

# Aktywizacja sprzedaży

Według definicji Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu z 1988 roku aktywizacja sprzedaży (sales promotion) jest marketingową formą nacisku, wywieranego za pomocą środków masowego przekazu oraz innych środków, działającego w z góry ustalonym i ograniczonym czasie, w celu stymulowania popytu nabywców lub ulepszania jakości produktów i usług. Jest to forma promocji polegająca na zachęcaniu konsumentów do kupowania produktów i korzystania z usług dzięki dodatkowej motywacji materialnej i emocjonalnej, stosowanej w ściśle określonym czasie, zwiększającej atrakcyjność zakupu. Określa się ją jako promocję uzupełniającą stosującą różnorodne, krótkotrwałe zachęty do skorzystania z oferty firmy, które są dodatkiem do normalnych korzyści oferowanych przez produkt lub usługę. Środki aktywizacji sprzedaży kierowane bezpośrednio do konsumentów są bardzo różnorodne i obejmują: okresowe obniżki cen, premie, niespodzianki ukryte w opakowaniu, a także udział w losowaniu nagród, konkursach z bardzo cennymi nagrodami itp. Ze względu na sprawdzoną wysoką skuteczność oddziaływania środków aktywizacji sprzedaży ta forma promocji staje się popularniejsza od reklamy, a często występuje łącznie dla wzmocnienia skłonności do kupowania. Aktywizacja sprzedaży ma miejsce także w stosunku do hurtowych i detalicznych przedsiębiorstw handlowych dla zwiększenia ich zainteresowania ofertą. W tym celu stosowane są okresowe rabaty i zwiększone marże, a także innego rodzaju zachęty i sposoby motywacji. Atrakcyjność aktywizacji sprzedaży, w stosunku do reklamy i innych rodzajów promocji jest wynikiem następujących korzyści:

- zapewnia szybkie rozwiązanie problemu zwiększenia sprzedaży, ponieważ oddziałuje bezpośrednio na zachowanie się nabywców,
- zwiększa efektywność działania menedżera marketingu i jego działu w przedsiębiorstwie,
- koszty stosowania środków aktywizacji sprzedaży są

niższe od kosztów emisji reklamy w masowych środkach komunikacji,

- aktywizacja sprzedaży, przez dodanie do produktu czegoś więcej w postaci: okresowej zmiany ceny, niespodzianki, udziału w konkursie itp., obniża odczuwane przez konsumenta ryzyko nabycia produktu,
- w działaniach na rynkach dojrzałych, gdzie produkt osiąga najwyższy poziom sprzedaży w swoim cyklu życia aktywizacja sprzedaży okazuje się najbardziej korzystna dla zabierania klientów konkurencyjnym markom produktów,
- jej środki i sposoby służą skutecznie wspieraniu sprzedaży produktów w kanałach dystrybucji, a zwłaszcza w handlu detalicznym.

W literaturze marketingowej spotyka się określanie aktywizacji sprzedaży jako promocji konsumenckiej, promocji handlowej i promocji biznesowej.

Aktywizacja sprzedaży stanowi istotny element zarządzania sprzedażą i marketingiem, koncentrujący się na pobudzaniu popytu oraz zwiększaniu skuteczności działań sprzedażowych. W warunkach nasilającej się konkurencji rynkowej oraz rosnącej liczby substytutów produkty i usługi coraz rzadziej sprzedają się same wyłącznie na podstawie swojej użyteczności. Konieczne staje się podejmowanie świadomych i zaplanowanych działań, których celem jest skłonienie klientów do zakupu oraz zwiększenie ich zaangażowania w relacje z przedsiębiorstwem.

W naukach o zarządzaniu aktywizacja sprzedaży jest postrzegana jako zbiór instrumentów i działań wspierających proces sprzedaży, mających charakter krótkookresowy lub średniookresowy. W przeciwieństwie do klasycznych działań marketingowych, skoncentrowanych na budowaniu wizerunku i długofalowej wartości marki, aktywizacja sprzedaży ukierunkowana jest na bezpośrednie oddziaływanie na decyzje zakupowe klientów. Jej celem jest przyspieszenie procesu zakupu oraz zwiększenie wolumenu sprzedaży w określonym czasie.

Znaczenie aktywizacji sprzedaży wzrasta szczególnie w sytuacjach spowolnienia gospodarczego, nasycenia rynku lub wprowadzania nowych produktów. W takich warunkach przedsiębiorstwa muszą podejmować intensywne działania stymulujące zainteresowanie ofertą oraz przełamujące bierność zakupową klientów. Aktywizacja sprzedaży staje się wówczas narzędziem reagowania na trudności rynkowe oraz sposobem utrzymania płynności finansowej.

Z perspektywy organizacyjnej aktywizacja sprzedaży wymaga ścisłej współpracy pomiędzy działami sprzedaży i marketingu. Skuteczność działań aktywizujących zależy od spójności komunikacji, właściwego doboru instrumentów oraz ich dostosowania do specyfiki rynku i grupy docelowej. Brak koordynacji w tym obszarze może prowadzić do rozproszenia działań i obniżenia ich efektywności.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty aktywizacji sprzedaży w ujęciu nauk o zarządzaniu oraz omówienie jej znaczenia i roli w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter teoretyczny i analityczny, a jego zadaniem jest ukazanie aktywizacji sprzedaży jako ważnego elementu systemu zarządzania sprzedażą, wspierającego realizację celów rynkowych i finansowych organizacji.

## **Istota i znaczenie aktywizacji sprzedaży**

Istota aktywizacji sprzedaży polega na podejmowaniu działań, które bezpośrednio wpływają na zachowania zakupowe klientów oraz efektywność pracy sprzedawców. W ujęciu zarządczym aktywizacja sprzedaży jest procesem celowym i zaplanowanym, a nie zbiorem przypadkowych działań promocyjnych. Jej podstawowym zadaniem jest pobudzenie aktywności rynkowej zarówno po stronie popytu, jak i podaży.

Aktywizacja sprzedaży pełni istotną funkcję wspierającą wobec podstawowych procesów sprzedażowych. Nie zastępuje ona

sprzedaży, lecz wzmacnia jej skuteczność poprzez tworzenie bodźców zachęcających do zakupu. Bodźce te mogą mieć charakter ekonomiczny, psychologiczny lub organizacyjny, a ich dobór zależy od strategii przedsiębiorstwa oraz specyfiki rynku. **Aktywizacja sprzedaży działa jako katalizator decyzji zakupowych**, skracając czas potrzebny klientowi na podjęcie decyzji.

Znaczenie aktywizacji sprzedaży przejawia się również w jej wpływie na konkurencyjność przedsiębiorstwa. W warunkach podobieństwa ofert rynkowych to właśnie intensywność i jakość działań aktywizujących może przesądzać o wyborze konkretnego dostawcy przez klienta. Aktywizacja sprzedaży pozwala przedsiębiorstwom wyróżnić się na tle konkurencji oraz skuteczniej docierać do określonych segmentów rynku.

Z punktu widzenia zarządzania finansami aktywizacja sprzedaży wpływa na dynamikę przychodów oraz rotację zapasów. Dobrze zaplanowane działania aktywizujące mogą przyczyniać się do zwiększenia sprzedaży w krótkim okresie, co ma szczególne znaczenie w przypadku sezonowości popytu lub konieczności redukcji stanów magazynowych. Jednocześnie niewłaściwie zaprojektowana aktywizacja sprzedaży może prowadzić do obniżenia marż, co podkreśla potrzebę jej racjonalnego zarządzania.

Aktywizacja sprzedaży ma również znaczenie wewnątrzorganizacyjne. Działania aktywizujące skierowane do zespołów sprzedażowych mogą zwiększać ich motywację, zaangażowanie oraz efektywność pracy. W tym sensie aktywizacja sprzedaży oddziałuje nie tylko na rynek, lecz także na kulturę organizacyjną oraz wyniki pracy zespołów handlowych.

W ujęciu strategicznym aktywizacja sprzedaży powinna być postrzegana jako element szerszej koncepcji zarządzania sprzedażą. Jej skuteczność zależy od spójności z celami strategicznymi przedsiębiorstwa, pozycjonowaniem marki oraz długookresową polityką cenową. Oznacza to, że aktywizacja

sprzedaży nie może być traktowana wyłącznie jako doraźne narzędzie zwiększania obrotów, lecz jako przemyślany element systemu zarządzania.

## **Aktywizacja sprzedaży jako element systemu zarządzania**

Aktywizacja sprzedaży funkcjonuje w ramach złożonego systemu zarządzania sprzedażą, w którym poszczególne działania muszą być ze sobą skoordynowane. Jej miejsce w tym systemie wynika z potrzeby łączenia celów marketingowych i sprzedażowych w spójną całość. Skuteczna aktywizacja sprzedaży wymaga jasnego określenia celów, grup docelowych oraz mierników efektywności.

Z perspektywy zarządzania procesowego aktywizacja sprzedaży jest etapem wspierającym realizację planów sprzedażowych. Działania aktywizujące są projektowane na podstawie analiz rynkowych, prognoz popytu oraz wyników sprzedaży z okresów wcześniejszych. Dzięki temu możliwe jest ich lepsze dopasowanie do realnych potrzeb rynku oraz ograniczenie ryzyka nieefektywnego wykorzystania zasobów.

Ważnym aspektem aktywizacji sprzedaży jest jej integracja z zarządzaniem personelem sprzedażowym. Działania aktywizujące skierowane do sprzedawców, takie jak programy motywacyjne czy inicjatywy wspierające rozwój kompetencji, wpływają na ich postawy i zachowania. **Aktywizacja sprzedaży wewnętrznej** sprzyja zwiększeniu zaangażowania pracowników oraz poprawie jakości kontaktów z klientami, co przekłada się na wyniki sprzedażowe.

Aktywizacja sprzedaży wymaga również sprawnego systemu kontroli i oceny. Monitorowanie efektów działań aktywizujących pozwala na bieżąco korygować przyjęte założenia oraz eliminować nieskuteczne rozwiązania. Współczesne narzędzia analityczne umożliwiają szczegółową ocenę wpływu aktywizacji sprzedaży na wyniki finansowe, zachowania klientów oraz efektywność zespołów sprzedażowych.

W kontekście zarządzania strategicznego aktywizacja sprzedaży powinna być zgodna z długookresowymi celami przedsiębiorstwa. Nadmierne koncentrowanie się na krótkoterminowym wzroście sprzedaży może prowadzić do erozji wartości marki lub przyzwyczajania klientów do działań stymulujących, co w dłuższej perspektywie osłabia ich skuteczność. Dlatego aktywizacja sprzedaży wymaga wyważenia pomiędzy celami krótkookresowymi a długofalową strategią rozwoju.

Znaczącym wyzwaniem dla zarządzania aktywizacją sprzedaży jest także rozwój technologii cyfrowych. Nowe kanały komunikacji, narzędzia analityczne oraz automatyzacja procesów sprzedażowych zmieniają sposób projektowania i realizacji działań aktywizujących. Zarządzanie sprzedażą musi zatem uwzględniać nie tylko tradycyjne instrumenty aktywizacji, lecz także ich nowoczesne, cyfrowe odpowiedniki.

Aktywizacja sprzedaży stanowi ważny i nieodłączny element zarządzania sprzedażą, którego znaczenie wzrasta wraz z nasileniem konkurencji oraz zmiennością otoczenia rynkowego. Jej istota polega na celowym pobudzaniu popytu oraz wspieraniu procesów sprzedażowych poprzez zastosowanie odpowiednich bodźców skierowanych do klientów i zespołów sprzedażowych.

Analiza aktywizacji sprzedaży pokazuje, że nie jest ona jedynie zbiorem doraźnych działań promocyjnych, lecz przemyślanym procesem zarządczym. Skuteczna aktywizacja sprzedaży wymaga jasnego określenia celów, integracji z innymi obszarami zarządzania oraz systematycznej kontroli efektów. Tylko wówczas może ona przyczyniać się do trwałego wzrostu wyników sprzedażowych.

Znaczenie aktywizacji sprzedaży przejawia się zarówno w jej wpływie na zachowania klientów, jak i na funkcjonowanie organizacji wewnętrznej. Działania aktywizujące mogą wzmacniać relacje rynkowe, poprawiać efektywność zespołów sprzedażowych oraz wspierać realizację strategii przedsiębiorstwa. Wymaga to jednak odpowiedniego wyważenia pomiędzy intensywnością działań

a długofalowymi celami rozwojowymi.

Współczesne uwarunkowania rynkowe sprawiają, że aktywizacja sprzedaży staje się coraz bardziej złożona i wielowymiarowa. Rozwój technologii, zmiany w zachowaniach konsumentów oraz rosnące znaczenie danych wymuszają nowe podejście do projektowania działań aktywizujących. Zarządzanie sprzedażą musi zatem ewoluować, aby skutecznie wykorzystywać potencjał aktywizacji sprzedaży.

Aktywizacja sprzedaży jest istotnym narzędziem zarządzania, wspierającym osiągnięcie celów rynkowych i finansowych przedsiębiorstwa. Jej właściwe rozumienie i umiejętne wykorzystanie stanowią ważny warunek skutecznego funkcjonowania organizacji w dynamicznym i konkurencyjnym otoczeniu gospodarczym.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

---

## Zarządzanie sprzedażą

**Zarządzanie sprzedażą** polega na planowaniu, ukierunkowywaniu i kontrolowaniu sprzedaży dokonywanej przez przedsiębiorstwo za pomocą [\[1\]](#):

- formułowania strategicznego planu sprzedaży,
- jego wdrażania,
- kontrolowania i doskonalenia zamierzeń i rezultatów.

Obejmuje:

- rekrutację, selekcję i trening sprzedawców,
- wyposażenie miejsc sprzedaży,

- ustalanie zadań sprzedaży,
- motywowanie i kontrolowanie sprzedaży,
- wynagradzanie pracowników stosownie do wysiłków i wyników sprzedaży.

Sprzedaż produktów i usług jest końcowym sprawdzianem sukcesu firmy. Składa się na nią praca całej organizacji: opracowanie i doskonalenie produktów i usług, ich promocja, ustalanie cen i budowanie kanałów sprzedaży. Dobrze funkcjonujący system sprzedaży wieńczy dzieło firmy. Niestety zdarza się, że jest w stanie go również zniszczyć.

Aby zastanowić się dlaczego tak się dzieje, należy przyjrzeć się bliżej specyfice sprzedaży.

Sprzedaż jest uznawana za sztukę. Mówi się na przykład o sztuce sprzedaży. Z tego powodu najczęściej nie próbuje się jej nawet ująć w jakiegokolwiek ramy. Handlowcy w firmie, a w szczególności ci najlepsi, są „artystami”: są niezależni i samodzielni i chcą być rozliczani jedynie z efektów ich działań. To właśnie oni twierdzą, że ich sztuka sprzedaży nie da się jasno określić – robią wszystko intuicyjnie i nie są w stanie określić jakie są przyczyny ich sukcesu.

