ROZPRAWA DOKTORSKA

mgr inż. Magdalena Kontek-Muzyka

Wykorzystanie postępowania reklamacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym

dziedzina nauk społecznych
dyscyplina naukowa: nauki o zarządzaniu i jakości

Promotor:
prof. dr hab. Maria Śmiechowska

Promotor pomocniczy:
dr inż. Marcin Pigłowski

Gdynia 2023

Spis treści

Wstęp 4
1. Europejskie oraz krajowe przepisy prawne dotyczące ochrony konsumenta 7
1.1. Historia prawa konsumenckiego 7
1.2. Podstawowe europejskie akty prawne i zakres ochrony konsumentów 9
1.3. Podstawowe krajowe akty prawne i zakres ochrony konsumentów 15
2. Konsument jako uczestnik rynku 22
2.1. Definicje konsumenta i przedsiębiorcy 22
2.2. Rękojmia za wady 24
2.3. Gwarancja przy sprzedaży 28
2.4. Wyniki wybranych badań na temat wiedzy i zachowania polskich konsumentów w zakresie składania reklamacji 32
3. Postępowanie reklamacyjne jako element procesu posprzedażowego w przedsiębiorstwach 38
3.1. Procesy posprzedażowe 38
3.2. Proces reklamacyjny jako narzędzie w doskonaleniu przedsiębiorstwa 44
4. Przedmiot badań własnych 53
4.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa X 53
4.2. Sytuacja na rynku i otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa X 56
4.3. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa X 62
4.4. Systemy zarządzania w przedsiębiorstwie X 70
5. Analiza procesu obsługi posprzedażowej w sieci sprzedaży przedsiębiorstwa X 75
5.1. Metodologia badań własnych 75
5.1.1. Cel, przedmiot i zakres badań, hipotezy badawcze 75
5.1.2. Metody i techniki badawcze 77
5.1.3. Metody interpretacji i analizy wyników badań 80
5.2. Wyniki badań ankietowych w zakresie procesu reklamacyjnego w sieci sprzedaży przedsiębiorstwa X 81
5.2.1. Znajomość podstaw prawnych z zakresu ochrony konsumenta wśród pracowników sieci sprzedaży 81
5.2.2. Opinia pracowników sieci sprzedaży o produktach producenta X 85
5.2.3. Opinia pracowników sieci sprzedaży na temat procesu reklamacyjnego przedsiębiorstwa X 89
5.2.4. Analiza liczby reklamacji w sieci sprzedaży przedsiębiorstwa X 97
5.3. Procesy reklamacyjne w przedsiębiorstwie X – wywiad bezpośredni z najwyższym kierownictwem 100
5.3.1. Wpływ procesu reklamacyjnego na strategię firmy 100

5.3.2. Wpływ procesu reklamacyjnego na zarządzanie przedsiębiorstwem 105
5.3.3. Znaczenie szkoleń pracowników w obszarze reklamacji..... 114
6. Analiza i ocena przebiegu procesu reklamacyjnego w przedsiębiorstwie X..... 117
6.1. Proces reklamacyjny..... 117
6.2. Raportowanie i analiza reklamacji 124
6.3. Dokumentacja gwarancyjna 126
7. Analiza krytyczna wyników badań, rekomendacje zmian oraz projekty wdrożeniowe w przedsiębiorstwie X..... 130
7.1. Analiza krytyczna procesu reklamacyjnego i rekomendacje dla przedsiębiorstwa X.... 130
7.2. Analiza krytyczna procesu raportowania reklamacji i rekomendacje dla przedsiębiorstwa X..... 137
7.3. Projekty wdrożeniowe mające na celu poprawę procesów reklamacyjnych..... 142
Podsumowanie..... 154
Wnioski i perspektywy dalszych badań 157
Bibliografia..... 159
Spis tabel 167
Spis rysunków 168
Załącznik 1 170
Załącznik 2 174
Załącznik 3 175
Streszczenie 179
Summary..... 181

Wstęp

Procesy posprzedażowe, w tym proces reklamacyjny stale zyskują na znaczeniu. W dzisiejszych czasach, w dobie szeroko rozwiniętej konkurencji oraz przy wciąż zmieniającym się modelu rynkowym przedsiębiorstwa zauważają, że ważny jest nie tylko produkt czy usługa i elementy marketingowe skłaniające klienta do podjęcia decyzji zakupowej. Coraz częściej swoją uwagę zwracają na to, co dzieje się po sprzedaży, czyli w okresie użytkowania produktu, serwisowania, a czasami też reklamacji.

Reklamacje są tematem niepożądanym, zarówno dla przedsiębiorstwa, które musi je obsłużyć, jak i dla klienta, dla którego wiążą się z wieloma niedogodnościami i często negatywnymi emocjami. Jednak firmy, które przestały traktować zgłoszenia reklamacyjne jako problem, którego chcą się jak najszybciej pozbyć, mogą zyskać przewagę konkurencyjną, ponieważ uczą się wykorzystywać tą stereotypowo negatywną sytuację na swoją korzyść.

Wpływ na postawę prokliencką w zakresie obsługi reklamacyjnej mają bezpośrednio przepisy prawne. W prawie Unii Europejskiej kładzie się szczególny nacisk na wprowadzanie przepisów, które będą chroniły konsumenta, a także zapewnią taki sam poziom ochrony we wszystkich krajach Wspólnoty. Dzięki temu konsumenci mają czuć się bezpiecznie dokonując zakupów również u sprzedawców zagranicznych. Polska, jako członek Wspólnoty zobligowana jest do dostosowywania swoich krajowych przepisów do wymogów unijnych.

W 2001 roku na polskim rynku ukazała się książka amerykańskich autorów J. Barlow i C. Møller, pt. „Reklamacja czyli prezent. Strategia korzystania z informacji od klienta", która była dla autorki niniejszej rozprawy inspiracją do podjęcia tematu reklamacji. Od ukazania się wspomnianej publikacji minęło ponad 20 lat, a na polskim rynku wciąż reklamacje nie są traktowane przez większość przedsiębiorstw jak tytułowy „prezent", a zdecydowanie powinno się to zmienić.

Temat reklamacji w kontekście przedsiębiorstw produkcyjnych nie pojawia się często w literaturze przedmiotu. Liczba publikacji naukowych w języku polskim jest niewielka. W polskiej literaturze przedmiotu można znaleźć kilka artykułów naukowych, które dotyczą problemu reklamacji w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Pierwszy z nich opisuje proces reklamacji jako narzędzie wspomagające proces produkcji (Juszczak i Białecka, 2012). Natomiast kolejny dotyczy skutecznego i efektywnego zarządzania reklamacjami na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa (Olszewska i Szewczyk, 2012). Ostatni artykuł

dotyczy analizy reklamacji w kontekście doskonalenia organizacji w wymiarze praktycznym (Balon et al., 2015). Wszystkie te publikacje stanowią zaledwie wstęp do problematyki reklamacji w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Wciąż jest to temat rzadko podejmowany w badaniach naukowych, co może wynikać z faktu, iż firmy nie chcą ujawniać informacji na temat ich procesów posprzedażowych. Ta zidentyfikowana luka badawcza była najważniejszym powodem podjęcia się przez autorkę tego tematu.

Niniejsza rozprawa stanowi studium przypadku. Przedmiotem badań empirycznych jest duże przedsiębiorstwo produkcyjne, jeden z największych w Polsce producentów stolarki otworowej. Wybrano tą firmę, ponieważ jej zarząd wykorzystuje proces reklamacyjny w strategii sprzedażowo – marketingowej. Nie jest to zbyt często spotykane podejście, szczególnie w szeroko rozumianej branży remontowo – budowlanej.

Celem badań było wykazanie znaczenia postępowania reklamacyjnego jako elementu zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym.

Badania własne w niniejszej rozprawie zostały podzielone na trzy etapy:

1. badania eksploracyjne, polegające na obserwacji i analizie procesów posprzedażowych realizowanych w przedsiębiorstwie X,
2. badania ankietowe przeprowadzone wśród pracowników sieci dealerskiej i autoryzowanych punktów sprzedaży przedsiębiorstwa X,
3. wywiady bezpośrednie z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa X, przeprowadzone przy pomocy kwestionariuszy wywiadu.

Praca została podzielona na siedem rozdziałów, z czego pierwsze trzy rozdziały są rozdziałami teoretycznymi, a kolejne cztery zawierają opis badań własnych.

W rozdziale pierwszym przedstawiono historię prawa konsumenckiego. Omówiono najważniejsze europejskie akty prawne i zakres ochrony konsumentów, które mają wpływ na prawodawstwo krajowe. Następnie omówiono podstawowe akty prawne obowiązujące w Polsce oraz zakres ochrony konsumentów.

Rozdział drugi został poświęcony głównie przepisom prawnym i konsumentowi jako uczestnikowi rynku. Na początku omówiono definicje konsumenta i przedsiębiorcy, następnie szczegółowo opisano zasady ochrony z tytułu rękojmi za wady, która wynika z przepisów Ustawy Kodeks cywilny oraz zasady udzielania gwarancji na produkty. Wskazano również różnice w ochronie z obu wyżej wymienionych tytułów. Następnie przeanalizowano wyniki wybranych badań na temat wiedzy i zachowań polskich konsumentów w zakresie składania reklamacji.

Tematem rozważań w rozdziale trzecim było postępowanie reklamacyjne jako element procesu posprzedażowego w przedsiębiorstwach. Podkreślono znaczenie pojęcia jakości na wszystkich etapach życia produktu, następnie omówiono definicje i zakres pojęcia obsługi posprzedażowej. Wykazano również znaczenie postępowania reklamacyjnego w procesie doskonalenia przedsiębiorstwa oraz jego udział w budowaniu relacji z klientem.

Rozdział czwarty jest wstępem do omówienia części badawczej. Przedstawiono w nim przedmiot badań, czyli przedsiębiorstwo produkcyjne, jego wielkość, strukturę, sytuację na rynku i otoczenie konkurencyjne oraz systemy zarządzania funkcjonujące wewnątrz organizacji. Przedsiębiorstwo, w którym były realizowane badania nie zgodziło się na ujawnienie jego nazwy, dlatego w całej pracy zastosowano sformułowanie „przedsiębiorstwo X".

Rozdział piąty stanowi analizę wyników badań własnych nad znaczeniem procesu reklamacyjnego w przedsiębiorstwie X. W rozdziale zaprezentowano metodykę przeprowadzonych badań. Przedstawiono analizę wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród sprzedawców sieci sprzedaży przedsiębiorstwa X, a następnie omówiono wyniki wywiadów bezpośrednich z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa X.

W rozdziale szóstym przeprowadzono analizę i ocenę procesu reklamacyjnego przedsiębiorstwa X, procesu raportowania reklamacji oraz dokumentacji gwarancyjnej. Przedmiotowa analiza stanowi wynik obserwacji prowadzonych w przedsiębiorstwie.

Rozdział siódmy stanowi analizę krytyczną wyników badań, wskazuje rekomendacje dla przedsiębiorstwa X, a także omawia projekty wdrożeniowe, które były wynikiem prowadzonych badań własnych autorki.

Ostatnia część pracy składa się z podsumowania, wniosków z przeprowadzonych badań oraz perspektyw dalszych badań. W załącznikach znajdują się wzór ankiety przeprowadzonej wśród sprzedawców w sieci sprzedaży, kwestionariusz wywiadu bezpośredniego z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa X oraz rejestr wad przedsiębiorstwa X.

1. Europejskie oraz krajowe przepisy prawne dotyczące ochrony konsumenta

1.1. Historia prawa konsumenckiego

Gwałtowny rozwój idei ochrony konsumentów datuje się na lata 60. XX wieku. Jako symboliczne wydarzenie uznaje się wystąpienie Prezydenta USA, J. F. Kennedy'ego z 15 marca 1962 r. przed Kongresem Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej. Od tego czasu ochrona konsumenta, jako jednostki słabszej, pozbawionej przedstawicieli instytucjonalnych nabrała znaczenia konstytucyjno – politycznego (Łętowska, 1999). W przemówieniu J. F. Kennedy stwierdził, że: *„konsumenci są jedyną grupą ekonomiczną, która nie jest skutecznie zorganizowana i której punkt widzenia jest najczęściej ignorowany. (...) Jeśli się oferuje konsumentom artykuły złej jakości, jeśli ceny są wygórowane, jeśli produkty są niebezpieczne lub bezwartościowe, jeśli konsument nie jest w stanie dokonać wyboru na podstawie posiadanych informacji, to jego pieniądz przestaje mieć wartość, jego zdrowie i bezpieczeństwo znajdują się w stanie zagrożenia, a interes narodowy na tym cierpi"* (Samson, 2013).

W dalszej części wystąpienia zostały sformułowane cztery podstawowe prawa konsumenta: prawo do bycia wysłuchanym, prawo do bezpieczeństwa, prawo do uczciwej informacji o produkcie, prawo do swobodnego wyboru dóbr i usług (Niepokulczycki i Zborowska, 1993). To wydarzenie zapisało się jako symboliczne w historii prawa konsumenckiego, o czym świadczy fakt, że co roku 15 marca obchodzony jest Światowy Dzień Praw Konsumenta.

Wysiłki zmierzające do zapewnienia prawnej reprezentacji interesów mniejszości (mierzonej nie liczbą arytmetyczną, a słabością pozycji rynkowej) określane są jako *ang*. public interest law. Według tego podejścia konsumentów, jako mniejszość należy chronić. Ochrona ta polega na dowartościowaniu poszczególnych jednostek tworzących tą grupę, co jest kwestią publicznoprawną. *Ang.* public interest law jest pojęciem mniej znanym w Europie, natomiast w tradycji amerykańskiej tworzy szczególny kierunek w posługiwaniu się prawem. Zgodnie z tym założeniem w społeczeństwie demokratycznym wszystkie grupy społeczne powinny posiadać reprezentację, która będzie artykułowała interesy jednostek ją tworzących (Łętowska, 2004).

Dążenia państw europejskich do stopniowego zjednoczenia się, tworzenia wspólnych organizacji, jak i kreowania jednolitych przepisów prawnych rozpoczęły się po zakończeniu

II wojny światowej. W 1946 r. Winston Churchill zwrócił uwagę na konieczność stworzenia Stanów Zjednoczonych Europy (Jagielska, 2009).

Polityka ochrony konsumentów Unii Europejskiej (UE) jest stosukowo młoda, mimo że obecnie jest jednym z najbardziej rozwijających się obszarów zainteresowania Komisji Europejskiej. Rozwój prawa konsumenckiego w Europie został zapoczątkowany w latach 70. XX wieku, czyli 10 lat po wystąpieniu J. F. Kennedy'ego. Wypracowywane od kilkudziesięciu lat instrumenty prawa i praktyki jego stosowania są odzwierciedleniem zmiany nastawienia produktowego na autonomizację polityki ochrony konsumenta (Łętowska, 1999). Początkowo w Europie obowiązywały dwa skrajne modele: model niemiecki i włoski. Model niemiecki charakteryzował się nastawieniem na ochronę konsumenta, który był lekkomyślny, niedojrzały, wymagający opieki, nierozsądny. Natomiast model włoski opierał się na założeniu, że konsument wykazuje sceptycyzm wobec przekazów reklamowych, cechuje go odporność, nieufność, świadomość i spryt. Na oba modele ogromny wpływ miało orzecznictwo Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej. Organy Unii Europejskiej kształtują politykę konsumencką poprzez wprowadzanie stosownych dyrektyw. Prawo unijne ma na celu doprowadzić do pełnej harmonizacji za pomocą regulacji zawartych w dyrektywach. Unia Europejska ustanawia minimalny i maksymalny poziom ochrony konsumenta w taki sposób, aby harmonizacja nie wpłynęła negatywnie na zachowanie tradycji narodowych i krajowych standardów w tym zakresie (Nowak-Gruca, 2019).

Pierwszy program potwierdzający zmianę podejścia Unii Europejskiej do ochrony konsumenta został wprowadzony w 1975 r. pod tytułem „*Wstępny program dotyczący polityki i informowania konsumentów*" (Rezolucja Rady EWG z 14 kwietnia 1975 r.). Program ten podkreślał, że jednym z zadań Wspólnoty jest poprawa jakości życia, przez co rozumie się przede wszystkim ochronę zdrowia, bezpieczeństwa i interesów ekonomicznych konsumenta. Program ten wskazywał również, że wykonanie tego zadania wymaga wdrożenia polityki ochrony konsumentów i informacji na poziomie wspólnotowym (Dz.U. C 92 z 25.4.1975).

Kolejnym krokiem w tworzeniu polityki konsumenckiej był podpisany w 1986 r., a obowiązujący od 1 lipca 1987 r. *Jednolity akt europejski.* Jego głównym celem było stworzenie do końca 1992 r. jednolitego rynku wewnętrznego, na którym nie występują ograniczenia w swobodnym przepływie osób, kapitału, towarów i usług. Dokument ten obligował państwa członkowskie do ściślejszej współpracy, a Komisję do wzmożenia prac na rzecz wzmocnienia wspólnego rynku (Kaczorowska i Kurzyńska-Lipniewicz, 2009).

Znaczącym etapem w rozwoju polityki konsumenckiej było podpisanie 7 lutego 1992 r. w Maastricht Traktatu o Unii Europejskiej (Traktat z Maastricht), w którym w art. 3 do zadań Unii Europejskiej wprowadzono wzmocnienie ochrony konsumentów, natomiast samej ochronie konsumenta poświęcono cały, odrębny artykuł 129a (Dz.U. C 224 z 31.8.1992). Od tej chwili polityka ochrony konsumentów uzyskała rangę polityki autonomicznej, niezależnej od polityki rynku wewnętrznego, a organy wspólnotowe przejęły inicjatywę w wyznaczaniu zakresu ochrony konsumentów we wszystkich krajach członkowskich (Jurczyk i Majewska-Jurczyk, 2015).

Kolejne zamiany wprowadzono wraz z podpisaniem 2 października 1997 roku traktatu w Amsterdamie zmieniającego Traktat o Unii Europejskiej, który wszedł w życie 1 maja 1999 r. Zapisy dotyczące ochrony konsumenta zostały przeniesione z art. 129a do art. 153, na mocy którego w celu promowania interesów konsumentów i zapewnienia wysokiego poziomu ochrony konsumenta Wspólnota musi przyczyniać się do ochrony zdrowia, bezpieczeństwa i ekonomicznych interesów konsumentów, jak również promować ich prawa do informacji, edukacji i organizowania się w celu ochrony swoich interesów (Dz.U. C 340 z 10.11.1997). Traktat Amsterdamski zakończył tworzenie podstaw prawnych dla prowadzenia polityki konsumenckiej na obszarze Wspólnoty Unii Europejskiej. Podstawowym celem polityki konsumenckiej jest zapewnienie, aby obywatele z 27 państw członkowskich Unii Europejskiej mieli zagwarantowany ten sam wysoki poziom ochrony swoich praw i interesów. Jest to warunek budowania zaufania do funkcjonowania rynku wewnętrznego.

1 grudnia 2009 r. weszły w życie zmiany na podstawie podpisanego 13 grudnia 2007 r. Traktatu Lizbońskiego, w którym w zakresie ochrony konsumenta zmienił się wyłącznie numer artykułu z 153 na 169. Treść artykułu pozostała bez zmian (Dz.U. C 115 z 9.5.2008).

1.2. Podstawowe europejskie akty prawne i zakres ochrony konsumentów

Prawo Unii Europejskiej nakłada na państwa członkowskie minimalny oraz maksymalny zakres poziomu ochrony konsumenta. Ma to na celu harmonizację praw we wszystkich krajach z poszanowaniem autonomicznych standardów oraz tradycji narodowych. Konsument we wszystkich krajach należących do Unii Europejskiej powinien mieć zagwarantowany jednakowy poziom ochrony. Polityka ochrony konsumentów jest priorytetowym zadaniem Unii Europejskiej, ponieważ ma przyczynić się do poprawy warunków życia jej obywateli poprzez podniesienie kultury handlu. Podczas zawierania

umów sprzedaży między przedsiębiorcą a konsumentem występuje znaczna dysproporcja w podziale sił obu stron umowy. Konsument jest słabszą stroną pod względem ekonomicznym i organizacyjnym, ma mniejsze doświadczenie, wiedzę i umiejętności, przez co często znajduje się w sytuacji przymusowej (Janczyk, 2008).

Unia Europejska zbudowała własny system prawny. Prawo Unii Europejskiej ma bezpośredni wpływ na prawo państw członkowskich i staje się częścią systemu prawnego każdego z państw członkowskich. W hierarchii źródeł prawa wyróżnia się prawo pierwotne, do którego należy Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej wraz z wszystkimi dokumentami uzupełniającymi (protokoły, załączniki, deklaracje) oraz Karta praw podstawowych Unii Europejskiej, a także prawo wtórne, na które składają się rozporządzenia, dyrektywy, decyzje, zalecenia i opinie (www.europarl.europa.eu).

Dokumentem nadrzędnym obowiązującym w Unii Europejskiej jest Traktat o Unii Europejskiej, który na przestrzeni lat był kilkakrotnie zmieniany. Aktualnie obowiązująca wersja przepisów to Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana) z 2016 r. Problem ochrony konsumenta pojawia się w wyżej wymienionym dokumencie w kilku miejscach. Artykuł 4 ust. 2 lit. f) mówi, że ochrona konsumentów jest jedną z głównych dziedzin, w zakresie których Unia Europejska dzieli kompetencje z państwami członkowskimi.

W artykule 12. zostało podkreślone, że wymogi ochrony konsumentów muszą być uwzględniane przy określaniu i urzeczywistnianiu innych polityk i działań Unii. Zapis ten podkreśla istotność problemu ochrony konsumenta, która powinna być uwzględniona w każdej dziedzinie.

Artykuł 114. stanowi, że Unia Europejska przyjmuje środki mające na celu harmonizację przepisów wewnętrznych państw członkowskich, czyli zbliżenie przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych w celu funkcjonowania jednolitego rynku wewnętrznego. Podkreśla się przy tym, że Komisja Europejska w swoich wnioskach w dziedzinie ochrony zdrowia, bezpieczeństwa, ochrony środowiska i ochrony konsumentów przyjmuje jako podstawę wysoki poziom ochrony, uwzględniając w szczególności wszelkie zmiany oparte na faktach naukowych. Najważniejsze zapisy będące podstawą prawną dla pełnego zakresu działań w obszarze ochrony konsumentów zostały zawarte w artykule 169, w którym stwierdza się, że *„dążąc do popierania interesów konsumentów i zapewnienia wysokiego poziomu ochrony konsumentów, Unia przyczynia się do ochrony zdrowia, bezpieczeństwa i interesów gospodarczych konsumentów, jak również*

wspierania ich prawa do informacji, edukacji i organizowania się w celu zachowania ich interesów”.

Art. 169 wzmacnia zapisy art. 114 w kontekście uwzględniania w większym stopniu interesów konsumentów w innych strategiach politycznych Unii Europejskiej w ramach funkcjonowania rynku wewnętrznego. Przepisy przewidują również, że prawo Wspólnoty nie może stanowić przeszkody dla państw członkowskich w utrzymaniu lub ustanawianiu bardziej rygorystycznych środków ochronnych, jednakże muszą one być zgodne z Traktatami i notyfikowane Komisji Europejskiej (Dz.U. C 202 z 7.6.2016).

Kolejnym dokumentem prawa pierwotnego Unii Europejskiej jest Karta praw podstawowych Unii Europejskiej, której artykuł 38. dotyczący ochrony konsumenta wzmacnia przepisy Traktatu mówiąc, że zapewnia się wysoki poziom ochrony konsumentów w politykach Unii (Dz.U. C 202 z 7.6.2016).

Prawo wtórne Unii Europejskiej jest znacznie bardziej rozbudowane. W wyszukiwarce aktów prawnych dotyczących konsumentów można znaleźć łącznie 1773 dokumenty (stan na 02.05.2020 r.). 14 to przepisy ogólne, aż 1414 dotyczy informowania, edukowania i reprezentowania konsumentów, 298 ochrony zdrowia i bezpieczeństwa, a 42 ochrony interesów gospodarczych. Prawom konsumenta została poświęcona Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, która ma zastosowanie dla umów zawartych po 13 czerwca 2014 r. W obecnie obowiązującej dyrektywie zostały wprowadzone zmiany, które weszły w życie do dnia 28 maja 2022 r. na podstawie podpisanej Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2019/2161 z dnia 27 listopada 2019 r. zmieniającej dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 98/6/WE, 2005/29/WE oraz 2011/83/UE w odniesieniu do lepszego egzekwowania i unowocześnienia unijnych przepisów dotyczących ochrony konsumenta (DZ. U. L 328 z 18.12.2019).

Obecnie obowiązująca Dyrektywa 2011/83/UE ma na celu zwiększenie ochrony konsumentów poprzez ujednolicenie kluczowych aspektów przepisów krajowych dotyczących umów między klientami a sprzedawcami oraz zachęcenie do handlu między państwami członkowskimi, szczególnie w kontekście dokonywania przez konsumentów zakupów online. W zakresie sprzedaży dokonywanej na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa zostało wprowadzonych wiele istotnych zmian. Nowe regulacje zastąpiły wcześniej obowiązujące dyrektywy w sprawie sprzedaży na odległość 97/7/WE oraz o sprzedaży obwoźnej 85/577/EWG.

Kolejne zmiany, jakie weszły w życie w 2022 r. wraz z Dyrektywą (EU) 2019/2161 w sprawie lepszego egzekwowania i unowocześniania przepisów UE dotyczących ochrony konsumenta polegają na podwyższeniu poziomu ochrony konsumentów w takich obszarach jak: zakupy za pośrednictwem internetowych platform handlowych, przejrzystość operacji dostosowywania cen dla wybranych klientów na podstawie na przykład analizy dokonywanych zakupów, pozycjonowanie ofert online oraz prawa konsumentów przysługujące im w razie korzystania z bezpłatnych usług online.

Dyrektywa 2011/83/UE (Dz.U. L 304 z 22.11.2011) ma zastosowanie dla umów sprzedaży, umów o świadczeniu usług, umów o dostarczanie treści cyfrowych w trybie online oraz umów, których przedmiotem jest dostarczanie wody, gazu, energii elektrycznej lub dostarczanie centralnego ogrzewania, zawieranych w sklepach, poza lokalem przedsiębiorstwa lub na odległość. Dyrektywa zmieniająca (UE) 2019/2161 rozszerza ten zakres o umowy dotyczące dostarczania usług lub treści cyfrowych, umowy, w ramach których konsument dostarcza dane osobowe na przykład w zamian za bezpłatne usługi oraz reguluje sytuacje, w których produkty są oferowane na internetowych platformach handlowych. Zakres dyrektywy nie obejmuje innych umów zawieranych z konsumentami, na przykład umów o imprezy turystyczne, czy kredyty konsumenckie i produkty ubezpieczeniowe. Dla tych szczególnych rodzajów umów zastosowanie mają odrębne przepisy.

Na program działań Unii Europejskiej w zakresie polityki ochrony konsumentów składa się przede wszystkim europejski wieloletni program na rzecz konsumentów na lata 2020 – 2025. Program ten bazuje na poprzednim programie z 2012 roku. Jego celem jest odniesienie się do pilnych potrzeb konsumentów w kontekście pandemii COVID-19 oraz w ciągu najbliższych lat po jej ustaniu. Pandemia doprowadziła do powstania poważnych wyzwań wywierających wpływ na codzienne funkcjonowanie konsumentów, w szczególności jeżeli chodzi o dostępność towarów i usług, a także możliwość podróżowania po UE, wjazdu do UE oraz opuszczania jej terytorium.

Komisja Europejska zajmie się głównymi problemami konsumentów wywołanymi pandemią, poprzez dalsze działania na rzecz ochrony praw konsumentów w sektorze turystycznym, analizę długoterminowego wpływu COVID-19 na wzorce konsumpcji Europejczyków, oraz dalsze zwalczanie oszustw wymierzonych w konsumentów, nieuczciwych praktyk handlowych i nadużyć.

Nowy program na rzecz konsumentów obejmuje pięć kluczowych obszarów:

1. Transformacja ekologiczna – wzmocnienie pozycji konsumentów, aby odgrywali aktywną rolę.
2. Transformacja cyfrowa – zapewnienie konsumentom jakiej samej ochrony w Internecie, jaką mają poza nim.
3. Skuteczne egzekwowanie prawa i możliwość dochodzenia roszczeń – zapewnienie, aby wszyscy konsumenci w pełni korzystali z przysługujących im praw.
4. Specyficzne potrzeby określonych grup konsumentów – podnoszenie świadomości konsumentów, zajmowanie się potrzebami różnych grup konsumentów.
5. Ochrona konsumentów w kontekście globalnym – promowanie wysokiego poziomu ochrony konsumentów za granicą (eur-lex.europa.eu).

W ramach finansowania poprzedniego unijnego wieloletniego programu na rzecz konsumentów na lata 2014-2020 powstała Sieć Europejskich Centrów Konsumenckich (*ang.* European Consumer Centres Network – ECC Net), która składa się z 30 biur w każdym z krajów Unii Europejskiej oraz w Norwegii i Islandii. Głównymi zadaniami biur jest zapewnienie członkom społeczeństwa informacji, darmowych porad i wsparcia w związku z dokonywaniem przez nich zakupów za granicą, dzięki czemu umożliwione jest czerpanie pełnych korzyści z jednolitego rynku europejskiego, bez względu na to, co, gdzie i w jaki sposób nabywają. Do celów ECC-Net należy:

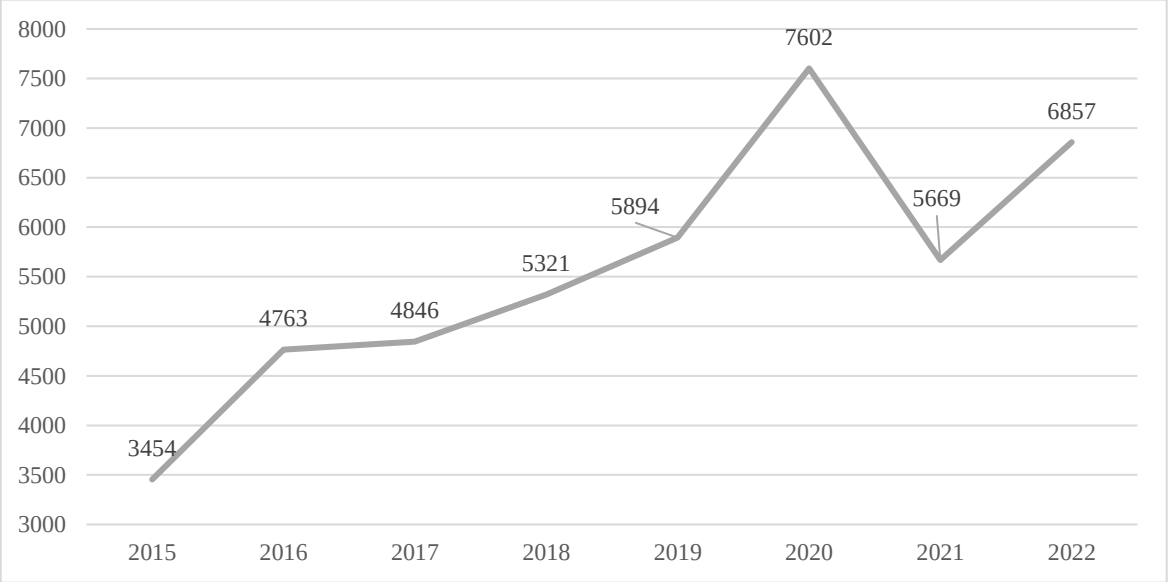
- informowanie obywateli o ich prawach, mających zastosowanie w ramach europejskiego i krajowego ustawodawstwa dotyczącego konsumentów,
- udzielanie porad w sprawie skarg konsumenckich,
- pomoc w osiąganiu polubownych rozwiązań w związku ze skargami wniesionymi przeciwko podmiotom gospodarczym przez osoby, które dokonały zakupu za granicą, w trakcie podróży lub za pośrednictwem Internetu,
- kierowanie członków społeczeństwa do odpowiednich organów, w przypadku gdy rozwiązanie nie jest możliwe w ramach działań sieci.

Realizację celu Sieci Europejskich Centrów Konsumenckich, jakim jest polubowne rozwiazywanie sporów z podmiotami gospodarczymi ułatwia unijne prawodawstwo w postaci Dyrektywy 2013/11/UE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 21 maja 2013 r. w sprawie alternatywnych metod rozstrzygania sporów konsumenckich oraz zmiany rozporządzenia (WE) nr 2006/2004 i dyrektywy 2009/22/WE (dyrektywa w sprawie ADR w sporach konsumenckich) (Dz. U. L 165 z 18.6.2013) oraz Rozporządzenia (UE)

nr 524/2013 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 21 maja 2013 r. w sprawie internetowego systemu rozstrzygania sporów konsumenckich oraz zmiany rozporządzenia (WE) nr 2006/2004 i dyrektywy 2009/22/WE (rozporządzenie w sprawie ADR w sporach konsumenckich) (Dz. U. L 165 z 18.6.2013).

Sieć Europejskich Centrów Konsumenckich obsługuje z roku na rok coraz większą liczbę konsumentów, liczba porad od 2010 roku wzrosła ponad dwukrotnie. Według danych opublikowanych za rok 2019 było to ponad 120 tysięcy konsumentów, z czego w 85% przypadków pomoc polegała na udzieleniu informacji i porady, natomiast w 15% zgłoszeń na kontakcie ze sprzedającym (www.ec.europa.eu).

W Polsce Europejskie Centrum Konsumenckie ma siedzibę w Warszawie, a swoją działalność prowadzi na stronie internetowej konsument.gov.pl. Konsumenci mogą zgłaszać swoje skargi telefonicznie pod specjalnym numerem infolinii, e-mailem lub osobiście odwiedzając siedzibę w Warszawie. Europejskie Centrum Konsumenckie Polska (ECK Polska) działa we współpracy z Urzędem Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK). Według danych opublikowanych w raporcie ECK Polska za rok 2022, wynika, że konsumenci coraz częściej zgłaszają się w celu uzyskania pomocy (rys. 1).



Rys. 1. Liczba spraw zgłoszonych do ECK Polska w latach 2015-2022

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport Europejskiego Centrum Konsumenckiego Polska za rok 2022 – https://konsument.gov.pl/baza-wiedzy/ [dostęp: 09.09.2023].

Największa liczba zgłoszeń (ponad 7,5 tysiąca) w 2020 roku była wywołana przez odwołane usługi lotnicze i turystyczne z powodu pandemii COVID-19. Wówczas wiele zgłoszeń dotyczyło problemów konsumentów z odzyskaniem pieniędzy (ECK 2021).

W 2022 roku odnotowano 6857 zgłoszeń, z czego 62% to skargi, a 38% zapytania. Co interesujące, prawie 40% zgłoszeń dotyczyła usług lotniczych, 17% odzieży i obuwia, 10% różnych towarów i usług a 5% noclegów. Polscy konsumenci najwięcej skarg zgłosili na przedsiębiorców z Węgier, Niemiec i Irlandii, natomiast na polskich przedsiębiorców najwięcej skarg otrzymano z Czech, Litwy i Niemiec (ECK 2022).

Spójność ma istotne znaczenie dla prawidłowego działania rynku międzynarodowego w ramach Unii Europejskiej. Współczesny rynek charakteryzuje się stałym wzrostem zawieranych transakcji, nie tylko krajowych, ale również transgranicznych. W takim otoczeniu instytucje takie jak Europejskie Centra Konsumenckie są gwarancją udzielenia pomocy przy szybkim i skutecznym rozpatrywaniu sporów, a ujednolicone zasady wpływają na wysoki poziom zaufania konsumentów i ich poczucie bezpieczeństwa (Stawicka, 2018).

Wzmocnienie pozycji konsumenta stało się możliwe dzięki systemom nadzoru rynku i monitorowania wprowadzanych na rynek produktów. Szczególnie istotne jest zadbanie o powszechny dostęp do informacji na temat przysługujących praw konsumenckich oraz obowiązków ciążących na sprzedawcach (Zając, 2006). Poza pozytywnymi skutkami polityki konsumenckiej należy również wskazać towarzyszące jej zagrożenia. Ochrona konsumenta generuje powstawanie kosztów, które ponoszą instytucje mające na celu ochronę konsumentów. Największe jednak koszty ponoszą przedsiębiorcy, na których nakładane są przez prawo konsumenckie coraz większe wymagania i obowiązki dotyczące informowania klientów, jakości i bezpieczeństwa produktów, a przede wszystkim w wyniku rosnących przywilejów reklamacyjnych. Polityka konsumencka ma w związku z tym bardzo trudne zadanie wypracowania równowagi między dostatecznym poziomem ochrony konsumentów, a wymaganiami wobec przedsiębiorców. Nadmierne obowiązki po stronie przedsiębiorstw będą powodowały przenoszenie dodatkowych kosztów na ceny produktów i usług oraz mogą negatywnie wpłynąć na aktywność rynkową firm (Jurczyk i Majewska-Jurczyk, 2015).

1.3. Podstawowe krajowe akty prawne i zakres ochrony konsumentów

W każdym z państw członkowskich Unii Europejskiej, w tym w Polsce, poza prawem unijnym obowiązują przepisy krajowe, które muszą być zgodne z wymogami prawnymi Wspólnoty. Przepisy prawa polskiego dotyczące ochrony konsumenta zmieniły się znacząco w 2014 roku, co było skutkiem konieczności dostosowania przepisów krajowych do założeń Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r.

w sprawie praw konsumentów, o której była mowa w poprzednim podrozdziale. Unia Europejska daje państwom członkowskim określony czas na wprowadzenie swoich postanowień do przepisów krajowych, dlatego śledząc prawodawstwo unijne można z wyprzedzeniem przygotować się do zmian, które wejdą w życie w prawie krajowym.

Istotne zmiany w prawodawstwie polskim zostały wprowadzone 25 grudnia 2014 r. Tego dnia uchylone zostały: ustawa z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny oraz ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej. W życie weszła zaś ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta (Dz. U. 2014 poz. 827). Ponadto, zostały zmienione zapisy ustawy Kodeks cywilny (Dz. U. 1964 Nr 16 poz. 93) w zakresie ochrony z tytułu rękojmi.

W 2022 r. zostały w Polsce wprowadzone kolejne modyfikacje prawa konsumenckiego zgodnie z wymogami uchwalonej Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2019/2161 z dnia 27 listopada 2019 r. zmieniającej dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 98/6/WE, 2005/29/WE oraz 2011/83/UE w odniesieniu do lepszego egzekwowania i unowocześnienia unijnych przepisów dotyczących ochrony konsumenta (Dz.U. L 328 z 18.12.2019).

Obecnie do podstawowych aktów prawnych dotyczących ochrony konsumenta w Polsce należą:

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (art. 76),
2. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny,
3. Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta,
4. Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów.

Nowelizacja przepisów wprowadziła wiele istotnych zmian na korzyść konsumentów. Wydłużone zostały okresy domniemania istnienia wady w produkcie, czas na zgłoszenie reklamacji od momentu wykrycia wady, a także czas na odstąpienie od umowy bez podawania przyczyny w przypadku umów zawieranych na odległość. Odpowiedzialność sprzedawcy z tytułu niezgodności towaru z umową na wady fizyczne i prawne rzeczy sprzedanej została zmieniona na odpowiedzialność z tytułu rękojmi. Szczegółowe zestawienie zmian przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Różnice między stanem prawnym przed i po 25.12.2014 r. w zakresie ochrony konsumenta

Kryterium	**Reklamacje na towary zakupione:**	
	przed 25 grudnia 2014 r.	**po 25 grudnia 2014 r.**
Podstawa reklamacji	Niezgodność towaru z umową	Rękojmia
Ważne terminy		
Okres ochrony	24 miesiące	24 miesiące
Czas na ustosunkowanie się sprzedawcy do zgłoszenia	14 dni	14 dni
Domniemanie istnienia wady w produkcie w przypadku jej ujawnienia	w ciągu 6 miesięcy od wydania rzeczy	w ciągu 1 roku od wydania rzeczy
Czas na zgłoszenie wady od momentu jej wykrycia	2 miesiące	1 rok
Czas na odstąpienie od umowy bez podawania przyczyny w przypadku umów zawieranych na odległość	10 dni	14 dni
Odpowiedzialność i zobowiązania sprzedawcy		
Zakres odpowiedzialności	Sprzedawca odpowiada wobec kupującego, jeżeli towar konsumpcyjny w chwili jego wydania jest niezgodny z umową.	Sprzedawca jest odpowiedzialny względem kupującego, jeżeli rzecz sprzedana ma wadę fizyczną lub prawną.
Zwolnienie z odpowiedzialności	Sprzedawca nie odpowiada za niezgodność towaru konsumpcyjnego z umową, gdy kupujący w chwili zawarcia umowy o tej niezgodności wiedział lub oceniając rozsądnie, powinien był wiedzieć.	Sprzedawca jest zwolniony z odpowiedzialności z tytułu rękojmi, jeżeli kupujący wiedział o wadzie w chwili zawarcia umowy.
Uprawnienia kupującego		
Zgłoszenie pierwszej reklamacji	Kupujący ma prawo żądać naprawy lub wymiany towaru, chyba że naprawa albo wymiana są niemożliwe lub wymagają nadmiernych kosztów.	Kupujący ma prawo żądać: • wymiany towaru, • naprawy, • obniżenia ceny, • odstąpienia od umowy (w przypadku wady istotnej). Jednakże sprzedawca ma prawo odmówić obniżenia ceny lub odstąpienia od umowy i zaproponować wymianę lub naprawę towaru.
Zgłoszenie drugiej lub kolejnej reklamacji	W przypadku stwierdzenia niemożności naprawy lub wymiany klient ma prawo domagać się stosownego obniżenia ceny lub odstąpić od umowy (tylko w przypadku wady istotnej).	Klient może przedstawić takie same oczekiwania, jednakże w tym przypadku sprzedawca nie może już odmówić obniżenia ceny lub odstąpienia od umowy.
Koszty obsługi reklamacji		
Dostarczenie towaru	Sprzedawca jest zobowiązany pokryć koszty dostarczenia wyrobu przez kupującego. Jeżeli ze względu na	Sprzedawca jest zobowiązany pokryć koszty dostarczenia wyrobu przez kupującego. Jeżeli ze względu na

	rodzaj rzeczy dostarczenie jej przez kupującego byłoby nadmiernie utrudnione kupujący udostępnia rzecz w miejscu, w którym się znajduje.	rodzaj rzeczy dostarczenie jej przez kupującego byłoby nadmiernie utrudnione kupujący udostępnia rzecz w miejscu, w którym się znajduje.
Demontaż i ponowny montaż wyrobu	Sprzedawca ma obowiązek zwrotu kosztów poniesionych przez kupującego, w szczególności kosztów demontażu, dostarczenia, robocizny, materiałów oraz ponownego zamontowania i uruchomienia.	Jeżeli rzecz wadliwa została zamontowana, kupujący może żądać od sprzedawcy demontażu i ponownego zamontowania po dokonaniu wymiany na wolną od wad lub usunięciu wady. W razie niewykonania tego obowiązku przez sprzedawcę kupujący jest upoważniony do dokonania tych czynności na koszt i niebezpieczeństwo sprzedawcy. Sprzedawca może odmówić demontażu i ponownego zamontowania, jeżeli koszt tych czynności przewyższa cenę rzeczy sprzedanej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Muzyka M., Śmiechowska M., 2018, Postępowanie reklamacyjne w zakresie rękojmi i gwarancji, Studia Oeconomica Posnaniensia, 6 (12), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, ss. 55-72.

W Polsce zadania związane z ochroną praw konsumenta realizuje Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK), który działa na podstawie Ustawy z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz. U. 2007 Nr 50 poz.331). UOKiK reprezentuje Prezes Urzędu, dla którego zostały w ustawie określone zadania i wymagania. Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów jest centralnym organem administracji rządowej, jest powoływany przez Prezesa Rady Ministrów i przed nim bezpośrednio odpowiada.

Zadań i obowiązków Prezesa UOKiK jest bardzo dużo. Jego działalność obejmuje wiele płaszczyzn w zakresie ochrony konkurencji i konsumentów w Polsce. Zadaniem nadrzędnym jest wypełnianie oraz realizowanie polityki europejskiej, czyli implementowanie jej w przepisach krajowych, a ponadto do jego zadań zgodnie z zapisami ustawy należy:

- sprawowanie kontroli nad przestrzeganiem przepisów ustawy przez przedsiębiorców,
- wydawanie decyzji w sprawach praktyk ograniczających konkurencję,
- prowadzenie badań rynku,
- przygotowywanie programów rozwoju konkurencji oraz projektów rządowej polityki konsumenckiej,
- współpraca z krajowymi i międzynarodowymi organami i organizacjami, do których zakresu działania należy ochrona konkurencji i konsumentów,
- opracowywanie projektów aktów prawnych dotyczących ochrony konkurencji i konsumentów,

- przygotowywanie okresowych sprawozdań z realizacji zadań,
- współpraca z organami samorządu terytorialnego, w zakresie wynikającym z rządowej polityki konsumenckiej,
- inicjowanie badań towarów,
- opracowywanie i wydawanie publikacji oraz programów edukacyjnych popularyzujących wiedzę o ochronie konkurencji i konsumentów,
- występowanie do przedsiębiorców w sprawach ochrony praw i interesów konsumentów,
- realizacja zobowiązań międzynarodowych Rzeczypospolitej Polskiej w zakresie współpracy i wymiany informacji w sprawach ochrony konkurencji i konsumentów oraz pomocy publicznej,
- gromadzenie i upowszechnianie orzecznictwa w sprawach z zakresu ochrony konkurencji i konsumentów, w szczególności przez zamieszczanie decyzji Prezesa Urzędu na stronie internetowej Urzędu,
- realizacja polityki europejskiej w zakresie ochrony konkurencji i konsumentów, wykonywanie zadań określonych w rozporządzeniach unijnych (Dz. U. 2007 Nr 50 poz.331).

UOKiK jest urzędem, który jest otwarty na kontakt z konsumentami. Prowadzi on dwie platformy internetowe pod adresami:

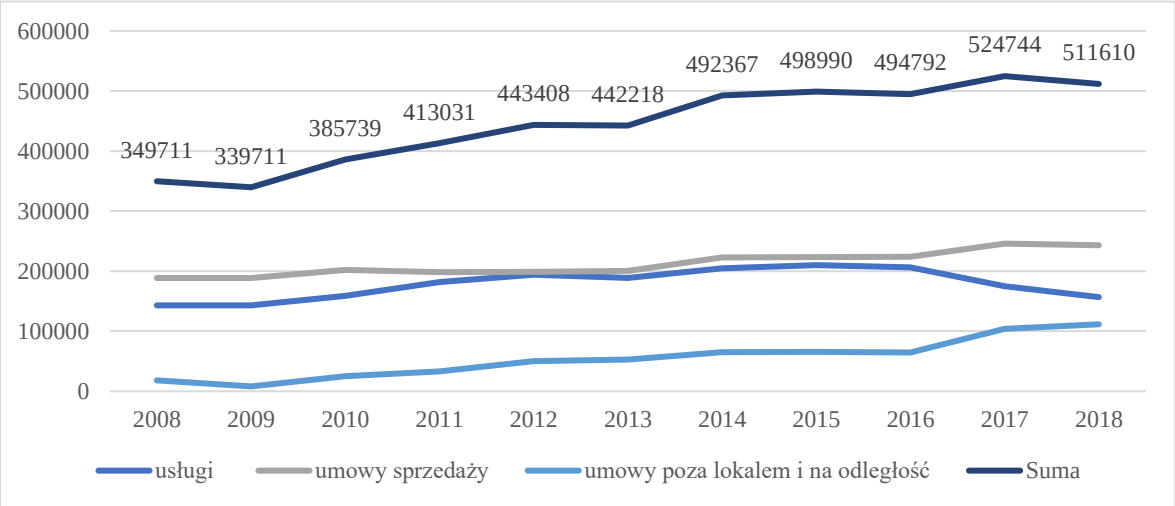
1. https://uokik.gov.pl
2. https://prawakonsumenta.uokik.gov.pl

Na powyższych portalach konsument ma możliwość uzyskania kompleksowych informacji w zakresie ochrony jego interesów. Język portalu jest dostosowany do przeciętnego odbiorcy. Znajdują się tam między innymi pytania i odpowiedzi, wzory pism, poradniki, czy graficzne instrukcje, jak postępować krok po kroku. W przypadku sytuacji spornych konsumenci mają prawo do bezpłatnej pomocy pod numerem Infolinii Konsumenckiej, która działa w dni powszednie w godzinach 8:00 – 18:00, bądź mogą skorzystać z porady za pośrednictwem e-mail. W przypadku trudniejszych spraw, gdzie potrzebna jest kompleksowa pomoc, każdy konsument może bezpłatnie pozyskać poradę u jednego z miejskich lub powiatowych rzeczników konsumentów. Rzecznik konsumenta jest powoływany przez radę powiatu lub radę miasta na prawach powiatu, a zatrudniany jest w starostwie powiatowym. Do zadań rzecznika konsumentów należy:

- zapewnienie bezpłatnego poradnictwa konsumenckiego i informacji prawnej w zakresie ochrony interesów konsumentów,

- składanie wniosków w sprawie stanowienia i zmiany przepisów prawa miejscowego w zakresie ochrony interesów konsumentów,
- występowanie do przedsiębiorców w sprawach ochrony praw i interesów konsumentów,
- współdziałanie z właściwymi miejscowo delegaturami Urzędu, organami Inspekcji Handlowej oraz organizacjami konsumenckimi,
- wykonywanie innych zadań określonych w ustawie lub w przepisach odrębnych (Dz. U. 2007 Nr 50 poz.331).

UOKiK wydaje co roku sprawozdanie z działalności miejskich i powiatowych rzeczników konsumentów. Z raportu wynika, że rzecznicy udzielają rocznie około pół miliona bezpłatnych porad konsumenckich i informacji prawnej w zakresie ochrony konsumentów. Porady dotyczące należytego wykonania usług oraz sprzedaży towarów kształtują się na poziomie około 200 tysięcy porad rocznie, w przypadku usług można zauważyć spadek zgłoszeń w 2017 i 2018 roku. Dynamiczny wzrost odnotowuje się natomiast dla umów zawieranych poza lokalem przedsiębiorstwa i na odległość. Przyczyną takiego trendu jest wzrost popularności zakupów robionych przez Internet (rys. 2).



Rys. 2. Liczba porad udzielonych przez rzeczników w latach 2008-2018

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sprawozdanie z działalności powiatowych (miejskich) rzeczników Konsumentów 2008-2018, https://uokik.gov.pl/rzecznicy.php [dostęp: 04.05.2020].

Polityka ochrony konsumenta w Polsce powinna być prowadzona zgodnie z wymaganiami stawianymi wszystkim państwom członkowskim przez Unię Europejską. Podstawą do realizacji polityki konsumenckiej Wspólnoty jest nie tylko promowanie prawa do informacji i edukacji konsumenckiej oraz ochrony interesów konsumentów, a także wzmacnianie pozycji stowarzyszeń działających na rzecz ochrony konsumentów. Są to

również działania w obszarach ochrony zdrowia, bezpieczeństwa i dobrobytu gospodarczego (Królikowska-Olczak i Pachuca-Smulska, 2013).

2. Konsument jako uczestnik rynku

2.1. Definicje konsumenta i przedsiębiorcy

Mimo bardzo dużego zainteresowania problematyką ochrony konsumenta i szerokim działaniom poświęconym temu zagadnieniu zarówno na szczeblu krajowym jak i unijnym, pojęcie konsumenta nie zostało do tej pory jednoznacznie określone. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być fakt, iż konsument jest intuicyjnie identyfikowany z ostatnim w łańcuchu dostaw odbiorcą towaru. Większość umów sprzedaży na rynku zawierana jest w relacji przedsiębiorca – konsument. Legislator zauważył, że w tym układzie występują dysproporcje sił, dlatego zwrócił większą uwagę na konieczność zmiany przepisów celem wzmocnienia ochrony konsumentów (Zymonik, 2009).

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r. wprowadziła definicję konsumenta, według której „*konsument oznacza każdą osobę fizyczną, która (...) działa w celach niezwiązanych z działalnością handlową, gospodarczą, rzemieślniczą ani wykonywaniem wolnego zawodu*". Zgodnie z art. 22 Ustawy Kodeks cywilny za konsumenta uważa się osobę fizyczną dokonującą z przedsiębiorcą czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową. Można zauważyć, że mimo, iż wskazane definicje nie są jednakowe sprowadzają się do faktu, iż konsumentem jest osoba, która nabywa produkt lub usługę w celach prywatnych, niezwiązanych z działalnością zawodową.

W relacji sprzedażowo – zakupowej z konsumentem najczęściej bierze udział przedsiębiorca, dla którego definicja w prawodawstwie nie jest jednoznacznie określona. Dyrektywa 2011/83/UE wskazuje, że „*przedsiębiorca oznacza każdą osobę fizyczną lub każdą osobę prawną, niezależnie od tego, czy jest to podmiot publiczny czy prywatny, która działa – w tym również za pośrednictwem każdej innej osoby działającej w jej imieniu lub na jej rzecz – w celach związanych z jej działalnością handlową, gospodarczą, rzemieślniczą lub wykonywaniem wolnego zawodu*". Ustawa Kodeks cywilny podaje bardzo zwięźle, że przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna, prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową. Natomiast w Ustawie z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów można znaleźć szerszą wersję mówiącą, że za przedsiębiorcę uważa się:

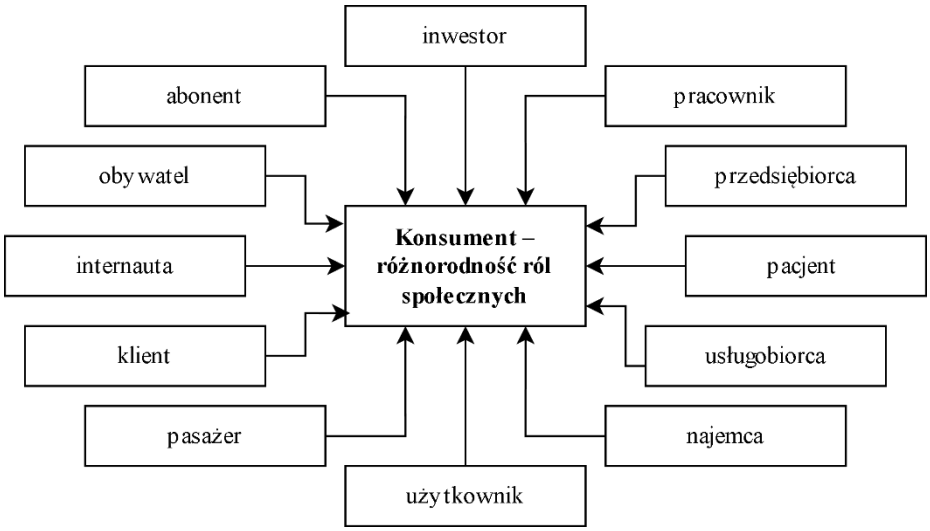
a) osobę fizyczną, osobę prawną, a także jednostkę organizacyjną niemającą osobowości prawnej, której ustawa przyznaje zdolność prawną, organizującą lub świadczącą usługi

o charakterze użyteczności publicznej, które nie są działalnością gospodarczą w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej,

b) osobę fizyczną wykonującą zawód we własnym imieniu i na własny rachunek lub prowadzącą działalność w ramach wykonywania takiego zawodu,
c) osobę fizyczną, która posiada kontrolę nad co najmniej jednym przedsiębiorcą, choćby nie prowadziła działalności gospodarczej w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej, jeżeli podejmuje dalsze działania podlegające kontroli koncentracji,
d) związek przedsiębiorców, z wyłączeniem przepisów dotyczących koncentracji (Dz. U. 2007 Nr 50 poz.331).

Definicje przedsiębiorcy są dostosowywane do sytuacji, których dotyczą dane akty prawne, co powoduje, że każdorazowo należy odnosić ją do odpowiednich przepisów, co utrudnia jednoznaczną, ogólną interpretację danego terminu. Zawsze jednak w definicji pojawia osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna prowadząca działalność gospodarczą lub zawodową (Pigłowski, 2012).

Konsument, czyli nabywca indywidualny to najważniejszy podmiot na rynku, jednakże w konfrontacji z przedsiębiorstwami jest słabszym ogniwem wymiany rynkowej niemal pod każdym względem: ekonomicznym, prawnym, technicznym, organizacyjnym, itd. Na rynku występuje zjawisko asymetrii informacyjnej, które towarzyszy praktycznie każdej relacji pomiędzy kupującym a sprzedającym (Małysa-Kaleta, 2018). Dysproporcja w posiadanej wiedzy jest powodem dla tak szerokich działań w zakresie ochrony konsumenta podejmowanych przez Unię Europejską i rządy państw członkowskich. Konsument występuje na rynku w wielu rolach społecznych i w każdej z tych ról ma zupełnie inne potrzeby i wymagania, a także jego pozycja może kształtować się na różnym poziomie. Przedsiębiorca zawsze występuje jako ekspert w dziedzinie produktów i usług, które oferuje. Z kolei dla konsumenta, który może występować jako klient, użytkownik, pasażer, pacjent, abonent, czy obywatel (rys. 3) posiadanie kompleksowej wiedzy na temat wszystkich nabywanych towarów jest niemożliwe, a co najważniejsze niepotrzebne (Nestoruk, 2011).



Rys. 3. Konsument – różnorodność ról społecznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Nestoruk I. B., 2011, Prawo konsumenckie w Polsce i Unii Europejskiej, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

Zmiany w otoczeniu są dla konsumenta bodźcem do poszukiwania nowych sposobów na zaspokajanie swoich potrzeb lub ich modyfikacji. Typ konsumenta stale ewoluuje dostosowując się do realiów, w jakich się znajduje. Zmieniają się procesy decyzyjne konsumentów, pojawia formułowanie nowych celów w procesie konsumpcji i pojawiają się nowe sposoby zaspokajania potrzeb konsumpcyjnych. Działania zmierzające do podniesienia ochrony konsumentów obejmują przede wszystkim wzrost roli i znaczenia informacji, bogactwo i różnorodność oferty rynkowej, międzynarodowy efekt pokazowy, nowoczesne technologie, Internet i nowa pozycja w układzie sił rynkowych (Małysa-Kaleta, 2016). Nie budzi wątpliwości, że konsument jest niezwykle ważnym podmiotem na rynku towarów i usług. We współczesnej gospodarce, dążąc do zaspokojenia swoich potrzeb staje się jednocześnie kreatorem towarów i usług. Producenci w celu zaspokojenia potrzeb i oczekiwań nabywców prowadzą szeroko zakrojone badania, które mają na celu określenie tych potrzeb, ich zdefiniowanie, a następnie wprowadzenie takich produktów, które będą odpowiadać na oczekiwania konsumentów (Śmiechowska et al., 2016).

2.2. Rękojmia za wady

Zgodnie z przepisami prawa dotyczącymi ochrony konsumenta, jest on chroniony dwutorowo w ramach rękojmi za wady oraz gwarancji jakości. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny w Dziale II (art. 556 – 576) reguluje zasady dotyczące odpowiedzialności sprzedawcy za wady w ramach rękojmi, natomiast Dział III (art. 577 – 582) poświęcony jest gwarancji przy sprzedaży. Poziom i zakres ochrony określony przez

legislatora w ramach rękojmi i gwarancji jest zupełnie różny. Podstawową różnicą jest to, że rękojmia jest obowiązkowa, tak więc sprzedawca nie może jej wyłączyć przy sprzedaży konsumenckiej. Z kolei gwarancja jest dobrowolnym oświadczeniem producenta, co do jakości oferowanego produktu, co oznacza, że nie każdy produkt musi posiadać gwarancję, ale każdy jest objęty ochroną w zakresie rękojmi.

Istotnym jest również podmiot odpowiadający przed konsumentem, w ramach rękojmi jest to sprzedawca, nawet w przypadku, gdy wada nie wystąpiła z jego winy, natomiast przy gwarancji jest to najczęściej producent, który wprowadza dany towar na rynek. Przepisy dotyczące rękojmi mają na celu wyłącznie ochronę interesów konsumenta. Nakładają one na sprzedawcę odpowiedzialność za wady rzeczy bez względu na jego winę i wiedzę o istnieniu wady. W ramach rękojmi konsument może odstąpić od umowy, żądać obniżenia ceny, żądać dostarczenia rzeczy wolnej od wad, czy też żądać usunięcia wady (naprawy) przez sprzedawcę. U podstaw przepisów o rękojmi leży tradycyjny pogląd, oparty na równowadze wzajemnych świadczeń kontrahentów umowy sprzedaży, według którego sprzedawca zobowiązany jest wydać kupującemu przedmiot w stanie należytym i ponosi ryzyko istnienia wady bez względu na swoją winę (Gudowski, 2019). Rękojmia to odpowiedzialność wyłącznie sprzedawcy. Dla przepisów o rękojmi bez znaczenia pozostaje fakt, kto jest producentem, czy importerem rzeczy, jak również, kto pośredniczył w zawieraniu umowy sprzedaży pomiędzy sprzedawcą, a kupującym. Osoby te nie są obciążone odpowiedzialnością z tytułu wad rzeczy (Habryn-Chojnacka, 2019).

Rękojmia opiera się na odpowiedzialności sprzedającego, jeżeli rzecz posiada wadę fizyczną lub prawną. Wada fizyczna występuje, jeżeli wydana rzecz:

- nie ma właściwości, które rzecz tego rodzaju powinna mieć ze względu na cel w umowie oznaczony albo wynikający z okoliczności lub przeznaczenia,
- nie ma właściwości, o których istnieniu sprzedawca zapewnił kupującego, w tym przedstawiając próbkę lub wzór,
- nie nadaje się do celu, o którym kupujący poinformował sprzedawcę przy zawarciu umowy, a sprzedawca nie zgłosił zastrzeżenia, co do takiego jej przeznaczenia,
- została wydana kupującemu w stanie niezupełnym (Dz. U. 1964 Nr 16 poz. 93).

W zakresie wady fizycznej na równi z zapewnieniami sprzedawcy traktuje się publiczne zapewnienia producenta lub jego przedstawiciela. Mogą być to na przykład materiały reklamowe, które wskazują na wybrane cechy produktu. Ponadto, sprzedawca odpowiada w zakresie wady fizycznej, która powstanie w wyniku nieprawidłowego zamontowania lub

uruchomienia produktu, niezależnie od tego, czy czynności te będą wykonane przez sprzedawcę, osobę trzecią, za którą odpowiada sprzedawca, np. przez montera lub pracownika serwisu, czy kupującego, który zrobił to samodzielnie zgodnie z instrukcją otrzymaną od sprzedawcy. Istotnym jest, że w praktyce instrukcje montażu i uruchomienia są dostarczane razem z produktem przez producenta. Z powyższego zapisu wynika, że sprzedawca mimo, iż nie jest autorem instrukcji odpowiada przed kupującym za prawidłowość zapisów w niej zawartych. Oznacza to, że legislator w ramach tych zapisów podkreślił profesjonalny charakter sprzedawcy, który powinien mieć kompleksową wiedzę na temat produktów, jakie posiada w swojej ofercie.

Rolą sprzedawcy jest również współpraca z producentem i zapewnienie, aby dokumentacja dołączana do produktów była prawidłowa, aktualna, napisana zrozumiałym językiem, w sposób jasny i czytelny. Sprzedawca jest odpowiedzialny za wady fizyczne, które istniały w chwili przejścia niebezpieczeństwa na kupującego lub wynikły w wyniku przyczyny tkwiącej w rzeczy sprzedanej. Jeżeli kupującym jest konsument, a wada fizyczna została stwierdzona w ciągu roku od dnia wydania rzeczy, domniemywa się, że wada lub jej przyczyna istniała w chwili przejścia niebezpieczeństwa na kupującego. Oznacza to, że w momencie otrzymania reklamacji w pierwszym roku po wydaniu rzeczy to sprzedawca musi zweryfikować zgłoszenie i w momencie podejrzenia braku zasadności udowodnić kupującemu, że sprzedany towar był pełnowartościowy i nie miał wad. W tym miejscu zastosowanie ma art. 6 k.c., który mówi, że ciężar udowodnienia faktu spoczywa na osobie, która z tego faktu wywodzi skutki prawne.

Sprzedawca poza wadami fizycznymi odpowiada przed konsumentem za wady prawne, które mogą polegać na tym, że towar kupiony przez konsumenta:

- stanowi własność osoby trzeciej,
- jest obciążony prawem osoby trzeciej,
- posiada ograniczenie w korzystaniu lub rozporządzaniu wynikające z decyzji lub orzeczenia właściwego organu (Dz. U. 1964 Nr 16 poz. 93).

Przepisy o rękojmi mają zastosowanie również przy sprzedaży rzeczy z rynku wtórnego, przy których prawdopodobieństwo wystąpienia wady prawnej może być większe. Przykładowo, mogą to byś pojazdy, sprzedawane przez komis samochodowy lub nieruchomości.

Sprzedawca jest zwolniony z odpowiedzialności z tytułu rękojmi tylko w momencie, gdy kupujący wiedział o wadzie w chwili zawarcia umowy. W przypadku sprzedaży

konsumenckiej odpowiedzialności z tytułu rękojmi nie można ograniczyć, ani wyłączyć, istnieje jedynie możliwość jej rozszerzenia, np. poprzez wydłużenie terminu ochrony.

Jak wspominano wcześniej, jeżeli rzecz sprzedana ma wadę, kupujący może:

- odstąpić od umowy – tylko przy wadzie istotnej, czyli takiej, która uniemożliwia korzystanie z produktu,
- wnieść o obniżenie ceny,
- oczekiwać wymiany,
- lub naprawy.

Sprzedawca może w przypadku pierwszej reklamacji odmówić obniżenia ceny i zwrotu towaru, jeśli niezwłocznie i bez nadmiernych kosztów wymieni produkt na wolny od wad lub wadę usunie. Przy drugim i kolejnym zgłoszeniu sprzedawca musi przystać na oczekiwanie kupującego, niezależnie od tego, czy zgłoszenie dotyczy tej samej, czy innej wady produktu.

Sprzedawca ponosi dodatkowe ryzyko przy sprzedaży produktów, które są montowane u klienta, ponieważ w przypadku uzasadnionej reklamacji w ramach rękojmi, kupujący może żądać demontażu i ponownego zamontowania produktu po dokonaniu wymiany lub usunięciu wady. Jeżeli sprzedawca nie dopełni tego obowiązku kupujący może wykonać te czynności samodzielnie lub zlecając innemu podwykonawcy na koszt i niebezpieczeństwo sprzedawcy. Istnieje jednak ograniczenie wysokości kosztów do ceny rzeczy sprzedanej. Jeżeli koszty demontażu i ponownego montażu przekroczą tą wartość nabywca musi ponieść część kosztów.

Ważnym podkreślenia jest również aspekt dostarczenia wadliwego produktu. Jeśli jest to niemożliwe klient musi udostępnić go w miejscu, w którym się znajduje. W innym wypadku kupujący zobowiązany jest do dostarczenia produktu do miejsca oznaczonego w umowie sprzedaży, najczęściej do sklepu, na koszt sprzedawcy. W przypadku kosztów dostarczenia nie został wskazany limit kwotowy, w związku z czym sprzedawca pokrywa te koszty w pełni. W tym miejscu należy zaznaczyć, że przy ochronie z tytułu rękojmi nie występują ograniczenia terytorialne, co może spowodować w wyjątkowych sytuacjach, że koszt dostarczenia produktu do sklepu kilkukrotnie przewyższy wartość produktu. W przypadku wymiany lub odstąpienia od umowy sprzedawca powinien rzecz wadliwą przyjąć od kupującego.

