

Marta Daron<sup>\*</sup>, Monika Górską<sup>\*\*</sup><sup>\*</sup>Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania<sup>\*\*</sup>Politechnika Częstochowska, Wydział Inżynierii Procesowej, Materiałowej i Fizyki Stosowanej

## Poziom zadowolenia klienta w łańcuchu dostaw przemysłu makaronowego

### Wstęp

Przemysł makaronowy jest jednym z istotnych ogniw branży spożywczej. Z uwagi na fakt, że makarony należą do podstawowych produktów żywnościowych w koszyku polskiego konsumenta, zalicza się je także do produktów szybkozbywalnych. W ciągu ostatniej dekady uległa jednak zmianie struktura sprzedaży poszczególnych rodzajów makaronów. Świadomość polskiego konsumenta przyczyniła się do zwiększenia zapotrzebowania na produkty o większej zawartości błonnika. Zatem ważną kwestią dla przedsiębiorstwa staje się odpowiednie dostosowanie struktury produkcji do potrzeb określonych segmentów rynkowych. W związku z tym istotną staje się współpraca z pozostałymi ogniwami łańcucha dostaw w ramach wspólnego planowania [2,3,5,9]. Dodatkowo silna konkurencja na tym rynku wymusza na przedsiębiorstwach zarówno ciągłe doskonalenie samego produktu, jak i usług związanych z procesem dostawy. Dlatego wszelkie działania związane z badaniem poziomu zadowolenia klienta są, jak najbardziej uzasadnione. W niniejszym opracowaniu przedstawiono wyniki badania mające na celu pomiar zadowolenia klienta w odniesieniu do łańcucha dostaw wybranego przedsiębiorstwa przemysłu makaronowego. Wykorzystanym narzędziem badawczym jest ankieta przeprowadzona wśród klientów instytucjonalnych. Respondenci ocenili obsługę klienta w wybranym okresie sprawozdawczym, obejmującym jeden kwartał.

### Obsługa klienta jako wartość dodana w łańcuchu dostaw przedsiębiorstw przemysłu makaronowego

Przemysł makaronowy według Polskiej Klasyfikacji Działalności obowiązującej od 2007 r. jest opisany w sekcji C – przetwórstwo przemysłowe, w podklasie 10.73.Z jako „produkcja makaronów, klusek, kuskusu i podobnych wyrobów mącznych”. W tabeli 1 zamieszczono dane dotyczące wielkości dostaw makaronu, a także kształtowania się poziomu zapasów tego produktu u polskich producentów w poszczególnych kwartałach 2011r. Łączna wielkość zrealizowanych dostaw makaronu w 2010 r. wyniosła 175 tys. ton, natomiast w roku ubiegłym (2011) wielkość ta wyniosła 172 tys. ton, co oznacza spadek tej wielkości do poziomu 97,9% [1]. Z kolei wielkość zapasów makaronu odnotowana u producentów w ostatnim kwartale 2010 r. kształtowała się na poziomie 9,8 tys. ton [1], co świadczy o niezbyt korzystnej tendencji w tym obszarze. Może być to wynikiem błędnie określonych prognoz sprzedaży na rynku makaronów.

Tab. 1. Wielkość dostaw i zapasów makaronu u polskich producentów w tys. ton w 2011 r.

Kwartały	Dostawy makaronu w tys. ton kwartałach	Zapasy makaronu u producentów w tys. ton w kwartałach
I	45,2	12,1
II	39,3	14,0
III	41,5	15,4
IV	46,0	15,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Biuletyn statystyczny Nr 2(652) 2012, www.stat.gov.pl.

