

3.3

Część 3

Nabywcy w działaniach marketingowych organizacji

Dariusz Sobotkiewicz*

Satysfakcja klientów jako wyzwanie dla współczesnych spółek zależnych na rynku B2B

Streszczenie

Celem rozdziału jest zidentyfikowanie i zbadanie ograniczeń w obsłudze klientów przez spółki zależne funkcjonujące na rynku B2B. Tak sformułowany cel został rozwinięty w postaci czterech celów szczegółowych, wśród których należy wymienić: (1) ustalenie potencjalnych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółki zależne, (2) określenie kryteriów oceny satysfakcji klientów spółek zależnych na rynku B2B, (3) badanie faktycznych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółkę zależną funkcjonującą na rynku B2B, (4) badanie poziomu satysfakcji jej kluczowych klientów z oferowanej współpracy. Rozdział oparto na analizie źródeł wtórnych (literatury naukowej oraz dokumentów organizacyjnych spółki zależnej), a także na analizie źródeł pierwotnych (wynikach badań ankietowych i wywiadu). Z przeprowadzonych badań wynika, że wystąpiły ograniczenia w realizacji funkcji sprzedaży przez spółkę zależną, a poziom zadowolenia jej kluczowych klientów (przedsiębiorstw) ze współpracy z nią został wysoko przez nich oceniony.

Słowa kluczowe: satysfakcja klienta, funkcja sprzedaży, jednostka podporządkowana (spółka zależna), jednostka nadrzędna (spółka matka)

* Uniwersytet Zielonogórski, ORCID: 0000-0002-8570-5303

Customer Satisfaction as a Challenge for Modern Subsidiaries on the B2B Market

Abstract

The purpose of the article is to identify and test restrictions and criteria for assessing customer satisfaction in the implementation of the sales function by subsidiaries operating on the B2B market. The goal formulated in this way was developed in the form of four specific objectives, which include: (1) determining potential restrictions on the implementation of the sales function by subsidiaries, (2) determining the criteria for assessing the satisfaction of clients of subsidiaries on the B2B market? (3) examining actual restrictions in the implementation of the sales function by a subsidiary operating on the B2B market, (4) testing the level of satisfaction of its key clients with the cooperation offered. The article is based on the analysis of secondary sources (scientific literature and organizational documents of the subsidiary) as well as the analysis of primary sources (results of surveys and interviews). The conducted research shows that there were restrictions in the implementation of the sales function by a subsidiary and the level of satisfaction of its key clients (enterprises) with cooperation with it was highly rated by them.

Keywords: customer satisfaction, sales function, subordinate unit (subsidiary), parent unit (parent company)

Wprowadzenie

We współczesnych przedsiębiorstwach mocno podkreślana jest rola klienta (gospodarstwa domowego, przedsiębiorstwa). Spełnienie jego wymagań, oczekiwań jest wpisane we wszelkie działania podejmowane przez różne typy przedsiębiorstw. O ile w „klasycznych” przedsiębiorstwach, tzw. nieskoncentrowanych organizacyjnie, zagadnienie satysfakcji klientów rozpatrywane jest w kontekście jednej organizacji, jednej struktury organizacyjnej, to w przypadku spółek zależnych zagadnienie satysfakcji klientów nabiera szerszego znaczenia, gdyż jest bardziej wieloaspektowe i skomplikowane niż w tradycyjnych przedsiębiorstwach. Dbanie o klienta nie spoczywa bowiem tylko na jednym podmiocie gospodarczym, ale na całej organizacji wielopodmiotowej (na każdym wewnętrznym podmiocie). Mimo że jednostka nadrzędna pełni rolę dominującą w podejmowaniu wielu decyzji handlowych o charakterze operacyjnym, taktycznym i strategicznym, to jednostki zależne odgrywają istotną rolę w budowaniu długoterminowych relacji z klientami. Geograficznie są bliżej klienta i z reguły to one jako pierwsze kształtują wizerunek całej organizacji.

