

OCENA SPEŁNIENIA WYMAGAŃ KLIENTÓW ZEWNĘTRZNYCH ORGANIZACJI

Magdalena NIEWCZAS-DOBROWOLSKA^{1*} and Beata CABAŁA²

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zarządzania Jakością

* Korespondencja: niewczam@uek.krakow.pl

² Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie: Klienci stanowią istotny element każdego przedsiębiorstwa, który przyczynia się do prawidłowego przebiegu poszczególnych procesów odbywających się wewnątrz firmy. Są również kluczowym wyznacznikiem jakości oferowanych dóbr i usług dla danego podmiotu gospodarczego, dlatego bardzo ważnym aspektem w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa jest identyfikacji wymagań klientów. Zgodnie z zapisami normy ISO 9001:2015, głównym celem każdej organizacji powinno być spełnianie wymagań klienta, a także dążenie do poznania ich przyszłych wymagań i oczekiwań. W artykule omówiono istotę identyfikacji i badania wymagań klientów oraz przedstawiono ocenę spełnienia wymagań klientów na podstawie badań przeprowadzonych wśród tej grupy odbiorców na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Słowa kluczowe: klient, wymagania klientów, orientacja na klienta, ISO 9001

ASSESSMENT OF FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS OF THE ORGANIZATION'S EXTERNAL CUSTOMERS

Abstract: Customers are an important element of any enterprise, which contributes to the proper course of the individual processes taking place inside the company. They are also a key determinant of the quality of the offered goods and services for a business entity, so it is a very important aspect in the operation of any business to identify customer requirements. According to the standard ISO 9001:2015 the main goal of each organization should be the fulfillment of customers' requirements and also the identification of these requirements in the future. The article discusses the essence of identifying customer requirements and presents an assessment of the fulfillment of customer requirements using the example of a manufacturing enterprise.

Keywords: customer, customer requirements, customer orientation, ISO 9001

1. Wprowadzenie

Klient jest to konsument lub nabywca, korzystający z dóbr lub usług świadczonych na rynku, ale także beneficjent, pośrednik w sprzedaży lub użytkownik końcowy. Klientem może być osoba fizyczna, prawna lub organizacja skupiająca różne osoby (Tomczyk, 2013; Marchewka, 2004).

Klienci stanowią cenny zasób, podstawę istnienia oraz główne źródło wartości dla każdego przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, iż klienci generują zyski i kapitał niezbędny do prawidłowego funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstwa. Przyczyniają się także do realizacji celów właścicieli przedsiębiorstwa, pracowników, dostawców, wierzycieli, władz lokalnych oraz budżetu państwa. Klienci mają również wpływ na wzrost gospodarczy oraz osiągnięcie przez organizację przewagi konkurencyjnej na rynku (Żak, 2013; Balon i Dziadkowiec, 2010; Moczydłowska i Bitkowska, 2020).

Identyfikacja i spełnienie wymagań klientów jest kluczowa dla funkcjonowania przedsiębiorstwa (Kuhl & Krause, 2019). Wpływa pozytywnie nie tylko na tworzenie i utrzymanie dobrej współpracy z klientem, ale także na funkcjonowanie, rozwój oraz osiągnięcie wysokiej pozycji konkurencyjnej firmy na rynku, dlatego poznanie i monitorowanie wymagań klientów jest kluczowym elementem każdego podmiotu gospodarczego.

Artykuł ma charakter badawczy. Celem pracy jest ocena spełnienia wymagań klientów na przykładzie przedsiębiorstwa X, czyli weryfikacja obszarów przedsiębiorstwa, które są istotne dla stałych i kluczowych klientów, ale także dla nowych.

2. Wymagania klientów

Według normy ISO 9001:2015 głównym celem każdej organizacji powinno być spełnianie wymagań klienta, a także dążenie do poznania ich przyszłych wymagań i oczekiwań. Zgodnie z tą normą klientem nie jest tylko odbiorca końcowy wyrobów i usług, ale wszyscy interesariusze. Przedsiębiorstwo może osiągnąć trwały sukces, tylko wtedy gdy uzyska zaufanie swoich klientów oraz pozostałych zainteresowanych stron i będzie je w stanie utrzymać. Aby to osiągnąć firma musi zrozumieć obecne i przyszłe potrzeby oraz oczekiwania klientów, a także być w stanie rozwiązywać problemy, które mogą powstać podczas współpracy z danym klientem. Orientacja na klienta według normy ISO 9001:2015 ma przyczynić się do skutecznej i efektywnej współpracy z klientem oraz uzyskania znacznej przewagi wśród konkurencji. Według normy ISO 9001:2015 oraz modelu systemu zarządzania jakością, każde przedsiębiorstwo powinno przyjąć podejście procesowe, czyli rozpatrywać organizację jako zbiór powiązanych ze sobą i zależnych procesów. Wymagania klientów powinny stanowić

podstawową daną wejściową każdego procesu realizowanego w systemie, natomiast zadowolenie klientów z wyrobów końcowych lub usług świadczonych przez dane przedsiębiorstwo powinno być głównym wyjściem tych procesów (Murdzek, 2020; Szkiel, 2016; Kobylanski et al., 2011; Ledro et al., 2022, Khan et al., 2020; Niewczas et al.).

Orientacja na klienta w każdym przedsiębiorstwie powinna zostać uwzględniona podczas formułowania zakresu systemu zarządzania jakością. Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2015 zadaniem kierownictwa organizacji powinno być zapewnienie spełniania wymagań klientów, a tym samym dążenie do zwiększenia ich zadowolenia z produkowanych wyrobów i świadczonych usług. Orientacja na klienta powinna być zapewniona przez najwyższe kierownictwo również poprzez określenie odpowiedzialności i uprawnień poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa, a także stworzenie struktury organizacyjnej. W orientacji na klienta bardzo ważnym elementem jest jakość produkowanych wyrobów oraz świadczonych usług, ponieważ stopień satysfakcji klientów zależy od zapewnienia zgodności oraz ciągłego doskonalenia wyrobów (Szkiel, 2016).

