

5

SPOSOBY DOSKONALENIA SATYSFAKCJI KLIENTA W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

5.1 WPROWADZENIE

Obecny rynek dóbr i usług charakteryzuje się nieustannie rosnącą konkurencją oraz stałymi przekształceniami ekonomicznymi i technologicznymi. W takiej sytuacji, czynnik jakim jest jakość staje się powodem walki o klientów. Przedsiębiorstwa chcące wejść, a następnie utrzymać swoją pozycję na rynku muszą stale poszukiwać sposobów przekonania klientów, że oferowane przez nich wyroby lub usługi reprezentują poziom adekwatny do oczekiwań odbiorcy. Satysfakcja klientów jest źródłem ich lojalności wobec przedsiębiorstwa i oferowanych przez firmę towarów i usług co skutkuje rozwijaniem się pozytywnych relacji i zwykle długoletniej współpracy [2]. Klient ostatecznie decyduje o tym, które z oferowanych produktów i usług mają dla niego największą wartość. Zadowolenie klienta jest współcześnie jednym z najważniejszych czynników sukcesu rynkowego. Planując strategię przedsiębiorstwa należy pamiętać o zorientowaniu na klienta. Pytanie, kto jest klientem i czego oczekuje, występuje w procesie określania misji przedsiębiorstwa [6].

Współczesny rynek charakteryzuje się nagłymi zmianami w zakresie zachowań i wymagań konsumentów, co sprawia, że podmioty gospodarcze coraz bardziej starają się zdobywać nowych i utrzymać obecnych klientów. Wpływ na to mają czynniki ekonomiczne, społeczne, jak również technologiczne. Ich źródłem od strony organizacji są w dużej części: rywalizacja z konkurencją, ciągłe doskonalenie i rozwój, badanie satysfakcji z produktów/usług oraz zdobywanie lojalności klientów. Natomiast od strony klientów jest to przede wszystkim większa świadomość i wiedza o możliwości wyboru z szeregu ofert dostępnych na rynku [1].

W niniejszej artykule zostały zaprezentowane wybrane metody badania i pomiaru opinii klienta, jak również korzyści wynikających z pomiaru zadowolenia klienta w procesie doskonalenia jakości w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym.

5.2 KILKA SŁÓW O SATYSFAKCJI KLIENTA

Satysfakcja jest pojęciem subiektywnym, zależy od cech osobowościowych nabywcy. Każdy nabywca inaczej odczuwa i postrzega jakość produktu oraz ma inne wymagania. W normie z serii ISO 9000:2015 [8] zdefiniowano satysfakcję klienta jako: „percepcja klienta dotycząca stopnia, w jakim jego wymagania zostały spełnione”. Z definicji tej wynika między innymi, że reklamacje konsumentów są powodem niskiego poziomu satysfakcji klienta, ale ich brak nie jest jednoznaczny z wysokim poziomem jego zadowolenia [6]. Przełom kulturowy w organizacjach zwracający uwagę na satysfakcję klienta rozpoczął się od wprowadzenia systemów jakościowych w firmach, które miały na celu określenie wymagań klienta i włączenie ich w procesy biznesowe. Kolejnym krokiem był pomiar satysfakcji klientów oraz podjęcie działań usprawniających i doskonalących procesy wewnętrzne. Krok trzeci to poszerzanie relacji z klientem, skutkujące wzrastającą lojalnością [6].

Powszechnie omawiane są dwie koncepcje satysfakcji konsumenta: transakcyjna oraz skumulowana. Pierwsza uwzględnia krótkotrwałość doświadczeń klienta z nabywanym produktem/usługą, odnosząc satysfakcję do odczuć określających ocenę transakcji i w konsekwencji zakupu produktu/usługi. Z kolei drugie podejście podkreśla skumulowane doświadczenia klienta związane z nabywanym dobrem. Satysfakcja wobec tego jest długotrwałym stanem zadowolenia. Ta koncepcja zgodna jest z poglądem omawianym w ekonomii, gdzie scala się satysfakcję z umiejętnością oceny użyteczności zakupionego produktu/usługi [6]. Zadowolenie lub jego brak z produktu/usługi bezpośrednio ma wpływ na przyszły zakup klienta. Przekłada się to na długookresowe wyniki przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa poszukujące informacji dotyczących preferencji i odczuć klientów wykorzystują w tym celu różne narzędzia badawcze. Najczęściej wykorzystuje się ankietę satysfakcji klienta. Jednakże istnieje szereg narzędzi badawczych, opracowanych z myślą o analizie jakości i satysfakcji klienta. Ich zaletą jest możliwość badania niematerialnych cech, a utworzone modele potrzeb pozwalają na interpretację wyników, które wskazują drogę wdrażania działań korygujących [3, 5]. W tabeli 5.1 przedstawiono wybrane metody pomiaru satysfakcji klienta wraz z ich krótką charakterystyką.

