

Tomasz Brzozowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OCZEKIWANIA I ZADOWOLENIE KLIENTA JAKO WYZNACZNIKI KIERUNKÓW DOSKONALENIA ZNORMALIZOWANYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA

Streszczenie: W artykule podjęto próbę sformułowania i usystematyzowania problemów związanych z doskonaleniem znormalizowanych systemów zarządzania w kontekście realizacji zasady orientacji na klienta. Okazuje się bowiem, że wśród wielu determinant skuteczności systemów zarządzania stosunkowo rzadko znajdują się takie, które bezpośrednio lub pośrednio dotyczą klientów organizacji. Tymczasem klient, a dokładniej jego wymagania, są tym, wokół czego znormalizowane systemy zarządzania powinny się koncentrować. Ponadto stopień spełnienia wymagań klienta jest jednym z wyznaczników skuteczności systemów. Zatem nie powinno budzić wątpliwości stwierdzenie, że sposób realizacji działań związanych z obsługą klienta musi wpływać na skuteczność systemów zarządzania.

Słowa kluczowe: klient, doskonalenie, system zarządzania.

1. Wstęp

Niepodważalne jest, że to klienci decydują o sukcesie organizacji, o jej przychodach, zyskach, a także przetrwaniu. Zatem struktura organizacji, jej procesów i zasobów powinna być tak skonstruowana, aby w możliwie największym stopniu organizacja mogła odpowiedzieć na potrzeby i oczekiwania swoich klientów. Mówi o tym zasada orientacji na klienta leżąca u podstaw koncepcji kompleksowego zarządzania jakością, a tym samym wszystkich systemów zarządzania bazujących na tej koncepcji, czyli systemu zarządzania jakością, zarządzania środowiskowego, zarządzania bezpieczeństwem informacji i innych.

Szczególnie kwestie te uwidocznione zostały w normie ISO 9001 dotyczącej systemu zarządzania jakością, która w porównaniu z innymi normami pokrywa znacznie szerszy obszar zarządzania organizacją, przez co często staje się podstawą do wdrażania i integrowania innych systemów zarządzania. Norma ta koncentruje się przy tym na zapewnieniu takiego przebiegu głównych procesów w organizacji, czyli procesów tworzenia wartości dla klienta, aby wymagania klienta zostały spełnione. W efekcie jednym z zasadniczych oczekiwań organizacji po wdrożeniu systemu zarządzania jakością jest zdobycie nowych klientów [Grudowski 2006, s. 34-39].

2. Orientacja na klienta w świetle wymagań wybranych norm ISO

W wymaganiach dla systemu zarządzania jakością nacisk położony został na cztery zasadnicze kwestie związane z praktyczną realizacją zasady orientacji na klienta:

1) kształtowanie i zwiększanie wśród pracowników świadomości tego, jak ważne dla organizacji jest spełnianie wymagań klientów;

2) rozpoznanie i uwzględnianie wymagań klienta w procesach projektowania i realizacji wyrobu i dostarczania usługi;

3) monitorowanie i ocena stopnia spełnienia wymagań klienta, zgodnie z przyjętymi metodami pozyskiwania i wykorzystywania tych informacji;

4) przeprowadzanie przeglądów zarządzania, poprzedzonych analizą danych dotyczących wymagań i informacji zwrotnej od klientów, które wyjściowo określać będą potrzeby, kierunki i działania doskonalące system zarządzania.

Zagadnienia te są powszechnie znane i realizowane w praktyce w związku z olbrzymią powszechnością stosowania systemów zarządzania jakością. Nowszymi i przez to zdecydowanie mniej powszechnymi systemami zarządzania są te dotyczące zarządzania bezpieczeństwem informacji, zgodne z normą ISO 27001. W normie tej brakuje bezpośrednich odniesień do zasady orientacji na klienta oraz zapisów dotyczących spełniania jego wymagań. Jednak z zapisów normy wynika, że system zarządzania bezpieczeństwem informacji ma zapewniać uzyskanie zaufania stron zainteresowanych działalnością organizacji przez zastosowanie odpowiednich zabezpieczeń. Oczywiście jest, że chodzi tutaj o zaufanie klientów do organizacji w kontekście bezpieczeństwa jej własnych oraz powierzonych informacji. Wydaje się jednak, że wdrożenie i utrzymywanie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji ma szerszy kontekst. Należy bowiem zwrócić uwagę na zapis normy mówiący o tym, że ustanowienie, utrzymywanie i doskonalenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji ma się odbywać w odniesieniu do ryzyka biznesowego właściwego dla danej organizacji. Wskazuje to jednoznacznie, że już w założeniach twórców normy system ten ma obejmować szerszy obszar zarządzania organizacją niż tylko wąsko rozumiane zasoby informacyjne organizacji [PN EN-ISO 27001... 2007, s. 15].

