

ANALIZA I OCENA SATYSFAKCJI KLIENTA SKLEPU INTERNETOWEGO

Anna DOMINIAK, Roma MARCZEWSKA-KUŹMA

Streszczenie: Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wymaga od przedsiębiorstw budowania i rozwijania strategii oraz procedur postępowania ukierunkowanych na spełnienie wymagań klientów. Wiedza o kliencie i jego potrzebach jest niezbędna do opracowywania i realizowania skutecznego programu jakości każdego przedsiębiorstwa. Zapewnienie skuteczności podejmowanych działań wymaga przyjęcia filozofii ich ciągłego doskonalenia, której poprawność zastosowania można zweryfikować poprzez ocenę satysfakcji klienta.

Celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie i scharakteryzowanie atrybutów satysfakcji klienta przedsiębiorstwa prowadzącego działalność handlowo - usługową w branży e-commerce oraz usystematyzowanie ich rangi z punktu widzenia klienta. Artykuł zbudowany jest z pięciu rozdziałów. Pierwszy rozdział poświęcony jest istocie badania i oceny satysfakcji klienta. W kolejnych rozdziałach przedstawiono przebieg i rezultat badań satysfakcji klientów przeprowadzonych w przedsiębiorstwie. Rozdział ostatni to wnioski z badań.

Słowa kluczowe: Satysfakcja klienta, badania jakości, e-commerce a jakość, Customer Satisfaction Studies.

1. Wprowadzenie

Zmieniające się oczekiwania klientów oraz wzrastające wymogi konkurencyjne wywołują konieczność bezwzględnej koncentracji działania każdej organizacji w obszarze ciągłego usprawnienia jakości wyrobów, usług i procesów działania [1, 2, 3]. Powszechnie przyjmuje się, że jakość jest to stopień spełnienia wymagań klienta. Zatem zarządzanie jakością to działanie, które ma polegać na rozpoznawaniu potrzeb i oczekiwań klientów, a następnie na takim prowadzeniu działalności biznesowej, które pozwoli nie tylko spełnić te wymagania, ale nawet je przekroczyć. Rolę satysfakcji klienta mocno podkreśla seria norm ISO 9000, a także TQM, Six Sigma, Europejska Nagroda Jakości i jej amerykański odpowiednik - nagroda im. Bładrige'a [4 - 10].

Przedsiębiorstwo, które chce sprostać wyzwaniom rynkowym, musi poznać klientów wraz z ich potrzebami i oczekiwaniami. Uporządkowanie wymagań w segmentach klientów pozwala przedsiębiorcy odpowiednio dostosować produkt i kształtować obustronnie korzystne relacje.

Podejście pro klienckie powinno być dostrzegane w całej organizacji, czego dowodem powinno być przyjęcie zasady orientacji na klienta, która w praktyce oznacza [11, 12]:

- gotowość i umiejętność słuchania klientów oraz uzyskiwanie od nich informacji,
- kreowanie misji firmy na podstawie wartości istotnych dla klienta,
- kształtowanie oferty rynkowej w dostosowaniu do odpowiedniego segmentu rynku,
- koncentracja na takiej wartości, jaka jest oczekiwana przez klientów,
- budowanie stałej relacji z klientami,
- zapewnienie udziału wszystkich pracowników w tworzeniu rosnących wartości dla klienta,

- systematyczne mierzenie poziomu świadczonych usług oraz poziomu satysfakcji klientów.

Stosowanie zasady orientacji na klienta polega na identyfikowaniu, badaniu potrzeb i oczekiwań klientów, zapewnieniu, że cele organizacji rzeczywiście są związane z wymaganiami klientów, uświadomieniu potrzeb i oczekiwań klientów wewnątrz organizacji, mierzeniu satysfakcji klientów i działaniu z uwzględnieniem uzyskanych wyników, a także z systematycznym zarządzaniu stosunkami z klientami. Takie nastawienie oraz sposób zarządzania organizacją jest kluczowym elementem kompleksowego podejścia do jakości [13].

Istnieją różne definicje i teorie związane z satysfakcją klienta. „Poziom satysfakcji klienta jest odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt całkowicie oferowany przez daną organizację zaspokaja zbiór wymagań klienta” [14]. Arnold, Pierce i Zinkham opisują satysfakcję klienta jako: „pozytywną ocenę etapu konsumpcji związanej z uczuciem zaspokojenia” [15]. Z kolei P. Kotler i B. Dubois określają satysfakcję jako „opinię klienta o doświadczeniu spożywania lub używania, wynikającej z porównania z jego oczekiwaniami względem tego produktu i jego zastosowaniem” [16]. Analizując powyższe definicje można wyciągnąć następujący wniosek, *satysfakcja klienta zawsze połączona jest z zyskiem dla przedsiębiorstwa*. Stąd „skuteczna strategia utrzymania klienta powinna być oparta na robieniu jak najlepiej tego, co jest najważniejsze z punktu widzenia klienta, dlatego dopracowując ją należy kierować się pomiarami satysfakcji klienta” [14]. W działalności przedsiębiorstw kategoria satysfakcji klienta jest na tyle istotna, że powinna stać się przedmiotem zarządzania. Wymaga to podejmowania decyzji mających na celu wypracowanie i utrzymanie pożądanego poziomu zadowolenia klienta. Pojęcie „satysfakcja klienta” odnosi się do ostatecznych użytkowników wyrobu lub usługi. W odniesieniu do usług satysfakcję klienta tworzy kombinacja aspektów związanych z jakością funkcjonalną oraz z jakością techniczną. Funkcjonalna jakość związana jest z tym, w jaki sposób usługa jest świadczona i odnosi się do relacji, jaka powstaje między usługodawcą a usługobiorcą, który bierze czynny udział w tworzeniu produktu ostatecznego, natomiast techniczna jakość związana jest z tym, co klient otrzymuje w wyniku transakcji. Satysfakcja wobec tego nie jest przemijającym i krótkotrwałym stanem zadowolenia, lecz całkowitą oceną konsumpcji w określonym czasie.

