

**Anna Xymena Zajac**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# **WPLYW JAKOŚCI USŁUG NA SATYSFAKCJĘ I LOJALNOŚĆ KLIENTÓW NA PRZYKŁADZIE BRANŻY ODZIEŻOWEJ**

## **INFLUENCE OF SERVICES' QUALITY ON SATISFACTION AND LOYALTY OF CUSTOMERS BASED ON AN EXAMPLE OF FASHION INDUSTRY**

**Słowa kluczowe:** lojalność, satysfakcja klienta, momenty prawdy

**Key words:** loyalty, customer satisfaction, moments of truth

### **Streszczenie**

Wiedza na temat klienta docelowego i jego potrzeb stanowi niezbędną informację przy opracowywaniu i wdrażaniu strategii przedsiębiorstwa. Pomiar satysfakcji konsumenta jest podstawowym krokiem w kierunku budowania przewagi konkurencyjnej.

W publikacji przedstawiono typy lojalności konsumentów. Scharakteryzowane zostały czynniki wpływające na budowanie atmosfery sprzyjającej zakupom i wzmacniającej poczucie satysfakcji konsumenta. Ukazana została korelacja pomiędzy wielkością zatrudnienia, a strategią firmy w zakresie obsługi klienta. Przedstawiono także dynamikę zmian satysfakcji konsumentów w czasie. Mierniki satysfakcji i lojalności zostały zaprezentowane na przykładach praktycznych.

### **Abstract**

Knowledge about a target customer and his needs is an essential information in development and implementation of a corporate strategy. Measuring the consumer satisfaction is a fundamental step towards building a competitive advantage.

The publication presents the types of consumer loyalty. The factors, which influence the building of an atmosphere that leads to sense-enhancing purchases and consumer satisfaction, have been characterized. The correlation between the size of employment and the company's strategy in terms of customer service has been shown. The publication also shows how the customer satisfaction change in time. Measures of satisfaction and loyalty were presented with practical examples.

## Wprowadzenie

Klienci postrzegają firmę przez pryzmat odczuć opartych na swoim zadowoleniu związanym z zakupami. Oferowanie produktów najlepszej jakości i zapewnienie obsługi na najwyższym poziomie jest kluczowe dla zaspokojenia potrzeb konsumentów<sup>1</sup>. Identyfikacja czynników determinujących podatność klientów na oddziaływanie marki jest bardzo istotna. Analiza procesu decyzyjnego ukierunkowana jest na wychwycenie kluczowych czynników wyboru, jakie leżą zarówno w gestii sieci handlowej jak i poza nią<sup>2</sup>.

Wiedza na temat potrzeb i satysfakcji konsumenta jest niezbędna do utrzymania odpowiedniej strategii firmy oraz poziomu świadczonych usług. Pomiar satysfakcji poprzez stosowanie ogólnie przyjętych mierników umożliwia szybkie reagowanie i bieżące korygowanie uchybień.

Przedmiotem analizy jest identyfikacja form lojalności konsumentów oraz czynników mających bezpośrednie przełożenie na budowanie atmosfery sprzyjającej zakupom. Niniejszy artykuł zawiera wstępne wyniki obserwacji z badań własnych. Jego celem jest ukazanie odmiennych strategii w zakresie obsługi klienta, stosowanych przez różne firmy działające w branży odzieżowej. Dokonana została analiza wyników finansowych osiągniętych przez sklepy cechujące się różną polityką w kwestii obsługi i wielkości zatrudnienia. Ukazana została istota prowadzenia pomiaru NPS oraz określenia prawdopodobieństwa ponownej wizyty w sieci handlowej.

### 1. Lojalność klientów

Doświadczenia zakupowe klientów bezpośrednio przekładają się na prawdopodobieństwo ponownej wizyty. Każde doświadczenie pomaga stworzyć klientowi opinie i wspomnienia wcześniejszych kontaktów z daną marką<sup>3</sup>. Badania nad lojalnością wskazują na silne powiązania pomiędzy działaniami reklamowymi, siłą marki, a wynikami finansowymi sieci.

Lojalność konsumentów wobec marki jest zjawiskiem złożonym, a przy tym stanowi fundament przyszłej sprzedaży. Pozyskanie stałych klientów jest procesem długotrwałym, jednak konsekwentne i odpowiednio ukierunkowane

---

<sup>1</sup> Bemmer B.C., Shook R.L., *Konsument w centrum uwagi*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 35.

<sup>2</sup> Wiśniewska A., *Czynniki decydujące o wrażliwości konsumentów na markę*, w: *Instrumenty kształtowania wizerunku marki*, red. Grzegorzczak A., Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2005, s. 19.