Na ustosunkowanie się do zgłoszonej reklamacji sprzedawca ma 14 dni, co istotne są to dni kalendarzowe, a nie robocze. Jeśli klient nie otrzyma w tym terminie odpowiedzi, jego

roszczenie uznaje się za uzasadnione. Termin 14 dni dotyczy ustosunkowania się do zgłoszenia klienta, a nie wymiany towaru, czy usunięcia wady, które powinny być zrealizowane w rozsądnym czasie i bez nadmiernych niedogodności dla kupującego.

Niepodważalnym faktem jest to, że przepisy o rękojmi za wady mają na celu wyłącznie ochronę interesów konsumentów. Konsument, jako strona umowy sprzedaży o słabszej pozycji wymaga według prawodawcy dużo większej ochrony. Od sprzedawcy, jako profesjonalisty wymaga się natomiast kompleksowej wiedzy na temat oferowanych przez siebie produktów, sposobu ich montażu, czy instalacji oraz warunków użytkowania. Dzięki tej wiedzy sprzedawca może się dobrze przygotować do sprzedaży i ograniczyć ryzyko pojawienia się reklamacji. Wady, które może zgłaszać klient w ramach rękojmi nie muszą być spowodowane winą sprzedawcy, ani nie musi on posiadać wiedzy na ich temat. Po wypełnieniu obowiązków względem kupującego sprzedawca ma prawo wnosić o naprawienie poniesionej szkody z tego tytułu od poprzednich sprzedawców, wskutek działania lub zaniechania których rzecz stała się wadliwa. Naprawienie szkody obejmuje wszystkie koszty, jakie poniósł sprzedawca przy wykonywaniu uprawnień wynikających z rękojmi względem konsumenta. Szczegółowy opis uprawnień sprzedawcy w tym zakresie określa art. 576 k.c.

2.3. Gwarancja przy sprzedaży

Gwarancja przy sprzedaży lub gwarancja, co do jakości rzeczy sprzedanej mimo, że często mylona jest z rękojmią różni się od odpowiedzialności sprzedawcy prawie we wszystkich aspektach. Kluczową różnicą jest fakt, iż gwarancja jest dobrowolnym oświadczeniem producenta co do jakości sprzedanej, wyprodukowanej przez niego rzeczy. Oznacza to, że nie każdy produkt musi gwarancję posiadać, tak jak to jest przy rękojmi, która narzucona jest przez prawo. Mimo, że gwarancja jest dobrowolna producent, który zdecyduje się na jej udzielenie musi spełnić wymagania określone w Dziale III Kodeksu cywilnego pod tytułem *„Gwarancja przy sprzedaży”*. Przede wszystkim powstanie obowiązków gwaranta nie może być traktowane jako modyfikacja rękojmi, ponieważ złożenie oświadczenia gwarancyjnego nie ma żadnego wpływu na realizację uprawnień wynikających z rękojmi. Kupujący zachowuje pełną decyzyjność odnośnie wyboru, z którego rozwiązania chce korzystać i jego wybór jest wiążący zarówno dla sprzedawcy, jak i niego samego (Habryn-Chojnacka, 2019a).

Udzielenie gwarancji następuje poprzez złożenie oświadczenia gwarancyjnego, które określa obowiązki gwaranta oraz uprawnienia kupującego, jeżeli nabyta przez niego rzecz nie ma właściwości, o jakich zapewnił producent. Oświadczenie gwarancyjne może zostać złożone w reklamie. W przepisach nie określono konkretnej formy dla tego rodzaju oświadczenia, jednakże uprawniony z gwarancji może domagać się od gwaranta wydania oświadczenia gwarancyjnego na papierze lub innym trwałym nośniku. Nie ma przeszkód, aby oświadczenie gwarancyjne było sporządzone na nośniku elektronicznym.

Na treść gwarancji składają się dwa elementy. Pierwszy obejmuje zapewnienie gwaranta, że rzecz ma określone właściwości. Drugi określa zasady odpowiedzialności gwaranta. Gwarant ma, co do zasady swobodę w określaniu treści gwarancji. Obowiązki gwaranta mogą polegać na zwrocie zapłaconej ceny, wymianie rzeczy bądź jej naprawie oraz zapewnieniu innych usług. Gwarant może ograniczyć uprawnienia na przykład tylko do napraw lub je rozszerzyć na przykład na umowne prawo do odstąpienia od umowy. Dopuszczalne jest także ukształtowanie treści gwarancji, zgodnie z którą kupujący przyjmuje na siebie ciężar faktycznego usuwania wad na koszt i ryzyko gwaranta (Kozioł, 2018).

Oświadczenie gwarancyjne dla produktów dystrybuowanych na terenie Rzeczypospolitej Polskiej musi być sporządzone w języku polskim. Treść musi być sformułowana w sposób jasny i zrozumiały, a gdy rodzaj informacji na to pozwala w powszechnie rozumianej formie graficznej. Ponadto musi posiadać, takie informacje jak:

- nazwę i adres gwaranta (lub jego przedstawiciela w Polsce),
- czas trwania gwarancji,
- terytorialny zasięg ochrony gwarancyjnej,
- uprawnienia przysługujące w razie stwierdzenia wady,
- stwierdzenie, że gwarancja nie wyłącza, nie ogranicza ani nie zawiesza uprawnień kupującego wynikających z przepisów o rękojmi za wady rzeczy sprzedanej (Dz. U. 1964 Nr 16 poz. 93).

Jeżeli producent w oświadczeniu gwarancyjnym nie umieści informacji o terminie, w jakim produkt jest objęty ochroną, to czas ochrony wynosi, tak jak w przypadku rękojmi 24 miesiące, od dnia wydania rzeczy kupującemu.

Wykonywanie uprawnień z rękojmi nie wpływa na gwarancję i odwrotnie. Zmianie ulega natomiast termin ochrony z tytułu rękojmi, ponieważ w momencie, gdy kupujący złoży reklamację z tytułu gwarancji, zawieszaniu ulega czas ochrony z tytułu rękojmi

z dniem zawiadomienia sprzedawcy o wadzie. Wykonywanie uprawnień z rękojmi nie wpływa natomiast na termin realizacji roszczeń z gwarancji, a przede wszystkim nie powoduje ich zawieszenia.

Kupujący, który wykonuje uprawnienia z gwarancji powinien dostarczyć rzecz na koszt gwaranta do miejsca wskazanego w oświadczeniu gwarancyjnym lub do miejsca, gdzie rzecz została wydana, chyba że jest to niemożliwe z uwagi na charakter rzeczy, np. produkty wielkogabarytowe. Kupujący dostarczając rzecz powinien działać w interesie gwaranta, co oznacza, że powinien wybrać rodzaj transportu, który jest ekonomicznie uzasadniony i nie generuje niepotrzebnie zbyt wysokich kosztów. Gwarant w celu zabezpieczenia się może wskazać w oświadczeniu gwarancyjnym sposób i miejsce dostarczenia rzeczy. Ustawodawca nie nakłada też na gwaranta kosztów ponownego odebrania rzeczy po naprawie lub wymianie. Ten koszt ponosi kupujący. W przypadkach uzasadnionych, np. rzeczy zamontowanych, dużych rozmiarów naprawa może być wykonana na miejscu. Termin wykonania obowiązków gwarancyjnych wynosi tyle, ile wskazano w treści oświadczenia gwarancyjnego, jeżeli nie określono – 14 dni od dnia dostarczenia rzeczy przez kupującego.

W przypadku większości skomplikowanych technicznie produktów, które nie są wprowadzone do masowej sprzedaży lub które produkowane są na specjalne zamówienie klienta, taki termin wydaje się zbyt rygorystyczny, a w zasadnie niemożliwy do spełnienia. Usztywnienie przepisów w tym zakresie było spowodowane nieuzasadnionym wydłużaniem czasu realizacji uprawnień przez gwaranta, co uniemożliwiało kupującemu szybkie przywrócenie właściwej jakości rzeczy. Jeżeli gwarant wymienił rzecz na nową wolną od wad lub dokonał istotnej naprawy bieg ochrony biegnie na nowo od momentu dostarczenia nowej rzeczy lub zwrócenia rzeczy naprawionej. Problematyczny jest zapis o naprawie istotnej, ponieważ nie jest ona jasno zdefiniowana. Za wadę istotną można uznać wadę, której koszt naprawy przekracza 40% wartości produktu. Jednakże budzi to wiele wątpliwości. Gwarant może się zabezpieczyć i wskazać, jakie wady są uznawane za istotne, co wyeliminuje powstanie nieporozumień przy realizacji gwarancji. Przy naprawach nieistotnych czas ochrony ulega wydłużeniu o czas, kiedy klient nie mógł z rzeczy korzystać (Habryn-Chojnacka, 2019a).

W tabeli 2 przedstawiono zestawienie podstawowych różnic pomiędzy rękojmią, czyli odpowiedzialnością sprzedawcy, a gwarancją jakości rzeczy sprzedanej, którą udziela najczęściej producent.

Tabela 2. Podstawowe różnice między rękojmią a gwarancją

Kryterium	Rękojmia	Gwarancja
Podstawa	Obowiązkowa – wynika z prawa.	Dobrowolne oświadczenie producenta.
Podmiot odpowiedzialny	Sprzedawca	Producent lub rzadziej importer
Czas ochrony	24 miesiące od momentu wydania rzeczy kupującemu	Termin wyznaczony przez gwaranta lub, jeżeli nie określono, przyjmuje się 24 miesiące od momentu wydania rzeczy kupującemu.
Zasięg terytorialny	Obowiązuje niezależnie od miejsca użytkowania wyrobu.	Gwarant ustala zasięg terytorialny ochrony gwarancyjnej.
Czas na rozpatrzenie zgłoszenia	14 dni	Termin określony przez gwaranta w oświadczeniu gwarancyjnym lub, jeżeli nie określono, niezwłocznie, ale nie później niż w okresie 14 dni.
Sposób rozwiązania reklamacji	Konsument może wnieść o obniżenie ceny, wymianę na towar wolny od wad lub usunięcie usterki, bądź odstąpić od umowy, jeżeli wada jest istotna.	Gwarant decyduje o sposobie rozwiązania. Może oświadczyć, iż rzecz wadliwa w pierwszej kolejności będzie podlegała naprawie, bądź w wypadku niemożności naprawy wymianie.
Koszty dostarczenia wyrobu	Ponosi sprzedawca.	Ponosi gwarant.
Koszty demontażu i ponownego montażu	Ponosi sprzedawca pod warunkiem, że koszty te nie przewyższają wartości wadliwego wyrobu. W takim przypadku różnicę w koszcie ponosi konsument.	Gwarant ma prawo zastrzec, że koszty demontażu i ponownego montażu pozostają po stronie kupującego.
Informacja o ochronie	Konsument nie jest informowany o uprawnieniach przysługujących mu z tytułu rękojmi.	Sprzedawca jest zobowiązany wydać kupującemu oświadczenie gwarancyjne utrwalone na trwałym nośniku.

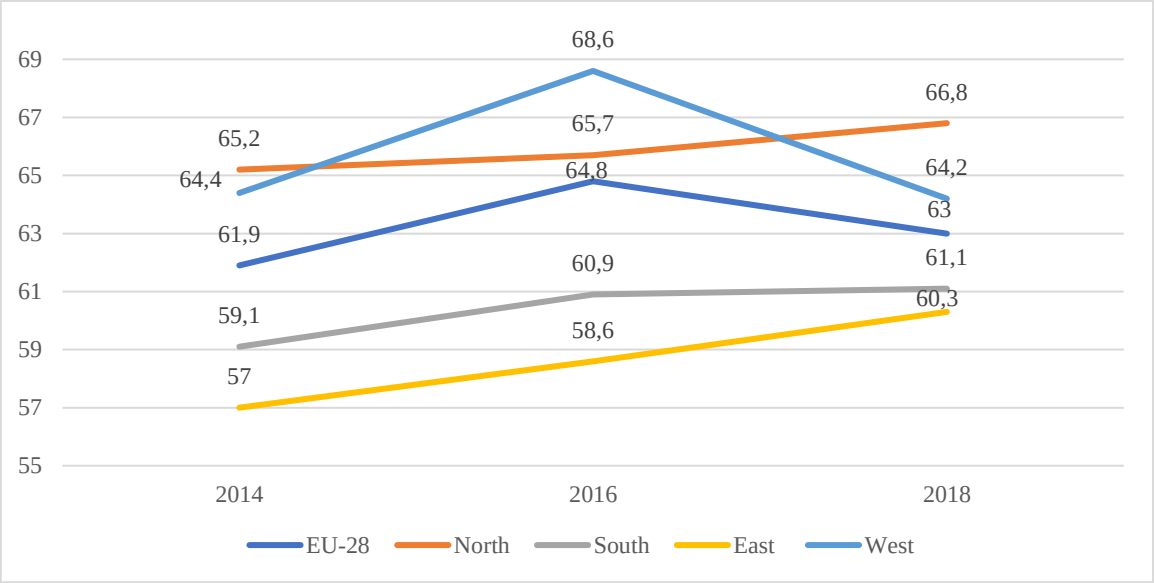
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Muzyka M., Śmiechowska M., 2018, Postępowanie reklamacyjne w zakresie rękojmi i gwarancji, Studia Oeconomica Posnaniensia, 6 (12), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, ss. 55-72.

Na podstawie przeprowadzonej analizy przepisów prawa dotyczących rękojmi i gwarancji można wywnioskować, że zdecydowanie korzystniejsze dla konsumenta jest korzystanie z uprawnień z rękojmi, która jest bardzo szczegółowo uwarunkowana prawnie i sprzedawca nie może dowolnie zmieniać jej zasad na niekorzyść kupującego. W przypadku gwarancji, która udzielana jest dobrowolnie, najczęściej przez producenta, przepisy pozostawiają dowolność w formułowaniu zapisów oświadczenia gwarancyjnego, które regulują zasady postępowania reklamacyjnego. Ochrona z rękojmi trwa 24 miesiące od dnia wydania rzeczy, większość gwarancji wydawana jest na ten sam okres, jednakże można spotkać się również z dłuższym czasem ochrony, który ma za zadanie zapewnienie o jakości oferowanego produktu i jest wykorzystywany jako narzędzie sprzedażowo – marketingowe. Klient jest informowany o uprawnieniach wynikających z gwarancji, natomiast nie otrzymuje informacji na temat przysługujących mu praw z zakresu rękojmi (Muzyka i Śmiechowska, 2018). Dla sprzedawcy zdecydowanie korzystniejsze jest bowiem, aby konsument składał roszczenia reklamacyjne w ramach gwarancji, jeśli taka została udzielona.

2.4. Wyniki wybranych badań na temat wiedzy i zachowania polskich konsumentów w zakresie składania reklamacji

Komisja Europejska publikuje co dwa lata tablice wyników dotyczące kondycji konsumentów na rynku. Tablice sporządzane są na podstawie reprezentatywnych badań przeprowadzonych w całej Unii Europejskiej. Tablica wyników kondycji konsumentów monitoruje jakość środowiska konsumenckiego w Unii Europejskiej oraz na poziomie krajowym. Śledzi również postępy w rozwoju e-commerce patrząc na postawy i doświadczenia konsumentów i przedsiębiorców na jednolitym rynku cyfrowym. Tablica wyników opiera się na dwóch badaniach z konsumentami oraz dostawcami. Analizowane są trzy aspekty, które składają się na indeks kondycji konsumentów:

- znajomość podstawowych praw konsumentów i zaufanie do podmiotów instytucjonalnych oraz rynkowych mechanizmów odwoławczych w zakresie bezpieczeństwa produktów, deklaracji środowiskowych oraz zaufania do prowadzenia handlu elektronicznego,
- przestrzeganie przez przedsiębiorców prawa konsumenckiego i skuteczność publicznego egzekwowania prawa,
- skargi konsumentów na problemy spotykane na rynku oraz funkcjonowanie mechanizmu rozwiązywania sporów (www.ec.europa.eu) (rys. 4).



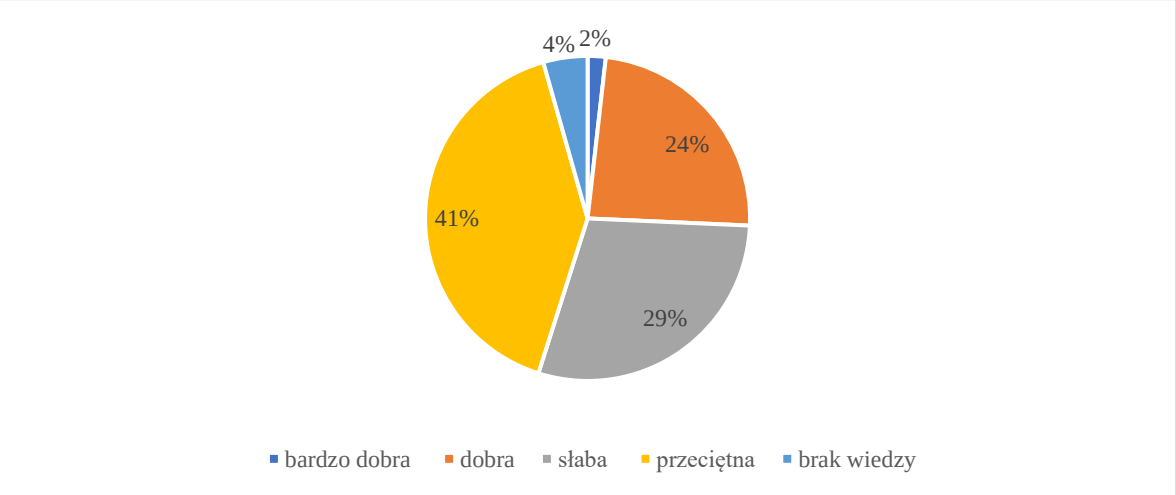
Rys. 4. Zmiana indeksu kondycji konsumentów w różnych regionach Unii Europejskiej, 2014-2018

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Consumer Conditions Scoreboard 2019 Edition, https://ec.europa.eu/ [dostęp: 24.05.2020].

Polska razem z Bułgarią, Czechami, Węgrami, Chorwacją, Rumunią, Słowenią i Słowacją należy do krajów z region wschodniego (*ang.* east), gdzie można zauważyć

zdecydowaną poprawę w kondycji konsumentów, jednakże wskaźnik ten jest niższy od średniej dla całej Unii Europejskiej (EU-28). Kraje zachodnie (*ang.* west), czyli Austria, Belgia, Niemcy, Francja, Irlandia, Luksemburg, Holandia i Wielka Brytania odnotowały drastyczny spadek kondycji konsumentów w porównaniu do 2016 roku. W 2018 roku najwyższy indeks odnotowały w związku z tym kraje północne (*ang.* north), czyli Dania, Estonia, Finlandia, Litwa, Łotwa, Szwecja. Informacje wynikające z tego badania dla Polski są bardzo obiecujące, ponieważ należy ona do grupy krajów z zauważalną tendencją wzrostową, jednakże wiadomo również, iż w obszarze ochrony konsumenta jest jeszcze dużo pracy do wykonania, aby dorównać krajom Europy Zachodniej i Północnej.

Wiedza polskich konsumentów na temat przysługujących im praw jest bardzo zróżnicowana. Potwierdzają to badania pilotażowe przeprowadzone na grupie mieszkańców Trójmiasta. Badania wykazały, że większość konsumentów ocenia swoją wiedzę, jako słabą lub przeciętną. Zaledwie 2% ankietowanych odpowiedziała, że ich znajomość praw jest na poziomie bardzo dobrym (Wierzowiecka i Specht, 2017) (rys. 5).

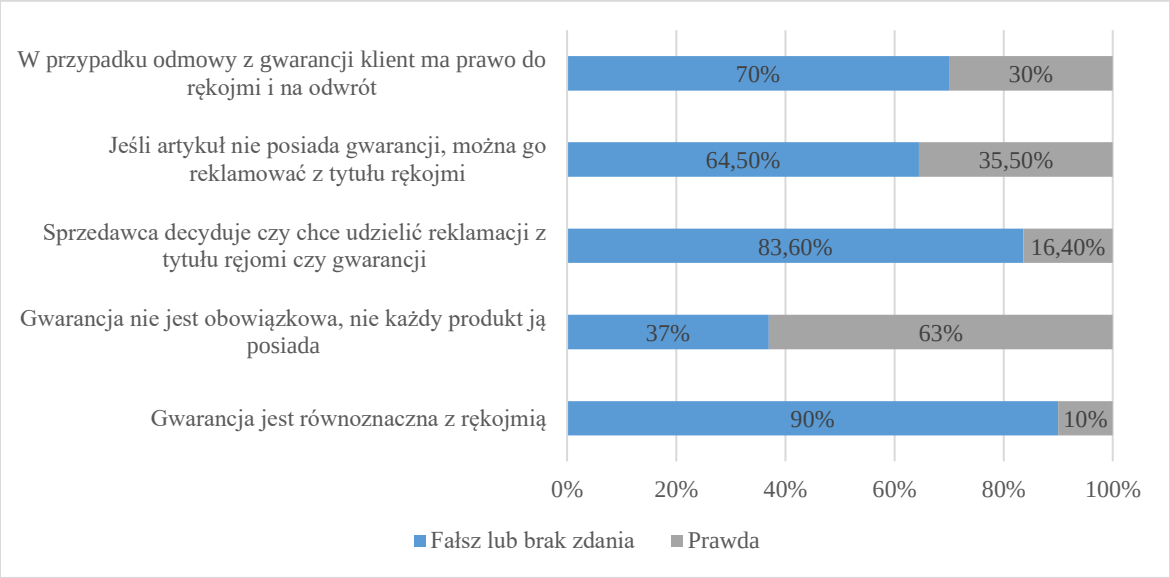


Rys. 5. Opinia respondentów dotycząca wiedzy na temat praw, jakie przysługują konsumentom (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wierzowiecka J., Specht A., 2017, Ocena wiedzy mieszkańców Trójmiasta na temat prawa do reklamacji – badania pilotażowe. Handel Wewnętrzny, 366, ss. 387-400.

W tym samym badaniu zadano konsumentom pytanie weryfikujące ich poziom wiedzy. Podano pięć stwierdzeń dotyczących gwarancji i rękojmi, a zadaniem konsumenta było wskazanie, czy stwierdzenie jest prawdziwe, czy fałszywe. Wyniki potwierdziły, iż poziom wiedzy jest na poziomie przeciętnym lub słabym. 10% osób odpowiedziało, że rękojmia i gwarancja są pojęciami tożsamymi. Aż 70% osób nie wiedziało, że w przypadku otrzymania odmowy z gwarancji może skorzystać z rękojmi i odwrotnie, a prawie 65% osób nie miało świadomości, iż artykuły, które nie posiadają gwarancji można reklamować w ramach rękojmi. Zdecydowana większość respondentów wykazała wiedzę na temat

swojej decyzyjności odnośnie składania reklamacji i wiedziało, iż sprzedawca nie decyduje, czy chce realizować reklamację z tytułu gwarancji czy rękojmi (Wierzowiecka i Specht, 2017) (rys. 6).



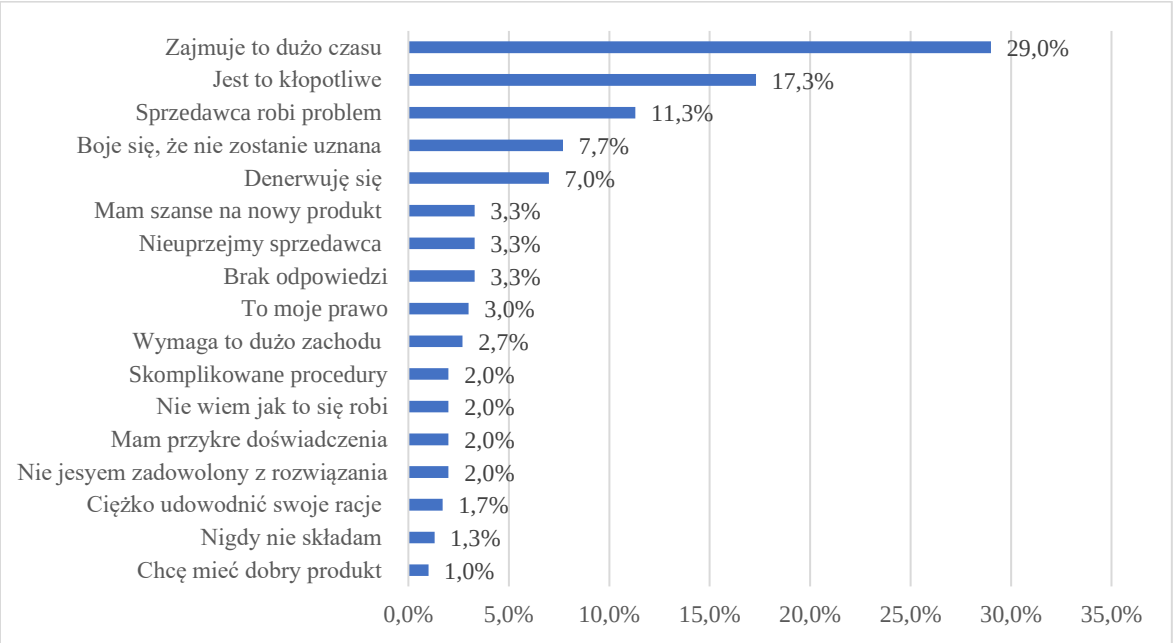
Rys. 6. Odróżnianie pojęcia gwarancji od rękojmi przez respondentów (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wierzowiecka J., Specht A., 2017, Ocena wiedzy mieszkańców Trójmiasta na temat prawa do reklamacji – badania pilotażowe. Handel Wewnętrzny, 366, ss. 387-400.

Reklamacja jest skutkiem niezadowolenia klienta z jakości zakupionego przez niego produktu lub usługi, w związku z czym jej powstanie związane jest z negatywnym doświadczeniem. W budowaniu relacji z klientami ważne są komunikacja i szybkość reakcji. Klienci, którzy zgłosili reklamację i otrzymali na nią szybką i pozytywną odpowiedź najczęściej pozostają lojalni marce i wykazują intencje ponownego zakupu (Sudolska, 2011). Niestety wiedza, jaką niosą reklamacje jest wciąż niedoceniana przez przedsiębiorstwa, co skutkuje prowadzeniem bardzo sztywnej polityki reklamacyjnej, a ta z kolei skutkuje negatywnymi doświadczeniami klientów.

Na przełomie 2012/2013 roku w wybranych województwach Polski południowej i południowo-wschodniej w grupie ponad 500 respondentów zostały przeprowadzone badania ankietowe, których celem było uzyskanie informacji na temat zachowań konsumentów w zakresie składania reklamacji. Badania potwierdziły, że reklamacje wywołują wyłącznie negatywne skojarzenia. Samo pojawienie się reklamacji powoduje frustrację i zdenerwowanie u nabywcy. W ankiecie zapytano konsumentów o powody, dla których „nie lubią" składać reklamacji. Najwięcej osób odpowiedziało, że proces reklamacyjny zajmuje dużo czasu oraz jest bardzo kłopotliwy. Klienci spotykają się również z negatywnym nastawieniem sprzedawcy, który stwarza problemy podczas składania

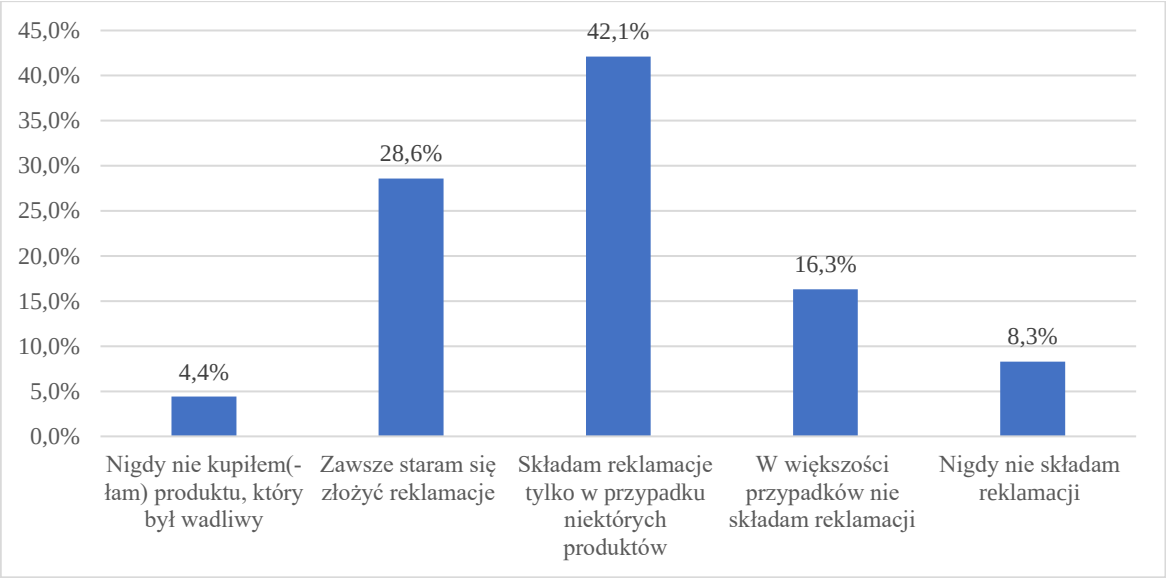
roszczenia oraz nie wierzą, iż ich zgłoszenie zostanie pozytywnie rozpatrzone (Balon, 2015) (rys. 7).



Rys. 7. Odpowiedzi respondentów ankiety dotyczące powodów, dla których nie lubią (lubią) składać reklamacji (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Balon U., 2015, Zachowania konsumentów w zakresie składania reklamacji, Handel Wewnętrzny, 2 (355), ss. 19-32.

Z badań przeprowadzonych przez Balon wynika również, że większość konsumentów mimo, że nie lubi, składa reklamacje. Prawie 30% osób odpowiedziało, że w przypadku zakupu wadliwego towaru zawsze stara się złożyć reklamację, natomiast 42% robi to tylko w przypadku niektórych produktów. Wydaje się to uzasadnione, że z uwagi na niedogodności, które towarzyszą postępowaniu, klienci najczęściej reklamują produkty droższe. Szczególną grupę stanowią ankietowani, którzy odpowiedzieli, że nigdy nie składają reklamacji (8,3%) lub składają je bardzo rzadko (16,3%) (Balon, 2015) (rys. 8).



Rys. 8. Zachowanie respondentów po zakupie wadliwego produktu (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Balon U., 2015, Zachowania konsumentów w zakresie składania reklamacji, Handel Wewnętrzny, 2 (355), ss. 19-32.

W 2013 roku zostało przeprowadzono inne badanie na ogólnopolskiej grupie 1000 osób w wieku 15 – 74 lata, które miało na celu pozyskanie wiedzy na temat kompetencji konsumentów. Jednym z elementów badania była wiedza konsumentów na temat prawa do reklamacji. Z niniejszego badania wynika, iż połowa badanych reklamuje towar lub usługę w przypadku stwierdzenia, że zakupiony produkt ma wady, usterki lub został niewłaściwie wykonany. Co interesujące, osobami deklarującymi, że zawsze składają reklamację były osoby w wieku 40 – 49 lat, z wykształceniem wyższym. Jednocześnie najwyższy odsetek odpowiedzi odnoszący się do opcji „zawsze" reklamujemy towar/usługę z wadami był wśród: studentów/ uczniów, specjalistów, samodzielnych pracowników o wysokich kwalifikacjach oraz pracowników umysłowych/ biurowych/ administracji/ urzędników. Czasami zdarzyło się reklamować produkt lub usługę co trzeciej badanej osobie, szczególnie w wieku 50-59 lat, z wykształceniem średnim. Natomiast nigdy nie składało reklamacji aż 15% badanych. Były to najczęściej osoby mieszkające na wsi, o dochodach gospodarstwa domowego do 2000 zł netto (Dąbrowska et al., 2015). Wyniki przytoczonych badań wskazują, iż osoby o wyższym wykształceniu, pracujące na wyższych stanowiskach częściej korzystają z przysługujących im praw, co może świadczyć o większej świadomości tej grupy osób.

Konsumenci, którzy mimo wadliwości produktu i swojego niezadowolenia nie zgłaszają reklamacji należą do najmniej lojalnej grupy nabywców. Z badań rynkowych wynika, że tylko około 4% klientów stanowią lojalni użytkownicy, którzy mają świadomość, że ich

opinia ma wpływ na wprowadzenie zmian, wyeliminowanie wad oraz wzrost jakości produktów i usług. Pozostałe 96% to niezadowoleni klienci, którzy opowiadają o swoich negatywnych doświadczeniach innym potencjalnym nabywcom (Balon, 2011).

Zarówno w Polsce jak i Unii Europejskiej realizuje się wiele projektów mających na celu podniesienie świadomości konsumentów na temat przysługujących im praw, jak również wsparcie ich w sytuacjach konfliktowych. Mimo to, poziom wiedzy konsumentów wciąż nie jest na zadowalającym poziomie. Ponadto, reklamacje kojarzą się z długotrwałym, kłopotliwym procesem, który pociąga za sobą negatywne emocje. Często konsumenci nie wierzą, że ich zgłoszenie może zostać pozytywnie zakończone, dlatego nie podejmują próby reklamowania wadliwego produktu, czy usługi.

3. Postępowanie reklamacyjne jako element procesu posprzedażowego w przedsiębiorstwach

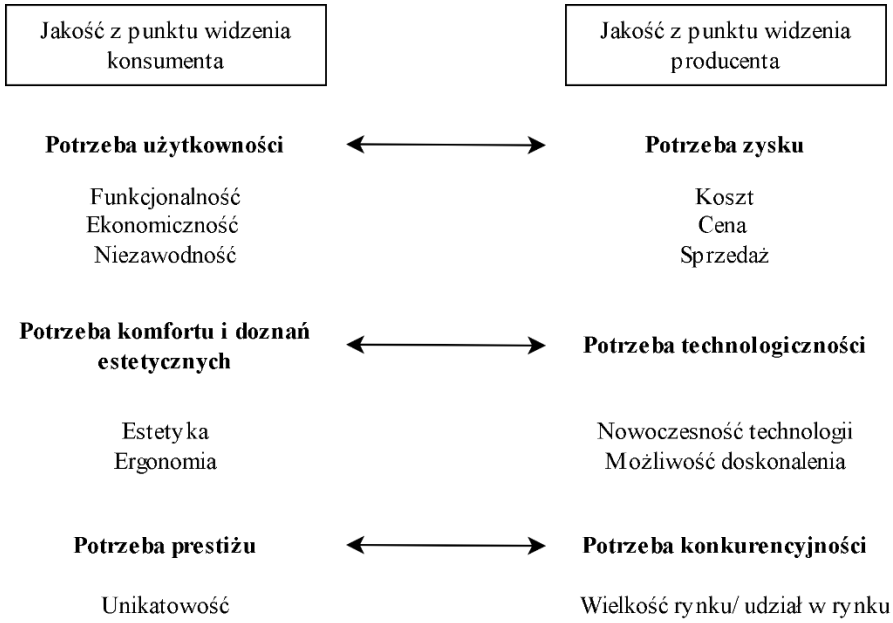
3.1. Procesy posprzedażowe

Procesy posprzedażowe zyskują w przedsiębiorstwach coraz większe znaczenie. Zmiana modelu rynku na klientocentryczny, wzrost konkurencji, a także nieograniczony dostęp do informacji stawiają przed przedsiębiorstwami coraz większe wyzwania. Klienci z łatwością mogą zasięgnąć opinii o wybranym przez siebie produkcie, znaleźć ofertę najkorzystniejszą pod kątem cenowym, łatwości obsługi, dostawy czy zwrotu. Obsługa posprzedażowa jest ściśle związana z jakością i ceną oferowanego produktu lub usługi. Od produktów charakteryzujących się wysoką jakością i ceną klienci będą oczekiwać również wysokiej jakości obsługi posprzedażowej.

Jakość jest pojęciem, od którego należy rozpocząć rozważania na temat obsługi posprzedażowej, ponieważ cały proces rozpoczyna się od jakości produktu lub usługi, a kończy na jakości obsługi posprzedażowej. Dla przedsiębiorstw, w których został wdrożony system zarządzania jakością ISO 9001 najważniejszą definicją jest ta pochodząca z zapisów normy PN-EN 9000, która brzmi „*jakość dostarczanych przez organizację wyrobów i usług jest określana przez jej zdolność do zadowolenia klientów oraz przez zmierzone i niezmierzone oddziaływanie na istotne strony zainteresowane*" (PN-EN 9000:2015). W literaturze można znaleźć wiele prób i podejść do definiowania jakości. Jedną z nich jest, stwierdzenie że jakość oznacza zapewnienie zadowolenia klientów i spełnienie wymaganych standardów (Olanrewaju i Lee, 2022).

Zakładając, że jednostką, która ostatecznie poddaje weryfikacji poziom jakości jest klient, należy zauważyć, iż podejście do pojęcia jakości może mieć różne znaczenie dla poszczególnych nabywców wyrobów i usług. Od czasu, gdy jakość zaczęła odgrywać kluczową rolę w procesie podejmowania decyzji zakupowych, zaczęła się ona coraz częściej pojawiać w praktyce współczesnego marketingu. Paradoksem jest fakt, iż mimo, że zarówno klienci jak i producenci są zainteresowani poprawą jakości wyrobów i usług, pojęcie to oznacza dla nich coś innego (Wyrębek, 2011). Jest to problem, z którym zmagają się przedsiębiorstwa wytwarzające wyroby i oferujące usługi. Wynika to z rozbieżności oczekiwań, jakie każdy z nich wiąże z danym produktem. Klient oczekuje, że produkt spełni jego potrzeby funkcjonalne (wartość użytkowa produktu) i niefunkcjonalne (wartość emocjonalna produktu). Producent chce oczywiście zaspokoić oczekiwania klienta i tutaj

interesy obu stron są spójne. Postrzega on jednak jakość przez pryzmat korzyści, jakie z tego odniesie pod względem ekonomicznym (zyskowność) oraz pozycji na rynku (konkurencyjność) (Hamrol, 2012) (rys. 9).

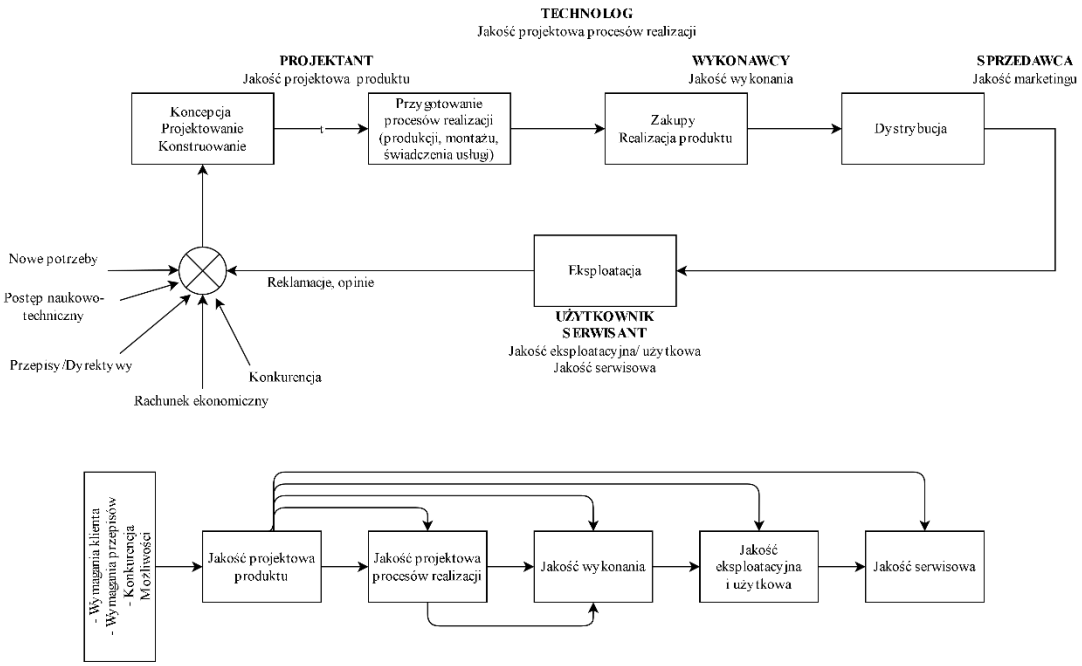


Rys. 9. Postrzeganie jakości produktu przez klienta i przez producenta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Hamrol A., 2012, Zarządzanie jakością z przykładami, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Celem skutecznego zarządzania jakością jest dążenie to tego, aby interesy konsumenta i producenta były w jak największym stopniu spójne, a uzyskać to można poprzez budowanie relacji partnerskich. W takiej sytuacji możliwe jest osiągnięcie najwyższych zysków.

Cykl życia produktu obejmuje fazy: projektowania, przygotowania procesów wykonawczych, wykonania, a w przypadku wyrobów dodatkowo: dystrybucji, użytkowania, serwisowania i utylizacji. W poszczególnych fazach cyklu życia produktu jakość oceniana jest przez osoby bezpośrednio zaangażowane w proces, np.: konstruktorów, technologów, specjalistów w zakresie marketingu, sprzedawców, użytkowników, serwisantów i ekologów (Hamrol, 2017) (rys. 10).



Rys. 10. Jakość w cyklu życia produktu – łańcuch jakości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Hamrol A., 2012, Zarządzanie jakością z przykładami, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Według Hamrola można mówić o:

- jakości projektowej produktu – czyli zdolności produktu do spełniania wymagań klientów zewnętrznych, a także użytkowników wewnętrznych mających z nim kontakt w cyklu jego życia (producenci, handlowcy, serwisanci itp.),
- jakości projektowej procesów realizacji – oznaczającej skuteczność z jaką pozwalają one uzyskać jakość projektową produktu. Zależy ona m.in. od profesjonalizmu i motywacji pracowników, jakości urządzeń, czy organizacji pracy,
- jakości wykonania – czyli stopnia zgodności poszczególnych jednostek wytworzonego wyrobu lub dostarczonej usługi z przyjętym za podstawę wzorcem (projektem, specyfikacją) lub też stopnia zbliżenia się do jakości projektowej,
- jakości eksploatacyjnej lub jakości użytkowej produktu – która oznacza miarę satysfakcji, jakiej doznaje użytkownik w związku z jego posiadaniem i użytkowaniem. Odnosi się ją do wymagań klientów lub deklaracji zawartych w charakterystyce produktu,
- jakości serwisowej – czyli łatwości utrzymywania wyrobu, przede wszystkim z punktu widzenia klienta, ale także serwisanta, w stanie pozwalającym na zachowanie pełnej użyteczności wyrobu (Hamrol, 2012).

Z punktu widzenia klienta, użytkownika danego produktu, ważne będą wszystkie powyżej wymienione rodzaje jakości. Najistotniejsze mogą okazać się jakość eksploatacyjna

lub użytkowa produktu, a także jakość serwisowa. Nierzadko produkty wprowadzane na rynek nie posiadają jakości serwisowej, ponieważ są skonstruowane tak, aby ich naprawa była niemożliwa lub nieopłacalna finansowo. W przypadku awarii okazuje się, że korzystniej cenowo jest zakupić nowy produkt niż naprawiać obecny. Jakość użytkowa produktu odzwierciedla stopień zadowolenia klienta z użytkowania produktu. Do tego rodzaju jakości odnoszą się najczęściej opinie klientów, a w przypadku braku zadowolenia jest ona najczęstszą przyczyną zgłoszeń reklamacyjnych.

Obsługa posprzedażowa jest pojęciem szerokim i oznacza obsługę klienta, która ma miejsce po dokonaniu przez niego zakupu. Obejmuje wszystkie działania mające na celu właściwe funkcjonowanie produktu lub zapewnienie efektywnej jakości usług. W literaturze przedmiotu brakuje uniwersalnej definicji procesów posprzedażowych. Najczęściej autorzy wymieniają elementy, które konsument poddaje ocenie po dokonaniu zakupu. Wśród nich znajdują się: sam produkt, jego cechy użytkowe, poziom obsługi w trakcie sprzedaży, serwis posprzedażowy, proces użytkowania, ewentualny proces reklamacji oraz subiektywne odczucia klienta wynikające z posiadania danego produktu (Ostrowska, 2010). Można też spotkać się z definiowaniem obsługi posprzedażowej jako potransakcyjne elementy obsługi klienta, które najczęściej obejmują:

- instalację produktu, gwarancję, wymianę, naprawy oraz dostępność części zamiennych,
- obserwację produktu w czasie eksploatacji, konsumpcji lub podczas osobistego użytkowania,
- zasady obsługi skarg i reklamacji (Strojny, 2008).

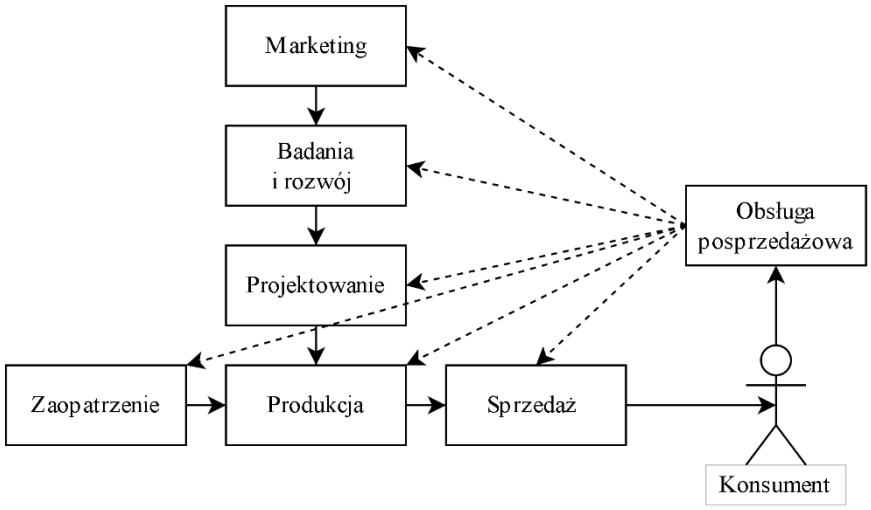
W branży produkcyjnej usługi są coraz częściej uznawane za klucz do konkurencyjnego sukcesu. Dlatego firmy muszą zmienić swoje podejście z orientacji czysto produktowej na orientację produkt – usługa. Jest to bardzo wymagająca i trudna zmiana (Legnani i Cavalieri, 2012). Przedsiębiorstwa produkcyjne w obszarze posprzedażowym stają się usługodawcą, co stawia przed nimi wyzwanie właściwego przygotowania procesów obsługowych i umieszczenia ich w strukturach przedsiębiorstwa (Oliva i Kallenberg, 2003). Właściwe, proklienckie podejście do obsługi posprzedażowej wymaga od przedsiębiorstwa produkcyjnego dużej dojrzałości i świadomości rynkowej. Postrzeganie jakości przez klienta może zdecydowanie różnić się od postrzegania jakości przez przedsiębiorstwo, dlatego przy przyjmowaniu i rozpatrywaniu zgłoszeń reklamacyjnych tak ważna jest otwartość i spojrzenie z perspektywy użytkownika. Na etapie posprzedażowym należy podjąć największy wysiłek, aby zapewnić stabilność i trwałość relacji z klientem. Wraz z ewolucją wymagań klientów i ich ciągłym dążeniem do zaspokajania swoich potrzeb, znaczenie

obsługi posprzedażowej ewoluowało w czasie. Zyskała ona ważną strategiczną rolę, mającą duże znaczenie w wynikach przedsiębiorstw. Kolejnym ważnym aspektem jest fakt, iż obsługa posprzedażowa umożliwia gromadzenie ważnych informacji strategicznych, pozwalając na ciągłe doskonalenie firmy i odpowiednie wdrażanie produktów i usług nastawionych na satysfakcję klientów (Gaiardelli et al., 2007). Świadome przedsiębiorstwa doceniają ten element i dokładnie analizują informacje pozyskane ze zgłoszeń klientów.

Definicje procesów posprzedażowych posiadają cechy wspólne:

- Proces posprzedażowy to proces zorientowany na klienta, mający na celu zaspokojenie jego potrzeb oraz utrzymanie zadowolenia klienta.
- Koncepcja procesu posprzedażowego reprezentuje wielozadaniowy, przekrojowy proces, który wykonywany jest przez wielu różnych aktorów (Shokouhyar et al., 2020).

Nie ulega wątpliwości, że klient jest najważniejszym podmiotem procesów posprzedażowych, ponieważ na tym etapie to on jest właścicielem i użytkownikiem produktu. Procesy posprzedażowe powinny uwzględniać m.in. poziom satysfakcji klientów, dostępność prostych i intuicyjnych informacji, funkcjonalność oferowanych produktów, gwarancję i pomoc techniczną (Santos i Isaias, 2016). Mając świadomość znaczenia opinii klientów w ciągłym zarządzaniu jakością, proces posprzedażowy powinien być bardzo przejrzysty (Kim i Lim, 2021). Klienci powinni wiedzieć z kim powinni się kontaktować, a zespół obsługi posprzedażowej powinien być w stanie korzystając z baz danych uzyskać wszystkie informacje na temat klienta oraz zaproponować mu szybką i skuteczną procedurę rozwiązania problemu (Rebelo et al., 2021). Łatwość pozyskania informacji oraz nawiązania kontaktu z firmą mają bardzo istotne znaczenie. Utrudniony kontakt z przedsiębiorstwem i skomplikowanie procedur reklamacyjnych mogą skutecznie zniechęcić klienta, który zaniecha składania reklamacji, utrzyma swoje niezadowolenie i nie zdecyduje się na ponowny zakup danej marki. Przedsiębiorstwo z kolei straci bezcenną wiedzę, którą mogło pozyskać od klienta na temat swoich produktów. W prawidłowo ułożonym procesie informacje przekazane przez konsumenta w zgłoszeniu reklamacyjnym są przyjęte przez wykwalifikowany zespół, a następnie przetworzone. Wiedza pozyskana z reklamacji jest wykorzystana przez wszystkie działy w przedsiębiorstwie produkcyjnym zaangażowane w proces tworzenia oraz sprzedaży produktów, takie jak marketing, badania i rozwój, zespół projektowy, zaopatrzenie, produkcja i sprzedaż (Molenaar et al., 2002) (rys. 11).



Rys. 11. Przebieg informacji pozyskanych ze zgłoszenia reklamacyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Molenaar P.A., Huijben A.J.M., Bouwhuis D., Brombacher A.C., 2002, Why do quality and reliability feedback loops not always work in practice: a case study, Reliability Engineering and System Safety, 75, ss. 295-302.

W firmach produkcyjnych usługi posprzedażowe powinny pełnić główną rolę w zapewnieniu rentowności oraz utrzymaniu klientów. Badania naukowe wykazują, że nie ma jednego uniwersalnego sposobu wypracowania strategii posprzedażowej. Przedsiębiorstwo powinno wziąć pod uwagę przede wszystkim takie czynniki jak: cechy produktu (zastępowalność, złożoność, cykl życia), strategię posprzedażową (np. koncentrację na różnicowaniu, jakość lub koszt usług), charakterystykę usług (dostosowanie) oraz dystrybucję łańcucha dostaw. Całość obsługi powinna uwzględniać terenowe wsparcie techniczne, zaopatrzenie i dystrybucję części zamiennych, a także konfigurację działań związanych z obsługą klienta (Saccani et al., 2007). Istotnym jest, aby przy projektowaniu strategii posprzedażowej wyjść z perspektywy klienta i zaproponować rozwiązania, które będą dla niego wygodne. Przykładami takich rozwiązań mogą być:

- łatwy kontakt w pracownikami obsługi klienta / obsługi posprzedażowej,
- prosty formularz zgłoszenia reklamacyjnego,
- możliwość wysłania zgłoszenia bez wychodzenia z domu,
- zamówienie kuriera do odbioru reklamowanego produktu przez przedsiębiorstwo lub wysłanie pracownika do oględzin na miejscu u klienta,
- stały podgląd statusu zgłoszenia.

Obsługa posprzedażowa może być przez producenta zlecana innemu usługodawcy (outsourcing), np. w modelu, gdzie sprzedaż do klientów finalnych odbywa się za pośrednictwem punktów sprzedaży. Wybierając takie rozwiązanie należy wziąć pod uwagę asymetrię informacji o kosztach usług, ich ilości oraz rodzaju. Aby wypracować optymalny

model współpracy dla obu stron należy uzyskać oraz przeanalizować jak największą ilość informacji (Rahimi-Ghahroodi et al., 2020). Takie rozwiązanie może być szczególnie korzystne dla przedsiębiorstw produkcyjnych, dla których usługi nie stanowią standardowego procesu oraz które nie prowadzą bezpośredniej sprzedaży do klientów finalnych. Outsourcing obsługi posprzedażowej niesie ze sobą różne ryzyka, między innymi brak pełnego wpływu na jakość oferowanej obsługi, czy możliwe różnice w jakości obsługi w różnych punktach sprzedaży. Ważnym elementem mogą okazać się trudności w przepływie wszystkich informacji od klientów, ponieważ punkt sprzedaży staje się filtrem, który zgłoszenie przyjmuje i przekazuje do przedsiębiorstwa.

3.2. Proces reklamacyjny jako narzędzie w doskonaleniu przedsiębiorstwa

Obsługa posprzedażowa to korzystanie przez klienta z usługi świadczonej w celu zaspokojenia jego potrzeb po transakcji sprzedaży, zarówno w zakresie naprawy, jak i konserwacji produktu (Susilo i Ikhsan, 2020). Serwis posprzedażowy jest niezbędnym elementem zadowolenia i zaangażowania klientów (Choudhary et al., 2011). Firmy mogą projektować, zarządzać i budować lojalność klientów poprzez wdrażanie najlepszych usług posprzedażowych, takich jak szybkie odpowiedzi na skargi klientów, wymiana uszkodzonych towarów lub zwrot pieniędzy, jeśli klienci są niezadowoleni z produktu lub usługi (Nasir i Mushtaq, 2014). Dowodzi to istotnego związku pomiędzy obsługą posprzedażową a satysfakcją klientów (Maghsoudlou et al., 2014).

Konsumenci odgrywają kluczową rolę w rozpowszechnianiu wartości marki i wpływaniu na efektywność jej programów marketingowych (Claro, 2014). Dzięki zarządzaniu relacjami z klientami organizacje mogą osiągnąć swój cel, jakim jest ich utrzymanie i zadowolenie. Zadowolenie klienta skutkuje zwiększonym popytem na produkty i usługi firmy, a reputacja organizacji lub marki wzrasta. Gdy organizacja skutecznie sprzedaje swoje produkty, musi efektywnie planować usługi posprzedażowe, ponieważ takie planowanie jest częścią zarządzania relacjami z klientami. Rozszerzone usługi posprzedażowe mogą być narzędziem wykorzystywanym w celu konkurowania na rynku (Choudhary et al., 2011).

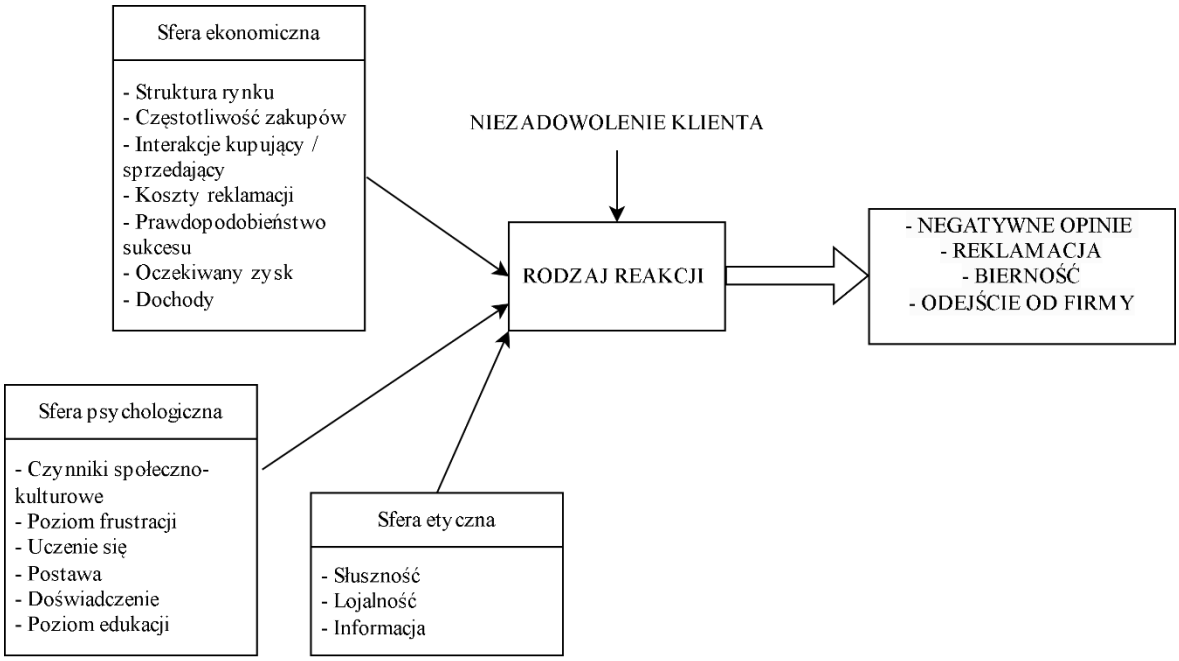
W dzisiejszych czasach, w dobie wysoko rozwiniętej konkurencji oraz szerokiego dostępu do informacji przedsiębiorstwa zaczynają zauważać znaczenie serwisu posprzedażowego jako narzędzia w budowaniu ich przewagi konkurencyjnej. Coraz większą wartość zyskuje budowanie relacji z klientem i pozyskiwanie w klientach ambasadorów

marki. Nabywcy mający negatywne doświadczenia z produktem lub usługą chętnie dzielą się tą informacją nie tylko z kilkunastoma znajomymi, ale publikują negatywne opinie w Internecie, do których ma dostęp nieograniczona liczba osób (Sun et al., 2021). Istnieje wiele czynników, które wpływają na satysfakcję klienta i poziom reklamacji. Najważniejszymi z nich są jakość produktu i jakość obsługi (Wibawo, 2022).

Reklamacje można potraktować jako informacje zwrotne od klienta dla przedsiębiorstwa. Jest to jednocześnie forma zaufania, ponieważ klient zgłaszający swój problem wierzy, że firma jest w stanie go rozwiązać i zapewnić produkt lub usługę odpowiedniej jakości (Barlow i Møller, 2001). Niejednokrotnie klienci z różnych przyczyn nie składają reklamacji, mimo pojawienia się usterek. Przedsiębiorstwa, które utrudniają i zniechęcają klientów do składania skarg mogą złudnie cieszyć się niskimi współczynnikami reklamacji i traktować to jako swój sukces. W rzeczywistości tracą prawdziwy obraz sytuacji, nie są w stanie sprawnie wprowadzać działań korygujących i zapobiegawczych, aby utrzymać wysoką jakość swoich produktów, przez co ostatecznie zaczną tracić klientów (Muzyka, 2018). Skuteczne rozpatrywanie reklamacji może pomóc w zmniejszeniu liczby wad poprzez wskazanie problemów w konkretnych zakładach i procesach produkcyjnych. Mogą również zapewnić wczesne ostrzeżenie o potencjalnych problemach, co daje pracownikom więcej czasu na reakcję (Mitchell i Critchlow, 1993). Reklamacje należy traktować, jako wskaźnik efektywności przedsiębiorstwa, sygnalizujący niektóre problemy lub awarie w procesach wewnętrznych, które wymagają naprawy, aby uniknąć migracji rentownych klientów. Organizacje muszą nauczyć się, że konsekwencją utraty klientów jest zarówno spadek zysków, jak i negatywny marketing szeptany. Skuteczny proces zarządzania reklamacjami jest tanim systemem diagnozowania słabych punktów firmy (Filip, 2013).

W przypadku niezadowolenia z produktu lub usługi klienci mogą podjąć działanie, czyli skontaktować się z firmą i zgłosić reklamację, pozostać bierni, opowiedzieć o swoim doświadczeniu rodzinie i znajomym lub po prostu odejść od firmy. Na sposób ich działania mogą wpływać różne czynniki, które będą miały różny poziom ważności w konkretnej sytuacji. Czynniki te można podzielić na trzy grupy. Pierwszą z nich jest sfera psychologiczna, na którą składają się takie aspekty jak czynniki społeczno-kulturowe, poziom frustracji, postawa, doświadczenia i poziom edukacji. Kolejną grupą jest sfera ekonomiczna, na którą składają się: struktura rynku, interakcje między sprzedającym a kupującym, koszty reklamacji, prawdopodobieństwo sukcesu, czyli uznania reklamacji, oczekiwany zysk oraz poziom dochodów reklamującego. Ostatnią sferą jest sfera etyczna,

do której można zaliczyć słuszność swojego roszczenia, lojalność wobec firmy oraz przekazanie informacji (Crie, 2003) (rys. 12).



Rys. 12. Determinanty zachowań klientów w przypadku niezadowolenia z produktu lub usługi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Crie D., 2003, Consumers' complaint behavior. Taxonomy, typology and determinants: Towards a unified ontology, Database Marketing & Customer Strategy Management, 11, ss. 60-79.

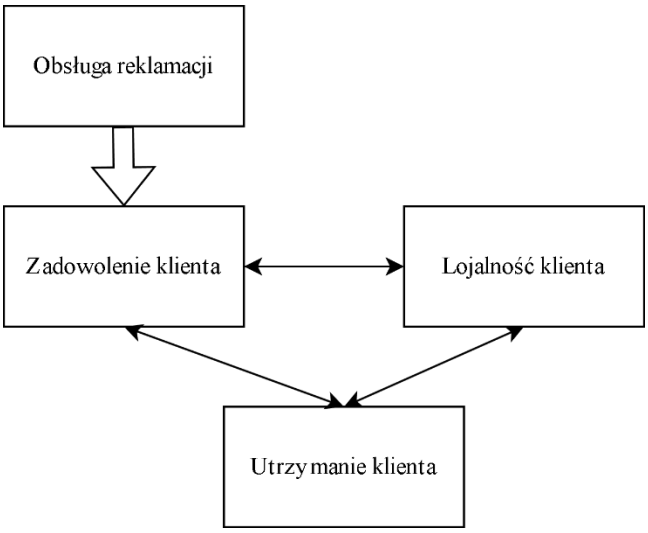
Reakcje klientów na niezadowolenie z jakości produktu lub usługi mogą być różne. Firmy nie posiadają wiedzy, ile procent z ich klientów było niezadowolonych, a mimo to nie wysłali zgłoszenia reklamacyjnego. Dlatego podkreśla się znaczenie tych klientów, którzy skontaktowali się z przedsiębiorstwem i dali mu szansę na poprawę, a także uzyskanie bardzo ważnych informacji o swoich produktach lub usługach.

Firmy powinny starać się utrzymywać dobre relacje z klientem, ponieważ:

- pozyskanie nowego klienta może kosztować nawet pięć razy więcej niż utrzymanie obecnego,
- przeciętna firma traci rocznie 10% klientów,
- zmniejszenie utraty klientów o 5% może zwiększyć zyski o 25% do 85%, zależnie od branży,
- stopa zysku zwykle rośnie w czasie życia utrzymanego klienta dzięki coraz większym zakupom, rekomendacjom, premiom cenowym oraz zmniejszeniem kosztów operacyjnych związanych z obsługą (Reichheld, 2001).

Firmy powinny być również „adwokatem" klienta, czyli gdy tylko to możliwe, przyznawać mu rację i rozumieć jego punkt widzenia (Dholaika, 2006). Niezależnie od starań podejmowanych przez firmy część klientów i tak odejdzie. Ponowne ich

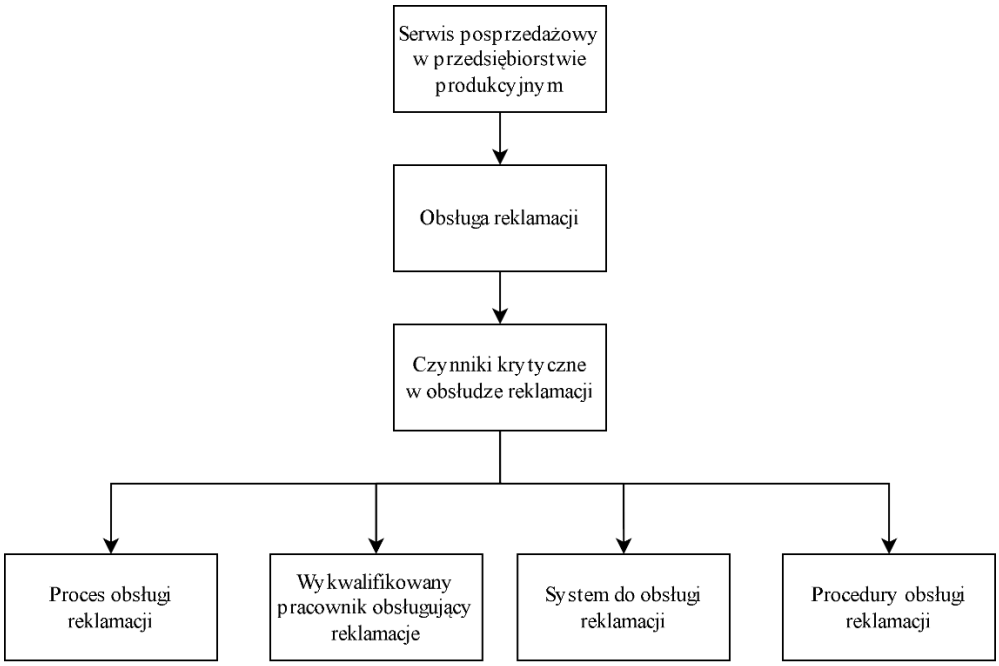
zaktywizowanie jest wyzwaniem dla przedsiębiorstwa, z którym może sobie poradzić przygotowując i realizując strategię odzyskiwania (Thomas et al., 2004). Zawsze łatwiej odzyskać byłych klientów, o których firma posiada informacje, na przykład historię zakupów, ich preferencje, niż pozyskać zupełnie nowych. Wywiady przeprowadzone z odchodzącymi klientami mogą wykazać źródła ich niezadowolenia i pomóc odzyskać tych o dużym potencjale (Reinartz i Kumar, 2003). Obsługa reklamacji ma bezpośredni wpływ na satysfakcję klientów. Z kolei satysfakcja klientów ma bezpośredni wpływ na ich lojalność i utrzymanie przy danej firmie (Adzhigalieva et al., 2021). Związek między obsługą reklamacji a zadowoleniem klientów, ich lojalnością i utrzymaniem przedstawiono na rys. 13.



Rys. 13. Model wpływu obsługi reklamacji na zadowolenie klienta, lojalność klienta i utrzymanie klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Adzhigalieva Z., Hurriyati R., Hendrayati H., 2021, The influence of complaint handling and service recovery on customer satisfaction, customer loyalty and customer retention, Advanced in Economics, Business and Management Research, 657, ss. 281 – 285.

Proces reklamacyjny jest częścią serwisu posprzedażowego lub obsługi posprzedażowej, które są pojęciami dużo szerszymi. W obsłudze reklamacji można wyróżnić czynniki krytyczne, którymi są proces obsługi reklamacji, wykwalifikowany pracownik obsługujący reklamacje, system do obsługi reklamacji oraz procedury obsługi reklamacji. Wszystkie wyżej wymienione elementy składają się na całość procesu i każdy z nich ma znaczenie dla ostatecznej satysfakcji klienta (rys. 14).



