14

UWARUNKOWANIA JAKOŚCI BADANIA SATYSFAKCJI KLIENTÓW

14.1 WPROWADZENIE

Doskonalenie systemu zarządzania jakością, zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001, powinno być determinowane informacją zwrotną od klienta. Do jednej z podstawowych i najpopularniejszych metod gromadzenia informacji zwrotnych od klienta można zaliczyć badanie ankietowe przeprowadzane bezpośrednio wśród klientów. W przypadku relacji biznesowych (B2B – business to business, dostawca-odbiorca), przy pełnej identyfikacji (odbiorcy) klienta, metoda ta wydaje się być odpowiednia z uwagi na niewielkie koszty i niewielką czasochłonność. W celu zagwarantowania jakości – wiarygodnych wyników badania satysfakcji klientów biznesowych należy przeprowadzać je pamiętając o szeregu możliwych błędów i zagrożeń jakie mogą negatywnie wpłynąć na ich wiarygodność i użyteczność.

W niniejszym artykule zawarto rozważania na temat determinantów wiarygodności badania satysfakcji klientów biznesowych. Rozważania poparte zostały wynikami badań przeprowadzonymi w jednym z dużych przedsiębiorstw przemysłowych mającym siedzibę na terytorium Polski, obsługującym rynek europejski i świadczącym usługi dla innych przedsiębiorstw (w relacjach B2B). Praktyki badania satysfakcji zostały opisane i poddane krytycznej analizie w celu identyfikacji determinantów jakości badania satysfakcji klientów.

14.2 BADANIE SATYSFAKCJI KLIENTÓW – WYMAGANIE NORMY ISO 9001

Zadaniem systemu zarządzania jakością opartego na normie ISO 9001:2008 [6, 8] jest, po pierwsze stworzenie warunków w organizacji które zagwarantują dostarczenie klientowi wyrobu spełniającego wszelkie wymagania. Wymagania te obejmują zarówno wymagania klienta, jak i wymagania prawno-techniczne. Drugim zadaniem systemu zarządzania jakością jest jego ciągłe doskonalenie, przejawiające się w sukcesywnej poprawie skuteczności i efektywności procesów. Wymienione zadania SZJ wiążą się z koniecznością badania wybranych parametrów SZJ. Parametry te powinny określać w sposób wiarygodny i precyzyjny poziom realizacji wspomnianych zadań. Jako jeden z mierników funkcjonowania systemu zarządzania jakością należy uznać opinię klienta dotyczącą wyrobu. Warto podkręcić, iż pojęcie wyrób w nomenklaturze ISO obejmuje produkty oraz usługi [7]. Norma ISO 9001 wymaga aby w ramach SZJ przedsiębiorstwa monitorowały informacje dotyczące satysfakcji klienta, dzięki czemu mogły określić poziom spełnienia jego oczekiwań. Wspomniana norma zaleca określenie metod uzyskiwania i wykorzystywania informacji od

klientów. Monitorowanie percepcji klienta może obejmować uzyskiwanie danych wejściowych ze źródeł takich jak [5, 8]:

- badania zadowolenia klienta,
- dane klienta o jakości dostarczonych wyrobów,
- badania opinii użytkowników,
- analiza utraconych korzyści biznesowych,
- pochwały, roszczenia gwarancyjne (reklamacje),
- raporty dilerów

Możliwych rozwiązań w celu wypełnienia wymagań normy jest wiele. Powszechną praktyką są działania zwane badaniami zadowolenia lub satysfakcji klienta [1, 4, 3, 9] realizowane poprzez wysłanie arkusza ankietowego do klienta z prośbą o ocenę wyrobów. Ankiety bardzo często mają prostą konstrukcję umożliwiającą stosunkowo łatwy i szybki sposób wypełnienia. W przypadku przedsiębiorstw oferującym usługi na rynku biznesowym klienci mogą być pytani m.in. o:

- ocenę zgodność zrealizowanej usługi,
- ocenę terminowości,
- ocenę poziom obsługi i kompetencji personelu,
- ocenę reagowania na reklamację,
- ocenę serwisu,
- ocenę poziomu oferowanej ceny w stosunku do jakości.