<sup>3</sup> Barlow J., Stewart P., *Markowa obsługa klienta*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 69.

działania pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Wyróżnić można trzy podstawowe rodzaje lojalności konsumentów<sup>4</sup>:

- 1) Nabywca nielojalny – kupuje produkty kilku marek z danej kategorii, przy wyborze kieruje się wyłącznie dostępnością i ceną.
- 2) Konsument nawykowy – uważa produkty danej marki za podobne do marek konkurencyjnych, dokonuje wyboru produktów jednej marki przez dłuższy okres czasu, niejednokrotnie z powodu przyzwyczajenia lub swojej wygody.
- 3) Nabywca rekomendujący – jego preferencje są utrzymywane dzięki doświadczeniom związanym z daną marką, bądź też wysoko postrzeganą jakością. Ten typ nabywcy jest niezwykle istotny dla firmy, jego rekomendacja ma wpływ na innych. Nie kieruje się ceną przy wyborze produktów, mimo iż mogą być droższe niż w markach konkurencyjnych, uważa je bowiem za wartościowsze od innych.

Wielu badaczy sugeruje, że lojalność nie ogranicza się jedynie do zachowania, lecz obejmuje także nastawienie konsumenta, które może być efektem poprzednich doświadczeń. Zaufanie zbudowane na podstawie poprzednich kontaktów gwarantuje konsumentowi zaspokojenie jego potrzeb<sup>5</sup>. Wytworzenie się więzi emocjonalnej z daną marką, utożsamianie się z wizerunkiem promowanym przez nią oraz wartościami, jakimi się ona kieruje, bezpośrednio przekłada się na wyniki finansowe firm.

Lojalność klientów jest niezwykle istotna, szacuje się, że zadowolony konsument poleca produkt lub usługę przeciętnie 5 innym osobom, natomiast nieusatisfakcjonowany zazwyczaj zniechęca 9 znajomych<sup>6</sup>.

Istotnym czynnikiem w budowaniu lojalności klientów jest przywiązanie konsumenta do marki, dokonywanie przez niego powtarzalnych zakupów, a to z kolei przekłada się na zwiększenie liczby nabywanych produktów<sup>7</sup>. Klient staje się zatem wartością, o której lojalność należy zabiegać. Wiąże się to również z innymi korzyściami, jak obniżenie nakładów przeznaczonych na działania marketingowe czy też kosztów obsługi.

---

<sup>4</sup> East R., Wright M., Vanhuele M., *Zachowania konsumentów*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 45.

<sup>5</sup> Storbacka K., Lehtinen J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 36.

<sup>6</sup> <http://www.conquest.pl/wp-content/uploads/2012/06/Raport-ConQuest-Consulting-NPS.pdf> (24.03.2015).

<sup>7</sup> Sudolska A., *Zarządzanie doświadczeniami klientów jako kluczowy czynnik w procesie budowania ich lojalności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 660, Ekonomiczne Problemy Usług nr 72, Szczecin 2011, s. 275-278.

		Częstotliwość zakupów	
		Wysoka	Niska
Nastawienie klienta	Pozytywne	Prawdziwa lojalność	Utajona lojalność
	Negatywne	Fałszywa lojalność	Brak lojalności

Rys 1. Formy lojalności konsumentów

Źródło: Dick A.S., Basu K., *Customer Loyalty, Toward an Integrated Conceptual Framework*, Journal of the Academy of Marketing Science, 1994, nr 22, str. 99.

Przywiązanie klienta można definiować poprzez zidentyfikowanie jego preferencji, potrzeb, a także stopień zróżnicowania produktu. Biorąc pod uwagę powyższe czynniki można dokonać podziału przywiązania klienta na cztery podstawowe typy. Typy lojalności, o których mowa, uwzględniają elementy emocjonalne<sup>8</sup>:

- 1) Zamierzona lojalność – klienci wybierają markę jako skutek swojego pozytywnego nastawienia do jej produktów. Jest to najbardziej pożądanym typ konsumentów.
- 2) Lojalność fałszywa – klienci nie czują przywiązania do marki, mimo braku dobrego zdania na temat firmy i jej oferty dokonują zakupów. Różnica pomiędzy produktami kupowanymi, a ofertą konkurencji jest dla nich niezauważalna. Decyzje zakupowe podyktowane są brakiem wiedzy na temat produktów konkurencji, przyzwyczajeniami bądź też dostępnością.
- 3) Utajona lojalność – konsumenci preferują produkty danej marki. Z różnych przyczyn np. z powodu zbyt wysokiej ceny, braku dostępności, bądź też nie odczuwają potrzeby zakupowej, dokonują małych zakupów z niewielką częstotliwością.
- 4) Brak lojalności – konsument nie dostrzega różnicy pomiędzy ofertą, a produktami konkurencji swoje decyzje zakupowe opiera na podstawie ceny bądź też podyktowane są aktualnymi działaniami promocyjnymi.

