

ANALIZA REKLAMACJI A DOSKONALENIE ORGANIZACJI – WYMIAR PRAKTYCZNY

1. Wstęp

Obecnie, w czasach dużej konkurencji na rynku, wiele firm oferuje produkty porównywalnej jakości, po zbliżonych cenach, promując je w podobny sposób. Elementem różniącym działanie firm jest sprawna i dobra obsługa klienta. W ten sposób organizacja może zdobyć nowych nabywców swoich towarów i nowe rynki zbytu [4]. To od klienta zależy, czy zakupi produkty oferowane przez daną organizację. Zadowolony klient jest gwarancją zysków dla przedsiębiorstwa. Dobrze prosperujące przedsiębiorstwo liczy się z opinią swoich klientów i na tej podstawie opracowuje plany rozwoju swojej działalności.

Obecnie zainteresowanie klientem, badaniem jego zadowolenia, a także wykorzystywaniem jego opinii do ustalania celów organizacji oraz wprowadzania działań doskonalących jest działaniem powszechnym. W takim podejściu wspomaga organizację wdrożony system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami norm ISO serii 9000. W systemie zarządzania jakością kluczową rolę pełni klient oraz jego wymagania. Zadaniem organizacji jest więc zrozumienie obecnych i przyszłych potrzeb klientów oraz podejmowanie działań, aby przekroczyć ich oczekiwania. Przedsiębiorstwa powinny monitorować informacje dotyczące percepcji i zadowolenia nabywców, a także odpowiednio wykorzystywać te dane. Jedną z najprostszych metod oceny satysfakcji klientów jest analiza zgłaszanych przez użytkowników reklamacji [2, 11]. Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9000 klienta określić można jako wewnętrznego lub zewnętrznego [1, 10]. W artykule przedstawiono analizę reklamacji wyłącznie w odniesieniu do klienta zewnętrznego.

Zagadnienia związane z reklamacjami klientów nie mogą być traktowane w przedsiębiorstwach marginalnie. Ze sposobami rozpatrywania reklamacji w organizacjach związane są ściśle działania prowadzące do podwyższenia wskaźnika zadowolenia klientów, wzrostu sprzedaży nowych produktów oraz zwiększenia sprzedaży w dotychczasowych segmentach rynku. Głównym celem przedsiębiorstwa jest by, pomimo wystąpienia określonych niedogodności, klient pozostał klientem tej firmy, a nie przeszedł do konkurencji [14].

Klienci składający reklamacje przekazują przedsiębiorstwu ważną informację dotyczącą problemów zaistniałych podczas użytkowania produktu oraz jakości obsługi. Mówiąc o swoich problemach, wskazują organizacji kierunek rozwoju i doskonalenia. Dają również organizacji szansę na podjęcie działań związanych z usatysfakcjonowaniem niezadowolonego klienta. Klienci składający reklamacje mogą stać się najwierniejszymi klientami firmy, jeśli organizacja zdobędzie ich zaufanie. Klienci, którzy z firmą dzielą się swoimi negatywnymi spostrzeżeniami (m.in. w postaci składania reklamacji), są bardziej skłonni powtórnie dokonać

zakupów [17]. Badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii dowodzą, że tylko 9% niezadowolonych klientów, którzy nie składają reklamacji ponawia zakupy [6]. Jeśli tacy klienci składają reklamację, bez względu na jej wynik, ich liczba wzrasta już do 19%. Gdy reklamacja zostanie rozpatrzona pozytywnie, liczba klientów pozostających w firmie wzrasta do 54%. Jeśli dodatkowo reklamacja zostanie zrealizowana szybko, to zakupy powtórzy 82% niezadowolonych klientów. Inne badania dowodzą, że gdy nabywcy są od samego początku usatysfakcjonowani swoimi zakupami, powiedzą o tym tylko trzem osobom, a po korzystnym rozwiązaniu problemu aż pięciu [15]. Dlatego proces reklamacji powinien być ważnym narzędziem w przedsiębiorstwie, wykorzystywanym do zarządzania relacjami z klientami.

