

Maciej Urbaniak

Uniwersytet Łódzki

DZIAŁANIA PODEJMOWANE PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWA DOSKONALĄCE SYSTEMY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W ZAKRESIE BUDOWANIA RELACJI Z KLIENTAMI NA RYNKU B2B

Streszczenie: W artykule przedstawiono formy działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa doskonalące systemy zarządzania jakością w zakresie budowy relacji z klientami na rynku B2B. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że firmy działające w Polsce, chcąc kształtować partnerskie relacje z klientami, koncentrują się głównie na prowadzeniu z nimi skutecznej komunikacji, reagują na reklamacje, analizują potrzeby i oczekiwania nabywców oraz dostarczają im szczegółowe informacje na produktach. Istotną rolę w rozwoju partnerstwa odgrywa elastyczne reagowanie na potrzeby klientów oraz prowadzenie wspólnych prac badawczo-rozwojowych nad innowacjami produktowymi. Znaczącą rolę w kształtowaniu wizerunku firm wobec nabywców instytucjonalnych może odgrywać również wpływ systemu jakości zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001.

Słowa kluczowe: zarządzanie jakością, marketing na rynku B2B, marketing partnerski.

1. Wstęp

Doskonaląc swój system zarządzania jakością, przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują intensywne wysiłki w zakresie kształtowania pozytywnych relacji z klientami. Ma to szczególne znaczenie zwłaszcza dla firm działających na rynku B2B. Nabywcy instytucjonalni oczekują od swoich dostawców zagwarantowania nie tylko jakości technicznej produktów, lecz także w coraz wyższym stopniu jakości organizacyjnej, która pozwala zapewnić skuteczną komunikację (zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną), terminowość, jak również unikanie błędów w procesach związanych z realizacją zamówień, a przez to poprawę ich efektywności. Z tego też względu przedsiębiorstwa będące klientami przykładają dużą wagę do posiadania przez swoich partnerów rozwiązań systemowych opartych na wdrożeniu wymagań międzynarodowych standardów zarządzania. Ich wprowadzenie weryfikowane jest przez posiadanie przez dostawców certyfikatów potwierdzających wdrożenie tych standardów, a skuteczność ewaluowana jest poprzez audyty drugiej strony (wykonywane przez samych klientów lub jednostki niezależne).

2. Budowanie relacji partnerskich z klientami

Spełniając wytyczne zawarte w międzynarodowych standardach zarządzania, firmy będące dostawcami na rynku B2B prowadzą stały monitoring rynku i określają, jakie w danym okresie są potrzeby i oczekiwania klientów, by dostosować do nich swoją ofertę produktową. Chcąc skutecznie realizować te działania, ustalają procedury dla procesów identyfikacji wymagań swoich klientów w zakresie oczekiwanych przez nich: produktów, jakości obsługi, usług towarzyszących oraz działań promocyjnych (informacji przygotowujących klienta do zakupu, związanych z przedstawieniem oferty, promocji sprzedaży – stanowiących silne bodźce oddziałujące na sferę psychiczną nabywcy, oczekiwanych korzyści, głównie o charakterze ekonomicznym) [Kotler, Lane 2006, s. 149]. Kształtując relacje z klientami, przedsiębiorstwa coraz częściej przykładają także wagę do analiz ich zyskowości (*customer profitability analysis*) opartych na technikach wykorzystywanych w rachunkowości, np. ABC (*Activity Based Costing*), w której analizuje się koszty nie tylko związane produkcją i dystrybucją wyrobów do klienta, lecz także koszty związane z jego obsługą (przed sprzedażą, podczas zawierania transakcji oraz po sprzedaży). Ze względu na zyskowość nabywców wiele firm dzieli klientów na odpowiednie warstwy [Richards, Jones 2008, s. 120-130]. Do najbardziej atrakcyjnego w tym zakresie segmentu zalicza się najzyskowniejszych klientów (*premium customers*). Kolejną grupę stanowią nabywcy zapewniający dochodowość przedsiębiorstwa, określani jako „złoci klienci” (*gold customers*). Segment mniej zyskowny, lecz pożądanym stanowią tzw. żelazni klienci (*iron customers*). Najbardziej uciążliwą, gdyż mniej zyskową i najmniej pożądaną dla jednostek gospodarczych, grupę tworzą tzw. klienci ołowiani (*lead customers*). Dążeniem firmy jest zmniejszanie liczebności tego ostatniego segmentu, np. przez podwyższanie ceny lub zredukowanie kosztów jego obsługi (niekoniecznie obniżając jakość, lecz przez poprawę efektywności) [Duffy 2008, s. 228-244].