Rys. 14. Schemat teoretyczny procesu obsługi reklamacji w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Yang B., Li X., 2016, Complaint handling, A multiple case study: key factors that influence the efficiency of complaint handling in manufacturing industry, Linnaeus University Sweden.

Obsługa reklamacji polega na podjęciu odpowiednich działań w celu rozwiązania problemu klienta. Proces ten przebiega zazwyczaj przez kilka etapów od otrzymania zgłoszenia, poprzez ocenę, aż do ostatecznej decyzji. Proces obsługi reklamacji może mieć wiele etapów w zależności od charakterystyki przedsiębiorstwa, systemu dystrybucji czy samego produktu. Kolejnym ważnym podmiotem jest pracownik obsługujący reklamacje. Wykwalifikowany i przeszkolony pracownik odpowiedzialny za kontakt z klientem pełni kluczową rolę w podnoszeniu się z porażek. W celu zapewnienia wysokiej jakości obsługi klienta przedsiębiorstwo powinno zatrudnić odpowiednich ludzi, a następnie przeszkolić ich lepiej niż konkurenci.

Obsługa reklamacji powinna odbywać się w dobrze do tego przygotowanym systemie informatycznym, który umożliwi klientom przekazanie zgłoszenia o swoich problemach, przedsiębiorstwu umożliwi podjęcie natychmiastowych działań, a następnie zbierze wszystkie dane o kliencie w celach statystycznych. Bardzo ważne jest, aby osoby obsługujące reklamacje wiedziały jak zachować się w danej sytuacji, dlatego firmy powinny również kłaść nacisk na wdrożenie procedur obsługi reklamacji. Obsługa reklamacji najczęściej odbywa się pod presją czasu, dlatego dobrze skonstruowane, proste i czytelne procedury umożliwią pracownikom sprawną weryfikację zgłoszeń i podejmowanie właściwych decyzji (Yang i Li, 2016).

Firmy powinny zwracać uwagę na kluczowe zagadnienia: zapewnienie wysokiej jakości obsługi posprzedażowej oraz dobre i życzliwe traktowanie klientów. Firmy powinny otwierać oddziały, do których klienci mają łatwy dostęp. Poza tym pracownicy powinni poznać wszystkie potrzeby klientów, zwiększać profesjonalizm w zakresie obsługi klientów i zawsze być zaangażowani w wykonywanie pracy. Pracownicy powinni mieć dobre relacje z klientami (Susilo i Ikhsan, 2020). Utrzymanie dobrych relacji z klientem w sytuacji reklamacyjnej często bywa dużym wyzwaniem, ponieważ samo zaistnienie wady produktu lub usługi związane jest z negatywnymi emocjami, często zdenerwowaniem, rozczarowaniem i nastawieniem klienta na „walkę" ze sprzedawcą, jeśli zdecyduje się na zgłoszenie reklamacji. Odbiorcą zgłoszeń klientów są pracownicy, często nazywani potocznie pracownikami „pierwszej linii frontu", przy czym samo nazewnictwo nasuwa na myśl konieczność prowadzenia walki z klientem.

Obecnie wiele firm aktywnie zachęca klientów do składania reklamacji, aby mieć szansę na naprawę swojego błędu. Chociaż praktyka ta jest powszechnie akceptowana w organizacjach często ignoruje się wpływ skarg klientów na pracowników obsługi (Bell et al., 2004). Zrozumienie jak pracownicy radzą sobie z negatywnymi emocjami klientów ma kluczowe znaczenie. Osobowość pracowników będzie odgrywać znaczącą rolę w ich strategii radzenia sobie, w szczególności takie cechy jak poczucie własnej wartości, uczucia i poczucie własnej skuteczności (Bell i Luddington, 2006). Każda firma, niezależnie od jej wielkości powinna zatrudniać pracowników z odpowiednimi kompetencjami, pozytywnym nastawieniu i osobowości, którzy potrafią wczuć się w sytuację klienta. Błędem jest obsadzanie stanowisk związanych z obsługą szeregowo. Firmy, które przykładają dużą wagę do zatrudnienia odpowiednich osób, później też bardziej angażują się w szkolenia – jak radzić sobie z reklamacjami klientów. Ponadto, firmy te mają bardziej systematyczne podejście do rejestrowania skarg oraz odpowiadania na nie zgodnie z ustalonymi zasadami (Shooshtari et al., 2012). Proces komunikacji w rozpatrywaniu skarg klientów wpływa na ich poziom zadowolenia (Hermawati, 2022).

Badania naukowe potwierdzają, że interakcje międzyludzkie mają kluczową rolę w procesie obsługi reklamacji. Udowodniono, że w przypadku reklamacji, w której pojawiły się pozytywne relacje klienta z pracownikiem firmy, klienci czuli większą satysfakcję z obsługi w porównaniu do kanałów internetowych polegających na bezosobowym przesyłaniu informacji. Dotyczyło to sytuacji, w której klienci uzyskali pozytywne rozwiązanie reklamacji w postaci wymiany produktu na nowy. Korzystanie z kanałów obsługi zapewniających bezpośrednią mediację wydaje się być bezpieczniejszym sposobem

na utrzymanie zadowolenia klientów pomimo zaistnienia reklamacji (Jeanpert et al., 2021). W przypadku firm produkcyjnych należy dodatkowo zauważyć, iż zgłoszenia usterki do wykonania naprawy wymaga dostępności specjalisty (inżyniera), jak i odpowiedniej części zamiennej. Ograniczona liczba specjalistów, a czasem brak dostępności części zamiennych mogą wpłynąć na niewywiązanie się lub nieterminowe wywiązanie się z obowiązków reklamacyjnych (Rahimi-Ghahroodi et al., 2019).

Behrens, praktyk w zarządzaniu wskazuje dobre praktyki w odpowiedzi na skargę klienta:

1. Po pierwsze, należy jasno określić kwestie poruszone przez składającego reklamację: w jaki sposób została zbadana sprawa oraz jakie dowody wzięto pod uwagę.
2. Następnie, po uważnym wysłuchaniu klienta, odnosząc się do dowodów, należy wyjaśnić, co się stało.
3. Po trzecie, należy wyjaśnić, co się powinno wydarzyć powołując się na istotne procedury, instrukcje, przepisy, normy. Należy również upewnić się, że odpowiedź jest zgodna z obowiązującymi przepisami prawa.
4. Na końcu, jeśli występuje różnica między tym, co się wydarzyło, a tym co powinno się wydarzyć, należy wyjaśnić klientowi, w jaki sposób zostanie to naprawione (Behrens, 2018).

Obsługa reklamacji niewątpliwie generuje koszty dla przedsiębiorstwa, przez co jest traktowana jako czynnik kosztowy, a nie jako potencjalne źródło zysku. Szczególnie w trudnych czasach może to prowadzić do presji na redukcję kosztów. Managerowie mogą tego uniknąć tylko przez udowodnienie wkładu reklamacji w zarządzanie i tworzenie wartości dla firmy. Jest to ogromne wyzwanie, ponieważ płynące z reklamacji korzyści są często bardzo trudno policzalne finansowo (Stone, 2011). Przykłady kosztów reklamacyjnych oraz korzyści wynikające z reklamacji przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Koszty i korzyści wynikające z reklamacji

Koszty reklamacyjne	Korzyści wynikające z reklamacji
koszty personelu, zasobów ludzkich bezpośrednio związanych z procesem obsługi reklamacji (np. zespół działu reklamacji, serwisanci)	korzyść informacyjna – wartość wykorzystania informacji pochodzących ze skarg klientów do poprawy jakości produktów, zwiększenia wydajności oraz zmniejszenia kosztów awarii
koszty administracyjne, np. wyposażenie przestrzeni biura, sprzęt komputerowy	zadowolenie klientów po pozytywnym załatwieniu reklamacji
koszty komunikacji, np. telefon, opłaty pocztowe	zatrzymanie klienta, który mimo wystąpienia usterki zostaje przy firmie, zamiast odejść do konkurencji
koszty rozwiązania reklamacji, np. rabaty, zwrot zapłaconej ceny, koszty naprawy lub wymiany produktu	korzyści komunikacyjne – pozytywne opinie o firmie, marketing szeptany

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Stone M., 2011, Literature review on complaints management, Database Marketing & Customer Strategy Management, 18 (2), ss. 108-122.

Aby wygenerować maksymalne zyski z procesu reklamacyjnego, przedsiębiorstwo powinno zaprojektować proces zarządzania reklamacjami tak, aby skupić się na doskonaleniu procesów i produktów, a nie klientów. Faktem jest, że to nie skargi generują koszty przedsiębiorstwa, a błędy które powstały przy wytworzeniu produktu lub usługi. Proces reklamacyjny można uznać za dobrze zaprojektowany, kiedy powoduje on zatrzymanie klienta. Wybrane czynniki, które mogą składać się na dobrze funkcjonujący proces w przedsiębiorstwie obejmują:

- posiadanie jasnych procedur,
- zapewnienie szybkiej odpowiedzi,
- rzetelność (spójność) odpowiedzi,
- posiadanie jednego punktu kontaktowego dla osób składających reklamacje,
- łatwość dostępu do procesu reklamacyjnego,
- informowanie klienta na bieżąco o statusie reklamacji,
- poważne traktowanie skarg klientów,
- upoważnienie pracowników do rozwiązywania problemów klientów,
- posiadanie procedur weryfikacji satysfakcji klienta po zakończonej obsłudze reklamacji,
- używanie danych pochodzących z reklamacji do analizy problemów i wyciągania wniosków,
- stosowanie działań mających na celu usunięcie przyczyn reklamacji, zamiast zmniejszenia liczby reklamacji (Stone, 2011).

W dzisiejszych czasach firmy wydają ogromne pieniądze oraz wykonują ogromny wysiłek, aby usłyszeć skargi klientów i uzyskać ich opinie. Zarządzanie reklamacjami ma

uzasadnienie marketingowe oraz biznesowe (Cetin, 2018). W tabeli 4 przedstawiono przykładowe cele zarządzania reklamacjami.

Tabela 4. Cele zarządzania reklamacjami w przedsiębiorstwach

Cele marketingowe	Cele biznesowe
zapobieganie odejściu klientów do konkurencji	zbieranie informacji, aby określić słabe punkty przedsiębiorstwa
zwiększenie satysfakcji klientów	zdolność do badania zmian rynkowych poprzez skargi klientów
zapobieganie negatywnym skutkom, które mogą wystąpić w komunikacji z klientem	poprawa jakości
zachęcanie do pozytywnego wpływu na komunikację z klientem	zmniejszenie kosztów spowodowanych przez błędy
budowanie pozytywnego wizerunku i nastawienia klientów	rozpoznawanie wczesnych sygnałów ostrzegawczych dotyczących reklamacji klientów
zwiększenie cross-selling'u do klientów	określenie poziomu relacji pracownika z klientem
zgodność z wymaganiami prawnymi	możliwość określenia, czy konieczne jest szkolenie w zakresie komunikacji
rozwijanie rozmowy z klientem	możliwość ustalenia, czy ogólna wydajność personelu jest wystarczająca
zapobieganie interwencji organów państwowych	ustalenie ogólnego planu szkoleń dla pracowników
pozytywna reakcja klientów	zapewnienie bardziej racjonalnego wykorzystania zasobów biznesowych w systemie CRM

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Cetin F. A., 2018, Customer complaints management, a conceptual view, Atlas International Refereed Journal on Social Sciences, 4 (11), ss. 869-880.

Obsługa posprzedażowa wciąż zyskuje na znaczeniu, również w obszarze budowania relacji z klientem. Świadome, nowoczesne przedsiębiorstwa wykorzystują zgłoszenia reklamacyjne jako źródło bardzo wartościowej wiedzy o swoich błędach. Zapewnienie wysokiej jakości obsługi posprzedażowej wiąże się z zatrudnieniem odpowiedniego personelu oraz zapewnienie pracownikom szkoleń. Poza wykwalifikowanym zespołem obsługowym firmy powinny zadbać o przygotowanie jasnych i prostych procedur obsługi zgłoszeń reklamacyjnych oraz posiadać system do obsługi zgłoszeń klientów. System reklamacyjny powinien charakteryzować się nie tylko łatwością obsługi, ale również zbierać dane dotyczące skarg klientów, które firma będzie mogła przeanalizować, aby wprowadzić działania naprawcze w swoich procesach wewnętrznych.

4. Przedmiot badań własnych

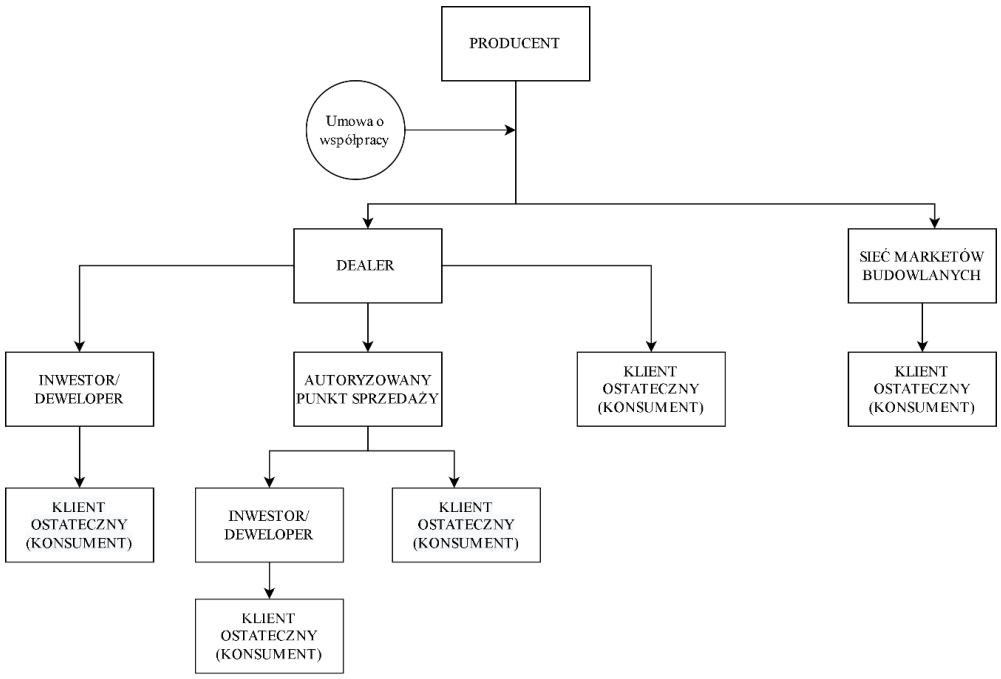
4.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa X

Przedsiębiorstwo X jest producentem stolarki drzwiowej i należy do grupy dużych przedsiębiorstw z kapitałem polskim. Przedsiębiorstwo X działa na rynku od około 30 lat. Prowadzi swoją działalność w pięciu zakładach produkcyjnych, z czego cztery zlokalizowane są na terenie Polski, a jeden za granicą. Przedsiębiorstwo X zatrudnia ponad 2000 pracowników, a jego roczne obroty wynoszą około 500 milionów złotych (strona internetowa przedsiębiorstwa X). Przedsiębiorstwo X znalazło się w rankingu 100 największych producentów materiałów budowlanych i wykończeniowych opublikowanych przez magazyn Builder w 2021 r. (builderpolska.pl). Przedsiębiorstwo X jest producentem drzwi wewnątrzlokalowych, wejściowych do mieszkań, wejściowych do domów oraz drzwi technicznych. Rocznie sprzedaje na rynkach krajowym i zagranicznym około 1,7 miliona sztuk drzwi (strona internetowa przedsiębiorstwa X).

„*Misją Firmy X jest dostarczanie klientom najwyżej jakości produktów. Celem naszym jest bycie liderem w branży produkcji stolarki drzwiowej zarówno w kraju jak i poza jego granicami*" (Księga Jakości przedsiębiorstwa X).

Przedsiębiorstwo X prowadzi system dystrybucji selektywnej, który charakteryzuje się tym, że produkty dostarczane są do konsumenta przez ograniczoną liczbę specjalnie wybranych pośredników obsługujących dany rynek. Odpowiedni wybór pośredników gwarantuje, że produkt znajdzie się we właściwym miejscu, a pośrednicy zobowiązani są do prowadzenia odpowiednich działań handlowych i marketingowych (Góra et al., 2018). Dystrybucja selektywna stosowana jest głównie dla produktów wybieralnych (Kadłubek, 2012), które charakteryzują się tym, że konsument może poświęcić więcej czasu i wysiłku na porównanie produktów (Czubała et al., 2012), jak również na porównanie ich między sobą, czy odwiedzenie kilku punktów sprzedaży (Świdrak, 2007). Głównym kanałem dystrybucji przedsiębiorstwa X jest sieć autoryzowanych dealerów, z którymi przedsiębiorstwo X posiada podpisane umowy o współpracy. Przedsiębiorstwo X jest reprezentowane na rynku polskim przez 47 dealerów, którymi są zarówno ogólnopolskie sieci handlowe, jak i punkty w jednej lokalizacji. Autoryzowani dealerzy sprzedają produkty przedsiębiorstwa X bezpośrednio klientom indywidualnym (konsumentom) lub klientom inwestycyjnym albo dystrybuują je do autoryzowanych punktów sprzedaży (szacuje się, że jest około 1500 takich punktów w Polsce). Firma X posiada podpisane umowy tylko

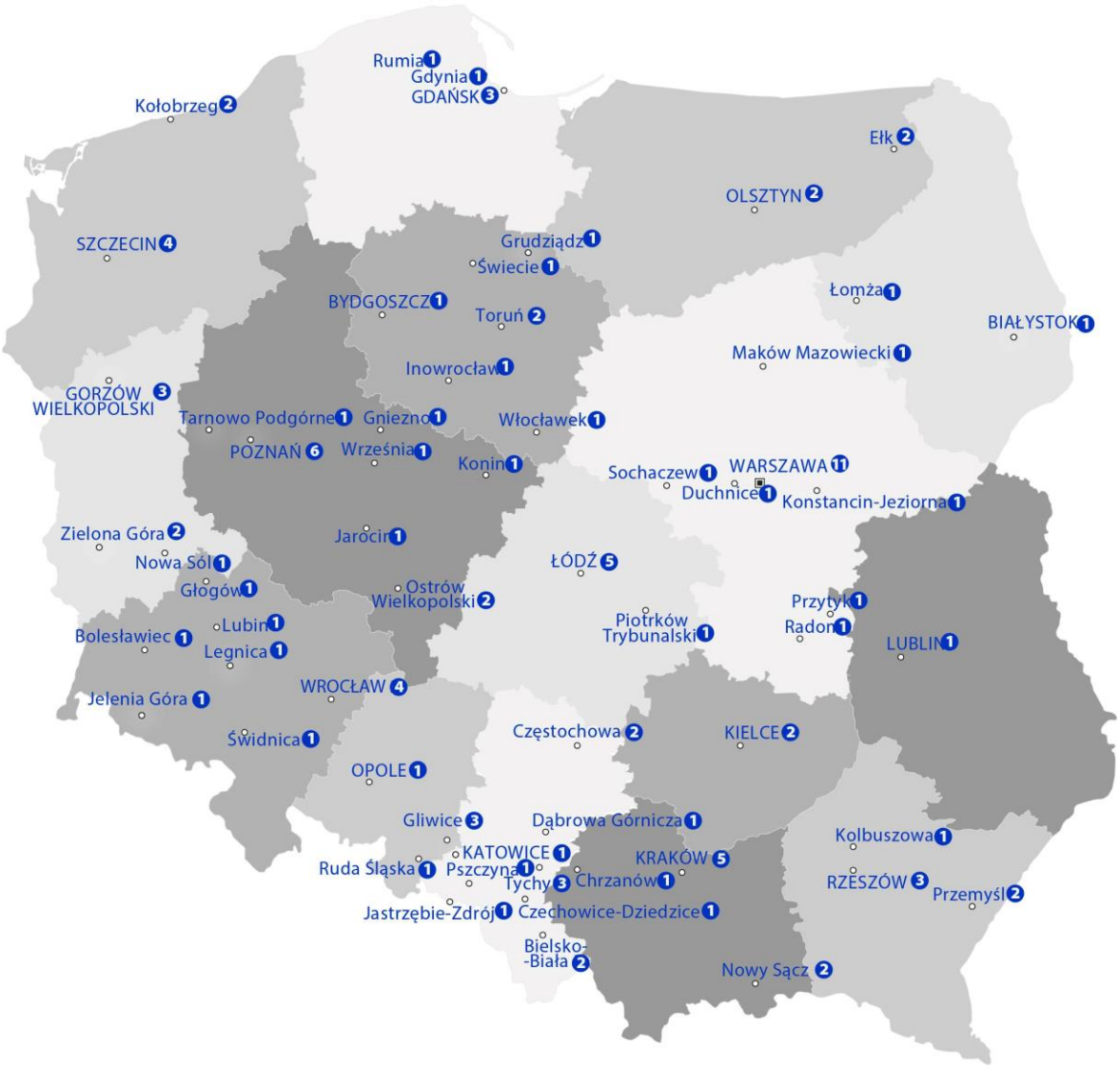
z autoryzowanymi dealerami, czyli tylko na te podmioty może mieć wpływ w zakresie prowadzonych akcji handlowych, marketingowych, ekspozycji produktów i jakości obsługi. Przedsiębiorstwo X nie utrzymuje bezpośredniej relacji z punktami sprzedaży, które współpracują z dealerami, co zostało w przedsiębiorstwie X zidentyfikowane jako problem. W celu jego rozwiązania firma podjęła szereg działań, w tym między innymi uruchomiła projekt Certyfikacji Punktów Sprzedaży, aby zweryfikować punkty sprzedaży według określonych kryteriów oraz nawiązać bezpośredni kontakt z takimi sklepami. Poza tradycyjnym kanałem dystrybucji, czyli punktami dealerskimi i punktami sprzedaży producent dystrybuuje swoje produkty za pośrednictwem kilku sieci wielkopowierzchniowych marketów budowlanych. Ten obszar działalności nie jest przedmiotem badań w niniejszej pracy, ponieważ sprzedaż w tym kanale prowadzona jest według ścisłych wytycznych sieci marketów, na które producenci nie mają wpływu. Model dystrybucji produktów przedsiębiorstwa X przedstawiono na rys. 15.



Rys. 15. Sieć dystrybucji produktów przedsiębiorstwa X

Źródło: Opracowanie własne.

Jak już wspomniano przedsiębiorstwo X obecnie współpracuje z 47 dealerami, w których skład wchodzą zarówno ogólnokrajowe sieci, jak i firmy, które posiadają punkt tylko w jednej lokalizacji. W ramach sieci dealerskiej funkcjonuje prawie 150 dużych punktów dealerskich (rys. 16), które bezpośrednio współpracują z producentem, tj. składają zamówienia oraz zgłaszają reklamacje. Do tych punktów producent dostarcza towar, ale również z nich odbiera reklamacje.



Rys. 16. Sieć autoryzowanych dealerów producenta X

Źródło: opracowanie własne.

W grupie dealerów, która współpracuje z producentem rzadko występują zmiany. Część sklepów sprzedaje produkty producenta od początku jego działalności, część przybywała w trakcie, kilku zamknęło swoją działalność. Długoterminowa współpraca umożliwia nawiązanie silnych relacji biznesowych między przedsiębiorstwami i ich pracownikami. Obecnie przedsiębiorstwo X pracuje nad nawiązaniem relacji z pozostałymi punktami sprzedaży, które dystrybuują jego produkty na rynku. Celem zacieśniania relacji jest zagwarantowanie konsumentom jednakowego poziomu obsługi niezależnie od punktu, w którym będą realizować swoje zamówienie.

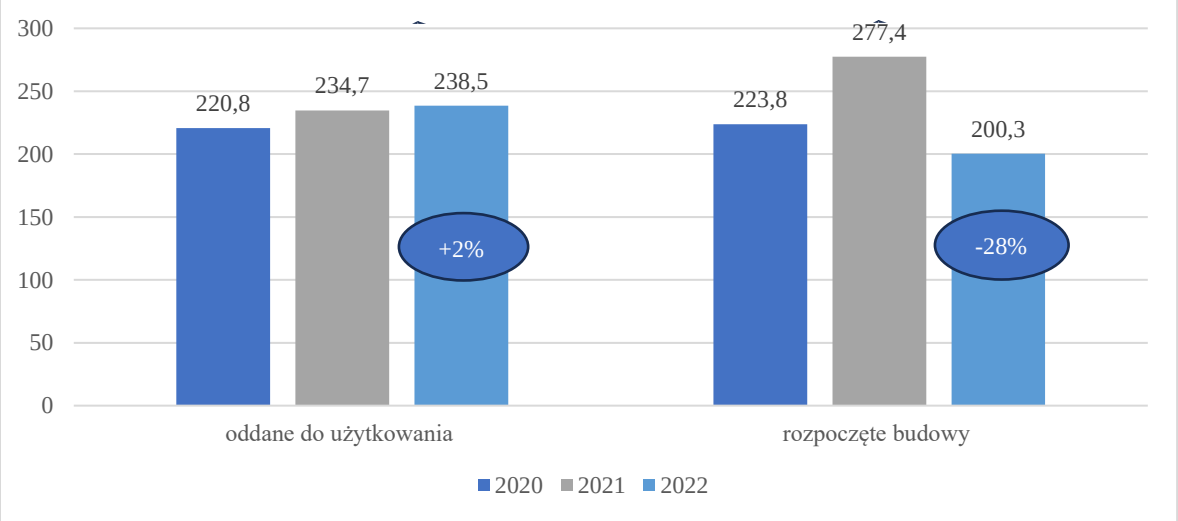
4.2. Sytuacja na rynku i otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa X

Ostatnie trzy lata są dla gospodarki światowej bardzo trudnym okresem. Miały na to wpływ dwa wydarzenia – w marcu 2020 roku ogłoszenie przez Światową Organizację Zdrowia WHO (*ang.* World Health Organization) pandemii COVID-19 i w lutym 2022 roku rozpoczęcie agresji Rosji na Ukrainę. Rozprzestrzenianie się koronawirusa doprowadziło na całym świecie do wzrostu zmienności cen akcji, spadku nominalnych stóp procentowych i spadku PKB (Czech et al., 2020, Keshky et al., 2020, Naseer et al., 2023). Pandemia COVID-19 spowodowała trojakiego rodzaju skutki o charakterze gospodarczym. Po pierwsze, jest to sama pandemia i obciążenia, jakie powoduje dla systemów opieki zdrowotnej i mieszkańców państw nią dotkniętych; po drugie, są to ekonomiczne koszty działań ukierunkowanych na ograniczenie rozprzestrzeniania się wirusa, a wreszcie wpływ ogólnoświatowego spowolnienia gospodarczego na poszczególne gospodarki (Jędrzejowska i Wróbel, 2020). Kiedy Unia Europejska podnosiła się gospodarczo po pandemii, prognozowano długotrwały stabilny wzrost gospodarczy. Niestety, rosyjska inwazja na Ukrainę spowodowała dalszą presję na wzrost cen surowców, ponowne zakłócenia w logistyce i globalnych łańcuchach dostaw. Prognozuje się obniżenie tempa wzrostu w UE oraz wzrost inflacji (Cepparulo, 2022).

W 2021 roku europejska gospodarka zmagała się z wyzwaniem, które jest wynikiem pandemii i będącego jej efektem załamania łańcuchów dostaw z Azji. Głównym problemem producentów w Europie w 2021 roku okazał się ograniczony dostęp do surowców oraz bardzo duży wzrost cen. W szczytowym momencie ceny aluminium (październik 2021 roku) były wyższe o ponad 100% w porównaniu z początkiem pandemii (kwiecień 2020). Problem ten dotyczył także wielu innych surowców. Prognozowano, że w 2022 roku wysokie koszty produkcji będą jednym z najważniejszych wyzwań dla europejskich producentów. Można się spodziewać, że dostęp do surowców czy komponentów do produkcji będzie lepszy, ale ich ceny nadal będą wysokie. Znaczący wzrost cen widoczny jest w większości krajów Europy. Duży wpływ na wzrost cen mają ceny energii i gazu, które jak oceniają ekonomiści, nie będą malały (CAB, 2022). Obecna sytuacja związana z agresją Rosji na Ukrainę wpłynęła na pogłębienie się kryzysu energetycznego na całym świecie.

Rosnące w 2021 roku ceny nie zniechęciły Europejczyków do aktywności remontowo-budowlanej. Z danych Komisji Europejskiej wynika, że po trzech kwartałach 2021 roku liczba pozwoleń na budowę była o około 30% większa niż rok wcześniej. Także w Polsce aktywność w tym zakresie wyraźnie wzrosła. Liczba mieszkań, których budowę rozpoczęto

w 2021 roku była o 23,9% większa niż rok wcześniej. Z kolei liczba mieszkań oddanych do użytkowania wzrosła o 6,3% i wyniosła prawie 2,23 mln. W 2022 roku liczba mieszkań oddanych do użytkowania wzrosła o 2% w stosunku do roku poprzedniego, nastąpił jednak znaczny spadek rozpoczętych budów, bo aż o 28% (www.stat.gov.pl) (rys. 17).

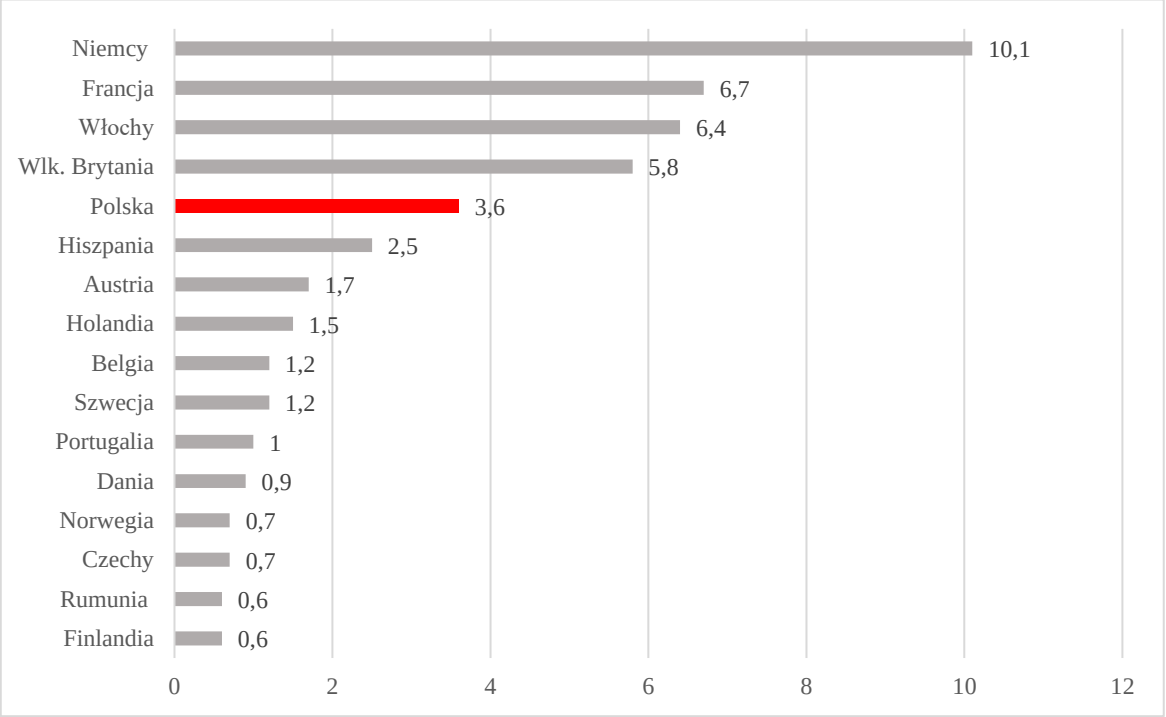


Rys. 17. Mieszkania w Polsce w latach 2020 – 2022 (w tys. mieszkań)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS (www.stat.gov.pl) [dostęp: 09.2023].

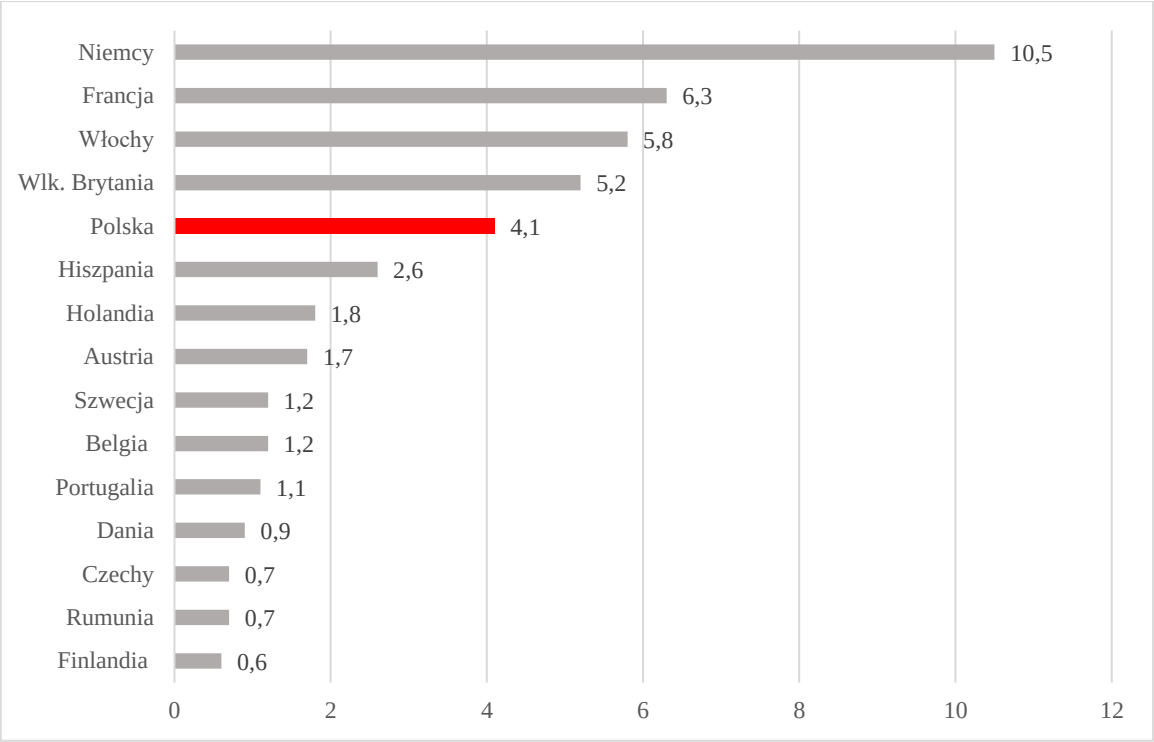
Budownictwo z opóźnieniem odczuło wpływ COVID-19. Lockdown wprowadzony wiosną 2020 roku nie obejmował branży budowlanej, ale wiele procesów budowlanych pod wpływem pandemii spowolniło m.in. ze względu na absencje w firmach budowlanych. W 2020 roku produkcja budowlano – montażowa zmalała o 2,2%, głównie za sprawą spadku w drugim półroczu. W pierwszym półroczu 2021 roku produkcja była o 2,8% mniejsza niż przed rokiem. Spadek produkcji budowlanej w 2020 roku w dużo większym stopniu dotyczył robót o charakterze remontowym niż nowych inwestycji. Liczba rozpoczynanych budów zarówno obiektów mieszkalnych, jak i komercyjnych zmalała, ale prace rozpoczęte przed pandemią były kontynuowane (CAB, 2021). Według danych GUS sytuacja na rynku uległa poprawie w okresie styczeń-kwiecień 2022 roku. W odniesieniu do tego samego okresu poprzedniego roku nastąpił wzrost wartości robót inwestycyjnych o 14,2% (w 2021 r. spadek o 16,4%) oraz remontowych o 22,6% (w 2021 r. wzrost o 0,4%) (www.stat.gov.pl). Po pandemii na sytuację na rynku budowlanym negatywnie wpłynęła agresja Rosji na Ukrainę. Po wybuchu wojny w lutym 2022 roku nastąpił spadek zatrudnienia w polskich firmach budowlanych, gdyż znaczną część załóg budowlanych stanowili pracownicy z Ukrainy, którzy wyjechali walczyć w obronie swojej ojczyny. Skutki tej wojny będą odczuwalne nie tylko w branży budowlanej, ale w całej gospodarce jeszcze przez wiele lat (www.gov.pl).

Polska znajduje się w czołówce państw będących największymi producentami stolarki otworowej w Europie (4,1 mld euro). Zdecydowanym liderem w tej branży są Niemcy, gdzie w 2020 roku wyprodukowano okna i drzwi o wartości 10,5 mld euro, czyli o ponad 4% więcej niż w 2018 roku. Na trzech kolejnych rynkach, czyli we Francji, Włoszech i Wielkiej Brytanii w 2020 roku odnotowano spadek produkcji w stosunku do 2018 roku. W Polsce w 2020 roku nastąpił spadek produkcji okien i drzwi do 24,2 mln sztuk (o 0,6%), ale wartościowo produkcja zwiększyła się o ponad 6% do wspomnianych blisko 4,1 mld euro. Tak duży jak na kryzysowy sezon wzrost sprawił, że Polska ma już 8,5% udziału w produkcji okien i drzwi w Europie. Okna i drzwi o wartości co najmniej 1 mld euro w 2020 roku wyprodukowały Hiszpania, Holandia, Austria, Belgia, Szwecja i Portugalia (CAB, 2020, 2021) (rys. 18, 19).



Rys. 18. Najwięksi producenci (kraje) stolarki w Europie dane za 2018 rok (w mld euro)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Centrum Analiz Branżowych, 2020, Raport rynek drzwi w Polsce, edycja 2020.



Rys. 19. Najwięksi producenci (kraje) stolarki w Europie dane za 2020 rok (wstępne dane w mld euro)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Centrum Analiz Branżowych, 2021, Raport rynek drzwi w Polsce, edycja 2021.

Produkcją drzwi w Polsce zajmuje się kilkaset przedsiębiorstw, a ich liczba od kilku lat systematycznie maleje. Najczęściej są to niewielkie zakłady produkcyjne, jednak za większość obrotów oraz kierunek rozwoju branży odpowiada kilkadziesiąt największych firm. Z szacunków Centrum Analiz i Badań (CAB) wynika, że 15 największych producentów odpowiada za połowę wartości produkcji drzwi w Polsce, a 40 wiodących firm za 75% tej wartości. Wśród nich są dwa przedsiębiorstwa, których przychody ze sprzedaży drzwi w 2020 roku przekroczyły 300 mln złotych, co zalicza je nie tylko do grona wiodących producentów drzwi w Polsce, lecz także liczących się producentów w Europie. W polskiej branży zdecydowanie dominują producenci drzwi z drewna i materiałów drewnopochodnych oraz drzwi stalowych (CAB, 2021).

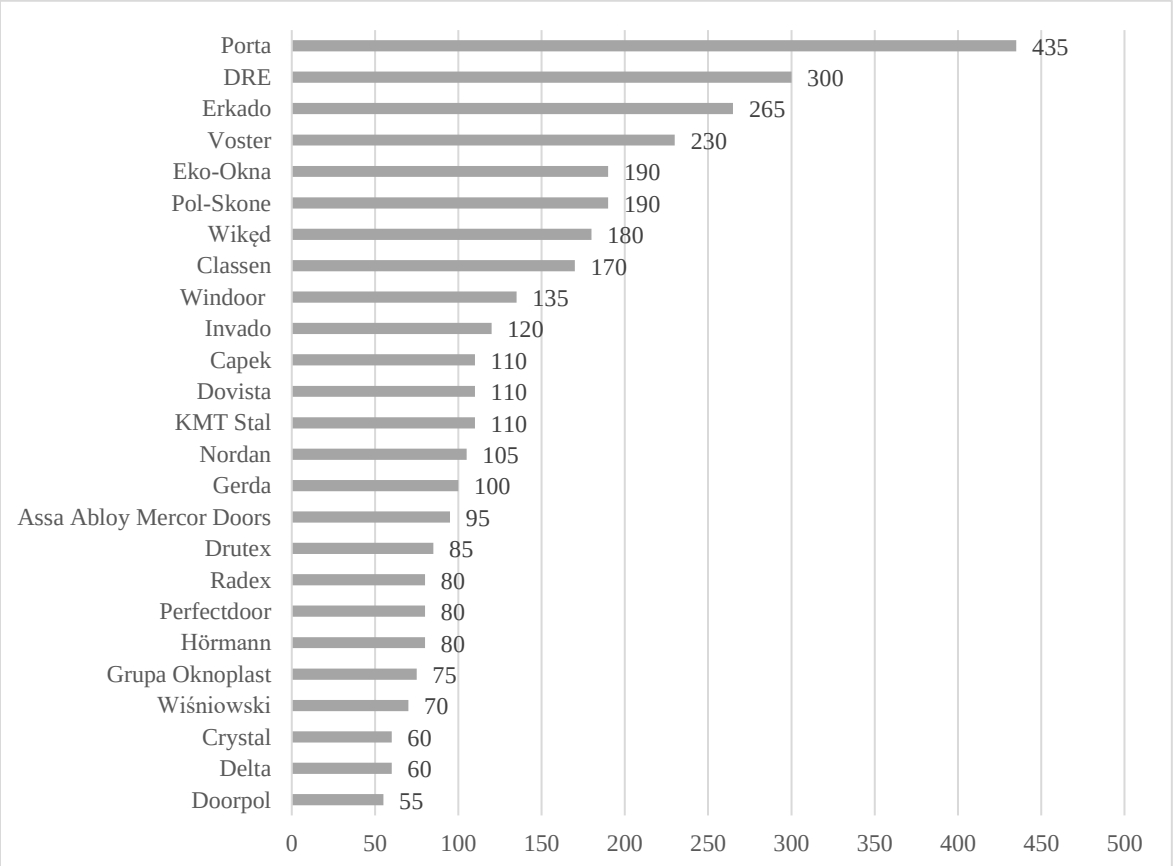
Producenci drzwi odpowiadają za ponad 30% całkowitej produkcji stolarki w Polsce. W 2020 roku polscy producenci wytworzyli drzwi za około 5,6 mld złotych, co stanowiło wzrost o 6,5% (350 mln złotych) w stosunku do roku 2019. Wartość produkcji wzrosła znacząco bardziej niż liczba wyprodukowanych sztuk. Ta różnica w dynamice wynika zarówno ze wzrostu cen, jak i zwiększenia eksportu oraz struktury produktowej (najmniej wzrosła produkcja tańszych drzwi z drewna i materiałów drewnopochodnych) (CAB, 2021) (tabela 5).

Tabela 5. Szacunkowa wartość produkcji drzwi w Polsce w latach 2017-2020 (mld PLN, mld euro)

Wartość	2017	2018	2019	2020
w mld PLN	4,4	4,8	5,2	5,6
w mld EUR	1,0	1,1	1,2	1,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Centrum Analiz Branżowych, 2021, Raport rynek drzwi w Polsce, edycja 2021.

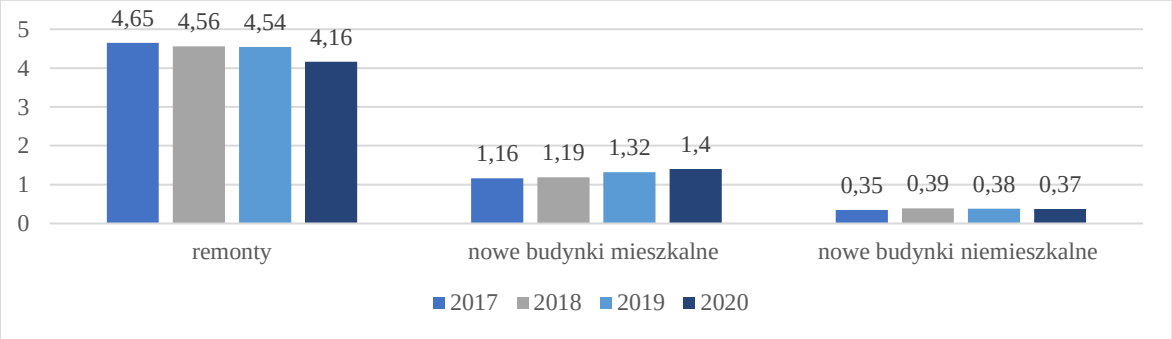
Za 75% liczby wyprodukowanych w Polsce drzwi oraz 47% ich łącznej wartości odpowiada segment drzwi drewnianych. W tym segmencie działa dziesięć przedsiębiorstw, które w 2020 roku sprzedały drzwi za co najmniej 100 mln złotych, w tym osiem firm specjalizujących się w produkcji drzwi wewnątrzlokalowych. Drzwi za około 435 mln złotych sprzedała Porta, a za 300 mln złotych firma DRE. Do wiodących producentów drzwi drewnianych należą także Erkado (235 mln zł), Voster (230 mln zł), Pol-Skone (190 mln zł), Classen-Pol (170 mln zł), Windoor (135 mln zł) oraz Invado (120 mln zł). Znaczącym segmentem tej branży jest także segment drzwi metalowych, głównie stalowych. W 2020 roku liderem tego segmentu został Wikęd, który sprzedał drzwi za 180 mln złotych. Do liderów należą także KMT Stal (110 mln zł), Capek (110 mln zł) oraz Gerda (100 mln zł) (CAB, 2021) (rys. 20).



Rys. 20. Szacunkowa sprzedaż drzwi przez wiodących producentów w 2020 roku łącznie w kraju i za granicą (w mln złotych)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Centrum Analiz Branżowych, 2021, Raport rynek drzwi w Polsce, edycja 2021.

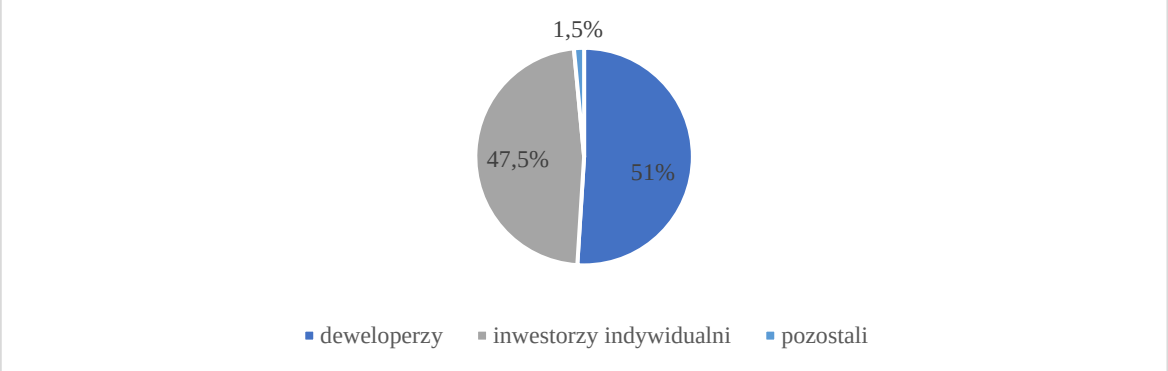
Siedem na dziesięć sprzedanych drzwi w Polsce trafia na rynek remontowy, który od kilku lat notuje spadki. W 2019 roku liczba wymienionych drzwi przekroczyła 4,5 mln sztuk. W 2020 roku nastąpił wyraźni spadek o ponad 8% – Polacy wymienili tylko 4,2 mln sztuk drzwi. Tak wyraźny spadek był w dużej mierze spowodowany pandemią koronawirusa, która spowodowała wstrzymanie się z większymi wydatkami, a ponadto ludzie ograniczali kontakty z innymi osobami, w tym z ekipami remontowymi. Pozostałe 30% sprzedaży drzwi w Polsce trafia do nowych budynków mieszkalnych – 24% i nowych budynków niemieszkalnych – 6% (rys. 21).



Rys. 21. Szacunkowa sprzedaż drzwi w Polsce w latach 2017-2020 w podziale na rynek remontowy, nowe budynki mieszkalne oraz nowe budynki niemieszkalne (w mln sztuk)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Centrum Analiz Branżowych, 2021, Raport rynek drzwi w Polsce, edycja 2021.

W 2020 roku w nowych budynkach mieszkalnych oraz komercyjnych zamontowano 1,8 mln sztuk drzwi, czyli o 4,5% więcej niż w 2019 roku. Wzrost ten wynikał głównie z rozwoju budownictwa mieszkalnego. W 2020 roku w nowych budynkach mieszkalnych zamontowano 1,4 mln sztuk drzwi (o 6,5% więcej niż w 2019 roku). Sprzedaż na rynku deweloperskim zwiększyła się do ponad 700 tys. sztuk drzwi (o 9%). Inwestorzy budujący własny dom kupili ponad 650 tys. więcej sztuk drzwi (wzrost o około 6,5%) w porównaniu do 2019 roku (CAB, 2021) (rys. 22).



Rys. 22. Rozkład sprzedaży drzwi w nowych budynkach mieszkalnych w 2020 roku ze względu na charakter inwestycji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Centrum Analiz Branżowych, 2021, Raport rynek drzwi w Polsce, edycja 2021.

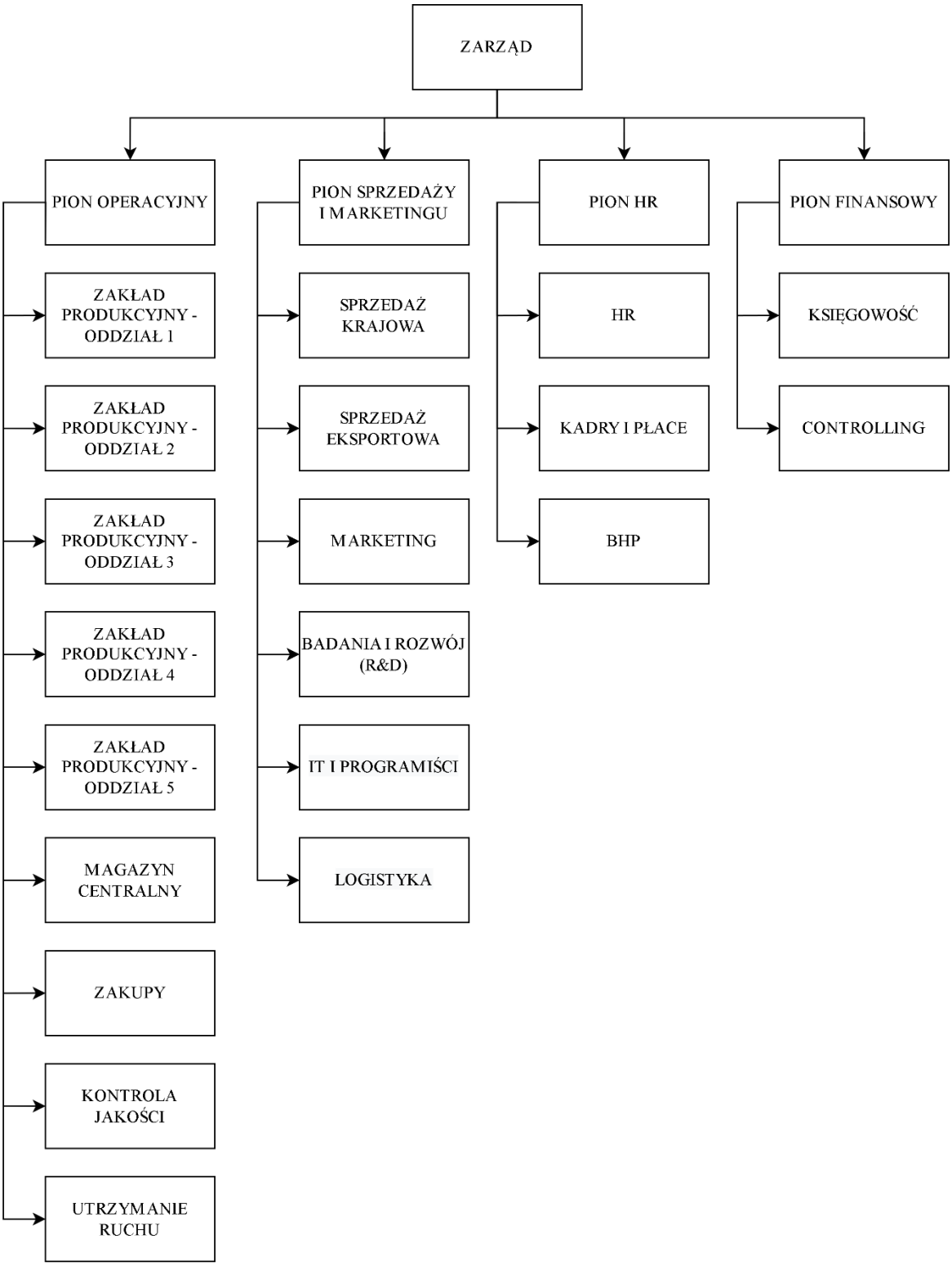
Ostatnie lata są trudnym okresem dla większości przedsiębiorców. Sytuacja w gospodarce zmienia się bardzo dynamicznie, występują problemy w dostępie do surowców i półproduktów do produkcji, a także pojawiło się zagrożenie kryzysu energetycznego. Wzrost cen i wysoka inflacja powodują, że coraz więcej osób ostrożniej podchodzi do wydatków i wstrzymuje się z zakupami, które nie są w danym momencie konieczne lub wybiera tańsze rozwiązania.

4.3. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa X

Przedsiębiorstwo X dynamicznie się rozwija, chcąc dostosować się do zmieniającego się rynku. Następstwem tych zmian są również modyfikacje w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Wprowadzane są nie tylko zmiany osobowe, ale również zmiany struktury całych pionów i działów. Zarząd przedsiębiorstwa X składa się z trzech osób, są to:

- Prezes Zarządu,
- Dyrektor Zarządzający, Wiceprezes Zarządu,
- oraz Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu, Członek Zarządu,

Przedsiębiorstwo X podzielone jest na cztery główne piony: pion operacyjny, pion sprzedaży i marketingu, pion finansowy oraz pion zarządzania zasobami ludzkimi, *ang.* Human Resources (HR). W pionie operacyjnym znajdują się wszystkie oddziały zakładów produkcyjnych oraz magazyn centralny. Każdym zakładem produkcyjnym kieruje szef zakładu, który zarządza poszczególnymi wydziałami produkcyjnymi, działami technologii operacyjnej i kontraktowej oraz działami planowania i analiz. W pionie operacyjnym znajdują się również takie działy jak zakupy, kontrola jakości i utrzymanie ruchu, które są zarządzane centralnie i podlegają bezpośrednio Dyrektorowi Zarządzającemu. W każdym z zakładów produkcyjnych funkcjonują przedstawiciele tych obszarów, jednakże wyłączenie ich ze struktur podlegających szefowi zakładu umożliwia firmie prowadzenie spójnej polityki, np. związanej z kontrolą jakości, czy utrzymaniem ciągłości dostaw materiałów niezbędnych do produkcji. Pozostałe trzy piony, czyli pion sprzedaży i marketingu, pion finansowy oraz pion HR również są obszarami zarządzanymi centralnie przez dyrektorów poszczególnych pionów, którzy raportują bezpośrednio do Zarządu. Na rys. 23 przedstawiono uproszczony schemat organizacyjny przedsiębiorstwa X.



Rys. 23. Uproszczony schemat organizacyjny przedsiębiorstwa X

Źródło: Opracowanie własne.

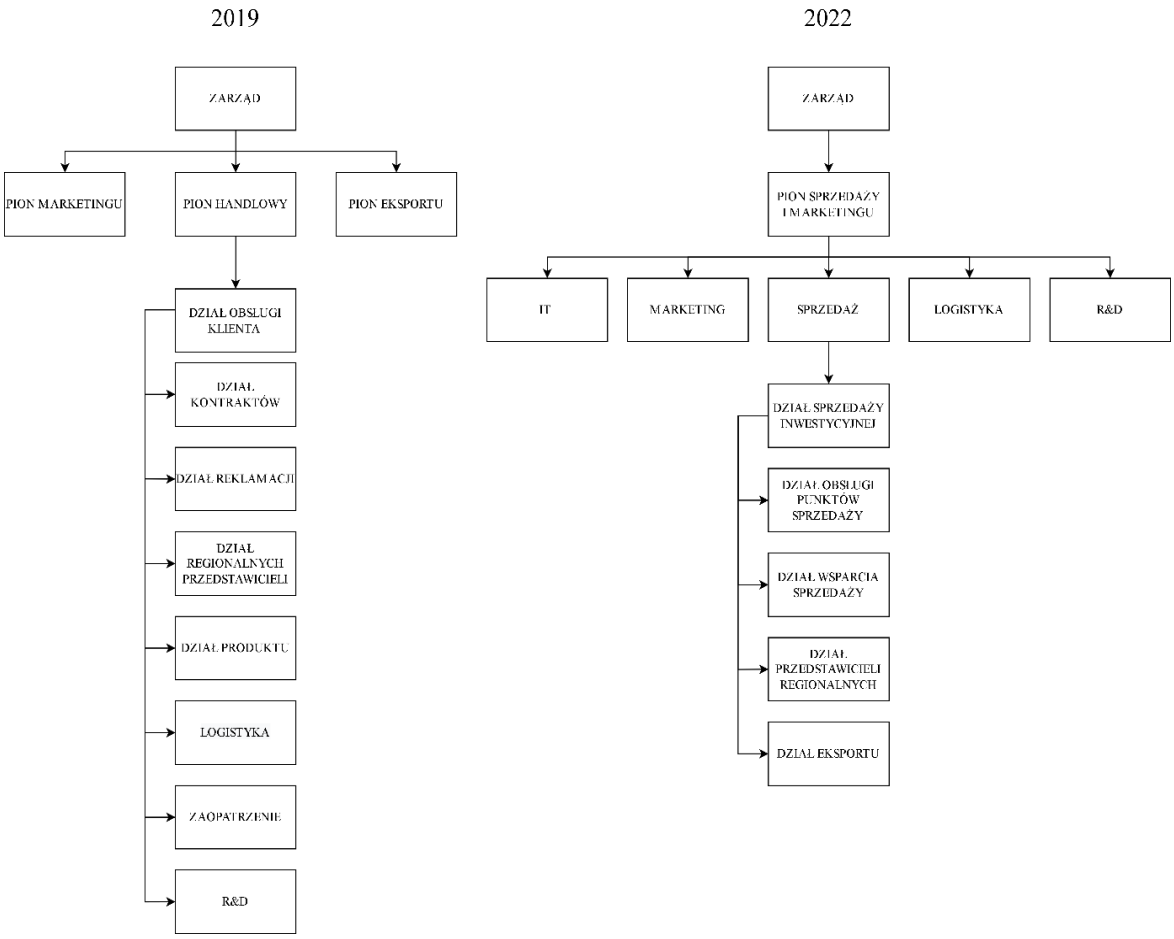
W pionie HR, znajdują się trzy działy:

- HR, czyli zespół zajmujący się przede wszystkim rekrutacją nowych pracowników, ale również wszelkimi działaniami na rzecz klienta wewnętrznego, jak na przykład spotkania integracyjne, promocja firmy jako miejsca do pracy, wydarzenia dla dzieci pracowników, organizacja szkoleń, przygotowywanie i dystrybucja upominków z okazji np. Dnia Dziecka, Dnia Kobiet itp.,
- kadry i płace – zespół zajmujący się rozliczeniami pracowników,
- BHP – zespół zajmujący się utrzymaniem bezpieczeństwa i higieny pracy. Jego celem jest przede wszystkim zapobieganie wypadkom przy pracy, a także zapewnienie odpowiednich warunków pracy dla pracowników.

Pion finansowy, w którego skład wchodzą takie działy jak księgowość i controlling odpowiada za wszystkie rozliczenia finansowe oraz ich poprawność. Ten zakres działalności jest bardzo istotny w każdym przedsiębiorstwie, ponieważ zapewnia nie tylko wypłacalność firmy, ale również jej legalne funkcjonowanie na rynku. Pod kątem finansowym rok 2020 był dla przedsiębiorstwa X bardzo istotny, ponieważ wtedy nastąpiło przekształcenie formy prawnej działalności ze spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki komandytowej w spółkę akcyjną. Przedsiębiorstwo X nie posiada własnego działu prawnego i korzysta z usług zewnętrznych kancelarii.

W ciągu ostatnich czterech lat, największe zmiany w przedsiębiorstwie X zostały wprowadzone w pionie sprzedaży i marketingu. Zmiany te były podyktowane dynamicznie zmieniającym się rynkiem, sytuacją globalną, między innymi pandemią, problemami z dostępem do surowców, ale również odważną strategią wprowadzoną przez Zarząd przedsiębiorstwa X, aby nadążać za zmieniającą się sytuacją, ale również wyprzedzać trendy w swojej branży.

W 2019 roku rozpoczął się proces wprowadzania zmian organizacyjnych, podczas których przedsiębiorstwo X postanowiło dostosować struktury sprzedażowo – marketingowe do potrzeb dystrybutorów. Połączono trzy dotychczas funkcjonujące oddzielnie piony – pion marketingu, pion handlowy i pion eksportu w jeden pion sprzedaży i marketingu. Największe zmiany, które były zauważalne w sieci sprzedaży wprowadzono w obszarze sprzedaży krajowej. Na rys. 24 przedstawiono porównanie struktur w obszarze sprzedaży i marketingu w 2019 i 2022 roku.



Rys. 24. Porównanie struktur w obszarze sprzedaży i marketingu w 2019 i 2022 roku

Źródło: Opracowanie własne.

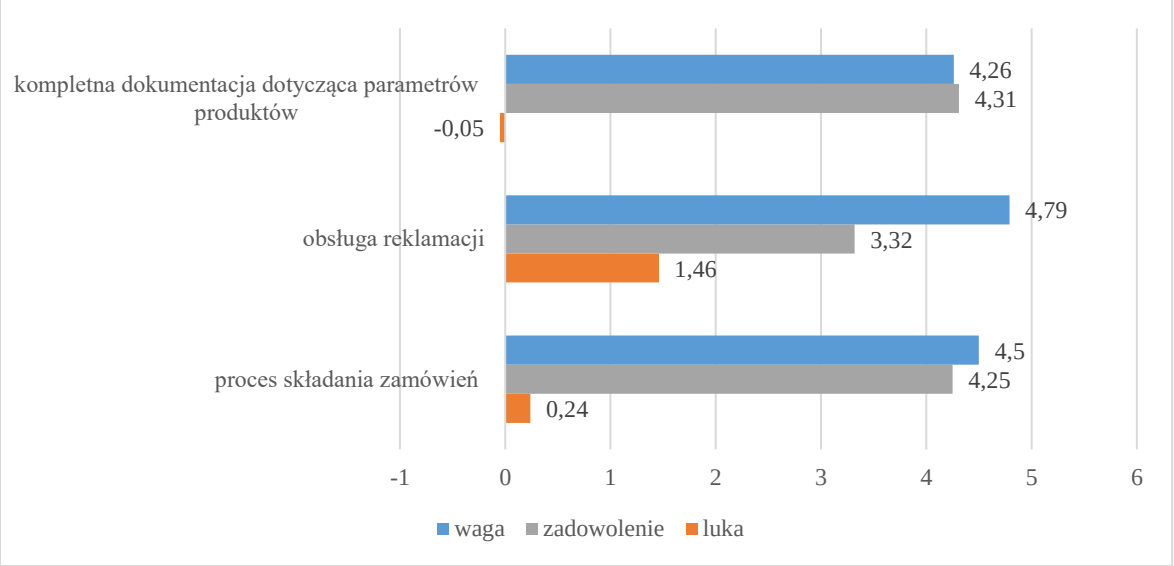
Dotychczas w przedsiębiorstwie funkcjonowały trzy działy – dział obsługi klienta, który zajmował się zamówieniami na produkty standardowe, dział kontraktów, który realizował zamówienia na produkty nietypowe oraz dział reklamacji, odpowiadający za obsługę posprzedażową. Ten model był oparty na procesach realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa, ale nie odpowiadał realnym potrzebom sieci sprzedaży, która funkcjonuje w inny sposób. Pierwszym etapem była likwidacja wszystkich wyżej wymienionych działów i stworzenie dwóch zespołów – działu sprzedaży inwestycyjnej, który miał zajmować się obsługą klientów realizujących inwestycje powyżej 50 tysięcy złotych (np. hotele, szpitale, budynki użyteczności publicznej) oraz dział obsługi punktów sprzedaży, którego zadaniem została obsługa punktów należących do sieci dealerskiej (obsługa zamówień hurtowych, obsługa sklepów oraz sprzedaż bezpośrednia do klientów indywidualnych). W obu tych działach znaleźli się pracownicy posiadający dotychczasowe kompetencje, czyli obsługę zamówień standardowych, nietypowych i reklamacji, a wprowadzone zmiany miały na celu przede wszystkim:

- dostosowanie struktur do takich, jakie funkcjonowały w sieci dealerskiej,
- poprawę komunikacji wewnątrz firmy na temat poszczególnych klientów, ich historii zamówień, czy reklamacji,
- dać klientom możliwość załatwienia swojej sprawy w jednym miejscu.

Aby zapewnić kontrolę oraz rozwój procesów obsługiwanych w nowych działach wprowadzono funkcję koordynatorów procesów sprzedażowych, kontraktowych i reklamacyjnych, którzy działali poza strukturami nowych zespołów, a ich zadaniem był nadzór nad poprawnością realizowanych procesów, jak również wprowadzanie w nich korekt i usprawnień. Dyrekcja przedsiębiorstwa na tym etapie podjęła decyzję, że pracownicy działu sprzedaży będą obsługiwać tylko i wyłącznie klientów biznesowych, czyli pracowników sieci dealerskiej, punktów sprzedaży oraz sieci marketów budowlanych. Klient indywidualny, który zakupił produkty producenta nie miał możliwości kontaktu z firmą, poza jednym wyjątkiem. Wprowadzono funkcję Rzecznika Klienta, do którego klient mógł zgłosić sytuację konfliktową ze sprzedawcą. Zadaniem Rzecznika Klienta była weryfikacja zgłoszonego problemu, mediacja między sprzedawcą i klientem w celu rozwiązania sporu. Wszystkie pozostałe pytania dotyczące na przykład produktów, statusu zamówienia i reklamacji klient musiał kierować do sprzedawcy w sklepie, który realizował jego zamówienie.

Przedsiębiorstwo X monitorowało skutki wprowadzonych zmian. W 2019 roku przed wprowadzeniem zmian i w 2020 roku (rok po wprowadzeniu zmian) zlecono ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku przeprowadzenie badania satysfakcji dystrybutorów. Badanie przeprowadzono w 2019 roku na próbie 681 osób, a w 2020 roku na próbie 563. W obu badaniach wykorzystano tą samą bazę respondentów. Badania były przeprowadzone metodą CATI, czyli za pomocą wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo. W badaniach skupiono się na całości współpracy. Wzięto pod uwagę takie obszary jak oferta produktowa, proces dostaw, współpraca, komunikacja z dystrybutorem i działania marketingowe. Badanie satysfakcji zostało przeprowadzone metodą CSI (*ang.* Customer Satisfaction Index), która jest jedną z podstawowych narzędzi pomiaru skuteczności podejmowanych działań w zakresie współpracy. Klienci oceniają dany obszar oraz jego poziom istotności. Na tej podstawie oblicza się lukę pomiędzy oceną a wagą wybranego aspektu. Luka ujemna świadczy o tym, że funkcjonowanie danego czynnika jest satysfakcjonujące, natomiast luka dodatnia wskazuje wynik odwrotny oraz konieczność monitorowania tego obszaru lub też wprowadzenie zmian (Woźniak i Zimon, 2016).

W obszarze współpracy najniżej ocenianym elementem okazała się obsługa reklamacji. Ten aspekt pojawił się również wśród czynników przemawiających za niechęcią do dalszej współpracy oraz negatywnych opinii wskazujących niską lojalność dystrybutorów w badaniu NPS (*ang.* Net Promoted Score) (rys. 25).