Rozwiązanie z bezpośrednimi badaniami satysfakcji klienta wydaje się być najbardziej obiektywne i wiarygodne. Informację uzyskane taką metodą powinny być bardzo wartościowe dla organizacji i jej SZJ. Jakość informacji uzyskiwanej dzięki badaniu satysfakcji klienta ma zasadnicze znaczenie dla rozwoju SZJ. Dowodem tego jest specjalna specyfikacja techniczn,a którą opracowała Międzynarodowa Organizacja Standaryzacyjna – ISO/TS 10004:2010, Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for monitoring and measuring. Zawiera ona wytyczne w zakresie monitorowania i pomiaru satysfakcji klienta, w tym miedzy innymi [4, 2]:

- Idei satysfakcji klienta, naczelnych zasad,
- Ram dla monitorowania i pomiaru satysfakcji klienta,
- Planowania monitorowania i pomiaru satysfakcji klienta,
- Procesów monitorowania i pomiaru satysfakcji klienta,
- Zachowania i doskonalenia monitorowania i pomiaru procesów.

Pomimo szeregu wytycznych, przedsiębiorstwa stosują często własne autorskie praktyki i metody w zakresie badań satysfakcji klientów. Kolejna części niniejszego artykułu poświęcona została praktykom jednego z wybranych przedsiębiorstw w zakresie badania satysfakcji klientów biznesowych.

14.3 BADANIE SATYSFAKCJI KLIENTA W WYBRANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

W badanej firmie corocznie przeprowadza się badania ankietowe wśród wybranych najważniejszych klientów. Ankiety wysyłane są do klientów w formie papierowej, tradycyjną pocztą. W ankiecie klienci proszeni są o ocenę kilku aspektów współpracy w skali od 1 (ocena negatywna) do 5 (ocena pozytywna).

Badaniu podlegają aspekty związane z miedzy innymi:

- ocenę terminowości (dotrzymania terminów ustalonych na umowach),
- oceną jakości usług,
- ocenę współpracy w trakcie realizacji usługi (obsługa klienta),
- ocenę stopnia spełnienia oczekiwań,
- ocenę reakcji na reklamacje (ocenę tą wyrażają klienci którzy składali reklamacje)
- ocenę kompetencji personelu.

Corocznie w badaniu satysfakcji klienta decyduje się wziąć udział około połowa klientów do których wysłano ankiety. Ankieta wysyłana pocztą nie jest anonimowa. Ma to swoje pozytywne i negatywne strony. Negatywną stroną takiego rozwiązania jest obawa klienta o konsekwencje wyrażenia negatywnych opinii i pogorszenia stosunków z dostawcą. Taka sytuacja niewątpliwie ma negatywny wpływ na wiarygodność ankiety. Pozytywną stroną braku anonimowości jest możliwość indywidualnego podejścia do klienta.
Wyniki badań satysfakcji klientów przeprowadzone w latach 2006-2013 zawiera tabela 14.1.

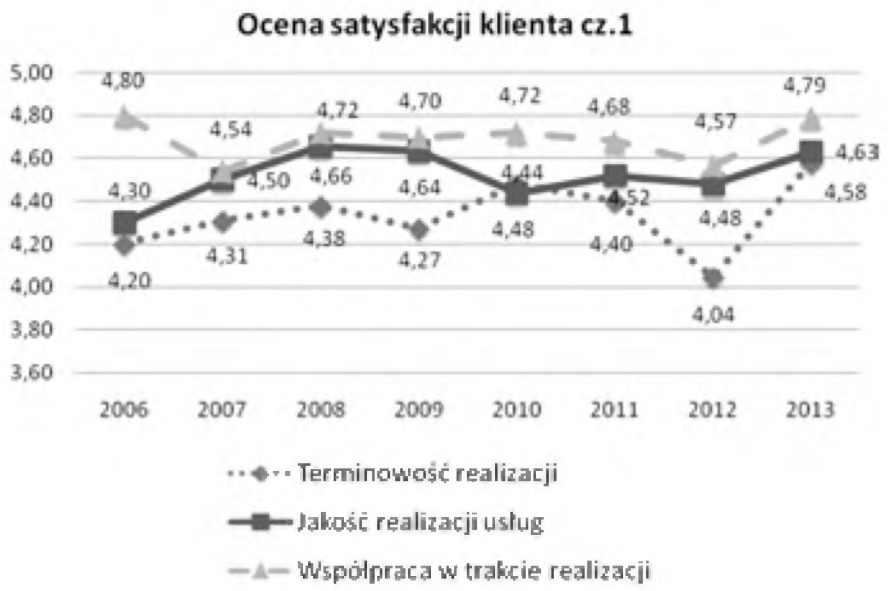
Tabela 14.1 Wyniki badań satysfakcji klientów

