

**PRACE NAUKOWE**

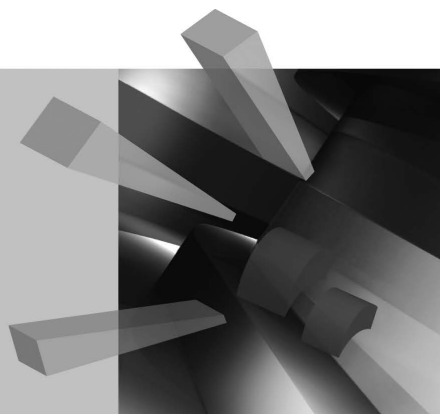
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**265**

# **Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce**



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Borys**

**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,  
Jan Jasiczak, Piotr Jedynak, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,  
Franciszek Mroczko, Bazyli Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,  
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,  
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,  
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-203-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
<b>Anna Baraniecka</b> , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki .....	31
<b>Marek Bugdol</b> , Zaufanie jako wynik działalności organizacji .....	40
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspektywy satysfakcji nauczycieli .....	54
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego .....	65
<b>Marta Chudykowska</b> , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej .....	90
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu .....	102
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM .....	113
<b>Barbara Fura</b> , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
<b>Tomasz Greber</b> , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
<b>Rafał Haffer</b> , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej .....	172
<b>Zbigniew Klos, Krzysztof Koper</b> , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie .....	208
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220



<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań .....	229
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw .....	245
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej .....	260
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego .....	271
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000 .....	282
<b>Barbara Pytko</b> , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych .....	294
<b>Paweł Rumniak</b> , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak</b> , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju? .....	319
<b>Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz</b> , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych .....	336
<b>Maciej Urbaniak</b> , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
<b>Izabela Witczak</b> , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń .....	365
<b>Marian Woźniak</b> , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
<b>Grażyna Paulina Wójcik</b> , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego .....	390
<b>Sabina Zaremba-Warnke</b> , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom .....	404
<b>Anetta Zielińska</b> , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych .....	414

## Summaries

<b>Anna Baraniecka</b> , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Management review vs. results orientation .....	39
<b>Marek Bugdol</b> , Trust as a result of an organization's activities .....	53
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspectives of teachers' satisfaction .....	64
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation .....	76



<b>Marta Chudykowska</b> , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital .....	89
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology .....	101
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics .....	112
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
<b>Barbara Fura</b> , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises .....	134
<b>Tomasz Greber</b> , Quantification of results of third party audits .....	143
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
<b>Rafał Haffer</b> , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies .....	171
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
<b>Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper</b> , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów .....	218
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product .....	228
<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Environment-friendly management – study findings .....	244
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Reporting of socially responsible business.....	259
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Quality measurement of the banking service process .....	270
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region .....	281
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard .....	293
<b>Barbara Pytko</b> , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
<b>Paweł Rumniak</b> , Directions of changes and development of internal report systems .....	318



<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak</b> , A formalised system – an effective tool or an impediment? .....	335
<b>Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz</b> , Educational value added and focus on results – report from survey study .....	356
<b>Maciej Urbaniak</b> , Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....	364
<b>Izabela Witczak</b> , Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....	373
<b>Marian Woźniak</b> , The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities .....	389
<b>Grażyna Paulina Wójcik</b> , Impact of management on the effectiveness of power industry .....	403
<b>Sabina Zaremba-Warnke</b> , Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction .....	413
<b>Anetta Zielińska</b> , Evaluation methods of naturally valuable areas .....	423

**Piotr Grudowski, Jacek Matusiak**

Politechnika Gdańska

e-mail: pgrudows@pg.gda.pl

---

## WYBRANE ASPEKTY OCENY SATYSFAKCJI I LOJALNOŚCI KLIENTÓW I PRACOWNIKÓW

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie propozycji oryginalnego modelu pozwalającego lepiej zrozumieć mechanizmy kształtowania się satysfakcji i lojalności klientów i pracowników oraz umożliwiającego porównywanie satysfakcji klientów różnych przedsiębiorstw w oderwaniu od ich specyfiki branżowej. Zaprezentowany model opiera się na mechanizmach przyczynowo-skutkowych i pozwala na stawianie kwantyfikowalnych celów, dając w rezultacie możliwość racjonalnej alokacji środków oraz bezpośredniej integracji ze stosowanymi systemami zarządzania jakością. Może być także cennym źródłem mierników dla systemów Six Sigma, Lean Manufacturing czy podobnych, szczególnie w sytuacji, gdy możliwe jest połączenie narzędzia badawczego ze scenariuszami Call Center czy CRM. Takie wykorzystanie modelu umożliwia monitorowanie satysfakcji klientów i satysfakcji pracowników oraz akumulację wiedzy, tworząc system „wczesnego ostrzegania” pozwalający na identyfikację przyczyn zmiany trendu satysfakcji i podjęcie w porę środków zaradczych.