Sposób prowadzenia pomiarów satysfakcji klientów ma decydujący wpływ na prawidłowe rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klienta. Różnorodność cech i przeznaczenia produktów buduje mozaikę wielu pytań ankietowych i metod pomiaru satysfakcji klientów. Dlatego, nie jest możliwe wskazanie uniwersalnych, dobrych rozwiązań tego problemu prowadzących do spełnienia wymagań normatywnych.

Wpływ na ocenę produktu czy usługi oferowanej przez przedsiębiorstwo mają między innymi takie czynniki jak:

- rzeczywiste cechy produktu,
- polityka komunikacji i kampania wizerunkowa firmy,
- indywidualna i subiektywna ocena dotychczasowych doświadczeń,
- oczekiwaniami w stosunku do nabytku.

Wszystkie wymienione czynniki składają się na zaufanie klienta do firmy i marki. Sposób postrzegania produktu przez klienta i jego indywidualność stanowią składową oczekiwań klienta. Sumując wszystkie powyższe składowe i utworzone zależności, wypadkową jest zadowolenie lub niezadowolenie klienta. Brak satysfakcji uwarunkowany jest niskim, w stosunku do przyjętych norm, poziomem podstawowych cech produktu. Cechy te mogą

być indywidualne i różne dla poszczególnych odbiorców. Zapewnienie podstawowych cech produktu, nie wyzwała u klienta satysfakcji. Dopiero „wyższy poziom zaufania do firmy i marki wpływa na lepsze oceny produktu i lepszą satysfakcję klienta” [17].

Według Schneidera „satysfakcja klienta jest wynikiem psychologicznego procesu, przez który klient porównuje zauważalny poziom wydajności przedsiębiorstwa (wydajność istniejąca) z charakterystycznymi już standardami, które z reguły są jego oczekiwaniami (wydajność oczekiwana)” [18]. Klienci czują satysfakcję, w momencie kiedy ich oczekiwania zostaną spełnione, odczuwają zachwyt, w momencie gdy przedsiębiorstwo znacznie przewyższy ich oczekiwania, zatem „każda firma, która zrozumie, czego pragnie klient a następnie spełni jego oczekiwania znajdzie się na prostej drodze do uzyskania lojalności klienta” [11].

2. Przedmiot, cel i uczestnicy badania

Przedmiotem badań w niniejszym artykule jest organizacja działająca od ponad 15 lat w branży e-commerce. Początkowa działalność przedsiębiorstwa ograniczała się jedynie do sprzedaży książek, jednakże z biegiem lat, oferta poszerzała się o kolejne produkty. W ten sposób powstał sklep internetowy o szerokim asortymencie produktów (obecnie w ofercie jest ich ponad 320 tysięcy), gdzie trzon biznesu z 14 oferowanych kategorii stanowią Książki i Muzyka. W swoich zasobach posiada ponad 2 miliony zarejestrowanych użytkowników, a średnia liczba przeprowadzanych transakcji miesięcznie wynosi od 150 do 160 tysięcy. Badania obejmowały pomiar ważności czynników wpływających na satysfakcję klienta przedsiębiorstwa oraz wyznaczenie poziomu ich satysfakcji. Nadrzędnym celem było zidentyfikowanie oraz usystematyzowanie czynników mających wpływa na satysfakcję klienta z wyrobów oferowanych przez przedsiębiorstwo. Celem szczegółowym była identyfikacja czynników satysfakcji klienta, tj. atrybutów stanowiących o jakości świadczonych przez organizację usług wg klientów. Następnie identyfikacja czynników satysfakcji klientów wg pracowników przedsiębiorstwa oraz zidentyfikowanie różnic (luk) w poziomie postrzegania satysfakcji klienta przez pracowników organizacji oraz klientów. Uczestnikami badania byli pracownicy organizacji i jej klienci (tabela 1).

Tab. 1. Uczestnicy badania

Uczestnicy badania	Charakterystyka
Stali klienci	Osoby, które dokonały i odebrały więcej niż 10 zamówień w sklepie
Nowi klienci (łącznie 963 osoby)	Osoby, które odebrały nie więcej niż 3 zamówień
Pracownicy organizacji	Zespół 1 - pracownicy operacyjni (140 osób) Zespół 2 - dyrektorzy pionów i kierownicy działów (6 osób) Zespół 3 - członkowie Zarządu (5 osób)