Rok	Terminowość	Jakość realizacji usług	Współpraca w trakcie realizacji	Stopień spełnienia oczekiwań	Reakcja na reklamacje	Ocena kompetencji personelu
2006	4,20	4,30	4,80	4,10	4,31	4,50
2007	4,31	4,50	4,54	4,08	4,20	4,35
2008	4,38	4,66	4,72	4,25	4,56	4,44
2009	4,27	4,64	4,70	4,30	4,44	4,45
2010	4,48	4,44	4,72	4,20	4,58	4,48
2011	4,40	4,60	4,64	4,32	4,33	4,52
2012	4,04	4,48	4,57	4,13	4,00	4,43
2013	4,58	4,63	4,79	4,16	4,45	4,74

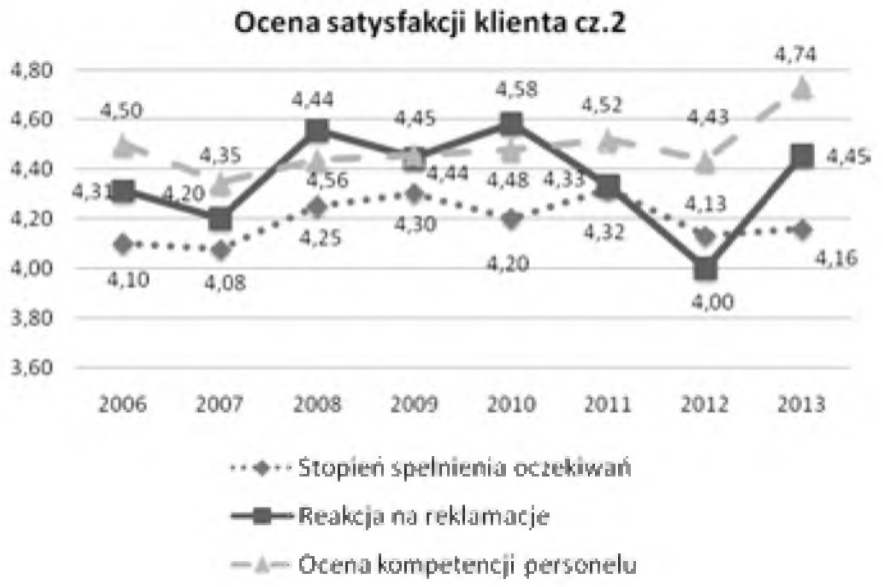
Na rys. 14.1 i 14.2 przedstawiono graficzne zestawienie średnich ocen satysfakcji klientów dotyczące wybranych aspektów. Wyniki badań satysfakcji mieszczą się w obszarach ocen dobrych i bardzo dobrych. Średnie oceny w żadnym aspekcie nie sytuują się poniżej wartości 4 – oceny dobrej.

Podobnie pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa nakreśla się po analizie wyników badań satysfakcji klienta w przypadku oceny stopnia spełnienia oczekiwań, reakcji na reklamacje oraz kompetencji personelu.

Taki obraz działalności przedsiębiorstwa i funkcjonowania SZJ dla najwyższego kierownictwa jest bardzo pozytywny. Nie stanowi podstawy do przeprowadzania działań doskonalących. Jednostki certyfikujące, a w zasadzie ich audytorzy na podstawie takich danych mogą wyciągać jedynie pozytywne wnioski na temat funkcjonowania SZJ w badanym przedsiębiorstwie.