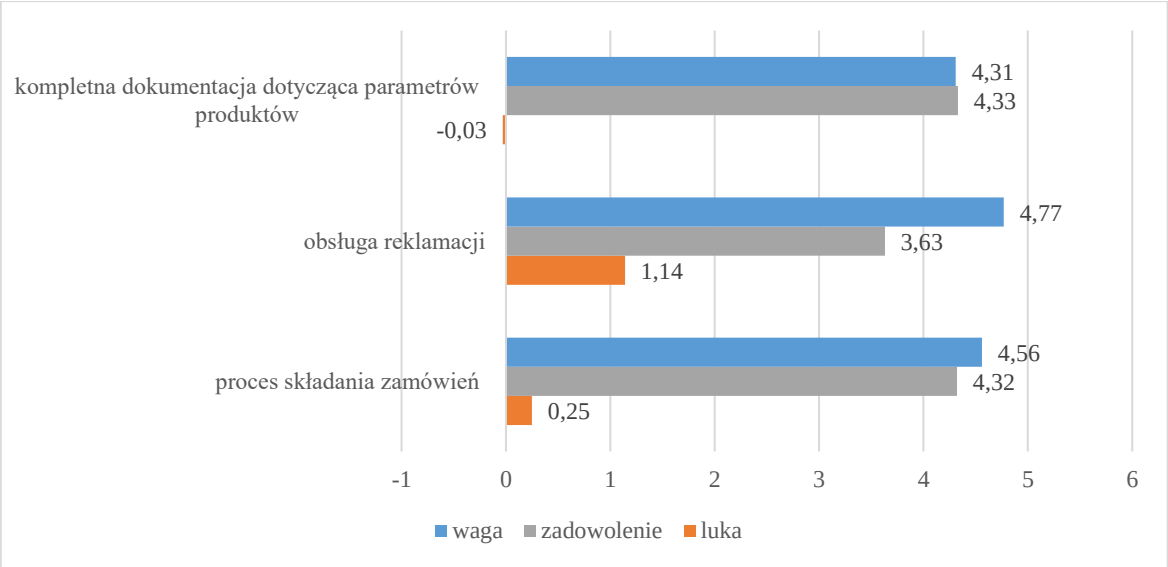


Rys. 25. Analiza satysfakcji klientów w obszarze współpraca – badanie w 2019 roku (średnia z punktacji 1-5)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: ASM – Centrum Badań i Analiz, 2019, Raport – Badanie satysfakcji dystrybutorów.

W przeprowadzonych zmianach strukturalnych podjęto decyzję o całkowitej likwidacji odrębnego działu reklamacji i włączenie specjalistów obsługujących zgłoszenia klientów do struktur działów sprzedażowych, dzięki czemu mieli zyskać łatwiejszy dostęp do historii zamówień klienta poprzez bezpośrednią współpracę z opiekunami klientów i handlowcami. Natomiast koordynator ds. reklamacji otrzymał zadanie wprowadzenia usprawnień, a nawet działań marketingowych, które miały poprawić ocenę obszaru obsługi posprzedażowej.

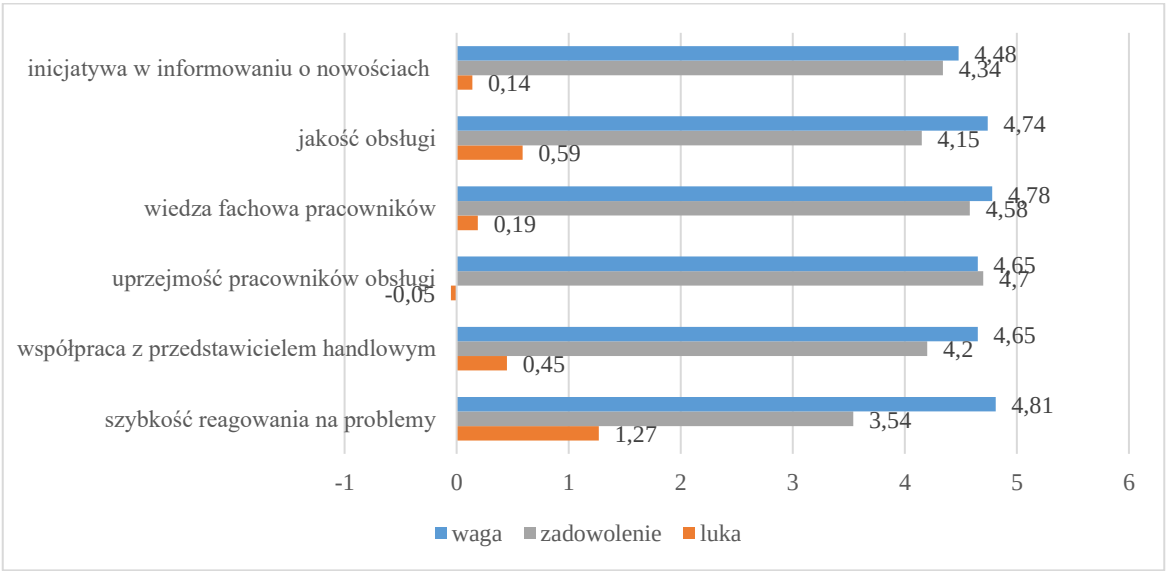
W wynikach badania przeprowadzonego w 2020 roku można zauważyć zmniejszenie się luki między wagą i oceną w obsłudze reklamacji. Oznacza to, że wprowadzanie przez przedsiębiorstwo X zmiany zostały zauważone przez dystrybutorów, jednakże proces poprawy ich satysfakcji będzie długofalowy (rys. 26).



Rys. 26. Analiza satysfakcji klientów w obszarze współpraca – badanie w 2020 roku (średnia z punktacji 1-5)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: ASM – Centrum Badań i Analiz, 2020, Raport – Badanie satysfakcji dystrybutorów.

Kolejnym ważnym obszarem w kontekście wprowadzanych zmian była komunikacja z dystrybutorem. Jak wspomniano powyżej celem stworzenia nowych działów była między innymi poprawa komunikacji wewnątrz organizacji, co miało przełożyć się bezpośrednio na poprawę satysfakcji klientów w tym obszarze (rys. 27).

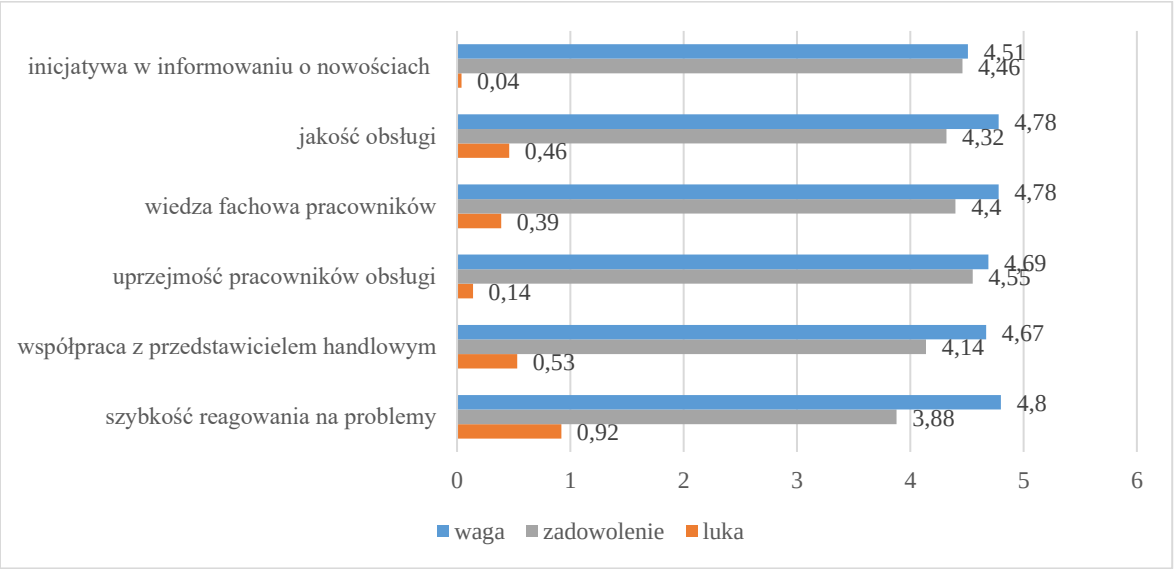


Rys. 27. Analiza satysfakcji klientów w obszarze komunikacja z dystrybutorem – badanie w 2019 roku (średnia z punktacji 1-5)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: ASM – Centrum Badań i Analiz, 2019, Raport – Badanie satysfakcji dystrybutorów.

Porównując wyniki badań w 2019 i 2020 roku warto zauważyć, ze największym pozytywnym zmianom uległy szybkość reagowania na problemy i jakość obsługi, co jednoznacznie oznaczało, że założone cele zostały zrealizowane. Pogorszyły się

natomiast takie czynniki jak wiedza fachowa pracowników i uprzejmość pracowników obsługi, co było efektem zmian osobowych na stanowiskach specjalistów (rys. 28).



Rys. 28. Analiza satysfakcji klientów w obszarze komunikacja z dystrybutorem – badanie w 2020 roku (średnia z punktacji 1-5)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: ASM – Centrum Badań i Analiz, 2020, Raport – Badanie satysfakcji dystrybutorów.

Wybuch pandemii koronawirusa COVID-19 w marcu 2020 r. spowodował konieczność zamknięcia przez część dystrybutorów swoich sklepów stacjonarnych. Przedsiębiorstwo X podjęło bardzo sprawnie decyzję o uruchomieniu infolinii dla klientów indywidualnych, której celem była pomoc sieci sprzedaży w przetrwaniu i zapobieżeniu utraty klientów. Po kilku miesiącach funkcjonowania infolinii zauważono, że zapotrzebowanie klientów na bezpośredni kontakt z producentem jest na wysokim poziomie. To skłoniło Zarząd do wprowadzenia kolejnych zmian i rozszerzenia zakresu obsługi z tej skierowanej tylko do klienta biznesowego B2B (*ang.* business-to-business) na obsługę również klientów indywidualnych B2C (*ang.* business-to-customer). Nie zmieniono natomiast w żaden sposób systemu biznesowego polegającego na dystrybucji produktów tylko za pośrednictwem sieci dealerskiej oraz wielkopowierzchniowych marketów budowlanych, nie umożliwiono także klientom bezpośredniego składania zamówień, czy reklamacji. W strukturze przedsiębiorstwa w ramach działu wsparcia sprzedaży powstało Biuro Obsługi Klienta, którego zadaniem jest obsługa zapytań klientów za pośrednictwem infolinii, e-mail, formularzy kontaktowych i portali społecznościowych, takich jak Facebook i Instagram. Zakres obsługi obejmuje przede wszystkim doradztwo produktowe i zakupowe, przygotowanie wstępnych wycen, weryfikację statusu zamówień i/ lub reklamacji, udzielanie informacji o terminie dostawy.

Wszystkie wprowadzone zmiany w ciągu ostatnich kilku lat były ściśle powiązane ze strategią przedsiębiorstwa, która polega na zmianie podejścia ze zorientowanego na produkt na podejście zorientowane na klienta. Dla producenta w branży stolarki otworowej jest to bardzo duża zmiana, która nie została wdrożona jednorazowo, a stała się procesem zmian. Zarząd przedsiębiorstwa X ciągle monitoruje skuteczność wprowadzanych zmian i podejmuje decyzje o ich zatrzymaniu lub koryguje te, które nie przyniosły zamierzonych efektów.

4.4. Systemy zarządzania w przedsiębiorstwie X

Współczesne przedsiębiorstwa wykorzystują różnorodne systemy oraz technologie informatyczne, dzięki którym można prowadzić zarządzanie procesami realizowanymi w organizacji. System zarządzania jakością oparty na normie ISO 9001 jest systemem, który pomaga przedsiębiorstwom usystematyzować, opisać realizowane procesy, a następnie weryfikować ich prawidłowy przebieg. Można go uznać za podstawę, punkt wyjścia do zarządzania procesami. Natomiast systemy informatyczne umożliwiają zarządzanie i obsługę wszystkich realizowanych działań w dużych przedsiębiorstwach. Funkcjonowanie na rynku bez odpowiednich narzędzi systemowych byłoby obecnie niemożliwe.

Przedsiębiorstwo X poza systemami informatycznymi posiada wdrożony system zarządzania jakością według normy ISO 9001. Pierwszą certyfikację na zgodność z wymaganiami tej normy firma uzyskała w 1998 roku i od tego czasu system niezmiennie funkcjonuje i jest doskonalony. W przedsiębiorstwie X wybrani pracownicy różnych pionów i działów posiadają status Auditora Wewnętrznego ISO, potwierdzony certyfikatem po ukończonym kursie w niezależnej jednostce szkoleniowej. Raz w roku w przedsiębiorstwie X odbywają się audity wewnętrzne oraz audit zewnętrzny weryfikujące poprawność wszystkich procedur i instrukcji oraz ich zgodność z procesami biznesowymi (raport CSR 2017 przedsiębiorstwa X).

Różnorodność systemów informatycznych dla przedsiębiorstw dostępnych obecnie na rynku jest bardzo szeroka. Do najbardziej popularnych systemów informatycznych należy zaliczyć:

- BI (*ang.* Business Inteligence) – zostały stworzone, aby gromadzić, przechowywać, analizować i udostępniać dane w celu wspierania procesów decyzyjnych oraz wspomagania w podejmowaniu decyzji biznesowych,

- ERP (*ang.* Enterprise Resource Planning) – odpowiadają za skuteczne planowanie wszystkich zasobów organizacji,
- CRM (*ang.* Customer Relationship Management) – są systemami dedykowanymi do zarządzania kontaktami z istniejącymi oraz potencjalnymi klientami,
- CAD (*ang.* Computer Aided Design) - wykorzystują technologię informatyczną w procesie projektowania produktów i tworzenia dokumentacji projektowej (Zięba i Obłąk, 2012).

Klasyfikację systemów ze względu na obsługiwane procesy przedstawiono w tabeli 6.

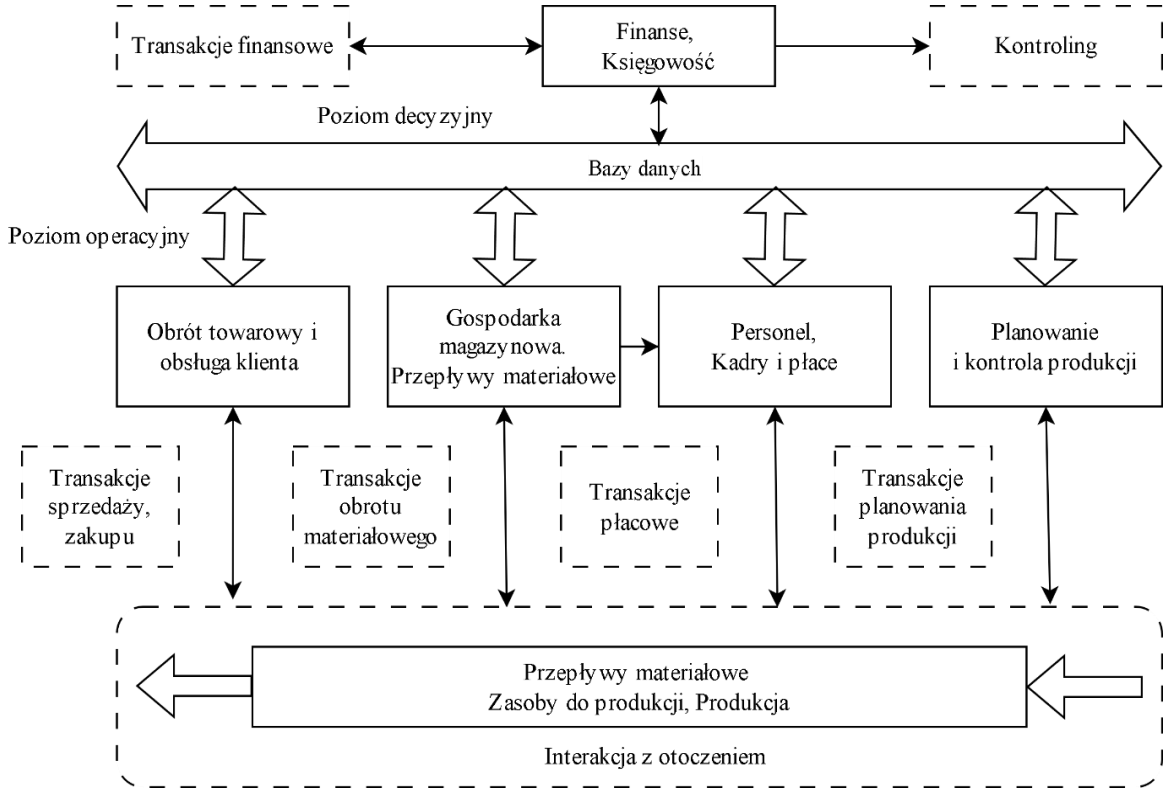
Tabela 6. Systemy informatyczne wspierające procesy biznesowe organizacji

Procesy biznesowe w organizacji	Systemy informatyczne
Strategia i zarządzanie	BI
Zarządzanie zasobami ludzkimi	ERP
Zarządzanie zasobami finansowymi i materialnymi	ERP
Planowanie	BI, ERP
Rozwój produktów i usług	BI, CAD
Proces produkcji	ERP
Marketing i sprzedaż	CRM, BI, ERP

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Zięba E., Obłąk I., 2012, Systemy informatyczne w organizacjach zorientowanych procesowo Problemy Zarządzania, 10 (3), ss. 8-24.

W przedsiębiorstwach produkcyjnych najczęściej wdrożone są systemy klasy ERP (*ang.* Enterprise Resource Planning – system zarządzania zasobami przedsiębiorstwa), którego zadaniem jest tworzenie jednej bazy danych zbieranych z różnych procesów do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem w zakresie m.in. magazynowania, zarządzania zapasami, śledzenia dostaw, planowania produkcji, sprzedaży, relacji z klientami, księgowości, finansów, zarządzania zasobami ludzkimi (Dudziak et al., 2017).

Dziedziny działalności przedsiębiorstwa posiadają odzwierciedlenie w modułach systemu informatycznego klasy ERP. Umożliwia to planowanie i kontrolowanie wszystkich zasobów. Informacje pochodzące z otoczenia są przetwarzane w informacje właściwe do zarządzania procesem produkcyjnym i kierowane do kadry zarządzającej, a w zaawansowanych systemach bezpośrednio do maszyn. Z drugiej strony informacje z procesu produkcyjnego przedstawiają stan procesu produkcyjnego i umożliwiają obliczenie wskaźników ekonomicznych przedsiębiorstwa (Dziemba i Senczyna, 2016). Przepływy informacji przedstawiono na rys. 29. Informacje z obszarów obrotu towarów, obsługi klienta, gospodarki magazynowej, kadr i płac, planowania i kontroli produkcji oraz finansów są przesyłane do baz danych, następnie przetwarzane i w formie informacji właściwych wykorzystywane do zarządzania całym przedsiębiorstwem.



Rys. 29. Dziedziny przedsiębiorstwa kontrolowane przez system klasy ERP

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Dziemba Ł., Senczyna S., 2016, System klasy ERP narzędziem analizy wpływu procesów produkcyjnych na środowisko, Systemy wspomagania i inżynierii produkcji, Inżynieria systemów produkcji, 2 (14), ss. 107-118.

W dzisiejszych czasach systemy ERP zostały rozszerzone o systemy BI (*ang.* Business Intelligence) i stały się podstawą informatyzacji przedsiębiorstw. Połączenie systemu ERP z systemem BI jest przykładem systemu wspomagającego zarządzanie. Systemy tego typu to bardzo złożone i analitycznie opracowane systemy, które gromadzą dane na podstawie głównych zdarzeń we wspólnej bazie danych, a następnie przetwarzają je dla celów analitycznych oraz wspomagających procesy decyzyjne (Dziembek, 2021).

Kolejnym ważnym elementem są systemy CRM (*ang.* Customer Relationship Management), których zadaniem jest zarządzanie relacjami z klientem. Filozofia funkcjonowania CRM opiera się na pozyskiwaniu i gromadzeniu kompleksowych informacji o klientach i dzielenia się tą wiedzą wśród pracowników firmy. Pozwala to na precyzyjną identyfikację wymagań, przyzwyczajeń i oczekiwań klienta w celu stworzenia spersonalizowanej oferty. Dzięki uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, wykonawca jest zadowolony z szybkiej i profesjonalnej obsługi (Polkowski i Constantin, 2016).

Przedsiębiorstwo X pracuje na wdrożonym w 2012 roku systemie ERP. Jest to system marki IFS. Wdrożenie systemu ERP w dużym przedsiębiorstwie trwa od jednego roku do nawet trzech lat. W przedsiębiorstwie X w systemie ERP obsługiwane są procesy produkcji,

technologii, magazynowania i logistyki, zarządzania zapasami magazynowymi, księgowości, kadrowe i sprzedażowe. Na podstawie danych gromadzonych przez system ERP tworzone są analizy. Realizacja raportów w systemie IFS polega na tym, że pracownik pobiera interesujące go dane w postaci tabeli Excel i na ich podstawie może samodzielnie wykonać dowolną, interesującą go analizę. System sam nie przetwarza danych. Systemy typu ERP wymagają ciągłej aktualizacji, a po latach wymiany na nowszą wersję. Przedsiębiorstwo X przygotowuje się obecnie do wprowadzenia nowego systemu, którego wdrożenie będzie trwało około trzech lat – od rozpoczęcia wdrożenia do momentu, aż wszystkie procesy realizowane w organizacji zostaną odwzorowane w nowej technologii informatycznej. Obecny system nie jest już rozwijany przez dostawcę oprogramowania, dlatego taka zmiana jest konieczna.

System ERP jest podstawowym, ale nie jedynym systemem informatycznym wdrożonym w przedsiębiorstwie X. W przedsiębiorstwie X funkcjonują poza tym systemy Intranet/Extranet, Orders, CRM oraz Vdesk. Przyczyną takiej dywersyfikacji systemów jest właśnie system ERP, który nie spełnia wszystkich wymagań procesowych, a także jest skomplikowany w obsłudze. System Intranet/Extranet to system, który został stworzony wewnętrznie przez programistów zatrudnionych w przedsiębiorstwie X. Funkcjonuje w firmie od wielu lat. Składa się on z dwóch baz danych. Część Intranet jest bazą wewnętrzną, obsługiwaną przez pracowników przedsiębiorstwa X. Znajdują się w nim zamówienia klientów – standardowe, nietypowe oraz reklamacje. System Intranet generuje raporty oraz pozwala na zarządzanie bazą klientów przypisaną do konkretnego pracownika. W systemie znajduje się również baza dokumentów. Z kolei część Extranet jest dostępna na zewnątrz przedsiębiorstwa i korzystają z niej pracownicy sieci dealerskiej. W systemie mogą sprawdzać swoje zamówienia standardowe, wysyłać zamówienia nietypowe oraz składać reklamacje.

Kolejnym systemem, z którego korzystają zarówno sprzedawcy w sieci dealerskiej jak i autoryzowane punkty sprzedaży, jest Orders, służący do konfiguracji produktów i wysyłania zamówień z oferty standardowej i nietypowej. W systemie Orders pracują również pracownicy przedsiębiorstwa X. Problemem pionu sprzedaży i marketingu w przedsiębiorstwie X było skuteczne zarządzanie sprzedażą, ponieważ dane sprzedażowe gromadzone są obecnie w trzech różnych systemach, czyli ERP (IFS), Intranet oraz Orders. Pracownicy nie posiadają jednej bazy danych, w której znajdowałyby się wszystkie informacje na temat liczby zamówień standardowych i nietypowych, zgłoszonych reklamacji i ich wartości z podziałem na sieci dealerskie i ich oddziały. Takie rozproszenie

danych powoduje konieczność wykonywania ręcznie przez pracowników skomplikowanych analiz, przez co przedsiębiorstwo X traci możliwość stałej aktualizacji danych i reagowania na nagłe zmiany wolumenu sprzedaży lub wzrostu liczby reklamacji.

Przedsiębiorstwo X podjęło więc decyzję, że potrzebuje systemu, który będzie zbierał i przetwarzał informacje o sieci sprzedaży z wszystkich obecnych systemów, dlatego zdecydowano się na wprowadzenie kolejnego systemu – CRM. Biorąc pod uwagę już dość skomplikowaną sytuację bazodanową przedsiębiorstwo X postanowiło zamówić system napisany na jego potrzeby, zamiast korzystać z gotowych rozwiązań dostępnych na rynku. Tworzenie oprogramowania na zamówienie jest procesem bardzo czasochłonnym i kosztownym. Projekt wdrożenia systemu CRM został podzielony na etapy i obecnie funkcjonuje jedynie baza danych kontrahentów oraz system do rejestracji wizyt w punktach sprzedaży realizowanych przez przedstawicieli handlowych przedsiębiorstwa X.

Kolejny system informatyczny, Vdesk jest systemem wewnętrznym przedsiębiorstwa X. Jego głównym zadaniem było wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów. W systemie odbywa się przyjmowanie i akceptacja faktur oraz rozliczanie delegacji przez pracowników. System został rozbudowany również o wersję elektroniczną księgi jakości, instrukcji i procedur systemu zarządzania jakością.

Struktura systemów w przedsiębiorstwie X nie jest obecnie optymalna. Przestarzały i skomplikowany system ERP spowodował konieczność wdrożenia kilku innych systemów do obsługi procesów biznesowych. Takie zróżnicowanie nie jest korzystne ze względu na właściwe raportowanie i analizy, ale również powoduje trudności w użyciu przez pracowników. Wpływa to na efektywność ich pracy – wykonywanie czynności w różnych systemach wymaga dużej wiedzy, staranności i uwagi, aby nie popełnić błędu, a proces wdrożenia nowych pracowników jest dłuższy i wymaga przyswojenia dużej ilości wiedzy i nabycia umiejętności obsługi wszystkich narzędzi.

5. Analiza procesu obsługi posprzedażowej w sieci sprzedaży przedsiębiorstwa X

5.1. Metodologia badań własnych

5.1.1. Cel, przedmiot i zakres badań, hipotezy badawcze

Procesy reklamacyjne realizowane w ramach procesów posprzedażowych, są jednymi z trudniejszych procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Reklamacje dotyczące produktów i usług są koniecznym elementem działalności przedsiębiorstw, do którego jednak nie chcą się one przyznawać. W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw bardzo często uznaje się, że zaistnienie reklamacji jest problemem, z którym należy się jak najszybciej uporać. W takiej sytuacji działanie organizacji bardzo często jest mało świadome i automatyczne (Ząbek, 2018). Wpływa to negatywnie zarówno na wyciąganie wniosków ze zgłoszeń klientów, jak i wrażenia konsumentów.

Pierwszym etapem badań jest postawienie celu badawczego, czyli określenie tego, co badacz chce przez badanie uzyskać. Celem badań jest „*naukowe poznanie badanej rzeczywistości*" (Sztumski, 1995). Można wyróżnić następujące cele badań:

- rozpoznanie i pomiar zmian zachodzących w otoczeniu marketingowym przedsiębiorstwa, w szczególności popytu i kształtujących go czynników,
- wyjaśnienie mechanizmu zachowań podmiotów rynku oraz zidentyfikowanie środków umożliwiających oddziaływanie na te zachowania,
- przewidywanie tendencji w kształtowaniu się zjawisk i procesów rynkowych oraz określenie potencjału rynku (Mazurek-Łopacińska, 2005).

Celem niniejszej pracy było wykazanie znaczenia postępowania reklamacyjnego jako elementu zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym. Jako cele szczegółowe postawiono:

- wskazanie możliwości lepszego wykorzystania wiedzy pozyskanej ze zgłoszeń reklamacyjnych w doskonaleniu procesów realizowanych w przedsiębiorstwie,
- wykazanie związku między procesami posprzedażowymi a budowaniem relacji z klientem.

Kolejnym etapem jest szczegółowe ustalenie problemów badawczych. Jak mówi słynne powiedzenie Ch. Ketteringa „*problem dobrze ujęty, to problem w połowie rozwiązany*". Problem nie powinien być zdefiniowany ani za wąsko, ani za szeroko. Jeżeli pytanie zostanie

postawione zbyt szeroko w odpowiedzi otrzyma się mnóstwo nieistotnych informacji, jeżeli zaś za wąsko nie dostrzeże się wszystkich aspektów problemu (Kotler, 1999). Ważne jest dokładne przeanalizowanie problemu badawczego, ponieważ decyduje to o przeprowadzeniu całego procesu badawczego. Jeżeli problem zostanie postawiony w sposób nieprawidłowy, a następnie będzie przełożony na problem badawczy, wyniki badań nie będą właściwe i rzeczywisty problem nie będzie rozwiązany (Kaczmarczyk, 2011).

Na podstawie celu badań i celów szczegółowych postawiono następujące problemy badawcze:

- jak wygląda proces reklamacyjny przedsiębiorstwa X pod względem:
  - przyjmowania i weryfikacji zgłoszeń reklamacyjnych na przestrzeni badanego okresu,
  - zbierania oraz jakości zebranych danych,
  - jakości prowadzonych analiz na podstawie zebranych danych,
  - wprowadzonych programów i zmian w celu usprawnienia procesów posprzedażowych?
- jak oceniają jakość obsługi posprzedażowej przedsiębiorstwa X pracownicy punktów dealerskich i autoryzowanych punktów sprzedaży, pośredniczący w wykonywaniu obowiązków gwarancyjnych?
- jakie podejście do wykorzystania procesu reklamacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kreowaniu jego strategii ma najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa X?

Gdy zostaną zdefiniowane problemy badawcze, kolejnym etapem powinno być zaprojektowanie badania tak, aby otrzymać na nie odpowiedzi.

W tym etapie projektowania badań ustala się hipotezy badawcze, które po zakończeniu realizacji badań powinny zostać zweryfikowane pozytywnie lub negatywnie. Hipoteza jest przypuszczeniem o występowaniu danego zjawiska bądź o jego wielkości, częstotliwości, stosunku do innych zjawisk lub zależności między zjawiskami. Hipoteza to możliwe odpowiedzi na pytania postawione w badaniach. Powinna być tak sformułowana, aby była możliwość jej zweryfikowania (Mazurek-Łopacińska, 2005).

W niniejszej pracy zostały postawione następujące hipotezy badawcze:

1. Przedsiębiorstwo X nie wykorzystuje w pełni informacji dostępnych w raportach reklamacyjnych.

2. Proces postępowania reklamacyjnego prowadzony w ramach badanego przedsiębiorstwa jest zbyt długi z punktu widzenia klienta.
3. Sprzedawcy, którzy współpracują z przedsiębiorstwem X i obsługują klientów posiadają niewystarczającą wiedzę na temat praw dotyczących ochrony konsumentów.

Czynności wstępne, czyli przygotowanie osoby prowadzącej badania warunkują ich powodzenie. Właściwie sformułowane cele i problemy badawcze są podstawą do wyboru odpowiednich metod i narzędzi badawczych. Tak więc prawidłowo rozpoznany problem jest determinantą sukcesu przeprowadzonych badań i wiarygodności ich wyników.

5.1.2. Metody i techniki badawcze

Wybór metody badawczej zależy od przedmiotu i celu badania. W naukach empirycznych za metody badawcze uznaje się przede wszystkim powtarzalne metody zbierania, opracowywania, analizy i interpretacji danych, służące do uzyskania maksymalnie uzasadnionych odpowiedzi na stawiane pytania (Nowak, 2007).

W niniejszej pracy badania zostały podzielone na trzy etapy:

1. badania eksploracyjne, polegające na obserwacji i analizie procesów posprzedażowych realizowanych w przedsiębiorstwie X,
2. badania ankietowe przeprowadzone wśród pracowników sieci dealerskiej i autoryzowanych punktów sprzedaży przedsiębiorstwa X,
3. wywiady bezpośrednie z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa X, przeprowadzone przy pomocy kwestionariuszy wywiadu.

Pierwszy etap badań był poświęcony eksploracji całości procesów posprzedażowych, które są realizowane w przedsiębiorstwie X. Obserwacja prowadzona była wewnątrz przedsiębiorstwa w latach 2019 – 2023. Autorka pracy uczestniczyła w każdym z etapów obsługi reklamacji, od przyjęcia zgłoszenia reklamacyjnego, weryfikacji, obsługi opiekuna reklamacji, poprzez przyjęcie zwrotów wadliwych produktów, komisyjne oględziny, po wystawienie faktur korygujących, opracowanie raportu i jego analizę oraz comiesięczne spotkanie dotyczące jakości produktów. Uczestnictwo w przebiegu procesu polegało na obserwacji pracy pracowników na poszczególnych etapach oraz na rozmowach z nimi. Następnie proces został opisany. Badania eksploracyjne pozwoliły na dokładne rozpoznanie procesów, identyfikację potencjalnych problemów, a także stały się podstawą do kolejnych etapów badań, które obejmowały badania ankietowe w sieci sprzedaży oraz wywiady bezpośrednie z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa X. Ponadto, wnioski z analizy krytycznej procesu były na bieżąco przekazywane kierownictwu przedsiębiorstwa X. Dzięki

temu mogło ono niezwłocznie podjąć decyzje o działaniach mających na celu wprowadzenie usprawnień lub usunięcie niezgodności.

Drugim etapem badań były badania ankietowe, które zostały przeprowadzone w latach 2020 – 2021 wśród pracowników sieci dealerskiej i autoryzowanych punktów sprzedaży, zajmujących się bezpośrednio obsługą reklamacji dotyczących produktów przedsiębiorstwa X. Kwestionariusz ankietowy stanowi załącznik 1 do niniejszej pracy. Badanie zostało przeprowadzone przy pomocy metody CAWI (*ang.* Computer – Assisted Web Interview), wspomaganego komputerowo wywiadu przy pomocy strony www. Metoda CAWI jest jedną z najczęściej stosowanych metod badawczych w naukach o zarządzaniu. Jej niewątpliwą zaletą jest niski koszt przeprowadzenia badania, a także możliwość ankietowania dużej liczby osób z różnych lokalizacji. Metoda CAWI daje respondentom możliwość odpowiedzi na pytania w dowolnej chwili, zastanowienia się nad odpowiedziami, a nowoczesne technologie umożliwiają wprowadzenie zaawansowanych funkcji kwestionariusza, jak np. wymaganie odpowiedzi, pomijanie odpowiedzi w czasie rzeczywistym czy kontrolę odpowiedzi. Do badania można także włączyć obrazy i elementy multimedialne (Stanisławski, 2017).

Kwestionariusz badawczy zawierał część wstępną, czyli metryczkę kwalifikującą respondenta do badania. Metryczka weryfikowała, jaki punkt sprzedaży reprezentuje ankietowany. Natomiast część merytoryczna kwestionariusza była podzielona na cztery części:

- W pierwszej części respondenci odpowiadali na pytania weryfikujące ich wiedzę dotyczącą podstaw prawnych w zakresie ochrony konsumenta. Celem tej części kwestionariusza było sprawdzenie, czy pracownicy obsługujący klientów posiadają podstawową wiedzę o prawach przysługujących konsumentom.
- Druga część dotyczyła subiektywnej opinii na temat produktów przedsiębiorstwa X. Celem tej części była weryfikacja, jakie, w opinii sprzedawców, reklamacje i których produktów dotyczące występują najczęściej. Odpowiedzi w tej części miały wskazać, na jakie reklamacje należy zwrócić największą uwagę.
- Trzecia część została poświęcona opinii respondentów na temat procesu reklamacyjnego przedsiębiorstwa X. Sprzedawcy odpowiadali na pytanie, czy w ich opinii proces obsługi poprawił się w stosunku do poprzedniego okresu oraz oceniali elementy i etapy procesu reklamacyjnego. Ocena dokonywana była w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo źle, a 5 – bardzo dobrze. Wyniki w tej części miały pozwolić

zweryfikować, czy zmiany i nowe projekty wdrożone w przedsiębiorstwie X przyniosły oczekiwany skutek.

- W ostatniej części respondenci odpowiedzieli na pytania dotyczące sposobu ewidencji reklamacji w ich punktach sprzedaży i prowadzonych przez nich statystyk reklamacyjnych.

Grupą docelową badań byli pracownicy autoryzowanych punktów dealerskich i autoryzowanych punktów sprzedaży producenta X. Ankieta została wysłana w formie elektronicznej na adresy e-mail dostępne w bazie przedsiębiorstwa X. Kwestionariusz wysłano tylko do firm, które wyraziły zgodę na kontakt w celach marketingowych. Ankieta została wysłana do 563 firm, w tym do 150 punktów dealerskich i 413 autoryzowanych punktów sprzedaży. Wysłanie ankiet poprzedziły rozmowy telefoniczne informujące o zamiarze przeprowadzenia badań ankietowych, z prośbą o wypełnienie ankiety. Sprzedawcy nie chcieli odpowiadać na pytania w rozmowie telefonicznej. Wszyscy deklarowali wypełnienie ankiety online. Odpowiedzi uzyskano od 180 respondentów, 72 pracowników punktów dealerskich (zwrot na poziomie 48%) i 108 pracowników autoryzowanych punktów sprzedaży (zwrot na poziomie 26%). Taka różnica w liczbie odpowiedzi zwrotnych może wynikać z faktu, iż przedsiębiorstwo X ściśle współpracuje z punktami dealerskimi, z kolei te obsługują autoryzowane punkty sprzedaży.

Przedsiębiorstwo X podaje na swojej stronie internetowej, że współpracuje z około 1500 autoryzowanymi punktami sprzedaży, jednakże po weryfikacji baz danych stwierdzono, że publikowana lista firm nie jest na bieżąco weryfikowana i aktualizowana. Jak wcześniej wspomniano przedsiębiorstwo X posiadało zgody na kontakt w celach marketingowych tylko od 413 punktów, stanowiło to więc niecałą 1/3 deklarowanej liczby punktów sprzedaży.

Problem braku weryfikacji i aktualizowania listy firm został zgłoszony przez autorkę niniejszej pracy kadrze zarządzającej przedsiębiorstwa X i w rezultacie Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu zadecydował o uruchomieniu projektu pt. „certyfikacja punktów sprzedaży". Celem projektu było uporządkowanie obecnego stanu i zminimalizowanie ryzyka przekierowania klienta do punktu, który nie istnieje, zrezygnował ze sprzedaży produktów producenta X lub świadczy usługi bardzo niskiej jakości, niezgodnie ze standardami przedsiębiorstwa X. Projekt zakładał sprawdzenie wszystkich punktów sprzedaży z bazy danych strony internetowej, kontakt z punktem oraz weryfikację wielkości sprzedaży produktów producenta X. Po pozytywnej ocenie punktu przeprowadzano szkolenie jego pracowników, wdrażano standard ekspozycji i obsługi klienta i pozostawiano

na stronie internetowej jako certyfikowanego punktu sprzedaży, rekomendowanego przez producenta.

Ostatnim etapem badań były wywiady bezpośrednie przeprowadzone przez autorkę z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa X. Wywiady zostały przeprowadzone przy pomocy kwestionariuszy wywiadu bezpośredniego. W badaniu wzięli udział:

- Dyrektor Zarządzający, Wiceprezes Zarządu,
- Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu, Członek Zarządu,
- Dyrektor Produkcji,
- Szef Sprzedaży.

Kwestionariusz wywiadu (załącznik 2) zawierał dwanaście pytań otwartych, które zostały podzielone na trzy kategorie dotyczące:

- strategii przedsiębiorstwa,
- zarządzania przedsiębiorstwem,
- oraz szkoleń pracowników.

Badanie zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2023 roku. Przedstawiciele kadry zarządzającej odpowiadali na pytania w formie ustnej, a wywiady zostały nagrane dyktafonem.

5.1.3. Metody interpretacji i analizy wyników badań

W analizie wyników badań ankietowych wykorzystano podstawowe narzędzia analizy statystycznej dostępne w programie Microsoft Excel (Microsoft Corporation, Redmond, DC, USA). Wyniki pogrupowano w tabelach przestawnych, natomiast do przedstawienia wyników użyto wykresów kołowych, słupkowych oraz radarowych.

Do analizy oceny sprzedawców (w skali od 1 do 5) odnośnie wybranych elementów procesu reklamacyjnego oraz opinii na temat czasu trwania poszczególnych etapów procesu wykorzystano analizę skupień metodą grupowania obiektów i cech. Zastosowanie w analizie jednoczesnego grupowania obiektów (jako zmiennych) i cech (jako przypadków) może doprowadzić do odkrycia znaczących układów skupień, które będą pomocne w interpretacji wyników badania (www.statsoft.pl). Wyniki analizy to przeorganizowana macierz danych, która jest przedstawiana jako wykres. Wykresy tego typu tworzone są poprzez dopasowanie funkcji powierzchniowej do trójwymiarowego wykresu rozrzutu. Każdy punkt danych na tym wykresie reprezentowany jest jako prostokąt, z różnymi kolorami, które wskazują na poziom skupienia (Stanisz, 2007).

Celem przeprowadzenia analizy skupień metodą obiektów i cech zbudowano tabele źródłowe w programie Microsoft Excel wykorzystując funkcję tabeli przestawnej. Następnie tabele z danymi zostały przeniesione do programu Statistica 13.3 (TIBCO Software Inc., Palo Alto, CA, USA). W kolumnach tych tabel wyszczególniono obiekty (zmienne), a w wierszach cechy (przypadki), skracając ich nazwy. Wyniki tej analizy zostały zaprezentowane na rysunkach warstwicowych/dyskretnych. Skupienia są symbolizowane za pomocą kolorowych prostokątów, poczynając od zielonego (najmniejsze skupienie), poprzez żółty, pomarańczowy, czerwony i brązowy (największe skupienie). Te same kolory lub kolory o podobnych odcieniach wskazały na podobieństwa poszczególnych skupień.

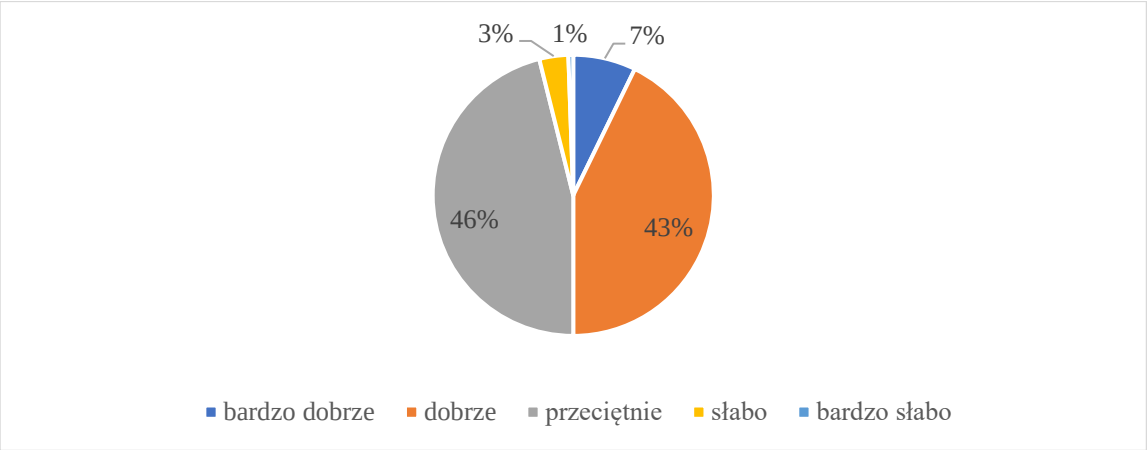
Analiza wywiadów bezpośrednich z kadrą zarządzającą polegała na porównaniu odpowiedzi na pytania otwarte poszczególnych członków najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa X oraz wykazania podobieństw i różnic w odpowiedziach. Wyniki zostały przedstawione w formie opisowej i tabelarycznej.

5.2. Wyniki badań ankietowych w zakresie procesu reklamacyjnego w sieci sprzedaży przedsiębiorstwa X

W niniejszym podrozdziale zostały przedstawione wyniki badań ankietowych, które zostały przeprowadzone wśród pracowników sieci dealerskiej oraz autoryzowanych punktów sprzedaży przedsiębiorstwa X.

5.2.1. Znajomość podstaw prawnych z zakresu ochrony konsumenta wśród pracowników sieci sprzedaży

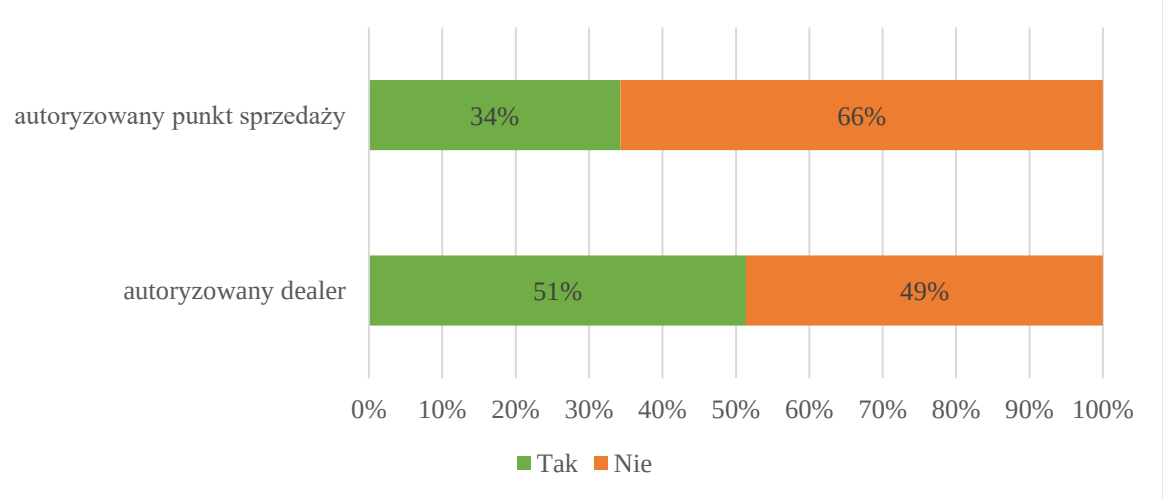
W pierwszej części poproszono sprzedawców o odpowiedzi na pytania dotyczące podstaw prawnych w zakresie ochrony konsumentów. Celem tych pytań była weryfikacja poziomu wiedzy sprzedawców na temat podstaw prawnych z zakresu ochrony konsumentów. Jest to elementarna wiedza niezbędna pracownikom obsługującym zgłoszenia reklamacyjne. Zaskakujące jest, że prawie połowa (46%) ankietowanych oceniła swoją wiedzę na temat praw przysługującym konsumentom jako przeciętną. 43% oceniło swój stan wiedzy jako dobry, a tylko 7% jako bardzo dobry. Pozostałe 4% przyznało się do słabej lub bardzo słabej znajomości praw konsumenckich (rys. 30).



Rys. 30. Ocena sprzedawców w zakresie ich wiedzy dotyczącej praw przysługującym konsumentom

Źródło: Opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu zweryfikowano, czy osoby obsługujące klientów otrzymały od swojego pracodawcy możliwość poszerzenia swojej wiedzy podczas szkolenia poświęconego aspektom prawnym ochrony konsumenta. Łącznie tylko 40% ankietowanych kiedykolwiek brało udział w takim szkoleniu. Sytuacja wyglądała korzystniej wśród pracowników punktów dealerskich, gdzie połowa pracowników została przeszkolona, natomiast w autoryzowanych punktach sprzedaży tylko jedna trzecia pracowników miała możliwość skorzystania ze szkolenia (rys. 31).



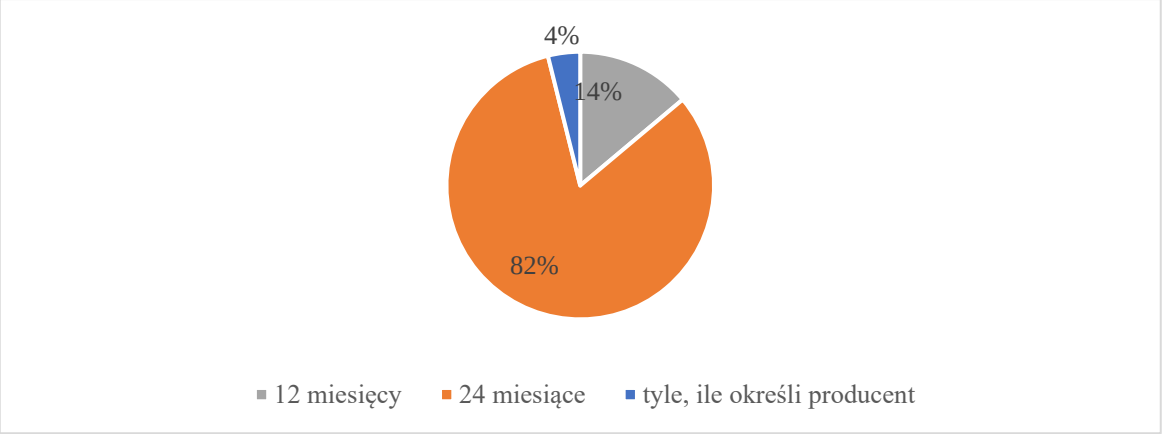
Rys. 31. Udział respondentów w szkoleniu dotyczącym podstaw prawnych ochrony konsumenta

Źródło: Opracowanie własne.

Dealerzy producenta X są większymi przedsiębiorstwami niż autoryzowane punkty sprzedaży, które często są małymi punktami, prowadzonymi jako jednoosobowa działalność gospodarcza. Brak merytorycznego przygotowania pracowników do obsługi posprzedażowej może skutkować nie tylko niezadowoleniem klientów i negatywnymi opiniami zarówno o punkcie sprzedaży, jak i o reklamowanym produkcie, ale również może

mieć konsekwencje prawne w postaci zgłoszenia do Powiatowego Rzecznika Praw Konsumenta, UOKiK, a także wytoczeniem sprawy sądowej.

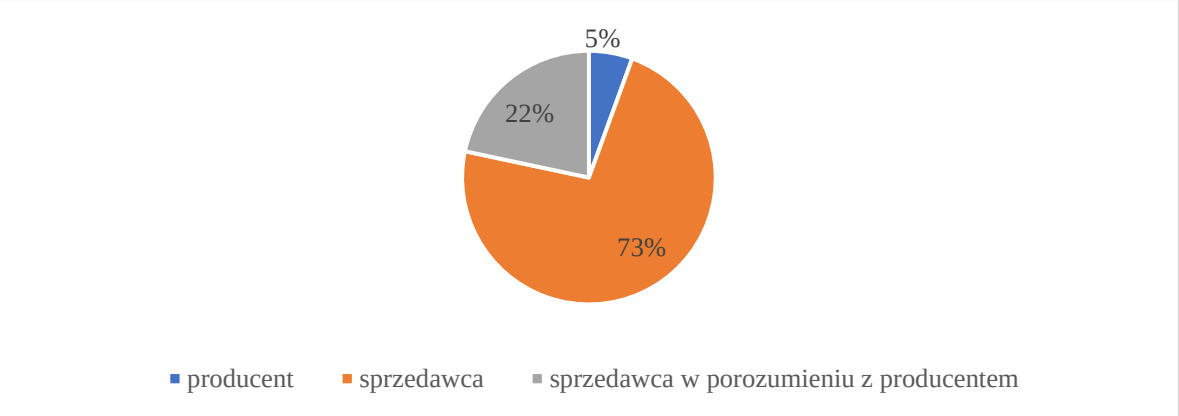
Kolejne trzy pytania miały na celu weryfikację wiedzy sprzedawców. Pierwsze pytanie dotyczyło długości ochrony w ramach rękojmi. Jest to bardzo podstawowa wiedza, zatem wynik 82% poprawnych odpowiedzi nie powinien być uznany jako satysfakcjonujący. Aż 14% udzieliło błędniej odpowiedzi – 12 miesięcy, wśród nich 5% (9 osób), to osoby, które zadeklarowały, że brały udział w szkoleniu poświęconemu aspektom prawnym. Pozostałe 4% respondentów, którzy odpowiedzieli „tyle, ile określi producent" to osoby nieprzeszkolone, które pomyliły w tym przypadku pojęcie rękojmi z gwarancją (rys. 32).



Rys. 32. Czas ochrony w ramach rękojmi w opinii respondentów

Źródło: Opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu zweryfikowano, czy sprzedawcy mają świadomość, kto zgodnie z przepisami prawa jest odpowiedzialny za weryfikację reklamacji w ramach rękojmi. Sprzedawcy przyjmując od klienta reklamację z tytułu rękojmi powinni mieć świadomość, że to oni są zobligowani do weryfikacji zgłoszenia i odpowiedzi klientowi w ciągu 14 dni kalendarzowych. Mylne przekonanie, że powinni posiadać opinię producenta może powodować przekroczenie wymaganego przez prawo terminu. Na to pytanie prawidłową odpowiedź udzieliło już tylko 73% ankietowanych. Prawie ¼ osób wskazała sprzedawcę, w porozumieniu z producentem. Może to wynikać z praktyki, jaką stosują sprzedawcy przy rozpatrywaniu reklamacji, gdzie mimo zgłoszenia z tytułu rękojmi konsultują zgłoszenie z producentem, aby mieć pewność, że ich decyzja jest prawidłowa. Jednakże, takie postępowanie nie wynika z przepisów prawa i może prowadzić do sytuacji spornych z klientem. Aż 7% respondentów (13 osób), którzy deklarowali odbycie szkolenia udzieliło błędnej odpowiedzi (rys. 33).

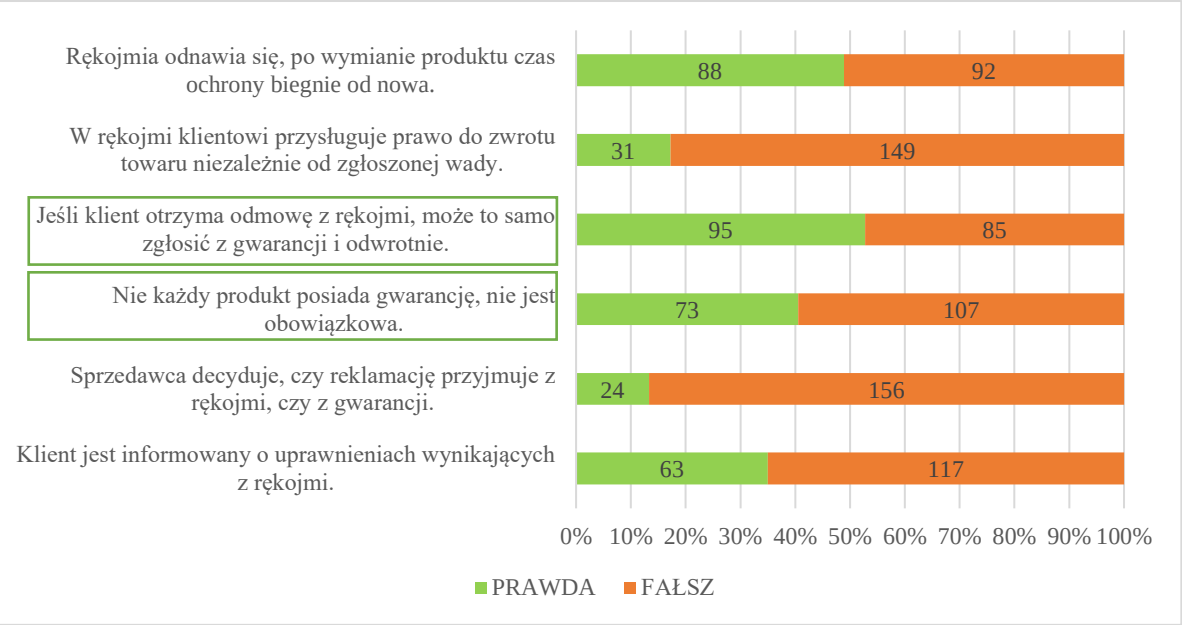


Rys. 33. Podmiot odpowiedzialny za weryfikację reklamacji w ramach rękojmi w opinii respondentów

Źródło: Opracowanie własne.

W trzecim pytaniu poproszono sprzedawców o wskazanie zdań prawdziwych (rys. 34). Spośród sześciu zdań, tylko dwa były poprawne:

- Jeśli klient otrzyma odmowę z rękojmi, może to samo zgłosić z gwarancji i odwrotnie.
- Nie każdy produkt posiada gwarancję, nie jest obowiązkowa.



Rys. 34. Odróżnianie zasad rękojmi i gwarancji przez respondentów

Źródło: Opracowanie własne.

Pozostałe zdania były błędne. Tylko 8% ankietowanych (14 osób) zaznaczyło wszystkie zdania poprawnie, wśród nich 10 osób deklarowało, że zostały przeszkolone. Najmniej problemów przysporzyły sprzedawcom twierdzenia, że klientowi przysługuje prawo do zwrotu towaru niezależnie od zgłoszonej wady (jako fałsz wskazało je ponad 80% ankietowanych) oraz twierdzenie, że sprzedawca decyduje, czy przyjmuje reklamację na

podstawie rękojmi, czy gwarancji, które jako fałsz oznaczyło prawie 90% osób. Prawie połowa sprzedawców błędnie wskazała, iż ochrona z tytułu rękojmi po wymianie produktu nie odnawia się i kończy po 24 miesiącach od daty pierwotnego zakupu oraz, że klient w przypadku otrzymania odmowy z tytułu rękojmi może zgłosić reklamację z tytułu gwarancji i odwrotnie. 40% badanych błędnie uważa, że gwarancja jest obowiązkowa i jest wydawana dla każdego produktu, a 35% błędnie uznała, że klienci przy zakupie są informowani o uprawnieniach wynikających z rękojmi.

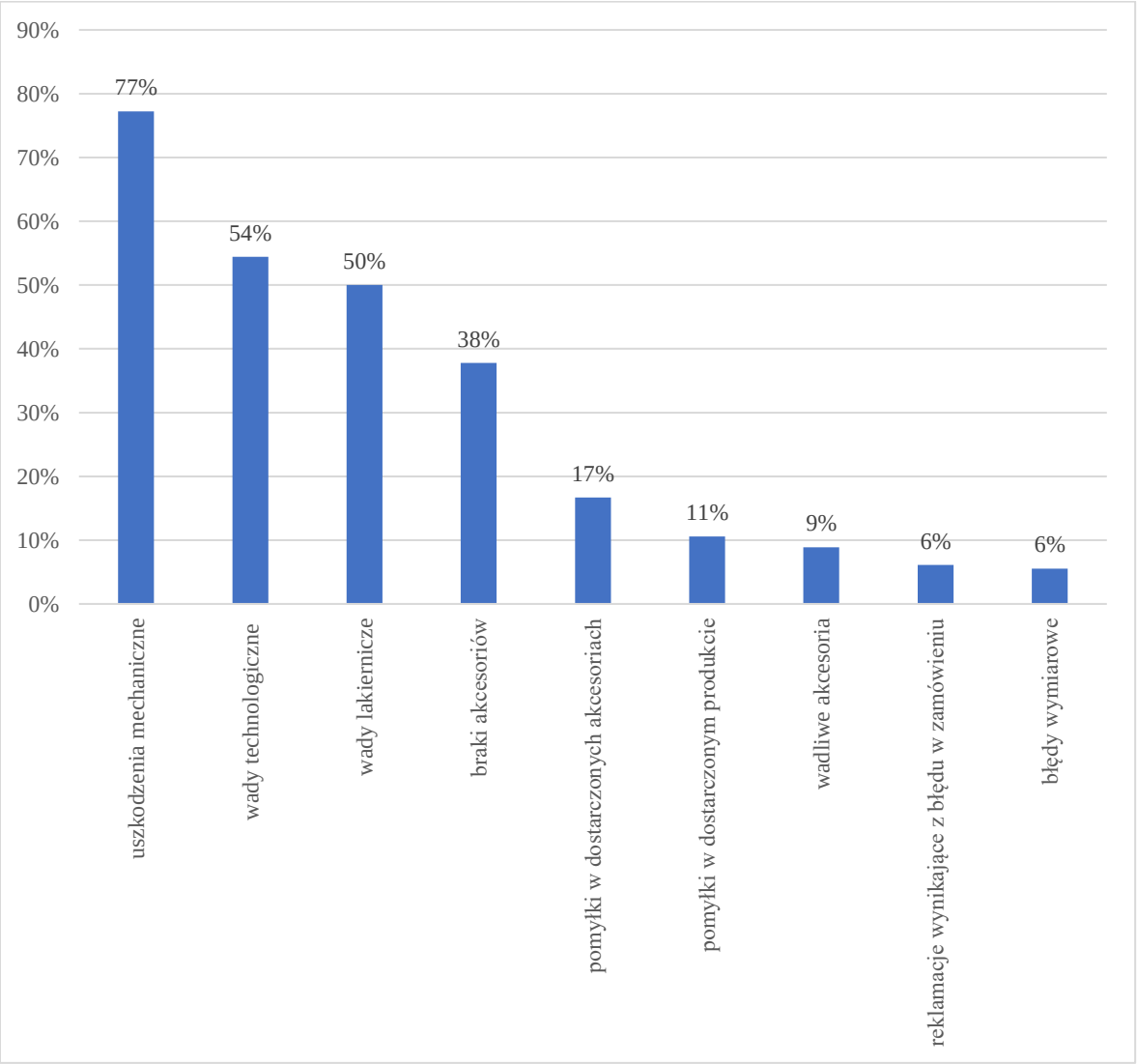
Jak wynika z badania, stan wiedzy dotyczącej podstaw prawnych w obszarze ochrony konsumentów wśród pracowników autoryzowanych dealerów oraz autoryzowanych punktów sprzedaży zajmujących się bezpośrednią obsługą klientów jest na niskim poziomie. Niewątpliwie wpływa to negatywnie na jakość obsługi posprzedażowej w tych punktach, może prowadzić do niezadowolenia klienta i wydawania przez niego negatywnych opinii nie tylko o samym punkcie sprzedaży, ale również o producentach, których produkty są tam dystrybuowane. W związku z powyższym zarówno właścicielom badanych punktów, jak i producentom, którzy z nimi współpracują powinno zależeć na skutecznym przeszkoleniu personelu, który jest odpowiedzialny za obsługę klienta.

Przedsiębiorstwo X podjęło decyzję o systematycznej organizacji szkoleń dla pracowników sieci sprzedaży. Ponadto, na podstawie wyników niniejszych badań do szkolenia poświęconego reklamacjom dołączono blok poświęcony podstawom prawnym w obszarze ochrony konsumentów. Szkolenia są przeprowadzane przez pracowników przedsiębiorstwa X. Cały zespół zajmujący się obsługą posprzedażową w przedsiębiorstwie X został przeszkolony przez zewnętrzną firmę szkoleniową specjalizującą się w tym zagadnieniu.

5.2.2. Opinia pracowników sieci sprzedaży o produktach producenta X

Kolejna część kwestionariusza ankietowego została poświęcona opinii sprzedawców na temat produktów przedsiębiorstwa X w kontekście występujących reklamacji. Pierwsze pytanie dotyczyło opinii sprzedawców na temat tego, jakie reklamacje na produkty producenta X występują najczęściej. Według ankietowanych najczęściej powtarzającymi się reklamacjami są uszkodzenia mechaniczne, wskazało je aż 77% respondentów. Na kolejnych miejscach znalazły się wady technologiczne, np. wypaczenia, wady materiału oraz wady lakiernicze – te dwa rodzaje wad wskazała połowa respondentów, a 1/3 wskazała również braki akcesoriów. Do rzadziej występujących niezgodności można zaliczyć

pomyłki w dostarczonych akcesoriach lub produktach, wadliwe akcesoria, reklamacje wynikające z błędu w zamówieniu i błędy wymiarowe (rys. 35).



Rys. 35. Najczęściej występujące reklamacje na produkty producenta X w opinii respondentów

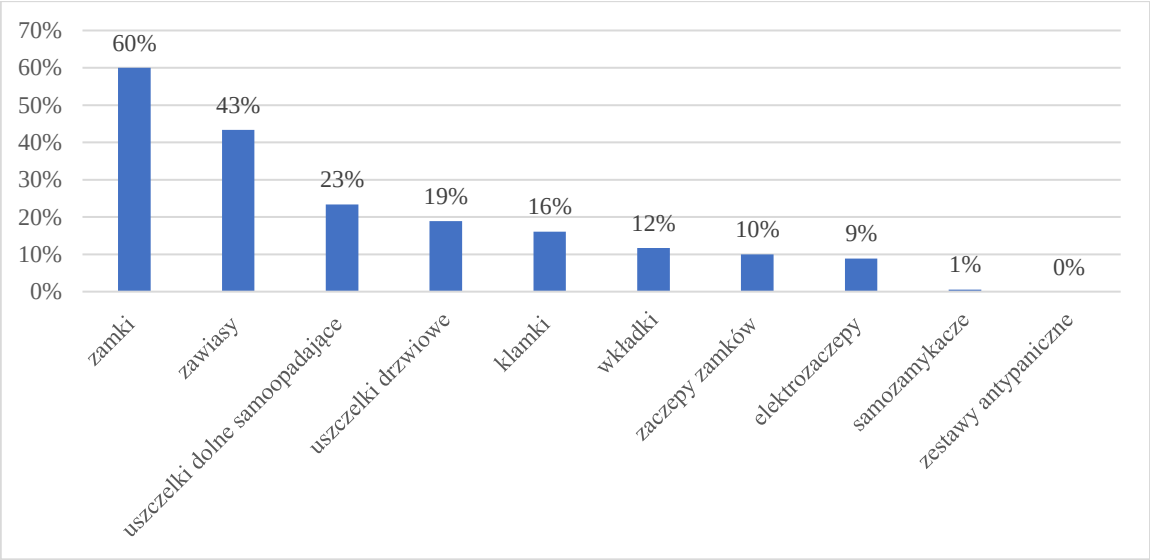
Źródło: Opracowanie własne.

Zweryfikowano raporty reklamacyjne przedsiębiorstwa X z 2020 oraz 2021 roku, czyli z lat, w których były prowadzone badania ankietowe. Napotkano trudności w jednoznacznym porównaniu odpowiedzi sprzedawców z danymi firmy. Pierwszym problemem był fakt, iż przedsiębiorstwo X prowadzi niezależne analizy liczby reklamacji dla każdej ze swoich pięciu fabryk i nie posiada jednego raportu zbiorczego, który wskazywałby problemy w całym przedsiębiorstwie. Kolejnym problemem, przykładowo przy kategoriach uszkodzenia „mechaniczne", czy „brak akcesoriów" było to, że te wady kategoryzowane są w różnych grupach i nie są analizowane zbiorczo. Uszkodzenia mechaniczne i braki akcesoriów, mogą być zaklasyfikowane jako reklamacja polubowna,

wada dystrybucyjna lub wada operacyjna (produkcyjna). W rezultacie skutkuje to tym, że fizycznie takie zgłoszenia znajdują się na różnych wykresach i są analizowane przez różne działy w przedsiębiorstwie X. Jednak po analizie wszystkich raportów stwierdzono, że opinie sprzedawców są spójne z danymi w firmie. W raportach reklamacyjnych najczęściej występowały wady technologiczne, uszkodzenia mechaniczne, braki i wady akcesoriów oraz wady powierzchni lakierowanych.