Problem satysfakcji klientów jest obecny w nauce o zarządzaniu i jakości już od kilkudziesięciu lat. Nabiera on jednak innego znaczenia i wymiaru, jeśli dotyczy spółek zależnych wytwarzających i samodzielnie sprzedających swoje produkty na rynek zewnętrzny. Bezpośredni kontakt z klientami wymusza na jednostkach nadrzędnych wyposażenie ich w niezbędne kompetencje, narzędzia, instrumenty prowadzenia polityki sprzedażowej. Co do zasady spółka zależna dąży do uzyskania jak najlepszych wyników ze sprzedaży i obsługi klientów celem uzyskania pozytywnej oceny przez jednostkę nadrzędną, która z kolei stale poszukuje optymalnych miejsc dla realizacji sprzedaży. Stąd też za cel opracowania przyjęto zidentyfikowanie i badanie ograniczeń w obsłudze klientów przez spółki zależne funkcjonujące na rynku B2B. Tak sformułowany cel został rozwinięty w postaci czterech celów szczegółowych, wśród których należy wymienić: (1) ustalenie potencjalnych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółki zależne, (2) określenie kryteriów oceny satysfakcji klientów spółek zależnych na rynku B2B, (3) badanie faktycznych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółkę zależną funkcjonującą na rynku B2B, (4) badanie poziomu satysfakcji jej kluczowych klientów z oferowanej współpracy.

Rozdział składa się z wprowadzenia, czterech podrozdziałów i podsumowania. Pierwszy i drugi podrozdział zostały poświęcone ustaleniu potencjalnych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółki zależne oraz określeniu kryteriów oceny satysfakcji klientów na rynku B2B. W kolejnych częściach opracowania przedstawiono metodykę i wyniki badań. Rozdział kończy się podsumowaniem zawierającym także proponowane dalsze kierunki badań.

W opracowaniu wykorzystano studia krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz wyniki własnych badań empirycznych. Rozdział oparto na analizie źródeł wtórnych (literatury naukowej oraz dokumentów organizacyjnych spółki zależnej), a także na analizie źródeł pierwotnych (wynikach badań ankietowych i wywiadu). Badania ankietowe prowadzono wśród tych samych kluczowych klientów spółki zależnej w latach 2015, 2017 i 2019. Tak przyjęty sposób prowadzenia badań pozwolił na uchwycenie zmian w postrzeganiu spółki przez jej kluczowych klientów. Dodatkowo, celem pogłębienia zagadnień, przeprowadzono w 2019 r. wywiad z prezesem spółki. Z przeprowadzonych badań wynika, że wystąpiły ograniczenia w realizacji funkcji sprzedaży przez spółkę zależną, a poziom zadowolenia jej kluczowych klientów (przedsiębiorstw) ze współpracy z nią został wysoko przez nich oceniony.

Przedstawione w opracowaniu wyniki mogą być wykorzystane przez inne organizacje wielopodmiotowe do projektowania i wprowadzenia zmian w budowanych relacjach z klientami. Rozdział ma charakter teoretyczno-badawczy.

Ustalenie potencjalnych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółki zależne

Zmiany, jakie zachodzą w gospodarce globalnej w wymiarze ekonomicznym, technicznym, społecznym i politycznym, wpływają w sposób znaczny na funkcjonowanie współczesnych organizacji, w tym organizacji o strukturze wielopodmiotowej. Zmianie ulegają podstawowe jednostki struktury organizacyjnej, procesy biznesowe, realizowane funkcje, a także postrzeganie finalnego nabywcy oraz organizacji przez zarządzających. Wzrastają rola i znaczenie koncepcji ukierunkowanych na wartości, zasoby niematerialne, sieci organizacyjne, społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Zdaniem M. Romanowskiej do najważniejszych trwałych tendencji w zarządzaniu można zaliczyć globalizację, specjalizację, wirtualizację i kooperację¹. Niniejsze kierunki sprzyjają ograniczaniu kosztów prowadzenia działalności i wymuszają na menedżerach wprowadzanie zmian w strukturach organizacyjnych spółek zależnych, m.in. w zakresie relokacji funkcji sprzedaży. Dla jednostki nadrzędnej zmiana miejsca realizacji sprzedaży związana jest z poszukiwaniem optymalnych miejsc gwarantujących wysoką jakość realizowanych zadań i podejmowanych decyzji sprzedażowych. Na jakość owych decyzji mają wpływ nie tylko aktualna informacja, kompetencje decydentów, ale w coraz większym stopniu miejsce ich podejmowania. U podstaw takiego założenia istnieje silne przekonanie zarządów organizacji wielopodmiotowych, że w utrzymaniu klientów i pozyskiwaniu nowych rynków zbytu należy wprowadzać zmiany, nie tylko w planach i strategiach sprzedaży czy też w procesach sprzedażowych, ale także w jej rozmieszczeniu – nawet jeśli prowadzi to do ograniczania realizacji sprzedaży spółkom zależnym.

