produkt niespełniający jego oczekiwań, a nawet gorszy.

W zależności od tego, czy oczekiwania klienta zostały spełnione lub nie, można mówić o pojawiającym się stanie zadowolenia lub niezadowolenia klienta z nabytego produktu i procesu zakupowego.

Stopień zadowolenia klienta z produktu jest zależny od wielu czynników, wśród których można wskazać⁷⁹:

- rzeczywiste cechy produktu,
- indywidualne cechy nabywcy,
- wymagania nabywcy względem produktu,
- politykę komunikacyjną firmy,
- dotychczasowe doświadczenia klienta.

Czynniki te mają wpływ na postrzeganie produktu przez klienta, co w ostateczności wpływa na poziom satysfakcji.

Niezwykle istotny jest charakter subiektywny postrzegania produktu bądź usługi ze strony klienta. W dużym stopniu jest to zależne od indywidualnych cech oraz wymagań związanych z produktem lub usługą. Szansa na usatysfakcjonowanie klienta maleje na skutek rosnących wymagań co do rzeczywistych cech produktu czy usługi. Warto także wspomnieć o ważnej roli zaufania nabywcy względem firmy i marki w procesie postrzegania i oceny jakości produktu czy usługi i dalej w związku z procesem usatysfakcjonowania klienta. Większe zaufanie z pewnością ma wpływ na lepszą ocenę produktu oraz wyższy stopień zadowolenia użytkującego klienta⁸⁰.

Niezwykle istotne znaczenie na właściwe rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klienta ma z pewnością sposób prowadzenia pomiarów zadowolenia klientów. W przypadku popełniania błędów na tym etapie można spotkać się z negatywnymi konsekwencjami w postrzeganiu problemu satysfakcji klienta.

Korzyści z prowadzenia pomiaru satysfakcji klienta są następujące⁸¹:

- identyfikacja najważniejszej dla klienta cechy produktu, dzięki czemu przedsiębiorstwo będzie miało możliwość skorzystania z tej wiedzy we wszelkich

⁷⁹ P. Nowicki, T. Sikora, Czynniki kształtujące ..., op.cit., s. 203.

⁸⁰ Tamże, s. 203.

⁸¹ Tamże, s. 204.

działaniach promocyjnych, co wpłynie korzystnie także dla przedsiębiorstwa ze względu na brak ponoszenia kosztów na działania niepotrzebne,

- badania satysfakcji klientów umożliwiają precyzyjniejszą ocenę pozycji rynkowej,
- dzięki analizie wyników badań możliwe jest znalezienie źródeł usprawnień dotyczących głównie jakości wyrobów oraz usług,
- motywacja pracowników do działań gwarantujących lepsze spełnianie potrzeb odbiorców.

Autorka pracy omówiła wybrane problemy z zakresu teorii zachowań konsumentów (klientów) na rynku. W kolejnym rozdziale zostaną omówione zagadnienia związane z polityką firmy MAN Truck & Bus Polska względem klienta.



Rozdział 3

Polityka MAN Truck & Bus Polska względem Klienta

3.1 Charakterystyka MAN Truck & Bus Polska

Firma MAN Truck & Bus Polska funkcjonuje na polskim rynku już od ponad 25 lat. Działalność firmy skupia się przede wszystkim na sprzedaży pojazdów ciężarowych i autobusów marki MAN i Neoplan. Ponadto firma ta zajmuje się obsługą posprzedażną polegającą na naprawach, przeglądach i sprzedaży oryginalnych części zamiennych, jak również kontraktach serwisowych, usłudze assistance Mobile 24, systemie zarządzania flotą MAN Telematics, szkoleniach technicznych dla mechaników oraz treningu jazdy ekonomicznej MAN ProfiDrive dla kierowców.

Omawiana firma prowadzi swoją działalność na terenie całej Polski. Główna siedziba firmy znajduje się w Wolicy koło Warszawy, gdzie położony jest jeden z siedmiu głównych oddziałów – Truck & Bus Center. Pozostałe oddziały mają swe siedziby w Małopoli koło Radzimina, Sadach koło Poznania, Czeladzi, Gdańsku, Nowej Wsi Wrocławskiej i Modlnicy koło Krakowa. Sieć serwisową stanowi 7 własnych oraz 24 serwisów partnerskich⁸².

W Polsce ma miejsce także kilka innych spółek, które należą do MAN Truck & Bus AG. Są to⁸³:

- MAN BUS, zajmująca się produkcją niskopodłogowych autobusów miejskich MAN Lion's City,
- MAN Trucks, produkująca pojazdy ciężarowe klasy ciężkiej,
- MAN Accounting Center, zajmująca się procesami finansowymi i księgowymi większości spółek należących do MAN.

Marka MAN od lat na całym świecie jest kojarzona z efektywnością, innowacyjnością i przede wszystkim bliskim kontaktem z klientem. Zaufanie klientów stanowi dla firmy niezwykle ważny element, dzięki któremu od wielu lat marka MAN cieszy się ogromnym uznaniem i powodzeniem. Relacje z klientem to dla firmy czynnik warunkujący osiągnięcie sukcesu. Ponad stuletnia historia marki MAN wskazuje, iż w tym przypadku efektywność jest nie tylko znakiem towarowym dla firmy.

MAN oferuje wiele innowacyjnych rozwiązań wychodzących naprzeciw oczekiwaniom klientów. Jest to marka samochodów ciężarowych i autobusów do stosowania

⁸² Samochody ciężarowe MAN, www.truck.man.eu/pl

⁸³ Samochody ciężarowe MAN, www.truck.man.eu/pl



w ruchu dalekobieżnym. Przede wszystkim produkty te charakteryzują się wysoką jakością, co dla współczesnego klienta wydaje się być warunkiem niezbędnym. Produkty marki MAN zachwycają także jeśli chodzi o stronę stricte techniczną. Pojazdy z serii MAN TGL i TGM można z pewnością uznać za produkty klasy światowej. Takie aspekty jak nowy silnik D08 i zoptymalizowane funkcje skrzyni biegów MAN TipMatic można uznać za elementy świadczące o maksymalnej niezawodności, oszczędności paliwa czy komforcie jazdy. Zdecydowanie są to czynniki, na które klienci zwracają uwagę przy dokonywaniu zakupów tego rodzaju produktów. Stąd też można zauważyć, iż marka MAN dopasowuje jakość swych produktów do wymagań klientów⁸⁴.

W 2018 roku firma MAN Truck & Bus Polska zajęła drugie miejsce w rankingu sprzedaży pojazdów ciężarowych 6t dm. W tamtym roku pobito także rekord jeśli chodzi o ilość dostarczonych ciężarówek – 5862, co dało firmie udział w zysku na poziomie niemal 20%. Sprzedaż w roku 2018 w porównaniu do roku 2017 wzrosła aż o 24%. Jeśli chodzi o sprzedaż autobusów to tutaj również rok 2018 przyniósł pasmo sukcesów. Był to rok rekordowy jeśli chodzi o wzrost sprzedaży – aż o 74%. Na ulicach polskich miast w roku poprzednim pojawiło się 200 autobusów miejskich z fabryki w Starachowicach oraz 50 autobusów turystycznych. Ponad czterokrotny wzrost sprzedaży odnotowano w przypadku debiutującego w 2017 roku samochodu dostawczego MAN TGE. W kwestii pojazdów używanych także odnotowano wzrost sprzedaży aż o 30%⁸⁵.

Omówione wyniki sprzedaży z roku 2018 potwierdzają, iż sprzedaż produktów w firmie MAN Truck & Bus Polska na każdym obszarze wzrosła. Ponadto pobito kilka rekordów sprzedaży. Debiutujący w 2017 roku produkt również przynosi firmie zyski i sprzedawany jest na bardzo dobrym poziomie. Sytuacja ta potwierdza, iż firma MAN Truck & Bus Polska nieustannie się rozwija i dąży do osiągnięcia jak najlepszych wyników sprzedaży. Wzrost tych wyników w skali roku jest dowodem na to, że firma cieszy się zaufaniem wielu klientów, spełnia ich wymagania i gwarantuje najwyższą jakość. Jest to niezwykle istotne jeśli chodzi o kontakt z klientem i spełnianie jego oczekiwań. Prezes zarządu MAN Truck & Bus Polska Marc Martinez o rekordowym roku sprzedażowym wypowiada się następująco: „Wyniki spółki MAN w Polsce są dla mnie ogromnym powodem do dumy. We wszystkich obszarach pobiliśmy absolutne rekordy sprzedaży. Dzięki pracy całego zespołu staliśmy się trzecim najważniejszym i największym rynkiem, na który MAN dostarcza swoje pojazdy

⁸⁴ Samochody ciężarowe MAN, www.truck.man.eu/pl

⁸⁵ Samochody ciężarowe MAN, www.truck.man.eu/pl



ciężarowe, konsekwentnie zdobywamy rynek autobusów i stajemy się coraz poważniejszym graczem w sektorze samochodów dostawczych. Również pion obsługi posprzedażnej osiągnął znakomite wyniki, co jest potwierdzeniem faktu, że świadczymy usługi na najwyższym poziomie, w trosce o najwyższy komfort klientów. Daje nam to podstawy do patrzenia z optymizmem w przyszłość⁸⁶.

Wypowiedź prezesa zarządu MAN Truck & Bus Polska potwierdza fakt, iż sprzedaż w roku ubiegłym okazała się rekordowo dobra. Ponadto Martinez podkreśla fakt, iż komfort i satysfakcja klientów dla firmy MAN Truck & Bus Polska są niezwykle istotne. Bez względu na wyniki sprzedaży w danym okresie klient zawsze stawiany jest jako najważniejszy element funkcjonowania firmy⁸⁷.

Misją firmy jest przede wszystkim zapewnienie gwarancji jakości oferowanych produktów. Z taką misją oczywiście musi się wiązać dbałość o potrzeby i oczekiwania klientów. Wszelkie działania podejmowane w firmie muszą być zgodne z misją firmy.

W omawianej firmie propaguje się szereg istotnych wartości. Są to przede wszystkim profesjonalizm, rzetelność, perfekcjonizm oraz efektywność.

Profesjonalizm wiąże się przede wszystkim z odpowiednim podejściem do klienta, jakością obsługi i produktów. Profesjonalizm w firmie to także wiedza, umiejętności i kompetencje pracowników. Firma dba o profesjonalną obsługę i dobór kadry pracowniczej. Jest to niezwykle istotne biorąc pod uwagę, iż w przedsiębiorstwie konieczny jest nieustanny kontakt z klientem. Nieprofesjonalne zachowanie i obsługa są niedopuszczalne.

Rzetelność to przede wszystkim wartość firmy, która opiera się na dbałości o utrzymywanie kontaktu z każdym klientem, a w szczególności z klientami, z którymi współpraca jest długotrwała. Firma oczywiście docenia każdego klienta, aczkolwiek podkreśla się to, iż należy dbać zwłaszcza o długotrwałe relacje. Wartość ta jest ważna w firmie zwłaszcza dlatego, iż dba się o utrzymanie dobrych relacji z klientem.

Perfekcjonizm to dbałość o wszelkie szczegóły. Dotyczy to zarówno kontaktów z klientem, jak i dbałości o szczegóły związane z produkcją nowych samochodów. W kontakcie z klientem szczególnie należy dbać o to, aby wszelkie działania były dopracowane w najdrobniejszym szczególe tak, aby klient był zadowolony z usługi i miał poczucie, że został obsłużony przez profesjonalną firmę. Natomiast perfekcjonizm

⁸⁶ Kolejny rekordowy rok dla MAN Truck & Bus Polska, www.truck.man.eu/pl z dnia 17.01.2019

⁸⁷ Kolejny rekordowy rok dla MAN Truck & Bus Polska, www.truck.man.eu/pl z dnia 17.01.2019



w procesach produkcyjnych dotyczy eliminowania błędów i pomyłek mających wpływ na ostateczny uzyskany produkt.

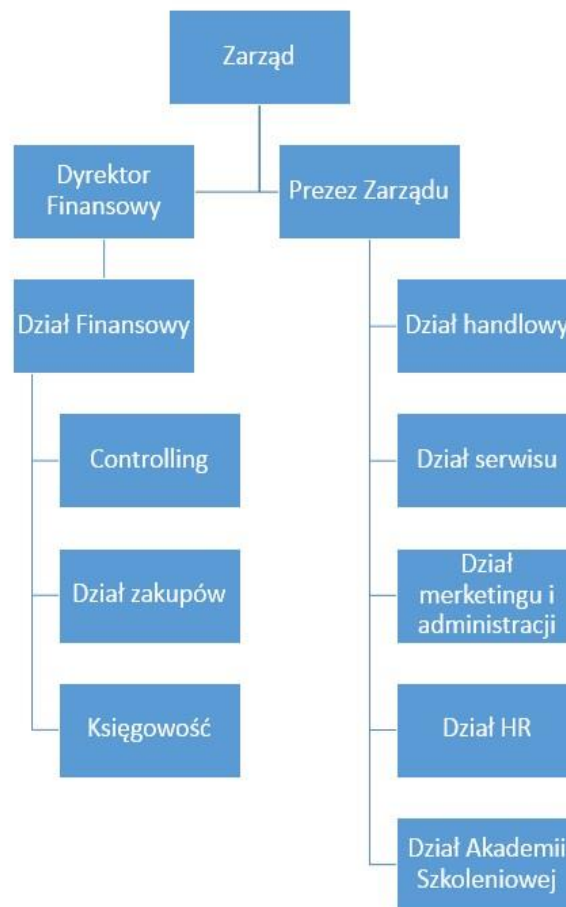
Efektywność to przede wszystkim osiągnięcie pożądaných rezultatów i realizowanie celów. Jest to niezwykle istotne zwłaszcza w firmie, która cieszy się międzynarodową sławą. Należy opierać się przede wszystkim na misji firmy.

Firma MAN Truck & Bus Polska posiada również szereg istotnych celów swej działalności. Pierwszym z nich jest wysoka jakość produktów. Celem firmy jest tworzenie aut samochodowych najwyższej jakości. Kolejnym celem jest orientacja na klienta. Klient stanowi w firmie jedną z najważniejszych wartości, bez której dalsze satysfakcjonujące działania firmy nie byłyby możliwe. Celem firmy jest poza tym silna pozycja finansowa, co oznacza dbałość o zapewnienie dobrej kondycji finansowej firmy, warunkującej jej ciągły rozwój. Do celów firmy zalicza się również zapewnienie jak najlepszych warunków zatrudnienia i rozwoju pracowników.

Omawiana firma funkcjonuje na rynku już od kilkunastu lat. Na czele firmy znajduje się Zarząd, w skład którego wchodzi Prezes Zarządu i Dyrektor Finansowy. Dyrektor finansowy pełni nadzór nad działem finansowym, w skład którego wchodzi controlling, dział zakupów oraz księgowość. Pod nadzór Dyrektora Finansowego nie podlegają dział handlowy, dział serwisu, dział marketingu i administracji, dział HR oraz dział Akademii Szkoleniowej. Wszystkie z przedstawionych jednostek muszą ze sobą współpracować mając na uwadze osiągnięcie zamierzonych rezultatów (por. schemat 5.).