Powoduje to przeniesienie problematyki zarządzania bezpieczeństwem informacji z grupy procesów określanych jako wspomagające do procesów o charakterze zarządczym. Szczególnie dotyczy to kwestii związanych z zapewnieniem ciągłości działania w obliczu takiego zagrożenia, jakim jest np. utrata kluczowego klienta. Jest to szczególnie ważne w przypadku organizacji nieco skostniałych, które znajdują się od dłuższego czasu w określonej pozycji rynkowej i każda radykalna zmiana może mieć negatywny wpływ na ciągłość procesów biznesowych, zyskowność, a nawet zagrozić istnieniu organizacji. W takim kontekście zupełnie nowego wymiaru nabiera problem otwierania się organizacji na oczekiwania i wymagania klientów, którzy dotychczas nie byli postrzegani jako strategiczni. Jest to także wyzwanie dla funkcjonujących w organizacji systemów zarządzania w zakresie architektury procesów, określonej elastyczności działania i wielu innych aspektów, w których zapewne będą one wymagały podjęcia działań doskonalących.

3. Doskonalenie systemów zarządzania w kontekście orientacji na klienta

Konieczność doskonalenia systemów zarządzania opartych na normach ISO wynika bezpośrednio z wymagań tych norm. Zakładają one, że organizacja powinna ciągle doskonalić skuteczność systemu zarządzania przez wykorzystanie polityki, celów, audytów wewnętrznych, działań korygujących i zapobiegawczych, analizy danych oraz przeglądów wykonywanych przez najwyższe kierownictwo [PN EN-ISO 9001... 2009, s. 39]. Zatem norma wskazuje zarówno kierunek doskonalenia systemu zarządzania, czyli zwiększanie skuteczności, jak i sposoby jego doskonalenia. Niestety w praktyce doskonalenie systemu zarządzania okazuje się działaniem bardziej złożonym, niż wynika to z lapidarnych zapisów normy, w związku z czym w literaturze ciągle toczy się dyskusja na ten temat.

W odniesieniu do systemu zarządzania jakością J. Ściński [2010, s. 239-250] wskazuje, że:

1) możliwość doskonalenia systemu zarządzania, a co za tym idzie – całej organizacji i jej wyników biznesowych, uzależniona jest od skuteczności wdrożenia takiego systemu zarządzania oraz od stopnia wykorzystywania i analizowania danych pochodzących z systemu zarządzania;

2) skuteczność systemu zarządzania w małych organizacjach uwarunkowana jest tym, w jaki sposób firmy te postrzegają system zarządzania – jako efekt marketingowy czy jako narzędzie doskonalenia.

Z kolei J.M. Myszewski [2008, s. 375-384] podkreśla, że ciągłe doskonalenie jest w zasadzie sekwencją pojedynczych procesów doskonalących, których skuteczność zależy będzie od:

- zaangażowania wszystkich pracowników, głównie szeregowych, którzy mają największą wiedzę o potrzebach doskonalenia w miejscu ich powstawania,
- zapewnienia odpowiedniej organizacji pracy zespołów,
- zmniejszenia braku zaufania pomiędzy pracownikami szeregowymi i wyższych szczebli,
- stosowania stylu kierowania charakteryzującego się przywództwem.