Ciekawe jest, że podczas, gdy inne obszary działalności przedsiębiorstwa, takie jak finanse, logistyka, produkcja, mają z reguły zdefiniowane procedury operacyjne, działy handlowe nie posiadają uporządkowanego procesu sprzedaży, który definiowałby metody w jaki sposób organizacja powinna sprzedawać swoje produkty i usługi.

Brak usystematyzowanego procesu sprzedaży przejawia się następującymi efektami [\[2\]](#):

- występują trudności z comiesięcznym przeglądem i wyliczaniem wyników personelu handlowego. Handlowcy są zobligowani do przewidywania sprzedaży i wykonywania planów ale ilu z nich wykonuje swoje plany i którzy prawidłowo przewidują swoją sprzedaż?

- kierownictwo nie ma metody oceny indywidualnych umiejętności handlowych poszczególnych pracowników. Z tego powodu nie jest w stanie pomagać swoim ludziom w podnoszeniu ich umiejętności a co za tym idzie ogólnej wydajności;
- kierownictwo nie ma innej metody niż pomiar obrotu do oceny swoich handlowców. W jaki sposób jest kontrolowana efektywność handlowców przy długotrwałych procesach decyzyjnych oraz aktualny stan biznesu?
- kierownik akceptuje plany jako nadane z góry. Nie komentuje ich ale również się nimi nie przejmuje;
- nie ma metod ukierunkowywania działalności handlowej w celu zrównoważenia działalności. Np. są poważne problemy w skłonieniu handlowców do znajdowania nowych klientów a nie tylko obsługiwanie tych dobrych i znanych.

Dobry system zarządzania sprzedażą pozwala na [\[3\]](#):

- zarządzanie strategiczne sprzedażą np. zaplanowane wejście na nowy rynek, wprowadzenie nowego produktu lub reakcja na powstały problem;
- opracowywanie realnych planów sprzedaży a następnie ich wykonywanie;
- zróżnicowanie procesu sprzedaży w zależności od segmentu rynku i od rodzaju klienta i dzięki temu zwiększenie jego efektywności;
- identyfikację etapów sprzedaży oraz kontrolę nad ich przebiegiem;
- kontrolę umiejętności poszczególnych pracowników w celu pomocy w ich podnoszeniu.

W warunkach gospodarki rynkowej sprzedaż jest podstawowym mechanizmem transferu wartości pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem, natomiast zarządzanie sprzedażą odpowiada za planowanie, organizowanie, koordynowanie oraz kontrolowanie tego procesu. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że skuteczne zarządzanie sprzedażą nie jest możliwe bez spójnego powiązania go ze strategią całej organizacji.

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu charakteryzującym się wysoką zmiennością, intensywną konkurencją oraz rosnącymi wymaganiami klientów. W takich warunkach zarządzanie sprzedażą przestaje być wyłącznie operacyjną funkcją realizacji planów sprzedażowych, a coraz częściej nabiera charakteru strategicznego. Menedżerowie sprzedaży są zmuszeni do podejmowania decyzji długofalowych, dotyczących struktury kanałów dystrybucji, organizacji zespołów sprzedażowych czy sposobów budowania relacji z klientami.

Istotnym elementem zarządzania sprzedażą jest jego interdyscyplinarny charakter. Obszar ten łączy zagadnienia z zakresu marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi, finansów oraz logistyki. Skuteczność działań sprzedażowych zależy bowiem nie tylko od kompetencji sprzedawców, lecz także od jakości oferty, sprawności procesów wewnętrznych oraz dostępności odpowiednich narzędzi analitycznych. Zarządzanie sprzedażą wymaga zatem holistycznego podejścia, uwzględniającego zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

W literaturze naukowej zarządzanie sprzedażą bywa analizowane z różnych perspektyw teoretycznych. Z jednej strony akcentuje się jego funkcjonalny wymiar, koncentrując się na planowaniu sprzedaży, organizacji pracy działów handlowych oraz kontroli wyników. Z drugiej strony coraz większą uwagę poświęca się wymiarowi relacyjnemu, podkreślając znaczenie długookresowych relacji z klientami oraz partnerami handlowymi. Oba podejścia wzajemnie się uzupełniają i odzwierciedlają złożoność współczesnych procesów sprzedażowych.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty zarządzania sprzedażą w ujęciu nauk o zarządzaniu oraz omówienie jego kluczowych elementów i znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter teoretyczny i syntetyczny, a jego zadaniem jest uporządkowanie podstawowych zagadnień związanych z zarządzaniem sprzedażą

jako jednym z najważniejszych obszarów działalności organizacyjnej.

## **Istota i zakres zarządzania sprzedażą**

Zarządzanie sprzedażą można zdefiniować jako zespół działań ukierunkowanych na efektywne planowanie, realizację i kontrolę procesów sprzedażowych w celu osiągnięcia założonych celów przedsiębiorstwa. Istotą tego obszaru zarządzania jest zapewnienie zgodności pomiędzy możliwościami organizacyjnymi firmy a wymaganiami rynku. Oznacza to konieczność ciągłego dostosowywania strategii sprzedaży do zmieniających się warunków otoczenia.

Jednym z podstawowych elementów zarządzania sprzedażą jest planowanie, obejmujące zarówno prognozowanie popytu, jak i ustalanie celów sprzedażowych. Cele te mogą mieć charakter ilościowy, odnoszący się do wielkości sprzedaży lub przychodów, jak i jakościowy, związany z poziomem satysfakcji klienta czy rozwojem relacji rynkowych. **Planowanie sprzedaży** pełni funkcję orientacyjną i koordynacyjną, stanowiąc punkt odniesienia dla pozostałych działań zarządczych.

Organizowanie sprzedaży polega na tworzeniu odpowiednich struktur organizacyjnych oraz systemów pracy, które umożliwiają realizację planów sprzedażowych. Obejmuje to m.in. projektowanie działów sprzedaży, podział rynków i klientów, a także określanie zakresów odpowiedzialności poszczególnych pracowników. W tym kontekście zarządzanie sprzedażą ściśle wiąże się z zarządzaniem zasobami ludzkimi, ponieważ efektywność sprzedaży zależy w dużej mierze od kompetencji i motywacji zespołów handlowych.

Kolejnym istotnym aspektem jest kierowanie sprzedażą, rozumiane jako bieżące oddziaływanie menedżerów na pracowników w celu zapewnienia sprawnej realizacji zadań. Obejmuje ono procesy motywowania, komunikowania oraz wspierania sprzedawców w ich codziennej pracy. Skuteczne kierowanie sprzedażą wymaga

nie tylko wiedzy menedżerskiej, lecz także umiejętności interpersonalnych, umożliwiających budowanie zaangażowania i identyfikacji pracowników z celami organizacji.

Nieodłącznym elementem zarządzania sprzedażą jest również kontrola, polegająca na porównywaniu osiągniętych wyników z założonymi planami oraz identyfikowaniu odchyleń. Kontrola sprzedaży umożliwia ocenę skuteczności stosowanych strategii i narzędzi, a także stanowi podstawę do podejmowania działań korygujących. Współczesne systemy zarządzania sprzedażą coraz częściej wykorzystują zaawansowane narzędzia analityczne, co zwiększa precyzję i szybkość procesu decyzyjnego.

Zakres zarządzania sprzedażą obejmuje również kształtowanie relacji z klientami oraz partnerami handlowymi. W ujęciu długookresowym celem zarządzania sprzedażą nie jest wyłącznie maksymalizacja bieżących wyników, lecz także budowanie trwałej bazy klientów oraz stabilnej pozycji rynkowej. Takie podejście wpisuje się w koncepcję zarządzania wartością oraz marketingu relacyjnego, w których sprzedaż odgrywa rolę kluczowego ogniwa łączącego przedsiębiorstwo z rynkiem.

## **Znaczenie zarządzania sprzedażą dla przedsiębiorstwa**

Znaczenie zarządzania sprzedażą dla funkcjonowania przedsiębiorstwa wynika przede wszystkim z jego wpływu na wyniki finansowe. Sprzedaż jest głównym źródłem przychodów, a sposób jej zarządzania determinuje poziom rentowności oraz płynności finansowej organizacji. Skuteczne zarządzanie sprzedażą pozwala nie tylko zwiększać przychody, lecz także optymalizować koszty związane z pozyskiwaniem i obsługą klientów.

Zarządzanie sprzedażą odgrywa również istotną rolę w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Strategiczne cele organizacji, takie jak ekspansja na nowe rynki, rozwój nowych produktów czy umacnianie pozycji konkurencyjnej, są w dużej

mierze realizowane poprzez działania sprzedażowe. Oznacza to, że sprzedaż staje się narzędziem operacjonalizacji strategii, a jej zarządzanie musi być spójne z długofalową wizją rozwoju firmy.

W kontekście konkurencyjności zarządzanie sprzedażą wpływa na zdolność przedsiębiorstwa do wyróżniania się na rynku. Poprzez odpowiednie kształtowanie relacji z klientami, poziomu obsługi oraz sposobu komunikacji firma może budować unikalną propozycję wartości. **Jakość zarządzania sprzedażą** staje się w tym sensie jednym z kluczowych czynników przewagi konkurencyjnej, trudnym do skopiowania przez konkurentów.

Nie bez znaczenia jest także rola zarządzania sprzedażą w przepływie informacji w organizacji. Dział sprzedaży jest często pierwszym ogniwem, które identyfikuje zmiany w preferencjach klientów czy działania konkurencji. Odpowiednie zarządzanie tym obszarem umożliwia efektywne wykorzystanie informacji rynkowych w procesach decyzyjnych, co zwiększa zdolność przedsiębiorstwa do adaptacji i innowacji.

Zarządzanie sprzedażą ma również wymiar społeczny i organizacyjny. Sposób, w jaki zarządzane są zespoły sprzedażowe, wpływa na kulturę organizacyjną, poziom zaangażowania pracowników oraz ich identyfikację z firmą. Transparentne cele, sprawiedliwe systemy ocen i wynagrodzeń oraz jasna komunikacja sprzyjają budowaniu stabilnych i efektywnych struktur sprzedażowych.

W warunkach postępującej cyfryzacji znaczenie zarządzania sprzedażą dodatkowo rośnie. Nowe technologie zmieniają modele kontaktu z klientami, sposoby analizy danych oraz narzędzia wspierające procesy sprzedażowe. Zarządzanie sprzedażą musi zatem uwzględniać nie tylko aspekty tradycyjne, lecz także kompetencje cyfrowe i zdolność do integracji nowoczesnych rozwiązań technologicznych z praktyką zarządczą.

Zarządzanie sprzedażą stanowi jeden z najważniejszych obszarów

zarządzania przedsiębiorstwem, integrujący działania operacyjne i strategiczne. Jego istota polega na świadomym i systematycznym kształtowaniu procesów sprzedażowych w taki sposób, aby były one zgodne z celami organizacji oraz oczekiwaniami rynku. Współczesne podejście do zarządzania sprzedażą akcentuje jego wielowymiarowy i dynamiczny charakter.

Analiza istoty i zakresu zarządzania sprzedażą pokazuje, że obszar ten obejmuje nie tylko planowanie i kontrolę wyników, lecz także organizowanie pracy zespołów, kierowanie ludźmi oraz zarządzanie relacjami z klientami. Każdy z tych elementów ma znaczenie dla efektywności całego systemu sprzedażowego i wymaga odpowiednich kompetencji menedżerskich.

Znaczenie zarządzania sprzedażą dla przedsiębiorstwa przejawia się w jego wpływie na wyniki finansowe, realizację strategii oraz budowanie przewagi konkurencyjnej. Skuteczne zarządzanie sprzedażą umożliwia lepsze wykorzystanie zasobów organizacji oraz zwiększa jej zdolność do reagowania na zmiany w otoczeniu rynkowym.

Należy również podkreślić, że zarządzanie sprzedażą jest obszarem podlegającym ciągłej ewolucji. Zmiany technologiczne, społeczne i ekonomiczne powodują, że tradycyjne modele zarządzania sprzedażą muszą być stale modyfikowane i dostosowywane do nowych realiów. Oznacza to konieczność ciągłego uczenia się i doskonalenia praktyk zarządczych.

Zarządzanie sprzedażą jest kluczowym czynnikiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw. Jego właściwe rozumienie oraz umiejętne wdrażanie w praktyce zarządczej warunkują nie tylko osiągnięcie bieżących celów sprzedażowych, lecz także długookresowy rozwój i stabilność organizacji.

---

[1] T. Sztucki, Encyklopedia marketingu, AWP Placet, s. 197.

[2] G. Chandezon, A. Lancestre, Techniki sprzedaży, Assimil, Kraków 1999, s. 11-12.

[3] Ibidem, s. 14.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

---

## E-mailing

Jesteśmy świadkami fundamentalnych zmian metod prowadzenia biznesu, zakupu wszelkich dóbr i komunikowania się ludzi. Zmiany te można nazwać rewolucją, która zbliża się do nas ze wszystkich stron[1].

Według Forrester Research w roku 2002 ma zostać wysłanych 250 miliardów e-maili komercyjnych (w porównaniu do 3 mld w roku 1997)[2]. Zakładając skromnie, że liczba adresatów poczty elektronicznej sięgnie 250 mln, każdy z nich przeciętnie otrzyma 1000 takich e-maili w ciągu roku albo średnio 3 dziennie. Oczywiście większość z nich będzie wysyłana w ścisłym związku z krytycznymi dla świata komercji i konsumpcji momentami tj. Świętami Bożego Narodzenia, Wielkiej Nocy, Sylwestrem, Walentynkami, wakacjami, Dniem Dziecka, „Witaj Szkoło” i innymi, „bardzo ważnymi” datami i okresami, o których istnieniu dowiemy się pewnie już niedługo z samych e-maili. Niemniej przewidywana statystyka per capita wydaje się być bardzo wysoka i skłania do podważania wiarygodności prognozy w sytuacji, gdy gros internautów bardzo szybko przerywa nieatrakcyjne i natarczywe interakcje kreowane przez zdecydowaną większość komercyjnych e-maili. Ponadto globalny kryzys na rynkach kapitałowych ograniczył rozwój sieciowych inicjatyw i rozwał nadzieję błyskawicznej akceptacji i

ekspansji web marketingu.

Paradoksalnie, powszechny spadek wiary w dynamiczny wzrost webowej części rynku e-businessu w najbliższym czasie podnosi na duchu e-mailingowych marketerów. Oczywiście oni także przeżywają gorycz dramatycznego spadku skuteczności ich działań, wzrostu wskaźnika opt-out i średniego kosztu pozyskania subskrybentów. Kampanie generujące jeszcze kilkanaście miesięcy temu dwucyfrowe wskaźniki pozytywnych odpowiedzi są w stanie zainteresować obecnie co najwyżej 3-5% odbiorców.