Schemat 5. Struktura organizacyjna firmy MAN Truck & Bus Polska



Źródło: Opracowanie własne na podstawie struktury organizacyjnej firmy MAN Truck & Bus Polska

3.2 Kultura organizacyjna a satysfakcja klienta w firmie MAN Truck & Bus Polska

Pod pojęciem kultury organizacyjnej można rozumieć wszelkie normy społeczne i systemy wartości, które stymulują pracowników, odpowiednie standardy organizacyjne czy sposób zarządzania⁸⁸.

Kultura organizacyjna może być formą niepisanych zasad funkcjonujących w strukturze danej firmy. W przypadku omawianej firmy kładziony jest nacisk na określone obszary działalności firmy. Przede wszystkim dotyczy to roli klienta. Firma funkcjonuje już ponad 25 lat w Polsce. W związku z tym wydaje się, iż pewne schematy swej działalności może mieć już opracowane do perfekcji.

W przedsiębiorstwie główną ideą jest znaczenie klienta dla firmy. Wszelkie działania i struktury odnoszą się do tego jednego istotnego elementu. Tę zasadę obrazowo przedstawia

⁸⁸ Cz. Sikorski, Kultura organizacyjna, Warszawa 2012, s. 7.

schemat 6. Przede wszystkim firma MAN Truck & Bus Polska koncentruje się na określonych działaniach poprawiających jakość obsługi klienta, co w firmie uznawane jest za czynnik decydujący o powodzeniu współpracy z klientem.

Schemat 6. Zarys idei firmy MAN Truck & Bus Polska



Źródło: Opracowanie własne na podstawie zarysu idei MAN Truck & Bus Polska

Rozmowy z klientem oparte są na wielu różnego rodzaju ankietach opisujących poziom satysfakcji klienta osiąganego przez niego w trakcie współpracy z firmą MAN Truck & Bus Polska.

Raportowanie to istotny element mający na celu określenie wskaźnika satysfakcji klienta Cxi. Wskaźnik ten określa się dla każdego regionu i punktu sprzedaży. Oblicza się go dla każdego klienta i każdej jego wizyty czy kontaktu z firmą. Wyniki badania przedstawia się online na portalu raportowania. Tam też wyniki aktualizuje się regularnie.

Zarządzanie wynikami to proces, w którym organizacja łączy siły w celu zoptymalizowania procesów. Wyniki rozmów z klientami systematycznie się analizuje i przetwarza. Najczęściej obszary mające największy priorytet to te, które z punktu widzenia klientów mają największy potencjał do poprawy.

Zarządzanie kryzysowe jest to forma działalności, w której dany obszar działalności firmy jest informowany poprzez Hot Alert o skargach czy zastrzeżeniach. Tym sposobem możliwe jest natychmiastowe podjęcie działań i kontakt z klientem w celu wypracowania pożądanego rozwiązania.

W firmie MAN Truck & Bus Polska stosuje się system zgodny z jej kulturą organizacyjną. Jest to program CustomerFirst, który zainicjowano w celu regularnego rejestrowania zadowolenia klientów. W ten sposób możliwe jest także zrównoważone zoptymalizowanie zorientowania firmy na klienta. Program CustomerFirst mierzy postrzeganie przez klientów jakości obsługi oferowanej w poszczególnych oddziałach firmy. Wyniki są raportowane online i dostępne już drugiego dnia dla pracowników. Wszelkie wymagane informacje są dostępne w celu umożliwienia pełnego dopasowania obecnych i przyszłych działań pod kątem klienta.

3.3 Prezentacja wyników prowadzonych dotychczasowo badań satysfakcji klienta w MAN Truck & Bus Polska

Firma MAN Truck & Bus Polska ukierunkowała swe działania pod kątem poprawy jakości obsługi klienta. W związku z tym regularnie przeprowadzane są badania satysfakcji klientów firmy.

Podstawowym badaniem satysfakcji klienta stosowanym regularnie w firmie jest badanie Customer First (Cxi). Badanie odbywa się na zasadzie pytań skierowanych do klienta, na które ten powinien szczerze odpowiedzieć zgodnie ze swoimi przekonaniem.

Badanie Customer First rozpoczyna się od przedstawienia informacji, w której przedstawiciel firmy MAN Truck & Bus Polska pragnie nawiązać kontakt z osobą odpowiedzialną za obsługę techniczną i serwis samochodów ciężarowych w danej firmie. Dalej informuje się klienta o uzyskaniu informacji odnośnie przeglądu lub naprawy w warsztacie MAN. Do klienta skierowane jest pytanie o to czy miałby ochotę odpowiedzieć na kilka pytań związanych z tą kwestią. Wybór jest dobrowolny, a udzielone odpowiedzi pozostają anonimowe⁸⁹.

Tego rodzaju badanie ma na celu określenie stopnia zadowolenia klienta z usługi. Wydaje się, że taka forma sformułowania prośby o udzielenie odpowiedzi w badaniu, nie jest zbyt nachalna i męcząca dla klienta.

Pytania zawarte w badaniu są krótkie i konkretne. Nie jest ich zbyt dużo z tego względu, iż klient w przypadku zbyt dużej liczby pytań mógłby zrezygnować z udzielenia odpowiedzi. Pytania skupiają się przede wszystkim na tym, aby uzyskać informację zwrotną od klienta dotyczącą poziomu jego satysfakcji.

⁸⁹ Badanie Customer First, Biuletyn informacyjny dla ASO MAN, nr 21, 2016.



Przykładowe pytania zadawane w tego rodzaju badaniu brzmią następująco: „Czy to prawda, że odwiedzał/a Pan/i niedawno warsztat MAN [nazwa warsztatu] w związku z przeglądem lub naprawą Państwa samochodu ciężarowego?”, „Uwzględniając wspomnianą wizytę w warsztacie [nazwa warsztatu] i oferowaną tam obsługę: Jak ogólnie oceniliby/-aby Pan/i jego działalność?”, „Czy poleciliby/-aby Pan/i ten warsztat kolegom/koleżankom?”.

Pytania nawiązują do odczuć klienta, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie odpowiedzi na zadane pytania. W badaniu jest również miejsce na szczegółową analizę danego warsztatu pod względem wielu czynników. Wszystkie czynniki klient musi ocenić w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „całkowicie niezadowolony” a 5 - „całkowicie zadowolony”. Do wyboru są również dwie dodatkowe odpowiedzi: „nie wiem” lub „brak odpowiedzi”.

Czynniki oceniane przez klienta w punkcie szczegółowej oceny firmy MAN Truck & Bus Polska są następujące: wiedza i kompetencje zawodowe personelu warsztatu, starania jakie warsztat wkłada w utrzymanie relacji, możliwość korzystania z warsztatu, kiedy jest to potrzebne, aktywne planowanie i przygotowanie przeglądu, precyzyjna wycena i przygotowanie kosztorysu, omówienie prac naprawczych przed przystąpieniem warsztatu do pracy, jakość usług i napraw, rozwiązanie problemu samochodu klienta już przy pierwszej wizycie w warsztacie, dotrzymanie obiecanych terminów usług i napraw, aktywna komunikacja na temat postępów i opóźnień, czas potrzebny na naprawę samochodu, pomoc w przypadku nagłych awarii, dostępność części zamiennych, postępowanie w przypadku napraw gwarancyjnych, postępowanie warsztatu w przypadku zażaleń, przejrzystość warunków kontraktu serwisowego lub warunków gwarancji oraz terminowe udostępnienie dokumentacji.

Ankieta jest stworzona w taki sposób, aby jej wynik jak najlepiej przedstawiał informację w jakim stopniu realizowane są cele firmy. Oceny dobre i bardzo dobre są znakiem, iż firma podąża w dobrym kierunku. Natomiast oceny złe i bardzo złe skłaniają do wysnucia odpowiednich wniosków i podjęcia działań ukierunkowanych na poprawę koniecznych kwestii.

Wyniki ankiet badających satysfakcję klienta w firmie dostarczane są do osób zarządzających ze wskazaniem określonego czasu na weryfikację danych pod kątem poprawy świadczonych usług⁹⁰.

⁹⁰ Biuletyn informacyjny dla ASO MAN, nr 21 - 23, Warszawa 2016 – 2018.



W tabeli 2 zostały przedstawione wyniki badań Customer First w firmie MAN Truck & Bus Polska w latach 2016 – 2018. Każdy rok został podzielony na trzy kolumny, z których każda określa ocenę klientów. Dla ułatwienia oceny zostały podzielone na dobre, złe i brak oceny.

Każdy z czynników jest niezwykle istotny zarówno z punktu widzenia klienta jak i przedsiębiorstwa. Wskazane w badaniu czynniki stanowią kwintesencję usług oferowanych klientowi.

Analizując wyniki badania satysfakcji klientów Customer First w firmie MAN Truck & Bus Polska można zauważyć tendencję rosnącą w prawie każdym z czynników. Zdecydowaną mniejszość ocen stanowią oceny brakujące, czyli te, w których klient nie zdecydował się na udzielenie odpowiedzi ani pozytywnej ani negatywnej. Tego rodzaju oceny w każdym przypadku nie przekraczają granicy 10% - najwyższa procentowo ilość takich ocen wynosiła 7%. Co ciekawe, w niektórych latach i w ocenie kilku z czynników pojawiła się zerowa ilość brakujących odpowiedzi, co może świadczyć o tym, że dany klient nie miał styczności z danym czynnikiem w trakcie korzystania z usługi i odmówił wystawiania oceny pozytywnej czy negatywnej.

Zdecydowaną przewagę na tle ocen mają oceny pozytywne, w których najmniejsza procentowo ilość wynosiła 76%. Była to ilość pozytywnych ocen klientów czynnika „wiedza i kompetencje zawodowe personelu warsztatu”. Mimo tego, iż tę ilość ocen uznaje się za najniższą, to i tak 76% stanowi bardzo wysoką wartość. W przypadku ocen negatywnych najwyższy wskaźnik pojawił się w roku 2016 i odnosił się do czynników „wiedza i kompetencje pracowników warsztatu”, „starania jakie warsztat wkłada w utrzymanie relacji” oraz „postępowanie w przypadku zażaleń”.



Tabela 2. Wyniki procentowe badania satysfakcji klienta Customer First w firmie MAN Truck & Bus Polska w latach 2017 – 2018

Czynnik	2017			2018		
	dobra	zła	brak	dobra	zła	brak
Wiedza i kompetencje zawodowe personelu warsztatu	86	11	3	89	9	2
omówienie prac naprawczych przed przystąpieniem warsztatu do pracy	90	10	0	90	9	1
rozwiązanie problemu samochodu klienta już przy pierwszej wizycie w warsztacie	85	15	0	85	15	0
aktywna komunikacja na temat postępów i opóźnień	83	15	2	84	13	3
pomoc w przypadku nagłych awarii	91	7	2	92	6	2
dostępność części zamiennych	88	7	5	89	6	5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Biuletyn informacyjny dla ASO MAN, nr 21 - 23, Warszawa 2016 - 2018

Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, iż firma MAN Truck & Bus Polska cieszy się zaufaniem swych klientów. Większość ocenianych czynników zostało ocenionych pozytywnie. Jeśli oceny były negatywne, to był to znacznie mniejszy procent ocen.

Z pewnością tego rodzaju badania satysfakcji klienta powinny być regularnie przeprowadzane wśród klientów firm różnych branż. Firma MAN Truck & Bus Polska dba o to, aby badania Customer First były przeprowadzane systematycznie. Jest to gwarancja utrzymania pozytywnych stosunków z klientem. Badania satysfakcji klientów są także idealnym rozwiązaniem jeśli chodzi o identyfikację ewentualnych błędów czy nieścisłości jeśli chodzi o funkcjonowanie i działalność firmy w zakresie realizowanie celów związanych z obsługą klienta.



3.4 Rozwiązania sprzyjające poprawie satysfakcji klienta w MAN Truck & Bus Polska

Firma MAN Truck & Bus Polska we wszelkich swych działaniach dba o satysfakcję klienta. W tym celu wdrażanych jest wiele rozwiązań. Metody pomiaru satysfakcji klienta w omawianym przedsiębiorstwie to:

- analiza skarg i zażaleń,
- metoda krytycznych wydarzeń,
- analiza informacji zwrotnych od klienta,
- analiza utraty klientów.

Metoda analizy skarg i zażaleń jest stosowana w celu zbadania przyczyn niezadowolenia klientów, jak również składanych przez nich skarg. Metoda ta ma jednak swoje wady. Przede wszystkim relatywnie niewielka liczba klientów decyduje się złożenie skargi. Najczęściej klient, który nie jest zadowolony z zakupu czy usługi decyduje się na zaprzestanie współpracy z daną firmą. Ponadto tacy klienci o swym niezadowoleniu mogą poinformować inne osoby. Takie sytuacje z pewnością negatywnie wpływają na wizerunek firmy. Na tej podstawie można zatem wysnuć wniosek, iż dla przedsiębiorstw lepszym rozwiązaniem byłoby złożenie skargi czy zażalenia przez klienta. W takim wypadku firma ma możliwość wynagrodzenia klientowi poniesionych szkód i nieprzyjemności. Dzięki takim rozwiązaniom umacniane są więzi z klientem zamiast ich natychmiastowego zrywania. W przypadku braku takich skarg i zażaleń firma nie ma w ogóle możliwości podjęcia jakichkolwiek działań, które mogłyby zadośćuczynić za wyrządzone szkody czy nieprzyjemności.

Metoda krytycznych wydarzeń poniekąd wiąże się z metodą analizy skarg i zażaleń. Pod pojęciem krytycznych wydarzeń rozumie się wszelkie zdarzenie i sytuacje odbiegające od oczekiwań nabywcy. Różnicą między metodą analizy skarg i zażaleń jest to, że w tym przypadku wydarzenia odbiegające od oczekiwań nabywcy mogą być nie tylko negatywne, ale również pozytywne. Oczekiwania każdego nabywcy mają ogromny wpływ na ocenę jakości i satysfakcji klienta z danego produktu bądź usługi. Zaletą metody krytycznych wydarzeń jest to, że klienci mają możliwość swobodnego formułowania uwag. Mogą opisać określone zdarzenia własnymi słowami, bez narzucanych odgórnie formularzy do uzupełnienia. Taka metoda ma również wpływ na poprawę jakości określonych działań sprzedażowych i usługowych w firmie, albowiem wszelkie uwagi ze strony klientów są rozpatrywane i poddawane analizie po to, aby w przyszłości udało się wdrożyć odpowiednie zmiany i uniknąć powtarzania tych samych błędów. Dotyczy to przede wszystkim



zgłaszanych przez klientów negatywnych aspektów. Oczywistym jest to, że nie poddaje się zmianom opisywanych w tej metodzie wydarzeń pozytywnych.

