UNIWERSYTET WARMIŃSKO-MAZURSKI
w Olsztynie
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH

Ewa Hajduk

Wykorzystanie pomiaru satysfakcji klienta w procesie innowacyjnym przedsiębiorstwa handlowego DÉCATHLON w Auxerre

Praca magisterska napisana
w Katedrze Organizacji i Zarządzania
pod kierunkiem
prof. UWM dr hab. **Lecha Nieżurawskiego**

Olsztyn 2006

UNIVERSITE DE WARMIA ET MAZURY

à Olsztyn

DEPARTEMENT DES ETUDES ECONOMIQUES

Ewa Hajduk

Utilisation de la mesure de la satisfaction des clients dans des processus innovatifs de l'enterprise DÉCATHLON à Auxerre.

These

dans Department d'Organization et Management

sous supervision

du prof. UWM dr hab. **Lech Nieżurawski**

Olsztyn 2006

UNIVERSITY OF WARMIA AND MAZURY
in Olsztyn
FACULTY OF ECONOMIC SCIENCES

Ewa Hajduk

Use the measurement of satisfaction of clients in innovation process of enterprise DÉCATHLON in Auxerre

Master Thesis written
in Department of Organization and Management
under supervision of
prof. UWM dr hab. Lech Nieżurawski

Olsztyn 2006

Dziękuję serdecznie profesorowi Nieżurawskiemu,
za cierpliwość i dobrą radę o każdej porze dnia i nocy.

Dziękuję również Ericowi Noëlowi,
za przyjęcie mnie na staż i wszelką pomoc w realizacji badań
a zwłaszcza, sprawdzanie poprawności językowej.

Dziękuję św. p. Bożenie Georgiew i mojej Mamie
za energię, kiedy mi jej brakowało.

Streszczenie

Niniejsza praca powstała podczas rocznej delegacji zagranicznej we Francji za sprawą programu Sokrates-Erasmus. Na uczelni partnerskiej - Uniwersytecie Bourgogne, w Uniwersyteckim Instytucie Technicznym w Dijon, oddział w Auxerre, w ramach programu studiów odbyłam trzymiesięczny staż w przedsiębiorstwie Décathlon w Auxerre. W ramach tego stażu, w ciągu dwóch miesięcy przeprowadziłam badania satysfakcji klientów i analizę wyników, które są tematem niniejszej pracy.

Wszystkie stworzone przeze mnie dokumenty związane z badaniem w oryginale napisane były w języku francuskim.

W związku z tym, że wcześniej przedsiębiorstwo przeprowadzało kilkakrotnie badania satysfakcji klienta, postanowiłam zmodyfikować nieco teoretyczne cele badań tego typu i przenieść ciężar mojego projektu w stronę ważności kryteriów i percepcji personelu względem priorytetów klientów, aby dostarczyć przedsiębiorstwu nowych, ważnych, niezbadanych wcześniej informacji.

Na projekt składały się następujące etapy:

1) burza mózgów (brainstorm) z kadrą przedsiębiorstwa, celem znalezienia atrybutów satysfakcji klientów;
2) ankieta wśród całego personelu firmy, by ustalić ważność znalezionych w brainstorm kryteriów;
3) ankieta wśród klientów, w celu zbadania ponownie ważności kryteriów oraz satysfakcji z ich realizacji;
4) analiza porównawcza wyników, celem odnalezienia luk między ważnością a satysfakcją klientów oraz różnic w percepcji priorytetów według klientów i personelu firmy (w rozbiciu na grupy: kadra, sprzedawcy, ekipa Atelier-Cycle-Roller, ekipa Santé Découverte oraz ekipa Sports Collectifs).

Realizacja badań przebiegła bardzo sprawnie, dając niezwykle ciekawe i użyteczne wyniki, które spotkały się ze sporym zainteresowaniem pracowników firmy.

Mimo realizacji wszystkich celów badania, zweryfikowania wszystkich postawionych hipotez, stwierdziłam, iż potencjał zgromadzonych przeze mnie danych jest w dużej części niewykorzystany, dając możliwość dalszej nad nimi pracy. Charakter podjętych rozważań zachęca również do ich kontynuacji, ponieważ umożliwia poprawę efektywności pracy sprzedawców i lepsze zrozumienie priorytetów klienta.

SŁOWA KLUCZE: *badania satysfakcji klienta, atrybuty jakości, czynniki (kryteria) satysfakcji klienta, Décathlon, brainstorm, ankieta.*

Résumé

Cette thèse a été écrite pendant un an lors du programme d'échange Erasmus en France à l'Université de Bourgogne, site d'Auxerre. Dans ce cursus d'étude ma formation prévoyait 3 mois de stage en entreprise que j'ai effectué dans l'entreprise Décathlon à Auxerre.

Durant ces 2 mois de stage j'ai fait une recherche et analyse de données qui est le sujet de cette thèse.

Tous les documents que j'ai crée et utilisée étaient en français et en original.

Le fait que Décathlon est déjà fait des recherches en satisfaction, j'ai décidé de modifier les cibles théoriques de ce type de recherche et changé les buts de mon projet dans l'importance des facteurs et perceptions du personnel avec le regard des priorités des clients, j'ai alors donné a l'entreprise de nouvelles, importantes, informations non exploitées jusqu'à maintenant.

Ce projet comporte les étapes suivantes:

1. Un brainstorming avec les responsables de l'entreprise afin de déterminer les facteurs de satisfaction clients.
2. Un sondage de l'ensemble des employés de l'entreprise pour déterminer le niveau d'importance des facteurs trouvé dans le brainstorming.
3. Un sondage avec les clients pour vérifier encore le niveau d'importance des facteurs et le niveau de satisfaction de leurs réalisations.
4. Un comparatif d'analyse de données, pour trouver les écarts entre le niveau d'importance et la satisfaction des clients, et la différence des priorités perçu par les clients et le personnel de l'entreprise (divisé en groupe : les responsables, les vendeurs, l'équipe de l'atelier cycle-roller, l'équipe santé-découverte et l'équipe des sports collectifs).

J'ai exécuté ces recherche très efficacement, cela a donné de très intéressantes et très utiles conclusions qui ont suscitées l'intérêt de tous le personnel de l'entreprise.

Cependant j'ai réalisé tous mes objectifs et hypothèses et je trouve, que le potentiel d'information que j'ai collecté peut être encore plus exploité ce qui donne des possibilités de travail sur ces informations assez considérable. Les dimensions de ce sujet encourage d'avantage de continuer dans la mesure ou il est possible d'améliorer et de rendre plus efficace le travail des vendeurs et permet ainsi une meilleures compréhension des priorités des clients.

MOTS CLES: *Recherche de satisfaction clients, Facteurs de satisfaction clients, Décathlon, Brainstorming, Sondage.*

Abstract

This M.A. thesis has been written during a one year foreign exchange in France, thanks to the program Socrates-Erasmus. The receiving institution during this period of study was the University of Bourgogne, within the confines of studies program, I completed 3 months of training in the company Décathlon in Auxerre. During 2 months I researched the satisfaction and analysis of data, which are the subject of this thesis.

Every document created and used in this research was originally in French language.

In connection with the fact that the company had already researched client satisfaction, I decided to modify the theoretical aims of this research. I moved goals into categories based on importance and perception of the personnel with regard to client priorities. The goal of this research was to provide the company with new, important and unexplored information.

Project stages:

1. Brainstorm with company managers to discover factors of client's satisfaction.
2. Conducted an internal survey of company personnel to determine a level of importance based on the criteria of the brainstorm.
3. Conducted an external survey of clients to verify the level of factor importance and satisfaction of criteria based on the information collected by the internal survey.
4. Comparative data analysis, to find gaps between the level of importance and satisfaction of clients. Also, to discover differences in perception of priorities according to customers and company personnel (divided in groups: the managers, the sellers, the team of Atelier-Cycle-Roller, the team of Santé Découverte, and the team of Sports Collectifs).

I executed the research very efficiently. The results proved interesting and useful, arousing interest among the company staff.

Although all aims and hypothesis were realized, I found, there rests inexhaustible potential of data to be collected which could potentially provide further project continuation. Meaning that the possibility of improving seller efficiency and better comprehension of client priorities.

KEYWORDS: *Client satisfaction research, factors of client satisfaction, Décathlon, brainstorm, internal / external survey.*

Spis treści

Wstęp **11**

Rozdział I. Satysfakcja klienta - historia, pojęcie, istota **13**
1.1 Krótko o historii marketingu, czyli dojrzewanie do orientacji na klienta 13
1.2 Pojęcie i istota satysfakcji klienta 19
1.3 Czynniki satysfakcji i proces ich powstawania 28
1.4 Reakcje na (nie)zadowolenie 32
1.5 Sposoby kształtowania satysfakcji klienta 35

Rozdział II. Miejsce satysfakcji klienta w przedsiębiorstwie Décathlon **39**
2.1 Przedsiębiorstwo Décathlon 39
2.1.1 Historia Décathlonu we Francji, na świecie i w Auxerre 39
2.1.2 Organizacja sklepu Décathlon w Auxerre 42
2.1.3 Klienci sklepu Décathlon w Auxerre 45
2.2 Polityka przedsiębiorstwa Décathlon w Auxerre względem satysfakcji klienta 46
2.2.1 Kultura organizacyjna a satysfakcja klienta 46
2.2.2 Usługi sprzyjające satysfakcji klienta 47
2.2.3 Dotychczasowe badania satysfakcji klienta 48

Rozdział III. Metodologia badań **53**
3.1 Wybrane metody pomiaru satysfakcji 53
3.2 Przedmiot, cel i zakres badań 62
3.3 Customer Satisfaction Research – etapy badania 64
3.3.1 Organizacja badań 64
3.3.2 Identyfikacja atrybutów satysfakcji klienta 65
3.3.3 Ustalenie ważności atrybutów satysfakcji klientów 69
3.3.4 Badanie konsumentów 70

Rozdział IV. Analiza i ocena przeprowadzonych badań **72**
4.1. Etap I: Brainstorm: atrybuty satysfakcji klientów 72
4.2. Etap II: Ważność atrybutów satysfakcji klientów według pracowników Décathlonu 73
4.3. Etap III: Badania pilotażowe ankiety klientowskiej 81
4.4. Etap IV: Badania zasadnicze 83
4.4.1. Przebieg badania 83
4.4.2. Analiza metryczki 84
4.4.3. Analiza ważności atrybutów satysfakcji klienta według klientów 86
4.4.4. Porównanie priorytetów klientów z priorytetami personelu 88
4.4.5. Analiza poziomu satysfakcji klientów 91
4.4.6. Porównanie poziomów ważności i satysfakcji 93

Rozdział V. Koncepcja działań zwiększających skuteczność badanego przedsiębiorstwa **97**

Wnioski **104**

Literatura **105**

Źródła internetowe **106**

Spis rysunków **107**

Spis tabel **108**

Spis załączników **109**

Sommaire:

Préface **11**

Chapitre I. Satisfaction de client – l'histoire, le concept, l'essence **13**
1.1 Histoire du marketing – chemin d'orientation sur les clients 13
1.2 Definition et essence de la satisfaction de client 19
1.3 Critères de la safisfaction et le processus des générations 28
1.4 Réaction sur l'(in)satisfaction 32
1.5 Manières de la création de satisfaction des clients 35

Chapitre II. Place de la satisfacton de client dans l'enterprise Décathlon 39
2.1 L'enterprise Décathlon 39
2.1.1 Histoire de Décathlon en France, dans le monde et à Auxerre 39
2.1.2 Organisation du magasin Décathlon à Auxerre. 42
2.1.3 Clients du magasin Décathlon à Auxerre 45
2.2 Politique de l'enterprise Décathlon à Auxerre sur la satisfaction des clients 46
2.2.1 Culture de l'organisation et la satisfaction de client 46
2.2.2 Services favorables de la satisfaction des clients 47
2.2.3 Etudes en cours de la satisfaction de client 48

Chapitre III. Metodologie des etudes **53**
3.1 Méthodes choisis de la mesure de la satisfaction 53
3.2 Sujet, but et profil des études 62
3.3 Recherches de la satisfaction des consommateurs – étapes des études 64
3.3.1 Organiztion de la recherche 64
3.3.2 Identification des critères de la satisfaction des clients 65
3.3.3 Détermination d'importance des critres de la satisfaction des clients 69
3.3.4 Enquète avec les clients 70

Chapitre IV. Analyse et estimation des etudes faits **72**
4.1 Etape I: Brainstorming: les critères de la satisfaction des clients. 72
4.2 Etape II: Importance des critères de la satisfaction des clients selon le personel de Décathlon 73
4.3 Etape III: Tester l'enquête avec les clients 81
4.4 Etape IV: Faire l'enquête 83
4.4.1 Cours des études 83
4.4.2 Analyse du profil des clients 84
4.4.3 Analyse d'importance des critères de la satisfaction des clients selon les clients. 86
4.4.4 Comparaison des priorités des clients et du personnel 88
4.4.5 Analyse du niveau de la satisfaction des clients 91
4.4.6 Comparaison des niveaux d'importance et de la satisfaction 93

Chapitre V. Conception d'action pour ameliorer l'éfficacité de l'entreprise **97**

Conclusion **104**

Literature **105**

Source Internet **106**

Sommaire des images **107**

Sommaire des tableaux **108**

Annexe **109**

Summary

Introduction **11**

Chapter I. Client Satisfaction - history, concepts, essence **13**
1.1 History of marketing – way to client orientation..... 13
1.2 Cencept and essence of client satisfaction..... 19
1.3 Facteurs of satisfaction and process of their evoltion. 28
1.4 Reaction on (in)satisfaction..... 32
1.5 Ways of creation client satisfaction..... 35

Chapter II. Place of satisfaction in the company Décathlon..... **39**
2.1 Company Décathlon 39
2.1.1 History of Décathlon in France, the world and Auxerre 39
2.1.2 Organization of Décathlon store in Auxerre. 42
2.1.3 Clients of Décathlon store in Auxerre..... 45
2.2 Politic of Décathlon company in Auxerre according to client satisfaction 46
2.2.1 Culture of organisation and client satisfaction 46
2.2.2 Services favourable the client satisfaction 47
2.2.3 Recherches of client satisfaction in Décathlon..... 48

Chapter III. Methodology of research..... **53**
3.1 Methods of satisfaction measure 53
3.2 Subject, aims and field of research..... 62
3.3 Customer Satisfaction Research –steps of research 64
3.3.1 Organisation of research..... 64
3.3.2 Identifiation of satisfaction factours..... 65
3.3.3 Determination importance of satisfaction facteurs..... 69
3.3.4 Test of consumers..... 70

Chapter IV. Analysis and estimate collected data...... **72**
4.1 Stage I: Brainstorm: criteria of client satisfaction..... 72
4.2 Stage II: Importance of client satisfaction criteria in opinion of Décathlon employees ... 73
4.3 Stage III: Research pilotage of client survey..... 81
4.4 Sage IV: Principal research 83
4.4.1 Course of research 83
4.4.2 Respondents profil of the analysis..... 84
4.4.3 Importance analysis of satisfaction according to clients. 86
4.4.4 Comparison of clients and personel 88
4.4.5 Satisfaction level analysis 91
4.4.6 Importance and satisfction comparison 93

Chapter V. Conception of action for efficacy increase of the Décathlon..... **97**

Conclusion **104**

Literature **105**

Internet sources **106**

Images of contents **107**

Table of contents..... **108**

Annexe **109**

Wstęp

Ewolucja zarządzania od swojego początku przeszła przez kilka etapów rozwoju, od nakierowania na produkowanie, aż do nastawienia na klienta i jego potrzeby. W dzisiejszych czasach, gdy przedsiębiorstwa znajdują się często w odległości jednego kliknięcia myszką, zaczęto rozumieć, że żadna firma, bez gromadki nabywców swoich produktów czy usług, nie ma szans utrzymania się na rynku. Przedmiotem konkurencji stała się więc wiedza o kliencie, o jego preferencjach i wreszcie satysfakcji ze współpracy z danym przedsiębiorstwem.

Obrazowo waga zatrzymania przy sobie klienta, tj. jego zadowolenie z zakupu produktu czy usługi przedstawia twierdzenie, iż „przeciętnie sprzedaż produktu nowemu klientowi kosztuje firmę sześć razy więcej niż transakcja z dotychczasowym nabywcą" (DYCHE 2002, s. 22). W ostatniej dekadzie ewoluował cały mechanizm rozwijania tych części przedsiębiorstwa, które w znacznym stopniu wpływają na satysfakcję klienta, tj. jakość produktów czy usług jemu sprzedawanych oraz obsługi. Na tym etapie ważne są zarówno działania dyrekcji jak i pracowników pierwszej linii.

W swojej pracy chciałabym zbadać satysfakcję klienta w przedsiębiorstwie handlowym sieci Décathlon w Auxerre, we Francji. Jej cele zdefiniowałam następująco:

Cel główny: Identyfikacja i hierarchizacja atrybutów jakości wpływających na poziom satysfakcji klientów przedsiębiorstwa.

Cel cząstkowy 1: Identyfikacja czynników satysfakcji klientów (atrybutów jakości) wg klientów.

Cel cząstkowy 2: Identyfikacja czynników satysfakcji klientów (atrybutów jakości) wg kierownictwa przedsiębiorstwa.

Cel cząstkowy 3: Identyfikacja czynników satysfakcji klientów (atrybutów jakości) wg sprzedawców pierwszej linii w przedsiębiorstwie.

Cel cząstkowy 4: Identyfikacja luk.

Cel cząstkowy 5: Wskazanie działań mających na celu zamknięcie luk.

Postawiłam również następujące hipotezy:

Hipoteza badawcza 1: Istnieją luki pomiędzy poziomem ważności atrybutów a poziomem satysfakcji wyznaczonymi przez klientów.

Hipoteza badawcza 2: Istnieją odstępstwa przyjętego kanonu czynników satysfakcji klientów od stanu rzeczywistego (luki).

Hipoteza badawcza 3: Kanon czynników satysfakcji klienta przyjęty przez sprzedawców pierwszej linii różni się od tego przyjętego przez zarządzających firmą.

Do realizacji celów oraz zweryfikowania hipotezy posłużyłam się kombinacją szeregu metod badawczych takich jak: burza mózgów, ankieta, analiza Pareto, ABC.

Całość zamknęłam w 5 rozdziałach.

W pierwszym zajęłam się historią zagadnienia oraz wyjaśniłam podstawowe teorie i pojęcia z zakresu satysfakcji klienta.

W drugim rozdziale opisałam charakter przedsiębiorstwa, w którym przeprowadziłam badania, jego politykę wewnętrzną dotyczącą satysfakcji klienta, rodzaje prowadzonych badań na tym polu oraz kulturę organizacyjną.

Trzeci rozdział poświęciłam metodom badawczym. Opisałam rozwój w tej dziedzinie oraz scharakteryzowałam obecne trendy. Tu zawarłam również cel, zakres i przedmiot badań. Opisałam również szerzej użyte przeze mnie metody i techniki badawcze w oparciu o uzasadnienia ich zastosowania.

W rozdziale czwartym zajęłam się analizą danych uzyskanych w przeprowadzonych badaniach, by w rozdziale piątym na ich podstawie opracować kierunki rozwoju.

Chciałabym nadmienić, iż w pracy swojej pojęcia: „satysfakcja” i „zadowolenie” traktuję jako równoważne i stosuję je zamiennie. Odpowiednio „brak satysfakcji” nazywam „niezadowoleniem”. Również pojęcia: „atrybuty”, „czynniki”, „kryteria” w odniesieniu do satysfakcji klienta traktuję jako synonimy.

Rozdział I. Satysfakcja klienta - historia, pojęcie, istota

1.1 Krótko o historii marketingu, czyli dojrzewanie do orientacji na klienta

W toku rozwoju teorii zarządzania wielokrotnie zmieniały się kanony wartości, które uznawano za najbardziej istotne dla sukcesu w rozwoju przedsiębiorstwa. W historii marketingu można więc wyłonić 4 podstawowe etapy rozwoju, nazywane też erami, jakie przeszły przedsiębiorstwa. Są to:

- era produkcji,
- era sprzedaży,
- era koncepcji marketingu,
- era orientacji rynkowej.

Jak pisze Otto, erę produkcji cechował niedobór towarów, wielka chłonność rynku, co pozwoliło przedsiębiorstwom koncentrować się tylko na wytwarzaniu produktów, które „sprzedawały się same". Koncepcja ta istniała od drugiej połowy XIX w. do około 1930 roku. Era sprzedaży rozpoczęła się wraz z wielkim kryzysem lat 30. Myślenie „jak wyprodukować" zamieniło się w „jak sprzedać". Panującym założeniem było, iż „konsument nie kupi wystarczającej ilości towarów, dopóki firma nie podejmie wysiłków związanych z reklamą, promocją" (OTTO 2004, s. 3). Powodem był spadek siły nabywczej klientów oraz nasilająca się konkurencja. Jednak strategie sprzedaży, takie jak agresywna promocja i sprzedaż, stosują firmy jedynie do upłynniania nadprodukcji. Drastyczną zmianą poglądów była era koncepcji marketingowych, która rozpoczęła się we wczesnych latach 50. Dominował pogląd, że osiągnięcie celów firmy powiązane jest ściśle z poznaniem potrzeb i gustów klientów oraz dostarczeniem im takich towarów, jakich sobie życzą. Ta filozofia pod wieloma względami jest aktualna do dzisiaj. Erę orientacji rynkowej stosują firmy, które swoje wysiłki koncentrują na:

- „nieustannym gromadzeniu informacji o potrzebach konsumentów i możliwościach oferowanych przez konkurencję,
- przekazywaniu zebranych informacji innym działom przedsiębiorstwa,
- wykorzystaniu informacji do tworzenia wartości konsumenckiej." (OTTO 2004, s. 4).

Przyjęcie tej orientacji wymaga zaangażowania pracowników całej firmy, a nie tylko tych w dziale marketingowym.

Willi Schneider rozwinął nieco ten podział na ery, posługując się przykładem ewolucji marketingu Niemiec, dodając stosunek do samej satysfakcji klienta. Podział czasowy różni się nieco od tego proponowanego przez Jacka Otto. W Niemczech ery te przebiegały w innym przedziale czasowym. Wymienianymi etapami są (SCHNEIDER 2000, s. 3-4):

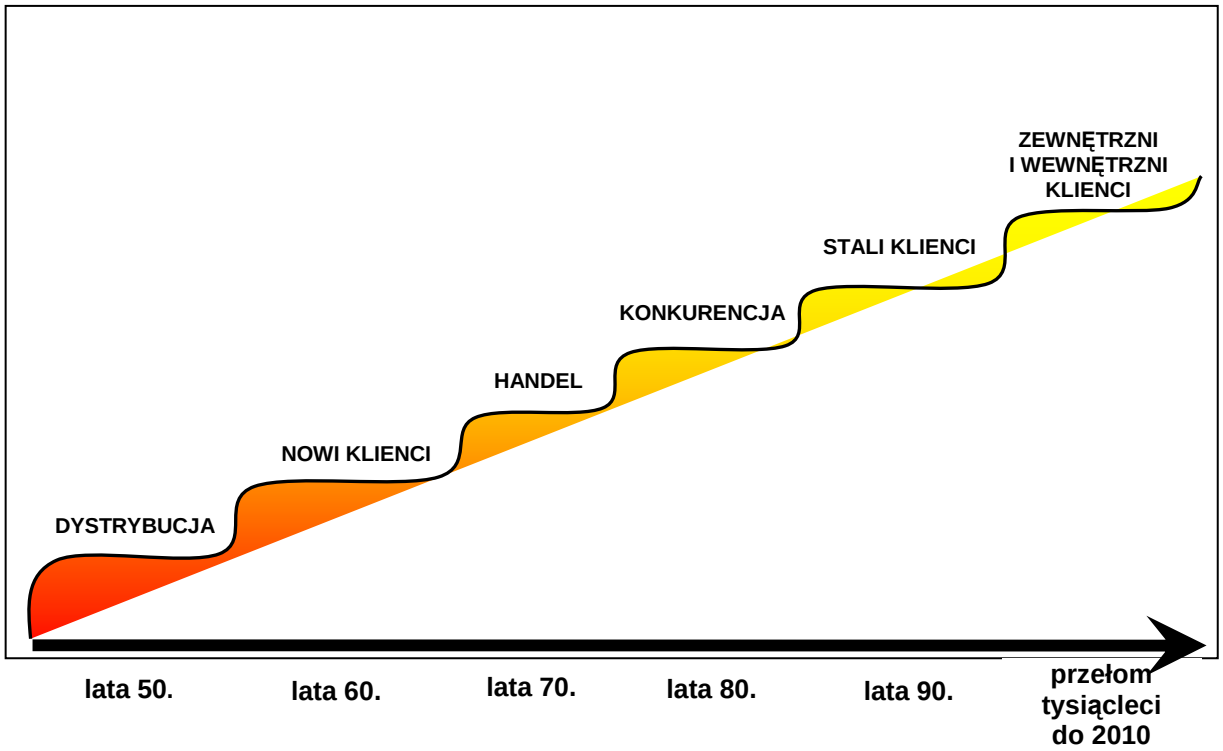
- Orientacja na dystrybucję. Rozwinęła się zaraz po II wojnie światowej w latach 50. jako czynnik krytyczny uznawano produkcję. W powojennych Niemczech popyt przekroczył podaż. Stawiano więc na rozbudowę potencjału wytwórczego i efektywną wyprzedaż wyprodukowanych towarów. Satysfakcja klienta nie była zauważana.
- Orientacja na nowego klienta. Trwała przez lata 60. W tym czasie podaż dogoniła i przewyższyła popyt, problemem zaczęła być akwizycja nowych klientów. W poszukiwaniu szerszego rynku brano pod uwagę jedynie fazę pierwokupu. Satysfakcja klienta dochodziła do głosu tylko w wyjątkowych przypadkach.
- Orientacja na handel. Kiedy w latach 70. handel obrastał w siłę, stał się on równorzędnym partnerem przedsiębiorstw przemysłowych. Od tego momentu wytwórcy w swoich strategiach przemysłowych zabiegali nie tylko o odbiorców końcowych, ale również musieli starać się o względy dystrybutorów jako tych, którzy otwierają drzwi konsumentów. Popularne w tym czasie było stosowanie strategii „*push-and-pull*". Strategia *push* oznaczała użycie w podstawowym zakresie siły sprzedaży i sieci dystrybutorów do promocji i sprzedaży produktu konsumentowi finalnemu. Strategia *pull* opierała się na komunikacji i reklamach, by rozwinąć w konsumentach preferencje co do danej marki. (KOTLER, DUBOIS 2003, s. 525). Jednak satysfakcja klienta traktowana była również krótkowzrocznie. Nie dbano o wytworzenie trwałej więzi z ostatecznym nabywcą.
- Orientacja na konkurencję. Lata 80. to czas wysycenia się rynków. Walka zaostrzyła się, kiedy można było pozyskać klienta jedynie odbierając go konkurencji. W przeciwnym razie groził bilans zerowy albo bankructwo, ponieważ liczba konkurentów ciągle rosła. Działanie wyrażało się w obronie swoich udziałów w rynku, lub pozyskiwaniu nowych. W tych warunkach nie myślano o satysfakcji klienta jako o pryncypium, jednak zaczęło się ją powoli dostrzegać.
- Orientacja na klienta. Nastąpiła zmiana stosunków „oferent-klient". Jako że klient bardzo łatwo zmieniał dostawców, szukając lepszych korzyści, firmy zaczęły podążać

za nim. Za zmniejszającą się lojalność klientów odpowiadają wg Willi Schneidera (SCHNEIDER 2000, s. 4-5) następujące czynniki:

- rosnąca mobilność (zwiększona objętość obszaru robienia zakupów klienta);
- wzrastająca przejrzystość rynku dzięki mediom (większe pole widzenia);
- zmniejszające się ograniczenie czasowe (płynny czas pracy, więcej czasu wolnego, możliwość gruntownego porównania ofert w dłużej otwartych sklepach);
- rosnący krytycyzm konsumentów wraz z rosnącym poziomem wykształcenia;
- pogoń za promocją (wzrastająca wrażliwość na cenę);
- hybrydowe struktury konsumpcji (kupowanie taniej towarów codziennego użytku, aby obciążyć budżet towarami tzw. konsumpcji „demonstracyjnej”);
- ujednolicanie się ofert (nawet w przypadku podwyższenia jakości produktu po tych samych kosztach produkcji, konkurencyjnym wytwórcom udaje się coraz szybciej nadgonić stracony odcinek).

Poza tym zwiększała się drastycznie liczba przedsiębiorstw, które stwierdziły, iż „wzrastająca kompleksowość powiązana z czasochłonnymi procesami sprzedaży, pociąga za sobą istotny wzrost cen przy akwizycji nowych klientów” (SCHNEIDER 2000, s. 5). Pojawiły się badania satysfakcji klienta.

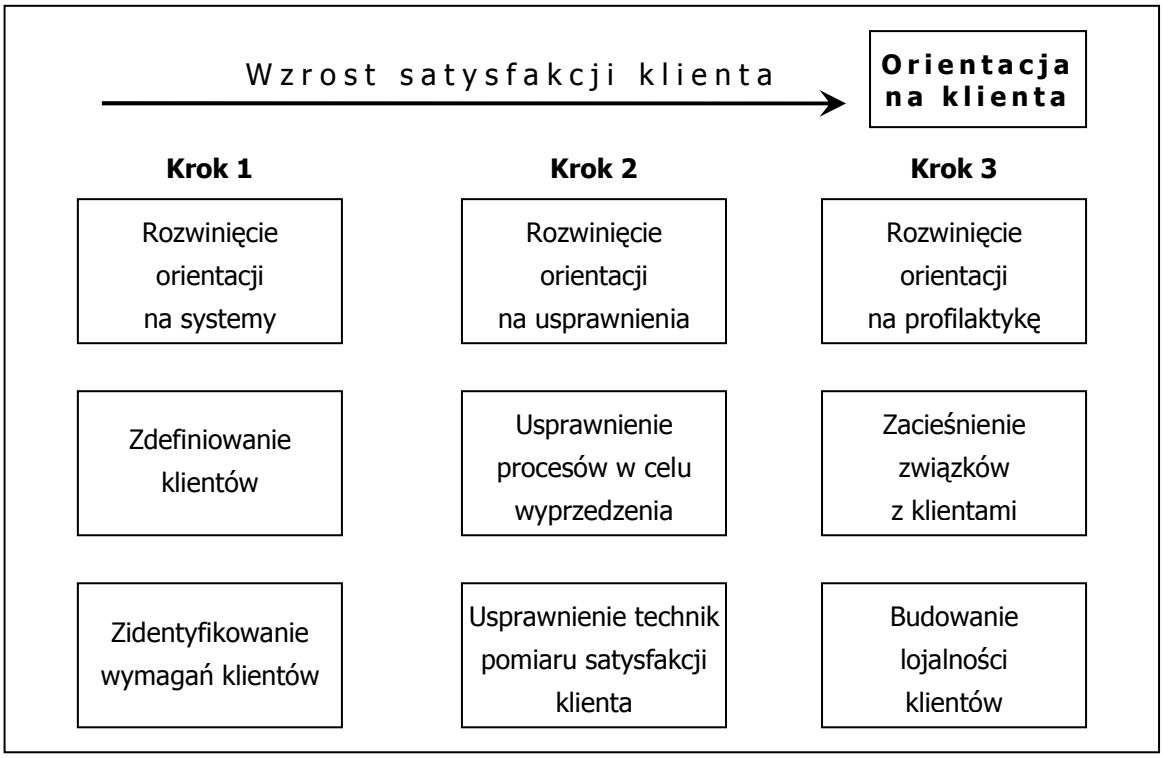
- Orientacja na zewnętrznych i wewnętrznych klientów jest erą, w którą obecnie wkraczamy. Nowością tu jest postrzeganie klientów nie tylko zewnętrznych (tradycyjne podejście), ale również wewnętrznych, którymi są pracownicy firmy, których potrzeby trzeba zaspokoić tak jak i innych klientów. Poza tym pamiętać trzeba, że satysfakcja pracownika pierwszej linii, który bezpośrednio styka się z potencjalnymi klientami, znacząco wpływa na emocje czy odczucia towarzyszące zakupowi, o czym pisze m. in. Hill i Alleksander. Stąd droga do wzrostu satysfakcji klienta poprzez wewnętrzny marketing oraz Change-Management (zarządzanie zmianami).



Rysunek 1. Myśl marketingowa ma przełomie czasu wg Schneidera
Źródło: Opracowanie własne.

Mówiąc o światowym rozwoju myśli o satysfakcji klienta, nie należy zapominać o licznych normach zarządzania jakością, które mocno podkreślają jej rolę. Są to między innymi: „ISO9000:2000, TQM, Six Sigma, Europejska Nagroda Jakości i jej amerykański odpowiednik nagroda im. Bladrige'a"[1]. Samo TQM rozwinęło się w Stanach Zjednoczonych na bazie japońskiego CWQC, które to z kolei zrodziło się tuż po drugiej wojnie światowej i w ciągu 35 lat zmieniło diametralnie postrzeganie produktów z napisem „Made in Japan" z taniej tandety na wyroby o rekomendowanej jakości (MYSZEWSKI 2005, s. 238). Owa koncepcja kompleksowego zarządzania jakością, przekształcająca przedsiębiorstwo w organizację totalnej jakości, orientowała je właśnie na klienta. Trzy etapy rozwoju tego podejścia przedstawia poniższy rysunek.

[1] T. DĘBSKI, *Lojalność, satysfakcja – ich znaczenie i pomiar*, Wyd. StatSoft Polska Sp. z o.o., 2003 http://www.statsoft.pl/czytelnia/marketing/znacz.pdf 1 maja 2006.



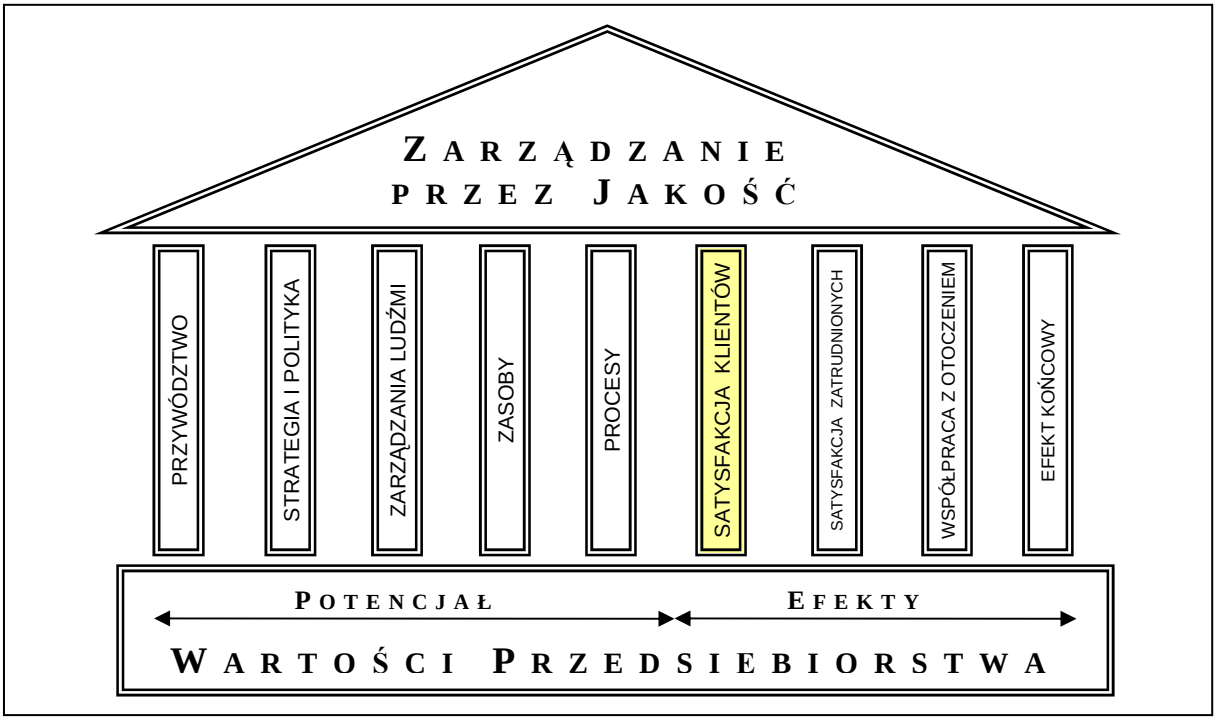
Rysunek 2. Rozwój podejścia promującego satysfakcję klienta w przedsiębiorstwie
Źródło: D.F. Kehoe, "The Fundaments Of Quality Management" Chapman & Hall, London 1996, s. 108, za: "Marketingowe testowanie produktów" pod red. S. Sudoła, J. Szymczak, M. Haffer, PWE W-wa 2000, s. 284.

Owa zmiana kulturowa w przedsiębiorstwie wprowadzającym TQM zaczynała się od zdefiniowania oczekiwań i potrzeb klienta, w celu uwzględnienia ich w procesach biznesowych. Następnie wprowadzano pomiar satysfakcji klienta, oraz doskonalono wewnętrzne procesy celem prześcignięcia wymagań klienta. Trzeci etap to rozwijanie i zachowanie silnych związków z klientem, by zamienić je w lojalność (SUDOŁA, SZYMCZAK, HAFFER 2000, s. 285).

Innym przykładem programu zarządzania jakością jest chociażby teoria Sześciu Sigm wprowadzona w Motoroli w połowie lat 80. przez Boba Galvina oraz Billa Smitha. Jest obecnie używana w wielu światowych koncernach takich jak GE, Honeywell, Raytheon czy Microsoft[2].

Gdy w Japonii, a potem w Stanach Zjednoczonych rozwijał się TQM, w Europie Zachodniej tworzyły się normy ISO. Wspomniane wcześniej nagrody jakości łączą niejako idee TQM oraz norm ISO. O ważnej pozycji satysfakcji w ich przyznawaniu posłużę się przykładem Polskiej Nagrody Jakości.

[2] http://pl.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma 1 maja 2006



Rysunek 3. Filary - kryteria Polskiej Nagrody Jakości
Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Recha, http://www.pnj.pl/Kryteria3.htm 1 maja 2006.

W dziewięciu filarach zarządzania przez jakość w przedsiębiorstwie, jako najważniejszy, wymienia się „koncentrację na kliencie" czyli spełnienie jego wymagań (usatysfakcjonowanie). Ponieważ, „aby osiągnąć sukces, przedsiębiorstwo musi tak organizować swoją pracę, aby wytwarzać produkty i usługi wysokiej jakości. Jest to możliwe, jeśli każdy pracownik zobowiąże się do spełniania potrzeb klienta."[3].

Wracając do ewolucji marketingu, ciekawe wnioski wyciągnął Philips Kotler weryfikując teorie marketingowe, które przez 30 lat opisywał we wciąż wznawianych wydaniach swojej książki „Marketing management". On również dostrzegł nowe trendy. Stwierdził, że zmiana w klasycznym marketingu polegała na dostrzeżeniu, iż wymiana między klientem a przedsiębiorstwem dotyczy czegoś więcej niż tylko towarów i pieniędzy. Zasadnicza zmiana wynikała więc z przesunięcia punktu koncentracji ze zdobywania klientów na proces ich utrzymywania. Przecież klient nie tylko oczekuje wartości, ale również sam ją oferuje przedsiębiorstwu.

Zasadnicze różnice między „przeszłym" i „obecnym" marketingiem obrazuje poniższa tabelka.

[3] Polska Nagroda Jakości http://www.pnj.pl/Kryteria3.htm 1 maja 2006.

Tabela 1

Zmiany trendów marketingowych

W przeszłości	Obecnie
Pozyskanie klienta	Utrzymanie klienta
Skupienie się na transakcji	Skupienie się na dobrych kontaktach
Zysk z każdej operacji	Zysk oparty na długoterminowej współpracy
Reklama	Zintegrowana komunikacja marketingowa
Baza danych wyników sprzedaży	Baza danych klientów
Cena oparta na kosztach	Cena oparta na wartości, którą klient jest gotowy zapłacić
Podejmowanie decyzji opierając się na bazie danych	Podejmowanie decyzji opierając się na modelu zachowań konsumenckich

Źródło: Jacek Otto „Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie" wyd. C.H. Beck 2004, Warszawa s. 32 za M. Wejtko „Dożywotni romans z klientem" „Marketing serwis, 11/1998, s. 13.

Kończąc wywód o historii, chciałabym zacytować J. Otto za Strzyżewską, Thomasem i Piotrkowskim, którzy opisali cechy nowoczesnego marketingu (OTTO 2004, s. 32):

- „koncentracja uwagi na zatrzymaniu klienta na zawsze; celem firmy jest zdobycie i utrzymanie rynku,
- elastyczny indywidualny marketing, intensywne kontakty i dialog z klientami,
- koncentracja na korzyściach, jakie firma przekazuje klientowi,
- bardzo duże znaczenie marki,
- rosnące znaczenie etyki w marketingu,
- działania firmy uwzględniające nie tylko klienta, ale także otoczenie,
- odpowiedzialność wszystkich pracowników za marketingową orientację firmy,
- długi horyzont planowania (planowanie strategiczne)."

1.2 Pojęcie i istota satysfakcji klienta

Jak wcześniej opisałam, efektem dojrzewania teorii marketingu w zmieniającym się świecie jest zatem orientacja na klienta, w której poczesne miejsce zajmuje satysfakcja klienta. Chciałabym więc podać kilka jej definicji i teorii z nią związanych, które występują w literaturze. Ta najbliższa idei mojej pracy, jak również najczęściej przytaczana przez innych autorów została stworzona przez Hilla i Alexandra (HILL, ALEXANDER 2003, s.11):

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

Z innej strony opisują ją Arnold, Price i Zinkhan; wg nich satysfakcją jest „pozytywna ocena etapu konsumpcji związanej z uczuciem zaspokojenia" (ARNOLD i in. 2002. s. 617), przy czym:

1) konsument może dokonać oceny zadowolenia pod względem każdego lub wszystkich aspektów czy poziomów doświadczenia produktu czy usługi (włączając uczucie szczególnego zadowolenia i niezadowolenia);
2) zaspokojenie może objawiać się w różnych wersjach: od usunięcia negatywnego stanu, poprzez dawanie niespodziewanej przyjemności, do dawania przyjemności większej niż oczekiwana wcześniej;
3) satysfakcja jest stanem wewnętrznym, należy podkreślić znaczenie sfery świadomości klienta (różni klienci dokonają różnych ocen satysfakcji doświadczając tego samego czynnika).

Poprzez analogię definiują oni niezadowolenie, jako „negatywną ocenę etapu konsumpcji związanej z zaspokojeniem" (ARNOLD i in. 2002, s. 618).

Kotler i Dubois w sztandarowej już pozycji „Marketing management" podają następującą definicję satysfakcji: „opinia klienta o doświadczeniu spożywania lub używania, wynikająca z porównania z jego oczekiwaniami względem tego produktu i jego zastosowaniem" (KOTLER, DUBOIS 2003, s. 68). Dodają też, że satysfakcja jest postrzegana czasem jako emocja, a czasem jako ocena racjonalna, zawsze jednak jest funkcją 3 sytuacji:

1) ocena jest poniżej oczekiwań klienta (niezadowolenie),
2) ocena jest na poziomie oczekiwań (satysfakcja),
3) ocena przewyższa oczekiwania (zachwyt).

W tym kierunku lakonicznie sens zadowolenia klienta ujmuje również Konecki:

- „Zadowolenie klienta to zestaw trzech czynników - dobrego produktu, dobrego serwisu i dobrej obsługi klienta
- Zadowolony klient to taki, który otrzymał dokładnie to co oczekiwał
- Entuzjastycznie nastawiony klient to taki, który otrzymał więcej niż się spodziewał."[4]

Wspomniany już wcześniej Jacek Otto, przytaczając definicję Staszyńskiej i Budakowskiej napisał, że satysfakcja „jest to stan psychiczny, który jest emocją wyrażającą zadowolenie lub niezadowolenie z wyboru marki dokonywanego w trakcie zakupu.

[4] K. KONECKI, *Tworzenie proefektywnościowej kultury organizacyjnej* http://kkonecki.fateback.com/publikacje/publikacja12.html 7 maja 2006.

Zadowolenie występuje wówczas, gdy produkt spełnia nasze oczekiwania, niezadowolenie zaś, gdy nie może im sprostać.” Nadmienia ponadto, iż „poziom zadowolenia jest funkcją różnicy pomiędzy cechami a oczekiwaniami” (OTTO 2004, s.73).