Jednakowoż marketerom wydaje się oczywiste, że w trakcie obecnego „przymusowego urlopu” części dot.comów i wstrzeźliwości off-linowych firm co do większej alokacji budżetów marketingowych w kierunku web marketingu; wymierny kosztowo i nowoczesny, coraz bardziej funkcjonalny e-mailing, jest znakomitym narzędziem marketingowym, będącym w stanie pokonać spadkowy trend skuteczności e-mailingu. Przekonują o tym efektowne i skuteczne działania zagranicznych marketerów.

Emailing flashowy nie jest tani. Aby był skuteczny (wysoki CTR i RR a niski CPR) musi być znakomicie stargetowany, co często łączy się z zawężeniem profilu adresatów, mikrotargetowaniem, zakupem rozbudowanych baz danych a najlepiej budowanych poprzez „permission marketing”. Za jakością bazy adresowej musi podążać najwyższej jakości kreacja, której immanentnym zadaniem jest także wzmacnianie brandu, a w wielu przypadkach efekt „wow” inicjujący często marketing wirusowy (dla części e-marketerów efekt „wow” jest najważniejszy). Udane kampanie poprzedzane były zawsze badaniami i testami, co skłania do uznania tych działań za niezbędny czynnik powodzenia. Statystyki wskazują także na celowość wspomagania e-mailingu innymi technikami promocji z preferencją telemarketingu. Do tego dochodzą koszty wykorzystywania technologii, aczkolwiek tu dominuje model ASP i ceny są bardzo konkurencyjne np. 1200 DM za wysyłkę do 10 tysięcy. emaili (Flamesystems AG). Wyspecjalizowane w e-mailingu flashowym firmy działają

najczęściej w modelu ASP i oferują kompletny outsourcing a właściwie „full service”. Wszystkie komponenty procesu wysyłki – analiza, baza adresowa, budowa strategii przekazu, kreacja flashowa, cała technologia wysyłki i ocena wyników – mogą być dowolnie zestawiane w ofercie handlowej wedle życzeń klienta. Możliwe jest także używanie przez samych klientów na zasadzie „płatność za użycie” pakietów oprogramowania umożliwiających kompletne zarządzanie kampaniami. Popularyzuje to użycie e-mailingu flashowego przez średnie i małe firmy oraz agencje reklamowe, multimedialne, interaktywne, marketingu bezpośredniego czy oferentów e-commerce, wykorzystujących marketing e-mailowy jako integralną część działań CRM.

Wszystko to generuje coraz większą dynamikę liczby kampanii i zastosowań emailingu flashowego a zarazem skłania do coraz bardziej selektywnego, wręcz wyrafinowanego stosowania nowej formy promocji. W środowisku internetowych marketerów niemieckich wymieniany jest przykład kreacji e-maila, którego celem było podkreślenie zmiany wizerunku bohatera kampanii (dyrektywa z badania focusowego). Dla 58% fanów charakterystycznego artysty chęć zobaczenia głównie jego nowej fryzury estradowej było ważnym motywem uczestnictwa w koncercie (w Niemczech panie stanowią większość internautów). Kupujący bilet na koncert poprzez e-mail uczestniczyli jednocześnie w losowaniu, w którym wygraną były miejsca w sektorze zapewniającym bliski kontakt z artystą w czasie koncertu.

Oczywistą zaletą e-mailingu flashowego jest także fakt, że content e-mailingu flashowego może być często dynamicznie uaktualniany, co ułatwia modyfikację treści e-maila w zależności od przebiegu krzywej response rate. Jest to szczególnie przydatne na etapie testowania mailingu, którego wyniki są łatwo mierzalne dzięki rozbudowanym aplikacjom analitycznym i raportowym, oferowanych przez większość dostawców platform flashowego e-mailingu.

Warto jeszcze dobitnie podkreślić znaczenie e-mailingu

flashowego dla e-commerce (szczególnie w kontekście zakupów impulsowych) i serwisów transakcyjnych, dla których możliwość sfinalizowania przez użytkownika transakcji w oknie programu pocztowego, bez konieczności „przenoszenia się” do serwisu WWW, ma znaczenie fundamentalne, choćby ze względu na deklarowane w badaniach priorytety internatów, dla których najważniejszym i najczęstszym zastosowaniem Internetu jest poczta elektroniczna.

Coraz bardziej powszechne użycie niebywale efektywnych narzędzi wywołuje także sceptyczne refleksje. Abstrahując od technicznych aspektów flashowego przekazu, takich jak długi czas załadowywania się relatywnie dużych plików, dynamika penetracji plug-inów itp.; upowszechnia się opinia, że nawet super atrakcyjne kampanie już niedługo nie będą dostatecznie skuteczne na skutek powszechnego „zalewu” skrzynek pocztowych flashowym spamem produkowanym niemal seryjnie dzięki coraz prostszemu w obsłudze oprogramowaniu. Krytycy przewidują rychły spadek skuteczności e-mailingu i wskazują jako analogię spadek efektywności reklamy bannerowej, która spada stale od 1995 roku i osiąga wartość CTR średnio 0,5%.

Zwiększa się udział analizy i modelowania w procesie zarządzania e-mailingiem flashowym oraz upowszechniają się profesjonalne techniki obsługi e-mailingu, uznawanego do niedawna za stosunkowo proste narzędzie internetowego marketingu[3]. Umożliwia to i promuje coraz bardziej inteligentne i zaawansowane marketingowo zastosowania tego medium. Ostatecznie jednak żywot nowej nadziei e-marketerów zależeć będzie nie od oferowanej mnogości form i funkcjonalności tylko od prozaicznego i hołubionego przez księgowych wskaźnika ROI, coraz częstszego weryfikatora celowości stosowania konkretnych narzędzi marketingowych.

Przyczyn powolnego rozwoju polskiego e-mailingu jest kilka, wymienię najważniejsze: Skromne budżety na marketing w Sieci – alokacja budżetów marketingowych w kierunku e-marketingu „idzie jak po grudzie”, a wartość rynku sieciowej promocji nie

wywołuje gorączkowych starań środowiska reklamy o zagarnięcie jak największej części „tortu” i inwestowania w najnowszą wiedzę i kompetencje.

**Koszty** – technologie wysyłkowe dopiero zaczynają docierać do naszego kraju, a spadek cen wysyłki zaawansowanych e-maili do posiadaczy portalowych bezpłatnych kont pocztowych dopiero się zaczyna... Niedawno lider rynku portali obniżył koszt wysyłki e-mailingu HTML do poziomu tradycyjnej wiadomości tekstowej (chwała i cześć mu za to); miejmy nadzieję, że rosnąca konkurencja zaowocuje dalszym spadkiem kosztu dotarcia. Dochodzą do tego koszty wysokokwalifikowanej pracy „flashowców”, dla których wyzwaniem jest łączenie ambitnej kreacji z koniecznością minimalizacji objętości plików.

**Transfer** – wzrost obciążenia ruchu generowanego e-mailingiem prawdopodobnie wyprzedzi tempo rozwoju infrastruktury sieciowej – dopóki nie zostaną ukończone ogromne inwestycje w sieci przesyłowe (backbones) i nie zostanie strukturalnie rozwiązany problem słabości tzw. ostatniej mili; nie ma co liczyć na komfort wysokowydajnego transferu flashowych plików. Także infrastruktura wewnętrzna rynkowych graczy musi być lepiej przygotowana do wyzwań e-mailingu nowej ery. Ze względu na ograniczenia technologiczno-łącznościowe, wspomniany wyżej lider rynku portali zmuszony jest rygorystycznie egzekwować parametry objętościowe zleczanych wysyłek, które na obecnym poziomie rozwoju technologii flash mocno ograniczają pole działań kreacyjnych. Z drugiej zaś strony obecne ograniczenia są czynnikiem weryfikacji pozytywnej dostawców usług interaktywnych, umożliwiającym kształtowanie się grona wyspecjalizowanych i godnych polecenia firm.

Pomimo istnienia barier krępujących rozwój nowej formy przekazu pojawiają się już pierwsze sygnały o przygotowywanych e-mailingowych kampaniach flashowych; rynkowe przesilenie generalnie nie sprzyja rozwojowi promocji, ale chyba nigdy nie zabraknie amatorów efektywnych i nadzwyczaj skutecznych działań promocyjnych, w których CTR lub CPR na poziomie 20%

nie jest niczym szokującym. Prawdopodobnie wśród prekursorów nie będzie notujących kolejny rok spadku sprzedaży i nastrojów przemysłów muzycznego i filmowego. Czy będzie nim sektor usług finansowych, wykorzystujący w większości raczej „konserwatywne” rozwiązania i prezentujący postawę samozadowolenia z wyników podejmowanych działań? A może telekomy i uczestnicy rynku IT? Wątpię. Stawiam na apetyty ambitnych brandów FMCG, które zostały rozbudzone zeszłorocznym sukcesem medialnym kampanii napoju „mocno-owocowego” oraz determinację kilku partii politycznych w dążeniu do odniesienia sukcesu wyborczego w środowisku internautów.

---

[1] M. de Kare – Silver, e – szok. Rewolucja elektroniczna w handlu, PWE, Warszawa 2002, s. 15

[2] A. Krasowski, E-mailing flashowy – czarny koń web marketingu?, „Modern Marketing” 04/2001.

[3] Ibidem.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

---

## **Customer Relationship Management (CRM)**

W latach 80. i na początku 90. głównym trendem dominującym w firmach była ich restrukturyzacja. Polegała ona najczęściej na redukcji kosztów (często bardzo znacznej – na czym cierpiała jakość obsługi klientów), zwiększeniu wydajności pracy, usprawnieniu wewnętrznych procesów, wprowadzeniu surowych norm

jakości[1]. Procesy te były uzupełniane wdrażaniem informatycznych systemów finansowo-księgowych, produkcyjnych, logistycznych.

Kiedy powyższe cele zostały osiągnięte, najczęściej okazywało się, że duża część konkurencji (ta, która „przetrwiała” ostrą rywalizację) także jest doskonale przystosowana do nowych reguł walki rynkowej. Firmy zaczęły poszukiwać nowych sposobów osiągnięcia chociaż na krótki czas przewagi konkurencyjnej. W naturalny sposób wróciły „do źródeł”, czyli zaczęły się koncentrować na obsłudze klientów, poznawaniu ich potrzeb, pragnień, przyzwyczajzeń, zwiększaniu poziomu satysfakcji z usług i towarów. Proces ten zbiegł się z kilkoma ważnymi faktami. Po pierwsze, efektem redukcji kosztów był spadek jakości obsługi klienta. Konsumenci zaczęli żądać coraz lepszej jakości obsługi, szybszego dostępu do informacji, są także coraz lepiej wyedukowani. Coraz więcej firm zaczęło zmieniać swoją strategię: zamiast koncentrować się na walce o wielkość udziałów w rynku, skupiły się na walce o utrzymanie klienta (według badań jest to 5 razy tańsze od pozyskania nowego kontrahenta; lojalny klient generuje ponadto większe zyski dla firmy). Niektóre przedsiębiorstwa świadomie obsługują mniejszą, ale za to odpowiednio wyselekcjonowaną grupę klientów.

Dużym zagrożeniem dla firm, które mają obecnie silną pozycję na rynku lokalnym, regionalnym, krajowym są nowe kanały dystrybucji wykorzystujące Internet. W momencie kiedy konsumenci dojrzeją do pełnego wykorzystywania tego medium (a pytanie nie brzmi już czy dojrzeją, tylko kiedy to nastąpi), mając możliwość porównania kilku ofert w ciągu kilku sekund i wybrania najkorzystniejszej, coraz rzadziej będą się kierować przywiązaniem do marki firmy, produktu. W związku z tym przed obecnymi liderami rynku stoi bardzo ważne zadanie: zidentyfikować swoich klientów, zwiększyć ich lojalność, polepszyć jakość świadczonych usług. Obserwacja rozwoju amerykańskiego rynku e-commerce (na przykładzie biur

maklerskich) dowodzi, że duże firmy z tradycjami i silną obecnie pozycją rynkową będą musiały dostosować się do nadchodzących zmian. Im wcześniej to zrobią, uzyskają dostateczny stopień lojalności i satysfakcji klientów, tym większy procent rynku zachowają.

Narzędziem, które ma pomóc w osiągnięciu tych wszystkich celów, jest oprogramowanie typu CRM (Customer Relationship Management). Od mniej więcej pół roku hasło CRM coraz częściej pojawia się w prasie, na konferencjach jako nazwa systemu informatycznego, który ma rozwiązać większość (jak nie wszystkie) problemy związane z obsługą działów sprzedaży i marketingu[2]. Na pewno nie można ulec złudzeniu że posiadanie tego „magicznego” CRM-u automatycznie rozwiąże aktualne problemy, samoczynnie zwiększy wartość sprzedaży i poziom satysfakcji klientów. Wdrożenie tego typu oprogramowania, podobnie jak systemów klasy ERP, MRP, nie zawsze jest procesem szybkim i łatwym[3]. Decydując się na taką inwestycję, trzeba sobie w pełni zdawać sprawę z własnych oczekiwań, stawianych celów, a także trudności czekających podczas wdrożenia. Sytuacji na pewno nie ułatwia brak jednoznacznej definicji pojęcia CRM. Zarówno dostawcy aplikacji, jak i klienci (np. w zależności od branży, reprezentowanego modelu sprzedaży i dystrybucji produktów) bardzo różnorodnie definiują to pojęcie, mają odmienne potrzeby i preferencje. Ze względu na to, że temat staje się coraz bardziej modny, firmy konsultingowe prognozują gwałtowny wzrost wartości rynku CRM, coraz więcej firm informatycznych reklamuje się jako dostawcy systemów CRM. W praktyce funkcjonalność dużej części z tych aplikacji pozostawia wiele do życzenia i nie nadaje się do pełnej obsługi licznych firm. Wynika to głównie z faktu, że o ile np. jest jedna ustawa o księgowości, która wymusza pewne ramy funkcjonalności programów finansowo-księgowych, to stosowanych w praktyce modeli sprzedaży, dystrybucji, kontaktów z klientami jest bardzo wiele. W związku z tym bardzo trudno jest stworzyć jedną aplikację, która potrafiłaby obsłużyć firmy działające w różnych branżach. Natomiast koszt

programów (licencji i ich wdrożenia), które są w stanie spełnić te wymagania poprzez skomplikowaną parametryzację, może nawet wynieść kilka milionów złotych.

Coraz częściej CRM jest rozumiany jako kilka aplikacji, zintegrowanych ze sobą, obsługujących wszystkie kanały dystrybucji (zarówno te tradycyjne, jak np. sieć przedstawicieli handlowych, jak i nowoczesne, np. call center, sklepy internetowe, maile itp.), posiadających jedną, wspólną dla całej firmy bazę danych informacji o klientach, produktach, usługach (na podstawie której można generować potrzebne raporty). Bardzo ważnym aspektem tak rozumianego CRM-u jest jego ścisła integracja z innymi aplikacjami, gdzie są przechowywane ważne informacje (finansowo-księgowymi, produkcyjnymi, magazynowymi itp.). Elementem uzupełniającym takiego systemu często są systemy archiwizacji dokumentów, automatycznego kopertowania i wysyłania korespondencji seryjnej, ochrony i bezpieczeństwa danych, monitorowania i optymalizacji tras.