Metoda analizy utraty klientów odnosi się do przedstawionych powyżej dwóch metod. W tym wypadku również analizowane są informacje zwrotne od klienta. Dotyczy to ogólnych pytań ze strony klientów, które mają pomóc im w podejściu decyzji czy warto skorzystać z oferty firmy. Aczkolwiek w metodzie tej uwzględniane są również wszelkiego rodzaju reklamacje klientów. Dla przedsiębiorstwa korzyścią ze stosowania tej metody jest przede wszystkim to, że dzięki temu jest szansa na określenie problemów związanych z konkretnymi obszarami działalności. Dzięki temu firma ma możliwość poprawy źle prosperujących działań. Jest to niezwykle ważna metoda, która wpływa na polepszenie jakości obsługi klientów. Ważne jest to, aby przedsiębiorstwa bez względu na branżę sprawdzały oraz jak najszybciej korygowały swe podejście względem informacji ze strony klientów. Szczególnie dotyczy to skarg i reklamacji dotyczących usług bądź oferowanych produktów.

Metoda analizy utraty klientów opiera się na pomiarach i analizie zjawiska odchodzenia klientów. Przedsiębiorstwo powinno regularnie sprawdzać liczbę klientów, którzy zaprzestali korzystania z usług firmy bądź nabywania oferowanych przez nią produktów. Istotne jest to, aby uzyskać od klienta informację o tym, jaki był powód zawieszenia lub zerwania współpracy z firmą. Dzięki temu przedsiębiorstwo ma szansę na określenie przyczyn zerwania współpracy z klientem, co pozwoli na późniejsze uniknięcie popełnianych błędów.

Dosyć ciekawym rozwiązaniem mającym na celu poprawę satysfakcji klienta firmy MAN Truck & Bus jest wprowadzony system zawiadomień Hot Alert. Dzięki ankietom nie anonimowym firma ma możliwość uzyskania informacji na temat powodów wystawienia przez klientów określonej oceny – najczęściej dotyczy to oceny negatywnej. Informacje te mają służyć identyfikacji oraz słabych punktów, jak również poprawy w przyszłości stopnia satysfakcji klienta i zapewnienia jego długotrwałego związania się z firmą.

Sposoby postępowania z indywidualnymi ankietami są następujące:

- indywidualne ankiety lub zawiadomienia Hot Alert dostarczają informacji dotyczących rzeczywistych odpowiedzi klienta na każde poszczególne pytanie,
- wypowiedzi te stanowią dokładne odzwierciedlenie tego, co klient wyraził w ankiecie; oznacza to, iż są to informacje niepodlegające wątpliwościom; ankieta jest zawsze przekazem chwilowych i subiektywnych odczuć klienta, stąd też ankiet się potem nie usuwa,
- najwięcej uwagi należy poświęcać klientom oceniającym negatywnie badaną



jednostkę w istotnych kwestiach oraz tym ogólnie niezadowolonym; w przypadku klientów ogólnie niezadowolonych ważne jest to, aby poznać przyczynę ich odczuć względem firmy,

- informacje z ankiet indywidualnych można także wykorzystać w celu zainicjowania rozmowy z klientem; jest to idealny pretekst umożliwiający nawiązanie dialogu.

W firmie MAN Truck & Bus Polska tego rodzaju uwagi klientów są rozpatrywane i analizowane pod kątem poprawy jakości obsługi klienta, zidentyfikowania problemów i usunięcia błędów i zapobieganie im w przyszłości. Ważne jest to, aby nawiązać kontakt z klientem, troszczyć się o jego potrzeby i wysłuchać tego, co ma on do powiedzenia. Należy także sprawdzić sposoby komunikacji z klientem. Jeśli są wątpliwości względem któregoś ze sposobów, wówczas najlepiej byłoby usprawnić tę metodę lub ją usunąć bądź zastąpić inną.

W omawianej firmie kontakt z klientem jest niezwykle istotny. Nieprawidłowa komunikacja z klientem może przynieść więcej szkód, stąd też w firmie stosuje się pewne wskazówki dotyczące komunikacji z klientem.

Przede wszystkim nie należy zwracać się do klienta wykorzystując to, co klient opisał w ankiecie. Przykładem takiego błędnego sformułowania jest: „Powiedział/a Pan/Pani, że ...”. Jest to wypowiedź niedopuszczalna, ponieważ klient słysząc takie sformułowanie w swoim kierunku może uznać, iż jest to atak w jego stronę. Przykładem właściwego zachowania jest otwarta i życzliwa rozmowa, wysłuchanie klienta i uznanie, iż ma on pełną rację. Klient powinien mieć możliwość przedstawienia swoich racji i życzeń, udzielenia informacji zwrotnej bądź wyrażenia krytyki czy pochwały.

Przykładowe zwroty stosowane w firmie MAN Truck & Bus Polska rozpoczynające rozmowę z klientem są następujące: „Słyszeliśmy, że zaistniała potrzeba wyjaśnień. W jaki sposób możemy Panu/i pomóc?”, „Co możemy zrobić, aby był Pan/i bardziej zadowolony/a?”, „Czego Panu/i brakowało?”, „Czego oczekiwali/-aby Pan/i w czasie następnej wizyty w naszej stacji obsługi?”. Są to sformułowania życzliwe, w żaden sposób nie atakujące klienta ani nie wymuszające na nim udzielania długiej wypowiedzi.

W przypadku uzyskania przez firmę pozytywnej informacji zwrotnej można wykorzystać ten element w celu przygotowania następnej wizyty bądź przekazania specjalnej oferty: „Pragniemy wyrazić Panu/i wdzięczność za pozytywne informacje zwrotne ...”. Jest to wypowiedź podkreślająca zasługi klienta, który przekazał firmie pozytywną informację zwrotną. W takiej sytuacji klient czuje się doceniony i zauważony. Specjalna oferta dla takiego klienta może w tym wypadku okazać się tą, z której on skorzysta.



Oczywiście istnieje możliwość, że klient w trakcie rozmowy z konsultantem bądź innym przedstawicielem firmy MAN Truck & Bus Polska będzie wypowiadał się na temat firmy zupełnie odmiennie niż w sposób, który przedstawił w ankiecie. Może się to wiązać z obawą ze strony klienta co do wpływu jego negatywnej opinii na relacje między nim a firmą. Wskutek tego może on osłabiać rangę opisanych w ankiecie odczuć i uwag.

W firmie MAN Truck & Bus Polska występują konkretne zalecenia dotyczące postępowania z nie anonimowymi wynikami ankiet i zawiadomieniami. Zalecenia dotyczą ocen klientów, które powinny:

- być znane w całej firmie MAN Truck & Bus Polska,
- być dyskutowane przez poszczególnych członków zespołu, jak również przez cały zespół,
- prowadzić do działań mających na celu poprawę jakości obsługi klienta, jak również większe skupienie się na roli klienta wśród pracowników firmy MAN Truck & Bus Polska.

Informacje dotyczące nie anonimowych ankiet i zawiadomień powinny być znane w całej firmie MAN Truck & Bus Polska ze względu na to, iż każdy pracownik firmy powinien mieć na uwadze to jakie błędy w firmie mogą być popełniane, jakie zastrzeżenia mogą mieć klienci oraz ewentualnie to, z czego klienci są zadowoleni i co nie wymaga poprawy i cieszy się dobrą opinią. Cały zespół firmy powinien przedyskutować wyniki ankiet. Ma to na celu wspólne określenie dalszej drogi postępowania i ewentualne zmiany w polityce firmy. Oczywiście najbardziej istotne jest to, aby podejmowane kroki i działania miały sens i realny wpływ na poprawę jakości obsługi klientów firmy.

Istnieje szereg szans dla firmy MAN Truck & Bus Polska dzięki wykorzystywaniu nie anonimowych wyników ankiet i zawiadomień klientów. Wśród najważniejszych można wskazać:

- możliwość ponownego kontaktu z klientem,
- możliwość wspólnego z klientem rozwiązania problemów bądź wyjaśnienie nieporozumień, niezgodności i zastrzeżeń,
- polepszenie komunikacji z klientem,
- utrwalenie relacji z klientem i poprawa wzajemnych stosunków klienta z firmą.

Nie anonimowe ankiety i zawiadomienia są idealnym rozwiązaniem, dzięki któremu firma może nawiązać kontakt z klientem bez narzucania się mu, co jest najgorszą z możliwych opcji. W ten sposób firma ma możliwość wyjaśnienia kwestii nurtujących



klienta lub wytłumaczenie mu określonych zagadnień czy nieporozumień. Taka forma dbałości o kontakt z klientem wpływa na pozytywne relacje. Klient czuje, że firma dba o jego interesy i angażuje się w swoją pracę. Dzięki temu polepsza się ogólna komunikacja z klientem i utrwalają wzajemne relacje.

Korzyści dla firmy MAN Truck & Bus Polska z korzystania z nie anonimowych ankiet i zawiadomień są następujące:

- klient nabiera przekonania, że firma dba o jego potrzeby i troszczy się o jego sprawy w sposób profesjonalny,
- zwiększenie lojalności klientów (dotyczy to z reguły większości klientów),
- klienci zadowoleni i usatysfakcjonowani z pewnością polecają firmę innym osobom.

Dla klienta zainteresowanie ze strony firmy, z której usług korzystał bądź nabył produkt, jest niezwykle istotne. Świadczy to o zaangażowaniu firmy i dbałości o swych klientów. We współczesnym świecie konkurencyjność jest na bardzo wysokim poziomie. Klient jest wartością nadrzędną, w związku z czym firmy muszą dbać o zapewnienie mu satysfakcji i zadowolenia. Niezadowolony klient ma ogrom środków umożliwiających mu przedstawienie swojej negatywnej opinii na temat danej firmy. To skłania przedsiębiorstwa do zwiększonej aktywności w zakresie poprawy komunikacji z klientem. Negatywną opinię klienta należy wykorzystywać w celu wdrażania działań poprawiających jakość obsługi klientów. Klient, który jest usatysfakcjonowany z pewnością poleci firmę innym osobom. Taki sposób wydaje się być najbardziej skuteczny jeśli chodzi o funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Autorka omówiła politykę firmy MAN Truck & Bus Polska względem klienta. Kolejny rozdział będzie przedstawiał metodykę badań własnych opartych na przedstawionej w powyższych rozdziałach pracy zagadnieniach teoretycznych.





Rozdział 4

Praktyczne ujęcie problematyki satysfakcji Klienta w firmie MAN Truck & Bus Polska. Badania własne

4.1 Metodyka badań własnych

Do realizacji badań przygotowana została pełna procedura badawcza, w której określono: cel, przedmiot i podmiot badań, główny problem badawczy i problemy szczegółowe, hipotezy badawcze oraz dobrane do badań metody i techniki badawcze. Powyższa procedura jest przedstawiona w opisie poniżej.

4.1.1 Cel, podmiot i przedmiot badań

Celem pracy była identyfikacja atrybutów jakości mających wpływ na poziom satysfakcji klientów. Autorka postanowiła przeprowadzić własne badania danego zjawiska na tle teorii zawartej w literaturze przedmiotu.

Przedmiotem zainteresowań badawczych był proces zarządzania sprzedażą w omawianej Spółce i określenie faktycznego poziomu satysfakcji jej klientów.

Podmiotem badań była firma MAN Truck & Bus Polska i jej losowo wybrani klienci. Charakterystyka firmy została przedstawiona w rozdziale 3.

Do badań została przyjęta próba badawcza, której wielkość określono na poziomie 30 osób. W tabeli 3 zestawiono strukturę próby badawczej z uwzględnieniem płci, wieku oraz wykształcenia.

Tabela 3. Badani według płci, wieku i wykształcenia

Kryterium	Wyszczególnienie	Liczba w szt.	Udział %
Płeć	Mężczyźni	22	81
	Kobiety	5	19
Wiek	18-25	2	7
	26-35	10	37
	36-45	8	30
	46 i więcej	7	26
Wykształcenie	Podstawowe	2	7
	Gimnazjalne/zawodowe	6	22
	Średnie	8	30
	Wyższe	11	59

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



4.1.2 Problemy badawcze

Głównym problemem badawczym było określenie:

Jaki wpływ na poziom satysfakcji klientów ma proces zarządzania sprzedażą w firmie MAN Truck & Bus Polska?

Ze względu na ogólny charakter głównego problemu badawczego autorka pracy wyróżniła problemy szczegółowe:

- 1) Co według klientów stanowi najbardziej rozpoznawalną cechę firmy?
- 2) Na jakiej podstawie klient decyduje się na wybór danego produktu bądź usługi?
- 3) Na jakiej podstawie klient kształtuje swą opinię o danej marce firmy?
- 4) W jaki sposób klient dowiadyuje się o firmie MAN Truck & Bus Polska?
- 5) Co według klienta stanowi największy walor firmy MAN Truck & Bus Polska?
- 6) Jaki jest powód wyboru przez klienta omawianej firmy?
- 7) Które z mediów jest według klienta najbardziej skuteczne jeśli chodzi o reklamę firmy?
- 8) Jakie jest prawdopodobieństwo wyboru nowej usługi w firmie zamiast usług konkurencyjnej firmy?
- 9) Jak klienci oceniają poszczególne aspekty oceny jakości obsługi klienta?
- 10) Jak klient ocenia skuteczność działań omawianej firmy ukierunkowanych na budowanie marki?
- 11) W obszarze jakich działań marketingowych zdaniem klienta powinna nastąpić poprawa?

4.1.3 Hipotezy badawcze

Dokonując uzasadnienia wyboru problemu badawczego, a następnie przygotowując się do przeprowadzenia badań, przyjęto następujące hipotezy badawcze:

H-1. Jeśli w firmie prowadzone są działania zgodne z jej misją i wartościami, wówczas poziom satysfakcji klienta jest wysoki.

H-2. W sytuacji, gdy zostaną poznane czynniki z zakresu potrzeb i oczekiwań klientów, to mogą wzrosnąć wyniki sprzedażowe firmy i poziom jej konkurencyjności.

4.1.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze

W badaniu została zastosowana metoda ankietowa. Dzięki zastosowaniu tej metody możliwa jest wnikliwa analiza i interpretacja wyników. Jako narzędzie posłużył kwestionariusz ankiety składający się z 11 pytań szczegółowych oraz metryczki.