Komunikacja z klientem stanowi również istotne narzędzie orientacji na klienta. Efektywna komunikacja z klientem umożliwia uzyskanie informacji dotyczących wyrobów i usług, a także zgłaszanych reklamacji i satysfakcji klientów. Dla każdego przedsiębiorstwa ważne jest, aby zidentyfikować nie tylko wymagania dotyczące samych wyrobów, czy usług, ale także dostawy i działań po dostawie. Zgodnie z normą ISO 9001:2015 przedsiębiorstwo powinno rozważyć potrzeby włączenia klientów w proces projektowania oraz rozwój wyrobów i usług. Według normy wyroby niezgodne z wymaganiami klientów powinny zostać odpowiednio wcześniej zidentyfikowane. Przedsiębiorstwo powinno poinformować klienta o danej niezgodności i zapobiec zastosowanie niezgodnego wyrobu przez klienta. Każde przedsiębiorstwo w celu zapewnienia prawidłowego funkcjonowania i przebiegu poszczególnych procesów, powinno monitorować i oceniać współpracę z klientami, czyli skuteczność działań, które są realizowane przez organizację w ramach orientacji na klienta (Szkiel, 2016).

Istotnym narzędziem pomocnym w spełnianiu wymagań klientów przez przedsiębiorstwo jest metoda TQM. Polega ona na zarządzaniu przedsiębiorstwem, którego istotnymi elementami są planowanie strategiczne kierownictwa oraz zaangażowanie wszystkich pracowników w realizację strategii, umożliwiającymi spełnienie oczekiwań i wymagań klientów, a tym samym utrzymaniem konkurencyjnej pozycji na rynku (Łuczak, and Matuszak-Flejszman, 2007). Zbiór narzędzi, metod oraz koncepcji kompleksowego zarządzania jakością nie jest trwały i ulega zmianie w związku z postępem gospodarczym, technologicznym, czy cywilizacyjnym. Podstawowe zasady filozofii TQM to: zaangażowanie kierownictwa, koncentracja na kliencie i faktach, zaangażowanie oraz współuczestnictwo wszystkich pracowników, a także ciągłe doskonalenie (Ujda-Dyńska, 2018).

Według J.S. Oakland klienci stanowią główny element modelu kompleksowego zarządzania jakością, natomiast pracownicy, dobrze zorganizowany system i procesy służą do zaspokojenia

potrzeb i wymagań klientów. Ważnymi aspektami zewnętrznymi są kultura, zaangażowanie oraz komunikacja, które powinny stanowić fundament każdego zespołu (Dziedzic, 2020). Zgodnie z ideą TQM w celu zapewnienia zadowolenia klientów przedsiębiorstwa, konieczne jest zaangażowanie wszystkich pracowników w osiągnięcie jak najwyższej jakości wyrobów i usług, zidentyfikowanie wymagań i oczekiwań klientów oraz dążenie do ich spełnienia. Ponadto istotne jest również uświadamianie pracowników wszystkich szczebli, że ich praca ma wpływ na jakość wyrobów i usług, a tym samym na spełnienie wymagań i oczekiwań klientów oraz ich końcowe zadowolenie, a także stałą poprawę działań i procesów tzn.: dążenie do redukcji kosztów, szybszej identyfikacji niezgodnych wyrobów oraz rozwoju pracowników przedsiębiorstwa (Greber, 2003).

Idea TQM obejmuje wszystkie komórki przedsiębiorstwa, zakłada zorientowanie na klienta, zachęca do wprowadzania zmian oraz zaangażowania pracowników, a tym samym do współpracy i dzielenia się posiadaną wiedzą. Dzięki temu przedsiębiorstwo może sprostać wymaganiom swoich klientów, utrzymać konkurencyjną pozycję na rynku, a także stale się rozwijać (Kolman et al., 1996).

Poprzez identyfikacje potrzeb i wymagań klientów przedsiębiorstwo może dostosować poszczególne etapy procesu produkcyjnego do indywidualnych potrzeb klientów, a także uzyskać pełny obraz najbardziej oczekiwanych przez klientów cech i działań przedsiębiorstwa. Dlatego każde przedsiębiorstwo powinno dążyć do jak najlepszego poznania wymagań danego klienta, zwłaszcza kluczowych klientów, aby nawiązać z nimi trwałą i owocną współpracę.

3. Metoda badań

Badanie zadowolenia klientów zostało przeprowadzone na przestrzeni lat 2015-2021 wśród kluczowych odbiorców wyrobów oferowanych przez przedsiębiorstwo produkcyjne X zlokalizowane w województwie małopolskim. Przedsiębiorstwo działa w branży przemysłowej, zatrudnia ponad 600 osób. Ankiety zostały odpowiednio przygotowane w języku polskim dla klientów krajowych oraz w języku angielskim dla klientów zagranicznych. Pytania zawarte w ankiecie dotyczyły trzech obszarów:

- 1) codziennego kontaktu, czyli czynności związanych z:
 - jakością codziennego kontaktu,
 - kompetencjami pracowników przedsiębiorstwa X,
 - wsparciem w zakresie logistyki.
- 2) zamówieniami oraz zapytaniami ofertowymi, a więc realizacji zamówień pod względem:
 - szybkości realizacji dostaw,
 - udzielania odpowiedzi na zapytania i zamówienia,
 - obsługi reklamacji.

3) produktywności oraz konkurencyjności, to znaczy weryfikacji dostarczonych produktów w odniesieniu do:

- jakości oferowanych wyrobów,
- spełniania specyficznych wymagań klientów,
- poziomu cen oferowanych produktów przedsiębiorstwa.