Zastosowaną metodą badawczą była metoda Customer Satisfaction Studies (CSS). Metoda CSS pozwala zmierzyć zadowolenie lub niezadowolenie klientów. Realizacja badań tą metodą podzielona jest na dwie fazy: eksploracyjną i diagnostyczną (tabela 2). Faza eksploracyjna pozwala na określenie listy atrybutów, które wpływają na zakup produktów przez klienta. Konsumenci widzą produkt na swój własny, indywidualny sposób. Cechy produktu nie muszą się pokrywać z zaletami, które widzi w nich klient. Ten etap badania służy do rozstrzygnięcia, na ile obiektywne cechy produktu wpływają na

zadowolenie nabywców oraz pozwala zidentyfikować inne ważne czynniki powiązane z produktem. W fazie diagnostycznej natomiast dokonuje się pomiaru zadowolenia nabywcy w kontekście zidentyfikowanych w fazie eksploracyjnej kryteriów. Poziom zadowolenia klientów, może być wówczas skonfrontowany z poziomem zadowolenia klientów z produktów lub usług innego przedsiębiorstwa. Dzięki takiemu porównaniu, można kształtować własny produkt tak aby w jak najlepszym stopniu spełniał zidentyfikowane oczekiwania i wymagania klientów.

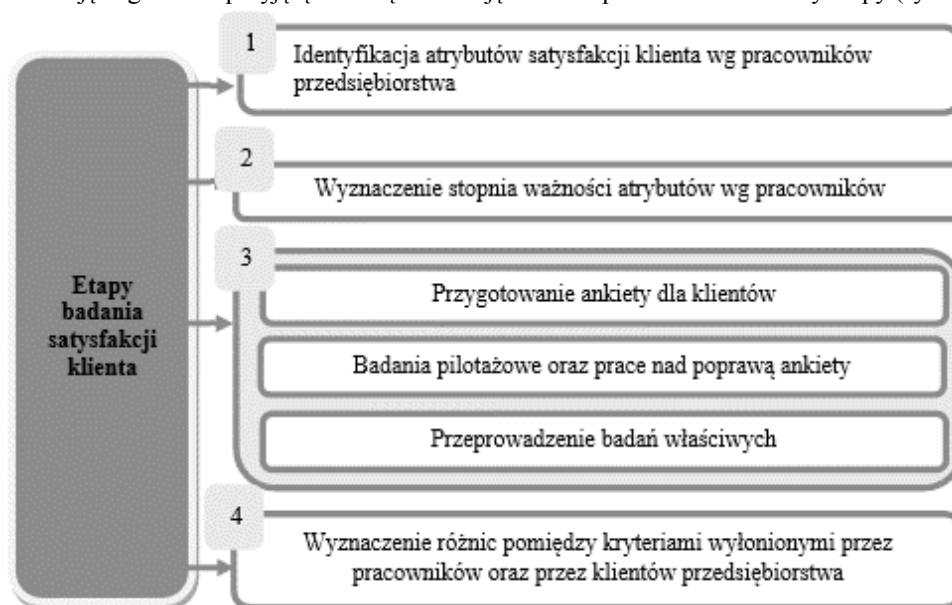
Tab. 2. Etapy badania Customer Satisfaction Research

Etapy	
Faza Eksploracyjna	Faza diagnostyczna
1. Identyfikacja atrybutów satysfakcji klienta	Ustalenie poziomu satysfakcji wg wcześniej wyłonionych czynników satysfakcji klienta
2. Ustalenie hierarchii ważności zidentyfikowanych czynników satysfakcji klienta wg personelu	
3. Ustalenie hierarchii ważności zidentyfikowanych czynników satysfakcji klienta wg konsumentów	

3. Organizacja badań i zastosowane narzędzia badawcze

3.1 Etapy realizacji badań i zastosowane narzędzia badawcze

W przedsiębiorstwie opracowano plan badania i wyznaczono odpowiedzialnych za ich realizację. Zgodnie z przyjętą metodą realizację badania podzielono na cztery etapy (rys. 1).



Rys. 1. Plan badań satysfakcji klienta

Pierwszym krokiem fazy eksploracyjnej realizacji metody CSS jest identyfikacja atrybutów satysfakcji klienta. Biorąc pod uwagę kryteria komunikacji, czasu, możliwości technicznych oraz realizacji celów badania zdecydowano o przeprowadzeniu badania za pomocą techniki burzy mózgów, a jego uczestnikami byli dyrektorzy i kierownicy działów.

Podczas spotkania grupa wygenerowała 67 atrybutów satysfakcji klienta organizacji. Atrybuty te następnie poddane zostały analizie, której celem była eliminacja podobnych oraz pogrupowanie w miarę rozłączne zbiory. Analizę pomysłów przeprowadziły trzy osoby: dyrektor do spraw sprzedaży i marketingu, kierownik działu obsługi klienta oraz działu zwrotów i reklamacji, a także kierownik menadżerów kategorii. Po przeprowadzonej analizie do następnego etapu badania wytypowano 46 atrybutów usystematyzowanych w sześciu grupach (tabela 3).