**Słowa kluczowe:** satysfakcja klienta, satysfakcja pracownika, ocena, analiza.

### 1. Wstęp

Zagadnienia satysfakcji i lojalności klientów oraz pracowników zyskują coraz większe znaczenie w teorii i praktyce nauk o zarządzaniu. Satysfakcja i lojalność są ważnymi elementami systemów zarządzania opartych na kryterium jakości, jak np. model systemu jakości wg normy ISO 9001, oraz holistycznych koncepcji, jak np. TQM, Zrównoważona Karta Wyników czy Model Doskonałości EFQM.

W praktyce każdy skuteczny system zarządzania powinien odwoływać się do tych kwestii. Rosnąca liczba praktycznych zastosowań pomiaru satysfakcji nie idzie jednak w parze z rosnącym rozumieniem przyczyn i następstw tego zjawiska.

Celem tego opracowania jest przedstawienie propozycji oryginalnego modelu, który przy zachowaniu możliwości zastosowania w praktyce menedżerskiej umożliwi głębsze zrozumienie mechanizmów kształtowania się satysfakcji i lojalności klientów i pracowników oraz pozwoli na porównywanie satysfakcji klientów różnych przedsiębiorstw w oderwaniu od ich specyfiki branżowej czy produktowej.



## 2. Pojęcie i modele satysfakcji klienta

Kategoria satysfakcji była i jest szeroko dyskutowana w literaturze z zakresu nauk społecznych. Opracowano wiele koncepcji oraz modeli satysfakcji klienta. Do szeroko akceptowanych należą: model emocjonalny, model oparty na sprawiedliwości wymiany, model oczekiwanej niezgodności, model confirmacyjny i szereg innych.

W modelu emocjonalnym satysfakcję konsumenta określa się jako „stan pozytywnej reakcji emocjonalnej towarzyszącej ocenie rezultatów użycia produktu” [Sudoł (red.) 2000]. Przy takim podejściu czynnikiem decydującym o poziomie satysfakcji klienta jest jego reakcja emocjonalna.

W modelu opartym na teorii sprawiedliwej wymiany satysfakcja jest efektem porównań dokonanych przez klienta w stosunku do transakcji kupna produktu. Klient jest usatysfakcjonowany, jeśli uważa, że kupił produkt po korzystnej (sprawiedliwej) cenie. Natomiast będzie nieusatysfakcjonowany, jeśli oceni, że w transakcji kupna firma na nim nadmiernie zarobiła. W tym modelu klient polega na opinii innych osób nabywających taki sam produkt lub opiera się na własnych doświadczeniach nabytych podczas zakupu produktów substytucyjnych.

Z kolei w modelu confirmacyjnym konsument jest zadowolony z produktu, gdy produkt funkcjonuje zgodnie ze swoim przeznaczeniem, a więc spełnia oczekiwania klienta, który kupując produkt, miał o jego funkcjonowaniu określone wyobrażenie.

Najbardziej popularny jest model oczekiwanej niezgodności (dysconfirmacyjny). W tym modelu o poziomie satysfakcji klienta decyduje rozbieżność pomiędzy jego oczekiwaniami w stosunku do produktu, który nabył, a tym, czego faktycznie ten produkt mu dostarczył. Satysfakcja definiowana jest tu jako „emocjonalna odpowiedź wywołana przez poznawczo-oceniający proces, w którym postrzegane cechy produktu konsument porównuje ze swoją wizją wartości (potrzebami, wartościami)” [Sudoł (red.) 2000]. B. Marciniak ujmuje to podobnie: „Zarówno satysfakcja, jak i jej brak, to stan emocjonalny pojawiający się u nabywcy w wyniku dokonania zakupu, będący rezultatem konfrontacji oczekiwań klienta co do produktu z doświadczeniami z tym produktem” [Marciniak 2000].

Oczekiwania klienta mogą powstawać na skutek wysłuchania opinii innych użytkowników produktu, np. rodziny, przyjaciół, wcześniejszych doświadczeń z tym produktem/typem produktu czy też informacji pochodzących od firmy-sprzedawcy, producenta (np. w formie reklamy czy przekazów słownych od handlowców). Można odnieść jednak wrażenie, że model oczekiwanej niezgodności zbyt słabo akcentuje rolę potrzeb w tworzeniu się satysfakcji bądź braku satysfakcji. Kwestie te znacznie lepiej opisuje model Springa i współautorów [Spring i in. 1996], pokazujący, że uczucie satysfakcji jest wypadkową potrzeb klienta, oczekiwań co do produktu oraz doświadczeń co do użycia produktu. W tak rozumianym modelu potrzeby i oczekiwania są dla klienta punktem odniesienia (standardem) i decydują o stopniu jego satysfakcji z produktu. W koncepcji tej poddaje się analizie dwie kwestie:

- zgodność oczekiwań,





- poziom zaspokojenia potrzeb.

