

# Bożenna Kromer

---

## Satysfakcja klienta jako podstawa budowy jego kapitału

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, 164-170

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Bożenna Kromer<sup>1</sup>

## **SATYSFAKCJA KLIENTA JAKO PODSTAWA BUDOWY JEGO KAPITAŁU**

### **Streszczenie**

Kapitał klienta jest niepowtarzalny, specyficzny dla każdego przedsiębiorstwa. Jego budowa zajmuje dużo czasu, związana jest z wiedzą i umiejętnościami pracowników. Należy pamiętać, że jest to zasób niematerialny, którego nie można kupić. Jego tworzenie jest procesem ciągłym, wymagającym nieustannych wysiłków dbania o klientów, zdobywania wiedzy o ich potrzebach oraz zadowoleniu klientów. Każde przedsiębiorstwo powinno się zatroszczyć o badanie nie tylko realizowanych procesów, ale również relacji z klientami.

### **Budowanie kapitału klienta w przedsiębiorstwie**

Zasoby klienckie przedsiębiorstwa należą do zasobów niematerialnych i stanowią część kapitału intelektualnego. Są to zasoby o charakterze jakościowym. Najczęściej powstają w sposób trudny do zidentyfikowania, często jako efekt związków łączących pracowników różnych firm<sup>2</sup>. Ich specyfika powoduje, że mają odmienny, swoisty charakter dla każdego przedsiębiorstwa i tylko w niewielkim zakresie poddają się zarządzaniu.

W kapitale klienta uwzględnia się m.in. markę, klientów i ich lojalność, współpracę gospodarczą, porozumienia licencyjne, porozumienia franchisingu, życzliwe kontakty. Obejmuje on wszystkie relacje z klientami, oznacza sumę dyskontowanych długookresowych wartości wszystkich klientów firmy<sup>3</sup>. Tworzenie wysokiego kapitału klienta jest podstawowym celem zarządzania relacjami z klientem. Występują trzy czynniki zwiększające jego poziom, tj.:

- kapitał wartości klienta oznacza obiektywną ocenę możliwości klienta wykorzystania oferty opartą na postrzeganiu wynikających z niej korzyści w stosunku do kosztów; zależy od jakości, ceny i wygody,
- kapitał marki dotyczy subiektywnej, nieuchwytnej oceny marki dokonywanej przez klienta,
- kapitał relacji jest tendencją klienta do pozostania.

Określenie wartości klienta w czasie (*Customer Lifetime Value*) wskazuje na stopień, w jakim indywidualny klient przyczynia się do dochodowości firmy. Jest to więc istotne z punktu widzenia podejmowanych decyzji. Wynika z faktu, że o tym czym jest biznes, co produkuje, jak będzie się rozwijał decyduje ostatecznie klient, który podejmuje decyzje o zakupie określonego produktu<sup>4</sup>. Korzyści wynikające z koncepcji

<sup>1</sup> Bożenna Kromer – dr, Zakład Zarządzania, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska.

<sup>2</sup> *Podstawy nauki o organizacji*. Red. St. Marek, M. Białosiewicz. PWE, Warszawa 2008, s. 244.

<sup>3</sup> Ph. Kotler: *Marketing*. REBIS, Poznań 2005, s. 76.

<sup>4</sup> P.F. Drucker: *Praktyka zarządzania*. Czytelnik-Nowoczesność AE w Krakowie, Warszawa 1998, s. 52.

wartości klienta w czasie są znaczne. Z doświadczeń branżowych wynika, że 5% wzrostu wskaźnika utrzymywania klientów może wygenerować 125% wzrostu zysków; 10% wzrostu wskaźnika zwiększenia liczby sprzedawców detalicznych może przelożyć się na 20% wzrost sprzedaży; przedłużenie cyklu życia klienta o 3 lata może potroić zyski przypadające na tego klienta<sup>5</sup>. Fundamentem biznesu jest zatem klient, jego ocena wartości produktów, a kapitał klienta zaliczany jest do kluczowych zasobów, które pozwalają na budowę przewagi konkurencyjnej firmy.