Niektóre przedsiębiorstwa podchodzą do zgłoszenia reklamacyjnego jako do problemu, który należy wyeliminować. Najczęściej podejmowane są działania mające na celu zadowolenie pojedynczego klienta przez wymianę, naprawę lub zwrot gotówki za wadliwy produkt i na tym etapie działania się kończą. Przedsiębiorstwa, które mają większą świadomość pro jakościową i prokonsumencką wiedzę, że klient chce być na bieżąco informowany o podejmowanych działaniach w celu rozwiązania jego żądania. Ostatecznym efektem jest zaspokojenie żądania klienta, natomiast w przedsiębiorstwie nie są podejmowane żadne dodatkowe działania. Jednak część przedsiębiorstw ma świadomość, że zgłoszenie reklamacyjne nie musi powiększać tylko zbiorów archiwalnych czy bazy obsługi klientów, ale może stanowić cenne źródło informacji do wykorzystania w procesie produkcyjnym lub w innych procesach towarzyszących [7]. Odpowiednie wykorzystanie tych informacji jest szansą na udoskonalenie funkcjonowania systemu w organizacji. Informacje dotyczące uwag konsumentów wobec produktu powinny stanowić w przedsiębiorstwie element wejściowy w procesie doskonalenia produktu i organizacji.

Celem przeprowadzonych badań była analiza procesu reklamacyjnego w organizacjach, które posiadały w przeszłości certyfikowany SZJ zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 i zrezygnowały z jego certyfikacji.

2. Wyniki i analiza badań

2.1. Opis badanych przedsiębiorstw

Badania przeprowadzone zostały w III kwartale 2013 roku na terenie południowo-wschodniej Polski. Do badań wytypowano cztery organizacje, które posiadały certyfikowany system zarządzania zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 i zrezygnowały z jego recertyfikacji. Badania miały charakter studium przypadków. W każdej z organizacji przeprowadzono wywiady z osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie systemów zarządzania. Osoby te w okresie obowiązywania certyfikatu ISO 9001 pełniły formalnie

rolę przedstawiciela najwyższego kierownictwa odpowiedzialnego za utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania zgodnie z pkt. 5.5.2 normy ISO 9001:2008 [12]. Badania przeprowadzono w formie wywiadów pogłębionych na podstawie wcześniej opracowanego scenariusza. Charakterystyka badanych organizacji zawarta została w tabeli 1.

2.2. Wyniki badań

Badane organizacje miały w przeszłości wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością (SZJ), ale nie poddały go recertyfikacji. W każdej z badanych organizacji nadal funkcjonują, najważniejsze z punktu widzenia osób zarządzających, elementy SZJ (szczegółowe wyniki dotyczące motywów rezygnacji z recertyfikacji SZJ oraz elementy systemu, które najczęściej nadal są utrzymywane w takich organizacjach opisano np. w [8]). Jednym z wymagań systemu jest badanie satysfakcji klienta, w którym wykorzystuje się m.in. zbieranie danych i analiza zgłoszonych reklamacji.

Powinny one dla organizacji stanowić ważny czynnik przy podejmowaniu działań doskonalących. W wyniku przeprowadzonej analizy reklamacji wyodrębni się te produkty, w których pojawiają się niezgodności. Wykrycie niezgodności przez klienta jest znacznie kosztowniejsze niż ujawnienie jej i naprawa jeszcze w przedsiębiorstwie. Zgłoszenie niezgodności przez klienta wiąże się dla organizacji nie tylko z kosztami finansowymi (produkcja wyrobu niezgodnego, zaangażowane zasoby, naprawa niezgodności itp.), ale również koszty niefinansowe (np. niezadowolenie klienta, utrata klienta, opinia o produkcie na rynku itp.). W celu utrzymania klientów, a także bycia konkurencyjnym przedsiębiorstwa powinny mieć opracowaną dokumentację dotyczącą badania satysfakcji klientów, zgłaszanych reklamacji i działań doskonalących.

Z przeprowadzonych badań wynika, że badane przedsiębiorstwa różnie podchodzą do działań związanych z reklamacjami. We wszystkich badanych przedsiębiorstwach, pomimo