Tab. 3. Grupy atrybutów satysfakcji klienta wyłonione w burzy mózgów

Odbiór zamówień	Formy prezentacji oferty	Salony odbioru
<ul style="list-style-type: none"> - lokalizacja salonów odbioru - możliwość dojazdu komunikacją miejską - godziny otwarcia - bezpieczeństwo - czas realizacji - stan zamówienia w momencie doręczenia - możliwość przedłużenia odbioru paczki 	<ul style="list-style-type: none"> - komunikacja bezpośrednia - katalogi okazyjne - zmienny wygląd strony - opis techniczny produktów - promocje jednodniowe - miejsce prezentacji ofert specjalnych - reklama outdoorowa 	<ul style="list-style-type: none"> - miła obsługa - towarzyszenie klientowi - dynamizm sprzedawców - schludność salonu - umiejętność słuchania - stroje firmowe - dyspozycyjność personelu - kompetencje techniczne
Oferta	Usługi	Łatwość zakupów
<ul style="list-style-type: none"> - cena - jakość produktów - szerokość asortymentu - wybór marek - produkty zachęcające - raport jakości do ceny - ekspozycja produktu - innowacyjność produktów - sezonowość - dostępność produktów - doradztwo techniczne 	<ul style="list-style-type: none"> - przymierzalnie - możliwość zwrotu w salonie - bezpieczeństwo transakcji - system lojalnościowy - różnorodność form odbioru - bezpłatna dostawa - sprawny system komunikacji o stanie realizacji zamówienia - przedłużone terminy płatności 	<ul style="list-style-type: none"> - przejrzystość sklepu - zamówienia klientów - czas oczekiwania nie dłuższy niż 24h - transparentna oferta - jasne zasady promocji

3.2 Ustalenie hierarchii ważności atrybutów satysfakcji klienta

Kolejnym etapem realizacji celu było określenie ważności poszczególnych atrybutów. Do realizacji tego etapu posłużono się metodą kwestionariuszową. Wyłonione w burzy mózgów grupy atrybutów satysfakcji klienta posłużyły do zaprojektowania kwestionariusza ankietowego dla pracowników przedsiębiorstwa. Ankieta zaprojektowana została tak, aby w pierwszej fazie badania respondent dokonywał wyboru 10 najważniejszych atrybutów spośród 46 zaproponowanych wpływających jego zdaniem na zadowolenie z zakupów. Następnie respondenci poproszeni byli o przypisanie wybranym atrybutom rangi od 1 do 10 (1 oznaczała czynnik najważniejszy, a 10 oznaczał czynnik najmniej ważny). Podczas analizy w celu ułatwienia obliczeń rangom zostały przypisane odpowiednie punkty.

Badaniem objęto wszystkich pracowników organizacji (zespół 1), a na jego realizację przeznaczono dwa dni. Po dwóch dniach uzyskano wyniki ankiet wypełnionych przez 140 pracowników co stanowiło 92% ogółu zatrudnionych osób. Klasyfikację najważniejszych czynników wpływających na satysfakcję klienta wg pracowników organizacji przedstawiono w tabeli 4, gdzie:

- częstość - liczba osób, które dokonały wyboru kryterium,
- średnia ranga - średnia arytmetyczna z przypisanej danemu czynnikowi liczbie punktów,
- waga - stosunek oceny ważności danego czynnika do sumy ocen ważności wszystkich czynników.

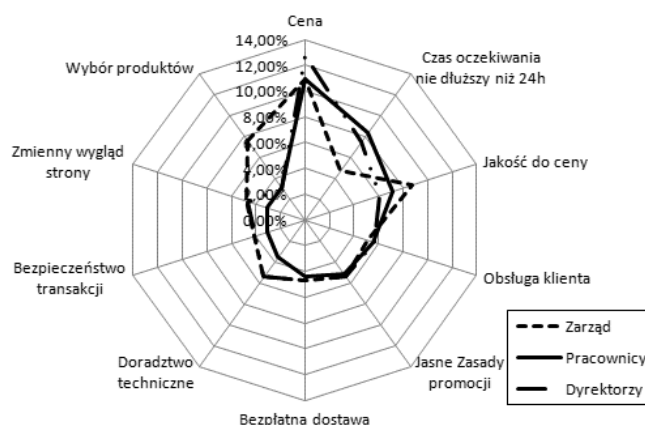
Tab. 4. Najważniejsze czynniki satysfakcji klienta wg pracowników organizacji

Lp.	Kryterium	Częstość	Średnia ranga	Średnia ilość punktów	Ocena ważności	Waga	Wartości skumulowane
1	Cena	93	2,00	9	840	10,91%	10,91%
2	Czas oczekiwania nie dłuższy niż 24h	80	3,89	8	640	8,31%	19,22%
3	Jakość do ceny	67	2,70	8,3	553	7,19%	26,41%
4	Obsługa klienta	60	3,00	7,11	427	5,54%	31,95%
5	Jasne zasady promocji	60	4,33	6,67	400	5,20%	37,14%
6	Bezpłatna dostawa	60	5,33	5,67	340	4,42%	41,56%
7	Doradztwo techniczne	40	4,17	6,83	273	3,55%	45,11%
8	Bezpieczeństwo transakcji	53	6,50	4,5	240	3,12%	48,23%
9	Zmienny wygląd strony	47	5,86	5,14	240	3,12%	51,34%
10	Szerokość asortymentu	27	2,00	9	240	3,12%	54,46%

Analizując wyniki badania (tabela 4) można wysunąć wniosek, że cena oraz czas oczekiwania nie dłuższy niż 24h kształtują 80% satysfakcji klienta zgodnie z zasadą Pareto. Nawiązując do reguły ABC, 90% satysfakcji klienta kształtowane jest przez 10 kryteriów. Następnie o wypełnienie ankiety poproszony został zespół nr 2 i 3. Tym sposobem uzyskano 11 wypełnionych ankiet. Wyniki badania potwierdziły, że 20% najważniejszych kryteriów pokryło się z opinią pozostałych pracowników. Według zespołu drugiego satysfakcja klienta w 90% kształtowana jest jedynie przez 9 kryteriów, które stanowią około 50% wartości skumulowanej. Według zespołu trzeciego, 20% najważniejszych kryteriów stanowią trzy czynniki: cena, stosunek jakości produktów do ceny oraz wybór produktów, a o 90% satysfakcji stanowi 8 kryteriów. Wszystkie zespoły, wybrały cenę produktu jako najważniejszy czynnik stanowiący o satysfakcji klienta. Bardzo ważnym czynnikiem okazał się być również czas oczekiwania na przesyłkę nie dłuższy niż 24h, został wytypowany dwukrotnie, podobnie jak stosunek jakości produktu do jego ceny.

