



OCENA JAKOŚCI OBSŁUGI KLIENTA W SIECI APTEK

Damian Pilarz¹

P64 Sp. z o.o.

Streszczenie: Obsługa klienta, postrzegana jako zdolność lub umiejętność zaspokajania oczekiwań i wymagań klientów, jest jednym z najważniejszych zadań współczesnych przedsiębiorstw. Celem artykułu jest ocena jakości obsługi klienta w oparciu o zastosowanie nowoczesnych narzędzi informatycznych. Przeprowadzone badanie bazowało na analizie wyników sondażu dotyczącego jakości obsługi klienta przeprowadzonego w sieci aptek w oparciu o trzy obszary: wygląd zewnętrzny i wewnętrzny apteki, ekspozycja produktów, standardy obsługi. Rezultaty badania wskazują na niezwykle pomocny charakter nowoczesnych narzędzi informatycznych, które mogą dostarczać w bardzo szybki sposób danych do analizy licznych jednostek dystrybucyjnych w kontekście jakości obsługi klienta i pomagać w podejmowaniu decyzji menedżerskich.

Słowa kluczowe: jakość obsługi klienta, ocena obsługi klienta, sieci dystrybucji

DOI: 10.17512/znpcz.2019.1.16

Wprowadzenie

Budowanie silnej pozycji konkurencyjnej na rynku w przypadku przedsiębiorstw handlowych wino wiązać się z budowaniem trwałych relacji z klientami poprzez oferowanie nie tylko odpowiednich produktów i warunków transakcji, ale przede wszystkim poprzez odpowiednią jakość obsługi klienta. W tym kontekście obsługę klienta można rozumieć jako działanie przynoszące klientowi korzyść w określonym czasie i miejscu oraz obejmujące czynności przed i po zawarciu transakcji, związane z realizacją procesu wymiany. Niewątpliwie na obecnym globalizowanym rynku, gdzie przepływ informacji jest niezwykle szybki, mamy do czynienia ze standaryzacją wymagań oraz produktów. Dlatego uzyskanie i zachowanie przewagi konkurencyjnej jest coraz trudniejsze poprzez ofertę produktową.

Celem współczesnych przedsiębiorstw jest ich rozwój, który następuje m.in. poprzez generowanie zysków i odpowiednie ich inwestowanie (Brzozowska, Szymczyk 2016, s. 377). W zależności od przyjętej strategii zarządzania może to następować poprzez zmianę ceny, redukcję kosztów, reorganizację łańcucha dostaw, zmniejszenie liczby pracowników czy też ekspansje na inne rynki.

Niewątpliwie najbardziej istotnym czynnikiem, mającym za zadanie pozyskanie każdego nowego klienta, jak również utrzymanie obecnego, w dzisiejszych czasach jest jakość oferowanych produktów i usług, ale także jakość obsługi klienta (Kadłubek 2018, s. 43). Stąd określenie odpowiedniego poziomu obsługi klienta jest

¹ Damian Pilarz, mgr, pilarzdamian@wp.pl, ORCID: 0000-0002-3961-4232

jedną z najważniejszych decyzji strategicznych przedsiębiorstwa. Poziom ten stanowi istotny czynnik mający wpływ na kondycję przedsiębiorstwa, a w szczególności na przychody i koszty. Wysoki poziom satysfakcji klienta najczęściej związany jest z koniecznością realizacji odpowiednich działań, a często nawet inwestowania w rozbudowę potencjału, a w efekcie – podnoszenia nakładów.

W tym kontekście celem artykułu jest analiza i ocena poziomu obsługi klienta w sieci aptek posiadającej 11 oddziałów w południowej Polsce, przy użyciu metody tajemniczego klienta i zastosowaniu nowoczesnych narzędzi informatycznych z uwzględnieniem opracowanej metodologii badawczej.

