

Maciej Urbaniak<sup>1</sup>

## Budowanie relacji partnerskich między dostawcami a klientami na rynku B2B

### Znaczenie związków partnerskich

Doskonaląc swój system zarządzania, przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują intensywne wysiłki w zakresie kształtowania pozytywnych relacji z klientami w łańcuchu logistycznym. Ma to szczególne znaczenie zwłaszcza dla firm działających na rynku B2B.

Ścisła współpraca dostawców z klientami na tym rynku, oparta na partnerskich więziach pozwala na szybkie diagnozowanie zmieniających się potrzeb i oczekiwań, w zależności od obecnego i przewidywanego ich rozwoju organizacyjnego, technologicznego oraz marketingowego<sup>2</sup>. Relacje partnerskie obejmują proces, w którym klient i dostawca tworzą z upływem czasu silne, rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, techniczne<sup>3</sup>.

Powtarzalne transakcje przekształcają się często w długoterminowe powiązania, w których wzajemne sto-

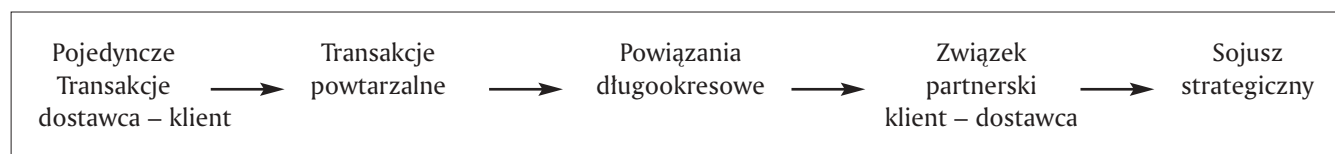
sunki regulowane są poprzez umowy. Jeżeli strony są zadowolone z realizacji postanowień w nich zawartych, to taka współpraca może przerodzić się w ścisłe stosunki partnerskie<sup>4</sup>. Prowadzić one mogą do wielu wzajemnych korzyści, takich jak: poprawa jakości produktów i usług serwisowych, skrócenie cykli realizacji zamówień, preferencyjne ceny, usprawnienie komunikacji pomiędzy dostawcą a odbiorcą (szybsza i bardziej pełna wymiana informacji), wspólne prace badawczo-rozwojowe<sup>5</sup>. Powyższe korzyści wywierają wpływ na wzajemnie pozytywne postrzeganie partnerów. W niektórych przypadkach partnerstwo pomiędzy dostawcą a klientem może przekształcić się w sojusz strategiczny, którego podstawą jest wspólne osiągnięcie określonych celów długookresowych<sup>6</sup>.

Budowanie partnerskich więzi z dostawcą pozwala nabywcom na rynku

B2B przekształcać współpracę handlową w różnego rodzaju alianse<sup>7</sup> i osiągać szereg korzyści:

- oszczędność czasu związana z wyborem źródeł zaopatrzenia
- ograniczenie ryzyka związanego z wyborem nowego dostawcy czy zakupem nowego produktu (marki)
- szybszy i bardziej efektywny przepływ informacji rynkowych
- wspólne rozwiązywanie problemów technicznych, a także (niekiedy) organizacyjnych, co pozwala na osiągnięcie większej efektywności wykorzystania zasobów w doskonaleniu procesów.

W wielu sektorach rynku B2B można zauważyć tendencję polegającą na tym, iż klienci instytucjonalni ograniczają liczbę dostawców, z którymi współpracują. Takie ograniczanie źródeł zaopatrzenia powoduje, iż klienci współpracują tylko z dostawcami, których zarówno reputacja w otoczeniu, jak i wizerunek w ich opinii, jest pozytywny<sup>8</sup>.



Rys. 1. Ewolucja związków pomiędzy dostawcą a odbiorcą. Źródło: opracowanie na podstawie F.E. Webster, „The Changing Role of Marketing in the Corporation”, *Journal of Marketing*, No. 5/6, 1996, p.20.

<sup>1</sup> Dr hab. Maciej Urbaniak, prof. nadzw. UŁ, Uniwersytet Łódzki, Katedra Zarządzania Jakością (przyp. red.).