Oceniając zyskowość nabywców, przedsiębiorstwa przeprowadzają także analizy wartości klientów w czasie (*customer lifetime value*), nie odnosząc się wyłącznie do osiągniętych obecnych dochodów, lecz prognozując je w dłuższej perspektywie, uwzględniając przy tym także możliwości rozwojowe klienta oraz udzielanie mu odpowiednich rabatów (lojalnościowych lub w przypadku większych transakcji) [Lages, Lancaster, Lages 2008, s. 686-697]. Budowanie pozycji konkurencyjnej firm wymaga określenia rynku docelowego, na którym działają (pod względem zakresu terytorialnego), segmentów (wybranych grupy nabywców, do których kieruje ona swoją ofertę), a także kluczowych klientów, z którymi chcą kształtować ściśle relacje (np. generujących wysokie obroty, cieszących się prestiżem czy perspektywicznie rozwojowych), i w sposób zindywidualizowany ich obsługiwać (dostosowując produkty do indywidualnych potrzeb i oczekiwań, mających odrębne warunki cenowe) [Penttinen, Palmer 2007, s. 552-564]. Skuteczne spełnianie potrzeb i oczekiwań klientów uzależnione jest od rzetelnie prowadzonych analiz zapytań ofertowych

klientów, informacji o przetargach (kierowanych bezpośrednio, zawartych w prasie, Internecie czy Biuletynie Zamówień Publicznych), zgłaszanych sugestii, uwag i reklamacji, badań marketingowych (zleczanych wyspecjalizowanym instytucjom oraz prowadzonych we własnym zakresie przez jednostki gospodarcze). Firmy wykorzystują w tym zakresie także wnikliwe obserwacje zachowań nabywców oraz dostawców czy też działań konkurencji. Każda pojawiająca się nowa potrzeba czy oczekiwanie klienta (określona w wyniku badań marketingowych, zapytań ofertowych, specyfikacji przetargowych) powinny zostać przez przedsiębiorstwo wnikliwie przeanalizowane pod kątem możliwości jej spełnienia. Bierze się tu pod uwagę takie czynniki, jak:

- możliwość zaspokojenia potrzeby klienta poprzez zaproponowanie mu produktu znajdującego się w dotychczasowej ofercie;
- konieczność zaprojektowania nowego produktu lub modyfikacja dotychczasowych;
- dostępność materiałów koniecznych do wykonania zamawianego produktu;
- możliwości terminowego i technologicznego wytworzenia;
- konieczność podjęcia współpracy z podwykonawcami i ich potencjał jakościowy (w zakresie kwalifikacji kadry, infrastruktury czy sprawności realizacji powierzonych zleceń);
- opłacalność dla firmy podjęcia się zaferowania rozwiązania, które może zaspokoić potrzeby i oczekiwania klienta.

Dopiero pozytywne przeanalizowanie tych problemów może dać przedsiębiorstwu pewność, iż jest ono w stanie podjąć się sprzedaży produktu klientowi. Oferta ta może mieć formę bezpośrednio skierowaną do konkretnego klienta (ustnie, pismo skierowane faksem, listownie czy Internetem) lub formę działań promocyjnych skierowanych do szerszego grona klientów (np. katalog, anonse reklamowe w prasie, reklama radiowa czy telewizyjna)¹ [Urbaniak 2010, s. 151].

3. Wyniki badań dotyczących budowania relacji z klientami

W celu identyfikacji działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa działające na rynku polskim w zakresie budowania relacji z ich bezpośrednimi klientami przeprowadzono badania ankietowe, które wykonano od stycznia do lutego 2008 r. Zastosowano celowy dobór jednostek z bazy ISO Guide Hoppensted Bonnier, firm, które poddano certyfikacji na zgodność z wymaganiami standardów zarządzania jakością (ISO 9001), środowiskiem (ISO 14001), bezpieczeństwem i higieną pracy (PN-N/OHSAS 18001). Kwestionariusze wysłano do 7045 podmiotów gospodarczych, na-

¹ W przypadku klientów instytucjonalnych oferty przygotowywane są niemal każdorazowo (zwłaszcza w przypadku nowych klientów, a także przy sprzedaży nowych produktów). Oferty takie zawierają szczegółowe informacje dotyczące: charakterystyki jakości technicznej produktu (parametry, normy), terminu dostawy, rodzaju i wielkości opakowania/jednostki ładunkowej, ceny, formy i terminu płatności, ustaleń dotyczących usług serwisowych (w tym terminu i zakresu gwarancji).