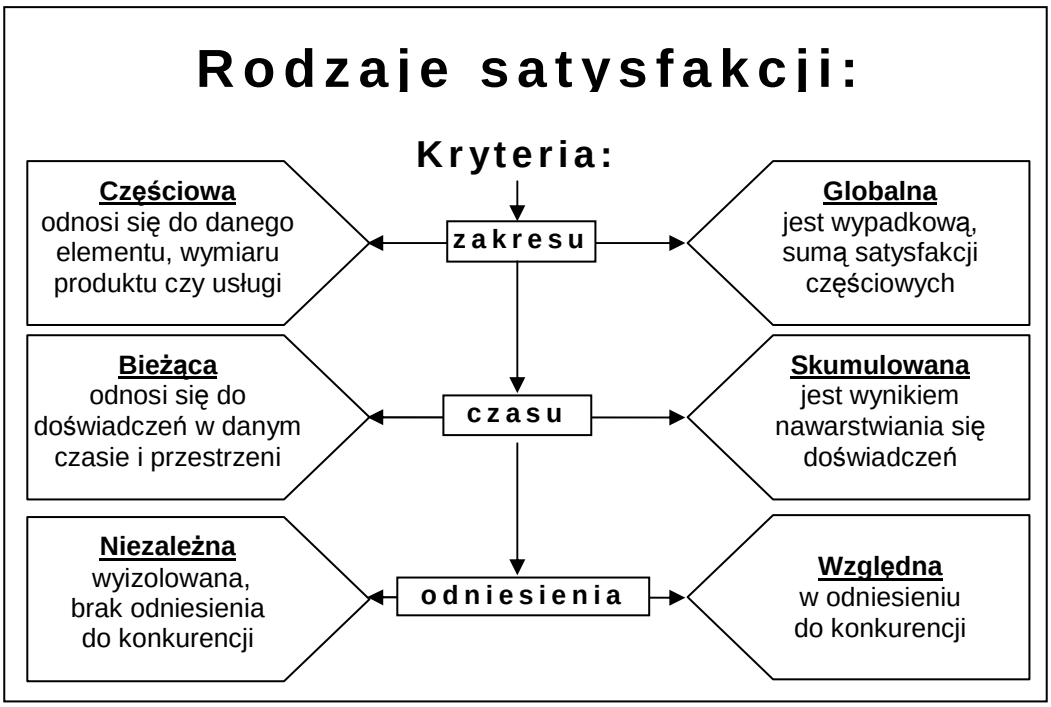
Dyskusję na temat satysfakcji przeprowadza Mazurek-Łopacińska wyodrębniając trzy jej podstawowe koncepcje (MAZUREK-ŁOPACIŃSKA 2003, s. 306):

1) natury stanu psychologicznego konsumenta, akcentującą elementy poznawcze lub reakcje emocjonalne. Satysfakcja jest „doświadczeniem klienta wynikającym z procesów poznawczych zintegrowanych z elementami emocjonalnymi”;
2) charakteru doświadczenia konsumenta, w której rozróżnić można 2 podejścia:
    a) holistyczne – „satysfakcja jest zespołem doświadczeń wynikających z konsumpcji”,
    b) analityczne – „satysfakcja jest rozpatrywana w odniesieniu do poszczególnych etapów procesu zakupu, konsumpcji i użytkowania produktu”;
3) procesu porównania subiektywnych odczuć i doświadczeń konsumenta z przyjętą podstawą odniesienia.

Zadowolenie klienta może mieć różne stopnie i poziomy, dlatego w podejściu analitycznym (badawczym) rozróżnia się 3 podziały satysfakcji wg następujących kryteriów (MAZUREK-ŁOPACIŃSKA 2003, s. 306):

- zakresu (częściowa lub globalna),
- czasu badania (bieżąca lub skumulowana),
- odniesienia do konkurencji (niezależna lub porównawcza).

Opis poszczególnych rodzajów satysfakcji w podejściu analitycznym zawiera poniższy rysunek.



Rysunek 4. Rodzaje satysfakcji w podejściu analitycznym
Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe" K.Mazurek-Łopacińska, PWE Warszawa 2003, s.307.

Nieco inny podział opisał Haffer, wiążąc definicję satysfakcji klienta z określonymi modelami wyjaśniającymi powstawanie satysfakcji. Należą do nich (SUDOŁA, SZYMCZAK, HAFFER 2000, s. 285-291):

- model emocjonalny,
- model oparty na teorii sprawiedliwości,
- model oczekiwanej niezgodności.

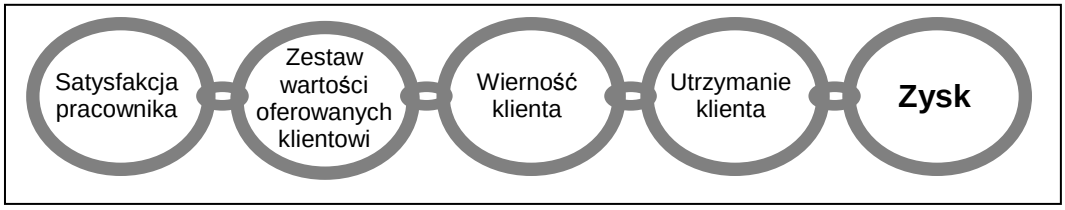
Wg modelu emocjonalnego „satysfakcja konsumenta to stan pozytywnej reakcji emocjonalnej, towarzyszący ocenie rezultatów użycia produktu". Rezultaty te są oceniane jako sukces, czemu towarzyszy satysfakcja, bądź porażka, gdy odczuwa się stan niezadowolenia. Im więcej jest emocji, tak pozytywnych jak i negatywnych, tym większe będzie oddziaływanie. Charakter tego oddziaływania to przyszłe zachowania, takie jak ponowny zakup (w przypadku satysfakcji) lub zmiana marki (w przypadku niezadowolenia).

Model oparty na teorii sprawiedliwości mówi, że satysfakcja klienta pojawia się, gdy spostrzeże on, że stosunek jego własnych korzyści z posiadania produktu, usługi, informacji, do nakładów związanych z jego pozyskaniem jest sprawiedliwy. Jest to ocena kosztów i zysków obu stron zaangażowanych w transakcję.

Trzeci model, oczekiwanej niezgodności jest jednym z najbardziej kompleksowych modeli opisujących powstawanie satysfakcji. Wg niego, „konsument ocenia poziom swojej

satysfakcji na podstawie doświadczeń z produktem oraz wcześniejszych oczekiwań". Satysfakcja jest więc „emocjonalną odpowiedzią wywołaną przez poznawczo-oceniający proces, w którym postrzegane cechy produktu konsument porównuje ze swoją wizją wartości" (SUDOŁA, SZYMCZAK, HAFFER 2000, s. 287) lub, wg innej definicji przytaczanej przez autora, jest to „stan odczuwalny przez jednostkę, związany z postrzeganiem pewnych cech produktu z oczekiwaniami jednostki dotyczących tychże cech".

Po zapoznaniu się z teoriami i definicjami pojęcia satysfakcji, chciałabym odpowiedzieć na pytanie, dlaczego zadowolenie odgrywa tak kluczową rolę w ówczesnym zarządzaniu. O ścisłym związku satysfakcji z lojalnością, wiernością i w końcu z zyskiem piszą liczni autorzy. Ciekawy dowód tego zagadnienia przytaczają Hill i Alexander. Piszą między innymi, że istnieją „firmy o mniejszym udziale w rynku, ale bardziej dochodowe od tych o większym udziale, ponieważ odkryły, że lojalność klienta generuje większy zysk niż udział w rynku" (HILL, ALEXANDER 2003, s. 37). Łańcuch zależności przedstawia poniższy rysunek.



Rysunek 5. Łańcuch satysfakcja - zysk
Źródło: Hill N. Alexander J. „Pomiar satysfakcji i lojalności klientów" Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 37.

A oto dowody przedstawionych powyżej połączeń ogniw łańcucha podane przez Hilla i Alexandra (HILL, ALEXANDER 2003, s. 38):

- Ogniwo: utrzymanie klienta – zysk oparte zostało na wynikach badaniach, iż już 5-procentowy wzrost lojalności klientów może w zależności od gałęzi przemysłu spowodować wzrost dochodu od 25 do 85%. Ponadto koszty utrzymania już istniejących klientów są dużo niższe niż pozyskanie nowych.
- Ogniwo: wierność klienta – utrzymanie klienta: wierni klienci są dużo mniej podatni na zabiegi konkurencji, ponieważ są święcie przekonani, iż obecny dostawca długoterminowo spełni ich oczekiwania jak żaden inny.
- Ogniwo: zestaw wartości oferowanych klientowi – wierność klienta jest obrazem prostej i logicznej reguły, iż żeby zadowolić klienta trzeba zaspokajać jego potrzeby. Jeżeli zestaw wartości oferowanych przez firmę będzie odpowiadał potrzebom klientów, jest dużo większa szansa, że staną się jej klientami.

- Ogniwo: satysfakcja pracownika – zestaw wartości oferowanych klientowi. Wartości, na które czeka klient są generowane przez pracowników go obsługujących. Jakość ich pracy wpływa więc wyraźnie na zadowolenie z otrzymanej usługi lub jego braku. Klient często woli nawet zapłacić więcej za usługę wykonywaną przez zaufaną osobę, niż zaoszczędzić ryzykując pogorszenie jej jakości. Jeśli więc pracownik obsługujący nie odczuwa satysfakcji ze swojej pracy, widzi w niej ograniczenia spowodowane procedurami czy strategią firmy, które ograniczają jego możliwości, zestaw wartości możliwy do zaoferowania przez niego znacznie się zmniejsza.

Wyrazistym i dosadnym przykładem istnienia tych zależności, nie tylko na papierze, jest pewien amerykański sklep spożywczy opisany przez Hilla i Alexandra (HILL, ALEXANDER 2003, s. 6). Ustanowił on światowy rekord wielkości sprzedaży na metr kwadratowy powierzchni, kierując się zasadą „Jeżeli cały czas będziesz pamiętać o kliencie, klient będzie pamiętać o tobie". Istota tego przesłania kryje się właśnie w przeliczaniu wierności klienta na sumę wydawaną przez niego na tydzień w okresie 10 przyszłych lat. Przekonywał więc swoich pracowników, by patrzyli na wychodzącego, niezadowolonego klienta, jak na 50 000 dolarów (100 dolarów na tydzień w ciągu 10 lat) wymaszerowujących razem z nim.

W ślad za nim kalkuluje gigant Ford Motor Company, szacując 1% wzrostu satysfakcji swoich klientów na 100 milionów dolarów zysku. Innymi przytłaczającymi przykładami są następujące wyceny lojalności klientów (ARNOLD i in. 2002, s. 640):

1) $ 360 000 wartości życiowej klienta dla Federal Express,
2) $ 4 000 wartości życiowej dla Baltimore Pizza Hut Franchise,
3) $ 332 000 wartości życiowej klienta dla dealera Texas Cadilac.

Mimo wszystko pewne wyniki badań częściowo obalają ślepą wiarę w zbawienny wpływ satysfakcji na zyski. Wspomina o tym Jacek Otto (OTTO 2004, s. 92): „bez zadowolenia nabywcy nie można oczekiwać jego lojalności, wierności i trwałego związania z firmą. Jednakże satysfakcja klienta jedynie im sprzyja, nic nie gwarantując, albowiem:

1) zadowolony klient nie zawsze jest lojalny,
2) zadowolony klient nie zawsze dokonuje zakupów,
3) nie każdy zadowolony klient jest firmie potrzebny,
4) niezadowolenie klienta nie musi oznaczać braku lojalności".

Ta sytuacja obrazuje wysoki stopień konkurencyjności współczesnego rynku, wymuszając na przedsiębiorstwach nieustanną analizę niełatwego, wieloaspektowego problemu satysfakcji klienta.

Powyższy dowód związku między zadowoleniem a zyskiem oraz opinia Jacka Otto dają się jednak pogodzić. Sekret leży w odpowiedniej interpretacji pojęć: „satysfakcja", „wierność" i „lojalność". Niewprawny w temacie uważa wszystkie trzy za równoważne, lub przynajmniej ściśle związane. Jednak tak jest nie zawsze. Słownik języka polskiego przytacza takie definicje wyżej wymienionych pojęć:

satysfakcja – uczucie przyjemności, zadowolenia (np. z dokonania czegoś) (SŁOWNIK JĘZYKA POLSKIEGO, t. 3, s. 182);

wierność – pozostawanie wiernym, dochowanie wiary komuś, czemuś, oddanie, przywiązanie (SŁOWNIK JĘZYKA POLSKIEGO, t. 3, s. 709);

lojalność – 1. postawa, postępowanie zgodne z przepisami prawa; prawomyślność, praworządność;

2. prawość, wierność, rzetelność w stosunkach z ludźmi (SŁOWNIK JĘZYKA POLSKIEGO, t. 2, s. 50).

Słownik oksfordzki w definicji lojalności dodaje również: wiernopoddańczy, przywiązany do prawowitego suwerena lub do rządu swojego kraju". W tym wypadku klient nie ma żadnego interesu w okazywaniu wierności, przywiązania i wiernopoddaństwa z własnej nieprzymuszonej woli. W rzeczywistości jest całkiem odwrotnie, klient coraz lepiej wykształcony, pewniejszy siebie i silniejszy, lepiej rozumie reguły gry. Przekupstwem nie zdobędzie się czyjejś wierności. Tym, który okazuje swoją lojalność jest zatem przedsiębiorstwo, bo na wierność, przywiązanie do siebie klienta musi sobie zasłużyć: jakością zaspokojenia potrzeb, spełnianiem jego wymagań a nawet ich przewyższeniem (HILL, ALEXANDER 2003, s. 26-27). Satysfakcja, jako czynnik skłaniający klienta do ponownego skorzystania z usług firmy, jest więc narzędziem do wywoływania wierności, czyli lojalności z własnej nieprzymuszonej woli.

Używając słowa „lojalność” należy pomyśleć również i o różnych poziomach tego zjawiska. W większości poziomów nie jest to nawet bliskie pojęciu przywiązania, co ilustruje poniższa tabelka.

Tabela 2

Rodzaje lojalności

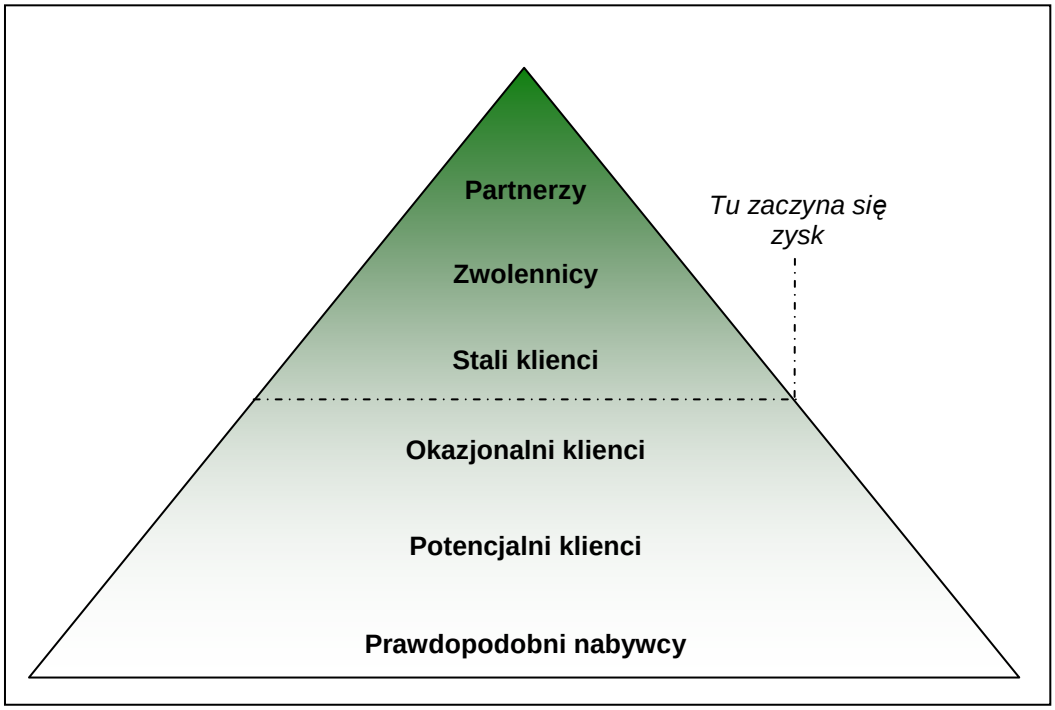
Rodzaje lojalności	Przykład	Stopień przywiązania
Lojalność w sytuacji monopolu	Podróżni korzystający codziennie z komunikacji kolejowej	Niski
Lojalność wynikająca z wysokich kosztów zmiany dostawcy	Finansowe programy komputerowe	Średni
Lojalność wywołana systemem zachęt	Programy typu *frequent business flyers*	Niski lub średni
Lojalność wynikająca z przyzwyczajenia	Stacje benzynowe	Niski
Lojalność wynikająca z wierności	Klub futbolowy	Wysoki

Źródło: Hill N., Alexander J. „Pomiar satysfakcji i lojalności klientów” 2003, s. 27.

Najniższy poziom przywiązania charakteryzuje sytuację w której klient korzysta z usług danej firmy z braku innej alternatywy (sytuacja monopolu) lub z przyzwyczajenia. Skutkiem tego typu lojalności może być momentalna zmiana obecnego dostawcy, jeśli tylko jakikolwiek inny zaoferuje nieco lepsze warunki korzystania z jego usług. Średni poziom przywiązania charakteryzuje klientów, którzy odwiedzają dostawców, kiedy ci oferują coś akurat na ten moment potrzebnego. Kojarzony jest z programami lojalnościowymi takimi jak „frequent business flyers” czy kart lojalnościowych (klienci posiadają zazwyczaj kilka takich kart większości lokalnych super- czy hipermarketów). Średnie przywiązanie występuje też, gdy koszt czy wysiłek, wymagany do zmiany dostawcy, jest stosunkowo wysoki. Wysoki poziom przywiązania można już nazwać wiernością. Jest to więź emocjonalna czasem irracjonalna, jak ta, spotykana wśród kibiców piłki nożnej. Przedsiębiorstwa jednak z reguły nie są klubami piłkarskimi, dlatego muszą ciężko pracować, by uzyskać wierność swoich klientów. Na dowód, że jest to możliwe, podać można przykład firmy Harley-Davidson, której klienci nie traktują ich produktu, jako środka transportu, ale jako sposób na życie, promując z wielką radością swą lojalność na wszystkim, od skórzanych kurtek począwszy, aż po tatuaże z logo firmy (DYCHE 2002, s. 17).

W związku z występowaniem różnych rodzajów lojalności, klienci o różnych poziomach przywiązania mogą generować różne zyski. Wierni klienci, korzystając

z większym natężeniem z usług przedsiębiorstwa, intensywniej budują zyski firmy niż klienci okazjonalni, zwłaszcza gdy skalkulujemy to o koszt pozyskania klienta. Wg Schneidera, pozyskanie nowego klienta jest około 6 razy droższe od dbania o stałego klienta (SCHNEIDER 2000, s. 5). Hill i Alexander stworzyli piramidę lojalności obrazującą rozkład typu klientów na różnych poziomach lojalności.



Rysunek 6. Piramida lojalności
Źródło: HILL N., ALEXANDER J. „Pomiar satysfakcji i lojalności klientów" 2003, s. 11.

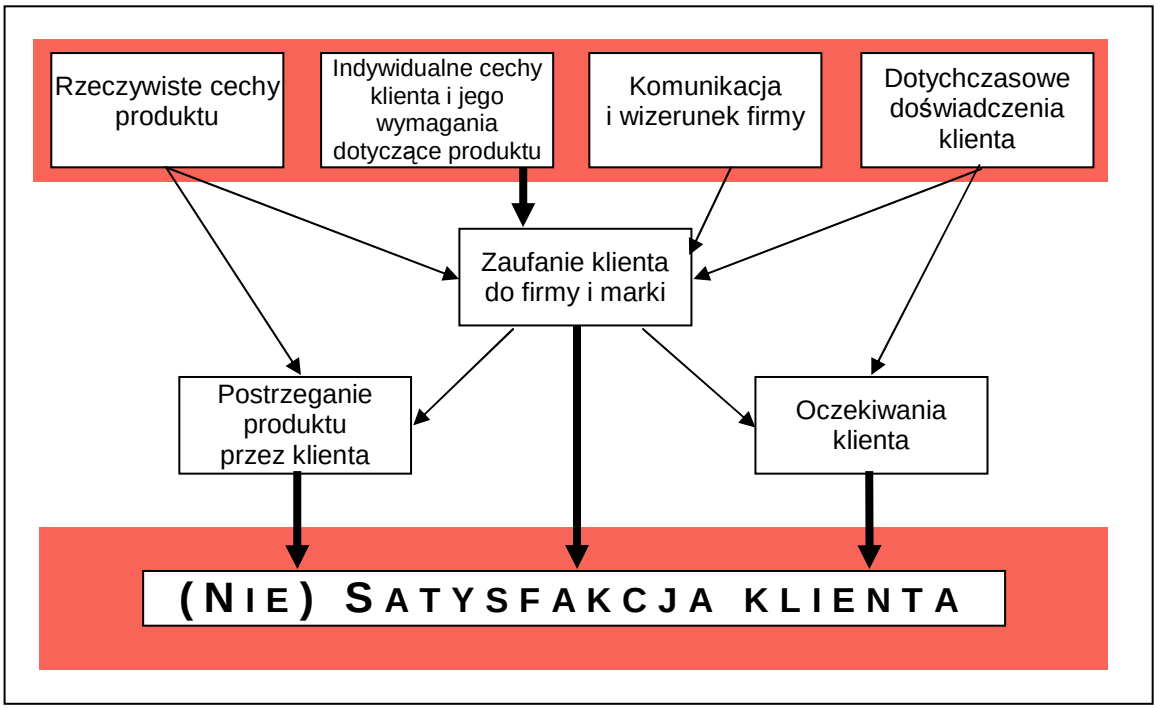
W powyższej piramidalnej strukturze znajdują się następujące grupy konsumentów:

- prawdopodobni nabywcy - wszyscy którzy mają możliwość nabycia naszego produktu/usługi (mogą nie korzystać z niewiedzy lub po prostu nie mają takiego zamiaru);
- potencjalni klienci - nasza organizacja jest dla nich w jakiś sposób atrakcyjna, chociaż nie zrobili żadnego kroku by nawiązać z nami współpracę;
- okazjonalni klienci - nabywcy (jednokrotni lub kilkukrotni) naszego produktu czy usługi, nie odczuwający więzi z naszym przedsiębiorstwem;
- stali klienci – wielokrotni nabywcy, żywią pozytywne uczucia dla naszej firmy, ograniczają się raczej jedynie do robienia u nas zakupów;
- zwolennicy – wielokrotni nabywcy, polecający naszą firmę innym ludziom;
- partnerzy – najsilniejsza więź między firmą a nabywcą, obie strony dostrzegają korzyści ze współpracy.

Wniosek z powyższych rozważań jest taki, że aby osiągnąć wymierne korzyści z zadowalania swoich klientów, przedsiębiorstwo powinno dążyć nieustannie do powiększania grupy tych najbardziej usatysfakcjonowanych, by przekształcać ich w wiernych klientów.

1.3 Czynniki satysfakcji i proces ich powstawania

Zalety wiernych klientów na oszczędności kosztów akwizycji i powiększaniu koszyka zakupów się nie kończą. Aby w pełni je zobrazować, prześledziłam moment kontaktu między przedsiębiorstwem a klientem, którego przebieg zaowocuje zadowoleniem, bądź też jego brakiem. Czynniki, które zdecydują o rodzaju i natężeniu tych uczuć przedstawia poniższy rysunek.



Rysunek 7. Czynniki wpływające na satysfakcję klienta
Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Mazurek-Łopacińska „Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe" PWE Warszawa 2003 s. 308.

Na ocenę produktu czy też usługi nabytej przez klienta mają wpływ tak jego rzeczywiste cechy i polityka komunikacji prowadzona przez firmę, jak i indywidualna, subiektywna ocena dotychczasowych doświadczeń wraz z oczekiwaniami w stosunku do nabytku. Na brak satysfakcji wpływa głównie niski, w stosunku do „normy w oczach klienta", poziom podstawowych cech produktu. Nawet spełnienie tej normy nie wyzwala jeszcze satysfakcji. Pojawia się ona przy osiągnięciu wyższego poziomu spełnienia wymagań klienta. „Wyższy poziom zaufania do firmy i marki wpływa na lepsze oceny produktu i lepszą

satysfakcję klienta." (MAZUREK-ŁOPACIŃSKA 2003, s. 309). Nieco więcej o mechanizmie powstawania (nie)zadowolenia pisze Schneider (SCHNEIDER 2000, s. 11-24), wychodząc z twierdzenia, iż „satysfakcja klienta jest wynikiem psychologicznego procesu, przy którym klient porównuje zauważalny poziom wydajności przedsiębiorstwa (wydajność istniejąca) z charakterystycznymi już standardami, które z reguły są jego oczekiwaniami (wydajność oczekiwana)" (SCHNEIDER 2000, s. 11). Tłumaczy, że klienci są usatysfakcjonowani w momencie spełnienia ich oczekiwań, zachwyceni – gdy oferent wyraźnie przewyższy ich oczekiwania. Ich niezadowolenie objawia się przy za wysokich wymaganiach, bądź też w obliczu za słabej wydajności przedsiębiorstwa, lub kombinacji tych czynników.

Na rzeczywistą wydajność przedsiębiorstwa wg Schneidera (w oparciu o model PROSAT Rappa i model „Quality-Value" Bandera) wpływa 5 wymiarów. Są to:

- techniczna jakość produktu, taka jak: usługa, niezawodność, subiektywny okres użycia, projekt, bezpieczeństwo, przyjazność dla środowiska;
- jakość opinii czyli subiektywny stosunek do przedsiębiorstwa oparty na jego umiejętności rywalizacji, kompetencji, rzetelności, wizerunku, wartości markowej produktu;
- postrzeganie ceny: rabaty, sposoby zapłaty, zmiany ceny;
- jakość relacji personalnych oceniana na podstawie osobistej komunikacji, kompetencji sprzedaży, rzetelności, zachowania pracowników w razie konfliktu, atmosfery stosunków;
- jakość serwisu czyli niezawodność, gotowość reakcji, intuicja pracowników, reprezentacyjność firmy.

Owe pięć wymiarów kształtuje się w każdej konfrontacji przedsiębiorstwa z klientem. Czas ten można podzielić na 3 etapy:

1) faza przed zakupem,
2) faza kupna,
3) faza po zakupie.

Wszystkie punkty kontaktu mogą wpływać na wzrost, bądź obniżenie satysfakcji klienta, a więc wszystko, co w tym czasie klient „słyszy, widzi, wącha, czuje i smakuje" używa do tworzenia swojej oceny jakości usług oferenta. Dlatego też ważne jest, by fakt „orientacji na klienta" był znany, oczywisty i stosowany przez wszystkich pracowników firmy.

Analizując oczekiwania klienta Schneider pisze o trzech wartościach wpływowych:

- wg doświadczeń klienta,
- wg doświadczeń innych klientów (osoby rekomendujące),

- wg doświadczeń uwarunkowanych przez daną sytuację.

Do tego ostatniego zaliczają się między innymi również treści reklam czy innych informacji wychodzących z przedsiębiorstwa, które niejednokrotnie wzbudzają zawyżone oczekiwania klientów wobec oferowanych usług (czemu firmy same są sobie winne). Konstruując oferty, należy zwrócić szczególną uwagę również na oczekiwania, jakie stawia klient, aby mógł on w tej ofercie coś dla siebie znaleźć. Poczynając od źródeł potrzeb można skorzystać do tego celu z piramidy potrzeb opracowanej przez Maslowa.

Tabela 3

Wykorzystanie teorii motywacji według Maslowa w celu identyfikacji potrzeb klienta

Motywy wg Maslowa	Potrzeby klientów	Kategorie usługowe	Treść komunikacji marketingowej
Potrzeby samorealizacji	• radość z własnej możności • przeżycie, używka	• do-it-yourself • hobby • sport (wyczynowy) • (dalsze) kształcenie • podróże • Kultura	• indywidualizm • kreatywność • dążenie do wydajności • wartość sama w sobie • hedonizm
Potrzeba uznania	• uznanie • władza • prestiż • sława	• wytworne samochody • luksusowe lokale • szlachetne napoje / potrawy	• demonstracja dobrobytu • obrazy przewodnie • przynależność do elity • symbol przynależności społecznej
Potrzeby socjalne	• miłość • skłonność • towarzyskość, przynależność	• sklep z sąsiedztwa • hotel / gastronomia • urlopy klubowe	• kontakt osobisty • myślenie klubowe
Potrzeba bezpieczeństwa	• ochrona zdrowia, własności i środowiska • zabezpieczenie przed ryzykiem	• zdrowa żywność, naturalne środki spożywcze, ubezpieczenia • sanatorium, domy spokojnej starości	• jakość • doświadczenie z produktem • osobiste powiązania z przedsiębiorstwem
Fundamentalne potrzeby psychologiczne	• zabezpieczenie podstaw egzystencjalnych	• jedzenie, picie, ubiór • mieszkanie, meble, samochody	• odpowiednia cena • wygoda (zaufanie, bliskość klienta)

Źródło: Schneider W. „Strategia, pomiar, zarządzanie“ 2000 (tłum.) s. 16

Spektrum motywów robienia jakichkolwiek zakupów odnosi się do pozycji danej potrzeby w ogólnej hierarchii: od najważniejszych fundamentalnych potrzeb psychologicznych (przyjmowanie posiłków, sen), aż do życzenia samorealizacji. Należy więc najpierw zidentyfikować potrzeby klientów firmy, aby możliwe było skuteczne zorientowanie się na klienta, a „każda firma, która zrozumie, czego pragnie klient, a następnie spełni jego oczekiwania, znajdzie się na prostej drodze do uzyskania lojalności klienta.”[5]

[5] K. KONECKI, *Tworzenie proefektywnościowej kultury organizacyjnej*, http://kkonecki.fateback.com/publikacje/publikacja12.html 7 maja 2006.

Potwierdzając praktyczny sens stosowania piramidy Maslowa, odnalazłam w magazynie innowacji marketingowych Modern Marketing artykuł Kwarciaka „Wygodna klatka dla klienta”[6], w którym pisał on o złożonej kombinacji motywów lojalności wobec marki sformułowanej właśnie na podstawie analiz zachowań rynkowych. Przedstawiono je również w postaci piramidy, moim zdaniem nawiązującej do piramidy potrzeb Maslowa. Ową piramidę przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 8. Podstawowe motywy lojalności wobec marki w układzie hierarchicznym
Źródło: Kwarciak B. „Wygodna klatka dla klienta” www.modernmarketing.pl 8 maja 2006.

Wnioski, wysnute na podstawie analizy zachowań klientów, sporo wnoszą do teorii satysfakcji przytoczonej wcześniej w mojej pracy, a sformułowano je jako następujące:

1. „Za lojalnością wobec marki kryje się nie jeden, ale co najmniej pięć istotnych czynników.
2. Najsilniejszy wpływ na zachowanie klienta mają podstawowe czynniki poznawcze, które na dodatek są przez niego sobie w najmniejszym stopniu uświadamiane.
3. Dla każdego produktu i w każdej sytuacji waga poszczególnych motywów może być inna. Na przykład w przypadku wyrobów „ryzykownych społecznie”, bo mających wpływ na ocenę ich użytkownika przez grupę (np. ubranie, meble, samochód), najważniejszym czynnikiem lojalności jest prestiż i redukcja lęku. W przypadku sprzętu AGD podstawę lojalności może stanowić redukcja wysiłku poznawczego; klient pozostaje więc wierny swojej marce mimo malejącej stymulacji, ponieważ przyzwyczaił się do sposobu obsługi na przykład pralki.

[6] B. KWARCIAK *Wygodna klatka dla klienta,* Modern Marketing 05/1999 www.modernmarketing.pl 8 maja 2006.

4. W programach, mających budować lojalność wobec marki, często nie docenia się dążenia klienta do spójności we własnych zachowaniach rynkowych. Tymczasem jest ono czynnikiem budującym bardzo silne przywiązanie do produktu.
5. Próba rozwoju produktu i dostarczenie tym samym klientowi nowej stymulacji może doprowadzić do zmiany marki, jeśli klient utraci wraz z nią pozostałe korzyści związane z lojalnością.
6. Najsilniejsze przywiązanie klienta do produktu można uzyskać, wpływając jednocześnie na wszystkie pięć zmiennych, jeśli tylko jest to możliwe ze względu na naturę samego produktu."[7]

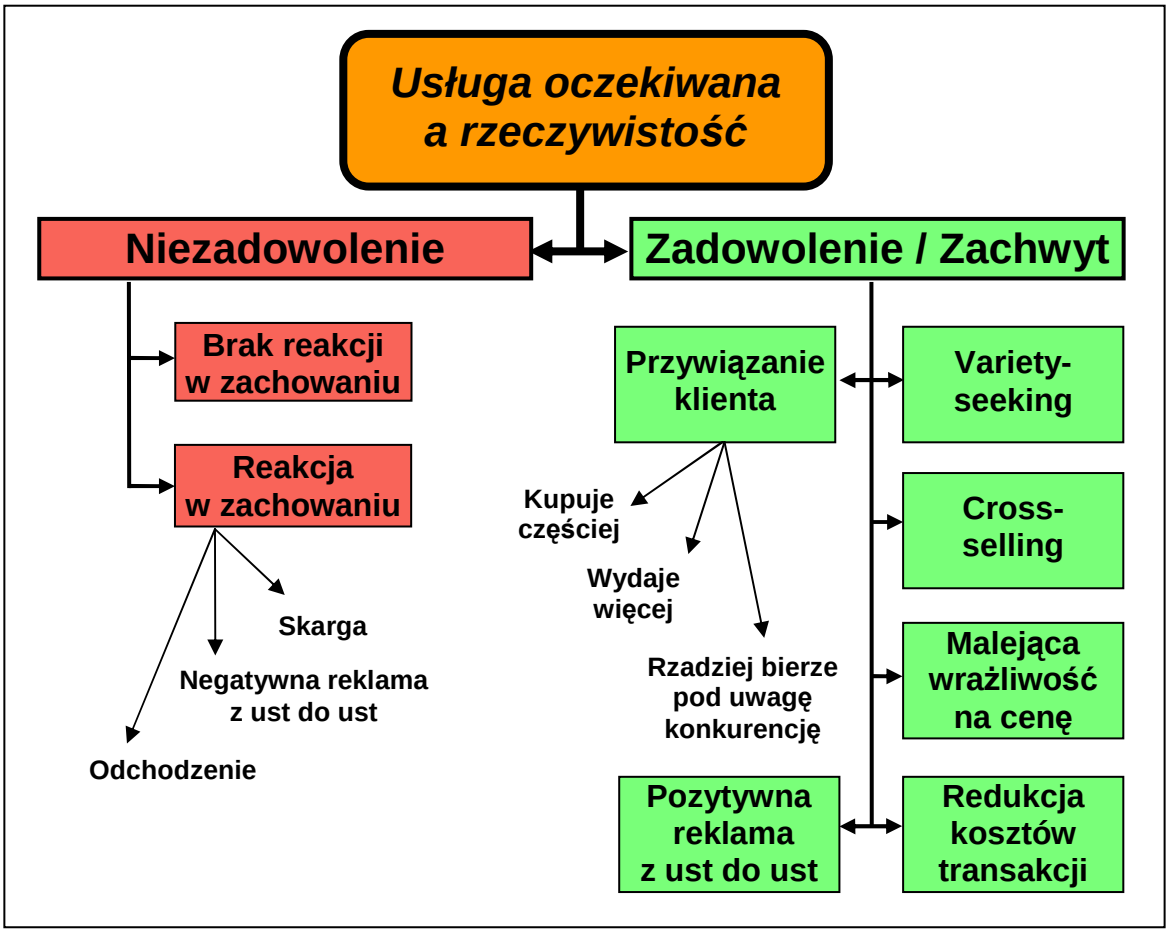
Istota potrzeb jest więc ważna zarówno w fazie tworzenia obrazu oczekiwań klienta w celu wywołania jego satysfakcji, ale również w dalszych etapach tworzenia przywiązania, aż do lojalności w sensie wierności. Kolejnym ważnym przesłaniem jest to, iż złożoność zachowań klientów jest tak wysoka, że nie da się nią sterować za pomocą prostych nacisków.

1.4 Reakcje na (nie)zadowolenie.

W poprzednim podrozdziale opisałam schemat powstawania satysfakcji oraz niezadowolenia. Emocje związane z zakupem, najczęściej i całkiem naturalnie pociągają za sobą dalsze skutki. O sile reakcji decyduje natężenie emocji, jakich doświadczył klient odnośnie oferenta. O wieloaspektowym pozytywnym skutku zadowolania i negatywnym niezadowolenia klientów pisze wielu autorów światowej literatury.

Wg Kotlera i Dubois satysfakcja klienta sprzyja jego wierności, jednakże relacji między nimi nie można nazwać liniową. W przypadku niezadowolenia jest prawdopodobne, że klient opuści przedsiębiorstwo i będzie rozpowszechniał negatywne opinie wśród innych ludzi. W przypadku satysfakcji niewystarczającej, może opuścić przedsiębiorstwo, jeśli znajdzie lepszą ofertę (KOTLER, DUBOIS 2003, s. 68). Poniższy rysunek przedstawia najistotniejsze reakcje na (nie)zadowolenie.

[7] B. KWARCIAK *Wygodna klatka dla klienta*, Modern Marketing 05/1999 www.modernmarketing.pl 8 maja 2006.



Rysunek 9. Reakcje klienta na (nie)zadowolenie.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: W. Schneider „Satysfakcja klienta. Strategia, pomiar, zarządzanie" (tłum.) s.30., Hill N., Alexander J.: „Pomiar satysfakcji klientów", Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s 31.Centrum Badań Marketingowych Test www.cmbtest.com.pl 22 marca 2006

W przypadku satysfakcji mogą mieć miejsce:

- ✓ Variety-seeking (zjawisko poszukiwania różnorodności poprzez wypróbowywanie kolejnych marek; wynika ono z przyzwyczajania się do danej marki w wyniku adaptacji do bodźca - a więc stopniowego zmniejszania się siły reakcji na niego)[8],
- ✓ Cross selling (możliwość sprzedawania klientowi dodatkowych opcji do złożonego już zamówienia lub produktów komplementarnych (uzupełniających))[9]
- ✓ Przywiązanie klienta; jak zauważają Hill i Alexander (Hill, Alexander 2003, s. 31), nierzadko nie więcej niż 10% klientów jest „całkowicie wiernych", dodają też, że wierni klienci charakteryzują się tym że:
    - o kupują częściej wybierając większy asortyment towaru u sprawdzonego już dostawcy

[8] B. KWARCIAK *Zmysłowy uścisk Internetu*, Modern Marketing 02/2001 www.modernmarketing.pl 8 maja 2006.
[9] P. MAJEWSKI *Up-selling i cross-selling w praktyce*, Czas Na E-Biznes www.cneb.pl 8 maja 2006.

- rzadziej biorą pod uwagę konkurencję
- są bardziej „oddani”

✓ Malejąca wrażliwość na cenę; wg Hilla i Alexandra są w stanie przepłacić więcej przeciętnie o 9% w porównaniu z resztą klientów (HILL, ALEXANDER 2003, s.31)

✓ Pozytywna reklama z ust do ust jest to wyrażanie swojej satysfakcji z usług przedsiębiorstwa wśród swoich znajomych, przyjaciół i krewnych, jak przekonuje Schneider (SCHNEIDER 2000, s. 27)

- prawdopodobieństwo jej zastosowania w przypadku bardzo wysokiego zadowolenia wynosi 100%, opinia przekazywana jest 4-8 osobom
- 100 zadowolonych klientów pozyskuje przeciętnie przez propagandę 30 nowych klientów,

✓ Zysk z redukcji kosztów; znajomość struktury firmy, jej zasad funkcjonowania, co istotnie ogranicza czas i kłopoty związane z obsługą, płatnościami, wysyłaniem katalogów reklamowych, itd. oraz dodatkowo redukuje inne koszty marketingowe (zysk z redukcji kosztów transakcji) [10].

Niezadowolenie natomiast nie musi pociągać za sobą oczywistych reakcji. Jeśli jednak tak jest, mogą to być:

- skargi, wg Schneidera (SCHNEIDER 2000, s. 27) tylko 5% klientów wyraża swoje niezadowolenie w formie skargi, są oni raczej skłonni pozostać wiernymi przedsiębiorstwu, nawet gdy skargi nie zostaną rozwiązane zadowalająco, pozostałe 95% odchodzi w ciszy lub szkodzi przedsiębiorstwu poprzez negatywną reklamę z ust do ust;
- negatywna reklama „z ust do ust”; nieusatysfakcjonowani klienci mówią o tym średnio 15 znajomym, przyjaciołom czy krewnym.

  Bardzo obrazowy autentyczny przykład negatywnej reklamy z ust do ust przytacza J. Dyche (DYCHE 2002, s. 24): „Nienawidzę tej firmy i poświęcam zdecydowanie zbyt wiele czasu na fantazjowanie o jej bankructwie. Moi przyjaciele również są jej klientami, rozmawiamy ze sobą jak członkowie bractwa. Kiedykolwiek znajduję się w pobliżu sklepu Sprint, czuję się w obowiązku zaczepiać i zniechęcać tak wielu potencjalnych klientów, jak to tylko możliwe”.
- odchodzenie od obecnego oferenta.

[10] Centrum Badań Marketingowych, http://www.cbmtest.com.pl/e4u.php/ModPages/ShowPage/98/?p=0 22 marca 2006.

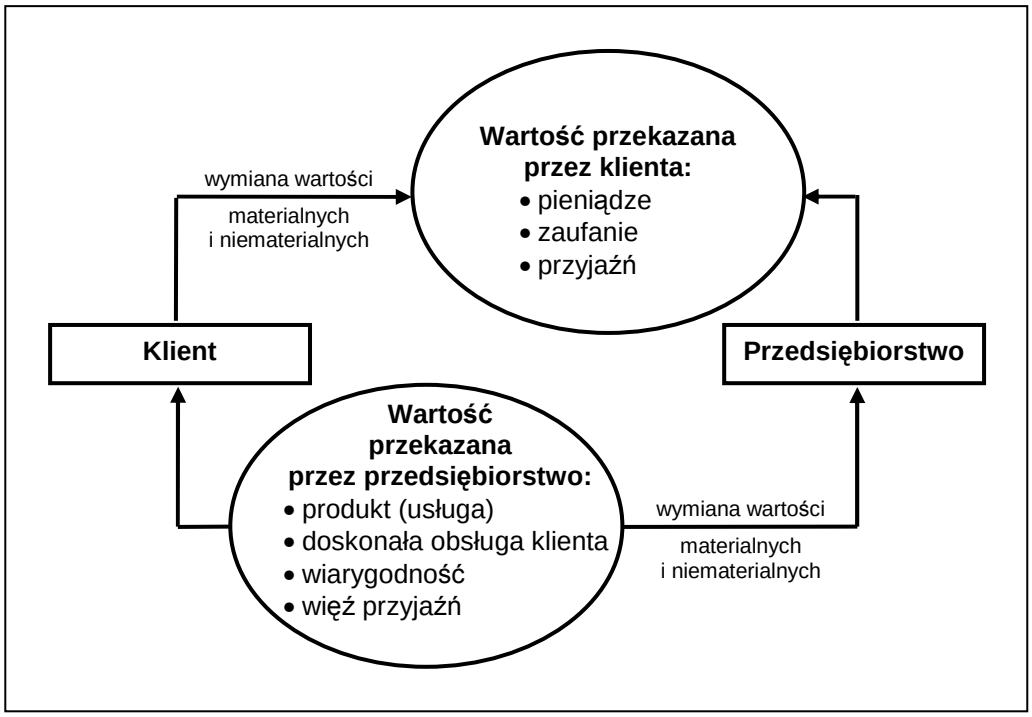
Wyniki badań nad satysfakcją klienta przytaczane przez Schneidera (SCHNEIDER 2000, s. 27 za TRAP 1986, TÖPFER/MANN 1996, S.26) dodają jeszcze:

- „Trzy czwarte klientów zmieniających konkurenta jest nieusatysfakcjonowanych z jakości serwisu. Jedna czwarta klientów zraża się przy złej jakości produktu lub zbyt wysokiej cenie.
- Prawdopodobieństwo, że zachwyceni klienci ponownie wrócą do przedsiębiorstwa jest o 300% większe niż przy klientach zadowolonych.
- 95% rozgniewanych klientów pozostaje wiernym przedsiębiorstwu, jeśli w ciągu 5 dni problem zostanie rozwiązany.
- 7,25% wynosi wzrost oprocentowania, które wywołuje każdy punkt procentowy trwale zwiększanej satysfakcji klienta."