Dla producentów makaronu istotne znaczenie ma utrzymanie klientów, zarówno tych instytucjonalnych, jak i indywidualnych – konsumentów. O ile rola producenta w utrzymaniu klientów indywidualnych jest zawężona do oferowania produktu dobrego jakościowo i zgodnego z oczekiwaniami

konsumentów, o tyle na rynku B2B producenci makaronów są zmuszeni do podejmowania działań polegających na podnoszeniu wartości dodanej w całym łańcuchu dostaw. Jak zauważa M. Christopher, w obecnych realiach rynkowych rywalizacja rozgrywa się już nie tylko między pojedynczymi przedsiębiorstwami, ale także całymi łańcuchami dostaw, czyli zbiorami wielu przedsiębiorstw współpracujących w celu dostarczenia konsumentowi produktów finalnych o najwyższej jakości [4, str. 25]. Każdy z uczestników jest swoistym ogniwem takiego łańcucha, a jego działania w istotny sposób przyczyniają się do zwiększenia wartości oferowanych produktów. Dodatkowo ich działania wpływają na efektywność całego łańcucha dostaw [8, str. 139]. Jednym z podstawowych elementów zwiększających wartość produktu/usługi w łańcuchu dostaw jest obsługa klienta. „*Aby osiągnąć poziom obsługi satysfakcjonujący klientów, firmy powinny dążyć do poznania ich oczekiwań dotyczących zarówno jej form i standardów, jak i form oraz standardów stosowanych przez konkurentów*” [7, str. 134]. Powszechnie wiadomo, że jedną z głównych przyczyn utraty klientów jest ich niezadowolenie, spowodowane niesatysfakcjonującym poziomem obsługi, który może wystąpić za sprawą luki promocyjnej, w rozumieniu potrzeb, proceduralnej, w zachowaniu oraz w percepcji [6, str. 16-19]. Zatem kwestia obsługi klienta należy do zasadniczych elementów wpływających na jakość współpracy i efekty osiągane w całym łańcuchu dostaw.

### **Pomiar poziomu zadowolenia klienta w łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa przemysłu makaronowego**

Przedsiębiorstwo poddane analizie zajmuje się produkcją i świadczeniem usług handlowych związanych z branżą spożywczą. Głównymi odbiorcami oferowanych produktów są sieci handlowe, pełniące również funkcję kooperantów. W związku z tym, że rynek makaronów odznacza się silną konkurencją wewnątrz branży, przedsiębiorstwo chcąc utrzymać swoją pozycję, musi nieustannie dążyć do poprawy jakości realizowanych w przedsiębiorstwie procesów, a w tym i obsługi klienta. Tylko silna motywacja na rzecz poprawy jakości i uświadomienie wagi i roli pracy jaką wykonuje personel w przyjętej polityce pozwoli osiągnąć zamierzone efekty w zakresie wytwarzanych wyrobów i świadczonych usług.

Według K. Mazurek-Łopacińskiej największą aktywność w pozyskiwaniu lojalnych klientów zauważyć można wśród przedsiębiorstw produkcyjnych [7, str. 138], do których należy badane przedsiębiorstwo. Badanie stopnia zadowolenia klienta umożliwia również ocenę jakości produkowanych makaronów. Źródłami pozyskiwania informacji są m.in.:

- sprawozdania z rozmów z klientem,
- czasopisma, publikacje branżowe, biuletyny, literatura fachowa, katalogi, materiały promocyjne konkurentów,
- ankiety wysyłane do klientów,
- analizy nieprzyjętych ofert,
- analizy zrealizowanych zleceń.

Przeprowadzona ankieta obrazuje wyniki i opinie 20 wybranych losowo klientów przedsiębiorstwa. W celu oceny procesu realizacji świadczonych usług dokonano identyfikacji wybranych obszarów, tj. obsługa klienta przez pracowników przedsiębiorstwa, fachowość pracowników, realizacja dostaw, ogólna ocena przedsiębiorstwa, a następnie określono kryteria ocen dla każdego z nich. W dalszej części opracowania zawarto szczegółową analizę jednego z obszarów – fachowość pracowników. W ramach tego obszaru wyróżniono następujące kryteria ocen:

- szybkość sporządzania ofert handlowych (SO),
- udzielanie dodatkowych informacji, kompetencje (UI),
- ocena warunków handlowych zamówień (OWZ),
- reakcja na praktyczne sugestie (RS).