Informacja o wysokim stopniu zadowolenia klienta jest równocześnie wyrazem pewności o dostarczeniu wysokiej jakości produktu/usługi, który został wykonany zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami klientów. Wysoki poziom jakości jest jednym z najważniejszych atutów konkurencyjności organizacji na rynku [7]. Obecnie przedsiębiorstwa będące w trakcie procesu doskonalenia jakości i certyfikacji systemu jakości według normy PN-EN ISO 9001:2015, są zobowiązane do wykonywania badań satysfakcji klientów. Norma ta zwraca dużą uwagę na zasadę zorientowania przedsiębiorstwa na konsumenta [9]. Ciągłe dążenie do poprawy jakości stało się więc wyzwaniem mobilizującym do rywalizacji na rynku.

Tabela 5.1 Wybrane metody i techniki pomiaru satysfakcji klienta

Metoda pomiaru	Technika pomiaru	Cechy charakterystyczne
Servqual	<ul style="list-style-type: none"> • kwestionariusz Servqual 	Informacje o spełnieniu oczekiwań klient
Ankieta	<ul style="list-style-type: none"> • pocztowa, prasowa • internetowa • telefoniczna • telewizyjna, radiowa • audytoryjna • opakowaniowa • bezpośrednia 	Podstawowe dane o respondencie oraz szczegółowe badanie zależności między odpowiedziami konsumentów
Wywiad	<ul style="list-style-type: none"> • prosty i pogłębiony • indywidualny i grupowy • telefoniczny • zogniskowany 	Dokładne informacje o respondencie oraz obserwacja reakcji konsumenta na kolejne pytania
Obserwacja	<ul style="list-style-type: none"> • jawna ukryta • standaryzowana i niestandaryzowana • bezpośrednia i pośrednia • uczestnicząca i nieuczestnicząca 	Informacje o nieświadomym postępowaniu klientów i ich zachowaniach podczas zakupów
Mystery Shopping	<ul style="list-style-type: none"> • kwestionariusz MS 	Informacje o poziomie obsługi klienta
Customer Satisfaction Index	<ul style="list-style-type: none"> • kwestionariusz CSI 	Informacje o poziomie satysfakcji klienta
Eksperyment	<ul style="list-style-type: none"> • naturalny i sztuczny • losowy i statystyczny 	Dane na temat zależności przyczyna - skutek
Model Kano	<ul style="list-style-type: none"> • kwestionariusz Kano 	Informacje o poziomie satysfakcji
Metody projekcyjne	<ul style="list-style-type: none"> • test skojarzeń słownych • test uzupełnień • test konstrukcji • test wyobrażeń 	Pomiar odczuć oraz preferencji wewnętrznych klienta w wyniku zjawiska projekcji
Metody heurystyczne	<ul style="list-style-type: none"> • burza mózgów • metoda delficka 	Gromadzenie pomysłów w celu zaspokajania potrzeb
Metody prognozowania	<ul style="list-style-type: none"> • metody ekonometryczne • metoda scenariuszowa 	Analiza trendów rynkowych oraz zmian preferencji klientów
Metody neuromarketingowe	<ul style="list-style-type: none"> • rezonans magnetyczny 	Informacje dotyczące podświadomych działań i preferencji klientów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [4]

Opinia klienta z marketingowego punktu widzenia jest czynnikiem kluczowym, klient nieusatysfakcjonowany ofertą zrezygnuje z niej i przejdzie do konkurencji. W wyniku czego doskonalenie w kwestii jakości jest priorytetem dla organizacji. Natomiast system zarządzania jakością przybiera funkcję niezbędnego narzędzia wspomagającego realizację działań jakościowych w danym przedsiębiorstwie [7].

Teorie zarządzania ukształtowane w ostatnich latach stawiają satysfakcję klienta jako nadrzędny element sukcesu organizacji. Skuteczność rynkową uzyskują w wyniku stawiania na pierwszy plan w swojej strategii klienta i jego zadowolenie. Wykonywanie pomiaru satysfakcji klienta dostarcza istotne korzyści [7]:

- identyfikuje, ważne z punktu widzenia nabywcy, cechy produktu, które przedsiębiorstwo wykorzystuje przy akcjach promocyjnych;

- pozwala na precyzyjną analizę pozycji rynkowej;
- pozwala na wykrycie szans usprawnień w obszarze jakości wyrobów i usług, jak również procesów;
- motywuje pracowników, wykonane badania dostarczają informacji, które są wykorzystywane podczas rozmów z pracownikami, którzy są motywowani do pracy.

5.3 OMÓWIENIE PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

Przedsiębiorstwo, w którym przeprowadzone zostały badania zlokalizowane jest w południowej części Polski. Swoją działalność rozpoczęło w 1998 roku. Podstawową działalnością organizacji jest produkcja profili ze stopów aluminiowych oraz ich obróbka. Przedsiębiorstwo ciągle doskonali skuteczność Zintegrowanego Systemu Zarządzania, obejmującego System Zarządzania Jakością wg normy PN-EN ISO 9001:2009 oraz System Zarządzania Środowiskowego wg normy PN-EN ISO 14001:2005.