Warto tu jeszcze przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych przez National Institude of Businnes Management, które wykazały, iż „96% niezadowolonych klientów nie składa skargi z powodu nieuprzejmego zachowania pracownika firmy, lecz aż 91% nigdy więcej nie dokona ponownego zakupu w tej firmie. Ponadto przeciętny niezadowolony klient opowie o tym, jak go potraktowano, co najmniej 9 osobom, a 13% niezadowolonych klientów przekaże to ponad 20 osobom." (SIEWIERSKI 1997, s. 4)

1.5 Sposoby kształtowania satysfakcji klienta

Przedsiębiorstwo powinno oddziaływać nie tylko na sferę poznawczą klienta, ale również na emocjonalną oraz behawioralną. Jest to spowodowane faktem, iż, jak wcześniej pisałam, klient podejmuje decyzję nie tylko racjonalnie. W jego wyborze w dużej części uczestniczą emocje. Przedmiotem wymiany nie jest tylko pieniądz. Zasobami firmy stają się również uczucia, wiedza i czynności, co pozwala na skuteczną wymianę z klientem i zbudowanie satysfakcjonującego związku. Wymianę w marketingu relacji (czego częścią jest teoria znaczenia satysfakcji klienta) przedstawia poniższy rysunek.



Rysunek 10. Charakter wymiany między klientem a przedsiębiorstwem w koncepcji marketingu relacji

Źródło: J.Otto „Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie" wyd. C.H.Beck Warszawa 2004, s. 77.

Firma oddziałuje więc na sferę poznawczą poprzez przekazywanie informacji o ofercie i sposobach korzystania z niej, jak również o dodatkowych możliwościach rozwiązywania przez firmę jego problemów. Jeśli klient odczuwa zaangażowanie ze strony przedsiębiorstwa, sam również się angażuje, co wpływa pozytywnie na trwałość związku. Takie pobudzanie uczuć jest oddziaływaniem na sferę emocjonalną.

Celem permanentnego ulepszania obsługi klienta, tworzy się systemy troski o klienta, aby zwiększać wygodę i satysfakcję klientów, a nawet dowartościowanie, dzięki umiejętnemu i profesjonalnemu postępowaniu sprzedawców. Wg Mazurek-Łopacińskiej (MAZUREK-ŁOPACIŃSKA 2003, s. 312-316) komponentami takiego systemu są:

1) zmniejszanie ryzyka nabywcy (przedłużone gwarancje, prawo zwrotu zakupionych towarów, polityka budowania zaufania do firmy),
2) podnoszenie wartości produktu (dołączane usługi naprawcze, konserwacje, bądź informacje),
3) zawieranie transakcji z klientami na warunkach dogodnych dla klientów:
    a) wygodne i czasooszczędne formy sprzedaży,
    b) zróżnicowane formy płatności,
    c) elastyczności w polityce cen,
    d) uprzejmi i kompetentni sprzedawcy,

e) estetyczny wystrój punktu sprzedaży, zachęcający, a nie dystansujący klienta,

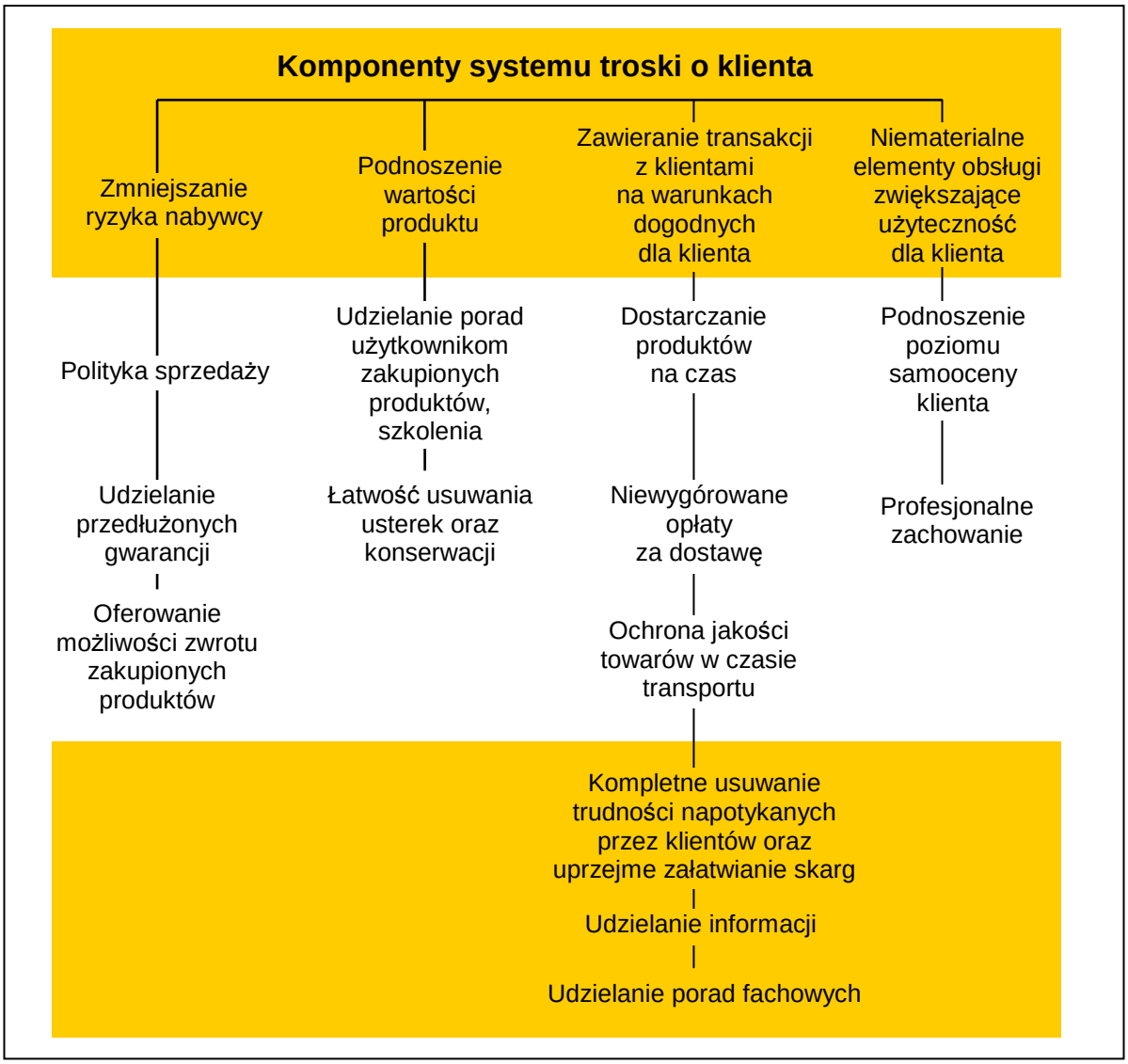
f) przyjazna atmosfera sprzedaży,

g) sprawne reagowanie na uwagi, sugestie i zapytania klientów,

h) szybkie załatwianie skarg, zażaleń i reklamacji;

4) dodawanie niematerialnych elementów obsługi, zwiększających użyteczność dla klienta (przełamywanie oporu klientów wobec nowych produktów o złożonej strukturze technicznej przez oferowanie darmowych porad, instruktażu i szkoleń w zakresie użytkowania produktu).

Opisany powyżej system troski o klienta przedstawia poniższy rysunek.



Rysunek 11. Klasyfikacja komponentów systemu troski o klientów

Źródło: *K. Mazurek-Łopacińska „Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe" PWE Warszawa 2003, s. 313, za M.J. Thomas „Podręcznik marketingu" PWN Warszawa 1998, s. 63.*

Celem zaufania i trwałego przywiązania klientów do firmy stosuje się środki, których atrakcyjność polega na tworzeniu więzi z firmą oraz udziale klienta w świadczeniach finansowych. Mają one charakter przywilejów czy nagród, które sprawiają, że klient odnosi pewne korzyści z transakcji, a przede wszystkim czuje się traktowany wyjątkowo. Instrumenty kształtowania wierności klientów można podzielić na cztery grupy (MAZUREK-ŁOPACIŃSKA 2003, s. 317-323):

1) programy nagradzania częstych nabywców (karty stałego klienta pobudzające do dokonywania zakupów w zamian za korzystne zniżki po przekroczeniu ustalonej kwoty zakupów, których zadaniem jest również identyfikacja wiernych klientów; innowacją są tutaj inteligentne karty lojalnościowe zaopatrzone w mikroprocesor i pamięć z oprogramowaniem systemowym, zdolne do dokładnego rejestrowania danych o cechach klienta i jego zachowań rynkowych, wraz z parametrami jego koszyka zakupów);
2) kluby konsumenckie (zakładane w celu tworzenia długofalowych relacji z klientem dzięki oferowaniu im korzyści związanych z zakupami, takich jak: premie wysyłane pocztą, upominki, czasopisma klubowe, zniżki na produkty firmy, możliwość uprzywilejowanego korzystania z dodatkowych usług);
3) programy VIP dla najcenniejszych klientów firmy (polegające na wyjątkowym traktowaniu klientów dokonujących największych zakupów w firmie, może się to objawiać poprzez oferty specjalnych przywilejów, jak: zaproszenia do uczestnictwa w specjalnych programach, dodatkowych usługach, rabatach);
4) programy wyróżniające specjalnych klientów (programy dla klientów mających szczególne zasługi dla firmy, których honoruje się na specjalnie zorganizowanych uroczystościach).

Rozdział II. Miejsce satysfakcji klienta w przedsiębiorstwie Décathlon

2.1 Przedsiębiorstwo Décathlon

2.1.1 Historia Décathlonu we Francji, na świecie i w Auxerre

Décathlon jest pierwszym samoobsługowym sklepem z rodzaju wielkiej dystrybucji, w którym sprzedawane są artykuły sportowe. W Décathlonie pracuje aktualnie 29 tysięcy osób w 25 krajach na świecie, które realizują 4 miliardy euro obrotu rocznie. Jako europejski lider zarówno dystrybucji (340 sklepów o powierzchni od 200 do 12 000 m^2 na kontynencie europejskim, amerykańskim i azjatyckim), jak i projektowania / produkcji artykułów sportowych (poprzez marki własne), grupa kontynuuje swój dynamiczny rozwój na całym świecie.

Misją grupy jest:

„Rozwijanie formy poprzez sport, satysfakcjonując wszystkich sportowców od debiutanta po profesjonalistę."[11]

Krótka historia firmy opisana jest na stronie internetowej Décathlonu[12]:

1976 Michel Leclercq otworzył pierwszy wielki sklep samoobsługowy z artykułami sportowymi w Englos koło Lille (północna Francja). Koncepcją sklepu było: wyposażyć niedrogo i pod jednym dachem wszystkich ludzi uprawiających sport, od debiutanta do pasjonata, co było absolutną nowością.

1986 Powstał „Décathlon Production", filia odpowiedzialna za projektowanie i produkcję artykułów opatrzonych marką Décathlon. W tym samym roku Décathlon otworzył swój pierwszy sklep poza granicami Francji: w Dortmundzie (Niemcy). Począwszy od roku 1988 produkcja nabrała międzynarodowego charakteru: powstało pierwsze biuro produkcyjne w Azji.

1996 Powstały pierwsze marki własne Décathlon (marki – *Pasje*): *Tribord* - marka sportów wodnych i *Quechua* – marka sportów górskich.

1999 Décathlon otworzył pierwsze sklepy w USA (Boston) i w Wielkiej Brytanii (Londyn). W tym samym roku *Quechua*, marka sportów górskich przeprowadziła się do krainy Mont-Blanc.

---

[11] Brandam K., Clavé F., Moréra P. „DECATHLON. L 'intégration verticale est-elle une stratégie nécessaire pour les distributeurs spécialisés ?" DESS CAAE 2001-2002 http://www.univ-pau.fr/~benavent/cas/distribution/Decathlon_CAAE_2001.PDF .

[12] Internetowa polska strona firmy Decathlon www.decathlon.pl 23 maja 2006.

2003 5 listopada 2003 roku, wraz z otwarciem pierwszego sklepu w Chinach (Szanghaj), rozwój międzynarodowy Décathlonu wkroczył w nową fazę.

2004 *Tribord*, marka sportów wodnych, i jej ludzie przeprowadzili się do Hendaye nad Oceanem Atlantyckim, aby tworzyć swoje produkty jeszcze bliżej użytkownika. Powstały też marki *Geonaute* (torby sportowe) i *Aptonia* (dietetyka).

2005 W roku 2005 pojawiły się nowe marki: *Kalenji* (bieganie) i *Fouganza* (jeździectwo).

Na dzień dzisiejszy, na 340 sklepów Décathlon, 216 znajduje się we Francji. Produkty marek własnych produkowane są w 18 krajach.

Wszystkie sklepy są zorganizowane podobnie. W każdym znajduje się 10 rejonów tematycznych nazywanych „światami", z francuskiego - „univers", pogrupowanych według sportów. Znajdują się tam akcesoria do 60 dyscyplin sportowych. Do działów tych należą (w nawiasach kursywą podane zostały oryginalne nazwy francuskie, używane w sklepie w Auxerre):

- Akcesoria sportowe (*Santé Découverte*)
- Serwis (*Atelier*)
- Bieganie (*Running*)
- Forma (*Form*)
- Golf/Tenis (*Golf/Sport de Raquettes*)
- Góry (*Montagne*)
- Gry zespołowe (*Sports Collectifs*)
- Natura (*Nature*)
- Rowery i Rolki (*Cycle Rollers*)
- Woda (*Eau*)

Niepisanym działem są kasy, tworzące jedność z klientowskim punktem informacyjnym, który jest też centrum dowodzenia sklepu (*Caisse-Accueil*). Mają one również swojego kierownika.

W każdym sklepie są do nabycia produkty 12 marek *Pasji* (marki własne Décathlon). Są to[13]:

[13] Loga marek *Pasji* pobrane zostały z internetowej francuskiej strony Decathlon www.decathlon.fr 19 maja 2006.

Wyposażenie do sportów górskich:
turystyka górska, wspinaczka, narty/snowboard.

Wyposażenie do sportów wodnych :
żeglarstwo, pływanie, nurkowanie, windsurfing.

Wyposażenie do fitness, gimnastyki,
tańca i sportów walki.

Rowery, rolki, wyposażenie rowerzysty,
części zamienne.

Wyposażenie do biegania, lekkoatletyki,
biegów przełajowych.

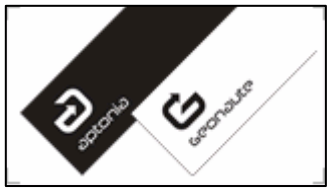
Wyposażenie do sportów zespołowych :
piłka nożna, rugby, koszykówka,
piłka ręczna, siatkówka.

Wyposażenie do golfa.

Wyposażenie do sportów rakietowych:
tenis, ping-pong, badminton itp.

Wyposażenie do wędkarstwa, myślistwa,
łucznictwa.

Marka partnerów jeźdźca i konia.



Wyposażenie dla zdrowia sportowców

Marka wędrującego sportowca

2.1.2 Organizacja sklepu Décathlon w Auxerre

Sklep Décathlon w Auxerre powstał w 1999 roku zajmując powierzchnię sprzedaży 3000 m^2. Od tego czasu wzrosła liczba pracowników przedsiębiorstwa z 34 w momencie otwarcia do 67 na dzień dzisiejszy. Systematycznie wzrastają również obroty i, co za tym idzie, zyski. Kierownictwo sklepu inwestuje w dalszy rozwój działalności.

Misją przedsiębiorstwa jest:

„Udostępnianie wszystkim mieszkańcom Auxerre przyjemności uprawiania sportu, proponując w sklepie o powierzchni 3000 m², techniczne produkty marek Pasji, po cenach najniższych na rynku lokalnym, w wolnej obsłudze, hard discount"

Na 67 osób zatrudnionych w firmie jest:

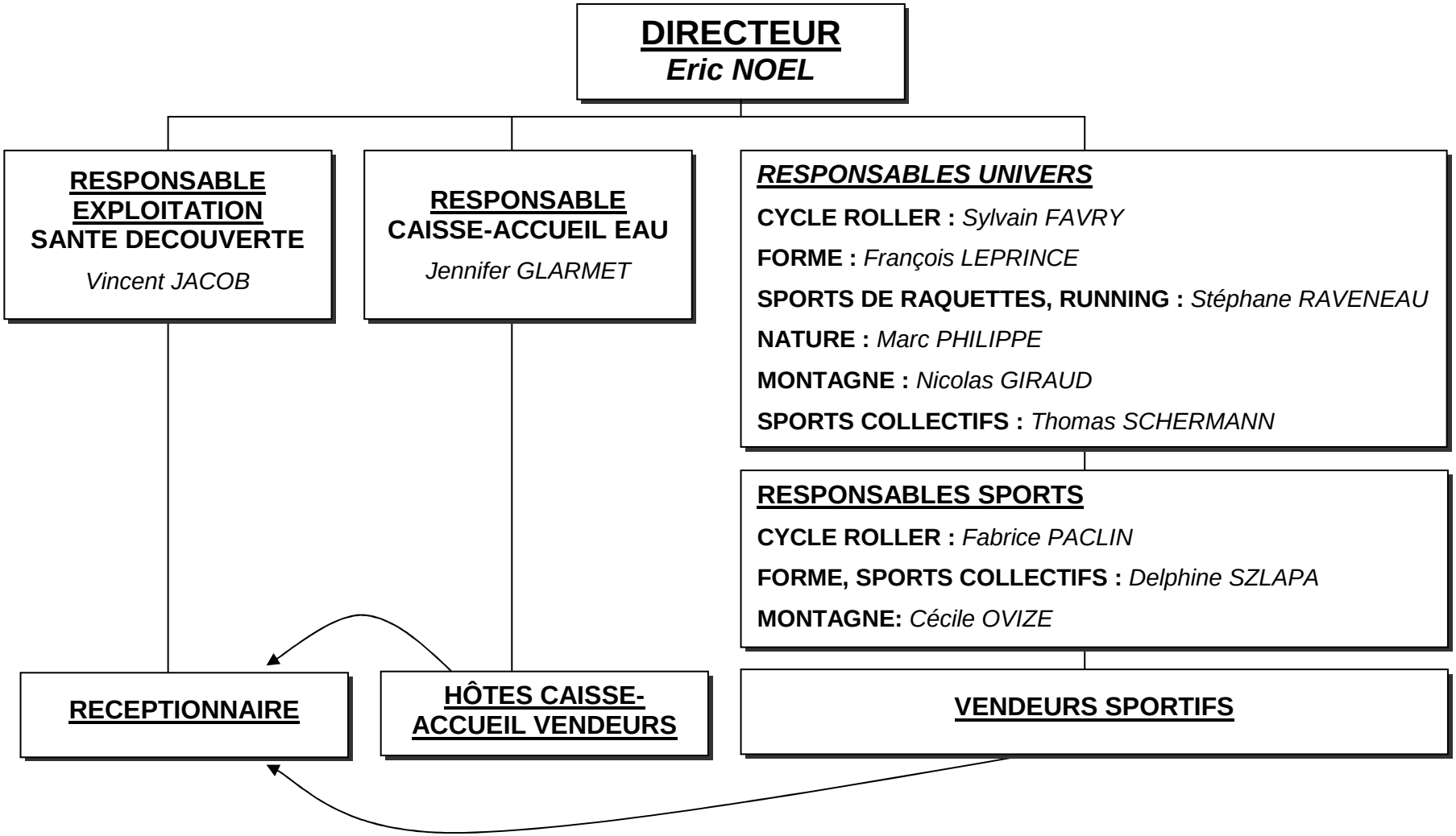
- 1 dyrektor,
- 8 kierowników rejonów (kadra), w tym jeden pełniący rolę również kierownika gospodarczego sklepu,
- 3 kierowników sportu (agenci dyplomowani),
- 55 sprzedawców (pracownicy pierwszej linii).

<u>Role zatrudnionych:</u>

- ***Dyrektor sklepu*** (*un Directeur de magasin*) odpowiedzialny za satysfakcję klientów, rozwój swoich współpracowników oraz wyniki ekonomiczne swojego przedsiębiorstwa;
- ***Kierownik gospodarczy*** (*Un Responsable Exploitation*): biegły, czuwający nad całkowitym bezpieczeństwem osób i dóbr na terenie sklepu;
- ***Kierownicy światów*** (*Des Responsables Univers*): zarządzają poszczególnymi światami – rejonami, zapewniając zyskowność inwestycji, ożywiają i prowadzą ich obsługę;
- ***Kierownicy sportowi*** (*Des Responsables Sport*): odpowiedzialni za handlowe dynamizowanie światów oraz za jakość ekspozycji towaru;
- ***Sprzedawcy, Technicy, Hostessy*** (*Des Vendeurs(ses), des Techniciens(nes) et des Hôtes(ses)*): wielo-kompetencyjni, rozwijający się, uprawiający sport i wyrażający w naturalny sposób politykę handlową sklepu.

Należy wspomnieć również o stanowisku „*Directeur Permanent*” czyli odpowiedniku jednodniowego dyrektora naczelnego. Jest ono zajmowane przez jeden dzień, kolejno przez każdego z doświadczonych kierowników (jest ich ośmiu). Odpowiadają oni za otwarcie i zamknięcie sklepu oraz ogólną organizację pracy w ciągu dnia, przebywając cały czas na jego terenie.

Poniższy schemat obrazuje podział odpowiedzialności między poszczególnych kierowników sklepu. Zachowane zostały nazwy rejonów i stanowiska w oryginalnej formie, takie jakimi legitymują się pracownicy sklepu w Auxerre. „Receptionnaire” jest odpowiednikiem magazynu.



Rysunek 12. Organizacja sklepu Décathlon w Auxerre

2.1.3 Klienci sklepu Décathlon w Auxerre

Informacja o potencjalnych klientach sklepu jest dobrze opracowana. W skrócie można powiedzieć, że klientami docelowo są mieszkańcy lokalni praktykujący sport oraz ich rodziny, Paryżanie odwiedzający ten okręg w czasie weekendu, turyści. Inaczej mówiąc wszyscy uprawiający sport, tak początkujący jak i zawodowcy, kobiety (około 55%), dzieci i mężczyźni.

W pierwszej strefie (30% rynku lokalnego) znajdują się klienci o następujących cechach:

- młodzi i dyplomowani (w Auxerre, 71,7 % jest poniżej 44. roku życia),
- kadrowi lub technicy pracujący w sektorze usług,
- piastujący stanowiska publiczne (merostwo, prefektura, Direction Départementale de l'Equipement, Conseil General),
- handlowcy (w centrum miasta i w centrach handlowych),

W drugiej strefie (70% rynku lokalnego) znajdują się klienci o następujących cechach:

- w podeszłym wieku, nie dyplomowani (50% populacji ma więcej niż 44 lata i 20% ma maturę lub więcej),
- rolnicy, właściciele winnic na południu, zachodzie lub wschodzie Auxerre,
- pracownicy z północnego wschodu Auxerre.

Klienci uprawiają przede wszystkim sporty „na trawie”. Notuje się 2-3% wzrostu liczby członków klubów sportowych w ciągu roku (dane na 2005 rok). 850 klubów zrzesza 65000 członków, które składają się na 52 komitety okręgowe. Najczęściej uprawianymi sportami są: piłka nożna, tenis, gimnastyka amatorska, judo, gra w kule. Poza tym jest też wielu uprawiających wędkarstwo, myślistwo, jazdę konną, wędrówki piesze, wspinaczkę, jazdę rowerową, pływanie. O ich liczbie mówi wielkość klubów sportowych czy też liczba wydawanych pozwoleń. Na terenie jest też zawrotna liczba kibiców pierwszoligowej drużyny piłki nożnej, która stacjonuje w Auxerre (Association de la Jeunesse Auxerroise - „AJ Auxerre”).

2.2 Polityka przedsiębiorstwa Décathlon w Auxerre względem satysfakcji klienta

2.2.1 Kultura organizacyjna a satysfakcja klienta

Organizacja przedsiębiorstwa z założenia jest definitywnie nakierowana na klienta. Główną dewizą, którą każdy kierownik czy dyrektor ma na swoim identyfikatorze, jest:

„Satysfakcjonowanie sportowców to moja praca”

Sens tego krótkiego zdania oznacza nie tylko satysfakcjonowanie klientów, ale również wszystkich współpracowników. Odgrywa to ogromną rolę w budowaniu kultury organizacyjnej.

W Décathlonie panuje zasada, że połowa kierowników zajmuje się również sprzedażą. W rzeczywistości jednak każdy z nich, a nawet sam dyrektor w wolnej chwili dzieli obowiązki ze sprzedawcami pierwszej linii. Dzięki temu są bliżej klientów, lepiej rozumiejąc ich potrzeby i problemy. Wśród reszty personelu, idea przedsiębiorstwa o orientacji na klienta nie zawsze jest do końca klarowna.

Jest kilka kluczowych elementów, które w znamienny sposób obrazują zorientowanie firmy na klienta. Oto niektóre z nich:

- Polityka grzeczności:
    - SBRAM – uśmiech, dzień dobry, obserwacja, do widzenia, dziękuję (Sourir, Bonjour, Regard, Au revoir, Merci) jako hasła przyświecające pracy każdego pracownika sklepu.
    - Rola punktu informacyjnego:
        - witanie wchodzącego klienta,
        - doradzanie, rozwiązywanie problemów klienta,
        - wymiana produktów wadliwych, lub nie spełniających wymagań lub przyjmowanie zwrotów takich produktów,
        - obsługa klientów w charakterze kasy, gdy przy którejś z czynnych kas jest więcej niż 3 klientów,
        - centrum telefoniczne (telefony odbierane najpóźniej po 3 sygnale),
        - wzywanie wyspecjalizowanych sprzedawców na prośbę klienta,
        - informowanie klienta o znalezieniu zagubionej przez niego rzeczy na terenie sklepu (o ile można go zidentyfikować),
        - żegnanie wychodzącego klienta.

W praktyce ten punkt informacyjny jest pierwszym obiektem, którzy widzą klienci, wchodząc do sklepu. Jest również centrum zarządzanie sklepem.

- Zasada „zero czekania”, wyrażająca się w dążeniu do natychmiastowej pomocy (w miarę możliwości) klientowi, który o nią poprosi. Między innymi dlatego, wszyscy kierownicy zaopatrzeni są w telefony komórkowe oraz z zasady niemal natychmiast mają stawiać się na wezwanie punktu informacyjnego.
- Wielokrotne szkolenia dla sprzedawców z zakresu efektywnej sprzedaży, jak: sztuka ekspozycji produktu, obecna oferta sklepu, definiowanie potrzeb klientów, wyszukiwanie ich życzeń i spełniania ich.
- Zatrudnianie sprzedawców praktykujących sport, co owocuje lepszym zorientowaniem w ofercie i sposobach wykorzystania produktów, a przede wszystkim daje połączenie pracy z przyjemnością.
- Celem pracy sprzedawców jest doradzanie zakupu klientom (oprócz dbałości o wygląd swojego sektora).
- Skargi, wnioski, prośby ze strony klientów są rozpatrywane osobiście przez dyrektora sklepu.
- Każdy z pracowników na terenie sklepu ma obowiązek noszenia służbowej kamizelki z identyfikatorem (są na nim: imię pracownika i nazwa rejonu, który obsługuje). Ma to na celu lepszą identyfikację obsługi oraz personalizację każdego z pracowników. Umożliwia to również przyszły kontakt z tym samym sprzedawcą, celem zasięgnięcia porady, bądź też reklamacji. Klienci często z tego korzystają.
- Najlepsze miejsca parkingowe przeznaczone są dla klientów, wszyscy pracownicy, parkują na najbardziej oddalonych miejscach.

  Wszystko to ma na celu uświadomienie klientom, iż są dla firmy najważniejsi.

2.2.2 Usługi sprzyjające satysfakcji klienta

Do usług sprzyjających kreowaniu satysfakcji, a potem lojalności klientów należą:

- **Trocathlon** (polski odpowiednik: *KomiSportowy*) operacja handlowa organizowana dwa razy do roku (wiosną i jesienią), której celem jest umożliwienie klientom sprzedaży i zakupu używanego sprzętu sportowego;
- możliwość **wymiany lub zwrotu towaru** wadliwego lub niespełniającego wymagań klienta w ciągu 30 dni od daty zakupu (po okazaniu paragonu lub karty klienta Décathlonu);

- **serwis sportowy** oferujący montaż, naprawę, konserwację również innych marek niż marki własne Décathlonu;
- 2 opcje **darmowego kredytu finansowego** na zakupy w Décathlonie;
- **cheque cadeau** – bony towarowe – prezenty na kwoty 5, 10, 15, 30, 40 euro; idea tych bonów polega na możliwości sprezentowania komuś danej sumy pieniędzy w charakterze czeku, do realizacji w sklepie Décathlon na wszystkie znajdujące się w nim produkty;
- **karta lojalnościowa**, której celem jest umieszczenie klienta w bazie danych sieci sklepów, co pozwala na:
    - wymianę lub zwrot towaru bez okazania dowodu zakupu,
    - podjęcie kontaktu z klientem w przypadku wykrycia wad sprzedanego towaru,
    - informowanie klienta o odnalezieniu zagubionej przez niego rzeczy na terenie Décathlonu,
    - inny marketing bezpośredni,
- **karta klubowa** proponowana klubom, bądź stowarzyszeniom sportowym, upoważniająca do zakupów z rabatem;
- **DeTax** – możliwość otrzymania przez obcokrajowców dokumentu, pozwalającego na ubieganie się o zwrot podatku po wyjeździe z Francji;
- **płatności za wielkie zamówienia** składane przez firmy, szkoły, bądź urzędy mogą być uregulowane po otrzymaniu faktury.

Usługi oferowane klientom przez Décathlon i służące ich satysfakcjonowaniu wykraczają znacznie poza poziom usług oferowanych przez innych dostawców produktów sportowych.

2.2.3 Dotychczasowe badania satysfakcji klienta

O satysfakcji klienta w przedsiębiorstwie wnioskuje się na podstawie:

- ankiety BARI,
- mystery shopping,
- analizy napływających skarg i wniosków.

Nazwa **badania ankietowego BARI**, wywodzi się od nazwy miasta, w którym po raz pierwszy w Décathlonie przeprowadzone zostały takie badania. Popularnie nazywa się to w firmie **Barimetrią.** Dziś obejmują one te punkty sprzedaży sieci Décathlon, które każdorazowo odpowiadają twierdząco na propozycję dyrektora generalnego

na przeprowadzenia takiego badania (realizuje je zawsze ta sama organizacja zewnętrzna). Opierają się one na 300 wywiadach osobistych z klientami w strefie między kasami a wyjściem w każdym zgłoszonym sklepie. Zadaje się prawie zawsze ten sam zestaw pytań dotyczący percepcji usług i produktów oferowanych przez sklep. Są to więc oceny bardzo subiektywne. Za pomocą tego badania generuje się informacje na temat:

1) profilu klientów:
   - praktykowanie sportu,
   - wiek,
   - szacowany czas pobytu w sklepie,
   - typ rodziny (z dziećmi czy bez);
2) konkurencji bezpośredniej:
   - procent klientów robiących zakupy produktów sportowych wyłącznie w Décathlonie w Auxerre,
   - inne sklepy odwiedzane przez klientów Décathlonu;
3) rezultatu wizyty:
   - procent klientów, których zakupy zakończyły się sukcesem oraz tych opuszczających sklep bez zakupu,
   - najczęstsze przyczyny niedokonania zakupu,
   - czynniki motywujące do powrotu;
4) percepcji klientów w sferze satysfakcji:
   - satysfakcję globalną,
   - ocenę rozwoju sklepu,
   - frekwencja wizyt,
   - prawdopodobieństwo zarekomendowania sklepu bliskim,
   - ocenę satysfakcji według kryteriów (grzeczność personelu, krótki czas oczekiwania przy kasie, kompetencje sprzedawców, otoczenie sklepu, ceny produktów i in.),
   - ocenę sklepu względem konkurencji.

Analiza przeprowadzanych badań obejmuje wyniki danego punktu sprzedaży wraz z porównaniem ich ze średnią wyników, osiąganych przez zgłoszone sklepy sieci Décathlon w regionie i w całej Francji.

Każdy sklep, jako odrębne przedsiębiorstwo, płaci za badania z własnych funduszy. Décathlon w Auxerre, w związku z dobrymi wynikami finansowymi, przeprowadza je dwa razy do roku. Barimetria odbyła się więc w tym sklepie już 10 razy, za pierwszym razem

osiągając najlepsze wyniki w regionie. Wg dyrektora Eric'a Noël'a, mogło to być efektem miłego zaskoczenia miejscowej ludności przyjemną obsługą, jako że styl pracy tutejszych pracowników (porady, SBRAM) różni się od charakteru innych sklepów z rodzaju wielkiej dystrybucji. Istotnie, jego zdaniem, wpłynęła też niezwykła motywacja personelu, wywołana rozpoczęciem nowej pracy. Z czasem wszystko to nieco spowszedniało, mimo tego sklep nadal pozytywnie się wyróżnia w uzyskiwanych rezultatach przeprowadzanych badań. W ostatnich kilku badaniach plasował się nieco wyżej od średniej. Z moich obserwacji wynika, iż poziom motywacji pracowników, zwłaszcza kadry, jest wciąż bardzo wysoki, czego najistotniejszą przyczyną jest charyzma samego dyrektora i jego umiejętność kompletowania dobrego, zgranego zespołu w formie, jak sam mówi, „jednej wielkiej rodziny".

Innym stosowanym w firmie badaniem dotyczącym satysfakcji, a raczej jakości obsługi, jest **mystery shopping** (popularnie nazywane w firmie **Qualimetrią**). Jego inicjowanie przebiega w ten sam sposób jak Barimetria – poprzez odpowiedź na propozycję dyrektora generalnego, pokrywając koszty badania we własnej placówce. Do przeprowadzenia pomiarów angażowana jest firma zewnętrzna. Ankiety tajemniczego klienta są dość szczegółowe, na takich samych zasadach w każdym rejonie z wyjątkiem atelier. Podzielone są na trzy części: ocena pracy punktu informacyjnego, rejonu oraz kas. Z zaprezentowanych mi przez dyrektora wyników badań wynika, iż do standardów usług należą:

1) punkt informacyjny:
    - jest zawsze czysty i uporządkowany,
    - hostessa wita skinieniem, spojrzeniem, formułą grzecznościową;
2) rejon:
    - łatwo jest odszukać rodzinę produktu, którego się poszukuje, przy pomocy właściwego oznakowania w rejonie,
    - alejki są uporządkowane i czyste,
    - bez problemu znajduje się właściwy rozmiar pożądanego produktu,
    - bez problemu znajduje się cenę pożądanego produktu,
    - opis techniczny produktu jest umieszczony w dobrym miejscu,
    - można wziąć produkt do ręki lub go przymierzyć, bez trudności i wysiłku,
    - produkt niebieski (najlepszy raport jakości do ceny) jest dobrze wyeksponowany i uporządkowany,

- na szczytach (głowach) gondoli produkty są uporządkowane poprawnie w rzędach i kolumnach;

3) sprzedawca w rejonie:
   - szybko znajduje się sprzedawcę,
   - wita spojrzeniem, formułą grzecznościową i uśmiechem,
   - nosi służbową kamizelkę z widocznym imiennym identyfikatorem,
   - prezentuje korzyści, zadaje pytania,
   - jest zafascynowany swoim zawodem i produktami, które sprzedaje,
   - prezentuje dwa lub trzy produkty,
   - proponuje usługę, produkt komplementarny do produktu, który klient zamierza nabyć,
   - pod koniec negocjacji pyta o inne potrzeby klienta,
   - żegna się formułą pożegnalną i/lub grzecznościową oraz uśmiechem;
4) kasa:
   - jest zawsze czysta i uporządkowana,
   - przy każdej kasie jest maksimum 3 klientów;
5) hostessa w kasie:
   - wita formułą powitalną, spojrzeniem i uśmiechem,
   - nosi służbową kamizelkę z widocznym imiennym identyfikatorem,
   - podlicza rachunek nie dyskutując z kolegami i nie zajmując się innymi rzeczami,
   - spontanicznie pyta o posiadanie karty lojalnościowej,
   - żegna się uśmiechem, formułą pożegnalną i grzecznościową.

Oceny dawane danym działom są obiektywne, poprzez zatwierdzenie lub nie zatwierdzenie danej obserwacji czy czynności wykonanej przez sprzedawców czy hostessy.

W Décathlonie w Auxerre przeprowadza się takie badanie raz w roku. Na każde składają się trzy wizyty, podczas każdej ocenia się pracę punktu informacyjnego, trzech rejonów oraz kasy.

W stosunku do **atelier** stosuje się **mystery shopping** – również dwa razy w roku. Z wyników badań otrzymuje się informacje o pracy tej komórki w następujących kwestiach:

1) składzik atelier:
   - łatwość znalezienia i dostępu,

- czystość i porządek,
- klarowny, zrozumiały cennik świadczonych usług,
- profesjonalność kontaktów z pracownikami atelier,
- klarowność objaśnień proponowanych napraw,
- otrzymanie potwierdzenia z kosztorysem lub rachunkiem,
- wyznaczony czas oczekiwania na naprawę;

2) odbiór naprawionych rzeczy:
   - terminowość napraw,
   - zgodność warunków naprawy z informacjami na wcześniej otrzymanym kosztorysem lub rachunkiem,
   - przeprowadzenie napraw zgodnie z wcześniejszymi uzgodnieniami
   - oczekiwanie na odbiór serwisowanego produktu oraz przy kasie,
   - satysfakcja z naprawy;
3) satysfakcja z raportu jakości naprawy do jej ceny.

Analiza przeprowadzanych badań obejmuje wyniki danego punktu sprzedaży wraz z porównaniem ich ze średnią z wyników osiąganych przez zgłoszone sklepy sieci Décathlon w regionie i w całej Francji. W ich świetle jakość obsługi oraz satysfakcja klientów plasuje Décathlon w Auxerre nieco powyżej średniej regionu oraz kraju.

Rezultaty każdego z powyższych badań prezentowane są zawsze na poniedziałkowych zebraniach kadry. W razie sytuacji niepokojącej wspólnie wypracowuje się rozwiązania problemu.

Ostatnim zabiegiem mającym na celu dbanie o satysfakcję klienta oraz ciągły jej wzrost jest **odpowiadanie i analiza napływających skarg i wniosków**. Osobą, którą się tym zajmuje jest sam dyrektor. Skargi i wnioski napływają w postaci listów e-mail oraz formularzy przygotowanych do tego celu, dostępnych na terenie sklepu. Są to najczęściej zgłoszenia o niedociągnięciach odkrytych w organizacji sklepu czy też realizacji deklarowanych obietnic. Z reguły odpowiedź redaguje się w ciągu tygodnia od daty złożenia/wysłania, ale Eric Noël stara się jednak robić to w ciągu 5 dni.

Rozdział III. Metodologia badań

3.1 Wybrane metody pomiaru satysfakcji

Cel badań nad satysfakcją lakonicznie ujęli Hill i Alexander: „Skuteczna strategia utrzymania klienta powinna być oparta na robieniu jak najlepiej tego, co jest najważniejsze z punktu widzenia klienta, dlatego dopracowując ją należy się kierować pomiarami satysfakcji klienta". (HILL, ALEXANDER 2003, s.11).

W historii badań satysfakcji klientów opracowano wiele metod, za pomocą których w sposób mierzalny daje się ocenić zadowolenie klientów z jakości oferowanych im produktów lub usług. Poznanie tej sfery powiązań klienta z przedsiębiorstwem, pozwala na skuteczne wykorzystanie jej w rozwoju firmy, zgodnie z zasadą: „jeśli możesz coś zmierzyć, możesz nad tym panować".

I tak na przykład w literaturze pojawiają się następujące metody:

1) monitorowanie poziomu sprzedaży,
2) mystery shopping (tajemniczy klient),
3) analiza pomiaru utraty klientów (analiza lojalności),
4) analiza skarg i zażaleń (analiza reklamacji),
5) badania ankietowe,
6) customer satisfaction research (badanie satysfakcji klientów),
7) TRI:M,
8) wskaźnik retencji.

O monitorowaniu poziomu sprzedaży Waśkowski pisze, iż pozwala w sposób pośredni na wnioskowanie na temat satysfakcji klientów. Zakłada się, że kiedy klient nabywa produkty za coraz wyższą kwotę to wynika to z jego zadowolenia ze współpracy. W odwrotnej sytuacji, klient ograniczający zakupy w naszym przedsiębiorstwie może być uznany za nie w pełni zadowolonego[14]. Otto rozwija tę myśl, iż same zmiany sprzedaży nie świadczą o satysfakcji klienta, są bowiem wypadkową wielu różnych czynników (zmiana jakości produktu, aktywność reklamowa, promocje, cena, skuteczność dystrybucji, zachowanie konkurencji). Poza tym nie wskazuje czy sprzedaż jest realizowana przez tych samych klientów czy też coraz to innych. W związku z bardzo ogólnymi poglądami o trendach sprzedaży nie jest to wystarczająca metoda do wnioskowania o zadowoleniu nabywcy (OTTO 2004, s.82).

[14] Z. WAŚKOWSKI, *Problemy kształtowania lojalności nabywców*, „Świat marketingu" numer z lutego 2002; http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=271141 22 marca 2006.

Badanie „mystery shopping” jest szeroko stosowaną metodą mającą na celu ocenę jakości obsługi klienta. Stosują ją między innymi: Holiday Inn, Subaru, McDonald’s, Burger King, Park Rozrywki Disney’a. W rolę tajemniczego klienta wciela się zazwyczaj doświadczony pracownik firmy badawczej. Jego zadaniem jest sprawdzenie usług oferowanych przez dostawcę przed i w czasie dokonywania zakupu, poprzez ocenę serwisu przed-sprzedażowego, know-how sprzedawcy i zorientowania na klienta. Często tajemniczy klient stwarza sytuację problematyczną, by sprawdzić w jaki sposób personel rozwiązuje jego problemy. Zaletami tej metody są między innymi:

- sprawdzenie standardów usług z pozycji domniemanych klientów,
- identyfikacja słabych punktów i wyszukiwanie potencjału polepszającego,
- motywowanie pracowników poprzez poinformowanie ich przed czasem o wprowadzeniu procedury,
- możliwość porównania usług w terenie (np. między filiami).

Wyodrębnia się 4 fazy badania mystery shopping:

1. Stworzenie koncepcji badań. W tej części należy sformułować odpowiedzi na pytania o cel badania, standardy usługowe, miejsca, częstotliwość i długość, oraz czas jego przeprowadzenia.
2. Poszukiwanie, wybór i ewentualnie skierowanie testujących klientów do odpowiedniej filii. Jeśli badania nie przeprowadzają właśni pracownicy, należy znaleźć odpowiednich testujących. Jakość ich pracy jest istotnym warunkiem powodzenia projektu. Nie powinno angażować się profesjonalistów, ponieważ postępowaliby zbyt rutynowo. Należy za to uwzględnić zainteresowania i hobby.
3. Przeprowadzenie zakupu testowego / notowanie spostrzeżeń na formularzu ankiety. Tajemniczy klient musi być ubrany odpowiednio do sytuacji oraz zachowywać się możliwie naturalnie. Nie powinien robić żadnych notatek w obrębie pomieszczeń zakładowych. Stosowne notatki powinno się zapisać precyzyjnie i kompletnie na dokumencie ankietowym po opuszczeniu zakładu.
4. Ocena formularzy ankietowych / wykorzystanie wyników w celu przedsięwzięcia odpowiednich środków zaradczych. Ta faza jest analizą uzyskanych danych. Zakupy testowe odnoszą sukces wówczas, gdy testowani akceptują ich wyniki. Ciekawych informacji dostarczają porównania między filiami. Na koniec należy wraz z zainteresowanymi opracować odpowiednie ulepszające środki.