Na rysunku 2 przedstawiono porównanie poglądów na najważniejsze kryteria wszystkich przebadanych grup respondentów i wskazano na rozbieżności w uzyskanych ocenach. Można zauważyć, iż praktycznie wszystkie 3 grupy zaznaczają ważność kryterium ceny. Kolejnymi czynnikami do których respondenci przywiązywali bardzo duże

znaczenie, a waga czynników była prawie taka sama to: czas oczekiwania nie dłuższy niż 24 godziny, stosunek jakości do ceny i obsługa klienta. Największe rozbieżności można zauważyć przy kryterium zmiennego wyglądu strony, który wyróżniony został przez zespół 1 i 2, jednakże nie znalazł się w zakresie „zainteresowań” zespołu trzeciego.



Rys. 2. Porównanie poglądów na najważniejsze kryteria satysfakcji klienta wg pracowników operacyjnych przedsiębiorstwa, dyrektorów oraz członków zarządu

3.3 Przygotowanie i weryfikacja ankiety dla klienta

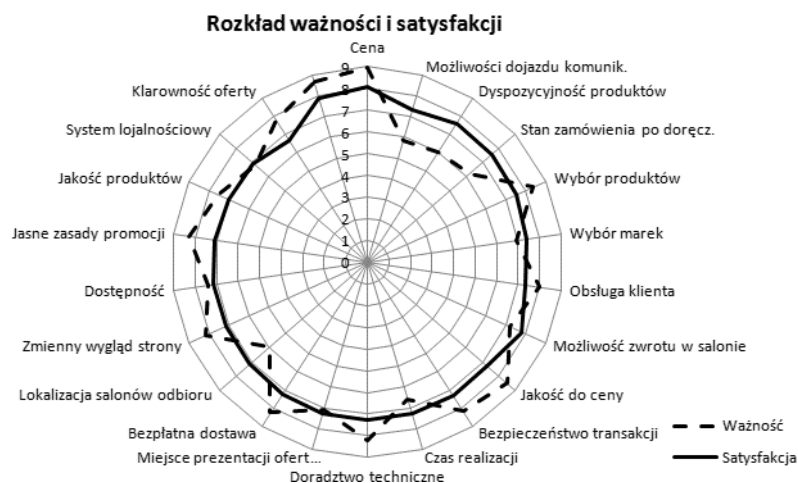
Wskazane przez pracowników czynniki satysfakcji klienta zostały wykorzystane do zbudowania ankiety testowej dla klientów. Ankieta została podzielona na trzy części umożliwiające rozpoznanie profilu klienta, a następną na ocenę ważności kryteriów satysfakcji, wyłonionych przez personel przedsiębiorstwa. Rozpoznanie profilu klienta podzielone było na dwa etapy. Pierwsza część dotyczyła kategorii produktów, w których klient najczęściej dokonywał zakupów natomiast w części drugiej klienci zostali zapytani o wiek, ilość członków gospodarstwie domowym, poziom wykształcenia, sytuację zawodową oraz o określenie czy posiadają dzieci poniżej 18 roku życia. W drugiej części kwestionariusza zawarte były dwie grupy pytań. Pierwsza dotyczyła wyrażenia opinii na temat ważności danego kryterium w skali liczbowej od 1 do 10. Druga grupa pytań zawierała tę samą listę kryteriów jednakże, respondenci poproszeni byli o określenie swojego poziomu satysfakcji w skali od 1 do 10. Gdzie 1 oznaczało niezadowolenie, a 10 zachwyty. Badanie pilotażowe zaplanowano na 3 dni, a jego uczestnikami byli stali klienci. Spośród 40 wysłanych do tych klientów ankiet otrzymano zwrot 12. Wnioski jakie wyciągnięto po badaniu były następujące: nie każdy klient, który otrzymał e-mail z prośbą o wypełnienie ankiety otworzył go oraz niektórzy klienci mogli porzucić wypełnienie ankiety. Dlatego postanowiono zadbać o to, aby opisy do ankiety były jak najbardziej zrozumiałe i czytelne, a także jak najkrótsze. Kwestionariusz badania właściwego skonstruowano tak aby klient wiedział jak dużo czasu zajmie jego wypełnienie oraz ile etapów badania pozostało do końca. Po wprowadzeniu poprawek przystąpiono do badania zasadniczego.