Wykonywane przez organizację profile są wyciskane ze stopów metali żelaznych na gorąco. Z oferty organizacji korzystają klienci indywidualni jak również przedsiębiorstwa w szczególności z branży budowlanej.

5.3.1 Badanie satysfakcji klienta za pomocą ankiety

W celu przeprowadzenie badania satysfakcji klientów analizowanego przedsiębiorstwa zaplanowano i zrealizowano szereg działań takich jak: zapoznanie się z działalnością przedsiębiorstwa, analiza dokumentacji firmy, przeprowadzenie wywiadu bezpośredniego i obserwacji wśród pracowników i klientów, opracowanie kwestionariusza ankietowego, weryfikację poprawności kwestionariusza, wysłanie formularza ankietowego do 70 wybranych losowo klientów firmy i analiza wyników z otrzymanych ankiet [10].

Tabela 5.2 Kategorie pytań oceniane w ankiecie

Kategoria	Opis ocenianej kategorii
Odczucia klienta na temat przedsiębiorstwa	Wizerunek firmy na tle firm konkurencyjnych; zadowolenie z współpracy z firmą; chęć rekomendacji firmy
Zachowanie pracowników przedsiębiorstwa	Ocena opiekuna Regionalnego; Biura Obsługi Klienta; poziomu kompetencji, znajomości zagadnień merytorycznych i rozwiązań praktycznych przez pracowników; zachowanie i dostępność handlowców; profesjonalizm przewoźników, poziom wsparcia technicznego przy opracowywaniu ofert
Przebieg reklamacji	Ocena sposobu, terminowości i czasu załatwienia reklamacji
Ocena produktu oraz przebiegu i realizacji usługi	Ocena szczegółów dotyczących oferowanych produktów i usług; dostarczanych informacji; sposobu opakowania i zabezpieczania dostarczanych produktów; terminowości realizacji zamówień; poprawności dostarczanej dokumentacji
Mocne i słabe strony firmy	Samodzielne wyznaczenie mocnych i słabych stron firmy przez klienta

Opracowany formularz ankietowy składał się z 22 pytań z czego 19 było pytaniami zamkniętymi a 3 były otwarte. Pytania zawarte w ankiecie pogrupowano w 5 kategorii, które dotyczyły takich aspektów jak: odczucia klienta na temat przedsiębiorstwa, ocena pracowników przedsiębiorstwa, ocena produktu oraz przebiegu i realizacji usługi, ocena przebiegu reklamacji, mocne i słabe strony przedsiębiorstwa. W tabeli 5.2 zostały szerzej omówione te kategorie.

Ankiety zwrotne zostały otrzymane od 30 klientów i na podstawie tych ankiet została przeprowadzona analiza satysfakcji klienta.

5.3.2 Analiza wyników badań ankietowych

Jak już wcześniej wspomniano ankietę zawierała 22 dwa pytania. W dziewiętnastu pytaniach zamkniętych, ankietowani wybierali jedną z sześciu możliwych ocen: nie mam zdania, bardzo słaba, taka sobie, dostateczna, dobra, bardzo dobra. Natomiast w trzech pytaniach otwartych, klienci wypełniali formularz ankietowy samodzielnie wpisując własne odpowiedzi. W tabeli 5.3 przedstawiono treść pytań zamkniętych zawartych w ankiecie i uzyskane wyniki w przeprowadzonym badaniu.

Analizując wyniki przeprowadzonego badania ankietowego przedstawione w tabeli 5.3 można stwierdzić iż pytania dotyczące odczuć klienta na temat przedsiębiorstwa zawierające takie pytania jak: wizerunek firmy na tle firm konkurencyjnych, zadowolenie ze współpracy z badaną firmą oraz chęć rekomendacji została oceniona przez klientów przedsiębiorstwa w przeważającej części na poziomie dobrym i bardzo dobrym. Żadna z osób biorąca udział w badaniu nie udzieliła najniższej noty.

Druga kategoria pytań ankiety dotycząca oceny zachowania pracowników obejmowała takie pytania jak: współpraca klientów z opiekunem regionalnym firmy, praca Biura Obsługi Klienta, poziom kompetencji pracowników oraz ich zachowania, dostępność, profesjonalizm personelu transportującego produkty do klientów, jak również poziom wsparcia technicznego przy opracowywaniu oferty. Zakres zagadnień z kategorii oceny zachowania pracowników przedsiębiorstwa również został oceniony na wysokim poziomie. Żaden z ankietowanych nie udzielił odpowiedzi bardzo słabej.