Rys. 14.1 Ocena satysfakcji klienta cz. 1



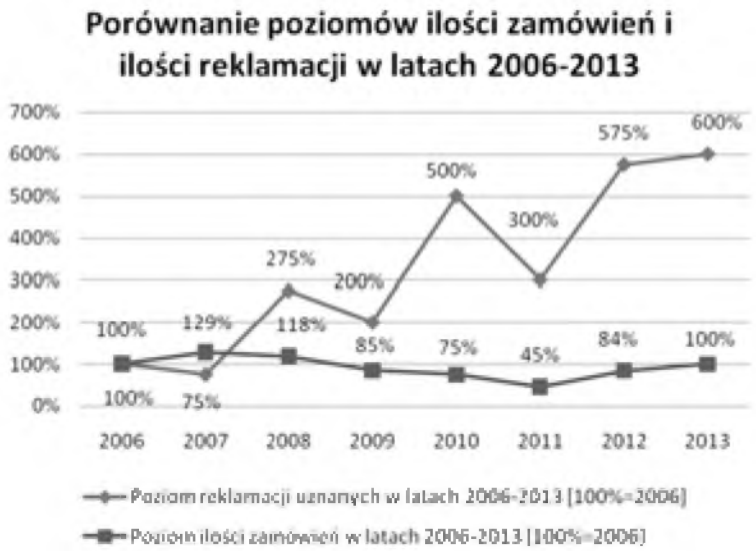
Rys. 14.2 Ocena satysfakcji klienta cz. 2

W celu weryfikacji jakości informacji płynących z badań satysfakcji klientów porównano je z innymi danymi, które również mogą posłużyć jako dane diagnostyczne obrazujące funkcjonowanie SZJ. Wspomniane wyniki w szczególności porównano z poziomem reklamacji, jakie napływały do przedsiębiorstwa w latach 2006-2013 r. Warto podkreślić, iż do analizy użyto tylko liczby reklamacji, które przedsiębiorstwo uznało jako zasadne. Liczba wszystkich reklamacji wpływających do przedsiębiorstwa nie została udostępniona.

14.4 POZIOM REKLAMACJI, A WYNIKI SATYSFAKCJI KLIENTA

Jak wspomniano jednym z głównych zadań systemu zarządzania jakością opartym na normie ISO 9001 jest spełnienie wymagań zidentyfikowanych dla produktu/usługi.

Reklamacja z punktu widzenia osób odpowiedzialnych za SZJ jest zdarzeniem wielce niepożądanym. Wskaźniki dotyczące reklamacji są jednym z najlepszych informacji o stanie funkcjonowania SZJ. Na rys. 14.3 przedstawiono poziomy liczb reklamacji i liczb przyjętych zamówień w latach 2006-2013. Liczba reklamacji z roku 2006 została uznana za bazową (100%) i stanowi punkt odniesienia dla całego badanego okresu.



Rys. 14.3 Porównanie poziomów ilości reklamacji oraz realizowanych zamówień w latach 2006-2013