Każde przedsiębiorstwo musi stworzyć klientelę poprzez realizację w sferze przedsiębiorczości dwóch podstawowych funkcji tj. marketingu i innowacji. Innowacje pozwalają na tworzenie przewagi konkurencyjnej na rynku, dają możliwość kreowania nowych wartości dla klientów, zmieniają pojęcie wartości u klienta lub umożliwiają zwiększenie satysfakcji z tych wartości, stwarzają nowe potrzeby likwidując stare. Marketing obejmuje cały biznes z punktu widzenia ostatecznego rezultatu, czyli z punktu widzenia klienta. W przedsiębiorstwie ukierunkowanym na klienta działania dotyczą przede wszystkim zatrzymywania klienta i wzrostu kapitału klientów przez tworzenie, dostarczanie i komunikowanie wyróżniających wartości konsumentom. Dlatego firma powinna znać klientów, mierzyć wartość kapitału każdego klienta, zarządzać pozyskaniem i utrzymaniem klientów, równoważyć pozyskiwanie klienta oraz utrzymywanie go i sprzedaż dodatkową, zarządzać portfelami klientów, dostosowywać kompozycję marketingową do indywidualnego klienta<sup>6</sup>.

Przedsiębiorca powinien przyrzeć się biznesowi z zewnątrz, z punktu widzenia oceny sytuacji przez klienta, jego myśli, potrzeb, oczekiwań. Określić, kim jest aktualny klient, co kupuje i w jaki sposób dokonuje zakupów, co klient uważa za wartość, czego oczekuje podejmując decyzję o zakupie danego produktu. Zdefiniowanie klienta jest zadaniem utrudnionym, jeśli przedsiębiorstwo stanowi jedno z ogniw w kanale dystrybucji za pośrednictwem którego gotowy produkt trafia do finalnego odbiorcy. Przedsiębiorstwa, które sprzedają swoje produkty innym firmom muszą uwzględnić często czterech klientów: potencjalnego klienta, osobę składającą zamówienia, nabywcę, użytkownika. Wymaga to sporządzenia mapy klientów oraz „zdarzeń kluczowych” tzn. momentów kontaktu z konsumentem lub korzystania przez niego z danego produktu czy usługi<sup>7</sup>. Należy uchwycić czas, kiedy klient wyrabia sobie mniej lub bardziej ostateczną opinię. Określenie klienta wpływa na definiowanie priorytetów w procesie dostarczania jemu satysfakcji i określenia jego potrzeb. Taka orientacja przedsiębiorstwa jest odmienna od wcześniejszej, zgodnie z którą badanie rynku skoncentrowane było głównie na cechach produktu. Nowa koncepcja wsłuchiwanie się w opinie klienta polega na dowiadywaniu się, czego on oczekuje, co ceni, z czego jest niezadowolony. W dobrze zarządzanych firmach stosuje się wsłuchiwanie reaktywne związane z tworzeniem pętli „krótkich sprzężeń” (zw. *close-loop*)<sup>8</sup>. Wprowadzona zostaje zasada szybkiego reagowania przez personel mający bezpośrednie kontakty z klientami na wszelkie oznaki niezadowolenia. Personel musi być wyposażony w odpowiednie wskaźniki satysfakcji klienta oraz posiadać uprawnienia do podejmowania działań przeciwdziałających niezadowoleniu.

<sup>5</sup> *Business Marketing*. Wyd. Naukowe PWN, Biblioteka Gazety Wyborczej, Warszawa 2007, s. 116.

<sup>6</sup> R.C. Blattberg, G. Getz, J.S. Thomas: *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*. MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004, s. 34.

<sup>7</sup> J. Brillman: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002, s. 99.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 102.

## Orientacja na klienta w systemie zarządzania jakością

Orientacja na klienta stała się podstawową zasadą systemu zarządzania jakością (SZJ). Każda firma, która wprowadziła SZJ zgodnie z normą ISO 9001:2000 za podstawowy cel działania przyjmuje satysfakcję klienta<sup>9</sup>. Aby ją osiągnąć przedsiębiorstwo musi zrozumieć potrzeby odbiorcy produktu, weryfikować możliwości ich spełnienia, dążyć do zwiększenia zadowolenia klienta poprzez ciągłe doskonalenie systemu i realizowanych procesów. System zarządzania jakością oznacza działanie przedsiębiorstwa zgodnie ze standardami przynoszącymi firmie określone, wymierne korzyści dotyczące:

- zbudowania przejrzystych zasad odpowiedzialności i premiowania pracowników,
- aktywnego, skutecznego i szybkiego identyfikowania oraz rozwiązywania problemów,
- zbudowania systemu identyfikacji zagrożeń i stosowania prewencji w celu unikania błędów realizacji działań,
- podniesienia zadowolenia strategicznych klientów i kooperantów,
- usprawnienia procesu planowania poprzez wprowadzenie przejrzystych procedur postępowania,
- poprawy dyscypliny budżetowej,
- wzrostu świadomości pracowników dotyczącej celów i dążeń firmy,
- pobudzenia i utrzymywania potrzeby stałego doskonalenia,
- koncentracji na aspektach istotnych dla bezpieczeństwa i jakości wyrobu,
- poprawy terminowości usług,
- obniżenia kosztów z tytułu reklamacji i odpowiedzialności za produkt.