<sup>2</sup> Marketing współpracy dostawców z klientami określane jest w literaturze terminami, jak: *relationship marketing, working marketing, symbiotic marketing, strategic partnerships, co-marketing alliances, partnerships, supplier partnerships*. W literaturze przedmiotu w naszym kraju najczęściej stosuje się terminy – „marketing partnerski” lub „marketing relacyjny”, zob. K. Fonfara, „Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw”, PWE, Warszawa, 2003; K. Rogoziński, „Nowy marketing usług”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997.

<sup>3</sup> M. Urbaniak, „Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2003, s.99.

<sup>4</sup> A.K. Ghosh, W. B. Joseph, J.T. Gardner, S.V. Thach, Understanding industrial distributors' expectations from relationships with suppliers, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, No.7, July 2004, pp. 433-443; J.M. Bonner, R.J. Calantone, Buyer attentiveness in buyer-supplier relationships, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No.1, January, 2005, pp.53-61.

<sup>5</sup> L.C Leonidou, Industrial manufacturer –customer relationships: The discriminating role of the buying situation, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 7, July, 2005 pp. 731-742 J.M. Bonner, The influence of formal controls on customer interactivity in new product development, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No.1, January, 2005, pp.63-69.

L. Hedaa, T. Ritter, Business relationships on different waves: Paradigm Shift and marketing orientation revisited, *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No.7, July, 2005, pp.714-721.

<sup>6</sup> G. Metallo, M.T. Coumo, G. Fiesta, Relationship Management in the Business of Quality and Communication, *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 18, No. 1-2, January-March 2007; A. Helander, K. Möller, System supplier's customer strategy, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 2007, pp.719-730.

<sup>7</sup> A. Sharma, J.N. Sheth, „Relationship Marketing: An Agenda for Inquiry”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No.1, January, 1997, pp. 87-89; E. Jones, L.B. Chonko, J.A. Roberts, „Creating a partnership-oriented knowledge creation culture in strategic sales alliances: a conceptual framework”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No.4/5, pp.336-352.

<sup>8</sup> K. Blois, „The Oxford Textbook of Marketing”, Oxford Free Press, Oxford, 2000, p. 536; L.M. Hunter, Ch. J. Kasouf, K.G. Celuch, K. A. Curry, A classification of business-to-business buying decisions: A Risk importance and profitability as a framework for e-business benefits, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 2004, pp.145-154.

Współpraca ta rozwija się doprowadzając często do ścisłych związków pomiędzy dostawcą a odbiorcą. Jednym z jej aspektów jest ściśle dopasowanie systemów logistycznych partnerów<sup>9</sup>. Znamienne jest, iż procesy sprzedaży na rynku B2B charakteryzują się często ścisłą współpracą na zasadzie kontaktów personalnych<sup>10</sup>. Zdarza się nawet, iż klient jest przywiązany do osoby (tak zwanego opiekuna klienta).

Może zdarzyć się również taka sytuacja, iż zasoby kadrowe firmy nie pozwalają na obsługę nowych klientów na poziomie, który nie zachwieje wizerunku firmy<sup>11</sup>. Z tego też względu firmy starają się, by nie wpłynęło to na relacje z dotychczasowymi klientami, którzy mogliby odczuć zmniejszenie poziomu zadowolenia z oferowanego im stopnia jakości obsługi. Dla niektórych firm rozwój kontaktów z nowymi klientami może mieć charakter decyzji strategicznych, dla zapewnienia akceptowalnego poziomu kontaktów. Akceptowalny poziom obsługi przez obydwie grupy klientów jest z pewnością elementem przewagi konkurencyjnej.

Rozwój wzajemnej współpracy powinien być oparty o synergiczne wykorzystanie silnych stron partnerów (to jest zdolności, zasobów, pozycji rynkowej). Poprzez taką wzajemną synergię partnerzy dążą do osiągnięcia wzajemnych korzyści, tworząc tak zwaną „wartość związku” (*ang. relationship value*)<sup>12</sup>. Korzyści te decydują o rozwoju dalszej współpracy, ugruntowaniu zaufania oraz o otwartej komunikacji, która zacieśnia więzi pomiędzy partnerami. Sprzyjać to może jeszcze bardziej wzajemnemu poznawaniu się kooperujących firm i ich pracowników, a także procesom wzajemnego uczenia się, jak również niekiedy przenikaniu się kultur organizacyjnych.

