

**Małgorzata Chojnacka**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wielkopolskim

---

## WYBRANE ASPEKTY POMIARU SATYSFAKCJI KLIENTA – STUDIUM TEORETYCZNO-EMPIRYCZNE

---

**Streszczenie:** We współczesnym świecie szczególnie istotna jest umiejętność właściwego gromadzenia i przetwarzania informacji o konsumentach i ich zadowoleniu. Artykuł jest próbą oceny posiadanej wiedzy o konsumentach. Rezultaty analizy rzucają światło na istotę i rolę pomiaru satysfakcji klienta w organizacjach projakościowych.

**Słowa kluczowe:** pomiar satysfakcji klienta, analiza danych satysfakcji klienta, organizacje projakościowe.

### 1. Wstęp

Starochińska klątwa głosi „Obyś żył w ciekawych czasach”. Czasy niewątpliwie są ciekawe i obfitują w nieoczekiwane zwroty sytuacji. Obecnie społeczeństwo musi funkcjonować w okresie burzliwych przeobrażeń, a kierunek zmian nie zawsze jest zgodny z założeniami i pragnieniami. Również współczesne przedsiębiorstwa żyją w ciekawych czasach, w których jedynym pewnikiem jest zmiana. Dostosowanie się do burzliwego otoczenia niekiedy wymaga od nich przeprowadzenia radykalnych przemian wewnątrz swojej struktury. Wielu autorów podkreśla, jak istotne jest ustawiczne i permanentne doskonalenie organizacji we wszystkich jej obszarach działania. Warto w tym miejscu raz jeszcze przytoczyć słowa P.F. Druckera: „Organizacja, która utrwała dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań, traci zdolność adaptacyjną i nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym nieodmiennym przeznaczeniem człowieka” [Drucker 1994, s. 71]. Także produkt wysokiej jakości może być już elementem niewystarczającym do zadowolenia i usatysfakcjonowania klienta, bowiem jego oczekiwania również rosną w niebotycznym tempie. Dziś adresat produktu domaga się wartości dodanej, tworzonej przez kapitał intelektualny. Kreatywność i innowacyjność winna dotyczyć nie tylko oferty kierowanej na rynek, ale także ludzi zatrudnianych przez organizację. Klienci rozglądają się za nowymi, innowacyjnymi propozycjami, a w ślad za nimi pracownicy rozpoczęli poszukiwania nowych rozwiązań. Pomiar satysfakcji klientów może być traktowany jako źródło informacji niezbędnej do doskonalenia wszystkich dzia-

łań podejmowanych w celu zapewnienia najwyższego poziomu zadowolenia najważniejszych osób w organizacji, czyli klientów. Wiedząc, czego chce klient, jakie ma potrzeby, oczekiwania, co go irytuje, a co zachwyca, możemy przejść do opracowania i realizacji skutecznego programu doskonalenia organizacji.

E. Deming stwierdził, że sukces w biznesie pochodzi z obsługi stałych klientów, którzy szczerą się posiadaniem naszych produktów, korzystaniem z naszych usług i przyprowadzą do nas swoich przyjaciół [Deming 1986, za: Otto 2001, s. 36].

Niniejsze opracowanie jest próbą zgłębienia zagadnienia odnoszącego się do dokonywanego pomiaru zadowolenia klientów. Ma na celu rozpoznanie wyszczególnionych aspektów pomiaru satysfakcji klienta w wybranych organizacjach będących laureatami i wyróżnionymi w konkursie Polskiej Nagrody Jakości, zwanych dalej organizacjami projakościowymi i doskonalącymi jakość. Główny cel poznawczy sprowadzono do pytań cząstkowych szczegółowo omówionych w podrozdziale trzecim.

## **2. Pomiar satysfakcji klienta w organizacjach doskonalących jakość**

Poziom satysfakcji ujmowany jest jako odzwierciedlenie tego, w jakim stopniu produkt oferowany przez organizację zaspokaja zbiór wymagań klienta. Opinie klientów cechuje subiektywizm i mogą być sprzeczne z faktami [Hill, Alexander 2003, s. 11]. Satysfakcja klienta może być związana z jego bezpośrednią reakcją na korzystanie z produktu lub całkowitą reakcją na serię doświadczonych sytuacji [Woodruff, Gardial 1996 s. 95, za: Nieżurawski, Witkowska 2007, s. 32]. Można nazwać pomiar satysfakcji klienta procesem uczenia się jakości od klienta, polegającym na rzetelnym zbieraniu informacji o jego wymaganiach, oczekiwaniach i odczuciach posprzedażowych.