3.4 Badania zasadnicze- analiza ważności atrybutów satysfakcji według klientów

Analiza satysfakcji klientów wykazała, że średnia satysfakcja z realizacji kryteriów pochodzących z pierwszej listy wynosiła 7,33 na 10. Oznacza to, iż klienci organizacji są raczej zadowoleni. Najniżej ocenione zostały przejrzystość oferty oraz system lojalnościowy. Ich ocena średnia była niższa niż 7 co oznacza, że klienci byli bliscy zadowolenia, jednakże nie do końca. Oceny były bardzo różnorodne, wskazuje na to współczynnik zmienności, jednakże opinie klientów charakteryzowały się mniejszą zmiennością niż przy badaniu ważności kryteriów. Kryteria, które wpływały na zadowolenie klienta najlepiej to: cena, której średnia ocena ważności wyniosła 8,1 oraz czas oczekiwania na przesyłkę mniejszy niż 24 godziny, to kryterium otrzymało średnią ocenę na poziomie 7,88. Kryterium, które w pierwszej części badania uplasowało się na 3 pozycji w skali ważności, w badaniu nad satysfakcją z tego czynnika zajęło pozycję dziesiątą. Badanie pokazało, że klienci organizacji, są w większości zadowoleni z jakości proponowanych im dóbr i usług. Ich wątpliwość budzi jedynie system lojalnościowy oraz transparentność oferty. Wyniki tego badania wskazują, iż działalność prowadzona przez przedsiębiorstwo spotyka się raczej z uznaniem klientów, którzy cenią sobie niską cenę, krótki czas oczekiwania na swoje zamówienia, możliwość zwrotów w salonach, a także różnorodny asortyment i duże spektrum produktów do wyboru.

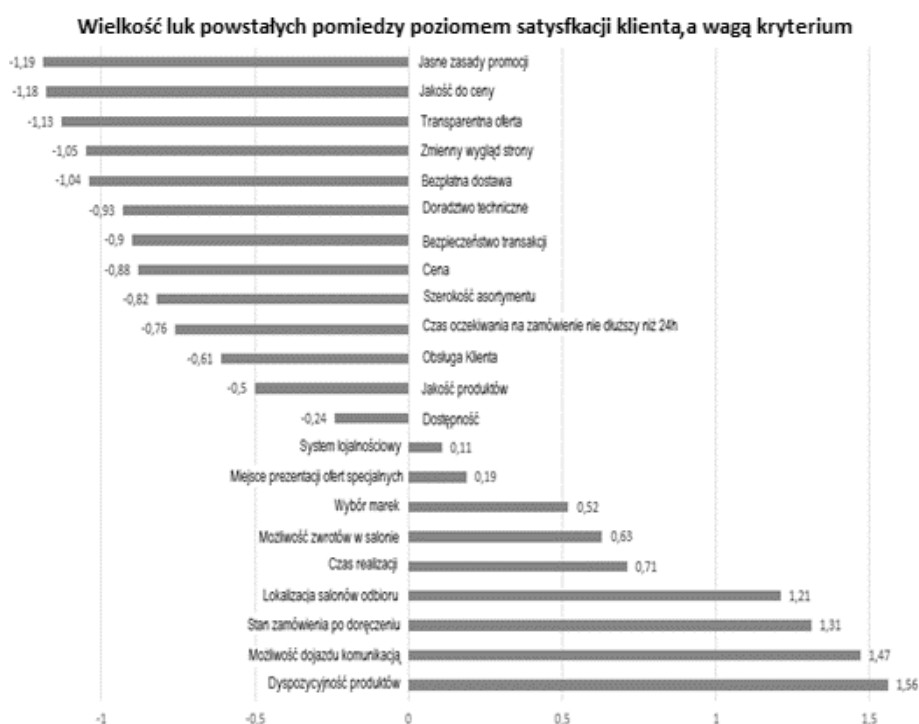
4. Porównanie istotności atrybutów z poziomem satysfakcji klientów

Porównanie poziomu ważności kryteriów wskazanych przez klientów oraz stopnia ich satysfakcji jest kolejnym etapem analizy. Pozwala to na zidentyfikowanie luk, w poziomie jakości oferowanych produktów i usług przez przedsiębiorstwo. Ważność kryteriów jest wyznacznikiem poziomu istotności danej cechy dla klienta. Poziom satysfakcji uwydatnia stopień zadowolenia bądź niezadowolenia z danej cechy. Rysunek 3 przedstawia luki pomiędzy stopniem spełnienia oczekiwań klientów a ważnością atrybutów stanowiących o jego satysfakcji. Czerwona linia oznacza ważność kryterium, natomiast niebieska satysfakcję. Jeżeli niebieska linia znajduje się poniżej poziomu linii czerwonej oznacza to, że istnieje różnica (luka) a jej wielkość stanowi o stopniu niespełnienia oczekiwań klientów.



Rys. 3. Rozkład poziomu ważności i satysfakcji klienta

Wnikając w istotę problemu można zauważyć, że satysfakcja klientów, częściej osiąga niższe wartości niż określona przez nich ważność kryterium. W mniej niż połowie kryteriów, satysfakcja klienta przewyższa wagę kryterium. Istnieje 13 kryteriów, których poziom satysfakcji jest niższy niż ich ważność zdaniem klientów. Powstałe luki ukazują, ujemną różnicę pomiędzy tym co klient otrzymuje w ramach dóbr i usług zapewnianych przez przedsiębiorstwo, a co mógłby otrzymywać. Istnieje zatem ryzyko, że klient w momencie kiedy otrzyma ofertę lepszą niż w przedsiębiorstwie, dotyczącą dostępności produktu, czasu realizacji czy większego wyboru marek może zmienić dostawcę. Wielkość luk pomiędzy satysfakcją klienta, a oceną ważności atrybutu w przedsiębiorstwie przedstawiono na rysunku 4.