Dzięki ścisłej współpracy marketing

partnerski przyczynia się w znaczącym zakresie do oferowania zarówno coraz wyższej jakości technicznej, jak również obsługi przed i po sprzedaży. Pozwala on także w większym stopniu wykorzystać nowoczesne technologie do prowadzenia komunikacji między dostawcą a klientem<sup>13</sup>.

Intensywność i sukces wzajemnej współpracy są uzależnione od jasnego określenia jej celów i zakresu pomiędzy partnerami. Ścisła współpraca pomiędzy dostawcą a klientami przyczynia się do:

- skracania cyklu wprowadzania innowacji produktowych poprzez zaangażowanie klienta w rozwój nowych produktów, które dają możliwość zaspokojenia jego indywidualnych potrzeb
- elastycznego reagowania na potrzeby nabywców (związane z asortymentem, ilością i czasem dostawy) w zależności od wahań rynku
- indywidualnej obsługi związanej z procesem sprzedaży i usług realizowanych po sprzedaży (serwis techniczny i informacyjny).

Ścisłe kontakty dostawców z odbiorcami przyczyniają się do powstawania wielu innowacji produktowych. Przykładem współpracy dostawców z klientami mogą być wspólnie prowadzone prace rozwojowe centrum badawczo-rozwojowego Thyssen Krupp Steel z odbiorcami przemysłowymi w zakresie nowych zastosowań stali (na przykład z producentami samochodów w zakresie lekkich konstrukcji).

Budowanie trwałych i efektywnych powiązań dostawców z klientami wymaga często po obu stronach zaangażowania i wzajemnych kontaktów szeregu osób z różnych działów, na przykład marketingu, produkcji, kontroli jakości, logistyki, informatyki, finansów. Osoby te posiadają w firmie podwójne

obowiązki: obok realizacji różnych działań operacyjnych związanych z działalnością podstawową, wypełniają istotne działania marketingowe, polegające na tworzeniu i rozwoju kontaktów z klientami, reagując na zasygnalizowane przez nich potrzeby (są to tak zwani part-time marketerzy)<sup>14</sup>.

## Doskonalenie relacji firm z klientami (wyniki badań własnych)

Zarysowane tendencje, występujące już od wielu lat w działaniach przedsiębiorstw na rozwiniętych rynkach świata, stały się podstawą przeprowadzania w tym zakresie badań w naszym kraju. Przedmiotem zainteresowania autora było zidentyfikowanie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa działające na naszym rynku w zakresie kształtowania relacji z klientami.

Jak wskazują wyniki badań prowadzonych w 2006 i 2007 roku<sup>15</sup>, główną formą działań podejmowanych w celu kształtowania pozytywnych relacji z klientami jest szybkie i elastyczne reagowanie na reklamacje (tabele 1, 2, 3). Najbardziej w tym zakresie są aktywne firmy z polskim kapitałem oraz dostawcy produktów na rynku dóbr konsumpcyjnych. Bardzo częstą formą działań 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 po sprzedażowych, takich jak: instalacja, szkolenia, doradztwo techniczne, konserwacja, odbiór po zakończeniu użytkowania). Ma to szczególne znaczenie dla budowania relacji na rynku B2B.

Wdrożenie systemu ISO 9001 dla 60% ogółu badanych ma bardzo istotne

<sup>9</sup> por. F. Li, J.A.F. Nicholls, „Transactional or Relationship Marketing: Determinants of Strategic Choices”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, No. 5, June 2000, pp.449-464.

<sup>10</sup> D.J. Good, R. J. Schultz, „Impact of the Consideration of Future Sales Consequences and Customer-Oriented Selling Relationships”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 4, 2000, pp.200-215; D. Ford, *Understanding Business marketing and purchasing*, Dryden Press, London, 2001; R.M. Czinkota, M. Kotabe, *Marketing Management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 2001, p.452; A. Payne, P. Frow, *The role of multichannel integration in customer relationship management*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 2004, pp.527-538.

<sup>11</sup> L.A. Álvarez, M.J. Sanzo, M.L. Santos, R.Vázquez, „The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No.4, May 2003, pp.327-345; M. Urbaniak, „Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2003, s.103.