Prowadząc rozważania na temat procesu doskonalenia w ramach systemu zarządzania, M. Jarzębiński [2010, s. 73-85] wskazuje na kilka czynników, które wpływają na skuteczność tego procesu. Wymienia m.in.:

- 1) określenie sposobu pomiaru i oceny skuteczności działań doskonalących;
- 2) uzyskanie dostępu do informacji dotyczących wyników oceny funkcjonowania poszczególnych elementów systemu zarządzania oraz oceny satysfakcji klientów;
- 3) prowadzenie systematycznych analiz danych za pomocą dostępnych metod i narzędzi zarządzania jakością.

Analiza literatury przedmiotu w zakresie wyników badań dotyczących skuteczności systemów zarządzania pozwala zatem stwierdzić, że wśród czynników deter-

minujących tę skuteczność stosunkowo rzadko pojawiają się zagadnienia związane z realizacją zasady orientacji na klienta. Na uwagę w tym względzie zasługują opracowania S. Zapłaty i M. Urbaniaka.

Wśród wewnętrznych czynników oddziałujących na skuteczność systemu zarządzania jakością S. Zapłata [2009, s. 98 i 102] wymienia orientację na klienta rozumianą jako:

1) satysfakcja klienta, a w tym: wykorzystanie danych o satysfakcji klienta w planowaniu i doskonaleniu systemu zarządzania;

2) zarządzanie relacjami klientami, a w tym: określone sposoby komunikowania się z klientem, pozyskiwanie klientów, procedury obsługi, obsługa posprzedażowa.

M. Urbaniak, podkreślając szczególną rolę zarządzania relacjami z klientami, wskazuje, że skuteczne doskonalenie systemów zarządzania w tym zakresie wymaga efektywnego wykorzystania narzędzi teleinformatycznych klasy CRM [Urbaniak 2010, s. 174]. Ponadto wyniki przeprowadzonych przez autora badań pokazują, że przedsiębiorstwa podejmują wiele różnorodnych działań, kształtując swoje relacje z klientami. W odniesieniu do firm usługowych najczęściej podejmowane działania to: reakcja na reklamacje, wizyty u klienta i elastyczność wobec wymagań [Urbaniak 2010, s. 181].

Analizując przedstawione powyżej zagadnienia, zauważyć można, że koncentrują się one przede wszystkim wokół trzech zasad, a mianowicie: zasady orientacji na klienta, zasady zaangażowania pracowników oraz zasady orientacji na wyniki. Należy przy tym wyraźnie podkreślić, że czynniki te mogą i powinny zostać skonkretyzowane w odniesieniu do uwarunkowań funkcjonowania konkretnej organizacji, co zostanie przedstawione w dalszej części opracowania.

4. Doskonalenie procesów związanych z klientem – studium przypadku

Wspomniana organizacja to firma oferująca szeroką gamę produktów i usług informatycznych, w której funkcjonują zintegrowane systemy zarządzania jakością i zarządzania bezpieczeństwem informacji. W określonej w firmie strukturze procesów najistotniejszy z punktu widzenia biznesowych celów firmy jest proces główny, dotyczący pozyskania i utrzymania klientów w ramach wszystkich obszarów działalności biznesowej firmy oraz działalności marketingowej, kluczowej dla przetrwania i rozwoju firmy. Obejmuje on sprzedaż wyrobów i usług informatycznych i składa się m.in. z takich etapów, jak: badanie rynku, pozyskanie klienta, planowanie realizacji usługi, zakupy, realizacja usługi, obsługa posprzedażowa oraz badanie satysfakcji klienta. W realizację tego procesu zaangażowane są wszystkie komórki „produkcyjne” oraz marketingowe i sprzedażowe.

W kontekście problemu poruszanego w niniejszym artykule istotne jest wskazanie, że taki rodzaj działalności opiera się na stałych i bezpośrednich kontaktach z klientami. Należy przy tym zwrócić uwagę na to, że pozostawanie w ciągłym kon-

takcie z klientami – niewątpliwie jeden z czynników sukcesu organizacji – uznaje się za działania o charakterze zupełnie podstawowym [Beemer, Shook 2010, s. 5].