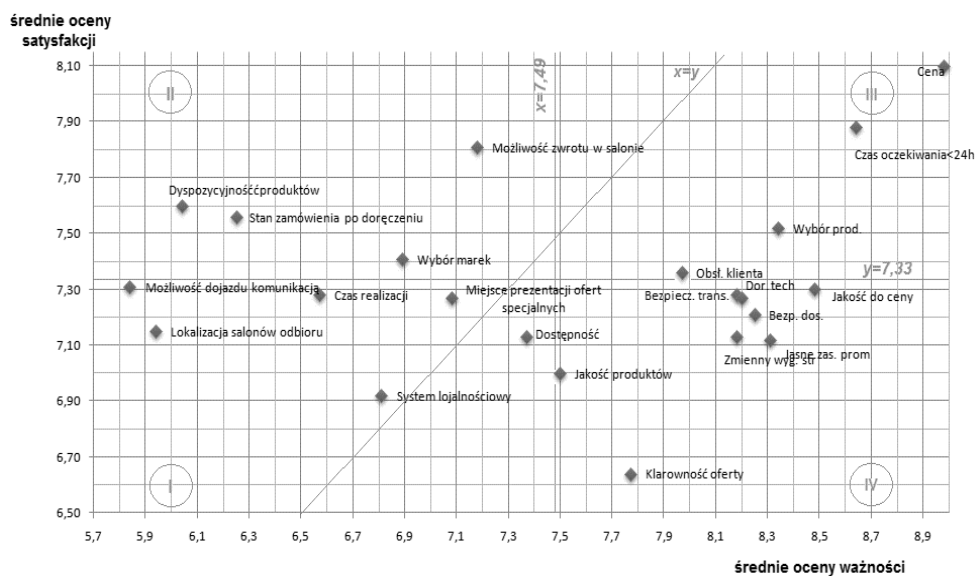
Rys. 4. Wielkość luk powstałych pomiędzy poziomem satysfakcji klienta, a wagą kryterium

5. Wnioski

Po przeprowadzeniu badania satysfakcji klienta niezależnie od wyników zawsze należy zadać sobie następujące pytanie: „Co przedsiębiorstwo może zrobić aby podnieść poziom satysfakcji swoich klientów i spełniać ich oczekiwania?”. Kluczem do opracowania właściwego programu działań zwiększających skuteczność przedsiębiorstwa jest skupienie się na kryteriach, które są tzw. „luką”. Opracowanie mapy jakości umożliwiło jasne sprecyzowanie obszarów, w które przedsiębiorstwo musi włożyć więcej wysiłku (rys. 5).

Prosta $x=7,49$ poprowadzona przez układ współrzędnych dzieli kryteria na te, których poziom satysfakcji jest niższy, bądź wyższy od wartości średniej ważności. Prosta $y=7,33$ dzieli układ współrzędnych na kryteria, których poziom jest niższy, bądź wyższy od wartości średniej satysfakcji. Rolą prostej $x=y$ jest podział kryteriów na takie, z których

poziom satysfakcji przewyższa lub nie poziom ważności.



Rys. 5. Zależność pomiędzy poziomem satysfakcji klienta, a ważnością atrybutów

Zgodnie z koncepcją mapy jakości kryteria, które przedsiębiorstwo utrzymuje na wysokim poziomie znajdujące się w ćwiartce III. Organizacja powinna dbać o to, aby pozostały one na obecnym poziomie lub podejmować działania w celu osiągnięcia jeszcze wyższych czynników. Kryteria, które wymagają podjęcia natychmiastowych działań w celu poprawy zgodnie z klasyczną teorią mapy jakości znajdują się w ćwiartce IV. Są to kryteria: transparentność (przejrzystość) oferty, zmienny wygląd strony, jasne zasady promocji, bezpłatna dostawa, bezpieczeństwo transakcji, doradztwo techniczne oraz stosunek jakości do ceny. Kryteria, które również mają wpływa na satysfakcję klienta, jednakże stoją one w drugiej kolejności do poprawy znajdują się w ćwiartce I. Klasyczna teoria mapy jakości mówi też, że kryteria znajdujące się w ćwiartce II są mało istotne dla klientów i działania zaangażowane w prace nad tymi czynnikami należy rozlokować w innych obszarach. Należy jednak pamiętać, że 22 kryteria zostały wyłonione z 63 pomysłów, dlatego działalność w tym obszarze powinna zostać niezmienna. Docelowo należy dążyć do umieszczenia wszystkich kryteriów w ćwiartce III. Patrząc na mapę jakości nie sposób zapomnieć również o poglądach personelu, kadry dyrektorskiej oraz członków zarządu dotyczących kryteriów wpływających na satysfakcję klienta. Wszystkie 4 grupy poddane badaniu zgodnie wskazały cenę, jako czynnik najistotniejszy. Luki, które powstały w postrzeganiu atrybutów wpływających na satysfakcję klientów już wewnątrz organizacji mają swoje odzwierciedlenie po dokonaniu pomiaru satysfakcji. Zespół dyrektorów przedsiębiorstwa (Zespół nr 3) nie przypisał tak dużej wagi do kryterium stosunku jakości do ceny produktu, potwierdza to ocena satysfakcji klientów, ponieważ ten czynnik znajduje się w obszarze do poprawy. Kolejną wyraźną lukę można zaobserwować przy kryterium bezpieczeństwo transakcji, doradztwo techniczne oraz bezpłatna dostawa. Pracownicy przedsiębiorstwa uznali te atrybuty satysfakcji klienta za mniej ważne w porównaniu z opiniami członków zarządu oraz dyrektorów, natomiast klienci odczuwają

mniejszą satysfakcję, a mapa jakości potwierdziła, iż jest to obszar do poprawy. Kolejną luką można zaobserwować w obszarze „zmienny wygląd strony”, gdzie opinie na temat tego atrybutu były bardzo podzielone w przedsiębiorstwie, natomiast według opinii klientów jest to obszar wymagający poprawy.