Kolejne pytanie dotyczyło opinii sprzedawców na temat najbardziej wadliwych grup akcesoriów. Akcesoria stanowią dla przedsiębiorstwa X specyficzną grupę, ponieważ przedsiębiorstwo X nie jest ich producentem. Wszystkie akcesoria montowane w drzwiach lub sprzedawane dodatkowo są nabywane od różnych dostawców. W związku z tym, w przypadku reklamacji na przykład na zawiasy, czy zamki przedsiębiorstwo X wymienia klientom wadliwy element, następnie uszkodzone akcesoria reklamuje dalej u swojego dostawcy. Wiedza o liczbie i strukturze wad dotyczących akcesoriów jest bardzo istotna przy wyborze dostawców i negocjacjach z nimi. Niestety, nie zawsze sprzedawcy i monterzy reklamują oficjalną drogą problemy z akcesoriami, ponieważ czas potrzebny na załatwienie takiego zgłoszenia jest zbyt długi, a najważniejsze jest zakończenie sprzedaży, czy montażu i otrzymanie zapłaty za zamówienie od klienta.

Respondenci, jako najbardziej wadliwe akcesoria wskazywali zamki i zawiasy. Są to elementy występujące w prawie każdych drzwiach, więc ich dystrybucja jest również największa. Na kolejnym miejscu pojawiły się uszczelki dolne, samoopadające, które nie są tak często stosowane, ale przysparzają monterom trudności przy ich prawidłowej regulacji. Rzadziej respondenci wskazywali uszczelki drzwiowe, klamki, wkładki, zaczepy zamków i elektrozaczepy. Jako niewadliwe określono samozamykacze i zestawy antypaniczne. Te ostatnie są stosowane najczęściej w drzwiach technicznych w dużych inwestycjach, a nie u klienta detalicznego (rys. 36).

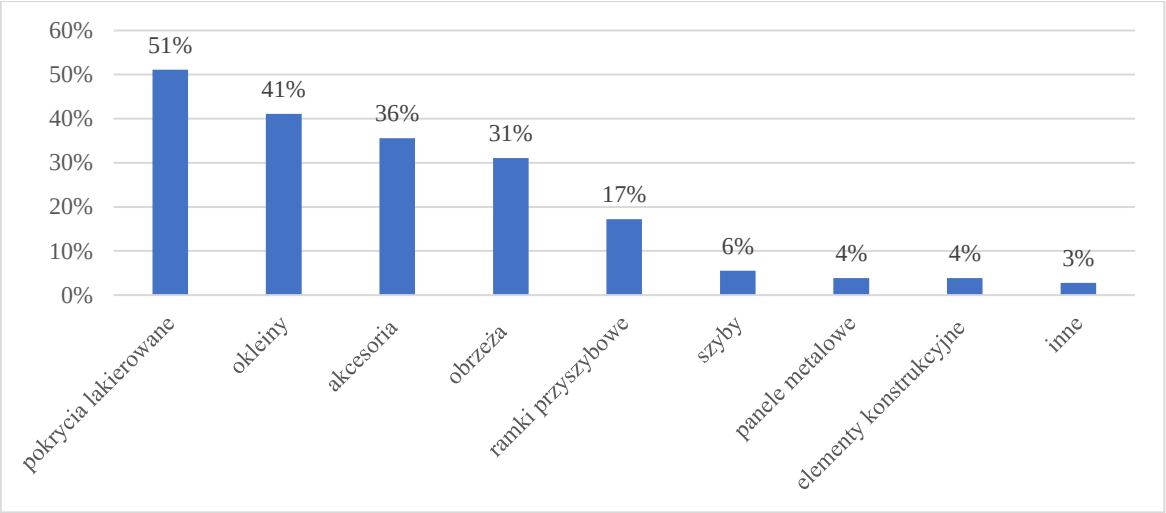


Rys. 36. Najczęściej reklamowane akcesoria w produktach producenta X w opinii respondentów

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku akcesoriów opinie sprzedawców również pokrywały się z danymi przedsiębiorstwa X. Najczęściej reklamowanymi akcesoriami w 2020 oraz 2021 roku były zamki oraz zawiasy. Przedsiębiorstwo X w tym okresie miało trudności z dużymi partiami zawiasów, przeznaczonych do drzwi wewnątrzlokalowych bezprzylgowych. Wada zawiasów została wykryta dopiero po zamontowaniu drzwi, czyli w momencie, kiedy tysiące sztuk zostały już sprzedane i wysłane do klientów. Ta sytuacja z pewnością wpłynęła na opinię sprzedawców.

W ostatnim pytaniu tej części ankiety zapytano sprzedawców, które elementy drzwi w ich opinii psują się najczęściej. Sprzedawcy najczęściej spotykali się ze zgłoszeniami reklamacyjnymi, które dotyczą wad powierzchni – połowa respondentów wskazała pokrycia lakierowane, a 40% okleinowane. Następnie wskazywano akcesoria oraz obrzeża. Ankietowani rzadziej spotykali się z reklamacjami dotyczącymi ramek przyszybowych, szyb, paneli metalowych i elementów konstrukcyjnych (rys. 37).



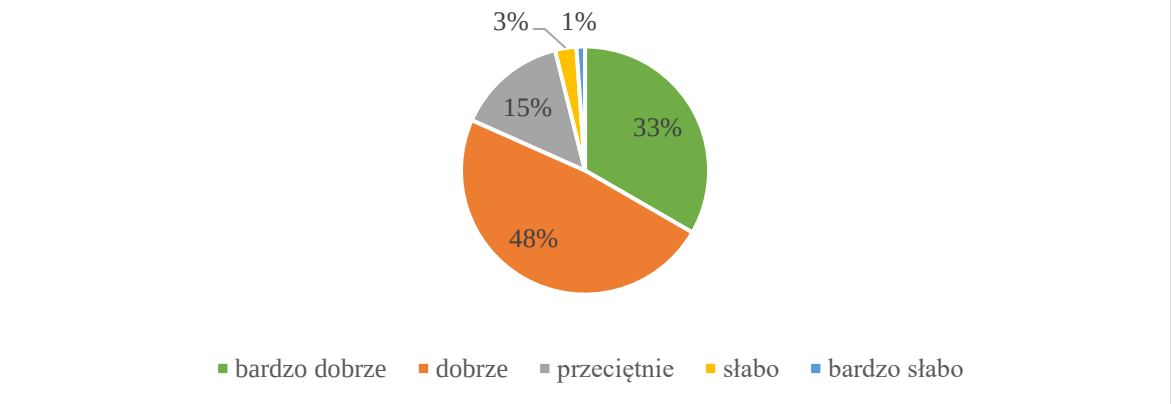
Rys. 37. Najczęściej reklamowane elementy w produktach producenta X w opinii respondentów

Źródło: Opracowanie własne.

Dane przedsiębiorstwa X wskazują bardzo zbliżony poziom liczby reklamacji dotyczących akcesoriów, oklein oraz pokryć lakierowanych, co jest spójne z odpowiedziami sprzedawców. W raportach nie znaleziono natomiast informacji o reklamacjach odnośnie obrzeży i ramek przyszybowych. Jest to temat do dalszej analizy, ponieważ znaczna grupa sprzedawców wskazała takie problemy. Można jedynie domniemać, że monterzy radzą sobie z takimi wadami podczas montażu i ostatecznie nie zgłaszają ich jako reklamacji do producenta X.

5.2.3. Opinia pracowników sieci sprzedaży na temat procesu reklamacyjnego przedsiębiorstwa X

Kolejna część kwestionariusza ankietowego została poświęcona opinii respondentów na temat procesu reklamacyjnego przedsiębiorstwa X. Pierwsze pytanie w tej części dotyczyło bardzo ogólnej opinii sprzedawców w zakresie całości procesu reklamacyjnego (rys. 38).

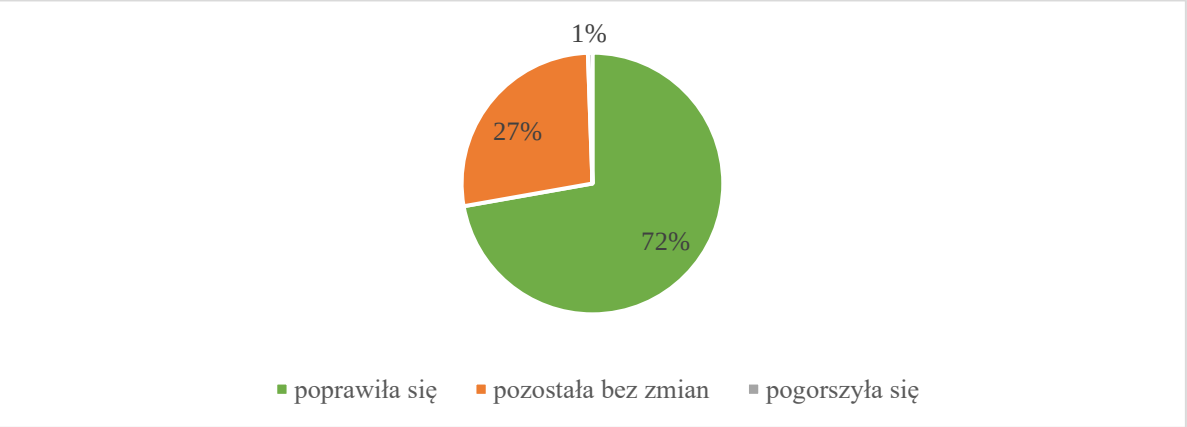


Rys. 38. Opinia respondentów na temat procesu reklamacyjnego producenta X

Źródło: Opracowanie własne.

Prawie połowa respondentów oceniła proces reklamacyjny jako dobry, a 1/3 jako bardzo dobry, 15% uznała, że jest on przeciętny, a pozostałe 4%, że jest słaby i bardzo słaby. Analizując oddzielnie odpowiedzi pracowników sieci dealerskiej i autoryzowanych punktów sprzedaży można zauważyć różnice w odpowiedziach. Pracownicy dealerów częściej oceniali proces jako bardzo dobry (45%) i dobry (47%), z kolei połowa pracowników punktów sprzedaży oceniła, jako dobry, a tylko ¼ jako bardzo dobry. Na taki wynik mógł mieć wpływ fakt, iż przedsiębiorstwo X obsługuje bezpośrednio głównie reklamacje składane przez pracowników punktów dealerskich. Pracownicy autoryzowanych punktów sprzedaży mimo, że od końca 2021 roku mają możliwość wysyłania zgłoszeń bezpośrednio poprzez system producenta X, najczęściej wciąż korzystają z pośrednictwa dealera, z którym współpracują. Pośrednictwo dealerów powoduje wydłużenie całego procesu, a także utrudnia komunikację i weryfikację sprawy.

Przedsiębiorstwo X od kilku lat kładzie nacisk na usprawnienia w obszarze obsługi posprzedażowej. W 2020 roku wprowadziło strategię pod hasłem przewodnim „reklama przez reklamacje". Głównym założeniem nie było wyeliminowanie reklamacji, ale dążenie do tego, aby reklamacje nie wpływały negatywnie na sprzedaż. Przedsiębiorstwu X zależało, aby sprzedawcy skupiali się na aktywnej sprzedaży, a nie na obsłudze reklamacji. Działania przedsiębiorstwa X zostały zauważone wśród większości sprzedawców, ponieważ ponad 70% odpowiedziała, że w ich opinii jakość procesu reklamacyjnego uległa poprawie, ponad ¼ uznała, że jest bez zmian, a tylko 1% osób wskazało, że się pogorszyła (rys. 39).

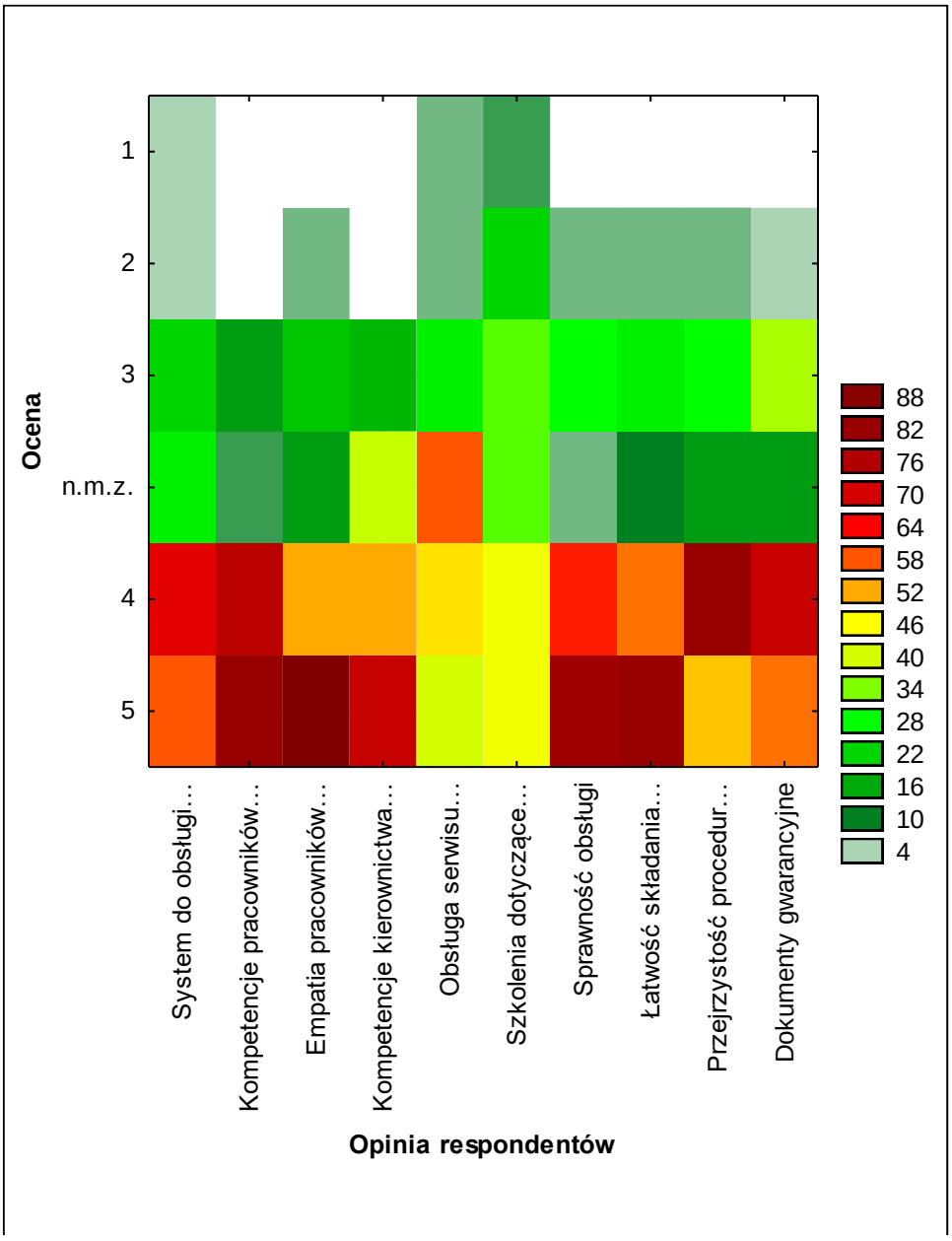


Rys. 39. Opinia respondentów na temat poprawy jakości procesu reklamacyjnego producenta X

Źródło: Opracowanie własne.

Aby poznać szczegółową opinię sprzedawców poproszono ich o ocenę wybranych elementów procesu reklamacyjnego oraz o ocenę każdego z etapów procesu w odniesieniu do czasu. Sprzedawcy dokonali oceny w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo źle,

a 5 – bardzo dobrze. Wyniki tych badań zostały poddane analizie skupień metodą obiektów i cech (rys. 40).



Rys. 40. Opinia respondentów na temat poszczególnych elementów procesu reklamacyjnego producenta X

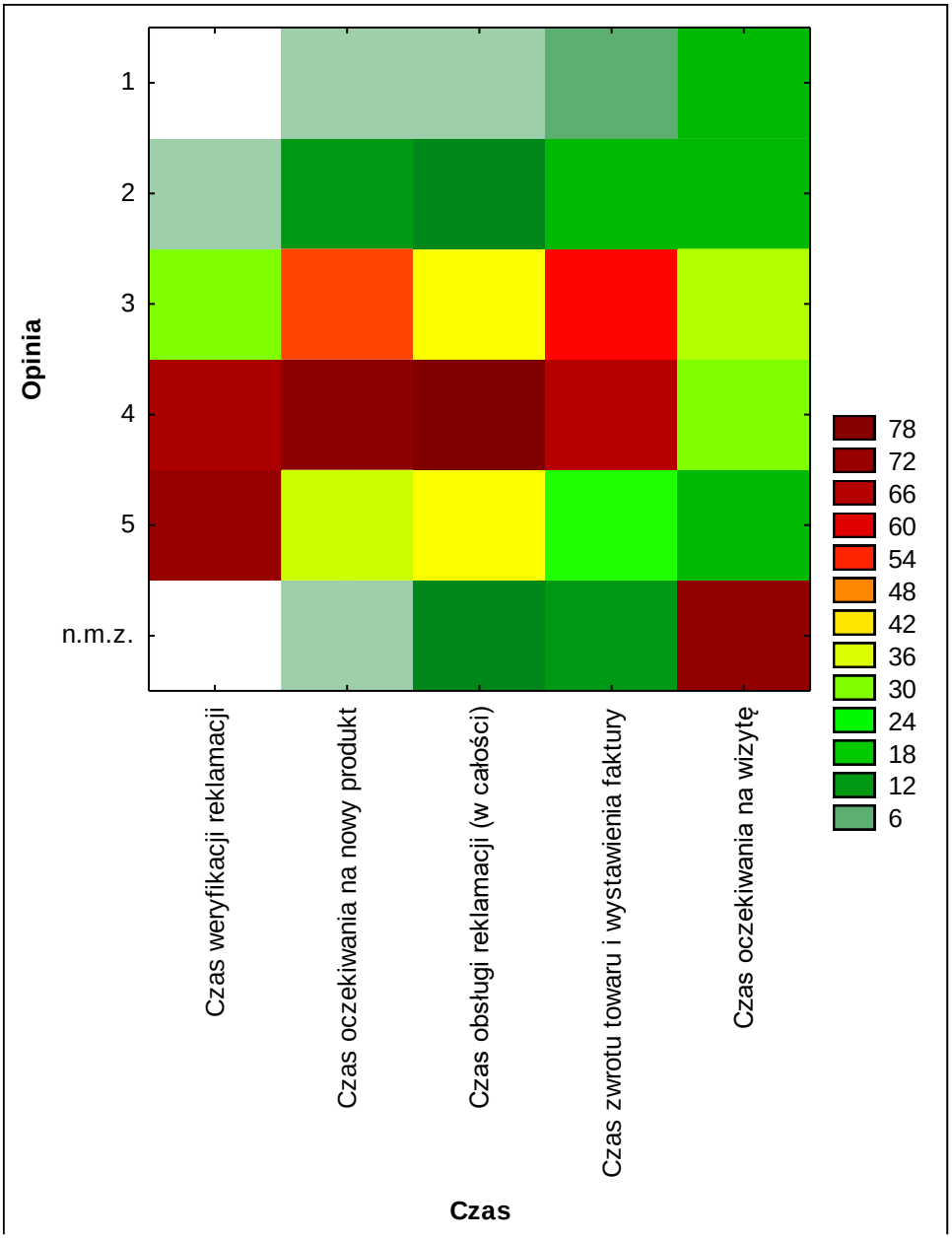
Wyjaśnienie skróconych nazw dotyczących opinii respondentów: System do obsługi reklamacji „obsługa posprzedażowa" / Orders, Kompetencje pracowników obsługujących reklamacje, Empatia pracowników, Kompetencje kierownictwa w obszarze reklamacji, Obsługa serwisu fabrycznego, Szkolenia dotyczące reklamacji przeprowadzane przez producenta, Sprawność obsługi, chęć pomocy, Łatwość składania i obsługi reklamacji, Przejrzystość procedur reklamacyjnych, Dokumenty gwarancyjne.
Wyjaśnienie skrótów dotyczących ocen: 1 – bardzo źle, 2 – źle, 3 – przeciętnie, 4 – dobrze, 5 – bardzo dobrze, n.m.z. – nie mam zdania.
Źródło: Opracowanie własne.

Największe skupienia (kolor czerwony i brązowy) skoncentrowane są w środkowej i dolnej części rys. 40. Warto także zauważyć, że są to oceny 4 i 5 z wysoką liczbą

odpowiedzi, co wskazuje na zdecydowaną przewagę ocen pozytywnych nad negatywnymi. W przypadku pytania o proces reklamacyjny, najwięcej pozytywnych ocen dotyczyło zespołu obsługującego reklamacje u producenta X. Najlepsze opinie sprzedawcy mieli na temat kompetencji pracowników obsługujących reklamacje, które większość ankietowanych oceniło bardzo dobrze i dobrze (kolor ciemnoczerwony i pomarańczowy). Empatia pracowników i chęć pomocy oraz sprawność obsługi również zostały ocenione jako bardzo dobre i dobre. Kolejne skupienia ocen „bardzo dobrze" i „dobrze", można zaobserwować, przy odpowiedziach dotyczących łatwości składania i obsługi reklamacji, przejrzystości procedur reklamacyjnych, dokumentów gwarancyjnych oraz systemie do obsługi reklamacji „obsługa posprzedażowa" / Orders. Warto zwrócić uwagę, że kompetencje kierownictwa w obszarze reklamacji zostały słabiej ocenione niż kompetencje zespołu obsługującego klientów. Przy tym parametrze można zaobserwować skupienie (kolor żółtozielony) przy odpowiedzi „nie mam zdania", co może oznaczać, że pracownicy nie mieli kontaktu z kierownictwem. Dla przedsiębiorstwa X jest to bardzo dobra informacja, ponieważ oznacza, że proces reklamacyjny działa poprawnie i sprzedawcy nie mieli konieczności kontaktowania się z kierownictwem.

Elementami procesu reklamacyjnego, na które przedsiębiorstwo X powinno zwrócić szczególną uwagę, a w których zaobserwowano największe skupienia niskich ocen („przeciętnie" – 3, „źle" – 2 lub „bardzo źle" – 1), były szkolenia dotyczące reklamacji przeprowadzane przez producenta. Skupienia przy odpowiedzi – „nie mam zdania", może oznaczać, że ankietowani nie uczestniczyli jeszcze w takim szkoleniu. Kolejnymi elementami, przy których widać skupienia odpowiedzi (zielony kolor) „przeciętne", „źle" lub „bardzo źle" są dokumenty gwarancyjne, przejrzystość procedur reklamacyjnych, łatwość składania i obsługi reklamacji oraz sprawność obsługi. Obsługa serwisu fabrycznego jest dość specyficznym elementem, ponieważ jest bardzo ograniczona. Zgodnie z umową między producentem a dealerami wszystkie reklamacje są obsługiwane przez dealerów we własnym zakresie. Serwis fabryczny wysyłany jest tylko do reklamacji bardzo trudnych w weryfikacji, dużych reklamacji dotyczących kilkunastu lub kilkudziesięciu sztuk drzwi lub reklamacji powtarzających się, gdzie wystąpiła kolejna reklamacja do reklamacji. Skupienie odpowiedzi przy ocenie „przeciętnie", „źle" lub „bardzo źle" wymaga dalszej analizy, ponieważ taka ocena może oznaczać rzeczywistą niską jakość usługi serwisowej lub być spowodowana niską dostępnością serwisu w rynku.

Kolejnym ocenianym przez sprzedawców parametrem był czas trwania całego procesu reklamacyjnego oraz oddzielnie jego poszczególnych etapów. Tutaj także zastosowano analizę skupień metodą obiektów i cech (rys. 41).



Rys. 41. Opinia respondentów na temat czasu trwania poszczególnych etapów procesu reklamacyjnego producenta X

Wyjaśnienie skróconych nazw dotyczących opinii respondentów: Czas weryfikacji reklamacji (po dostarczeniu kompletnej dokumentacji zdjęciowej), Czas oczekiwania na nowy produkt po uznaniu reklamacji, Czas obsługi reklamacji (w całości), Czas zwrotu towaru i wystawienia faktury korygującej, Czas oczekiwania na wizytę serwisu fabrycznego.
Wyjaśnienie skrótów dotyczących ocen: 1 – bardzo źle, 2 – źle, 3 – przeciętnie, 4 – dobrze, 5 – bardzo dobrze, n.m.z. – nie mam zdania.
Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku opinii o czasie trwania poszczególnych etapów procesu można zauważyć, że największe skupienia znajdują się w środkowej części wykresu (kolory brązowy i czerwony), co oznacza, że elementy te zostały ocenione dobrze lub przeciętnie. Przedsiębiorstwo X ma świadomość, że czas trwania całego procesu reklamacyjnego jest długi, szczególnie w przypadku klienta indywidualnego, który oczekuje na nowy produkt, ponieważ nie może zakończyć montażu drzwi, przez co wydłuża się końcowy etap wykończenia wnętrz lub zakończenia remontu. Opinie sprzedawców na temat poszczególnych etapów procesu wskazują producentowi X, na czym powinien skupić swoją uwagę przy wdrażaniu działań optymalizacyjnych. Przy ocenie czasu obsługi reklamacji w całości można zaobserwować największe skupienie przy odpowiedzi „dobrze" (kolor ciemnobordowy), a kolejnymi najczęściej wybieranymi odpowiedziami były „bardzo dobrze" oraz „przeciętnie" (kolor żółty). Na podstawie tych ocen można wnioskować, że poszczególne etapy wymagają usprawnienia w celu poprawy ogólnej oceny.

Najlepiej ocenianym etapem procesu jest czas weryfikacji reklamacji (po dostarczeniu kompletnej dokumentacji zdjęciowej). Tylko przy tym etapie skupienie odpowiedzi pojawiło się przy ocenach „bardzo dobrze" (kolor ciemnobordowy) i „dobrze" (kolor bordowy). Najprawdopodobniej pozytywna ocena sprzedawców wynika z działań podjętych przez przedsiębiorstwo X, które w ramach strategii „reklama przez reklamacje" dąży do weryfikacji wszystkich reklamacji na podstawie zdjęć. Sprzedawca powinien w ciągu maksymalnie trzech dni od dostarczenia kompletnej dokumentacji zdjęciowej, czyli takiej, która umożliwia weryfikację zgłoszenia, otrzymać informację, czy reklamacja została rozpatrzona pozytywnie, czy negatywnie i jakie są dalsze kroki postępowania, czyli np. wymiana produktu na nowy, przyjęcie zwrotu, naprawa lub wizyta serwisu na miejscu u klienta. Dzięki temu sprzedawca w bardzo krótkim czasie może przekazać odpowiedź swojemu klientowi oraz ma pewność, że po zwrocie wadliwego produktu otrzyma fakturę korygującą. Jest to istotna zmiana w procesie, ponieważ jeszcze trzy lata wcześniej producent oczekiwał zwrotu większości wadliwych produktów do fabryki i dopiero na miejscu weryfikował zgłoszenia, co oznaczało, że klienci oczekiwali średnio od miesiąca do dwóch miesięcy na decyzję.

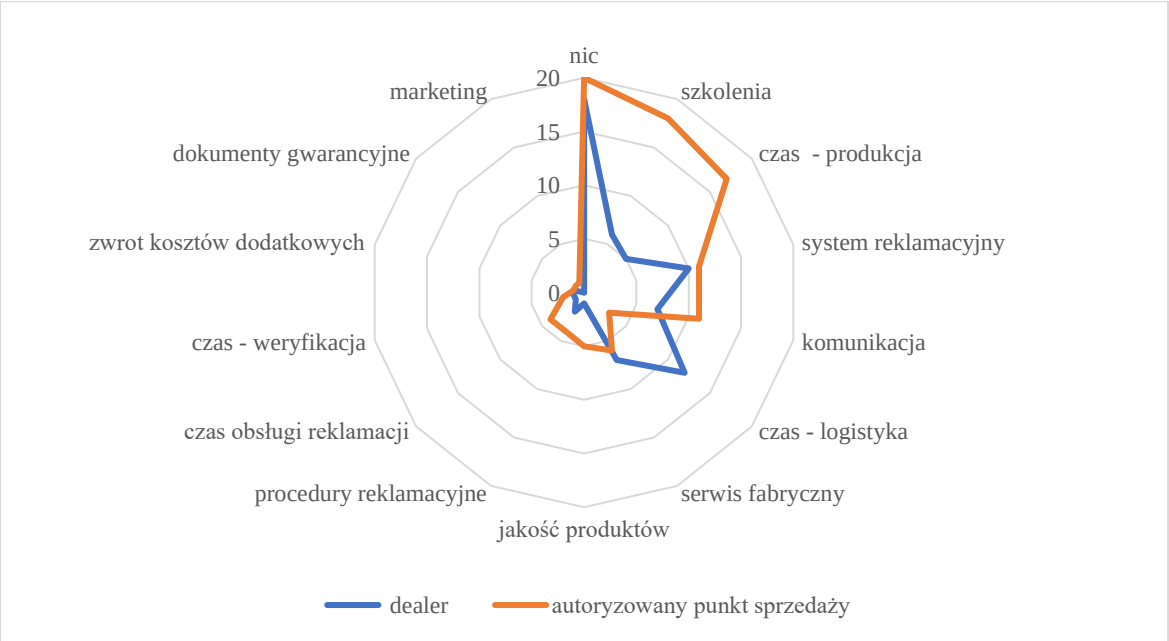
Kolejnym ocenianym etapem był czas oczekiwania na nowy produkt po uznaniu reklamacji. Największe skupienie ocen sprzedawców było przy odpowiedzi „dobrze" (kolor bordowy) i „przeciętnie" (kolor czerwony). Należy jednak zauważyć, że pojawiły się również oceny „źle" (kolor zielony) i „bardzo źle" (kolor jasnozielony). Wymiana produktu na nowy wiąże się każdorazowo z ponowną produkcją skrzydła drzwiowego lub ościeżnicy.

Jedynie akcesoria wysyłane są ze stanów magazynowych. Producent X wciąż dokłada starań, aby maksymalnie skrócić czas produkcji produktów na potrzeby reklamacji. Większość drzwi producent jest w stanie dostarczyć w ciągu dwóch tygodni, a standardowy tryb produkcji wynosi od czterech do dwunastu tygodni. Czas reklamacyjny jest więc dużo krótszy, ale nie zawsze satysfakcjonujący dla klienta.

Kolejnym etapem procesu jest zwrot produktu i wystawienia faktury korygującej, czyli zwrot należności za wadliwy produkt. Jest to element logistyczno – księgowy. Sprzedawcy deklarują w systemie, że mają wadliwy produkt do zwrotu, a następnie przedsiębiorstwo X odbiera ten zwrot z punktów dealerskich. Następnie przeprowadzane są oględziny produktów przez specjalnie wyznaczoną komisję reklamacyjną i wystawiana jest faktura korygująca. Jest to etap, który może trwać od tygodnia nawet do miesiąca. Samochody odbierające zwroty są wysyłane do dealerów z różną częstotliwością, która zależy m.in. od lokalizacji punktu, liczby dostaw i liczby sztuk produktów do zwrotu. Może to być przyczyną mniejszego zadowolenia z czasu trwania tego etapu, ponieważ największe skupienia znajdują się przy odpowiedziach „dobrze" (kolor bordowy) i „przeciętnie" (kolor czerwony), ale również można zauważyć dużą liczbę ocen „źle" i „bardzo źle" (kolor zielony).

Ostatnim ocenianym elementem procesu był czas oczekiwania na wizytę serwisu fabrycznego. Tak jak wspomniano powyżej jest to element, który występuje tylko w kilku procentach zgłoszeń reklamacyjnych, dlatego największe skupienie znajduje się przy odpowiedzi „nie mam zdania" (kolor bordowy). Przy tym etapie można zaobserwować największe skupienia przy ocenach „źle" i „bardzo źle" (kolor zielony). Negatywne oceny mogą wynikać z faktu, iż wizyty serwisowe są planowane, jak wcześniej wspomniano, przy dużych reklamacjach dotyczących kilkunastu, lub kilkudziesięciu sztuk drzwi, czyli najczęściej przy dużych inwestycjach, prowadzonych w szpitalach, hotelach, obiektach użyteczności publicznej, a ich obsługa ze względu na poziom złożoności zamówienia i skomplikowanie produktów jest dużo bardziej czasochłonna.

Ostatnim pytaniem w tej części ankiety było pytanie otwarte, w którym zapytano sprzedawców, co ich zdaniem wymaga poprawy w obecnym procesie reklamacyjnym producenta X oraz jakiego wsparcia potrzebuje ich sklep od producenta X. Po analizie odpowiedzi pogrupowano je na 14 kategorii, ponieważ wiele z nich się powtarzało (wykres radarowy zamieszczono na rys. 42).



Rys. 42. Elementy procesu reklamacyjnego przedsiębiorstwa X wymagające poprawy w opinii pracowników sieci sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne.

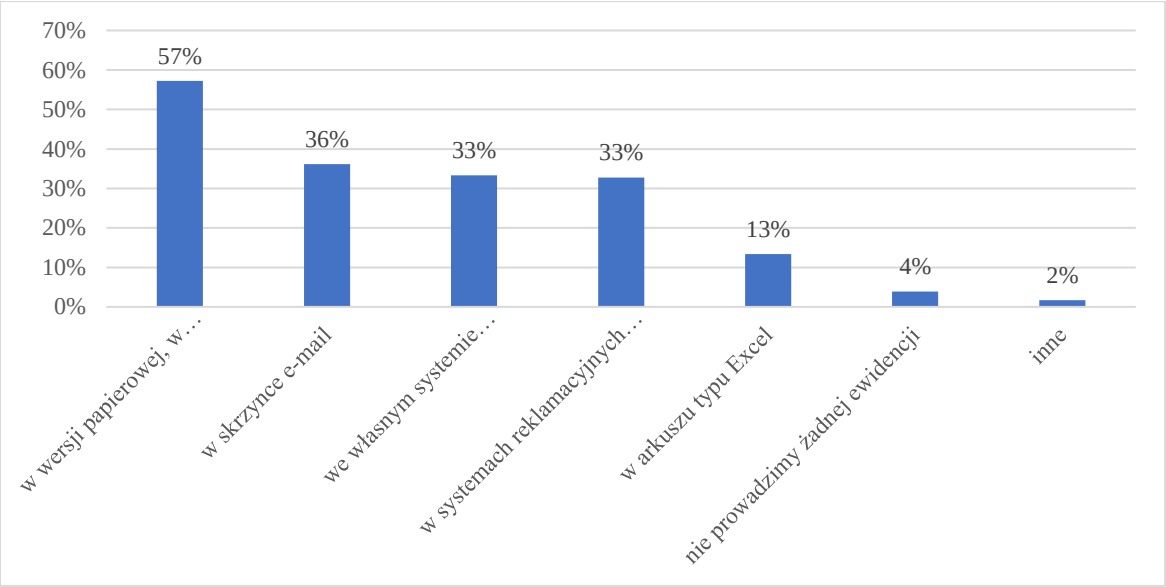
1/5 respondentów odpowiedziała, że w ich opinii niczego nie trzeba poprawiać, a proces spełnia ich wymagania. Największa liczba sprzedawców oczekuje od przedsiębiorstwa zapewnienia szkoleń z zakresu reklamacji. Co ciekawe, w odpowiedziach najczęściej pojawiały się stwierdzenia, że szkolenia mają dotyczyć praw przysługującym konsumentom w zakresie rękojmi i gwarancji. Sprzedawcy oczekują, że producent zapewni im szkolenia z podstaw prawnych ochrony konsumenta, mimo że nie jest to jego obowiązkiem. Kolejnymi elementami wymagającymi poprawy jest czas obsługi reklamacji. W tym zakresie ankietowani zwracali najczęściej uwagę na czas produkcji oraz czas związany z logistyką, czyli odbiory z magazynów produktów wadliwych. Sprzedawcy wskazywali również różne wady systemów do obsługi reklamacji. Wszystkie zebrane opinie w tym temacie zostały przekazane przez autorkę do zespołu programistów przedsiębiorstwa X i wykorzystane w projekcie nowego systemu do obsługi reklamacji. Pojawiały się również uwagi dotyczące komunikacji z pracownikami przedsiębiorstwa X, odnoszące się do: dostępności pracowników, kanałów komunikacji i zrozumienia potrzeb sprzedawców. Wielu respondentów oczekuje również możliwości skorzystania z wizyt serwisu reklamacyjnego u swoich klientów. Rzadziej występowały uwagi dotyczące jakości produktów, procedur reklamacyjnych, czasu obsługi reklamacji ogólnie, zwrotu kosztów dodatkowych poniesionych przez sprzedawcę, dokumentów gwarancyjnych i marketingu.

Odpowiedzi sprzedawców na pytanie otwarte potwierdzają wyniki uzyskane przy dwóch poprzednich pytaniach.

5.2.4. Analiza liczby reklamacji w sieci sprzedaży przedsiębiorstwa X

Ostatnią częścią ankiety były pytania dotyczące obsługi reklamacji w punkcie sprzedaży. Zapytano sprzedawców, w jaki sposób w ich sklepie są ewidencjonowane reklamacje klientów zewnętrznych oraz czy prowadzą jakiekolwiek statystyki reklamacyjne. Celem tych pytań była weryfikacja podejścia kierownictwa sieci dealerskich i punktów sprzedaży do reklamacji i ich świadomości znaczenia obsługi posprzedażowej. Podczas analizy odpowiedzi należy wziąć pod uwagę fakt, iż badane punkty są sklepami multibrandowymi, czyli sprzedają produkty różnych producentów. Sprzedaż odbywa się na podstawie umów z producentami, w których określone są warunki handlowe, jak również zasady obsługi reklamacji. W przypadku współpracy z przedsiębiorstwem X, dealerzy w ramach umowy o współpracy zobowiązują się do samodzielnej (tzn. na własny koszt) obsługi wszystkich reklamacji, a także do wykonywania obowiązków gwarancyjnych producenta X. W zamian za to otrzymują kilka dodatkowych procent rabatu przy zakupie produktów do standardowej dystrybucji. Jeżeli punkty dealerskie nie analizują dokładnie reklamacji, które obsługują, oznacza to, że nie mają świadomości, jakie ponoszą w związku z nimi koszty i czy zysk w postaci rabatu od producenta je pokrywa.

Na pytanie o sposób ewidencji reklamacji ponad połowa sprzedawców odpowiedziała, że zgłoszenia klientów przechowują w formie papierowej w segregatorach. Może to wynikać z podpisywania z klientami papierowych protokołów zgłoszeń reklamacyjnych. Około 1/3 respondentów zgłoszenia reklamacji przechowuje w skrzynce e-mail, we własnych systemach reklamacyjnych i/lub w systemach reklamacyjnych producentów. Tylko 13% ewidencjonuje zgłoszenia w arkuszu typu Excel, a 4% przyznało, że nie prowadzi żadnej ewidencji. Wyniki te nie sumują się do 100%, ponieważ była możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi (rys. 43).



Rys. 43. Sposób ewidencji reklamacji w punktach dealerskich i autoryzowanych punktach sprzedaży producenta X

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród pracowników punktów dealerskich najczęściej powtarzającymi się zestawami odpowiedziami były:

- we własnym systemie reklamacyjnym,
- w systemach reklamacyjnych producentów, w wersji papierowej, w segregatorach,
- we własnym systemie reklamacyjnym, w systemach reklamacyjnych producentów, w wersji papierowej, w segregatorach, w skrzynce e-mail.

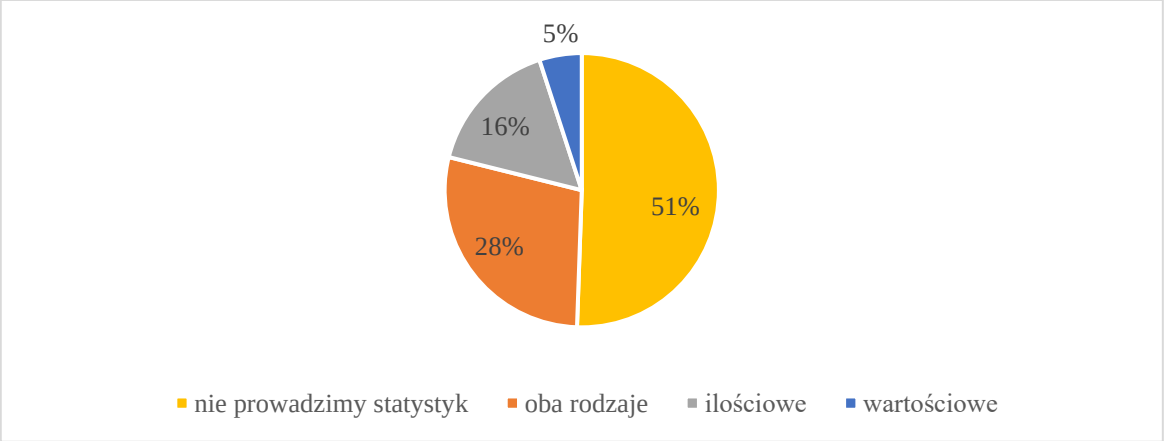
Natomiast w przypadku pracowników autoryzowanych punktów sprzedaży najczęściej występowały odpowiedzi:

- w wersji papierowej, w segregatorach,
- w wersji papierowej, w segregatorach, w skrzynce e-mail,
- we własnym systemie reklamacyjnym.

Można zauważyć, że pracownicy punktów dealerskich najczęściej deklarowali, że reklamacje są zapisywane we własnym systemie reklamacyjnym lub w systemach reklamacyjnych producentów, a wersja papierowa oraz skrzynka e-mail są miejscami dodatkowymi. Wynika to z faktu, iż sieci dealerskie są najczęściej dużo większymi przedsiębiorstwami, w których systemy informatyczne są niezbędne do pracy i zarządzania. Dealerzy bezpośrednio współpracują z producentami, którzy wymagają, aby zgłoszenia reklamacyjne były przesyłane w ich systemach reklamacyjnych. Z kolei autoryzowane punkty sprzedaży, które często są małymi punktami najczęściej wskazywały, że protokoły reklamacyjne przechowują w segregatorach, w skrzynce e-mail i rzadziej w systemie

reklamacyjnym. W dwóch pierwszych przypadkach taki sposób przechowywania zgłoszeń reklamacyjnych nie daje lub utrudnia możliwość późniejszej analizy reklamacji, prowadzenia statystyk reklamacyjnych i wyciągania wniosków.

Ostatnie pytanie dotyczyło statystyk reklamacyjnych. Zapytano sprzedawców, czy ich punkt wykonuje statystyki reklamacyjne. W tym pytaniu odpowiedzi w grupie sprzedawców dealerów i autoryzowanych punktów sprzedaży rozkładały się bardzo podobnie. Połowa ankietowanych przyznała, że ich punkt sprzedaży nie prowadzi żadnych statystyk, co oznacza, że nie ma świadomości, ile i jakie reklamacje tam wpływają, jaki jest ich realny koszt i jak czasochłonna jest ich obsługa. Ponad ¼ zadeklarowała, że prowadzą zarówno statystki ilościowe jak i jakościowe. Można zatem uznać, że jest to grupa najbardziej świadomych firm, które przykładają dużą wagę do analizy procesów posprzedażowych. 16% sprzedawców prowadzi tylko statystyki ilościowe, czyli pokazujące ile zgłoszeń reklamacyjnych obsłużyli, a 5% wartościowe, mówiące o koszcie reklamacji (rys. 44).



Rys. 44. Statystyki reklamacyjne w punktach dealerskich i autoryzowanych punktach sprzedaży producenta X

Źródło: Opracowanie własne

Wyniki ostatniej części badań wskazują na niską świadomość pracowników punktów sprzedaży dotyczącą informacji, jakie mogą uzyskać dzięki zgłoszeniom reklamacyjnym. Jedynie ¼ punktów sprzedaży prowadzi statystyki reklamacyjne ilościowe oraz wartościowe. Oznacza to, że większość sprzedawców nie wykorzystuje danych pochodzących ze zgłoszeń reklamacyjnych klientów do weryfikacji swoich dostawców pod kątem jakości produktów, rentowności, czy kosztów dodatkowych, jakie ponoszą w związku z dystrybucją ich produktów. Jeżeli występują produkty lub dostawcy, którzy wykazują większą wadliwość od innych sprzedawca nie posiada danych na potwierdzenie tej tezy. Może jedynie bazować na opiniach swoich pracowników.

Badania ankietowe wykazały, że poziom wiedzy w zakresie podstawowych praw przysługujących konsumentom wśród sprzedawców przedsiębiorstwa X jest na niskim poziomie. Jednocześnie wielu sprzedawców wykazywało chęć poszerzenia swojej wiedzy w tym obszarze, ponieważ wskazywali szkolenia z zakresu podstaw prawnych dotyczących reklamacji jako element, którego oczekują od przedsiębiorstwa X. Opinie sprzedawców na temat wad produktów pokrywają się z raportami reklamacyjnymi przygotowywanymi przez przedsiębiorstwo X. Podczas analizy raportów napotkano kilka trudności, które omówiono szerzej w kolejnym rozdziale. Większość sprzedawców uznała, że proces reklamacyjny w przedsiębiorstwie X uległ poprawie w stosunku do roku poprzedniego. Najlepiej zostali ocenieni pracownicy obsługujący reklamacje, natomiast najwięcej zastrzeżeń sprzedawcy mają do czasu trwania całego procesu. Badania pokazały również, że poziom świadomości sieci sprzedaży na temat informacji, jakie przekazują im klienci w zgłoszeniach reklamacyjnych jest niski. W większości przypadków sprzedawcy nie wykorzystują tych danych do analiz, a następnie negocjacji handlowych.

5.3. Procesy reklamacyjne w przedsiębiorstwie X – wywiad bezpośredni z najwyższym kierownictwem

W niniejszym podrozdziale zostały przedstawione wyniki przeprowadzonych wywiadów bezpośrednich z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa X. W badaniu wzięli udział:

- Dyrektor Zarządzający, Wiceprezes Zarządu,
- Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu, Członek Zarządu,
- Dyrektor Produkcji,
- Szef Sprzedaży.

5.3.1. Wpływ procesu reklamacyjnego na strategię firmy

W pierwszej części wywiadu poproszono członków kierownictwa o odpowiedzi na pytania dotyczące wpływu procesów reklamacyjnych na budowanie strategii przedsiębiorstwa. Celem tych pytań było sprawdzenie, jakie znaczenie mają dla kadry zarządzającej procesy reklamacyjne oraz w jaki sposób je wykorzystują do budowania przewagi konkurencyjnej. Na pierwsze pytanie wszyscy ankietowani odpowiedzieli zgodnie, że proces reklamacyjny ma bardzo duże znaczenie w budowaniu strategii przedsiębiorstwa (tabela 7).

Tabela 7. Wpływ procesu reklamacyjnego na budowanie strategii przedsiębiorstwa X

Członek kierownictwa	Znaczenie procesu reklamacyjnego w budowaniu strategii przedsiębiorstwa X
Dyrektor Zarządzający, Wiceprezes Zarządu	• Proces reklamacyjny ma ogromne znaczenie w budowaniu strategii przedsiębiorstwa. • Celem przedsiębiorstwa powinno być, aby klientowi, który składa reklamację było prosto, łatwo, „przyjemnie" wysłać zgłoszenie, uzyskać odpowiedz (negatywną lub pozytywną) i jeśli jest pozytywnie rozpatrzona to powinien szybko otrzymać produkt na wymianę. • Jeśli proces reklamacyjny jest w pewnym sensie atrakcyjny dla klienta i nie zmienia pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w oczach klienta, czyli producent potrafi skutecznie poradzić sobie z reklamacjami to jest to wartość dodana dla marki. • W zarządzaniu procesem reklamacyjnym pomagają narzędzia informatyczne, digitalizacja, a także osobiste zaangażowanie członków zarządu.
Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu, Członek Zarządu	• Proces reklamacyjny zdecydowanie wpływa na budowanie strategii przedsiębiorstwa – strategia zmienia się wraz z oczekiwaniami konsumentów wobec obsługi posprzedażowej. Bodźcem dla firmy nie jest wizja, tylko bodźcem są sygnały od klienta. Dzisiaj nikt z producentów stolarki otworowej nie spełnia wymagań klientów w zakresie jakości obsługi posprzedażowej, porównując do obsługi przy zakupie innych produktów np. elektroniki, mody itp. przez co klient ma wielki dysonans. • Nowe pokolenie ma inne podejście – nie lubią zobowiązań, produkty maja być transparentne (bez „gwiazdek" i „małych druków" w karcie gwarancyjnej). Młodzi ludzie częściej korzystają z rękojmi, niż z gwarancji producenta. Mając świadomość, że pokolenie Z w 2025 r. wejdzie na rynek to jesteśmy w przededniu tej zmiany. Produkt oprócz designu i ceny powinien przynosić dodatkowe wartości, jakimi jest na przykład obsługa posprzedażowa. • Rynek dystrybucji się zmienił. Wcześniej rekompensata dla dealera za obsługę reklamacji była ukryta w marży. Teraz obsługa posprzedażowa jest cedowana na producentów, od których dealerzy wymagają, aby bezpośrednio obsługiwali klientów w ramach obowiązków gwarancyjnych. Jeśli przedsiębiorstwo X wdroży obsługę posprzedażową wcześniej niż konkurencja to uzyska marketingową przewagę konkurencyjną.
Dyrektor Produkcji	• Proces reklamacyjny zdecydowanie wpływa na budowanie strategii firmy. Aspekt jakościowy jest jednym z ważniejszym w budowania wizji, kreowania wizerunku, zdobywania kolejnych rynków. • Atencja kadry zarządzającej jest bardzo duża na parametry reklamacyjne. Zakłady produkcyjne współpracują w tym aspekcie z pionem sprzedażowo-marketingowym. • Dla klientów najistotniejsze są: cena, termin, jakość. Dlatego musi to być uwzględnione w strategii firmy.
Szef Sprzedaży	• Proces reklamacyjny wpływa na postrzeganie przedsiębiorstwa przez klienta indywidualnego, ponieważ klient kontaktuje się z firmą maksymalnie dwa razy – kiedy kupuje produkt i ewentualnie, kiedy coś się zepsuje i chce być dobrze obsłużony. • Reklamacje nazywamy obsługą posprzedażową, która ma być prosta, łatwa i przyjemna, ale także obsługa musi być realizowana w rozsądnych granicach, które zabezpieczą interesy firmy. • Wydana przysłowiowa złotówka przy reklamacji może być dużo tańsza niż późniejsze 10 złotych wydane na reklamę.

Źródło: Opracowanie własne.

W wypowiedziach członków kadry zarządzającej pojawia się klient (konsument) jako podmiot, dla którego proces reklamacyjny ma być atrakcyjny, łatwy, „przyjemny" i szybko zrealizowany. Złożenie reklamacji nie powinno przysparzać trudności. Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu podkreśla, że branża stolarki otworowej nie spełnia wymagań obecnych konsumentów, którzy jakość obsługi porównują do swoich innych zakupów, takich jak elektronika, czy moda. Przedsiębiorstwo X ma świadomość, że rynek się zmienia. Na rynku nie tylko pojawiło się nowe pokolenie, które ma inne oczekiwania wobec obsługi, ale również sieć dealerska oczekuje od producentów przejęcia obsługi posprzedażowej swoich produktów. Dyrektor Zarządzający zwraca uwagę, że jeśli producent potrafi sobie sprawnie poradzić z reklamacją klienta i potrafi utrzymać dobry wizerunek firmy, mimo popełnienia błędu, marka zyskuje wartość dodaną w oczach klienta i będzie przez niego rekomendowana. Według Dyrektora Produkcji dla klienta najistotniejsze są cena, termin i jakość, dlatego tak ważna jest współpraca wewnątrz organizacji między zakładami produkcyjnymi a pionem sprzedażowo – marketingowym. Szef Sprzedaży zauważa, że poniesione koszty na obsługę reklamacji przekładają się na pozytywny efekt marketingowy.

W odpowiedziach na kolejne pytanie wszyscy ankietowani potwierdzili, że proces reklamacyjny ma zdecydowany wpływ na budowanie strategii sprzedażowo – marketingowej w przedsiębiorstwie X. W tym aspekcie w odpowiedziach przedstawicieli najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa X pojawiło się większe skupienie na strategii skierowanej do punktów dealerskich, które bezpośrednio współpracują z producentem (tabela 8).

Tabela 8. Wpływ procesu reklamacyjnego na budowanie strategii sprzedażowo – marketingowej przedsiębiorstwa X

Członek kierownictwa	**Znaczenie procesu reklamacyjnego w budowaniu strategii sprzedażowo – marketingowej przedsiębiorstwa X**
Dyrektor Zarządzający, Wiceprezes Zarządu	• Proces reklamacyjny zdecydowanie wpływa na strategię sprzedażowo-marketingową. • Przedsiębiorstwo głównie współpracuje z dealerami, dla których nie jest najważniejsza liczba reklamacji, ponieważ statystycznie firma jest na podobnym poziomie jak inny producenci pod kątem liczby wadliwych sztuk. Dla dealerów jest ważny sposób obsługi reklamacji – zgłaszania, rozpatrywania oraz komunikacja z producentem. • Sprzedawcy mają trudności z przekazaniem klientowi negatywnej odpowiedzi od producenta, dlatego oczekują, aby reklamacje były akceptowane. • Dla dealerów ważne jest, aby składanie i obsługa reklamacji zajmowała jego pracownikom jak najmniej czasu. • Kluczem do sukcesu jest digitalizacja – czyli np. kody QR, RFID, które umożliwiają szybką identyfikację produktu, ponieważ wymaganie od klienta dostarczania dokumentacji, rachunków, zdjęć, opisu jest procesem nieprzyjaznym i niepraktycznym w dzisiejszych czasach. • Sprzedawcy mają ogromny wpływ na to, jak producent jest postrzegany przez klientów.
Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu, Członek Zarządu	• Przedsiębiorstwo X nie chce konkurować ceną produktu, ale dodatkowymi wartościami, jakimi są obsługa posprzedażowa i doświadczenia klienta - CX (*ang*. customer experience), które budują ocenę marki. • Odpowiednie zachowanie producenta, kiedy klient ma problem wpływa na emocje klienta, które są najbardziej efektywne w budowaniu percepcji marki. Dobry poziom obsługi wpływa na zabezpieczenie pozycji lidera na rynku. • Złe doświadczenie z produktem, zła obsługa rzutują na przyszłość firmy, polecanie jej produktów. • Przedsiębiorstwo X ze względu na swoją pozycję i skalę działalności nie może sobie pozwolić, aby złe opinie o jego produktach zagroziły biznesowi i spowodowały utratę klientów. Wysoka jakość obsługi posprzedażowej traktowana jest jako forma ubezpieczenia biznesu.
Dyrektor Produkcji	• Strategia sprzedażowo- marketingowa uwzględnia również aspekt jakości, ponieważ przedsiębiorstwo X, jako lider na rynku jest wyznacznikiem jakości w stosunku do swoich konkurentów. • Na tej podstawie ułożona jest polityka cenowa. Pracownicy punktów dealerskich mają porównanie z markami konkurencyjnymi. Produkt jest droższy od odpowiedników oferowanych przez innych producentów, ponieważ ma lepsza jakość i musi spełnić wyższe wymagania klientów.
Szef Sprzedaży	• Reklamacje wpływają na strategię sprzedażowo-marketingową, ponieważ zmieniają się oczekiwania klienta. • Jeszcze 10-15 lat temu można było zawrzeć w umowach zapisy, że dealerzy będą w całości obsługiwać reklamacje na własny koszt. Już dzisiaj widzimy, że to się zmieniło. Teraz dealerzy oczekują zwrotów nie tylko za wymianę produktu, ale również za wszystkie czynności dodatkowe – koszty monterów, obróbki otworu drzwiowego po wymianie, materiałów, paliwa itp. • Widząc ten trend firma tworzy programy, jak projekt „door to door" – w ramach którego będzie samodzielnie obsługiwać reklamacje zgłaszane przez klientów indywidualnych. Teraz jeszcze taki program da przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną, a już za chwilę będzie to wymóg konieczny, który każdy producent na rynku będzie musiał oferować. • Sprzedawca lubi mieć spokój i jeśli ma w ofercie produkt, z którym nie ma kłopotu przy reklamacjach to jest to dla niego wartość dodana. • Dodatkowo firma wprowadziła program „uznany dealer", który umożliwia sprzedawcom samodzielnie akceptowanie reklamacji w ramach wyznaczonej przez producenta puli.

Źródło: Opracowanie własne.

W odpowiedziach członków najwyższego kierownictwa można zauważyć duże skupienie na relacjach ze sprzedawcami, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem i pośredniczą zarówno w sprzedaży, jak i wykonywaniu obowiązków gwarancyjnych producenta. Kierownictwo przedsiębiorstwa X ma świadomość, że często to od sprzedawcy zależy jak jego marka postrzegana jest przez konsumenta. Dlatego też, w swojej strategii uwzględnia rozwiązania, które ułatwią sprzedawcom składanie i obsługę zgłoszeń reklamacyjnych. Wiceprezes Zarządu podkreśla, że kluczowa dla sukcesu jest digitalizacja procesu, która wpływa na jego skrócenie i ułatwienie. Podaje przykłady kodów QR i RFID, dzięki którym możliwa jest łatwa identyfikacja produktów i można zrezygnować z wymogu dostarczania przez klienta dokumentacji w postaci dokumentów sprzedaży, kart gwarancyjnych itd. Z kolei Szef Sprzedaży wspomina o projektach w obszarze obsługi reklamacji, takich jak projekt „door to door", w ramach którego producent przejmuje bezpośrednią obsługę reklamacji konsumentów oraz program „uznany dealer", w ramach którego pracownicy punktów dealerskich mogą samodzielnie podejmować decyzje o uznaniu reklamacji, bez oczekiwania na odpowiedź producenta. Autorka szerzej o obu projektach pisze w podrozdziale 7.3. Dyrektor Produkcji i Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu wspominają o polityce cenowej, która oparta jest na wysokiej jakości produktów. To oznacza, że produkty przedsiębiorstwa X nie są najtańsze na rynku, a firma otwarcie mówi, że nie chce prowadzić konkurencji cenowej. Zgodnie ze strategią przedsiębiorstwa X jego produkty mają się charakteryzować odpowiednim stosunkiem jakości do ceny i ma być to element zauważalny przez sprzedawców w sieci sprzedaży. Przedsiębiorstwo X ze względu na skalę swojej działalności nie może sobie pozwolić na niską jakość, ani na złe opinie o jego produktach, czy obsłudze, które mogłyby wpłynąć negatywnie na prowadzony biznes. Wysoka jakość obsługi posprzedażowej traktowana jest w przedsiębiorstwie X jako forma ubezpieczenia biznesu. Odpowiednie zachowanie producenta, kiedy klient ma problem wpływa pozytywnie na jego emocje, które są najistotniejsze w procesie budowania percepcji marki.

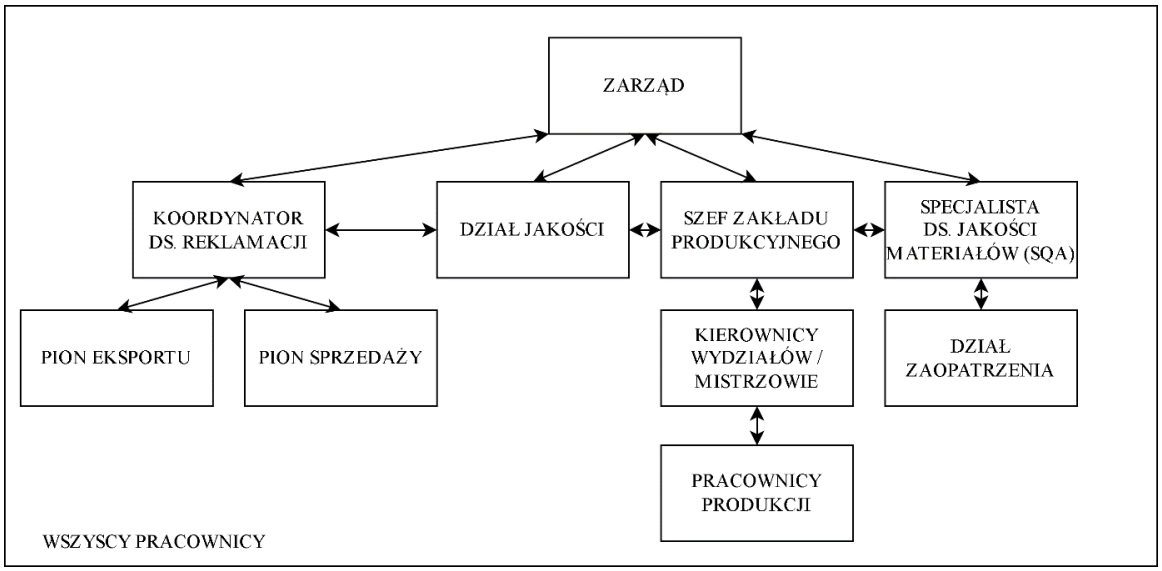
Ostatnie pytanie w tej części kwestionariusza wywiadu dotyczyło zabezpieczenia finansowego przedsiębiorstwa na wypadek reklamacji. Przedsiębiorstwo X zabezpiecza finansową rezerwę gwarancyjną na potrzeby napraw bądź ponownej produkcji produktów w ramach reklamacji, ale również na rekompensaty dla klientów. Mimo, że w ramach karty gwarancyjnej producent przewiduje w przypadku uznania reklamacji jedynie możliwość naprawy lub wymiany wadliwego produktu, to w praktyce udzielane są na wniosek klienta lub sprzedawcy rabaty w zamian za odstąpienie od dalszych roszczeń z tytułu zgłaszanej

wady oraz dodatkowe rekompensaty na przykład za usługę demontażu i ponownego montażu drzwi. W budżecie reklamacyjnym przedsiębiorstwo X uwzględnia również koszty prowadzenia magazynu reklamacyjnego oraz koszty grup serwisowych, które obsługują reklamacje w całej Polsce. Poza finansami przedsiębiorstwo X, jako producent musi również zabezpieczyć zapasy materiałów do produkcji nowych sztuk na wymianę dla klientów w przypadku wycofania danego asortymentu, np. koloru okleiny lub akcesoriów. Jeśli to możliwe tworzony jest zapas materiałów na potrzeby ewentualnych reklamacji, a jeśli jest to z jakiegoś powodu niemożliwe, na przykład brak dostępności surowców na rynku, producent tworzy specjalną procedurę wymiany na produkt bardzo zbliżony lub udziela klientowi rekompensaty finansowej.

Odpowiedzi przedstawicieli najwyższego kierownictwa potwierdzają, że proces reklamacyjny jest w przedsiębiorstwie X bardzo istotny i ma realny wpływ zarówno na ogólną strategię firmy, jak również na strategię sprzedażowo – marketingową. Zarząd wykorzystuje obsługę posprzedażową jako ważny element w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Podkreśla, że wykorzystuje reklamacje jako element polityki marketingowej przedsiębiorstwa. W opinii autorki jest to bardzo dojrzałe podejście, zgodne z aktualnymi oczekiwaniami klientów.

5.3.2. Wpływ procesu reklamacyjnego na zarządzanie przedsiębiorstwem

Druga część wywiadu bezpośredniego dotyczyła wpływu procesu reklamacyjnego na zarządzanie przedsiębiorstwem. W tej części przedstawiciele kadry zarządzającej odpowiedzieli na siedem pytań otwartych. Proces reklamacyjny angażuje w przedsiębiorstwie wiele obszarów, działów i zespołów, dlatego odpowiedzi na pytanie, kto jest w przedsiębiorstwie X odpowiedzialny za proces reklamacyjny były rozbudowane. Na podstawie tych odpowiedzi autorka przygotowała schemat odpowiedzialności i zależności (rys. 45).



Rys. 45. Uproszczony schemat odpowiedzialności za proces reklamacyjny w przedsiębiorstwie X

Źródło: Opracowanie własne.

Procesy reklamacyjne w przedsiębiorstwie X stanowią jeden z kluczowych elementów w strategii zarządu, dlatego członkowie zarządu są bezpośrednio zaangażowani w nadzór nad tymi procesami. W każdej z odpowiedzi przedstawicieli kadry zarządzającej pojawiło się stwierdzenie, że kluczem do sukcesu jest świadomość znaczenia reklamacji wśród pracowników wszystkich działów. Dbałość o jakość jest domeną komunikacji w kulturze organizacji rozwijającej się. Kluczową rolę odgrywa stanowisko koordynatora ds. reklamacji, które przenika wiele działów i raportuje bezpośrednio do zarządu. Osoba pełniąca tą funkcję jest odpowiedzialna za nadzorowanie poprawności przebiegu procesu reklamacyjnego w dziale eksportu, dziale obsługi punktów sprzedaży, dziale sprzedaży inwestycyjnej oraz biurze obsługi klienta. W zakresie jej obowiązków jest ścisła współpraca z działem jakości. Z uwagi na trudną sytuację na rynku materiałów i surowców do produkcji w 2022 roku w przedsiębiorstwie X powołano nowe stanowisko specjalisty ds. jakości materiałów – SQA (*ang.* supplier quality assurance). Jest to niezależne stanowisko, a osoba pełniąca tą funkcję współpracuje ściśle z działem zaopatrzenia, szefami zakładów produkcyjnych oraz działem jakości, natomiast raportuje bezpośrednio do zarządu. Do jej obowiązków należą: nadzór nad odpowiednią jakością dostaw materiałów, przeprowadzanie kontroli jakościowych u dostawców, składanie reklamacji w przypadku wykrycia wad oraz negocjacje warunków współpracy z dostawcami. Szefowie zakładów produkcyjnych we współpracy z kierownikami wydziałów oraz mistrzami produkcji dbają o odpowiednią świadomość znaczenia reklamacji wśród pracowników produkcji. Natomiast dział jakości jest jednostką, która łączy wszystkie wyżej wymienione obszary. W zakresie obowiązków

pracowników działu jakości jest zapewnienie odpowiedniego poziomu jakości zarówno w produktach jak i przebiegu procesów.

Na kolejne pytanie uzyskano odpowiedzi tylko od przedstawicieli pionu sprzedaży i marketingu. Dotyczyło ono wpływu obecnego modelu sprzedaży (za pośrednictwem sieci dealerskiej) na zarządzanie procesem reklamacyjnym. Dyrektor ds. sprzedaży i marketingu, odpowiedział, że „model sprzedażowy za pośrednictwem sieci dealerskiej utrudnia zarządzanie – im dalszy kontakt z klientem przez wielu pośredników: dealera, autoryzowany punkt sprzedaży, montera, serwis itp., tym trudniej mieć kontrolę nad ostatecznym efektem, dlatego tak ważne jest posiadanie narzędzi do bezpośredniego kontaktu producenta z klientem np. procedura składania reklamacji przez stronę www, rzecznik klienta, czy infolinia". Z kolei Szef Sprzedaży zwrócił uwagę, że taki model daje producentowi duże bezpieczeństwo kosztowe, „ponieważ małe, drobne reklamacje są załatwiane przez dealerów i autoryzowane punkty sprzedaży. Są to bardzo duże oszczędności finansowe dla producenta. Większość reklamacji na drzwi ujawnia się przed lub w trakcie montażu, dlatego takie zgłoszenia realizuje w całości sprzedawca w ramach usługi montażu". Te odpowiedzi pokazują dwie strony modelu dystrybucji selektywnej – pozytywną i negatywną dla producenta.