tomia zostało odesłanych 712 ankiet (zwrotność na poziomie 10,0%; z czego do analizy zakwalifikowano 700 ankiet). Wyniki przeprowadzonych badań wyraźnie wskazują, iż główną formą działań podejmowanych w celu kształtowania pozytywnych relacji z klientami jest szybkie i elastyczne reagowanie na reklamacje. Najbardziej w tym zakresie wyróżniają się firmy z polskim kapitałem oraz dostawcy produktów na rynek dóbr konsumpcyjnych. Bardzo częstą formą działań w zakresie rozwijania więzi partnerskich są także wizyty u klientów, elastyczność wobec ich wymagań (dostosowywanie się do indywidualnych oczekiwań w zakresie jakości, ilości, terminowości oraz zmian tychże elementów specyfikacji, a także usług przed- i posprzedażowych, takich jak: instalacja, szkolenia, doradztwo techniczne, konserwacja, odbiór po zakończeniu użytkowania). Ma to szczególne znaczenie dla budowania relacji na rynku B2B (tab. 1-4).

Tabela 1. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z klientami (wyniki badań z 2008 r. ogółem oraz porównanie pomiędzy segmentami w zależności od sektora oraz zasięgu działania; w odsetkach wskazań)

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z klientami	Ogółem N=700	Sektor		Zasięg działania	
		produkcyjny N = 377	usługowy N = 333	międzynarodowy N = 477	krajowy N = 233
Reakcje na reklamacje	87,14	92,04	81,42	89,51	82,40
Elastyczność wobec wymagań klientów	76,86	80,37	72,76	79,44	71,67
Wizyty u klientów	75,00	80,90	68,11	79,44	66,09
Wdrożenie systemu ISO 9001	61,86	66,05	56,97	65,10	55,36
Dostarczenie szczegółowych informacji w katalogach produktowych	51,86	58,62	43,96	56,96	41,63
Projektowanie i produkcja nietypowych rozwiązań	46,00	50,93	40,25	50,75	36,48
Usługi serwisowe po sprzedaży	43,00	45,36	40,25	44,33	40,34
Spotkania integracyjne	42,14	41,64	42,72	43,47	39,48
Szkolenia dla klientów	40,43	43,50	36,84	42,83	35,62
Możliwość zamówień <i>on-line</i>	36,71	37,93	35,29	38,12	33,91
Wdrożenie systemu ISO 14001	31,14	35,81	25,70	32,98	27,47
Ubieganie się o certyfikaty produktowe	29,71	35,54	22,91	31,69	25,75
Usługi serwisowe przed sprzedażą	29,29	33,42	24,46	31,05	25,75
Wspólne prace badawczo-rozwojowe	23,57	25,46	19,81	24,41	19,74

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z klientami (wyniki badań z 2008 r.; porównanie pomiędzy segmentami w zależności od liczby zatrudnionych pracowników; w odsetkach wskazań)

Podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z klientami	Liczba pracowników		
	do 50 N = 229	51-250 N = 252	powyżej 250 N = 219
Reakcje na reklamacje	83,84	89,68	87,67
Wizyty u klientów	73,80	77,78	72,60
Elastyczność wobec wymagań klientów	76,86	80,16	73,52
Wdrożenie systemu ISO 9001	53,28	63,89	68,04
Dostarczenie szczegółowych informacji w katalogach produktowych	49,34	53,57	52,51
Projektowanie i produkcja nietypowych rozwiązań	43,67	52,78	40,64
Spotkania integracyjne	37,12	41,67	47,95
Usługi serwisowe po sprzedaży	41,05	44,84	42,92
Szkolenia dla klientów	40,61	41,67	38,36
Możliwość zamówień <i>on-line</i>	40,61	36,90	32,42
Wdrożenie systemu ISO 14001	25,33	26,59	42,47
Ubieganie się o certyfikaty produktowe	23,14	30,16	36,07
Usługi serwisowe przed sprzedażą	26,20	30,56	31,05
Wspólne prace badawczo-rozwojowe	21,40	21,83	25,57

Źródło: badania własne.

Firmy legitymujące się certyfikatem na zgodność z wymaganiami ISO 9001 częściej niż jednostki niemające systemu zarządzania jakością starają się dostarczać szczegółowych informacji w katalogach produktowych, indywidualizować ofertę przez projektowanie i produkcję nietypowych rozwiązań, świadczyć usługi serwisowe przed sprzedażą i po sprzedaży, a także prowadzić z klientami wspólne prace badawczo-rozwojowe nad nowymi produktami.