Organizacja	Charakterystyka
Organizacja 1	Jedna z największych firm elektroinstalacyjnych działających na rynku nieprzerwanie od 1949 roku. Główna działalność badanego przedsiębiorstwa to montaż instalacji silno- i słaboprądowych, AKPiA, instalacji mechanicznych oraz szeroka oferta prefabrykowanych urządzeń rozdzielczych. Zdecydowana większość prac budowlanych prowadzona jest na terenie Polski. Średnie zatrudnienie w organizacji to 180 pracowników. Okres obowiązywania certyfikatu ISO 9001: 12 lat Forma prawna: Spółka akcyjna.
Organizacja 2	Główna działalność badanej organizacji, to zagospodarowanie terenów zielonych, w szczególności zakres oferowanych usług to: doradztwo – na poziomie projektowym i wykonawczym, projektowanie zagospodarowań terenów, usługi budowlane oraz wyposażanie placów zabaw w urządzenia zabawowe, sportowe oraz komunalne. Firma działa na rynku od 20 lat. Główni odbiorcy badanej organizacji znajdują się w Polsce, zagraniczne rynki zbytu stanowią ok. 15% przychodów ze sprzedaży. Średnie zatrudnienie w organizacji to 20 pracowników. Okres obowiązywania certyfikatu ISO 9001: 3 lata Forma prawna: Sp. z o.o.
Organizacja 3	Główna działalność przedsiębiorstwa to dystrybucja szerokiego asortymentu produktowego w zakresie klamek, okuć i akcesoriów stolarki otworowej, zarówno wiodących producentów krajowych, jak i zagranicznych. Firma działa na polskim rynku od 2001 roku. Średnie zatrudnienie w organizacji to 35 pracowników. Okres obowiązywania certyfikatu ISO 9001: 6 lat Forma prawna: Sp. z o.o.
Organizacja 4	Przedsiębiorstwo z branży poligraficznej, oferujące kompleksowe usługi poligraficzne, zawierające projekt, opracowanie graficzne, skład, prepress, druk i szereg prac introligatorskich. Specjalizuje się w druku offsetowym oraz cyfrowym. Średnie zatrudnienie w organizacji to 10 pracowników. Okres obowiązywania certyfikatu ISO 9001: 1 rok Forma prawna: Sp. z o.o.

Tab. 1. Charakterystyka badanych organizacji

braku przedłużenia ważności certyfikatu, prowadzone są w dalszym ciągu badania satysfakcji klienta, ale w większości firm nie tak często, jak w czasie obowiązywania certyfikatu.

Pierwsze badane przedsiębiorstwo (nr 1) ma opracowaną i wdrożoną procedurę reklamacyjną, która nadal jest stosowana. Zgodnie z nią, w sposób obiektywny i jednoznaczny organizacja przeprowadza proces reklamacji. Osobą odpowiedzialną jest Pełnomocnik ds. jakości. Ze względu na charakter świadczonych usług, w procesie reklamacyjnym konieczna jest wizyta u klienta w celu weryfikacji zgłoszonej reklamacji. Początkowo, gdy zachodziła taka potrzeba, do klientów zgłaszających żądanie reklamacyjne jeździli pracownicy działu jakości. Ich zadaniem było sprawdzenie zgłoszenia i podjęcie decyzji o przyznaniu lub odrzuceniu wniosku. Pomimo prowadzonych szkoleń, pracownicy czasem mieli wątpliwości, co do słuszności podejmowanych decyzji. Obecnie w przypadku zgłoszenia reklamacyjnego do klienta jeździ Pełnomocnik, który weryfikuje zgłoszenia reklamacyjne i stara się obiektywnie ocenić źródło zaistniałej niezgodności. Zgodnie z deklaracją Pełnomocnika, nie wszystkie reklamacje rozpatrywane są na korzyść klienta. W badanym przedsiębiorstwie zadeklarowano ok. 20-30 reklamacji rocznie, które głównie zgłaszane są jako reklamacje gwarancyjne.

W drugim badanym przedsiębiorstwie (nr 2) również jest opracowana procedura reklamacyjna, ale funkcjonuje ona w wersji elektronicznej. Została dołączona w postaci dodatkowego modułu do istniejącego już w przedsiębiorstwie programu do zarządzania relacjami z klientami CRM. W bazie danych znajdują się informacje o klientach, składanych przez nich zamówieniach, ale także reklamacjach, jakie zostały zgłoszone. Na podstawie informacji zbieranych przy pomocy oprogramowania CRM prowadzone są analizy reklamacji w wielu aspektach, m.in. analizy dotyczące produktów najczęściej reklamowanych, kosztów dotyczących tych produktów, jak również kosztów związanych z obsługą reklamacji. Zgodnie z informacjami udzielonymi przez Pełnomocnika od stycznia do września br. zgłoszonych zostało 128 reklamacji, które w większości należały do zgłoszeń w ramach gwarancji. Dotyczyły one jakości produktów, które zakupione zostały od dostawców i wykorzystane do zagospodarowania terenów zielonych, zgodnie z działalnością firmy. W wyniku powtarzających się reklamacji zostały podjęte działania korygujące, mające na celu dobór dostawców, którzy zdołają sprostać wymaganiom badanej organizacji.