Podjęmowane działania usprawniające procesy, zwiększające wartości dla klienta powinny być dokonywane na podstawie znajomości faktów przez producenta. Ma temu służyć współpraca z klientem obejmująca wymianę informacji. Klient powinien uzyskać dostęp do informacji o produktach, realizowanych procesach, natomiast przedsiębiorstwo uzyskuje wiedzę poprzez badanie zadowolenia klienta. Norma wskazuje na konieczność wyodrębnienia stanowiska pracy, którego pracownik byłby odpowiedzialny za badanie potrzeb i oczekiwań klienta, weryfikację napływających zleceń pod kątem możliwości spełnienia przez przedsiębiorstwo oczekiwań klienta, zgodności jego wymagań z obowiązującymi przepisami prawa i wymaganiami jakościowymi przyjętymi przez firmę, a także za organizację sposobu komunikowania się z klientem w celu wymiany informacji na temat zleceń oraz realizacji ewentualnych reklamacji. Na podstawie zebranych informacji możliwe jest stałe utrzymywanie odpowiedniego poziomu wiedzy na temat opinii klientów o produkcie, a także poziomie ich zadowolenia z uzyskiwanych produktów lub usług.

Norma nie narzuca stosowania konkretnych metod badań klienta, dokumentacji wykorzystanej do przeprowadzenia badań oraz opracowania raportów z badań. Każda więc firma indywidualnie opracowuje formularze badań klientów, sama dokonuje wyboru metody badań oraz sposobu przedstawiania wniosków. Najważniejsze jest, by prowadzone badania stanowiły istotny wskaźnik oceny działania wdrożonego systemu zarządzania jakością, były miarodajne i odzwierciedlały faktyczne trendy

<sup>9</sup> *Systemy zarządzania jakością – wymagania. Norma ISO 9001: 2000*. PKN, Warszawa 2001, s. 19.

w zachowaniach klienta, jego wymaganiach odnośnie produktów i poziomu zadowolenia z ich użytkowania.

Ocena produktów i przedsiębiorstwa przez klienta dokonywana może być poprzez prowadzenie badań w formie kwestionariusza ankietowego, bezpośrednich rozmów, analizy liczby reklamacji. Wytyczne projektowania i wdrażania skutecznego procesu postępowania z reklamacjami dla wszystkich rodzajów transakcji zawiera norma „Zarządzanie jakością – Zadowolenie klienta – Wytyczne postępowania z reklamacjami w organizacjach”<sup>10</sup>. Wdrożenie w firmie procedur szybkiego reagowania na reklamacje to świadomość klienta, że może liczyć na szybką i rzeczywistą pomoc w eliminowaniu występującego problemu. Zachęcenie klienta do przekazywania informacji zwrotnych, łącznie z reklamacjami niezadowolonych klientów może pozwolić na utrzymanie lub zwiększenie lojalności i aprobaty klienta oraz przyczynić się do doskonalenia umiejętności personelu w pracy z klientami.

## **Badanie satysfakcji klienta w firmie produkcyjnej**

Analizowany przypadek dotyczy międzynarodowego koncernu, który zakładając spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością rozpoczął funkcjonowanie na polskim rynku od początku lat 90-tych. Firma ta jest wiodącą w branży. Już w swojej strategii akcentuje orientację na klienta. Przyjęto cele strategiczne, wśród których podkreślono:

- a) wprowadzenie na rynek produktów o światowym standardzie co do wymagań jakościowych (własności fizykochemiczne i aplikacyjne, szeroka paleta kolorystyczna) i przyjaznych dla środowiska (wytwarzanie według bezodpadowych technologii),
- b) spełnienie oczekiwań nawet najmniejszych odbiorców w zakresie terminowości i jakości dostaw.

Konsekwentnie realizowana strategia i szybkie reagowanie na potrzeby rynku doprowadziły do znacznego wzrostu obrotów handlowych i ilości obsługiwanych klientów, rozszerzenia asortymentu oferty handlowej. Firma jest świadoma, że wdrażanie rozwiązań pro-jakościowych jest jednym z głównych warunków utrzymania współpracy z klientami przedsiębiorstwa. To właśnie klienci narzucają wymagania związane z przestrzeganiem norm jakościowych, podnoszeniem przez firmę jakości produkowanych wyrobów, warunkują przedłużanie kontraktów o współpracy.