Wdrożenie systemu ISO 9001 dla 60% ogółu badanych ma bardzo istotne znaczenie w budowaniu pozytywnych relacji z klientami instytucjonalnymi. Najczęściej w tym zakresie takie działania podejmują usługodawcy, duże jednostki gospodarcze oraz oferenci na rynku dóbr produkcyjnych. Ponad połowa firm umacnia więzi z klientami przez projektowanie i produkcję nietypowych rozwiązań (*customization*) oraz przez umieszczanie szczegółowych informacji w katalogach produktowych. Ma to szczególne znaczenie dla średnich i dużych przedsiębiorstw aktywnych na rynku B2B. Producenci znaczenie częściej niż usługodawcy, budując relacje z klientami, koncentrują się na elastyczności wobec wymagań klientów, dostarczeniu szczegółowych informacji w katalogach produktowych, projektowaniu i produkcji nietypowych rozwiązań, a także na świadczeniu usług serwisowych przed sprzeda-

Tabela 3. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z klientami (wyniki badań z 2008 r.; porównanie pomiędzy segmentami w zależności od pochodzenia kapitału oraz rynku, na który firma docelowo przeznaczają swoje produkty; w odsetkach wskazań)

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa	Kapitał		Przedsiębiorstwa oferujące produkty na rynek	
	zagraniczny N = 167	wyłącznie polski N = 533	B2B N = 457	B2C N = 243
Reakcje na reklamacje	91,02	85,93	88,18	85,19
Wizyty u klientów	77,84	74,11	81,18	63,37
Elastyczność wobec wymagań klientów	76,05	77,11	80,74	69,55
Wdrożenie systemu ISO 9001	63,47	61,35	66,96	52,26
Dostarczenie szczegółowych informacji w katalogach produktowych	55,69	50,66	52,30	51,03
Projektowanie i produkcja nietypowych rozwiązań	48,50	45,22	49,23	39,92
Usługi serwisowe po sprzedaży	48,50	41,28	46,83	35,80
Spotkania integracyjne	45,51	41,09	43,98	38,68
Szkolenia dla klientów	47,31	38,27	41,79	37,86
Możliwość zamówień <i>on-line</i>	34,13	37,52	36,76	36,63
Wdrożenie systemu ISO 14001	39,52	28,52	34,14	25,51
Ubieganie się o certyfikaty produktowe	34,73	28,14	32,60	24,28
Usługi serwisowe przed sprzedażą	32,34	28,33	29,76	28,40
Wspólne prace badawczo-rozwojowe	26,95	21,58	23,63	21,40

Źródło: badania własne.

zą. Przedsiębiorstwa oferujące produkty na rynek B2B częściej niż podmioty sprzedające dobra konsumpcyjne nadają znaczenie bezpośrednim kontaktom z klientami (przez wizyty oraz spotkania integracyjne), elastyczności wobec ich wymagań, wdrożeniu systemu zarządzania jakością (co jest często warunkiem koniecznym przy wyborze dostawcy), oferowaniu usług przed sprzedażą i po sprzedaży oraz projektowaniu i produkcji nietypowych rozwiązań. Firmy legitymujące się certyfikatem na zgodność z wymaganiami ISO 9001 częściej niż jednostki niemające systemu zarządzania jakością starają się dostarczać szczegółowych informacji w katalogach produktowych, indywidualizować ofertę poprzez projektowanie i produkcję nietypowych rozwiązań, świadczyć usługi serwisowe przed sprzedażą i po sprzedaży, a także prowadzić z klientami wspólne prace badawczo-rozwojowe nad nowymi produktami. Coraz więcej firm działających w naszym kraju dostrzega, iż zapewnienie odpowiedniego (w wielu wypadkach indywidualnego) podejścia może zagwarantować bardziej ścisłą współpracę z klientami, zwiększyć stopień ich lojalności oraz

Tabela 4. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z klientami (wyniki badań z 2008 r.; porównanie pomiędzy segmentami w zależności od posiadanego systemu zarządzania; w odsetkach wskazań)