Odmianą tej metody jest mystery calling, które polega na tym, że menagerowie wykonują telefony do własnej firmy, by przekonać się w jaki sposób prowadzone są rozmowy z klientami. Zdaniem Wałkowskiego, metoda „mystery" daje możliwość wnioskowania tylko na temat satysfakcji klientów płynącej z jakości obsługi, a nie z jakości kupowanych produktów lub usług. Powinna być jednak stosowana równolegle z innymi metodami pozwalającymi ocenić inne obszary zadowolenia klienta.[15] (Por. SCHNEIDER 2000, s. 44-45; KOTLER, DUBOIS 2003, s. 71; OTTO 2004, s. 82-83).

Analiza pomiaru utraty klientów (analiza lojalności) zakłada, iż zadowoleni klienci zachowują się lojalnie, a niezadowoleni odchodzą, chociaż ta zależność nie zawsze występuje (np. variety-seeking lub zatrzymanie klienta poprzez specyficzne sankcje prawne, ekonomiczne, techniczne i psychograficzne instrumenty). Polega ona na systematycznym kontaktowaniu się z klientami, którzy zmienili dostawcę, w celu poznania powodu tego zachowania, co pomaga uzyskać pierwszy wgląd w zadowolenie klienta lub jego brak. Jest to ciekawa i pożyteczna metoda, istnieje bowiem prawdopodobieństwo, że istnieje jedna wspólna przyczyna – słaby punkt firmy, który przyczynia się do zmiany dostawcy przez klienta. Niestety w większości przypadków firmy:

- „nie mierzą stopy utraty klientów,
- nie traktują analizy odejścia jako wskazówki do poprawy,
- przechodzą nad tym do porządku dziennego, a odejście staje się jedynie inspiracją do wzmożonych wysiłków celem pozyskania nowych konsumentów" (OTTO 2004, s. 83).

Przeprowadzając to badanie, trzeba przejść przez następujące etapy:

1. Identyfikacja liczby byłych klientów. Na ogół określa się liczbę klientów, którzy zrezygnowali z ponownych zleceń.
2. Analiza powodów odchodzenia. Mogą to być np. zmiana miejsca zamieszkania, ale i również zawinienia oferenta takie jak: złe produkty, nieprzyjazna obsługa, kulejący serwis i słaby raport jakości do ceny.
3. Obliczenie wartości pozostawania klienta. Jest to oszacowanie straty, jaką poniosło przedsiębiorstwo, ze względu na powody wyliczone w poprzednim etapie w stosunku do przeciętnego byłego klienta, bądź w stosunku do każdego poszczególnego klienta. Inaczej mówiąc jest to zysk, który można byłoby otrzymać, gdyby klient pozostał wierny przedsiębiorstwu podczas normalnego okresu pozostawania klientem.

[15] Z. WAŚKOWSKI *Problemy kształtowania lojalności nabywców*, „Świat marketingu" numer luty 2002; http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=271141 22 marca 2006.

4. Zahamowanie procesu odchodzenia klientów. Polega na wyliczeniu kosztów zmniejszenia kwoty odchodzenia klientów. Gdy nakłady znajdują się poniżej zysku oszacowanego w poprzednim etapie należy wprowadzić niezwłocznie środki zaradcze.

Metoda powyższa z powodzeniem stosowana jest na przykład przez IBM. (Por. KOTLER, DUBOIS 2003, s. 71; SCHNEIDER 2000, s. 39-41; OTTO 2004, s. 83).

Inną swoistą metodą jest **rejestracja i** późniejsza **analiza** liczby i rodzaju napływających do firmy **skarg i zażaleń**, jak również **reklamacji**. Pomimo tego, iż jest to tylko jedna z wielu form komunikacji klienta z przedsiębiorstwem, wielu uważa, że w ten sposób można uzyskać dokładną miarę zadowolenia klienta. Jednak badania prowadzone przez różne ośrodki wielokrotnie dowiodły, iż składanie skarg jest raczej niepopularną formą wyrażania niezadowolenia przez klienta. Jak już wcześniej wspominałam w podrozdziale 1.4, robi to zaledwie 5% niezadowolonych klientów, reszta po prostu przestaje kupować. „Jako metoda, analiza skarg i zażaleń może być przydatna jedynie do oceny skali niezadowolenia klientów przedsiębiorstwa pragnących dalej pozostać mu wiernymi. Okazuje się bowiem, że reklamacje częściej zgłaszają ci klienci, którzy chcą nadal współpracować niż ci, którzy już zdecydowali się na zmianę dostawcy. Analiza ta nie pozwala określić poziomu satysfakcji klientów a tym bardziej ich lojalności wobec marki. Mimo wszystko, powinna być okresowo stosowana, gdyż poza tym, że jest łatwa w zastosowaniu, pozwala zorientować się w słabych stronach produktu lub obsługi. Można zatem założyć, iż eliminacja tak zidentyfikowanych słabości przedsiębiorstwa przyczyni się do wyższej satysfakcji jego klientów."[16] Aby wprowadzanie tej metody miało sens, należy ułatwić klientom składanie skarg (za pomocą zwykłej rozmowy z nimi, gorącej linii telefonicznej, pozwalającej na zadawanie pytań i uzyskiwanie informacji, bądź też formularzy oceny) oraz reagować na nie w sposób konstruktywny w krótkim czasie (OTTO 2004, s. 85;[17]).

Przeprowadzanie **badań ankietowych** wśród klientów jest chyba najbardziej wiarygodnym środkiem uzyskiwania danych o ich percepcji. Szeroko na ich temat rozpisuje się Mazurek-Łopacińska. Podaje ona definicje trzech podstawowych pojęć związanych z ankietą (MAZUREK-ŁOPACIŃSKA 2002, s. 103-104):

kwestionariusz – zbiór celowo zaprojektowanych i odpowiednio ułożonych pytań, zadawanych wybranym osobom;

---

[16] Z. WAŚKOWSKI *Problemy kształtowania lojalności nabywców*, „Świat marketingu" numer luty 2002 http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=271141 20 marca2006.

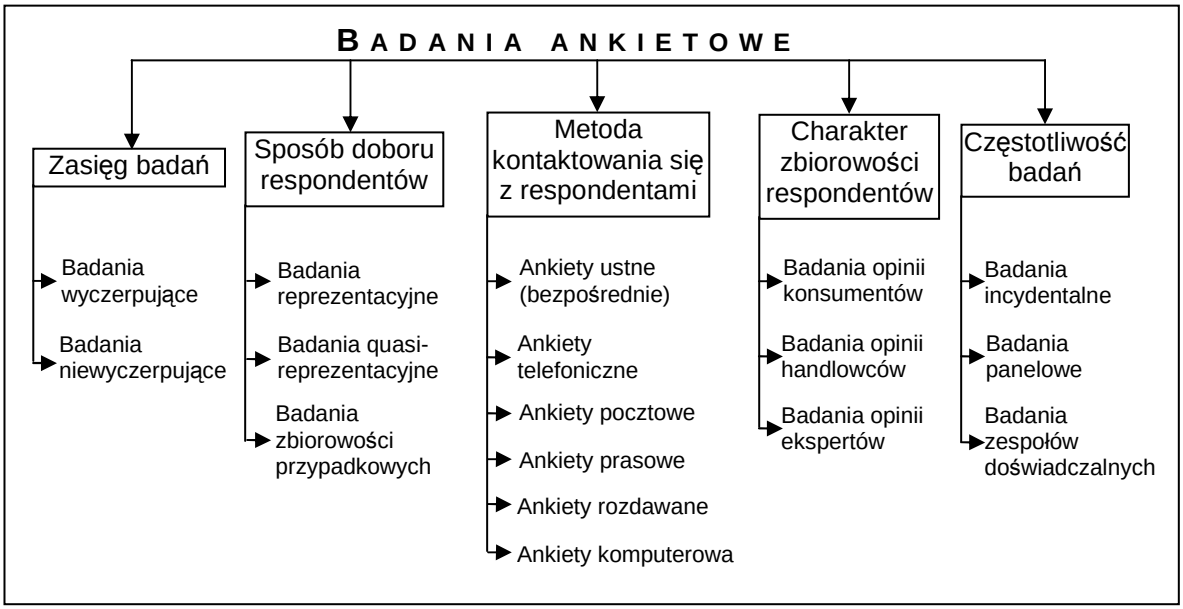
[17] M. GALICA *Badanie satysfakcji*, Brief nr 43/04/2003, za portalem „Opoka Biznes" http://www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/badaniesatysfakcji.html 22 marca 2006.

respondent – osoba udzielająca odpowiedzi na postawione pytania w kwestionariuszu;
ankieter – osoba zadająca respondentowi pytania na podstawie kwestionariusza.

Mazurek-Łopacińska przytacza kilka istotnych funkcji jakie pełni kwestionariusz:

- ułatwia prowadzenie badania (zabezpiecza przed pominięciem ważnych pytań, lub złym ich sformułowaniem),
- sprawia, że badanie jest interesujące dla respondenta (prowadzi go od zagadnienia do zagadnienia w sposób logiczny i celowy, czyniąc badanie ciekawszym i stymulującym),
- zmusza do utrzymania dyscypliny, do zadania wszystkich pytań i we właściwej kolejności,
- wspomaga pamięć (przypomina tematy wywiadu i kolejność pytań),
- ułatwia pracę ankietera (właściwie każdy może zadawać pytania i zanotować odpowiedzi),
- upraszcza zapisywanie danych (ustalony sposób zapisu/kodowania umożliwia zebranie dużej liczby danych i upraszcza ich analizę).

Badania ankietowe można sklasyfikować w różny sposób. Poniższy rysunek przedstawia ich podział wg kilku podstawowych kryteriów.



Rysunek 13. Klasyfikacja badań ankietowych
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Mazurek-Łopacińska K. „Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań" Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 105.

Badania ankietowe można podzielić według:

1) zasięgu:
    a) wyczerpujące (pełne) – obejmujące wszystkie jednostki danej zbiorowości,
    b) niewyczerpujące (niepełne) – obejmujące tylko wybrane jednostki zbiorowości;
2) sposobu doboru respondentów:
    a) reprezentacyjne – zbiorowość próbna stanowi statystyczną reprezentację całej populacji,
    b) quasi-reprezentacyjne – badana zbiorowość tylko pod pewnymi względami spełnia wymagania metody reprezentacyjnej;
3) metody kontaktowania się z respondentami:
    a) ustne (bezpośrednie) – prowadzone przez ankietera na podstawie kwestionariusza,
    b) telefoniczne – rozmowy telefoniczne na podstawie kwestionariusza,
    c) pocztowe – polegające na rozsyłaniu kwestionariusza pocztą pod wybrane adresy,
    d) prasowe – publikowane w postaci kwestionariusza na łamach prasy lub dołączane w postaci ulotek do gazet,
    e) rozdawane – polegające na rozdawaniu kwestionariuszy wybranym osobom do samodzielnego wypełnienia,
    f) komputerowe – wypełniana przy pomocy komputera, przez specjalny program lub poprzez Internet;
4) charakteru zbiorowości respondentów wśród:
    a) konsumentów (nabywców),
    b) handlowców (sprzedających),
    c) ekspertów – przybierające na ogół test ekspertów;
5) częstotliwości badań
    a) incydentalne (sporadyczne),
    b) panelowe – badania wybranego problemu ponawiane w różnych odstępach czasu w tej samej lub podobnej grupie respondentów,
    c) zespołów doświadczalnych – jednorazowe lub wielokrotne badania niewielkich grup konsumentów, działających jako zespoły oceniające lub doświadczalne.

Hill i Alexander, jako najważniejsze w badaniach satysfakcji klienta, wymieniają następujące rodzaje sondaży (HILL ALEXANDER 2003, s. 137-144):

1) wywiad osobisty (ankieta ustna),
2) wywiad telefoniczny (ankieta telefoniczna),
3) kwestionariusz do samodzielnego wypełniania (ankieta rozdawana, prasowa, pocztowa),
4) ankieta elektroniczna (komputerowa).

Wywiady osobiste wg Hilla i Alexandra (HILL ALEXANDER 2003, s. 138-139) wykorzystywane do badań konsumenckich mogą być przeprowadzane na ulicy, w domach prywatnych w placówce firmy (jeśli klienci do niej przychodzą) czy dystrybutora (gdy produkty sprzedawane są przez pośredników). Te, przeprowadzane w punkcie sprzedaży, nie powinny przekraczać 15 minut, natomiast te, przeprowadzane w domu respondenta, trwają zwykle 30-45 minut. Ich zalety i wady prezentuje poniższa tabelka.

Tabela 4

Zalety i wady wywiadów osobistych

Wywiady osobiste	
Zalety	***Wady***
Pozwalają w pełni zrozumieć respondenta.	Są kosztowne, szczególnie w odniesieniu do rynków przemysłowych.
Można je wspomagać środkami wizualnymi (karty dla respondenta, fotografie, próbki produktów).	Do ich przeprowadzenia potrzebni są dobrze wyszkoleni ankieterzy.
Dają możliwość zadawania skomplikowanych pytań	Trudno zadawać pytania osobiste lub delikatnej natury
Umożliwiają zastosowanie prób losowych w razie przeprowadzenia wywiadów w domu lub w biurze	Wywiady przeprowadzane na ulicy lub w punktach sprzedaży wymagają dobrego zaplanowania oraz kontroli, jeśli ma powstać trafna próba kwotowa
Nawiązane dobre stosunki między ankieterem i respondentem wpływają korzystnie na jakość i ilość zebranych informacji	Łatwość wpływania przez ankietera na opinię konsumenta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie HILL N. ALEXANDER J. „Pomiar satysfakcji i lojalności klientów", Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003 s. 138-139.

Wywiad telefoniczny stanowi kompromis pomiędzy kosztami a efektywnością. Powinien być krótszy od wywiadu osobistego, przeprowadzanego w terenie, może jednak trwać 10-15 minut. Wady i zalety przeprowadzania tego typu badań prezentuje poniższa tabelka.

Tabela 5

Zalety i wady wywiadów telefonicznych

Wywiady telefoniczne	
Zalety	***Wady***
Można je szybko przeprowadzić	Wywiady są krótkie
Niewiele kosztują	Można zadawać tylko proste nieskomplikowane pytania
Dwukierunkowa komunikacja pozwala na wyjaśnienia i wspomaganie wywiadu	Wspomaganie środkami wizualnymi jest trudne, choć nie niemożliwe
Dają całkowitą kontrolę nad doborem próby	Wymagani są dobrzy ankieterzy, żeby utrzymać zainteresowanie i koncentrację respondentów
Odległość nie jest przeszkodą w przeprowadzaniu wywiadów	Możliwość bliska zera, by przeprowadzić badania z osobami nie posiadającymi telefonu, bądź nieżyczącymi sobie zakłócania ich czasu prywatnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie HILL N. ALEXANDER J. *„Pomiar satysfakcji i lojalności klientów", Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003 s. 140.*

Kwestionariusze do samodzielnego wypełnienia świetnie sprawdzają się w organizacjach, które po raz pierwszy przeprowadzają badania satysfakcji swoich klientów. Poniższa tabelka zawiera wady i zalety takiego badania.

Tabela 6

Zalety i wady kwestionariuszy do samodzielnego wypełniania

Kwestionariusze do samodzielnego wypełnienia	
Zalety	***Wady***
Badania niewiele kosztują	Stopa zwrotów jest niska
Są wolne od błędów systematycznych wprowadzanych przez ankietera	Wskaźnik odpowiedzi jest niski
Nie naruszają prywatności, są anonimowe	Kwestionariusze są krótkie
Odległość nie jest przeszkodą w ich stosowaniu	Pytania są proste
Istnieje duży wybór metod rozprowadzania	Respondenci dają pospieszne – być może niewiarygodne lub niepełne odpowiedzi
Badania w punktach sprzedaży są przeprowadzane natychmiast po transakcji	Próby nie są reprezentatywne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie HILL N. ALEXANDER J. *„Pomiar satysfakcji i lojalności klientów", Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003 s. 141-144.*

Customer satisfaction research jest wyspecjalizowaną metodą do pomiaru zadowolenia lub niezadowolenia klientów. Klasyczna forma tej metody podzielona jest na dwie fazy: eksploracyjną i diagnostyczną.

W fazie eksploracyjnej określa się listę atrybutów, które najbardziej wpływają na zakup produktu przez klienta. Jak pisze Otto, konsumenci widzą produkt na swój własny indywidualny sposób, a ich oceny nie muszą pokrywać się z obiektywnymi cechami wyrobu. Faza ta ma zatem rozstrzygać, na ile obiektywne cechy produktu wpływają na zadowolenie

nabywców oraz odkrywać inne ważne czynniki powiązane z produktem. By to osiągnąć można wykorzystać dwa rodzaje badań:

- badania jakościowe (zogniskowane wywiady grupowe, pogłębione wywiady indywidualne, oceny ekspertów) celem zidentyfikowania kryteriów oraz uszeregowania ich w porządku wg ważności,
- badania semiilościowe (wywiady ankieterskie) przeprowadzone na reprezentatywnej grupie konsumentów, nie mniejszej niż 100-150 osób celem określenia zadowolenia z produktu, czy usługi w świetle wcześniej wyłonionych cech.

Faza diagnostyczna ma na celu pomiar zadowolenia nabywcy w świetle wyłonionych wcześniej kryteriów. Poziom zadowolenia może być konfrontowany z poziomem zadowolenia z produktów czy usług firm konkurencyjnych. Dzięki porównaniu, w jakich aspektach produkt czy usługi przedsiębiorstwa są lepsze lub gorsze od konkurencji, można kształtować własny produkt tak, by jak najlepiej spełniał zidentyfikowane wymogi. Fazę tę realizuje się poprzez przeprowadzenie na reprezentatywnej grupie konsumentów produktu ilościowych badań ankietowych. Techniką jest tu wywiad ankieterski bezpośredni lub telefoniczny, lub też ankieta.

W ten sposób, drogą analizy porównawczej można stwierdzić, w jakim stopniu produkty przedsiębiorstwa spełniają oczekiwania klientów. Nawet, jeżeli okaże się, że nie spełniają oczekiwań, to można zorientować się, czy wyroby konkurencji są lepiej postrzegane, czy w jeszcze mniejszym stopniu odpowiadają badanym.[18] Badania te powinny być prowadzone w sposób ciągły, by umożliwić monitorowanie zadowolenia w nieustannie zmieniającym się otoczeniu (OTTO 2004, s. 88-89).

Metoda **TRI:M** została opracowana przez firmę Infratest Burke. Służy do mierzenia i monitorowania zadowolenia klientów oraz zarządzania satysfakcją w celu ich utrzymania lub odebrania nabywców konkurentom. Metoda TRI:M zawiera dwa podstawowe składniki:

1) indeks Zadowolenia Klienta, zbudowany z odpowiedzi na zbiór odpowiednio dobranych pytań, przy czym:
    a) pozwala na pomiar zadowolenia klienta z produktu i usługi,
    b) umożliwia czuwanie nad odpowiednią jakością poprzez porównanie zmian indeksu w czasie,

[18] Z. WAŚKOWSKI *Problemy kształtowania lojalności nabywców*, „Świat marketingu" numer luty 2002; http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=271141 22 marca 2006.

c) pozwala oszacować własną konkurencyjność na rynku poprzez porównanie wartości indeksów własnych produkcji i usług z wartościami tych indeksów dla konkurencji;

2) trójwymiarowe ujęcie obejmujące równocześnie:
   a) deklarowane oceny ważności cech dokonane przez konsumenta,
   b) rzeczywistą ważność poszczególnych cech,
   c) wymiar satysfakcji klienta z produktu czy usługi i skłonności do zachowania wobec niego lojalności.

Metoda ta oprócz pomiaru satysfakcji klienta pozwala również na programowanie promocji, mierzenie zadowolenia pracowników z firmy i ich sposobu postrzegania produktu oraz pomiaru postaw osób zarządzających (OTTO 2004, s. 89-90).

Ostatnią metodą, którą chcę zaprezentować, jest obliczanie **wskaźnika retencji**, o którym pisze Waśkowski[19]. Pozwala on na oszacowanie okresu lojalności klientów. Jest to procentowy stosunek liczby klientów na koniec ustalonego okresu (np. roku) do liczby klientów na początku tego okresu. Osiągnięty wynik daje możliwość wnioskowania, jak wielu klientów przeszło do konkurencji, natomiast pośrednio obrazuje grono klientów pozostałych, czyli akceptujących nasze warunki współpracy. Celem stosowania tej metody jest maksymalizowanie tego wskaźnika.

3.2 Przedmiot, cel i zakres badań

Przedmiotem mojej pracy są badania nad satysfakcją. Nastawiając się na potrzeby przedsiębiorstwa, w którym wcześniej przeprowadzano już dość szczegółową analizę percepcji klienta oraz pomiar poziomu jakości obsługi, w zakresie moich badań znalazły się w szczególności pomiary ważności czynników wpływających na satysfakcję klienta, w odniesieniu do ocen personelu firmy i klientów oraz ostatecznie wyznaczenie poziomu satysfakcji klientów w świetle wyłonionych cech.

Cele sformułowałam więc następująco:

Cel główny: Identyfikacja i hierarchizacja atrybutów jakości wpływających na poziom satysfakcji klientów przedsiębiorstwa.

Cel cząstkowy 1: Identyfikacja czynników satysfakcji klientów (atrybutów jakości) wg klientów .

[19] Z. WAŚKOWSKI *Problemy kształtowania lojalności nabywców*, „Świat marketingu” numer luty 2002; http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=271141 22 marca 2006.

Cel cząstkowy 2: Identyfikacja czynników satysfakcji klientów (atrybutów jakości) wg kierownictwa przedsiębiorstwa.

Cel cząstkowy 3: Identyfikacja czynników satysfakcji klientów (atrybutów jakości) wg sprzedawców pierwszej linii w przedsiębiorstwie.

Cel cząstkowy 4: Identyfikacja luk.

Cel cząstkowy 5: Wskazanie działań mających na celu zamknięcie luk.

W świetle zdefiniowanych celów, zastanawiałam się nad zaistnieniem pewnych odstępstw od stanu pożądanego, jakim jest poziom satysfakcji równy bądź wyższy od ważności proponowanych atrybutów, jak również niezgodność wizji personelu firmy z wizją klientów na główne czynniki kształtujące satysfakcję klienta oraz niezgodność wizji kadry z wizją sprzedawców w tym samym zakresie.

Postawiłam następujące hipotezy:

Hipoteza badawcza 1: Istnieją luki pomiędzy poziomem ważności atrybutów wyznaczonych przez klientów a poziomem satysfakcji z ich realizacji.

Hipoteza badawcza 2: Istnieją odstępstwa przyjętego przez firmę kanonu czynników satysfakcji klientów od stanu rzeczywistego (luki).

Hipoteza badawcza 3: Kanon czynników satysfakcji klienta przyjęty przez sprzedawców pierwszej linii różni się od tego, przyjętego przez zarządzających firmą.

Jako metodę badawczą wybrałam customer satisfaction research, która zaadaptowana do warunków istniejących w przedsiębiorstwie, pozwoliła mi na zbadanie i porównanie opinii kadry i sprzedawców, jak również klientów. Kolejnym bardzo ważnym atutem tej metody jest wniesienie nowych informacji w sferze pomiaru satysfakcji klienta. Nikt wcześniej bowiem, nie analizował percepcji personelu w kwestii priorytetów satysfakcji, a to przecież od nich w dużym stopniu zależy wizerunek przedsiębiorstwa, ponieważ to personel ma bezpośredni kontakt z klientem. Poza tym, metoda ta jest stosunkowo prosta w przeprowadzeniu. W jej realizacji mogłam również liczyć na wsparcie i kontrolę w sferze poprawności językowej ze strony pracowników firmy, a zwłaszcza moich opiekunów, ponieważ całość realizowana była w języku francuskim, który sprawiał mi jeszcze sporo trudności.

3.3 Customer Satisfaction Research – etapy badania

3.3.1 Organizacja badań

Przyjąwszy metodę badań customer satisfaction research i biorąc pod uwagę wcześniej przyjęte cele badania, do zrealizowania były następujące etapy:

1) faza eksploracyjna:
   - identyfikacja atrybutów satysfakcji klienta,
   - ustalenie ważności zidentyfikowanych kryteriów wg personelu sklepu,
   - ustalenie ważności zidentyfikowanych kryteriów wg klientów;
2) faza diagnostyczna (z udziałem klientów sklepu Décathlon Auxerre):
   - ustalenie poziomu satysfakcji z wcześniej wyłonionych kryteriów.

Praktycznie, opinię klientów w zakresie ważności kryteriów oraz poziomu satysfakcji uzyskałam z jednego kwestionariusza ankietowego. Analiza uzyskanych wyników zawiera najpierw porównanie opinii kadry i sprzedawców przedsiębiorstwa, aby następnie zestawić je z opinią klientów.

Wstępnie na przeprowadzenie badań oraz analizę wyników dostałam miesiąc czasu, począwszy od 3 kwietnia 2006 roku. Czas ten jednak wydłużył się do dwóch miesięcy, w związku z zainteresowaniem kadry wynikami moich badań, które w tym czasie bardzo pogłębiłam. Dyrektor życzył sobie również, by zbadać trzy rejony: Sports Collectifs, Santé Découverte, oraz Atelier-Cycle-Rollers (Atelier i Cycle-Rollers w rzeczywistości są dwoma oddzielnymi rejonami, obsługiwanymi jednak przez tą samą ekipę, dlatego w badaniach potraktowałam je jako jedność).

Biorąc pod uwagę warunki pracy przedsiębiorstwa, ważne było, by przeprowadzić badania nie dezorganizując pracy personelu sklepu. Poinformowana zostałam, że ewentualne spotkanie z niemal całą kadrą możliwe jest podczas poniedziałkowych trzygodzinnych zebrań. Z racji jednak wielu kwestii poruszanych na owych zebraniach, nie mogłam liczyć na uzyskanie czasu dłuższego niż 40 minut na przeprowadzenie ewentualnych badań. Spotkanie z personelem w całości w ogóle nie było możliwe, nawet w zakresie pojedynczych rejonów. Przyczyny takiego stanu rzeczy były dwie: pierwszą była praca personelu w systemie zmianowym, drugą natomiast – konieczność obecności kogokolwiek w rejonie, z racji, iż priorytetem są przede wszystkim klienci. Zauważyłam też, że w czasie pracy pracownicy nie mają prawie w ogóle czasu na jakiekolwiek przerwy.

W związku z powyższym przyjęłam, iż najefektywniej będzie posłużyć się kadrą, celem identyfikacji atrybutów satysfakcji, korzystając z poniedziałkowych zebrań.

Tym sposobem wyniki otrzymałam bardzo szybko. Ważność atrybutów wygenerowałam na podstawie ocen całego personelu, na co przeznaczyłam trzy dni, by objąć jak największą liczbę pracowników.

Myśląc o badaniu opinii klientów, zgodnie z metodą zaplanowałam ankietę. W związku z relatywnie krótkim czasem na przeprowadzenie całego badania, nie skorzystałam z ankiet listownych. Mój poziom języka wykluczył również ankiety telefoniczne, bądź wywiady bezpośrednie poza sklepem, gdzie byłabym zdana sama na siebie. Chcąc korzystać z ankiety na miejscu, dbając zarazem o reprezentatywność próby, wzięłam pod uwagę cały cykl tygodniowy odwiedzających, czyli tak rano, jak i po południu, w ciągu 6 dni pracy sklepu w tygodniu.

3.3.2 Identyfikacja atrybutów satysfakcji klienta

Do przeprowadzenia pierwszej części fazy eksploracyjnej, jaką jest identyfikacja atrybutów satysfakcji klienta, brałam pod uwagę przeprowadzenie którejś z poniższych metod:

- zogniskowany wywiad grupowy (fokus),
- pogłębione wywiady indywidualne,
- metoda ocen ekspertów,
- metoda delfika,
- brainstorm (burza mózgów),
- wywiady ankieterskie z klientami (na reprezentatywnej grupie konsumentów nie mniejszej niż 10-150 osób).

Pogłębiony wywiad grupowy jest jedną z najczęściej wykorzystywanych metod jakościowych badań marketingowych. Zazwyczaj polega na poddaniu badaniu wcześniej dobranej celowo grupy 6-10 osób. Rezultaty badania są wygenerowywane wspólnie przez wszystkich respondentów. (NIKODEMSKA-WOŁOWIK 1999, s, 202). Badanie jest przeprowadzane przez moderatora według określonego wcześniej scenariusza, który opisuje szczegółowo cele każdego etapu. Przebieg dyskusji jest zwykle obserwowany przez lustro weneckie przez osoby znajdujące się w przyległym pokoju, jest też nagrywany. Podczas tego wywiadu grupowego często stosuje się techniki projekcyjne. Zogniskowany wywiad grupowy jest alternatywą dla klasycznego wywiadu pogłębionego (rozmowy jeden na jeden), choć obie techniki mogą być stosowane niezależnie od siebie.

Rozróżnia się następujące rodzaje grup fokusowych:

- wydłużone (*Extended*), trwające ponad 2 godziny (czasami nawet cały dzień),

- mini (*Mini FGI*), w których uczestniczy 4-6 osób,
- eksperckie (Delfickie), prowadzone z ekspertami, specjalistami w danej dziedzinie,
- cash, w których grupa jest dzielona na 2 części o antagonistycznych opiniach, które są konfrontowane (np. *pro-life* vs. *pro-choice*), zwykle taką grupę prowadzi dwóch moderatorów,
- kreatywne, gdzie zadaniem specjalnie zrekrutowanych uczestników jest wymyślenie nowego rozwiązania, nazwy, strategii itd. (zwykle wykorzystuje się tu brainstorm).

Zaletą grup fokusowych jest relatywnie krótki czas zebrania informacji choć badanie to jest dość drogie, zwłaszcza gdy przeprowadza się kilka badań na grupach fokusowych.[20]

Pogłębiony wywiad indywidualny jest bezpośrednią rozmową z jednym respondentem, prowadzoną na podstawie opracowanego scenariusza lub niestandaryzowanego kwestionariusza wywiadu, przez specjalnie do tego celu przeszkoloną osobę. Jest to alternatywa dla wywiadów zogniskowanych, zwłaszcza w sytuacji, gdy kontekst grupy nie jest istotny, bądź gdy zebranie grupy jest niemożliwe lub trudne. Jest również jedną z najczęściej przeprowadzanych badań jakościowych. Bezpośredni wywiad pogłębiony zapewnia respondentom większy komfort, zwłaszcza, gdy temat badań odnosi się do spraw intymnych, drażliwych lub osobistych doświadczeń badanego. Ilość zrealizowanych wywiadów pogłębionych zależy od ilości przyjętych kryteriów doboru respondentów. (Por. NIKODEMSKA-WOŁOWIK 1999, s, 203; [21]).

Nikodemska-Wołowik podaje następujące odmiany pogłębionych wywiadów indywidualnych:

- krótkie pogłębione wywiady indywidualne,
- wywiady częściowo strukturalizowane,
- wywiady nieustrukturalizowane,
- wywiady długie.

Następne trzy opisane przeze mnie metody, czyli metoda ocen ekspertów, delficka i braistorm należą do metod heurystycznych, co oznacza, iż są to metody twórczego

[20] *Wikipedia, Wolna encyklopedia*. http://pl.wikipedia.org/wiki/Zogniskowany_wywiad_grupowy 1 czerwca 2006.
[21] *Obserwator. Biuro badań społecznych* http://www.obserwator.com.pl/mit.php 3 czerwca 2006.

rozwiązywania problemów. Określa się je również jako intuicyjne, ponieważ opierają się na wyobraźni i zdrowym rozsądku.[22]

Metoda oceny ekspertów znajduje zastosowanie w budowaniu prognoz, których podstawą są pisemne lub ustne formy wypowiedzi uczestników - ekspertów dobranych w sposób celowy. Ekspertami mogą być osoby, które potrafią udzielić odpowiedzi na dobrane pytania. Wypowiedzi ekspertów mogą mieć formę równoległych lub kolejnych ekspertyz.

Nieco podobną metodą, do opisanej powyżej, jest **metoda delficka**. Opiera się ona na serii powtarzanych badań ankietowych, skierowanych do celowo wybranej grupy ekspertów, w celu uzyskania zgodnych opinii stanowisk co do przyszłego rozwoju zjawisk i procesów będących obiektem badania. Eksperci pracują niezależnie i nie wiedzą o sobie. Następnie stopniowo uwzględniane są ich opinie poprzez informowanie o wynikach poprzedniej serii. Badanie składa się z kilku faz, a kończy się uzyskaniem jasnych i zgodnych opinii.[23]

Burza mózgów natomiast została rozwinięta przez Alexa Osborna w Stanach Zjednoczonych w latach 50. Jej możliwości zastosowania są praktycznie nieograniczone. W badanej grupie powinno znajdować się od 7 do 12 osób o tej samej randze w hierarchii. Natura problemu powinna być znana wszystkim uczestnikom przed przeprowadzeniem badania, w związku z czym, zaleca się przekazanie informacji o temacie spotkania wszystkim uczestnikom na 2–3 dni przed planowanym badaniem. Jego celem jest wygenerowanie jak największej ilości pomysłów w ciągu 30–60 minut według następujących reguł:

- ocena i krytyka pomysłów w trakcie spotkania absolutnie wykluczona,
- mile widziana nieokiełznana wyobraźnia,
- niezbędna duża liczba pomysłów,
- pomysły powinny być systematyzowane.

Prowadzący powinien wywoływać atmosferę serdecznej rywalizacji (kto da więcej pomysłów). Po zakończeniu brainstorm przeprowadza się ocenę i analizę pomysłów, wypracowując na ich podstawie wariant rozwiązania problemu. (GIANNELLONI, VERNETTE 2001, s. 182-185).

Burza mózgów jest sposobem na znalezienie rozwiązań w krótkim czasie. Największe efekty można osiągnąć w przypadku rozwiązywania problemów niezbyt skomplikowanych,

---

[22] *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania* pod red. M. CIEŚLAK http://www.ekonometryk.fc.pl/twww_25/ 10 czerwca 2006.
[23] *Wikipedia. Wolna encyklopedia* http://pl.wikipedia.org/wiki/Badania_marketingowe 1 czerwca 2006.

które dają się łatwo określić. Koszty pracy grupy ekspertów są niewielkie, a rezultaty zwykle bardzo duże.[24]

Ankiety opisałam już wcześniej w podrozdziale 3.1.

Wybierając technikę realizacji etapu identyfikacji atrybutów satysfakcji klientów posłużyłam się kryteriami: czasu, komunikacji, potrzeb technicznych i realizacji celów badania. Badanie musiałam przeprowadzić w możliwie krótkim czasie. Musiałam pamiętać również o moich, jeszcze niedoskonałych, możliwościach komunikacji w języku francuskim (trudności w dokładnym wytłumaczeniu oraz notowaniu informacji). Do dyspozycji miałam tylko salę zebrań, flipchart, xero, drukarkę oraz komputer z odpowiednim oprogramowaniem.

W celu podjęcia decyzji sporządziłam tabelę przydatności, punktując plusami użyteczność danej metody w stosunku do wyżej wymienionych kryteriów (więcej plusów oznacza lepszą przydatność).

Tabela 7

Tabela przydatności

Technika	Czas	Trudności komunikacyjne	Potrzeby techniczne	Stopień realizacji celów
Grupa fokus	++	+	+	++++
Indywidualny wywiad pogłębiony	+	+	++	++
Oceny ekspertów	+++	++	+++	+++
Delficka	+	+	++	++
Brainstorm	++++	++++	++++	++++
Ankieta	+	+++	++	+++

Źródło: Opracowanie własne

W związku z powyższym postanowiłam przeprowadzić ten etap za pomocą techniki brainstorm, jako grupę uczestników - ekspertów obierając wszystkich 11 kierowników rejonów.

Z przyczyn organizacyjnych niemożliwe było przeprowadzenie brainstorm z pracownikami poszczególnych działów i resztą personelu. Dlatego też zdecydowałam się na ujęcie tej grupy wyłącznie w ustalaniu ważności kryteriów wyłonionych w czasie brainstorm.

[24] *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania* pod red. M. CIEŚLAK http://www.ekonometryk.fc.pl/twww_25/ 10 czerwca 2006.

3.3.3 Ustalenie ważności atrybutów satysfakcji klientów

Jak już wcześniej wspomniałam, ważność czynników wyłonionych w brainstorm określiłam najpierw na podstawie opinii personelu. Do przeprowadzenia tego etapu mogłam również użyć którejś z technik opisanych w poprzednim podrozdziale:

- wywiad fokus,
- wywiady indywidualne,
- oceny ekspertów,
- delficka,
- brainstorm,
- ankieta.

Tym razem jednak kryteria wyboru były następujące:

1) cel: określenie ważności pozyskanych w brainstorm atrybutów,
2) zakres tematyczny: ważność lub nieważność atrybutów wyłonionych w brainstorm,
3) zakres czasowy: nie przekraczający 3-4 dni,
4) próba: cały personel sklepu Décathlon w Auxerre (podzielony wedle rangi w hierarchii oraz przynależności do rejonu),
5) brak możliwości zebrania wszystkich pracowników w tym samym miejscu w tym samym czasie, nawet w ekipach obsługujących poszczególne rejony,
6) minimalizacja czasu poświęconego przez pracownika na moje badanie,
7) potrzeba opinii, tak sprzedawców, jak i kierowników,
8) unikanie technik wymagających wysokich kwalifikacji językowych.

Proces decyzyjny opisuje poniższa tabela. Ilość plusów oznacza przydatność techniki w danym aspekcie (im więcej tym technika lepsza), minus oznacza jej dyskwalifikację.

Tabela 8

Tabela przydatności technik do ustalenia ważności atrybutów na określonych warunkach badania

Technika	Czas i miejsce nieokreślone	Minimalizacja czasu	Opinie dużej liczby pracowników	Trudności komunikacyjne
Wywiad fokus	-	-	+	+
Indywidualny wywiad pogłębiony	+	-	-	+
Oceny ekspertów	+++	-	+	++
Delficka	+	+	+	+
Brainstorm	-	+	++++	++++
Ankieta	++++	++++	++++	++++

Źródło: Opracowanie własne.

W świetle powyższych rozważań, do określenia ważności atrybutów satysfakcji klienta wybrałam ankietę. Respondenci, z wstępnie opracowanej listy, wybierali najważniejsze atrybuty jakości i wskazywali, ich zdaniem, te najmniej istotne. Taki sposób odpowiedzi nie wymagał długiego czasu na zastanowienie się nad odpowiedzią, dzięki czemu odpowiedzi były bardziej intuicyjne. To spowodowało, iż wierniej odzwierciedlały priorytety stosowane, może nieco podświadomie, w codziennej pracy. Inną zaletą zastosowania tej techniki jest łatwość i przejrzystość analizy danych przy użyciu nieskomplikowanych statystycznych obliczeń, np. reguły Pareto.

Reguła ta, zwana inaczej regułą 80/20, została stworzona przez XIX-wiecznego włoskie ekonomistę Vilfredo Pareto. Badając dystrybucję dochodów we Włoszech zaobserwował on w 1887 r., iż 80% bogactwa całego kraju było własnością 20% ludności. Na przestrzeni lat stwierdzono, że ta prosta reguła doskonale sprawdza się w wielu innych przypadkach praktyki gospodarczej. Uogólniając, zasada 80/20 mówi, iż w zbiorowości niejednorodnej 20% elementów reprezentuje 80% skumulowanej wartości cechy, która służy jako kryterium klasyfikacji. W rzeczywistości mogą występować znaczne odchylenia od tej proporcji.[25] Na jej podstawie zbudowano metodykę ABC dotyczącą podziału zapasów. Procedura klasyfikuje składowane obiekty do trzech grup zgodnie z względną wagą lub wartością obiektów należących do poszczególnych grup. Obiekty, które mają np. największe znaczenie lub wartość, są w grupie A (20% czynników kształtujące 80% skumulowanej wartości cechy); inne obiekty są klasyfikowane do grup B (następne 30% cech razem z grupą A reprezentujące 90% skumulowanej wartości cechy) i C (pozostałe 50% cech, które razem z grupą A i B kształtują 100% skumulowanej wartości cechy).[26]

Opinię klientów w zakresie ważności wygenerowanych kryteriów uzyskałam za pomocą jednego kwestionariusza ankietowego, w którym umieściłam również oceny satysfakcji.

3.3.4 Badanie konsumentów

Zgodnie z metodą customer satisfaction research, do realizacji fazy diagnostycznej wykorzystałam ankietę. Dostosowując ją do charakteru badania, włączyłam do niej również pytania o ważność kryteriów, wyłonionych w brainstorm i zanalizowanych na podstawie

[25] M. SZYMCZAK, *ABC logistyki*, Portal logistyczny www.logistykafirm.com 12 czerwca 06.
[26] J. MYSZEWSKI *Wyklad 4. Ekonomia i logistyka* Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa, Marzec 2005 http://www.wspiz.pl/~myszewski/pliki/Logistyka/wyklad_4.pdf 12 czerwca 2006.

opinii personelu. Opracowując kwestionariusz dla klientów, w pierwszej kolejności sformułowałam kryteria, które determinowały jego charakter:

1) cel: określenie ważności wybranych atrybutów jakości i określenie poziomu satysfakcji z ich realizacji,
2) miejsce przeprowadzenia badania: sklep Décathlon w Auxerre,
3) zakres czasowy: tydzień lub jego wielokrotność,
4) zakres przedmiotowy: ważność atrybutów jakości, poziom satysfakcji z ich realizacji,
5) duża ilość respondentów (reprezentatywność próby),
6) możliwość pracy tylko jednego ankietera,
7) konstrukcja kwestionariusza nie wymagająca wielu objaśnień, raczej z przeznaczeniem do samodzielnego wypełnienia,
8) przejrzyste i łatwe w interpretacji dane (pomijając zawiłości języka francuskiego).

Z racji niedługiego czasu na przeprowadzenie całości badań nad satysfakcją, na realizację ankiety klientowskiej przeznaczyłam jeden tydzień roboczy – 6 dni pracy sklepu. Powyższe warunki wskazały kwestionariusz łączący cechy ankiety do samodzielnego wypełnienia oraz wywiadu bezpośredniego: na miejscu, natychmiast (zwrot z ankiet zabieranych do wypełnienia w domu byłby znacznie mniejszy), wypełnianie samodzielne z możliwością wyjaśniania niejasności. To z kolei warunkowało konstruowanie kwestionariusza niezbyt długiego i nieskomplikowanego, by nie zabierał za dużo czasu przeznaczonego na zakupy. W trosce o logikę ankiety, wskazany był podobny charakter pytań – skala liczbowa o tej samej rozpiętości do oceny ważności i satysfakcji.

Myśląc o priorytetach, jasne było, iż najpierw należało zapytać klientów o kryteria najważniejsze względem personelu firmy. Należało również dać możliwość określenia mianem „najważniejszy” innych kryteriów. Stąd też, w dalszej części kwestionariusza znalazła się lista reszty kryteriów oraz możliwość dopisania swoich własnych.

Cechami, które istotnie wpływały na zróżnicowanie poziomów ważności i satysfakcji, były czynniki decydujące o zakupie danych produktów. Na rynku produktów sportowych są to więc: wiek, płeć, posiadanie dzieci, charakter uprawiania sportu.

Zakładając wpływ wyników badań na zmiany w strategii całego sklepu, jak i pojedynczych rejonów, zróżnicowałam klientów według częstości i wielkości zakupów, wykluczając opinie klientów, którzy nigdy wcześniej nie odwiedzili sklepu, bądź też nic w nim nigdy nie kupili.

Rozdział IV. Analiza i ocena przeprowadzonych badań

4.1. Etap I: Brainstorm: atrybuty satysfakcji klientów

Burza mózgów została zrealizowana zgodnie z planem 10 kwietnia 2006 podczas jednego z cotygodniowych zebrań kadry. Grupą ekspertów biorących udział w badaniu było 9 kierowników rejonów oraz dyrektor. Opracowane dossier o charakterze prowadzonych przeze mnie badań, jego etapach i celach wraz z krótkim objaśnieniem reguł brainstorm, trafiła w ręce każdego uczestnika na trzy dni wcześniej – 7 kwietnia 2006 roku (patrz: załącznik 1, tłumaczenie załącznik 2). Pierwsze 5 minut, z planowanych 30 minut, mojego wystąpienia poświęciłam na powtórzenie najważniejszych informacji zamieszczonych w dossier: istota badań, rola brainstorm w badaniach, cele brainstorm, ważne definicje - czyli satysfakcji oraz czynników satysfakcji, reguły brainstorm. Zostało postawione pytanie: „**Jakie elementy wpływają na satysfakcję klientów odwiedzających sklep Décathlon w Auxerre?**”. Następnie, jeden z uczestników, pełniący również rolę sekretarza tegoż zebrania, zapisywał propozycje czynników satysfakcji klienta na kartach flipchartu, dodając również własne propozycje. Każda zapełniona strona przyczepiana była na ścianie tak, by widoczna była dla wszystkich uczestników brainstorm.