Kolejna kategoria pytań w ankiecie składa się z dwóch zagadnień związanych z reklamacjami w przedsiębiorstwie, które dotyczyły reakcji pracowników firmy na składane przez klientów reklamacje oraz sposób, terminowość i czas załatwienia danego zgłoszenia reklamacji. Ankieterzy w obu pytaniach zaznaczyli 47% dla: nie mam zdania. Świadczy to, że klienci ci nie zgłaszali reklamacji. Pozostali respondenci przyporządkowali swoje odpowiedzi między oceny – bardzo dobre, dobre i dostateczne. W przypadku zagadnienia dotyczącego reakcji pracowników przedsiębiorstwa na reklamacje i inne niespodziewane okoliczności 27% klientów zaznaczyło bardzo dobra, 13% ankietowanych dla stwierdzenia: dobra i dostateczna.

**Tabela 5.3 Wyniki ankiety badania satysfakcji klienta
 w analizowanym przedsiębiorstwie**

Lp.	Kategoria pytań	Treść pytania	Skala ocen (uzyskane odpowiedzi w %)					
			Nie mam zdania	Bardzo słaba	Średnia	Dostateczna	Dobra	Bardzo dobra
1	Odczucia klienta na temat przedsiębiorstwa	Jak oceniają Państwo wizerunek firmy na tle firm konkurencyjnych?	0	0	20	20	47	13
2		Czy są Państwo zadowoleni ze współpracy z naszą firmą?	0	0	20	7	53	20
3		Czy poleciliby Państwo naszą firmę?	0	0	20	7	33	40
4	Zachowanie pracowników przedsiębiorstwa	Jak oceniają Państwo pracę naszego opiekuna regionalnego z Państwa firmą?	0	0	13	13	27	47
5		Jak oceniają Państwo pracę naszego Biura Obsługi Klienta?	0	0	20	0	27	53
6		Jak oceniają Państwo poziom kompetencji, znajomość zagadnień merytorycznych i rozwiązań praktycznych pracowników?	0	0	7	13	40	40
7		Czy zachowanie i dostępność naszych handlowców odpowiada Państwa oczekiwaniom?	0	0	13	13	27	47
8		Jak oceniają Państwo profesjonalizm naszych przewoźników?	0	0	14	0	33	53
9		Czy satysfakcjonuje Państwa poziom wsparcia technicznego przy opracowywaniu oferty i ewentualnych propozycjach zmian?	7	0	20	7	26	40
10		Przebieg reklamacji	Jak oceniają Państwo reakcję naszych pracowników na reklamacje i sytuacje nietypowe?	47	0	0	13	13
11	Jak oceniają Państwo sposób, terminowość i czas załatwienia reklamacji?		47	0	0	20	13	20
12	Ocena produktu oraz przebiegu i realizacji usługi	Jak oceniana jest forma, jakość i dostępność informacji dotyczącej oferowanych usług na stronie internetowej oraz w katalogach?	0	0	13	0	47	40
13		Jak oceniają Państwo szybkość wykonania i kompletność przygotowania oferty?	0	7	13	7	53	20
14		Czy oferty są czytelne, konkretne i zawierają wystarczającą ilość informacji?	0	0	13	0	47	40

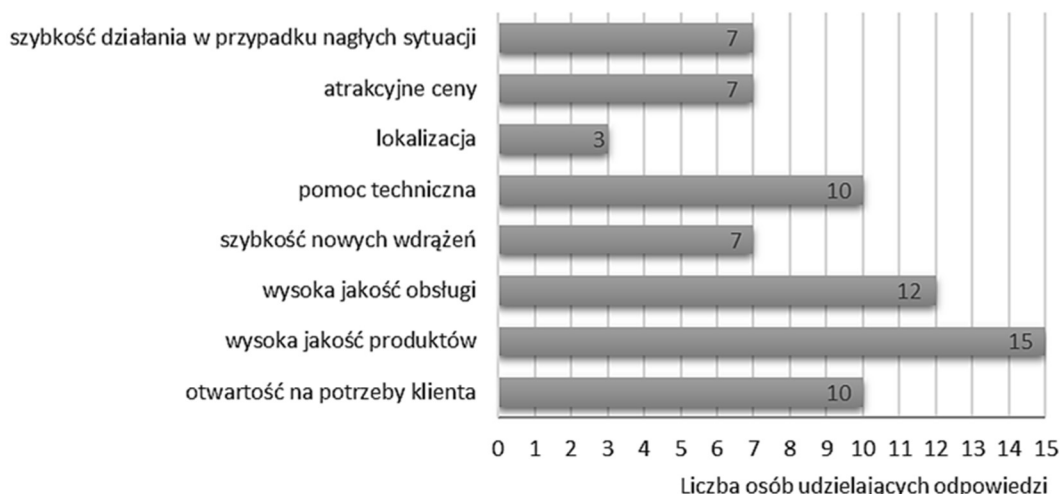
15	Jak oceniają Państwo jakość wyrobów dostarczanych przez naszą firmę?	0	0	7	0	20	73
16	Jak oceniają Państwo sposób opakowania i zabezpieczenia dostarczanych produktów?	7	0	13	0	67	13
17	Jak oceniają Państwo terminowość realizacji zamówień?	0	27	7	40	26	0
18	Jak oceniają Państwo precyzyjność informacji o planowanej dostawie (termin, specyfikacja dostawy)?	0	7	20	6	60	7
19	Czy satysfakcjonuje Państwa poprawność faktur i innych dokumentów?	0	7	6	7	53	27

Sposób, terminowość i czas rozpatrywania reklamacji dla 20% respondentów uznawana jest jako bardzo dobra i dostateczna, natomiast 13% uczestników badania zaznaczyło odpowiedź – dobra. W obu kwestiach nie odnotowano braku zadowolenia.

