



LOJALNOŚĆ, SATYSFAKCJA - ICH ZNACZENIE I POMIAR

Tomasz Demski

StatSoft Polska Sp. z o.o.

Satysfakcja klienta i jej pomiar

Na początku lat 80. zaczęto zwracać coraz większą uwagę na kwestię satysfakcji (zadowolenia) klienta (por. [1] i [2]). W przypadku przedsiębiorstw nastawionych na zysk wiąże się to z upowszechnieniem przekonania, że taniej jest zatrzymać obecnych klientów, niż pozyskać nowych. Natomiast w przypadku organizacji sektora publicznego (i innych organizacji *non profit*) satysfakcja klienta stanowi wartość samą w sobie i jeden z głównych celów działania.

Rolę satysfakcji klienta mocno podkreślają normy: ISO9000:2000, TQM, Six Sigma, Europejska Nagroda Jakości (por. [3]) i jej amerykański odpowiednik nagroda im. Bladrige'a (por. [4]). W misjach wielu firm znajdziemy postulat uzyskania zadowolenia klientów jako jeden z głównych celów działania przedsiębiorstwa.

Jako definicję satysfakcji klienta przyjmijmy definicję zaproponowaną w podręczniku [1]:

„Poziom satysfakcji klienta jest odzwierciedleniem tego, w jakim stopniu produkt całkowity oferowany przez daną organizację zaspokaja zbiór wymagań klienta”.

Zwróćmy uwagę na jedną kluczową sprawę: ocena, czy produkt spełnia wymagania klienta, jest dokonywana przez samego **klienta**, a nie przez dostarczającą produkt organizację. Wynika z tego, że chcąc określić poziom satysfakcji klientów, musimy określić, jak klienci postrzegają organizację i jej produkty, a także nie możemy poprzestać na miarach wewnętrznych (takich jak np. liczba wykrytych wadliwych produktów) (por. [1]).

Proces pomiaru satysfakcji klienta możemy podzielić na trzy etapy [4]:

1. Określenie wymagań klienta,
2. Opracowanie i ocena ankiety,
3. Wykonanie badania.

Pierwszy etap jest konieczny, ponieważ pozwala dostosować działalność firmy do wymagań klientów i ogólnie lepiej spełniać te wymagania. Ponadto, umożliwiała ona zidentyfikowanie, jakie wskaźniki dobrze oddają, czy klienci są zadowoleni, czy nie. Nie warto np. pytać klientów internetowego banku, czy jego witryna internetowa jest ładna, jeśli estetyka witryny zupełnie nie wpływa na ich zadowolenie z usług banku. W podręczniku



[1] przytoczono przykład linii kolejowej, która w badaniu satysfakcji klienta uwzględniła tylko jeden z dziesięciu najważniejszych dla klientów czynników! Bez starannego i dogłębnego zrealizowania pierwszego etapu nie jesteśmy w stanie poprawnie wykonać drugiego.

Na drugim etapie musimy sformułować pytania, format odpowiedzi, zbadać rzetelność i zgodność skal. Na etapie tym określamy również licznosc próby i sposób jej doboru.

Poniżej omawiamy etap określania wymagań, pozostałe dwa przedstawione są w kolejnych rozdziałach niniejszej publikacji.

Do pomiaru satysfakcji klienta stosuje się również miary wewnętrzne.

Określanie wymagań klientów

Celem określenia wymagań klienta jest uzyskanie listy wszystkich istotnych właściwości produktu (z punktu widzenia klienta). Istnieją pewne standardowe właściwości odpowiednie dla wielu typów produktów i usług, a niektóre z nich dotyczą tylko szczególnych produktów lub usług. W sferze usług bardzo często należy uwzględnić takie czynniki, jak: dostępność, wygoda i terminowość. Poniżej przedstawiamy dwie metody określania wymagań klientów, opracowane na podstawie [4].

Opracowywanie wymiarów jakości

W tym wypadku wymagania określone są przez osoby zajmujące się dostarczaniem produktu lub usługi, które powinny dobrze rozumieć przeznaczenie i funkcjonowanie produktu.

Pierwszym etapem jest w tym wypadku identyfikacja (lub zdefiniowanie) wymiarów jakości (czyli istotnych właściwości). Na tym etapie wykorzystuje się informacje z literatury fachowej i pewne standardowe dla danej dziedziny gospodarki podejścia. Poniżej znajdują się definicje wymiarów jakości dla oceny jakości serwisu:

1. Dostępność – określa możliwości kontaktu z dostawcą,
2. Czas reakcji – określa czas odpowiedzi na zapytanie klienta,
3. Terminowość – w jakim stopniu zadanie wykonywane jest w terminie uzgodnionym z klientem,
4. Kompletność – w jakim stopniu zadanie zostało wykonane,
5. Odpowiednie zachowanie – w jakim stopniu pracownicy dostawcy spełnili wymagania dotyczące zachowania i manier podczas kontaktów z klientem.