Zarządzanie obsługą klienta w sieciach sprzedaży – istota zagadnienia

Jednym z najważniejszych zadań współczesnego menedżera w przedsiębiorstwach handlowych jest zadowolenie klienta, nie tylko z powodu nabywanego produktu bądź usługi, ale przede wszystkim z poziomu obsługi, jaki jest mu oferowany. „Obsługa klienta postrzegana jest jako zdolność lub umiejętność zaspokajania oczekiwań i wymagań klientów” (Kempny 2001, s. 11; Claro, Ramos 2018, s. 172).

Z punktu widzenia marketingu istnieją trzy poziomy produktu (Coyle, Bardi, Langley 2002, s. 154):

- korzyść lub usługa podstawowa – stanowiąca cel zakupu nabywcy,
- produkt rzeczywisty albo fizyczny lub usługa jako taka,
- produkt rozszerzony, wzbogacony – obejmujący korzyści wtórne w stosunku do produktu fizycznego nabywanego przez klienta, ale stanowiącego jego integralny element.

W literaturze marketingowej od dawna obsługa klienta stanowiła niezwykle istotne zagadnienie. Ale w ostatnich latach można zauważyć rosnące zainteresowanie tym zagadnieniem również w literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego czy logistyki (Marecki, Wieloch 2018, s. 266). Bardzo ważnym aspektem obsługi klienta zasługującym na uwagę i szersze badania jest niewątpliwie rosnąca świadomość klienta na temat związku jakości z ceną oraz potrzeb i oczekiwań związanych z czasem i elastycznością realizacji potrzeb klientów (Kempa i in. 2018, s. 170). Współcześni konsumenci wybierają produkty spełniające wysokie normy jakościowe, rzadko jednak pozostają wierni marce. Sukces w tym obszarze osiągnęły te firmy, które zastosowały koncepcję obsługi klienta nakierowaną na szybkość, elastyczność, a także dostosowanie do indywidualnych potrzeb klienta (Cameran, Moizer, Pettinicchio 2010, s. 423; Coyle 2002, s. 22).

Analizując socjologiczne aspekty omawianego problemu, należy zauważyć, że obsługa klienta polega na zrozumieniu i zdaniu sobie sprawy z tego, kim jest klient, co czuje, myśli, co jest w stanie go zadowolić, jakie są jego potrzeby oraz oczekiwania, a co za tym idzie – odnaleźć najlepszy sposób na ich zaspokojenie. Zatem współczesne ujęcie obsługi klienta zawiera także cały proces budowania z klientem więzi, co ma spowodować nawiązanie długotrwałych i partnerskich relacji (Nowakowska-Grunt, Chład, Sośniak 2017, s. 78). Obsługa klienta jest bowiem uważana za jeden z najważniejszych czynników przewagi konkurencyjnej na rynku (Choi, Liu, Tsang, Zheng, 2013, s. 129).

„Definicja obsługi klienta pojmowana jest na trzy następujące sposoby:

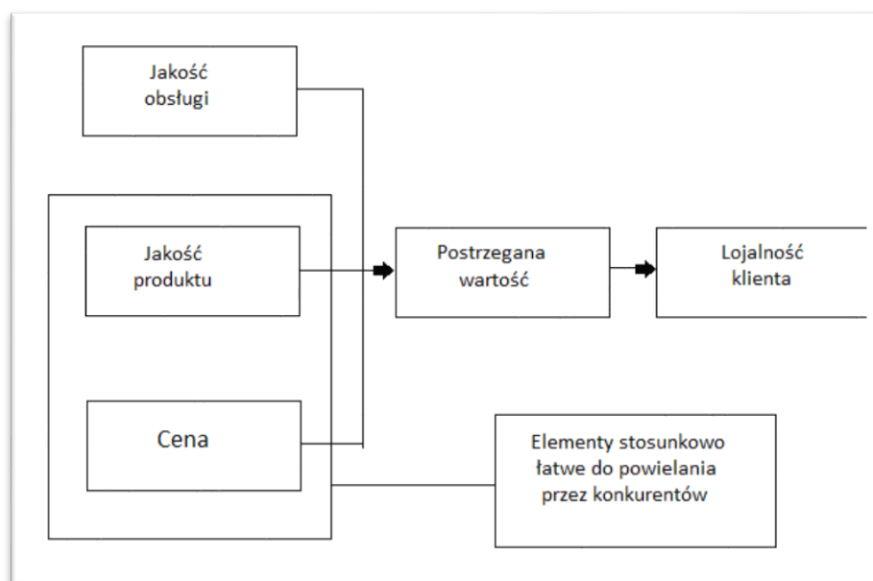
- 1) obsługa klienta jako określone działania – na tym poziomie obsługa klienta traktowana jest jako szczególne zadanie, które firma musi wykonać, żeby zaspokoić potrzeby klienta. Przykładem w tym wypadku może być opracowanie zamówień i fakturowanie czy załatwianie zwrotów produktów oraz reklamacji;
- 2) obsługa klienta jako pomiar wykonywania działań – na tym poziomie obsługa klienta rozpatrywana jest w kategoriach określonych mierników realizacji wyników działań, jak na przykład odsetek zamówień dostarczanych terminowo;
- 3) obsługa klienta jako filozofia – na tym poziomie porównuje się obsługę klienta do zobowiązania, za które odpowiedzialna jest cała firma. Zobowiązanie to polega na zapewnieniu klientowi satysfakcji dzięki najlepszej obsłudze, jaką firma jest w stanie mu zapewnić” (Coyle 2002, s. 33).

Obsługa klienta może być również postrzegana jako filozofia zarządzania, a także misja przedsiębiorstwa, której to przyporządkowuje się całą działalność. Powyższe ujęcie pojawia się najczęściej u liderów rynkowych, którzy zdecydowani są na stosowanie najnowszych koncepcji zarządzania po to, by utrzymać swoją wysoką pozycję na rynku (Nowodziński 2018, s. 285). Traktowanie klienta w indywidualny i wyszukany sposób oznacza, że przedsiębiorstwo, z którego usług korzysta, dobrze radzi sobie z konkurencją (Lee, Lu, Lin 2010, s. 474). Przedsiębiorstwa te charakteryzują się bogatymi tradycjami, oferują znane marki czy też są to bardzo nowoczesne organizacje sieciowe stosujące daleko posuniętą informatyzację procesów biznesowych oraz indywidualizację obsługi.

Kluczowe cechy postrzeganej jakości usług to przede wszystkim (Bielska 2006, s. 447):

- dostępność – czy usługa jest łatwo dostępna w czasie oraz przestrzeni,
- wiarygodność – czy oferentem jest firma godna zaufania,
- wiedza – czy usługodawca naprawdę rozumie potrzeby klientów,
- niezawodność – na ile usługa jest niezawodna i na powtarzalnym poziomie jakości,
- bezpieczeństwo – czy usługa jest bezpieczna, a ryzyko niewielkie,
- kompetencje – czy personel ma odpowiednią wiedzę oraz umiejętności do realizacji dobrej usługi,
- uprzejmość – czy personel jest wyczulony na potrzeby klientów,
- komunikacja – czy sposób realizacji usługi został dobrze objaśniony klientowi.

Lojalność klienta jest rezultatem jego zadowolenia. Co jest odzwierciedleniem, postrzegania oferty przedsiębiorstwa, jakości produktu lub usługi i stosunku korzyści do ceny. Lojalność klienta odnosi się do powtarzalnych wyborów produktów lub usług danej firmy.