Na potrzeby niniejszego opracowania zidentyfikowano pięć możliwych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółki zależne specjalizujące się w wytwarzaniu wyrobów na rynek zewnętrzny. Są wśród nich:

- 1) tendencja do centralizacji funkcji sprzedaży lub jej elementów składowych (lokalizacja funkcji lub jej elementów w jednostce nadrzędnej). Słusznie zauważa Cz. Zając, że optymalne kształtowanie lokalizacji funkcji organicznych w układzie organizacyjnym grupy kapitałowej polega na dążeniu do równowagi pomiędzy centralizacją i decentralizacją oraz koncentracją i dekoncentracją tych funkcji². Dopełniając powyższe spostrzeżenie, należy dodać, że ważne jest zachowanie właściwych proporcji w rozmieszczeniu funkcji w danych okolicznościach. Za centralizacją sprzedaży przemawiają dwie kwestie. Pierwsza dotyczy ochrony specjalistycznej wiedzy

¹ M. Romanowska, *Trwałe tendencje w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 1(127), s. 65–67.

² Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2012, s. 41.

sprzedażowej na poziomie centrali, a w rezultacie niedzielenie się nią z podwładnymi jednostkami. W dobie rozwoju technologii informacyjnej jednostki nadrzędne mają szybki i bezpośredni dostęp do baz danych, dokumentów elektronicznych spółek zależnych i mogą podejmować trafnie wiele decyzji sprzedażowych bez ich udziału. Druga kwestia dotyczy koncentracji wszystkich zasobów na głównej domenie działalności spółek zależnych bez rozpraszania ich na scentralizowane zadania wspierające – sprzedażowe,

- 2) tendencja do przemieszczania funkcji sprzedaży lub jej elementów składowych do Centrum Usług Wspólnych (CUW). CUW daje długoterminową oszczędność kosztów, dzielenie się wiedzą oraz rozwój i przekwalifikowanie personelu³. Szczególnie duże efekty uzyskuje się, gdy poszczególne firmy mają procesy niezestandaryzowane, działają przy braku najlepszych praktyk biznesowych i wymiany doświadczeń⁴. Centrum usług wspólnych może zwiększyć skuteczność organizacji, ale także przyczynić się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej⁵. Wydzieleniu w organizacjach wielopodmiotowych CUW towarzyszą także, oprócz już wspomnianych, redukcja powielanych funkcji pomocniczych i zatrzymanie procesu ich rozrostu, wyeliminowanie zdublowanych procesów pomocniczych, optymalizacja zatrudnienia na poziomie administracyjnym oraz prowadzenie wspólnej polityki zakupowej, sprzedażowej, marketingowej, inwestycyjnej i remontowej w ramach grupy,
- 3) tendencja do przemieszczania funkcji sprzedaży lub jej elementów składowych do wewnętrznych jednostek gospodarczych specjalizujących się w realizacji zadań z zakresu sprzedaży,
- 4) tendencja do przemieszczania funkcji sprzedaży lub jej elementów składowych do nowo tworzonej wyspecjalizowanej jednostki gospodarczej specjalizującej się w sprzedaży.

Kierunki 3) i 4) sprzyjają ograniczaniu kosztów w długim okresie, koncentracji wiedzy, umiejętności, kompetencji sprzedażowych w jednym wyspecjalizowanym miejscu, prowadzeniu wspólnej polityki sprzedażowej na rzecz wszystkich jednostek zależnych, zdobywaniu zleceń spoza macierzystej struktury,

- 5) tendencja do przemieszczania całej funkcji lub jej elementów składowych do wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych. W zakresie funkcji sprzedaży nie

³ S. Wang, H. Wang, *Shared Services beyond Sourcing the Back Offices: Organizational Design*, "Human Systems Management" 2007, vol. 26, no. 4, s. 281–290.

⁴ S.M. Szukalski, *Procesowe i Organizacyjne innowacje w centrach usług wspólnych*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica” 2010, nr 268, s. 110.

⁵ B. Leach, *How to Optimise Shared Service Centres – Integrate Expectations*, "Financial Management" 2004, s. 20–21.

wystąpi pełny *outsourcing*, mimo że firmy zewnętrzne mogą zaoferować wyższą jakość i wydajność zleconych zadań, dostęp do nowej – zewnętrznej wiedzy czy też zaoferować usługi w niższych cenach. Jest to zbyt ryzykowna strategia dla całej organizacji. *Outsourcing* może bowiem ograniczyć innowacje organizacyjne, przenieść wiedzę do firmy zewnętrznej, zmniejszyć kontrolę działalności danej firmy, a w dłuższym okresie zniszczyć przewagę konkurencyjną⁶.