Badania satysfakcji mogą pełnić funkcje naprawczą, uczenia i bodźców [Schneider 2000, za: Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, s. 68-69]. Pierwsza z wymienionych funkcji sprowadza się do eliminacji jednostkowych zdarzeń wywołujących niezadowolenie u klientów. Przedsiębiorstwo po zidentyfikowaniu nieprawidłowości usiłuje naprawić swoje błędy. Organizacja zadaje sobie trud, by jej dobre imię nie ucierpiało, w związku z powyższym wymienia towary uszkodzone na te wolne od wad, niekiedy podejmuje się ich naprawy, w niektórych przypadkach skłonna jest również wypłacić odszkodowania. W pewnych okolicznościach niezadowolenie może być neutralizowane przez obniżenie ceny za produkt lub usługę, dodanie prezentu, bonu, a także przez zwrot pieniędzy. Kolejna funkcja polega na czerpaniu nauki z doświadczeń i rzetelnym wyciąganiu wniosków na przyszłość w celu usprawnienia funkcjonowania organizacji. Jest to swego rodzaju uczenie się na błędach. Ostatnia funkcja bodźców jest powiązana z dwoma wcześniej wymienionymi obszarami zadań. Pracownicy są zaangażowani w dostarczanie usług i produktów satysfakcjonujących klientów i w pełni rozumieją rolę oraz znaczenie zadowolenia nabywców.

Badania satysfakcji klienta wymagają nie tylko umiejętności metodologicznych czy organizacyjnych, ale również niezwyklej skrupulatności i zaangażowania osobistego ze strony osób za nie odpowiedzialnych. Konieczne jest posiadanie przez badaczy odpowiednich kwalifikacji, wykształcenia i praktyki. Ważne jest doświadczenie w zakresie badań jakościowych i ilościowych, nie mniej istotne są umiejętności tworzenia narzędzi badawczych, zaangażowanie w realizację badań, zdolności analityczne, umiejętności prezentowania wyników badań. Pomiar ten mogą przeprowadzić pracownicy organizacji lub podmioty, instytucje zewnętrzne. Jednak koszt związany z tego typu badaniem skłania organizacje do powierzenia tej funkcji wyznaczonym pracownikom.

Obecnie coraz więcej dostępnych jest na rynku programów komputerowych, pakietów statystycznych, baz danych i arkuszy kalkulacyjnych ułatwiających przeprowadzenie analiz efektów prac badawczych. Nie ulega wątpliwości, że dzięki nim wzrasta wartość zebranych informacji. Pozwalają one zebrany materiał właściwie skwantyfikować i przeanalizować w krótkim czasie. W efekcie najwyższe kierownictwo pozyskuje pełnowartościową informację i ma pełniejszy obraz posiadanych danych umożliwiającą mu podejmowanie lepszych decyzji w krótszym horyzoncie czasowym.

Wzmocnienie kontaktów z klientami i oferowanie im produktów oraz usług zgodnych z ich oczekiwaniami pozwala na osiągnięcie znacznych korzyści. Według badań niemieckich naukowców, staranne wypełnienie życzeń klientów w pracach nad nowymi produktami pozwoliło 74% przedsiębiorstw działających w branży maszynowej i elektrotechnicznej istotnie poprawić swoje rezultaty rynkowe. Natomiast w 57% organizacji działania proklienckie umożliwiły zredukowanie czasu pracy związanego z działaniami rozwojowymi i przyspieszyły procesy poszukiwania innowacji. Już 46% badanych przedsiębiorstw włącza klientów w pracę nad budową koncepcji przyszłych produktów. Dzięki temu możliwe staje się minimalizowanie ryzyka niewłaściwych działań [Mueller 1996, s. 36-37]. Analizując badania amerykańskie dotyczące rankingu „Najbardziej podziwianych przedsiębiorstw świata”, można dojść do wniosku, że znalezienie się w ich gronie jest bardziej prawdopodobne, jeśli będzie się systematycznie rejestrować i analizować wskaźniki zadowolenia i lojalności klienta, gdyż 60% z nich takie badania realizuje [Stein 2000, s. 16]. Inne badania realizowane przez Instytut Planowania Strategicznego przy Massachusetts Institute of Technology [Karting 1998, s. 46-47] wskazują, że dostarczanie usług na wyższym poziomie pozwala osiągać organizacjom wyższe udziały rynkowe i zyski. Dlatego twierdzenie przekonujące o konieczności prowadzenia badań satysfakcji klientów winno być postrzegane jako kwestia bezdyskusyjna. I chociaż w literaturze podaje się wiele rozmaitych korzyści wynikających z prowadzenia takich badań, w niniejszym opracowaniu zostaną one jedynie zasygnalizowane. Do głównych korzyści wynikających z prowadzenia takowych pomiarów zaliczyć można [Pasquier, Fastnach 2001, s. 46]:

- wzrost lojalności,
- dokładniejsze określenie pozycji firmy,
- dostrzeganie słabości, w tym słabości w stosunku do konkurentów,
- wykonywanie usprawnień w zakresie jakości wyrobów, usług i procesów.
- wyczerpanie pracowników na sprawy klientów i podniesienie ich motywacji do działań zapewniających lepsze wypełnienie potrzeb.