W zależności od branży, profilu działalności firmy wykorzystują różne kanały dystrybucji: sieć oddziałów, sklepów, hipermarketów, partnerów handlowych, dealerów, przedstawicieli handlowych. Głównym zadaniem aplikacji typu CRM jest usprawnienie i zautomatyzowanie ich pracy, uzyskiwane lub udostępniane zdefiniowanych przez centralę rodzajów informacji oraz ich integracja w jednej bazie danych. Zastosowana technologia musi zapewnić możliwość stałego dostępu do nich dla uprawnionych pracowników, klientów którzy mogą znajdować się w dowolnym miejscu w Polsce (a nawet na świecie). Ze względu na koszty musi istnieć możliwość realizacji dostępu poprzez łącza komutowane (czyli zwykłe linie telefoniczne, za pomocą zwykłych komputerów, notebooków, palmtopów).

Zastosowanie odpowiednich aplikacji do obsługi działania kanałów sprzedaży i dystrybucji pozwala na kontrolę sytuacji na rynku (centrala otrzymuje pełną informacje np. o poziomie

sprzedaży, cenach własnych i konkurencji, podejmowanych akcjach marketingowych).

CRM powinien także umożliwiać budowę i obsługę nowych kanałów dystrybucji i kontaktów z klientami, np.: callcenter, sprzedaży, przez Internet (sklepy internetowe, strony WWW, korespondencja mailowa, składanie zamówień i dokonywanie rozliczeń z partnerami handlowymi itp.). Bardzo ważna jest integracja kanałów internetowych z tzw. „żywym agentem” np. w call center [4]. Według różnych badań w USA nawet połowa transakcji poprzez Internet dochodzi do skutku, ponieważ Klient nie znalazł odpowiedzi na nurtujące go pytanie i zrezygnował z zakupu. W przypadku udostępnienia mu możliwości zadania od razu pytania konkretnej osobie (która ma wgląd w „historię klienta” i dzięki temu ma gotową odpowiedź na jego problem) procent ten jest o wiele niższy.

Istotą sprawnego działania CRM-u jest gromadzenie i analizowanie informacji o klientach. Aby ten cel mógł być realizowany sprawnie, musi istnieć dla całej firmy jedna baza danych, przechowująca te informacje. Oczywiście z punktu widzenia informatycznego może to być kilka rozproszonych baz, obsługujących różne systemy. Natomiast użytkownik musi widzieć jedną, spójną historię klienta, produktu, usługi, niezależnie od tego czy te informacje pochodzą od przedstawiciela handlowego, czy klient zadzwonił do call center, czy wysłano do niego mailing, życzenia świąteczne itp.

Naturalnym uzupełnieniem centralnej bazy jest hurtownia danych, która pozwala na dokonywanie potrzebnych analiz, raportów. Na ich podstawie mogą być podejmowane właściwe decyzje dotyczące sprzedaży i działań marketingowych.

Opisany system można obudować i zintegrować z aplikacjami, które dodatkowo podniosą jakość obsługi klientów. Należy tutaj zaliczyć:

- System automatycznego kopertowania i wysłania

korrespondencji seryjnej: może on na podstawie informacji uzyskiwanych z CRM-u całkowicie zautomatyzować proces wysyłania życzeń, informacji o produktach, promocjach, terminach serwisowych itp. W efekcie przy niewielkim nakładzie pracy w centrali uzyskuje się bardzo duży wzrost satysfakcji klientów (bo widzą, że się o nich dba i pamięta) przy jednoczesnej pewności, że klienci, do których wysyłamy korespondencję (czyli inwestujemy w nich pieniądze), są właściwie pozycjonowani (dba o to CRM).

- System archiwizacji dokumentów: pozwala na przechowywanie w postaci elektronicznej wszystkich dokumentów. Dzięki temu skraca się bardzo czas dostępu do nich, można je przeglądać będąc w terenie, udostępniać klientom.
- System monitorowania i optymalizacji tras: pozwala na dostarczanie klientom aktualnych informacji o ich ładunkach, przesyłkach, optymalizowaniu tras dostawy towarów. Drugim ważnym zastosowaniem jest możliwość dokładnej kontroli pracy przedstawicieli handlowych oraz efektywniejszego planowania ich pracy. Ponieważ projekty CRM-owe wiążą się najczęściej z przesyłaniem ważnych informacji przez publiczne sieci transmisji, udostępnianiem danych klientom, pracownikom, partnerom handlowym, należy zwrócić szczególną uwagę na odpowiedni poziom zabezpieczenia całego systemu.

Najważniejszym problemem dla udanego wdrożenia systemu CRM jest jego dobra integracja z innymi kluczowymi dla działania firmy aplikacjami (systemem finansowo-księgowym, produkcyjnym, logistycznym). Pozwoli ona na uniknięcie dublowania się informacji w różnych systemach oraz uzyskanie dostępu do wszystkich informacji zgromadzonych o kliencie w skali całej firmy. Ideałem jest np. sytuacja, w której handlowiec, przyjmując zamówienie od klienta w CRM-ie, ma podgląd na bieżący stan rozliczeń z systemu finansowo-księgowego (czy przyjmując zamówienie, jaki rabat zastosować), przyjęte

zamówienie trafia automatycznie do aplikacji produkcyjnej, logistycznej i do systemu płacowego (gdzie jest automatycznie rozliczany target, naliczane prowizje). Oczywiście takich przykładów można podać dużo więcej. Wdrażając aplikację CRM, trzeba mieć pełną świadomość co do rodzaju informacji przechowywanych w konkretnych systemach i jak głęboki będzie proces ich integracji.

W systemach CRM coraz większego znaczenie nabiera poczta elektroniczna, która staje się bardzo ważnym narzędziem w systemach zarządzania relacjami z klientem. Podstawą sukcesu każdej firmy jest wysokiej jakości obsługa klienta. Jeśli jest ona dobra, wówczas buduje silną lojalność klientów wobec danej firmy. Nic więc dziwnego, że wiele firm zaczyna wykorzystywać pocztę elektroniczną jako narzędzie dla obsługi klientów, dzięki czemu mogą zaoszczędzić wiele czasu i środków finansowych. Poczta elektroniczna wykorzystywana jako narzędzie do zarządzania relacjami z klientami umożliwia: wysyłanie newsletterów, informacji o nowych produktach i usługach, o dostępności produktów, o specjalnych zniżkach i ofertach promocyjnych, prowadzenie tradycyjnych bezpośrednich kampanii marketingowych, potwierdzanie złożenia zamówienia, stanu realizacji zamówienia, przesyłanie faktur, wysyłanie listów personalizowanych (np. z podziękowaniem), itd. W najbliższej przyszłości poczta elektroniczna będzie odgrywała dużą rolę w systemach zarządzania relacjami z klientami [\[5\]](#).

Istotną sprawą związaną z aplikacjami typu CRM jest budowa nowych, wykorzystujących Internet, kanałów dystrybucji, sprzedaży, kontaktów z klientami. Internet to z jednej strony szansa na zwiększenie sprzedaży, ale także zagrożenie dla firm, które w porę nie przystosują się do nowych realiów. Sztandarowym przykładem jest przykład amerykańskiego producenta komputerów, firmy Dell. Zreorganizowała ona swoje kanały dystrybucji, w znacznym stopniu zrezygnowała z tradycyjnej sieci sprzedaży, wprowadziła możliwość konfiguracji i kupna komputerów przez Internet. W rezultacie

ze średniej wielkości producenta komputerów stała się numerem 1, wyprzedzając takich potentatów, jak Compaq, Hewlett Packard, IBM.

W Polsce brak jest konkretnych, szczegółowych analiz rynku. Decyzje dotyczące inwestycji w Internet (nie chodzi tutaj o np. udostępnienie klientom możliwości składania zamówień przez Internet, ale o budowę drogich, dużych systemów, np. bankowych, maklerskich, logistycznych) są często podejmowane na zasadzie „cały świat tak robi, od Internetu nie ma odwrotu” itp. Z tymi stwierdzeniami trzeba się w pełni zgodzić, ale dalej pozostaje otwarte pytanie, kiedy to stanie się opłacalne w Polsce. Wydaje się, że trzeba być przygotowanym na zastosowanie Internetu na pełną skalę, ale nie należy przesadzać z rozmiarem ponoszonych w chwili obecnej kosztów.

Kupując system klasy CRM, trzeba mieć jasno określone cele, które chce się osiągnąć. Aplikacja CRM musi pomóc w rozwiązaniu podstawowych problemów występujących w dziale sprzedaży, marketingu, a więc [\[6\]](#):

- uwolnić handlowców od niepotrzebnej papierkowej pracy: handlowiec musi jak najwięcej czasu spędzać na kontaktach z klientami, dzięki temu rośnie jakość obsługi i wielkość sprzedaży. Niedopuszczalna jest sytuacja, kiedy musi on wypełniać papierowe raporty, zestawienia, które i tak ktoś w centrali będzie ręcznie wprowadzał do jakiegoś systemu komputerowego;
- musi zlikwidować dublowanie się informacji w różnych systemach informatycznych: każdy dział i aplikacja ma swoje bazy danych, pomiędzy którymi nie ma żadnej synchronizacji;
- pozwolić na wzrost lojalności klientów dzięki zapewnieniu odpowiedniej jakości usług i rozpoznawaniu ich potrzeb;
- pomóc we właściwym pozycjonowaniu klientów, adresowaniu do nich odpowiednich akcji marketingowych i typów produktów;

- zapewnić natychmiastowy przegląd sytuacji na rynku: jeżeli np. firma ma sieć przedstawicieli handlowych, to dzięki wyposażeniu ich w komputery przenośne, palmtopy powinna mieć możliwość codziennego uzyskiwania zdefiniowanych przez centralę informacji (np. o cenach własnych i konkurencji w całej sieci sprzedaży, o prowadzonych akcjach promocyjnych itp.);
- umożliwić dostęp do zestandaryzowanych ofert i udostępnić je wszystkim handlowcom, partnerom handlowym;
- pozwolić uniezależnić się firmie od pojedynczych handlowców, ich wiedzy, dać możliwość szybkiego wdrażania nowych pracowników;
- doprowadzić do zwiększenia kontroli nad przedstawicielami handlowymi i pozwolić na właściwą ocenę efektywności ich pracy;
- dać możliwość budowania na bazie zebranych informacji dowolnych raportów i zestawień.

Wyniki badań przeprowadzonych w styczniu bieżącego roku przez CommerceNet i ClientReps.com wśród dużych korporacji na całym świecie wykazały, że 73% firm już korzysta lub planuje korzystanie z usług outsourcingowych[7]. Badaniami objęto 1000 dyrektorów decydujących o planach rozwoju firm. 57% z nich zgadza się z twierdzeniem, że usługi dzierżawienia systemów informatycznych są sposobem na obniżenie kosztów, jednak aż 63% jest zdania, że jest to metoda na uruchomienie usług zwiększających obroty firm. Przedsiębiorstwa wprowadzają rozwiązania CRM w celu obniżenia kosztów i skrócenia czasu obsługi klientów, jak też zwiększenia wydajności. International Data Corp. przewiduje, że w 2003 roku przychody z rozwiązań CRM osiągną 11 miliardów dolarów.

Systemy CRM są ciągle doskonałe. Najnowszy tego typu produkt wyprodukowała firma PeopleSoft[8]. Nowe rozwiązanie oparte wyłącznie na infrastrukturze i technologii internetowej umożliwia analizę danych oraz pełną integrację danych i procesów biznesowych w przedsiębiorstwie. Testy wykazały, że

jednocześnie z systemu może korzystać 30 000 użytkowników i przeprowadzać 162 900 operacji na godzinę.

---

[1] M. Warwas, CRM – o co tu chodzi?, „Modern Marketing”, styczeń 2000.

[2] D. Konowrocka Sprzedaj, nie zapomnij, „Computerworld Polska” nr 17 z 1999, 26 kwietnia 1999.

[3] P. Adamczewski, Ku czemu zmierzają systemy ERP?, „Logistyka a Jakość” nr 2/2000, s. 18-19.

[4] K. Strobacka, J. R. Lehtinen, Sztuka budowania trwałych związków z klientami (**Customer Relationship Management**), Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

[5] M. Trojański, Poczta elektroniczna a CRM, „Businessman Magazine”, 24 maja 2001.

[6] P. Adamczewski, Zintegrowane systemy informatyczne klasy ERP – uwarunkowania i tendencje, II Kongres Logistyków Polskich, PCDL, Warszawa 1999, s. 128-143.

[7] M. Trojański, Lepsze czasy dla outsourcingu, „Businessman Magazine”, 14 maja 2001.

[8] M. Trojański, Nowa wersja CRM, „Businessman Magazine”, 18 czerwca 2001.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

---

# Metody i techniki sprzedaży

Występują różne formy sprzedaży – metody i techniki są wypadkową form, które przyjmuje sprzedaż. Pomiedzy sprzedażą w supermarketach, która jest bardziej anonimową dystrybucją a sprzedażą w sklepie detalicznym gdzie kontakt jest często osobisty istnieje oczywiście różnica a stosowane techniki są specyficzne.

W pierwszym przypadku bardziej liczy się aranżacja i efekty masowe, w drugim zaś jakość kontaktu i zindywidualizowanie kontaktu z klientem. Tak samo pomiędzy pokątną sprzedażą bez pozwolenia na targu a sprzedażą w sali aukcyjnej na aukcji prowadzonej przez komisarza istnieje ogromna różnica formy i prawa.

Istnieje wiele zmiennych pozwalających zidentyfikować wszystkie typy sprzedaży[1]:

- pierwsza to kierunek, w którym dokonuje się spotkanie sprzedawca – klient, (sprzedawca albo udaje się do kupca, kupiec do sprzedawcy),
- drugą zmienną jest funkcja natury kontaktu pomiędzy kupującym a dostawcą,
- trzecia zmienna wiąże się z powierzchnią sprzedaży i jej wielkością,
- czwarta dotyczy odległości pomiędzy dwiema stronami,
- piąta polega na zróżnicowaniu klientów, dzieląc ich na tych, którzy kupują we własnym imieniu i na kupców zawodowych działających w imieniu przedsiębiorstwa.

Bardzo szybko okazuje się, że niektóre rodzaje sprzedaży nadają rangę bezpośredniemu kontaktowi pomiędzy ludźmi (sprzedaż w sklepie, sprzedaż przez telefon, sprzedaż z załady a szczególnie sprzedaż w domu czy akwizycja). Inne z kolei faworyzują miejsce sprzedaży (sprzedaż na targu, sprzedaż w hipermarketach, sprzedaż grupowa u pojedynczych osób,

licytacja). Z kolei sprzedaż wysyłkowa wykorzystuje media, za pomocą których się wyraża (katalogi, broszury, listy, ulotki...).