Kolejną badaną organizacją (nr 3), działającą na rynku jako dystrybutor okuć do stolarki okiennej, także ma opracowaną i funkcjonującą w wersji elektronicznej procedurę reklamacyjną. Jest to organizacja zaawansowana technologicznie. Informacje dotyczące zamówień, zakupów, sprzedaży i reklamacji są odnotowywane w systemie sprzedażowym, w którym znajdują się także informacje o klientach. System ten pozwala na sortowanie zebranych danych pod różnymi aspektami, które umożliwiają dogłębną analizę finansowo-sprzedażową w firmie. W organizacji tej w analizowanym okresie zarejestrowano ok. 40 reklamacji, co – zdaniem Pełnomocnika ds. jakości – stanowi odsetek w stosunku do ilości wszystkich sprzedanych usług. Klienci najczęściej

reklamują jakość produktu, ale także opóźnienia w dostawie, niezgodność zamówienia z podaną ilością na fakturze i odwrotnie.

Organizacja nr 4, funkcjonująca na rynku usług poligraficznych, pomimo wcześniej certyfikowanego systemu zarządzania jakością nie ma opracowanej i wdrożonej procedury reklamacyjnej. Zgłaszane reklamacje (maksymalnie jedna w miesiącu) rozpatrywane są na bieżąco. Reklamacje dotyczą głównie produktu.

We wszystkich badanych przedsiębiorstwach większość reklamacji, w których jest wątpliwość co do zasadności jej uznania, rozpatrywana jest na korzyść klienta. Wg opinii kierownictwa ma to wpływ na ogólną opinię klientów dotyczącą rozpatrywanej reklamacji. Ich zdaniem klienci zadowoleni są ze sposobu i formy obsługi klienta. Pracownicy działu obsługi klienta mają za zadanie dobrze obsługiwać klientów. Wg kierownictwa dobrze obsłużony klient staje się lojalnym klientem.

Zgodnie z literaturą klienci niezadowoleni z zakupionego produktu, a równocześnie lojalni wobec organizacji przekazują informację o niezgodności do producenta lub serwisu. Informacje te stanowią podstawę do doskonalenia produktu, procesów i organizacji [5, 9, 16]. Z taką opinią zgadza się kierownictwo przedsiębiorstw nr 2, 3 i 4. Innego zdania jest kierownictwo organizacji nr 1, które twierdzi, że o niezgodnościach swoich produktów dowiaduje się z innych źródeł. Do uzyskania takich informacji nie są im potrzebne reklamacje. Nie zgadzają się również z opinią, że klient, którego reklamacja zostanie rozpatrzona negatywnie, odejście do konkurencji. Organizacja ta prowadzi bardzo duże inwestycje, opiewające nawet na kilka mln zł, a reklamacje stanowią koszt rzędu ok. 1 tys. zł. Wartość reklamacji w stosunku do wartości inwestycji jest niewspółmiernie mała, co nie stanowi większego problemu. Projektując tak duże przedsięwzięcia, inwestor zawsze przeznaczają niewielką część budżetu na obsługę finansową zgłaszanych reklamacji.

Kierownictwo organizacji nr 2 również nie zgadza się ze stwierdzeniem, że klient, którego reklamacja zostanie rozpatrzona negatywnie, odejście do konkurencji. W tym przypadku uzależnione jest to od branży, w której funkcjonują. Przedsiębiorstwo nr 2 zajmuje się zagospodarowywaniem terenów zielonych. Głównymi klientami firmy są szkoły, przedszkola, gminy, spółdzielnie mieszkaniowe itp., które obowiązują zapisy ustawy o zamówieniach publicznych. Organizacja pozyskuje klientów wygrywając przetargi, w których ważnym elementem jest cena. Niska cena powoduje, że klienci nie mogą zmienić dostawcy produktów. Przedsiębiorstwo stara się zatrzymać pozyskanych klientów.

W przypadku przedsiębiorstwa nr 3 i 4 ankietowani byli zdania, że niezadowolony klient, którego reklamacja rozpatrzona jest negatywnie odchodzi do konkurencji. Z tego względu rozpatrują oni większość reklamacji na korzyść klienta. Zdaniem kierownictwa, w tych przedsiębiorstwach klienci są zadowoleni ze sposobu i formy obsługi reklamacji.