Czwarta kategoria dotyczy produktu, przebiegu i realizacji usługi oraz zagadnień z tym związanych. Ankieterzy oceniali: zakres informacji dostępnych na stronie internetowej oraz w katalogach, działania dotyczące przygotowania oferty, jakość wyrobów, metody zabezpieczania i terminowość dostarczanych produktów, precyzyjność udzielanych informacji na temat dostawy, poprawność dokumentacji oraz wypowiedzieli się czym kierują się wybierając dostawcę. W omawianej kategorii zawarte jest pytanie, które oceniono najslabiej ze wszystkich zamkniętych zagadnień. Mowa o ocenie terminowości realizowanych zamówień. Na pozostałe pytanie klienci w przeważającej części udzielili odpowiedzi dobrej i bardzo dobrej. Ankietowani wypowiedzieli się również czym kierują się wybierając dostawcę: najczęściej powtarzającą odpowiedzią jest terminowość dostaw, jakość wyrobów i cena.

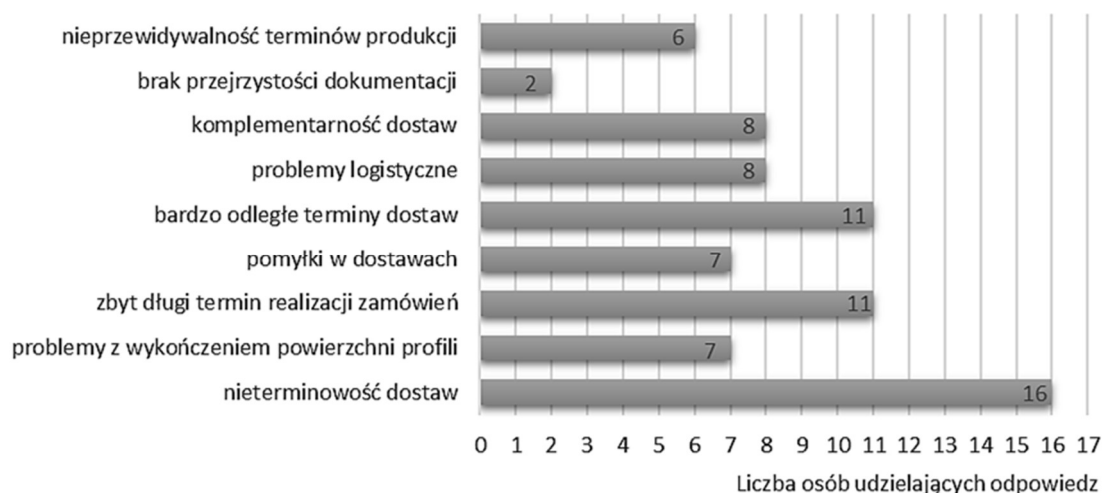
Ostatnią kategorią w ankiecie w analizowanym badaniu satysfakcji klienta były pytania otwarte, które miały wskazać mocne i słabe strony firmy. Na rysunku 5.1 przedstawiono odpowiedzi uzyskane na pytanie dotyczące mocnych stron firmy.

Analizując rysunek 5.1 można zauważyć iż połowa ankietowanych (15 osób z 30) uznała wysoką jakość produktów za mocny punkt przedsiębiorstwa. Jakość obsługi została 12-krotnie wskazana przez ankietowanych. Kolejne czynniki tj. pomoc techniczna i otwartość na potrzeby klienta powtórzyły się 10-krotnie. Następnie po 7 razy powtórzyło się stwierdzenie: szybkość nowych wdrożeń, atrakcyjne ceny, szybkość działań w przypadku nagłych sytuacji. 3 klientów uzupełniających formularz zwróciło uwagę również na lokalizację przedsiębiorstwa.



Rys. 5.1 Mocne strony przedsiębiorstwa zaznaczone w ankiecie przez respondentów

Ostatnim pytaniem otwartym w omawianej ankiecie było zapytanie respondentów o wskazanie słabych stron firmy. Odpowiedzi na to pytanie przedstawia rysunek 5.2.