Lekceważenie satysfakcji klienta i bagatelizowanie roli pomiarów może skutkować brakiem dostatecznego rozpoznania potrzeb klientów, a to w efekcie zminimalizuje szanse organizacji na pozyskanie lojalności wśród nabywców. Może też mieć wpływ m.in. na zmniejszenie przychodów ze sprzedaży. Również pracownicy, widząc pogłębiający się dystans do najlepszych konkurentów, mogą odchodzić z pracy. Rezygnacja z badań dotyczących zadowolenia konsumentów naraża na ryzyko podejmowania ważnych decyzji na podstawie niekompletnych i powierzchownych informacji, a to w efekcie niejednokrotnie przyczynia się do powstawania bezcelowych kosztów.

### 3. Metodyka i cel badań

Badania miały na celu zgłębienie zagadnień odnoszących się do problematyki uwzględniającej pomiar zadowolenia, satysfakcji klienta dokonywany przez organizacje doskonalące jakość.

Główne cele poznawcze sprowadzono do następujących pytań cząstkowych:

1. Jakie osoby zajmują się badaniem satysfakcji klienta i kto jest nimi objęty?
2. Od jakiego czasu prowadzi się badania i jaka jest ich częstotliwość?
3. Jakie są przyczyny, dla których dokonuje się badań klientów w jednostkach doskonalących jakość?
4. Jakie instrumentarium pomiaru zadowolenia klienta jest wykorzystywane przez przedsiębiorstwa projekcyjne?
5. Jaka jest częstotliwość stosowania metod pomiaru satysfakcji w badanych jednostkach?
6. Które czynniki, w ocenie ankietowanych, gwarantują uzyskanie właściwych wyników analizy?

Wnioskowanie rzuca światło na istotę i rolę pomiaru satysfakcji klienta w organizacjach doskonalących jakość. Rezultaty mają też naturę czysto pragmatyczną i mogą być wytyczną dla przedsiębiorców chcących modyfikować działania w obrębie pomiaru zadowolenia klienta.

Przedmiot i cel badań był elementem determinującym wybór badania ilościowego. W badaniu posłużono się ankietą pocztową. Po przeprowadzeniu badania pilotażowego, weryfikującego komunikatywność pytań, przystąpiono w 2010 r. do badania właściwego.

Analizami objęto organizacje będące laureatami i które zostały wyróżnione w konkursie Polskiej Nagrody Jakości, czyli reprezentantów „Najlepszych z Najlep-

szych”. Dane pozyskano od 14 przedsiębiorstw. Inne organizacje należące do tej grupy nie wyraziły gotowości do uczestniczenia w badaniu. Wymaga podkreślenia, że jest to mała reprezentatywność próby (niecałe 12%). Przedstawiona analiza i wnioskowanie dotyczy całej zbiorowości łącznie.

Próbie badawczą scharakteryzowano na podstawie następujących kryteriów: sektor, sekcja na bazie klasyfikacji PKD, powiązania z kapitałem zagranicznym, wielkość zatrudnienia, stosowane systemy jakości i posiadane certyfikaty.

W badaniu przewodnim rodzajem organizacji były instytucje należące do sektora publicznego – 71%, pozostałe 29% – do prywatnego. Dominowały podmioty funkcjonujące w sekcji: O – administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne (43%), D – wytwarzanie energii elektrycznej, gazu, pary wodnej, gorącej wody i powietrza do układów klimatyzacyjnych i zaopatrywanie w nie (21%), M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (14%), F – budownictwo (7%), H – transport i gospodarka magazynowa (7%), Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna (7%). Zdecydowana większość badanych nie ma po-