Zaprezentowane w tej części opracowania ograniczenia w realizacji funkcji sprzedaży przez spółki zależne nie wyczerpują w pełni poruszanej tematyki, ale wskazują na możliwe do wystąpienia w praktyce gospodarczej kierunki przemieszczania sprzedaży, co w rezultacie prowadzi do odchudzania struktur sprzedaży spółek zależnych i pozbawiania ich zadań oraz uprawnień. Niniejsze ograniczenia będą poddane weryfikacji empirycznej w części badawczej opracowania.

Ustalenie kryteriów oceny satysfakcji klientów na rynku B2B

Satysfakcja klientów jest definiowana jako pozytywne lub negatywne odczucie klienta w związku z wartością, którą otrzymał jako rezultat skorzystania z określonej oferty produktowej w specyficznej sytuacji. Odczucie to może być bezpośrednią reakcją na korzystanie z produktu lub całkowitą reakcją na serię doświadczonych sytuacji⁷. Nowoczesna filozofia nauki o zarządzaniu uwzględnia zadowolenie klienta jako podstawowy standard wydajności i możliwy standard doskonałości dla każdej organizacji biznesowej⁸. Aby wzmocnić orientację na klienta, coraz więcej firm wybiera zadowolenie klienta jako główny wskaźnik wydajności⁹. W celu określenia stopnia spełnienia oczekiwań klientów przez spółki zależne opracowano kryteria oceny satysfakcji klientów przedstawione w tabeli 3.3.1. Zostaną one poddane weryfikacji empirycznej w kolejnych podrozdziałach.

⁶ R. Bettis, S. Bradley, G. Hamel, *Outsourcing and Industrial Decline*, "Academy of Management Executive" 1992, vol. 6, no. 1, s. 7–22.

⁷ R.B. Woodruff, S.F. Gardial, *Know Your Customer. New approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Backwell Publishers Inc., Cambridge, Mass 1996, s. 95.

⁸ R.F. Gerson, *Measuring Customer Satisfaction*, Menlo Park, CA 1993.

⁹ A. Mihelis, E. Grigoroudis, Y. Siskos, Y. Politis, Y. Malandrakis, *Customer Satisfaction Measurement in The Private Bank Sector*, "European Journal of Operational Research" 2001, vol. 130, s. 347–360.

Tabela 3.3.1.

Kryteria oceny satysfakcji klientów na rynku B2B

Lp.	Kryterium
1.	Wiedza i kompetencje pracowników
2.	Doradztwo techniczne
3.	Łatwość kontaktu
4.	Dostępność pracownika
5.	Szybkość reakcji na zapytanie ofertowe
6.	Sposób i terminowość załatwiania spraw
7.	Jakość udzielanych informacji
8.	Jakość techniczna produktów
9.	Terminowość realizacji zamówień
10.	Czas reakcji (od zgłoszenia zlecenia do realizacji)
11.	System informowania o opóźnieniach w realizacji produktów
12.	Elastyczność w zakresie ustalania warunków współpracy
13.	Różnorodność asortymentu
14.	Częstotliwość kontaktu z firmą
15.	Pozyskiwanie wiedzy o produktach
16.	Dostępność informacji o produktach
17.	Zgodność składanego zamówienia z otrzymaną dostawą
18.	Sposób otrzymywania informacji o nowych produktach
19.	Częstotliwość korzystania ze strony internetowej

Źródło: opracowanie własne.

Metodyka badań

Celem badań były identyfikacja faktycznych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółkę zależną oraz określenie poziomu satysfakcji jej kluczowych klientów z oferowanej współpracy. W postępowaniu badawczym główny problem sprowadza się do pytania: Czy występują faktyczne ograniczenia w realizacji funkcji sprzedaży przez spółkę zależną oraz jaki jest poziom satysfakcji jej kluczowych klientów z oferowanej współpracy?

Badania w tym zakresie przeprowadzono w spółce zależnej – krajowym przedsiębiorstwie funkcjonującym w branży papierniczej, będącym częścią krajowego holdingu. Przedsiębiorstwo to prowadzi specjalistyczną działalność w zakresie produkcji i sprzedaży różnych papierów w kraju i za granicą. Jest średniej wielkości firmą z nowoczesnym

parkiem technologicznym i ugruntowaną silną pozycją w branży. Głównymi odbiorcami przedsiębiorstwa są firmy reprezentujące niemal wszystkie branże. Przedsiębiorstwo prężnie się rozwija, rozbudowuje podstawowe jednostki organizacyjne, w tym działalność badawczo-rozwojową, wprowadza do oferty nowe produkty oraz prowadzi ekspansywną politykę sprzedażową na rynkach zagranicznych.