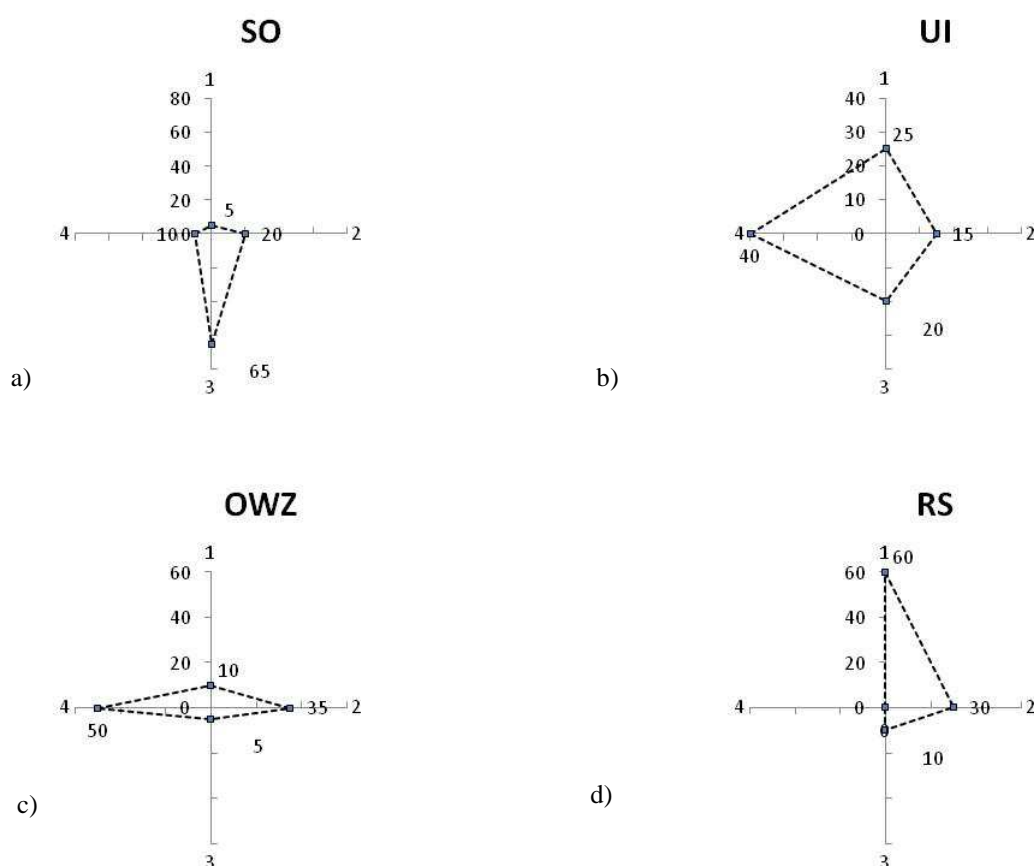
W celu określenia ważności kryteriów danego obszaru posłużono się metodą rankingową. Przyznanie punktu w skali od 1 do 4 oznaczało odpowiednio: 1 – obsługa niezadowalająca, 2 – średni stopień zadowolenia, 3 – wysoki stopień zadowolenia, 4 – bardzo wysoki stopień zadowolenia. Uzyskane wyniki zestawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Zestawienie wyników ocen

Ocena	Oznaczenie czynników			
	SO	UI	OWZ	RS
1	1	5	2	12
2	4	3	7	6
3	13	4	1	2
4	2	8	10	0