Osoby udzielające odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie dokonywały oceny poszczególnych obszarów firmy X w skali 1 – 5, gdzie ocena 1 oznaczała najniższą, natomiast 5 ocenę najwyższą.

Ankieta przeznaczona dla klientów zewnętrznych zawierała również pytanie odnoszące się do oczekiwań tej grupy odbiorców związanych z rozwojem nowych produktów. Klienci udzielający odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie mogli również umieścić w niej inne uwagi, które były dla nich istotne, a które nie zostały uwzględnione w arkuszu. Ankiety dotyczyły oceny poszczególnych obszarów w określonym przedziale czasowym.

Arkusze zawierające ankiety zostały wysłane w formie elektronicznej do 12 kluczowych klientów zewnętrznych przedsiębiorstwa przez pracowników działu handlowego. Klienci zewnętrzni odsyłali uzupełnione ankiety do poszczególnych pracowników działu handlowego, a następnie przekazywane do osoby odpowiedzialnej za analizę stopnia zadowolenia klientów zewnętrznych oraz przygotowanie raportu końcowego.

4. Analiza wymagań klientów na podstawie kwestionariuszy ankiet wśród klientów przedsiębiorstwa X

Analiza trzech głównych obszarów oraz dziewięciu podobszarów przedsiębiorstwa X dotyczących codziennego kontaktu, zamówień i zapytań ofertowych oraz produktywności na przestrzeni lat 2015 – 2021 została dokonana na podstawie wyznaczonych średnich wartości z ocen przyznanych przez poszczególnych klientów zewnętrznych z zakresie analizowanych obszarów. Do analizy stopnia zadowolenia klientów określono również średnie oceny dla trzech głównych obszarów oraz poszczególnych podobszarów. W celu zachowania anonimowości posłużono się oznaczeniami A-L dla poszczególnych klientów przedsiębiorstwa.

Tabela 1.

Ocena obszaru przedsiębiorstwa X dotyczącego codziennego kontaktu przez poszczególnych klientów zewnętrznych na przestrzeni lat 2015-2021

| CODZIENNY KONTAKT | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|--------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rok | Klienci zewnętrzni | | | | | | | | | | | |
| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
| | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 2015 | 5,00 | 4,67 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,67 | 4,00 | 3,33 | 4,00 | 5,00 | 5,00 |
| 2016 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,33 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,67 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 4,00 |
| 2017 | 5,00 | 4,33 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,33 | 4,67 | 5,00 | 4,33 |
| 2018 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,67 | 5,00 | 5,00 | 4,67 | 5,00 | 5,00 |
| 2019 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,67 | 4,33 | 3,00 | 4,33 | 4,67 | 4,67 |
| 2020 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,67 | 5,00 | 4,33 |
| 2021 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,67 | 4,00 | 5,00 | 4,00 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa X

Na przestrzeni lat 2015 – 2021 (Tabela 1) czterech klientów zewnętrznych oceniło przedsiębiorstwo X w zakresie codziennego kontaktu na poziomie 5,00 w każdym analizowanym roku. Grupa ta nie miała żadnych zastrzeżeń do pracy osób odpowiedzialnych za bezpośredni kontakt i obsługę. Klient zewnętrzny I ocenił obszar przedsiębiorstwa X odnoszący się do codziennego kontaktu najniższej spośród wszystkich ankietowanych w latach 2015 – 2017 oraz w 2019 roku. Niska ocena mogła wynikać z indywidualnych problemów pomiędzy tym klientem a pracownikiem działu handlowego, opiekującego się tą firmą. W 2018 roku najniższą ocenę, równą 4,67, dla badanego obszaru przyznał klient J, który w ciągu analizowanego okresu przyznał aż cztery razy ocenę z przedziału 4,00 – 4,33. W latach 2020 – 2021 obszar przedsiębiorstwa związany z codziennym kontaktem został oceniony najslabiej przez klienta zewnętrznego L. Warto jednak zauważyć, że w ciągu analizowanych lat poza dwiema ocenami, równymi 3,00 oraz 3,33, które zostały przyznane przez klienta zewnętrznego I, badane przedsiębiorstwo otrzymywało oceny równe lub wyższe 4,00. Rok 2018 charakteryzował się najwyższą średnią oceną, równą 4,94, wyznaczoną na podstawie ocen otrzymanych od wszystkich ankietowanych, natomiast w 2019 roku wartość ta była najniższa wśród pozostałych analizowanych lat i wynosiła 4,64. Wyniki uzyskane przez firmę X w okresie poddanym analizie świadczą, że przedsiębiorstwo funkcjonowało prawidłowo w zakresie codziennego kontaktu, z wyjątkiem kilku klientów w konkretnych latach.

Tabela 2.

Ocena obszaru przedsiębiorstwa X dotyczącego zamówień i zapytań ofertowych przez poszczególnych klientów zewnętrznych na przestrzeni lat 2015-2021

| ZAMÓWIENIA I ZAPYTANIA OFERTOWE | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Rok | Klienci zewnętrzni | | | | | | | | | | | |
| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
| 2015 | 5,00 | 4,33 | 5,00 | 4,00 | 5,00 | 4,67 | 4,33 | 4,00 | 3,00 | 4,33 | 5,00 | 4,33 |
| 2016 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,33 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,33 | 4,33 | 4,00 | 5,00 | 3,67 |
| 2017 | 4,67 | 5,00 | 5,00 | 4,33 | 5,00 | 5,00 | 4,33 | 5,00 | 3,67 | 4,33 | 4,67 | 4,67 |
| 2018 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,33 | 5,00 | 5,00 | 3,67 | 5,00 | 4,33 | 4,33 | 4,67 | 4,33 |
| 2019 | 4,67 | 4,33 | 5,00 | 4,33 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 3,67 | 3,00 | 4,33 | 3,67 | 4,33 |
| 2020 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,33 | 5,00 | 5,00 | 4,67 | 5,00 | 4,00 | 4,33 | 4,33 | 4,00 |
| 2021 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 4,67 | 5,00 | 4,00 | 4,33 | 5,00 | 4,00 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa X