<sup>12</sup> M. Ehret, *Managing the trade-off between relationships and value networks. Towards a value-based approach of customer relationship management in business-to-business markets*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No.6, November, 2004, pp.466-473; J.M. Spiteri, P.A. Dion, *Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No.6, November, 2004, pp.675-687; T. Ritter, *Communicating firm competencies: Marketing as different levels of translation*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 9, September, 2006, pp.1032-1036.

<sup>13</sup> J. Mohr, R.E. Spekman, „Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp.135-152; J.N. Sheth, *Organizational Buying Behavior: Past Performance and Future Expectations*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11 No. 1/2, February, 1996, pp.31-45.

<sup>14</sup> E. Gummesson, *Marketing Revisited: The Critical Role of Part-time Marketer*, *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 2, 1991, pp. 24-49, K. Fonfara, „Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw”, PWE, Warszawa, 2003.

Tab. 1. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z klientami (wyniki badań z 2006 r. i 2007 r., porównanie pomiędzy segmentami w zależności od sektora oraz zasięgu działania przedsiębiorstwa; w odsetkach wskazań).

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z klientami	Ogółem		Sektor				Zasięg działania			
			Produkcyjny		Usługowy		Międzynarodowy		Krajowy	
	2006 N=259	2007 N=300	2006 N=172	2007 N=182	2006 N=87	2007 N=118	2006 N=174	2007 N=164	2006 N=85	2007 N=136
reakcje na reklamacje	89,58	88,00	88,95	86,81	89,66	89,83	91,95	89,02	84,71	86,76
elastyczność wobec wymagań klientów	77,61	83,33	79,07	84,62	73,56	81,36	78,16	87,80	76,47	77,94
wizyty u klientów	83,40	79,67	84,30	84,07	82,76	72,88	87,36	84,15	75,29	74,26
wdrożenie systemu ISO 9001	62,93	71,33	56,40	69,78	74,71	73,73	64,37	69,51	60,00	73,53
dostarczenie szczegółowych informacji w katalogach produktowych	54,83	57,33	56,98	59,34	49,43	54,24	56,32	60,98	51,76	52,94
projektowanie i produkcja nietypowych rozwiązań	51,74	50,67	52,33	52,20	50,57	48,31	53,45	54,27	48,24	46,32
spotkania integracyjne	39,38	47,33	40,12	47,25	36,78	47,46	40,80	50,61	36,47	43,38
usługi serwisowe po sprzedaży	41,31	46,00	41,28	42,31	41,38	51,69	43,10	45,12	37,65	47,06
szkolenia dla klientów	34,36	45,33	34,30	42,86	34,48	49,15	36,21	45,73	30,59	44,85
możliwość zamówień on-line	25,87	39,67	27,91	37,36	21,84	43,22	27,59	40,24	22,35	38,97
wdrożenie systemu ISO 14001	-	39,00	-	43,96	-	31,36	-	42,68	-	34,56
ubieganie się o certyfikaty produktowe wydawane przez niezależne jednostki badawcze	-	38,67	-	45,60	-	27,97	-	43,29	-	33,09
usługi serwisowe przed sprzedażą	23,55	35,00	23,84	35,71	22,99	33,90	23,56	37,20	23,53	32,35
wspólne prace badawczo-rozwojowe	21,62	29,67	24,42	31,32	16,09	27,12	24,14	31,71	16,47	27,21
CRM	16,22	28,67	15,70	25,27	17,24	33,90	19,54	28,66	9,41	28,68

Źródło: badania własne.

znacznie 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 poprzez tak zwaną customizację (projektowanie i produkcję nietypowych rozwiązań) oraz poprzez umieszczanie szczegółowych informacji w katalogach produktowych. Customizacja ma szczególne znaczenie dla średnich i dużych przedsiębiorstw, aktywnych na rynku B2B.

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 wpływać na ukształtowanie się w ich opinii bardziej pozytywnego wizerunku dostawcy. Opieka nad klientem obejmuje obszerny serwis 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 poprzez 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. Czynną to zwłaszcza duże firmy z kapitałem zagranicznym. Co czwarta firma stara się utrzymać z nabywcami stały kontakt on-line, umożliwiając w ten sposób składanie ciągłych zamówień w formie elektronicznej.