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na jeszcze dwa inne, ważne z praktycznego punktu widzenia, aspekty realizacji zasady orientacji na klienta. Pierwszy z nich dotyczy pracowników organizacji i opiera się na założeniu, że zadowolony pracownik przyczynia się do zwiększania zadowolenia klienta. Z kolei brak zadowolenia pracowników danej organizacji może powodować odchodzenie klientów do jej konkurentów [Beemer, Shook 2010, s. 39]. W związku z tym ważne jest utrzymywanie troski o pracowników, zapewniające spełnienie ich potrzeb, m.in. przez zapewnianie odpowiednich warunków pracy i zwiększanie zaangażowania pracowników. Wszystko to może przyczynić się do polepszenia jakości kontaktów z klientami, które przecież realizowane są przez konkretnych pracowników. Jakość kontaktów zależeć będzie zatem nie tylko od wiedzy, kompetencji czy fachowości tych pracowników, ale także od ich wrażliwości na potrzeby klientów. Sugeruje się, żeby wpływ na kształtowanie relacji z klientami pracownika zajmującego określone stanowisko pracy był zapisany w zakresie jego obowiązków [Beemer, Shook 2010, s. 23-24].

Drugim z zapowiedzianych aspektów jest zagadnienie gromadzenia i wykorzystywania informacji o klientach. Także w tym przypadku należy zwrócić uwagę na to, że z jednej strony należy poszukiwać informacji dotyczących zachowań klientów i wykorzystywać je, a z drugiej strony ignorowanie takich informacji lub ich błędna interpretacja może nieść dla organizacji niebezpieczne konsekwencje [Mittelstaedt 2006, s. 234]. W związku z tym w praktyce pojawiają się problemy wynikające albo z gromadzenia zbyt dużej ilości nieistotnych informacji, albo z trudności w ich gromadzeniu i przetwarzaniu [Beemer, Shook 2010, s. 15].

Wracając do analizy procesu głównego w omawianej firmie, należy wskazać, że niezdiagnozowane bliżej problemy związane z jego realizacją w początkowych etapach skutkują niższą od oczekiwanej skutecznością osiągania celów tego procesu, będących jednocześnie celami biznesowymi dla całej firmy. Próba konkretnego ujęcia wymienionych wcześniej czynników dała w efekcie wiele działań, jakie należałoby wdrożyć w celu usprawnienia omawianego procesu.

Są to takie działania, jak:

- 1) systematyczne i kompleksowe gromadzenie informacji z kontaktów z klientami w systemach informatycznych klasy CRM;
- 2) określenie odpowiedzialności za utrzymywanie kontaktów na wszystkich etapach procesu pozyskiwania klienta – od momentu przedstawienia oferty, przez prezentację wyrobu/usługi u klienta, po realizację wyrobu/usługi;
- 3) określenie zasad komunikowania się wewnątrz organizacji w zakresie ustalania, przekazywania, aktualizowania i uwzględniania wymagań klienta w całym procesie projektowania i realizacji wyrobu/usługi;
- 4) utrzymywanie zapisów z kontaktów z klientem, dotyczących wszelkich istotnych uzgodnień w odniesieniu do projektowania i realizacji wyrobu/usługi;
- 5) utrzymywanie zapisów dotyczących spełnienia wymagań klienta i innych wymagań związanych z projektowaniem i realizacją wyrobu/usługi;

6) systematyczne przeprowadzanie badań satysfakcji klientów, zapewniających porównywalne wyniki, odnoszące się do celów badania;

7) uwzględnianie wyników badania satysfakcji klientów w procesie doskonalenia systemów zarządzania.

W celu zilustrowania wymienionych działań przytoczyć można przykład odnoszący się do punktu piątego. Przykładem tym mogą być wymagania dotyczące zapewnienia bezpieczeństwa informacji, takich jak dane osobowe, w przypadku kiedy organizacja zajmuje się przetwarzaniem takich danych powierzonych jej przez klienta. Zakładając, że w organizacji funkcjonuje system zarządzania bezpieczeństwem informacji, należy stwierdzić, że źródeł wymagań dotyczących ochrony danych osobowych może być kilka, np.:

- zabezpieczenia określone w systemie zarządzania bezpieczeństwem informacji,
- zabezpieczenia określone w umowie z klientem,
- zabezpieczenia określone w ustawie o ochronie danych osobowych.