Przedsiębiorstwo X otrzymało w latach 2015 – 2021 (Tabela 2) oceny równe 5,00 tylko od dwóch klientów zewnętrznych z zakresie zamówień i zapytań ofertowych. Byli to klienci, którzy w zakresie codziennego kontaktu również przyznali najwyższe oceny w każdym analizowanym roku. Może to świadczyć, że tych dwóch odbiorców końcowych wyrobów produkowanych przez firmę X, było w pełni zadowolonych z pracy specjalistów ds. sprzedaży, którzy byli odpowiedzialni za ich bezpośrednią obsługę. Klient zewnętrzny I przyznał aż pięć razy w ciągu analizowanego okresu najniższą ocenę wśród wszystkich ankietowanych w zakresie zamówień i zapytań ofertowych. Od klienta zewnętrznego L przedsiębiorstwo X otrzymało najniższe oceny dla badanego obszaru w 2016 roku oraz w latach 2020 – 2021, natomiast od klienta G w latach 2018 – 2019. Najwyższą średnią oceną charakteryzował się rok 2021, natomiast najniższą rok 2018. Na podstawie wyników uzyskanych przez analizowane przedsiębiorstwo w ciągu badanych lat, można wywnioskować, że obszar dotyczący zamówień i zapytań ofertowych funkcjonował znacznie gorzej w porównaniu z obszarem odnoszącym się do codziennego kontaktu. Mogła mieć na to wpływ obsługa reklamacji, która wiązała się z czasochłonną weryfikacją wad zgłaszanych przez klientów, a tym samym spadkiem zadowolenia odbiorców końcowych, a także długie terminy realizacji zamówień, spowodowane nadmiarem zamówień koniecznych do realizacji w danym okresie czasu.

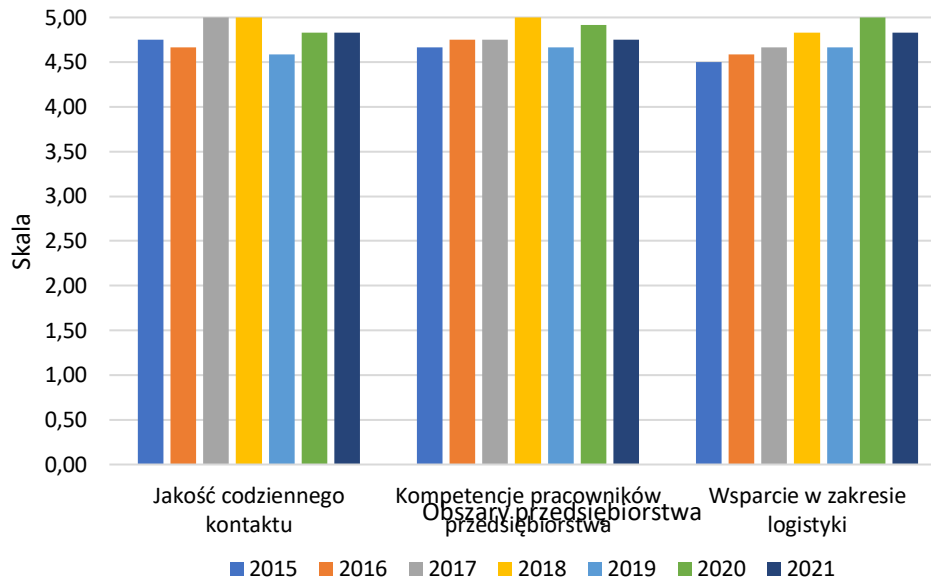
Tabela 3.

Ocena obszaru przedsiębiorstwa X dotyczącego produktywności i konkurencyjności przez poszczególnych klientów zewnętrznych na przestrzeni lat 2015-2021

| PRODUKTYWNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Rok | Klienci zewnętrzni | | | | | | | | | | | |
| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
| 2015 | 4,00 | 3,67 | 4,33 | 4,33 | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 3,33 | 2,67 | 3,33 | 4,00 | 4,67 |
| 2016 | 5,00 | 5,00 | 4,67 | 4,67 | 5,00 | 5,00 | 4,33 | 3,67 | 4,00 | 3,67 | 4,67 | 3,33 |
| 2017 | 5,00 | 2,67 | 5,00 | 4,67 | 5,00 | 5,00 | 4,33 | 3,67 | 5,00 | 4,00 | 4,67 | 4,00 |
| 2018 | 4,67 | 5,00 | 5,00 | 4,67 | 5,00 | 5,00 | 3,67 | 3,67 | 4,33 | 4,00 | 5,00 | 3,67 |
| 2019 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 3,33 | 5,00 | 5,00 | 3,67 | 3,67 | 3,67 | 4,67 | 4,00 | 3,67 |
| 2020 | 4,67 | 5,00 | 5,00 | 2,67 | 4,67 | 5,00 | 4,33 | 3,67 | 4,00 | 4,00 | 4,33 | 3,33 |
| 2021 | 4,67 | 5,00 | 5,00 | 3,00 | 5,00 | 5,00 | 4,67 | 3,67 | 4,00 | 3,67 | 4,00 | 3,33 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa X