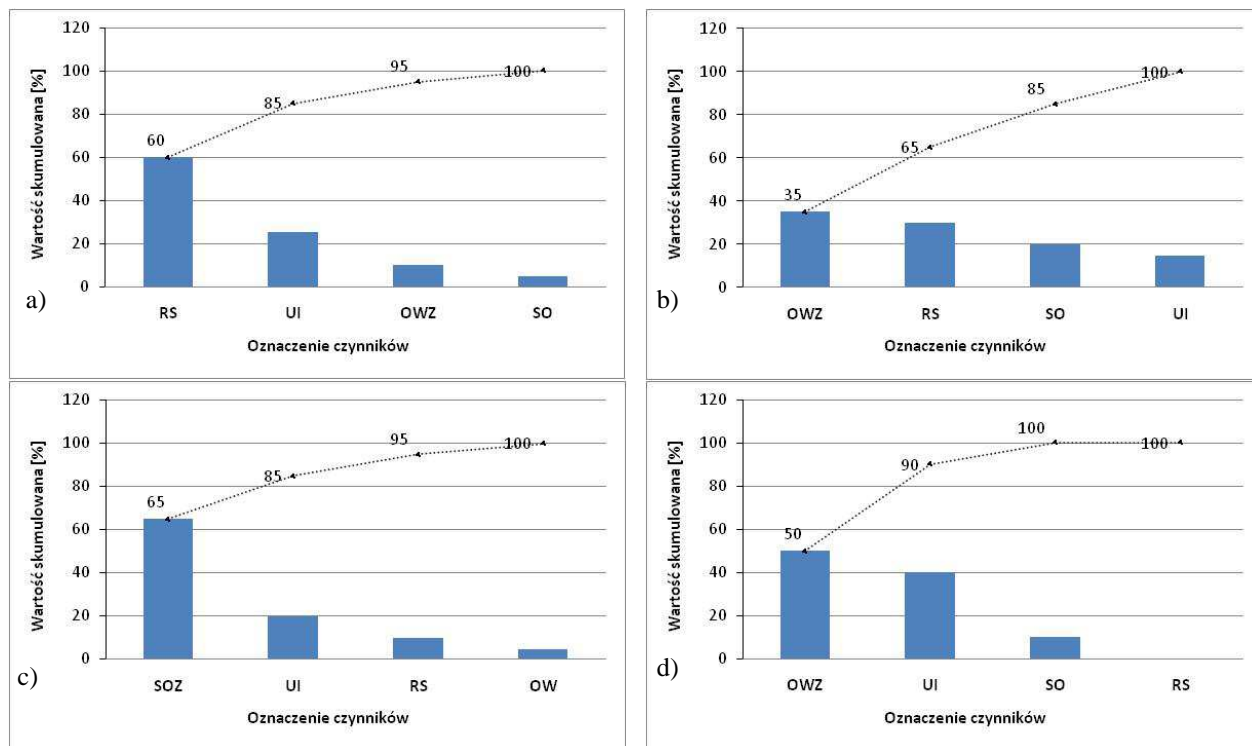
Źródło: Opracowanie własne.

Interpretacje przeprowadzonych badań przedstawiono w sposób graficzny za pomocą wykresów radarowych (rys. 1) oraz Pareto-Lorenza (rys. 2).



Rys. 1. Wykresy radarowe – struktura ocen ważności dla: a) SO, b) UI, c) OWZ, d) RS

Można stwierdzić, że 75% respondentów oceniło na poziomie dobrym i bardzo dobrym szybkość sporządzania ofert. W przypadku drugiego kryterium (udzielanie dodatkowych informacji, kompetencje) odpowiedzi były mocno zróżnicowane. Natomiast połowa respondentów oceniła bardzo dobrze warunki handlowe zamówień. Niestety duża większość badanych kontrahentów nie oceniła dobrze badanego przedsiębiorstwa pod względem reakcji na praktyczne sugestie (tab. 2). Jest to najslabiej ocenione kryterium i nie ulega wątpliwości, że w tym zakresie należy poprawić funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Praktyczne sugestie otrzymywane od kontrahentów są ważnym czynnikiem przyczyniającym się do rozwoju technologiczno-organizacyjnego przedsiębiorstwa. Zbagatelizowanie uwag płynących z rynku może w efekcie spowodować obniżenie jego konkurencyjności.