W literaturze [3, 9, 16] panuje pogląd, że informacja o produktach niezgodnych rozchodzi się na rynku dużo szybciej niż o produktach wysokiej jakości. W badanych przedsiębiorstwach (1, 2 i 4) kierownictwo zgadza się ze stwierdzeniem,

że niezadowolony klient lub klient, który składał reklamację może zepsuć opinię na rynku. Z tym poglądem nie zgadza się jednak przedsiębiorstwo nr 3. Jego przedstawiciele uważają, że w wyrobach mogą sporadycznie pojawić się niezgodności, które zostaną zgłoszone jako reklamacje. Takie dane służą im do doskonalenia tego produktu i procesów z nim związanych. Wprowadzają oni nowe rozwiązania techniczne i technologiczne, a także nowe produkty. Takie działania przyczyniają się do pojawiania niezgodności, a co za tym idzie, również niezadowolonych klientów. Firma jednak wychodzi im naprzeciw, wydłużając okres gwarancji, a także poszerzając zakres jej obsługi. Dla niezadowolonych klientów w celu zadośćuczynienia i zwiększenia ich satysfakcji w kontaktach z firmą, zwyczajowo stosowane są rabaty, promocje, upusty itp., a także dodatkowy serwis pogwarancyjny. W celu utrzymania klientów niezadowolonych, podejmowane są także działania w pozostałych organizacjach. Ponieważ najczęściej klientami przedsiębiorstwa nr 1, są duzi inwestorzy i równocześnie jest ich niewielu, metody wykorzystywane w celu utrzymania dobrej opinii o dostarczanych usługach są dostosowane do ich charakterystyki. W szczególności wykorzystuje się spotkania właścicieli oraz zarządzających tymi organizacjami, aby w czasie dyskusji znaleźć przyczyny zaistniałego nieporozumienia problemu i tak udoskonalili proces, aby podczas kolejnych projektów, nie były one zaskoczeniem. Pracownicy organizacji nr 2 w podobnej sytuacji również pomagają klientowi w pozytywnym rozwiązaniu problemu podczas organizowanych spotkań i rozmów. Z poglądem tym nie zgadza się przedstawiciel organizacji nr 4, który twierdzi, że wśród swoich odbiorców nie ma klientów niezadowolonych. Ponieważ organizacja nr 4 jest małym przedsiębiorstwem, nie ma w niej problemu np. z przepływem informacji pomiędzy działami czy też możliwością podejmowania szybkich decyzji. W związku z tym, zgłaszane reklamacje są rozwiązywane w momencie ich zgłoszenia, tak aby klient zawsze był zadowolony.

W badanych organizacjach prowadzona jest analiza reklamacji w celu wyeliminowanie przyczyn niezgodności już zaistniałych, a ujawnionych u klienta. Tylko w organizacji nr 4 nie zaobserwowano podczas prowadzonej analizy, aby reklamacje się powtarzały. Ze względu na specyfikę tej organizacji (mała firma świadcząca wąski zakres usług) reklamacje rozpatrywane są właściwie przy odbiorze produktu. Wynikiem takiego podejścia po zgłoszeniu reklamacji i odnalezieniu przyczyn ich powstania podejmowane są działania doskonalące/korygujące, które przynoszą oczekiwane rezultaty w postaci wyeliminowania przyczyn ich powstania. Przedstawiony przez przedstawiciela przedsiębiorstwa nr 4 proces reklamacyjny jest charakterystyczny dla bardzo małych organizacji, jednak nie oddaje w pełni założeń SZJ. Zgodnie z siódmą zasadą zarządzania jakością, skuteczne decyzje powinny wykorzystywać analizę danych i informacji. Zastosowanie zasady „podejmowanie decyzji na podstawie faktów” zwykle prowadzi do zapewnienia, że dane i informacje są wystarczającej dokładności i wiarygodności oraz do analizowania danych i informacji przy użyciu miarodajnych metod [13]. W omawianym przykładzie brak jest zastosowania powyższej zasady. W pozostałych trzech organizacjach, pojawiają się spora-

tycznie podobne reklamacje, które głównie dotyczą jakości dostarczanego produktu.

W celu właściwego przeprowadzenia analizy reklamacji i zarządzania nimi, badane przedsiębiorstwa opracowały i liczą wskaźniki. Wśród badanych organizacji największe trudności w opracowaniu i wykorzystaniu wskaźników mają pracownicy przedsiębiorstwa nr 1. Jest to związane ze specyfiką branży, ponieważ firma ta udziela na swoje przedsięwzięcia (usługi) 5-cioletniej gwarancji. Zdaniem Pełnomocnika opracowywanie wskaźników dotyczących reklamacji (przy 20-30 reklamacjach rocznie) nie ma zastosowania. W tej organizacji reklamacje i ich przyczyny są analizowane na bieżąco, a w razie potrzeby podejmowane są działania naprawcze i doskonalące.