<sup>8</sup> Liczmańska K., Konarski S., *Determinanty lojalności konsumenckiej na przykładzie województwa kujawsko-pomorskiego*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2013, s. 23.

Lojalność nie powinna być rozpatrywana jedynie przez pryzmat wyłącznego korzystania z oferty danej sieci handlowej, o prawdziwej lojalności klienta świadczy bowiem wysoki poziom satysfakcji<sup>9</sup>. Zasadniczy wpływ na satysfakcję klienta ma percepcja usług, oczekiwań, zaś analiza rozbieżności między oczekiwaniami a percepcją pozwala na ustalenie priorytetów przekładających się bezpośrednio na osiągnięcie najlepszego efektu<sup>10</sup>.

## 2. Budowanie satysfakcji klienta

Zdobywanie nowych klientów jest kosztownym procesem, dlatego tak istotne staje się zatrzymanie i odpowiednia obsługa tych, którzy już weszli do sklepu. Sam sposób „przyciągnięcia” konsumenta poprzez zainteresowanie go ofertą za pomocą reklamy, witryn, odpowiedniej prezentacji towarowej, czy też rekomendacji osób trzecich jest kluczowy. Zbudowanie atmosfery sprzyjającej zakupom jest pracochłonne i obejmuje szereg czynności jak:

- Odpowiednia temperatura w sklepie - zbyt wysoko ustawiona temperatura w zimie sprawi, że cieplej ubrani klienci nie będą czuli się komfortowo w trakcie robienia zakupów. Analogicznie w okresie letnim, temperatura zbyt niska skutecznie zniechęci klientów do korzystania z przymierzalni. Wszelkie awarie systemu chłodzącego oraz ogrzewania są traktowane przez firmy odzieżowe jako priorytetowe. Takie stanowisko ma na celu nie tylko zapewnienie pracownikom odpowiednich warunków pracy, lecz przede wszystkim zapewnienie klientom komfortu w trakcie dokonywania zakupów.
- Muzyka dobrana do grupy docelowej klientów – niezbyt nachalna, odpowiednio głośna.
- Zapach wewnątrz sklepu – tzw. aromamarketing, właściwie dobrany do grupy docelowej klientów zapach wywołuje powstawanie emocji, skojarzeń, a także pozostaje w pamięci. Wachlarz stosowanych w sieciach odzieżowych zapachów jest zróżnicowany od papryczki chili po kwiatowe nuty zapachowe.
- Właściwe ustawienie mebli – zadbanie o odpowiedni odstęp pozwalające na swobodne przejście pomiędzy nimi. Meble wolnostojące nie powinny tworzyć blokad komunikacyjnych. W większości sklepów odzieżowych odchodzi się od tworzenia swoistego szlaku, labiryntu, którym musi podążać klient, jak ma to miejsce w innych branżach np. sklepy IKEA. Meble ustawiane wzdłuż głównych chodników komunikacyjnych zachęcają do przejścia między nimi.

---

<sup>9</sup> Rudawska E., *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 16

<sup>10</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "*SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality*", *Journal of Retailing*, Vol. 6 4, No. 1, s. 12 – 40.

Klient nie czuje się do niczego zmuszany, a dzięki temu chętniej ogląda towar i finalnie dokonuje zakupów.

- Czytelna, inspirująca prezentacja towarowa – łatwość znalezienia stylu.
- Obszar wejścia do sklepu utrzymany w porządku.
- Obsługa – dostępność personelu, przyjazność, pomoc, jakość, poczucie poszanowania klienta.
- Przymierzalnie – czas oczekiwania, porządek, układ i wygoda.
- Proces płatności – czas oczekiwania, szybkość i wydajność.

Odpowiednio zastosowane czynniki wydłużają czas przebywania klienta wewnątrz sklepu, a w konsekwencji mogą wpłynąć na wzrost sprzedaży. Pozytywne pierwsze wrażenie, przekłada się na lepszą rozpoznawalność marki, a także pomaga tworzyć trwałe relacje z klientem i skojarzenia z firmą. Jednakże gotowość do ponownej wizyty w sklepie nie stanowi gwarancji dokonania zakupów przez klienta, dopiero poznanie i zrozumienie jego potrzeb umożliwia uzyskanie przewagi nad konkurencją<sup>11</sup>.

Spośród wszystkich doświadczeń klientów sklepów należących do sieci odzieżowych najistotniejszy wpływ na ich bieżące zachowanie ma ostatnia sytuacja zakupowa, a raczej jej percepcja<sup>12</sup>. Dzieje się tak, gdyż doświadczenia konsumenta wywołane w trakcie zakupów pozostają w pamięci.