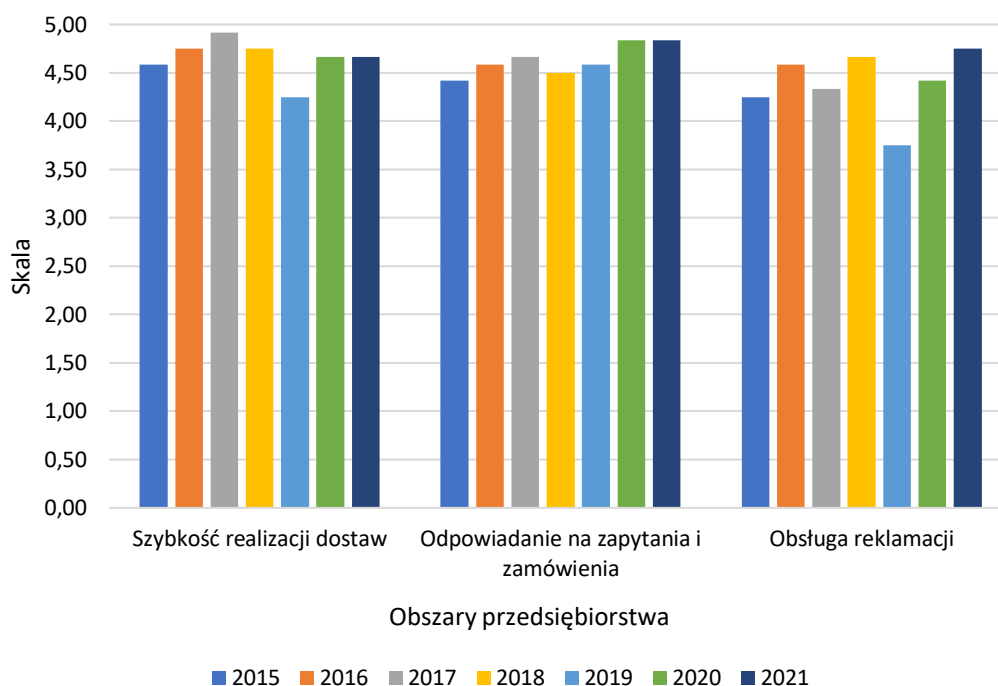
Produktywność i konkurencyjność przedsiębiorstwa X na przestrzeni lat 2015 -2021 (Tabela 3) zostały ocenione na poziomie 5,00 tylko przez klienta zewnętrznego F, który także ocenił na tym samym poziomie obszar dotyczący codziennego kontaktu w każdym analizowanym roku. Najniższą ocenę dla całego obszaru, równą 2,67 przyznał w 2015 roku klient I, w 2017 roku klient B oraz w 2020 roku klient D. Warto również zauważyć, że oceny klienta zewnętrznego D dla obszaru przedsiębiorstwa X dotyczącego produktywności i konkurencyjności charakteryzowały się najmniejszymi wartościami na przestrzeni lat 2019 – 2021 wśród pozostałych ocen przyznanych przez ankietowanych, natomiast w 2018 roku analizowana firma otrzymała najniższą ocenę równą 3,67 aż od trzech odbiorców produkowanych wyrobów. W oparciu o średnie oceny otrzymane przez analizowane przedsiębiorstwo w latach 2015 – 2021 w zakresie produktywności i konkurencyjności, można stwierdzić, że prawie każdy klient zewnętrzny dostrzegł jakieś niezgodności, czy problemy związane z tym obszarem w analizowanym okresie czasu. Powodem niskich ocen przyznanych przez klientów zewnętrznych dla tego obszaru mogła być zbyt wysoka cena wyrobów w porównaniu z cenami oferowanymi przez innych dostawców, względnie długie terminy wdrażania nowych, indywidualnych produktów oraz wystąpienie problemów jakościowych w procesie produkcji.



Rysunek 1. Średnia ocena poszczególnych podobszarów przedsiębiorstwa X dotyczących codziennego kontaktu na przestrzeni lat 2015-2021.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa X

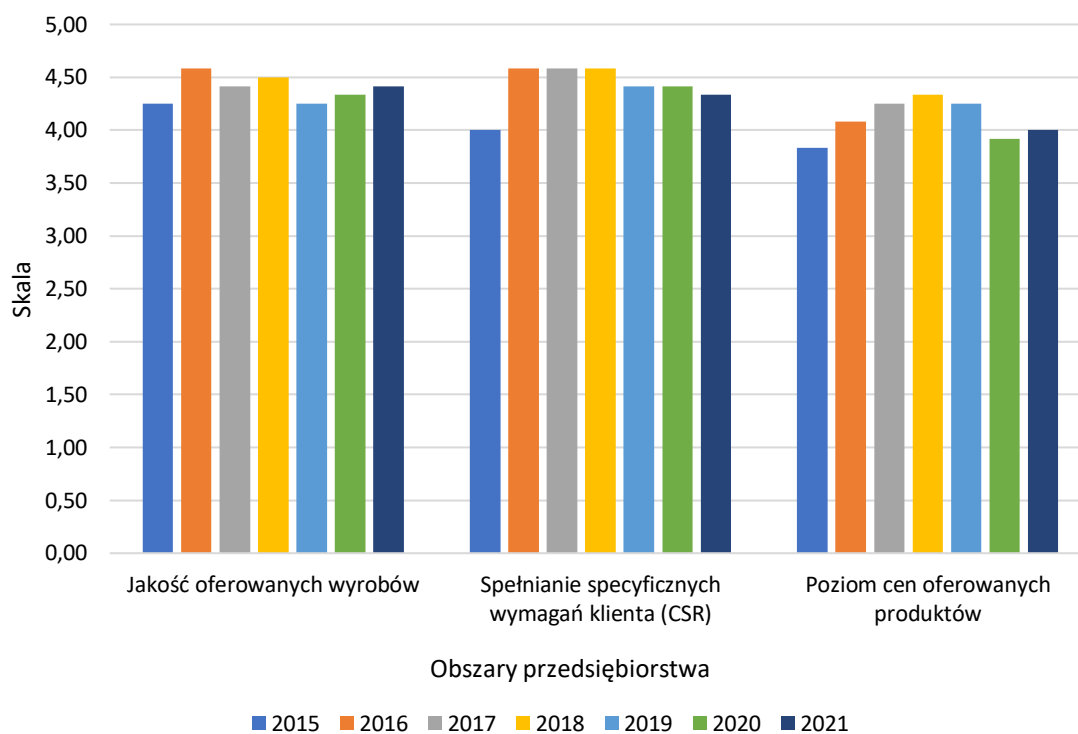
Na podstawie średnich ocen dla poszczególnych podobszarów dotyczących codziennego kontaktu uzyskanych na przestrzeni lat 2015 – 2021 (Rysunek 1), można zaobserwować, że jakość codziennego kontaktu została oceniona na najwyższym poziomie, czyli 5,00 w latach 2017 – 2018, natomiast najniższą średnią oceną podobszar ten uzyskał w 2019 roku. W każdym analizowanym roku wartość średniej oceny dla tego podobszaru wynosiła powyżej 4,5, co świadczy o tym, że przedsiębiorstwo X funkcjonowało prawidłowo w zakresie jakości codziennego kontaktu. Kompetencje pracowników badanego przedsiębiorstwa uzyskały średnią ocenę równą 5,00 tylko w roku 2018, jednak w każdym rozpatrywanym roku wartości te osiągały poziom powyżej 4,5, co potwierdza, że klienci bardzo wysoko ocenili również ten podobszar firmy X na przestrzeni analizowanych lat. Wsparcie pracowników w zakresie logistyki charakteryzowało się nieco niższymi średnimi ocenami w porównaniu z pozostałymi podobszarami związanymi z codziennym kontaktem z klientami w latach 2015 -2021, jednakże wartości średnich ocen wskazywały na zadowolenie klientów zewnętrznych z funkcjonowania firmy X w tym zakresie.