Pierwsza technika polega na opanowaniu bezpośredniej komunikacji słownej i fizycznej, druga technik handlowych (merchandising, marketing) a trzecia z kolei na opanowaniu komunikacji pośredniej pisemnej i ilustrowanej. Upraszczając można powiedzieć, że niektóre rodzaje sprzedaży opierają się na cechach osobistych sprzedawcy (sztuka nawiązania pozytywnego kontaktu, mówienia, słuchania, przedstawiania się, pokazywania i przekonywania) podczas gdy inne opierają się na jakości pomocy materialnych (otoczenie sprzedaży, muzyka, łatwość dojazdu i parkowania, witryna, techniki układania na półkach, opakowania, rozplanowanie wnętrza, łatwe sposoby płacenia i kredytowania, wielkość zapasów itd.).

Psychologowie interesują się również stylami sprzedaży, w szczególności w swoich pracach metodologicznych o zdolności do sprzedaży. Pojawia się określenie formy sprzedaży „przyjmującej” i „agresywnej”.

Typ „przyjmujący” zaadaptuje się najlepiej do sprzedaży nie wymagającej ruchu lub do reprezentowania produktów dobrze umiejscowionych na rynku to znaczy do sytuacji, w której należy przede wszystkim utrzymywać dobre kontakty z klientami, rozumieć ich problemy i trudności. Typ „agresywny” przeciwnie będzie odpowiadał sprzedaży akwizycyjnej, sytuacjom, w których jest silna konkurencja, gdy trzeba znajdować nowych klientów, wprowadzać nowy produkt itd.”

Marketing definiuje polityki, strategie i wpływa na opinie potencjalnych konsumentów; merchandising lub technika urynkowania definiuje sposoby wykonawcze, taktyki, techniki, oddziałuje na zachowania kupującego, który pojawił się już w miejscu sprzedaży.

Marketing używa takich narzędzi jak badania rynku, badania

motywacji, reklamę... zakupu. Merchandising dotyczy kupna. Interesuje się kupującym tu i teraz.

Merchandising zajmuje się zachowaniami i postępowaniem klienta, rozplanowaniem sklepu, jego dekoracją, lokalizacją, atmosferą, reklamą organizowaną bez zapowiedzi w miejscu sprzedaży (np. promocja czasowa) lecz również powtarzającymi się sloganami.

Technika ta ma na celu ułatwienie i wzmocnienie aktu kupna. Różni się w zależności od tego czy akt kupna jest racjonalny (efekt logicznej procedury decyzyjnej) czy irracjonalny (efekt przypadkowego procesu lub impulsu). W pierwszym wypadku odwołamy się do racjonalizmu prezentacji, konfekcjonowania i opakowania. W drugim wykorzystywana jest oryginalność (piramidy, opakowania-prezenty, specjalna prezentacja).

W celu lepszego dostosowania sprzedaży konieczne jest poznanie potrzeb kupującego, jego motywacji, przyzwyczajzeń, pragnień, wartości i norm. Istnieją trzy wielkie typy motywacji:

- hedonistyczna i zgarniająca dla siebie,
- ofiarna i bezinteresowna,
- auto-ekspresyjna, nastawiona na samorealizację.

Nowe formy dystrybucji w średnich i dużych sklepach sprawiają, że badanie technik handlowych staje się konieczne ponieważ w pewnym stopniu zastępują one relację pomiędzy sprzedawcą a klientem. Ani kierownik działu ani zaopatrzeniowiec czy kasjerka nie zastąpią tradycyjnego kontaktu handlowego. Nie taka jest również ich rola.

Techniki właściwe dla merchandisingu, które stają się biernymi technikami sprzedaży (rodzaj dialogu pośredniego i symbolicznego bez kontaktu czy rzeczywistego spotkania pomiędzy klientem i jego dostawcą).

Specjaliści zgadzają się, że całkowicie zaplanowane zakupy stanowią 25% sprzedaży[2]. Odpowiadają one precyzyjnym

potrzebom ilościowym i jakościowym, dotyczą również rodzaju opakowania.

Zakupy zaplanowane lecz niesprecyzowane co do marki, rodzaju opakowania stanowią również 25%, zakupy impulsywne lecz przewidywalne, zaplanowane w określonym terminie lub reakcyjne stanowią kolejne 25%.

Jeśli chodzi o zakupy impulsywne, zasugerowane lub całkowicie nieoczekiwane odpowiadające nieistniejącej potrzebie lub potrzebie pojawiającej się gdzieś z podświadomości to stanowią one ostatnią część.

Specjaliści technik handlowych wiedzą również, że jeśli chodzi o zachowanie fizyczne konsumenta znajdującego się w miejscu sprzedaży to porusza się on, przenosi, postrzega, stoi w kolejce. Jeśli chodzi natomiast o czynności umysłowe to klient dowiaduje się, liczy, rozmawia, zastanawia się, wybiera, działa i odpoczywa.

Ponieważ konsument chodzi po sklepie trasa jest w tak zaprojektowana by zmusić go do przejścia przez prawie cały sklep. Niemniej jednak trasa powinna być krótka, spójna, płynna, łatwa i racjonalna. Odnajdowanie produktów powinno być ułatwione przez dobre oświetlenie i oznakowanie, konsument nie powinien przechodzić dwukrotnie przez to samo miejsce. Wreszcie żadna strefa nie powinna być uszkodzona. Produkty atrakcyjne znajdować się będą w strefach mało sprzedających i na odwrót. Ponieważ konsument przenosi i gromadzi wózki są bardziej pojemne.

Ponieważ słucha, dotyka, kosztuje, czuje i widzi w sklepie gra przyjemna muzyka (klient dostosowuje się do niej), wiadomości reklamowe są przekazywane w sposób interesujący, oryginalny, zrozumiały i łatwy do zapamiętania (na przykład rymowane hasła) a przede wszystkim wiarygodnie. Klient może dotykać i ruszać produkty do woli, proponuje mu się degustacje w celu pobudzenia jego kubków smakowych, zapachy, które mogłyby być

przeciwstawne nie będą się mieszać. Na przykład stoisko z rybami odsunięte jest od serów a sery od perfumerii.

W końcu ogromną rolę przywiązuje się do wzroku klienta wykorzystując subtelny grę kolorów, wyrównania, przerwania linii i form; preferowany jest kolor czerwony na jasnoniebieskim tle, czerwony na tle popielatym czy jasno żółtym. Pamięta się o tym, że oko ludzkiej łatwiej postrzega od lewej do prawej i od góry do dołu (kierunek czytania).

Jeśli chodzi o kolejki, w pobliżu kas znajdują się niewielkie półki przeznaczone na użyteczne, dodatkowe produkty (często zbyteczne). Marża na te produkty powinna być oczywiście odpowiednio wysoka.

Jeśli chodzi o poruszanie się, zmiany pogody związane z porami roku powinny być również brane pod uwagę. Należy wchodzić bezpośrednio do ciepłego miejsca w zimie i chłodnego w lecie.

Jeśli przyjmiemy, że kupno to identyfikacja, należy starać się posiadać gamę produktów odpowiadającą poziomowi klienteli.

Klient jest na bieżąco informowany o nowościach w sklepie za pomocą ulotek w skrzynkach na listy i również w miejscu sprzedaży.

Etykiety i oznakowania będą czytelne i łatwo dostępne, informacja może być przekazywana za pomocą miejsc prezentacji. Ponieważ klient sprawdza ceny, powinny być one starannie przeanalizowane pod kątem konkurencji. Klient dyskutuje, zastanawia się i wybiera (to jest to co zwyczajowo nazywane jest słynną „czarną skrzynką”). Jest to cała polityka określenia asortymentu, jego zakresu i bogactwa (jeśli asortyment jest bogaty istnieje wiele produktów zaspokajających jedną potrzebę). Jeśli asortyment jest bogaty i szeroki znajdują się w nim sztandarowe produkty konsumpcji masowej, produkty uzupełniające, wyposażenie, produkty luksusowe (wszystko w dużym wyborze). Przejście przez sklep będzie więc długie i tylko sklepy o dużej powierzchni będą

mogły stosować taką politykę. Przeciwnie, sklepy o małej powierzchni mogą odnieść korzyści rozwijając wąski rynek, zajmując na nim pozycję lidera lub też proponują bogaty ale niezbyt różnorodny asortyment (jedna marka lecz dużo różnych produktów).

Pewne refleksje i wybory mogą zostać ukierunkowane – w grę wchodzi cała technika umiejscawiania w funkcji poziomu: stopa, ręka, oko, promocja, przejścia, wysepki na początku regałów, prezentacja luzem (pod warunkiem, że klient będzie miał wrażenie, że wszystko jest świeże, nowe i w dużej ilości), oznaczenia, grupowanie ofert, powtarzające się prezentacje, obniżone ceny.

W końcu brane są pod uwagę zmiany sezonowe: gdy we wrześniu nagle robi się zimno proponowane będą grzejniki, parasole podczas długotrwałych listopadowych opadów czy też kostiumy kąpielowe i wentylatory w lecie.

Wydaje się, że coraz bardziej miejsce sprzedaży staje się miejscem, w którym klient odpoczywa i bawi się czy spędza czas. W związku z tym pojawiają się osoby prowadzące gry, animatorzy, sklepy tematyczne wewnątrz hipermarketu, informacje naukowe na temat prawidłowego odżywiania, osoby przebrane w stroje.

Promocja sprzedaży jest powiązana z koncepcją marketingu. Może zostać ona podzielona na dwie odrębne techniki:

- kierowanie i animację siły sprzedaży (nauka rekrutacji, szkolenia, sposobów motywowania, stymulowania, kontroli i wynagradzania sprzedawców),
- zarządzanie sprzedażą (planowanie, określanie potencjalnego rynku, organizowanie, koordynacja, sprawdzanie i innowacja).

W zależności od przedsiębiorstwa i dysekcji działu, marketing może być zorientowany na sprzedaż, klientelę lub na samego siebie (w tym przypadku badanie nowych produktów i środków

dystrybucji związane jest z funkcją marketingu, podobnie badania i inne funkcje tradycyjnie bliższe produkcji takie jak biura badawcze, dział jakości, spedycja mogące wpływać bezpośrednio na marketing).

Wprowadzenie nowego produktu jest jedną z najbardziej przyciągających faz technik sprzedaży. Wprowadzenie produktu na rynek powinno odpowiadać na następujące pytania:

- jaki będzie wkład nowego produktu w dobre funkcjonowanie przedsiębiorstwa?
- czy będzie mógł być przyjęty przez istniejące kanały dystrybucyjne?
- czy wejdzie do aktualnego asortymentu i ją uzupełni?
- przyspieszy sprzedaż gamy czy też zwolni?
- jaka będzie długość jego cyklu życiowego?
- czy jego sprzedaż warunkowana będzie wpływem zmian sezonowych i cyklicznych?
- czy może być produkowany i wprowadzany za pomocą obecnych środków?
- jaka będzie jego pozycja w stosunku do konkurencji?
- czy jego cechy będą możliwe do wykorzystania w reklamie i sprzedaży?
- jaki będzie jego potencjalny rynek?

Celem każdego przedsiębiorstwa jest badanie, produkowanie i promowanie produktów i usług zaspokajających potrzeby konsumentów; równocześnie przedsiębiorstwo czerpie z tego zyski.

Klient jest punktem styku i przeszkodą, wokół której rozgrywa się cała działalność marketingowa. To właśnie dlatego psychologowie jako specjaliści zachowań są coraz częściej zapraszani do współpracy z działami marketingu dużych przedsiębiorstw.

To również dlatego podział konsumentów, ich dochody, wiek, płeć, wykształcenie, sposób myślenia, zainteresowania mają

podstawowe znaczenie dla marketingu.

---

[1] G. Chandezon, A. Lancestere, Techniki sprzedaży, Assimil, Kraków 1999, s. 9-10.

[2] Ibidem, s. 80.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

---

# **Korzyści płynące ze stosowania nowoczesnych technik sprzedaży**

Sformułowanie „E-business: The invisible revolutions” (Elektroniczny business: niewidzialna rewolucja)[1] doskonale oddaje konsekwencje zastosowania Internetu w sferze robienia interesu . Gwałtownie i jednocześnie niemal niepostrzeżenie Internet staje się powszechnym, niezbędnym i podstawowym narzędziem realizacji procesów business’owych, praktycznie w skali całego globu.

Wszędzie tam gdzie istnieje niekontrolowany dostęp do zwykłego telefonu E-business staje się faktem, niezależnie od istniejących uwarunkowań prawnych, administracyjnych czy zwyczajowych. Niezależność, gwałtowność i zasięg tego zjawiska w pełni usprawiedliwia użycie dla jego opisu słów, globalny i rewolucyjny i które postrzegane jest jako niosące nowe, wspaniałe i niemal nieograniczone możliwości. Jednak nie wszystkie zmiany jakie które generuje zastosowanie Internetu,

są przewidywalne, oczekiwane czy wręcz akceptowane przez wszystkich uczestników gry rynkowej. Jak każda zmiana, zwłaszcza o tak globalnym zasięgu i realizowana w błyskawicznym tempie u jednych wywołuje graniczący z euforią entuzjazm. Inni zastanawiają się, próbują przewidzieć konsekwencje lub reagują zaniepokojeniem, czy wręcz negacją i wręcz oporem.

Nie wdając się w ocenę zjawiska, należy stwierdzić już głębokie konsekwencje w mające miejsce w obszarze komunikacji społecznej czy konkretnych dziedzinach organizacji, produkcji, logistyki, struktury sieci dystrybucyjnych. Zmiany i ich konsekwencje będą się nasilały i pogłębiały.

Zmienia się relacja „klient – sprzedawca”. Klient posiada niemal nieograniczone możliwości „nawigowania” po wirtualnym rynku. Daje to poczucie wolności i możliwości wyboru z pośród oferowanych towarów i usług. To uzyskuje się bez wychodzenia z domu, uciążliwych dojazdów, stania w korkach itd. Współczesny klient zaakceptował taki sposób robienia zakupów. Potwierdzają to zawrotne zyski firm – globalnych sklepów internetowych i notowania spółek internetowych na giełdzie.

Jednocześnie akceptując zmianę stylu zakupów, klient zgodził się (świadomie lub nie) na istotną zmianę jego pozycji w relacji ze sprzedawcą i dostępie do oferowanego towaru.