Rysunek 1. Kluczowe determinanty lojalności klienta

Źródło: (Harrison 2010, s. 83)

Skierowanie oferty do właściwych klientów jest pierwszym krokiem na drodze budowania lojalności. Skuteczne skierowanie oferty musi być poprzedzone analizą charakterystyki i struktury nabywców produktów oraz usług, następnie należy przeprowadzić szczegółowe badania dotyczące oczekiwań i preferencje klientów. Zadanie to jest trudnym procesem w szczególności dla przedsiębiorstw, które posiadają liczną i rozdrobnioną bazę klientów czy różnorodne i złożone kanały dystrybucji (Skowron-Grabowska 2014, s. 35). W tym przypadku odpowiednie mogą okazać się działania: spersonalizowanie strony internetowej firmy, posiadanie profilu w mediach społecznościowych, rozwój programów lojalnościowych. Korzystanie z nowoczesnej technologii umożliwia poznanie dużej grupy klientów (Rutkowski 2002, s. 21; Gonzalez, Hoffman, Ingram 2014, s. 147).

Identyfikacja klientów przedsiębiorstwa oraz rozpoznanie ich potrzeb to pierwszy krok budowania relacji z klientem. Następnym nie mniej ważnym krokiem jest usprawnienie procesów zachodzących na styku przedsiębiorstwa z klientami. Na tym etapie należy przeprowadzić niezbędną reorganizację procesów z punktu widzenia korzyści dla klienta finalnego, zwracając uwagę na rolę partnerów i współpracowników. Każdy uczestnik procesu obsługi klienta powinien zwracać szczególną uwagę na elementy umożliwiające sprawną oraz efektywną reakcję na potrzeby klienta. W trakcie wprowadzania usprawnień procesów z punktu widzenia klienta finalnego należy również wziąć pod uwagę, że firma, która chce cieszyć się lojalnością swych klientów, powinna wziąć odpowiedzialność za wszystkie doświadczenia klienta związane transakcją. Zapewnienie kompleksowej obsługi klienta przez firmę oraz jej partnerów nie jest możliwe bez zapewnienia pełnego

obrazu relacji z klientem. Każdy, kto ma kontakt z klientem, powinien mieć możliwość zapoznania się ze sposobem realizacji transakcji oraz wszelkich interakcji, jakie nastąpiły między klientem i firmą.

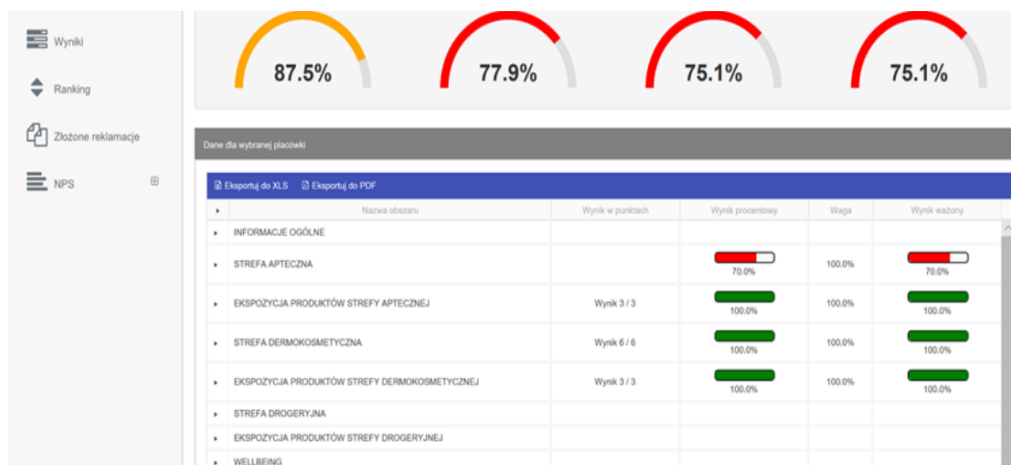
„Podstawą zrozumienia potrzeb klientów w zakresie obsługi, jak i określenia sposobu, w jaki te potrzeby mogą się różnić w poszczególnych segmentach rynku, przedstawia się następująco” (Christopher, Peck 2005, s. 53):