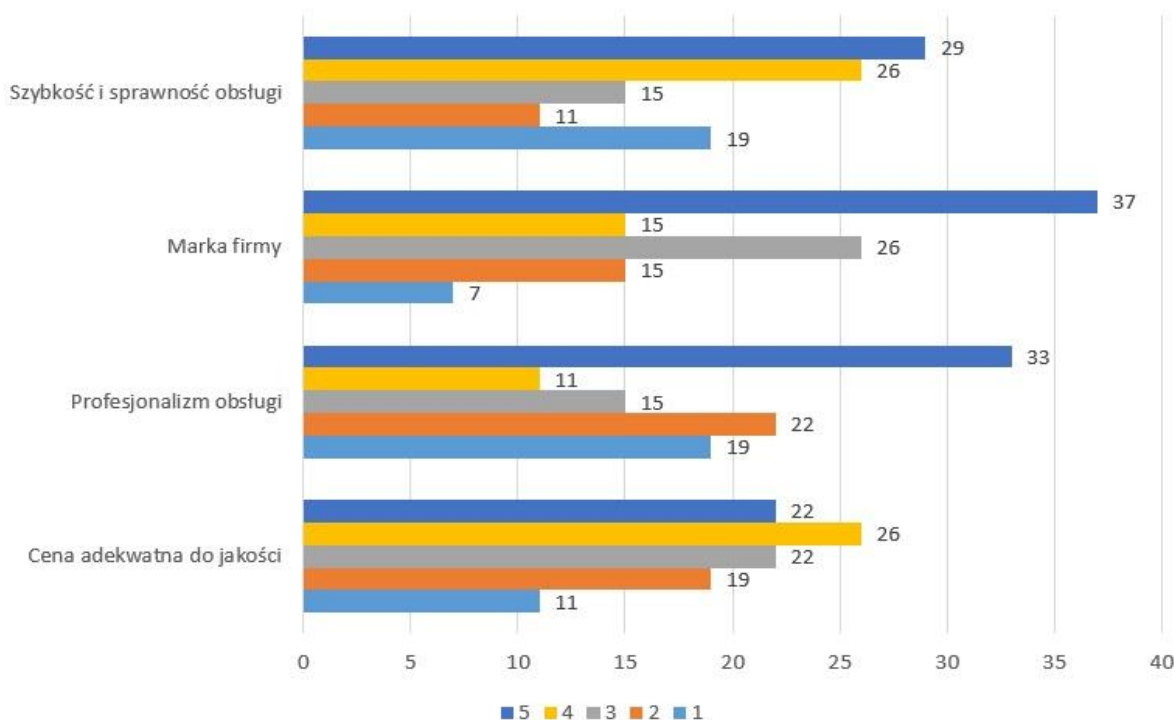
4.2 Analiza wyników badań

Badania zostały przeprowadzone w dniach od 1 – 20 kwietnia 2019 roku. Rozdanych zostało 30 kwestionariuszy ankietowych, z czego 27 zostało wypełnionych poprawnie, 2 niepoprawnie, a 1 został odrzucony. Badanie przeprowadzono wśród grupy stałych klientów firmy. Prezentacja uzyskanych wyników w postaci tabel i wykresów wraz z komentarzem została zaprezentowana poniżej.

Ankietowani mieli ocenić jaka według nich jest najbardziej rozpoznawalna cecha firmy. Oceny miały wstępować w skali od 1 do 5. Jak wynika z badania większość wskazanych do wyboru cech jest dla klientów cechami rozpoznawalnymi. Szybkość i sprawność obsługi, marka firmy oraz profesjonalizm obsługi to cechy, które są rozpoznawalne dla klientów. Zdecydowanie wskazywano najczęściej oceny „5” przy ocenie powyższych cech, co można interpretować jako ogólnie dobrą ocenę rozpoznawalności firmy i jej atutów. Warto jednak podkreślić, iż relatywnie dużo było również odpowiedzi oceniających poszczególne cechy w ocenie „3”. Taki wynik można interpretować jako brak rozeznania klientów, jeśli chodzi o całokształt działalności firmy i jej rozpoznawalne cechy. Zaznaczenie odpowiedzi „3” mogło oznaczać, iż żadna z cech nie jest dla klienta właściwie tą, którą można wskazać jako najbardziej rozpoznawalną. Analiza wyników badań pozwala na odkrycie, iż największy procent ankietowanych wskazał markę firmy jako najbardziej rozpoznawalną cechę, co oznacza, iż działalność w dużej mierze opiera się na zbudowaniu marki i działalności zgodnej z jej pierwotnymi założeniami, wartościami i misją. Marka MAN jest dla klientów rozpoznawalna z pewnością nie tylko ze względu na swe wartości i założenia, ale przede wszystkim na ich sumienną realizację i dążenie do realizacji ustalanych celów (por. Wykres 1)



Wykres 1. Najbardziej rozpoznawalna cecha firmy MAN Truck & Bus Polska

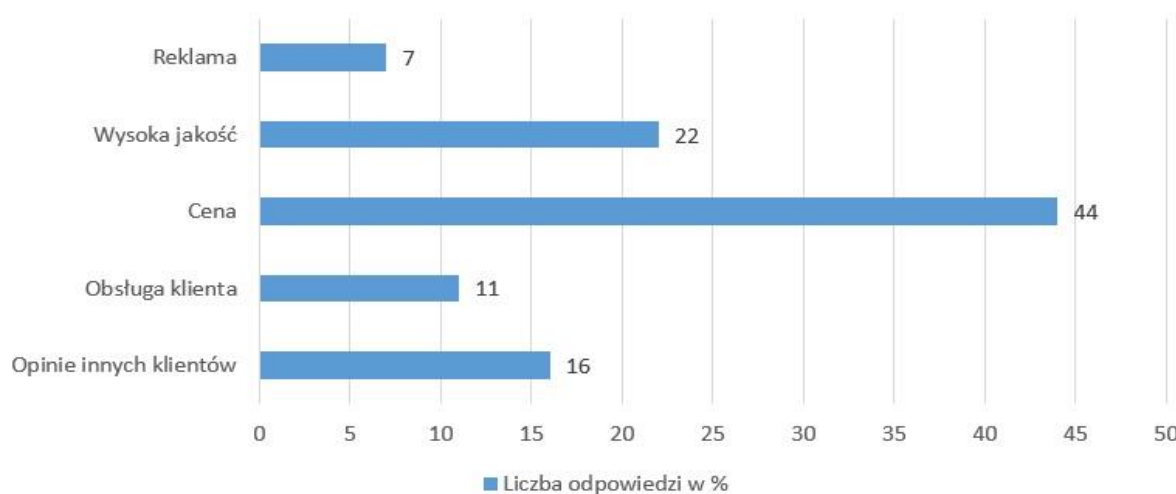


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W badaniu poruszony został także aspekt podejmowania decyzji ze strony klienta, odnoszący się do wyboru danego produktu bądź usługi. Zdecydowana większość ankietowanych wskazała cenę jako czynnik decydujący o ich wyborze w tej kwestii. Wynik wyniósł aż 44%, co stanowi niemal połowę udzielonych odpowiedzi. Zatem można wnioskować, iż klienci podejmując decyzję o wyborze towaru lub usługi zwracają najpierw uwagę na czynnik, jakim jest cena. Jeśli cena nie będzie dla nich satysfakcjonująca, najpewniej zrezygnują z wyboru danego produktu lub usługi i zdecydują się na szukanie alternatywnego rozwiązania. Drugim najczęściej wybieranym czynnikiem była wysoka jakość, którą wskazało 22% ankietowanych. Biorąc pod uwagę wszechobecną konkurencję w niemal każdej branży, ten wynik nie może dziwić. Klienci oczekują najwyższej jakości w zamian za niską cenę. Jeśli nie uda im się uzyskać takiego efektu, wówczas poszukują innej firmy, która zapewni im oczekiwane efekty. Najmniej ankietowanych wskazało za istotny czynnik reklamę, co może wzbudzać pewien stopień zaskoczenia. Wydawać by się mogło, że w dzisiejszych czasach reklama nadal stanowi podstawę wszelkich działań marketingowych i wpływa na klienta. Aczkolwiek wyniki badania wskazują, iż klienci oczekują bardziej pozytywnych opinii innych klientów (ten czynnik wskazało aż 16% ankietowanych) oraz dobrej obsługi klienta (11% ankietowanych) (por. Wykres. 2).



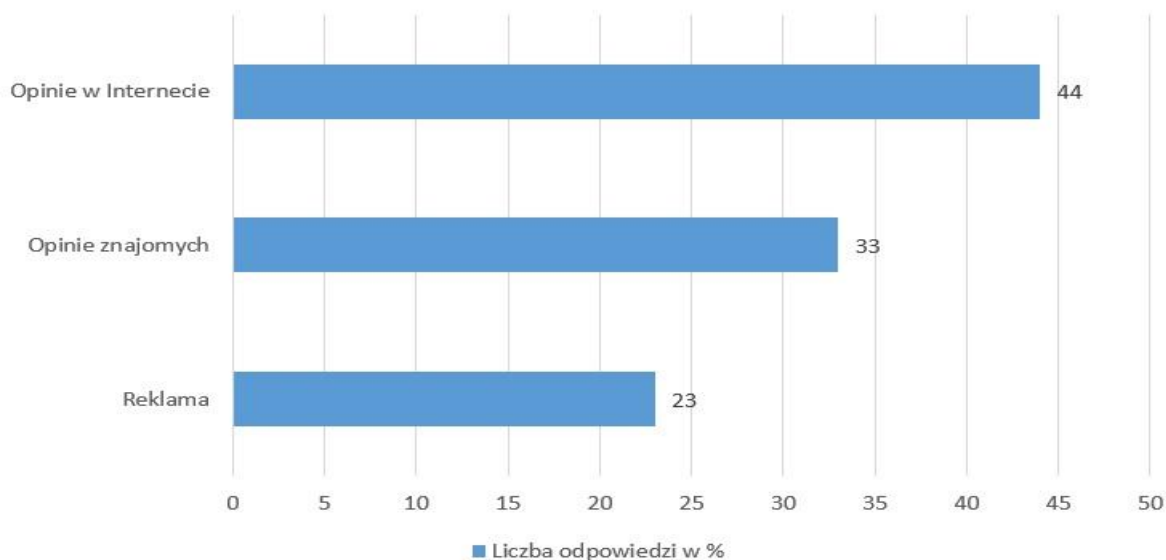
Wykres 2. Czynniki odpowiadające za wybór danego produktu bądź usługi według ankietowanych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zadaniem ankietowanych był również wybór czynnika, na podstawie którego kształtują swą opinię o danej marce firmy. Zdecydowana przewaga ankietowanych wskazała opinie w Internecie jako czynnik najważniejszy w tej kwestii. Tę odpowiedź wybrało aż 44% respondentów. Z uwagi na fakt znaczenia i występowania Internetu w codziennym życiu odpowiedź ta nie wzbudza większego zaskoczenia. Konsumenci poszukują interesujących ich dóbr w Internecie i jest to oczywiście zjawisko nie podlegające wątpliwościom. Opinie znajomych mają dla 33% ankietowanych nadrzędne znaczenie jeśli chodzi o kształtowanie opinii o danej marce firmy. Ten wynik można interpretować jako wymianę informacji w kręgach znajomych, która skutkuje kształtowaniem opinii o marce danej firmy. Wynik ten potwierdza, iż opinia znajomych jest niezwykle istotna jeśli chodzi o wybór nie tylko produktów, ale o samo kształtowanie opinii o firmie. Najmniejsza liczba ankietowanych wskazała reklamę jako podstawę kształtowania opinii o marce firmy. W tym wypadku zauważalne jest podobieństwo do wyników poprzedniego badania, w którym reklama także stanowiła czynnik najmniej istotny jeśli chodzi o wybór klientów. Stanowi to potwierdzenie faktu, iż współcześnie klienci coraz mniejszą wagę mogą przywiązywać do przekazów reklamowych (por. wykres 3).

Wykres 3. Nośniki danych odpowiadające kształtowaniu własnej opinii na temat firmy

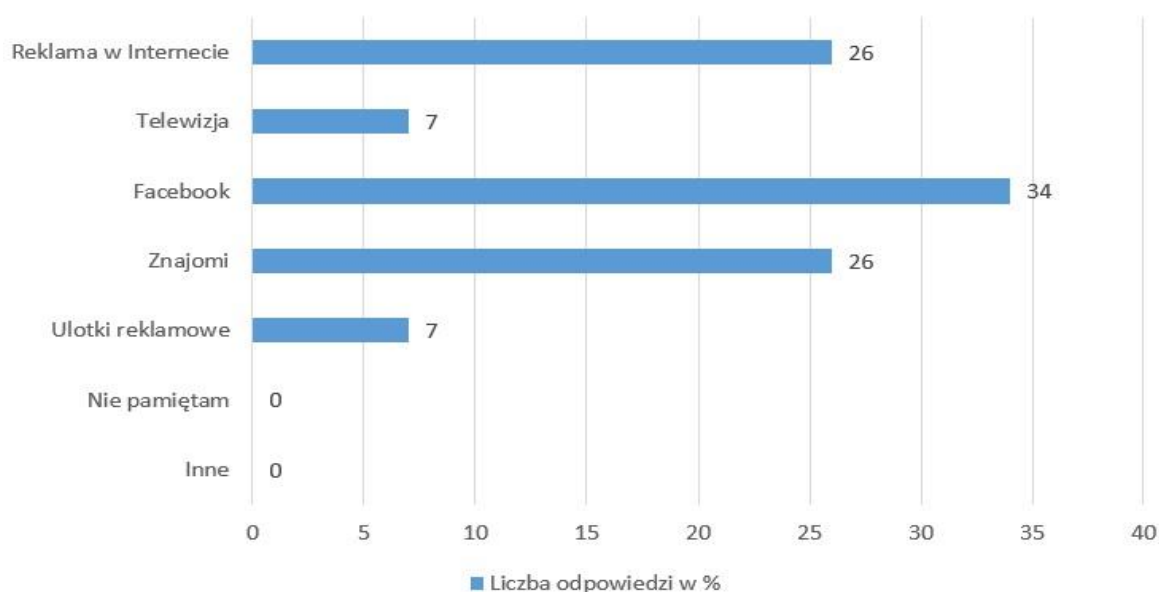


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Kolejnym problemem objętym badaniem było wskazanie sposobów pozyskiwania informacji na temat firmy. Ponad 1/3 ankietowanych wskazała portal społecznościowy Facebook jako główne źródło pozyskiwania informacji. Różnica między najwyższym ocenianym czynnikiem, a drugim w kolejności, jakim jest telewizja, wynosi aż 8 punktów procentowych, a więc jest to dosyć znaczący wynik.

Współcześnie Facebook jest jednym z najbardziej rozpoznawalnych portali społecznościowych, stąd też najwyższa ocena nie wzbudza zaskoczenia. Konsumenci korzystają z portalu w celu poznawania firmy, jak również zdobycia ewentualnych namiarów i kontaktów, w celu uzyskania szczegółowych informacji na temat oferty. Ponad 26% ankietowanych wskazało reklamę w Internecie oraz znajomych jako źródła poznawania firmy. W tym wypadku wysoki wynik reklamy może być zaskakujący biorąc pod uwagę wcześniejsze wyniki badań, gdzie ten element był oceniany jako mało istotny. Najmniej respondentów zdecydowało się na zaznaczenie odpowiedzi telewizji oraz ulotek reklamowych. W obu przypadkach było to zaledwie 7% ankietowanych. Fakt ten podkreśla zmniejszające się znaczenie telewizji oraz tradycyjnych przekazów reklamowych. Klienci stali się bardziej wymagający i odporni na tego rodzaju działania, a tym samym bardziej podatni na kierowanie się informacjami zawartymi w Internecie (por. Wykres 4).