Decydujące chwile, w których klienci dokonują oceny produktów i usług zwane są „momentami prawdy”<sup>13</sup>. Weryfikują one oczekiwania klienta. Wyróżnia się trzy podstawowe momenty prawdy:

- doświadczenia przedzakupowe – zachęcają do wejścia do sklepu,
- doświadczenia zakupowe – sprawienie by nie można było oprzeć się zakupom,
- doświadczenia pozakupowe – wszystkie czynniki mające wpływ na ponowną wizytę konsumenta m.in. reklamacja, jakość.

Zarówno jakość obsługi i oferowanych wyrobów ma wpływ na poziom satysfakcji. Na podstawie swych wyborów konsument wyciąga wnioski, zaś przy podejmowaniu kolejnych decyzji odwołuje się do wcześniejszych doświadczeń<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Bemmer B.C., Shook R.L., *Konsument w centrum uwagi*, op. cit., s. 35.

<sup>12</sup> Wiśniewska A., *Czynniki decydujące o wrażliwości konsumentów na markę*, w: *Instrumenty kształtowania wizerunku marki*, red. Grzegorzyc A., op. cit., s. 16-18.

<sup>13</sup> Carlyon J., *Moments of Truth*, Ballinger Publishing, Nowy Jork 1987, s. 5-15.

<sup>14</sup> Harris J., Uncles M., „*A Practical Framework for Investigating the Factors that Influence Brand Choice in Repeat-Purchase Markets: The Case of Executive Airline Travel*”, *Competitive Paper*

Efektywność oraz wynik finansowy firmy zależy od pracowników. Zapewnienie najwyższej jakości obsługi jest istotne dla pozyskania lojalności klientów. Pracownicy tymczasowi, zatrudnieni na pełen etat, a także w niepełnym wymiarze etatu stanowią kluczowy zasób firmy. Dlatego wszyscy pracownicy bez względu na rodzaj umowy ich wiążącej muszą mieć pełną świadomość, że praca którą wykonują ma na celu służyć klientom.

Zróżnicowane formy zatrudnienia są standardem w branży handlowej. Praca świadczona przez zleceniobiorców jest równie istotna jak praca osób zatrudnionych w danej firmie na stałe. Dbanie o klientów powinno być w zakresie obowiązków każdego pracownika, zaś znaczenia nie powinno mieć kto jest stałym pracownikiem, a kto wynajętym w ramach outsourcingu.

Wraz z nowelizacją kodeksu pracy w obszarze czasu pracy, coraz powszechniejsze stało się odchodzenie od miesięcznych okresów rozliczeniowych na rzecz trzymiesięcznych<sup>15</sup>. Takie podejście umożliwia elastyczne dopasowywanie grafików, dostosowując harmonogram pracy pracowników do okresów wzmożonego handlu. Możliwa staje się optymalizacja obsługi klienta poprzez efektywne zarządzanie pracą sprzedawców.

Obserwując model sprzedawcy w dużych korporacjach handlowych, jak m.in. grupa INDITEX (Zara, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear), LPP (Reserved, Mohito, Cropp, House), sklepy sieci H&M, C&A czy TK Maxx zauważyć można ograniczenie interakcji między sprzedawcą, a klientem do minimum. Wyniki finansowe tychże sieci plasują je w czołówce, jeżeli chodzi o udział w rynku. Zupełnie inną koncepcję obsługi klienta zauważyć można w mniejszych, butikowych sklepach, takich jak Tatum, Monnari, United Colors of Benetton, a także bardziej ekskluzywnych salonach nastawionych na mocno sprecyzowaną grupę klientów (tab. 2).

Analiza porównawcza trzech sklepów, charakteryzujących się odmiennym podejściem do obsługi klienta, uwidacznia duże dysproporcje w zakresie wielkości zatrudnienia. W tab. 1. przedstawiono podstawowe dane obrazujące politykę tychże sieci. Sklep, w którym obsługa klienta jest kluczowa i mocno wpisana w strategię jaką kieruje się firma cechuje się bardzo dużym zatrudnieniem w przeliczeniu na metr kwadratowy powierzchni handlowej.

Przyjmując politykę obsługi klienta oraz dostosowania liczby zatrudnionych pracowników stosowaną przez sieć, do której należy sklep 3, sklep 1 powinien zatrudniać 292 pracowników, w przeliczeniu 122 FTE (ang. full time equiva-

---

for Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC), Gold Coast, listopad 2000, s. 498.