Pomijając różnie rozłożone akcenty we wspomnianych modelach, stopień satysfakcji jest wielkością wypadkową zgodności oczekiwań oraz zaspokojenia potrzeb. W przypadku produktów często używanych ważniejszy od zaspokajania potrzeb może być stopień zgodności oczekiwań. Inaczej jest w przypadku produktów innowacyjnych, co do których klient nie ma sprecyzowanych oczekiwań. Wtedy zgodność oczekiwań ma znacznie mniejszy wpływ niż zaspokojenie potrzeb. Należy zwrócić uwagę na to, że oczekiwania mogą wpływać zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na poziom satysfakcji klienta. W przypadku kiedy oczekiwania klienta są wysokie, mogą być trudne do spełnienia i klient może być niezadowolony. Z drugiej strony, wysokie oczekiwania mogą powodować, że klient będzie lepiej oceniał produkt lub usługę.

Satysfakcja klienta jest więc funkcją realizacji jego oczekiwań, a w szczególności indywidualną oceną rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami (w stosunku do marki, produktu) a otrzymaną wartością. Warto przy okazji zwrócić uwagę, że ocena dokonana przez konsumenta pozostaje zgodna z symetryczną funkcją wartości w teorii opisanej przez Kahnemana i Tversky'ego. Zgodnie z tą teorią niezadowolenie nabywcy wywołane przez negatywną rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami a rezultatami działania jest większe niż zadowolenie wywołane przez rozbieżność pozytywną o podobnej sile [Kahneman, Tversky 1979].

### 3. Lojalność klienta

W sytuacji gdy poziom uzyskanych korzyści przewyższa oczekiwania klienta, jego satysfakcja będzie rosła. Doświadczenia z poprzednich transakcji dodają się do doświadczeń obecnych, stanowiących o kontynuacji realnej korzyści po obu stronach. Prowadzi to do tworzenia się lojalności, którą można określić jako satysfakcję akumulowaną w czasie [Staes, Thijs (red.) 2008]. Lojalny klient ze względu na swoje pozytywne doświadczenia na pewno ponownie dokona zakupu, z dużo większą wyrozumiałością podejdzie do ewentualnych błędów obsługi czy wzrostu cen, a ponadto podzieli się z innymi swoim zadowoleniem i przyciągnie nowych klientów. To właśnie dzięki zadowolonym i lojalnym klientom firma może powiększać obroty i skutecznie umacniać swoją pozycję na rynku.

Najniższy poziom przywiązania charakteryzuje sytuację, w której klient korzysta z usług danej firmy z braku alternatywy (sytuacja monopolu) lub z przyzwyczajenia. Skutkiem tego typu lojalności może być natychmiastowa zmiana obecnego dostawcy, jeśli tylko jakkolwiek inny zaoferuje nieco lepsze warunki.

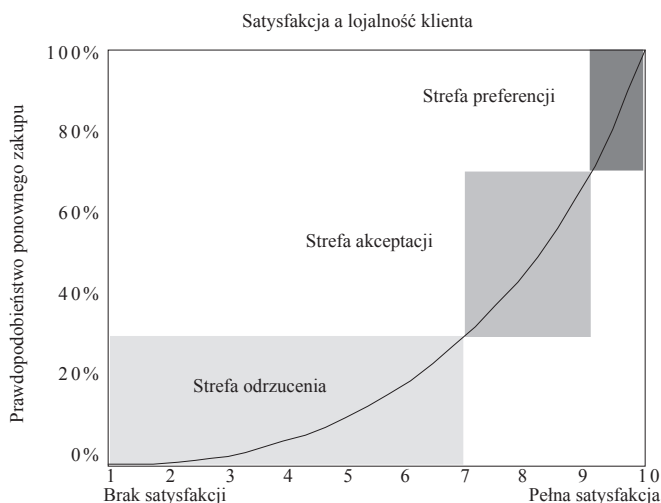
Średni poziom przywiązania charakteryzuje klientów, którzy odwiedzają dostawców, kiedy ci oferują coś akurat na dany moment potrzebnego. Kojarzony jest on z programami lojalnościowymi, takimi jak *frequent business flyers*, czy kartami lojalnościowymi. Średnie przywiązanie występuje też, gdy koszt czy wysiłek, wymagany do zmiany dostawcy, jest stosunkowo wysoki.