Definicje wymiarów jakości mogą być również formułowane poprzez analizę produktu lub usługi. W analizie powinny brać udział osoby dobrze rozumiejące przeznaczenie i funkcje produktu. Badanie takie powinno prowadzić do uzyskania wielu wymiarów jakości.

Bardzo ważne jest, aby wymiary jakości zostały zdefiniowane w jasny, zrozumiały i jednoznaczny sposób.

Po zdefiniowaniu wymiarów jakości następuje drugi etap, w którym opracowywane są przykłady. Przykłady te powinny wyjaśniać znaczenia poszczególnych wymiarów



i stanowią ich wartość. Każdy z przykładów stanowi zdanie oznajmujące; może to być konkretne działanie lub zachowanie osoby realizującej pewien proces biznesowy. Przykłady dla wymiaru Dostępność (zob. powyżej) to:

- ◆ „W razie potrzeby zawsze mogłem uzyskać pomoc”,
- ◆ „Kontakt z serwisem był zawsze możliwy”.

Metoda krytycznych wydarzeń

Ta metoda bazuje na informacjach uzyskanych od klienta, a można ją zastosować nie tylko do tworzenia ankiet do badań satysfakcji klienta, ale może też być użyteczna przy określaniu wymagań klientów w innych kontekstach (np. przy projektowaniu produktów).

Krytyczne wydarzenie

Przez krytyczne wydarzenie rozumiemy takie zdarzenie, na podstawie którego klient ocenia jakość działania organizacji. Przy określaniu krytycznych wydarzeń należy zapewnić, że:

- ◆ Zdarzenie jest specyficzne, tzn. dotyczy dokładnie jednego zachowania lub jednej właściwości produktu lub usługi,
- ◆ Opisuje zachowanie dostawcy usługi lub pozwala przypisać produktowi albo usłudze konkretną właściwość (przymiotnik).

Dla przykładu rozważmy np. „Długo oczekiwałem na połączenie z Działem Pomocy Technicznej, a konsultant nie pomógł mi”. Takie zdarzenie nie spełnia żadnego z powyższych warunków.

Po pierwsze dotyczy ono dwóch faktów: długiego oczekiwania na połączenie i niewłaściwej pomocy. Mamy tu do czynienia z dwoma krytycznymi wydarzeniami: „Długo oczekiwałem na połączenie z Działem Pomocy Technicznej” i „Konsultant nie pomógł mi”.

Po drugie zdanie „Konsultant nie pomógł mi” tak naprawdę nie mówi nam, co nie spodobało się klientowi – przyczyną jego niezadowolenia równie dobrze może być brak kompetencji konsultanta, jak i trudności w komunikacji z nim lub przerwanie połączenia telefonicznego.

Generowanie krytycznych wydarzeń

Generowanie krytycznych wydarzeń składa się z dwóch etapów:

- ◆ Wywiadu z klientem,
- ◆ Analizy wywiadów z klientami, w celu uzyskania klas wymagań i pozycji ankiety.

Wywiad z klientem

Istnieją dwa sposoby przeprowadzania wywiadu z klientem: grupowy lub indywidualny. Liczba ankietowanych osób powinna mieścić się w przedziale od 10 do 20. Ważne jest, aby wybrane osoby mogły rzetelnie ocenić produkt i usługę, a w szczególności korzystały



z niej wielokrotnie. Niezbyt użyteczna może się okazać rozmowa z osobą z działu handlowego klienta, która faktycznie nie ma żadnej styczności z produktem.

Zaletą wywiadu grupowego jest inspirowanie innych osób przez przykłady przytoczone przez poszczególnych klientów. Zauważmy jednak, że z drugiej strony wpływ grupy może być również negatywny, np. jeśli większość osób dobrze ocenia produkt, to może stanowić barierę dla negatywnych opinii.

Każdy z klientów powinien podać od 5 do 10 przykładów usługi lub produktu, które otrzymał w przeszłości, innymi słowy istotnego dla klienta kontaktu z firmą. Prowadzący wywiad musi zwrócić szczególną uwagę, aby w przykładach była konkretna, niebudząca wątpliwości informacja, co podobało lub nie podobało się klientowi. Innymi słowy, należy unikać ogólnych wypowiedzi typu „Pomoc techniczna nie spełniła moich oczekiwań” i należy dążyć do ich skonkretyzowania: „Czas oczekiwania na pomoc techniczną był za długi”.

Analiza wywiadów

Pierwszym etapem analizy wywiadów jest kategoryzacja uzyskanych wydarzeń krytycznych, tzn. pogrupowanie ich w klasy odpowiadające jednemu rodzajowi zdarzenia. Następnie dla każdej z tych grup opracowujemy jedną pozycję (pytanie) ankiety.