Coraz częściej firmy starają się włączyć klientów w proces projektowania nowych produktów, prowadząc z nimi wspólne prace badawczo - rozwojowe. Ścisła współpraca pomiędzy dostawcą a klientami w tym obszarze przyczynia się do zmniejszenia ryzyka w zakresie

niespełnienia oczekiwań klientów, dotyczących jakości technicznej oraz do skracania cyklu wprowadzania innowacji produktowych, poprzez zaangażowanie klienta w rozwój nowych produktów, które dają możliwość zaspokojenia jego indywidualnych potrzeb.

Przedsiębiorstwa działające na naszym rynku słabo mają wdrożoną koncepcję CRM. Z pewnością brak im jeszcze narzędzi merytorycznych (w zakresie gromadzenia, przetwarzania i wykorzystania informacji), jak i narzędzi informatycznych (z uwagi na wysokie koszty). Zarówno skuteczność, jak i efektywność CRM rośnie wraz z rozwojem technologii teleinformatycznych (na przykład poprzez tworzenie interaktywnych stron dla klientów, call center, automatyzację procesów sprzedaży, a także ich integrację z systemami informatycznymi, stosowanymi w zintegrowanym zarządzaniu przedsiębiorstwem), przyczyniających się do bardziej indywidualnej współpracy z klientami. CRM wymaga ścisłej współpracy i wymiany informacji pomiędzy poszczególnymi

<sup>15</sup> Pierwsze badanie przeprowadzono na przełomie lutego i marca 2006 roku. Kwestionariusze wysłano do blisko 3 500 podmiotów gospodarczych, z czego zostało odesłanych 263 ankiet (zwrotność na poziomie 8,0%; z czego do analizy zakwalifikowano 259 ankiet). Kolejne badanie zostało przeprowadzone na przełomie stycznia i lutego 2007 r. Kwestionariusze wysłano do blisko 3 800 podmiotów gospodarczych, z czego zostało odesłanych 305 ankiet (zwrotność na poziomie 8,0%; z czego do analizy zakwalifikowano 300 ankiet).

## Usługi logistyczne

Tab. 2. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z klientami (wyniki badań z 2006 r. i 2007 r., porównanie pomiędzy segmentami w zależności od liczby zatrudnionych pracowników oraz pochodzenia kapitału; w odsetkach wskazań).

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z pracownikami	Liczba pracowników						Zasięg działania			
	do 50		51-250		powyżej 250		Zagraniczny		Wyłącznie polski	
	2006 N=64	2007 N=63	2006 N=112	2007 N=147	2006 N=83	2007 N=90	2006 N=73	2007 N=66	2006 N=186	2007 N=234
reakcje na reklamacje	84,38	33,33	94,64	37,41	86,75	92,22	83,56	89,39	91,94	87,39
elastyczność wobec wymagań klientów	73,44	46,03	83,93	40,14	72,29	82,22	71,23	86,36	80,11	82,61
wizyty u klientów	79,69	80,95	89,29	88,44	78,31	78,89	84,93	87,88	82,80	77,39
wdrożenie systemu ISO 9001	57,81	77,78	61,61	86,39	68,67	70,00	68,49	69,70	60,75	72,17
dostarczenie szczegółowych informacji w katalogach produktowych	48,44	44,44	58,93	56,46	54,22	54,44	52,05	48,48	55,91	60,00
projektowanie i produkcja nietypowych rozwiązań	54,69	74,60	53,57	75,51	46,99	45,56	42,47	45,45	55,38	52,61
spotkania integracyjne	34,38	42,86	36,61	47,62	46,99	45,56	45,21	50,00	37,10	46,52
usługi serwisowe po sprzedaży	39,06	50,79	42,86	57,82	40,96	45,56	36,99	45,45	43,01	46,09
szkolenia dla klientów	32,81	52,38	33,93	61,22	36,14	41,11	42,47	48,48	31,18	44,35
możliwość zamówień on-line	31,25	26,98	24,11	32,65	24,10	34,44	26,03	36,36	25,81	40,87
wdrożenie systemu ISO 14001	-	31,75	-	33,33	-	48,89	-	50,00	-	36,09
ubieganie się o certyfikaty produktowe wydawane przez niezależne jednostki badawcze	-	38,09	-	38,77	-	38,89	-	40,91	-	38,26
usługi serwisowe przed sprzedażą	23,44	42,86	23,21	48,98	24,10	32,22	26,03	42,42	22,58	33,04
wspólne prace badawczo-rozwojowe	17,19	26,98	24,11	38,10	21,69	26,67	21,92	34,85	21,51	28,26
CRM	14,06	34,92	16,96	53,74	16,87	18,89	21,92	27,27	13,98	29,13