Badanie wypadło bardzo dynamicznie dając w efekcie 5 stron formatu A0, na których zapisane zostały 73 pomysły. Analizę przeprowadziłam razem z dyrektorem oraz z jednym z kierowników. Atrybuty o podobnym znaczeniu zostały zredukowane. Niektóre zostały zastąpione bardziej zrozumiałymi odpowiednikami. Całość usystematyzowaliśmy w 6 grup: produkt, ekipa, otoczenie, handel, łatwość zakupu, usługi.

Grupa «Ekipa » :
miła obsługa
SBRAM
towarzyszenie (wewnątrz sklepu)
dynamizm sprzedawców
sprzedawcy sportowcami
schludność ekipy
słuchanie klienteli
rozpoznawalność imienna personelu
stroje firmowe
dyspozycyjność sprzedawców
kompetencje techniczne

Grupa « Handel »
komunikacja bezpośrednia
katalogi
operacje handlowe (np. wiosna)
sprzedaże flash
telewizory (obrazy filmowe o sporcie)
dynamizm sklepu
szybka dostawa
opis techniczny
atelier odkrywcze
okazyjne otwarcia sklepu do późnych godzin wieczornych
Tête de Gondole (miejsce prezentacji dobrych ofert, inaczej pażetka)

Grupa « Produkt » :
cena
jakość produktu
wybór produktów
wybór marek
produkty zachęcające
raport jakości do ceny
ekspozycja produktu
innowacyjność produktów
sezonowość produktów
dyspozycyjność produktów
marki Pasje
produkt niebieski
partnerstwo techniczne

Grupa « Otoczenie » :
centrum handlowe
dostępność sklepu
czystość
muzyka
bezpieczeństwo
przestrzenność (alejki w sklepie)
oświetlenie
rozwój wizerunku sklepu

Grupa « Łatwość zakupu » :
orientacja (oznaczenia)
zamówienia klientów
zero czekania w rejonie i przy kasach
klarowna oferta
ceny na wysięgnikach

Grupa « Usługi » :
parking
przestrzeń do gier i zabaw
strona internetowa Decathlon
karta klienta
przymierzalnie
serwis posprzedażowy
toalety
dystrybutor
kredyt Alsolia
papier upominkowy
jeżdżące koszyki, wózki
informacje klubowe
towarzyszenie na zewnątrz (kiedy potrzeba)
punkt informacyjny
wydarzenia (Trocathlon)
godziny otwarcia
polityka wymiany
dostawy do domu

4.2. Etap II: Ważność atrybutów satysfakcji klientów według pracowników Décathlonu

Kryteria wyjściowe z poprzedniego etapu posłużyły mi do opracowania ankiety dla personelu, dotyczącej ważności atrybutów satysfakcji klienta. W ankiecie tej prosiłam respondentów o wybór dziesięciu najważniejszych, ich zdaniem, czynników z listy i nadanie im rang (1 - najważniejszy, 10 - najmniej ważny). W fazie analizy, dla ułatwienia obliczeń, rangi zamieniałam na punkty według następującego przelicznika:

ranga 1 = 10 punktów
ranga 2 = 9 punktów
ranga 3 = 8 punktów
ranga 4 = 7 punktów
ranga 5 = 6 punktów
ranga 6 = 5 punktów

ranga 7 = 4 punkty

ranga 8 = 3 punkty

ranga 9 = 2 punkty

ranga 10 = 1 punkt

Prosiłam również o skreślenie z całości listy pięciu kryteriów, które, ich zdaniem, są całkowicie nieistotne dla satysfakcji klienta. Podczas analizy, kolorem czerwonym wyróżniłam: około 20% najważniejszych kryteriów (według reguły Pareto); fioletowy i czerwony oznacza około 30% najważniejszych kryteriów; żółty fioletowy i czerwony oznacza około 50 % najważniejszych kryteriów (grupa B, według metody ABC).

Zostały stworzone 2 wersje ankiety: dla kierowników (którzy brali wcześniej udział w burzy mózgów) oraz dla reszty personelu (którzy nic nie wiedzieli o moich badaniach). Faktyczna różnica między nimi polegała na umieszczeniu wyjaśnienia charakteru i celów moich badań w kwestionariuszu dla sprzedawców. Kadra została o tym poinformowana przy okazji burzy mózgów. Część praktyczna kwestionariusza była w obu wersjach identyczna.

Ankieta z personelem została przeprowadzona w ciągu 3 dni (12-14 kwietnia 2006) z użyciem kwestionariuszy dołączonych w załącznikach 3 i 5 (tłumaczenia: załączniki 4. i 6.). Niestety z rozdanych około 45 kwestionariuszy wróciło tylko 21 w tym od 9 kierowników i 12 sprzedawców. Dyrektor nie wziął udziału w tym etapie. Otrzymałam 100% opinii z dwóch interesujących mnie rejonów jakimi były: Sports Collectifs (2/2 osoby) i Santé Découverte (2/2 osoby). Z Atelier-Cycle-Rollers otrzymałam 70% opinii (5/7 osób). Wyniki ukształtowały się następująco:

Tabela 9

Najważniejsze kryteria według personelu

CAŁY PERSONEL (21 OSÓB)							
Lp	Kryteria	**Częstości**	Średnia ranga	Średnia ilość punktów	Ocena ważności (Częstości x punkty)	Waga	**Wartości skumulowane**
1	Cena produktu	**14**	2,00	9,00	126	10,91%	**10,91%**
2	SBRAM	**12**	3,00	8,00	96	8,31%	**19,22%**
3	Raport jakości do ceny	**10**	2,70	8,30	83	7,19%	**26,41%**
4	Dyspozycyjność sprzedawców	**9**	3,89	7,11	64	5,54%	**31,95%**
5	Kompetencje techniczne	**9**	4,33	6,67	60	5,19%	**37,14%**
6	Zero czekania (rejon+kasa)	**9**	5,33	5,67	51	4,42%	**41,56%**
7	Sprzedawcy sportowcami	**6**	4,17	6,83	41	3,55%	**45,11%**
8	Ceny na wysięgnikach	**8**	6,50	4,50	36	3,12%	**48,23%**
9	Dynamizm sklepu	**7**	5,86	5,14	36	3,12%	**51,34%**
10	Wybór produktów	**4**	2,00	9,00	36	3,12%	**54,46%**

Źródło: Opracowanie własne.

Waga jest stosunkiem oceny ważności danego czynnika do sumy ocen ważności wszystkich czynników wyrażonym w procentach.

Według całego personelu, cena produktu i SBRAM (Sourir, Bonjour, Regard, Au revoir, Merci) kształtują 80% satysfakcji klientów zgodnie z zasadą Pareto. Nawiązując do reguły ABC, powyższe 10 kryteriów kształtuje około 90% satysfakcji klientów.

Tabela 10

Najważniejsze kryteria według kierowników

KIEROWNICY (9 OSÓB)							
Lp	Kryteria	**Częstości**	Średnia ranga	Średnia ilość punktów	Ocena ważności (częstości x punkty	Waga	**Wartości skumulowane**
1	Cena produktu	**7**	2,00	9,00	63	12,73%	**12,73%**
2	SBRAM	**5**	3,60	7,40	37	7,47%	**20,20%**
3	Dyspozycyjność sprzedawców	**4**	3,50	7,50	30	6,06%	**26,26%**
4	Kompetencje techniczne	**4**	4,00	7,00	28	5,66%	**31,92%**
5	Dynamizm sklepu	**5**	5,60	5,40	27	5,45%	**37,37%**
6	Zero czekania (rejon+kasa)	**5**	6,40	4,60	23	4,65%	**42,02%**
7	Raport jakości do ceny	**3**	3,33	7,67	23	4,65%	**46,67%**
8	Jakość produktów	**3**	3,67	7,33	22	4,44%	**51,11%**
9	Klarowność oferty	**3**	3,67	7,33	22	4,44%	**55,56%**

Źródło: Opracowanie własne.

Według kierowników, 20% najważniejszych kryteriów pokrywa się z opinią całości personelu. 90% satysfakcji kształtuje według nich 9 kryteriów (około 50% wartości skumulowanej).

Tabela 11

Najważniejsze kryteria według sprzedawców

SPRZEDAWCY (12 OSOB)							
Lp	Kryteria	**Częstości**	Średnia ranga	Średnia ilość punktów	Ocena ważności (częstości x punkty	Waga	**Wartości skumulowane**
1	Cena produktu	**7**	2,00	9,00	63	9,55%	**9,55%**
2	Raport jakości do ceny	**7**	2,43	8,57	60	9,09%	**18,64%**
3	SBRAM	**7**	2,57	8,43	59	8,94%	**27,58%**
4	Dyspozycyjność sprzedawców	**5**	4,20	6,80	34	5,15%	**32,73%**
5	Kompetencje techniczne	**5**	4,60	6,40	32	4,85%	**37,58%**
6	Zero czekania (rejon+kasa)	**4**	4,00	7,00	28	4,24%	**41,82%**
7	Sprzedawcy sportowcami	**4**	4,50	6,50	26	3,94%	**45,76%**
8	Czystość sklepu	**4**	4,75	6,25	25	3,79%	**49,55%**

Źródło: Opracowanie własne.

Według sprzedawców, 20% najważniejszych kryteriów stanowią 3 czynniki, oprócz ceny produktu oraz SBRAM istotną rolę spełnia też raport jakości do ceny. O 90% satysfakcji stanowi 8 kryteriów.

Tabela 12

Najważniejsze kryteria według ekipy Atelier-Cycle-Rollers

ATELIER CYCLE ROLLERS (5 OSOB)							
Lp	Kryteria	**Częstości**	Średnia ranga	Średnia ilość punktów	Ocena ważności (częstości x punkty	Waga	**Wartości skumulowane**
1	Cena produktu	**3**	1,00	10,00	30	10,91%	**10,91%**
2	Raport jakości do ceny	**3**	3,00	8,00	24	8,73%	**19,64%**
3	Serwis posprzedażowy	**4**	5,75	5,25	21	7,64%	**27,27%**
4	Ceny na wysięgnikach	**4**	7,25	3,75	15	5,45%	**32,73%**
5	SBRAM	**2**	4,00	7,00	14	5,09%	**37,82%**
6	Produkty zachęcające	**2**	4,50	6,50	13	4,73%	**42,55%**
7	Miła obsługa	**2**	4,50	6,50	13	4,73%	**47,27%**
8	Kompetencje techniczne	**2**	4,50	6,50	13	4,73%	**52,00%**

Źródło: Opracowanie własne.

Według ekipy Atelier-Cycle-Roller, 20% najważniejszych atrybutów ma inny skład. Stanowią je cena produktu, ale też raport jakości do ceny oraz, co nie wystąpiło wcześniej, serwis posprzedażowy. Jest tak zapewne, ponieważ rejon Atelier domyślnie zajmuje się naprawami nie tylko gwarancyjnymi. SBRAM, wcześniej w pierwszej dwójce najważniejszych kryteriów, tutaj zajmuje dopiero piątą pozycję.

Tabela 13

Najważniejsze kryteria według ekipy Santé Découverte

SANTÉ DÉCOUVERTE (2 OSOBY)							
Lp	Kryteria	**Częstości**	Średnia ranga	Średnia ilość punktów	Ocena ważności (częstości x punkty	Waga	**Wartości skumulowane**
1	Cena produktu	**2**	3,50	7,50	15	13,64%	**13,64%**
2	Klarowność oferty	**1**	1,00	10,00	10	9,09%	**22,73%**
3	Dynamizm sklepu	**1**	2,00	9,00	9	8,18%	**30,91%**
4	Ceny na wysięgnikach	**1**	2,00	9,00	9	8,18%	**39,09%**
5	SBRAM	**1**	3,00	8,00	8	7,27%	**46,36%**
6	Sprzedawcy sportowcami	**1**	3,00	8,00	8	7,27%	**53,64%**
7	Parking	**2**	7,00	4,00	8	7,27%	**60,91%**

Źródło: Opracowanie własne.

Według ekipy Santé Découverte, 20% najważniejszych kryteriów stanowi cena produktu a także klarowność oferty, która pojawiła się wcześniej tylko wśród kierowników i to na 9 pozycji.

Tabela 14

Najważniejsze kryteria według ekipy Sports Collectifs

SPORTS COLLECTIFS (2 OSOBY)							
Lp	Kryteria	**Częstości**	Średnia ranga	Średnia ilość punktów	Ocena ważności (częstości x punkty	Waga	**Wartości skumulowane**
1	Cena produktu	**1**	1,00	10,00	10	9,09%	**9,09%**
2	Dyspozycyjność sprzedawców	**1**	1,00	10,00	10	9,09%	**18,18%**
3	Zero czekania (rejon+kasa)	**2**	6,00	5,00	10	9,09%	**27,27%**
4	Jakość produktów	**1**	2,00	9,00	9	8,18%	**35,45%**
5	Raport jakości do ceny	**1**	2,00	9,00	9	8,18%	**43,64%**
6	Towarzyszenie na parkingu	**1**	3,00	8,00	8	7,27%	**50,91%**

Źródło: Opracowanie własne.

Według ekipy Sports Collectifs, 20% najważniejszych kryteriów ma również nieco inny skład. Jak zwykle cena produktu jest na pierwszym miejscu, dopełniona przez dyspozycyjność sprzedawców i zasadę „zero czekania (rejon + kasa)”. Na 50% skumulowanej wartości wag składa się sześć czynników.

Wszystkie sześć wyodrębnionych przeze mnie grup wybrało cenę produktu, jako najważniejszy czynnik satysfakcji klienta. Wśród najważniejszych czynników znalazły się też: SBRAM (pojawiło się w czołówce 5 razy), raport jakości do ceny (4 razy), kompetencje techniczne (4 razy), dyspozycyjność sprzedawców (4 razy), zasada „zero czekania (kasa + rejon)” (4 razy), sprzedawcy sportowcami (3 razy).

Przeprowadziłam również analizę, biorąc pod uwagę tylko częstość wybierania danego kryterium, jako jednego z 10 najważniejszych. Przeprowadzanie tego typu statystyk dla pojedynczych grup nie dawało pożądanego efektu, z przyczyn niskiej liczebności próby. Dlatego też przeanalizowałam tylko opinie całości personelu, kierowników oraz sprzedawców. Wyniki przedstawiają poniższe tabele.

Tabela 15

Najczęściej wybierane kryteria wśród całości personelu

CAŁY PERSONEL (21 OSOB)				
Lp	Kryteria	**Częstości**	Waga	**Wartości skumulowane**
1	Cena produktu	**14**	6,67%	**6,67%**
2	SBRAM	**12**	5,71%	**12,38%**
3	Raport jakości do ceny	**10**	4,76%	**17,14%**
4	Dyspozycyjność sprzedawców	**9**	4,29%	**21,43%**
5	Kompetencje techniczne	**9**	4,29%	**25,71%**
6	Zero czekania (rejon+kasa)	**9**	4,29%	**30,00%**
7	Ceny na wysięgnikach	**8**	3,81%	**33,81%**
8	Dynamizm sprzedawców	**7**	3,33%	**37,14%**
9	Czystość sklepu	**7**	3,33%	**40,48%**
10	Karta klienta	**7**	3,33%	**43,81%**
11	Sprzedawcy sportowcami	**6**	2,86%	**46,67%**
12	Serwis posprzedażowy	**6**	2,86%	**49,52%**
13	Dynamizm sprzedawców	**6**	2,86%	**52,38%**
14	Dostępność sklepu	**6**	2,86%	**55,24%**
15	Polityka wymiany	**6**	2,86%	**58,10%**

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 16

Najczęściej wybierane kryteria wśród kierowników

KIEROWNICY (9 OSOB)				
Lp	Kryteria	**Częstości**	Waga	**Wartości skumulowane**
1	Cena produktu	7	7,78%	**7,78%**
2	SBRAM	5	5,56%	**13,33%**
3	Dynamizm sklepu	5	5,56%	**18,89%**
4	Zero czekania (rejon+kasa)	5	5,56%	**24,44%**
5	Dyspozycyjność sprzedawców	4	4,44%	**28,89%**
6	Kompetencje techniczne	4	4,44%	**33,33%**
7	Raport jakości do ceny	3	3,33%	**36,67%**
8	Jakość produktów	3	3,33%	**40,00%**
9	Klarowność oferty	3	3,33%	**43,33%**
10	Tête de gondole	3	3,33%	**46,67%**
11	Polityka wymiany	3	3,33%	**50,00%**
12	Opis techniczny	3	3,33%	**53,33%**
13	Dynamizm sprzedawców	3	3,33%	**56,67%**
14	Czystość magazynu	3	3,33%	**60,00%**

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 17

Najczęściej wybierane kryteria wśród sprzedawców

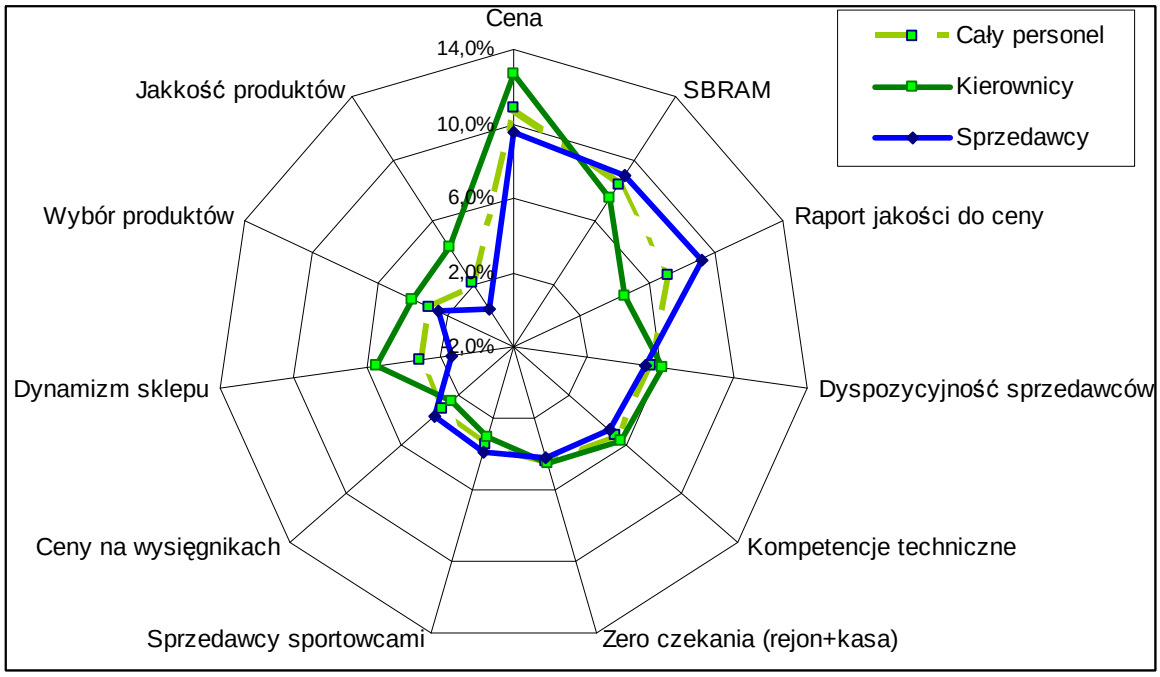
SPRZEDAWCY (12 OSOB)				
Lp	Kryteria	**Częstości**	Waga	**Wartości skumulowane**
1	Cena produktu	7	5,83%	**5,83%**
2	Raport jakośći do ceny	7	5,83%	**11,67%**
3	SBRAM	7	5,83%	**17,50%**
4	Ceny na wysięgnikach	6	5,00%	**22,50%**
5	Dyspozycyjność sprzedawców	5	4,17%	**26,67%**
6	Kompetencje sprzedawców	5	4,17%	**30,83%**
7	Karta klienta	5	4,17%	**35,00%**
8	Wydarzenia (Trocathlon)	5	4,17%	**39,17%**
9	Zero czekania(rejon+kasy)	4	3,33%	**42,50%**
10	Sprzedawcy sportowcami	4	3,33%	**45,83%**
11	Czystość sklepu	4	3,33%	**49,17%**
12	Serwis posprzedażowy	4	3,33%	**52,50%**
13	Dostępność sklepu	4	3,33%	**55,83%**
14	Katalogi	4	3,33%	**59,17%**

Źródło: Opracowanie własne.

W powyższych tabelach znajduje się prawie 60% najważniejszych kryteriów. Wedle wcześniejszej zasady, powinnam wybrać około 50% kryteriów, jednak w sytuacji, kiedy na pograniczu znajdowały się kryteria o takiej samej częstotliwości występowania, a o ich kolejności ułożenia decydował przypadek, zaliczałam do jednej grupy wszystkie takie czynniki.

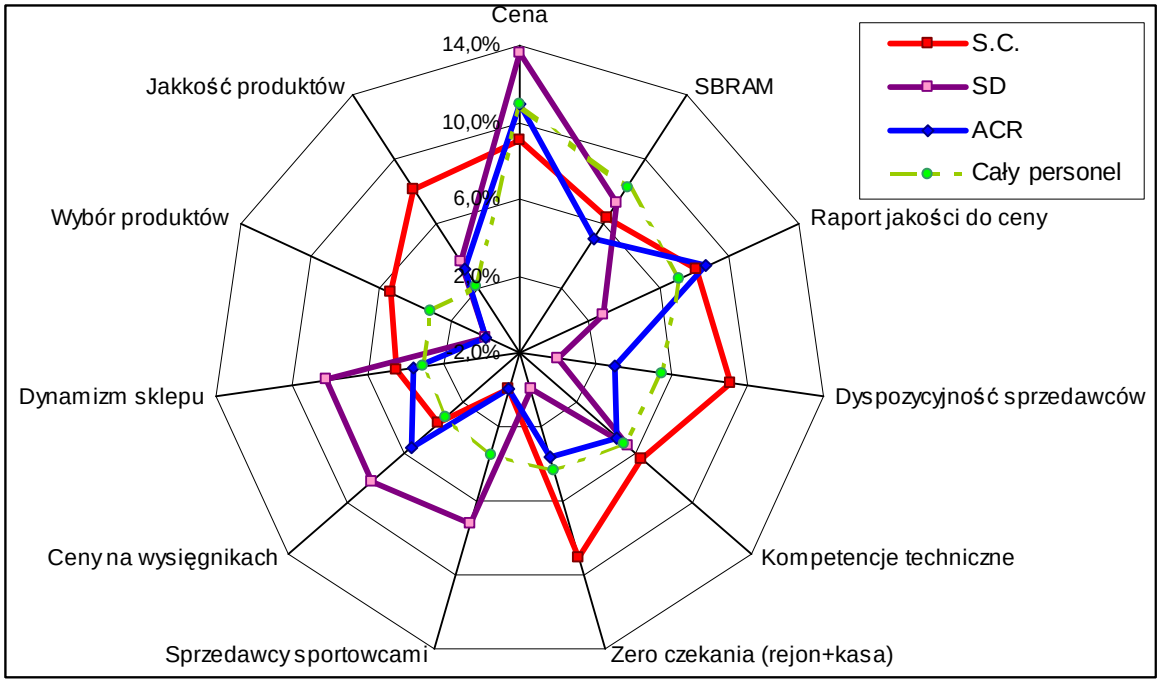
Porównując wyniki tych dwóch analiz, wynika, iż w badaniu według wag w grupie 20% tych najważniejszych znajdowały się 2-3 czynniki; w badaniu według częstotliwości wybierania – 3-4 czynniki. Zauważyłam też, iż kierownicy są bardziej jednolici w swoich opiniach (wagi tych najważniejszych atrybutów mają wyższą wartość niż u sprzedawców).

Poniższe dwa rysunki obrazują rozbieżności w ocenach poszczególnych grup. Rysunek 14. jest porównaniem poglądów kierowników i sprzedawców. Rysunek 15. jest zestawieniem poglądów na najważniejsze kryteria ekip trzech rejonów, badanych przeze mnie na życzenie dyrektora, na tle opinii ogółu.



Rysunek 14. Różnice w opiniach kierowników i sprzedawców w odniesieniu do ogółu
Źródło: Opracowanie własne.

Na powyższym rysunku widać wyraźnie, że istnieją dość duże różnice, między opiniami sprzedawców i kierowników, mimo iż w badaniu wzięła udział porównywalna liczba członków każdej z grup (kierownicy – 9 osób, sprzedawcy -12 osób). Opinia całości personelu jest niejako uśrednieniem obu trendów, jej wartość wagowa plasuje się między wartościami wag dwóch pomniejszych grup składowych. Największe niezgodności występują w kwestiach takich, jak: dynamizm sklepu, raport jakości do ceny (kierownicy zdecydowanie stawiają na cenę), jakość produktów. Bardziej zgodne poglądy występują natomiast przy kryteriach: sprzedawcy sportowcami, zero czekania (rejon + kasa), kompetencje techniczne oraz dyspozycyjność sprzedawców.



Rysunek 15. Różnice w opiniach ekip obsługujących rejony:
Sports Collectifs, Santé Découverte, Atelier-Cycle-Roller w odniesieniu do ogółu
Źródło: Opracowanie własne.

Patrząc na ten rysunek, należy pamiętać o niewielkiej liczebności każdej z ekip. Ekipa Atelier-Cycle-Rollers reprezentowana była w badaniu przez 5 członków (70% całości), pozostałe ekipy – przez dwóch (co stanowi 100% obsługi tych rejonów). Można zaobserwować ogromne odchylenia opinii poszczególnych rejonów nie tylko od opinii ogółu. Oceny czynników w tych trzech rejonach wykazują znaczne zróżnicowanie. Dużo można wyczytać o stosunku do wykonywanej pracy w danym rejonie. Na przykład zasada „zero czekania (rejon + kasa) wydaje się mieć dużo niższe znaczenie w rejonie Santé Découverte, w przeciwieństwie do Sports Collectifs, gdzie zdaje się stanowić absolutny priorytet. Podobnie jest z dyspozycyjnością sprzedawców. Spore rozbieżności występują również w opiniach o cenach na wysięgnikach i sprzedawcach uprawiających sport.

Respondenci proszeni o skreślenie pięciu, ich zdaniem, nieważnych kryteriów na liście, wskazali łącznie 22 kryteria. Poniższa tabelka przedstawia ich analizę według częstości.

Tabela 18

Analiza skreślonych atrybutów satysfakcji klienta

CAŁY PERSONEL (21 OSÓB)					
Kryteria	1. Liczba oznaczeń jako ważny	2. Liczba skreśleń	Różnica: 2. - 1.	Waga	Wagi skumulowane
Przestrzeń do gier i zabaw	0	10	10	14,71%	14,71%
Dystrybutor	0	9	9	13,24%	27,94%
Stroje firmowe	0	6	6	8,82%	36,76%
Muzyka	1	7	6	8,82%	45,59%
Telewizory (sportowe obrazy filmowe)	2	7	5	7,35%	52,94%
Papier upominkowy	0	4	4	5,88%	58,82%

Źródło: Opracowanie własne.

Za nieważne według personelu, przyjęłam 6 kryteriów o największej liczbie skreśleń, wymienionych w powyższej tabelce, czyli prawie 60% wartości skumulowanej cechy „nieważność".

4.3. Etap III: Badania pilotażowe ankiety klientowskiej

Czynniki wygenerowane z poprzednich etapów posłużyły mi do zbudowania pierwszej ankiety testowej (załącznik 7.). Budując kwestionariusz wspierałam się poradami Hilla i Alexandra (HILL, ALEXANDER 2003, s. 154-199) oraz wskazówkami Mazurek-Łopacińskiej (MAZUREK-ŁOPACIŃSKA 2002, s. 178-189). Wyodrębniłam w niej trzy główne części:

1) profil klienta,
2) kryteria satysfakcji istotne w opinii personelu Décathlonu (ocenie ważności i satysfakcji poddane są wszystkie czynniki znajdujące się w tej grupie) (*pierwsza lista kryteriów*),
3) komplementarne czynniki satysfakcji klienta (*druga lista kryteriów*).

Profil klienta podzielony był na części: „a" i „b". Część „a" znajdowała się na początku kwestionariusza i zawierała trzy pytania: dwa czyszczące, dotyczące ostatniej wizyty w sklepie oraz ilości dokonanych w sklepie zakupów. Oba pytania miały na celu eliminację klientów, którzy w ostatnim roku nie pojawili się w Décathlonie, bądź nic w nim nie kupili. W trzecim pytaniu tej części prosiłam o wskazanie dwóch najczęściej odwiedzanych przez siebie rejonów. Część „b" umiejscowiłam na końcu kwestionariusza. Pełniła ona rolę metryczki, więc znajdowały się tam pytania o wiek, płeć, posiadanie dzieci, przynależność do organizacji sportowej (biorąc pod uwagę popularność i różnorodność klubów sportowych we Francji, posłużyło to do weryfikacji intensywności uprawianego sportu, a nazwa klubu informowała o typie uprawianego sportu).

Część druga, czyli „czynniki satysfakcji istotne w opinii personelu”, zawierała dwie tabele z dwudziestoma dwoma czynnikami satysfakcji klienta, które wygenerowałam, jako ważne w procesie analizy ankiet ważności, wypełnionych przez personel. Pierwsza tabela służyła do zakreślenia opinii na skali liczbowej, na temat ważności danego czynnika. Skalę ważności, którą się posłużyłam, ilustruje poniży rysunek.

Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nieważne			Raczej nieważne			Raczej ważne			Bardzo ważne

Rysunek 16. Skala ważności zastosowana w ankiecie
Źródło: Opracowanie własne.

Druga tabela zawierała tę samą listę atrybutów, tym razem celem było oznaczenie na skali liczbowej poziomu satysfakcji z realizacji tych czynników. Skalę, którą wykorzystałam zawiera poniższy rysunek.

Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Zawiedziony			Raczej nie-zadowolony			Raczej zadowolony			Zachwycony

Rysunek 17. Skala satysfakcji zastosowana w ankiecie
Źródło: Opracowanie własne.

Część trzecia – komplementarne czynniki satysfakcji klienta – zawierała pogrupowaną listę 46 czynników z możliwością dodania 4 nowych. Prosiłam o wybranie z listy maksymalnie pięciu czynników, które, według respondenta, mają ważność maksymalną (9 lub 10 odnośnie wcześniejszej skali ważności). W następnym pytaniu prosiłam o nadanie poziomu satysfakcji czynnikom wybranym z wcześniejszej listy 50 czynników (46 danych + 4 propozycje) według zamieszczonej wcześniej skali oceny satysfakcji. Poprosiłam również respondentów o wybranie 5 czynników o ważności minimalnej (1 lub 2 odnośnie wcześniejszej skali ważności).

Całość opatrzona była wstępem i komentarzami tłumaczącymi każdą część kwestionariusza. Na końcu umieściłam również miejsce na komentarze. Ankieta liczyła 12 pytań zamkniętych i jedno półotwarte, rozmieszczone na czterech stronach. Każdy kwestionariusz zaopatrzyłam w małą żółtą karteczkę informującą, iż jest to test ankiety. Chciałam przez to zachęcić respondentów do komentowania kwestionariusza.

Pilotaż przeprowadziłam w Décathlonie w sobotę 22 kwietnia 2006 testując ankietę na siedemnastu klientach, wybierając ich losowo wśród odwiedzających sklep.

Oto wnioski:

1) ankieta jest stanowczo za długa;
2) respondenci nie czytają wyjaśnień;

3) tylko 3 osoby wypełniły ankietę do końca i bez błędów;
4) koniecznie trzeba poprawić kwestionariusz;
5) niektórzy klienci zainteresowani byli celami i wynikami badania.

W związku z powyższym znacznie zmodyfikowałam ankietę. Objaśnienia zredukowałam do minimum. Usunęłam też podział kwestionariusza na części. Zlikwidowałam pytanie dotyczące mało ważnych czynników. W związku z zainteresowaniem wynikami, postanowiłam dopisać pytanie o adres e-mail, na który wysłać miałam opracowane wyniki ankiety. Część „profil klienta" w całości umieściłam na pierwszej stronie, co poprawiło jednolitość kwestionariusza. Z listy czynników komplementarnych usunęłam 6 kryteriów, które zostały uznane za nieważne przez personel Décathlonu w ankiecie ważności.

Nowa ankieta liczyła 3 strony i zdawała się dużo bardziej logiczna.

4.4. Etap IV: Badania zasadnicze

4.4.1. Przebieg badania

Z nowym kwestionariuszem (załącznik 9.) rozpoczęłam ankietę w poniedziałkowe popołudnie 24 kwietnia 2006 i prowadziłam ją do soboty wieczór 29 kwietnia 2006 roku. Do dyspozycji miałam 2 stanowiska, przy których mogło być w sumie w tym samym czasie 4-6 respondentów. Na stanowiskach dostępne były kwestionariusze, długopisy oraz słodycze w ramach podziękowania. Moja rola polegała na proponowaniu klientom wypełnienia ankiety, zapraszając ich do zajęcia wolnego miejsca przy stanowisku. Od czasu do czasu wyjaśniałam ewentualne niejasności. Rozkład zbierania ankiet zawiera poniższa tabelka.

Tabela 19

Rozkład ilości ankiet w ciągu 6 dni prowadzenia badania

	24.04.06		25.04.06		26.04.06		27.04.06		28.04.06		29.04.06		razem	
	✔	-	✔	-	✔	-	✔	-	✔	-	✔	-	✔	-
rano	-	-	24	4	21	3	17	2	11	1	17	5	90	15
po południu	18	8	34	11	36	8	35	6	35	5	28	6	186	44
razem	**18**	**8**	**58**	**15**	**57**	**11**	**52**	**8**	**46**	**6**	**45**	**11**	**276**	**59**
												Σ	**335**	

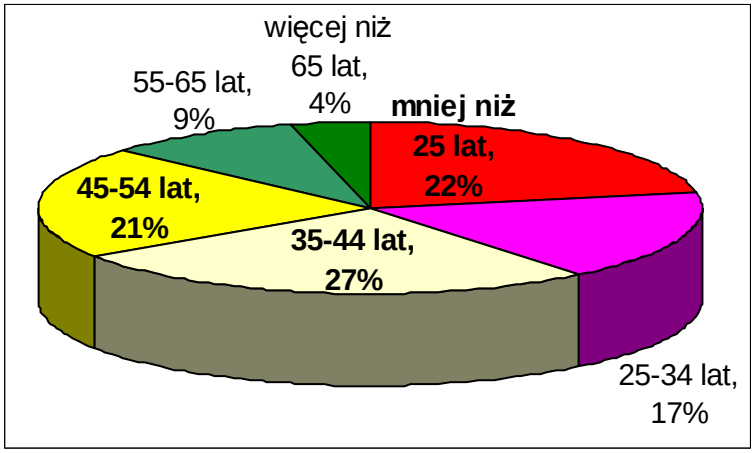
Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższej tabelki wynika, iż w sumie wypełnionych zostało 335 ankiet, z czego 276 ankiet (oznaczonych kolorem zielonym) nadawało się do analizy (były wypełnione w całości, respondenci zrobili zakupy w Décathlonie w Auxerre w ciągu ostatniego roku). Z całości badania 59 ankiet nie kwalifikowało się do analizy (respondenci nie odpowiedzieli

na wszystkie pytania, bądź nie przeszli przez pytania filtrujące). Respondenci, tak jak w badaniach pilotażowych, dobierani byli losowo wśród odwiedzających sklep Décathlon.

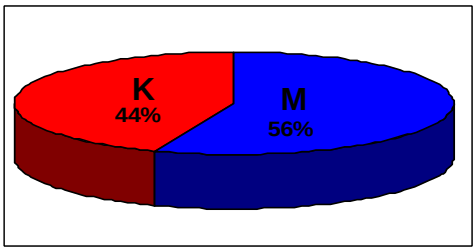
4.4.2. Analiza metryczki

Z analizy 276 ankiet otrzymałam następującą charakterystykę próby.

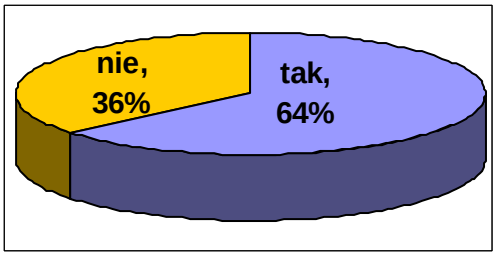


Rysunek 18. Wiek respondentów
Źródło: Opracowanie własne.

Największą grupą byli respondenci w wieku 35-44 lat. Nieco ponad $^{1}/_{5}$ stanowią respondenci poniżej 25 roku życia. We wcześniejszych badaniach liczba tak młodych ludzi plasowała się poniżej 15%. Prawie połowę stanowią respondenci w wieku 35-54 lat. Klienci powyżej 55. roku życia stanowią jedynie 13 %.

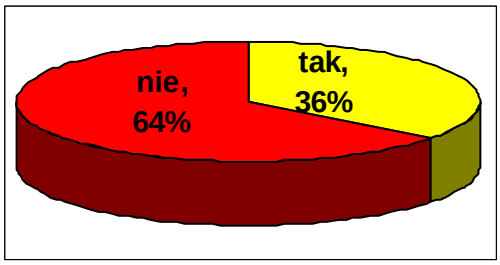


Rysunek 19. Płeć respondentów
Źródło: Opracowanie własne.



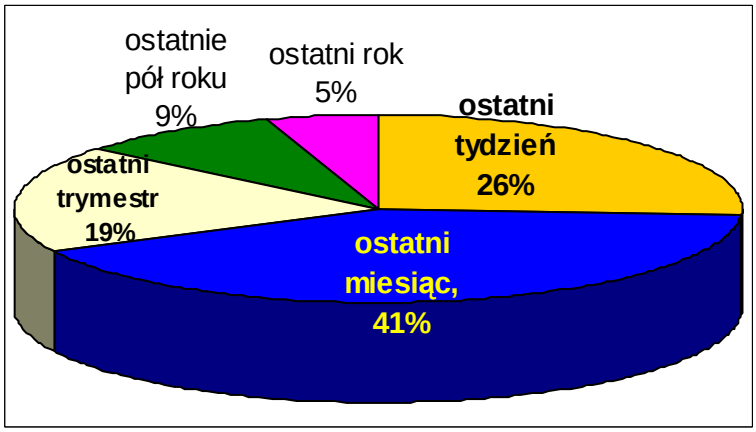
Rysunek 20. Czy posiada Pan/Pani dzieci?
Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci w większości byli mężczyznami (56%), chociaż różnica między liczebnością tych dwóch grup wynosiła tylko 32 osoby. 64% ankietowanych, czyli znaczna większość, posiada dzieci.



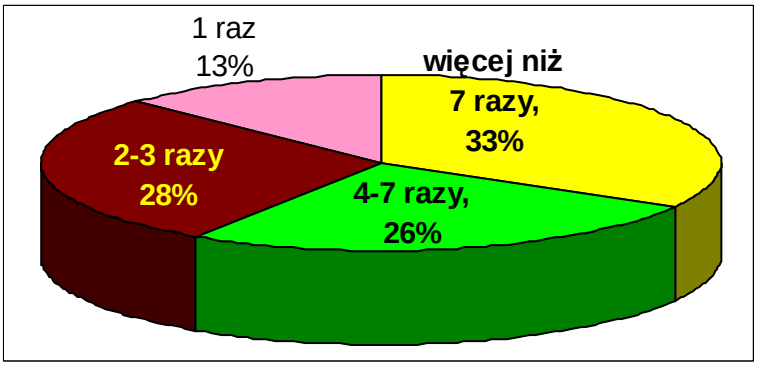
Rysunek 21. Czy należy Pan/Pani do organizacji sportowej?
Źródło: Opracowanie własne.

Tylko 36% ankietowanych zadeklarowała przynależność do organizacji sportowych. Były to przede wszystkim kluby: piłki nożnej, rowerowe i wschodnich sztuk walki.



Rysunek 22. Kiedy ostatnio odwiedził/a Pan/Pani sklep Décathlon?
Źródło: Opracowanie własne.

Około $^{2}/_{3}$ respondentów stwierdziła, iż odwiedziła Décathlon w ciągu ostatniego miesiąca. W ciągu ostatniego trymestru 86% ankietowanych odwiedziło Décathlon.



Rysunek 23. Ile razy dokonał/a Pan/Pani zakupu w Décathlonie w ciągu ostatniego roku?
Źródło: Opracowanie własne.

Ponad 60% respondentów zadeklarowało, iż w ciągu ostatniego roku dokonali zakupu w Décathlonie minimum 4 razy, z czego $^{1}/_{3}$ więcej niż 7 razy.

Analizę krzyżową dwóch ostatnich zagadnień przedstawia poniższa tabelka.

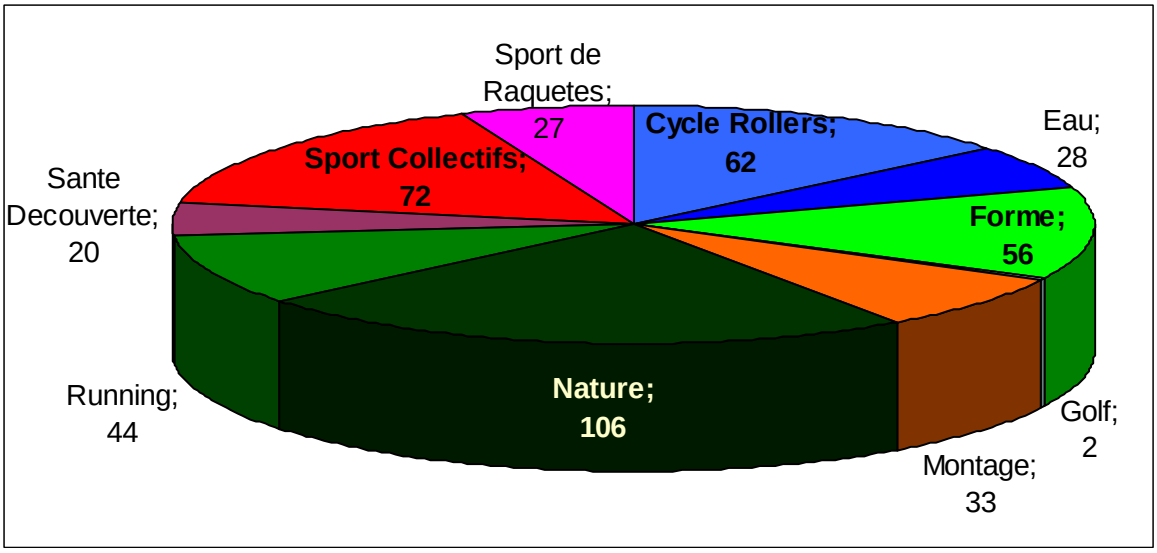
Tabela 20

Analiza krzyżowa kryteriów "ostatnia wizyta" i "ilość zakupów"

	Ilość zakupów w ostatnim roku				
Czas ostatniej wizyty	*więcej niż 7 razy*	*4-7 razy*	*2-3 razy*	*1 raz*	**Razem**
w ostatnim tygodniu	36	12	20	5	**73**
w ostatnim miesiącu	47	40	21	7	**115**
w ostatnim trymestrze	7	17	22	7	**53**
w ostatnim pół roku	2	2	11	10	**25**
w ostatnim roku	0	0	4	14	**18**
Razem	**92**	**71**	**78**	**43**	**276**

Źródło: Opracowanie własne.

Niemal połowę stanowią osoby, które dokonały zakupu minimum 4 razy w ciągu ostatniego miesiąca (kolor żółty). Ponad 80% respondentów dokonało zakupu minimum 2 razy, odwiedzając Décathlon w ciągu ostatnich 4 miesięcy (kolory żółty i pomarańczowy).



Rysunek 24. Który świat odwiedza Pan/Pani najczęściej (proszę wybrać maksymalnie 2)?
Źródło: Opracowanie własne.

Najwięcej ankietowanych stwierdza, iż jednym z dwóch najczęściej odwiedzanych światów jest Nature. Następne najczęściej odwiedzane są Sports Collectifs, Cycle-Rollers i Forme.

4.4.3. Analiza ważności atrybutów satysfakcji klienta według klientów

Poniższa tabela przedstawia 22 atrybuty pierwszej listy w kolejności od najuważniejszego do najmniej ważnego w ocenach klientów. Liczba wskazań przy niektórych kryteriach może być mniejsza niż 276. Jest to jest spowodowane tym, iż kiedy respondenci nie mieli

styczności z daną cechą, zaznaczali odpowiedź „brak opinii”, a te odpowiedzi nie były uwzględniane w obliczeniach.