Badaniu ograniczeń w realizacji sprzedaży służył wywiad z prezesem zarządu spółki przeprowadzony w listopadzie 2019 r. Z kolei badanie poziomu satysfakcji klientów prowadzono przy wykorzystaniu metody ankiety. Kwestionariusz składał się z 19 kryteriów oceny poziomu satysfakcji klienta i był dystrybuowany drogą elektroniczną pod wskazany adres mailowy docelowego respondenta – kluczowego klienta (dyrektora, kierownika ds. zakupów). Zwrot wypełnionych kwestionariuszy także odbywał się drogą elektroniczną. Przeprowadzono badania wśród 30 największych pod względem obrotów klientów badanej spółki. Były to zarówno krajowe, jak i zagraniczne podmioty gospodarcze o statusie średnich i dużych przedsiębiorstw. Badania prowadzono w latach 2015, 2017 i 2019, zawsze wykorzystując ten sam kwestionariusz, kierowany do tych samych firm. Na pytania ankiety odpowiadali dyrektorzy, kierownicy ds. zakupów, a więc menedżerowie mający wiedzę i doświadczenie w zakresie problematyki badawczej. Wszystkie kwestionariusze były wypełnione poprawnie i odesłane pod wskazany w ankiecie adres mailowy.

Wyniki badań

Badanie faktycznych ograniczeń w realizacji funkcji sprzedaży przez spółkę zależną

W latach 2015–2019 funkcja sprzedaży była częścią macierzystej struktury badanej spółki. Wystąpiły jednak pewne ograniczenia w jej realizacji wynikające z ingerencji w tę sferę jednostki nadrzędnej i firm zewnętrznych. Odnosząc się do przedstawionych w części teoretycznej opracowania ograniczeń, można wyciągnąć następujące wnioski w kontekście podmiotowej spółki:

- 1) nie wystąpiła tendencja do centralizacji funkcji sprzedaży. Wynikało to z odmiennej specyfiki branżowej każdej spółki grupy. Zidentyfikowano jednak duży wpływ jednostki zwierzchniej w politykę handlową badanej spółki, zwłaszcza w zakresie poszukiwania nowych rynków zbytu i tworzenia nowych produktów. W badanym okresie centrala narzucała i kreowała kierunki sprzedaży wyrobów papierniczych. Z drugiej jednak strony rozpoznano znaczną samodzielność spółki w kształtowaniu bezpośrednich relacji z klientami. Przejawiała się ona udziałem personelu han-

- dlowego w branżowych targach, misjach gospodarczych, zagranicznych wizytach u klientów. Te działania stanowiły znaczny wydatek jej aktywności handlowej, ale były samodzielnie kształtowane przez badaną spółkę zależną,
- 2) w 2015 r. rozpoczął się proces budowy nowej jednostki gospodarczej (Centrum Usług Wspólnych), która obecnie zajmuje się obsługą informatyczną, kadrową, księgową oraz sprawami BHP na rzecz wszystkich spółek grupy. Planuje się przemieszczenie do CUW zadań dotyczących obsługi stałych klientów. Zdaniem zarządu wdrażane obecnie nowe systemy informatyczne (m.in. CRM, ERP) pozwolą na sprawne zarządzanie relacjami z już istniejącymi klientami spółki z poziomu odrębnej jednostki gospodarczej grupy. W ramach centrum ma powstać pion sprzedaży, który w fazie początkowej będzie się specjalizował jedynie w obsłudze stałych klientów grupy, a w przyszłości ma poszerzyć zakres swoich kompetencji i odpowiadać za pozyskiwanie nowych klientów dla poszczególnych podmiotów organizacji,
 - 3) nie wystąpiła tendencja do przemieszczania funkcji sprzedaży do innych spółek grupy. Nie było to rozważane w podmiotowej grupie z powodu małej liczby spółek zależnych¹⁰ i funkcjonowania ich w różnych branżach,
 - 4) w spółce na szeroką skalę zleca się zewnętrznym firmom budowanie baz danych potencjalnych klientów krajowych i zagranicznych, przygotowywanie umów handlowych (przez kancelarię prawną), korzysta się z pośredników handlowych.

Badanie satysfakcji kluczowych klientów spółki zależnej z oferowanej współpracy

Kolejnym zadaniem badawczym było ustalenie poziomu oceny satysfakcji kluczowych klientów (przedsiębiorstw) badanej spółki z oferowanej współpracy. Wyniki badań w tym zakresie zilustrowano w tabeli 3.3.2.