Przechodząc do formułowania strategii naprawczej, należy skonstruować ją tak, aby była ona zgodna ze strategią przedsiębiorstwa.

Powyższe rozważania potwierdzają istotę i celowość przeprowadzenia stałej obserwacji i monitorowania poziomu satysfakcji klientów. Dzięki realizacji założonych celów, zidentyfikowano i zmierzono poziom ważności atrybutów wpływających na satysfakcję klientów organizacji.

To, co jest aktualnie potrzebne organizacjom, to ocena, jakie możliwe działania na rzecz poprawy jakości najsilniej, a które relatywnie słabiej, prowadzą do zwiększenia przychodów. Dlatego też, w efekcie dobrze zaprogramowanych badań nad satysfakcją klientów, kierownictwo przedsiębiorstwa może uzyskać informacje, za jakie cechy wyrobu lub usługi klienci chcą płacić, a jakie cechy są dla nich mniej istotne. W ostatecznym rozrachunku, przychody zależą od trafnego odczytania oczekiwań i potrzeb klientów oraz czy uda się je lepiej zaspokoić, niż robią to konkurenci. Istotnym czynnikiem wspomagającym przedsiębiorstwa w tych działaniach są systemy jakości, często obligujące przedsiębiorstwa do dokonywania pomiaru satysfakcji klienta.

Literatura

1. Matuszek J., Saniuk A., Determining production orders realization possibility in conditions in middle and small batch production, University of Zilina, Zilina 2002, s. 236-243.
2. Saniuk A., Jakabova M., Babcanova D., New solutions in enterprise management, in: Innovations in information management systems, Monograph, Wydawnictwo Instytutu Informatyki i Zarządzania Produkcją Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2011, s. 44-61.
3. Jasiulewicz-Kaczmarek M., Prussak W., Modele doskonałości w zarządzaniu jakością, *Journal of Management and Finance* 10(3), 2012, s. 127-140.
4. Kobylanski A., Pawlowska B., Strychalska-Rudzewicz A., The Role of Customer Satisfaction in the Quality Management Systems: A Crosscultural Study *International Journal of Management and Marketing Research*, 4(3), 2011, s. 57-74.
5. Krivobokova Q.V., Evaluating Customer Satisfaction as an Aspect of Quality Management, *World Academy of Science, Engineering and Technology* 53, 2009 s. 565 – 568.
6. Golmohammadi K., Zohoori M., Hosseinipour S.J., Mehdizadeh S., Relationship between Total Quality Management, Innovation and Customer satisfaction in Service Organizations, *Topclass Journal of Business Management and Innovations* 1(2), 2014, s. 61-66.
7. Sikora T., Kafel P., Badania satysfakcji klientów w przedsiębiorstwach z funkcjonującym systemem zarządzania jakością, *Marketing i Rynek*, 8/2004.
8. Hys K., Hawrysz L., Trends in quality development in organizations in Poland and worldwide, [in:] *Improving Organizations in Knowledge Society*. E. Skrzypek (Ed.), Department of Quality and Knowledge Management Faculty of Economic University of Maria Curie-Sklodowska, Lublin 2011, s. 185-210.

9. Prussak W., Jasiulewicz-Kaczmarek M., Podstawy inżynierii systemów pro jakościowych, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
10. Dahlgarrd J.J., Kristensen K., Kanji G.K., Podstawy zarządzania jakością, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000.
11. Jasiulewicz-Kaczmarek M., Misztal A., Projektowanie i integracja systemów zarządzania pro jakościowego, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2014
12. Konecki K., Tworzenie proefektywnościowej kultury organizacyjnej, (www.kkonecki/publikacje.html, 05.11.2013).
13. Jasiulewicz-Kaczmarek M., Q4S – Quality For Sustainability, 8th Research/Expert Conference with International Participations "QUALITY 2013", Neum, B&H, June 06 – 08, 2013, s. 117 – 122.
14. Alexsander J., Hill N., Pomiar satysfakcji klientów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003.
15. Arnold E., Price L., Zinkhang G., Customer, Wyd. MC Graw-Hill Higher Education, 2002.
16. Dubois B., Kotler P., Marketing management, Pearsn Education, New Jersey, 2003
17. Mazurek- Łopacińska K., Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe, Wydawnictwo PWE, Warszawa, 2003.
18. Schneider W., Strategia, pomiar, zarządzanie, Wydawnictwo PWE, 2000.

Mgr inż. Anna DOMINIAK
Mgr inż. Roma MARCZEWSKA-KUŹMA
Katedra Ergonomii i Inżynierii Jakości
Politechnika Poznańska
60-965 Poznań, ul. Strzelecka 11
tel./fax: (0-61) 665 33 65
e-mail: dominiakanna@interia.pl
roma.marczewska-kuzma@put.poznan.pl