Tabela 21

Atrybuty „pierwszej listy” według średnich ocen ważności

Kryteria	*Liczba wskazań*	*Srednia ocen ważności*	*Odch. stand.*	*Wsp. zmienności*	*Ocena max*	*Ocena min*	*Rozstęp ocen*
Jakość produktów	275	**8,98**	1,27	14,16%	10	4	6
Raport jakości do ceny	275	**8,64**	1,53	17,66%	10	1	9
Grzeczność personelu	275	**8,48**	1,70	20,02%	10	1	9
Czystość sklepu i personelu	273	**8,34**	1,71	20,49%	10	1	9
Wybór produktów	269	**8,31**	1,56	18,73%	10	1	9
Ceny produktów	276	**8,25**	1,81	21,88%	10	1	9
Serwis posprzedażowy	254	**8,20**	2,09	25,55%	10	1	9
Dyspozycyjność sprzedawców	275	**8,18**	1,81	22,07%	10	1	9
Kompetencje techniczne	270	**8,18**	1,72	21,07%	10	1	9
Ceny na wysięgnikach	245	**7,97**	1,98	24,87%	10	1	9
Klarowność oferty	269	**7,77**	1,75	22,49%	10	1	9
Polityka wymiany	243	**7,50**	2,49	33,21%	10	1	9
Produkty zachęcające	268	**7,37**	2,01	27,29%	10	1	9
Dynamizm sklepu	265	**7,18**	1,91	26,61%	10	1	9
Parking	269	**7,08**	2,31	32,59%	10	1	9
Miła obsługa	257	**6,89**	2,34	33,93%	10	1	9
Zero czekania (rejon+kasa)	270	**6,81**	2,29	33,69%	10	1	9
Sprzedawcy sportowcami	258	**6,57**	2,54	38,67%	10	1	9
Karta klienta	248	**6,25**	2,81	44,99%	10	1	9
Towarzyszenie wewnątrz sklepu	245	**6,04**	2,66	44,02%	10	1	9
Wydarzenia (np. Trocatlon)	232	**5,94**	2,80	47,14%	10	1	9
Towarzyszenie na zewnątrz	231	**5,84**	2,66	45,47%	10	1	9
	średnia:	**7,49**	*Max:*	**47,14**%			

Źródło: Opracowanie własne.

Średnia ocena ważności wszystkich kryteriów z listy pierwszej wynosi 7,5 na 10. Najważniejszym kryterium dla klientów okazała się „jakość produktów” (średnia ocena 9 na 10 w skali ważności). Kryterium to dostawało oceny o najmniejszym rozstępie. Ocena minimalna tego czynnika wynosi 4, a nie jak wszystkich innych 1. Średnie oceny „raczej nieważnych” (poniżej 6 w skali ważności) otrzymały kryteria: „wydarzenia (np. Throcathlon)” oraz „towarzyszenie na zewnątrz”

Odchylenie standardowe jest dość zmienne. Ma również tendencję zwiększania wartości wraz z malejącą ważnością kryteriów, co oznacza, iż najważniejsze kryteria mają najmniejsze odchylenia standardowe. Taki trend potwierdza zachowanie współczynnika zmienności.

Na drugiej liście kryteriów, które nie są bardzo istotne dla personelu Décathlonu, klienci znaleźli również bardzo ważne kryteria (na 9 i 10 w skali ważności). Mając możliwość wyboru maksymalnie 5 z 39 kryteriów, 276 ankietowanych zaznaczyło

1179 razy. Poniższa tabelka prezentuje kryteria, które zostały zaznaczone więcej niż przez 20 respondentów.

Tabela 22

Atrybuty „drugiej listy" według średnich ocen ważności

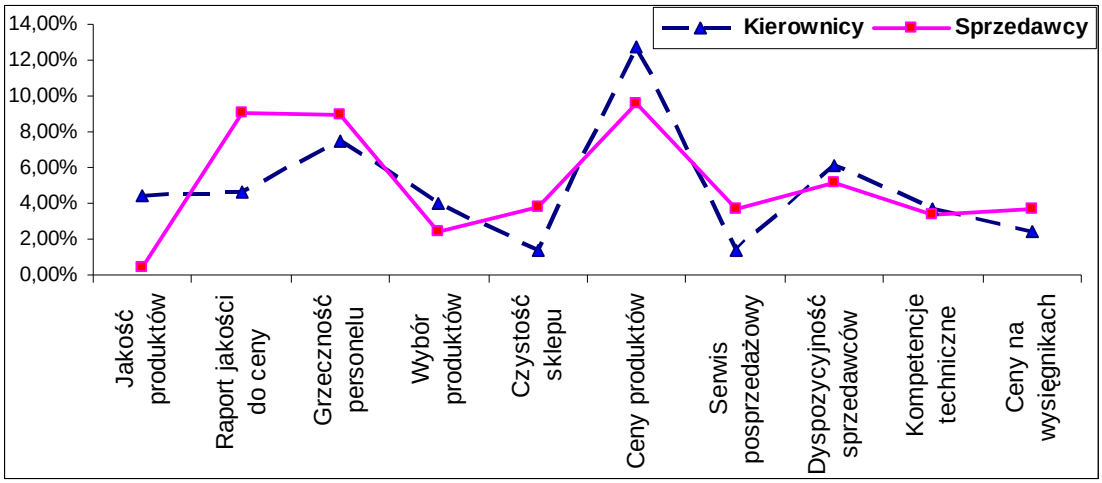
Kryteria « drugiej listy » wybierane najczęściej według ocen ważności	Liczba wskazań
Wybór marek	137
Dostępność produktów	117
Słuchanie klienteli	90
Produkt niebieski	74
Dostępność sklepu	62
Dynamizm sprzedawców	57
Godziny otwarcia	46
Punkt informacyjny	44
Innowacyjność produktów	41
Ekspozycja produktów	40
Tête de Gondole	38
Sezonowość produktów	37
Katalogi	34
Przymierzalnie	32
Toalety	32
Przestrzeń (alejki w sklepie	29
Operacje handlowe	28
Marki Pasje (marki Décathlon)	27
Orientacja (oznakowanie)	23

Źródło: Opracowanie własne.

Warto zauważyć, iż pierwsze kryterium – „wybór marek" – zostało wybrane przez niemal połowę ankietowanych, drugie – „dostępność produktów" – przez ponad 40% respondentów. Jedna trzecia uważa, iż „słuchanie klienteli" również zasługuje na ocenę 9 lub 10 w skali ważności. Oznaczyłam kolorem wszystkie kryteria, które były wybrane przez więcej niż 15% klientów.

4.4.4. Porównanie priorytetów klientów z priorytetami personelu

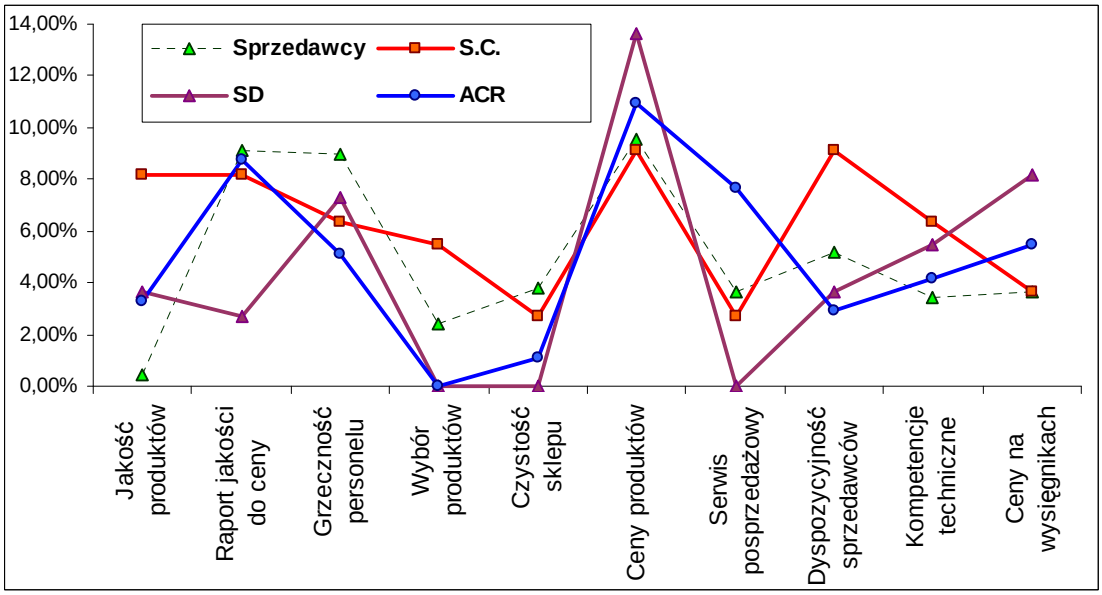
Mimo różnych skal zastosowanych w badaniach ważności wśród personelu i klientów, udało mi się porównać priorytety sformułowane przez te dwie grupy, za pomocą odniesienia wag danych kryteriów wg personelu do średnich poziomów ważności wyznaczonych przez klientów. I tak, na poniższym rysunku, na osi argumentów uporządkowałam 10 najważniejszych kryteriów (średnia wartość ocen ważności nie wynosi mniej niż 8) z listy pierwszej według ważności (najważniejsze od lewej). Oś wartości odzwierciedla wagi danych kryteriów, obliczone podczas analizy ankiety ważności z personelem Décathlonu (porównaj podrozdział 4.2).



Rysunek 25. Percepcja kierowników i sprzedawców względem priorytetów klientów (lista pierwsza)
Źródło: Opracowanie własne.

Sprzedawcy w ogóle nie zwrócili uwagi na najważniejszy czynnik dla klientów, jakim jest jakość produktów. Kierownicy ocenili go nieco lepiej. Wyraźnie najważniejsza względem personelu „cena produktów" znajduje się w kolejności dopiero na szóstej pozycji. Sprzedawcy nieco trafniej ocenili ważność „raportu jakości do ceny", drugiego na liście priorytetów klientów.

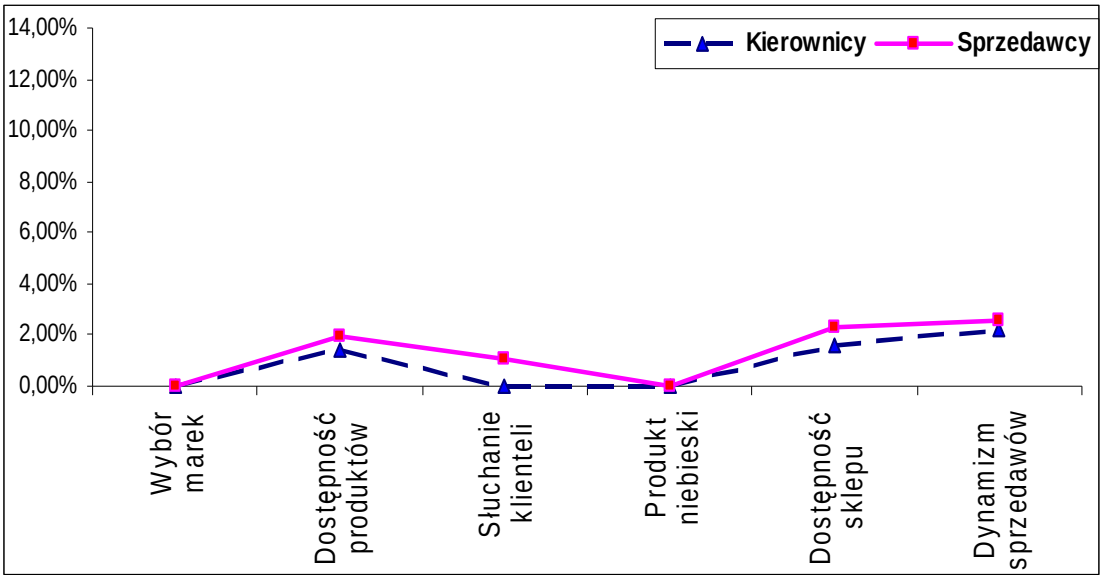
Sytuacja wygląda podobnie po przyjrzeniu się ekipom trzech rejonów.



Rysunek 26. Percepcja ekip trzech rejonów i sprzedawców ogółem względem priorytetów klientów (lista pierwsza)
Źródło: Opracowanie własne.

Najbliżej percepcji klientów zdaje się być ekipa Sports Collectifs, oceniając dość wysoko pierwsze 2 kryteria, reszta z nich również nie otrzymała wagi niższej niż 2%. Ekipa Santé Découverte raczej zgaduje, aż 3 z 10 najważniejszych kryteriów z listy pierwszej otrzymały wagi równe 0.

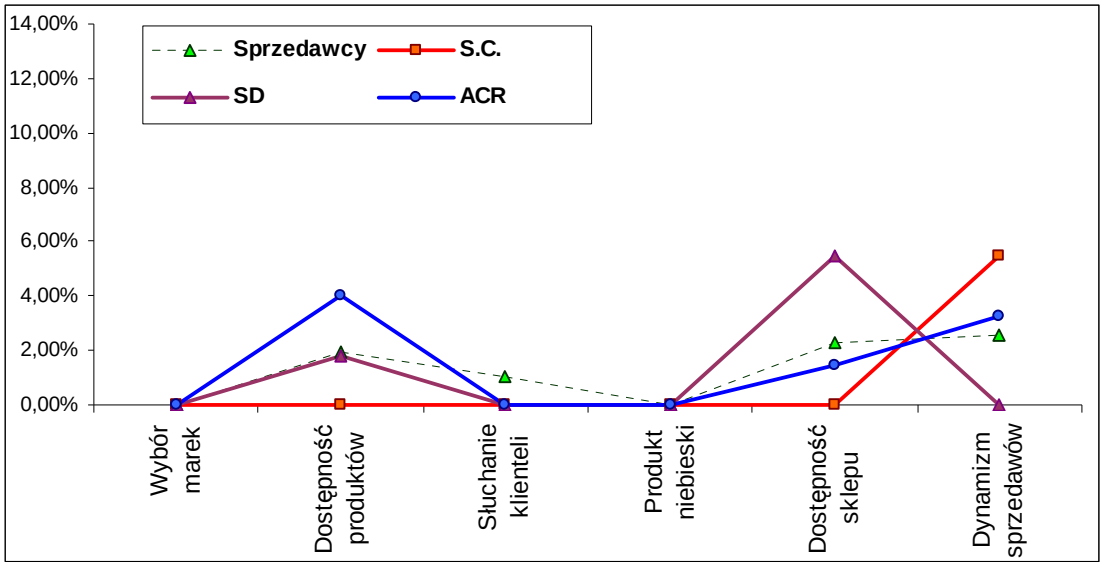
Na drugiej liście kryteriów, które prawie nie zostały zauważone przez personel Décathlonu, klienci również znaleźli ważne dla siebie czynniki. Do porównania wybrałam te kryteria, które były zaznaczone przez co najmniej 20% klientów (57 osób). I tak poniższy rysunek obrazuje wagi kryteriów wyznaczone przez personel względem 6 kryteriów zakreślanych przez klientów jako ważne.



Rysunek 27. Percepcja kierowników i sprzedawców względem priorytetów klientów (lista druga)
Źródło: Opracowanie własne.

Kryterium „wybór marek", które zaznaczyło 50% ankietowanych klientów jako ważne na 9 lub 10 według skali ważności, otrzymało wagę 0 wśród personelu przedsiębiorstwa. Może jest to sprawą strategii firmy, która zmierza bardziej do poszerzania gamy marek własnych, niż promowania marek konkurencji. Niepokojące są raczej bardzo niskie, bądź zerowe wagi takich kryteriów jak: „słuchanie klienteli" czy „produkt niebieski".

Wagi kryteriów w rozbiciu na rejony są nieco bardziej urozmaicone. Sport Collectifs w swoich ocenach pominął 5 na 6 kryteriów przedstawionych poniżej. Nieco lepiej wypadły Santé Découverte i Atelier-Cycle-Rollers.



Rysunek 28. Percepcja ekip 3 rejonów i sprzedawców ogółem względem priorytetów klientów (lista druga)
Źródło: Opracowanie własne.

Porównanie percepcji personelu i klientów wykazało, iż istnieją spore różnice opinii, co w jakiś sposób wpływa na efektywność sprzedaży. Wyniki tego porównania nie są złe, ale w przypadku, kiedy Décathlon uważa się za przedsiębiorstwo o orientacji na klienta, jest nad czym pracować. To badanie jest tego dowodem.

4.4.5. Analiza poziomu satysfakcji klientów

Analiza satysfakcji również przyniosła ciekawe wyniki. Średnia satysfakcji z realizacji kryteriów pierwszej listy wyniosła 7,3 na 10, co oznacza, że klienci są raczej zadowoleni (patrz skala oceny satysfakcji w ankiecie dla klientów – załącznik 9). Na tej liście nie ma kryteriów, które by nie satysfakcjonowały klientów. Najniższe oceny dostały czynniki: „sprzedawcy sportowcami” oraz „zero czekania (rejon + kasa)”. Otrzymały one ocenę średnia niższą niż 7. Współczynnik zmienności wskazuje, że oceny były bardzo różnorodne, jednak opinie charakteryzują się mniejszą zmiennością niż w przypadku ważności. Klienci najbardziej zadowoleni są z „czystości sklepu” (najniższa ocena wynosi 3). Kryterium najważniejsze, czyli „jakość produktów”, otrzymało ocenę 7,6.

Poniższa tabela przedstawia kryteria pierwszej listy uporządkowane według poziomu satysfakcji.

Tabela 23

Atrybuty „pierwszej listy" według średnich ocen satysfakcji

Kryteria	*Liczba wskazań*	*Średnia ocen ważności*	*Odch. stand.*	*Wsp. zmienności*	*Ocena max*	*Ocena min*	*Rozstęp ocen*
Czystość sklepu i personelu	270	**8,10**	1,5	18,1%	10	3	7
Grzeczność personelu	275	**7,88**	1,5	19,0%	10	1	9
Parking	262	**7,81**	1,6	20,9%	10	1	9
Jakość produktów	272	**7,60**	1,6	20,5%	10	2	8
Polityka wymiany	206	**7,56**	1,6	21,8%	10	1	9
Miła obsługa	238	**7,52**	1,6	21,7%	10	1	9
Produkty zachęcające	249	**7,41**	1,6	21,7%	10	1	9
Kompetencje techniczne	255	**7,36**	1,6	22,1%	10	1	9
Karta klienta	214	**7,31**	2,0	27,9%	10	1	9
Wybór produktów	265	**7,30**	1,8	25,3%	10	1	9
Towarzyszenie na zewnątrz	169	**7,28**	1,7	23,0%	10	1	9
Towarzyszenie wewnątrz sklepu	190	**7,28**	1,6	22,3%	10	1	9
Serwis posprzedażowy	210	**7,27**	2,0	26,9%	10	1	9
Raport jakości do ceny	275	**7,27**	1,6	22,4%	10	1	9
Ceny na wysięgnikach	239	**7,21**	1,7	23,1%	10	1	9
Klarowność oferty	266	**7,15**	1,7	23,2%	10	2	8
Wydarzenia (np. Trocathlon)	178	**7,13**	1,9	26,8%	10	1	9
Dynamizm sklepu	255	**7,13**	1,5	21,5%	10	1	9
Dyspozycyjność sprzedawców	273	**7,12**	1,8	25,6%	10	1	9
Ceny produktów	274	**6,95**	1,7	24,3%	10	1	9
Sprzedawcy sportowcami	227	**6,92**	1,8	26,5%	10	1	9
Zero czekania (rejon+kasa)	264	**6,64**	1,8	27,6%	10	1	9
	średnia:	**7,33**	*Max:*	**27,9%**			

Źródło: Opracowanie własne.

Poziom satysfakcji z najważniejszych kryteriów drugiej listy (porównaj: tabela 22.) przedstawia poniższa tabelka. Są one posegregowane według poziomu satysfakcji.

Tabela 24

Atrybuty „drugiej listy" według średnich ocen satysfakcji

Kryteria « drugiej listy » wybierane najczęściej według ocen satysfakcji	**Średnie ocen satysfakcji**	**Odch. stand.**	**Współ. zmienności**
Dostępność sklepu	**8,58**	2,02	28,83%
Przestrzeń (alejki w sklepie)	**8,34**	1,68	24,09%
Punkt informacyjny	**8,27**	1,67	22,11%
Przymierzalnie	**8,19**	1,58	20,82%
Marki pasje "Décathlon"	**8,11**	1,20	13,97%
Godziny otwarcia	**8,09**	1,54	19,10%
Dynamizm sprzedawców	**8,05**	1,68	20,76%
Ekspozycja produktów	**7,80**	1,35	16,37%
Tête de Gondole	**7,74**	1,31	17,62%
Toalety	**7,72**	1,23	15,75%
Produkt niebieski	**7,61**	1,48	19,14%
Słuchanie klienteli	**7,54**	1,51	20,51%
Operacje handlowe	**7,54**	2,34	33,91%
Innowacyjność produktów	**7,41**	1,72	21,03%
Sezonowość produktów	**7,38**	2,39	30,94%
Orientacja (oznakowanie)	**7,26**	1,24	14,85%
Wybór marek	**7,01**	1,38	18,25%
Dostępność produktów	**6,96**	1,10	13,56%
Katalogi	**6,91**	1,67	23,05%

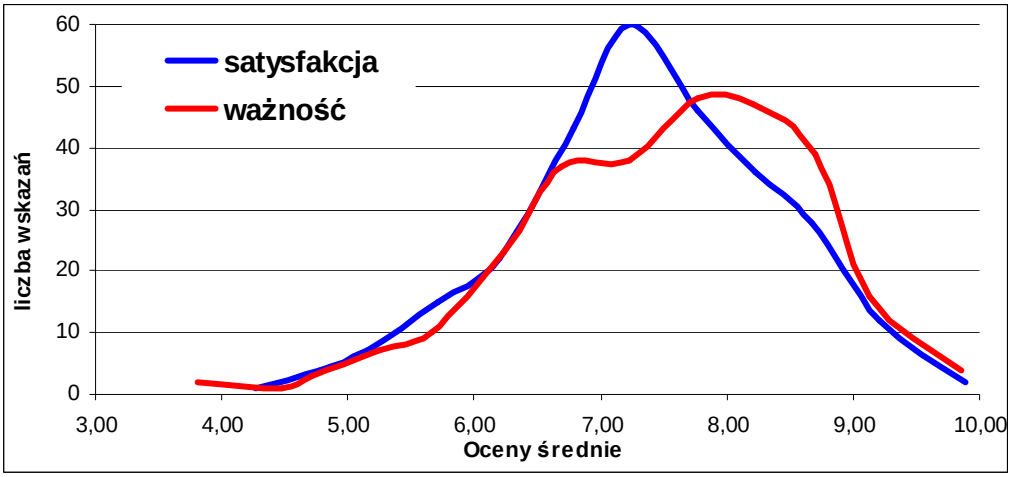
Źródło: Opracowanie własne.

Na tej liście jest dużo kryteriów, które faktycznie satysfakcjonują klientów (oceny średnie powyżej 8). Różnorodność ocen jest większa niż w przypadku kryteriów z listy pierwszej. Średnia satysfakcja ze wszystkich 39 kryteriów drugiej listy wynosi 7,5. W przypadku kryteriów zamieszczonych w powyższej tabelce wynosi ona 7,71. Odnośnie dwóch najważniejszych kryteriów na tej liście (oznaczone kolorem czerwonym) satysfakcja plasuje się koło 7.

Ogólnie poziom satysfakcji ze wszystkich ocen nadawanych kryteriom łącznie z pierwszej i drugiej listy wynosi 7,4.

4.4.6. Porównanie poziomów ważności i satysfakcji

Porównanie poziomów ważności i satysfakcji daje bardzo ciekawe wyniki. Poniższy rysunek przedstawia rozkłady poziomów ważności i satysfakcji. Oś „oceny średnie" opisuje średnie oceny dane przez klientów w związku z satysfakcją i ważnością kryteriów pierwszej listy.

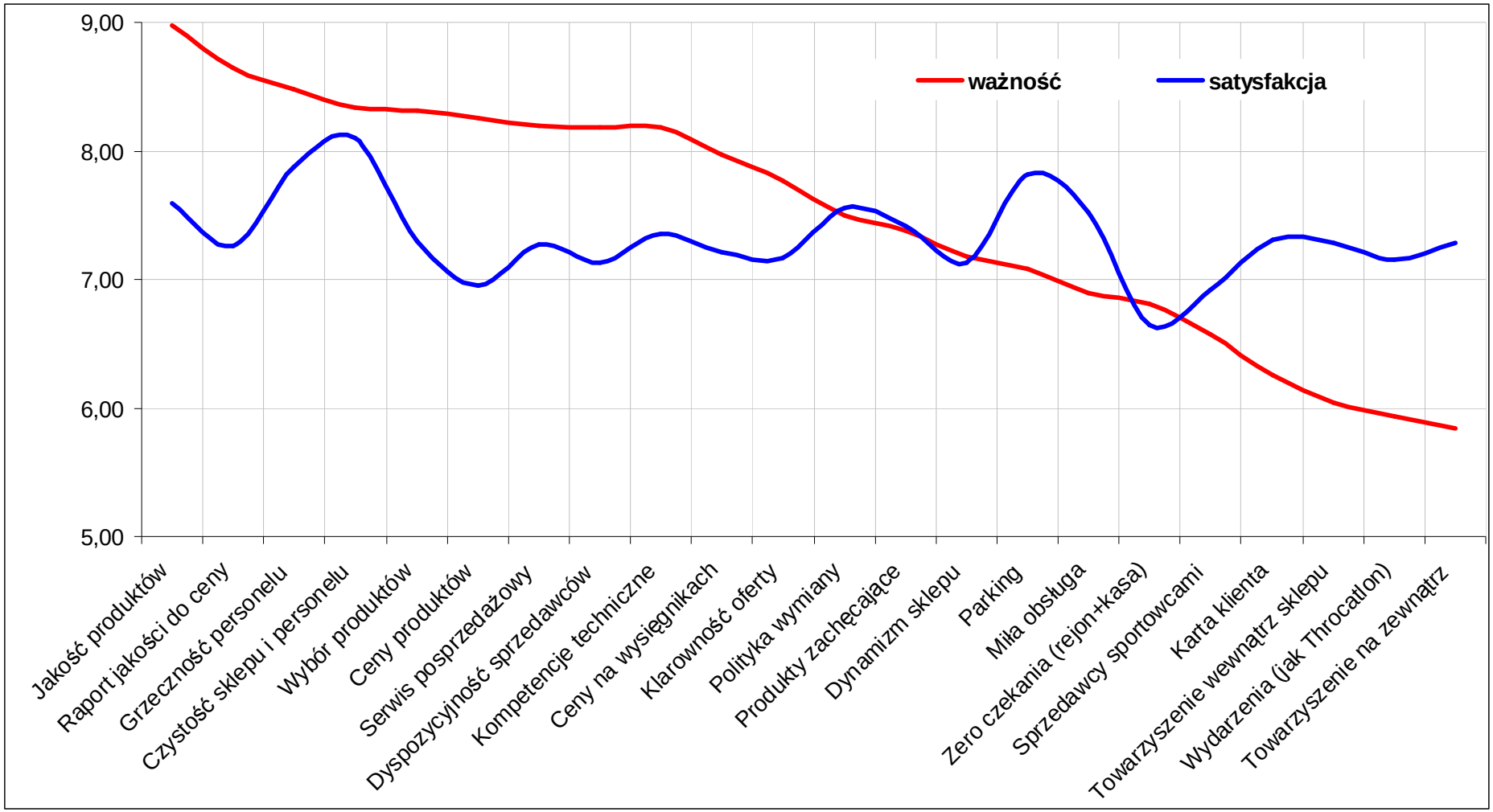


Rysunek 29. Rozkłady ważności i satysfakcji
Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy rysunek wskazuje, iż najwięcej klientów osiąga poziom satysfakcji około 7,3, podczas gdy poziom ważności najczęściej plasował się koło 8. Istnieje zatem luka między ważnością a satysfakcją. Luka ta jest niekorzystna dla Décathlonu, ponieważ średnie poziomy satysfakcji klientów częściej osiągają niższe wartości niż średnie wartości ważności.

Następny rysunek bardziej wnika w istotę problemu. Kryteria pierwszej listy są uporządkowane według ważności (najważniejsze na lewo, najmniej ważne na prawo.

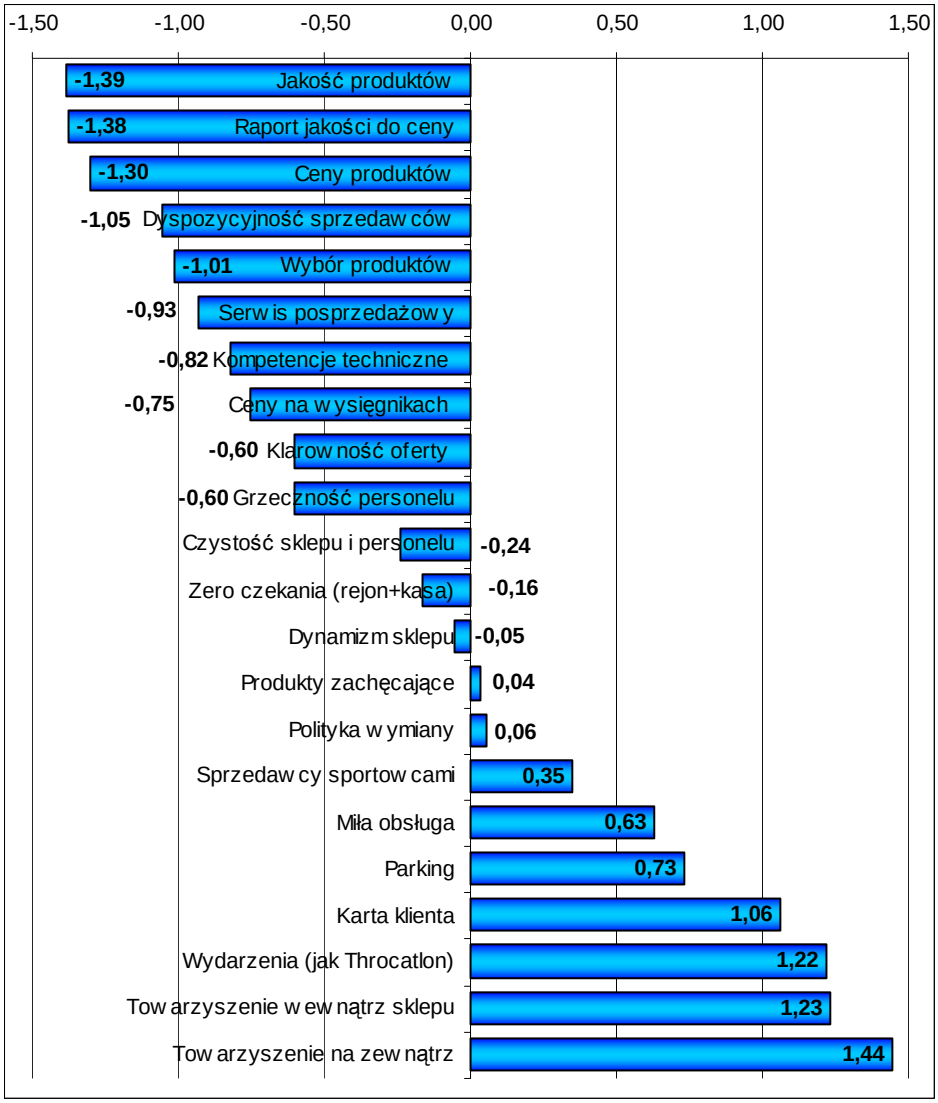
Oceny ważności kryteriów wykazują większą amplitudę niż oceny satysfakcji. Jest 13 kryteriów, których poziom satysfakcji jest niższy niż ich ważność w oczach klientów. Te luki wskazują na ujemną różnicę pomiędzy tym, co klienci otrzymują, a tym co chcieliby otrzymać. Wielkość tej luki jest alarmująca zwłaszcza w przypadku kryteriów najważniejszych, jak: „jakość produktów", „raport jakości do ceny" czy „ceny produktów". Może to oznaczać, iż w przypadku, gdy przedsiębiorstwa konkurencyjne zaproponują lepszą ofertę w zakresie realizacji tych kryteriów, mogą łatwo przechwycić tych klientów.



Rysunek 30. Ważność kryteriów a satysfakcja z ich realizacji w oczach klientów

Źródło: Opracowanie własne.

Następny rysunek prezentuje kryteria pierwszej listy uporządkowane według wielkości luk.



Rysunek 31. Kryteria pierwszej listy uporządkowane według wielkości luk między ważnością a satysfakcją
Źródło: Opracowanie własne.

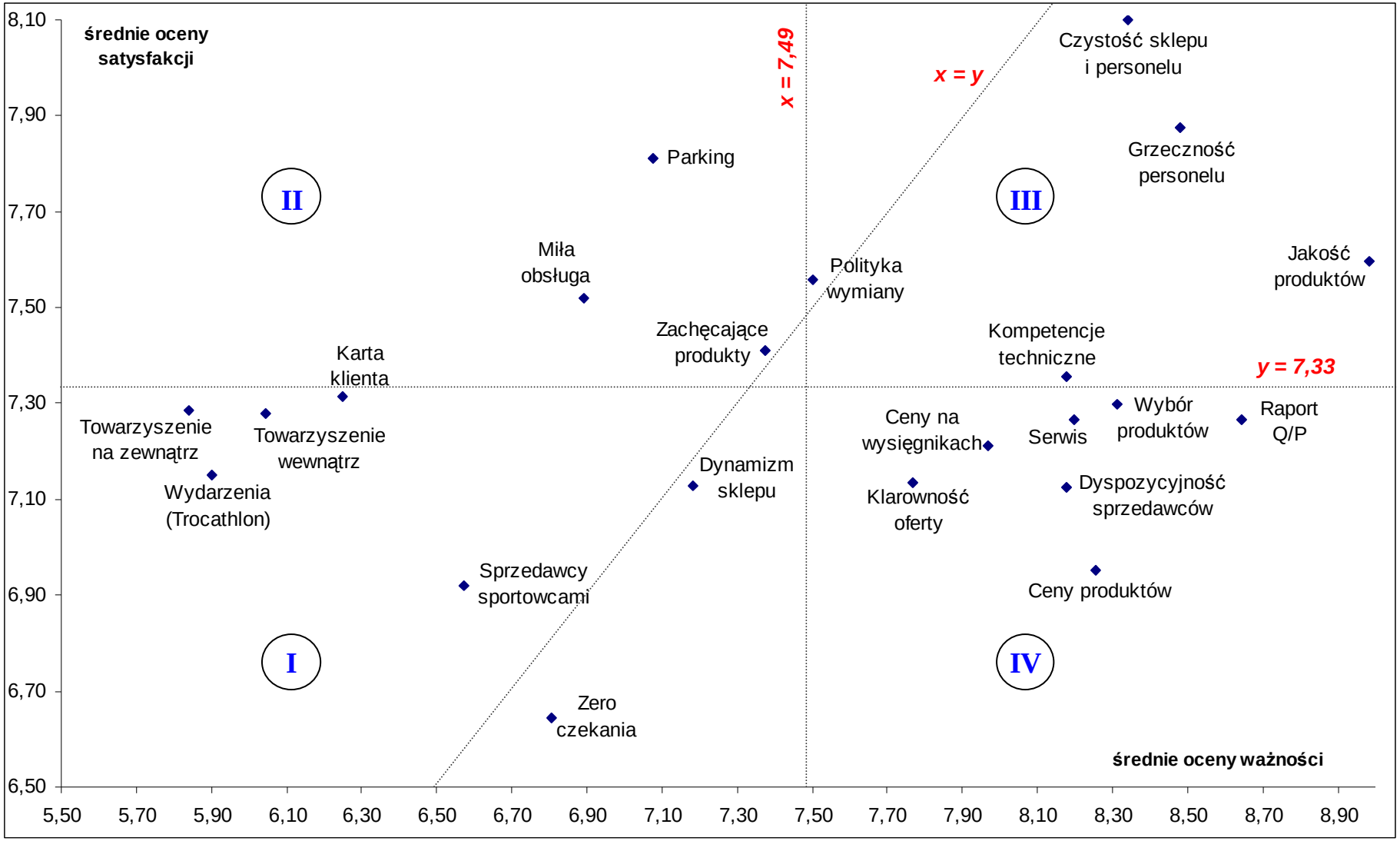
Luki są niepokojące w przypadku, gdy ważność kryterium jest bardzo wysoka. Największa luka istnieje w przypadku najważniejszego kryterium, jakim jest „jakość produktów".

Na podstawie powyższych rysunków stwierdzam, iż klienci śmielej przyznawali różnorodne oceny ważności. Łatwością było dla nich osądzić kryterium w skali: nie ważny, raczej nieważny, raczej ważny, bardzo ważny, niż ocenić, iż realizacja danego kryterium wywołuje rozczarowanie, bądź zachwyt.

Rozdział V. Koncepcja działań zwiększających skuteczność badanego przedsiębiorstwa

Kluczem do opracowania właściwej koncepcji działań zwiększających skuteczność przedsiębiorstwa jest wybranie odpowiednich kryteriów, nad którymi należy pracować.

Do tego celu opracowałam rysunek 32. Na osi argumentów, umieściłam skalę ważności (od 1 do 10), począwszy od 5,5, ponieważ nie było niższych wartości średnich ocen ważności dla kryteriów pierwszej listy. Na osi wartości umieściłam skalę ocen satysfakcji (od 1 do 10) począwszy od 6,5, ponieważ nie było niższych wartości średnich ocen satysfakcji dla kryteriów pierwszej listy. Prosta $x = 7{,}49$ ma za zadanie podzielić kryteria, których poziom ważności jest niższy bądź wyższy od wartości średniej ważności (7,49 jest średnią poziomów ważności 22 kryteriów pierwszej listy). Prosta $y = 7{,}33$ ma za zadanie podzielić kryteria, z których poziom satysfakcji jest niższy bądź wyższy od wartości średniej satysfakcji (7,49 jest średnią poziomów satysfakcji 22 kryteriów pierwszej listy). Rolą prostej $x = y$ jest podział kryteriów na takie, których poziom satysfakcji przewyższa lub nie poziom ważności (w skali od 1 do 10). Cyfry rzymskie są oznaczeniami poszczególnych ćwiartek.



Rysunek 32. Układ współrzędnych ważność – satysfakcja (wg średnich ocen przyznanych przez klientów)
Źródło: Opracowanie własne.

Według Hilla i Alexandra należy skupić się na kryteriach, których ważność przewyższa poziom satysfakcji. W tym wypadku należałoby się zająć wszystkimi kryteriami, znajdującymi się pod prostą $x = y$ (13 kryteriów). Na szczególną uwagę zasługują te, których odległość od tej prostej jest największa, czyli czynniki: „jakość produktów", „raport jakości do ceny" oraz „ceny produktów".

Sugerując się teoriami klasycznymi na temat segmentacji, można powiedzieć, iż:

- docelowo należy dążyć do umieszczenia wszystkich kryteriów nad osią $x = y$, wtedy to poziom satysfakcji przewyższy poziom ważności kryteriów, co w domyśle oznacza, że klienci otrzymują od przedsiębiorstwa więcej niż oczekują;
- najwięcej uwagi należy poświęcić kryteriom w ćwiartce IV, ponieważ należą do tych ważniejszych, a poziom satysfakcji z nich jest relatywnie niski (niższy od średniej satysfakcji ze wszystkich kryteriów), więc należy dążyć do przesunięcia ich do ćwiartki III;
- kryteria ćwiartki III są również bardzo ważne, jednak poziom satysfakcji z ich realizacji jest dość zadowalający, należy dążyć do przesunięcia wszystkich kryteriów ponad prostą $x = y$, priorytetami zmian będą te kryteria, które najbardziej odsunięte są od prostej $x = y$;
- niemal wszystkie kryteria ćwiartki II znajdują się ponad prostą $x = y$; jest to efekt zadowalający, mimo iż kryteria te są relatywnie mało ważne (ich poziom ważności jest niższy od średniej ważności ze wszystkich kryteriów);
- kryteria z ćwiartki I prawie wszystkie znajdują się ponad prostą $x = y$, a tymi, które znajdują się pod nią, nie trzeba się zajmować natychmiast, ponieważ relatywnie są mało ważne (poziom ważności poniżej średniej ważności ze wszystkich kryteriów).

Z powyższych rozważań wynika, iż w pierwszej kolejności należy zająć się siedmioma kryteriami z ćwiartki IV (raport jakości do ceny, ceny produktów, dyspozycyjność sprzedawców, wybór produktów, serwis posprzedażowy, ceny na wysięgnikach, klarowność oferty), następnie czterema z ćwiartki III (jakość produktów, kompetencje techniczne, grzeczność personelu, czystość sklepu i personelu). Dopiero na końcu można spróbować przenieść dwa kryteria z ćwiartki I (zero czekania, dynamizm sklepu) ponad linię $x = y$.

Analiza kryteriów listy drugiej jest nieco trudniejsza. Liczba wskazań poszczególnych kryteriów jest bardzo różna, więc i ich ważność jest różna. Jednak można stwierdzić, które kryteria powinny zostać poddane analizie. Będą to kryteria wskazane największą ilość razy, co dowodzi ich ważności: „wybór marek" (wskazane 137 razy) oraz „dostępność produktów"

(wskazane 117 razy) . Potraktowałam je jako położone po lewej stronie prostej *y = 7,49*, czyli powyżej średniej wartości ważności kryteriów. Umiejscowiłam je też poniżej prostej x = y, ponieważ wybierając je, klienci nadawali im ważność 9 lub 10.

Tabela 25

Charakterystyka najważniejszych kryteriów „drugiej listy”

Kryterium	Poziom ważności	Poziom satysfakcji	Ćwiartka	Relacja do prostej x = y
Wybór marek	>7,49	7,01	IV	poniżej
Dostępność produktów	>7,49	6,96	IV	poniżej

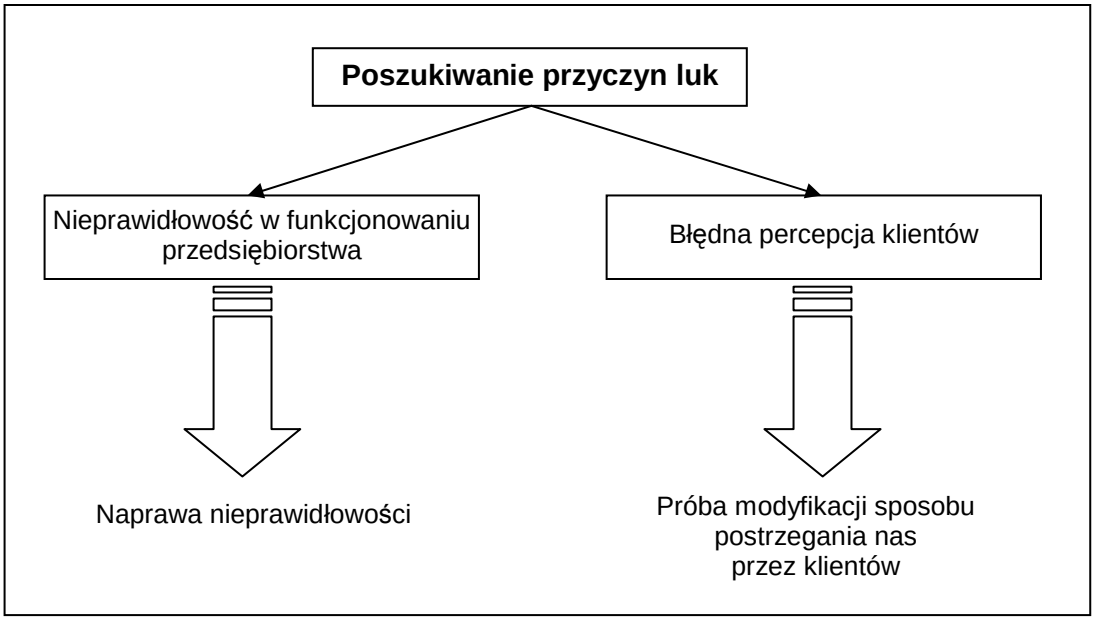
Źródło: Opracowanie własne.

Poprzednio wymienione atrybuty pogrupowałam celem identyfikacji działań naprawczych:

- grupa „produkt”:
  - jakość produktów,
  - ceny produktów,
  - raport jakości do ceny;
- grupa „personel”:
  - dyspozycyjność sprzedawców,
  - dostępność produktów,
  - ceny na wysięgnikach
  - dyspozycyjność produktów,
  - klarowność oferty,
  - kompetencje techniczne,
  - grzeczność personelu ,
  - zero czekania (rejon + kasa);
- grupa „usługi”:
  - wybór marek,
  - wybór produktów,
  - serwis posprzedażowy.