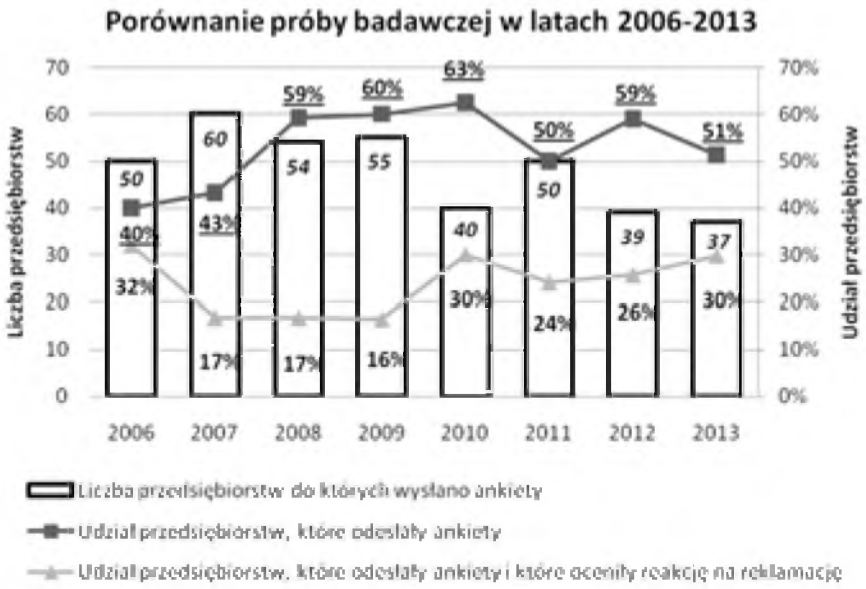
Wyniki badań dowodzą, iż w badanym przedsiębiorstwie odnotowano 6. krotny wzrost poziomu reklamacji w latach 2006-2013. Taki względny wzrost nie byłby oznaką problemów z SZJ gdyby towarzyszył mu wzrost wartości liczby zrealizowanych zmówień. Niestety taka sytuacja nie ma miejsca. Dwa omawiane parametry nie zmieniają się w czasie na podobnym poziomie (rys. 14.3). Wzrost poziomu reklamacji, który nie odpowiada wzrostowi poziomu zamówień dla naczelnego kierownictwa oznacza poważne problemy z funkcjonowaniem systemu zarządzania jakością. Można przyjąć założenie, iż dobrze przeprowadzone badania satysfakcji klienta powinny w jakimś zakresie uchwycić te negatywne zmiany. Porównanie zmian uśrednionego poziomu satysfakcji klienta i poziomu liczby reklamacji w latach 2006-2013 niestety nie ujawnia zależności. Współczynnik korelacji pomiędzy wspomnianymi zmiennymi w badanym okresie jest równy 0,258. Na rys. 14.4 zawarto graficzne przedstawienie badanych zmiennych.

Analiza wartości przedstawionych na rys. 14.4 nie pozostawia wątpliwości w zakresie związku pomiędzy poziomem reklamacji, a oceną satysfakcji klienta. Uśrednione dla każdego roku wartości dla 6-ciu aspektów oceny satysfakcji klienta ujawnia, iż w badanym okresie poziom satysfakcji utrzymuje się na stosunkowo stabilnym poziomie. To nie jest zaskakujące z uwagi na uśrednienie dużej zbiorowości danych, a co za tym idzie „wygładzenie" zmienności parametru. Warto zwrócić uwagę jednak na brak zależności pomiędzy omawianymi wskaźnikami. Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, iż przyjęta metodyka badania satysfakcji klientów nie pozwala w pełni na uzyskanie obiektywnej i wiarygodnej diagnozy funkcjonowania SZJ.

Rys. 14.4 Porównanie uśrednionego poziomu satysfakcji klienta i poziomu liczby reklamacji

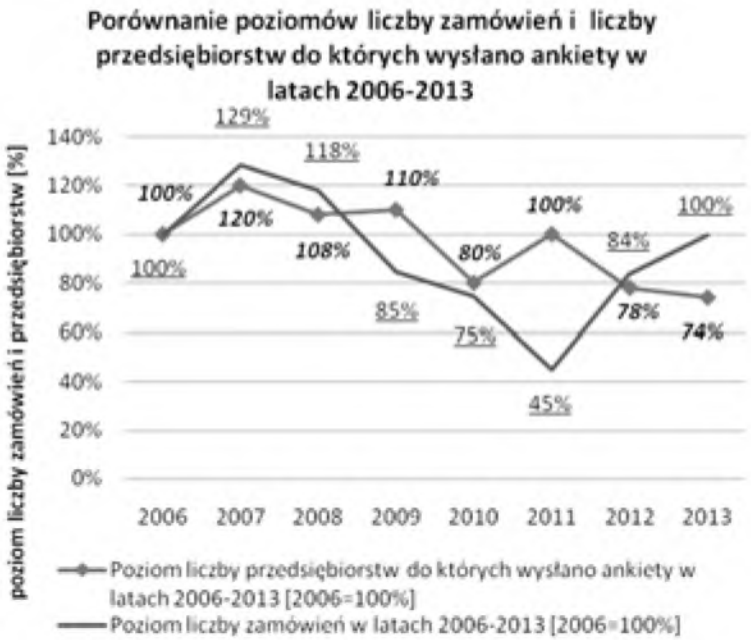
14.5 ANALIZA DOBORU PRÓBY BADAWCZEJ

Na rys. 14.5 przedstawiono wielkość próby badawczej na której oparto ocenę satysfakcji klienta w każdym roku w badanym okresie.