W przedsiębiorstwach nr 2, 3 i 4 analizuje się reklamacje i w tym celu opracowane są również odpowiednie wskaźniki. Organizacja nr 4 liczy tylko reklamacje wyrażone ilościowo, co pozwala na określenie, ile reklamacji w danym okresie zostało zarejestrowanych, a także na podstawie analizy zgłoszeń reklamacyjnych można określić, która usługa była najczęściej reklamowana. Po przeprowadzonej analizie podejmowane są działania korygujące. Prowadzona kontrola w tej firmie ujawnia niezgodności jeszcze w trakcie tworzenia usługi. Pełnomocnik oświadczył, że większość niezgodności ujawniana jest w miejscu, gdzie powstają. Udało się im doprowadzić do takiej sytuacji poprzez system motywacyjny. Pracownicy mają świadomość, że zgłoszenie niezgodności w miejscu, gdzie ona powstanie oznacza dla przedsiębiorstwa mniejsze straty. To z kolei przyczynia się do sprzedawania produktów/usług niezadowolonych, o lepszej jakości, z których klienci są bardziej zadowoleni. Dlatego też w firmie tej nie ma problemów z klientami niezadowolonymi i nie ma potrzeby ponoszenia dodatkowych kosztów na ich usatysfakcjonowanie.

W organizacji nr 2 obliczane są wskaźniki pomocne w analizie reklamacji. Do tego celu wykorzystywane są dane zebrane w programie do zarządzania klientami CRM. Możliwa jest analiza reklamacji zarówno pod względem ilości, jak również pod względem kosztowym. Dzięki takiej analizie, kierownictwo na bieżąco posiada dostęp do takich informacji jak liczba reklamowanych produktów czy koszt usunięcia niezgodności w produktach wadliwych. Dokonują także analizy reklamacji z podziałem na asortyment produktów. Takie informacje pozwalają określić, które produkty charakteryzują się największą wadliwością ujawnianą przez klientów. Specyfika tej firmy polega na tym, że od dostawcy otrzymują gotowy już produkt i go montują. Ujawnienie niezgodności w trakcie montażu skutkuje zwrotem wadliwego produktu do dostawcy, a instalowane są tylko produkty dobrej jakości.

Podobnie w organizacji nr 3 do analizy reklamacji wykorzystywane są dane z programu sprzedażowego, służącego do obsługi klienta. Informacje zebrane w programie pozwalają na analizę reklamacji pod wieloma aspektami. Analizowane są reklamacje zarówno ilościowo, jak i wartościowo. Pracownicy znają udział procentowy reklamacji w sprzedaży, a także procentowy udział kosztów reklamacji w przychodach. Pozwala to porównać ilość reklamacji do ilości sprzedanych produktów i koszt reklamacji w stosunku do przychodów ze sprzedaży. Na tej podstawie można

określić jak ważny i kosztowny jest to problem dla organizacji. Dane zebrane w tym przedsiębiorstwie pozwalają także określić koszty generowane przez poszczególnych pracowników ze względu na zaistniałą reklamację. Koszty reklamacji analizowane są z podziałem na pracowników, produkty, a także procesy, które zostały zidentyfikowane i opisane w procedurach. Z prowadzonych analiz wynika, że niezgodności najczęściej ujawniane są w punktach kontrolnych procesów, a także przez klienta. Część reklamacji dotyczy produktów, ale są również zidentyfikowane reklamacje związane z procesem fakturowania. Do najczęstszych niezgodności związanych z tym procesem należy rozbieżność pomiędzy zamówieniem a fakturą.

W badanych przedsiębiorstwach podczas prowadzonych wywiadów zaobserwowano podobne działania, które pojawiają się po ujawnieniu niezgodności. Przedstawiciele badanych organizacji zapewnili, że w ich organizacjach w wyniku ujawnienia niezgodności podejmowane są działania naprawcze i korygujące. Mają one na celu naprawę ujawnionych niezgodności, a także wprowadzenie działań, które doprowadzą do poprawy i udoskonalenia procesów oraz produktów. Prowadzone są także działania mające zmotywować pracowników, aby ujawniali zauważone niezgodności. We wszystkich przedsiębiorstwach występujące reklamacje są omawiane na przeglądzie zarządzania, natomiast dodatkowo w przedsiębiorstwach nr 1 i 4 przeprowadzane są spotkania działu jakości i działu obsługi klienta, podczas których analizuje się okresowo występujące reklamacje. Celem tych spotkań jest omówienie sytuacji wewnętrznej organizacji, niezgodności i reklamacji zidentyfikowanych w analizowanym okresie. Wynikiem takich spotkań są decyzje długoterminowe, mające na celu doskonalenie systemu zarządzania oraz produktów organizacji.