Rys. 5.2 Słabe strony przedsiębiorstwa zaznaczone w ankiecie przez respondentów

Z analizy uzyskanych odpowiedzi dotyczących identyfikacji słabych stron przedsiębiorstwa wyraźnie zauważa się, że respondenci wskazali na nieterminowość dostaw. Ten aspekt w ankiecie zaznaczyło 16 osób. 11rotnie wymieniono: bardzo odległe terminy dostaw oraz zbyt długie terminy realizacji zamówień. Komplementarność dostaw oraz problemy logistyczne wymieniono po 8 razy. Pomyłki w dostawach i problemy z wykończeniem powierzchni profili po 7 razy, 6 razy zaznaczono nieprzewidywalności terminów produkcji oraz 2 osoby wpisały nie przejrzystość dokumentacji.

W wyniku przeprowadzonej analizy zauważono, że kluczowymi aspektami decydującymi o wyborze dostawcy przez klienta są: terminowość dostawy, jakość

produktu i cena. Dwa ostatnie, wymienione atrybuty ankietowani zakwalifikowali do mocnych stron przedsiębiorstwa, natomiast terminowość dostaw do słabych.

5.4 DOSKONALENIE SATYSFAKCJI KLIENTA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Po przeprowadzonej analizie wyników ankiety w celu doskonalenia satysfakcji klienta postanowiono w pierwszej kolejności zidentyfikować wszystkie możliwe przyczyny powodujące nieterminowość dostaw. W wyniku obserwacji oraz rozmów przeprowadzonych z pracownikami omawianego przedsiębiorstwa przeanalizowano wszystkie czynniki wpływające na postawiony problem, przy tym wykorzystano metodę diagramu Ishikawy, zestawiając ją w formie tabeli 5.4. Kategoriami, do których zakwalifikowano możliwe przyczyny są: czynnik ludzki, materiał, metoda, maszyna, zarządzanie i środowisko.

Tabela 5.4 Analiza metody Ishikawy dla problemu nieterminowość dostaw

Kategoria	Przyczyna	Pod przyczyna
Czynnik ludzki	Zła komunikacja między pracownikami	
	Błędnie wystawiona dokumentacja przewozowa	Niewystarczająca znajomość procedur
	Błędne zafakturowanie zamówienia	
	Nie zamówienie transportu/zamówienie nieodpowiedniego transportu	Błędnie przekazywane informacje z działu Obsługi Klienta
	Zbyt duża ilość zamawianych surowców	
	Niewystarczająca znajomość języków obcych	
Materiał	Uszkodzenie materiału w trakcie transportu	Nieprawidłowe zabezpieczenie wyrobu
	Wada fabryczna wyrobu	
Metoda	Nieprawidłowe funkcjonowanie systemu przesyłania danych między działami	Brak aktualizacji systemu
		Niejasna procedura stanowiskowa
Maszyna	Brak wystarczającej ilości maszyn transportujących surowce/wyroby między halami	
	Awarie maszyn	Brak części zamiennych Błędy w funkcjonowaniu działu utrzymania ruchu
Zarządzanie	Zbyt optymistyczny plan produkcji	
	Zła komunikacja między działami	
	Niewystarczająca ilość pracowników produkcyjnych	
	Zbyt mała przestrzeń magazynowa	Zbyt duży zapas surowców
	Brak harmonogramów na terminowe dostawy surowców	
Otoczenie	Remonty infrastruktury	
	Nieprzewidywalność warunków atmosferycznych i sytuacji losowych	

Po zidentyfikowaniu możliwych przyczyn nieterminowości dostaw w omawianym przedsiębiorstwie postanowiono wyodrębnić główne czynniki powodujące zidentyfikowany problem. Pierwszą propozycją było wykorzystanie

analizy Pareto-Lorenza, jednakże w związku z brakiem wystarczających danych ilościowych, postanowiono zastosować ocenę punktową. Podczas analizy wyodrębnionych, możliwych przyczyn nieterminowości dostaw zastosowano 5-stopniową skalę oceny, gdzie 1 – czynnik rzadko powodujący wyszczególniony problem, 5 – często. Członkami zespołu dokonującego oceny byli: kierownik produkcji, kierownik logistyki, magazynier, koordynator Biura Obsługi Klienta oraz autorka artykułu. Następnie zsumowano wszystkie oceny. W tabeli 5.5 zestawiono wyniki przydzielonych punktów przez poszczególne osoby.