Na rynku B2B szczególnie ważną rolę odgrywają kompetencje personelu handlowego – wiedza, umiejętności, odpowiedzialność oraz cechy psychofizyczne. Ich rola wzrasta w przypadku sprzedaży produktów o zaawansowanej technologii, przeznaczonych do produkcji innych wyrobów. Stąd też, kompetentny sprzedawca (doradca techniczny) jest gwarantem uzyskania jak najlepszych wyników ze sprzedaży produktów dla istniejących i potencjalnych klientów. Profesjonalizm sprzedawcy stanowi determinantę zaufania, satysfakcji i zaangażowania nabywcy¹¹.

¹⁰ Organizacja wielopodmiotowa składa się ze spółki nadrzędnej i czterech spółek zależnych. Każda ze spółek zależnych funkcjonuje w innej branży.

¹¹ W. Palmatier, R.P. Dant, D. Grewal, K.R. Evans, *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis*, "Journal of Marketing" 2006, vol. 70, no. 4, s. 142–143.

Tabela 3.3.2.

Poziom oceny satysfakcji klientów badanej spółki

Lp.	Kryteria oceny	Lata		
		2015	2017	2019
Ocena poziomu obsługi klienta (5 – bardzo dobra; 1 – bardzo zła)				
1.	Wiedza i kompetencje pracowników	4,72	4,81	4,94
2.	Doradztwo techniczne	4,72	4,76	4,82
3.	Łatwość kontaktu	4,81	4,89	4,93
4.	Dostępność pracownika	4,56	4,81	4,83
5.	Szybkość reakcji na zapytania ofertowe	4,66	4,70	4,62
6.	Sposób i terminowość załatwiania spraw	4,53	4,81	4,47
Ocena jakości udzielanych informacji (w %)				
a)	bardzo dobra	70,25	73,25	75,76
b)	dobra	29,75	26,75	24,24
c)	zła	0	0	0
Ocena poziomu realizacji zamówień (5 – bardzo dobra; 1 – bardzo zła)				
1.	Jakość techniczna produktów	4,50	4,85	4,76
2.	Terminowość realizacji zamówień	4,75	4,85	4,50
3.	Czas reakcji (od zgłoszenia zlecenia do realizacji)	4,63	4,78	4,59
4.	System informowania o opóźnieniach w realizacji zamówień	4,68	4,73	4,59
5.	Elastyczność w zakresie ustalania warunków współpracy	4,37	4,54	4,47
6.	Różnorodność asortymentu	4,29	4,43	4,54
Źródła pozyskiwania wiedzy o produktach (5 – najczęściej wykorzystywane źródło, 1 – najrzadziej)				
a)	od obsługujących pracowników	4,35	4,92	3,68
b)	ze strony internetowej spółki	3,32	3,62	4,68
c)	z wyszukiwarek internetowych	1,61	2,79	2,99
d)	katalogi spółki	2,09	2,58	2,78
e)	od partnerów biznesowych (np. innych firm)	1,64	1,08	1,12
Ocena dostępności informacji o produktach (w %)				
a)	bardzo dobra	50	52	60
b)	dobra	44	42	34,29
c)	przeciętna	6	3	5,71
d)	słaba	0	3	0
e)	zła	0	0	0
Ocena zgodności składanego zamówienia z otrzymaną dostawą (w %)				
a)	w 100%	72	81	83
b)	występują nieznaczne rozbieżności	28	19	17

Lp.	Kryteria oceny	Lata		
		2015	2017	2019
Sposoby otrzymywania informacji o nowych produktach (5 – bardzo akceptowany, 1 – nieakceptowany)				
a)	kontakt bezpośredni (wizyta handlowa u klienta)	2,94	3,88	4,01
b)	kontakt telefoniczny	3,88	3,57	3,15
c)	katalog wysyłany pocztą tradycyjną	3,29	3,15	3,10
d)	katalog elektroniczny wysyłany mailem	2,76	2,51	1,44
e)	kontakt mailowy	2,41	2,71	3,29
Częstotliwość korzystania ze strony internetowej (w %)				
a)	bardzo często	19,88	20,10	20,59
c)	często	52,98	54,78	55,88
d)	rzadko	27,14	25,12	23,53
e)	nigdy	0,00	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W latach 2015–2019 kluczowi klienci pozytywnie wypowiadali się o współpracy z badaną spółką. Ich ocena poziomu obsługi klienta była zasadniczo wysoka. Systematycznie wzrastała ocena wiedzy i kompetencji pracowników spółki (z 4,72 w 2015 r. do 4,94 w 2019 r.), doradztwa technicznego (z 4,72 do 4,82), łatwego kontaktu z pracownikiem (z 4,81 do 4,93), dostępności pracownika (z 4,56 do 4,83). W tym czasie odnotowano nieznaczny spadek ocen w przypadku szybkości reakcji na zapytanie ofertowe (z 4,66 w 2015 r. do 4,62 w 2019 r.) oraz w zakresie podejścia i terminowości załatwienia spraw (z 4,53 do 4,47). Zdaniem zarządu uzyskanie niższych ocen było spowodowane zwiększoną liczbą zapytań klientów (w tym także kluczowych) dotyczących wyrobów spółki w porównaniu z poprzednimi okresami. Wiele nowych zapytań wszechstronnie analizowano co do możliwości ich realizacji ze względu na występujące braki obsady stanowisk produkcyjnych. To skutkowało dłuższym niż dotychczas przekazywaniem informacji klientom. Mimo pojawiających się problemów w 2019 r. osiągnięto największą sprzedaż w historii firmy.