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa	Firmy mające ISO 9001 N = 529	Firmy nie mające ISO 9001 N = 171	Firmy mające ISO 14001 N = 253	Firmy mające PN-N/OHSAS 18001 N = 145
Reakcje na reklamacje	89,79	78,95	91,30	88,97
Wizyty u klientów	79,02	62,57	79,45	77,24
Elastyczność wobec wymagań klientów	79,02	70,18	80,24	82,07
Wdrożenie systemu ISO 9001	71,64	31,58	73,12	75,17
Dostarczenie szczegółowych informacji w katalogach produktowych	54,06	45,03	58,50	57,93
Projektowanie i produkcja nietypowych rozwiązań	48,20	39,18	46,64	51,03
Usługi serwisowe po sprzedaży	45,37	35,67	45,06	47,59
Spotkania integracyjne	44,42	35,09	47,43	50,34
Szkolenia dla klientów	42,16	35,09	41,90	42,07
Możliwość zamówień <i>on-line</i>	37,05	35,67	37,94	36,55
Wdrożenie systemu ISO 14001	37,05	12,87	55,73	57,24
Ubieganie się o certyfikaty produktowe	33,65	17,54	37,15	41,38
Usługi serwisowe przed sprzedażą	30,06	26,90	33,99	34,48
Wspólne prace badawczo-rozwojowe	24,95	16,37	28,46	33,10

Źródło: badania własne.

wpłynąć na ukształtowanie się w ich opinii bardziej pozytywnego wizerunku dostawcy. Opieka nad klientem obejmuje obszerny serwis zarówno techniczny, jak i informacyjny, szkolenia, pomoc w zakresie aplikacji wyrobu, by jego użytkowanie nie stwarzało zagrożeń dla środowiska i pracowników. Coraz więcej firm zarówno produkcyjnych, jak i dystrybucyjnych zauważa, iż swoją pozycję może budować przez szeroki serwis techniczny i informacyjny, przekazywanie wiedzy o oferowanej technologii, wspomaganie techniczne i projektowe, szkolenia oraz wysoką jakość instalacji oferowanych rozwiązań.

Relatywnie wysoki odsetek podmiotów gospodarczych przywiązuje znaczenie do oferowania nabywcom usług serwisowych po sprzedaży, natomiast o połowę mniej organizacji do usług serwisowych przed sprzedażą. Znaczna liczba przedsiębiorstw organizuje spotkania integracyjne z klientami. Czynią to zwłaszcza duże firmy z kapitałem zagranicznym. Co czwarta firma stara się utrzymywać z nabywcami stały kontakt *on-line*, umożliwiając w ten sposób składanie ciągłych zamówień w formie elektronicznej.

4. Mierniki zadowolenia klienta

Standardy zarządzania jakością wymagają prowadzenia oceny zadowolenia klientów. W tym celu wykorzystują one metody zarówno jakościowe, jak i ilościowe. Do pierwszej grupy zaliczyć można metodę kwestionariuszową (przy użyciu kwestionariusza wysyłanego pocztą, faksem, e-mailem), wywiady telefoniczne, wywiady osobiste, a także formalnie i nieformalnie wyrażane opinie. Do drugiej grupy zakwalifikować należy takie mierniki ilościowe, jak wzrost wartości sprzedaży (w danym okresie), odsetek „powtórny zakupu”, udział stałych klientów (wskaźnik lojalności), czas trwania kontaktów handlowych, udział dalszych rekomendacji, liczbę powtórnych zakupów, liczbę i wartość reklamacji, udziały rynkowe, utratę klientów (odsetek odpływu klientów), udział klientów nowo pozyskanych. Najczęściej wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa miernikiem jest liczba i wartość reklamacji. Należy je traktować jako skierowane do organizacji wyrażenie niezadowolenia dotyczącego wyrobów (a także często elementów związanych z obsługą czy dostawą, np. terminowość, dokumentacja, warunki cenowe, serwis) lub też samego procesu postępowania z reklamacjami, gdzie oczekiwana jest lub wymagana odpowiedź wyjaśniająca zaistniały problem i/lub proponowane jest jego rozwiązanie² [Hughes, Karapetrovic 2006, s. 1158-1175]. Proces postępowania z reklamacjami należy do szczególnie newralgicznych i wymaga bardzo precyzyjnego zdefiniowania zasad dotyczących komunikacji z klientami [Vos, Huitema 2008, s. 8-17]. Dostawcy zatem powinni jasno sprecyzować:

- sposób, w jaki można składać reklamacje (osobiście, faksem, internetowo, przesłanie pocztą);
- informacje (dane zgłaszającego, opis napotkanego problemu i dowody, które musi przedstawić klient, np. w wypadku wadliwego produktu fakturę zakupu);
- czas i sposób rozpatrywania reklamacji;
- sposób odpowiedzi z uzasadnieniem;
- formę zadośćuczynienia.