Wszyscy ankietowani odpowiedzieli natomiast na pytanie o sposób w jaki reklamacje wpływają na relacje biznesowe z siecią dealerską (tabela 9). W odpowiedziach na to pytanie pojawiły się dwa najważniejsze aspekty: jakość produktów oraz negocjacje handlowe z dealerami. Z pewnością trafne jest stwierdzenie Dyrektora Produkcji, że „łatwej jest budować relacje na dobrej jakości i niskim poziomie reklamacji". Wiceprezes Zarządu oraz Szef Sprzedaży odpowiedzieli, że reklamacje są częstym elementem negocjacji z dealerami. Jeśli liczba reklamacji jest na poziomie norm rynkowych, czyli podobna, jak u innych producentów, to temat nie jest poruszany. Jeśli reklamacji jest więcej, to dealerzy wymagają dodatkowych rekompensat finansowych lub lepszych warunków handlowych na kolejny rok współpracy. Natomiast, jeśli reklamacji jest mniej lub firma zapewni lepszy poziom obsługi, jest to element wyróżniający na tle konkurencji i może stanowić istotny atut przy negocjacjach. Członek Zarządu dodaje, że „produkt w relacjach B2B jest elementem wtórnym, obecnie to co dookoła produktu, czyli jakość obsługi, łatwość składania zamówień, kontakt z firmą stają się ważniejsze".

Tabela 9. Wpływ procesu reklamacyjnego na relacje przedsiębiorstwa X z siecią dealerską

Członek kierownictwa	Wpływ procesu reklamacyjnego na relacje z siecią dealerską
Dyrektor Zarządzający, Wiceprezes Zarządu	• Mają duży wpływ – podczas spotkań biznesowych dealerzy deklarują, że liczba reklamacji jest na średnim poziomie rynkowym podobnie jak poziom obsługi reklamacji. Oznacza to, że wszystko, co firma zrobi dodatkowego w tym obszarze będzie odbierane pozytywnie, jako element wyróżniający przedsiębiorstwo od konkurencji. • Temat reklamacji pojawia się w rozmowach z dealerami minimum raz w roku, kiedy rozmawia się o warunkach handlowych – dealerzy poruszają wtedy temat problemów jakościowych, które wystąpiły w produktach oraz opóźnień w dostawach. Jest to przedmiotem negocjacji handlowych, kiedy zarząd podejmuje decyzje o warunkach współpracy na kolejny rok. • Natomiast najważniejsza jest codzienna praca, aby minimalizować liczbę reklamacji i dbać o obsługę dealerów.
Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu, Członek Zarządu	• Reklamacje bardzo mocno wpływają na relacje biznesowe z siecią dealerską. Łatwość współpracy w trudnych momentach jest jednym z głównych kryteriów oceny jakości współpracy i rozwoju. • Obsługa reklamacji jest elementem budującym przewagę konkurencyjną. Te firmy, które świadczą najwyższy poziom usług serwisowych są faworyzowane. Dokładając do tego odpowiedni produkt w odpowiedniej cenie mamy receptę na sukces. • Produkt w relacjach B2B jest elementem wtórnym, obecnie to co dookoła produktu, czyli jakość obsługi, łatwość składania zamówień, kontakt z firmą stają się ważniejsze.
Dyrektor Produkcji	• Łatwiej jest budować relacje na dobrej jakości i niskim poziomie reklamacji.
Szef Sprzedaży	• Reklamacje są bardzo częstym elementem negocjacji z dealerami. Jeśli liczba reklamacji odbiega od norm rynkowych, czyli jest ich więcej niż u innych producentów, to dealerzy wymagają pokrycia dodatkowych kosztów związanych z obsługą.

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejne trzy pytania dotyczyły procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa X. Zapytano przedstawicieli najwyższego kierownictwa o to, czy ktoś w przedsiębiorstwie śledzi reklamacje i zarządza pozyskaną wiedzą ze zgłoszeń klientów, aby wprowadzać zmiany w jakości wyrobów lub elementach procesów. Uzyskano zgodne odpowiedzi, że jednostką odpowiedzialną za raportowanie jest dział jakości, który w tym obszarze współpracuje z koordynatorem ds. reklamacji, szefami zakładów produkcyjnych, szefem technologii oraz szefem zaopatrzenia.

W tabeli 10 przedstawiono, czego firma dowiaduje się z raportów reklamacyjnych oraz czego w opinii członków kierownictwa chciałaby się dowiedzieć więcej lub co chciałaby zmienić, aby pozyskiwać lepszą wiedzę.

Tabela 10. Wiedza pozyskana z raportów reklamacyjnych przedsiębiorstwa X

Członek kierownictwa	**Czego firma dowiaduje się z raportów**	**Czego chciałaby się dowiedzieć**
Dyrektor Zarządzający, Wiceprezes Zarządu	• Zarząd dowiaduje się jaki jest trend liczby reklamacji – stały, wzrastający, czy spadający.	• Brakuje kontynuacji prac nad szukaniem przyczyn, w taki sposób, aby działania naprawcze i szukanie przyczyny problemów było częścią procesów. Szukanie przyczyn pierwotnych powinno stanowić nawyk w DNA firmy bez konieczności stałego nadzoru i kontroli zarządu.
Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu, Członek Zarządu	• Zarząd dowiaduje się jaki jest współczynnik liczby reklamacji względem liczby sprzedaży oraz o poziomie realizacji celu, który został założony. • W raportach jakościowych dla zarządu pojawiają się punktowe problemy, które dotyczą procesów, na przykład dostaw materiałów, wad materiałów, awarii maszyn. Takie punktowe problemy nie maja odzwierciedlania w statystykach, ale działania naprawcze stanowią zapobieganie pojawiania się reklamacji w przyszłości.	• Zarząd ostatnio podjął decyzję, że nie interesuje go już tylko realizacja celu ilościowego, np. 2% reklamacji. Nowe podejście to wyznaczenie celu, aby być lepszym niż byliśmy tydzień, czy miesiąc temu. Następnie monitorować, jeśli się udało to dlaczego, oraz jeśli się nie udało to dlaczego?
Dyrektor Produkcji	• Bardzo pomocne jest, że wadliwe produkty wracają do fabryki i można je dokładnie obejrzeć i przeanalizować. Obecnie wraca około 40-50% produktów zgłoszonych w reklamacjach - to jest źródło wiedzy, ponieważ można zbadać te sztuki. Przy weryfikacji na podstawie zdjęć nie ma nigdy pewności, czy wada została prawidłowo zidentyfikowana.	• Firma posiada wszystkie dane.
Szef Sprzedaży	• Jacy dealerzy składają reklamacje, czy żaden z punktów się nie wyróżnia pod kątem liczby zgłoszeń. • Jakie produkty są reklamowane, jakie modele, z jakiej partii produkcyjnej. • Co jest przyczyną reklamacji. • W pionie sprzedaży wprowadziliśmy nowe narzędzie – Power BI, które daje bardzo duże możliwości analityczne.	• Firma posiada wszystkie dane.

Źródło: Opracowanie własne.

Raportowanie reklamacji na poziomie zarządu odbywa się w trybie cotygodniowym. Raporty pokazują jaki jest trend wskaźnika reklamacji, czyli liczby reklamacji w stosunku do liczby sprzedanych sztuk. Jeśli trend jest wzrastający lub spadający bada się przyczynę.

W raportach pojawiają się także punktowe problemy, które nie byłyby widoczne w statystykach, ale wymagają podjęcia działań naprawczych, aby wyeliminować ryzyko powstania reklamacji w przyszłości. Mogą to być na przykład wadliwe partie materiału, czy awaria maszyny. Raporty zawierają informacje m.in. jacy dealerzy składają reklamacje, jakie produkty są reklamowane, z jakiej partii produkcyjnej pochodzą oraz co jest przyczyną zgłoszenia. Bardzo pomocne przy weryfikacji zgłoszeń reklamacyjnych jest to, że prawie połowa zgłoszonych produktów w reklamacjach zostaje przez dealerów odesłana do fabryki. Umożliwia to dokładne oględziny oraz zbadanie produktu pod kątem przyczyny powstania wady. Przy weryfikacji na podstawie dokumentacji zdjęciowej zawsze pozostaje pewien poziom niepewności, co do właściwiej kwalifikacji przyczyny powstania wady. Jako elementy wymagające doskonalenia Dyrektor Zarządzający wskazał brak kontynuacji prac nad szukaniem pierwotnych przyczyn niezgodności, które w jego opinii powinno być wpisane standardowe procesy i nie powinno wymagać stałego nadzoru zarządu. Z kolei Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu powiedział o zmianie, którą zarząd chce wprowadzić, aby zrezygnować ze stawiania tylko celów ilościowych, np. 2% reklamacji, ale aby cel polegał na poprawie wskaźników w stosunku do ubiegłego tygodnia, czy miesiąca, a następnie weryfikacji, dlaczego dany wskaźnik uległ poprawie lub nie.

Wyniki wywiadów bezpośrednich potwierdzają, że w przedsiębiorstwie X bardzo ważnym efektem wynikającym z pozyskanej wiedzy z raportów reklamacyjnych jest wprowadzanie zmian w procesie produkcyjnym, technologii i jakości produktów. Według najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa X:

- Wszystkie reklamacje podlegają analizie. Obserwujemy przede wszystkim pięć najczęściej występujących wad w gamie produktów lub w procesie. Liczba reklamacji jest bezpośrednią wytyczną do wprowadzania zmian czy to w technologii, czy w materiałach lub procesach produkcyjnych.
- Inaczej podchodzi się do masowych reklamacji, które liczymy w setkach lub tysiącach, a inaczej do pojedynczych, incydentalnych zgłoszeń. Oczywiście atencja położona jest na zgłoszenia masowe.
- Dodatkowo w firmie odbywają się raz w miesiącu spotkania jakościowe, które pokazują analizę i trendy długoterminowe. Na ich podstawie wprowadzane są działania korygujące w procesach.
- Problemem jest, jeśli reklamacje są nieprawidłowo zakwalifikowane, np. jako reklamacje polubowne i nie są brane pod uwagę w ocenie realnej sytuacji.

- Część problemów reklamacyjnych dotyczy jakości dostarczonych materiałów lub półwyrobów do produkcji. Firma stale weryfikuje swoich dostawców pod kątem jakości dostaw.
- Zmiany w procesach nie dzieją się tak szybko, jak zarząd by tego oczekiwał, ponieważ często weryfikacja zajmuje zbyt dużo czasu – niektóre problemy z materiałami nie są możliwe do wykrycia podczas dostawy i ujawniają się dopiero w toku produkcji.
- Powstają również błędy pracowników lub problemy z maszynami – na takie sytuacje wprowadzane są doraźne działania naprawcze i zapobiegawcze, aby problem nie pojawił się w przyszłości.
- Firma ma świadomość, że konsekwencje reklamacji mogą być bardzo duże, nawet w przypadku, kiedy wadliwy produkt został wycofany i zostały wprowadzone działania naprawcze, klienci mogą składać reklamacje przez kolejne dwa lata.

Ostatnie pytanie w tej części kwestionariusza wywiadu dotyczyło trudności, z jakimi spotyka się przedsiębiorstwo X w zarządzaniu procesem reklamacyjnym (tabela 11).

W odpowiedziach można zauważyć zupełnie inne podejście do zwrotów wadliwych sztuk do fabryki. W opinii Szefa Sprzedaży właściwym jest podejście do weryfikacji reklamacji na podstawie zdjęć i firma nie powinna odbierać większości wadliwych sztuk, ponieważ generuje to duże koszty. Z kolei Dyrektor Zarządzający określił zaoczną ocenę reklamacji jako kompromis, ponieważ na podstawie samych zdjęć często nie ma pewności, czy reklamacja powstała z winy producenta. Zarówno Dyrektor Zarządzający, jak i Dyrektor Produkcji w swoich wypowiedziach podkreślali, że zwroty wadliwych produktów do fabryki są bardzo ważnym etapem w procesie reklamacyjnym, który pozwala na dokładne zbadanie produktu i prawidłowe przypisanie mu przyczyny powstania niezgodności.

Tabela 11. Trudności w zarządzaniu procesem reklamacyjnym w przedsiębiorstwie X

Członek kierownictwa	Opinia o największych trudnościach w zarządzaniu procesem reklamacyjnym
Dyrektor Zarządzający, Wiceprezes Zarządu	• Trudności wpisane są w branżę i wynikają ze specyfiki produktu, jakim są drzwi. Często nie ma możliwości odbioru wadliwego produktu, aby go obejrzeć i zidentyfikować przyczynę reklamacji. Pracownicy mają do dyspozycji tylko dokumentację zdjęciową lub wizytę na inwestycji, gdzie produkt jest zamontowany, przez co nie można zbadać przyczyny powstania wady. • Firma musiała zdecydować się na kompromis polegający na akceptacji części reklamacji bazując na zaufaniu do sprzedawcy, kiedy nie ma pewności, że rzeczywiście błąd powstał po stronie producenta.
Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu, Członek Zarządu	• Ciężko zidentyfikować przyczynę i wprowadzić działania naprawcze przy dużym rozdrobnieniu rodzajów reklamacji, nie ma serii tych samych wad, są to często punktowe problemy. • Problemem jest wpływ statystycznie małych reklamacji na rynek, czyli jeśli w każdym zamówieniu jest jedna wadliwa sztuka to oznacza, że firma ma bardzo dużo niezadowolonych klientów. • Wprowadzenie zmian technologicznych często jest niemożliwe z perspektywy kosztów, których klient nie jest w stanie zapłacić w cenie produktu. • Firma musi wyważyć odpowiedni stosunek jakości do ceny, czyli wybierać rozwiązania, które są dobre jakościowo i jednocześnie kosztowo optymalne. • Przedsiębiorstwo ma problem z policzeniem realnego wpływu reklamacji na koszty poniesione przez firmę. Nie koszty produkcji i transportu nowego produktu, ale koszty dodatkowe, jakimi jest utrata dobrego wizerunku i konsekwencje, jakie będą w przyszłości, np. klient nie kupi ponownie tego produktu lub nie będzie polecał marki. Jest to niedoszacowany element w organizacji. Wszyscy mają świadomość, że koszty reklamacji są ukryte np. w marketingu i wiele z tych kosztów nie jest ewidencjonowana. Firma nie ma świadomości ile realnie kosztuje reklamacja – realnie jest to minimum dwa razy tyle ile wychodzi w statystykach.
Dyrektor Produkcji	• Bardzo trudny proces logistyczny, na który składa się długi łańcuch dystrybucji, transport, przechowywanie produktów w magazynach producenta, ale również w magazynach dealerów i autoryzowanych punktów sprzedaży, a na końcu u klienta. Opakowania muszą zabezpieczać produkty przed uszkodzeniami. Producent ma duże problemy w identyfikacji, gdzie powstają uszkodzenia, przez co musi przyjmować wszystkie reklamacje, ponieważ nie jest w stanie udowodnić, że uszkodzenie nie powstało z jego winy. • Różne oczekiwania klientów na różnych rynkach – produkty produkowane w fabryce w Rumuni spełniają oczekiwania na tamtym rynku, a te same produkty nie spełniaj oczekiwań na rynku polskim, który jest bardziej wymagający. • Największym wyzwaniem jest jakość materiałów. Liczba reklamacji na jakość materiałów jest bardzo duża. Dodatkowo występują problemy z dostępnością materiałów i musimy akceptować gorszą jakość. Zdarza się, że 30% produktów zostaje odrzucona w procesie produkcji ze względu na słabą jakość materiałów, co powoduje dla organizacji bardzo duże obciążenie kosztowe i czasu pracy pracowników.
Szef Sprzedaży	• Weryfikujemy wszystkie reklamacje na podstawie zdjęć, później reklamowane produkty są odsyłane do fabryki, co generuje dodatkowe koszty. Często wracają produkty z wadami, które zostały już zidentyfikowane i ich zwrot nie wnosi już żadnej wartości. • Rezygnacja ze zwrotów wiązałaby się z koniecznością utylizacji produktów po stronie dealera, co generowałoby dla niego dodatkowe koszty i byłoby przez niego nie do zaakceptowania.

Źródło: Opracowanie własne.

Trudności w zarządzaniu procesem reklamacyjnym wynikają ze specyfiki produktu, jakim są drzwi. Jest to produkt wielkogabarytowy, który montuje się na stałe w otworze w ścianie. Klient nie może zapakować drzwi i odesłać wadliwej sztuki do reklamacji, dlatego tak ważne jest podejście zorientowane na klienta i jego problem. Skomplikowany i długi proces logistyczny wpływa na duże ryzyko uszkodzeń produktów. Producent stara się zapewnić produktom jak najlepsze opakowanie, które zminimalizuje ryzyko uszkodzeń podczas całej ścieżki logistycznej do klienta, jednak musi brać również pod uwagę aspekt kosztowy.

W obszarze uszkodzeń mechanicznych przedsiębiorstwo X posiada bardzo prokliencką procedurę, która zakłada akceptację wszystkich reklamacji na uszkodzenie produktu, pod warunkiem, że zgłoszenie nastąpi przed rozpoczęciem montażu. Aby reklamacja została przyjęta sprzedawca musi dołączyć dokumentację zdjęciową przedstawiającą uszkodzenie i jednocześnie potwierdzającą, że nie rozpoczęto montażu. Wszystkie uszkodzenia mechaniczne ujawnione w trakcie montażu lub już na zamontowanym produkcie są z punktu widzenia producenta niezasadne.

Dyrektor Produkcji ponownie podkreślił, że dla jego obszaru działania największym problemem jest jakość materiałów, które otrzymuje do produkcji. Często 30% produktów jest odrzucana w procesie produkcji, co jest wysokim wskaźnikiem i przekłada się na duże obciążenie kosztowe oraz wydłuża terminy produkcji. Z kolei Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu skupił się na problemie różnorodności zgłoszeń reklamacyjnych, przez co trudniej wyeliminować przyczynę problemu, niż gdyby były to problemy masowe. Zwrócił również uwagę, że nie zawsze statystyki reklamacyjne odzwierciedlają realne problemy rynkowe, ponieważ w przypadku stu wadliwych sztuk przedsiębiorstwo może mieć stu niezadowolonych klientów, albo jednego niezadowolonego klienta (na przykład jednego dużego inwestora). Kolejnym bardzo istotnym elementem są koszty reklamacji. Członek Zarządu przyznał, że przedsiębiorstwo X ma świadomość, że obecnie nie jest w stanie policzyć realnego kosztu reklamacji, na który składają się negatywny wpływ na wizerunek firmy, czy rezygnacja z ponownego zakupu produktu. Często też koszty reklamacji są ukryte w działaniach marketingowych. W jego opinii koszt jest minimum dwukrotnie większy niż pokazują to obecnie przygotowywane raporty.

Odpowiedzi w tej części wywiadu bezpośredniego pokazały, jak ważny w zarządzaniu przedsiębiorstwem X jest proces reklamacyjny. Członkowie zarządu są osobiście zaangażowani w nadzór nad wskaźnikami reklamacyjnymi oraz problemami punktowymi,

które występują w fabrykach. Zarząd w swojej strategii dąży do tego, aby świadomość znaczenia reklamacji i dbałość o jakość były wpisane w kulturę organizacji.

5.3.3. Znaczenie szkoleń pracowników w obszarze reklamacji

Ostatnia część kwestionariusza wywiadu z przedstawicielami najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa X była poświęcona aspektowi szkoleń pracowników w obszarze reklamacji. W ramach badań ankietowych wśród sprzedawców sieci dealerskiej szkolenia reklamacyjne były wskazywane jako element, który wymaga poprawy. Sprzedawcy wykazywali chęć uczestnictwa w szkoleniach z zakresu reklamacji organizowanych przez producenta.

Pierwsze pytanie w tej części wywiadu dotyczyło szkoleń pracowników wewnętrznych przedsiębiorstwa X i opinii przedstawicieli kadry zarządzającej na temat znaczenia przeszkolenia swoich pracowników w obszarze reklamacji, np. podstaw prawnych, standardów i procedur obsługi klienta (tabela 12).

Tabela 12. Szkolenia pracowników przedsiębiorstwa X z zakresu reklamacji

Członek kierownictwa	Opinia na temat szkoleń pracowników wewnętrznych przedsiębiorstwa X
Dyrektor Zarządzający, Wiceprezes Zarządu	• Przeszkolenie pracowników ma bardzo duże znaczenie. Zarząd akceptuje organizację szkoleń nie tylko wewnętrznie, ale również korzystając z zewnętrznych firm szkoleniowych.
Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu, Członek Zarządu	• Z perspektywy producenta poza dobrze przygotowaną dokumentacją (karty gwarancyjne, umowy) i procedurami nie ma to takiego znaczenia jak przeszkolenie sprzedawców.
Dyrektor Produkcji	• Każdy pracownik musi być przeszkolony ze standardów produkcji, aby produkty były dobrze wykonane pod kątem jakościowym. W naszych produktach aspekt wizualny jest bardzo istotny, dlatego prowadzimy szkolenia dla pracowników, jakie parametry są akceptowalne, a jakie nie. • Dzięki samokontroli aspekt jakościowy sprawdzany jest w trakcie trwania całego procesu, a nie tylko na samym końcu. • Nowa osoba często jest przytłoczona ilością wiedzy jaką musi zdobyć – jakie są obostrzenia jakościowe, jakie parametry w produktach podlegają kontroli, dlatego została przygotowana specjalna dokumentacja – karty, które uzupełniają pracownicy, w których zapisane są specjalne procedury.
Szef Sprzedaży	• Odpowiednie przeszkolenie pracowników daje im samodzielność w funkcjonowaniu, pracownik dobrze wyszkolony wie jaką ma podjąć decyzję. • Jest również źródłem doradczym dla kierownika w rozwiązywaniu kwestii spornych – taki pracownik przedstawia, jakie są przepisy, jakie są wewnętrzne procedury firmy i daje rekomendacje, a kierownik może podjąć decyzje, biorąc pod uwagę wartość reklamacji, nie znając się na szczegółach, ponieważ dostaje komplet informacji. • Obsługuje profesjonalnie zgłoszenia klientów, prowadzi merytoryczną rozmowę z dealerami i podejmuje właściwe decyzje. Złe decyzje mogą prowadzić nawet do rozpraw sadowych.

Źródło: Opracowanie własne.

Zarząd akceptuje szkolenia pracowników nie tylko organizowane wewnętrznie, ale również przez zewnętrzne firmy szkoleniowe. Uważa jednak, że z perspektywy producenta najważniejsza jest dobrze przygotowana dokumentacja w postaci kart gwarancyjnych i procedur postępowania, aby dobrze obsługiwać reklamacje. Szkolenia pracowników wewnętrznych nie są tak istotne, jak szkolenie sprzedawców pracujących w sieci sprzedaży. Dyrektor Produkcji odniósł się do szkoleń przeprowadzanych dla pracowników produkcji, które są bardzo istotne dla utrzymania odpowiedniego poziomu jakości produktów. Podczas produkcji pracownicy prowadzą samokontrolę na wszystkich stanowiskach, dzięki czemu o odpowiednią jakość dba się w całym toku produkcji, a nie tylko na samym końcu. Z uwagi na dużą rotację pracowników i ilość wiedzy, którą nowa osoba musi przyswoić, przygotowano specjalną dokumentację obejmującą karty do sprawdzania produktów wraz z procedurami. Szef Sprzedaży odniósł się do swojego zespołu, w którym pracują osoby odpowiedzialne za obsługę reklamacji zgłaszanych przez dealerów oraz obsługę klientów indywidualnych. W jego opinii pracownik przeszkolony jest nie tylko samodzielny w działaniu i potrafi podjąć odpowiednią decyzję, ale również jest źródłem doradczym dla kierownika, który podejmuje decyzje w sytuacjach spornych. Pracownik potrafi przedstawić historię zgłoszenia, powiedzieć jak wyglądają przepisy prawne, jakie są wewnętrzne procedury i wyrazić swoją rekomendację. Kierownik na tej podstawie może w łatwy sposób podjąć decyzję uwzględniając aspekty kosztowe oraz relacje biznesowe z klientem.

Drugie pytanie dotyczyło znaczenia przeszkolenia pracowników sieci sprzedaży dla producenta X. Przedstawiciele kadry zarządzającej odpowiedzieli, czy w ich opinii przedsiębiorstwo X angażuje się w prowadzenie szkoleń dla pracowników punktów dealerskich i autoryzowanych punktów sprzedaży (tabela 13).

Tabela 13. Szkolenia pracowników sieci sprzedaży z zakresu reklamacji

Członek kierownictwa	Opinia na temat szkoleń pracowników sieci sprzedaży przedsiębiorstwa X
Dyrektor Zarządzający, Wiceprezes Zarządu	• Firma angażuje się w szkolenia pracowników sieci sprzedaży, ponieważ ma to bardzo duże znaczenie. Szkolenia są konieczne, aby komunikacja producenta i sprzedawców była spójna. • Szkolenia prowadzone są z aspektów prawnych reklamacji oraz z wewnętrznych systemów do obsługi reklamacji, a także nowych programów, które firma wprowadza. • Szkolenia należy przeprowadzać cyklicznie.
Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu, Członek Zarządu	• Producent angażuje się w szkolenia, aby ochronić sprzedawców, którzy od lidera oczekują standardów, które go zabezpieczą przed ewentualnymi problemami.
Dyrektor Produkcji	• Akademia Dobrego Montażu odgrywa znaczącą rolę w szkoleniu monterów, ale jeszcze należy nad tym pracować, ponieważ wciąż jest dużo reklamacji niezasadnych, spowodowanych błędnym montażem, niewłaściwą regulacją drzwi, czy niepoprawną weryfikacją zgłoszenia u klienta. • Jest duży potencjał w tym obszarze i aspekt szkoleń powinien być rozwijany.
Szef Sprzedaży	• Organizowane są szkolenia dotyczące systemów do obsługi reklamacji, procedur obsługi, a także prowadzone są warsztaty reklamacyjne wyjaśniające, jak poprawnie weryfikować reklamacje klientów.

Źródło: Opracowanie własne.

Wszyscy przedstawiciele kadry zarządzającej potwierdzili, że szkolenia sprzedawców pracujących w punktach dealerskich i autoryzowanych punktach sprzedaży są niezmiernie istotne. Przedsiębiorstwo X angażuje się w szkolenia, aby chronić sprzedawców, którzy od lidera oczekują standardów, zabezpieczających go przed ewentualnymi problemami. Szkolenia są konieczne, aby komunikacja producenta i sprzedawców była spójna. Szkolenia należy przeprowadzać cyklicznie, aby przypominać wiedzę, ale również ze względu na rotację pracowników. Zwrócono również uwagę na szkolenia monterów prowadzone przez Akademię Dobrego Montażu, które mają kluczową rolę, ponieważ błędny montaż, niewłaściwa regulacja drzwi, czy niepoprawna weryfikacja problemu przez montera często są przyczyną niezasadnych zgłoszeń reklamacyjnych. Szkolenia dla sprzedawców prowadzone są z zakresu podstaw prawnych, systemów do obsługi reklamacji oraz organizowane są warsztaty wyjaśniające, jak poprawnie weryfikować reklamacje u klientów.

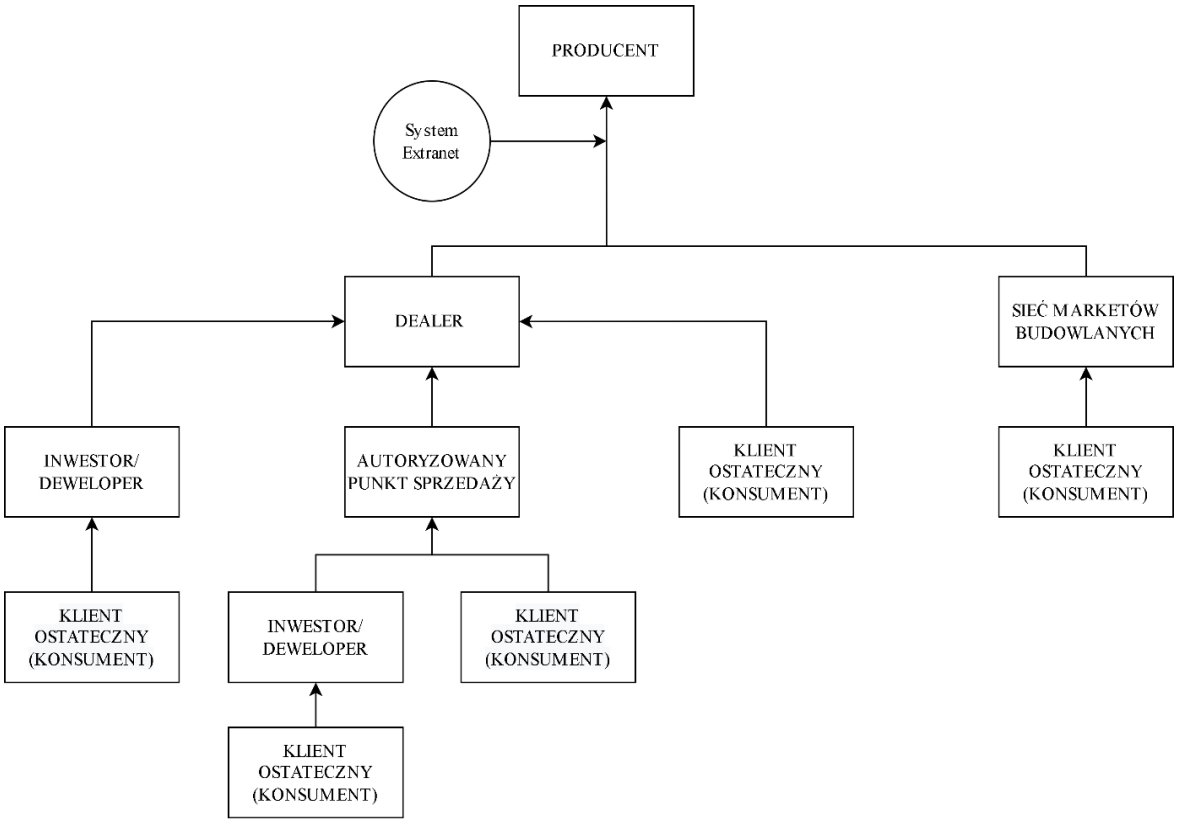
W opinii przedstawicieli najwyższego kierownictwa przedsiębiorstwa X bardzo ważne jest przeszkolenie swoich pracowników w zakresie reklamacji, ale jeszcze ważniejsze wydaje się przeszkolenie pracowników sieci sprzedaży. Szkolenia dla sprzedawców szczególnie w zakresie podstaw prawnych reklamacji nie są obowiązkiem producenta, mimo to przedsiębiorstwo X jako lider na rynku czuje się odpowiedzialne za przekazanie standardów, które zabezpieczą zarówno interesy sprzedawców jak i producenta.

6. Analiza i ocena przebiegu procesu reklamacyjnego w przedsiębiorstwie X

6.1. Proces reklamacyjny

Niniejszy rozdział powstał na podstawie badań eksploracyjnych przeprowadzonych w przedsiębiorstwie X. Badania eksploracyjne w przedsiębiorstwie X były prowadzone w latach 2019 – 2023. Polegały one na obserwacji pracy pracowników na każdym z etapów procesu reklamacyjnego. Autorka uczestniczyła w obsłudze reklamacji przez pracowników biurowych, w pracy magazynu reklamacyjnego, podczas komisyjnych oględzin produktów zwróconych, podczas wystawiania faktur korygujących, podczas przygotowywania raportów reklamacyjnych oraz brała udział w comiesięcznych spotkaniach z zarządem firmy poświęconych jakości i problemom reklamacyjnym. Podczas obserwacji autorka mogła zadawać pytania pracownikom na wszystkich stanowiskach i poznać ich opinie na temat procesu reklamacyjnego, ich zadań i trudności z jakimi mierzą się podczas wykonywania codziennych obowiązków.

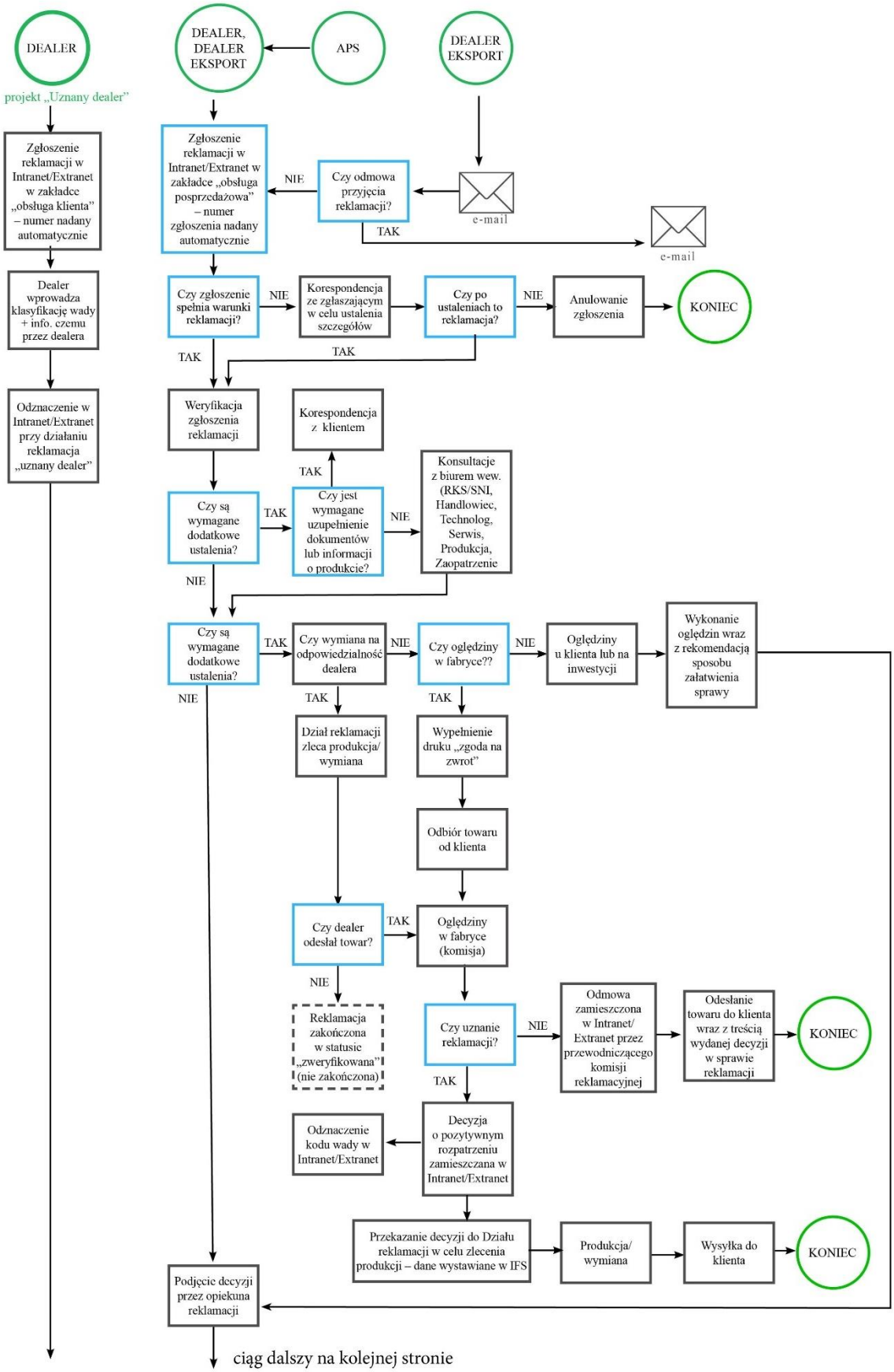
Proces reklamacyjny w przedsiębiorstwie X jest złożony. Wynika to z systemu dystrybucji, który funkcjonuje w przedsiębiorstwie X od początku jego działalności. Jak już kilkakrotnie wspominano, producent X bezpośrednio współpracuje tylko z autoryzowanymi dealerami, z którymi posiada podpisane umowy o współpracy. Dealerzy dystrybuują produkty bezpośrednio do klientów indywidualnych, do deweloperów/inwestorów oraz do autoryzowanych punktów sprzedaży, które sprzedają produkty dalej do klientów indywidualnych. Szczegółowo system dystrybucji został opisany w rozdziale czwartym niniejszej pracy. Model dystrybucji selektywnej determinuje ułożenie procesu obsługi posprzedażowej. Zgodnie z zapisami umów o współpracy, dealerzy są zobowiązani do pośrednictwa w wykonywaniu obowiązków gwarancyjnych producenta X. W praktyce oznacza to, że wszystkie reklamacje zgłoszone przez klienta indywidualnego, dewelopera, inwestora, czy autoryzowany punkt sprzedaży muszą trafić do punktu dealerskiego, który ma obowiązek takie zgłoszenie wstępnie zweryfikować, a następnie wysłać je zgodnie z zasadami ustalonymi przez przedsiębiorstwo X (rys. 46). Pracownik punktu dealerskiego wszystkie reklamacje wysyła w systemie Extranet producenta X, do którego ma dostęp za pośrednictwem przeglądarki WWW.

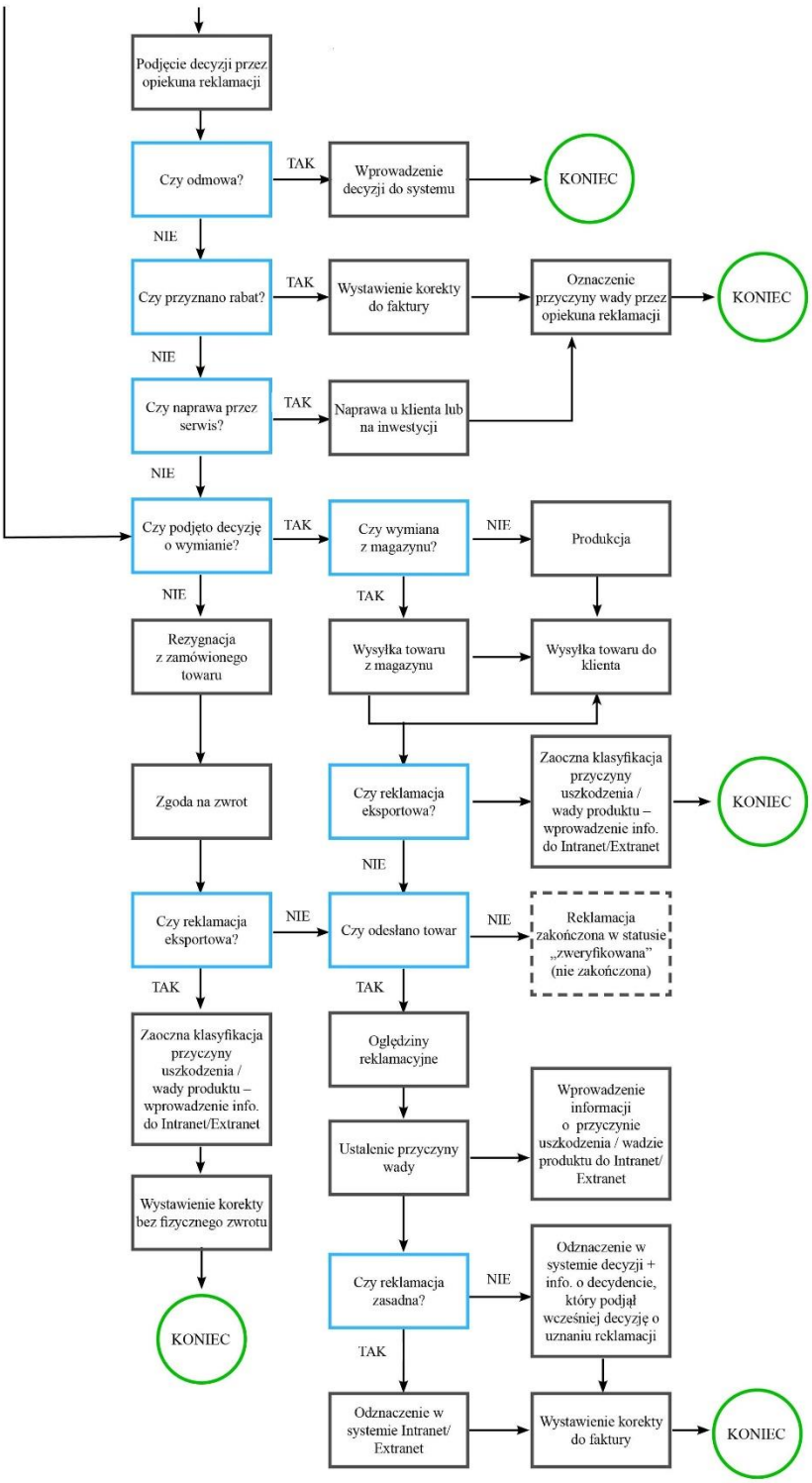


Rys. 46. Proces zgłaszania reklamacji na produkty producenta X w sieci dystrybucji

Źródło: Opracowanie własne.

Podczas analizy zidentyfikowano pierwszy kluczowy problem – proces obsługi nie został w przedsiębiorstwie X w żaden sposób spisany i udokumentowany. Oznacza, to że całość obsługi dealerów opiera się na wiedzy pracowników i ich doświadczeniu, a nowi pracownicy szkoleni są na bazie obserwacji pozostałych członków zespołu. Jedynym dokumentem funkcjonującym w przedsiębiorstwie X, który opisuje proces reklamacyjny są procedury systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001. Jednakże ich zawartość jest bardzo ogólnym opisem, bez informacji o szczegółowych działaniach podejmowanych na poszczególnych etapach obsługi. Taki stan powoduje, że pracownicy obsługujący reklamacje mają dużą dowolność działania, ponieważ nie poruszają się w ściśle określonych ramach. To z kolei może prowadzić do braku powtarzalności w podejmowanych decyzjach. Na przykłado, jeden pracownik może być bardziej elastyczny wobec klienta niż inny lub też pracownik może mieć dobre stosunki z wybranym dealerem, co wpłynie pozytywnie na sposób podejmowania decyzji w jego zgłoszeniach. Dlatego też, w ramach niniejszej pracy autorka zdecydowała się zweryfikować cały proces, przedstawiła go w formie schematu (rys. 47) i wdrożyła ujednolicony sposób postępowania w procesie reklamacyjnym.


DEALER
projekt „Uznany dealer”
Zgłoszenie reklamacji w Intranet/Extranet w zakładce „obsługa klienta” – numer nadany automatycznie
Dealer wprowadza klasyfikację wady + info. czemu przez dealera
Odznaczenie w Intranet/Extranet przy działaniu reklamacja „uznany dealer”
DEALER, DEALER EKSPORT
APS
DEALER EKSPORT
Zgłoszenie reklamacji w Intranet/Extranet w zakładce „obsługa posprzedażowa” – numer zgłoszenia nadany automatycznie
NIE
Czy odmowa przyjęcia reklamacji?
e-mail
TAK
e-mail
Czy zgłoszenie spełnia warunki reklamacji?
NIE
Korespondencja ze zgłaszającym w celu ustalenia szczegółów
Czy po ustaleniach to reklamacja?
NIE
Anulowanie zgłoszenia
KONIEC
TAK
TAK
Weryfikacja zgłoszenia reklamacji
Korespondencja z klientem
TAK
Czy są wymagane dodatkowe ustalenia?
TAK
Czy jest wymagane uzupełnienie dokumentów lub informacji o produkcie?
NIE
Konsultacje z biurem wew. (RKS/SNI, Handlowiec, Technolog, Serwis, Produkcja, Zaopatrzenie
NIE
Czy są wymagane dodatkowe ustalenia?
TAK
Czy wymiana na odpowiedzialność dealera
NIE
Czy oględziny w fabryce??
NIE
Oględziny u klienta lub na inwestycji
Wykonanie oględzin wraz z rekomendacją sposobu załatwienia sprawy
NIE
TAK
TAK
Dział reklamacji zleca produkcja/ wymiana
Wypełnienie druku „zgoda na zwrot”
Odbiór towaru od klienta
Czy dealer odesłał towar?
TAK
Oględziny w fabryce (komisja)
NIE
Reklamacja zakończona w statusie „zweryfikowana” (nie zakończona)
Czy uznanie reklamacji?
NIE
Odmowa zamieszczona w Intranet/ Extranet przez przewodniczącego komisji reklamacyjnej
Odesłanie towaru do klienta wraz z treścią wydanej decyzji w sprawie reklamacji
KONIEC
TAK
Odznaczenie kodu wady w Intranet/Extranet
Decyzja o pozytywnym rozpatrzeniu zamieszczana w Intranet/Extranet
Przekazanie decyzji do Działu reklamacji w celu zlecenia produkcji – dane wystawiane w IFS
Produkcja/ wymiana
Wysyłka do klienta
KONIEC
Podjęcie decyzji przez opiekuna reklamacji
ciąg dalszy na kolejnej stronie



Rys. 47. Proces reklamacyjny przedsiębiorstwa X

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony powyżej schemat przebiegu procesu reklamacyjnego potwierdza i przedstawia w wizualny sposób poziom skomplikowania całego procesu oraz liczbę etapów, w realizacji których muszą uczestniczyć pracownicy, aby obsłużyć zgłoszenie.

W obecnym modelu współpracy, reklamacje do producenta X wpływały wyłącznie od dealerów z rynku polskiego oraz dealerów zagranicznych. W sposobie obsługi tych dwóch grup występują pewne różnice. Zasadniczą różnicą jest to, że produkty wysyłane na wymianę w ramach reklamacji na rynku krajowym są fakturowane (dealer jest za nie obciążany), a po fizycznym zwrocie produktów wadliwych i uznaniu reklamacji wystawiana jest faktura korygująca. Natomiast w przypadku reklamacji zgłaszanych przez dealera zagranicznego ze względu na wysokie koszty transportu oraz brak przedstawicieli handlowych producenta X całość weryfikacji odbywa się na podstawie przesłanej dokumentacji zdjęciowej, a nowe produkty wysyłane są do punktów dealerskich bezpłatnie (bez faktury). Dodatkowym problemem był fakt, iż nie wszyscy dealerzy eksportowi korzystali z systemu Extranet producenta X, przez co zgłoszenia reklamacyjne wysyłali drogą e-mail do swojego opiekuna w przedsiębiorstwie X. Powodowało to między innymi problemy z zastępowalnością, kiedy pracownik był nieobecny oraz negatywnie wpływało na statystki reklamacyjne, ponieważ nie wszystkie zgłoszenia były ewidencjonowane w systemie.

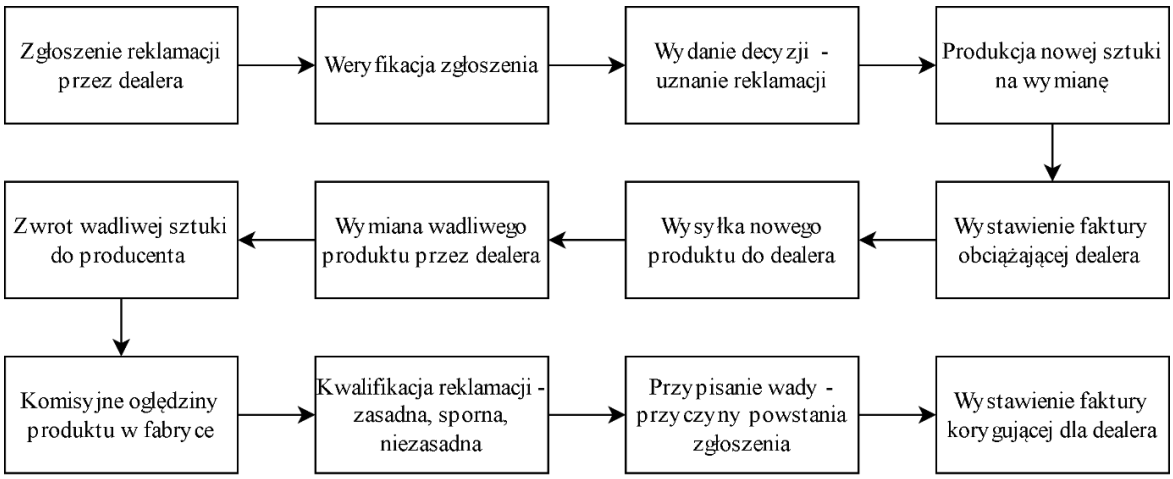
W niniejszej pracy skupiono się jednak tylko na rynku krajowym, ponieważ stanowi on ponad 80% obrotów producenta X, a ponadto proces obsługi reklamacji jest dużo bardziej rozbudowany.

Przedsiębiorstwo X nie posiadało formalnej procedury czynności, jakie wykonuje pracownik zespołu reklamacyjnego w ramach obsługi zgłoszenia reklamacji. Autorka na podstawie przeprowadzonych badań przygotowała projekt procedury, według której obsługę reklamacji przez pracownika zespołu reklamacyjnego przedsiębiorstwa X dla dealerów na rynku krajowym można opisać w następujących krokach:

1. Zgłoszenie reklamacji przez dealera (w systemie Extranet).
2. Przyjęcie zgłoszenia przez pracownika.
3. Wstępna weryfikacja zgłoszenia (ewentualna prośba o uzupełnienie opisu lub dokumentacji zdjęciowej – korespondencja z dealerem).
4. Podjęcie decyzji dotyczącej zgłoszenia:
    a. uznanie reklamacji na podstawie przesłanej dokumentacji i zlecenie produkcji nowego wyrobu, zlecenie naprawy w fabryce, umówienie wizyty serwisu fabrycznego, udzielenie rabatu (wystawienie faktury korygującej obniżającej cenę wadliwej sztuki),
    b. odmowa przyjęcia reklamacji na podstawie przesłanej dokumentacji, załączenie protokołu odmowy wraz z uzasadnieniem w systemie,

c. wydanie prośby o zwrot produktu do fizycznych oględzin w fabryce (możliwe tylko w przypadku skrzydeł drzwiowych, akcesoriów i nie zamontowanych ościeżnic), po oględzinach wydanie decyzji o uznaniu reklamacji lub odmowie jej przyjęcia i odesłanie wadliwej sztuki do dealera,
d. umówienie oględzin na miejscu u klienta (oględzin dokonuje serwis fabryczny lub przedstawiciel handlowy producenta X) – rozwiązanie to stosowne jest tylko przy nielicznych, trudnych reklamacjach,
e. zgoda na nową produkcję na odpowiedzialność dealera – faktyczna weryfikacja zgłoszenia nastąpi po wymianie i zwrocie wadliwej sztuki do fabryki.

Każda z opisanych powyżej decyzji warunkuje przebieg pozostałej części procesu reklamacyjnego. Najczęściej występującymi zgłoszeniami są reklamacje z oczekiwaniem wymiany na nowy produkt wolny od wad. Na cały proces reklamacyjny składa się dwanaście kroków od momentu zgłoszenia reklamacji przez dealera (rys. 48).



Rys. 48. Przebieg procesu reklamacyjnego w przedsiębiorstwie X (reklamacja uznana, wymiana produktu)

Źródło: Opracowanie własne.

Pracownik przedsiębiorstwa X weryfikuje zgłoszenie i jeśli posiada komplet informacji, tj. dokładny opis wady i dokumentację zdjęciową umożliwiającą weryfikację, podejmuje decyzję. W przypadku, gdy zgłoszenie jest niekompletne, odsyła je do uzupełnienia przez dealera, a cały proces weryfikacji znacznie się wydłuża.

Po wydaniu decyzji o uznaniu reklamacji i wymianie na nowy produkt pracownik wysyła zlecenie w systemie produkcyjnym. Przedsiębiorstwo X nie prowadzi zapasów swoich produktów na stanach magazynowych, dlatego każdy produkt na wymianę musi zostać ponownie wyprodukowany. Wyjątek stanowią akcesoria takie jak zawiasy, zamki, klamki itd., które mogą być natychmiast wysłane do klienta. Producent X zapewnia specjalne, skrócone terminy produkcji dla zleceń reklamacyjnych, które wynoszą dwa

tygodnie. Standardowe terminy produkcji przy nowych zamówieniach wynoszą od czterech do dwunastu tygodni. Do tych terminów należy doliczyć czas na przewiezienie produktów do dealerów, a następnie do klienta lub do punktu sprzedaży i do klienta.

Kolejnym krokiem jest wymiana wadliwego produktu przez dealera, sprzedawcę lub montera i odbiór produktu wadliwego. Producent X odbiera wszystkie reklamowane produkty z punktów dealerskich. Odbiory odbywają się z różną częstotliwością, w zależności od wielkości danego punktu i jego lokalizacji. Po przyjęciu do magazynu reklamowanych wyrobów są one przygotowywane do oględzin reklamacyjnych. Oględziny odbywają się systematycznie, dwa razy w tygodniu w każdej z fabryk producenta X. Oznacza to, że produkty reklamowane trafiają do fabryki, która je pierwotnie wyprodukowała, aby wady były oceniane przez osoby uczestniczące w procesie produkcyjnym i najlepiej znające produkt. Podczas oględzin reklamacyjnych następuje kwalifikacja reklamacji na reklamacje zasadne, z winy producenta, reklamacje sporne, ale uznane (do tej grupy zalicza się zgłoszenia, do których nie ma pewności, że powstały z winy producenta, natomiast nie ma dowodów, że tak nie było) oraz reklamacje niezasadne.

Następnie zostaje określona wada, czyli przyczyna powstania zgłoszenia. Całość oględzin reklamacyjnych prowadzona jest w systemie Intranet, w specjalnym module magazynowym. Na podstawie elektronicznych protokołów z oględzin tworzone są raporty i statystyki zgłoszeń reklamacyjnych. Ostatnim krokiem w procesie, w przypadku reklamacji uznanej, jest wystawienie faktury korygującej ilościowej zwalniającej dealera z płatności za produkt wysłany na wymianę.

Można zauważyć, że proces reklamacyjny, w którym występuje wymiana produktu na nowy jest bardzo długi. Jeśli uwzględnić wszystkie kroki trwa on minimum siedem tygodni, do momentu całkowitego zamknięcia zgłoszenia i wystawienia faktury korygującej dla dealera. Zdarza się, że zamknięcie zgłoszenia następuje dopiero po kilku, a nawet kilkunastu miesiącach, ponieważ dealer zwleka ze zwrotem wadliwego produktu. Tak jak opisano powyżej kwalifikacja reklamacji i przypisanie jej wady następuje dopiero po zwrocie produktu i komisyjnych oględzinach, co oznacza, że od momentu zgłoszenia reklamacji do momentu pojawienia się jej w statystykach reklamacyjnych może minąć od siedmiu tygodni do nawet kilkunastu miesięcy. W związku z powyższym należy zauważyć, że producent X w swoich raportach nie posiada aktualnego stanu zgłoszeń klientów. Szczegółowo proces raportowania został opisany w kolejnym podrozdziale.

6.2. Raportowanie i analiza reklamacji

W poprzednim podrozdziale opisano przebieg procesu reklamacyjnego. Jednym z jego bardzo istotnych elementów są komisyjne oględziny wadliwych produktów, które odbywają się regularnie w każdej z fabryk producenta X. Dealerzy w ramach reklamacji otrzymują nowe produkty i po wymianie odbierają produkty wadliwe od klientów. W momencie, kiedy mają przygotowany produkt do zwrotu do fabryki zgłaszają to w systemie reklamacyjnym. Na podstawie zgłoszeń dealerów dział logistyki producenta X planuje odbiór wszystkich wadliwych sztuk i przewiezienie ich do fabryki, która była ich pierwotnym producentem. Co bardzo istotne, dealerzy nie mają narzuconego terminu, w którym muszą takiego zwrotu dokonać. Oznacza to, że zgłoszenie reklamacji może się odbyć na przykład w styczniu, dostawa nowego produktu i wymiana u klienta w lutym, natomiast zwrot od dealera nastąpi dopiero w grudniu, w momencie, kiedy dealer będzie przygotowywał magazyn do inwentaryzacji rocznej i porządkował zalegające produkty. Problem terminów zwrotów istotnie wpływa na raporty reklamacyjne producenta X, który wykonuje je na podstawie zwróconych sztuk, a nie na podstawie zgłoszonych reklamacji.

Oględzin reklamacyjnych zgłoszonych reklamacji dokonuje specjalnie wydelegowana komisja składająca się z pracowników wydziałów produkcyjnych, działu technologicznego, działu technologii kontraktowej, logistyki oraz zespołu reklamacyjnego. Przewodniczącym komisji jest pracownik działu jakości. Kwalifikacja reklamacji oraz prawidłowe określenie wady jest bardzo istotne w całym procesie, ponieważ stanowi podstawę do późniejszego raportowania i analizy przyczyn powstawania reklamacji.

Producent X posiada specjalnie przygotowany rejestr wad (załącznik 3 do niniejszej pracy). Rejestr wad został podzielony na 14 kategorii przyczyn niezgodności:

- operacyjne – spowodowane bezpośrednio lub pośrednio przez pracownika produkcji,
- maszynowe – błąd maszyny przy prawidłowym ustawieniu i obsłudze,
- materiałowe – wady materiałów wejściowych (które nie zostały wcześniej wykryte),
- dystrybucja – wady powstałe w transporcie,
- procesu – problemy przy wykonaniu zgodnym z wymaganiami i technologią,
- kontraktowiec – pomyłki w dokumentacji kontraktowej popełnione przez handlowca (dotyczy produktów nietypowych),
- technolog kontraktowy – błędy w dokumentacji technicznej kontraktu (dotyczy produktów nietypowych),
- handlowiec – pomyłki handlowca w liniach zamówień standardowych,

- handlowiec reklamacji – pomyłki opiekuna reklamacji,
- akcesoria – błędy w kompletności oraz działaniu akcesoriów,
- nieustalona – przyczyna inna niż pozostałe kategorie,
- marketing – reklamacje proklienckie oraz pomyłki wynikające z błędów w materiałach marketingowych,
- uszkodzenia – uszkodzenia mechaniczne, reklamacje niezasadne uznane polubownie,
- brak wady – reklamacje niezasadne, uznane polubownie.

Rejestr składa się z ponad 100 rodzajów możliwych wad. Dla każdego produktu podczas komisyjnych oględzin zostaje przypisana jedna z kategorii wraz z numerem wady – to oznacza ponad 1000 różnych kombinacji kwalifikacji reklamacji. Po każdych oględzinach powstaje elektroniczny protokół, a wszystkie informacje zostają zapisane w raporcie, na podstawie którego raz w miesiącu przygotowywana jest szczegółowa analiza oraz prezentacja, która zostaje omówiona na spotkaniu dotyczącym jakości. Spotkania odbywają się co miesiąc, oddzielnie dla każdej z fabryk.

Proces raportowania reklamacji w przedsiębiorstwie X jest procesem złożonym, ponieważ jest on rozproszony wśród pracowników różnych pionów i działów. Co miesiąc wykonywane są raporty na podstawie przyjętych zwrotów i ocenionych sztuk produktów wadliwych. Dla każdego zakładu produkcyjnego przygotowywany jest odrębny raport. Pierwszy etap raportowania wykonywany jest przez koordynatora ds. reklamacji, który pobiera dane z systemu w formie raportu w arkuszu w programie Excel, opracowuje te dane i wprowadza do wypracowanego szablonu raportu. Następnie wysyła raporty do wyznaczonych osób z każdej fabryki oraz do wiadomości zarządu. Na podstawie przesłanych raportów każdy z działów w każdej z fabryk przygotowuje prezentację na temat wad, za które odpowiada, tj.:

- wydziały produkcyjne – wady operacyjne i maszynowe,
- dział technologii operacyjnej – wady procesu, materiałowe i akcesoria,
- dział technologii kontraktowej – błędy technologów kontraktowych,
- dział sprzedaży – błędy kontraktowców, handlowców, handlowców reklamacji oraz reklamacje polubowne – uszkodzenia, brak wady i marketingowe,
- dział logistyki – wady dystrybucyjne,
- dział kontroli jakości – wady nieustalone.

Co miesiąc w każdej fabryce odbywa się spotkanie dotyczące jakości i problemów związanych z reklamacjami z udziałem Dyrektora Zarządzającego, Wiceprezesa Zarządu

i przedstawicieli kadry kierowniczej. Szefowie lub kierownicy każdego działu raportują Wiceprezesowi stan jakości obszaru, który im podlega. W przypadku dużych odchyleń od normy lub dużej liczby zgłoszeń reklamacyjnych szczegółowo omawiają przyczynę powstania problemu, a także jakie działania naprawcze zostały wdrożone. Podczas spotkania wyświetlana jest prezentacja z graficznym przedstawieniem danych na wykresach.

Organizacja cyklicznych spotkań dotyczących jakości przez Wiceprezesa Zarządu, Dyrektora Zarządzającego świadczy o jego osobistym zaangażowaniu w obszar jakości przedsiębiorstwa X. Szefowie zakładów produkcyjnych raportują członkom zarządu raz w tygodniu wskaźniki jakościowe dla fabryk, którymi zarządzają. Miesięczne spotkania mają na celu szersze spojrzenie na problematykę jakości oraz szczegółowe omówienie problemów, które zgłaszają klienci, a także problemów z materiałami dostarczanymi przez różnych dostawców.

6.3. Dokumentacja gwarancyjna

Ważnym elementem procesu reklamacyjnego jest dokumentacja gwarancyjna. Przedsiębiorstwo X jest producentem drzwi, które są skomplikowanym produktem pod kątem złożoności, gabarytów, ale również montażu. Zgodnie z zapisami art. 556 ustawy Kodeks cywilny klient ma prawo reklamować produkt z tytułu rękojmi, jeśli posiada wadę w wyniku zamontowania go zgodnie z instrukcją dostarczoną przez sprzedawcę, dlatego odpowiednia, dobrze przygotowana dokumentacja gwarancyjna i produktowa jest niezwykle istotna. W praktyce sprzedawcy korzystają z dokumentacji i instrukcji przekazywanych przez producentów. Każdy producent powinien w tym zakresie zabezpieczyć zarówno siebie, jak i swoich dystrybutorów.

Przedsiębiorstwo X na swojej stronie internetowej udostępnia szeroki wachlarz dokumentacji. Można tam znaleźć:

- szczegółowe, techniczne rysunki produktów,
- informacje i regulaminy akcji promocyjnych,
- deklaracje środowiskowe dla drzwi wewnętrznych i zewnętrznych,
- wzorniki kolorów,
- standard ekspozycji,
- wymiary drzwi i akcesoriów,
- deklaracje właściwości użytkowych,
- karty oklein,

- krajową ocenę techniczną,
- atesty higieniczne.

Dodatkowo na kanale w serwisie YouTube producent udostępnia filmy z instrukcjami montażu swoich produktów. Na stronie internetowej nie jest natomiast dostępna dokumentacja gwarancyjna. Klient otrzymuje ją dopiero po zakupie, wraz z produktem.

Producent X w ciągu ostatnich kilku lat wprowadził szereg zmian w strukturze, wyglądzie i treści kart gwarancyjnych. Wszystkie dokumenty zostały zaktualizowane tak, aby odpowiadały wciąż rosnącym wymaganiom klientów oraz standardom wizualnym firmy. Wcześniej był to element pomijany, ponieważ nie stanowił elementu wpływającego na decyzję zakupową klienta, jak na przykład wygląd i zawartość strony internetowej, czy katalogów produktowych. Zmiana podejścia do dokumentacji gwarancyjnej świadczy o większej świadomości przedsiębiorstwa oraz dbaniu o swój wizerunek również po sprzedaży produktów.

Wcześniej karta gwarancyjna miała postać książeczki liczącej kilkanaście stron, zaprojektowanej kilkanaście lat temu. Jej zawartość stanowiły warunki gwarancji, instrukcja montażu, ogólne zasady dotyczące przeznaczenia, montażu, użytkowania i konserwacji drzwi. Instrukcja montażu była przedstawiona opisowo i uzupełniona zdjęciami przedstawiającymi kolejne czynności.

Podczas procesu unowocześnienia dokumentacji gwarancyjnej wzięto pod uwagę również aspekty finansowy i środowiskowy, dlatego kilkunastostronicowe książeczki zamieniono na jedną kartkę w formacie A5, na której, na pierwszej stronie znajduje się QR kod z linkiem do dokumentów w formie elektronicznej, a po drugiej stronie są wydrukowane warunki gwarancji (rys. 49).

Rys. 49. Nowa karta gwarancyjna do produktów producenta X

Źródło: Dokumentacja przedsiębiorstwa X.

Klient nie otrzymuje już instrukcji montażu w formie papierowej. W warunkach gwarancji dodana jest na początku uwaga, że przed przystąpieniem do czynności montażowych należy zapoznać się z instrukcją montażu. Pełna karta gwarancyjna z instrukcją montażu znajduje się na stronie internetowej, którą można otworzyć za pomocą kodu QR. Dokumentacja w formie elektronicznej do każdego produktu liczy kilkanaście stron i zawiera:

- informacje przed montażem – jak przygotować otwór w murze,
- wymiary wymaganego otworu oraz produktu,
- wykaz elementów i akcesoriów,
- instrukcję montażu w formie obrazkowej wraz z linkiem do instrukcji filmowej dostępnej w serwisie YouTube,
- wskazówki dotyczące pielęgnacji drzwi,
- wytyczne dotyczące przeznaczenia, montażu, zasad użytkowania i konserwacji drzwi,
- dane kontaktowe do działu obsługi klienta producenta X,
- oraz warunki gwarancji.

Całość zaprojektowana jest w nowoczesnym stylu, zgodnie z obowiązującymi standardami wizualnymi przedsiębiorstwa X.

Wdrożenie nowej dokumentacji gwarancyjnej było procesem bardzo czasochłonnym ze względu na szeroki asortyment przedsiębiorstwa X. Wymiana kilkudziesięciu kart gwarancyjnych była wdrażana stopniowo. Poza elementami graficznymi, przede wszystkim uaktualniono całą zawartość dokumentów pod kątem merytorycznym oraz łatwości odbioru. Nowa wersja dokumentacji w formie elektronicznej była związana również z nagraniem instrukcji montażu w formie krótkich filmów instruktażowych.

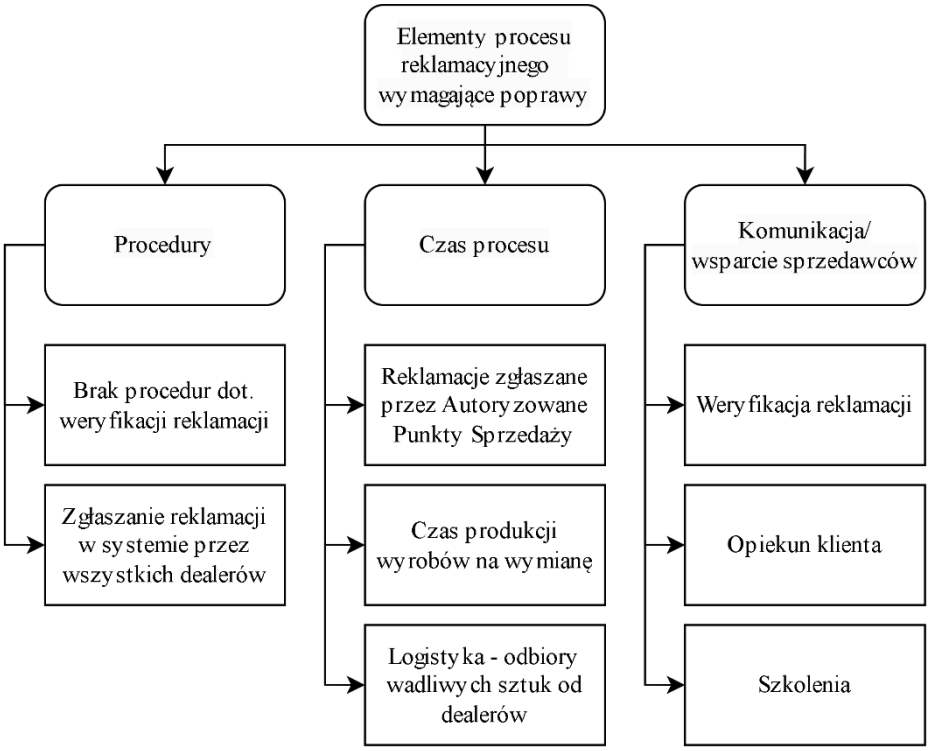
Decyzja o digitalizacji dokumentacji gwarancyjnej była trudna do podjęcia, ponieważ nie jest to forma akceptowana przez wszystkich klientów. Szczególnie osoby starsze mogą mieć z nią trudności, dlatego każdy sprzedawca ma możliwość pobrania dokumentacji z systemu Extranet w formie pliku i wydrukowania jej na życzenie klienta. Rezygnacja z kilkunastostronicowych książeczek na rzecz jednej kartki w formacie A5 generuje oszczędności rzędu kilkuset tysięcy złotych rocznie.