Po uzyskaniu listy pozycji ankiety przypisujemy je do konkretnych wymiarów (klas) wymagań klienta. Przykładowo: zdarzenia „Czas oczekiwania na odpowiedź na moje pytanie był za długi” i „Zawsze uzyskiwałem pomoc na czas” należy zgrupować w jedną pozycję „Czas oczekiwania na odpowiedź był zadowalający”, która odpowiada kategorii wymagań „Czas reakcji serwisu”.

Innym sposobem kategoryzacji wywiadów jest bezpośrednie przypisanie krytycznych wydarzeń do kategorii wymagań klientów, po czym w ramach każdej kategorii łączenie poszczególne krytyczne wydarzenia w pozycje ankiety.

Przypisanie wydarzeń krytycznych do pozycji ankiety to sam początek badania i jeśli zostanie ono źle przeprowadzone, to błędne będzie całe badanie. W związku z tym należy sprawdzić jakość tego przypisania. Jedną z metod jest wykonanie przypisania wydarzeń krytycznych do pozycji ankiety przez dwie osoby. Pierwsza z nich stosuje pierwszą z opisanych powyżej metod, a druga osoba klasyfikuje zdarzenia do klas wymagań, wyłonionych przez pierwszą z osób. Następnie sprawdzamy zgodność obu przypisań. Jeżeli 80% lub więcej przypisań jest zgodnych, to możemy zaakceptować przypisania.

Kolejną sprawą, którą należy sprawdzić, jest to, czy na podstawie wywiadów udało się uzyskać wszystkie wymagania klientów. Proponowany sposób sprawdzania kompletności jest usunięcie 10% wydarzeń, opracowanie klas wymagań, a następnie sprawdzenie, czy wszystkie wyodrębnione na początku wydarzenia dadzą się zaklasyfikować do jednej z klas wymagań klienta. W przypadku gdy nie wszystkie zdarzenia można przypisać do uzyskanej klasy wymagań, należy przeprowadzić dodatkowe wywiady z klientami.



Lojalność klientów

Termin lojalność klienta bywa różnie rozumiany. Czasami przyjmuje się, że wiąże się on po prostu z wielokrotnymi zakupami u jednego dostawcy. Odpowiedniejszym podejściem jest przyjęcie, że lojalny klient dokonuje często zakupów, a jednocześnie ma dobrą opinię o dostawcy (por. [2]).

W pracy [1] znajduje się obszerna dyskusja właściwego rozumienia lojalności w relacjach klient – dostawca. W szczególności autorzy proponują zastosowanie terminu „wierność”, obejmującego nie tylko zachowania zakupowe, ale również stosunek do dostawcy i przekonanie o tym, że dostarcza on produkt o odpowiedniej jakości.

Zauważmy, że w przypadku szerszego rozumienia lojalności (wierności) powinniśmy wyróżnić dwie składowe tego pojęcia (por. [2]):

1. Emocjonalną – związaną z uczuciami klienta (bardzo często dotyczące relacji międzyludzkich),
2. Racjonalną – wynikająca z analizy cech oferty (ceny, dostępność, możliwości produktu itp.).

Przy pomiarze pełnej lojalności warto jest zwrócić uwagę na oba powyższe aspekty. Typowe pozycje ankiety dotyczące składowej 1 to:

- ◆ Pracownicy firmy XYZ dbają o nasze interesy,
- ◆ Mamy dobre stosunki z pracownikami firmy XYZ,
- ◆ Produkt XYZ jest prestiżowy.

Natomiast dla składowej 2 typowe będą pozycje kwestionariusza:

- ◆ Wybrałem stację benzynową sieci XYZ ze względu na jej korzystne położenie,
- ◆ Przerwanie współpracy z XYZ spowodowałoby duże koszty,
- ◆ Kupuję w firmie XYZ ponieważ jestem uczestnikiem programu lojalnościowego i korzystam z nagród.

Możemy wyróżnić następujące przyczyny tego, że klienci kontynuują zakupy w pewnej firmie:

- ◆ Monopol (prawny lub faktyczny),
- ◆ Wysokie koszty zmiany dostawcy,
- ◆ Program lojalnościowy (premie za powtarzane zakupy),
- ◆ Przyzwyczajenie,
- ◆ Wierność.

Zauważmy, że w dłuższej perspektywie tylko zdobycie wierności klienta daje gwarancję, że nie zrezygnuje on z naszej oferty (przestanie być „lojalnym”).