<sup>15</sup>Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141, ze zm.

lent)<sup>16</sup>. Demaskuje to praktykę powszechnego stosowania w sklepach odzieżowych tzw. umów śmieciowych, gdzie pracownicy zatrudniani są w niepełnym wymiarze etatu, w praktyce nawet mniejszym niż ½ etatu. Niemniej jednak wyniki jakie osiąga sklep stanowią o tym, że jest on liderem w powyższym zestawieniu, obrót który generuje po odliczeniu kosztów zatrudnienia pracowników jest najwyższy.

Tabela 1. Analiza wielkości zatrudnienia i obrotu na przykładzie różnych sklepów branży odzieżowej

	<b>Sklep 1</b> <i>brak obsługi klienta</i>	<b>Sklep 2</b> <i>minimalna obsługa</i>	<b>Sklep 3</b> <i>bardzo duży nacisk na obsługę</i>
powierzchnia sklepu w m <sup>2</sup>	2 000 m <sup>2</sup>	1 200 m <sup>2</sup>	240 m <sup>2</sup>
średnia liczba produktów w sklepie	38 000	27 000	5 000
liczba etatów	14,6	5,75	8
liczba pracowników wliczając osoby na umowę zlecenie	35	9	9
liczba sztuk na paragon	brak danych	1,79	1,7
średnia cena sztuki	90 zł	50 zł	104 zł
średnia dzienna liczba sztuk	470	330	100
średni utarg	42 300	16 500	10 400

Zródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z wybranych sklepów sieciowych.

Zakładając, że we wszystkich trzech analizowanych sklepach, każdy pracownik, pracuje zgodnie z wymiarem etatu, na jaki jest zatrudniony, nie wypracowując przy tym żadnych godzin dopełnienia do etatu i opłacany jest według tej samej stawki godzinowej - sytuacja sklepu 3 jest najmniej korzystna. Pomimo wysokich standardów obsługi klienta osiąga wyniki relatywnie niskie w porównaniu do kosztów i nakładów pracy. W przypadku sklepu 2 obsługa klienta ogranicza się do minimum, a pracownicy w głównej mierze skupiają się na odpowiedniej prezentacji towaru, dbaniu o porządek oraz finalizowaniu transakcji podczas obsługi kasowej.

Największą dominację osiąga marka, której oferta produktów nie wymaga częstych kontaktów z pracownikami sprzedaży<sup>17</sup>. Percepcję świadczonych usług mierzy się oddzielnie od oczekiwań konsumenta w tym zakresie. Różnica pomię-

<sup>16</sup> Wskaźnik FTE wyraża sumę pełnych etatów w ramach, których zatrudnieni są pracownicy <http://www.businessdictionary.com/definition/full-time-equivalent-FTE.html> (25.03.2015)

<sup>17</sup> Zgodnie z badaniami przytoczonymi przez Morrill J., *How to Improve Profitability through Advertising*, „Harvard Business Review”, no. 4, 1970.



dzy percepcją, a oczekiwaniem stanowi swoisty miernik jakości usług oraz umożliwia określenie poziomu satysfakcji. Świadoma lojalność wobec marki może wyrażać się poprzez jej polecenie.

### **3. Narzędzia pomiaru satysfakcji i lojalności klientów**

Satysfakcja odczuwana przez konsumenta z poprzednich zakupów decyduje o jego wierności wobec danej marki, jednak utrzymanie klientów nie jest jednoznaczne z ich lojalnością<sup>18</sup>. Miarodajnym wskaźnikiem informującym sieci handlowe o skuteczności ich oddziaływania na bodźce emocjonalne klientów oraz samej obsłudze jest tzw. conversion rate. Wskaźnik ten mierzy stosunek liczby kupujących do całkowitej liczby wejść do sklepu. Analiza konwersji jest bodźcem do poszukiwania przyczyn przez, które klient opuszcza sklep bez dokonania zakupów, co w konsekwencji odbijają się na niższym poziomie sprzedaży. Znaczne odstępstwa od norm przyjętych w sieci skutkować powinny ponownym zweryfikowaniem poprawności funkcjonowania sklepu.