Rysunek 2. Średnia ocena poszczególnych podobszarów przedsiębiorstwa X dotyczących zamówień i zapytań ofertowych na przestrzeni lat 2015-2021.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa X

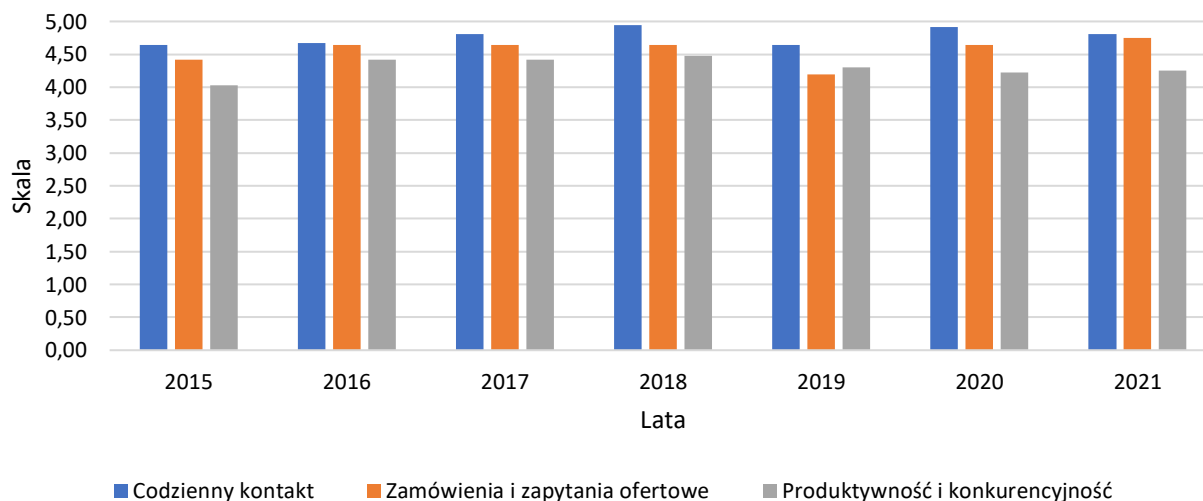
Analizując średnie oceny osiągnięte przez pracowników przedsiębiorstwa X odpowiedzialnych za szybkość realizacji dostaw, odpowiadanie na zapytania i zamówienia oraz obsługę reklamacji w latach 2015 – 2021 (Rysunek 2) można dostrzec, że żaden z badanych podobszarów nie uzyskał średniej oceny równej 5,00. W przypadku szybkości realizacji dostaw wartość średniej oceny w latach 2015 – 2017 miała tendencję rosnącą, natomiast w pozostałych latach można zauważyć spadek tej wartości. Znaczny spadek średniej oceny został odnotowany w 2019 roku, co powinno być sygnałem dla przedsiębiorstwa X do przeprowadzenia analizy oraz znalezienia przyczyny drastycznego spadku średniej oceny w porównaniu z pozostałymi latami. W przypadku średnich ocen w zakresie odpowiadania na zapytania i zamówienia można zauważyć ogólny wzrost tej wartości w analizowanym okresie, z wyjątkiem lat 2018 – 2019. Może to świadczyć o tymczasowych problemach w zakresie odpowiadania na zapytania i zamówienia lub w prowadzeniu nieodpowiednich działań korygujących. Poddając analizie średnie oceny dla podobszaru związanego z obsługą reklamacji, można zauważyć ciągłe wahania wartości, na co mogła wpłynąć przede wszystkim ilość wadliwych detali lub uszkodzonych wyrobów, ale także długość rozpatrywania reklamacji. Wahania wartości średniej oceny na przestrzeni analizowanych lat powinny być sygnałem dla przedsiębiorstwa X o konieczności sprawdzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa w tym zakresie oraz zastosowaniu działań naprawczych.