Wysoki poziom przywiązania klientów można już nazwać wiernością. Jest to więc emocjonalna, czasem irracjonalna, jak np. ta spotykana wśród kibiców piłki nożnej. Przedsiębiorstwa, zwłaszcza te oferujące produkty finansowe, jednak z reguły nie są klubami piłkarskimi, dlatego muszą ciężko pracować, by uzyskać wierność swoich klientów. Jako dowód, że jest to możliwe, warto podać przykład firmy Harley-Davidson, której klienci nie traktują jej produktu jedynie jako środka transportu, ale jako sposób na życie, promując z wielką radością swą lojalność, od skórzanych kurtek począwszy, aż po tatuaże z logo firmy. Środki na realizację swoich planów życiowych pozyskują z rynku finansowego. Korzystają na tym organizacje, które trafnie oceniają ich potrzeby, konstruując odpowiednią ofertę finansową, sparametryzowaną pod kątem możliwości grupy docelowej. W ten sposób sukces dzielony jest pomiędzy kreatorem stylu życia i podmiotem pozwalającym na jego kreację.

#### 4. Aspekt finansowy satysfakcji i lojalności

Zależność między poziomem satysfakcji klienta i prawdopodobieństwem ponownienia zakupu – podjęcia decyzji finansowej ma w przybliżeniu charakter wykładniczy [Jones, Sasser 1995]. Oznacza to, że wraz z obniżeniem poziomu satysfakcji klienta prawdopodobieństwo ponownienia zakupu znacząco maleje. Klient bardzo zadowolony pozostanie lojalny wobec dostawcy z prawdopodobieństwem rzędu 90%, gdy tymczasem szansa utrzymania klienta ledwie zadowolonego osiąga przeciętny poziom 50%. Klient niezadowolony nie jest jeszcze dla firmy utracony, ale szansa, że pozostanie, redukuje się do ok. kilkunastu procent (rys. 1).



**Rys. 1.** Satysfakcja a prawdopodobieństwo ponownego zakupu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Jones, Sasser 1995].

Warto w tym kontekście zauważyć, że za lojalnych klientów można uznać tych, którzy na 10-punktowej skali satysfakcji wybrali oceny 9 i 10. Traktowanie jako lojalnych klientów wszystkich, którzy dali oceny powyżej 5, co jest dość powszechne w praktyce menedżerskiej, może prowadzić do błędnych interpretacji, ponieważ klienci deklarujący satysfakcję nawet na poziomie 7 znajdują się w „strefie odrzucenia”, a szansa dokonania przez nich ponownego zakupu wynosi ok. 30%.

Więź klienta z dostawcą nie tylko stabilizuje rynek, ale także wpływa na jego wzrost. Przeciętnie 25% zadowolonych klientów dzieli się swoimi korzystnymi opiniami o produkcie z innymi. Przynosi to w efekcie pozyskanie jednego klienta drogą promocji z ust do ust kosztem pięciokrotnie niższym niż innymi sposobami. Z drugiej strony, prawdopodobieństwo, że potencjalny klient natknie się na opinie niezadowolonych klientów, wynosi 10% [Kessler 1996].

Niektórzy autorzy kwestionują wpływ satysfakcji klientów na zyski organizacji [Otto 2004]. Nie należy także zapominać o innych aspektach budowania więzi z klientem, czyli odpowiedniej parametryzacji „szytej na miarę” oferty produktowej. Warto pamiętać, że satysfakcja klienta jedynie sukcesowi firmy sprzyja, niczego nie gwarantując, bowiem:

- zadowolony klient nie zawsze jest lojalny,
- zadowolony klient nie zawsze dokonuje zakupów,
- nie każdy zadowolony klient jest firmie potrzebny,
- niezadowolenie klienta nie musi oznaczać braku lojalności.

## 5. Pomiar satysfakcji klientów

W praktyce stosowanych jest wiele metod pomiaru satysfakcji. W niektórych z nich abstrahuje się wręcz od klienta i zakładając tożsamość satysfakcji i jej efektów, analizuje się po prostu wyniki sprzedaży. W badaniach bardziej poprawnych metodologicznie, a szczególnie w kontekście satysfakcji klientów, kluczowe jest mierzenie postaw ludzi i ich percepcji. Jednym z rozwiązań stosowanych w praktyce jest stworzenie wykazu cech wytworu materialnego czy usługi i poddanie ich pod osąd klientów. Często uzupełnia się taki pomiar kolejnym, pytając o subiektywną wagę każdego ze wskazanych czynników, i oblicza się wskaźnik satysfakcji według równania Fishbeina [Fishbein, Ajzen 1980]:

$$A_0 = \sum_i^N B_i a_i$$

gdzie:  $A_0$  jest wskaźnikiem satysfakcji,  $B_i$  – oceną cechy,  $a_i$  – znaczeniem (wagą) cechy.