W świecie globalnej, ostrej konkurencji i kurczących się rynków pozycja klienta jest dominująca i wydawało się do niedawna, nie do podważenia. Hasło „klient masz pan” jest realną rzeczywistością. W konsekwencji koncentracji kapitału i globalizacji firm rozbudowany został system sieci dystrybucyjnych w znacznie rozproszonych obszarowo warunkach sprzedaży, tak by utrzymać bezpośredni kontakt z klientem, nie utracić go. Służy temu rzesza sprzedawców bezpośrednio kontaktujących się z klientem, utrzymującym z nimi dobre, personalne stosunki, wysłuchując jego opinii, upodobań, sugestii. Pozyskanie i utrzymanie klienta to podstawowy

warunek przetrwania na rynku[2].

Praktyka Internetu zmienia sytuację. Wyeliminowany zostaje osobisty kontakt bezpośredniego sprzedawcy z klientem[3]. Znika zjawisko określane mianem marketingu bezpośredniego. Internetowy sprzedawca istnieje na elektronicznym rynku jak gdyby niezależnie od potencjalnego klienta. Teraz to klient penetruje rynek, wyszukując z wystawionych elektronicznych ofert interesujące go propozycje. Kontakt człowieka z człowiekiem zastąpiony zostaje kontaktem klienta z elektroniczną wystawą obrazów produktów usług, cen, warunków zakupu.

Odbywa się to w sposób wysoce sformalizowany i faktycznie ograniczony. Klient otrzymuje do akceptacji zestaw towarów i usług na ściśle określonych warunkach cenowych, procedur składania zamówienia, warunkach dostawy i konsekwencjach organizacyjno – prawnych z tego wynikających. W przypadku realizacji procesu business to business, (na przykład zakupy realizowane przez dealerów różnego szczebla w intranetowej sieci dystrybucyjnej) wejście do internetowego modułu zakupów on line odbywa się na hasło. Wcześniej dealer podpisuje stosowną umowę regulującą sposób konsekwencje prawne użycia tego narzędzia elektronicznego biznesu.

Każde przyciśnięcie klawisza klawiatury komputera wywołuje określone konsekwencje organizacyjne i prawne (złożenie zamówienia, akceptacja warunków, akceptacja płatności itd.) Klient zostaje „wpuszczony” do wirtualnego magazynu – oferty. Sam wybór nie jednak jednoznaczny z możliwością zakupu. Złożone elektronicznie zamówienie zostaje zaakceptowane dopiero po pewnym czasie. Decyduje o tym niewidzialny, niedostępny i ukryty za elektroniczną kurtyną sprzedawca („product manager”, szef „kanału” sieci)[4].

Teraz to sprzedawca znajduje się w niemal komfortowej (w stosunku do klienta) sytuacji. On decyduje o akceptacji zamówienia (nie zawsze oferta magazynu wirtualnego pokrywa się

z zasobami magazynu rzeczywistego), kolejności realizacji (subiektywna ocena sprzedawcy wagi kontraktu i klienta). Jednocześnie sprzedawca wspomagany jest przez w stopniu zautomatyzowany system połączenia informacyjnego modułu internetowego z całym informatycznym systemem zarządzania (magazynami, rachunkowością, spedycją itd.).

Znakomicie wspomaga to zarządzanie procesami przepływu strumieni informacji, jak i rzeczywistymi procesami logistycznymi związanymi z zamawianiem, magazynowaniem, spedycją towarów. Tak samo dzieje się w obszarze przepływu informacji finansowej, gdzie informacja o zamówieniach transponowana jest do programów obsługujące rachunkowość, funkcje fakturowania, śledzenia płatności, generowania różnego rodzaju zestawień, raportów itp[5].

Klient nie możliwości w tej sytuacji bezpośredniego czy telefonicznego kontaktu ze sprzedawcą, negocjowania cen i warunków dostawy, uzyskania dodatkowych upustów powołując się na dobre kontakty i wzajemną sympatię. Ponadto klient „logując się” w sieci składania zamówień ujawnia wiele charakteryzujących go informacji, poczynając od danych personalnych, przez sytuację płatniczą, aż do osobistych upodobań . Informacja ta przestaje być prywatną, staje się dostępna sprzedawcy i przestaje być chroniona. Klient w pewnym sensie z pozycji dominującej przechodzi na pozycję petenta[6].

W znakomitej sytuacji znajduje się sprzedawca. Skryty za elektroniczną przesłoną modułu internetowego jednoznacznie steruje procesem swoistej „osmozy”(przenikalności) informacyjnej.

Pod hasłem ochrony klienta i całego procesu sprzedaży przed chaosem i możliwością popełnienia przestępstw dąży się do dalszego sformalizowania funkcji klienta. Już opracowywane są systemy (przez renomowane firmy), wyodrębnione z ogólnej sieci globalnego internetu, w których klient porusza się według z góry określonego regulaminu. W wirtualnej przestrzeni

internetu odtworzone zostają klasyczne struktury centrów dystrybucyjnych w których kupujący musi przyjąć Rolę Klienta (oryginalne sformułowanie).

Istotną różnicą między starymi a nowoczesnymi metodami sprzedaży jest zanikanie jednego z elementów – pośrednika. Firma wprowadza Moduł Internetowy przez który będzie realizować proces biznes to biznes ze swoimi dealerami, pośredniczącymi w sprzedaży do klienta końcowego. Rola takiego klienta – dealera jest mocno sformalizowana. Już na wstępnym etapie zachodzi pytanie dlaczego realizować proces biznes to biznes, jeśli można przez niewielkie rozwinięcie oprogramowania dopuścić do bezpośredniego kontaktu z klientem końcowym i realizować bussines to client czy wprost e-commers[7].

Daleko posunięta automatyzacja procesów sprzedaży (dzięki modułowi internetu) pozwala bez problemu ogarnąć proces obsługi wielu tysięcy klientów. Pośrednik dealer staje się zbędny. Spadają koszty sprzedaży, upraszcza się organizacja, można być konkurencyjnym i obniżyć ceny. Można powiększyć obroty. Natychmiast pojawia się następująca refleksja. Firma nie jest wytwórcą sprzedawanego dobra. Zakupuje i sprowadza je z oddalonego o tysiące kilometrów centrum wytwórczego, realizując procesy zakupu też przez Internet na wyższym szczeblu. Też jest pośrednikiem. W dobie handlu internetowego już lub za chwilę też zbędnym.

Technologia telekomunikacyjna (coraz doskonalsza i doskonalsza) umożliwia składanie milionów zamówień składanych bezpośrednio do centrum wytwórczego. Dalsze skrócenie drogi, obniżka kosztów itd. Kolejny pośrednik wyeliminowany . Taki teoretyczny model jest już realizowalny w praktyce. Widać to doskonale na przykładzie sprzętu komputerowego.

Renomowane firmy w co raz większym zakresie umożliwiają dokonywanie zakupów najwymyślniejszych komputerów bezpośrednio u wytwórcy. W pełni realizowalny jest taki scenariusz do

innych dóbr które masowo zakupuje człowiek XXI wieku[8].

Zmienia się logistyka sprzedaży. Żeby zarobić, trzeba sprzedać. Aby sprzedać, czasami trzeba coś wyprodukować. Ale produkcja wymaga wcześniejszego zamówienia, zakupienia i dostarczenia w odpowiedniej ilości, jakości, w odpowiednim czasie i w odpowiednie miejsce określonych komponentów i surowców. Następnie produkty końcowe należy rozprowadzić w sieciach dystrybucyjnych i ostatecznie dostarczyć klientowi. Również na czas, w odpowiednie miejsce i po możliwie najniższych kosztach, bez zbędnego magazynowania itd. To zadanie logistyki[9].

Optymalnie zarządzać i sterować przepływem strumieni materiałów w czasie i przestrzeni. To bardzo trudne zdanie. W czasach absolutnego nakierowania zarządzania na spełnianie zindywidualizowanych wymogów klienta, przy jednoczesnym kurczeniu się rynków, ostrej i globalnej konkurencji (nieustanna obniżka kosztów) realizacja zadań logistycznych jest bardzo trudne. Z jednej strony najchętniej pozbylibyśmy się magazynów produkcyjnych – „just in time” (obniżka kosztów).

Jednocześnie możliwość niedotrzymania (zła organizacja dostaw, niesolidność dostawców itp.) terminów realizacji kontraktu i wypadnięcie z rynku każe nam się zabezpieczać i kupować coś „na zapas” i z wyprzedzeniem. Trwa ciągły wyścig bezpieczeństwa realizacji – koszty .

I tu wkracza Internet . Jak to pokazano wcześniej, klient zauroczony wirtualnym światem „elektronicznego sklepu” poddaje się sugestii, niewidocznego sprzedawcy. Możemy zamówić mocno zindywidualizowany produkt, ale pod pewnymi warunkami. Informuje nas o tym seria komunikatów w internetowej witrynie. Wszystko dla ciebie drogi kliencie, ale w określonym czasie. To musi potrwać dłużej. I tu pojawia się „światło w tunelu” logistycznych kłopotów. Sprzedający, jak i wytwórca otrzymał czas na zorganizowanie komponentów, produkcję i dostawę do

klienta.

Została odwrócona sytuacja panująca na rynku od dwudziestu paru lat, polegająca na jednoznacznej przewadze klienta nad producentem. Teraz zamiast produkować na skład i poprzez skomplikowane i kosztowne akcje marketingowe „wpompowywać” towar na rynek, można organizować procesy wytwórcze pod bardzo konkretne zamówienie, doskonale zarządzając procesami logistycznymi bez zbędnego napięcia czasowego, nadmiaru kosztów itd[10].

Internetowa gospodarka wydaje się nieuchronnym kierunkiem rozwoju cywilizacji. Konsekwencje takiej zmiany realizacji procesów ekonomicznych trudno ocenić w kategoriach pozytywów i negatywów.

Część organizacji, bardziej otwarta na zmiany i posiadająca odpowiednie zasoby i zdolności organizacyjne, zdołała się odpowiednio przekształcić, rozwinąć i zaadoptować się w nowej rzeczywistości.

Inni, prawdopodobnie przyjmą pozycję wyczekującą i będą trwale wykorzystując nisze rynkowe. Jak zawsze w przypadku gwałtownych zmian, część organizacji przestanie istnieć. W każdym razie, konieczne jest zdawanie sobie sprawy z zachodzących procesów i niezależnie od emocjonalnej oceny wyjść naprzeciw zachodzącym zmianom.

---

[1] Neil Robertson, E-business: The Invisible Revolutions, Great Plains.

[2] W. Maderthaner, Jak zdobyć klienta: koncepcja sukcesu w walce konkurencyjnej o wyparcie z rynku, PWN, Warszawa 1992, s. 54.

[3] Interakcja Człowiek – Komputer w rekonstrukcji procesów gospodarczych i tworzeniu

zintegrowanych systemów informacyjnych. Materiały konferencyjne, Gdańsk 1999.

[4] B. Kimball, Metody aktywnej sprzedaży, PWE, Warszawa 1996, s. 121.

[5] T. Wojciechowski, Marketing i logistyka na rynku środków produkcji, PWE, Warszawa 1995, s. 89.

[6] Interakcja Człowiek – Komputer w rekonstrukcji procesów gospodarczych i tworzeniu zintegrowanych systemów informacyjnych. Materiały konferencyjne, Gdańsk 1999.

[7] J. Bielski, Efektywna sprzedaż, czyli 21 stopni do sukcesu, TNOiK, Bydgoszcz 1996, s. 97.

[8] Ibidem, s. 98.

[9] T. Wojciechowski, Marketing i logistyka na rynku środków produkcji, PWE, Warszawa 1995, s. 51.

[10] B. Kimball, Metody efektywnej sprzedaży, PWE, Warszawa 1996, s. 124.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

---

## Zarządzanie: istota i podstawowe funkcje

Ponieważ świat się zmienia, zarządzający powinni się przystosowywać do tych zmian. Identyfikowanie głównych trendów w celu dostosowywania się do nich, a zwłaszcza przewidywanie

zmian koniecznych do wprowadzenia w przedsiębiorstwie, staje się częścią zawodu menedżera. Większość z tych trendów jest już znana i komentowana na co dzień[1].

Przemiany ustrojowe w Polsce i transformacja stosunków społeczno-gospodarczych wpłynęły znacząco na wzrost zainteresowań problematyką ogólno-ekonomiczną, a zwłaszcza zagadnieniami organizacji, zarządzania i marketingu. Spowodowało to ogromne zapotrzebowanie na teorię i uogólnione doświadczenia w tym zakresie, gdyż przez całe dziesięciolecie problemy te traktowane były w nauce i w kształceniu raczej marginalnie, jako przedmioty uzupełniające wiedzę ogólnoekonomiczną. Zapotrzebowanie to pogłębiło powstające w latach dziewięćdziesiątych szkolnictwo niepubliczne, które w znacznej mierze skoncentrowało się na kształceniu specjalistów w zakresie zarządzania i marketingu oraz informatyki.[2]

W nauce pojęcie „zarządzania” interpretowane jest bardzo różnie. Definicji tego terminu jest wiele, ale najbliższy to kierowanie. W przekładach literatury angielskiej słowo *management* tłumaczone jest jako „zarządzanie” lub „kierowanie”. W polskiej literaturze te dwa pojęcia oznaczają odmienne procesy i nie są ze sobą utożsamiane, chociaż w praktyce stosuje się je zamiennie[3].

Oba te terminy pochodzą od pojęcia „sterowanie”. Oznacza ono „wszelkie celowe oddziaływanie jednego systemu na inny w celu otrzymania takich zmian przebiegu procesu zachodzącego w przedmiocie sterowania lub stanu sterowanego systemu w danej chwili, które uważa się za pożądane”[4]. Zadaniem sterowania jest więc stosowanie określonych mechanizmów, aby regulować różne powstałe procesy w organizacji dla zapewnienia jej działania i utrzymania obranego kierunku rozwoju w warunkach zmieniającego się otoczenia, a więc doprowadzenie do „zmiany jednego wyróżnionego stanu układu w inny stan wyróżniony, bardziej odpowiadający sterującemu”[5].

W odniesieniu do ludzi i organizacji stosuje się terminy:

kierowanie i zarządzanie. Mówi się o kierowaniu zespołami ludzkimi i zarządzaniu firmą. Pojęć tych używa się również zamiennie i mówi się o zarządzaniu personelem i kierowaniu firmą. Termin kierowanie oznacza „działanie na kogoś lub na coś, aby powodowało ono czyjeś (lub czegoś) zachowanie zgodne z wolą kierującego (celami organizacji). W przedsiębiorstwie kierowanie kojarzy się z bezpośrednim stosunkiem i kontaktem przełożonego (kierownika) z kierowanym przez niego zespołem lub jego członkami i oznacza odpowiednie oddziaływanie na ludzi (kontaktowanie się z nimi, przekazywanie im informacji, motywowanie ich do pracy, kontrolowanie osiąganych wyników itp.), aby zachowywali się zgodnie z wolą kierującego (celami przedsiębiorstwa). Ma ono więc charakter więzi osobistej między przełożonym a podwładnym (podwładnymi), a nie tylko więzi organizacyjnej czy technologicznej” [6].