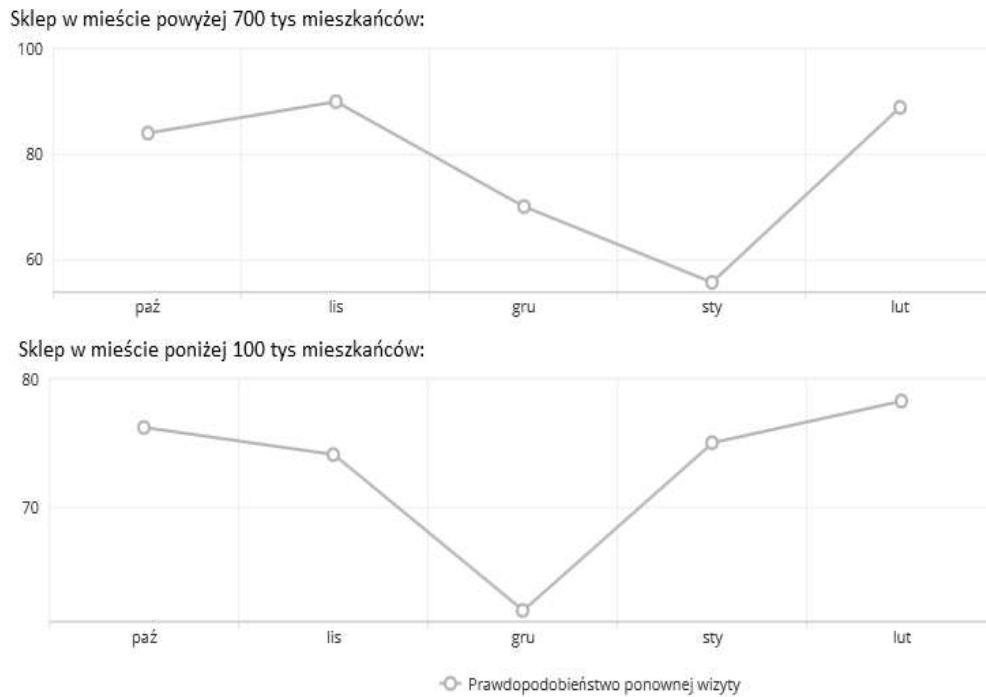
Czynnikami branym pod uwagę podczas analizy lojalności klientów sieci handlowych jest wskaźnik określający prawdopodobieństwo kolejnej wizyty. Analizując dane pochodzące z ankiet zebranych wśród klientów jednej sieci handlowej, mającej swoje sklepy w dużym mieście powyżej 700 tys. mieszkańców oraz w mieście poniżej 100 tys. mieszkańców wykazały, że prawdopodobieństwo kolejnej wizyty wynosi odpowiednio 77% oraz 73% (średnia wartość badanego okresu).

Satysfakcja konsumentów jest zmienna w czasie, nowe doświadczenia wpływają na jej percepcję. Stanowi ona mieszankę doświadczeń przed, w trakcie oraz po dokonaniu zakupów, zaś powody samej satysfakcji mogą być trudne do jednoznacznego wyrażenia<sup>19</sup>. Wahania w postawie konsumentów i ich gotowości do ponownej wizyty w sklepie na przestrzeni poszczególnych miesięcy odzwierciedlają nie tylko ich stosunek do marki, lecz ukazują zmiany zachodzące w badanym okresie w całej sieci. W percepcji klientów sklepu, zarówno w dużym mieście jak i mniejszym, można zaobserwować spadek zadowolenia z zakupów w okresie około świątecznym (rys. 2).

---

<sup>18</sup> Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 32-33.

<sup>19</sup> *European Primer on Customer Satisfaction Management*, European Institute of Public Administration, 5th European Quality Conference, 20-22 October, Paris 2008, s. 20.



Rys. 2. Prawdopodobieństwo ponownej wizyty (dane z 5 miesięcy pochodzące z odpowiednio 63 i 112 wypełnionych ankiet, stan na 28.02.2015)  
Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy.

Wskaźnikiem syntetycznie obrazującym kondycję marki jest wskaźnik Net Promotor Score (NPS). Narzędzie to umożliwia bieżące monitorowanie kondycji marki opierając się na poczuciu satysfakcji konsumentów. Opracowany przez Fredericka Reichhelda miernik pozwala na kompleksowe zarządzanie marką i generowanie jej wzrostu<sup>20</sup>. Konsumentami poprzez własne rekomendacje i zachowania wpływają na wynik sieci. Zaletą stosowania pomiaru jest prostota metody, czytelność i łatwość interpretowania wyniku. Stosowanie metody ułatwia zarządzanie satysfakcją klienta.

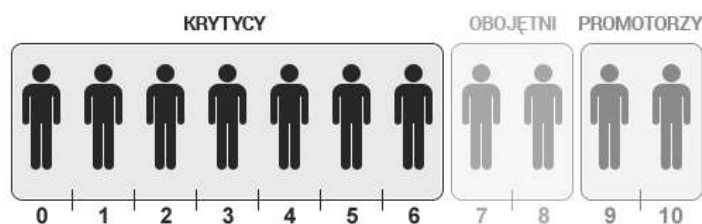
NPS umożliwia dokonanie ilościowego pomiaru jak firma, czy też marka jest postrzegana. Podstawowym elementem na jakim opiera się metoda jest jedno pytanie: „Czy poleci Pan/Pani sklep X przyjaciołom lub członkom rodziny?”. Odpowiedzi na pytanie są skalowane w przedziale od 0 do 10, gdzie 0 oznacza mało prawdopodobne, natomiast 10 bardzo prawdopodobne.