Pomimo niewątpliwej prostoty podejście to nasuwa wiele wątpliwości merytorycznych. Podstawowe zarzuty odnoszą się do sposobu uzyskania i kompletności wykazu cech poddanych badaniu (przy użyciu niepełnej listy wskaźnik satysfakcji



będzie obarczony błędem) oraz pominięcia oczekiwań uznawanych obecnie za podstawowy punkt odniesienia w ocenie satysfakcji. Rodzi się również wiele pytań dotyczących zarówno właściwych skal pomiaru, jak i bardziej ogólnych problemów dotyczących doboru estymatorów zjawiska oraz właściwej zależności pomiędzy nimi. Dobór skal pomiarowych jest jednym z podstawowych problemów i mimo dyskusji na ten temat w ostatnich latach przyjmuje się, że najwłaściwsza jest skala 10-punktowa, gdyż pozwala na szerszy zakres stosowanych analiz oraz dobrze oddaje różnice w poglądach respondentów [Cox 1980].

Spośród metod pomiaru satysfakcji, które rozwinęły się w ostatnich latach i uwzględniają rolę oczekiwań, najlepiej znana i szeroko stosowana jest SERVQUAL, zaproponowana przez Parasuramana [Parasuraman i in. 1985]. Metoda SERVQUAL wprowadziła koncepcję pomiaru satysfakcji jako funkcji oczekiwań klientów (czego klienci oczekują od usługi) i ewaluacji rezultatu (co klienci otrzymują). W metodzie tej zdefiniowano 5 wymiarów jakości i zaproponowano 22 czynniki pomiaru. Syntetyczny wskaźnik zaproponowany w SERVQUAL obliczany jest jako różnica pomiędzy natężeniem miar percepcji i oczekiwań dla poszczególnych czynników, wyrażony jako funkcja pięciu wymiarów zaproponowanych w metodzie. Można w tym miejscu stwierdzić, że model analityczny SERVQUAL zawiera podstawowe elementy umożliwiające analizę następujących luk zidentyfikowanych przez Hilla i Alexandra jako:

- luka promocyjna – sposób, w jaki obsługa jest przedstawiana, powoduje nadmierny wzrost oczekiwań klientów;
- luka w rozumieniu potrzeb – kierownictwo firmy nie rozumie potrzeb i priorytetów jej klientów;
- luka proceduralna – oczekiwania i potrzeby klientów nie są przekładane na odpowiednie systemy obsługi i procedury operacyjne;
- luka w zachowaniu – nieodpowiednia obsługa klientów (wynikająca np. z braku przeszkolenia lub dyscypliny pracowników), niezgodna z ustalonymi procedurami operacyjnymi;
- luka w percepcji – klienci, np. na podstawie swych wcześniejszych złych doświadczeń, postrzegają działalność i poziom obsługi firmy gorzej niż jej aktualny stan [Hill, Alexander 2003].

Praktyczna użyteczność wielu powszechnie stosowanych sposobów pomiaru stopnia zadowolenia klientów może nie spełniać pokładanych w niej nadziei, tradycyjne metody koncentrują się bowiem na zestawieniu oczekiwania klientów co do wyszczególnionych cech ‘rzeczy obiektywnej’ i porównaniu ich z poziomem realizacji tych cech. Podejście takie zawęża porównywalność satysfakcji i lojalności klientów do branży, przedsiębiorstwa, linii produktów lub nawet poszczególnych marek produktowych i traktuje satysfakcję klienta jako wynik technicznej doskonałości produktu lub usługi.