**Tabela 1.** Charakterystyka organizacji objętych badaniami według pięciu kryteriów

Kryteria dotyczące badanych organizacji		%
Sektor	publiczny	71
	prywatny	29
Sekcja (na podstawie klasyfikacji PKD)	O – administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	43
	D – wytwarzanie energii elektrycznej, gazu, pary wodnej, gorącej wody i powietrza do układów klimatyzacyjnych i zaopatrywanie w nie	21
	M – działalność profesjonalna naukowa i techniczna	14
	F – budownictwo	7
	H – transport i gospodarka magazynowa	7
	Q – opieka zdrowotna i pomoc społeczna	7
Powiązania z kapitałem zagranicznym	Brak powiązań	93
	Spółka stowarzyszona lub zależna	7
Liczba zatrudnionych	Od 301-700	43
	Powyżej 700	43
	Od 101 do 300	7
	Od 30 do 100	7
Stosowane systemy jakości i posiadane certyfikaty	Posiadany certyfikat ISO 9001	93
	Wdrożony system ISO 14001	57
	Podjmuje istotny krok w kierunku TQM	43
	Funkcjonują na podstawie kompleksowego zarządzania jakością	21
	Własny zaawansowany system norm oparty na normach ISO 9001, 14001 i 18001	7

Źródło: opracowanie własne.

wiązania z kapitałem zagranicznym (dotyczy to 93%). W badaniu najbardziej liczebną grupę stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające od 301 do 700 pracowników i powyżej 700 (po 43% każda), ale znalazły się takie, które zatrudniały liczbę pracowników mieszczącą się w przedziale od 100 do 301 i od 30 do 100 (po 7%). Aż 93% ankietowanych miało certyfikat ISO 9001. Wśród respondentów dominującą grupę stanowiły organizacje funkcjonujące na bazie ISO 14001 (57%). Znalazły się w tej zbiorowości podmioty, które wykonały istotny krok w kierunku TQM (43%), a także te, które oparte są na kompleksowym zarządzaniu jakością (21%). Odnotować należy, że 7% „Najlepszych z Najlepszych” ma własny zaawansowany system norm oparty na normach ISO 9001, 14001 i 18001. Ujęcie tabelaryczne pozwala na porównanie częstotliwości występowania wyżej wymienionych cech w próbie badawczej. Dane prezentuje tab. 1.

#### 4. Wyniki przeprowadzonych badań

Jedną z podstawowych przesłanek umożliwiających doskonalenie działalności organizacji jest uwzględnienie orientacji na klienta. Przeprowadzone badania dowiodły, że respondenci dokonują pomiaru satysfakcji klienta, co jest oczywiste dla jednostek posiadających certyfikat ISO 9001. Ankietowani przyznali, że mają doświadczenie w dokonywaniu pomiaru satysfakcji klienta. Połowa z badanych organizacji projałościowych przyznała, że badania realizuje od 3 do 6 lat, 43% przedsiębiorstw ma jeszcze bogatsze doświadczenia w tym zakresie i oni monitorują satysfakcję klientów od ponad 6 lat, jedynie zaś 7% respondentów deklaruje, że ich doświadczenie obejmuje okres od roku do 3 lat.

Wyniki jasno wskazują, że badania satysfakcji klienta nie są jedynie domeną przedsiębiorstw zagranicznych. Także w polskich przedsiębiorstwach są one realizowane. Częstotliwość, z jaką dokonuje się pomiarów, jest imponująca. Badane organizacje projałościowe aż w 79% realizują pomiar co najmniej raz do roku, 14% codziennie, a 7% rzadziej niż co rok. Wyniki tych badań się szczególnie ciekawe, jeśli zestawimy je z poszukiwaniami prof. Ch. Homburga z Wyższej Szkoły Zarządzania Przedsiębiorstwem w Koblencji. Analizami objęto wówczas 100 koncernów produkcyjnych i usługowych [Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, s. 118]. Wyniki tych badań wskazują, że jedynie 1/3 przedsiębiorstw przemysłowych systematycznie ankietuje klientów, pozostałe robią to rzadko lub wcale. Inaczej jest w przypadku organizacji usługowych. Tu połowa regularnie dokonuje takich pomiarów. Jest to jednak znacznie mniej niż to, na co wskazują badania przeprowadzone wśród „Najlepszych z Najlepszych”. Na uwagę zasługuje też przekonanie, że organizacje mające mniej klientów częściej będą mierzyć zadowolenie klientów [Giemza 2007, s.44]. Warto przypomnieć, że respondenci nie należą do małych organizacji, a mimo to deklarują tak satysfakcjonującą częstotliwość badań.

Ważne jest, kto owego pomiaru się podejmuje. Jakie są jego kompetencje i umiejętności. Respondenci najczęściej angażują do tego zadania wyznaczonego pracow-

nika (43%), ufają również w profesjonalizm pełnomocników w systemach zarządzania jakością (36%). Rzadziej korzystają z usług innych jednostek (14%) czy innych osób (7%).