Wykres 4. Źródła informujące o istnieniu firmy MAN Truck & Bus Polska

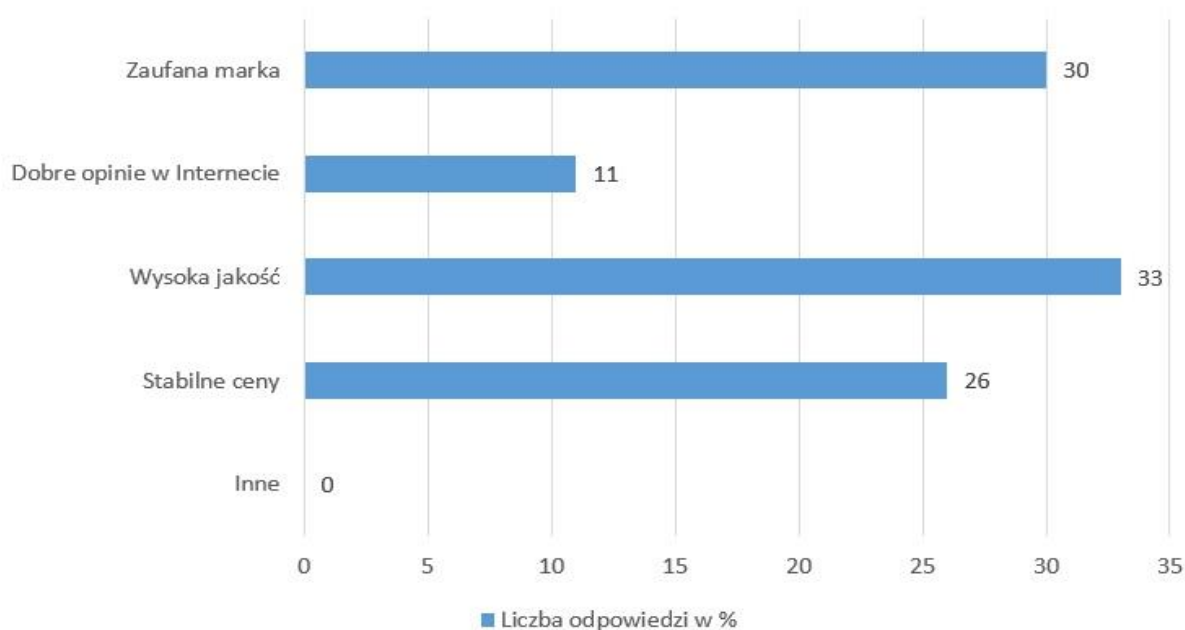


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Ankietowani mieli również za zadanie zaznaczyć czynnik, który ich zdaniem jest największym walorem firmy MAN Truck & Bus Polska. Ponad 1/3 ankietowanych zaznaczyła odpowiedź dotyczącą wysokiej jakości. Wydawać się może, że jest to satysfakcjonujący wynik biorąc pod uwagę, iż to właśnie gwarancja najwyższej jakości stanowi jeden z nadrzędnych celów działalności firmy. Około 30% ankietowanych uważa, iż to zaufana marka stanowi największy walor firmy. Odpowiedź ta sugeruje ogólne postrzeganie firmy jako bardzo dobrej, jeśli chodzi o oferowane produkty czy usługi. Zaufana marka to pojęcie bardziej ogólne aniżeli wysoka jakość. Termin ten określa fakt, iż klienci obdarzają zaufaniem całokształt działalności firmy zamiast oceny jej poszczególnych elementów. Pozostałe 26% ankietowanych postawiło na stabilne ceny, jako największy walor firmy. Oczywiście stabilne ceny nie oznaczają cen niskich, które stanowią istotny element dla klientów, co potwierdziły już wyniki wcześniejszych badań. Stabilność w tym przypadku oznacza, że poziom cen drastycznie się nie zmienia. Co ważne, wiąże się to również z adekwatnością cen do jakości i usługi. Co ciekawe, najmniej osób stwierdziło, iż najmniej znaczącym walorem firmy są opinie w Internecie na temat jej działalności. Jest to zaskakujące przy porównaniu wcześniejszych odpowiedzi, gdzie źródła internetowe były jednymi z najwyżżej ocenianych. Wynik ten można interpretować tak, iż opinii w Internecie na temat działalności firmy może być niewiele. Zaufanie do marki i wysoka jakość są na tyle mocnymi elementami działalności firmy, że nie ma potrzeby poszukiwania potwierdzających tę ocenę opinii (por. Wykres 5)



Wykres 5. Największe walory firmy MAN Truck & Bus Polska według ankietowanych



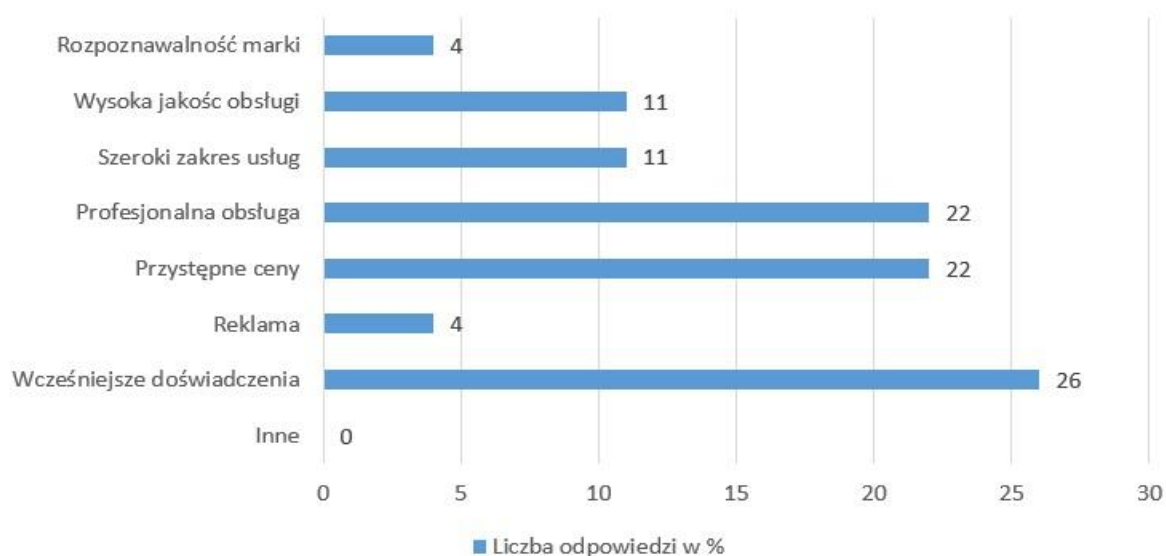
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Kolejnym etapem pytań w kwestionariuszu była również kwestia wskazania powodu, dla którego klient zdecydował się na wybór firmy MAN Truck & Bus Polska. Spośród wszystkich ankietowanych aż 26% wskazało, iż to wcześniejsze doświadczenia zadecydowały o ponownym wyborze omawianej marki. Była to najczęściej wybierana odpowiedź. Wynik ten dowodzi, iż dotychczas współpraca tych klientów z firmą układała się bardzo dobrze i warto dalej ją kontynuować. Ponadto, oferta firmy jest zgodna z oczekiwaniami klienta i warto utrzymywać dobre relacje jak najdłużej. Drugie w kolejności wskazane zostały odpowiedzi: profesjonalna obsługa oraz przystępne ceny. Czynniki te mają szczególne znaczenie dla 22% ankietowanych. Dowodzi to, iż coraz więcej uwagi klienci poświęcają znalezieniu firm, w których występuje, poza przystępnymi cenami, także profesjonalne podejście do obsługi klientów. Nieodpowiednia obsługa czy brak kompetencji ze strony pracowników, może skutkować niezadowoleniem klienta. Co ciekawe, czynnik wysokiej jakości obsługi zyskał o 50% mniej głosów w porównaniu do profesjonalnej obsługi. Może to świadczyć o tym, iż klienci zwracają również szczególną uwagę na profesjonalizm pracowników firmy, co może oznaczać wysoki stopień kompetencji czy inne cechy jakimi charakteryzuje się osoba obsługująca, których nie określono precyzyjnie w formularzu ankiety. Najmniej ankietowanych wskazało rozpoznawalność marki i reklamę jako powód wyboru przez nich omawianej firmy. Reklama może świadczyć o braku zaufania przekazom



reklamowym i zmniejszeniu liczby osób, na które reklamy mają realny wpływ. Natomiast tak niski, bo zaledwie 4% wynik wskazujący rozpoznawalność marki jako powód wyboru firmy, może zaskakiwać – zwłaszcza biorąc pod uwagę wyniki wcześniejszych badań. Wynik ten można zinterpretować tak, iż dla klientów ważniejszym elementem decydującym o wyborze przez nich danej firmy mogły być właśnie wcześniejsze doświadczenia, dzięki którym znajomość usług i produktów firmy była już znana i akurat w takim wypadku rozpoznawalność marki nie miała większego znaczenia (por. Wykres 6).

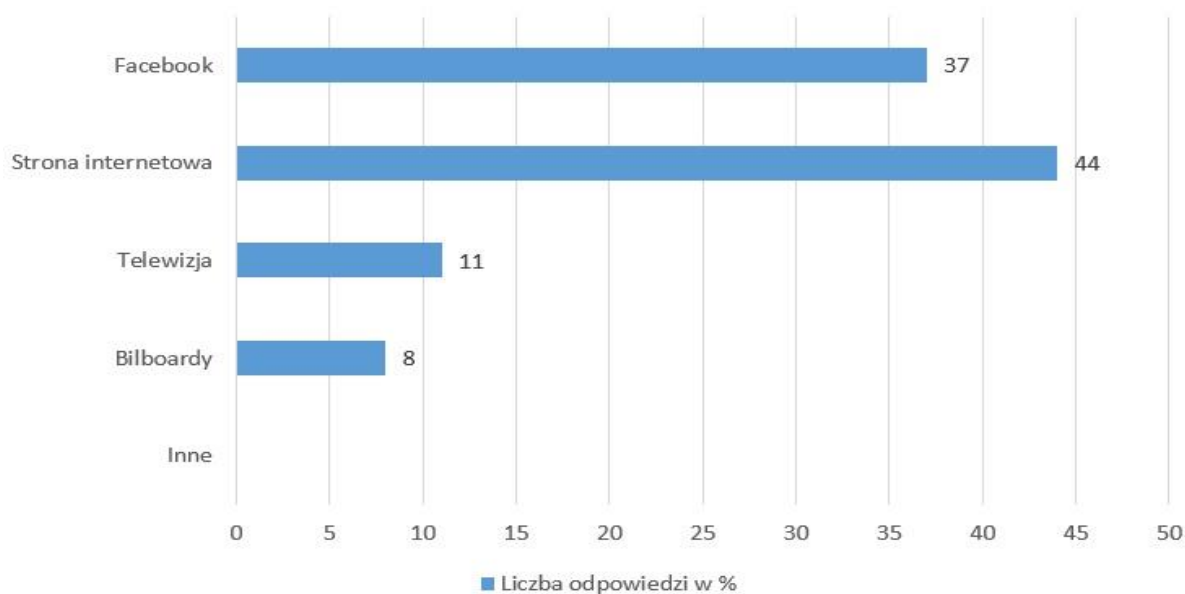
Wykres 6. Cechy odpowiadające za wybór marki MAN



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W ankiecie podjęto również próbę określenia, które z mediów jest zdaniem klientów najbardziej skuteczne jeśli chodzi o reklamę firmy. Aż 44% ankietowanych uznało, iż to strona internetowa jest najbardziej skutecznym w tej materii narzędziem. Co ciekawe, na drugim miejscu jeśli chodzi o odpowiedzi ankietowanych znajduje się Facebook. Obie odpowiedzi dotyczą źródeł internetowych, co potwierdza to, jak ogromne znaczenie we współczesnym świecie odgrywa Internet. Łącznie źródła internetowe w danym pytaniu zaznaczyło aż 81% ankietowanych. Pozostałe 19% zostało rozłożone na odpowiedzi telewizja oraz bilbordy. Wynik ten można interpretować tak, iż te źródła przekazu tracą na swej aktualności. Coraz mniejszy odsetek ludzi korzysta z tego rodzaju reklam. Zdecydowanie Internet jest źródłem dominującym. Żaden z ankietowanych nie wskazał własnej propozycji odpowiedzi (por. Wykres 7).

Wykres 7. Media odpowiedzialne za skuteczną reklamę marki MAN

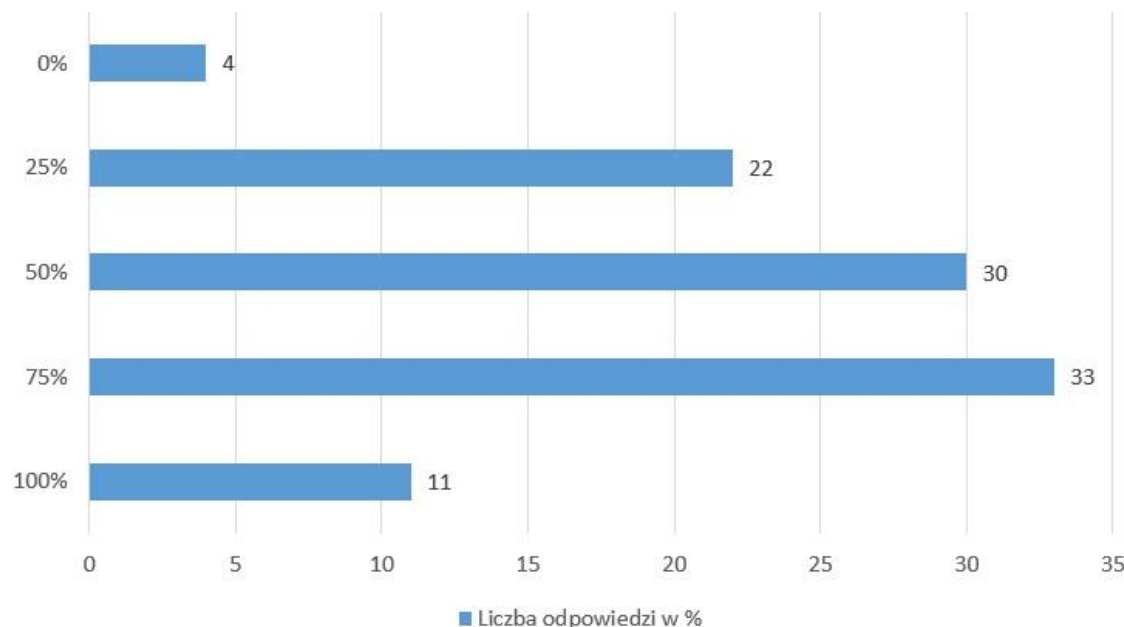


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W kolejnym pytaniu w ankiecie należało wskazać procentowy wskaźnik prawdopodobieństwa, z jakim ankietowany zdecydowałby się na wybór nowo wprowadzanej usługi w firmie zamiast usług firmy konkurencyjnej. Mowa tutaj o sytuacji, w której klient mając na uwadze wieloletnią współpracę z firmą MAN Truck & Bus Polska, ale korzystając także z usług firm konkurencyjnych, których nie ma w firmie MAN klient zdecydowałby się na zerwanie współpracy z konkurencją na rzecz usługi, którą mogłaby wprowadzić omawiana firma. Najwięcej osób zaznaczyło, że skorzystałoby z takiej oferty z prawdopodobieństwem równym 75%. Jest to dobry wynik oznaczający duże zaufanie do firmy, którym obdarzają ją klienci. Zaledwie 4% ankietowanych zaznaczyło, iż nie skorzystałoby z takiej opcji. Taki wynik może świadczyć o tym, że oferta firm konkurencyjnych, z których dani klienci korzystają, jest na tyle satysfakcjonująca, że nie ma konieczności zmiany. Ponadto, 11% osób zaznaczyło, iż na 100% skorzystałoby z nowo wprowadzonej oferty omawianej firmy. Taki wynik można zinterpretować w taki sposób, że klienci ci mają tak wysokie zaufanie do firmy, że z góry zakładają możliwość dalszego korzystania z usług firmy. Spośród ankietowanych ¼ zdecydowała się na zaznaczenie opcji, iż na 25% skorzystałoby z nowej oferty omawianej firmy. Taki wynik może świadczyć o tym, że klienci ci podejmują przemyślane decyzje i wybierają usługę firmy, z którą mają szansę się zapoznać. W takim wypadku nie ma potrzeby rezygnowania z dotychczasowej współpracy z firmą konkurencyjną. Takie zestawienie procentowe obrazuje również to, z jakimi klientami firma ma do czynienia.