Kierowanie jest zatem procesem sterowania czynami innych ludzi, koordynowania ich działań i stymulowania wysiłków dla osiągnięcia celów kierownictwa. Definiuje się je następująco: „Kierowanie jest procesem dobrowolnego lub wymuszonego ograniczania swobody działań ludzi, realizowanym dla osiągnięcia powodzenia działania zbiorowego. Istotą tego procesu jest koordynacja zbiorowych wysiłków na pożądanym poziomie” [7].

Termin „zarządzanie” odnosi się do prowadzonej działalności gospodarczej. Oznacza takie prowadzenie organizacji, aby osiągnąć wytyczony cel, dzięki odpowiedniemu zorganizowaniu i wykorzystaniu posiadanych zasobów. Tak rozumiane zarządzanie obejmuje także kierowanie, gdyż dotyczy ono zarówno zachowania się ludzi, jak i organizacji.

W literaturze spotyka się różne definicje tego zarządzania. Oto niektóre z nich:

„Istotą funkcji zarządzania (...) jest w szczególności formułowanie celu działania, planowanie, czyli organizowanie toku czynności, pozyskiwanie i rozmieszczanie potrzebnych zasobów

(ludzkich i rzeczowych), czyli organizowanie struktur oraz kontrolowanie realizacji celów” [8].

„Zarządzanie to taki rodzaj kierowania, w którym tytuł do wywierania wpływu na hierarchię i systemy wartości, interesy i dążenia oraz postawy i organizacyjne zachowania kierowanych wynika głównie, choć nie wyłącznie, z władania lub z faktu dysponowania przez kierującego zasobami materialno-energetycznymi lub nominalnymi i informacyjnymi o szczególnym znaczeniu dla funkcjonowania i rozwoju organizacji bądź z samego przeświadczenia kierowanych, że kierujący ma możliwość pozyskiwania tych zasobów” [9].

„Zarządzanie jest swego rodzaju „wędrówką przez chaos”, konstruowaniem rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalno-prawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, materiałów, wyrobów gotowych itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi” [10].

„Zarządzanie umownie można rozumieć jako szczególny rodzaj kierowania, w którym podstawą oddziaływania na przedmiot kierowania jest sformalizowana, hierarchiczna nadrzędność podmiotu kierowania (władza wynikająca z formalnej hierarchii)” [11].

„Proces zarządzania to ciąg działań będących funkcjami planowania, pobudzania, organizowania i kontroli, które uporządkowane są w określonych układach przebiegów organizacyjnych (zwykle w układach informacyjno-decyzyjnych) i spełniane są przez jednostki zarządzania oraz stanowiska kierownicze” [12].

„Zarządzanie należy traktować jako formę praktycznej działalności związanej z procesem podejmowania decyzji dotyczących jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów rzeczowych, kapitałowych i ludzkich w celu realizacji założonych zadań, zapewniających stały rozwój firmy” [13].

„Zarządzanie to ustawiczny proces tworzenia reguł ładu w danym

układzie w postaci norm, planów i instrukcji i innych jeszcze dokumentów. Ze swego założenia mają one być instrumentami koordynacji w pozyskiwaniu rzeczowych i osobowych składników działalności, ich rozmieszczaniu i stosowaniu do określonych w tej działalności celów”[\[14\]](#).

„Zarządzanie – zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe oraz informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”[\[15\]](#).

Przytoczone definicje traktują zarządzanie zbyt ogólnie, aby można było określić rodzaje i zakresy działań związanych z realizacją procesu zarządzania.

Na ich podstawie analizy można stwierdzić, iż zarządzanie jest działalnością kierowniczą stanowiącą zestaw przemyślanych działań, które polegają na ustalaniu celów organizacji i powodowaniu ich realizacji dzięki skoordynowaniu wysiłków (starań) wszystkich jej uczestników oraz wykorzystaniu posiadanych przez nią zasobów, procesów i informacji w sposób sprawny i skuteczny oraz zgodny ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych[\[16\]](#). Zarządzanie jest wielką sztuką pobudzania – przy wykorzystaniu posiadanych środków, technologii i własnych umiejętności – energii i inwencji twórczej wszystkich, którzy przyczyniają się do tworzenia wartości (dóbr, usług, informacji). Oznacza ono zatem sterowanie (przy wykorzystaniu stosownych technik i informacji) wszystkimi elementami systemu w sposób zintegrowany, aby we wzajemnym powiązaniu i oddziaływaniu przyczyniały się do powodzenia organizacji, tj. urzeczywistniania jej celów. Odnosi się ono przede wszystkim do ludzi, do organizowania ich pracy i wyposażenia jej w niezbędne środki oraz tworzenia takich warunków i motywacji, aby mogli oni i chcieli w pełni angażować się w swoją pracę i obowiązki służbowe[\[17\]](#).

Według Petera F. Druckera, pojęcie zarządzania wyróżniają następujące elementy[18]:

1. **Zarządzanie dotyczy ludzi** – jego celem jest takie współdziałanie wielu podmiotów, które pozwala zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty oraz silne strony uczestników organizacji.
2. **Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze.** Wzorce współdziałania nie są uniwersalne: muszą się odwoływać do wzorców kulturowych. Największe sukcesy odnoszą te kraje, w których zarządzanie odwołuje się do tradycji kulturowych, zaś klęski te, w których zarządzanie jest narzucane wbrew kulturze danego narodu.
3. **Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości,** celów działania i żądań jednoczących wszystkich uczestników organizacji. Cele powinny prowadzić do emocjonalnego zaangażowania w ich realizację.
4. **Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się,** czyli adaptacji do zmiennych warunków oraz stałego doskonalenia się uczestników, czyli nabywania przez nich nowych umiejętności, wzorców działania.
5. **Zarządzanie wymaga komunikowania się** umożliwiającego współdziałanie oraz systemu informacyjnego pozwalającego jednoznacznie ustalić odpowiedzialność jednostki lub zespołu.
6. **Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników** pozwalających stale i wszechstronnie (biorąc pod uwagę ważne dla firmy kryteria) monitorować, oceniać i poprawiać efektywność działania. Zestawy wskaźników finansowych, ekonomicznych, społecznych, rynkowych muszą być dostosowane do konkretnej organizacji i konkretnych sytuacji.
7. **Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy rezultat, jakim jest zadowolony klient.** W warunkach konkurencji jest to jedyny sposób na utrzymanie i zwiększenie udziału w

rynku.

Zarządzanie spełnia cztery podstawowe funkcje: planowanie (*planning*), organizowanie (*organizing*), motywowanie (*motivation*) lub przewodzenie (*leading*) i kontrolowanie (*controlling*). Funkcje te charakteryzuje się następująco:

- **Planowanie** – wytyczanie celów organizacji i określanie sposobu ich najlepszej realizacji; celowe projektowanie przyszłości i skutecznych dróg jej osiągnięcia poprzez wyznaczanie skonkretyzowanych celów oraz opracowanie i dobór najlepszych sposobów i środków ich realizacji.
- **Organizowanie** – logiczne grupowanie działań i zasobów; określanie (definiowanie) czynności prowadzących do osiągnięcia celów organizacji, grupowanie tych czynności oraz ich przekazywanie do wykonania właściwym komórkom organizacyjnym, a także przyznawanie tym komórkom niezbędnych uprawnień.
- **Motywowanie** – stosowanie różnych środków i mechanizmów w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w jej interesie; doprowadzanie we właściwy sposób decyzji do wykonawców i zapewnienie prawidłowego realizowania tych decyzji, tj. możliwie pełnego angażowania się ich w pracę i obowiązki służbowe.
- **Kontrolowanie** – obserwowanie postępów organizacji w osiągnięciu przyjętych celów; sprawdzanie, czy działalność danej jednostki przebiega właściwie oraz czy przekazywane decyzje są realizowane. [\[19\]](#)

Funkcje te mają różną strukturę na różnych szczeblach zarządzania. W średnich, a szczególnie dużych firmach hierarchia ta obejmuje trzy poziomy zarządzania:

- wyższy poziom zarządzania (*top management*)
- średni poziom zarządzania (*middle management*)
- niższy poziom zarządzania (*first-line, supervisory management*).

Wraz ze zmianami poziomu zarządzania zmienia się też struktura, zasięg i znaczenie poszczególnych funkcji, a także rodzaj podejmowanych decyzji[20].

Wielu autorów uważa, że taki podział funkcji zarządzania nie jest już wystarczający, gdyż zubaża on proces zarządzania i nie akcentuje dostatecznie współpracy organizacji z otoczeniem, która zarówno kształtuje warunki otoczenia, jak i jest przez nie kształtowana. Toteż wzbogacają oni tę koncepcję o nowe funkcje. Tak na przykład Ricky W. Griffin funkcję planowania poszerza o funkcję podejmowania decyzji, traktując ją jako część procesu planowania, obejmującą wybór trybu działania spośród zestawu dostępnych możliwości, a funkcję motywowania zastępuje funkcją przewodzenia (kierowania ludźmi)[21]. Lesław H. Haber wymienia funkcje: planowania, organizowania, zatrudniania, kierowania, motywowania i kontrolowania[22]. Maria Holstein-Beck proponuje zastąpienie funkcji motywowania czy przewodzenia funkcją współdziałania z ludźmi[23]. Adam Stabryła dzieli cały proces zarządzania na: identyfikację, przekazywanie decyzji, organizowanie i kontrolę[24]. Lester L. Bittel wyróżnia takie funkcje zarządzania, jak: planowanie, organizowanie, obsadzanie personelem (zatrudnianie), kierowanie i kontrolowanie[25].

Niektórzy autorzy utożsamiają funkcje zarządzania z funkcjami organizacji w otoczeniu (na rynku) i formułują przeróżne jego funkcje, nie zachowując przy tym zasady ich rozdzielności, co sprawia, że ich układ nie odzwierciedla prawidłowo faz procesu zarządzania[26].

Trzeba pamiętać, że gwałtownie rośnie liczba przedsiębiorstw, których wartość giełdowa przekracza księgową, w których nie budynki, maszyny i urządzenia decydują o ich wartości, ale kapitał intelektualny, czyli pracownicy i to co mają w swoich głowach[27].

Podobną pracę znajdziesz w serwisie [pracedyplomowe.eu](http://pracedyplomowe.eu) na stronie [Nowoczesne zarządzanie sprzedażą](#)

---

[1] J. Brilman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002, s. 23.

[2] A. Wajda, Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami, Difin, Warszawa 2003, s. 9.

[3] Encyklopedia Organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1992, s. 205 i 609.

[4] Ibidem, s. 490.

[5] J. Gościński, Elementy cybernetyki w zarządzaniu, PWN, Warszawa 1968, s. 19.

[6] J. Penc, Zarządzanie dla przyszłości, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 56-57.

[7] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, Organizacja i zarządzanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993, s. 21.

[8] J. Zieleniecki, Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1981, s. 447.

[9] L. Krzyżanowski, Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa 1994, s. 207.

[10] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie – teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1998, s. 130.

[11] Teoria organizacji i zarządzania, praca zbiorowa pod red. J. Kurnała, PWE, Warszawa 1979, s. 16.

[12] Organizacja i zarządzanie, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły i J. Trzcienieckiego, PWN, Warszawa 1986, s. 132.

[13] L. H. Haber, Management. Zarys zarządzania małą firmą, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 19.

- [14] Encyklopedia biznesu, cz. II, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 1138.
- [15] R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996, s. 38.
- [16] J. Penc, Zarządzanie dla przyszłości, Wydawnictwo profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 59.
- [17] J. Penc, Zarządzanie dla przyszłości, Wydawnictwo profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s.60.
- [18] A.K. Koźmiński, Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1998, s. 136-138.
- [19] J. Penc, Zarządzanie dla przyszłości, Wydawnictwo profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s.61-62.
- [20] Ibidem, s. 62.
- [21] R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996, s. 39-41.
- [22] L.H. Haber, Management. Zarys zarządzania małą firmą, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 24-25.
- [23] M. Holstein-Beck, Być albo nie być menedżerem, Infor Book, Warszawa 1997, s. 8-9.
- [24] A. Stabryła, Technika procesu zarządzania, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 14.
- [25] L.L. Bittel, Krótki kurs zarządzani, PWN, Warszawa 1994, s. 21-22.
- [26] M. Czerska, Struktura funkcji zarządzania i czynniki ją wyznaczające, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1986, s. 19.
- [27] A. Kowalczyk, B. Nogalski, Zarządzanie wiedzą. Koncepcja

i narzędzia, Difin, Warszawa 2007, s. 28.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

---

# **Biznes plan dyskoteki „Bez nazwy”**

## **Dyskoteka „Bez nazwy”**

### **1. Informacje ogólne**

Chcemy stworzyć nowoczesną dyskotekę w Warszawie. Genezą naszego pomysłu jest niedostateczna ilość takich lokali w tym mieście. Warszawa jest miastem akademickim: na 1641 tys. mieszkańców 370 tys. to studenci. A miejsc, gdzie młodzież ta może się bawić jest niewiele. Chcemy stworzyć miejsce, gdzie młodzież ta może nie tylko tańczyć wieczorami, ale również spędzać czas na rozmowie przy kawie, piwie w ciągu dnia. Zaspokajamy potrzeby każdego klienta, który szuka miejsca, w którym mógłby miło spędzić czas.

### **2. Siedziba**

Dyskoteka nasza będzie zlokalizowana w centrum Warszawy ul. Promykowej 6 w budynku, który wcześniej był kinem. Lokal ten jest przez nas dzierżawiony od Urzędu Miasta Warszawy.

### **3. Forma prawna**

Nasze przedsiębiorstwo będzie spółką z o.o. Spółka z o.o. jest spółką kapitałową, aczkolwiek występują w niej pewne elementy charakterystyczne dla spółek osobowych. Cechy formy prawnej:

- zawiązanie umowy spółki nastąpi w formie aktu notarialnego; spółka z o.o. jest osobą prawną, posiada więc własne prawa i obowiązki, odrębne od praw i obowiązków wspólników; kapitał zakładowy (udziały wspólników i pierwotny majątek spółki) wynosi 415.500.00PLN,
- majątek spółki podzielony jest na 600 udziałów. Każdy z nich ma wartość 692,50 PLN. Udziałowcy:

Katarzyna Nowak

Adam Iksiński

Jan Kowalski

Wojciech Dąbrowski

Tomasz Królik

Artur Krajewski

posiadają po równej liczbie udziałów – 100;

- wspólnicy posiadają ograniczoną odpowiedzialność za zobowiązania spółki, a więc odpowiadają do wysokości majątku zaangażowanego w spółce;
- jedynym organem naszej spółki będzie zarząd – 6 członków. Organów kontrolnych nie powołujemy, gdyż w sp. z o. o. każdy z udziałowców ma prawo indywidualnej kontroli działalności spółki.