Coraz trudniej jest zdobywać nowego klienta i pozyskać jego lojalność, m.in. ze względu na nasycenie rynku. Zdają sobie z tego sprawę podmioty gospodarcze działające w warunkach silnej konkurencji. Niezadowolenie klienta może spowodować jego odejście i wpływać w ten sposób na zyskowność przedsiębiorstwa. Dlatego organizacje te monitorują poziom satysfakcji aktualnych klientów z jakości produktów, obsługi i komunikacji, a także zasięgają opinii potencjalnych klientów w celu ich pozyskania. Nie jest prawdą, że kwestie zadowolenia klienta są zaniedbywane w organizacjach, w których klient jest lojalny niezależnie od poziomu jego usatysfakcjonowania. Pracownicy administracji publicznej wiedzą, że petent niezależnie od swojego zadowolenia jest niejako skazany na skorzystanie z określonego urzędu, jeśli zachodzi taka potrzeba. Co warte zauważenia, to właśnie te organizacje są zaangażowane w badania satysfakcji klientów.

Studia wykazały, że aż 79% badanych organizacji analizuje zadowolenie swoich aktualnych klientów, 14% ankietowanych wskazuje również, że badaniami objęto potencjalnych klientów. Taki sam procent respondentów (14%) ankietuje swoich pośredników. O poziomie zadowolenia klientów informacje pozyskuje się przez badanie personelu zatrudnionego w przedsiębiorstwie. Tak informacje pozyskuje połowa respondentów.

Ważne są badania satysfakcji klientów dla organizacji doskonalących jakość uczestniczących w pracach badawczych (64% ankietowanych wyraziło takie zdanie), a 36% respondentów przyjmuje, że jest ono bardzo ważne. W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się kluczowemu znaczeniu kwestii pomiaru satysfakcji klienta. Utrzymuje się, że jest punktem wyjścia do wprowadzenia ulepszeń. Pogląd ten nie jest jednak podzielany przez respondentów. Żadna z organizacji nie przypisała kluczowej roli pomiarom satysfakcji klienta, ale co warte podkreślenia, żadna z nich nie uznała badań takowych za w ogóle nie ważne czy mało ważne.

O rezultatach pomiaru satysfakcji klienta winni być poinformowani wszyscy pracownicy, tak aby mieli świadomość rangi tej miary. Istotna powinna być dla pracowników szeregowych i najwyższego kierownictwa, po to by poszukiwać sposobów służących doskonaleniu. Z badań wynika, że efekty przeprowadzonego pomiaru są udostępniane najwyższemu kierownictwu. Wszystkie organizacje zgodnie przyznają, że ma to u nich miejsce. 86% organizacji deklaruje, że informacje o rezultatach badania przekazywane są osobom i działom zainteresowanym wynikami. Połowa organizacji komunikuje je wszystkim pracownikom, a jedynie 7% przekazuje te informacje klientom biorącym udział w badaniu i tyleż samo przekazuje je dziennikarzom. Można w tym miejscu apelować do kierownictwa organizacji, by rozpowszechniało wiadomości o wynikach badań w gronie osób zainteresowanych rozwojem organizacji. Może to być elementem stymulującym pracowników do doskonalenia swojej pracy. Informacje te można przekazywać zatrudnionym, wyko-

rzystując do tego celu m.in. tablice, gazetki, radiowęzeł, stronę WWW firmy, maile czy zebrania z pracownikami.

Niezmiernie istotną kwestią w przedsiębiorstwach działających na konkurencyjnym rynku jest zależność między wzrostem satysfakcji klienta a rentownością organizacji. Ogromna większość badanych (dokładnie 93%) deklaruje, że badania takej zależności nie są realizowane. Niewielki odsetek respondentów dokonuje takie analizy. Biorąc jednak pod uwagę rodzaj organizacji, jakie odpowiedziały na ankietę, należy stwierdzić, że wynik ten nie jest aż takim zaskoczeniem. Jak stwierdza Bugdol [2008, s. 33]: „W administracji publicznej satysfakcja klienta nie przekłada się na zyskowność organizacji (choć znane są przykłady przenoszenia działalności gospodarczej do tych miast, w których lepiej pracuje urząd skarbowy)”. Warto przypomnieć, że respondenci w 71% należą do sektora publicznego.

Na pytanie dotyczące powodów, dla których pomiary satysfakcji są przeprowadzane, ankietowani odpowiedzieli (zgodnie ze skalą od 0 do 5, gdzie: 0 oznaczało, że przyczyna nie była w ogóle ważna, 5 zaś znaczyło, że przyczyna była najważniejsza), że najważniejsze było dla nich zdobycie informacji o klientach. Pozostałe powody wraz z wartościami średnich arytmetycznych przedstawia tab. 2.