Do problemów, jakie mogą zgłaszać klienci, zaliczyć można: wadliwy wyrób, opóźnioną dostawę, źle/nie w pełni wykonaną usługę, odmowę respektowania gwarancji, przekazanie błędnych/niejasnych informacji, nieodpowiednią obsługę w miejscu sprzedaży, brak reakcji na zgłoszenie problemu, cenę wyższą niż w ofercie,

² W zakresie postępowania z reklamacjami Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna określiła wytyczne zawarte w dokumencie ISO 10002:2004 Quality management – Customer satisfaction-Guidelines for complaints handling in organizations (PN-ISO 10002:2006 Zarządzanie jakością – zadowolenie klienta – wytyczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach). Standard zawiera wytyczne projektowania i wdrażania skutecznego procesu postępowania z reklamacjami dla wszystkich rodzajów transakcji, łącznie z handlem elektronicznym. Informacje uzyskane w ramach procesu postępowania z reklamacjami mogą stanowić źródło udoskonaleń wyrobów oraz poprawić wizerunek organizacji w oczach jej klientów.

dotatkowe opłaty, nieprawidłowe fakturowanie, brak dokumentacji wyrobu lub niepełną dokumentację wyrobu (karta gwarancyjna, instrukcja obsługi), zwłokę w załatwieniu reklamacji, niejasne uzasadnienie odmowy uznania reklamacji, odmowę/zwłokę wypłaty odszkodowania.

Z kolei jako stosowane rozwiązania reklamacji wskazać należy: dostarczenie produktu, naprawę/przeróbkę wyrobu, wymianę na produkt wolny od wad, anulowanie (umowy) sprzedaży, zwrot pieniędzy, egzekwowanie gwarancji, anulowanie faktury, fakturę korygującą, zapłatę odszkodowania, obniżenie ceny, przeprosiny, a także prezent lub symboliczny upominek. Wyniki badań prowadzonych w Stanach Zjednoczonych w ramach Technical Assistance Research Program na zlecenie White House Office of Consumer Affairs wskazują, iż od 25% (na rynku B2B) do 50% (na rynku B2C) przypadków związanych z dostrzeżeniem przez nabywców błędów związanych z produktami oraz procesem zakupu (zła obsługa, opóźniona dostawa, błędnie wystawione dokumenty, niska jakość usług serwisowych) nie jest przekazywane dostawcom w formie reklamacji. Najczęściej składane reklamacje przekazywane są do punktów sprzedaży (na rynku B2C) lub do przedstawicieli handlowych (na rynku B2B), którzy odpowiedzialni są za wyjaśnienie problemów. Tylko od 1 do 5% reklamacji jest przekazywane bezpośrednio do najwyższego kierownictwa producentów (dotyczy to przeważnie kluczowych klientów biznesowych) [Goodman 2006, s. 28-34].

5. Wyniki badań własnych dotyczących wykorzystywanych metod oceny zadowolenia klientów przez przedsiębiorstwa

W badaniach podjęto także próbę identyfikacji wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa mierników zadowolenia klientów. Wyniki prowadzonych badań wskazują, iż jednostki gospodarcze najczęściej gromadzą informacje na temat zadowolenia klientów, analizując zgłaszane reklamacje, a także przeprowadzając wywiady z klientami przez przedstawicieli handlowych czy *on-line* (tab. 5-8).

Na analizach reklamacji koncentrują się przede wszystkim duże organizacje, natomiast na wywiadach jednostki z sektora usługowego (zwłaszcza firmy handlowe) oraz dostawcy na rynku B2B. Analiza reklamacji jest także szczególnie częstym źródłem informacji dla dostawców na rynku B2B. Organizacje te także przeprowadzają bardzo często badania ankietowe z klientami. Relatywnie niewiele jeszcze przedsiębiorstw działających na naszym rynku wykorzystuje do oceny zadowolenia klientów wskaźniki obrotów handlowych. Najczęściej (na poziomie 40%) wykorzystują one wskaźniki obrotów handlowych oraz wskaźniki lojalności (powtarzalności zakupu), a także analizują czas trwania relacji handlowych. Co trzecia firma stara się szacować swój udział w rynku, a co czwarta analizuje wskaźniki zyskowności (w odniesieniu do poszczególnych segmentów czy kluczowych klientów). Najczęściej są to duże podmioty produkcyjne.