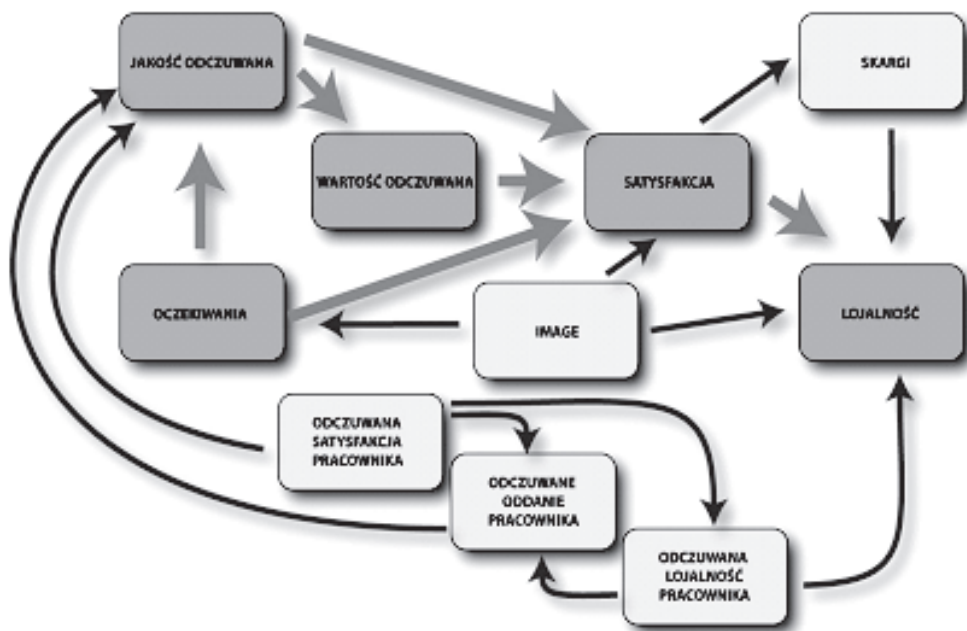


## 6. Zintegrowany model satysfakcji klientów

W ostatnich dekadach zaproponowano wiele koncepcji pomiaru satysfakcji opartych na związkach przyczynowo-skutkowych tworzących zweryfikowane metodycznie modele badania satysfakcji. Modele te zawierają w sobie zmienne ukryte, dając rzetelne indeksy satysfakcji [Johnson i in. 2001].

*Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB)*, zaproponowany w 1989 r., był pierwszym narodowym indeksem satysfakcji wartościującym nabywane i konsumowane dobra oraz usługi [Fornell 1992]. *American Customer Satisfaction Index (ACSI)* wprowadzono w 1994 [Fornell i in.1996], a *Norwegian Customer Satisfaction Barometer (NCSB)* w 1996 [Andreassen, Lervik 1999; Andreassen, Lindestad 1998]. Jednym z ostatnich modeli tego typu jest *European Customer Satisfaction Index (ECSI)* [Eklöf 2000]. Oryginalny model SCSB oparty jest na pomiarze percepcji i oczekiwań klientów odnośnie do produktów i usług. Wszystkie pozostałe modele bazują na tej samej koncepcji, ale różnią się od oryginału użytymi zmiennymi i wprowadzanymi relacjami przyczynowo-skutkowymi.

Synteza tych koncepcji jest model zaprezentowany na rys. 2.



Rys. 2. Zmodyfikowany model przyczynowo-skutkowy satysfakcji klienta ECSI

Źródło: opracowanie własne.



W modelu tym przyjęto następujące zmienne ukryte: *odczuwana jakość*, *oczekiwania*, *odczuwana wartość*, *satysfakcja i lojalność*, tworzące podstawę modelu (wywodzącą się bezpośrednio z SCSB) oraz relacji pomiędzy nimi. *Oczekiwania* wpływają na subiektywny odbiór *jakości* oraz na samą *satysfakcję*. *Jakość odczuwana* wpływa na *satysfakcję* na dwa sposoby: po pierwsze bezpośrednio, ale też pośrednio, poprzez kształtowanie *odczuwanej wartości*. *Satysfakcja* zaś jest elementem kształtującym *lojalność*.

Elementami dodatkowymi w przedstawionym modelu są fakultatywne zmienne ukryte: *image – wizerunek*, *skargi* oraz subiektywnie odczuwane trzy zmienne wiążące się z satysfakcją pracownika (*odczuwana satysfakcja pracownika*, *odczuwane oddanie pracownika* i *odczuwana lojalność pracownika*). Elementy dodatkowe modelu powinny być weryfikowane pod względem istotności wpływu na satysfakcję i lojalność w zależności od badanych sektorów gospodarki, gdyż nie we wszystkich sektorach mogą znaleźć swe potwierdzenie. Elementami mierzalnymi (obserwowanymi) jest zestaw zmiennych przypisanych do poszczególnych zmiennych ukrytych. Koncepcja *odczuwanej jakości* składa się z dwóch elementów („software” i „hardware”), gdzie „hardware” odpowiada za jakość wyrobu jako takiego (z punktu widzenia klienta), „software” zaś odnosi się do usług połączonych z produktem, np. udzielane gwarancje czy obsługa klienta. Model dopuszcza również włączanie dodatkowych zmiennych ukrytych, jeśli wymagają tego okoliczności i potrzeby badawcze. Właśnie ta elastyczność podejścia odróżnia prezentowany model od pozostałych i świadczy o jego wysokiej użyteczności.

## 7. Satysfakcja pracowników w modelu satysfakcji

Nie bez wpływu na satysfakcję i lojalność klienta ma relacja: satysfakcja pracownika – zestaw wartości oferowanych klientowi. Wartości, na które czeka klient, są w dużym stopniu generowane przez pracowników go obsługujących. Jeśli 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.

Wiele studiów empirycznych np. [Schmit, Allscheid 1995] wskazuje, że niemożliwe jest zachowanie pożądanego poziomu satysfakcji i lojalności klientów bez satysfakcji i lojalności personelu. Badania wskazują na wyraźny wzrost satysfakcji klientów na skutek poprawy podejścia personelu. Relacje występujące pomiędzy klientem i pracownikiem były również badane w ramach koncepcji określanej jako łańcuch zysku pracownik – klient. Zgodnie z wynikami tego badania składowe takiego łańcucha są niezależne oraz złożone w swojej strukturze i sile oddziaływania.