Przyczyną główną, co ilustruje tab. 2, jest chęć poznania adresata oferty i poszerzenia wiedzy o nim. Wymienione czynniki są bardzo istotne dla większości organizacji uczestniczących w badaniu. Bez wiedzy o kliencie doskonalenie jego obsługi, jak również kształtowanie produktów czy usług zgodnie z jego oczekiwaniami jest absolutnie niemożliwe do zrealizowania.

Do najczęściej stosowanych metod należą badania ankietowe, a także analiza skarg i wniosków. Respondenci, posługując się skalą od 0 do 5 (gdzie: 0 oznaczało, że dany instrument nie jest w ogóle stosowany, natomiast 5, że jest najczęściej stosowanym instrumentem), przypisali tym instrumentom najwyższe noty. Wartość średniej arytmetycznej dla każdej z metod wynosiła po 4,07. Pozostałe informacje dotyczące metod zawiera tab. 3.

**Tabela 2.** Cele badań – przyczyny badań satysfakcji klientów

Przyczyna badań satysfakcji klientów	Wartość średniej arytmetycznej
Chęć zdobywania informacji o kliencie	4,79
Chęć realizowania lepszej obsługi klienta	4,64
Chęć doskonalenia produktów i/lub usług	4,50
Chęć doskonalenia jakości	4,24
Chęć doskonalenia procesów	4,07
Chęć doskonalenia współpracy z klientami	4,00
Chęć poprawy pozycji rynkowej	3,07
Chęć obniżenia kosztów	1,79
Chęć pozyskania lojalności	1,50

Źródło: opracowanie własne.



**Tabela 3.** Instrumentarium stosowane do badania satysfakcji klienta

Metody pomiaru satysfakcji klienta	Wartość średniej arytmetycznej
Badania ankietowe	4,07
Analiza skarg, zażaleń, wniosków i reklamacji	4,07
Benchmarking	3,07
Badanie ankietowe przy użyciu Internetu	2,57
Monitorowanie poziomu sprzedaży	1,93
Badanie jakości pracowników	1,93
Ankieta pocztowa	1,57
Wywiad osobisty	1,43
CSI	1,43

Źródło: opracowanie własne.

W tab. 3 nie zostały ujęte inne metody i techniki z wartością średniej arytmetycznej poniżej 1. Są nimi w kolejności: raport pracowników pierwszego kontaktu (0,86), wywiad telefoniczny (0,79), zogniskowane grupy dyskusyjne (0,71), *mystery shopping* (0,64), analiza pomiaru utraty klientów (0,57), *customer satisfaction research* (0,57), kwestionariuszy Servperf (0,57), raporty stowarzyszeń przemysłowych (0,57), wskaźnik retencji (0,57), metoda zdarzeń krytycznych CIT (0,43) i Servqual, (0,43). Z badań wynika, że przeważająca większość organizacji najczęściej korzysta z metod wymagających mniejszego bezpośredniego zaangażowania pracowników w proces badawczy. Podobne wnioski sformułowały B. Pawłowska i A. Strychalska-Rudzewicz, które przeprowadziły badanie wśród polskich przedsiębiorstw agrobiznesowych. Autorki wykazały, że przedsiębiorstwa najchętniej sięgają po analizę skarg, zażaleń i reklamacji (ok. 91% wskazań), na drugiej pozycji znalazł się monitoring poziomu sprzedaży (84% wskazań), natomiast badania ankietowe miały 74% wskazań [Pawłowska, Strychalska-Rudzewicz 2005, s. 132-133]. Te same metody pomiaru zostały uznane za najczęściej stosowane przez zakłady ubezpieczeń, z tym że badania ankietowe mają tu ok. 73% wskazań, a monitorowanie poziomu sprzedaży i analiza reklamacji, skarg, zażaleń po ok. 55% [Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, s. 305]. Inne badania zrealizowane przez M. Giemzę w 2005 r. w polskich przedsiębiorstwach posiadających SZJ pokazały, że wśród technik dominuje ankieta przeprowadzona u klienta (28%) oraz analiza reklamacji (22%) [Giemza 2007, s. 43-44]. Jeszcze inne badania (w których uczestniczyły przedsiębiorstwa spożywcze będące w posiadaniu certyfikowanych systemów jakości), wykazały, że najczęściej stosuje się analizę skarg i zażaleń (ok. 91% wskazań), a także monitorowanie poziomu sprzedaży, udziału w rynku lub zwrotu inwestycji (ok. 84% wskazań), jak również badania ankietowe (74% wskazań) [Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, s. 210]. Konkludując, należy stwierdzić, że mimo upływu czasu są metody, które nie przechodzą do lamusa i ciągle jest na nie zapotrzebowanie. Warto jednak rozpowszechniać instrumenty, bo chociaż wybór spośród nich metod właści-

wych dla konkretnego przedsiębiorstwa nie jest prosty, to może być elementem istotnym dla jego sukcesu. Jak podkreśla A. Skrzypek, opieranie się na analizie obrotu lub udziale w rynku może być mylące, gdyż zmienne te są silnie skorelowane z koniunkturą i sezonowością [Skrzypek 2007, s. 11]. Dodaje, że wzrost udziału w rynku może być wynikiem braku konkurencji i nie mieć nic wspólnego z poziomem satysfakcji.