Wyłania się zatem obraz klientów świadomych, zdecydowanych, znających swe potrzeby i oczekujących określonych wartości (por. Wykres 8)

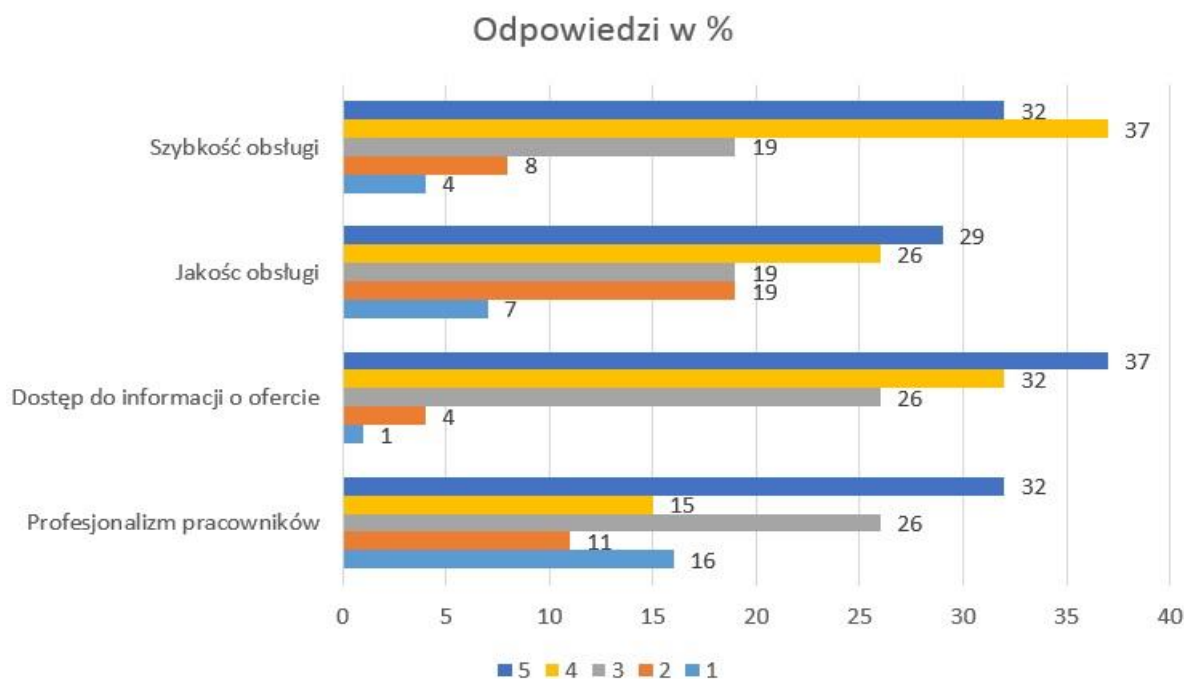
Wykres 8. Prawdopodobieństwo wyboru nowej usługi w firmie zamiast usług konkurencyjnej firmy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Respondenci mieli także określić w jakim stopniu oceniają jakość obsługi klienta w firmie. Najwięcej osób oceniało poszczególne elementy bardzo dobrze, co przekładało się na ocenę „5” w skali od 1 do 5. Taki wynik świadczy o zaufaniu względem firmy, jak również zadowoleniu klientów z poszczególnych aspektów oferowanych przez firmę. Bardzo mały odsetek ankietowanych zaznaczał ocenę „1”. Jest to dowodem na to, że działania firmy ukierunkowane są na klienta oraz wyznaczają najwyższe standardy jakości. Interpretacja przedstawionych wyników pozwala na wnioski, iż zadowolenie klientów firmy MAN Truck & Bus Polska jest na dość wysokim poziomie. Można zauważyć, iż ocena wskazanych elementów oscyluje w granicach oceny dobrej lub bardzo dobrej (por. Wykres 9).

Wykres 9. Ocena obsługi klienta według ankietowanych

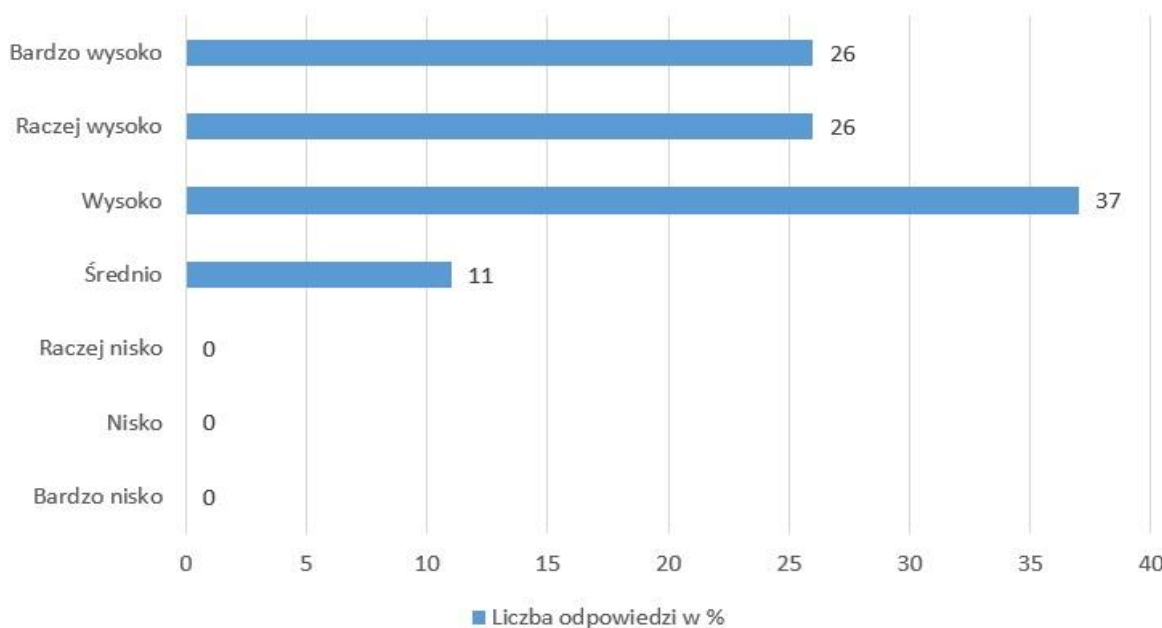


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Ankietowani mieli także za zadanie ocenę skuteczności działań firmy ukierunkowanych na budowanie marki. Nikt nie zdecydował się na zaznaczenie opcji „bardzo nisko”, „nisko”, „raczej nisko”. Może to oznaczać, iż skuteczność działań firmy jest na określonym poziomie i można mieć do tego jedynie drobne uwagi czy spostrzeżenia. Aż 89% ankietowanych ocenia działania firmy ukierunkowane na budowanie marki w stopniu wysokim, raczej wysokim i bardzo wysokim. Jest to bardzo duży wskaźnik i taki wynik może świadczyć o wysokim prestiżu firmy, zaufaniu klientów i marce. Z pewnością działania firmy są bardzo skuteczne i należy w dalszym ciągu dbać o to, aby taki wskaźnik zadowolenia mógł się utrzymać w przyszłości. Wyniki badania dowodzą, iż działania prowadzone w firmie ocenione zostały na dobrym poziomie. Oceny te skupiają się na działaniach ukierunkowanych na budowanie marki co oznacza, że uwadze poddane zostały tylko te elementy, które wpływają na odbiór marki firmy (por. Wykres 10).



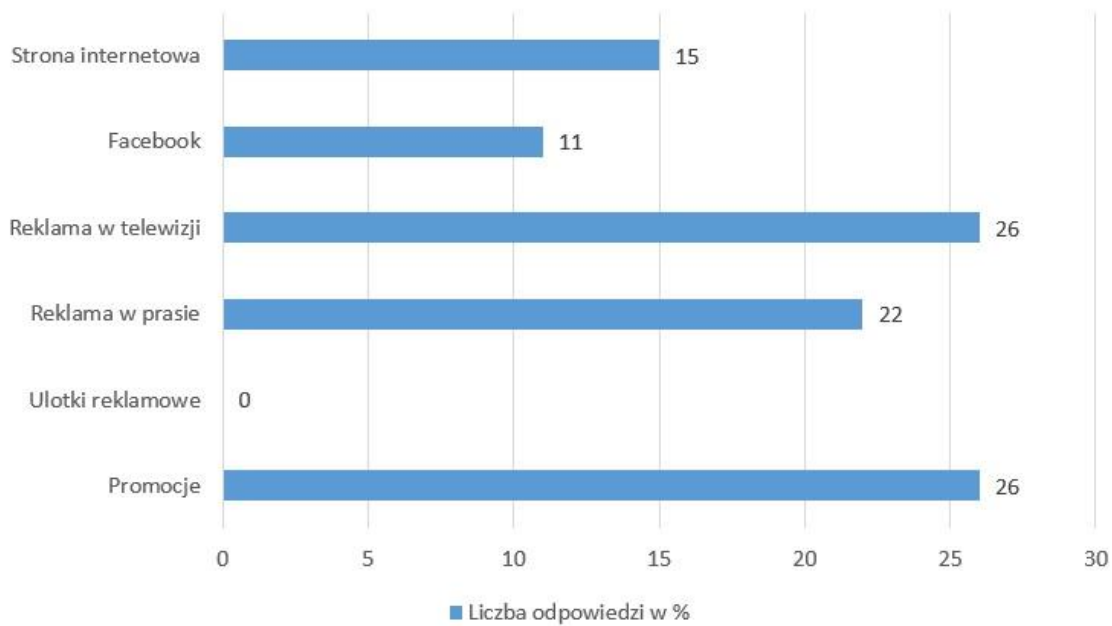
Wykres 10. Skuteczność działań ukierunkowanych na budowanie marki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W ostatnim z pytań w ankiecie badani mieli wskazać obszar, w którym według nich powinna nastąpić poprawa. Pytanie to miało na celu udzielenie odpowiedzi w temacie działań mogących poprawić stopień zadowolenia klientów. Około 26% ankietowanych wskazało reklamę w telewizji i promocje jako sferę, w której powinna nastąpić poprawa. Problem niskich ocen działań reklamowych w poprzednich pytaniach może zatem znaleźć rozwiązanie tutaj, albowiem powodem takiego stanu rzeczy może być brak reklam firmy w telewizji lub ich znikoma ilość. Promocje stanowią czynnik niezwykle kuszący dla klientów i z pewnością wzrost częstotliwości ich występowania mógłby wpłynąć na poprawę stopnia satysfakcji klientów. Żaden z ankietowanych nie wybrał ulotek reklamowych jako czynnika, który należałoby poprawić. Może to oznaczać, iż popularność tego rodzaju przekazu reklamowego cieszy się tak małą popularnością, że żadna z osób nie wskazała tej formy jako znaczącej. Poprawa działań w zakresie reklamy w prasie powinna się pojawić zdaniem 22% respondentów. Na pewno ma to znaczenie dla osób, które na co dzień korzystają z różnego rodzaju prasy. Łącznie 26% osób wskazało, że poprawa powinna nastąpić w obszarze internetowym. Tutaj raczej nie było większych zastrzeżeń biorąc pod uwagę odpowiedzi na wcześniejsze pytania (por. Wykres 11).

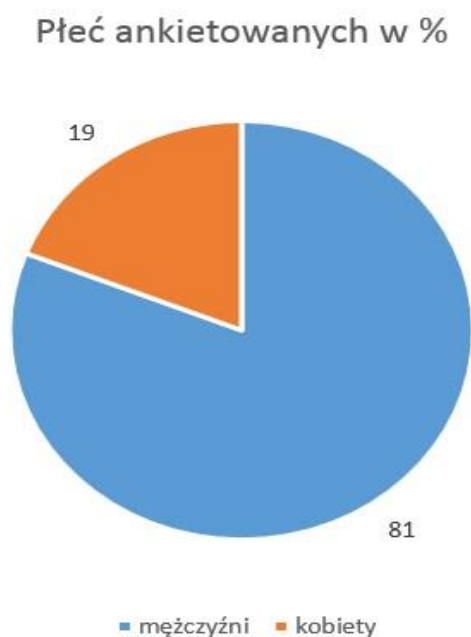
Wykres 11. Działania marketingowe, w których powinna nastąpić poprawa efektywności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zestawienie badanych według płci zostało zaprezentowane na wykresie 12. Większość ankietowanych stanowią mężczyźni. Jedynie 19% ankietowanych to kobiety.

Wykres 12. Płeć ankietowanych

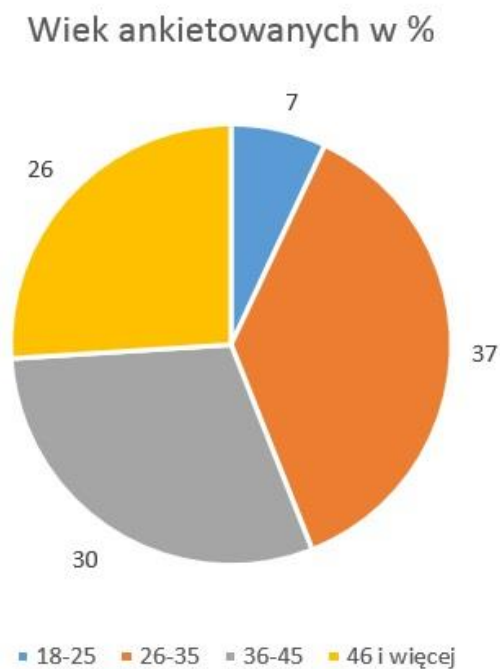


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



W kolejnej części metryczki należało zaznaczyć przedział wiekowy. Większość ankietowanych to osoby mieszczące się przedziale 26 – 35 lat. Natomiast najmniej ankietowanych zaznaczyło przedział wiekowy 18 – 25. Można zatem wnioskować, że większość klientów firmy to osoby w wieku powyżej 25 lat. Takie osoby mają już najczęściej określone gusta i preferencje, jeśli chodzi o wybór przez nich towaru czy usługi danej firmy. W przedziale wiekowym 36 – 45 znalazło się wśród ankietowanych 30% osób, natomiast w wieku 46 lat i więcej – 26% klientów. Reasumując, zdecydowana większość klientów firmy to osoby dojrzałe, posiadające już własną opinię na temat usług i produktów różnych firm, jak również szereg doświadczeń związanych z obsługą klienta i procesami sprzedażowymi. (por. Wykres 13).