W literaturze dosyć często spotyka się podział lojalności klienta na klasy (stopnie). Przykład takiej skali zaproponowano w pracy [1]:

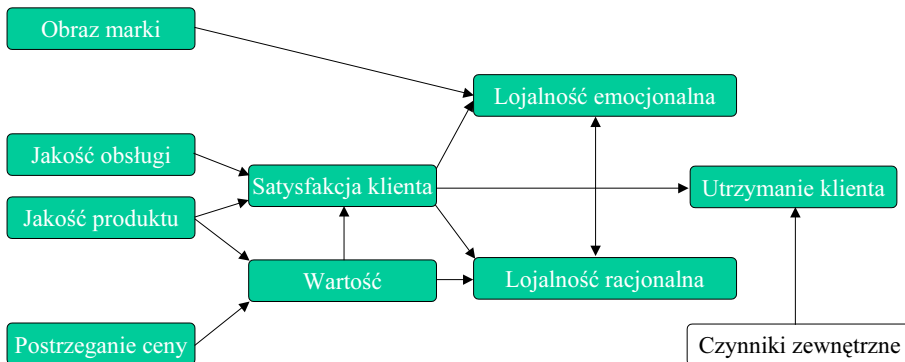
- ◆ Prawdopodobni nabywcy – osoby które potencjalnie mogą kupić dany produkt lub usługę,
- ◆ Potencjalni klienci – osoby, dla których oferta jest atrakcyjna, ale nie podjęli żadnych działań,
- ◆ Okazjonalni klienci – osoby, które zakupiły produkt lub usługę niewielką liczbę razy i nie mają poczucia więzi z dostawcą,
- ◆ Stali klienci – wielokrotni nabywcy odczuwający pewne przywiązanie do dostawcy, przy czym ich poparcie jest raczej bierne,
- ◆ Zwolennicy – stali klienci rekomendujący organizację innym potencjalnym klientom
- ◆ Partnerzy – najwyższy stopień lojalności.

Powiązanie satysfakcji, lojalności i utrzymania klienta

Raczej oczywiste wydaje się, że zadowolenie klienta jest silnie związane z lojalnością. W szczególności trudno znaleźć niezadowolonego klienta, który byłby klientem lojalnym (wiernym). Jednak nie zawsze zadowolony klient na pewno będzie klientem lojalnym. Na lojalność klienta mogą wpłynąć np. postrzegania marki (klient może wybrać inny produkt, ponieważ jest on bardziej prestiżowy) lub wartość produktu.

Z drugiej strony klienci mogą pozostawać klientami (tzn. być lojalnymi w wąskim sensie, dotyczącym wyłącznie kupowania produktów lub usług), pomimo tego, że wcale nie są zadowoleni (zob. wymienione wcześniej przyczyny utrzymania klienta)!

Model powiązania satysfakcji, lojalności i utrzymania klienta został zaproponowany w pracy [2]. Schemat powiązań między tymi wielkościami widzimy na poniższym rysunku, uzupełniony o jawne wyróżnienie czynników zewnętrznych wpływających na utrzymanie klienta.





Informacje o stopniu zadowolenia i lojalności klientów możemy wykorzystać przy budowie modeli odejść lub utrzymania klientów (w języku angielskim stosowane są terminy churn models i attrition models) (zob. np. [5]).

Warto również zwrócić uwagę na powiązanie wartości klienta z jego satysfakcją i lojalnością. Z wielu badań i analiz wynika, że bardziej lojalni zadowoleni klienci są również bardziej dochodowi. W podręczniku [1] postuluje się, że zyski przynoszą klienci będący co najmniej na poziomie lojalności „Stali klienci”.

Analizę wpływu satysfakcji i lojalności klienta na wartość klienta i zyski firmy można znaleźć w artykułach [6] i [7]. W szczególności warto zwrócić uwagę na przykład firmy IBM Rochester, której 95% przychodów pochodzi od bardzo zadowolonych klientów, oraz na analizę przeprowadzoną w firmie Johnson Controls, z której wynika że 1% wzrost wskaźnika satysfakcji klientów powoduje zwiększenie przychodów z tytułu odnowienia umów w wysokości 13 milionów USD.

Literatura

1. Hill N, Alexander J., 2003, Pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Oficyna ekonomiczna.
2. Allen D.R., Rao T.R, 2000, Analysis of customer satisfaction data, ASQ Quality Press
3. Dahlgarrd J.J., Kristensen K., Kanji G.K., 2000, Podstawy zarządzania jakością, Wydawnictwo Naukowe PWN.
4. Hayes B.E., 1997, Measuring customer satisfaction, ASQ Quality Press.
5. Phelan, S, Customer information as a strategic asset, DM Direct, kwiecień 2002 (www.dmreview.com).
6. Hoisington S., Nauman E., „The loyalty elephant”, Quality Progress vol 36 (2).
7. Fornell C., „Boost stock performance, nation’s economy”, Quality Progress vol 36 (2).
8. Berson, A., Smith, S., Thearing, K., 1999, Building *Data mining* Applications for CRM, McGraw-Hill.