Rysunek 3. Średnia ocena poszczególnych podobszarów przedsiębiorstwa X dotyczących produktywności i konkurencyjności na przestrzeni lat 2015-2021.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa X

Na przestrzeni lat 2015 – 2021 wszystkie podobszary związane z produktywnością i konkurencyjnością przedsiębiorstwa X (Rysunek 3) charakteryzowały się średnimi ocenami poniżej 4,75. Jakość oferowanych wyrobów została oceniona najniżej w 2015 i 2019 roku, natomiast najwyższą średnią ocenę podobszar ten uzyskał w 2016 roku. Pod względem spełniania specyficznych wymagań klienta przedsiębiorstwo X zostało ocenione najslabiej w 2015 roku, niemniej jednak zadowolenie klientów w tym aspekcie znacząco wzrosło i utrzymało się na tym samym poziomie w latach 2016 – 2018. W kolejnych latach można dostrzec spadek średniej oceny dla tego podobszaru, co może świadczyć na przykład o wysokich, indywidualnych i trudnych do spełnienia wymagań klientów przedsiębiorstwa X. W przypadku poziomu cen oferowanych produktów można zauważyć wzrost wartości średniej oceny na przestrzeni lat 2015 – 2018, natomiast w latach 2019 – 2021 można zaobserwować jej spadek, co mogło być spowodowane koniecznością wprowadzenia podwyżek cen dla produkowanych wyrobów.



Rysunek 4. Średnia ocena poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa X na przestrzeni lat 2015-2021.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa X

Poddając analizie trzy główne obszary przedsiębiorstwa X na przestrzeni lat 2015 – 2021 (Rysunek 4) można dostrzec, że w każdym omawianym roku najwyższymi średnimi ocenami charakteryzował się podobszar dotyczący codziennego kontaktu, natomiast produktywność i konkurencyjności firmy prawie w każdym roku otrzymały najniższą średnią ocenę. Wyjątek stanowił rok 2019, w którym niższą średnią ocenę analizowane przedsiębiorstwo otrzymało w zakresie zamówień i zapytań i zamówień ofertowych. Na podstawie uzyskanych wyników w latach 2015 – 2021 można stwierdzić, że najslabiej funkcjonującym obszarem przedsiębiorstwa jest produktywność i konkurencyjność, a tym samym, że właśnie w tym zakresie organizacja wymaga dokładnej weryfikacji, znalezienia przyczyny wystąpienia niskich wyników oraz zmiany dotychczasowych działań korygujących lub wprowadzenie nowych.

5. Podsumowanie i wnioski

Na podstawie ankiet przeprowadzonych wśród wybranych klientów zewnętrznych przedsiębiorstwa X w latach 2015 – 2021, można zauważyć, że najlepiej funkcjonuje ono w zakresie obszaru dotyczące codziennego kontaktu. Większe trudności w zakresie codziennego kontaktu w analizowanym okresie czasu można dostrzec w przypadku klienta zewnętrznego I. Badane przedsiębiorstwo zastosowało odpowiednie działania korygujące, w celu poprawy funkcjonowania firmy w zakresie jakości codziennego kontaktu. Działanie korygujące polegało na przeprowadzeniu rozmowy kierownika działu handlowego z osobą odpowiedzialną za bezpośredni kontakt z tym klientem oraz uświadomienie, że szybkość oraz sposób reagowania na potrzeby klienta są bardzo istotnymi aspektami decydującymi o stopniu zadowolenia klientów.

Analizując obszar dotyczący zamówień i zapytań ofertowych na podstawie ocen przyznanych przez ankietowanych na przestrzeni lat 2015 – 2021, można dostrzec spadek wartości średnich ocen przyznanych w tym zakresie badanemu przedsiębiorstwu. Problemy w aspekcie zamówień i zapytań oferowanych występowały najczęściej w przypadku klientów zewnętrznych: G, I, J oraz K. Przedsiębiorstwo X po przeprowadzeniu odpowiedniej analizy wprowadziło działania korygujące, polegające na utworzeniu stanów magazynowych dla klientów, którzy zgłosili problem związany z terminem realizacji dostaw oraz wdrożeniu spotkań okresowych, mających na celu kontrolowanie przebiegu zgłaszanych przez klientów reklamacji.

W celu poprawy szybkości realizacji dostaw analizowane przedsiębiorstwo powinno sprawdzić możliwość optymalizacji procesu produkcji, pakowania, logistyki oraz automatyzacji, w celu skrócenia czasu realizacji dostaw, natomiast aby obsługa reklamacji odbywała się w prawidłowy sposób oraz w oczekiwanym przez klienta czasie, firma X powinna przeprowadzić odpowiednie szkolenia dla pracowników działu jakości w tym zakresie.

Produktywność i konkurencyjność stanowi obszar przedsiębiorstwa X, który charakteryzował się najniższymi średnimi ocenami na przestrzeni lat 2015 – 2021. Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że prawie każdy klient zewnętrznych w mniejszym lub większym stopniu napotkał problemy w zakresie obszaru dotyczącego produktywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa X związane z jakością oferowanych wyrobów, spełnianiem przez firmę X specyficznych wymagań klientów lub poziomem cen oferowanych wyrobów.

Przedsiębiorstwo X w celu poprawy jakości oferowanych wyrobów wprowadziło w analizowanym okresie kompleksowe rozwiązania ograniczające starty spowodowane niestabilnymi procesami odlewniczymi oraz wdrożyło testery szczelności na detale o wysokim ryzyku nieszczelności. Zarząd firmy X, aby sprostać specyficznym wymaganiom klientów, zdecydował się na zakup nowych maszyn CNC. Dzięki temu firma ma możliwość złożenia oferty na produkcję nie tylko na duże detale, ale również detale mniejszej wielkości. Przedsiębiorstwo X skłoniło się również do sprawdzenia ofert na materiały i komponenty niezbędne do produkcji u innych dostawców w celu możliwości obniżenia cen produkowanych wyrobów.