Tabela 5. Wykorzystywane metody oceny zadowolenia klientów przez badane przedsiębiorstwa (wyniki badań z 2008 r.; ogółem oraz porównanie pomiędzy segmentami w zależności od sektora oraz zasięgu działania; w odsetkach wskazań)

Wykorzystywane metody oceny zadowolenia klientów przez badane przedsiębiorstwa	Ogółem N = 700	Sektor		Zasięg działania	
		produkcyjny N = 377	usługowy N = 333	międzynarodowy N = 467	krajowy 233
Informacje zbierane przez przedstawicieli podczas rozmów	77,57	79,05	75,85	77,94	76,82
Analizy reklamacji	73,00	80,90	63,78	79,44	60,09
Przesłane ankiety oceny zadowolenia klientów	54,00	59,42	47,68	59,31	43,35
Wzrost liczby klientów	51,86	49,07	55,11	51,61	52,36
Wskaźniki obrotów	42,29	46,42	37,46	46,25	34,33
Wskaźniki lojalności	42,00	42,97	40,87	42,18	41,63
Listy referencyjne klientów	31,57	26,53	37,46	29,98	34,76
Wywiady telefoniczne	30,86	34,22	26,93	33,40	25,75
Udział w rynku	29,43	34,22	23,84	32,12	24,03
Wskaźniki zyskowości	28,14	30,24	25,70	31,26	21,89
Czas trwania relacji handlowych	24,57	26,53	22,29	26,98	19,74

Źródło: badania własne.

Tabela 6. Wykorzystywane metody oceny zadowolenia klientów przez badane przedsiębiorstwa (wyniki badań z 2008 r. porównanie pomiędzy segmentami w zależności od liczby zatrudnionych pracowników; w odsetkach wskazań)

Wykorzystywane metody oceny zadowolenia klientów przez badane przedsiębiorstwa	Liczba pracowników		
	do 50 N = 229	51-250 N = 252	powyżej 250 N = 219
Analizy reklamacji	62,88	74,60	81,28
Informacje zbierane przez przedstawicieli podczas rozmów	83,41	80,95	68,04
Przesłane ankiety oceny zadowolenia klientów	38,86	61,90	61,19
Wzrost liczby klientów	59,83	48,02	47,95
Wywiady telefoniczne	30,57	30,16	31,96
Wskaźniki obrotów	37,99	44,84	44,29
Wskaźniki lojalności	50,22	42,06	32,88
Czas trwania relacji handlowych	24,02	29,37	19,63
Udział w rynku	21,83	27,78	39,27
Listy referencyjne klientów	30,13	35,32	28,77
Wskaźniki zyskowości	22,27	29,76	32,88

Źródło: badania własne.

Tabela 7. Wykorzystywane metody oceny zadowolenia klientów przez badane przedsiębiorstwa (wyniki badań z 2008 r.; porównanie pomiędzy segmentami w zależności od pochodzenia kapitału oraz rynku, na który firma przeznaczają swoje produkty; w odsetkach wskazań)

Wykorzystywane metody oceny zadowolenia klientów przez badane przedsiębiorstwa	Kapitał		Przedsiębiorstwa oferujące produkty na rynek	
	zagraniczny N = 167	wyłącznie polski N = 533	B2B N = 457	B2C N = 243
Analizy reklamacji	79,64	70,92	76,37	66,67
Informacje zbierane przez przedstawicieli podczas rozmów	66,47	81,05	78,56	75,72
Przesłane ankiety oceny zadowolenia klientów	54,49	53,85	61,71	39,51
Wzrost liczby klientów	49,10	52,72	51,64	52,26
Wywiady telefoniczne	34,13	29,83	35,01	23,05
Wskaźniki obrotów	42,51	42,21	42,89	41,15
Wskaźniki lojalności	36,53	43,71	43,54	39,09
Czas trwania relacji handlowych	23,95	24,77	26,91	20,16
Udział w rynku	40,12	26,08	28,23	31,69
Listy referencyjne klientów	16,17	36,40	38,73	18,11
Wskaźniki zyskowności	34,13	26,27	29,32	25,93

Źródło: badania własne.

Przedsiębiorstwa oferujące produkty na rynek B2B (oraz legitymujące się certyfikatem ISO 9001), mając możliwość bliższego kontaktu ze swoimi klientami znacznie częściej niż podmioty koncentrujące się na klientach indywidualnych (a niemające certyfikatu), wykorzystują w celu oceny zadowolenia klientów informacje zbierane przez przedstawicieli podczas rozmów, przesłane ankiety oraz wywiady telefoniczne.