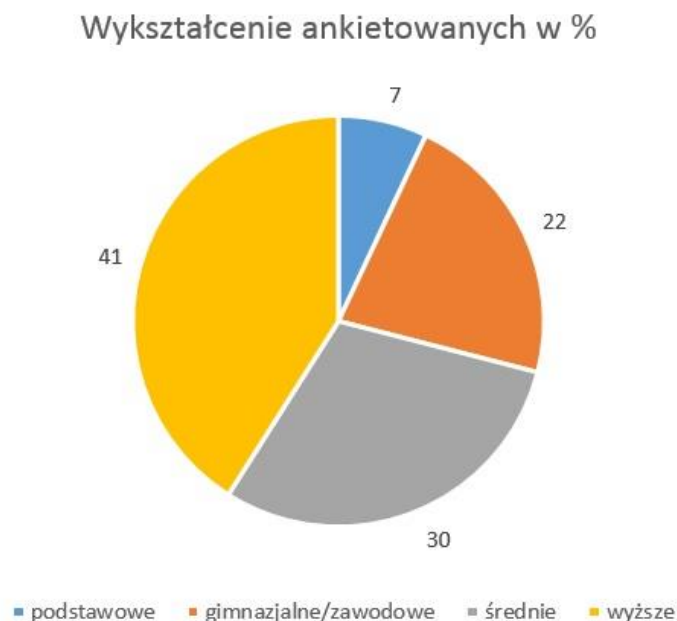
Wykres 13. Wiek ankietowanych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wykształcenie niemal połowy ankietowanych jest wyższe. Najmniejszy procent badanych posiada wykształcenie podstawowe. Reszta głosów podzielona została mniej więcej po równo na wykształcenie średnie oraz gimnazjalne lub zawodowe (por. Wykres 14).

Wykres 14. Wykształcenie ankietowanych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań

1. Z przeprowadzonych badań wynika, że najbardziej rozpoznawalną cechą firmy jest jej marka (odpowiedź na 1 problem szczegółowy). Zdecydowanie ten element znacząco wpływa na efekty działalności firmy, a w szczególności osiągnęte przez nią zyski. Rozpoznawalność marki może stanowić czynnik decydujący o zainteresowaniu ze strony potencjalnych klientów. W takim wypadku przedsiębiorstwo może zdecydować się wręcz na ograniczenie działań marketingowych, mających zazwyczaj na celu zwiększenie rozpoznawalności marki firmy na rynku. Respondenci podkreślili także znaczenie profesjonalizmu, szybkości oraz sprawności obsługi. Cechy te bezpośrednio dotyczą kontaktu z klientem, co ma ogromne znaczenie jeśli chodzi o ostateczny wynik przeprowadzanej rozmowy. Współcześni klienci doceniają kompetentną obsługę. Co istotne, cenią również swój czas. Stąd też podkreślenie w wynikach badania znaczenia szybkości oraz sprawności obsługi. Należy pamiętać, iż jednym z celów firmy jest dbałość o zadowolenie klienta. Zatem można wnioskować, iż wskazane przez ankietowanych cechy rozpoznawalne w firmie, dotyczące w dużej mierze kontaktu z klientem, stanowią dowód na to, że firma właściwie dąży do osiągnięcia jednego ze swych celów.

2. Klienci najczęściej decydują się na wybór danego produktu bądź usługi biorąc pod uwagę cenę (odpowiedź na 2 problem szczegółowy). Współcześnie rosnąca konkurencja oraz szeroki wybór dóbr znacząco wpływają na tego rodzaju decyzje. Ponadto, klienci oczekują wraz z niską ceną wysokiej jakości. Może się wydawać, że oba te czynniki wzajemnie się wykluczają. Aczkolwiek przy tak dużej liczbie konkurencyjnych działalności wzrasta prawdopodobieństwo znalezienia lepszego produktu lub usługi. Pod pojęciem „lepszego” w tym wypadku rozumie się „tańszego” oraz „o wyższej jakości”. Należy zwrócić uwagę na fakt wzrostu świadomości i oczekiwań klientów w dzisiejszych czasach. Konsumenci mają wysokie wymagania jeśli chodzi o dostępność pożądaných przez nich dóbr. Taka sytuacja ma miejsce w przedsiębiorstwach prowadzących różnorodne działalności.

3. Wyniki badania potwierdzają, że współcześni klienci są bardziej świadomi i oczekują najwyższej jakości dóbr za jak najniższą cenę. Istotne jest również to, w jaki sposób kształtują oni swą opinię na temat danej firmy. Obecnie najbardziej popularnym nośnikiem przekazywanych informacji jest Internet (odpowiedź na 3 problem szczegółowy). Większość respondentów przyznaje, że opiera swe zdanie na podstawie opinii znalezionych w sieci internetowej. Potwierdza to jak ogromną rolę we współczesnym świecie pełni Internet i dostęp do zawartych tam informacji. Ponadto warto zwrócić uwagę na to, że klienci bardzo często kierują się przeczytanymi informacjami. Pozytywne opinie mogą okazać się formą bezpłatnej reklamy dla firmy. Natomiast zbyt duża ilość opinii negatywnych znacząco wpływa na odbiór przedsiębiorstwa, jak również na wyniki sprzedażowe i zyski.

4. Ogromną rolę Internetu w dostępie i przekazywaniu informacji można zauważyć także analizując wyniki badań dotyczące dowiedzenia się o istnieniu firmy MAN Truck & Bus Polska. Większość ankietowanych poznała tę firmę dzięki takim źródłom jak Facebook oraz reklama w Internecie (odpowiedź na 4 problem szczegółowy). Dzięki tej informacji można wnioskować, iż przedsiębiorstwa powinny większą uwagę skupiać na zawartych w sieci informacjach na temat swej działalności i oferty, reklamie oraz jasnym, czytelnym dla klienta przekazie. Tego rodzaju działania marketingowe mogą przyczynić się do wzrostu zainteresowania firmą, a w dalszej kolejności poprawą wyników sprzedażowych i uznaniem ze strony klientów.

5. Jak wynika z badania największym walorem firmy jest wysoka jakość (odpowiedź na 5 problem szczegółowy). Ta informacja zwrotna może okazać się bardzo ważna ze względu na stawiane w firmie cele. Jednym z nich jest właśnie gwarancja wysokiej jakości. Zauważenie i docenienie tego elementu przez klientów stanowi dowód na to, iż przedsiębiorstwo realizuje swoje założenia i misję. Respondenci docenili również takie



walory jak zaufana marka oraz stabilne ceny. Zaufanie względem marki z pewnością podkreśla wieloletnie doświadczenie firmy na rynku i uznanie ze strony stałych klientów. Natomiast stabilność cen odnosi się do adekwatności ceny względem jakości produktu bądź usługi. Takie czynniki jak wysoka jakość oraz konkurencyjne ceny stanowią bardzo istotne dla elementy, dzięki którym możliwe jest osiąganie zysków dla firmy przy jednoczesnym zadowoleniu oraz satysfakcji klientów.

6. O zaufaniu klientów względem marki firmy świadczą również wyniki badania dotyczące wskazania cech odpowiadających za wybór marki MAN. Jak wynika z badania większość ankietowanych stwierdza, iż wybiera tę markę ze względu na wcześniejsze doświadczenia (odpowiedź na 6 problem szczegółowy). Jest to dowód na to, że firma realizuje stawiane sobie cele oraz spełnia obietnice. Klienci ufają takim uczciwym przedsiębiorstwom podejmują z nimi dalszą współpracę w przyszłości. Respondenci zwrócili także uwagę na profesjonalną obsługę oraz przystępne ceny jako cechy odpowiadające za wybór przez nich marki MAN. Taki wybór świadczy o oczekiwaniach klientów, co do kompetencji i wiedzy obsługi. Brak profesjonalizmu ze strony pracowników może rzutować na ogólny pogląd na temat firmy.

7. Na podstawie przeprowadzonego badania można stwierdzić, że w kwestii przekazów reklamowych najbardziej skutecznym z mediów jest Internet i Facebook (odpowiedź na 7 problem szczegółowy). Ogromną rolę Internetu podkreśliły już wyniki wcześniejszych badań, w związku z czym dany wynik nie jest zaskakujący. Klienci wzięli pod uwagę własne spostrzeżenia i doświadczenia, dzięki czemu uznali, iż wskazane środki przekazu są najbardziej skuteczne. Wydaje się, że rola i znaczenie sieci internetowej nadal rosną. Dotyczy to zarówno obecności Internetu w życiu codziennym, jak również działalności marketingowej przedsiębiorstw. Z pewnością ewentualne reklamy miałyby szersze grono odbiorców w Internecie aniżeli na przykład w radiu czy telewizji.

8. Respondenci z dużym prawdopodobieństwem zdecydowałiby się na wybór nowo wprowadzanej w firmie usługi w zamian za korzystanie z usług firmy konkurencyjnej (odpowiedź na 8 problem szczegółowy). Świadczy to oczywiście o zaufaniu względem marki MAN. Wyniki te potwierdzają również to, iż klienci przywiązują się do firm oferujących istotne dla nich elementy. Natomiast w przypadku przeciętnie prosperujących działalności łatwiejsza staje się rezygnacja z ofert i usług tego rodzaju firm. Zmiany wśród klientów nie stanowią problemu w przypadku, gdy za zmianą podążają wysoka jakość oraz atrakcyjna oferta cenowa.



9. Jakość obsługi klienta w firmie oceniona została dobrze lub bardzo dobrze (odpowieź na 9 problem szczegółowy). Taka ocena poszczególnych elementów świadczy o zadowoleniu oraz satysfakcji klientów. Najbardziej docenionymi czynnikami były szybkość obsługi oraz dostęp do informacji o ofercie. Klienci oczekują przedstawienia im dostępnej oferty w sposób zwięzły i zrozumiały. Taka forma przekazania informacji nie zniechęca do dalszego poznawania oferty i ewentualnego zdecydowania o nabyciu produktu bądź usługi. Zbyt długotrwały proces omawiania oferty może stać się dla klienta zniechęcający, monotony i męczący. Oczywiście jest to, iż informacje dotyczące oferty muszą być jak najbardziej prawdziwe i aktualne. Wszelkie błędy i nieścisłości mogą zdaniem klientów świadczyć o niejasności lub braku kompetencji obsługi.

10. Działania firmy ukierunkowane na budowanie marki zostały ocenione wysoko (odpowieź na 10 problem szczegółowy). Świadczy to o rozpoznawalności marki wśród klientów, wiedzy na temat misji i wartości firmy oraz znajomości oferty. Zdaniem ankietowanych wszelkie podejmowane działania w kierunku budowania marki są przemyślane i skuteczne. Co najważniejsze, istotna w tym przypadku jest konsekwencja prowadzonych działań. Oczywiście jest to związane z kierowaniem się zasadami i celami przedsiębiorstwa. Wszelkie odstępstwa od określonych reguł byłyby natychmiast zauważalne. Skutkiem takiego stanu rzeczy mogłaby być utrata zaufania ze strony klientów, jak również zerwanie przez nich współpracy z firmą. Najczęściej wszelkie tego rodzaju zmiany nie są pozytywnie odbierane przez nabywców, którzy zazwyczaj uważają takie działania za oszustwa i brak określonej wizji działalności i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

11. Jak wynika z badania, zdaniem klientów poprawa efektywności działań mogłaby nastąpić w zakresie promocji oraz reklamy w telewizji (odpowieź na 11 problem szczegółowy). Działalność firmy ukierunkowana na atrakcyjne promocje dla stałych klientów z pewnością wpłynęłaby na poprawę wzajemnych relacji i stosunków. Dzięki takiej ofercie specjalnej nabywcy czuliby się wyróżnieni i docenieni. W takim wypadku poziom satysfakcji i zadowolenia klientów mógłby znacząco wzrosnąć. Natomiast dzięki reklamom telewizyjnym firma miałaby szansę na dotarcie do nowych osób. Należy pamiętać, iż mimo rosnącego wpływu i obecności Internetu we współczesnym świecie, nadal wielu ludzi korzysta na co dzień z telewizji. Pojawienie się przykuwającej uwagę reklamy mogłoby pomóc jeśli chodzi o zainteresowanie ofertą firmy nowych klientów.

Podsumowując, analiza przeprowadzonych badań pozwala na udzielenie odpowiedzi na temat głównego problemu badawczego, którym było określenie wpływu procesu zarządzania sprzedażą w firmie MAN Truck & Bus Polska na poziom satysfakcji klientów.



Badania potwierdzają, iż na poziom satysfakcji klientów wpływa szereg czynników związanych z procesem zarządzania sprzedażą. Potwierdzone zostały również przyjęte w badaniach hipotezy (H-1, H-2). Satysfakcja klientów wzrasta jeśli prowadzone w firmie działania są zgodne z jej misją i celami. Poznanie szeregu czynników z zakresu potrzeb i oczekiwań klientów pomaga zwiększyć wyniki sprzedażowe firmy i poziom jej konkurencyjności.



Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa są zmuszone do dostosowania się do zmian zauważalnych w sposobach prowadzenia działalności gospodarczej. Dynamiczny rozwój techniki i technologii przyczynił się do doskonalenia dotychczasowych metod zarządzania oraz do pojawiania się nowych koncepcji. Przedsiębiorcy muszą obserwować wszelkie zmieniające się trendy w zakresie prowadzonych przez nich działalności. Oczywiście może pojawić się konieczność modyfikacji funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez zmianę procesów lub systemu zarządzania.

Z perspektywy przedsiębiorców istotna jest również kwestia rosnącej konkurencyjności, co przyczynia się do zwiększonej intensywności działań w zakresie wzrostu poziomu satysfakcji i zadowolenia klientów.

Celem niniejszej pracy była identyfikacja atrybutów jakości mających wpływ na poziom satysfakcji klientów. Przeprowadzone badania potwierdziły, iż na stopień zadowolenia i satysfakcji klienta ma wpływ działalność firmy zgodna z jej misją i wartościami. Ponadto poznanie szerokiej gamy czynników z zakresu potrzeb i oczekiwań klientów pozwala na wzrost poziomu konkurencyjności firmy oraz jej wyników sprzedażowych.

Badanie potwierdziło, iż klienci darzą firmę dużym zaufaniem. Jest to związane z konsekwentną realizacją celów przedsiębiorstwa oraz wyznaczonymi przez nie wartościami. Jednym z celów firmy jest gwarancja wysokiej jakości produktów i usług. Analiza wyników badań potwierdziła, że klienci doceniają ten walor. Jest to zdecydowanie element wyróżniający się na tle innych.