Różnice w wielkości organizacji, ich produktach oraz zastosowane struktury organizacyjne powodują, że osoby zajmujące się procesami reklamacyjnym zlokalizowane są w różnych jednostkach organizacyjnych. W przedsiębiorstwie nr 1 jest to Pełnomocnik, który sam ocenia zgłoszenia reklamacyjne, zaistniałe niezgodności i podejmuje decyzję o dalszym postępowaniu. On sam również kontaktuje się z niezadowolonymi klientami w celu rozwiązania problemu. W organizacji nr 2 problem reklamacji rozpatrywany jest wspólnie przez dwa działy: dział obsługi klienta i dział przetargów. Podstawą uzyskania zlecenia i pozyskania klienta jest wygrany przetarg, stąd oba działy współpracują ze sobą. W przedsiębiorstwie nr 3 do obsługi klienta i reklamacji została powołana jedna osoba. Ma ona nadzór i jest odpowiedzialna za kontakty z klientami. Natomiast w organizacji nr 4 nadzór nad klientem i zgłaszanymi przez niego reklamacjami ma zarząd.

3. Podsumowanie

Przeprowadzone badania miały na celu m.in. określenie i sprawdzenie, czy problem reklamacji jest ważnym elementem tylko w organizacjach mających wdrożony i funkcjonujący oraz certyfikowany SZJ, czy też procesy te są stosowane w organizacjach, które z różnych względów nie zdecydowały się na ponowną jego certyfikację. W wyniku przeprowadzonych badań metodą wywiadów pogłębionych

z osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie systemów zarządzania można stwierdzić, że analiza reklamacji prowadzona jest bez względu na certyfikowany system zarządzania jakością. Tak więc w tym obszarze, wszystkie badane organizacje nadal spełniają wymagania zawarte w normie ISO 9001. W badanych organizacjach istnieje i jest stosowana procedura reklamacyjna. W przedsiębiorstwach zbierane są dane i analizowane reklamacje z wykorzystaniem programów służących do zarządzania relacjami z klientami, m.in. CRM. Systemy informatyczne wykorzystywane są również do zarządzania reklamacjami. Wg ankietowanych, analiza reklamacji jest dobrym narzędziem, które wykorzystuje się do doskonalenia produktów, procesów i organizacji. Do analizy i zarządzania reklamacjami przedsiębiorstwa wykorzystują informacje o reklamacji i proste wskaźniki. W każdym z badanych przedsiębiorstw osoba odpowiedzialna za zgłaszane przez klientów reklamacje zlokalizowana była w innym dziale firmy, co podyktowane było jej strukturą organizacyjną, wielkością i rodzajem oferowanych produktów i usług.

Badane przedsiębiorstwa, pomimo nieważnego certyfikatu SZJ nadal prowadzą działania związane z badaniem satysfakcji klientów. Podejmują działania mające na celu jego zadowolenie, zwłaszcza z kontaktów z organizacją. Chcąc utrzymać klienta większość reklamacji, w których istnieje wątpliwość co do ich zasadności, firmy rozpatrują na jego korzyść. Zdaniem badanych przedsiębiorstw zadowolony klient pomaga w tworzeniu wizerunku firmy na rynku. Badane organizacje prawie jednogłośnie określiły, że niezadowolony klient może zepsuć opinię na rynku. W związku z tym, podejmowane są różne działania, mające na celu utrzymanie niezadowolonego klienta.

Z przeprowadzonych badań wynika, że pewne procesy i działania są potrzebne organizacji i powinny funkcjonować bez względu na to, czy organizacja ma certyfikowany system zarządzania, czy system ten nie podlega nadzorowi strony trzeciej. Badane organizacje potwierdziły, że klient jest ważny w organizacji i na rynku. Reklamacje są wykorzystywane przez analizowane organizacje jako element badania satysfakcji klienta. Dlatego wszystkie one podjęły decyzję, że nadal będą badać satysfakcję swoich klientów i analizować zgłaszane przez nich reklamacje.