Z badań wynika, że spółka rzetelnie informuje swoich klientów o oferowanych produktach. Ponad 70% badanych bardzo dobrze ocenia jakość udzielanych informacji, a ponad 20% – dobrze. Najwyższą ocenę deklarowało najwięcej firm w 2019 r., a najmniej w 2015 r. Uwidacznia się tutaj wzrost liczby firm bardzo dobrze oceniających jakość udzielanych informacji. Znajduje to odzwierciedlenie w podejmowanych działaniach przez spółkę, która inwestuje w rozwój personelu handlowego, finansując specjalistyczne szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. Ze względu na specyfikę branży szkolenia zewnętrzne są organizowane przez zagranicznych kontrahentów (dostawców komponentów do produkcji specjalistycznych papierów).

Problemy z pozyskaniem nowych pracowników do działu produkcji oraz duży popyt na wyroby spółki doprowadziły w rezultacie do wydłużania standardowych terminów realizacji zamówień, co wpłynęło na ocenę poziomu realizacji zamówień przez kluczowych klientów. W 2019 r. uzyskano niższe oceny niż w latach poprzednich w zakresie jakości technicznej produktów (z 4,85 w 2017 r. do 4,76 w 2019 r.), terminowości realizacji zamówień (z 4,85 do 4,50), czasu reakcji (od zgłoszenia zlecenia do realizacji) (z 4,78 do 4,59), systemu informowania o opóźnieniach w realizacji zamówień (z 4,73 do 4,59), elastyczności w zakresie ustalania warunków współpracy (z 4,54 do 4,47). W 2019 r. spółka wprowadziła do swojej oferty nowe wyroby, zwiększając różnorodność portfela produktów, co zostało najwyżej ocenione przez uczestników badań w całym procesie badawczym (4,54).

Kluczowi klienci mają możliwość pozyskania wiedzy o produktach spółki z różnych źródeł. Z badań wynika, że wzrasta znaczenie elektronicznych źródeł danych. Najczęściej wykorzystywanym źródłem jest strona internetowa spółki. Wzrasta jej rola i znaczenie w procesie gromadzenia wiedzy o wyrobach firmy, co przejawia się w częstszym niż dotychczas korzystaniu z jej zasobów (z 3,32 w 2015 r. do 4,68 w 2019 r.). Wzrosła także częstotliwość korzystania z wyszukiwarek internetowych z 1,61 w 2015 r. do 2,99 w 2019 r. Nadal personel handlowy jest istotnym źródłem wiedzy o produktach, jednak spada częstotliwość korzystania z tego zasobu (z 4,92 w 2017 r. do 3,68 w 2019 r.), m.in. na rzecz korzystania z katalogów firmy (z 2,09 w 2015 r. do 2,78 w 2019 r.).

Zdecydowana większość respondentów pozytywnie oceniła dostępność informacji o produktach, a także zgodność składanego zamówienia z otrzymaną dostawą. Zdecydowanie mniejsza część badanych firm wskazała jednak na występujące odchylenia (rozbieżności) między zamówieniem a otrzymaną dostawą. Są wśród nich także firmy, które mieszczą się w tzw. standardach produkcji przyjętych w branży, które mówią, że nabywcy mogą otrzymać do 5% więcej lub mniej zamawianych wyrobów.