<sup>20</sup> Siejak M., *Przewodnik po marketingu*, Marketer +, nr 2(5), maj-sierpień 2012, s. 6-8.

Z założenia opracowując otrzymane dane przyjmuje się podział konsumentów na trzy grupy (rys. 3):

- 1) krytyków,
- 2) obojętnych,
- 3) promotorów.

Wskaźnik wyrażany nie jest procentowo lecz liczbowo, w skrajnych przypadkach może przyjmować wartości brzegowe tj. -100 i 100. Przeciętna wartość NPS dla firm wynosi 10-15, jednak wynik wyższy niż 50 świadczy o szybszym niż gospodarka rozwoju firmy.



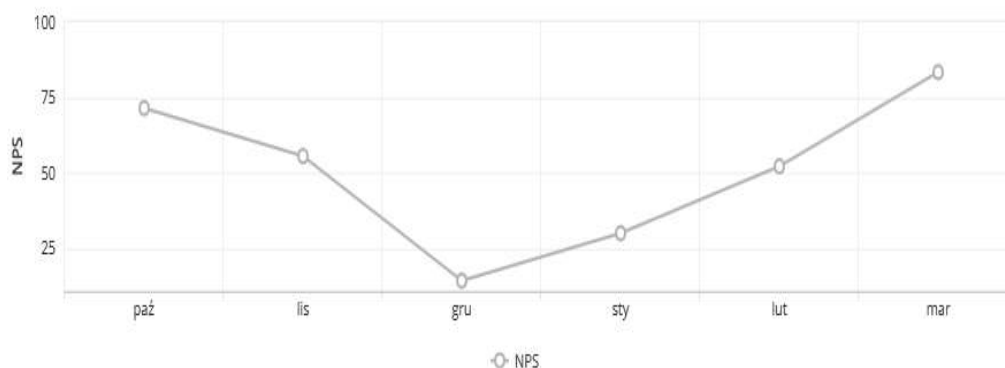
$$\text{procentowy udział promotorów marki} - \text{procentowy udział krytyków marki} = NPS$$

Rys. 3. Segmentacja konsumentów według wskaźnika NPS

Źródło: <http://blog.marketizator.pl/wspolczynnik-polecen-net-promoter-score.html> (22.03.2015).

Analizując NPS można wyciągnąć wnioski na temat aktualnej kondycji sklepu. Dynamikę zmian wskaźnika NPS jednego ze sklepów sieci odzieżowej na przestrzeni 6 miesięcy przedstawiono na rys. 3. Wartości wskaźnika na przestrzeni miesięcy ulegają zdecydowanym wahaniom.

Dane zaprezentowane na rys. 4. wskazują na drastyczny spadek satysfakcji klientów na przełomie roku. Przyczyną znacznego obniżenia zadowolenia z zakupów mógł być zwiększony ruch klientów w okresie przedświątecznym oraz wprowadzenie pierwszej fazy wyprzedaży, w efekcie przeorganizowany został układ sklepu i zmieniona prezentacja towarowa. Przełożyło się to na gorsze postrzeganie obsługi, zaś obszarami najbardziej krytycznymi z punktu widzenia konsumenta stały się m.in. kolejki do przymierzalni, trudności ze znalezieniem stylu, czy rozmiaru, wydłużenie procesu płatności za produkty oraz problem z nawiązaniem bezpośredniego kontaktu z doradcą sprzedaży.



Rys. 4. NPS sklepu z branży odzieżowej na przestrzeni 6 miesięcy (dane na dzień 14.03.2015 pochodzące ze 118 wypełnionych ankiet)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy.

Wskaźnik NPS pozwala zobrazować aktualną kondycję marki, jest przy tym bardziej wiarygodny niż dane uzyskiwane dzięki ankietom wypełnianym przez klientów sklepu/sieci<sup>21</sup>. Cyklicznie prowadzone badania pozwalają na odniesienie obecnej sytuacji do wcześniejszego okresu, uwidocznienie zmian zachodzących wewnątrz firmy, a także dokonanie porównania jej sytuacji na tle konkurencji<sup>22</sup>.

Dla większości sieci handlowych istotne staje się zbieranie informacji o preferencjach konsumentów, opiniach, zadowoleniu oraz postrzeganiu marki. Dane uzyskane dzięki NPS pozwalają na podjęcie działań mających na celu ulepszenie czynników przekładających się bezpośrednio na poprawę satysfakcji klienta, jak m.in. działania posprzedażowe, zasady rozpatrywania reklamacji, serwis konsumencki. Finalnie ma to odzwierciedlenie w poprawie wyników finansowych całej sieci.