Literatura:

- [1] Balon U., Dziadkowiec J., *Klient wewnętrzny i zewnętrzny w systemie zarządzania jakością*. Zeszyty Naukowe UEK, Nr 815, Kraków 2010, s. 17-40.
- [2] Balon U., Dziadkowiec J., *Znaczenie reklamacji w systemie zarządzania jakością*. Zeszyty Naukowe UEK w Krakowie, Nr 886, Kraków 2012, s. 5-26.
- [3] Barlow J., Moller C., *Reklamacja czyli prezent*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [4] Cichosz M., *Logistyczna obsługa klienta*, [w:] *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, red. K. Rutkowski. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005.
- [5] Cichosz M., *Lojalność klienta wobec firmy*. „Marketing i Rynek”, Nr 8, 2003, s. 8-13.

- [6] Griffin J., *Customer Loyalty. How to Earn It, How to Keep It*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997, s. 191, cyt. za: Oderkiewicz E., *Reakcje konsumentów na stan dyssatisfakcji pozakupowej – badanie uwarunkowań podjętego działania*. „Marketing i Rynek”, nr 6/2012.
- [7] Juszcak A., Białecka B., *Proces reklamacji jako narzędzie wspomagające proces produkcji*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2012, nr 1891.
- [8] Kafel P., Nowicki P., Sikora T., *System zarządzania jakością w przedsiębiorstwach po rezygnacji z jego certyfikacji*. „Problemy Jakości”, 10/2013, s. 17-20.
- [9] Kostecki M. J., *Zarabiać na niezadowolonym kliencie*. „Marketing w Praktyce”, Nr 3, 2001, s.19-22.
- [10] Matusiak J., Grudowski P., *Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012, nr 265, s. 144-154.
- [11] PN-EN ISO 9000:2006. *System zarządzania jakością. Terminologia*.
- [12] PN-EN ISO 9001:2009. *System zarządzania jakością. Wymagania*.
- [13] PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwałą sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*.
- [14] Szczepańska K., *Obsługa reklamacji*. „Problemy Jakości” Nr 11/2007, s. 32-36.
- [15] TARP, *Consumer Complaint-Handling in America: Final Report*, White House Office of Consumer Affairs, Washington 1980, cyt za: Barlow J., Moller C., *Reklamacja czyli present*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [16] Wanagos M., *Skargi i reklamacje – jak utrzymać klienta?* Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni, nr 65, Gdynia 2010.
- [17] Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P., *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 55-65.

ANALYSIS OF A COMPLAINTS VS ORGANIZATION IMPROVEMENT – A PRACTICAL SCOPE

Key words:

complaints, organization improvement, quality management system, customer satisfaction

Abstract:

The interest of the customer, research of its satisfaction, usage of his opinion to determine the goals of the organization as well as the introduction of improvement activities has been a quite common activity nowadays. In that kind of approach, implemented quality management system (QMS) according to the requirements of the ISO 9000 series, support the organization, in which the key role is played by the customer and its needs. One of the simplest methods of assessing customer satisfaction is the analysis of complaints. Customers complaints communicate to the company important information that concerning problems encountered while using the product and with quality of services. In this way, it also give the organization the opportunity to undertake activities

related to the fulfill the needs of unsatisfied customer as well as to improve functioning of the organization. Customers who file a complaints may become the most loyal clients of the company only if the organization can gain their trust. Information relating to consumer comments on the product should give the company an input element in the product and organization improvement process. Therefore, the complaint process should be an important tool used for customer relationship management in an enterprise.

The aim of this study was to analyze the complaint process in organizations that had certified QMS in the past, according to the requirements of ISO 9001 and gave up its certification. There has been identified and examined a problem whether complaint is an important element only in organizations with implemented, functioning and certified QMS, or whether these processes are applied in organizations that, for various reasons, have not decided on its re-certification. Following this study by in-depth interviews with persons responsible for the operation of management systems can be stated that the analysis of complaints is carried out regardless of the certified quality management system. There has been applied a procedure for handling complaints in the surveyed organizations. The data is collected and complaints are analyzed using programs for customer relationship management, including CRM. According to respondents, the analysis of complaint is a very good tool that is used to improve products, processes and organizations. Surveyed companies take the actions to increase customer satisfaction, especially the by contacts with the organization. In their opinion a satisfied customer helps in creating the image of the company on the market. Tested organizations almost unanimously identified that an unhappy customer can spoil opinions on the market. Therefore, different measures are aimed at maintaining a disgruntled customer.

Dr inż. Urszula BALON

dr inż. Paweł NOWICKI

dr inż. Piotr KAFEL

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Katedra Zarządzania Jakością

urszula.balon@uek.krakow.pl

pawel.nowicki@uek.krakow.pl

piotr.kafel@uek.krakow.pl