Wydawać by się mogło, że nie powinno tutaj być żadnego problemu, ponieważ wymagania prawne są podstawowymi, jakie powinna spełniać organizacja. Jednak w praktyce czasami jest tak, że dopiero po pewnym czasie funkcjonowania przepisów prawnych organizacja się do nich dostosowuje, często w wyniku niewiedzy o tym, że danej organizacji dotyczą.

Niepodjęcie w organizacji zalecanych działań może wiązać się z ryzykiem utraty kluczowych klientów zewnętrznych i wewnętrznych. O ile w pierwszym przypadku sytuacja wydaje się oczywista, o tyle drugi przypadek wymaga dodatkowego omówienia. Otóż badania satysfakcji pracowników przeprowadzane w firmie od dwóch lat wskazują na utrzymujące się wśród pracowników ogólne niezadowolenie z systemu motywowania (brak powiązania wysokości płacy z wynikami pracy) i wynagradzania (niskie płace) oraz deklarowaną chęć zmiany miejsca pracy w przypadku możliwości uzyskania nieco wyższego wynagrodzenia. Biorąc pod uwagę specjalistyczne umiejętności pracowników, stopień ich przeszkolenia potwierdzony licznymi certyfikatami oraz potencjalne trudności ze znalezieniem nowych pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, należałoby oczekiwać bardziej zdecydowanych działań ze strony najwyższego kierownictwa, ukierunkowanych na zapewnienie odpowiednich warunków pracy. W sytuacji prowadzenia działalności opartej głównie na pracy ludzkiej (kontaktowanie się z klientami, świadczenie usług serwisowych, programowanie, wdrażanie systemów itp.), niskiej zastępowalności pracowników i dużym obciążeniu zadaniami poszczególnych pracowników utrata pracowników stanowiłaby istotne zagrożenie dla ciągłości działania firmy.

5. Zakończenie

Przedstawione w artykule zagadnienia dotyczyły możliwości doskonalenia systemów zarządzania w organizacji w zakresie procesów związanych z klientami. Wnioski z przeprowadzonych rozważań są następujące:

1) w literaturze przedmiotu istnieje wiele wskazówek dotyczących realizacji zasady orientacji na klienta w ramach znormalizowanych systemów zarządzania, które mają jednak dość ogólny charakter;

2) na tej podstawie możliwe jest zdefiniowanie zbioru czynników determinujących skuteczność systemów zarządzania w analizowanym obszarze;

3) praktyczna realizacja zasady orientacji na klienta wymaga dokonania konkretyzacji tych czynników w odniesieniu do specyficznych warunków funkcjonowania danej organizacji i problemów związanych z niską skutecznością systemów zarządzania.

Literatura

- Beemer B., Shook R., *Konsument w centrum uwagi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Grudowski P., *Czynniki wspierające oraz bariery przy wdrażaniu systemu jakości w małych organizacjach*, „Problemy Jakości” 2006 nr 5.
- Jarzębiński M., *Skuteczność działań doskonalących system zarządzania jakością w organizacji usługowej*, [w:] *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, T. Sikora (red.), UE, Kraków 2010
- Mittelstaedt R.E., *Jak uniknąć pomyłek, które mogą zniszczyć Twoją organizację*, HELION, Gliwice 2006.
- Myszewski J.M., *O zapewnieniu skuteczności doskonalenia*, [w:] *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa. Tom I*, E. Skrzypek (red.), Wyd. UMCS w Lublinie, Lublin 2008.
- PN EN-ISO 27001:2007, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji. Wymagania*, PKN, Warszawa 2007.
- PN EN-ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
- Ścierański J., *Doskonalenie systemów zarządzania w małych firmach*, [w:] *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji. Tom I*, T. Sikora (red.), UE, Kraków 2010.
- Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, UŁ, Łódź 2010.
- Zapłata S., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Ocena i uwarunkowania skuteczności*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

CUSTOMERS EXPECTATION AND SATISFACTION AS DETERMINANTS OF NORMALIZED MANAGEMENT SYSTEMS IMPROVEMENT

Summary: There is very important to focus attention on customers expectations on the way of management systems improvement. It is especially important meter for service companies which stay in direct relation with their clients. On the basis of IT enterprise author introduces a systems mechanism concerning the customer relationship improvement, which use survey research, CRM system and employees engagement.