Zgłaszane przez klientów reklamacje i uwagi nie dotyczą wyłącznie wad jakościowych produktów. Odbiorcy na rynku B2B zgłaszają także niejednokrotnie niezgodności dotyczące np. pomyłek ilościowych i asortymentowych, opóźnień w dostawach, oznakowań partii towarów, a także błędów zawartych na fakturach. Przekazywane dostawcom uwagi i sugestie odnoszą się do zmian w parametrach technicznych wyrobów, doskonalenia form wymiany informacji (np. szybsza i bardziej kompleksowa reakcja oferenta) oraz do poszerzania zakresu usług przed sprzedażą i po sprzedaży. Coraz częściej uwagi i sugestie dotyczące doskonalenia produktu (np. zmiany cech jakościowych czy zmiany opakowania) oraz form komunikacji z klientami rejestrują także firmy działające na rynku B2C. Powyższe informacje

Tabela 8. Wykorzystywane metody oceny zadowolenia klientów przez badane przedsiębiorstwa (wyniki badań z 2008 r.; porównanie pomiędzy segmentami w zależności od posiadanego systemu zarządzania; w odsetkach wskazań)

Wykorzystywane metody oceny zadowolenia klientów przez badane przedsiębiorstwa	Firmy mające ISO 9001 N = 529	Firmy niemające ISO 9001 N = 171	Firmy mające ISO 14001 N = 253	Firmy mające PN-N/OHSAS 18001 N = 145
Analizy reklamacji	77,69	58,48	82,61	83,45
Informacje zbierane przez przedstawicieli podczas rozmów	79,58	71,35	75,49	78,62
Przesłane ankiety oceny zadowolenia klientów	64,27	22,22	68,38	66,90
Wzrost liczby klientów	48,77	61,40	44,27	48,28
Wywiady telefoniczne	34,03	21,05	32,81	38,62
Wskaźniki obrotów	41,97	43,27	44,27	46,21
Wskaźniki lojalności	41,97	42,11	38,34	40,69
Czas trwania relacji handlowych	24,57	24,56	23,32	24,14
Udział w rynku	29,30	29,82	30,83	38,62
Listy referencyjne klientów	36,11	17,54	33,20	39,31
Wskaźniki zyskowości	30,06	22,22	31,62	37,24

Źródło: badania własne.

mogą z pewnością stanowić istotne przyczynki do budowania relacji partnerskich i doskonalenia systemów zarządzania jakością zarówno przez dostawców, jak i przez klientów instytucjonalnych.

Literatura

- Duffy R.S., *Towards a better understanding of partnership attributes: an exploratory analysis of relationship type classification*, „Industrial Marketing Management” 2008 vol. 37, no 2
- Goodman J., *Manage complaints to enhance loyalty*, „Quality Progress” 2006, February.
- Hughes S., Karapetrovic S., *ISO 10002 complaints handling system: a study*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2006 vol. 23, no 9
- Kotler Ph., Lane K., *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2006.
- Lages L.F. Lancastre A., Lages C., *The B2B-RELPERF scale and scorecard: bringing relationship marketing theory into business-to-business practice*, „Industrial Marketing Management” 2008 vol. 37, no 6.
- Penttinen E., Palmer J., *Improving firm positioning through enhanced offerings and buyer – seller relationships*, „Industrial Marketing Management” 2007 vol. 36, no 4
- Richards K.A., Jones E., *Customer relationship management: finding value drivers*, „Industrial Marketing Management” 2008 vol. 37, no 1.
- Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Vos J.F.J., Huitema G.B., *How organisations can learn from complaints*, „The TQM Journal” 2008 vol. 20, no 1.

THE ACTIVITIES UNDERTAKEN BY ENTERPRISE WHICH IMPROVING QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN TERMS OF BUILDING RELATIONS WITH CUSTOMERS ON THE MARKET B2B

Summary: The article presents different forms of action undertaken by the companies which improving quality management systems in terms of building relationships with customers in the B2B market. The results of this study indicate that the enterprises operating in Poland, wanting to form partnerships with customers, focusing primarily on the conduct of effective communication with them by responding to the complaints, the analysis of needs and expectations of customers, and providing detailed information on products. Important role in building partnerships plays a flexibility to our customers' requirements and the conduct of their joint research and development of product innovations. Significant role in shaping the image of companies to institutional purchasers may also influence quality system complying with the requirements of ISO 9001 standard.