- zdefiniowanie płaszczyzny konkurencji – często zdarza się tak, że klienci porównują sposób działania danej firmy nie tyle z innymi konkurentami, ile z dostawcami, z którymi współpracują;
- analiza elementów obsługi klienta – jedynie klienci mogą zdefiniować kwestie ich dotyczące. Właśnie stąd wynika znaczenie badań dostarczających informacji o elementach obsługi postrzeganych przez klientów, a nie wewnętrznych definicji sformułowanych w danej firmie. Wywiady grupowe, grupy tematyczne czy dogłębne ankiety mogą stanowić podstawę do obiektywnego określenia elementów obsługi klienta;
- zidentyfikowanie kluczowych elementów obsługi – niezwykle ważne jest, by zidentyfikować trzy lub cztery kluczowe elementy obsługi klienta, które w głównej części decydują o wyborze dostawcy przez klienta. Analiza trade-off może np. pomóc zmierzyć względne znaczenie, które owi klienci przypisują różnym aspektom obsługi;
- segmentacja rynku – możliwe jest, że badania wskażą, że różni klienci przypisują różną wagę do różnych elementów obsługi klienta, to znaczy nie każdy kieruje się takimi samymi priorytetami w zakresie obsługi. Mogą natomiast wyłonić się grupy klientów, którzy będą mieli podobne poglądy na kluczowe elementy obsługi klienta. Na tej podstawie możliwe będzie ponowne zdefiniowanie rynku ze względu na preferencje obsługi klienta;
- porównanie wyników działalności z najlepszymi w danej klasie – wykorzystując kluczowe elementy obsługi klienta, możliwe jest zmierzenie wyników działalności firm, które zostały zidentyfikowane przez klientów jako te najlepsze w swojej klasie. Porównania takie mogą przyczynić się do zapewnienia wyższego poziomu obsługi klienta.

Metodyka badań i wyniki analizy poziomu obsługi klienta w sieci aptek

Przedmiotem badania jest określenie poziomu jakości obsługi klienta w 11 oddziałach sieci aptek na terenie południowej Polski. Okres badawczy obejmował styczeń-kwiecień 2018 r., kiedy to przeprowadzono analizy cyklicznie raz w miesiącu. W ramach badania wykorzystano metodę tajemniczego klienta (*Mystery Shopping*). Badania prowadzili przedstawiciele firmy audytującej przy zastosowaniu kwestionariusza badawczego, oceniając 33 standardy oceny poziomu obsługi klienta w podziale na trzy obszary: 1) wygląd apteki, 2) ekspozycja produktów, 3) standardy obsługi. Oceniając, przyporządkowywali następujące wartości: 1 – spełnia standard, 0 – nie spełnia standardu, 3 – nie dotyczy. Oceny wprowadzali na dedykowaną

platformę internetową (Rysunek 2), gdzie wyniki on-line były analizowane i poddawane wizualizacji w podziale na wybrane jednostki, zbiorczo czy w wybranych obszarach, służąc jako podstawa decyzji menedżerskich w analizowanej sieci.



Rysunek 2. Dedykowana platforma internetowa analizy jakości obsługi klienta w sieci badanych aptek

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przeprowadzonego audytu

Wyniki dla początkowego okresu badań dla wszystkich badanych aptek były następujące (Tabela 1):

Tabela 1. Poziom spełnienia standardów obsługi klienta w sieci badanych aptek w początkowym okresie badań (styczeń 2018)

Apteka	Wygląd	Ekspozycja produktów	Standardy obsługi	Ocena całkowita
1	64%	100%	50%	65%
2	82%	83%	71%	77%
3	82%	100%	86%	87%
4	82%	100%	64%	77%
5	82%	100%	71%	81%
6	73%	100%	64%	74%
7	82%	100%	64%	77%
8	91%	100%	71%	84%
9	73%	100%	50%	68%
10	73%	100%	50%	68%
11	64%	100%	50%	65%