Po dokonaniu analizy i oceny wyodrębniono przyczyny, których suma uzyskanych punktów wyniosła ponad 70% możliwych do otrzymania punktów, są to:

- Błędy w funkcjonowaniu działu utrzymania ruchu. Dział ten zajmuje się szeregiem zadań. Między innymi zapewnieniem dostępności i poprawności funkcjonowania infrastruktury technicznej miejsca pracy. W omawianym przedsiębiorstwie zauważono, że przeprowadzane remonty maszyn i urządzeń realizowane są z opóźnieniem przez brak porządku na stanowiskach pracy i niewydajne zarządzanie częściami zamiennymi. W konsekwencji wpływa to na opóźnienie terminu wykonania i dostarczenia zamówienia.
- Zbyt duży zapas surowców. Przedsiębiorstwo praktykuje metodę zakupu surowców w ilościach hurtowych i po promocyjnych cenach z myślą o produkcji przyszłościowej. Nabyty, niezagospodarowany surowiec zajmuje sporą część przestrzeni magazynowej, przez co ogranicza możliwość magazynowania wyrobów gotowych w przypadku większej niż zwykle produkcji i opóźnia dostarczenie zlecenia do klienta.
- Zbyt mała przestrzeń magazynowa. W związku z niewystarczającą przestrzenią magazynu, brak możliwości przechowywania nowo nabytych surowców do wykonania zlecenia klienta dopóki nie zostanie wydany materiał już posiadany.
- Niewystarczająca ilość pracowników produkcyjnych. Z uwagi na ciągły rozwój przedsiębiorstwa i przyjmowanie coraz większej ilości zleceń liczba pracowników w dziale produkcji jest niewystarczająca, zostało to zauważone przez kierownictwo firmy.
- Brak harmonogramów na terminowe dostawy produktów. Częste niewywiązywanie się z przyjętego terminu oraz nieinformowanie poszczególnych działów modyfikacjach w harmonogramie zaburza kolejne etapy realizacji zamówień klientów.

Zgodnie z ideą doskonalenia i chęcią podwyższania satysfakcji klienta postanowiono w pierwszej kolejności zająć się powyższymi aspektami. W tym celu propozycją usprawnienia aktualnego stanu funkcjonowania przedsiębiorstwa omawianego w pracy jest wdrożenie określonych działań: wprowadzenie praktyk 5S, koncepcji Just in Time, systemu APS oraz zatrudnienie pracowników produkcyjnych – tabela 5.6.

Tabela 5.5 Zestawienie przydzielonych punktów w metodzie punktowej

Przyczyna	Oceny					Razem
	Kierownik produkcji	Kierownik logistyki	Magazynier	Koordinator Biura Obsługi Klienta	Autorka pracy	
Zła komunikacja między pracownikami	1	2	1	3	1	8
Błędnie wystawiona dokumentacja przewozowa	2	2	1	2	2	9
Niewystarczająca znajomość procedur	1	2	2	3	2	10
Błędne zafakturowanie zamówienia	2	2	1	2	2	9
Nie zamówienie transportu/zamówienie nieodpowiedniego transportu	2	3	4	3	4	16
Błędnie przekazywane informacje z działu Obsługi Klienta	2	3	3	2	3	13
Zbyt duża ilość zamawianych surowców	3	4	3	3	3	16
Niewystarczająca znajomość języków obcych	2	1	1	2	2	8
Uszkodzenie materiału w trakcie transportu	1	2	2	2	3	10
Nieprawidłowe zabezpieczenie wyrobu	3	2	3	3	2	13
Wada fabryczna wyrobu	3	2	2	3	2	12
Nieprawidłowe funkcjonowanie systemu przesyłania danych między działami	3	3	4	3	3	16
Brak aktualizacji systemu	3	3	3	4	3	16
Niejasna procedura stanowiskowa	2	3	1	2	2	10
Błędnie zaprojektowany profil przez dział konstrukcyjny	2	1	1	1	2	7
Błędnie przekazywane informacje z działu Obsługi Klienta	1	1	2	2	1	7
Niepełne zrozumienie Klientów obcojęzycznych	2	3	1	1	1	8
Brak wystarczającej ilości maszyn transportujących surowce/wyroby między halami	4	3	2	4	3	16
Awarie maszyn	3	2	2	3	3	13
Brak części zamiennych	3	2	3	3	3	14
Błędy w funkcjonowaniu działu utrzymania ruchu	5	3	4	4	3	19
Zbyt optymistyczny plan produkcji	4	4	3	2	3	16
Zła komunikacja między działami	2	3	1	2	2	10
Niewystarczająca ilość pracowników produkcyjnych	5	5	3	4	3	20
Zbyt mała przestrzeń magazynowa	4	5	5	4	5	23
Zbyt duży zapas surowców	5	5	4	5	4	23
Brak harmonogramów na terminowe dostawy surowców	4	4	4	4	4	20
Remonty infrastruktury	2	1	1	3	1	8
Nieprzewidywalność warunków atmosferycznych i sytuacji losowych	1	2	2	2	2	9

Tabela 5.6 Propozycje metod doskonalenia aktualnego stanu badanego przedsiębiorstwa

Przyczyny	Wprowadzenie działań usprawniających			
	5S	Just in Time	System APS	Rekrutacja pracowników
Błędy w funkcjonowaniu działu utrzymania ruchu	X			
Zbyt mała przestrzeń magazynowa		X		
Zbyt duży zapas surowców	X	X		
Niewystarczająca ilość pracowników produkcyjnych				X
Brak harmonogramów na terminowe dostawy surowców			X	

5.5 PODSUMOWANIE

Wyniki przeprowadzonych badań zaprezentowanych w artykule potwierdziły wysoki poziom zadowolenia klientów z jakości produktów omawianego przedsiębiorstwa – 73% respondentów zaznaczyło odpowiedź bardzo dobrą. Terminowość dostaw została oceniona najslabiej z wszystkich poruszanych w badaniu elementów – 53% ankietowanych zakwalifikowało ten aspekt do słabych stron organizacji. Natomiast cena przez 23% klientów została uznana jako atrakcyjna i przypisano ją do mocnych stron.