Na podstawie wyników badań można także stwierdzić, że dla klientów najważniejszymi czynnikami decydującymi o ich stopniu satysfakcji i zadowolenia są, poza wysoką jakością, profesjonalizm, szybkość oraz sprawność obsługi. Współcześni klienci mają wysokie oczekiwania względem dostępnych dla nich usług lub produktów. Rosnąca konkurencja skłania przedsiębiorstwa do dostosowywania się do potrzeb konsumentów.

Wyniki badań dowodzą również, iż przedsiębiorstwa mając na celu wzrost poziomu satysfakcji klientów, powinny skoncentrować swe działania w zasięgu sieci internetowej. Jest to zdaniem ankietowanych najbardziej skuteczne narzędzie mogące wpłynąć na działania promocyjne i reklamowe firmy. Internet to również miejsce, w którym pojawiają się różnorodne opinie na temat produktów bądź usług danych przedsiębiorstw. Wpływ na odbiór firmy mogą mieć w takim przypadku zarówno opinie pozytywne jak i negatywne. Warto



zatem wdrożyć wszelkie działania mające na celu minimalizację występowania opinii mogących zaszkodzić wizerunkowi przedsiębiorstwa.

Badanie dowiodło również, iż prowadzone w firmie działania skoncentrowane na promocji i budowaniu marki określone zostały na poziomie satysfakcjonującym. Marka firmy jest rozpoznawalna i kojarzona przede wszystkim z wysoką jakością, co stanowi jedno z nadrzędnych wymagań jeśli chodzi o założenia i cele przedsiębiorstwa. Poprawa powinna nastąpić głównie w zakresie działań promocyjnych skierowanych do stałych klientów.

Na podstawie zgromadzonych w pracy informacji i wniosków można stwierdzić, iż na poziom satysfakcji klientów wpływa szereg różnych czynników. Dla przedsiębiorców istotne powinno być to, aby konsekwentnie kierować się ustalonymi zasadami i wartościami. Znajomość potrzeb oraz oczekiwań nabywców pozwala na ustalenie strategii i podjęcie działań, dzięki którym możliwe będzie uzyskanie zarówno satysfakcjonujących wyników sprzedaży jak i wzrost zadowolenia klientów.

Problematyka wpływu procesów zarządzania sprzedażą na poziom satysfakcji klientów jest bardzo złożonym zagadnieniem. Niniejsza praca nie wyczerpuje w pełni tej tematyki. Omówienie danej kwestii na przykładzie firmy MAN Truck & Bus Polska idealnie potwierdza tę tezę. Zgłębienie tematu byłoby możliwe dzięki przeprowadzeniu bardziej szczegółowych badań.



Bibliografia

Literatura

1. Banaszek Z., Kłos S., Mleczek J., Zintegrowane systemy zarządzania, PWE, Warszawa 2016
2. Bielawska A., Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, C. H. Beck, Warszawa 2009
3. Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, C. H. Beck, Warszawa 2005
4. Blikle A. J., Doktryna jakości. Rzec o skutecznym zarządzaniu, Onepress, Gliwice 2015
5. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Organizacja i zarządzanie, Gdańsk 2004
6. Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., Podstawy organizacji i zarządzania, wyd. II, Gdynia 2007
7. Czerska A., Spitter A., Koncepcje zarządzania, C. H. Beck, Warszawa 2010
8. Drucker P. F., Skuteczne zarządzanie, MT Biznes, Warszawa 2010
9. Dunaj B., Słownik Języka Polskiego, Wyd. Books, Warszawa 2008
10. Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 2010
11. Filipiak B. (red.), Ekonomika przedsiębiorstwa handlowego, CeDeWu, Warszawa 2015
12. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2016
13. Grajewski P., Procesowe zarządzanie organizacją, PWE, Warszawa 2010
14. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 2010
15. Grzybek R., Sprzedaż osobista i zarządzanie zespołem, Onepress, Gliwice 2015
16. Holmes Ch., Zarządzanie sprzedażą. Praktyki najlepszych, MT Biznes, Warszawa 2008
17. Jachna T., Sierpińska M., Ocena przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2004
18. Kas – Łabędowicz J., Internet jako źródło informacji w decyzjach nabywczych konsumenta, Warszawa 2015
19. Kisielnicki J., Jak zarządzać i być zarządzanym, wyd. II, PWE, Warszawa 2014
20. Kozielski R. (red.), Wskaźniki marketingowe, wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2016
21. Kozielski R., Mardosz A., Matuszewska A., Sukces rynkowy organizacji, wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2016



22. Kozłowski W., Motywowanie pracowników w organizacji, CeDeWu, Warszawa 2017
23. Kozłowski W., Zarządzanie motywacją pracowników, Wyd. II, CeDeWu, Warszawa 2017
24. Koźmiński A. K., Piotrowski W., Zarządzanie teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2010
25. Koźmiński A., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2010
26. Krupski R., Podstawy organizacji i zarządzania, WSZiP, Wałbrzych 2004
27. Maciejewski G., Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa, Katowice 2012
28. Niemczyk A., Kędzierski M., Zawód: handlowiec. Skuteczna sprzedaż bez manipulacji, Wyd. II, Onepress, Gliwice 2015
29. Noga A., Teorie przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2010
30. Nowicki P., Sikora T., Czynniki kształtujące satysfakcję klienta oraz korzyści z pomiaru satysfakcji klienta w procesie doskonalenia jakości, Kraków 2010
31. Robbins S. P., DeCenzo D. A., Podstawy zarządzania, PWE, Warszawa 2002
32. Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2017
33. Sikora T. (red.), Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji, Kraków 2010
34. Sikorski Cz., Kultura organizacyjna, C. H. Beck, Warszawa 2012
35. Skorek M., Społeczność wokół marki. Geneza. Koncepcja. Badania, PWE, Warszawa 2009
36. Smith Ch., Tajniki konwersji. Jak zmienić potencjalnego klienta w zadowolonego nabywcę, Onepress, Gliwice 2013
37. Strzyżewska E., Wielgosik I., Organizacja i techniki sprzedaży, wyd. EMPI2, Poznań 2013
38. Sudół S., Nauki o zarządzaniu, PWE, Warszawa 2012
39. Szczepański J., Złota strategia marki. Droga do przewagi rynkowej i wyższych zysków, Onepress, Gliwice 2015
40. Tracy B., Psychologia sprzedaży, MT Biznes, Warszawa 2007
41. Tracy B., Skuteczne metody sprzedaży, MT Biznes, Warszawa 2007
42. Zakrzewska – Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2017
43. Zatwarnicka – Madura B., Techniki sprzedaży osobistej, Wyd. III, CeDeWu, Warszawa 2017
44. Zawadzka A. M. (red.), Psychologia zarządzania w organizacji, PWN, Warszawa 2004



45. Zimniewicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania, Warszawa 2010
46. Zych R., Lider sprzedaży. Jak angażować handlowców w aktywną sprzedaż, Onepress, Gliwice 2015

Akty prawne

1. Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. z 2018 r., poz. 1025

Publikacje

1. Adamczyk G., Wybrane aspekty zachowań młodych konsumentów w nowych realiach rynkowych,
[w:] Handel Wewnętrzny, Poznań 2014
2. Badanie Customer First, Biuletyn informacyjny dla ASO MAN, nr 21, 2016
3. Biuletyn informacyjny dla ASO MAN, nr 21 - 23, Warszawa 2016 - 2018
4. Buchwald T., Guzowski T., System zarządzania relacjami z klientem w przedsiębiorstwie międzynarodowym, [w:] Progress in Economic Sciences, Nr 1, 2014
5. Słownik Języka Polskiego na stronie internetowej www.sjp.pl/koncepcja z dnia 17.01.2019
6. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach, Nr 97, Siedlce 2013

Źródła internetowe

1. Encyklopedia Zarządzania Klient, www.mfiles.pl/pl/index.php/Klient
2. Samochody ciężarowe MAN, www.truck.man.eu/pl





Spis tabel

Tabela 1. Wybrane koncepcje zarządzania	16
Tabela 2. Wyniki procentowe badania satysfakcji klienta Customer First w firmie MAN Truck & Bus Polska w latach 2017 – 2018	50
Tabela 3. Badani według płci, wieku i wykształcenia	57

Spis schematów

Schemat 1. Zestaw działań w procesie zarządzania	6
Schemat 2. Funkcje zarządzania.....	9
Schemat 3. Cele i proces planowania	11
Schemat 4. Podstawowy model sprzedaży	22
Schemat 5. Struktura organizacyjna firmy MAN Truck & Bus Polska	45
Schemat 6. Zarys idei firmy MAN Truck & Bus Polska.....	46

Spis wykresów

Wykres 1. Najbardziej rozpoznawalna cecha firmy MAN Truck & Bus Polska	60
Wykres 2. Czynniki odpowiadające za wybór danego produktu bądź usługi według ankietowanych .	61
Wykres 3. Nośniki danych odpowiadające kształtowaniu własnej opinii na temat firmy	62
Wykres 4. Źródła informujące o istnieniu firmy MAN Truck & Bus Polska	63
Wykres 5. Największe walory firmy MAN Truck & Bus Polska według ankietowanych	64
Wykres 6. Cechy odpowiadające za wybór marki MAN	65
Wykres 7. Media odpowiedzialne za skuteczną reklamę marki MAN	66
Wykres 8. Prawdopodobieństwo wyboru nowej usługi w firmie zamiast usług konkurencyjnej firmy	67
Wykres 9. Ocena obsługi klienta według ankietowanych	68
Wykres 10. Skuteczność działań ukierunkowanych na budowanie marki	69
Wykres 11. Działania marketingowe, w których powinna nastąpić poprawa efektywności.....	70
Wykres 12. Płeć ankietowanych.....	70
Wykres 13. Wiek ankietowanych.....	71
Wykres 14. Wykształcenie ankietowanych.....	72





Załącznik – kwestionariusz ankiety

Warszawa, dnia.....2019

KWESTIONARIUSZ
NR

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Szanowni Państwo!

Jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu na kierunku Zarządzanie. Zwracam się do Państwa z uprzejmą prośbą o wzięcie udziału w ankiecie, której wyniki posłużą mi do napisania pracy magisterskiej. Temat pracy brzmi: „Proces zarządzania sprzedażą a poziom satysfakcji klienta na przykładzie firmy handlowo – usługowej MAN Truck & Bus Polska Sp. z o.o.”. Zapewniam, iż ankieta jest całkowicie anonimowa, a jej wyniki posłużą mi jedynie w celach badawczych niezbędnych do zrealizowania projektu. Proszę o udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania zgodnie ze stanem faktycznym oraz załączoną do każdego z pytań instrukcją. Wypełnienie całej ankiety zajmie Państwu około 10 minut.

Z góry dziękuję za poświęcony czas

Beata Reszka



1. Co według Pana/Pani jest najbardziej rozpoznawalną cechą firmy MAN Truck & Bus Polska Sp. Z o.o.? (Proszę o ocenę w skali 1 – 5 (1 – źle, 5 – bardzo dobrze)).

	1	2	3	4	5
Cena adekwatna do jakości	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesjonalizm obsługi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marka firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Szybkość i sprawność obsługi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Na jakiej podstawie decyduje się Pan/Pani na wybór danej marki produktu bądź usługi? (Proszę o zaznaczenie jednej odpowiedzi).

- Reklama
- Wysoka jakość
- Cena
- Obsługa klienta
- Opinie innych klientów

3. Na jakiej podstawie kształtuje Pan/Pani swą opinię o danej marce? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi).

- Opinie w Internecie
- Opinie znajomych
- Reklama

4. W jaki sposób dowiedziała się Pani o firmie MAN Truck & Bus Polska Sp. z o.o.? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi lub wpisanie własnej).

- Z reklamy w Internecie
- Z telewizji
- Facebook
- Od znajomych
- Z ulotek reklamowych
- Nie pamiętam
- Inne (proszę wpisać)



5. Jaki jest powód wyboru przez Pana/Panią firmy MAN Truck & Bus Polska Sp. z o.o.? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi).
- Wysoka jakość
 - Cena adekwatna do jakości
 - Zaufana marka
 - Opinie innych klientów
 - Szeroki zakres usług
 - Przyjemna obsługa
 - Profesjonalna strona internetowa
6. Co według Pana/Pani stanowi największy walor firmy MAN Truck & Bus Polska Sp. z o.o.? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi lub wpisanie własnej).
- Zaufana marka
 - Dobre opinie klientów w Internecie
 - Marka oferująca wysoką jakość
 - Stabilne ceny
 - Inne (proszę wpisać)
7. Z jakiego powodu wybrał/a Pan/Pani firmę MAN Truck & Bus Polska Sp. z o.o.? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi lub wpisanie własnej).
- Marka rozpoznawalna na rynku
 - Wysoka jakość obsługi
 - Szeroki zakres usług
 - Profesjonalna obsługa
 - Przystępne ceny
 - Reklama
 - Wcześniejsze pozytywne doświadczenia z firmą
 - Inne (proszę wpisać)



8. Proszę wskazać jedno z mediów, które według Pana/Pani jest najbardziej skuteczne jeśli chodzi o profesjonalną reklamę firmy MAN Truck & Bus Polska Sp. z o.o. (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi lub wpisanie własnej).

- Facebook
- Strona Internetowa
- Telewizja
- Bilbordy
- Inne (proszę wpisać)

9. W przypadku pojawienia się nowej usługi w firmie MAN Truck & Bus Polska Sp. z o.o., z jakim prawdopodobieństwem wybrałby/wybrałaby Pan/Pani ofertę tej firmy zamiast oferty firmy konkurencyjnej? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi).

- 0 %
- 25 %
- 50 %
- 75 %
- 100 %

10. Proszę o ocenę jakości obsługi Klienta w firmie MAN Truck & Bus Polska Sp. z o.o. biorąc pod uwagę poniższe czynniki (1 to ocena najniższa, 5 to ocena najwyższa).

	1	2	3	4	5
Szybkość obsługi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jakość obsługi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostęp do informacji o ofercie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesjonalizm pracowników	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



11. Jak ocenia Pan/Pani skuteczność działań firmy MAN Truck & Bus Polska Sp. z o.o. ukierunkowanych na budowanie marki firmy? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi).

- Bardzo wysoko
- Raczej wysoko
- Wysoko
- Średnio
- Raczej nisko
- Nisko
- Bardzo nisko

12. W jakim zakresie działań marketingowych według Pana/Pani powinna nastąpić poprawa? (Proszę o zaznaczenie 1 odpowiedzi).

- Strona Internetowa
- Facebook
- Reklama w telewizji
- Reklama w prasie
- Ulotki reklamowe
- Promocja

Metryczka

1. Płeć

- Kobieta
- Mężczyzna

2. Wiek

- 18 – 25 lat
- 26 – 35 lat
- 36 – 45 lat
- 46 i więcej

3. Wykształcenie

- Podstawowe
- Gimnazjalne/zawodowe
- Średnie
- Wyższe