Objaśnienie: wartość procentowa określa sumaryczne spełnienie standardów w poszczególnych obszarach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Biorąc pod uwagę całkowitą ocenę standardów obsługi klienta, a także ocenę w poszczególnych obszarach, można wskazać poziom osiągnięcia zakładanych standardów obsługi klienta i porównać go z wartością sprzedaży. Możliwe jest także rozróżnienie wiodących aptek i podmiotów wymagających interwencji menedżera w celu podniesienia jakości obsługi klienta. W szczegółowych analizach wyróżniono również standardy, które nie zostały najczęściej osiągnięte:

- wszyscy pracownicy obsługujący klientów mają białe fartuchy z widocznymi identyfikatorami (widoczne imię i stopień);
- sprzedawca zaoferował zakup produktów aktualnie objętych promocją.
- sprzedawca zaoferował zakup produktów uzupełniających (probiotyki, witaminy itd.);
- sprzedawca zachęcał do zakupu dodatkowych produktów znajdujących się w strefie przy kasie;
- sprzedawca zapakował zakupione produkty do torby.

Informacje z raportów stanowiły również podstawę do podejmowania decyzji dotyczących sposobu i skali motywacji pracowników w celu polepszenia jakości obsługi klientów. W efekcie działań menedżerów w powtórnych badaniach zauważono wzrost jakości, a analiza ostatniego okresu (kwiecień 2018) wskazuje na wzrost poziomu osiągnięcia standardów obsługi klienta we wszystkich analizowanych aptekach (za wyjątkiem jednostki nr 8). Niewątpliwie było to wynikiem wprowadzonych zmian, monitorowania wyników podejmowanych działań naprawczych oraz ciągłego dostosowywania działań zarządczych (*Tabela 2*).

Tabela 2. Zmiana w poziomie osiągnięcia standardów obsługi klienta w sieci badanych aptek

Apteka	Ocena całkowita (styczeń 2018)	Ocena całkowita (kwiecień 2018)	Zmiana
1	65%	87%	23%
2	77%	84%	6%
3	87%	90%	3%
4	77%	90%	13%
5	81%	97%	16%
6	74%	87%	13%
7	77%	81%	3%
8	84%	81%	-3%
9	68%	81%	13%
10	68%	90%	23%
11	65%	71%	6%

Objaśnienie: wartość procentowa określa sumaryczne spełnienie standardów w poszczególnych obszarach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Wybrane apteki (5, 3, 4 i 10) osiągnęły najwyższy stopień wdrożenia standardów obsługi klienta – ponad 90%. Jednostki 1 i 10 osiągnęły najwyższy wzrost stopnia osiągnięcia założonych standardów obsługi klienta (o 23% więcej niż w badaniu wstępnym). Informacje te pozwalają nie tylko określić poziom obsługi klienta i politykę motywacyjną, ale także ocenić efektywność pracy menedżerów poszczególnych jednostek.

Podsumowanie

Analiza jakości obsługi klienta w przedsiębiorstwach usługowych jest z pewnością niezwykle istotnym elementem procesu zarządzania. Cały zespół zarządzający powinien skupić się na gromadzeniu informacji o klientach związanych z poziomem obsługi klienta, ale niestety tego rodzaju kompleksowe badania są kosztowne i nie zawsze niezawodne, szczególnie jeśli są realizowane przez wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa. Dlatego rekomenduje się alternatywną metodę testowania jakości obsługi klienta przez przeszkolonych pracowników firm audytorskich. Pozwala to nie tylko na profesjonalne badania marketingowe, zbieranie danych, ale również dostarczanie profesjonalnej wiedzy oraz wsparcie i praktyczne wykorzystanie zgromadzonych danych w działalności przedsiębiorstw. Jest to szczególnie istotne w małych i średnich przedsiębiorstwach nieposiadających wystarczająco wykwalifikowanej i profesjonalnej kadry do realizacji wymienionych zadań. Oczywiście należy zauważyć, że ocena jakości obsługi klienta w wielu przypadkach nie jest całkowicie dokładna i obiektywna, ponieważ wyniki audytu zależą od mniej lub bardziej istotnych czynników, w tym od opinii audytora, jego odpowiedzialności i wiarygodności. Dlatego celem przyszłych badań jest ustalenie, w jaki sposób zarządzać audytem jakości obsługi klienta, aby uzyskać jak najbardziej wiarygodne wyniki.