Aby rozwiązać zidentyfikowane problemy zaproponowano wprowadzenie metody 5S na stanowiskach pracy, koncepcji Just in Time, systemów klasy APS do zaawansowanego harmonogramowania i planowania produkcji oraz zatrudnienie pracowników produkcyjnych.

LITERATURA

1. J. Dziadkowiec, Badanie jakości usług świadczonych przez restauracje metodą ankietową i metodą mystery shopping, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 694, Szczecin 2011.
2. E. Frankowska, Badanie stopnia zadowolenia klientów z jakości usług, *Zeszyty Naukowe Wydawnictwo SGSP*, nr 41, Warszawa 2011.
3. J. Frańś, *Kompleksowe zarządzanie jakością w logistyce*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego, Poznań 2013.
4. P. Gajewska, CSI w ocenie satysfakcji konsumentów na przykładzie wybranych sieci handlowych, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku Białej, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Zarządzanie nr 1*, Bielsko Biała 2015.
5. M. Molenda, Uwarunkowania jakości badania satysfakcji klientów, *Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji, Jakość i Bezpieczeństwo*, Monografia. Red. Jacek Sitko, Bartosz Szczęśniak. Wydaw. PA NOVA, s. 154-163, Gliwice 2014.
6. L. Nieżurawski, B. Pawłowska, J. Witkowska, Satysfakcja klienta, strategia, pomiar, zarządzanie, Koncepcja wewnętrznego urynkowania współczesnej

- organizacji, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.
7. P. Nowicki, T. Sikora, Czynniki kształtujące satysfakcję klienta oraz korzyści z pomiaru satysfakcji klienta w procesie doskonalenia jakości. Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2010.
 8. PN-EN ISO 9000:2015, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, PKN, Warszawa 2015.
 9. PN-EN ISO 9001:2015: Systemy zarządzania Jakością. Wymagania. PKN, Warszawa 2015.
 10. K. Żak, Analiza i doskonalenie satysfakcji klienta na podstawie wybranego przedsiębiorstwa produkcyjnego, Praca dyplomowa magisterska, Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Zabrze 2017.

Data przesłania artykułu do Redakcji: 05.2017

Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 06.2017

dr inż. Katarzyna Midor

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

Instytut Inżynierii Produkcji

ul. Roosevelta 26, 41-800 Zabrze, Polska

tel.: +4832 277 73 50, e-mail: katarzyna.midor@polsl.pl

SPOSOBY DOSKONALENIA SATYSFAKCJI KLIENTA W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

Streszczenie: *Przedsiębiorstwa chcące utrzymać swoją pozycję na rynku muszą stale poszukiwać sposobów przekonania klientów, że oferowane przez nich wyroby lub usługi reprezentują poziom adekwatny do oczekiwań odbiorcy. Jednym z najlepszych sposobów zagwarantowania satysfakcji klienta jest zapewnienie najwyższej jakości oferowanych wyrobów i usług. Badanie satysfakcji klienta ma istotne zalety, pierwszą z nich jest dostarczenie informacji, która pozwala na wprowadzenie udoskonaleń w produkowanych wyrobach i dostarczanych usługach. Następnym pozytywnym aspektem jest przekazanie informacji klientowi o tym, że producent lub usługodawca zamierza poznać jego opinię, by móc lepiej spełniać potrzeby odbiorców. W artykule zostanie zaprezentowany sposób oraz wyniki przeprowadzonego badania satysfakcji klienta w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym.*

Słowa kluczowe: *satysfakcja klienta, doskonalenie, jakość, przedsiębiorstwo produkcyjne, badanie*

METHODS OF INCREASING CUSTOMER SATISFACTION IN A PRODUCTION COMPANY

Abstract: *Companies that wish to maintain their position in the market must constantly seek new ways of convincing their customers that the products or services they offer meet the customer's quality expectations. One of the best ways to guarantee customer satisfaction is to ensure the highest quality of the services and products offered. Customer satisfaction surveys have significant benefits, the first of which is providing information, which allows for improvements to the products manufactured and services provided. Another positive aspect is showing the client that the manufacturer or service provider wants to know their opinion so as to better meet the needs. The article presents a method for conducting a customer satisfaction survey in a selected production company along with its results.*

Key words: *customer satisfaction, improvement, quality, production company, survey*