### Podsumowanie

W dobie silnej konkurencji rynkowej sieci handlowych poziom zadowolenie konsumentów niejednokrotnie przesądza o wyniku finansowym firmy. Poziom satysfakcji odzwierciedla się w lojalności klientów. Stosowanie narzędzi umożliwiających bieżący pomiar satysfakcji wymaga relatywnie sporo wkładu, jednakże efekty pozwalają na poprawę pozycji przedsiębiorstwa na tle konkurencji.

<sup>21</sup> <http://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx> (24.03.2015).

<sup>22</sup> <http://www.conquest.pl/wp-content/uploads/2012/06/Raport-ConQuest-Consulting-NPS.pdf> (24.03.2015).

Spośród narzędzi, stosowanych w praktyce przez większość sieci handlowych, najczęściej używanym i najlepiej obrazującym realia sklepu jest współczynnik konwersji. Dane uzyskane dzięki badaniu poziomu konwersji stanowią podstawowe źródło wiedzy na temat kondycji sklepu. Informacje uzyskane dzięki stosowaniu mierników satysfakcji pozwalają na bieżące korygowanie uchybień, wprowadzanie zmian koniecznych do utrzymania lojalności konsumentów. Używanie bardziej skomplikowanych w stosowaniu mierników lojalności i satysfakcji konsumentów, jak prawdopodobieństwo ponownej wizyty, czy wskaźnik NPS pozwalają na śledzenie zmian w postrzeganiu sieci handlowej przez konsumenta. W konsekwencji stymuluje do wprowadzania ulepszeń, mających na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

W niniejszej publikacji zwrócono uwagę na istotę kontroli i monitorowania lojalności klientów. Identyfikacja czynników informujących o stopniu wrażliwości konsumentów na daną markę stanowi kluczowy element w tworzeniu strategii zarządzania satysfakcją i zadowoleniem klientów. Czas i nakłady finansowe poświęcone na analizę i badanie czynników sprzyjającym zakupom nie jest marnowany, to swojego rodzaju inwestycja, która odzwierciedla się w pozyskiwaniu zadowolonych i lojalnych klientów.

### Literatura

- [1] Barlow J., Stewart P., *Markowa obsługa klienta*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- [2] Bemmer B.C., Shook R.L., *Konsument w centrum uwagi*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [3] Carlyon J., *Moments of Truth*, Ballinger Publishing, Nowy Jork 1987.
- [4] Dick A.S., Basu K., *Customer Loyalty, Toward an Integrated Conceptual Framework*, Journal of the Academy of Marketing Science, 1994, nr 22.
- [5] East R., Wright M., Vanhuele M., *Zachowania konsumentów*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2014.
- [6] *European Primer on Customer Satisfaction Management*, European Institute of Public Administration, 5th European Quality Conference, 20-22 October Paris 2008.
- [7] Harris J., Uncles M., *A Practical Framework for Investigating the Factors that Influence Brand Choice in Repeat-Purchase Markets: The Case of Executive Airline Travel*, Competitive Paper for Australian and New Zealand Marketing Academy, Gold Coast, November 2000.
- [8] Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [9] Liczmańska K., Konarski S., *Determinanty lojalności konsumenckiej na przykładzie województwa kujawsko-pomorskiego*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2013.
- [10] Morrill J., *How to Improve Profitability through Advertising*, Harvard Business Review, 1970, Vol. 4.

- [11] Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L., *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality*, Journal of Retailing, 1988, Vol. 64 (1).
- [12] Rudawska E., *Lojalność klientów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [13] Siejak M., *Przewodnik po marketingu*, Marketer +, 2012, Nr 2(5).
- [14] Storbacka K., Lehtinen J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [15] Sudolska A., *Zarządzanie doświadczeniami klientów jako kluczowy czynnik w procesie budowania ich lojalności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, 2011, Nr 660(72).
- [16] *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy*, Dz.U. 1974 nr 24 poz. 141, ze zm.
- [17] Wiśniewska A., Wiśniewska A., *Czynniki decydujące o wrażliwości konsumentów na markę*, w: Instrumenty kształtowania wizerunku marki, red. Grzegorz A., Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2005.

### **Netografia**

- [18] <http://www.conquest.pl> (data dostępu: 24.03.2015).
- [19] <http://www.businessdictionary.com> (data dostępu: 25.03.2015).
- [20] <http://blog.marketizator.pl> (data dostępu: 22.03.2015).
- [38] <http://www.netpromotersystem.com> (data dostępu: 24.03.2015).