### **4. Cele przedsiębiorstwa**

Krótkoterminowe:

- uzyskanie kredytu
- zorganizowanie kampanii reklamowej
- zdobycie stałej klienteli

Długoterminowe: [\[1\]](#)

- uzyskanie na rynku mocnej pozycji
- poszerzenie zakresu usług przez organizowanie koncertów
- rozszerzenie działalności na inne miasta (stworzenie sieci dyskotek w miastach centralnej Polski).

## Usługi

Naszym klientom oferujemy usługi w dwóch postaciach:

- dyskoteki,
- kawiarni – pubu.

Rynek stwarza nam nieograniczone możliwości, ponieważ w Warszawie są tylko dwa kluby studenckie i brak nowoczesnej dyskoteki. Lokal ten będzie największy i najnowocześniejszy w mieście. Wyposażony zostanie w klimatyzację zapewniającą stałą temperaturę i wilgotność powietrza. Będzie posiadał dwa bary w celu szybkiej obsługi klienta, wysokiej klasy sprzęt nagłaśniający, odpowiednie oświetlenie (lasery, stroboskopy, generatory pary, lampy ultrafioletowe, itd...). Lokal będzie bardzo dobrze wyciszony ze względu na lokalizację w centrum miasta.

W ciągu dnia nasz lokal będzie pełnił funkcję kawiarni – pubu, ponieważ w Warszawie jest niedostateczna ilość takich miejsc.

## Rynek i klient

### 1. Zasięg rynku

Rynek nasz to miasto Warszawa liczące 1641 tys. mieszkańców, z czego ok. 370 tys. to studenci oraz okolice tego miasta, gdzie

zupełnie brakuje dyskotek. Nasz lokal będzie miejscem, gdzie ludzie mogliby spędzić wolny czas. Statystycznie preferują oni tę formę zabawy.

## **2. Udział w rynku (przewidywany)**

Sądzymy, iż dzięki dobrze przeprowadzonej kampanii reklamowej uda nam odbić klientów konkurencji, a także pozyskać zupełnie nowych (którzy według wyników badań marketingowych w ogóle nie uczęszczają do dyskotek w wyniku złej atmosfery w nich panującej, a także braku zapewnienia kultury i bezpieczeństwa zabawy).

## **3. Tendencje na rynku**

Przewidujemy, że rynek na naszą usługę będzie się rozwijał, gdyż popyt na takie usługi jest duży, co wiąże się z dużą liczbą studentów. Obecnie na rynku warszawskim nie działa żaden lokal, który wyposażeniem i jakością usług dorównywałby naszemu, co w bardzo dużym stopniu ułatwi nasze wejście na rynek. Wysoka jakość oferowanych przez nas usług jest tu dodatkową barierą wejścia na rynek dla potencjalnej konkurencji, zaś konkurencja jaka istnieje na rynku nie stwarza nam większych zagrożeń w pozyskaniu klienta.

## **4. Konkurencja na rynku**

Konkurencję dla nas stanowią istniejące już w Warszawie dyskoteki, kawiarnie i puby.

### **Mocne strony konkurencji:**

- stali klienci,
- wyrobiona renoma,
- stabilna pozycja na rynku,
- dobra reputacja wśród klientów,
- popularność.

### **Słabe strony konkurencji:**

- niedostateczna ilość lokali,
- przestarzałe wyposażenie techniczne,
- nieestetyczny wystrój, brak klimatyzacji,
- niska jakość oferowanych usług,
- małe pomieszczenia,
- zła reputacja niektórych lokali.

## **5. Klient i jego potrzeby.**

Nie jest trudno nam ocenić potrzeby naszych potencjalnych klientów, ponieważ sami jesteśmy klientami podobnych lokali w Warszawie.

Uważamy, że nasza działalność zaspokaja następujące potrzeby, wg Masłowa:

- fizjologiczne: taniec i dobra zabawa służy nie tylko poprawie kondycji fizycznej ale również rozładowaniu stresu, napięć, czy wręcz agresji,
- bezpieczeństwa: naszym klientom będziemy gwarantować bezpieczną zabawę, ponieważ planujemy zatrudnić osoby odpowiedzialne za ład i spokój w lokalu. Będziemy czuwać aby nie rozprowadzono narkotyków,
- społeczne: zagwarantujemy młodzieży miejsce, gdzie może nawiązać nowe znajomości oraz spędzać czas zgodnie z zasadami porządku społecznego.

### **Nabywcy usługi wg kryteriów:**

- geograficznego:
  - mieszkańcy Warszawy,
  - mieszkańcy okolicznych wsi i miasteczek,
- demograficznego
- wiek: przede wszystkim studenci i młodzież licealna. Nasza usługa skierowana jest również do osób, które lubią w ten sposób spędzać czas, a więc klientami mogą być wszyscy powyżej 18 roku życia,
- wykształcenie: przewidujemy, że większą część klientów

naszego lokalu będą stanowili studenci i młodzież pracująca ekonomicznego:

- zawód: potencjalnym naszym klientem jest samotny młody człowiek, będący na utrzymaniu rodziców. Ma on ograniczone własne zasoby finansowe, szczególnie w przypadku dalszego pobierania nauki, np. studiowania lub osoba, która dopiero podjęła pracę,
  - społecznego:
  - klasa społeczna: wszyscy bez względu na pochodzenie,

- styl życia: młodzież preferująca taki sposób spędzania wolnego czasu.

---

[\[1\]](#) Dotyczą okresu 3 lat

Podobną pracę znajdziecie na stronie: [Biznesplan jako ważne narzędzie zarządzania małą firmą](#)

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

---

# Transformacje struktur organizacyjnych

We współczesnym świecie organizacja ma duże znaczenie. Po pierwsze oznacza ona instytucję lub grupę funkcjonalną np. przedsiębiorstwo budowlane czy urząd państwowy. Organizacja odnosi się także do procesu organizowania. Proces organizowania ma zagwarantować równowagę między potrzebami stabilizacji i koniecznością zmian w przedsiębiorstwie.

Organizowanie jest procesem wieloetapowym[1]:

- szczegółowe ustalenie całej pracy, którą należy wykonać dla osiągnięcia celów organizacji. Każdą organizację tworzy się w określonych zamiarach np. przedsiębiorstwa, aby sprzedawały dobra i usługi. Jednak, każdy z tych zamiarów zostanie spełniony w inny sposób, żeby skutecznie osiągnąć wyznaczone cele organizacji,
- podział całej pracy na czynności, logicznie możliwe do dogodnego zrealizowania przez jednego człowieka lub grupę ludzi. Przeznaczona praca jest odpowiednio podzielona między członków organizacji: po pierwsze, przydziela się poszczególne osoby do zadań na podstawie ich kwalifikacji do wykonania tych zadań, a po drugie, że nikomu nie przydzielili się ani zbyt dużego, ani zbyt małego obciążenia pracą,
- łączenie w logiczny i sprawny sposób pracy członków organizacji. W miarę rozrastania się organizacji i zatrudniania przez nią coraz większej liczby osób do wykonywania różnych czynności konieczne staje się grupowanie jednostek, których zadania są powiązane. W organizacjach produkcyjnych typowymi przykładami komórek są między innymi działy: sprzedaży, produkcji, księgowości. Dany dział zatrudnia pracowników o różnym poziomie specjalizacji i różnych umiejętnościach,
- ustalenie mechanizmu koordynacji pracy członków organizacji tak, aby stanowiła jednolitą, harmonijną całość. W miarę wykonywania wyspecjalizowanych czynności przez poszczególne osoby i działy zagubić się mogą ogólne cele organizacji albo wystąpić konflikty między jej członkami. Z tego względu ustala się mechanizmy koordynacji, które umożliwiają członkom organizacji utrzymanie świadomości jej celów i ograniczają niesprawności oraz szkodliwe konflikty,
- sprawdzanie skuteczności organizacji i wprowadzanie poprawek w celu utrzymania lub zwiększenia tej skuteczności. Organizowanie jest procesem ciągłym.

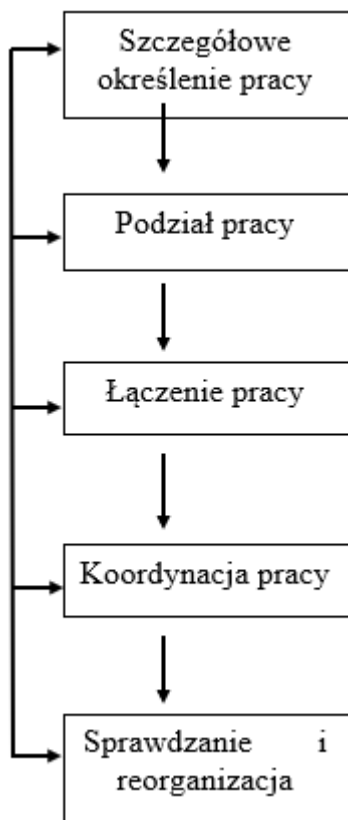
Konieczne jest zatem okresowe sprawdzanie poprzednich czterech etapów.

Ogólne organizowanie pojmuje się jako proces dostosowania struktury organizacyjnej do jej celów, zasobów, otoczenia; a system utworzony do realizacji zaplanowanych celów to organizacja.

Istnieje silny związek między strategią i strukturą przedsiębiorstwa. Struktura jest czynnikiem kluczowym we wdrażaniu strategii. Zmianom strategii, jeśli mają być skuteczne, powinny towarzyszyć odpowiednie zmiany strukturalne: zmiany dokonywane w długim okresie w sposób przyrostowy; zmiany dokonywane pod presją czasu; zmiany wprowadzane w sposób zaplanowany.

Graficznym obrazem złożonych struktur organizacyjnych jest schemat organizacyjny, przedstawiający układ władzy w postaci prostokątów połączonych liniami.

### Rysunek 3. Proces organizacyjny



Źródło: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 199.

Schemat organizacyjny ilustruje pięć podstawowych aspektów struktury organizacji:

1. Podział pracy. Każdy prostokąt przedstawia osobę lub komórkę odpowiedzialną za daną część pracy organizacji.
2. Kierownicy i podwładni. Linie ciągłe oznaczają podporządkowanie (kto komu podlega).
3. Rodzaj wykonywanej pracy. Opisy prostokątów wskazują na różne zadania lub obszary odpowiedzialności organizacji.
4. Grupowanie segmentów pracy. Całość schematu przedstawia podział działalności organizacji, na przykład w układzie funkcjonalnym lub regionalnym.
5. Szczebble zarządzania. Schemat nie tylko obejmuje poszczególnych kierowników i ich podwładnych, lecz także całą hierarchię kierowniczą. Wszyscy podporządkowani bezpośrednio jednemu kierownikowi znajdują się na tym samym szczeblu zarządzania, niezależnie od ich miejsca w schemacie.

Podstawową częścią organizacji jest stanowisko pracy. Stanowiska łączone są w większe jednostki organizacyjne tworzące strukturę organizacyjną. Stanowisko pracy jest wydzielone i obejmuje następujące elementy:

- cel realizowany na danym stanowisku w ramach globalnego celu organizacji;
- wyjścia, czyli wszystko, co jest realizowane na danym stanowisku, jak np. produkcja, usługi, informacje;
- wejścia, a więc doprowadzone informacje, materiały, narzędzia itp.;
- otoczenie, czyli warunki społeczne, organizacyjno-techniczne itd.;
- wyposażenie, w tym ich rozplanowanie i sposoby wykorzystania;
- czynnik ludzki i stawiane mu wymagania.

W miarę rozrastania się organizacji wzrasta liczba komórek organizacyjnych, a co za tym idzie jednostek organizacyjnych. Komórka organizacyjna składa się z kierownika i jego bezpośrednich podwładnych.

Jednostka organizacyjna to większy zbiór komórek organizacyjnych. Jest ona złożona z kierownika wyższego szczebla i podległych mu komórek organizacyjnych.

Szczególnością jednostką organizacyjną jest pion organizacyjny. W jego skład wchodzi realizujące tę samą funkcję komórki, podporządkowane naczelnemu kierownictwu organizacji.

Wydzielenie komórek organizacyjnych i ich grupowanie dokonuje się według następujących kryteriów (zasad) [\[21\]](#):

- Wiedza i umiejętności, będące np. podstawą tworzenia oddziałów w szpitalu.
- Przebieg procesu pracy, np. wyodrębnienie w fabryce obuwia wydziału produkcji chemicznej (tłoczenie spodów), szwalni (krojenie skór, szycie cholewek).
- Funkcje w systemie wykonawczym i zarządzania, które są zasadą grupowania stanowisk w działy, np. badawczo-rozwojowy, produkcji, sprzedaży, planowania.
- Czas pracy – podstawa łączenia zasad i ich wykonawców, np. zmiany ranne popołudniowe i nocne.
- Produkt – będący, np. kryterium wyodrębnienia wydziału produkcji silników w fabryce produkcji samochodów.
- Klient – ze względu na klienta są wyodrębnione hurtownie, sklepy detaliczne, bazary.
- Rynek lub region działania np. służba zdrowia ma swoje przychodnie rejonowe dla pacjentów z danych ulic czy osiedli.

Kryteria takie jak wiedza, przebieg procesu pracy, funkcje w systemie wykonawczym, noszą nazwę kryteriów funkcjonalnych (kooperacyjnych). Prowadzą one do stworzenia jednostek organizacyjnych, które są znacznie od siebie uzależnione. Przy

użyciu pozostałych kryteriów zwanych rynkowymi (autonomicznymi) powstają jednostki, które mogą działać względnie niezależnie od siebie.

Poszczególne komórki organizacyjne mają różną wagę ze względu na ich miejsce w organizacji, co jest związane z tworzeniem szkieletu zarządzania.

Organizacja jest systemem utworzonym do realizacji określonych celów i zadań przez poszczególne komórki organizacyjne i stanowiska pracy. Formalizując organizację tworzymy wewnętrzne przepisy, w postaci pisemnego dokumentu, które określają cele i zadania komórek organizacyjnych, zakres ich odpowiedzialności i uprawnień, oraz wzorce działań.

Regulamin organizacyjny jest to całościowy zbiór dokumentów, który najczęściej zawiera:

- schemat organizacyjny, który jest graficznym obrazem organizacji,
- księgę służb, która określa zadania, uprawnienia i odpowiedzialność poszczególnych komórek,
- zbiór podstawowych instrukcji i zarządzeń kierownictwa organizacji.

Duże znaczenie ma osiągnięcie właściwego stopnia sformalizowania poszczególnych części organizacji. Zbyt duża formalizacja ogranicza samodzielność działań pracowników. Jednak niedostateczny stopień sformalizowania prowadzi do sytuacji, gdzie pracownicy dokonują niewłaściwych wyborów z punktu widzenia celów organizacji.

---

[1] J. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., s. 198.

[2] A. Sobczak, *Struktury organizacyjne*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie*, Warszawa 1996, s. 355.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy -

potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.