Rys. 14.5 Porównanie próby badawczej w latach 2006-2013

Ankiety oceny satysfakcji wysyłane były do grup klientów liczących od 37 (2013 r.) do 60 (2007 r.) przedsiębiorstw. Liczbę wytypowanych adresatów uznać należy jako dość przypadkową. W takiej sytuacji porównywanie rocznych wyników oceny satysfakcji jest utrudnione. Przyczyn takiej sytuacji można się doszukiwać w zmianach popytu (liczby zamówień, liczby klientów). Liczbę przedsiębiorstw, do których wysłano ankiety zestawione ze zmianami ilości zamówień w latach 2006-2013 przedstawiono na rys. 14.6.



Rys. 14.6 Porównanie poziomów liczby zamówień i liczby przedsiębiorstw do których wysłano ankiety badania satysfakcji klientów

Udział przedsiębiorstw, które odsyłały ankiety w badanym okresie wynosi od 40% (2006 r.) do 63% (2010 r.).

Liczebność próby badawczej nie wykazuje stabilności i także jest dość przypadkowa. W przypadku masowych badań wynik zwrotu ankiet na poziomie 50% byłby wynikiem bardzo dobrym. W przypadku kilkudziesięciu partnerów biznesowych taki zwrot ankiet nie jest imponujący. Szczególnie biorąc pod uwagę, iż trend ilości badanych podmiotów jest malejący (rys. 14.6). Na uwagę zasługuje sytuacja w roku 2011, kiedy to poziom ilości zamówień spadł do najniższego poziomu 45% względem roku 2006. Natomiast liczba przedsiębiorstw do których wysłano ankiety wyniosła dokładnie (50) tyle ile w roku 2006. Co ciekawe w roku 2013 poziom ilości zamówień powrócił do poziomu z 2006 roku, natomiast liczba wysłanych ankiet spadła do 37. Sytuację tą obrazują rys. 14.5 i 14.6.

W ankiecie badania satysfakcji klienta zawarto pytanie o ocenę reakcji dostawcy na reklamacje. Z oczywistych względów na to pytanie odpowiadają jedynie klienci, którzy składali reklamację. Na rys. 14.5 zobrazowano udział przedsiębiorstw, które oceniały reakcje na reklamacje w grupie przedsiębiorstw do których wysłano ankiety. Odsetek przedsiębiorstw które wyrażają swoją opinie o jakości reakcji na reklamacje wynosił 40% w roku 2006 r. W kolejnych latach wskaźnik ten jest niższy pomimo, iż poziom reklamacji wzrósł sześciokrotnie w badanym okresie (por rys. 14.4.). Taka sytuacja może wskazywać na próby wybierania klientów do badania satysfakcji, którzy nie składali reklamacji. Badania wśród jedynie zadowolonej grupy klientów w oczywisty sposób będą mniej obiektywne i wartościowe. Taka sytuacja poddaje w wątpliwość poprawność przyjętej polityki w zakresie badania satysfakcji klientów.

14.6 ZAGROŻENIA I UWARUNKOWANIA JAKOŚCI BADANIA SATYSFAKCJI KLIENTÓW

Po analizie danych i praktyk w zakresie badania satysfakcji klienta można zidentyfikować kilka zagrożeń jakości ich wyników. Są to:

- *Błędna polityka badań satysfakcji klientów*. Zasadniczym błędem jest realizowanie badań satysfakcji klientów jedynie dla potrzeb certyfikacji i jednostek certyfikujących. Odpowiednia rzetelna polityka badania jest kluczowa dla jakości wyników badań. Jeżeli ten warunek nie będzie spełniony badania ankietowe będą stratą czasu zarówno dla dostawcy jak i jego klienta.
- *Negatywny wpływ na relacje biznesowe*. Na wiarygodność wyników badania ma wpływ w dużej mierze obawa klienta o pogorszenie relacji z dostawcą. Dostawca może być monopolistą na lokalnym rynku. Zła ocena wystawiona przez klienta może w rozumieniu klienta skutkować propozycją gorszej cenowo oferty, a zmiana dostawcy będzie wiązała się z dodatkowymi kosztami. Rozwiązaniem tego problemu wydaje się anonimowość ankiet.
- *Nieprawidłowy wybór klientów do badania*. Na wiarygodność wyników badania ma wpływ wybór grupy klientów wśród których przeprowadzane są badania. Można sobie wyobrazić przypadki, w których do badania wybiera się jedynie przedsiębiorstwa-klientów, z którymi dostawca jest w bardzo dobrych relacjach i nie jest w sporze np. reklamacyjnym. Warunkiem wyeliminowania tego typu zagrożeń jest przyjęcie zasady, iż uczestnictwo w badaniu mają wszyscy klienci. Badania satysfakcji wśród klientów którzy z jakiś powodów zakończyli współpracę wydaja się szczególnie ważne.
- *Niska wiarygodność i kompetencje osoby biorącej udział w badaniu*. Na wiarygodność wyników badania ma wpływ osoba biorąca udział w badaniu w imieniu przedsiębiorcy-klienta. Dobrze poinformowana, zmotywowana do rzetelnej oceny osoba wypełniająca ankietę w imieniu klienta to podstawowy warunek jakości badania. W środowisku biznesowym można sobie wyobrazić sytuację w której osoby odpowiedzialne za kontakty z dostawcami wypełniają wiele ankiet od dostawców. Często osoby te nie są zainteresowane rzetelnym wypełnieniem ankiety lub przekazują to zadanie innym osobom gorzej poinformowanym o jakości usług będących podstawą oceny dostawcy. Dla dostawcy prowadzącego badanie ten problem jest trudny do wyeliminowania. Przy analizie wyników badania dobrze jest brać pod uwagę wiarygodność stanowisk, a nawet osób wypełniających ankietę.
- *Uogólnienie oceny współpracy*. Badania ankietowe często prowadzone są jedynie raz w roku. Współpraca z dostawcą nie rzadko ma charakter ciągły. Można sobie wyobrazić, tak jak w przypadku analizowanego przedsiębiorstwa, wiele realizacji usług w ciągu roku. Ocena rocznej współpracy, wielokrotnych usług poprzez jednorazową ocenę wymusza duże uogólnienia lub wprowadza możliwość niesprawiedliwej, nierzetelnej oceny. Może się zdarzyć, iż całoroczna współpraca będzie oceniana na podstawie ostatniej usługi. Dobrym rozwiązaniem eliminującym takie zagrożenia wydaje się wprowadzenie standardowej jednostki badawczej. Może to się przejawiać badaniem

satysfakcji po każdej zrealizowanej usłudze lub wprowadzenie częstszych np. kwartalnych badań.

- *Błędy metodologiczne badania*. Błędna konstrukcja ankiety – kwestionariusza ankietowego też stanowi zagrożenie dla jakości wyników badania satysfakcji klienta. Praco i czasochłonne wypełnianie i odsyłanie ankiet dla klienta ma oczywisty wpływ na ilość odsyłanych ankiet i tym samym liczebność próby badawczej. Wielostronicowa, czasochłonna w wypełnianiu ankieta nie będzie często wracała do dostawcy. Podobnie jak w przypadku uciążliwych form przesyłania formularzy ankietowych. Formy papierowe powinny ustępować nowoczesnym metodom gromadzenia danych opartych o mechanizmy bazodanowe i Internet.