Formułując strategię naprawy, należy rozpatrzyć, czy zmiany są zgodne ze strategią firmy. Dlatego też, mimo luki w realizacji kryterium „wybór marek”, nie zwiększy się ilości marek dostępnych w sklepie, ponieważ jest to niezgodne ze strategią przedsiębiorstwa, w której preferuje się zwiększanie udziału marek własnych.

Poniższy rysunek przedstawia schemat procesu tworzenia działań naprawczych.



Rysunek 33. Schemat procesu tworzenia działań naprawczych
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Hill J., Alexander N, „Pomiar satysfakcji i lojalności klientów" Kraków 2003, s.261-263.

Podjęte działania powinny zawierać dwa etapy (HILL, ALEXANDER, s. 259-263):

1) poszukiwanie przyczyn niezgodności,
2) naprawa tych przyczyn.

Po identyfikacji atrybutów satysfakcji klientów wymagających podjęcia działań naprawczych, należy przeprowadzić analizę, mającą na celu sformułowanie przyczyn takiego stanu.

W przypadku grupy „produkt", zalecałabym sprawdzić procent produktów zwróconych z przyczyn złej jakości (reklamacja) na tle wszystkich zwrotów (niespełnienie oczekiwań z przyczyn personalnych, jak: zły rozmiar, czy brak komfortu używania). Przydałoby się również sprawdzenie poziomu cen i jakości produktów oferowanych przez konkurencje. Niestety, w przypadku wykrycia niezgodności, jedyne co można zrobić, to wysłać odpowiedni raport do kierownictwa naczelnego.

Badając luki w grupie personel, należy sprawdzić w jaki sposób pracownicy wywiązują się z obowiązków pilnowania obecności i prawidłowości cen umieszczonych na wysięgnikach. W sprawie klarowności oferty można sprawdzić zgodność umiejscowienia produktów ze stworzonym przez dyrekcję naczelną wzorcowym planem DAO. Nieprawidłowości w dyspozycyjności sprzedawców można ocenić na podstawie ilości zgłoszeń składanych przez klientów do punktu informacyjnego w tej sprawie. Naprawa

niezgodności w tej grupie polegałaby na przeprowadzeniu dodatkowych szkoleń z zakresu stosowania i zalet planu DAO oraz zwiększeniu nacisku na obecność i zgodność cen na wysięgnikach oraz kontrolę zapasów. Zalecane byłyby też szkolenia podnoszące kwalifikacje techniczne pracowników. By zniwelować rzeczywistą, niewystarczającą dyspozycyjność sprzedawców, należy przeorganizować plan pracy pracowników, ewentualnie zwiększyć ich liczbę.

W grupie „usługi" prawdopodobną przyczyną luk jest niedostosowanie asortymentu do potrzeb miejscowej ludności, należałoby się przyjrzeć czego brakuje i co się nie sprzedaje. Analizując działalność serwisu posprzedażowego, należy uwzględnić częstotliwość i wielkość opóźnień naprawy oddanego sprzętu, ewentualnie jakość i dokonanych napraw. W zakresie działań naprawczych należałoby przeorganizować dostępne w sklepie gamy produktów oraz funkcjonowanie polityki handlowej. Serwis posprzedażowy wymagałby lepszego dostosowania do potrzeb klientów, ale też i możliwości pracowników. Jak już wspomniałam wcześniej w interesie firmy nie leży zwiększanie liczby marek, zatem w tym zakresie, przedsiębiorstwo nie podejmie działań.

Nigdy nie można mówić klientom, że nie mają racji, dlatego też bez względu na to czy przyczyny leżą w działalności przedsiębiorstwa, czy też w błędnej percepcji klientów należy przedstawić im plan działań naprawczych i efekty z jego realizacji.

Zmiana percepcji klientów nie jest łatwa i wymaga dużego wysiłku przedsiębiorstwa. Najważniejszymi czynnikami takiego przedsięwzięcia wg Hilla i Alexandra będą (HILL, ALEXANDER 2003, s. 259-263):

- podkreślanie swoich zamiarów,
- wyjaśnianie zasad operacji,
- uwypuklanie sukcesów.

W przypadku Décathlonu, uwypuklanie sukcesów można zacząć od lepszego rozpropagowania wysokiej jakości marek własnych, poprzez informacje o sukcesach sportowców wspomaganych przez Décathlon w zakresie sprzętu. Nieznane wydają się być również ilości nakładów i centra badań nad innowacyjnością produktów, tworzonych pod marką własną.

Instruowanie klientów można zacząć już od raportu wyników przeprowadzonych badań, wysłanego wraz z podziękowaniem za udział w sondażu, ewentualnie przekazanie go do wiadomości klientów w inny sposób. Raport taki zawierać powinien:

- wyniki badań,

- spis priorytetów doskonalenia,
- informacje o działaniach już podjętych, planowanych oraz o terminie następnych badań.

Realizacja wyznaczonych przeze mnie sposobów naprawy wymaga konfrontacji z opinią kadry przedsiębiorstwa oraz zaangażowania całego personelu w ich realizację.

Wnioski

W swojej pracy zrealizowałam postawione na początku cele. Zidentyfikowałam i zhierarchizowałam czynniki wpływające na poziom satysfakcji klientów przedsiębiorstwa Décathlon, co było ***celem głównym*** mojej pracy. Aby tego dokonać, zbadałam percepcję pracowników Décathlonu (zarówno kadry, jak i sprzedawców pierwszej linii) na ważność zidentyfikowanych atrybutów satysfakcji klientów, a następnie zbadałam percepcję klientów na ważność i satysfakcję z realizacji atrybutów. Następnie zidentyfikowałam luki między ważnością a satysfakcją z realizacji atrybutów według klientów. Kończąc badania wskazałam kierunki doskonalenia w przedsiębiorstwie. W ten sposób zrealizowałam postawione na początku ***5 celów cząstkowych***.

W trakcie badań zweryfikowałam też postawione ***3 hipotezy***:

1. Dowiodłam, iż istnieją luki pomiędzy poziomem ważności atrybutów wyznaczonych przez klientów a poziomem satysfakcji z ich realizacji.
2. Wykryłam luki w pojmowaniu przez personel kanonu czynników satysfakcji klienta w stosunku do stanu rzeczywistego.
3. Udowodniłam też istnienie różnic w postrzeganiu klientów przez sprzedawców oraz kadrę firmy.

Mimo realizacji wszystkich postawionych celów oraz pełnej weryfikacji wszystkich hipotez, stwierdzam, iż potencjał zgromadzonych przeze mnie danych pozostał w dużej części niewykorzystany. Dzięki dużej próbie respondentów w ankiecie z klientami (sięgającej 276 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy), możliwe jest kontynuowanie badań w zakresie dalszej segmentacji klientów oraz definiowaniu atrybutów satysfakcji każdej z wyodrębnionych grup. Przy niewielkim nakładzie środków (na poszerzenie wiedzy o percepcji sprzedawców) można określić kierunki doskonalenia postaw sprzedawców, celem zwiększania efektywności sprzedaży oraz reklamy.

Przeprowadzone przeze mnie badania wymagały wielkiego nakładu mojej pracy i energii, dając mi przy tym ogrom satysfakcji i poczucie, że dokonałam czegoś ważnego i pożytecznego w oparciu przede wszystkim o własną wiedzę, kwalifikacje, wyobraźnię i rzetelność, posiłkując się literaturą i poradami profesorów z Polski i Francji oraz przedsiębiorców.

Literatura

ARNOLD E., PRICE L., ZINKHAN G. 2002. *Consumer*. Wyd.: MC Graw-Hill Higher Education, First Edition.

Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań. Red. MAZUREK-ŁOPACIŃSKA K. 2002. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego. Wrocław.

DYCHE J. 2002. *CRM. Relacje z klientem.* Helion. Gliwice.

GIANNELLONI J.-L., VERNETTE É. 2001. *Études de marché 2é édition.* Wyd.: Vuibert.

HILL N., ALEXANDER J. 2003. *Pomiar satysfakcji klientów*. Oficyna Ekonomiczna. Kraków.

KOTLER P., DUBOIS B. 2003. *Marketing management 11é édition.* Édition française réalisée par MANCEAU D. Wyd. Pearson Education.

MAZUREK-ŁOPACIŃSKA K. 2003. *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe.* PWE Warszawa.

MYSZEWSKI J. 2005. *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością.* WPiZ. Warszawa.

NIKODEMSKA-WOŁOWIK A. 1999. *Jakościowe badania marketingowe.* PWE. Warszawa.

OTTO J. 2004. *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie.* Wyd. C. H. Beck, Warszawa.

SCHNEIDER W. 2000. *Kundenzufriedenheit. Strategie. Messung. Management*. Verlag Moderne Industrie. Landsberg (tłum.)

SIEWIERSKI B. 1997. *Total Quality Management*. „Personel" 7-8/1997

Słownik języka polskiego. Red. SZYMCZAK M. 1992. PWN. Warszawa.

Marketingowe testowanie produktów. Red. SUDOŁA S., SZYMCZAK J, HAFFER M. 2000. PWE. Warszawa.

Źródła internetowe

BRANDAM K., CLAVE F., MORERA P. *DÉCATHLON. L' intégration verticale est-elle une stratégie nécessaire pour les distributeurs spécialisés ? DESS CAAE 2001-2002*, 15 maja 2006 http://www.univ-pau.fr/~benavent/cas/distribution/Décathlon_CAAE_2001.PDF

DĘBSKI T. 2003. *Lojalność, satysfakcja – ich znaczenie i pomiar*, Wydawnictwo StatSoft Polska Sp. z o.o., http://www.statsoft.pl 1 maja 2003

Internetowa francuska strona firmy Décathlon www.Décathlon.fr 19 maja 2006

Internetowa polska strona firmy Décathlon www.Décathlon.pl 23 maja 2006

KONECKI K. *Tworzenie proefektywnościowej kultury organizacyjnej*. http://kkonecki.fateback.com 7 maja 2006

KWARCIAK B. 1999. *Wygodna klatka dla klienta* portal Modern Marketing 05/1999 www.modernmarketing.pl 8 maja 2006

KWARCIAK B. *Zmysłowy uścisk Internetu* portal Modern Marketing 02/2001 www.modernmarketing.pl 8 maja 2006

MAJEWSKI P. *Up-selling i cross-selling w praktyce* portal internetowy Czas Na E-Biznes www.cneb.pl 8 maja 2006

MYSZEWSKI J. 2005. *Wykład 4. Ekonomia i logistyka*. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa, http://www.wspiz.pl/~myszewski/pliki/Logistyka/wyklad_4.pdf 12 czerwca 2006.

Obserwator. Biuro badań społecznych http://www.obserwator.com.pl/mit.php 3 czerwca 2006

Polska Nagroda Jakości, http://www.pnj.pl 1 maja 2006

Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania pod red. Cieślak M. http://www.ekonometryk.fc.pl 10 czerwca 2006

SZYMCZAK M. *ABC logistyki*, Portal logistyczny www.logistykafirm.com 12 czerwca 2006

WAŚKOWSKI W. 2002. *Problemy kształtowania lojalności nabywców*. „Świat marketingu" numer luty 2002; http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=271141 22 marca 2006

Wikipedia. Wolna encyklopedia http://pl.wikipedia.org 1 maja 2006

Spis rysunków

Rysunek 1. Myśl marketingowa ma przełomie czasu wg Schneidera 16
Rysunek 2. Rozwój podejścia promującego satysfakcję klienta w przedsiębiorstwie 17
Rysunek 3. Filary - kryteria Polskiej Nagrody Jakości 18
Rysunek 4. Rodzaje satysfakcji w podejściu analitycznym 22
Rysunek 5. Łańcuch satysfakcja - zysk 23
Rysunek 6. Piramida lojalności 27
Rysunek 7. Czynniki wpływające na satysfakcję klienta 28
Rysunek 8. Podstawowe motywy lojalności wobec marki w układzie hierarchicznym 31
Rysunek 9. Reakcje klienta na (nie)zadowolenie 33
Rysunek 10. Charakter wymiany między klientem a przedsiębiorstwem w koncepcji marketingu relacji 36
Rysunek 11. Klasyfikacja komponentów systemu troski o klientów 37
Rysunek 12. Organizacja sklepu Décathlon w Auxerre 44
Rysunek 13. Klasyfikacja badań ankietowych 57
Rysunek 14. Różnice w opiniach kierowników i sprzedawców w odniesieniu do ogółu 79
Rysunek 15. Różnice w opiniach ekip obsługujących rejony: Sports Collectifs, Santé Découverte, Atelier-Cycle-Roller w odniesieniu do ogółu 80
Rysunek 16. Skala ważności zastosowana w ankiecie 82
Rysunek 17. Skala satysfakcji zastosowana w ankiecie 82
Rysunek 18. Wiek respondentów 84
Rysunek 19. Płeć respondentów Rysunek 20. Czy posiada Pan/Pani dzieci? 84
Rysunek 21. Czy należy Pan/Pani do organizacji sportowej? 85
Rysunek 22. Kiedy ostatnio odwiedził/a Pan/Pani sklep Décathlon? 85
Rysunek 23. Ile razy dokonał/a Pan/Pani zakupu w Décathlonie w ciągu ostatniego roku? ... 85
Rysunek 24. Który świat odwiedza Pan/Pani najczęściej (proszę wybrać maksymalnie 2)? .. 86
Rysunek 25. Percepcja kierowników i sprzedawców względem priorytetów klientów (lista pierwsza) 89
Rysunek 26. Percepcja ekip trzech rejonów i sprzedawców ogółem względem priorytetów klientów (lista pierwsza) 89
Rysunek 27. Percepcja kierowników i sprzedawców względem priorytetów klientów (lista druga) 90
Rysunek 28. Percepcja ekip 3 rejonów i sprzedawców ogółem względem priorytetów klientów (lista druga) 91
Rysunek 29. Rozkłady ważności i satysfakcji 93
Rysunek 30. Ważność kryteriów a satysfakcja z ich realizacji w oczach klientów 95
Rysunek 31. Kryteria pierwszej listy uporządkowane według wielkości luk między ważnością a satysfakcją 96
Rysunek 32. Układ współrzędny ważność – satysfakcja (wg średnich ocen przyznanych przez klientów) 98
Rysunek 33. Schemat procesu tworzenia działań naprawczych 101

Spis tabel

Tabela 1 Zmiany trendów marketingowych 19
Tabela 2 Rodzaje lojalności 26
Tabela 3 Wykorzystanie teorii motywacji według Maslowa w celu identyfikacji potrzeb klienta 30
Tabela 4 Zalety i wady wywiadów osobistych 59
Tabela 5 Zalety i wady wywiadów telefonicznych 60
Tabela 6 Zalety i wady kwestionariuszy do samodzielnego wypełniania 60
Tabela 7 Tabela przydatności 68
Tabela 8 Tabela przydatności technik do ustalenia ważności atrybutów na określonych warunkach badania 69
Tabela 9 Najważniejsze kryteria według personelu 74
Tabela 10 Najważniejsze kryteria według kierowników 75
Tabela 11 Najważniejsze kryteria według sprzedawców 75
Tabela 12 Najważniejsze kryteria według ekipy Atelier-Cycle-Rollers 76
Tabela 13 Najważniejsze kryteria według ekipy Santé Découverte 76
Tabela 14 Najważniejsze kryteria według ekipy Sports Collectifs 76
Tabela 15 Najczęściej wybierane kryteria wśród całości personelu 77
Tabela 16 Najczęściej wybierane kryteria wśród kierowników 78
Tabela 17 Najczęściej wybierane kryteria wśród sprzedawców 78
Tabela 18 Analiza skreślonych atrybutów satysfakcji klienta 81
Tabela 19 Rozkład ilości ankiet w ciągu 6 dni prowadzenia badania 83
Tabela 20 Analiza krzyżowa kryteriów "ostatnia wizyta" i "ilość zakupów" 86
Tabela 21 Atrybuty „pierwszej listy” według średnich ocen ważności 87
Tabela 22 Atrybuty „drugiej listy” według średnich ocen ważności 88
Tabela 23 Atrybuty „pierwszej listy” według średnich ocen satysfakcji 92
Tabela 24 Atrybuty „drugiej listy” według średnich ocen satysfakcji 92
Tabela 25 Charakterystyka najważniejszych kryteriów „drugiej listy” 100

Spis załączników

Załącznik 1. Dossier opracowane dla uczestników brainstorm (wersja francuska). .**Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

Załącznik 2. Dossier opracowane dla uczestników brainstorm (wersja polska). .....**Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

Załącznik 3. Ankieta ważności dla kierownictwa firmy Décathlon (wersja francuska). .**Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

Załącznik 4. Ankieta ważności dla kierownictwa firmy Décathlon (wersja polska).**Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

Załącznik 5. Ankieta ważności dla reszty personelu firmy Décathlon (wersja francuska). **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

Załącznik 6. Ankieta ważności dla reszty personelu firmy Décathlon (wersja polska). ..**Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

Załącznik 7. Ankieta próbna (wersja francuska). ..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

Załącznik 8. Ankieta próbna (wersja polska). ..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

Załącznik 9. Ankieta właściwa (wersja francuska). ..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

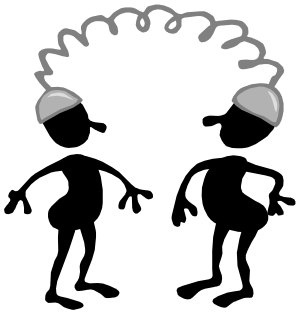
Załącznik 10. Ankieta właściwa (wersja polska). ..... **Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.**

Recherche de la satisfaction du client

Brainstorm

DOSSIER POUR RESPONSABLES

DE DECATHLON



Bonjour,

Je voudrais vous inviter à participer à ma recherche pour mieux connaître la satisfaction des clients de votre magasin et déterminer les différences entre les visions des clients et des vendeurs.

Cette première étape de recherche a pour but de trouver les critères de satisfaction des clients selon les responsables. C'est vous, qui décide du développement de Decathlon et qui forme et manage le reste des vendeurs. C'est pourquoi votre participation est très importante pour le résultat cette recherche.

Dans ces documents vous avez une courte explication de l'organigramme de ma recherche, pour ainsi comprendre cette étape. Vous avez aussi les informations a propos du sens et des règles de notre réunion.

C'est important de réfléchir et de vous préparer. Soyez actifs, imaginatifs et ouvert d'esprit. Je compte sur vous pour apporter un grand nombre d'idées.

Merci.

Sportivement

EWA HAJDUK,
STAGIARE POLONAISE

Ps. excuse-moi de manque de accents française, je n'ai pas des lettres françaises dans mon ordinateur. ;)

Principales infos:

- **RDV : 10h30, 10 avril 2006**, pendant réunion des responsables
- **BUT :** trouver le plus d'arguments possibles pour la satisfaction des clients de DECATHLON
- **ASC** – **A**ttribut de la **S**atisfaction des **C**lients = critère de la satisfaction

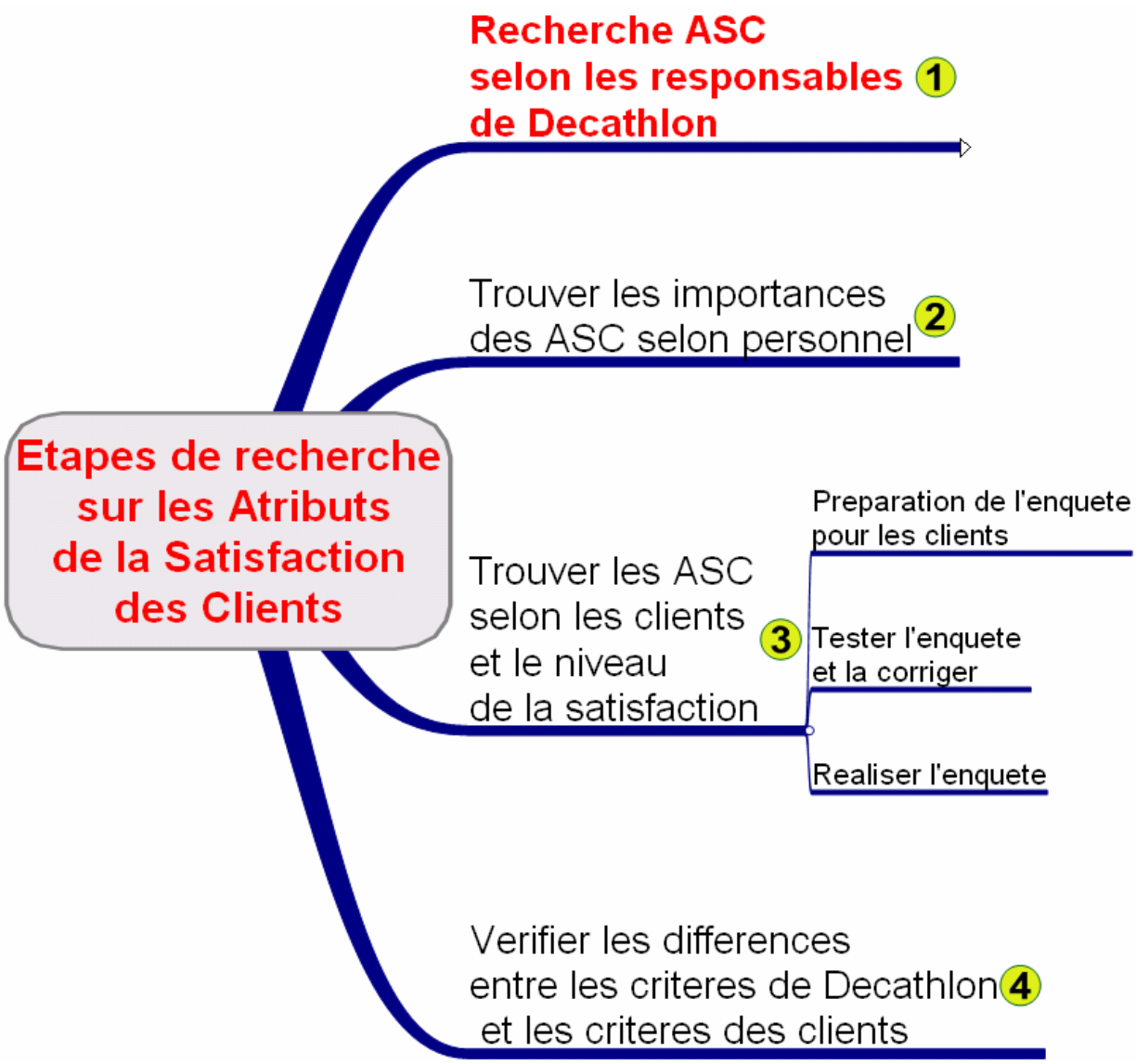


Figure 1. Le plan de recherche sur la satisfaction des clients a DECATHLON

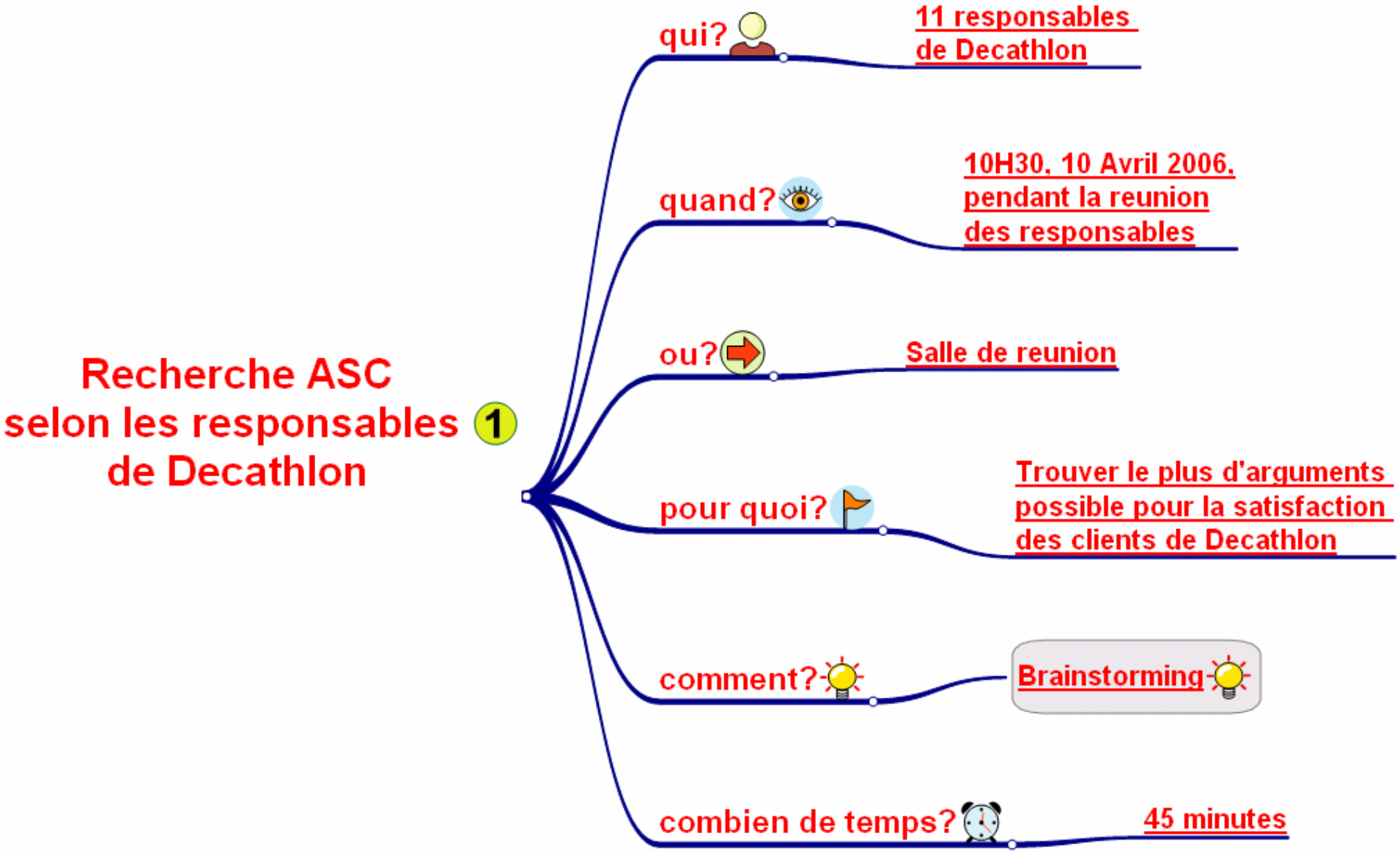


Figure 2. La première partie de la recherche

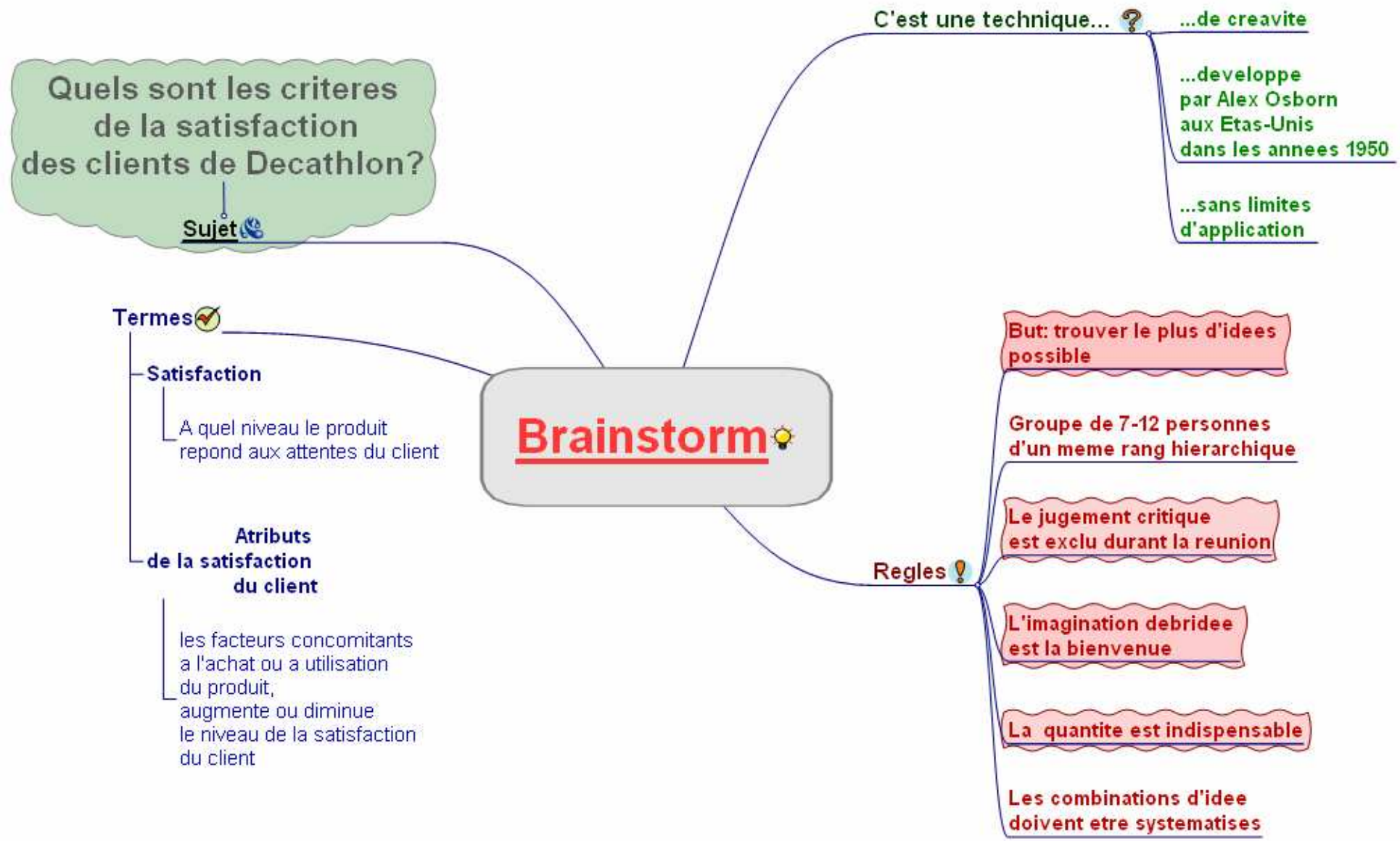
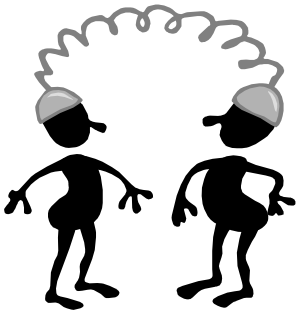


Figure 3. Fiche technique

Badania satysfakcji klienta

Brainstorm



DOSSIER DLA MENEDŻERÓW DZIAŁÓW

Dzień dobry,

Chciałabym Was zaprosić do udziału w moich badaniach w celu lepszego rozpoznania satysfakcji klientów Waszego sklepu, oraz wykrycia różnic między wizją klientów i sprzedawców w tym zakresie.

Ten pierwszy etap badań ma na celu znalezienie kryteriów satysfakcji klientów według kierowników działów. To Wy decydujecie o rozwoju Decathlonu i to Wy kształtujecie i zarządzacie postawami reszty sprzedawców. Dlatego właśnie, Wasz udział jest bardzo ważny dla wyników tego badania.

Dokument ten zawiera krótkie wyjaśnienie przebiegu moich badań, aby ten etap był bardziej dla Was zrozumiały. Zamieszczone są tu również informacje o sensie i regułach naszego spotkania.

Bardzo ważne jest, aby przemyśleć temat i przygotować się. Bądźcie aktywni, kreatywni i otwórzcie swoje umysły. Liczę na dużą liczbę pomysłów.

Dziękuję.

Sportowo

EWA HAJDUK,
POLSKA STAZYSTKA

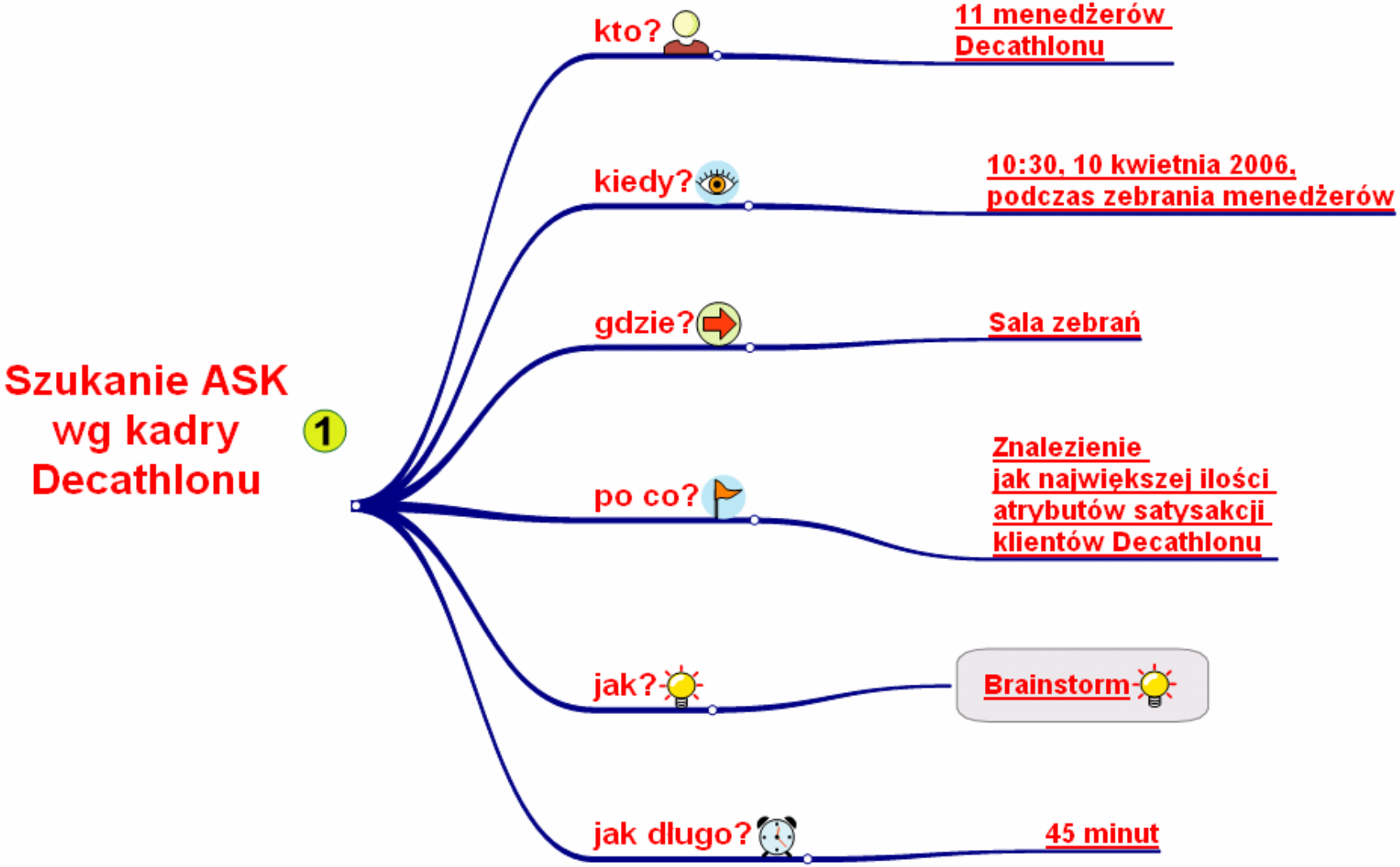
Ps. Proszę wybaczyć mi brak akcentów francuskich, ponieważ nie mam francuskiej czcionki w moim komputerze. ;)

Podstawowe informacje:

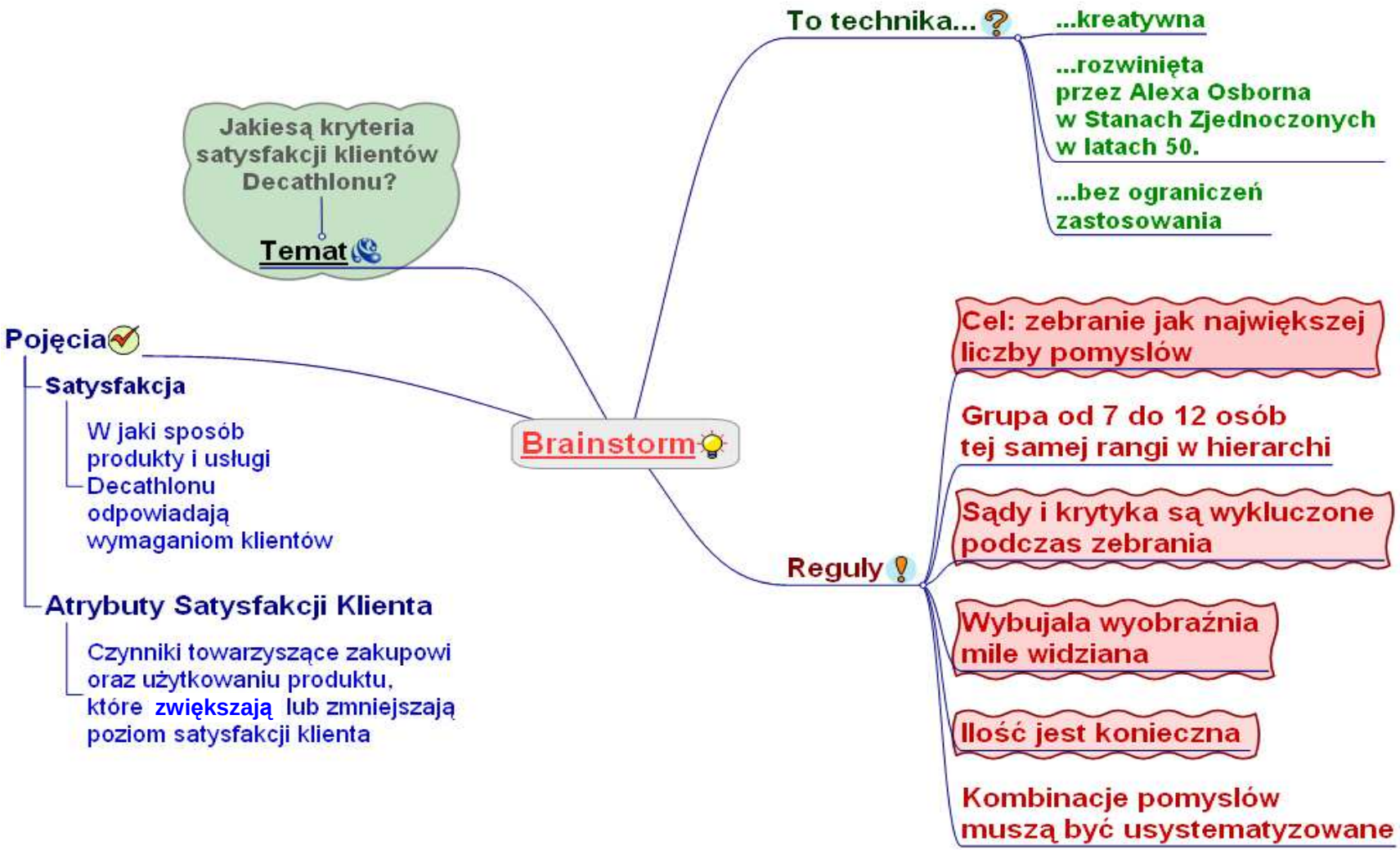
- **Spotkanie : 10^{30}, 10 kwiecień 2006**, podczas zebrania menedżerów
- **CEL :** znalezienie jak największej ilości kryteriów satysfakcji klientów Decathlonu

ASK – **A**trybut **S**atysfakcji **K**lienta = kryterium satysfakcji klienta

Rysunek 1. Plan badań nad satysfakcją klientów Decathlonu.



Rysunek 2. Pierwsza część badań.



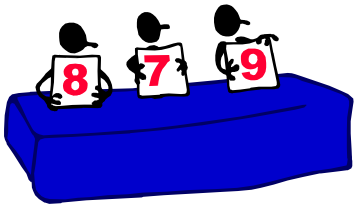
Rysunek 3. Opis techniki

MON UNIVERS:

- ☐ Accueil
- ☐ Atelier
- ☐ Cycle Rollers
- ☐ Eau
- ☐ Forme
- ☐ Montage
- ☐ Nature
- ☐ Running
- ☐ Santé découverte
- ☐ Sports collectifs
- ☐ Sport de raquettes

Importances des Critères de la Satisfaction de Clients

Responsables



Au début, je voudrais remercier cordialement de l'active et part fructueuse dans brainstorm de lundi.

Ca c'est la liste de vos critères après première analyse, groupe selon 6 sujets *(page 2)*.

Maintenant je vous demande :

- **de choisir les 10 plus importants selon vous**
- **puis de les classer de 1 à 10** (1 = le plus important et 10 = le moins important) (vous inscrivez les notes sur « ..... » à côté de CSC)
- **puis enfin, de rayer les 5 CSC les moins importants**. (~~comme ça~~)

exemple :

- ☐ ..... ~~choix de produit~~
- ☒ ..4.. choix de marque
- ☐ ..... produits séduisants
- ☒ ..1.. rapport prix/qualité
- ☒ ..2.. exposition produit
- ☐ ..... innovations produit

C'est vous qui décidez quels critères seront analysés dans l'enquête pour les clients.

Quand vous avez terminé vous pouvez le déposer à la accueil.

La liste de CSC :

Groupe « Produit » :

- ☐ ..... le prix
- ☐ ..... qualité de produit
- ☐ ..... choix de produit
- ☐ ..... choix de marque
- ☐ ..... produits séduisants
- ☐ ..... rapport qualité / prix
- ☐ ..... exposition produit
- ☐ ..... innovations produit
- ☐ ..... saisonnalité de produit
- ☐ ..... disponibilité de produit
- ☐ ..... marques passion
- ☐ ..... produits bleus
- ☐ ..... partenariat technique

Groupe «Equipe » :

- ☐ ..... Charme équipe
- ☐ ..... SBRAM (politesse)
- ☐ ..... conseil vente
- ☐ ..... accompagnemt (dans le magasin)
- ☐ ..... dynamisme vendeurs
- ☐ ..... vendeurs = sportifs (pratiquants)
- ☐ ..... propreté équipe
- ☐ ..... écoute clientèle
- ☐ ..... reconnaissance personnelle
- ☐ ..... taille entreprise
- ☐ ..... disponibilité de vendeurs
- ☐ ..... compétences techniques (formations, équipe)

Groupe « Commerce »

- ☐ ..... communication directe
- ☐ ..... catalogues
- ☐ ..... opérations commerciales (Printemps...)
- ☐ ..... ventes flash
- ☐ ..... TV = image
- ☐ ..... dynamisme magasin
- ☐ ..... rapidité livraison
- ☐ ..... balisage technique
- ☐ ..... atelier découverte
- ☐ ..... nocturnes
- ☐ ..... Tète de Gondole (de bonnes offres...)

Groupe « Facilité d'achat » :

- ☐ ..... orientation (signalétique)
- ☐ ..... commande client
- ☐ ..... 0 attente (rayon+caisse)
- ☐ ..... clarté offre
- ☐ ..... prix sur les broches

Groupe « Ambiance » :

- ☐ ..... centre commercial
- ☐ ..... accessibilité magasin
- ☐ ..... propreté
- ☐ ..... musique
- ☐ ..... sécurité
- ☐ ..... espace (allées + surface magasin)
- ☐ ..... luminosité
- ☐ ..... taillant
- ☐ ..... évolution design magasin

Groupe « Services » :

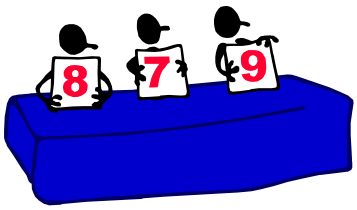
- ☐ ..... parking
- ☐ ..... aire de jeux
- ☐ ..... site Internet Decathlon
- ☐ ..... carte client
- ☐ ..... cabines essayage
- ☐ ..... SAV (service après vente)
- ☐ ..... toilettes
- ☐ ..... distributeur
- ☐ ..... crédit Alsolia
- ☐ ..... papier cadeau
- ☐ ..... cabas roulette
- ☐ ..... infos clubs
- ☐ ..... caddies + chariots
- ☐ ..... accompagnemt (out)
- ☐ ..... accueil
- ☐ ..... événements (trocathlon...)
- ☐ ..... horaires d'ouverture
- ☐ ..... politique d'échange
- ☐ ..... livraison à domicile

MÓJ REJON:

- ☐ Accueil
- ☐ Atelier
- ☐ Cycle Rollers
- ☐ Eau
- ☐ Forme
- ☐ Montage
- ☐ Nature
- ☐ Running
- ☐ Santé découverte
- ☐ Sports collectifs
- ☐ Sport de raquettes

Ważność kryteriów satysfakcji klienta

Kierownicy



Na początku, chciałabym Wam serdecznie podziękować za aktywność i owocny udział w poniedziałkowej burzy mózgów.