Rys. 2. Diagramy Pareto-Lorenza ważności czynników dla ocen: a) „1”, b) „2”, c) „3”, d) „4”

Przeprowadzone badania ujawniły kryteria, które w danym obszarze należy poprawić, aby zwiększyć satysfakcję klienta. Warunkami prawidłowo wprowadzonych zmian w tym zakresie są m.in.:

- powołanie zespołu pracowników, którzy będą odpowiedzialni za akcje promocyjne, zamówienia specjalne, oraz wszelkiego rodzaju prowadzone działania marketingowe;
- usprawnienie systemu informatycznego – klient powinien posiadać szybki i bezpieczny kontakt internetowy, musi również uzyskać informacje dotyczące certyfikatów i atestów produktów i surowców, z których wyrób jest wykonywany;
- „otwarcie firmy” – proces, który pozwoli na osobisty wgląd na cały etap produkcji w celach informacyjnych, ale również kontrolnych, umożliwi sprawniejszą koordynację procesów oraz lepsze zrozumienie potrzeb klienta.

### Podsumowanie

Istotnym elementem prowadzonych badań było określanie trybu postępowania dla zbierania i budowy systemu informacji dotyczącej obsługi klienta. W tym zakresie ważnym było zidentyfikowanie obszarów oraz doboru kryteriów ich oceny, co było możliwe dzięki przeprowadzonym konsultacjom z wybranymi klientami. Określili oni najważniejsze z ich punktu widzenia aspekty wpływające na poziom zadowolenia. Uzyskane od kontrahentów oceny poprzez udział wskazań dla poszczególnych kategorii obszarów pozwoliły na określenie:

- obszarów obsługi klienta, które wymagają poprawy,
- stopnia, w jakim należy dokonać zmian.

Otrzymane wyniki umożliwiają zaplanowanie dalszych działań – zmierzających do poprawy obsługi klienta.

### Streszczenie

W opracowaniu zaprezentowano zagadnienia związane z kształtowaniem zadowolenia w łańcuchu dostaw przemysłu makaronowego. Na podstawie wybranego przedsiębiorstwa poruszono kwestię jakości obsługi klienta. Przeprowadzona ankieta dotycząca poziomu satysfakcji klienta umożliwiła dokonanie analizy tego problemu. Do badań wyróżniono następujące obszary: poziom obsługi klienta zapewniany

przez pracowników przedsiębiorstwa, fachowość pracowników, realizacja dostaw oraz ogólna ocena przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badania zaprezentowano w postaci wykresów radarowych oraz Pareto-Lorenza.

### **The role of the quality in the supply area of food industry**

#### **Abstract**

This article presents problems related to the forming satisfaction in the supply chain of noodle industry. There is taken into consideration the issue of customer service quality in the selected company. Authors conducted the survey concerning the customer satisfaction what allowed to analyze the problem. The study highlights the following areas: customer service level (provided by its employees), professionalism of staff, delivery and overall assessment of the company along with specific criteria. The results are presented in the form of radar and Pareto-Lorenz graphs.

#### **Literatura**

- [1]. Biuletyn statystyczny Nr 2 (652), 2012, *www.stat.gov.pl*.
- [2]. Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Wyd. III zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [3]. Brzozowska A., *Przesłanki konkurencji przedsiębiorstw w aspekcie tworzenia łańcuchów dostaw*, [w:] *Zarządzanie łańcuchami dostaw w teorii i praktyce*, B. Skowron-Grabowska (red.), Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
- [4]. Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1998.
- [5]. Ciesielski M. (red.), *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2011.
- [6]. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [7]. Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- [8]. Pabian A., Pabian A., *Distribution In partnership marketing of European Union Companies and Its Economical Conditions* [w:] J. Urbańska (red.), *Socio-Economic Background of Management Processes in European Union*, Serie Monographs No. 3, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2006.
- [9]. *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Harvard Business Review, Harvard Business School Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.