7. Analiza krytyczna wyników badań, rekomendacje zmian oraz projekty wdrożeniowe w przedsiębiorstwie X

7.1. Analiza krytyczna procesu reklamacyjnego i rekomendacje dla przedsiębiorstwa X

Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w sieci sprzedaży wykazały, jakie nieprawidłowości w procesie reklamacyjnym przedsiębiorstwa X dostrzegają sprzedawcy punktów dealerskich i autoryzowanych punktów sprzedaży. Natomiast badania eksploracyjne pozwoliły ocenić, jak uszeregowane są procesy wewnątrz organizacji, jakie są ograniczenia oraz jakie problemy identyfikują pracownicy na różnych stanowiskach zaangażowanych w proces. Z kolei wywiady bezpośrednie przeprowadzone z najwyższym kierownictwem wykazały, w jaki sposób kadra zarządzająca ocenia znaczenie procesu reklamacyjnego w budowaniu strategii przedsiębiorstwa.

W ramach analizy wyszczególniono elementy procesu, które wymagały poprawy, wprowadzenia usprawnień lub modyfikacji. Podzielono je na trzy obszary: procedury, czas procesu oraz komunikacja/ wsparcie sprzedawców (rys. 50).



Rys. 50. Elementy procesu reklamacyjnego przedsiębiorstwa X wymagające poprawy

Źródło: Opracowanie własne.

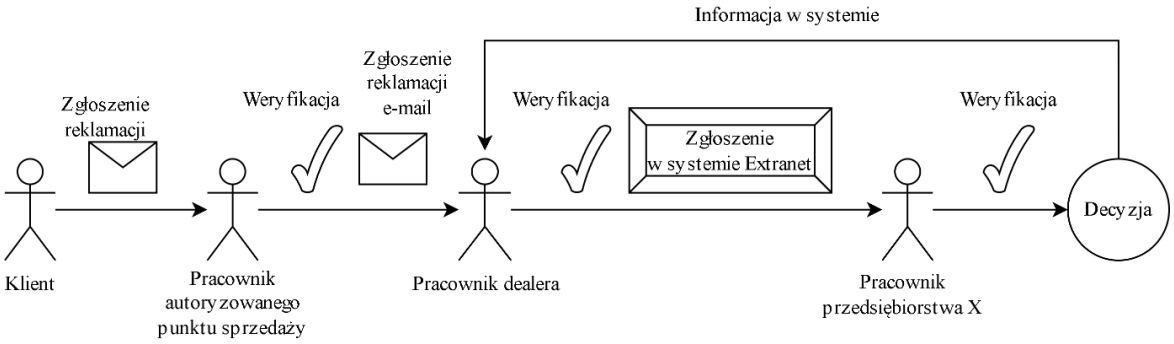
W ramach każdego obszaru dokonano szczegółowej analizy i zarekomendowano przedsiębiorstwu X wprowadzenie zmian, które miały na celu usprawnienie procesu i poprawę, która będzie w przyszłości zauważalna przez sprzedawców w sieci sprzedaży.

Pierwszym zidentyfikowanym problemem przedsiębiorstwa X był brak formalnych procedur postępowania w przypadku reklamacji klientów. Poza bardzo ogólnym zapisem procesu w instrukcjach systemu zarządzania jakością nie było wewnętrznych dokumentów, na podstawie których osoby weryfikujące reklamacje mogły podejmować decyzje. W ramach badań do niniejszej pracy wykonano schemat procesu reklamacyjnego, który omówiono w podrozdziale 6.1. Przedstawienie przebiegu procesu w formie graficznej pozwoliło na zobrazowanie poziomu skomplikowania i liczby decyzji, jakie musi każdorazowo podejmować osoba obsługująca zgłoszenie dealera. Brak instrukcji i sformalizowanych wytycznych powoduje, że czas wdrożenia nowej osoby jest długi i wymaga od nowego pracownika przyswojenia dużej ilości informacji, a także nabycia doświadczenia. Osoby obsługujące reklamacje uważają, że pracownik staje się samodzielny dopiero po roku pracy na tym stanowisku. Jest to zdecydowanie bardzo istotny problem w przypadku rotacji pracowników i oznacza, że przedsiębiorstwo X nie jest w żaden sposób zabezpieczone na wypadek nagłego odejścia z pracy całego zespołu. Rekomendacją dla przedsiębiorstwa X w tym obszarze jest stworzenie instrukcji i wytycznych dla pracowników, aby sposób i poziom obsługi był jak najbardziej ustandaryzowany.

Przedmiotem badań w niniejszej pracy jest analiza procesu reklamacyjnego producenta X na rynku polskim, jednakże podczas analizy całości procesu zauważono, że w przypadku obsługi klientów zagranicznych przedsiębiorstwo X wprowadziło wiele odstępstw od wypracowanych procedur. Liczba dealerów zagranicznych jest niska w porównaniu z siecią sprzedaży w Polsce, dlatego są oni traktowani bardzo indywidualnie. Jako problem zgłoszono fakt, iż nie wszyscy dealerzy zagraniczni zgłaszali reklamacje w systemie Extranet, część z nich wysyłała zgłoszenia w wiadomościach e-mail. Powodowało to poza trudnościami w płynnej obsłudze reklamacji (w przypadku nieobecności pracowników), brak rejestracji wszystkich zgłoszeń w systemie, co oznaczało, że nie były one odnotowane w statystykach reklamacyjnych. Zarekomendowano kierownictwu przeprowadzenie szkoleń online dla dealerów, którzy dotychczas wysyłali zgłoszenia e-mail. Wniosek został zaakceptowany i w ciągu kilku miesięcy wszyscy dealerzy zostali przeszkoleni i w całości przeszli do obsługi reklamacji w systemie.

Trzecim istotnym problemem całego procesu, który potwierdziły badania ankietowe wśród sprzedawców, jak również rozmowy z pracownikami przedsiębiorstwa X, jest czas

trwania procesu. Cały proces składa się z kilkunastu etapów i na każdym z nich mogą wystąpić czynniki, które spowodują jego wydłużenie. Analizując proces z punktu widzenia klienta indywidualnego, który zakupił produkty producenta X w autoryzowanym punkcie sprzedaży, proces ten będzie trwał najdłużej. Klient zgłasza reklamację u sprzedawcy, który przyjmuje zgłoszenie i przesyła je do dealera, z którym współpracuje. Dealer musi przyjąć zgłoszenie i je wstępnie zweryfikować przed wysłaniem w systemie reklamacyjnym do przedsiębiorstwa X (rys. 51).



Rys. 51. Proces zgłaszania reklamacji przez klienta przed wdrożeniem systemu reklamacyjnego dla pracowników autoryzowanych punktów sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowano, że już na etapie przekazywania zgłoszenia z punktu sprzedaży do dealera, a następnie do przedsiębiorstwa X mogą wystąpić duże opóźnienia czasowe spowodowane błędami pracowników, przeciążeniem pracą osób odpowiedzialnych za reklamacje, czy dodatkowymi wyjaśnieniami między pracownikiem punktu sprzedaży a pracownikiem dealera. Zgłoszenie klienta powinno trafić do systemu producenta w ciągu dwóch dni roboczych, a z powodu wspomnianych okoliczności może trafić nawet po kilkunastu dniach. Przedsiębiorstwo X po identyfikacji tego problemu postanowiło zmodyfikować swój system do zamówień Orders, z którego korzystają obecnie autoryzowane punkty sprzedaży i stworzyć w nim możliwość wysyłania zgłoszeń reklamacyjnych przez sprzedawców do dealerów. Projekt ten został szerzej opisany w podrozdziale 7.3.

Kolejnymi czynnikami wpływającymi na długość procesu reklamacyjnego, w przypadku zgłoszeń związanych z wymianą produktu na nowy jest czas produkcji nowej sztuki. Jest to element procesu, który wymaga czasu. Przedsiębiorstwu X udało się skrócić czas produkcji wyrobów w zleceniach reklamacyjnych do dwóch tygodni. Wyjątek stanowią produkty nietypowe, do których należy zamówić nietypowe komponenty, np. niestandardową okleinę, czy specjalne akcesoria. Standardowy czas produkcji zleceń

wynosi od czterech do dwunastu tygodni w zależności od zamówionego asortymentu. Przedsiębiorstwo X podejmowało próby skrócenia terminu dwóch tygodni, jednak okazało się to niemożliwe ze względu na skomplikowanie procesu produkcji. Udało się jedynie skrócić czas produkcji do jednego tygodnia dla elementów ościeżnic. Na przykład, jeśli klient w reklamacji informuje, że uszkodzona jest tylko jedna belka pionowa lub pozioma, w ramach reklamacji zostaje wyprodukowany tylko ten element. Nie udało się skrócić czasu produkcji dla pozostałych produktów, jednakże wprowadzono usprawnienia już na etapie logistyki. Wdrożono zasadę, że produkty ze zleceń reklamacyjnych zawsze muszą być wysłane do dealera przy pierwszej możliwej dostawie. Była to bardzo prosta modyfikacja, która pozytywnie wpłynęła na skrócenie okresu oczekiwania klienta na nowy produkt.

Kolejnym etapem, który był wskazywany przez sprzedawców w ankiecie jako wymagający poprawy, był czas odbioru wadliwych sztuk z magazynu dealera. Dealerzy po wymianie produktów u klienta mają obowiązek przygotować wadliwe sztuki do odbioru. Produkty po reklamacjach obsługiwanych przez autoryzowane punkty sprzedaży również trafiają do magazynu dealera. Pracownik dealera zgłasza w systemie reklamacyjnym producenta X, które sztuki są gotowe do odbioru, a następnie taka informacja trafia do działu logistyki producenta X, który planuje odbiory wadliwych sztuk. Po analizie tego problemu zdiagnozowano kilka przyczyn długiego czasu tego procesu:

- pracownik dealera zapomina zgłosić w systemie, że produkty czekają na odbiór,
- logistyk nie planuje transportu, jeśli do odbioru jest tylko kilka sztuk, ze względu na wysokie koszty,
- kierowcy nie odbierają sztuk, które nie zostały zgłoszone w systemie, ponieważ nie mają informacji o nich w dokumentach transportowych.

Po identyfikacji problemu we współpracy z działem logistyki udało się wypracować rozwiązanie, które polega na planowaniu odbiorów reklamacji od dealerów – w przypadku większych punktów minimum raz w tygodniu, w przypadku mniejszych, minimum raz na dwa tygodnie. Kierowcy mają obowiązek przyjąć wszystkie produkty, nawet jeśli nie zostały one zgłoszone w systemie. W ten sposób wypracowano kompromisowe rozwiązanie, aby opinia sprzedawców na temat przedsiębiorstwa X mogła ulec poprawie.

Czwartym problemem wykrytym w procesie była weryfikacja reklamacji dopiero po zwrocie wadliwej sztuki do fabryki. Jeśli pracownicy obsługujący reklamacje w zgłoszeniach nie byli pewni swojej decyzji, z uwagi na to, że otrzymali niewłaściwą dokumentację zdjęciową lub nie otrzymali jej wcale, proponowali dealerowi dwa rozwiązania: zwrot wadliwej sztuki do oględzin w fabryce, gdzie zostanie podjęta decyzja

lub produkcję nowej sztuki na wymianę na odpowiedzialność dealera. W przypadku pierwszej możliwości oględziny w fabryce wydłużały oczekiwanie klienta na decyzję nawet do kilku tygodni, jednocześnie wydłużając o ten okres oczekiwanie na nowy produkt (jeśli reklamacja została uznana). W drugim przypadku klient otrzymywał nowy produkt na wymianę, ale dealer brał na siebie odpowiedzialność podjęcia decyzji. Jeśli komisja w trakcie oględzin uznała zgłoszenie jako niezasadne, dealer musiał pokryć koszt nowej sztuki, którą otrzymał. W obu tych przypadkach procedura nie była korzystna dla dealera.

Na podstawie przeprowadzonej w ramach niniejszej pracy analizy procesu reklamacyjnego przedsiębiorstwo X zauważyło ten problem i w ramach wewnętrznej strategii „reklama przez reklamacje" wprowadziło zmiany w procesie weryfikacji zgłoszeń reklamacyjnych. Podjęto decyzję, że pracownicy obsługujący reklamacje mają dążyć do weryfikacji wszystkich reklamacji na podstawie przesłanej przez dealera dokumentacji zdjęciowej. W każdym zgłoszeniu ma znaleźć się informacja, czy reklamacja została uznana. Tylko w wyjątkowych sytuacjach, na wyraźne życzenie dealera pracownik ma możliwość produkcji nowej sztuki na wymianę bez weryfikacji. Dzięki tej zmianie w podejściu dealerzy zyskali pewność, że po zwrocie wadliwej sztuki do fabryki otrzymają fakturę korygującą zwalniającą ich z płatności. Kierownictwo wzięło pod uwagę, że zdjęcia mogą wprowadzać pracownika w błąd, a także że pracownicy mogą sami popełniać błędy, jednak jest to akceptowalne ryzyko w porównaniu do oczekiwanych korzyści wizerunkowych. Zasadą jest, że komisja podczas oględzin reklamacyjnych w fabryce nie może zmienić decyzji osoby obsługującej reklamacje, gdy ta podjęła błędną decyzję. W takich przypadkach reklamacje kwalifikuje się na zgłoszenie polubowne – kategoria: wady marketingowe.

Dodatkowym ułatwieniem dla dealerów było wprowadzenie programu o nazwie „uznany dealer", który zakłada, że dealer ma możliwość weryfikacji reklamacji we własnym zakresie bez konieczności dostarczenia dokumentacji zdjęciowej. Zaletą tego programu dla pracowników punktów dealerskich jest to, że ich decyzja nie zostanie zmieniona po oględzinach reklamacji, nawet jeśli podjęli błędną decyzję. Program „uznany dealer" jest programem marketingowym, który umożliwia dealerom przyjęcie przez przedsiębiorstwo X nieuzasadnionych reklamacji w wielkości 0,2% obrotu danego dealera, co w praktyce oznacza możliwość wymiany nawet kilkuset sztuk drzwi rocznie. Dealer wysyłając zgłoszenie reklamacji wpisuje w systemie hasło „uznany dealer" i zyskuje dzięki temu czas, ponieważ pracownik przedsiębiorstwa X nie weryfikuje takiego zgłoszenia, tylko od razu je akceptuje, a dealer ma pewność, że zgłoszenie zostanie przyjęte. Jedynym ograniczeniem jest to, że w ramach programu „uznany dealer" przyjmowane są tylko reklamacje

z oczekiwaniem wymiany na nowy produkt, wolny od wad. Przedsiębiorstwo X nie akceptuje w ramach programu zgłoszeń z oczekiwaniem rabatu lub zwrotu produktu.

W trakcie zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie X, przeprowadzonych w obszarach sprzedaży i marketingu w 2019 roku (zmiany zostały opisane szerzej w podrozdziale 4.3) zlikwidowano odrębną komórkę, jaką był dział reklamacji i włączono pracowników obsługujących reklamacje do działów sprzedaży detalicznej i sprzedaży inwestycyjnej. Zmiana ta była dla przedsiębiorstwa X, a szczególnie dla pracowników przełomowa. Poza tą zmianą strukturalną wprowadzono również modyfikacje w dotychczasowym podziale obowiązków, który był wygodny dla pracowników, ale w niewystarczającym stopniu nastawiony na klienta. Do 2019 roku pracownicy obsługiwali zgłoszenia reklamacyjne zgodnie z podziałem asortymentowym, tak jak wygląda podział produkcji na poszczególne fabryki przedsiębiorstwa. Na przykład, jedna osoba była odpowiedzialna za zgłoszenia na ościeżnice, druga za drzwi wewnątrzlokalowe standardowe, kolejna za drzwi nietypowe lub techniczne. Oznaczało to, że reklamacje jednego dealera mogło obsługiwać 5 różnych osób i w przypadku każdego zgłoszenia musiał on kontaktować się z kimś innym. Po zmianach przypisano do każdego dealera opiekunów, który obsługują wszystkie jego zgłoszenia. Dostosowując strukturę działu do struktur, jakie występują w sieci sprzedaży wprowadzono podział na opiekunów zleceń inwestycyjnych i opiekunów zleceń detalicznych, ponieważ w strukturach firm dealerskich również są to odrębne działy. W ten sposób uzyskano efekt „jednego okienka", w którym pracownik dealera po kontakcie ze swoim opiekunem może uzyskać informacje na temat wszystkich zgłoszeń. Ułatwia to również codzienną współpracę, ponieważ pracownicy przedsiębiorstwa X znają przypisanych do siebie, pracowników dealerów i mogą wspólnie wypracować zasady sprawnej współpracy.

Kolejnym problemem, który został wskazany w badaniach ankietowych był niski poziom wiedzy pracowników sieci sprzedaży na temat praw przysługującym konsumentom w ramach reklamacji. Jednocześnie sprzedawcy wykazywali chęć poszerzenia swojej wiedzy w tym zakresie. W ramach badań do niniejszej pracy, we współpracy z koordynatorem ds. reklamacji przedsiębiorstwa X zorganizowano szkolenia z zakresu podstaw prawnych reklamacji dla wszystkich pracowników zespołu reklamacyjnego przedsiębiorstwa X. Szkolenie przeprowadziła zewnętrzna firma szkoleniowa zatrudniająca prawnika specjalizującego się w prawach konsumenta. Po szkoleniu przeanalizowano materiały szkoleniowe przedsiębiorstwa X i stworzono nową prezentację oraz materiały szkoleniowe zawierające cały blok poświęcony podstawom prawnym z zakresu ochrony konsumenta. Wiosną 2022 roku zorganizowano szkolenia, w których mogli wziąć udział

sprzedawcy z całej sieci sprzedaży. Szkolenia obejmowały ofertę produktową producenta X, zasady działania programu przy zamówieniach kontraktowych oraz blok poświęcony reklamacjom. Część reklamacyjna składała się z podstaw prawnych dotyczących gwarancji i rękojmi, instrukcji zgłaszania reklamacji w systemie oraz zasad wykonywania prawidłowych zdjęć, które umożliwiają szybką weryfikację zgłoszenia. W trakcie czterech dni przeszkolono ponad 150 sprzedawców z całej Polski. Po szkoleniach i pozytywnej ocenie zaangażowania sprzedawców zarekomendowano, aby takie szkolenie odbywało się minimum raz w roku w wersji stacjonarnej oraz minimum raz na kwartał w wersji online.

W ramach przedstawionej analizy i badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie X pracownicy firmy pod nadzorem autorki wprowadzili szereg zmian w procesie reklamacyjnym. Elementy, które nie zostały jeszcze wdrożone lub są na etapie przygotowania zostały przedstawione w formie rekomendacji. Wprowadzone zmiany oraz rekomendacje zostały przedstawione w tabeli 14.

Tabela 14. Zmiany wprowadzone w procesie reklamacyjnym oraz rekomendacje dla przedsiębiorstwa X

Wprowadzone zmiany w procesie reklamacyjnym	**Rekomendacje do wprowadzenia zmian**
Wszyscy dealerzy polscy i zagraniczni zgłaszają reklamacje w systemie Extranet	Procedury obsługi i weryfikacji reklamacji dla pracowników przedsiębiorstwa X
Moduł reklamacyjny dla autoryzowanych punktów sprzedaży w systemie Orders	Kontynuacja organizacji szkoleń reklamacyjnych dla pracowników przedsiębiorstwa X i sieci sprzedaży
Skrócenie czasu produkcji elementów ościeżnic do jednego tygodnia	Coroczne badania satysfakcji pracowników sieci sprzedaży
Usprawnienie procesu odbioru wadliwych sztuk od dealerów	
Weryfikacja reklamacji na podstawie zdjęć	
Program „Uznany Dealer”	
Opiekun klienta	
Szkolenia reklamacyjne dla pracowników przedsiębiorstwa X oraz dla pracowników sieci sprzedaży	

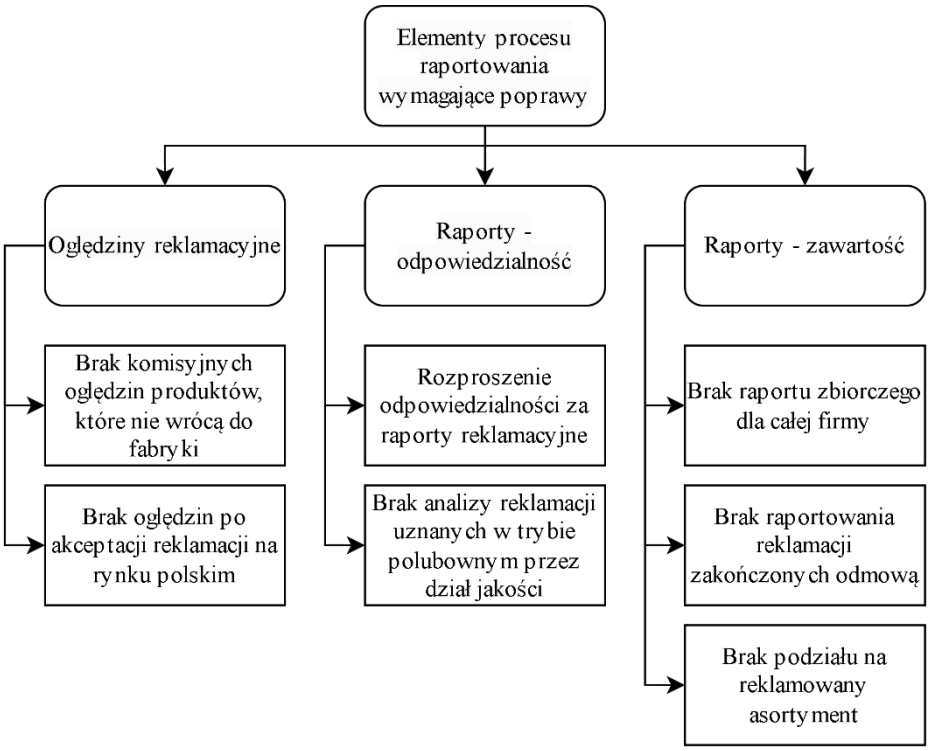
Źródło: Opracowanie własne.

Wprowadzenie powyższych zmian (lub zaplanowanie ich wprowadzenia) w procesie reklamacyjnym miało na celu pozytywnie wpłynąć na wizerunek firmy wśród pracowników sieci dealerskiej, ale również poprawić komfort pracy swoich pracowników. Usprawnienia, które wdrożono częściowo wynikały z obserwacji wewnętrznych, a niektóre z nich wynikały z badań ankietowych przeprowadzonych wśród sprzedawców. Było to możliwe dzięki zaangażowaniu członków zarządu oraz ich przychylności do wprowadzania zmian. Proces reklamacyjny wymaga jednak stałej obserwacji oraz udoskonalania, dlatego rekomenduje się przeprowadzanie badań satysfakcji sprzedawców raz w roku, aby na bieżąco monitorować skutki wprowadzonych działań i weryfikować opinie sprzedawców.

7.2. Analiza krytyczna procesu raportowania reklamacji i rekomendacje dla przedsiębiorstwa X

Proces raportowania reklamacji w przedsiębiorstwie X w opinii autorki nadal wymaga wprowadzenia wielu usprawnień. W tym podrozdziale zostały przedstawione elementy, na które przedsiębiorstwo X powinno zwrócić uwagę, ponieważ obecnie nie ma kompletnej wiedzy na temat poziomu zgłoszeń reklamacyjnych. Drzwi są produktem szczególnym, jeśli weźmie się pod uwagę ich gabaryty, sposób transportu, montaż w ścianie, dlatego można domniemać, że klienci niechętnie zgłaszają reklamacje, ponieważ ich obsługa wiąże się z pewnymi niedogodnościami. Dodatkowo, w przypadku wad stwierdzonych przed lub w trakcie montażu, monterzy, który wykonują taką usługę starają się część drobnych wad naprawić lub zniwelować tak, aby skutecznie zakończyć montaż i podpisać z klientem protokół odbioru. Reklamacje nie leżą w interesie ani monterów, ani sprzedawców, ponieważ wiążą się one z kolejnymi wizytami u klienta oraz odroczoną płatnością za zamówienie. Ten aspekt wpływa na zmniejszenie zarejestrowanych zgłoszeń reklamacyjnych, jednocześnie przyczyniając się do negatywnego postrzegania marki przez sieć sprzedaży. Dlatego też przedsiębiorstwo X powinno pozyskiwać jak najwięcej informacji ze zgłoszeń reklamacyjnych, a także brać pod uwagę opinie, które otrzymuje z sieci sprzedaży.

W ramach analizy wyszczególniono elementy procesu, które wymagają poprawy, wprowadzenia usprawnień lub modyfikacji. Podzielono je na trzy obszary: oględziny reklamacyjne, raportowanie – odpowiedzialność oraz raportowanie – zawartość (rys. 52).



Rys. 52. Elementy procesu reklamacyjnego przedsiębiorstwa X wymagające poprawy

Źródło: Opracowanie własne.

Podczas analizy procesu raportowania zgłoszeń reklamacyjnych zidentyfikowano kilka elementów, które mogą negatywnie wpływać na jakość pozyskanej wiedzy. Pierwszym z nich jest rozproszenie odpowiedzialności za przygotowywanie comiesięcznych raportów i analiz. System do obsługi reklamacji przechowuje dane o wszystkich zgłoszonych reklamacjach i umożliwia pobranie danych w formie arkusza w programie Microsoft Excel. Następnie koordynator ds. reklamacji przygotowuje na tej podstawie raporty dla każdej z fabryk. Kolejnym etapem jest sprawdzenie danych przez pracowników działu jakości. Na podstawie raportów każdy z działów przygotowuje część prezentacji na potrzeby spotkania jakościowego (proces został szerzej opisany w podrozdziale 6.2). W procesie brakuje jednej osoby lub działu, który odpowiadałby za cały proces analityczny. Raporty są wykonywane według wypracowanego schematu bez rozważania istotności danych, które są analizowane. Pracownicy zaangażowani w proces nie potrafili uzasadnić, dlaczego osoba zajmująca się na co dzień obsługą klientów wykonuje raporty ze zgłoszeń reklamacyjnych. Rekomendacją dla przedsiębiorstwa X było przeniesienie całości procesu analizy danych pochodzących z reklamacji do działu zajmującego się jakością lub stworzenie odrębnej komórki, która będzie odpowiedzialna za jakościowy controling wewnętrzny.

W sposobie raportowania danych zdiagnozowano również kilka elementów, które wymagają poprawy. Stwierdzono, iż niektóre raporty były niepełne. Problemem były

reklamacje, które nie są zakończone fizycznym zwrotem wadliwej sztuki do fabryki. Wliczają się w to wszystkie reklamacje klientów zagranicznych oraz reklamacje zakończone udzieleniem klientowi rabatu w zamian za odstąpienie od dalszych roszczeń z tytułu zgłoszonej wady. Podczas analizy zidentyfikowano, że zgłoszenia te nie były analizowane przez komisję, która dokonuje oględzin produktów zwróconych. W reklamacjach, w których nie miało być zwrotu pracownicy zespołu reklamacyjnego na podstawie dokumentacji zdjęciowej samodzielnie kwalifikowani przyczynę powstania wady. Następnie jeden z pracowników tego zespołu przygotowywał prezentację i omawiał ją podczas spotkania dotyczącego jakości, co oznaczało, że ta sama wada znajdowała się w dwóch różnych statystykach, na dwóch różnych prezentacjach. Problem ten został przez autorkę niniejszej pracy niezwłocznie zgłoszony do Dyrektora Zarządzającego, który przychylił się do rekomendacji, aby reklamacje, w których nie będzie fizycznego zwrotu włączyć do standardowej procedury oględzin reklamacyjnych. Zakupiono telewizory z dużym ekranem i pracownicy wchodzący w skład komisji na każdym spotkaniu analizowali również dokumentację zdjęciową i na jej podstawie kwalifikowano przyczyny powstania zgłoszeń. Zrezygnowano również z odrębnej prezentacji dla reklamacji niezwróconych, a dane włączono do głównych statystyk (razem ze sztukami po zwrotach).

Kolejnym bardzo istotnym problemem w raportach reklamacyjnych jest czas, w jakim analizuje się reklamacje zweryfikowane po zwrocie. Może to być przykładowo tydzień po zgłoszeniu reklamacji, ale również rok od zgłoszenia. Oznacza to, że stan analizowany w danym miesiącu nie jest adekwatny do rzeczywistej sytuacji, która ma miejsce w aktualnych zgłoszeniach. Utrudnia to szybką reakcję na pojawiające się niezgodności. W ramach rekomendacji zaproponowano zmianę w podejściu do kwalifikacji zgłoszeń polegającą na wstępnej kwalifikacji wszystkich reklamacji na podstawie dokumentacji zdjęciowej (tak samo jak w przypadku reklamacji, w których nie będzie fizycznego zwrotu). Taka zmiana umożliwiłaby zespołowi odpowiedzialnemu za jakość w przedsiębiorstwie X na bieżąco analizować sytuację w zgłoszeniach od klientów. Natomiast analiza produktów zwróconych byłaby dodatkowym potwierdzeniem i umożliwiałaby dokładniejsze zbadanie wadliwych sztuk.

Przy próbie porównania opinii sprzedawców dotyczących wad produktów producenta X z raportami reklamacyjnymi zidentyfikowano problem braku raportu dla przedsiębiorstwa X w całości. Dane raportowane są dla każdej z fabryk oddzielnie. Takie rozwiązanie jest korzystne, ponieważ każdy zakład skupia się na problemach, które w nim występują. Brakuje jednak kompleksowego spojrzenia na całość produkcji. Dealerzy oceniają ofertę

produktową nie mając świadomości, iż produkty zostały wyprodukowane w różnych fabrykach. W każdym z raportów analizowane są najczęściej występujące wady w danej fabryce. Jednak gdyby przeanalizować zbiorczo wszystkie dane, mogłoby się okazać, że firma w całości ma problemy z inną kategorią wad. Obecnie wykonywane raporty posiadają jedynie informację, jaki jest wskaźnik reklamacji dla całej grupy. W 2022 roku było to 1,4% (liczba zareklamowanych sztuk do wielkości sprzedaży), natomiast w pierwszej połowie 2023 roku wskaźnik wzrósł do 1,7% (tabela 15). Dalsza część raportu, która przedstawia szczegółowe problemy i zidentyfikowane wady wykonywana jest oddzielnie dla każdej z fabryk.

Tabela 15. Wskaźnik reklamacji zewnętrznych w raporcie reklamacyjnym przedsiębiorstwa X za 2022 rok oraz pierwszą połowę 2023 roku

Wskaźnik reklamacji	Zakład 1	Zakład 2	Zakład 3	Zakład 4	Zakład 5	GRUPA
Wskaźnik % reklamacji liczba zgłoszeń uznanych / wielkość sprzedaży I połowa 2023	2,3%	1,6%	1,4%	4,0%	0,9%	1,7%
Wskaźnik % reklamacji liczba zgłoszeń uznanych / wielkość sprzedaży rok 2022	1,9%	1,4%	1,1%	2,9%	0,9%	1,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu reklamacyjnego przedsiębiorstwa X.

Kolejnym elementem, który nie jest analizowany to poziom odmów wydawanych przez osoby weryfikujące reklamacje oraz komisję podczas oględzin. Zgłoszenia, które zakończyły się odmową również niosą dla przedsiębiorstwa wiedzę, która może być wykorzystana przy wprowadzaniu usprawnień w procesach wewnętrznych. Zgłoszenia te zawierają informacje, jakie problemy z produktami zgłaszają klienci, mimo że nie są one podstawą reklamacji. Zarekomendowano, aby raz na kwartał przeprowadzać analizę zgłoszeń zakończonych odmową.

Następnym zidentyfikowanym problemem jest układ raportów reklamacyjnych, które są analizowane pod kątem występujących przyczyn niezgodności. W raportach pojawia się liczba reklamacji z konkretnymi wadami. Przedsiębiorstwo X nie analizuje reklamacji pod kątem reklamowanego asortymentu. Oznacza to brak wiedzy na temat problemów z konkretnymi produktami, na przykład modelami skrzydeł lub ościeżnic. Tak jak wspomniano powyżej, raport wykonywany jest dla każdej z fabryk oddzielnie. Następnie w raporcie znajduje się podział na kategorie przyczyn powstania niezgodności, np. operacyjne (produkcyjne), maszynowe, materiałowe, procesu, czy marketingowe. Przy każdej z kategorii podana jest liczba sztuk z daną wadą. Następnie dział odpowiedzialny

za daną grupę niezgodności analizuje wszystkie zgłoszenia i omawia przyczyny w przypadku zwiększenia ich się liczby lub przedstawia działania, które przyczyniły się do zmniejszenia liczby reklamacji. W raportach oraz prezentacjach nie analizuje się liczby zgłoszeń dotyczących konkretnych kolekcji lub modeli produktów. Przedsiębiorstwo X w ten sposób traci możliwość weryfikacji, czy są w ich ofercie produkty, w których wady występują częściej. Taka wiedza pozwoliłaby na podjęcie odpowiednich działań naprawczych – analizę procesu produkcji danego modelu i wprowadzenie niezbędnych zmian. Jest to również niezbędna wiedza do weryfikacji rentowności tego produktu. Rekomendacją dla przedsiębiorstwa X było wprowadzenie analizy zgłoszeń reklamacyjnych również pod kątem zgłaszanych produktów.

Podczas prowadzenia analizy reklamacji klientów zewnętrznych autorka zauważyła także, iż reklamacje uznane polubownie są prezentowane i omawiane przez przedstawiciela zespołu reklamacyjnego z działu sprzedaży. Podczas spotkań na temat jakości omawia on, ile było zgłoszeń oraz szczegółowo przedstawia wszystkie zgłoszenia, które zawierały więcej niż dziesięć sztuk produktów i dla których została podjęta decyzja o polubownym uznaniu reklamacji. W grupie reklamacji zakończonych polubownie znajduje się charakterystyczna grupa zgłoszeń przypisywanych do kategorii marketingowej. Są to reklamacje dotyczące cech produktów, które nie odpowiadają klientom, ale jednocześnie mieszczą się w standardzie wykonania przez przedsiębiorstwo X. Jest to na przykład widoczne łączenie okleiny na krawędzi drzwi w skrzydłach z pokryciem okleiną syntetyczną. Taka technologia produkcji wynika ze starego parku maszynowego. Mimo, że większość klientów akceptuje takie produkty, przedsiębiorstwo X zgodnie ze swoją strategią marketingową podjęło decyzję, że w przypadku zgłoszenia będzie takie reklamacje uznawało. Podczas ponownej produkcji w zleceniu znajduje się adnotacja o przyczynie reklamacji i nowe sztuki wysyłane są na stanowisko, w którym dokonywana jest dodatkowa, ręczna kosmetyka, która ma poprawić jakość wykonania i zapobiec ponownemu zgłoszeniu reklamacji. Mimo, iż jest to bardzo dobre rozwiązanie, zauważono, że zgłoszenia te nie są analizowane przez zespół zajmujący się jakością w przedsiębiorstwie. Jako rekomendację wskazano, że reklamacje zakwalifikowane w kategorii marketingowej powinny być analizowane przez zespół odpowiedzialny za jakość produktów, ponieważ wskazują one, jak zmieniają się preferencje i wymagania klientów odnośnie jakości. Na tej podstawie przedsiębiorstwo powinno wyciągnąć wnioski i planować długofalowe inwestycje w technologię, która wyeliminuje niepożądane cechy w produktach.

W ramach przedstawionej analizy i badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie X pracownicy firmy pod nadzorem autorki wprowadzili szereg zmian w procesie raportowania reklamacji. Elementy, które nie zostały jeszcze wdrożone lub są na etapie przygotowania zostały przedstawione w formie rekomendacji. Wprowadzone zmiany oraz rekomendacje zostały przedstawione w tabeli 16.

Tabela 16. Zmiany wprowadzone w procesie raportowania oraz rekomendacje dla przedsiębiorstwa X

Wprowadzone zmiany w procesie raportowania	**Rekomendacje do wprowadzenia zmian**
Wprowadzenie komisyjnych oględzin produktów, które nie wrócą do fabryk.	Wdrożenie dodatkowych komisyjnych oględzin na podstawie zdjęć po akceptacji reklamacji, aby uzyskać raporty z aktualnej sytuacji w zgłoszeniach klientów.
Rezygnacja z dwóch odrębnych raportów dla produktów zwróconych oraz bez zwrotu – wprowadzenie jednego zbiorczego raportu reklamacji przyjętych.	Stworzenie jednego zbiorczego raportu dla wszystkich fabryk, aby kontrolować najczęściej występujące wady.
Przeniesienie całości odpowiedzialności za proces raportowania reklamacji do zespołu działu jakości.	Wprowadzenie analizy i raportowania reklamacji zakończonych odmową.
	Zmiana układu raportów – wprowadzenie również podziału na reklamowany asortyment.
	Przeniesienie odpowiedzialności za analizę reklamacji uznanych polubownie do działu kontroli jakości.

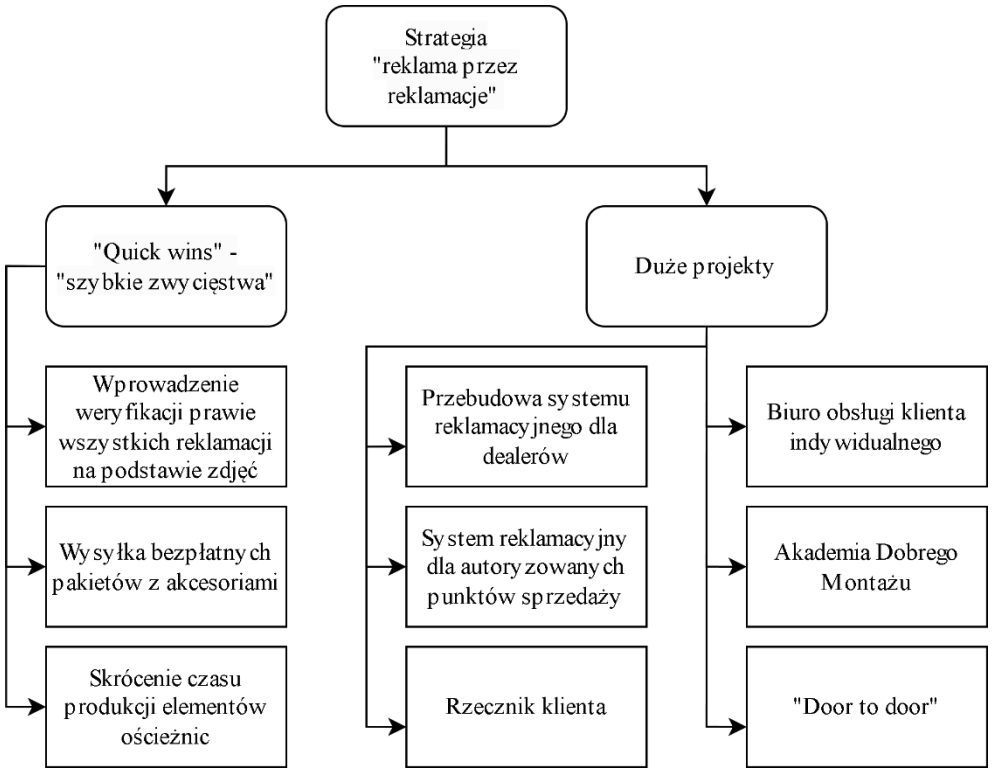
Źródło: Opracowanie własne.

Proces raportowania i analizy reklamacji w przedsiębiorstwie X wciąż wymaga wprowadzenia wielu zmian. W opinii autorki najskuteczniejszym byłoby wyodrębnienie w strukturach firmy zespołu, który byłby odpowiedzialny za jakość procesu reklamacyjnego w całości. Przedsiębiorstwo X zyskałoby dużą ilość wiedzy, gdyby analizowało jakość obsługi reklamacji, reklamacje odrzucone, reklamacje z rozstrzygnięciem polubownym, a także reklamacje pod kątem grup asortymentowych.

7.3. Projekty wdrożeniowe mające na celu poprawę procesów reklamacyjnych

W niniejszym podrozdziale opisano projekty, które przedsiębiorstwo X wdrożyło lub jest w trakcie wdrożenia w obszarze procesów reklamacyjnych. Przedsiębiorstwo X zauważyło, iż poprzez odpowiednie zarządzanie procesem reklamacyjnym może osiągnąć również swoje cele marketingowe i sprzedażowe. W 2020 roku została uruchomiona wewnętrzna strategia firmy pod hasłem „reklama przez reklamacje". Postanowiono wdrożyć szereg działań mających na celu wprowadzenie zauważalnych przez sprzedawców w sieci sprzedaży zmian w procesie obsługi zgłoszeń reklamacyjnych. Działania podzielono na krótkie, szybkie we wdrożeniu, tzw. *ang*. „quick wins" – „szybkie zwycięstwa", które miały przynieść natychmiastowy efekt oraz projekty długoterminowe, które wymagały utworzenia

zespołów projektowych oraz włożenia dużych nakładów pracy oraz nakładów finansowych (rys. 53).



Rys. 53. Projekty w ramach wewnętrznej strategii przedsiębiorstwa X „reklama przez reklamacje"

Źródło: Opracowanie własne.

Pierwsza z szybkich zmian, a jednocześnie wprowadzająca zupełnie inne podejście do obsługi punktów dealerskich została wdrożona po przedstawieniu przez autorkę najwyższemu kierownictwu przedsiębiorstwa X wniosków z analizy krytycznej procesu reklamacyjnego wraz z rekomendacjami. Zmiana ta polegała na wprowadzeniu weryfikacji wszystkich reklamacji na podstawie dokumentacji zdjęciowej. Dzięki tej zmianie pracownik punktu dealerskiego maksymalnie w ciągu trzech dni od dnia zgłoszenia dostaje informację, czy zgłoszenie zostało uznane za zasadne, czy wymaga uzupełnienia informacji, przesłania dodatkowych zdjęć lub czy reklamacja jest odrzucona, wraz z uzasadnieniem. W reklamacjach uznanych, po zwrocie wadliwej sztuki sprzedawca ma pewność, że otrzyma fakturę korygującą i zostanie zwolniony z opłaty za nową sztukę. Taka modyfikacja procesu obsługi wymagała wprowadzenia zmian w wewnętrznych procedurach i zasadach obsługi. Dyrektor ds. Sprzedaży i Marketingu, który jest odpowiedzialny za strategię sprzedażową osobiście przedstawiał zmianę w podejściu w zespole zajmującym się obsługą reklamacji i zapewnił pracowników, że nawet w przypadku podjęcia błędnej decyzji, nie będą z niej rozliczani. Zarząd przedsiębiorstwa X miał świadomość, że wprowadzenie w pełni

zaocznego trybu rozpatrywania reklamacji niesie ze sobą ryzyko popełnienia błędów przez pracowników, ale również wykorzystywania sytuacji przez sprzedawców i celowego wprowadzania w błąd poprzez wysłanie sfałszowanej dokumentacji zdjęciowej. Takie działanie sprzedawców zostało kilkakrotnie zdiagnozowane podczas oględzin reklamacyjnych w fabryce, natomiast ten element nie stanowił przedmiotu badań w niniejszej pracy. Mimo wszystko zadecydowano, że jest to ryzyko i koszt, które warto ponieść, aby poprawić wizerunek firmy w sieci dealerskiej. Wszystkie reklamacje, które nie powinny być uznane, kwalifikowano wewnętrznie jako niezasadne w kategorii marketingowej. Liczba takich zgłoszeń jest stale monitorowana w raportach reklamacyjnych przedsiębiorstwa X.

Jedną z najczęściej zgłaszanych wad są braki akcesoriów. Zgłoszenia na braki są praktycznie niemożliwe do weryfikacji, ponieważ w przedsiębiorstwie X nie ma systemu nagrywania etapu pakowania produktów, ani ważenia spakowanych paczek. Dlatego autorka zaproponowała, aby przeprowadzić akcję marketingową polegającą na wysyłce do wszystkich punktów dealerskich pakietów akcesoriów, które najczęściej pojawiają się w zgłoszeniach reklamacyjnych. Celem wysyłki tych pakietów było zapewnienie podstawowego zaopatrzenia punktów dealerskich w zawiasy, zamki, zaczepy zamków, śruby, uszczelki, aby umożliwić szybkie rozwiązanie ewentualnych reklamacji u klientów. Brak lub wadliwe akcesoria są jednymi z najbardziej uciążliwych reklamacji, ponieważ często uniemożliwiają zakończenie montażu drzwi. Ponadto, brak zawiasów może stanowić wadę istotną, jeśli klient zdecyduje się na skorzystanie ze swoich uprawnień w ramach rękojmi – bez zawiasów oznacza, że nie można zamykać i otwierać drzwi, więc nie spełniają one swojej podstawowej funkcji. Intencją producenta X było zapewnienie dealerom buforu, który powinni uzupełniać w przypadku pojawienia się zgłoszenia klienta. Była to akcja jednorazowa, ponieważ kierownictwo przedsiębiorstwa X nie chciało spowodować, by punkty dealerskie przestały zgłaszać reklamacje na braki lub wadliwe akcesoria, gdyż w ten sposób utraciłoby wiedzę o skali problemu. W praktyce, mimo intensywnej komunikacji założeń akcji, tylko część sprzedawców korzystała z pakietów zgodnie z zaleceniami producenta, a część wykorzystała wszystkie akcesoria i oczekiwała wysyłki kolejnych zestawów.

Przedstawiciele zespołu reklamacyjnego wraz z autorką niniejszej pracy podczas comiesięcznych spotkań z zarządem przedsiębiorstwa X dotyczących jakości podnosili problem czasu produkcji nowych produktów na potrzeby reklamacji. Następną modyfikacją, którą udało się wdrożyć ze wsparciem Szefa Zakładu produkującego ościeżnice regulowane

było skrócenie czasu produkcji elementów ościeżnic na potrzeby rozwiązania reklamacji oraz rezygnacja ze zwrotów tych elementów. Ościeżnice producenta X składają się z dwóch belek pionowych, jednej belki poziomej oraz dwóch kątowników pionowych i jednego kątownika poziomego. W przypadku reklamacji na uszkodzenie mechaniczne, kiedy ościeżnica nie została jeszcze zamontowana dużo szybszą i wygodniejszą opcją dla dealera ma być zareklamowanie tylko tego elementu, który posiada wadę. Dla przedsiębiorstwa X to wymierne oszczędności finansowe, ponieważ koszt produkcji elementu ościeżnicy jest proporcjonalnie niższy niż całego wyrobu. Podczas testów na produkcji udało się osiągnąć termin jednego tygodnia na produkcję elementu ościeżnicy, czyli o połowę krócej niż termin dla pozostałych zleceń reklamacyjnych. Rezygnacja ze zwrotów do oględzin reklamacyjnych była podyktowana faktem, iż większość reklamacji to uszkodzenia mechaniczne, których przyczyny są prawie niemożliwe do identyfikacji, a zwroty również generują dodatkowe koszty logistyczne oraz koszty utylizacji produktów.

W ramach badań ankietowych sprzedawcy wskazywali wiele niedogodności w systemie do obsługi zgłoszeń reklamacyjnych, dlatego po przedstawieniu przez autorkę wyników badań w przedsiębiorstwie X zarząd podjął decyzję o uruchomieniu dużego projektu mającego na celu przebudowę i usprawnienie obecnego systemu. Projekt trwał 18 miesięcy. Utworzono zespół projektowy, w którego skład wchodzili przedstawiciele zespołu obsługującego reklamacje, pracownicy magazynu reklamacyjnego, działu logistyki, programiści oraz autorka niniejszej pracy. Przedsiębiorstwo X zatrudnia programistów, którzy tworzą oprogramowanie na potrzeby wewnętrzne, dlatego nie musi korzystać w tym zakresie z usług firm zewnętrznych. Przeprowadzone badania na potrzeby niniejszej pracy były podstawą do rozpoczęcia analizy potrzeb użytkowników aplikacji. W pierwszej kolejności pogłębiono odpowiedzi sprzedawców, którzy zgłaszali zastrzeżenia do systemu, następnie zweryfikowano potrzeby wewnętrzne i stworzono dokumentację projektową zawierającą produkty, które mają powstać w ramach prac projektowych wraz z harmonogramem. W ramach projektu przebudowano cały layout aplikacji, aby wprowadzić wygodne w użytkowaniu rozwiązania, które skrócą czas obsługi zgłoszenia. Między innymi usprawniono zgłaszanie reklamacji obejmujących kilka produktów wprowadzając rozwiązania do zbiorczej obsługi linii zgłoszenia. Wprowadzono powiadomienia e-mail o zmianach statusu zgłoszenia, dzięki czemu sprzedawca nie musi stale sprawdzać reklamacji w systemie. Połączono również systemy do obsługi zleceń standardowych i kontraktowych z systemem reklamacyjnym umożliwiając zgłoszenie reklamacji na wybrany produkt po kliknięciu na niego z poziomu zamówienia. Taka

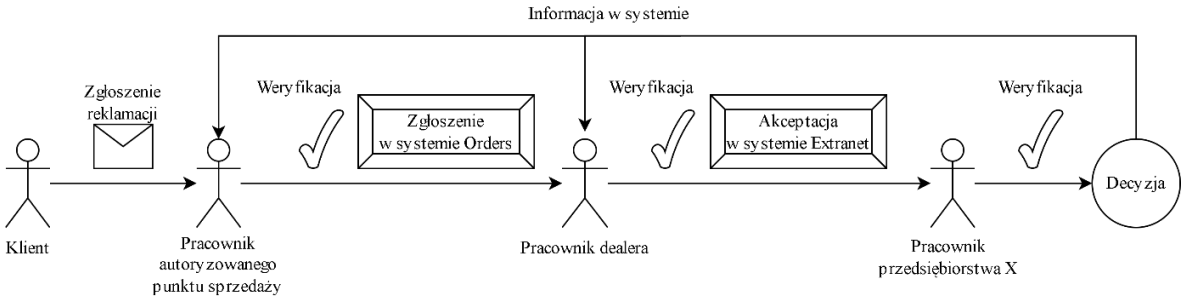
możliwość znacznie ułatwiła sprzedawcom znalezienie produktu klienta i ograniczyła ryzyko pomyłki. Usprawniono cały moduł związany ze zwrotami, które były najgorzej oceniane przez sprzedawców. Dzięki zmianom sprzedawcy widzą w systemie na odrębnej liście zgłoszenia, do których powinni dokonać zwrotu. Ma to zminimalizować ryzyko przeoczenia produktów w magazynie i obniżyć liczbę zwrotów dokonywanych kilka miesięcy od zgłoszenia reklamacji.

Po stronie przedsiębiorstwa X również wprowadzono modyfikacje do części logistyczno – magazynowej, w której realizowane są przyjęcia towarów do magazynu reklamacyjnego, a następnie oględziny reklamacyjne i kwalifikacje wad w reklamacjach zwróconych oraz bez zwrotu. W ramach projektu wprowadzono elektroniczne protokoły oględzin reklamacyjnych wraz z elektronicznymi podpisami członków komisji, dzięki czemu zlikwidowano dokumentację papierową, która wymagała ręcznych podpisów i była przechowywana w segregatorach. Digitalizacja jest nie tylko wygodna, ale również umożliwia nieograniczony dostęp pracowników do historii przeprowadzonych oględzin reklamacyjnych.

Wdrażanie zmian w systemie było realizowane etapami. Przed każdą aktualizacją przedsiębiorstwo X wysyłało do punktów dealerskich informację o planowanej modyfikacji wraz z instrukcją obsługi nowych funkcji. Dodatkowo, sprzedawcy mieli możliwość nieograniczonego, telefonicznego korzystania ze wsparcia swoich opiekunów w przedsiębiorstwie X.

W badaniach ankietowych sprzedawcy nisko ocenili również czas trwania całego procesu obsługi reklamacji. W przypadku zgłoszeń przez autoryzowane punkty sprzedaży część procesu odbywała się poza systemem producenta X. Sprzedawca z punktu sprzedaży zgłaszał reklamację do dealera, z którym współpracuje, a dopiero pracownik dealera zgłaszał ją w systemie producenta X. Powodowało to, że producent nie miał wpływu na to, po jakim czasie otrzyma zgłoszenie, a pracownik punktu sprzedaży nie miał podglądu do swojego zgłoszenia i musiał polegać tylko na informacjach przekazywanych przez pracownika dealera, co było bardzo uciążliwe w codziennej pracy. Pracownicy autoryzowanych punktów sprzedaży posiadali już dostęp do systemu Orders, służącego do wysyłania zamówień, dlatego po identyfikacji tego problemu podjęto decyzję o uruchomieniu kolejnego projektu zbudowania modułu reklamacyjnego dla autoryzowanych punktów sprzedaży. Nowy system musiał być dopasowany do obecnego modelu współpracy oraz zapisów umowy między producentem X a sieciami dealerskimi. W systemie odwzorowano obecny proces składania reklamacji, to oznacza, że pracownik autoryzowanego punktu

sprzedaży zgłasza reklamację w systemie, wybiera w swoich zamówieniach sztukę, którą chce zareklamować, dodaje opis wady oraz zdjęcia i takie zgłoszenie przesyłane jest w systemie do punktu dealerskiego. Pracownik dealera wstępnie weryfikuje zgłoszenie i ma trzy możliwości do wyboru: odrzuca reklamację, wysyła ją do uzupełnienia, jeśli zauważa braki w dokumentacji lub przesyła ją do producenta X. Najistotniejszą zaletą tego systemu dla pracowników punktu sprzedaży jest możliwość stałego podglądu statusu zgłoszenia reklamacyjnego i odpowiedzi przedsiębiorstwa X (rys. 54). Dzięki temu nie muszą każdorazowo pozyskiwać od dealera informacji o swoich reklamacjach telefonicznie lub drogą e-mail. Przesyłanie zgłoszeń w systemie eliminuje również ryzyko, iż pracownik przeoczy lub zapomni przekazać zgłoszenie.



Rys. 54. Proces zgłaszania reklamacji po wprowadzeniu systemu reklamacyjnego dla pracowników autoryzowanych punktów sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejne zmiany, które zostały wdrożone w przedsiębiorstwie X były skierowane do klienta indywidualnego. Dotychczas podczas analizy skupiano się na współpracy z punktami dealerskimi oraz autoryzowanymi punktami sprzedaży, ponieważ tak zbudowany jest model dystrybucji. Jednakże odpowiedzi przedstawicieli najwyższego kierownictwa udzielone w wywiadzie bezpośrednim potwierdziły, że przedsiębiorstwo X ma świadomość, iż działania skierowane do klienta są równie istotne, ponieważ to on podejmuje decyzje zakupowe, a później ocenia markę. Przedsiębiorstwo X powinno jednocześnie skupiać się na relacjach z siecią sprzedaży, ale również wprowadzać działania, które wyróżnią jego markę wśród konkurencji.

W 2018 roku przedsiębiorstwo X zauważyło, że jego struktury nie są gotowe na wysokiej jakości obsługę klienta indywidualnego, dlatego zlikwidowano możliwość kontaktu telefonicznego i pozostawiono jedynie formularz kontaktowy na stronie internetowej. Osoba, która przesłała zapytanie zostawała automatycznie przekierowana do najbliższego punktu sprzedaży. Można zatem powiedzieć, że klient indywidualny nie miał możliwości kontaktu z przedsiębiorstwem X. W 2020 roku wybuchła pandemia COVID-19,

która spowodowała, że większość dystrybutorów musiała zamknąć tymczasowo swoje sklepy stacjonarne. Zarząd przedsiębiorstwa X bardzo sprawnie podjął decyzję o uruchomieniu infolinii dla klienta indywidualnego, aby wspomóc sieć sprzedaży w tej niespodziewanej sytuacji na rynku. Obsługę połączeń od klientów indywidualnych realizowali pracownicy działu sprzedaży detalicznej, którzy na co dzień zajmowali się obsługą sprzedawców. Po kilku miesiącach działania infolinii stwierdzono, że klienci mają dużą potrzebę bezpośredniego kontaktu z producentem.

Duża popularność nowej infolinii zrewidowała wcześniejszą strategię przedsiębiorstwa X. Zarząd po dokładnej analizie sytuacji podjął decyzję o stworzeniu nowego działu – biura obsługi klienta indywidualnego. W 2021 roku zatrudniono nowych pracowników i utworzono zespół, który obecnie odpowiada za wszystkie kontakty firmy z klientami indywidualnymi. Decyzja o utworzeniu nowego działu nie wpłynęła na model biznesowy, który pozostał bez zmian. Klienci nadal nie mogą dokonywać zakupów produktów bezpośrednio od producenta, lecz muszą udać się do wybranego salonu sprzedaży. Głównym zadaniem biura obsługi klienta jest obsługa wszelkiego rodzaju kontaktu klientów z firmą. Pracownicy obsługują połączenia telefoniczne poprzez infolinię, zapytania e-mail oraz kontakt za pośrednictwem portali społecznościowych (Facebook, Instagram i Youtube). W ramach nowego zespołu zostały wypracowane standardy obsługi klientów, które różnią się od obsługi sprzedawców, dlatego też połączenia od klientów nie mogły pozostać w zakresie obowiązków pracowników działu sprzedaży detalicznej. Otwarcie się na bezpośredni kontakt z klientami oraz utworzenie nowego zespołu dało możliwość przedsiębiorstwu X dalszego rozwijania strategii klientocentrycznej i wprowadzania kolejnych projektów w tym obszarze.

Jak już wspomniano wielokrotnie w niniejszej pracy, na mocy umów o współpracy autoryzowani dealerzy producenta pośredniczą w wykonywaniu obowiązków gwarancyjnych. Oznacza to, że klient indywidualny nie może zgłosić reklamacji bezpośrednio u producenta. Przedsiębiorstwo X nie ma pełnej kontroli nad jakością obsługi realizowaną w całej sieci sprzedaży. Może narzucać standardy jakościowe na punkty dealerskie, z którymi posiada podpisaną umowę, natomiast z autoryzowanymi punktami sprzedaży nie ma żadnej formalnej umowy. Obsługa reklamacji może powodować powstanie sytuacji konfliktowych, które często kończą się eskalacją w postaci negatywnych opinii w Internecie. Przedsiębiorstwu X zależy na tym, aby klienci byli każdorazowo dobrze obsłużeni, dlatego podjęto decyzję o utworzeniu w firmie nowego stanowiska o nazwie „Rzecznik Klienta". Zadaniem osoby pełniącej tą funkcję jest przede wszystkim weryfikacja

zgłoszeń klientów w problematycznej, konfliktowej sytuacji, a następnie mediacja ze sprzedawcą w celu wypracowania wspólnego rozwiązania sprawy. Autorka niniejszej pracy uczestniczyła w zaprojektowaniu procesu, w ramach którego funkcjonuje w przedsiębiorstwie X Rzecznik Klienta. Na działalność Rzecznika Klienta przeznaczono odrębny budżet w ramach budżetu marketingowego. Rzecznik uzyskał również możliwość korzystania z rozwiązań dostępnych w obsłudze reklamacji, tzn. wymiana produktu na nowy na koszt producenta X, wizyta serwisu fabrycznego u klienta lub udzielenie rabatu. Bardzo istotne w pracy Rzecznika jest to, że rozwiązanie sprawy klienta każdorazowo musi być wypracowane wspólnie ze sprzedawcą tak, aby nie podważać kompetencji i sposobu obsługi sprzedawcy. Często narzędzia do rozwiązania zgłoszenia klienta otrzymuje właśnie punkt sprzedaży, a Rzecznik producenta X tylko monitoruje poziom zadowolenia klienta. Według raportów przedsiębiorstwa X Rzecznik obsługuje około 150 spraw rocznie.

Bardzo dużym przedsięwzięciem, które jest pośrednio związane z procesem reklamacyjnym, a o którym należy wspomnieć w kontekście kolejnego projektu jest Akademia Dobrego Montażu. Przedsiębiorstwo X od około 20 lat przeprowadzało autoryzacje grup montażowych. Polegało to na przeprowadzeniu w jednej z fabryk egzaminu z montażu produktów przedsiębiorstwa X i na tej podstawie dana firma otrzymywała certyfikat autoryzowanej grupy montażowej i była promowana na stornie internetowej producenta X. Problemem było to, że taki jednorazowy egzamin przeprowadzany na idealnie prostych ściankach ekspozycyjnych właściwie nie weryfikował umiejętności montera. Dodatkowo, wydawano certyfikat dla firmy, co oznaczało, że w przypadku większych przedsiębiorstw właściciel zdał egzamin, a realnie drzwi montowali jego pracownicy, których umiejętności nie były zweryfikowane. Zarząd przedsiębiorstwa X postanowił wprowadzić istotne zmiany w tym obszarze i stworzył pierwsze w Polsce centrum szkoleniowo – autoryzacyjne dla monterów. Akademia Dobrego Montażu jest prowadzona przez przedsiębiorstwo X w współpracy z firmą zewnętrzną, która jest praktykiem w branży. Partner biznesowy przedsiębiorstwa X jest firmą, która działa na rynku od ponad 15 lat i zatrudnia ponad 30 monterów oraz 10 serwisantów, zatem posiada bardzo duże doświadczenie w usługach montażowych. Akademia wprowadziła istotne zmiany w autoryzacji monterów. Podjęto decyzję, że wszystkie autoryzacje muszą być odnowione i zrealizowane w nowym standardzie. Zupełnie nowe podejście zakładało przede wszystkim, że autoryzacje będą imienne, a nie jak dotychczas przypisane do firmy. To oznacza, że każdy monter musi wziąć udział w szkoleniu i zdać egzamin. Zrezygnowano również z nadawania autoryzacji tylko po zdaniu egzaminu. Wprowadzono cykl sześciu poziomów szkoleń.

Każde szkolenie jest dwudniowe i kończy się egzaminem. Szkolenia zostały podzielone zgodnie z grupami asortymentowymi przedsiębiorstwa X, gdzie pierwszy poziom dotyczy najbardziej podstawowych drzwi wewnątrzlokalowych, a kolejne – drzwi wejściowych, suwanych i technicznych. Szkolenia odbywają się w specjalnie do tego przygotowanej przestrzeni. Na sali egzaminacyjnej zostały wybudowane ścianki z otworami, które imitują realne warunki, z jakimi monterzy spotykają się na budowach, to znaczy, że nie są proste i posiadają różne mankamenty, z którymi każdy musi sobie poradzić. Pozytywne zdanie egzaminu teoretycznego i praktycznego na poziomie pierwszym upoważnia montera do używania tytułu autoryzowanego montera przedsiębiorstwa X i wydłużania gwarancji na produkty przedsiębiorstwa X. Informacje o monterach, którzy posiadają autoryzację są opublikowane na stronie WWW producenta X. Dzięki temu przedsięwzięciu przedsiębiorstwo X stało się jedynym producentem w branży, który oferuje tak szerokie wsparcie dla monterów stolarki drzwiowej, ponieważ poza szkoleniami uruchomiono program lojalnościowy dla monterów, sklep internetowy oraz dedykowaną infolinię służącą wsparciem technicznym. Dodatkową korzyścią jest fakt, iż obecnie producent X jest pewny jakości, jaką oferują autoryzowani przez niego monterzy, dlatego może bez obaw promować ich na swojej stronie i polecać klientom ich usługi.

Ostatnim projektem, który jest jednocześnie niezwykle istotny dla przedsiębiorstwa X jest projekt o nazwie *ang*. „door to door". Był to największy zrealizowany projekt w ramach doskonalenia procesu reklamacyjnego przedsiębiorstwa X. W przedsiębiorstwie X utworzono zespół projektowy, w skład którego wchodzili przedstawiciele zespołu reklamacyjnego, prawnicy, księgowe, programiści, członkowie zespołów sprzedażowych (detalicznego i inwestycyjnego), przedstawiciele handlowi oraz autorka niniejszej pracy. Głównym założeniem projektu było przejęcie od dealerów i autoryzowanych punktów sprzedaży obsługi reklamacyjnej i zaoferowanie klientowi usług „od drzwi do drzwi". Było to pierwsze i do tej pory jedyne tak odważne przedsięwzięcie wśród najbliższego otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa X. Dotychczas przedsiębiorstwo X oferowało w ramach programu marketingowego 5 lat gwarancji. Warunkiem wydłużenia gwarancji było skorzystanie z zamontowania drzwi przez autoryzowaną grupę montażową. Program ten posiadał bardzo dużo obostrzeń i realnie pełna gwarancja była wydłużona z 24 do 36 miesięcy, natomiast kolejne 24 miesiące gwarancji dotyczyły tylko konstrukcji skrzydła drzwiowego. Oferowanie 5 lat gwarancji wynikało jednak tylko z podejścia marketingowego, ponieważ jeśli klient nie zapoznał się z regulaminem, miał przekonanie, że pełna gwarancja będzie obowiązywała przez okres 5 lat.

Zasady nowego programu „door to door" miały być jasne i przejrzyste dla klientów. Przedsiębiorstwo X w ramach nowego projektu oczekiwało, że zdobędzie:

- przewagę konkurencyjną poprzez zdjęcie z punktów dealerskich i autoryzowanych punktów sprzedaży obowiązku obsługi reklamacji, co podniesie atrakcyjność sprzedaży marki,
- wzrost obrotu do 1 mld zł w ciągu 5 lat poprzez zwiększenie sprzedaży produktów oraz sprzedaż usług gwarancyjnych, montażowych i serwisowych,
- pełny dostęp do informacji z rynku poprzez bezpośrednią obsługę klienta indywidualnego i inwestycyjnego, co dostarczy pełnej informacji rynkowej oraz jakościowej o produktach producenta X.

Program „door to door" zakładał utworzenie dwóch programów, z których jeden był dedykowany dla klienta indywidualnego, a drugi dla klienta inwestycyjnego. Główne założenia tych dwóch programów były następujące:

- Program skierowany do klienta indywidualnego – został wdrożony pod nazwą „pakiet bezpieczeństwa". Polega na wydłużeniu ochrony na produkty do 5 lat. Pierwsze 24 miesiące stanowiły standardową gwarancję producenta, natomiast przedłużenie ochrony na kolejne 36 miesięcy było wprowadzone za pomocą akcji promocyjnej (wynikało to z przepisów prawnych dotyczących gwarancji, ponieważ producent nie chciał, aby po wymianie gwarancja na produkty odnawiała się na kolejne 5 lat). Warunkiem skorzystania z programu jest montaż produktów przez autoryzowaną grupę montażową. Projekt zakładał dodatkową odpłatność za „pakiet bezpieczeństwa" w wysokości 10% wartości zamówienia. Zaletą skorzystania z dodatkowej ochrony jest nie tylko wydłużony okres ochrony, ale również bezpośrednia obsługa przez producenta X. Oznacza to, że klienci w ramach pakietu nie zgłaszają już reklamacji u sprzedawcy, ale robią to bezpośrednio na stronie internetowej producenta X, mają dostęp do specjalnej infolinii, a na wizyty zostaje wysłany serwis fabryczny producenta X.
- Program skierowany do klienta inwestycyjnego – został wdrożony pod nazwą „gwarancja door to door". Polega na wydłużeniu ochrony gwarancyjnej od 5 do 10 lat. Warunkiem skorzystania z programu jest montaż przez autoryzowaną grupę montażową. W standardzie na obiekty inwestycyjne klient otrzymuje 5 lat gwarancji, a jeśli chce wydłużyć ten termin musi wykupić płatne przeglądy gwarancyjne, które co roku wykonuje serwis fabryczny producenta X. Dla klientów, którzy skorzystają z przeglądów wszystkie wizyty gwarancyjne są realizowane przez serwis fabryczny.