Przedsiębiorstwo stosuje kilka metod służących do badania oceny relacji z klientem. Podstawową jest sformalizowane badanie satysfakcji klienta narzucone przez wymogi Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością zawarte w Księdze Jakości przedsiębiorstwa w postaci procedury „Badanie zadowolenia klienta” (tabela 1).

W oparciu o tę procedurę raz w roku (w razie konieczności częściej) wykonywane jest badanie wybranych grup klientów przedsiębiorstwa za pomocą kwestionariusza ankietowego. Stawiane pytania dotyczą m.in. strategii cenowej, systemu rabatowego, terminów płatności, czasu i kompletności realizacji zamówień, jakości produktów, reklamy. Badanie pozwala ocenić satysfakcję klienta w zakresie:

- uzyskania opinii na temat jakości wyrobu, świadczonych usług, obsługi klienta,
- zrozumienia potrzeb i oczekiwań klienta,

---

<sup>10</sup> Zarządzanie jakością, Zadowolenie klienta. Wytyczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach. Norma ISO 10002: 2004. PKN, Warszawa 2006.

- oszacowania spełnienia potrzeb i oczekiwań klienta,
- efektywności promocji, reklamy, zbadania jak klienci dowiadują się o firmie,
- określenia słabych i mocnych stron działania firmy,
- włączenia klientów do procesu usprawniania produktu, uzyskanie sugestii zmian – doskonalenia,
- budowania lojalności klienta.

**Tabela 1.** Procedura postępowania w badaniu satysfakcji klienta

<b>Funkcja</b>	<b>Opis postępowania</b>
Opracować ankietę badającą satysfakcję klienta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opracować model budowy ankiety (ważne parametry wyrobu/usługi i interakcji z klientem).</li> <li>2. Przygotować i ocenić ankietę, w której zawrzeć logicznie pytania i zagadnienia w zależności od celu danego badania według schematu.</li> </ol>
Zatwierdzić ankietę	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zatwierdzić ankietę.</li> <li>2. W przypadku niezatwierdzenia odesłać do ponownej analizy i opracowania do osoby odpowiedzialnej za tę funkcję w celu opracowania ostatecznej wersji ankiety.</li> </ol>
Przygotować pismo przewodnie do ankiety	Przygotować pismo. List przewodni powinien być: <ul style="list-style-type: none"> <li>– krótki, osobisty,</li> <li>– wyjaśniać powód, dla którego ankietę jest przeprowadzana,</li> <li>– podkreślić korzyści z wzięcia udziału dla respondenta,</li> <li>– zawierać podziękowanie.</li> </ul>
Zatwierdzić i podpisać pismo przewodnie do ankiety	Zatwierdzić i podpisać pismo przewodnie do ankiety
Rozesłać ankietę do klienta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nadać każdej ankiecie numer w górnym prawym rogu, odpowiadający określonym klientowi.</li> <li>2. Wysłać zatwierdzoną ankietę wraz z pismem przewodnim do klienta wybierając jedną z możliwości: pocztą, faksem lub mailem.</li> <li>3. Przypomnieć się klientowi po upływie tygodnia w sprawie odesłania wypełnionej ankiety.</li> </ol>
Gromadzić wypełnione ankiety	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zgromadzić otrzymane (wypełnione) ankiety.</li> <li>2. Podzielić je w zależności od przynależności klienta do typu produktów/usług.</li> <li>3. Wpiąć do segregatora.</li> </ol>
Przeanalizować wypełnione ankiety	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokładnie zapoznać się z opiniami klientów.</li> <li>2. Sporządzić wstępną listę pożądanych cech wyborów/usług, które są ważne dla klientów, problemów i ich oczekiwań.</li> <li>3. Określić cechy, które istotnie wpływają na poziom satysfakcji lub niezadowolenia.</li> <li>4. Określić rodzaje klientów (byli, obecni, potencjalni).</li> <li>5. Sporządzić raport.</li> </ol>
Zdecydować o dalszym działaniu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokonać analizy danych z raportu.</li> <li>2. Zdecydować o dalszym działaniu.</li> <li>3. Przekazać wnioski z analizy raportu Dyrektorowi.</li> </ol>
Zatwierdzić niezbędne działania	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zatwierdzić niezbędne działania.</li> <li>2. W przypadku niezakceptowania raportu przekazać raport do ponownej analizy.</li> </ol>