Na pytanie dotyczące metod analizy danych (zgodnie ze skalą od 0 do 5, gdzie: 0 oznaczało, że metoda analizy nie jest w ogóle stosowana, zaś 5 oznaczało, że jest najczęściej stosowaną metodą analizy pomiaru satysfakcji klienta) respondenci odpowiedzieli, że najczęściej stosują metody analizy jednowymiarowej (2,50), dwuwymiarowych (1,43), wielowymiarowych (1,21), analizy kluczowych czynników powodzenia (1,07). Jeden z respondentów przyznał, że korzysta z innych metod analizy, lecz nie podał ich nazwy. Jest kilka czynników decydujących o wyborze określonych metod. Najważniejsze z nich to: liczba przypadków, liczba zmiennych, charakter stawianych pytań lub hipotez badawczych. Respondenci najczęściej stosują analizy jednowymiarowe, które w odczuciu J. Wątroby winny być wykorzystywane do wstępnej charakterystyki zebranych danych [Wątroba 2005, s. 67]. Analizy te sprowadzają się do określenia częstości występowania poszczególnych kategorii odpowiedzi lub do badania miar charakteryzujących przeciętny poziom (średnia, mediana lub wartość modalna) i rozrzut badanych wielkości. Rzadziej respondenci korzystają z analiz danych dwuwymiarowych, które wykorzystuje się do oceny współzależności zachodzących pomiędzy dwiema cechami. Badania zrealizowane wśród „Najlepszych z Najlepszych” nie potwierdziły opinii świadczącej o tym, że w

**Tabela 4.** Warunki do dokonania analizy danych satysfakcji klienta

Czynniki gwarantujące właściwą analizę danych	Wartość średniej arytmetycznej
Osoba lub zespół przeprowadzający analizę winien wykazywać odpowiednią znajomość możliwości i ograniczeń procedur analizy danych oraz powinien mieć doświadczenie w poprawnej interpretacji uzyskanych wyników	4,00
Poddana badaniom próba klientów powinna być reprezentatywna dla populacji klientów, na którą mają być uogólnione wyniki badań	4,00
Zastosowanie powinny mieć narzędzia pomiarowe, które trafnie mierzą założone przez badacza wielkości	3,86
Zebrane dane winny dobrze odzwierciedlać rzeczywisty poziom mierzonych wielkości	3,79
Cel analizy powinien zostać sformułowany w sposób umożliwiający jego zrealizowanie za pomocą metod analizy danych	3,29
Dostęp do odpowiedniego oprogramowania komputerowego (np. programów z rodziny STATISTICA lub GRETL)	2,43

Źródło: opracowanie własne.

badaniach satysfakcji klienta najbardziej wykorzystuje się metody wielowymiarowe. Wnioski należy formułować ostrożnie ze względu na to, że większość respondentów funkcjonuje w sekcji O (administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne).

Respondenci uznali, że czynnikami gwarantującymi uzyskanie właściwych wyników analizy (zgodnie ze skalą od 0 do 5, gdzie: 0 oznaczało, że czynnik nie jest w ogóle istotny, zaś 5, że czynnik ma kluczowe znaczenie dla analizy satysfakcji), są przede wszystkim osoby lub zespoły prowadzące analizę reprezentatywności próby badawczej. Czynniki zostały zaprezentowane w tab. 4.

Za warunki bardzo istotne, gwarantujące prawidłową analizę danych, ankietowani uznali dwa czynniki. Pierwszy z nich to odpowiednie osoby przeprowadzające analizę. W ocenie respondentów osoby te powinny mieć odpowiednią znajomość możliwości i ograniczeń procedur analizy danych, jak również powinny mieć doświadczenie w poprawnej interpretacji uzyskanych wyników. Kolejnym czynnikiem bardzo istotnym gwarantującym właściwą analizę danych jest reprezentatywna próba dla populacji klientów. W ocenie respondentów bardzo ważne są właściwie dobrane narzędzia i prawidłowo zebrane dane. Ankietowani uznali, że raczej istotny jest adekwatnie sformułowany cel analizy. Czynnikiem, do którego nie przykładają tak wielkiej wagi i uznają go za raczej nieistotny, jest dostęp do profesjonalnego oprogramowania komputerowego.