Poniżej, przedstawiam listę znalezionych kryteriów po pierwszej analizie, podzieloną na 6 grup *(strona 2)*.

Teraz chciałabym Was prosić :

- **o wybranie 10 czynników ważnych według Was**
- **następnie o uporządkowanie ich od 1 do 10**

  (1 = najważniejszy i 10 = najmniej ważny)

  (swoje oceny notujcie w « ..... » obok ASK)
- **na końcu, o skreślenie 5 najmniej ważnych**. (~~właśnie tak~~)

Przykład :

- ☐ ..... ~~wybór produktów~~
- ☒ ..4.. wybór marek
- ☐ ..... produkty zachęcające
- ☒ ..1.. raport jakości do ceny
- ☒ ..2.. ekspozycja produktów
- ☐ ..... innowacyjność produktów

To Wy decydujecie, które kryteria są analizowane w ankiecie dla klientów.

Po skończeniu możecie złożyć kwestionariusz w punkcie informacyjnym

Lista ASK :

Grupa « Produkt » :

- ☐ ..... cena
- ☐ ..... jakość produktów
- ☐ ..... wybór produktów
- ☐ ..... wybór marek
- ☐ ..... zachęcające produkty
- ☐ ..... raport jakości do ceny
- ☐ ..... ekspozycja produktów
- ☐ ..... innowacyjność produktów
- ☐ ..... sezonowość produktów
- ☐ ..... dostępność produktów
- ☐ ..... marki Pasje
- ☐ ..... produkt niebieski
- ☐ ..... partnerstwo techniczne

Grupa «Ekipa » :

- ☐ ..... miła obsługa
- ☐ ..... SBRAM (grzeczność)
- ☐ ..... porady sprzedaży
- ☐ ..... towarzyszenie (w sklepie)
- ☐ ..... dynamizm sprzedawców
- ☐ ..... sprzedawcy sportowcami
- ☐ ..... czystość ekipy
- ☐ ..... słuchanie klienteli
- ☐ ..... rozpoznawanie personalne
- ☐ ..... stroje firmowe
- ☐ ..... dyzpozycyjność sprzedawców
- ☐ ..... kompetencje techniczne (formacje, ekipy)

Grupa « Handel »

- ☐ ..... komunikacja bezpośrednia
- ☐ ..... katalogi
- ☐ ..... operacje handlowe (Wiosna...)
- ☐ ..... sprzedaże flash
- ☐ ..... obrazy telewzyjne
- ☐ ..... dynamizm sklepu
- ☐ ..... szybka dostawa
- ☐ ..... opis techniczny produktów
- ☐ ..... atelier odkrywcze
- ☐ ..... nocne otwarcia sklepu
- ☐ ..... Tète de Gondole (dobre oferty)

Grupa « Łatwość zakupu » :

- ☐ ..... orientacja (oznakowanie)
- ☐ ..... zamówienia klientów
- ☐ ..... 0 czekania (rejon+kasa)
- ☐ ..... klarowność oferty
- ☐ ..... ceny na wysięgnikach

Grupa « Otoczenie » :

- ☐ ..... centrum handlowe
- ☐ ..... dostępność sklepu
- ☐ ..... czystość sklepu
- ☐ ..... muzyka
- ☐ ..... bezpieczeństwo
- ☐ ..... przestrzeń (alejki)
- ☐ ..... oświetlenie
- ☐ ..... rozwój wizerunku sklepu

Grupa « Usługi » :

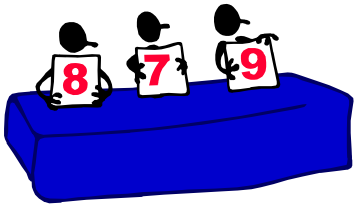
- ☐ ..... parking
- ☐ ..... przestrzeń do gier i zabaw
- ☐ ..... strona internetowa Decathlon
- ☐ ..... karta klienta
- ☐ ..... przymierzalnie
- ☐ ..... serwis posprzedażowy
- ☐ ..... toalety
- ☐ ..... dystrybutor
- ☐ ..... kredyt Alsolia
- ☐ ..... papier prezentowy
- ☐ ..... jeżdżące koszyki, wózki
- ☐ ..... informacje klubowe
- ☐ ..... tpwarzyszenie (na zewnątrz)
- ☐ ..... punkt informacyjny
- ☐ ..... wydarzenia (np.Trocathlon)
- ☐ ..... godziny otwarcia
- ☐ ..... polityka wymiany
- ☐ ..... dostawa do domu

MON UNIVERS:

- ☐ Accueil
- ☐ Atelier
- ☐ Cycle Rollers
- ☐ Eau
- ☐ Forme
- ☐ Montage
- ☐ Nature
- ☐ Running
- ☐ Santé découverte
- ☐ Sports collectifs
- ☐ Sport de raquettes

Importances des Critères de la Satisfaction de Clients

Vendeurs



Je voudrais vous inviter à participer à ma recherche pour mieux connaître la satisfaction des clients de votre magasin et déterminer les différences entre les visions des clients et des vendeurs.

La première étape de ma recherche est de trouver le plus de critères de la satisfaction des clients selon Decathlon. Lundi 10/04/2006 j'ai organisé avec les responsables une petite réunion et par la technique du Brainstorming nous avons crée la liste des critères de la satisfaction de clients. Ici, ils sont après première analyse, groupés selon 6 sujets *(page 2)*.

Maintenant je vous demande :

- **de choisir les 10 plus importants selon vous**
- puis **de les classer de 1 à 10** (1 = le plus important et 10 = le moins important) (vous inscrivez les notes sur « ..... » à côté de CSC)
- puis enfin, **de rayer les 5 CSC les moins importants**. (~~comme ça~~)

EXEMPLE :

- ☐ ..... ~~choix de produit~~
- ☒ ..4.. choix de marque
- ☐ ..... produits séduisants
- ☒ ..1.. rapport prix/qualité
- ☒ ..2.. exposition produit
- ☐ ..... innovations produit

La prochaine étape est de faire l'enquête avec les clients, pour analyser les critères choisis par vous.

Quand vous avez terminé vous pouvez le déposer à la accueil

La liste de CSC :

Groupe « Produit » :

- ☐ ..... le prix
- ☐ ..... qualité de produit
- ☐ ..... choix de produit
- ☐ ..... choix de marque
- ☐ ..... produits séduisants
- ☐ ..... rapport qualité / prix
- ☐ ..... exposition produit
- ☐ ..... innovations produit
- ☐ ..... saisonnalité de produit
- ☐ ..... disponibilité de produit
- ☐ ..... marques passion
- ☐ ..... produits bleus
- ☐ ..... partenariat technique

Groupe «Equipe » :

- ☐ ..... Charme équipe
- ☐ ..... SBRAM (politesse)
- ☐ ..... conseil vente
- ☐ ..... accompagnemt (dans le magasin)
- ☐ ..... dynamisme vendeurs
- ☐ ..... vendeurs = sportifs (pratiquants)
- ☐ ..... propreté équipe
- ☐ ..... écoute clientèle
- ☐ ..... reconnaissance personnelle
- ☐ ..... taille entreprise
- ☐ ..... disponibilité de vendeurs
- ☐ ..... compétences techniques (formations, équipe)

Groupe « Commerce »

- ☐ ..... communication directe
- ☐ ..... catalogues
- ☐ ..... opérations commerciales (Printemps...)
- ☐ ..... ventes flash
- ☐ ..... TV = image
- ☐ ..... dynamisme magasin
- ☐ ..... rapidité livraison
- ☐ ..... balisage technique
- ☐ ..... atelier découverte
- ☐ ..... nocturnes
- ☐ ..... Tète de Gondole (de bonnes offres...)

Groupe « Facilité d'achat » :

- ☐ ..... orientation (signalétique)
- ☐ ..... commande client
- ☐ ..... 0 attente (rayon+caisse)
- ☐ ..... clarté offre
- ☐ ..... prix sur les broches

Groupe « Ambiance » :

- ☐ ..... centre commercial
- ☐ ..... accessibilité magasin
- ☐ ..... propreté
- ☐ ..... musique
- ☐ ..... sécurité
- ☐ ..... espace (allées + surface magasin)
- ☐ ..... luminosité
- ☐ ..... taillant
- ☐ ..... évolution design magasin

Groupe « Services » :

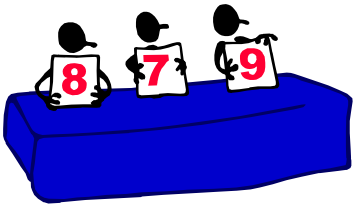
- ☐ ..... parking
- ☐ ..... aire de jeux
- ☐ ..... site Internet Decathlon
- ☐ ..... carte client
- ☐ ..... cabines essayage
- ☐ ..... SAV (service après vente)
- ☐ ..... toilettes
- ☐ ..... distributeur
- ☐ ..... crédit Alsolia
- ☐ ..... papier cadeau
- ☐ ..... cabas roulette
- ☐ ..... infos clubs
- ☐ ..... caddies + chariots
- ☐ ..... accompagnemt (out)
- ☐ ..... accueil
- ☐ ..... événements (trocathlon...)
- ☐ ..... horaires d'ouverture
- ☐ ..... politique d'échange
- ☐ ..... livraison à domicile

MÓJ REJON:

- ☐ Accueil
- ☐ Atelier
- ☐ Cycle Rollers
- ☐ Eau
- ☐ Forme
- ☐ Montage
- ☐ Nature
- ☐ Running
- ☐ Santé découverte
- ☐ Sports collectifs
- ☐ Sport de raquettes

Ważność Kryteriów Satysfakcji Klientów

Sprzedawcy



Chciałabym Was zaprosić do uczestnictwa w moich badaniach, mających na celu lepsze poznanie satysfakcji klienta Waszego sklepu i znalezienie różnic między wizjami klientów i sprzedawców.

Pierwszym etapem będzie znalezienie, jak najwięcej kryteriów satysfakcji klienta według Decathlonu. W poniedziałek 10/04/2006 zorganizowałam z kierownikami małe zebranie i za pomocą techniki Brainstorm stworzyliśmy listę kryteriów satysfakcji klienta. Tutaj są one po pierwszej analizie, pogrupowane według 6 tematów *(strona 2).*

Teraz chciałabym Was prosić :

- **o wybranie 10 czynników najważniejszych według Was**
- **następnie o uporządkowanie ich od 1 do 10** (1 = najważniejszy i 10 = najmniej ważny) (swoje oceny notujcie w « ..... » obok ASK)
- **na końcu, o skreślenie z całej listy 5 najmniej ważnych.**(~~ właśnie tak~~)

przykład :

- ☐ ..... ~~wybór produktów~~
- ☒ ..4.. wybór marek
- ☐ ..... produkty zachęcające
- ☒ ..1.. raport jakości do ceny
- ☒ ..2.. espozycja produktów
- ☐ ..... innowacyjność produktów

Następnym etapem jest przeprowadzenie ankiety z klientami, w celu analizy kryteriów przez was wybranych.

Po skończeniu możecie złożyć kwestionariusz w punkcie informacyjnym.

ZAŁĄCZNIK 6

Lista ASK :

Grupa « Produkt » :

- ☐ ..... cena
- ☐ ..... jakość produktów
- ☐ ..... wybór produktów
- ☐ ..... wybór marek
- ☐ ..... zachęcające produkty
- ☐ ..... raport jakości do ceny
- ☐ ..... ekspozycja produktów
- ☐ ..... innowacyjność produktów
- ☐ ..... sezonowość produktów
- ☐ ..... dostępność produktów
- ☐ ..... marki Pasje
- ☐ ..... produkt niebieski
- ☐ ..... partnerstwo techniczne

Grupa «Ekipa » :

- ☐ ..... miła obsługa
- ☐ ..... SBRAM (grzeczność)
- ☐ ..... porady sprzedaży
- ☐ ..... towarzyszenie (w sklepie)
- ☐ ..... dynamizm sprzedawców
- ☐ ..... sprzedawcy sportowcami
- ☐ ..... czystość ekipy
- ☐ ..... słuchanie klienteli
- ☐ ..... rozpoznawanie personalne
- ☐ ..... stroje firmowe
- ☐ ..... dyzpozycyjność sprzedawców
- ☐ ..... kompetencje techniczne (formacje, ekipy)

Grupa « Handel »

- ☐ ..... komunikacja bezpośrednia
- ☐ ..... katalogi
- ☐ ..... operacje handlowe (Wiosna...)
- ☐ ..... sprzedaże flash
- ☐ ..... obrazy telewzyjne
- ☐ ..... dynamizm sklepu
- ☐ ..... szybka dostawa
- ☐ ..... opis techniczny produktów
- ☐ ..... atelier odkrywcze
- ☐ ..... nocne otwarcia sklepu
- ☐ ..... Tète de Gondole (dobre oferty)

Grupa « Łatwość zakupu » :

- ☐ ..... orientacja (oznakowanie)
- ☐ ..... zamówienia klientów
- ☐ ..... 0 czekania (rejon+kasa)
- ☐ ..... klarowność oferty
- ☐ ..... ceny na wysięgnikach

Grupa « Otoczenie » :

- ☐ ..... centrum handlowe
- ☐ ..... dostępność sklepu
- ☐ ..... czystość sklepu
- ☐ ..... muzyka
- ☐ ..... bezpieczeństwo
- ☐ ..... przestrzeń (alejki)
- ☐ ..... oświetlenie
- ☐ ..... rozwój wizerunku sklepu

Grupa « Usługi » :

- ☐ ..... parking
- ☐ ..... przestrzeń do gier i zabaw
- ☐ ..... strona internetowa Decathlon
- ☐ ..... karta klienta
- ☐ ..... przymierzalnie
- ☐ ..... serwis posprzedażowy
- ☐ ..... toalety
- ☐ ..... dystrybutor
- ☐ ..... kredyt Alsolia
- ☐ ..... papier prezentowy
- ☐ ..... jeżdzące koszyki, wózki
- ☐ ..... informacje klubowe
- ☐ ..... tpwarzyszenie (na zewnątrz)
- ☐ ..... punkt informacyjny
- ☐ ..... wydarzenia (np.Trocathlon)
- ☐ ..... godziny otwarcia
- ☐ ..... polityka wymiany
- ☐ ..... dostawa do domu

1 Enquête de la satisfaction client à Décathlon d'Auxerre

Le but de ce questionnaire est d'apprendre quelle est votre attente par rapport à votre magasin Décathlon, et quel est votre niveau de satisfaction ou de mécontentement vis à vis de ses services, de ses produits, de ses prix et de ses employés.

Pour encore mieux vous servir et pour que l'enquête soit pertinente, il nous est nécessaire que vos réponses soient les plus sincères possibles.

Le questionnaire est divisé en 3 parties :

1) *« Profil du client » (a et b) → Qui êtes vous ?*
2) *« Critères de satisfaction selon Décathlon » nous vous demandons d'attribuer le degré d'importance et de satisfaction des éléments qui selon Décathlon sont les plus importants pour nos clients.*
3) *« Critères de satisfaction complémentaires » (selon vous)*
   Dans cette partie nous voudrions savoir s'il existe d'autres critères importants pour vous, et comment vous nous percevez à travers ces thèmes.

Partie : Profil du client (a)

1. A quand remonte votre dernière visite chez Décathlon ?

- ☐ 1 semaine
- ☐ 1 mois
- ☐ 1 trimestre
- ☐ 6 mois
- ☐ 1 an
- ☐ C'est la première fois,
  vous finissez l'enquête, merci pour votre collaboration

2. Au cours de la dernière année, quel a été votre nombre d'achats ?

- ☐ Plus de 7
- ☐ 4-7 fois
- ☐ 2-3 fois
- ☐ 1 fois
- ☐ Je n'ai rien acheté, pourquoi ?
  .....
  .....
  vous finissez l'enquête, merci pour votre collaboration.

3. Quel univers visitez-vous le plus souvent (max. 2) ?

- ☐ Montagne
- ☐ Sports collectifs
- ☐ Running
- ☐ Sport de raquettes
- ☐ Nature
- ☐ Cycle Rollers
- ☐ Forme
- ☐ Eau
- ☐ Golf
- ☐ Santé découverte

Partie : Critères de satisfaction selon Décathlon

Dans cette partie nous vous demandons en premier de choisir le niveau d'importace de ces critères afin de mieux orienter vos priorités. ***Lisez tous les critères disponibles dans une question avant de décider de ce qui est le plus important****. Après cela vous jugerez du degré de satisfaction de ces mêmes critères afin de nous permettre de connaître votre opinion sur l'activité de ce magasin « sportif ».*

Votre satisfaction et l'ordre d'importance de vos critères est déterminés par une échelle de 1 à 10. Vous cocherez « Pas d'opinion » si vous n'avez pas d'expérience directe avec ce critère.

4. Quel est, selon vous, le degré d'importance de ces critères?

Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Insignifiant			Plutôt insignifiant			Plutôt important			Très important

Prix du produit	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Amabilité du personnel	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disponibilité des vendeurs	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rapport qualité/prix	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compétences techniques du personnel	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zéro attente (rayon+caisse)	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dynamisme magasin	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Clarté de l'offre	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vendeurs Sportifs	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Service Après-Vente	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualité du produit	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prix sur les broches	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Choix des produits	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Propreté du magasin et personnel	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Produits séduisants	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Charme équipe	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parking	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Accompagnement extérieur (si nécessaire)	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Accompagnement intérieur	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Carte Client	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Politique échange	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Evénements (comme Trocathlon)	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Comment étés-vous satisfait ou pas satisfait de critères suivants?

Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Decu			Plutôt pas satisfait			Plutôt satisfait			Completement ravi

Prix du produit	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Amabilité du personnel	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disponibilité des vendeurs	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rapport qualité/prix	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compétences techniques du personnel	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zéro attente (rayon+caisse)	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dynamisme magasin	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Clarté de l'offre	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vendeurs Sportifs	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Service Après-Vente	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualité du produit	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prix sur les broches	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Choix des produits	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Propreté du magasin et personnel	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Produits séduisants	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Charme équipe	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parking	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Accompagnement extérieur (si nécessaire)	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Accompagnement intérieur	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Carte Client	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Politique échange	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Evénements (comme Trocathlon)	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Partie : Critères de satisfaction complémentaires

Dans cette partie nous voudrions savoir s'il existe d'autres critères importants pour vous, et comment vous nous percevez à travers ces thèmes.

6. Cochez les critères dans cette liste qui selon vous ont une importance maximale (9 ou 10) (*max. 5 critères sur les 50 élément proposés*).

« Produit » :
- ☐ 1) choix des marques
- ☐ 2) exposition du produit
- ☐ 3) innovations du produit
- ☐ 4) saisonnalité du produit
- ☐ 5) disponibilité du produit
- ☐ 6) marques passion « Décathlon »*
- ☐ 7) produits bleus (1er prix technique Décathlon)
- ☐ 8) partenariat technique

« Equipe » :
- ☐ 9) dynamisme des vendeurs
- ☐ 10) propreté de l'équipe
- ☐ 11) écoute clientèle
- ☐ 12) reconnaissance personnelle
- ☐ 13) taille de l'entreprise

« Commerce »
- ☐ 14) communication directe
- ☐ 15) catalogues
- ☐ 16) opérations commerciales (Printemps...)
- ☐ 17) ventes flash
- ☐ 18) TV = image
- ☐ 19) rapidité livraison
- ☐ 20) balisage technique
- ☐ 21) atelier découvert
- ☐ 22) nocturnes **
- ☐ 23) Tête de Gondole (de bonnes offres)

« Facilite d'achat »
- ☐ 24) orientation (signalétique)
- ☐ 25) commande client

« Ambiance »
- ☐ 26) centre commercial
- ☐ 27) accessibilité magasin
- ☐ 28) musique
- ☐ 29) sécurité
- ☐ 30) espace (allées + surface magasin)
- ☐ 31) luminosité
- ☐ 32) taillant
- ☐ 33) évolution esthétique magasin

« Services » :
- ☐ 34) aire de jeux
- ☐ 35) site Internet Décathlon
- ☐ 36) cabines d'essayage
- ☐ 37) toilettes
- ☐ 38) distributeur
- ☐ 39) Financement « Alsolia »
- ☐ 40) papier cadeau
- ☐ 41) cabas à roulettes
- ☐ 42) infos sur les clubs
- ☐ 43) caddies + chariots
- ☐ 44) accueil
- ☐ 45) horaires d'ouverture
- ☐ 46) livraison domicile

Critères oubliés ? :
- ☐ 47) .....
- ☐ 48) .....
- ☐ 49) .....
- ☐ 50) .....

* Quechua, Tribord, Geologic, Kalenji, btwin, Domyos, Artengo, Kipsta, Fouganza
** Soirée soldes, chasse, pêche, etc...

7. Notez votre satisfaction sur les critères que vous avez choisis dans la liste de la question 6.

Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Decu			Plutôt pas satisfait			Plutôt satisfait			Completement ravi

Le numéro de facteur dans question 5. :

.....	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Quels critères de la liste de la question 6 sont de faible importance (1 ou 2) (*max. 5 critères*)

Les numéros des critères :.....

Partie : Profil du client (b)

9. Quel est votre sexe ?

☐ Masculin ☐ Féminin

10. Quel est votre âge ?

☐ moins de 25 ans ☐ 45-54 ans
☐ 25-34 ans ☐ 55-65 ans
☐ 35-44 ans ☐ plus de 65 ans

11. Avez-vous des enfants ?

☐ Oui ☐ Non

12. Est-ce que vous appartenez à une organisation sportive ?

☐ Oui ☐ Non

13. Si oui, laquelle ?

.....

Vous avez fini l'enquête.

Merci de votre collaboration.

Votre opinion est très important pour nous

Les commentaires

Si voulez-vous ajouter quelque chose, spécialement si vous êtes très insatisfaits ou très satisfaits de votre magasin, n'hésitez pas !

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ankieta satysfakcji klienta sklepu Décathlon w Auxerre

Celem tego kwestionariusza jest zorientowanie się, jakie są Państwa oczekiwania w stosunku do Waszego sklepu Décathlon oraz w jakim stopniu są Państwo zadowoleni lub niezadowoleni z jego usług, produktów, cen i obsługi.

Zależy nam na tym, aby odpowiedzi Państwa były szczere, by lepiej poznać Państwa gusta i zadowolić Państwa oczekiwania.

Kwestionariusz został podzielony na 3 części:

1) *„Profil klienta" (a i b) -> Kim Państwo są?*
2) *„Kryteria satysfakcji według Décathlonu" prosimy tu o oznaczenie poziomu ważności i satysfakcji z czynników, które według Décathlonu są najbardziej istotne dla klientów.*
3) *„Dopełniające kryteria satysfakcji"(według Państwa).*
   W tej części chcielibyśmy wiedzieć czy istnieją inne kryteria ważne dla Państwa i jak nas Państwo postrzegacie odnośnie tych kryteriów.

Część 1: Profil klienta (a)

1. Kiedy ostatnim razem odwiedził/a Pan/Pani sklep Décathlon

- ☐ W ostatnim tygodniu
- ☐ W ostatnim miesiącu
- ☐ W ciągu ostatnich 3 miesięcy
- ☐ W ciągu ostatniego pół roku
- ☐ W ciągu ostatniego roku
- ☐ Jestem tu pierwszy raz

Zakończył/a Pan/i ankietę. Dziękujemy za współpracę

2. Ile razy w ciągu ostatniego roku dokonał/a Pan/i zakupu w sklepie Decathlon?

- ☐ Więcej niż 7 razy
- ☐ 4-7 razy
- ☐ 2-3 razy
- ☐ 1 raz
- ☐ Nic nie kupiłem/am, *dlaczego* ??
  .....
  .....

Zakończył/a Pan/i ankietę. Dziękujemy za współpracę

3. Jaki dział odwiedza Pan/i najczęściej ?(proszę wybrać max 2) ?

- ☐ Góry
- ☐ Sporty grupowe
- ☐ Bieganie
- ☐ Sporty rakietowe
- ☐ Natura
- ☐ Rowery rolki
- ☐ Forma
- ☐ Woda
- ☐ Zdrowie odrywanie

Część 2: Kryteria satysfakcji według Décathlonu

W tej części pytamy najpierw, jak ważne lub nieważne są te czynniki, by lepiej poznać Państwa priorytety. ***Proszę przeczytać wszystkie czynniki w pytaniu zanim zdecyduje Pan/i, co jest najważniejsze****. Potem proszę ocenić poziom satysfakcji z tych czynników, chcemy bowiem poznać Pana/i opinię na temat jakości działalności tego sklepu sportowego.*

Proszę ocenić poziom ważności i satysfakcji używając skali od 1 do 10. Proszę zaznaczyć „Brak opinii", jeśli nie miał/a Pan/i bezpośredniego doświadczenia w tej kwestii.

4. Jak ważne lub nieważne są według Pana/i następujące czynniki?

	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Nieważne			Raczej nieważne			Raczej ważne			Bardzo ważne
Ceny produktów	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grzeczność sprzedawców	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dyspozycyjność sprzedawców	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Raport jakości do ceny	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kompetencje techniczne personelu	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zero czekania (rejon+kasa)	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dynamizm sklepu	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Klarowna oferta	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sprzedawcy sportowcami	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Serwis posprzedażowy	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jakość produktów	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ceny wysięgnikach	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wybór produktów	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Czystość sklepu i personelu	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atrakcyjne produkty	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Miła obsługa	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parking	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Towarzyszenie na zewnątrz sklepu (jeśli konieczne)	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Towarzyszenie wewnątrz	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Karta klienta	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Polityka wymiany	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wydarzenia (np. Trocathlon)	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Jaki jest Pana/i poziom satysfakcji z poniższych czynników?

	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Rozczarowany			Raczej nie-zadowolony			Raczej zadowolony			Zachwycony
Ceny produktów	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grzeczność sprzedawców	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dyspozycyjność sprzedawców	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Raport jakości do ceny	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kompetencje techniczne personelu	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zero czekania (rejon+kasa)	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dynamizm sklepu	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Klarowna oferta	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sprzedawcy sportowcami	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Serwis posprzedażowy	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jakość produktów	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ceny wysięgnikach	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wybór produktów	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Czystość sklepu i personelu	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atrakcyjne produkty	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Miła obsługa	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parking	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Towarzyszenie na zewnątrz sklepu (jeśli konieczne)	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Towarzyszenie wewnątrz	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Karta klienta	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Polityka wymiany	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wydarzenia (np. Trocathlon)	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Część 3 : Grupa czynników dopełniających

W tej części chcielibyśmy się dowiedzieć czy istnieją inne czynniki ważne dla Państwa i jaki jest poziom satysfakcji z jakości i działalności Décathlonu, w odniesieniu do tych czynników.

6. Proszę wybrać z listy, co według Pana/i jest ważne na 9 lub 10 punktów (max. 5 czynników na 50 poniższych).

« Produkt » :

- ☐ 1) wybór marek produktów
- ☐ 2) ekspozycja produktów
- ☐ 3) inowacyjność produktów
- ☐ 4) sezonowość produktów
- ☐ 5) dostępość produktów
- ☐ 6) marki « passion »
- ☐ 7) « Produkty niebieskie »
- ☐ 8) partnerstwo techniczne

« Personel » :

- ☐ 9) dynamizm sprzedawców
- ☐ 10) schludność sprzedawców
- ☐ 11) słuchanie opinii klientów
- ☐ 12) rozpoznawanie personelu
- ☐ 13) strój firmowy

« Handel » :

- ☐ 14) komunikacja bezpośrednia
- ☐ 15) katalogi
- ☐ 16) operacje komercyjne (Wiosna...)
- ☐ 17) sprzedaże flash
- ☐ 18) TV (obrazy filmowe o sporcie)
- ☐ 19) szybka dostawa
- ☐ 20) opisy techniczne
- ☐ 21) atelier odkrywania
- ☐ 22) nocne otwarcia
- ☐ 23) Tete de Gondole (dobre oferty)

« Łatwość zakupu »

- ☐ 24) orientacja (oznakowanie)
- ☐ 25) zamówienia klienów

« Otoczenie » :

- ☐ 26) centrum handlowe
- ☐ 27) dostępność skpelu
- ☐ 28) muzyka
- ☐ 29) bezpieczeństwo
- ☐ 30) Przestrzeń (alles + surface magasin)
- ☐ 31) światło
- ☐ 32) wzornictwo
- ☐ 33) rozwój wizerunku sklepu

« Usługi » :

- ☐ 34) teren gier i zabaw
- ☐ 35) strona internetowa Decathlon
- ☐ 36) przymierzalnie
- ☐ 37) toalety
- ☐ 38) dystrybutor słodyczy i napojów
- ☐ 39) kredyt Alsolia
- ☐ 40) papier prezentowy
- ☐ 41) koszyki na kółkach
- ☐ 42) info klubowe
- ☐ 43) wózki
- ☐ 44) centrum informacji
- ☐ 45) godziny otwarcia
- ☐ 46) dostarczenie towaru do domu

Jeśli inne, jakie ?

- ☐ 47).....
- ☐ 48).....
- ☐ 49).....
- ☐ 50).....

7. Proszę zaznaczyć swój poziom satysfakcji z czynników, które wybrał/a Pan/Pani w pytaniu 6.

Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Rozczarowany			Raczej niezadowolony			Raczej zadowolony			Zachwycony

Numer czynnika z pytania 5 :											
.....	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Które czynniki z listy w pytaniu 6 są ważne według Pana/i na 1 lub 2 (max. 5 czynników)

Numery czynników :.....

Część : Profil klienta (b).

9. Płeć ?

☐ Mężczyzna ☐ Kobieta

10. Wiek ?

☐ Mniej niż 25 lat ☐ 45-54 lat
☐ 25-34 lat ☐ 55-65 lat
☐ 35-44 lat ☐ Więcej niż 65

11. Czy ma Pan/i dzieci?

☐ Tak ☐ Nie

12. Czy należy Pan/i do jakiejś organizacji sportowej?

☐ Tak ☐ Nie

13. Jeśli tak, proszę podać nazwę:

……

Zakończył/a Pan/i ankietę.

Dziękujemy za współpracę.

Pańska opinia jest dla nas niezwykle ważna.

Komentarze

Jeśli chciałby/ałaby Pan/i coś dodać, zwłaszcza jeśli jest Pan/i bardzo zadowolony/a lub bardzo niezadowolony/a z czegoś w naszym sklepie Decathlon, proszę się nie wahać!

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

Enquête de satisfaction client à Décathlon d'Auxerre

Le but de ce questionnaire est d'apprendre quelle est votre attente par rapport à votre magasin Décathlon, et quel est votre niveau de satisfaction ou de mécontentement vis à vis de ses services, de ses produits, de ses prix et de ses employés.

Pour encore mieux vous servir et pour que l'enquête soit pertinente, il nous est nécessaire que vos réponses soient les plus sincères possibles.

1. A quand remonte votre dernière visite chez Décathlon ?

- ☐ 1 semaine
- ☐ 1 mois
- ☐ 1 trimestre
- ☐ 6 mois
- ☐ 1 an
- ☐ C'est la première fois, *vous finissez l'enquête, merci pour votre collaboration*.

2. Au cours de la dernière année, quel a été votre nombre d'achats ?

- ☐ Plus de 7
- ☐ 4-7 fois
- ☐ 2-3 fois
- ☐ 1 fois
- ☐ Je n'ai rien acheté, pourquoi ?
  . . . . . .
  . . . . . .
  vous finissez l'enquête, merci pour votre collaboration.

3. Quel univers visitez-vous le plus souvent (max. 2) ?

- ☐ Cycle Rollers
- ☐ Eau
- ☐ Forme
- ☐ Golf
- ☐ Montagne
- ☐ Nature
- ☐ Running
- ☐ Santé découverte
- ☐ Sports collectifs
- ☐ Sport de raquettes

4. Quel est votre sexe ?

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin

5. Quel est votre âge ?

- ☐ moins de 25 ans
- ☐ 25-34 ans
- ☐ 35-44 ans
- ☐ 45-54 ans
- ☐ 55-65 ans
- ☐ plus de 65 ans

6. Avez-vous des enfants ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

7. Est-ce que vous appartenez à une organisation sportive ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

8. Si oui, laquelle ?

. . . . . .

9. Si êtes-vous intéressés par le résultat de cette recherche, donnez-nous votre e-mail :

. . . . . .

10. Quel est, selon vous, le degré d'importance de ces critères?
Lisez tous les critères disponibles avant de décider de ce qui est le plus important.
Vous cocherez « Pas d'opinion » si vous n'avez pas d'expérience directe avec ce critère.

EXPLICATION DE L'ECHELLE :

Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Insignifiant			Plutôt insignifiant			Plutôt important			Très important

Prix du produit	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Amabilité du personnel	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disponibilité des vendeurs	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rapport qualité/prix	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compétences techniques du personnel	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zéro attente (rayon+caisse)	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dynamisme magasin	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Clarté de l'offre	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vendeurs Sportifs	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Service Après-Vente	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualité du produit	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prix sur les broches	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Choix des produits	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Propreté du magasin et personnel	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Produits séduisants	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Charme équipe	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parking	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Accompagnement extérieur (si nécessaire)	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Accompagnement intérieur	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Carte Client	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Politique échange	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Evénements (comme Trocathlon)	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Comment êtes-vous satisfait ou pas satisfait de critères suivants (c'est la même liste que dans la question 10.) ?

EXPLICATION DE L'ECHELLE :

Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Deçu			Plutôt pas satisfait			Plutôt satisfait			Completement ravi

Prix du produit	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Amabilité du personnel	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disponibilité des vendeurs	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rapport qualité/prix	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compétences techniques du personnel	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zéro attente (rayon+caisse)	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dynamisme magasin	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Clarté de l'offre	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vendeurs Sportifs	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Service Après-Vente	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualité du produit	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prix sur les broches	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Choix des produits	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Propreté du magasin et personnel	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Produits séduisants	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Charme équipe	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parking	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Accompagnement extérieur (si nécessaire)	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Accompagnement intérieur	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Carte Client	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Politique échange	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Evénements (comme Trocathlon)	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Cochez les critères dans cette liste qui selon vous ont une importance maximale (9 ou 10) (*max. 5 critères sur les 42 éléments proposés*).

- ☐ 1) choix des marques
- ☐ 2) exposition du produit
- ☐ 3) innovations du produit
- ☐ 4) saisonnalité du produit
- ☐ 5) disponibilité du produit
- ☐ 6) marques passion « Décathlon »[1]
- ☐ 7) produits bleus (1er prix technique Décathlon)
- ☐ 8) partenariat technique
- ☐ 9) dynamisme des vendeurs
- ☐ 10) propreté de l'équipe
- ☐ 11) écoute clientèle
- ☐ 12) reconnaissance personnelle
- ☐ 13) communication directe
- ☐ 14) catalogues
- ☐ 15) opérations commerciales (Printemps...)
- ☐ 16) ventes flash
- ☐ 17) rapidité livraison
- ☐ 18) balisage technique
- ☐ 19) atelier découvert
- ☐ 20) nocturnes[2]
- ☐ 21) Tête de Gondole (de bonnes offres)
- ☐ 22) orientation (signalétique)
- ☐ 23) commande client
- ☐ 24) centre commercial
- ☐ 25) accessibilité magasin
- ☐ 26) sécurité
- ☐ 27) espace (allées + surface magasin)
- ☐ 28) luminosité
- ☐ 29) taillant
- ☐ 30) évolution esthétique magasin
- ☐ 31) site Internet Décathlon
- ☐ 32) cabines d'essayage
- ☐ 33) toilettes
- ☐ 34) Financement « Alsolia »
- ☐ 35) infos sur les clubs
- ☐ 36) caddies + chariots
- ☐ 37) accueil
- ☐ 38) horaires d'ouverture
- ☐ 39) livraison domicile

Critères oubliés ? :

- ☐ 40) .....
- ☐ 41) .....
- ☐ 42) .....

[1] Quechua, Tribord, Geologic, Kalenji, Btwin, Domyos, Artengo, Kipsta, Fouganza, Inesis, Aptonia, Geonaute
[2] Soirée soldes, chasse, pêche, etc...

13. Dans les echelles notez votre satisfaction sur les critères que vous avez choisis dans la liste de la question

EXPLICATION DE L'ECHELLE :

Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Deçu			Plutôt pas satisfait			Plutôt satisfait			Completement ravi

14. Ecrivez ici les numéros de critères que vous avez choisis dans la question

.....	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Pas d'opinion	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Vous avez fini l'enquête. Merci de votre collaboration.

Votre opinion est très importante pour nous.

Les commentaires

Si voulez-vous ajouter quelque chose, spécialement si vous êtes très insatisfaits ou très satisfaits de votre magasin,

n'hésitez pas !

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ankieta satysfakcji klienta Décathlonu w Auxerre.

Celem tego kwestionariusza jest zorientowanie się, jakie są Państwa oczekiwania odnośnie Décathlonu oraz jaki jest Państwa poziom satysfakcji lub niezadowolenia względem naszych produktów, cen i pracowników.

Zależy nam na tym, aby odpowiedzi były szczere, byśmy mogli jeszcze lepiej Państwu służyć i spełniać Państwa oczekiwania..

1. Kiedy ostatnim razem odwiedził/a Pan/Pani sklep Décathlon?

- ☐ W ostatnim tygodniu
- ☐ W ostatnim miesiącu
- ☐ W ciągu ostatnich 3 miesięcy
- ☐ W ciągu ostatniego pół roku
- ☐ W ciągu ostatniego roku
- ☐ Jestem tu pierwszy raz

Zakończył/a Pan/i ankietę. Dziękujemy za współpracę.

2. Ile razy w ciągu ostatniego roku dokonał/a Pan/i zakupu w sklepie Décathlon?

- ☐ Więcej niż 7 razy
- ☐ 4-7 razy
- ☐ 2-3 razy
- ☐ 1 raz
- ☐ Nic nie kupiłem/am, *dlaczego* ??

.....

Zakończył/a Pan/i ankietę. Dziękujemy za współpracę.

3. Jaki dział odwiedza Pan/i najczęściej ?(proszę wybrać max 2) ?

- ☐ Cycle Rollers
- ☐ Eau
- ☐ Forme
- ☐ Golf
- ☐ Montagne
- ☐ Nature
- ☐ Running
- ☐ Santé découverte
- ☐ Sports collectifs
- ☐ Sport de raquettes

4. Płeć?

- ☐ Mężczyzna
- ☐ Kobieta

5. Wiek ?

- ☐ Mniej niż 25 lat
- ☐ 25-34 lat
- ☐ 35-44 lat
- ☐ 45-54 lat
- ☐ 55-65 lat
- ☐ więcej niż 65 lat

6. Czy ma Pan/Pani dzieci ?

- ☐ Tak
- ☐ Nie

7. Czy należy Pan/Pani do organizacji sportowej ?

- ☐ Tak
- ☐ Nie

8. Jeśli tak, do jakiej ?

. . . . . .

9. Jeśli jest Pan/Pani zainteresowana wynikami tego badania, proszę podać e-mail :

. . . . . .

10. Jaki jest, według Pani/Pana, poziom ważności podanych kryteriów ?
Proszę przeczytać poniższe kryteria przed zadecydowaniem, które z nich są najważniejsze.
Proszę zakreślić « Brak opinii », jeśli nie miał/a Pan/Pani do czynienia z danym kryterium.

OBJAŚNIENIE SKALI :

Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Nieważne			Raczej nieważne			Raczej ważne			Bardzo ważne

Ceny produktów	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grzeczność sprzedawców	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dyspozycyjność sprzedawców	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Raport jakości do ceny	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kompetencje techniczne personelu	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zero czekania (rejon+kasa)	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dynamizm sklepu	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Klarowna oferta	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sprzedawcy sportowcami	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Serwis posprzedażowy	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jakość produktów	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ceny wysięgnikach	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wybór produktów	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Czystość sklepu i personelu	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atrakcyjne produkty	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Miła obsługa	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parking	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Towarzyszenie na zewnątrz sklepu (jeśli konieczne)	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Towarzyszenie wewnątrz	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Karta klienta	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Polityka wymiany	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wydarzenia (np. Trocathlon)	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. Jaki jest Pana/i poziom satysfakcji z poniższych czynników?

OBJAŚNIENIE SKALI :

Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Rozczarowany			Raczej nie-zadowolony			Raczej zadowolony			Zachwycony

Ceny produktów	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grzeczność sprzedawców	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dyspozycyjność sprzedawców	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Raport jakości do ceny	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kompetencje techniczne personelu	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zero czekania (rejon+kasa)	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dynamizm sklepu	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Klarowna oferta	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sprzedawcy sportowcami	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Serwis posprzedażowy	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jakość produktów	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ceny wysięgnikach	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wybór produktów	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Czystość sklepu i personelu	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atrakcyjne produkty	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Miła obsługa	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Parking	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Towarzyszenie na zewnątrz sklepu (jeśli konieczne)	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Towarzyszenie wewnątrz	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Karta klienta	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Polityka wymiany	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Wydarzenia (np. Trocathlon)	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Proszę zaznaczyć na liście kryteria, które mają według Pana/Pani ważność maksymalną (9 lub 10) (*max. 5 kryteriów na 42 propozycje*).

- ☐ 1) wybór marek
- ☐ 2) ekspozycja poduktów
- ☐ 3) innowacyjność produktów
- ☐ 4) sezonowość produktów
- ☐ 5) dostępność produktów
- ☐ 6) marki Pasje « Décathlon »[1]
- ☐ 7) Produkt niebieski (pierwsza cena techniczna)
- ☐ 8) partnerstwo techniczne
- ☐ 9) dynamizm sprzedawców
- ☐ 10) czystość ekipy
- ☐ 11) słuchanie klienteli
- ☐ 12) rozpoznawanie personalne
- ☐ 13) komunikacja bezpośrednia
- ☐ 14) katalogi
- ☐ 15) operacja handlowe (Wiosna...)
- ☐ 16) sprzedaże flash
- ☐ 17) szybka dostawa
- ☐ 18) opis techniczny
- ☐ 19) atelier odkrywcze
- ☐ 20) nocne otwarcia[2]
- ☐ 21) Tête de Gondole (dobre oferty)
- ☐ 22) orientacja (oznakowanie)
- ☐ 23) zamówienia klientów
- ☐ 24) centrum handlowe
- ☐ 25) dostępność sklepu
- ☐ 26) bezpieczeństwo
- ☐ 27) przestrzeń (alejki)
- ☐ 28) oświetlenie
- ☐ 29) wzornictwo
- ☐ 30) rozwój wizerunku sklepu
- ☐ 31) strona internetowa Décathlonu
- ☐ 32) przymierzalnie
- ☐ 33) toalety
- ☐ 34) finansowanie « Alsolia »
- ☐ 35) informacje klubowe
- ☐ 36) wózki + koszyki
- ☐ 37) punkt informacyjny
- ☐ 38) godziny otwarcia
- ☐ 39) dostawa do domu

Brakujące kryteria ? :

- ☐ 40) .....
- ☐ 41) .....
- ☐ 42) .....

[1] Quechua, Tribord, Geologic, Kalenji, Btwin, Domyos, Artengo, Kipsta, Fouganza, Inesis, Aptonia, Geonaute
[2] Wieczory wyprzedaży, etc...

13. Proszę zaznaczyć swój poziom satysfakcji z czynników, które wybrał/a Pan/Pani w pytaniu 12.

OBJAŚNIENIE SKALI :

Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Rozczarowany			Raczej nie-zadowolony			Raczej zadowolony			Zachwycony

Tu proszę napisać numery kryteriów Wybranych w pytaniu 12.. :

.....	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....	Brak opinii	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zakończyła Pan/Pani ankietę. Dziękuję za współpracę.

Państwa opinia jest dla nas bardzo ważna.

Komentarze

Jeśli chciałby/ałaby Pan/i coś dodać, zwłaszcza jeśli jest Pan/i bardzo zadowolony/a lub bardzo niezadowolony/a z czegoś w Waszym sklepie Decathlon, ***proszę się nie wahać!***

.....

.....

.....

.....

.....

.....