**Źródło:** opracowanie na podstawie Księgi Jakości przedsiębiorstwa

Badanie na podstawie kwestionariusza ankietowego okazuje się procedurą czasem mało efektywną, ponieważ nie wszyscy klienci odsyłają wypełnione kwestionariusze,

część z nich nie udziela wszystkich odpowiedzi w sposób solidny. Inną formą uzyskiwania informacji o współpracy z klientami, jakie firma stosuje, są przeprowadzane rozmowy poprzez Internet i telefon oraz analizy wskaźników reklamacji określających liczbę, szybkość i sprawność ich załatwiania.

W przedsiębiorstwie powołano osobę zajmującą się zbieraniem informacji od klientów. Jest nią Pełnomocnik Zarządu ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością, który ma obowiązek raz na kwartał w trakcie zebrania z kierownictwem przekazywać uzyskane informacje o bieżącej współpracy ze strategicznymi klientami przedsiębiorstwa. Przekazywane informacje dotyczą poziomu satysfakcji klientów w następujących obszarach:

- a) dostarczanych wyrobów i usług,
- b) usług dotyczących transportu zamawianych wyrobów,
- c) terminowości zamówień,
- d) obiegu dokumentów niezbędnych przy realizacji zamówień,
- e) przyjmowania i rozpatrywania reklamacji.

W przedsiębiorstwie z Pełnomocnikiem ds. Systemu Zarządzania Jakością w obszarze tworzenia dobrych relacji z klientami współdziałają powołani tzw. liderzy czyli osoby odpowiedzialne za prowadzoną współpracę z określonym klientem. Liderzy często w siedzibie klienta negocjują warunki dalszej współpracy, omawiają propozycje projektów nowych produktów, zbierają informacje dotyczące aktualizacji wymogów jakościowych wprowadzanych w firmie klienta, do których należy się dostosować z dostarczonymi wyrobami. Taka współpraca przyczynia się do szybkiej interwencji, jeśli niezadowolenie klienta budzi kompletność lub organizacja dostaw, czy też oznakowanie partii towarów. Jeśli uwagi dotyczą jakości, wartości użytkowych dostarczanych produktów i ich eliminacja powoduje dodatkowe koszty producenta, informacje te są podstawą do przygotowania wprowadzanych zmian i innowacji w przyszłym okresie.

## Zakończenie

Poziom satysfakcji klienta oznacza stopień spełnienia jego oczekiwań. Jednak budowa kapitału klienckiego to dobre relacje związane z zaufaniem, szybką reakcją na pojawiające się problemy. Firma, aby temu sprostać powinna posiadać standardy obsługi klienta, procedury umożliwiające sprawną, skuteczną reakcję na oznaki niezadowolenia odbiorcy produktów. Potrzebna jest wiedza związana z obustronną wymianą informacji. Służy temu badanie satysfakcji klienta, wprowadzenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością pozwalające działać zgodnie ze standardami. Przedsiębiorstwo wówczas może oczekiwać zwiększenia liczby stałych klientów i stabilnej sytuacji rynkowej.

W przedsiębiorstwach obserwowane jest coraz większe zwrócenie się ku klientowi. Następuje przejście na wyższy poziom oznaczający zarządzanie jakością doświadczenia klienta (*Quality of Customer Experience – QCE*)<sup>11</sup>. Oznacza przygotowanie przedsiębiorstwa na zmianę procesów na życzenie klienta. Firmy dokonają reorientacji wokół dwukierunkowej relacji z klientami, co będzie prowadzić do powstania relacji zarządzanych przez klienta, a nie po prostu relacji z klientem czy zarządzania

---

<sup>11</sup> P. Seybold: *Biznes. Marketing*. Wyd. Naukowe PWN, Biblioteka Gazety Wyborczej, Warszawa 2007, s. 131.

sprzedażą. Przyczyni się to do zwiększenia zgodności produktów i usług z potrzebami klienta.

## **CLIENT'S SATISFACTION AS THE FOUNDATION OF CLIENT CAPITAL BUILDING**

### **Summary**

Client capital is something unrepeatable and company-specific. Building it requires not only time but also knowledge and skills of the employees. What needs to be kept in mind is that is an intangible resource that one cannot buy. Constructing it is a constant process of looking after your customers and learning about what they need and what makes them satisfied. It lies within every company's best interest to value not only the processes they carry out but also the customer relationship.