Wdrożenie nowych programów wymagało od producenta rozbudowania struktury serwisów fabrycznych. Jak już wspomniano, dotychczas serwisy fabryczne były wysyłane tylko do nielicznych reklamacji, które były bardzo trudne lub do zgłoszeń obejmujących kilkadziesiąt sztuk produktów. Producent X zatrudniał sześciu serwisantów, którzy tworzyli trzy ekipy serwisowe. Była to niewystarczająca liczba, aby zapewnić obsługę klientów w całej Polsce w ramach nowych programów. Zatrudnienie i wyszkolenie nowych serwisantów byłoby procesem bardzo czasochłonnym i kosztownym, dlatego podjęto decyzję o nawiązaniu współpracy z firmami zewnętrznymi. Na podstawie przeprowadzonych szkoleń w Akademii Dobrego Montażu wybrano najlepszych, najbardziej doświadczonych monterów i zaproponowano nawiązanie stałej współpracy. Podpisano umowy o współpracy początkowo z dwoma monterami, którzy prowadzą jednoosobową działalność gospodarczą. Monterzy w ramach stałej opłaty abonamentowej zapewniają dyspozycyjność w wymiarze 160 godzin miesięcznie, samochód i narzędzia zgodne ze standardami producenta X. Z kolei producent zapewnia obrandowienie samochodów, ubrania robocze oraz bezpłatne szkolenia. Dzięki takiemu modelowi współpracy przedsiębiorstwo X może w szybki sposób rozszerzać sieć swoich serwisów w zależności od tego, jakie będzie zapotrzebowanie na rynku.

Projekt „door to door" został uruchomiony pod koniec 2020 roku. Prace projektowe trwały ponad rok, a wdrożenie pilotażowe zostało uruchomione na początku 2022 roku. Sprzedaż nowych pakietów wymagała od producenta X podpisania umów z wszystkimi dealerami, co było bardzo czasochłonnym procesem. Podczas wdrożenia pracownicy producenta X przeprowadzali systematycznie szkolenia sprzedawców w sieci dealerskiej. Po pierwszym półroczu stwierdzono, że klienci indywidualni nie są skłonni do dopłaty 10% wartości zamówienia za usługę dłuższej ochrony na drzwi i opiekę serwisu fabrycznego. Po wstępnych badaniach rynku przedsiębiorstwo X postawiło założenie, że sprzedawcy będą chętnie sprzedawać pakiet bezpieczeństwa, ponieważ zwalnia on ich z obsługi reklamacyjnej klientów. Niestety, badania deklaratywne okazały się niezgodne ze stanem faktycznym. Mimo wszystko przedsiębiorstwo X nie zrezygnowało z programu „door to door". W przypadku rynku detalicznego postanowiono zlikwidować odpłatność usługi i przedstawiać go, jako dodatkowy atut przy różnych akcjach marketingowych. Oferta dodatkowej ochrony była wprowadzana na przykład przy rozpoczęciu współpracy z nowym dealerem i była limitowana czasowo. W przypadku rynku inwestycyjnego program „gwarancja door to door" pozostał bez zmian, ponieważ oferta przeglądów gwarancyjnych jest standardem na rynku inwestycji, szczególnie w przypadku budynków użyteczności

publicznej. Dotychczas takie usługi były wykonywane przez inne firmy. Serwis przeprowadzany przez producenta jest z pewnością atutem.

W ciągu ostatnich kilku lat przedsiębiorstwo X wprowadziło więc wiele istotnych zmian w obszarze procesów reklamacyjnych. Były to zarówno małe działania przynoszące szybkie efekty, jak również duże projekty trwające kilkanaście miesięcy, z dużymi budżetami i angażujące całe zespoły projektowe wewnątrz przedsiębiorstwa X. Projekty, które wdraża przedsiębiorstwo X są istotne w branży stolarki budowlanej, ponieważ bezpośredni konkurenci nie proponują podobnych rozwiązań.

Podsumowanie

Analiza europejskich i krajowych przepisów prawnych potwierdziła, że zarówno Unia Europejska jak i polski prawodawca starają się zabezpieczyć interesy konsumenta poprzez wprowadzanie odpowiednich ustaw i rozporządzeń. Powstają również organizacje, których zadaniem jest ochrona i wsparcie konsumentów w ewentualnych sporach z przedsiębiorcami, takie jak Europejskie Centrum Konsumenta, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów czy stanowisko Rzecznika Konsumenta działające w każdym powiecie.

Obsługa po sprzedaży zyskuje na znaczeniu, również wśród osób zarządzających przedsiębiorstwami, ponieważ zaczynają dostrzegać, że reklamacje mogą nie tylko dostarczyć cennej wiedzy o jakości produktów i procesów, ale również dobra jakość obsługi posprzedażowej może stanowić o przewadze konkurencyjnej danej firmy. Poprzez pojęcie procesów posprzedażowych można więc rozumieć wszystkie elementy i działania, które mają miejsce po dokonaniu zakupu. Z punktu widzenia klienta mogą to być: transport, montaż, sposób użytkowania i eksploatacji, dostępność kontaktu z producentem, serwis – w tym możliwość naprawy i dostępność części zamiennych, ewentualny proces reklamacyjny oraz sposób utylizacji produktu.

Przeprowadzone studium przypadku przedsiębiorstwa X potwierdziło, że procesy posprzedażowe, w tym proces reklamacyjny jest bardzo istotnym elementem w zarządzaniu przedsiębiorstwem, angażującym większość komórek organizacyjnych w strukturze firmy.

Cel pracy, którym było wykazanie znaczenia postępowania reklamacyjnego jako elementu zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym został zrealizowany. W ramach przeprowadzonych badań własnych wykazano znaczenie postępowania reklamacyjnego jako jednego z ważniejszych procesów wewnątrz organizacji, który bezpośrednio wpływa na doskonalenie procesów oraz doskonalenie jakości produktów. Wywiady bezpośrednie z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa X wykazały, że reklamacje są wykorzystywane w budowaniu strategii firmy, a przedsiębiorstwo X w oparciu o innowacyjne projekty w obszarze obsługi posprzedażowej buduje swoją przewagę konkurencyjną.

Cele szczegółowe, zostały również osiągnięte, ponieważ:

- Wskazano możliwości lepszego wykorzystania wiedzy pozyskanej ze zgłoszeń reklamacyjnych w doskonaleniu procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Analiza

krytyczna procesu raportowania reklamacji oraz rekomendacje dla przedsiębiorstwa zostały przedstawione w podrozdziale 7.2.

- Wykazano również związek między procesami posprzedażowymi a budowaniem relacji z klientem. Dowodem istotnego wpływu procesu reklamacyjnego na strategię sprzedażowo – marketingową przedsiębiorstwa X są projekty wdrożeniowe, które były realizowane w firmie w ciągu ostatnich kilku lat (zostały one zaprezentowane w podrozdziale 7.3)

Wszystkie postawione w pracy hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie:

1. Przedsiębiorstwo X nie wykorzystuje w pełni informacji dostępnych w raportach reklamacyjnych, ponieważ wykazano obszary, które nie są obecnie analizowane przez zespół odpowiedzialny za jakość w firmie, jak na przykład analiza reklamacji pod kątem reklamowanego asortymentu, analiza reklamacji zakończonych odmową, czy analiza problemów jakościowych zbiorczo, dla całego przedsiębiorstwa.
2. Proces postępowania reklamacyjnego prowadzony w ramach badanego przedsiębiorstwa jest zbyt długi z punktu widzenia klienta. Tą hipotezę potwierdziły wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród sprzedawców, gdzie czas trwania procesu reklamacyjnego był oceniany negatywnie.
3. Sprzedawcy, którzy współpracują z przedsiębiorstwem X i obsługują klientów posiadają niewystarczającą wiedzę na temat praw dotyczących ochrony konsumentów. Na podstawie wyników badań ankietowych dotyczących poziomu wiedzy sprzedawców na temat praw przysługujących konsumentom można stwierdzić, iż jest on niewystarczający do profesjonalnej obsługi klienta.

Niniejsze opracowanie było studium przypadku na podstawie wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Efektem przeprowadzonych badań i wartością dodaną dla przedsiębiorstwa X było opracowanie:

- procesu reklamacyjnego w formie schematu,
- procedury postępowania pracownika obsługującego zgłoszenie reklamacyjne klienta,
- analizy krytycznej procesu reklamacyjnego – wskazano pozytywne i negatywne elementy procesu,
- rekomendacji do wprowadzenia zmian w procesie reklamacyjnym,
- analizy krytycznej procesu raportowania i analizy reklamacji – wskazano pozytywne i negatywne elementy procesu,

- rekomendacji do wprowadzenia zmian w procesie raportowania i analizy reklamacji,
- założeń i dokumentacji projektowej do wszystkich opisywanych projektów omówionych w podrozdziale 7.3.

Ponadto, autorka niniejszej pracy czynnie brała udział w projektach wdrożeniowych, które zostały opisane w podrozdziale 7.3. Dzięki wdrożeniu powyższych działań i rozwiązań polepszyła się jakość procesu, co wpłynęło na usprawnienie pracy pracowników przedsiębiorstwa X oraz pracowników punktów dealerskich i autoryzowanych punktów sprzedaży.

Wnioski i perspektywy dalszych badań

Przeprowadzone badania własne pozwoliły na wyciągnięcie następujących wniosków:

1. Kadra zarządzająca przedsiębiorstwa X zwróciła szczególną uwagę na szkolenia w obszarze reklamacji, nie tylko swoich pracowników, ale również przedstawicieli sieci sprzedaży, ponieważ badania ankietowe wykazały, iż pracownicy punktów dealerskich oraz autoryzowanych punktów sprzedaży w sieci sprzedaży przedsiębiorstwa X odpowiedzialni za bezpośrednią obsługę klientów posiadają niewystarczającą wiedzę na temat praw dotyczących ochrony konsumenta.
2. Subiektywna opinia sprzedawców z sieci sprzedaży na temat jakości produktów w przedsiębiorstwie X pokrywa się z danymi pochodzącymi z raportów reklamacyjnych przedsiębiorstwa X. To oznacza, że przedsiębiorstwo X powinno skupić się na wprowadzaniu działań naprawczych w zakresie wad, które wykazują statystyki reklamacyjne.
3. Ponad 50% sklepów w sieci sprzedaży nie prowadzi żadnych statystyk dotyczących reklamacji, co świadczy o niskiej świadomości znaczenia reklamacji wśród właścicieli i kadry zarządzającej tych firm. Sklepy multibrandowe, które nie analizują poziomu reklamacji nie mogą wykorzystywać tego aspektu swojej działalności w negocjacjach handlowych z producentami.
4. Przedsiębiorstwo X wykorzystuje proces reklamacyjny do budowania swojej strategii, a w szczególności do budowania strategii sprzedażowo – marketingowej.
5. W modelu dystrybucji selektywnej, oddanie bezpośredniej obsługi reklamacji do sieci sprzedaży – outsourcing procesu reklamacyjnego, wpływa negatywnie na współpracę z siecią dealerską oraz autoryzowanymi punktami sprzedaży, a także powoduje trudności w skutecznym zarządzaniu jakością obsługi klienta indywidualnego.

Wskazane wydaje się prowadzenie dalszych badań przez przedsiębiorstwo X, weryfikujące skuteczność podejmowanych działań w formie nowych rozwiązań w obszarze posprzedażowym, a także porównanie w badaniach dealerów krajowych oraz zagranicznych. Przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstwa X może być również przeprowadzenie szczegółowej analizy dotyczącej kosztów i wpływu reklamacji na jej partnerów handlowych. Analiza kosztów podstawowych, czyli kosztów wymiany, naprawy, transportu oraz kosztów dodatkowych, na które składają się działania marketingowe, czas obsługi klienta, utrata dobrego wizerunku, koszt obsługi komentarzy w mediach społecznościowych, itd. pozwoliłaby na całościowe spojrzenie na problem reklamacji

i ocenę rentowności wprowadzania nowych rozwiązań w celu poprawienia jakości obsługi posprzedażowej.

Bibliografia

Publikacje zwarte

1. Barlow J., Møller C., 2001, *Reklamacja czyli prezent. Strategia korzystania z informacji od klienta.* Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
2. Cepparulo A., 2022, European Economics Forecast Spring 2022, Institutional Paper 173.
3. Czech K., Karpio A., Wielechowski M., Woźniakowski T., Żebrowska-Suchodolska D., 2020, *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii Covid-19*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
4. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J. W., 2012, *Marketing usług*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
5. Dąbrowska A., Bylok F., Janoś-Kresło M., Kiełczewski D., Ozimek I., 2015, *Kompetencje konsumentów, innowacyjne zachowania, zrównoważona konsumpcja*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
6. Gudowski J., 2019, *Kodeks Cywilny. Orzecznictwo, Piśmiennictwo, tom III Zobowiązania część 2*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
7. Habryn-Chojnacka E., 2019, *Kodeks Cywilny Tom II, Dział II. Rękojmia za wady,* pod red. M. Gutowski, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
8. Habryn-Chojnacka E., 2019, *Kodeks Cywilny Tom II, Dział III. Gwarancja przy sprzedaży,*, pod red. M. Gutowski, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
9. Hamrol A., 2012, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
10. Hamrol A., 2017, *Zarządzanie i inżynieria jakości*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
11. Jagielska M., 2009, *Odpowiedzialność za produkt*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
12. Janczyk M., 2008, *Prawo konsumenckie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
13. Kaczmarczyk S., 2011, *Badania marketingowe: Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
14. Kaczorowska S., Kurzyńska-Lipniewicz A., 2009, *Prawne aspekty ochrony konsumenta w Polsce i w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, Legnica.
15. Kotler P., 1999, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola,* (red. nauk. wyd. pol. Marek Belka), Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
16. Kozioł A., 2018, w: *Kodeks Cywilny. Komentarz. Tom IV, Dział III Gwarancja przy sprzedaży* pod red. M. Habdas, M. Fras, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
17. Królikowska-Olczak M., Pachuca-Smulska B., 2013, *Ochrona konsumenta w prawie polskim i Unii Europejskiej*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
18. Łętowska E., 1999, *Prawo umów konsumenckich*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
19. Łętowska E., 2004, *Europejskie Prawo umów konsumenckich*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
20. Mazurek-Łopacińska K., 2005, *Badania marketingowe: teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
21. Nestoruk I. B., 2011, *Prawo konsumenckie w Polsce i Unii Europejskiej*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

22. Niepokulczycki J., Zborowska W., 1993, *Biała Księga. Polska-Unia Europejska. Polityka Konsumencka w Polsce jako niezbędny warunek dostosowań do Wspólnot Europejskich*, Urząd Rady Ministrów, Wydawnictwo Biura ds. Integracji Europejskiej oraz Pomocy Zagranicznej, Warszawa.
23. Nowak S., 2007, *Metodologia badań społecznych*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
24. Nowak-Gruca A., 2019, *Europejski model ochrony konsumenta w kontekście human enhancement. Zarys problemów i wyzwań, Prawo konsumenckie w Polsce oraz innych państwach UE. Zagadnienia wybrane*, pod red. B. Gnela, E. Sługocka-Krupa, M. Szaraniec, A. Viglianisi Ferraro, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
25. Ostrowska I., 2010, *Model kształtowania lojalności konsumentów w stosunku do marki*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
26. Pigłowski M., 2012, *Podstawy ochrony prawnej konsumenta. Przepisy i przykłady*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
27. PN-EN 9000:2015, 2016, Systemy zarządzania jakością, Podstawy i terminologia, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
28. Reichheld F., 2001, *Loyalty Rules*, Harvard Business School Press, Boston.
29. Stanisz A., 2007, *Przystępny kurs statystki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny, Tom 3, Analizy wielowymiarowe*. StatSoft Polska Sp. o.o., Kraków.
30. Stawicka A., 2018, *Ochrona praw konsumentów w Polsce i w wybranych krajach, Opracowania tematyczne OT-668*, Wydawnictwo Kancelarii Senatu, Biuro Analiz, Dokumentacji i Korespondencji, Warszawa.
31. Sztumski J., 1995, *Wstęp do metodologii i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
32. Świdrak T., 2007, *Analiza marketingowa w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Promotor, Warszawa.
33. Yang B., Li X., 2016, *Complaint handling, A multiple case study: key factors that influence the efficiency of complaint handling in manufacturing industry*, Linnaeus University Sweden.

Artykuły w czasopismach naukowych

1. Adzhigalieva Z., Hurriyati R., Hendrayati H., 2021, The influence of complaint handling and service recovery on customer satisfaction, customer loyalty and customer retention, *Advanced in Economics, Business and Management Research*, 657, ss. 281 – 285.
2. Balon U., 2011, Skuteczność reklamacji w ocenie konsumenckiej, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy zarządzania, finansów i marketingu*, 22, Szczecin, ss. 11-19.
3. Balon U., 2015, Zachowania konsumentów w zakresie składania reklamacji, *Handel Wewnętrzny*, 2 (355), ss. 19-32.
4. Balon U., Nowicki P., Kafel P., 2015, Analiza reklamacji a doskonalenie organizacji – wymiar praktyczny*, Zarządzanie przedsiębiorstwem,* 1, ss. 2-7.
5. Behrens R., 2018, Handling complaints: harnessing feedback to improve services, *British Journal of General Practice*, s. 483.
6. Bell S. J., Luddington J. A., 2006, Coping with customer complaints, *Journal of Service Research*, 8 (221), ss. 221-233.

7. Bell S. J., Menguc B., Stefani S. L., 2004, When customer disappoint: a model of relational internal marketing and customer complaints, *Journal of the academy of marketing science*, ss. 112-126.
8. Cetin F. A., 2018, Customer complaints management, a conceptual view, *Atlas International Refereed Journal on Social Sciences*, 4 (11), ss. 869-880.
9. Choudhary A. I., Akhter S. A., Asif M., Choudhry R. M., Siddique Z., Mughal A., 2011, Impact of after sale service characteristics on consumer satisfaction, *Information Management and Business Review*, 3 (6), ss. 360-365.
10. Claro D., Fragoso A., Neto S., Claro P., 2014, Consumer Complaints and Company Market Value, *Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, 11 (3), ss. 248-263.
11. Crie D., 2003, Consumers' complaint behavior. Taxonomy, typology and determinants: Towards a unified ontology, *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11, ss. 60-79.
12. D. Dziembek, 2021, Integrated ERP-Class Management Information Systems – Evolution, Current State and Development Directions, *Problemy Zarządzania (Management Issues)*, 19 (3), ss. 187-210.
13. Dholaika U. M., 2006, How Customer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies, *Journal of Marketing Research*, 43, ss. 109-120.
14. Dudziak A., Stoma M., Rydzak L., 2017, Narzędzia klasy ERP w strategii zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i zarządzanie*, 113, ss. 53-65.
15. Dziemba Ł., Senczyna S., 2016, System klasy ERP narzędziem analizy wpływu procesów produkcyjnych na środowisko, *Systemy wspomagania i inżynierii produkcji, Inżynieria systemów produkcji*, 2 (14), ss. 107-118.
16. Filip A., 2013, Complaint management: A customer satisfaction learning process, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 93, ss. 271-275.
17. Gaiardelli P., Saccani N., Songini L., 2007, Performance measurement systems in after -sales service: an integrated framework, *International Journal of Business Performance Management*, 9 (2), ss. 145-171.
18. Góra G., Matuszczak Z., Żabińska I., 2018, Charakterystyka wybranych zagadnień dystrybucji towarów, *Autobusy – Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe*, 12, ss. 1063-1067.
19. Hermawati A., 2022, The Effect of Service Communication Process and Customer Service Officer Complaint Handling on Satisfaction and Loyalty (Literature Review Marketing Management), *Dinasti International Journal of Management Science*, 4 (2), ss. 221-232.
20. Jeanpert S., Jaquemier-Paquin L., Claye-Puax S., 2021, The role of human interaction in complaint handling, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, ss. 1-28.
21. Jędrzejowska K., Wróbel A., 2020, Wielki lockdown i deglobalizacja: wpływ pandemii COVID-19 na gospodarkę światową, *Rocznik Strategiczny*, ss. 173-198.
22. Jurczyk Z., Majewska-Jurczyk B., 2015, Model ochrony konsumentów w Unii Europejskiej, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 380, Unia Europejska w 10 lat po największym rozszerzeniu*, 380, pod. red. E. Pancer-Cybulska, E. Szostak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, ss. 453-464.
23. Juszczak A., Białecka B., 2012, Proces reklamacji jako narzędzie wspomagające proces produkcji, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i zarządzanie,* 63a. (1891), ss. 33-49.

24. Kadłubek M., 2012, Zarządzanie procesami dystrybucji w przedsiębiorstwie cz.2, *Logistyka - nauka*, 5, ss. 490-496.
25. Keshky MES El., Basyouni SS., Sabban AM Al, 2020, Getting Through COVID-19: The Pandemic's Impact on the Psychology of Sustainability, Quality of Life, and the Global Economy – *A Systematic Review. Front. Psychol.*
26. Kim J., Lim C., 2021, Customer complaints monitoring with customer review data analytics: An integrated method of sentiment and statistical process control analyses, *Advanced Engineering Informatics*, 49, ss. 1-13.
27. Legnani E., Cavalieri S., 2012, Modelling and measuring after-sales service delivery processes, *INCOM*, Bucharest, Romania, ss. 1684-1689.
28. Maghsoudlou Z., Mehrani H., Azma F., 2014, The role of after-sales service in customer satisfaction: case study (Samsung house appliances), *International Research Journal of Management Sciences*, 2 (6), ss. 175-179.
29. Małysa-Kaleta A., 2016, Misja konsumenta we współczesnym świecie, *Handel Wewnętrzny*, 4 (363), ss. 142-152.
30. Małysa-Kaleta A., 2018, Racjonalność w decyzjach konsumentów na współczesnym rynku, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 371, Katowice, ss. 45-64.
31. Mitchell V-W, Critchlow C., 1993, Dealing with complaints: A survey of UK grocery suppliers, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Brafford, 21 (2).
32. Molenaar P.A., Huijben A.J.M., Bouwhuis D., Brombacher A.C., 2002, Why do quality and reliability feedback loops not always work in practice: a case study, *Reliability Engineering and System Safety*, 75, ss. 295-302.
33. Muzyka M., 2018, Problem reklamacji w przedsiębiorstwie produkcyjnym, *Młodzi naukowcy wobec wyzwań współczesnego towaroznawstwa*, Akademia Morska w Gdyni, ss. 141-146.
34. Muzyka M., Śmiechowska M., 2018, Postępowanie reklamacyjne w zakresie rękojmi i gwarancji, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6 (12), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, ss. 55-72.
35. Naseer S., Khalid S, Parveen S., Abbass K., Song H., Achim MV.,2023, COVID-19 outbreak: Impact on global economy. *Front. Public Health*.
36. Nasir A., Mushtaq H., 2014, Customer Loyalty in Telecom Sector of Pakistan, *Journal of Sociological Research*, 5 (1), ss. 449-467.
37. Olanrewaju A., Lee H., 2022, Analysis of the poor-quality in building elements: providers' perspectives, *Frontiers in Engineering and Built Environment*, 2 (2), ss. 81-94.
38. Oliva R., Kallenberg R., 2003, Managing the transition from products to services, *International Journal of Service Industry Management*, 14 (2), ss. 160-172.
39. Olszewska B., Szewczyk P., 2012, Skuteczne i efektywne zarządzanie reklamacjami na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i zarządzanie*, 63a (1891), ss. 275-289.
40. Polkowski Z., Constantin D., 2016, The Integration of BI, ERP and CRM Systems, *Research Bulletin the Jan Wyzykowski University. Studies in Technical Sciences*, 5, ss. 49-63.
41. Rahimi-Ghahroodi S., Hanbali A. Al., Zijm W. H. M., Timmer J. B., 2019, Emergency supply contracts for a service provider with limited local resources, *Reliability Engineering & System Safety*,189, ss. 445-460.

42. Rahimi-Ghahroodi S., Hanbali A. Al, Zijm W. H. M., Timmer J. B., 2020, Multi-resource emergency supply contracts with asymmetric information in the after-sales services, *International Journal of Production Economics*, 229, ss. 1-17.
43. Rebelo C. G. S., Pereira M. T., Silva J. F. G., Ferreira L. P., Sá J. C., Mota A. M., 2021, After sales service, key settings for improving profitability and customer satisfaction, *Procedia Manufacturing*, 55, ss. 463-470.
44. Reinartz W., Kumar V., 2003, The impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration, *Journal of Marketing*, 67 (1), ss. 77-99.
45. Saccani N., Johansson P., Perona M., 2007, Configuring the after-sales service supply chain: A multiple case study, *International Journal of Production Economics*, 110 (1), ss. 52-69
46. Samson M., 2013, Rozwój idei ochrony konsumenta po 1962 r. Konsument w ujęciu prawnym i ekonomicznym, Optimum. Studia Ekonomiczne, 3 (63), ss. 163-174.
47. Santos C., Isaias P., 2016, After-sales and CRM: their role as a differentiation strategy for clients, *MCCSIS, International Association for Development of the Information Society*, ss. 66-72.
48. Shokouhyar S., Shokoohyar S., Safari S., 2020, Research on the influence of after-sales service quality factors on customer satisfaction, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, ss. 1-11.
49. Shooshtari N., Clouse S., Stan S., 2012, Customer Complaint Handling: The Importance of Employee Training for Customer Service, *Journal of Applied Marketing Theory*, 3 (1), ss. 20-37.
50. Stanisławski R., 2017, Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu, *Organizacja i kierowanie*, 4 (178), ss. 103-120.
51. Stone M., 2011, Literature review on complaints management, *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18 (2), ss. 108-122.
52. Strojny S., 2008, Przesłanki standaryzacji interpersonalnej obsługi klienta, *LogForum*, 4 (1).
53. Sudolska A., 2011, Zarządzanie doświadczeniami klientów jako kluczowy czynnik w procesie budowania ich lojalności, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług*, 72, Szczecin, ss. 275-284.
54. Sun M., Chen J., Tian Y., Yan Y., 2021, Then impact of online reviews in the presence of customer returns, *International Journal of Production Economics*, 232, ss. 1-13.
55. Susilo A., Ikhsan R. B., 2020, After-sales service to increase customer satisfaction: application of importance performance analysis method, *Journal of Business Studies and Management Review (JBSMR)*, 3 (2), ss. 1-7.
56. Śmiechowska M., Dmowski P., Magulska A., 2016, Działanie rzecznika konsumentów na przykładzie miasta powiatowego w województwie pomorskim, *Marketing*
i Zarządzanie, 4 (45), ss. 115-123.
57. Thomas J., Blattberg R., Fox E., 2004, Recapturing Lost Customers, *Journal of Marketing Research*, 61, ss. 31-45.
58. Wibawo Y. I., 2022, Literature review customer satisfaction determination and level of complaint: product and service quality, *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3, ss. 683-692.
59. Wierzowiecka J., Specht A., 2017, Ocena wiedzy mieszkańców Trójmiasta na temat prawa do reklamacji – badania pilotażowe. *Handel Wewnętrzny*, 366, ss. 387-400.

60. Woźniak J., Zimon D., 2016, Zastosowanie metody CSI do badania satysfakcji konsumentów na przykładzie wybranej sieci handlowej, *Modern Management Review*, XXI (23), ss. 219-228.
61. Wyrębek H., 2011, Zarządzanie jakością obsługi klienta na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 90, ss. 71-84.
62. Zając M., 2006, Polityka ochrony konsumenta w Unii Europejskiej, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 734, Kraków, ss. 125-142.
63. Ząbek J., 2018, Proces obsługi reklamacji konsumentów – zarys nowego podejścia, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły ekonomicznej w Tarnowie*, 39 (3), ss. 103-111.
64. Zięba E., Obłąk I., 2012, Systemy informatyczne w organizacjach zorientowanych procesowo *Problemy Zarządzania*, 10 (3), ss. 8-24.
65. Zymonik K., 2009, Pojęcie konsumenta w regulacjach organizacyjno-prawnych unijnych i krajowych, *Problemy Jakości*, ss. 29-33.

Źródła internetowe

1. Consumer Conditions Scoreboard 2019 Edition, https://ec.europa.eu/info/policies/consumers/consumer-protection/evidence-based-consumer-policy/consumer-scoreboards_en [dostęp: 24.05.2020].
2. Główny Urząd Statystyczny, Dynamika produkcji budowlano-montażowej w kwietniu 2022 roku, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5478/14/41/1/dynamika_produkcji_budowlano-montazowej_w_kwietniu_2022_r.pdf#:~:text=Produkcja%20budowlano-monta%C5%BCowa%20w%20kwietniu%202022%20roku%20w%20por%C3%B3wnaniu,%28przed%20rokiem%20spadek%20odpowiednio%20o%204%2C1%25%20oraz%204%2C5%25%29. [dostęp: 16.07.2022].
3. Główny Urząd Statystyczny, www.stat.gov.pl [dostęp: 10.09.2023].
4. https://builderpolska.pl/2021/12/28/builder-ranking-edycja-iii-czesc-2-producenci-materialow-budowlanych/ [dostęp: 09.07.2022].
5. https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/consumers/resolve-your-consumer-complaint/european-consumer-centres-network-ecc-net [dostęp 03.05.2020].
6. https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/consumers/resolve-your-consumer-complaint/european-consumer-centres-network-ecc-net_pl [dostęp: 03.05.2020].
7. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=legissum:090201_1 [dostęp: 02.05.2020].
8. https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/6/zrodla-i-zakres-prawa-unii-europejskiej [dostęp: 02.05.2020].
9. ECK - Raport Europejskiego Centrum Konsumenckiego Polska za rok 2021 https://konsument.gov.pl/baza-wiedzy/ [dostęp: 09.09.2023].
10. ECK - Raport Europejskiego Centrum Konsumenckiego Polska za rok 2022 https://konsument.gov.pl/baza-wiedzy/ [dostęp: 09.09.2023].
11. Komunikat Komisji Europejskiej do Parlamentu Europejskiego i Rady, Nowy program na rzecz konsumentów, Bruksela 13.11.2020 r. eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0696 [dostęp: 14.10.2023]
12. Sprawozdanie z działalności powiatowych (miejskich) rzeczników Konsumentów 2008-2018, https://uokik.gov.pl/rzecznicy.php [dostęp: 04.05.2020].

13. Statsoft, Grupowanie obiektów i cech, https://www.statsoft.pl/textbook/stathome_stat.html?https%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fstcluan.html [dostęp: 9.06.2023].
14. Strona internetowa przedsiębiorstwa X [dostęp: 09.07.2022].
15. Urząd do spraw cudzoziemców, Raport na temat obywateli Ukrainy (wg stanu na dzień 31 sierpnia 2023 r.), https://www.gov.pl/web/udsc/sytuacja-dotyczaca-ukrainy [dostęp: 26.09.2023]

Akty prawne

1. Council Resolution of 14 April 1975 on a preliminary programme of the European Economic Community for a consumer protection and information policy OJ C 92, 25.4.1975. (Dz.U. C 92 z 25.4.1975).
2. Dyrektywa 2013/11/UE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 21 maja 2013 r. w sprawie alternatywnych metod rozstrzygania sporów konsumenckich oraz zmiany rozporządzenia (WE) nr 2006/2004 i dyrektywy 2009/22/WE (dyrektywa w sprawie ADR w sporach konsumenckich) (Dz. U. L 165 z 18.6.2013).
3. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2162 z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie emisji obligacji zabezpieczonych i nadzoru publicznego nad obligacjami zabezpieczonymi oraz zmieniająca dyrektywy 2009/65/WE i 2014/59/UE (DZ. U. L 328 z 18.12.2019).
4. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, zmieniająca dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywę 1999/44/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz uchylająca dyrektywę Rady 85/577/EWG i dyrektywę 97/7/WE Parlamentu Europejskiego i Rady Tekst mający znaczenie dla EOG (Dz.U. L 304 z 22.11.2011).
5. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2019/2161 z dnia 27 listopada 2019 r. zmieniająca dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 98/6/WE, 2005/29/WE oraz 2011/83/UE w odniesieniu do lepszego egzekwowania i unowocześnienia unijnych przepisów dotyczących ochrony konsumenta (Dz.U. L 328 z 18.12.2019).
6. Karta praw podstawowych Unii Europejskiej (Dz.U. C 202 z 7.6.2016).
7. Rozporządzenie (UE) nr 524/2013 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 21 maja 2013 r. w sprawie internetowego systemu rozstrzygania sporów konsumenckich oraz zmiany rozporządzenia (WE) nr 2006/2004 i dyrektywy 2009/22/WE (rozporządzenie w sprawie ADR w sporach konsumenckich) (Dz. U. L 165 z 18.6.2013).
8. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 254/2014 z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie wieloletniego programu na rzecz konsumentów na lata 2014–2020 oraz uchylające decyzję nr 1926/2006/WE (Dz.U. L 84 z 20.3.2014).
9. Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana 2008) (Dz.U. C 115 z 9.5.2008).
10. Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana 2016) (Dz.U. C 202 z 7.6.2016).
11. Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską (wersja skonsolidowana 1992) (Dz.U. C 224 z 31.8.1992).
12. Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską (wersja skonsolidowana 1997) (Dz.U. C 340 z 10.11.1997).
13. Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (Dz. U. 2007 Nr 50 poz.331).

14. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks Cywilny (Dz. U. 1964 Nr 16 poz. 93).
15. Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta (Dz. U. 2014 poz. 827).

Raporty branżowe i dokumenty wewnętrzne przedsiębiorstwa X

1. ASM – Centrum Badań i analiz, 2019, Raport – Badanie satysfakcji dystrybutorów.
2. ASM – Centrum Badań i analiz, 2020, Raport – Badanie satysfakcji dystrybutorów.
3. CAB (Centrum Analiz Branżowych), 2020, Raport rynek drzwi w Polsce, edycja 2020.
4. CAB (Centrum Analiz Branżowych), 2021, Raport rynek drzwi w Polsce, edycja 2021.
5. CAB (Centrum Analiz Branżowych), 2022, Branża okien i drzwi w Polsce, Wstępne wyniki 2021 roku, Prognoza na 2022 rok.
6. Księga Jakości przedsiębiorstwa X, wydanie 27, 03.2022.
7. Raport CSR 2017, Biznes Otwarty, Przedsiębiorstwo X.
8. Raport reklamacyjny przedsiębiorstwa X za I połowę 2023.
9. Raport reklamacyjny przedsiębiorstwa X za rok 2022.
10. Karta gwarancyjna przedsiębiorstwa X.

Spis tabel

Tabela 1. Różnice między stanem prawnym przed i po 25.12.2014 r. w zakresie ochrony konsumenta 17
Tabela 2. Podstawowe różnice między rękojmią a gwarancją 31
Tabela 3. Koszty i korzyści wynikające z reklamacji 51
Tabela 4. Cele zarządzania reklamacjami w przedsiębiorstwach 52
Tabela 5. Szacunkowa wartość produkcji drzwi w Polsce w latach 2017-2020 (mld PLN, mld euro) 60
Tabela 6. Systemy informatyczne wspierające procesy biznesowe organizacji 71
Tabela 7. Wpływ procesu reklamacyjnego na budowanie strategii przedsiębiorstwa X 101
Tabela 8. Wpływ procesu reklamacyjnego na budowanie strategii sprzedażowo – marketingowej przedsiębiorstwa X 103
Tabela 9. Wpływ procesu reklamacyjnego na relacje przedsiębiorstwa X z siecią dealerską 108
Tabela 10. Wiedza pozyskana z raportów reklamacyjnych przedsiębiorstwa X 109
Tabela 11. Trudności w zarządzaniu procesem reklamacyjnym w przedsiębiorstwie X 112
Tabela 12. Szkolenia pracowników przedsiębiorstwa X z zakresu reklamacji 114
Tabela 13. Szkolenia pracowników sieci sprzedaży z zakresu reklamacji 116
Tabela 14. Zmiany wprowadzone w procesie reklamacyjnym oraz rekomendacje dla przedsiębiorstwa X 136
Tabela 15. Wskaźnik reklamacji zewnętrznych w raporcie reklamacyjnym przedsiębiorstwa X za 2022 rok oraz pierwszą połowę 2023 roku 140
Tabela 16. Zmiany wprowadzone w procesie raportowania oraz rekomendacje dla przedsiębiorstwa X 142

Spis rysunków

Rys. 1. Liczba spraw zgłoszonych do ECK Polska w latach 2015-2022 14
Rys. 2. Liczba porad udzielonych przez rzeczników w latach 2008-2018..... 20
Rys. 3. Konsument – różnorodność ról społecznych..... 24
Rys. 4. Zmiana indeksu kondycji konsumentów w różnych regionach Unii Europejskiej, 2014-2018..... 32
Rys. 5. Opinia respondentów dotycząca wiedzy na temat praw, jakie przysługują konsumentom (w %)..... 33
Rys. 6. Odróżnianie pojęcia gwarancji od rękojmi przez respondentów (w %) 34
Rys. 7. Odpowiedzi respondentów ankiety dotyczące powodów, dla których nie lubią (lubią) składać reklamacji (w %)..... 35
Rys. 8. Zachowanie respondentów po zakupie wadliwego produktu (w %)..... 36
Rys. 9. Postrzeganie jakości produktu przez klienta i przez producenta..... 39
Rys. 10. Jakość w cyklu życia produktu – łańcuch jakości..... 40
Rys. 11. Przebieg informacji pozyskanych ze zgłoszenia reklamacyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym..... 43
Rys. 12. Determinanty zachowań klientów w przypadku niezadowolenia z produktu lub usługi 46
Rys. 13. Model wpływu obsługi reklamacji na zadowolenie klienta, lojalność klienta i utrzymanie klienta 47
Rys. 14. Schemat teoretyczny procesu obsługi reklamacji w przedsiębiorstwie produkcyjnym..... 48
Rys. 15. Sieć dystrybucji produktów przedsiębiorstwa X..... 54
Rys. 16. Sieć autoryzowanych dealerów producenta X 55
Rys. 17. Mieszkania w Polsce w latach 2020 – 2022 (w tys. mieszkań) 57
Rys. 18. Najwięksi producenci (kraje) stolarki w Europie dane za 2018 rok (w mld euro) 58
Rys. 19. Najwięksi producenci (kraje) stolarki w Europie dane za 2020 rok (wstępne dane w mld euro)..... 59
Rys. 20. Szacunkowa sprzedaż drzwi przez wiodących producentów w 2020 roku łącznie w kraju i za granicą (w mln złotych)..... 60
Rys. 21. Szacunkowa sprzedaż drzwi w Polsce w latach 2017-2020 w podziale na rynek remontowy, nowe budynki mieszkalne oraz nowe budynki niemieszkalne (w mln sztuk)..... 61
Rys. 22. Rozkład sprzedaży drzwi w nowych budynkach mieszkalnych w 2020 roku ze względu na charakter inwestycji..... 61
Rys. 23. Uproszczony schemat organizacyjny przedsiębiorstwa X..... 63
Rys. 24. Porównanie struktur w obszarze sprzedaży i marketingu w 2019 i 2022 roku.... 65
Rys. 25. Analiza satysfakcji klientów w obszarze współpraca – badanie w 2019 roku (średnia z punktacji 1-5)..... 67
Rys. 26. Analiza satysfakcji klientów w obszarze współpraca – badanie w 2020 roku (średnia z punktacji 1-5)..... 68
Rys. 27. Analiza satysfakcji klientów w obszarze komunikacja z dystrybutorem – badanie w 2019 roku (średnia z punktacji 1-5) 68
Rys. 28. Analiza satysfakcji klientów w obszarze komunikacja z dystrybutorem – badanie w 2020 roku (średnia z punktacji 1-5) 69
Rys. 29. Dziedziny przedsiębiorstwa kontrolowane przez system klasy ERP..... 72
Rys. 30. Ocena sprzedawców w zakresie ich wiedzy dotyczącej praw przysługującym konsumentom 82

Rys. 31. Udział respondentów w szkoleniu dotyczącym podstaw prawnych ochrony konsumenta 82
Rys. 32. Czas ochrony w ramach rękojmi w opinii respondentów 83
Rys. 33. Podmiot odpowiedzialny za weryfikację reklamacji w ramach rękojmi w opinii respondentów 84
Rys. 34. Odróżnianie zasad rękojmi i gwarancji przez respondentów 84
Rys. 35. Najczęściej występujące reklamacje na produkty producenta X w opinii respondentów 86
Rys. 36. Najczęściej reklamowane akcesoria w produktach producenta X w opinii respondentów 88
Rys. 37. Najczęściej reklamowane elementy w produktach producenta X w opinii respondentów 89
Rys. 38. Opinia respondentów na temat procesu reklamacyjnego producenta X 89
Rys. 39. Opinia respondentów na temat poprawy jakości procesu reklamacyjnego producenta X 90
Rys. 40. Opinia respondentów na temat poszczególnych elementów procesu reklamacyjnego producenta X 91
Rys. 41. Opinia respondentów na temat czasu trwania poszczególnych etapów procesu reklamacyjnego producenta X 93
Rys. 42. Elementy procesu reklamacyjnego przedsiębiorstwa X wymagające poprawy w opinii pracowników sieci sprzedaży 96
Rys. 43. Sposób ewidencji reklamacji w punktach dealerskich i autoryzowanych punktach sprzedaży producenta X 98
Rys. 44. Statystyki reklamacyjne w punktach dealerskich i autoryzowanych punktach sprzedaży producenta X 99
Rys. 45. Uproszczony schemat odpowiedzialności za proces reklamacyjny w przedsiębiorstwie X 106
Rys. 46. Proces zgłaszania reklamacji na produkty producenta X w sieci dystrybucji 118
Rys. 47. Proces reklamacyjny przedsiębiorstwa X 120
Rys. 48. Przebieg procesu reklamacyjnego w przedsiębiorstwie X (reklamacja uznana, wymiana produktu) 122
Rys. 49. Nowa karta gwarancyjna do produktów producenta X 128
Rys. 50. Elementy procesu reklamacyjnego przedsiębiorstwa X wymagające poprawy .. 130
Rys. 51. Proces zgłaszania reklamacji przez klienta przed wdrożeniem systemu reklamacyjnego dla pracowników autoryzowanych punktów sprzedaży 132
Rys. 52. Elementy procesu reklamacyjnego przedsiębiorstwa X wymagające poprawy .. 138
Rys. 53. Projekty w ramach wewnętrznej strategii przedsiębiorstwa X „reklama przez reklamacje” 143
Rys. 54. Proces zgłaszania reklamacji po wprowadzeniu systemu reklamacyjnego dla pracowników autoryzowanych punktów sprzedaży 147

Załącznik 1

Wzór ankiety przeprowadzonej wśród sprzedawców z sieci sprzedaży przedsiębiorstwa X

Obsługa posprzedażowa przedsiębiorstwa X w opinii sieci sprzedaży

Szanowni Państwo!
Zapraszam Państwa do udziału w ankiecie dotyczącej procesu obsługi posprzedażowej. Niniejszy kwestionariusz ma na celu zebranie informacji, które pomogą udoskonalić proces i usprawnić obsługę. Proszę o rzetelne odpowiedzi na pytania. Państwa opinia jest dla nas niezwykle ważna.
Autorem i wykonawcą ankiety jest doktorantka Uniwersytetu Morskiego w Gdyni, Magdalena Kontek-Muzyka. Wyniki niniejszych badań zostaną wykorzystane w celach naukowych.
Kontakt z autorką ankiety: 690 071 818, e-mail: m.kontek-muzyka@gmail.com.

Metryczka

Proszę wskazać, jaki punkt sprzedaży Pani/Pan reprezentuje.

a. Autoryzowany Punkt Sprzedaży
b. Autoryzowany Dealer

Proszę wpisać nazwę punktu sprzedaży

……

Proszę wpisać miejscowość

…….

Znajomość podstaw prawnych z zakresu ochrony konsumenta

1. Jak ocenia Pani/Pan swoją wiedzę na temat praw dotyczących ochrony konsumenta?
    a. bardzo dobrze
    b. dobrze
    c. przeciętnie
    d. słabo
    e. bardzo słabo
2. Czy brał/a Pani/ Pan udział w szkoleniu poświęconym przepisom prawnym dotyczącym ochrony konsumentów?
    a. tak
    b. nie
3. Jak długo trwa ochrona produktu w ramach rękojmi?
    a. 12 miesięcy
    b. 24 miesięcy
    c. tyle, ile określi producent

4. Kto jest odpowiedzialny za weryfikację reklamacji z tytułu rękojmi:

    a. producent
    b. sprzedawca w porozumieniu z producentem
    c. sprzedawca

5. Zaznacz, które zdania są prawdziwe.

    a. Nie każdy produkt posiada gwarancję, nie jest obowiązkowa.
    b. W rękojmi klientowi przysługuje prawo do zwrotu towaru niezależnie od zgłoszonej wady.
    c. Rękojmia odnawia się, po wymianie produktu czas ochrony biegnie od nowa.
    d. Jeśli klient otrzyma odmowę z rękojmi, może to samo zgłosić z gwarancji i odwrotnie.
    e. Klient jest informowany o uprawnieniach wynikających z rękojmi.
    f. Sprzedawca decyduje, czy reklamację przyjmuje z rękojmi, czy z gwarancji.

Opinia o produktach firmy X

6. Jakie reklamacje w Pani/Pana opinii występują najczęściej?

    (Można zaznaczyć max. 3 odpowiedzi.)

    a. braki akcesoriów
    b. pomyłki w dostarczonych akcesoriach
    c. wadliwe akcesoria
    d. uszkodzenia mechaniczne
    e. błędy wymiarowe
    f. pomyłki w dostarczonym produkcie
    g. wady technologiczne (np. wypaczenia, wady materiału)
    h. reklamacje wynikające z błędu w zamówieniu
    i. wady lakiernicze
    j. inne, proszę wskazać jakie
    ……..

7. Która z grup akcesoriów jest Pani/Pana zdaniem najbardziej wadliwa?

    (Można zaznaczyć max. 3 odpowiedzi.)

    a. zamki
    b. zawiasy
    c. uszczelki
    d. elektrozaczepy
    e. zaczepy zamków
    f. zestawy antypaniczne
    g. samozamykacze
    h. uszczelki samopadające
    i. klamki
    j. wkładki
    k. uszczelki samoopadające
    l. inne, jakie?
    ……

8. Proszę wskazać, które elementy w produktach przedsiębiorstwa X są w Pani/Pana opinii najbardziej wadliwe.

   (Można zaznaczyć max. 3 odpowiedzi.)

   a. akcesoria
   b. okleina
   c. szyby
   d. ramki przyszybowe
   e. elementy konstrukcyjne wypełnienie
   f. panele metalowe
   g. pokrycia lakierowane
   h. obrzeża – taśma brzegowa
   i. inne, proszę wskazać jakie
      ……..

Opinia o procesie reklamacyjnym firmy X

9. Jak ocenia Pani/Pan proces reklamacyjny przedsiębiorstwie X?

   a. bardzo dobrze
   b. dobrze
   c. przeciętnie
   d. słabo
   e. bardzo słabo

10. Obsługa reklamacji w przedsiębiorstwie X w ciągu ostatniego roku (w stosunku do lat poprzednich):

    a. poprawiła się
    b. pozostała bez zmian
    c. pogorszyła się

11. Oceń w skali od 1 do 5 wskazane elementy procesu reklamacyjnego.

    (1 – bardzo źle, 2 – źle, 3- przeciętnie, 4 – dobrze, 5 – bardzo dobrze)

L.p.	**Element procesu**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**nie mam zdania**
1.	System do obsługi reklamacji „obsługa posprzedażowa”						
2.	Kompetencje pracowników obsługujących reklamacje						
3.	Sprawność obsługi						
4.	Empatia pracowników, chęć pomocy						
5.	Kompetencje kierownictwa w obszarze reklamacji						
6.	Łatwość składania i obsługi reklamacji						
7.	Obsługa serwisu fabrycznego						
8.	Przejrzystość procedur reklamacyjnych						
9.	Szkolenia dotyczące reklamacji przeprowadzane przez producenta						
10.	Dokumenty gwarancyjne						

12. Oceń w skali od 1 do 5 wskazane etapy procesu reklamacyjnego
(1 – bardzo źle, 2 – źle, 3- przeciętnie, 4 – dobrze, 5 – bardzo dobrze)

L.p.	**Etap procesu**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**nie mam zdania**
1.	Czas weryfikacji reklamacji (po dostarczeniu kompletnej dokumentacji zdjęciowej)						
2.	Czas oczekiwania na nowy produkt po uznaniu reklamacji						
3.	Czas zwrotu towaru i wystawienia faktury korygującej						
4.	Czas oczekiwania na wizytę Serwisu Fabrycznego						
5.	Czas obsługi reklamacji (w całości)						

13. Proszę opisać, co Pani/Pana zdaniem wymaga poprawy w obecnym procesie reklamacyjnym? Jakiego wsparcia Państwa sklep potrzebuje od producenta?

……

……

……

Obsługa reklamacji w punkcie sprzedaży

14. W jaki sposób ewidencjonowane są reklamacje klientów zewnętrznych?

a. we własnym systemie reklamacyjnym
b. w systemach reklamacyjnych producentów
c. w wersji papierowej, w segregatorach
d. w skrzynce e-mail
e. w arkuszu typu Excel
f. nie prowadzimy ewidencji
g. w inny sposób, jaki?
……

15. Jaki rodzaj statystyk prowadzi Państwa sklep?

h. ilościowe
i. wartościowe
j. oba rodzaje
k. nie prowadzimy statystyk

Załącznik 2

Kwestionariusz wywiadu bezpośredniego

– Kadra Zarządzająca Przedsiębiorstwem X

Strategia

1. Czy proces reklamacyjny wpływa na budowanie strategii przedsiębiorstwa? Jeśli tak, to w jaki sposób?
2. Czy proces reklamacyjny wpływa na strategię sprzedażowo-marketingową? Jeśli tak, to w jaki sposób?
3. W jaki sposób przedsiębiorstwo zabezpiecza się finansowo na poczet reklamacji?

Zarządzenie przedsiębiorstwem

4. Kto w przedsiębiorstwie jest odpowiedzialny za procesy reklamacyjne?
5. Jak obecny model sprzedażowy (za pośrednictwem sieci dealerskiej) wpływa na zarządzanie procesem reklamacyjnym?
6. W jaki sposób reklamacje wpływają na relacje biznesowe z siecią dealerską?
7. Czy ktoś w przedsiębiorstwie śledzi reklamacje i zarządza pozyskaną wiedzą ze zgłoszeń klientów, aby wprowadzać zmiany w jakości wyrobów lub elementach procesów?
8. Czy liczba zgłoszeń reklamacyjnych wpływa na wprowadzanie zmian w procesie produkcyjnym, technologii i jakości produktów? Jeśli tak, to w jaki sposób?
9. Czego firma dowiaduje się z raportów? Czego chciałaby się dowiedzieć?
10. Z jakimi trudnościami boryka się przedsiębiorstwo x w zarzadzaniu procesem reklamacyjnym?

Szkolenia pracowników

11. Jakie znaczenie dla przedsiębiorstwa X ma przeszkolenie swoich pracowników w obszarze reklamacji, np. podstaw prawnych, standardów obsługi klienta?
12. Czy przeszkolenie pracowników sieci sprzedaży ma znaczenie dla przedsiębiorstwa X? Czy przedsiębiorstwo X angażuje się w prowadzenie takich szkoleń dla pracowników punktów dealerskich i/lub autoryzowanych punktów sprzedaży?

Załącznik 3

Rejestr wad przedsiębiorstwa X

Kategorie (przyczyny) niezgodności

P - Operacyjne spowodowane bezpośrednio lub pośrednio przez pracownika	**T - Maszynowe** błąd maszyny przy prawidłowym ustawieniu i obsłudze	**M - Materiałowe** wady materiałów wejściowych niewykryte przy dostawie	**D - Dystrybucja** wady powstałe w transporcie
I - Procesu problemy przy wykonaniu zgodnym z wymaganiami i technologią	**K - Kontraktowiec** pomyłki w dokumentacji kontraktowej	**X - Technolog** Kontraktowy błędy w dokumentacji technicznej kontraktu	**H - Handlowiec** pomyłki handlowca w liniach zamówień standardowych
Y - Handlowiec Reklamacji pomyłki opiekuna reklamacji	**N - Nieustalona** przyczyna inna niż pozostałe kategorie	**A - Akcesoria** błędy w kompletności oraz działaniu akcesoriów	
R - Marketing reklamacje proklienckie oraz pomyłki wynikające z błędów w dokumentacji marketingowej	**U - Uszkodzone** uszkodzenia mechaniczne, reklamacje niezasadne uznane w trybie zaocznym	**B - Brak Wady** reklamacje niezasadne uznane w trybie zaocznym	

Kategorie wad	**Możliwe przyczyny**		**Wady**	**Nr wady**
	Zasadne i sporne	**niezasadne**		
Polubowne		B	Brak wady	000
		B	Awaryjne otwieranie	901
		B	Inna produkcja (błąd po stronie innego elementu kompletu)	902
		B	Pełnowartościowy zwrot	903
			(błędy klejenia konstrukcji, elementów)	
Wady konstrukcji	P , M , I , N	R	Rozejście się konstrukcji	001
	P , T , M , N	R	Brak ramiaka	002
	P , T , I , N	R	Źle złożona konstrukcja podczas klejenia	003
	P , T , I , N	R	Rozklejenie wewnętrzne	004
	P , T , N	R	Wady klejenia/ spoiny	005
	P , T , N	R	Źle doklejona doklejka	006
	P , T , M , I , N	R	Widoczne ramiaki/ konstrukcja	007
	P , M , I , N	R	Odklejone/niedoklejone intarsje, aplikacje, panele	008
			(wady oklejania laminatów, decorów, obrzeży i odklejenia)	
Niezgodności oklejania	P , T , M, I , N	R	Odklejenia okleiny laminatu z powierzchni	009
	P , T , M , N, I	R	Taśma brzegowa - ubytki, pęknięcia	010
	P , T , I , N , M	R	Wady oklejania zagięcia, fałdy, …	011
	P , T , M, N, I	R	Pęcherze, guzy, bród pod okleiną	012
	P , N	R	Rozejścia okleiny	013
	P , I , N, I	R	Przebicia klejowe	014

	P , T , N, I	R	Brak okleiny, krecha pod okleiną	015
	P , I , N	R	Grudki kleju pod obrzeżem	016
	P , T , I , N	R	Taśma brzegowa - pofałdowania, odklejenia	017
	P , I , N	R	Zapraski folii meblowej	018
	P , T , M , I , N	R	Odklejenia okleiny laminatu z listew, ramek, wypełnień	100
	P , T	R	Nadmiar taśmy brzegowej	109
			(długość, szerokość, grubość, średnica, promień - wyrobu, elementu)	
Niezgodności wymiarowe	P , T , K , X, N	R	Nieprawidłowy wymiar wycięcia pod ramkę	019
	P , T , K , X , N	R	Nieprawidłowy wymiar gniazda zaczepu	020
	P , T , I , K , X , N	R	Nieprawidłowy wymiar gniazda zamka	021
	P , T , K , X , N	R	Nieprawidłowy wym. gniazda zawiasów	022
	P , T , I , K , X , N	R	Nieprawidłowy wym. naw. pod zawias	023
	P , T , K , X , N	R	Nieprawidłowy wym. naw. pod bolce	024
	P , T , I , K , X , Y , N	R	Nieprawidłowa wysokość / długość	025
	P , T , I , K , X , Y , N , H	R	Nieprawidłowa szerokość /zakres	026
	P , T , M , K , X , H , N	R	Nieprawidłowa grubość	027
	P , T , I , K , X , N	R	Nieprawidłowy wymiar frezowania pod intarsje/ aplikacje	028
	P , T , K , X , N	R	Nieprawidłowy wymiar nawiertu pod wizjer	029
	P , T , K , N , I	R	Nieprawidłowe frezowanie - promień, uskok	030
	P , T , I , K , N , X	R	Nieprawidłowy wymiar wrębu	101
	P , T , I , K , N	R	Nieprawidłowa przekątna / zły kąt	107
			(wzoru, koloru, akcesoria, kompletności, strona)	
Niezgodności asortymentowe	P , K , X , H , Y , N , R	R	Nieprawidłowy model / wzór	031
	P , M , K , X , H, Y , N , R	R	Niezgodność barwy/ koloru,	032
	P , K , X , H , Y, N	R	Nieprawidłowa strona (L-P) / kierunek	033
	P , K , N	R	Błąd kompletowania/ montażu	034
	P, I , D , K , X , H , Y , R	R	Brak akcesoriów	035
	P , K , N	R	Źle zapakowane	036
	P , M , X	R	Zła struktura	037
	P , M , D , K , X, Y , N , R	R, U	Niewłaściwe, niekompletne, uszkodzone akcesoria	038
	P , K , X , H , Y, N	R	Brak / niewłaściwa ilość nawiertów pod zawiasy	039
	P , K , X , H , Y, N	R	Brak / zbędny nawiert pod wizjer	040
	P	R	Brak, niekompletne, źle przyklejone Logo	102
	P	R	Brak lub nieczytelne pieczątki identyfikacyjne	103
	P, K , D , H , X, Y , N	R	Produkt zdublowany / niezamawiany / brak w dostawie	106
	P , K , X , H , Y	R	Brak gniazda zamka	110

	P , K , X , H , Y	R	Brak frezowania pod uszczelkę	111
			(złamania, pęknięcia, oderwania, uszkodzenia)	
Uszkodzenia mechaniczne powierzchni, krawędzi	P , T , M , I , D, N	U	Rysy	041
	P , T , M , I , D, N	U	Odpryski laminatu	042
	P , T , M , D , N	U	Wyrwania, ubytki materiału	043
	P , T , D , N	U	Wyrwanie ramiaka	044
	P , T , D , N	U	Wyrwana krawędź	045
	P , T , M , D , N, I	U	Pęknięcia	046
	P , T , M , D , I, N	U	Wgnioty	047
	P , T , N	U	Nacięcie	048
	P , T , M , D , I, N	R, U	Przetarcie / przebłyszczenie	049
	P , D , N	U	Złamanie	050
	P , T , D , N	U	Dziura	051
	P , T , M , D , N	U	Uszkodzony narożnik	052
	P , T , M , D , N	U	Uszkodzona krawędź	053
	P , M , I , N	U	Odciśnięty karton na powierzchni	054
	P , T , I , N	U	Wyszczerbienia - intarsje / aplikacje	055
	P , M , N , I	U	Zerwanie nawierzchni taśmą klejącą	056
	P , M , N	U	Zszywka wystająca / przebita	057
			(wypaczenia, pofałdowania, zawilgocenia, zabrudzenia, struktura)	
Wady powierzchni	P , M , N	R	Pofałdowania powierzchni	058
	P , T , I , N , D	U	Zabrudzenia powierzchni	059
	P , T , M , I , N	R	Kratery, pęcherze, wtrącenia	060
	P , T , M , N	U	Przebarwienia, plamy	061
	T , M , N	R	Rozwarstwienie materiału	062
	P , T , M , I , N	R	Zwichrowanie, wypaczenie	063
	P , M , D , I , N	U	Zamoczenie, zawilgocenie	064
	P , N , I	R	Źle wykonana reperacja/zaprawki	065
	P , N	R	Niekompletna intarsja/aplikacja	066
	P , T , I , N	R	Bardzo widoczne łączenie obrzeża z powierzchnią	067
	P , I , M	R	Spękania okleiny	098
	P , I	R	Przeszlifowania	099
			(zły montaż ramek, szyb, wypełnień, uszkodzenia, stan techn., problemy użytkowe)	
Niezgodności ramek/ szyb/ wypełnień	P , I , N	R	Źle złożone, przesunięte ramki/ szprosy	068
	P , M , I , N	R	Odklejona ramka/szpros	069
	P , M , K , N	R	Luźna ruchoma płycina, wypełnienie	070
	P , M , K , I , N	R	Luźna, ruchoma szyba	071
	P , M , K , X , N	R	Szczelina między ramką powierzchnią skrzydła	072
	P , M , D , N , T	U	Uszkodzone ramki szprosy	073
	P , D , N	U	Rysy ramek	074
	P , D , N	U	Rysy płyciny / wypełnienia	075

	P , M , D , N	U	Rysy szyb	076
	P , M , N , I	R	Zabrudzenia szyb	077
	P, M , N , I	R	Plamy szyb	078
	P, D , N	U	Pęknięta / zbita szyba	097
	M	R	Zaparowany zestaw szybowy	112
			(stan techniczny i wizualny powierzchni lakierniczej)	
Niezgodności lakiernicze	P , M , N	R	Źle odtłuszczona powierzchnia	079
	P , T , N , M	R	Widoczne złe przygotowanie powierzchni pod lakierem	080
	P , T , M , N	R	Szorstka powierzchnia- podniesiona struktura drewna	081
	P , T , N	R	Szorstka (niejednolita) powierzchnia lakieru	082
	P , T , N	R	Niedomalowanie	083
	P , T , M , N	R	Łuszczenie się lakieru	084
	P , M , N	R	Odpryski lakieru	085
	P , T , M , N	R	Pęcherze lakieru	086
	P, T , I , N	R	Zacieki lakieru	104
	P , T , I , N	R	Wtrącenia ciała obce w powierzchni lakierowanej	105
	P, T , I , N	R	Odciśnięcia, przebłyszczenia na powierzchni lakieru	108
			(wady obróbki spawania/zgrzewania/gięcia, jakość stali)	
Wady elementów metalowych	P , T , I , N	R	Błąd zgrzewania	087
	P , T , I , N	R	Błąd spawania	088
	P , T , I , N	R	Błąd zaginania	089
	M , N	R	Wady blachy	090
			(wady struktury, stan techniczny drewna / ramiaka)	
Wady drewna / ramiaka	M , N	R	Zawoje usłojenia	091
	M , N	R	Sęki	092
	M , N	R	Przeżywiczenia	093
	M , N	R	Zasinienie	094
	M , N	R	Chodniki, robaki	095
	M , N	R	Przykurcz	096

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rejestr wad przedsiębiorstwa X.

Streszczenie

Procesy posprzedażowe, w tym proces reklamacyjny są jednym z ważniejszych elementów w strukturach przedsiębiorstw, a także w obszarze obsługi klienta. Mimo to, stanowią one wciąż temat tabu, o którym firmy nie chcą opowiadać. W literaturze naukowej występuje deficyt publikacji podejmujących problematykę reklamacji, szczególnie w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Niniejsza praca stanowi wkład w literaturę przedmiotu w postaci studium przypadku dużego przedsiębiorstwa produkcyjnego funkcjonującego na rynku polskim. Firma, która zgodziła się na przeprowadzenie badań empirycznych na potrzeby niniejszej pracy jest jednym z największych polskich producentów stolarki otworowej, zatrudnia ponad dwa tysiące pracowników, posiada pięć fabryk w różnych lokalizacjach, a jej roczne obroty sięgają 500 milionów złotych.

Praca została podzielona na część teoretyczną oraz część badawczą. W części teoretycznej na podstawie dostępnej literatury przedmiotu, badań naukowych oraz aktów prawnych omówiono europejskie i krajowe przepisy prawne dotyczące ochrony konsumenta oraz przedstawiono proces reklamacyjny jako narzędzie w doskonaleniu przedsiębiorstwa. W części badawczej przedstawiono przedmiot badań własnych, wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród sprzedawców sieci sprzedaży przedsiębiorstwa X oraz wyniki wywiadów bezpośrednich z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa X.

Celem niniejszej dysertacji było wykazanie znaczenia postępowania reklamacyjnego jako elementu zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym.

Badania własne były podzielone na trzy etapy. Pierwszym etapem były badania eksploracyjne, polegające na obserwacji i analizie procesów posprzedażowych realizowanych w przedsiębiorstwie X. Następnie przeprowadzono badania ankietowe wśród pracowników sieci dealerskiej i autoryzowanych punktów sprzedaży przedsiębiorstwa X. Ostatnim etapem były wywiady bezpośrednie z najwyższym kierownictwem przedsiębiorstwa X.

Aby zrealizować wyznaczony cel pracy przyjęto trzy hipotezy badawcze, które zweryfikowano pozytywnie.

1. Przedsiębiorstwo X nie wykorzystuje w pełni informacji dostępnych w raportach reklamacyjnych.
2. Proces postępowania reklamacyjnego prowadzony w ramach badanego przedsiębiorstwa jest zbyt długi z punktu widzenia klienta.

3. Sprzedawcy, którzy współpracują z przedsiębiorstwem X i obsługują klientów posiadają niewystarczającą wiedzę na temat praw dotyczących ochrony konsumentów.

Przeprowadzone badania pozwoliły na zrealizowanie celu pracy, jakim było wykazanie znaczenia postępowania reklamacyjnego jako elementu zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym. Efektem badań na potrzeby niniejszej pracy były również elementy wdrożeniowe w przedsiębiorstwie X. Wykazano, że proces reklamacyjny jest jednym z ważniejszych procesów w przedsiębiorstwie, który bezpośrednio wpływa na doskonalenie jakości innych procesów oraz doskonalenie jakości produktów. Ponadto, przedstawiono postępowanie reklamacyjne jako bardzo ważny element w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Niniejsza praca może stanowić wstęp do dalszych badań naukowych w obszarze procesów posprzedażowych, a także inspirację dla innych przedsiębiorstw, które wciąż obawiają się i ukrywają temat reklamacji.

Summary

After-sales processes, including the complaint process, are one of the most important elements in company structures, as well as in the area of customer service. Despite this, they are still a topic that companies do not want to talk about. There is a deficit of publications in the scientific literature dealing with the issue of complaints, especially in manufacturing companies.

This work is a contribution to the literature on the subject in the form of a case study of a large manufacturing enterprise operating on the Polish market. The enterprise that agreed to conduct empirical research for the purpose of this work is one of the largest Polish manufacturers of doors, employs over two thousand people, has five factories in various locations, and its annual turnover reaches 500 million PLN.

The work was divided into a theoretical part and a research part. In the theoretical part, based on the available literature on the subject, scientific research and legal acts, European and national legal provisions regarding consumer protection are discussed and the complaint process is presented as a tool for improving the enterprise. The research part presents the subject of own research, the results of surveys conducted among salespersons of the sales network of enterprise X and the results of a direct interview with the top management of enterprise X.

The aim of this dissertation was to demonstrate the importance of complaint procedure as an element of management of a manufacturing company.

Author’s own research was divided into three stages. The first stage was exploratory research, consisting in the observation and analysis of after-sales processes implemented in enterprise X. Then, surveys were conducted among employees of the dealer network and of authorized sales points of enterprise X. The last stage was direct interviews with the top management of enterprise X.

To achieve the stated goal of the study, three research hypotheses were adopted and positively verified:

1. Enterprise X does not fully use the information available in complaint reports.
2. The complaint procedure conducted within the examined enterprise is too long from the customer's point of view.
3. Sellers who cooperate with enterprise X and serve customers have insufficient knowledge of consumer protection laws.

The conducted research allowed for the achievement of the aim of the work, which was to demonstrate the importance of complaint proceedings as an element of enterprise management. The research for the purpose of this work also resulted in new implementations in enterprise X. It was shown that the complaint procedure is one of the most important processes in the company, which directly affects the improvement of the quality of other processes and the improvement of product quality. Moreover, complaint handling was presented as a very important factor in building a competitive advantage. This work may be an introduction to further scientific research in the area of after-sales processes, as well as an inspiration for other companies that are still afraid of and hide the topic of the complaint.