## 5. Podsumowanie

Powyższe rozważania wskazują na rangę i znaczenie satysfakcji klienta, a także stanowią próbę wyjaśnienia roli badań zadowolenia klientów dla badanych przedsiębiorstw projakościowych. Współczesne organizacje doskonalące jakość nie rezygnują z pomiarów i tym samym nie narażają się na ryzyko podejmowania istotnych decyzji na podstawie błędnych przesłanek. Uczestnicy badania wiedzą, że brak rzetelnych informacji o wymaganiach, oczekiwaniach, a także o odczuciach klientów po skorzystaniu z oferty organizacji może być źródłem wielu niepotrzebnych nieporozumień. Trafne odczytanie poziomu satysfakcji to klucz do osiągania celów przedsiębiorstwa. Dlatego kwestie dotyczące pomiaru klienta zgodnie uznają za ważne lub bardzo ważne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy wśród 14 laureatów i wyróżnionych w konkursie Polskiej Nagrody Jakości można sformułować następujące wnioski:

1. Ankietowani doskonalący jakość mają wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu badań satysfakcji klienta. Prowadzą je systematycznie, najczęściej raz do roku.

2. Do realizacji badań angażują przede wszystkim wyznaczonych specjalistów lub pełnomocników jakości.

3. Głównie badania kierują do aktualnych klientów. Przyznają, że najczęściej stosowaną przez nich metodą badawczą jest badanie ankietowe, a także analiza skarg, zażaleń, wniosków i reklamacji.

4. Wyniki badań są przekazywane bezwzględnie najwyższemu kierownictwu, ale również osobom i działom zainteresowanym wynikami. Połowa organizacji przyznała, że informacje te także docierają do pracowników.

5. Zdecydowana większość respondentów nie bada zależności między wzrostem satysfakcji a rentownością organizacji.

6. Organizacje dokonują pomiarów satysfakcji, kierując się chęcią pozyskania informacji o kliencie i pragnieniem realizowania lepszej obsługi klienta.

7. Najczęściej stosują metody analizy danych jednowymiarowych.

8. Respondenci zauważają, że warunkami gwarantującymi właściwą analizę danych są odpowiednie osoby odpowiedzialne za analizę i odpowiednio dobrana próba klientów dla danej populacji, na którą mają być uogólniane wyniki.

## Literatura

- Bugdól M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2008
- Deming E., *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge 1986.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, AE, Kraków 1994.
- Giemza M., *Satysfakcja klienta w polskich organizacjach w świetle badań ankietowych*, „Problemy Jakości” 2007 nr 1.
- Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Karting D., *Zadowolenie klientów, lecz nie nadmiernym kosztem*, „Zarządzanie na Świecie” 1998 nr 4.
- Mueller H., *Jak najbliżej klienta*, „Zarządzanie na Świecie” 1996 nr 12.
- Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., *Satysfakcja klienta. Strategia – Pomiar – Zarządzanie*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.
- Nieżurawski L., Witkowska J., *Pojęcie satysfakcji klienta*, „Problemy Jakości” 2007 nr 7.
- Otto J., *Dlaczego klienci odchodzą?*, „Marketing w Praktyce” 2001 nr 4.
- Pasquier M., Fastnach R., *Badanie satysfakcji klientów*, „Zarządzanie na Świecie” 2001 nr 6.
- Pawłowska B., Strychalska-Rudzewicz A., *Badania satysfakcji klienta w systemie zarządzania jakością*, Roczniki Naukowe tom VII, zeszyt 3, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2005.
- Schneider W., *Kundenzufriedenheit. Strategie, Messung, Management*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg 2000.
- Skrzypek A., *Satysfakcja i lojalność klient*, „Problemy Jakości” 2007 nr 7.
- Stein N., *Czym wyróżniają się najlepsze firmy świata?*, „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 11.
- Wątroba J., *Metody statystyczne stosowane do analizy zadowolenia i lojalności klientów*, 2005, [www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/metostat.pdf](http://www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/metostat.pdf).
- Woodruff R.B., Gardial S.F., *Know Your Customer. New Approaches to Understanding Customer Value and Consumer*. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction, Backwell Publishers Inc., Cambridge, Mass 1996.

## **SOME ASPECTS OF APPRAISAL OF CLIENT'S SATISFACTION ASSESSMENT – THE THEORETICAL AND EMPIRICAL STUDY**

**Summary:** In the contemporary world a particularly important skill is the ability to appropriately gather and process the data on consumers and their satisfaction. The following article is an attempt to appraise the acquired knowledge concerning the above mentioned concepts by enterprises ameliorating quality. The results shed some light on the core and role of the extent of client's satisfaction in the pro-quality organizations.