Źródło: badania własne.

jednostkami organizacyjnymi firmy. Szczególny nacisk zostaje w tej mierze położony na odpowiednie przygotowanie pracowników mających bezpo-

średni kontakt z klientem. Wymaga się od nich reprezentowania wysokiego poziomu fachowości w zakresie znajomości produktu, zarządzania procesa-

mi, obsługi poszczególnych elementów systemu informacyjnego, zasad budowania relacji z klientem oraz umiejętności oceny potencjału klienta.

Tab. 3. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z klientami (wyniki badań z 2006 r. i 2007 r., porównanie pomiędzy segmentami w zależności od rynku, na który przedsiębiorstwo oferuje swoje produkty oraz od posiadanego systemu zarządzania; w odsetkach wskazań).

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z klientami	Przedsiębiorstwa oferujące produkty na rynek				Firmy posiadające ISO 9001		Firmy nie posiadające ISO 9001		Firmy posiadające ISO 14001		Firmy posiadające PN-N/OHSAS 18001	
	do 50		51-250		2006 N=217	2007 N=244	2006 N=42	2007 N=56	2006 N=70	2007 N=87	2007 N=35	2007 N=37
	2006 N=196	2007 N=238	2006 N=63	2007 N=62								
reakcje na reklamacje	88,78	88,24	92,06	87,10	90,78	90,57	87,14	76,79	87,14	90,80	88,57	94,59
elastyczność wobec wymagań klientów	81,63	86,55	65,08	70,97	78,34	84,43	81,43	78,57	81,43	82,76	82,86	81,08
wizyty u klientów	85,71	83,61	76,19	64,52	84,33	79,51	88,57	80,36	88,57	87,36	91,43	86,49
wdrożenie systemu ISO 9001	66,33	73,53	52,38	62,90	67,74	77,87	62,86	42,86	62,86	72,41	71,43	89,19
dostarczenie szczegółowych informacji w katalogach produktowych	55,10	55,88	53,97	62,90	54,38	59,02	55,71	50,00	55,71	56,32	57,14	59,46
projektowanie i produkcja nietypowych rozwiązań	59,69	54,20	26,98	37,10	50,69	54,51	51,43	33,93	51,43	48,28	45,71	51,35
spotkania integracyjne	42,35	48,74	30,16	41,94	39,63	48,36	40,00	42,86	40,00	42,53	51,43	45,95
usługi serwisowe po sprzedaży	45,41	49,16	28,57	33,87	41,94	50,00	54,29	28,57	54,29	42,53	37,14	48,65
szkolenia dla klientów	35,20	45,38	31,75	45,16	35,48	47,54	40,00	35,71	40,00	48,28	37,14	59,46
możliwość zamówień on-line	26,02	41,18	25,40	33,87	23,50	42,62	25,71	26,79	25,71	35,63	20,00	43,24
wdrożenie systemu ISO 14001	-	40,76	-	32,26	-	41,39	-	28,57	-	72,41	-	83,78
ubieganie się o certyfikaty produktowe wydawane przez niezależne jednostki badawcze	-	40,34	-	32,26	-	40,16	-	32,14	-	41,38	-	51,35
usługi serwisowe przed sprzedażą	24,49	36,13	20,63	30,65	23,04	37,30	28,57	25,00	28,57	36,78	34,29	45,95
wspólne prace badawczo-rozwojowe	22,96	30,25	17,46	27,42	22,58	31,97	17,14	19,64	17,14	28,74	28,57	35,14
CRM	16,33	31,09	15,87	19,35	15,67	30,33	17,14	21,43	17,14	26,44	17,14	32,43

Źródło: badania własne.