Zmieniają się też w zależności od branży, segmentu rynku, a nawet funkcji organizacyjnej badanej firmy. Niezależnie od tego, podstawowe związki można opisać następująco:

- zmienne niezależne pracownicze, takie jak satysfakcja, oddanie czy lojalność, wpływają na percepcję wartości produktu i usługi odczuwaną przez klienta, a w rezultacie na jego satysfakcję,
- satysfakcja klienta wpływa na jego lojalność oraz
- rezultaty finansowe firmy są bezpośrednio zależne od lojalności klientów.

Z badań przeprowadzonych przez Brooksa [Brooks 2000] wynika także, że od 40% aż do 80% wartości wskaźnika satysfakcji i lojalności klienta zależy od jakości relacji klient – pracownik.

Z powyższych rozważań wynika istotny związek determinujący, w końcowym efekcie, kondycję finansową firmy. Potwierdzają to szeroko zakrojone badania, z których z kolei wynika, że w sytuacji, gdy pracownicy są zadowoleni z pracy, firma zyskuje poprzez zwiększenie retencji pracowników, wyższą lojalność klientów i lepsze wyniki finansowe. Co ciekawe, analiza sugeruje, że wpływ zadowolenia pracowników na wyniki jest większy niż wpływ wyników na zadowolenie pracownika [Harter i in. 2010].

Stąd też wydaje się zasadne uwzględnienie w modelu satysfakcji trzech zmiennych ukrytych opisujących (z punktu widzenia klienta) satysfakcję pracownika wchodzącego z nim w relację: *odczuwana satysfakcja pracownika*, *odczuwana lojalność pracownika* i *odczuwane oddanie pracownika* (rys. 2). Należy podkreślić, że właśnie te zmienne mogą być najłatwiej obserwowane przez klienta, szczególnie tam, gdzie kontakt pracownika z klientem jest częsty i bliski (np. usługi bankowe).

Z powyższego wynika, że skuteczne zarządzanie satysfakcją wymaga skoordynowanych i dobrze przemyślanych programów, w których podstawową rolę odgrywać powinny projekty badawcze diagnozujące satysfakcję i lojalność klientów oraz monitorujące efekty działań. Szczególnego znaczenia w tym kontekście nabierają systemy CRM oraz rozwiązania typu Call Center, które pozwalają nie tylko szybko wychwycić i zdiagnozować problem, ale, co ważniejsze, pozwalają na monitorowanie satysfakcji i lojalności klientów w sposób ciągły w czasie. Takie podejście rozszerza możliwości interpretacyjne i powinno przyczynić się do stworzenia lepszych i skuteczniejszych programów naprawczych i interwencyjnych. Efektem skutecznych i dobrze wprowadzanych programów tego typu jest wzrost satysfakcji klientów, a w dłuższej perspektywie wzrost lojalności oraz zmniejszenie wrażliwości cenowej konsumentów. Przyczynia się to do zwiększonej retencji klientów, a w konsekwencji niższych kosztów marketingowych i wyższej rentowności działania firmy.

## 8. Podsumowanie

Uwzględnienie satysfakcji pracowników i jej wpływu na satysfakcję i lojalność klientów wydaje się istotnym czynnikiem mogącym mieć szczególne znaczenie w branżach wysokiego zaufania i głębokich relacji z klientami. Przede wszystkim należy tu wymienić branżę usług bankowych, finansowych i ubezpieczeniowych, ale użyteczność zaproponowanego modelu można także z powodzeniem wykorzy-



stać w sektorze usług medycznych, konsultingowych czy nawet w administracji państwowej.

Proponowany zintegrowany model badania i analizy satysfakcji pozwala na pełniejsze zrozumienie istoty satysfakcji i lojalności w działaniach firmy na rynku. Tworzy też jednolitą i jednorodną podstawę badania tych zjawisk i ich implementacji. Z praktycznego punktu widzenia pozwoli również menedżerom na lepsze zrozumienie uwarunkowań satysfakcji klientów oraz może być punktem wyjścia do budowania programów lojalnościowych opartych na rzeczywistych mechanizmach satysfakcji i scenariuszach typu 'co, jeśli'. Nie bez znaczenia jest także możliwość powiązania w jeden praktyczny, prosty system badania satysfakcji obu stron relacji klient – firma, wpisujący się dobrze w istniejące lub wprowadzane w firmie systemy zarządzania jakością.

Wychodząc z założenia, że produkt przedsiębiorstwa jest efektem wszystkich procesów realizowanych w organizacji, można stwierdzić, iż warunkiem niezbędnym do wytworzenia produktu, który będzie zapewniał odpowiedni poziom satysfakcji klienta, jest stałe doskonalenie tych procesów [Grudowski 2010].