Menedżerowie oceniali także sposób otrzymywania informacji o nowych produktach. Najbardziej akceptowany sposób to kontakt bezpośredni (wizyta handlowa u klienta) (2,94 w 2015 r. i 4,01 w 2019 r.). Wydaje to się zjawiskiem naturalnym na rynku B2B. Traci na znaczeniu kontakt telefoniczny (z 3,88 w 2015 r. do 3,15 w 2019 r.) oraz wysyłanie katalogów tradycyjną i elektroniczną pocztą. Natomiast informacja mailowa zyskuje na znaczeniu (z 2,76 w 2015 r. do 3,29 w 2019 r.), podobnie jak strona internetowa i częstotliwość korzystania z niej.

Przedstawione wyniki badań w tej części opracowania wskazują na wysoką ocenę współpracy kluczowych klientów z badaną spółką zależną, mimo występujących ograniczeń w realizacji sprzedaży przez ten podmiot.

Podsumowanie

Tematyka ograniczania realizacji sprzedaży spółkom zależnym wpisuje się we współczesne problemy funkcjonowania złożonych organizmów gospodarczych. Nie ma idealnych rozwiązań organizacyjnych w zakresie sprzedaży, które sprawdzają się w każdym czasie i we wszystkich okolicznościach. Stąd też rolą menedżerów centrali i spółek zależnych jest wybór i wdrażanie takich rozwiązań, które ułatwiają realizację celów, poprawiają jakość realizowanych procesów, redukują koszty działalności czy eliminują dublowane funkcje. Właściwy wybór jest o tyle istotny, że od miejsca realizacji sprzedaży zależy jakość realizowanych zadań i podejmowanych decyzji. W rezultacie ma to prowadzić do budowania tymczasowej przewagi konkurencyjnej. Ograniczanie zakresu funkcji sprzedaży spółkom zależnym poprzez ingerowanie jednostki nadrzędnej w sprawy handlowe spółek zależnych, odbieranie im części funkcji i przekazywanie do realizacji innym jednostkom grupy czy firmom zewnętrznym nie powinno prowadzić do obniżenia poziomu satysfakcji klientów ze współpracy z tymi spółkami. Klient nie powinien odczuć jakichkolwiek zmian powstałych na skutek modyfikacji organizacyjnych bez względu na to, czy będą z tego konkretne korzyści dla organizacji, czy też nie. Przedstawione wyniki badań wskazują z jednej strony na ingerencję jednostki zwierzchniej w sferę sprzedaży spółki zależnej, odbieranie jej części funkcji na rzecz firm zewnętrznych, ograniczanie jej pola działania w zakresie sprzedaży, z drugiej natomiast na utrzymywanie wysokiej oceny poziomu współpracy z jej kluczowymi klientami. Zarysowuje się tutaj zatem przemyślana koncepcja ograniczania zakresu sprzedaży spółce zależnej przy jednoczesnym nieosłabianiu jej relacji z kluczowymi klientami (przedsiębiorstwami).

Autor ma świadomość, że ograniczenie populacji badanej do jednej spółki zależnej (jednej organizacji wielopodmiotowej) nie ilustruje w pełni zachodzących tendencji w ograniczaniu realizacji sprzedaży spółkom zależnym i wpływu tych ograniczeń na poziom satysfakcji ich kluczowych klientów. W związku z tym dalszym kierunkiem badawczym powinno być rozszerzenie próby badawczej i zbadanie dominujących ograniczeń w realizacji sprzedaży oraz ich wpływu na poziom zadowolenia klientów.

Bibliografia

- Bettis R., Bradley S., Hamel G., *Outsourcing and Industrial Decline*, "Academy of Management Executive" 1992, vol. 6, no. 1, s. 7–22.
- Gerson R.F., *Measuring Customer Satisfaction*. Menlo Park, CA 1993.
- Leach B., *How to Optimise Shared Service Centres – Integrate Expectations*, "Financial Management" 2004, s. 20–21.
- Mihelis A., Grigoroudis E., Siskos Y., Politis Y., Malandrakis Y., *Customer Satisfaction Measurement in The Private Bank Sector*, "European Journal of Operational Research" 2001, vol. 130, s. 347–360.
- Romanowska M., *Trwałe tendencje w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2007, nr 1(127), s. 65–67.
- Palmatier W., Dant R.P., Grewal D., Evans K.R., *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis*, "Journal of Marketing" 2006, vol. 70, no. 4, s. 142–143
- Szukalski S.M., *Procesowe i organizacyjne innowacje w centrach usług wspólnych*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica” 2010, nr 268.
- Wang S., Wang H., *Shared Services beyond Sourcing the Back Offices: Organizational Design*, "Human Systems Management" 2007, vol. 26, no. 4, s. 281–290.
- Woodruff R.B., Gardial S.F., *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Backwell Publishers Inc., Cambridge, Mass 1996, s. 95.
- Zajac Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2012, s. 41.