PODSUMOWANIE

Ocena satysfakcji klienta to jeden z głównych wskaźników opisujących stan funkcjonowania SZJ. Ocena ta dokonywana jest poprzez szereg metod. Jedną z nich jest metoda ankietowa z użyciem kwestionariusza ankietowego. Na przykładzie analizy praktyk w jednym z wybranych przedsiębiorstw przemysłowych można zidentyfikować zbiór determinantów jakość wyników badań satysfakcji klientów, którymi są

- Prawidłowa i rzetelnie realizowana polityka badań satysfakcji klientów,
- Anonimowość badania, która zapewni obiektywność oceny i wyeliminuje negatywny wpływ na relacje biznesowe partnerów,
- Ustalenie obiektywnych zasad ilościowych i proceduralnych (np. losowania) doboru klientów do badania.
- Analizowanie wyników badania w oparciu o wiarygodność i kompetencje osoby biorącej udział w badaniu,
- Wprowadzenie jednostki ocenianej. Oceniana powinna dotyczyć konkretnych jednostek np. okresu (czasu) współpracy lub ilość usług. Powinno to wyeliminować uogólnianie oceny współpracy przez klienta.
- Ustalenie w miarę stałej, podobnej procedury badania satysfakcji klienta, która będzie zawierać wymagania w zakresie metod analizy danych i wnioskowania. Dzięki takiemu rozwiązaniu możliwe będzie porównywanie poziomów satysfakcji klienta w dłuższym okresie.

Zastosowanie opisanych zaleceń powinno poprawić jakość wyników badania satysfakcji klienta, a tym samym przyczynić się do zwiększenia ich wartości i użyteczności dla kadry menedżerskiej.

LITERATURA

1. http://the9000store.com/ISO-9000-Tips-Customer-Satisfaction.aspx
2. http://www.malongroup.pl/news/uwaga-nowa-specyfikacja-techniczna-iso-ts-10004-2010
3. http://www.theacsi.org/the-american-customer-satisfaction-index
4. ISO/TS 10004:2012: Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for monitoring and measuring

5. Ligarski M. J., Problem identification method in certified quality management systems, Quality & Quantity, 46, 2012.
6. Molenda M., Kryteria kwalifikacji kooperantów przemysłowych; Studia i materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą nr 45; Bydgoszcz 2011 r.
7. Norma PN-EN ISO 9000:2006 SZJ - Podstawy i Terminologia.
8. Norma PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością – Wymagania.
9. Skotnicka-Zasadzeń B., Wolniak R.; Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach; Wyd. Politechnika Śląska; Gliwice; 2008 r.

UWARUNKOWANIA JAKOŚCI BADANIA SATYSFAKCJI KLIENTÓW

Streszczenie: *Artykuł poświęcony został problematyce wiarygodności badań satysfakcji klientów realizowanych w ramach funkcjonowania systemu zarządzania jakością opartego na normie ISO 9001:2008. Celem artykułu jest przedstawienie wyników krytycznej analizy praktyk w zakresie badań satysfakcji klientów realizowanych w jednym z przykładowych dużych przedsiębiorstw przemysłowych mającym siedzibę na terytorium Polski i obsługującym rynek europejski. Wybrane przedsiębiorstwo realizuje usługi dla klientów biznesowych. W artykule zawarto wyniki badań obrazujące praktyki i ich wyniki w zakresie badania satysfakcji klientów przez wybrane przedsiębiorstwo w latach 2006-2013. Krytyczna analiza praktyk stosowanych w danym przedsiębiorstwie pozwoliła zidentyfikować uwarunkowania jakości badań satysfakcji klienta.*

Słowa kluczowe: *jakość, zarządzanie jakością, badanie satysfakcji klienta, system zarządzania jakością*

DETERMINANTS OF QUALITY CUSTOMER SATISFACTION SURVEYS

Abstract*: Article was devoted to issues of credibility customer satisfaction survey. Customer satisfaction survey is one of the requirements of ISO 9001:2008. The purpose of this article is to present the results of a critical analysis of practices in customer satisfaction surveys carried out in one of the examples of large industrial companies established in the territory of the Polish and European market supports. Selected company provides services for business customers. The article contains the results of studies illustrating practices in customer satisfaction survey by the selected company in the years 2006-2013. Critical analysis of practices in the enterprise helped to identify the determinants of the quality of customer satisfaction research.*

Key words: *quality, quality management, customer satisfaction surveys, quality management system,*

dr inż. Michał MOLENDA
Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Inżynierii Produkcji
ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze
tel.: +4832 277 7347
e-mail: michal.molenda@polsl.pl