Literatura

1. Bielska I. (2006), *Współczesny marketing*, Studio Emka, Warszawa.
2. Brzozowska A., Szymczyk K. (2016), *Management Through Opportunities as an Unconventional Solution in the Theory of Strategic Management*, [w:] El Amary Ibrahim M.M., Brzozowska A. (eds.), *Shaping the Future of ICT. Trends in Information Technology, Communications Engineering, and Management*, International Conference on Communication, Management and Information Technology 2016 (ICCMIT'16), Cosenza, CRC Press Taylor & Francis Group, Boca Raton.
3. Cameran M., Moizer P., Pettinicchio A. (2010), *Customer Satisfaction, Corporate Image, and Service Quality in Professional Services*, „Service Industries Journal”, Vol. 30(3). DOI: 10.1080/02642060802236111.
4. Choi T.-M., Liu S.-C., Tsang T.K.-C., Zheng J. (2013), *Service Quality Strategy for Fast Fashion: An Empirical Study in Hong Kong*, „Fast Fashion Systems: Theories and Applications”, Vol. 4, DOI: 10.1201/b16230.
5. Christopher M., Peck H. (2005), *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa.
6. Claro D.P., Ramos C. (2018), *Sales Intrafirm Networks and the Performance Impact of Sales Cross-Functional Collaboration with Marketing and Customer Service*, „Journal of Personal Selling and Sales Management”, Vol. 38(2). DOI: 10.1080/08853134.2018.1437353.

7. Coyle J. (2002), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.
8. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr. (2002), *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.
9. Gonzalez G.R., Hoffman K.D., Ingram T.N. (2014), *The Sales Recovery Audit: Learning to Walk the Talk*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 43(1). DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.08.004.
10. Harnison A. (2010), *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa.
11. Kadłubek M. (2018), *Mierniki terminowości i bezbłędności w zarządzaniu usługami transportowymi*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.
12. Kempa E., Królik R., Rybalko L., Orlov V. (2018), *Organizational Culture as Strategic Area of CSR*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 32.
13. Lee C.C., Lu D.C., Lin T.T. (2010), *The Project Management of the Profit Contribution from the Customers of Mobile Virtual Private Network Services*, „IEEM2010 – IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management”, art. no. 5674206. DOI: 10.1109/IEEM.2010.5674206.
14. Marecki K., Wieloch M. (2018), *Elements of Social Responsibility Management in Local Government Units*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 32.
15. Nowakowska-Grunt J., Chład M., Sośniak S. (2017), *Logistics in the City Management System*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 27, t. 2. DOI: 10.17512/znpcz.2017.3.2.08.
16. Nowodziński P. (2018), *The Impact of Chosen Strategic Options on the Overall Profitability of the Newconnect Stock Market Companies. The Evidence From it Sector*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 32.
17. Rutkowski K. (2002), *Logistyka dystrybucji*, PWE, Warszawa.
18. Skowron-Grabowska B. (2014), *Business Models in Transport Services*. „Przegląd Organizacji”, nr 1.

ASSESSMENT OF CUSTOMER SERVICE QUALITY IN PHARMACY CHAIN

Abstract: Customer service, perceived as the ability to meet customers' expectations and requirements is one of the most important tasks of modern enterprises. The aim of the article is to assess the quality of customer service based on the use of modern IT tools. The study was based on analysis of the results of a customer service quality survey conducted in a pharmacy chain based on three areas: external and internal appearance, product display, and service standards. The results of the study indicate the extremely helpful nature of modern IT tools that can provide very fast data for analysis of the numerous distribution units in the context of customer service quality and can help in making managerial decisions.

Keywords: customer service quality, customer service assessment, distribution network