Przedstawiony na rys. 2 model opiera się na mechanizmach przyczynowo-skutkowych i pozwala na stawianie kwantyfikowalnych celów, dając w rezultacie możliwość racjonalnej alokacji środków oraz bezpośredniej integracji ze stosowanymi systemami zarządzania jakością. Odpowiednio zaprojektowane narzędzie badawcze w modelu może być także cennym źródłem mierników dla systemów Six Sigma, Lean Manufacturing czy podobnych, szczególnie w sytuacji, gdy możliwe jest połączenie narzędzia badawczego ze scenariuszami Call Center czy CRM.

Takie wykorzystanie proponowanego modelu pozwala na monitorowanie satysfakcji klientów i satysfakcji pracowników oraz akumulację wiedzy, czyniąc go systemem „wczesnego ostrzegania” pozwalającym na identyfikację przyczyn zmiany trendu satysfakcji i podjęcie w porę środków zaradczych, a także systemem wiedzy o klientach, ich motywach i preferencjach. Właściwe wykorzystanie takiej wiedzy jest prostą drogą do zdobycia przewagi konkurencyjnej.

## Literatura

- Anderson E.W., Fornell C., Lehmann D.R., *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden*, „The Journal of Marketing” 1994, vol. 58, no. 3.
- Andreassen T.W., Lervik L., *Perceived relative attractiveness today and tomorrow as predictors of future repurchase intention*, „Journal of Service Research” 1999, no. 2.
- Andreassen T.W., Lindestad B., *The effect of corporate image in the formation of customer loyalty*, „Journal of Service Marketing” 1998, no. 1.
- Brooks R., *Why loyal employees and customers improve the bottom line*, „Journal of Quality and Participation” 2000, vol. 23, no. 2.





- Cox E.P., *The optimal number of response alternatives for a scale: A review*, „Journal of Marketing Research” 1980, vol. 17.
- Eklöf J.A., *European customer satisfaction index pan-European telecommunication sector report based on the pilot studies 1999*, European Organization of Quality and European Foundation for Quality Management, Stockholm 2000.
- Fishbein M., Ajzen I., *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice Hall, New Jersey 1980.
- Fornell C., *A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish experience*, „Journal of Marketing” 1992, no. 56.
- Fornell C., Johnson M.D., Anderson E.W., Cha J., Bryant B.E., *The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings*, „Journal of Marketing” 1996, no. 60.
- Grudowski P., *Projektowanie, nadzorowanie i doskonalenie systemu jakości według normy PN-EN ISO 9001:2009 w oparciu o podejście procesowe (z uwzględnieniem specyfiki sektora MŚP)*, ODDK, Gdańsk 2010.
- Harter J.K., Schmidt F.L., Asplund J.W., Killham E.A., Agrawal S., *Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations*, „Perspectives on Psychological Science” 2010.
- Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Johnson M.D., Gustafsson A., Andreassen T.W., Lervik L., Cha J., *The evolution and future of national customer satisfaction index models*, „Journal of Economic Psychology” 2001, no. 22.
- Jones T.O., Sasser W.E., Jr., *Why satisfied customers defect*, „Harvard Business Review” 1995, no. 73.
- Kahneman D., Tversky A., *Prospect Theory: An analysis of decision under risk*, „Econometrica” 1979.
- Kessler S., *Measuring and Managing Customer Satisfaction*, ASQC Quality Press, Milwaukee 1996.
- Marciniak B., *Badanie satysfakcji klientów – problemy i metody badawcze*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 11.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A conceptual model of service quality and its implication for future research*, „Journal of Marketing” 1985, no. 49.
- Schmit M.S., Allscheid S.P., *Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections*, „Personnel Psychology” 1995, vol. 48.
- Spring R.A., MacKenzie B.S., Olshavsky R.W., *A reexamination of the determinants of consumer satisfaction*, „Journal of Marketing” 1996.
- Staes P., Thijs N. (red.), *Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka*, KPRM, Warszawa 2008.
- Sudoł S. (red.), *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000.

## SELECTED ASPECTS OF THE SATISFACTION AND LOYALTY OF CUSTOMERS AND EMPLOYEES

**Summary:** The objective of the article is the presentation of the original model enabling to better understand mechanisms of both satisfaction and loyalty of customers and employees and allowing to compare satisfaction of customers of various enterprises in isolation from their specificity. The introduced model relies on cause-effect mechanisms and allows for the formulation of quantifiable objectives, as a result giving the opportunity for the rational allocation of resources and direct integration with applied quality management systems. It can also be a valuable source of measures for Six Sigma, and Lean Manufacturing systems, particularly in the situation, if connecting the research tool with scenarios of the Call Center or



the CRM is possible. Such usage of the model enables customers satisfaction and employees satisfaction monitoring and the accumulation of knowledge about customers, their motives and preferences, creating early warning system allowing the identification of causes for the change of the trends of satisfaction and to take preventive measures in time.

**Keywords:** satisfaction of the customer, satisfaction of the employee, evaluation, analysis.