Działaniem korygującym, które mogłoby zapewnić odpowiednią jakość oferowanych detali, jest wprowadzenie automatyzacji i robotyzacji produkcji oraz zakup nowego sprzętu laboratoryjnego ułatwiającego zidentyfikowanie wadliwych detali przez dostarczeniem ich do odbiorców końcowych. W celu kontynuowania dobrej współpracy z klientami, którzy nisko ocenili poziom cen oferowanych wyrobów, przedsiębiorstwo X powinno wyjść z propozycją wspólnego przeanalizowania i znalezienia możliwości optymalizacji pewnych procesów produkcji. Analizowana firma powinna również zaproponować swoim klientom organizowanie co jakiś czas spotkań lub telekonferencji, aby pokazać w ten sposób, że zależy jej na utrzymaniu

Ocena spełnienia...

jak najlepszej współpracy oraz poznawaniu ich indywidualnych potrzeb i wymagań.

Ocena stopnia spełnienia wymagań klientów przedsiębiorstwa X wskazuje, że potrzeby i wymagania tej grupy odbiorców związane z codziennym kontaktem są prawie w pełni realizowane przez badaną firmę, natomiast wymagania związane z produktywnością i konkurencyjnością, wymagają zastosowania działań korygujących, mających na celu osiągnięcie wyższego i satysfakcjonującego stopnia zadowolenia klientów zakresie tego obszaru.

Na podstawie analizy ankiet przeprowadzonej wśród klientów badanego przedsiębiorstwa można stwierdzić, że praca każdego pracownika przyczynia się do uzyskania odpowiedniej jakości oferowanych produktów i usług, a także zdolności spełnienia potrzeb i wymagań odbiorców końcowych produkowanych wyrobów, a tym samym osiągnięcia sukcesów przez całą organizację. Ponadto na podstawie opracowania kwestionariuszy ankiet można dostrzec, że klienci stanowią kluczowy element każdego przedsiębiorstwa, który wpływa na zachodzące w nim procesy, dlatego istotnym aspektem dla każdego przedsiębiorstwa jest identyfikacja i stałe monitorowanie potrzeb i wymagań klientów.

Bibliografia

1. Balon, U., Dziadkowiec, J. (2010). *Klient wewnętrzny i zewnętrzny w systemie zarządzania jakością*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 815, 17-40.
2. Dziedzic, E. (2020). *Podstawy Total Quality Management*, Koło Naukowe Zarządzania Jakością Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 33.
3. Greber, T. (2003). *TQM i Six Sigma – koncentracja na kliencie*, Politechnika Wrocławska, Instytut Organizacji i Zarządzania, 11-13.
4. Khan, R.U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., Yang, S. (2022). The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction, *Journal of Relationship Marketing*, Volume 21, Issue 1, 1-26.
5. Kobyłanski, A., Pawłowska, B., Strychalska-Rudzewicz, A. (2011). The role of customer satisfaction in the quality management systems: a crosscultural study, *International Journal of Management and Marketing Research*, Volume 4, Number 3, 57-74.
6. Kolman, R., Grudowski P., Meller A., Preihs J. (1996). *Wybrane zagadnienia zarządzania jakością*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia, s.59.
7. Kuhl, J., Krauze, D. (2019). Strategies for Customer Satisfaction and Customer Requirement Fulfillment within the Trend of Individualization, *Procedia CIRP* 84, 130–135.
8. Ledro, C., Nosella, A., Vinelli, A. (2022). How to assess organizational and strategic impacts of customer relationship management: A multi-perspective performance evaluation method. *Expert Systems with Applications* 199, pages 117024.
9. Łuczak, J., Matuszak-Flejszman, A. (2007). *Metody i techniki zarządzania jakością*, Poznań, Quality Progress, 26-27.
10. Marchewka G. (2004), *Zarządzanie przez jakość. Pierwsza zasada jakości - Orientacja na klienta*, "Biuletyn Informacyjny PRS S.A.", [online], http://www.prs.pl/_files/parent4/zarz_jakosc_zasada1.pdf, dostęp: 14.09.2022.
11. Moczydłowska, J.M., Bitkowska, A. (2020). *Koncepcja zarządzania relacjami z klientami – istota, cele, zakres*, *Marketing i Rynek* nr 9/2020, 3-12.
12. Murdzek, M. (2020). *System zarządzania jakością wg ISO 9001:2015*, Akademia Jakości, Kraków, 5.
13. Niewczas, M., Prusak, A., Stefanów, P. (2013). Dobór metod i kryteriów oceny dostawców jako element zapewniania jakości, *Wybrane aspekty zarządzania jakością / red. M. Salerno-Kochan - Kraków: Wydawnictwo Naukowe PTTŻ*, 252-259.
14. Santouridis, I. & Veraki, A. (2017). Customer relationship management and customer satisfaction: the mediating role of relationship quality, *Total Quality Management & Business Excellence*, Volume 28, [Issue 9-10](#), 1122-1133.
15. Szkiel, A. (2016). *Orientacja na klienta w wymaganiach normy ISO 9001:2015*, *Marketing i Zarządzanie* (d. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu) nr 3 (44), 86.
16. Tomczyk, P. (2013). *Zarządzanie wartością klienta. Od koncepcji do wyników przedsiębiorstwa, Ekonomia, finanse, zarządzanie*, K. Poznańska, K. Kraj, Oficyna Wydawnictwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 201-202.
17. Ujda-Dyńska, B. (2018). *Zarządzanie jakością oraz Total Quality Management*, [w:] P. Lenik (red.) *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo PWSZ w Krośnie, Krosno, 403.
18. Żak, K. (2013). *Wartość klienta w koncepcji wartości przedsiębiorstwa*, *Zarządzanie Publiczne* 2(22)/2013, 179.