

Marta Chudykowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PERSPEKTYWA KLIENTA W WYBRANYCH KONCEPCJACH POMIARU OSIĄGNIĘĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Zintegrowane systemy pomiarów osiągnięć zyskały dużą popularność wraz z rozpowszechnieniem Zrównoważonej Karty Wyników, zaproponowanej przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona w 1992 r. Poszerzenie horyzontu przez Kaplana i Nortona poza aspekt finansowy zwróciło m.in. uwagę na potrzebę śledzenia i analizowania – za pomocą kwantyfikowalnych wskaźników – percepcji oraz priorytetów klienta w zakresie produktu i funkcjonowania przedsiębiorstwa. W artykule dokonany został przegląd ewolucji perspektywy klienta w wybranych systemach pomiarów osiągnięć, a także ukazano, w jaki sposób – proaktywny lub reaktywny – systemy te oraz poszczególne mierniki, zogniskowane na klienta, mogą wpływać na podnoszenie jego satysfakcji.

Słowa kluczowe: Zrównoważona Karta Wyników, pomiar osiągnięć, satysfakcja klienta, Six Sigma.

1. Wstęp

Zintegrowane systemy pomiarów osiągnięć zyskały bardzo dużą popularność wraz z rozpowszechnieniem Zrównoważonej Karty Wyników (*The Balanced Scorecard*), zaproponowanej w 1992 r. przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona w publikacji *The Balanced Scorecard – Measure That Drive Performance*. Przed przedmiotowym opracowaniem kwestia pomiarów koncentrowała się głównie na aspekcie mierników finansowych organizacji [Johnson 1983; Cooper 1988], podczas gdy inne perspektywy pozostawały niejako w cieniu, kryjąc przed oczami kierownictwa istotne informacje [Johnson, Kaplan 1987]. Zrównoważona Karta Wyników uwydatniła i pozwoliła równolegle śledzić kondycję organizacji w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wzrostu i rozwoju, wszystkie one zaś wyrażać miały z wizji organizacji.

Zrównoważona Karta Wyników nie była pierwszą ani ostatnią koncepcją zintegrowanego systemu pomiarów: już wcześniej stworzono kilka modeli [Keegan, Eiler, Jones 1989; Azzone, Masella, Bertele 1991]. Wiek XXI to czas, w którym również powstają nowe koncepcje systemów pomiarów osiągnięć: obecna nauka prze-

ścią się w tworzeniu nowych systemów pomiarów osiągnięć o coraz większej specjalizacji [Chiesa i in. 2008; Felix Chan, Qi 2003; Theeranuphattana, Tang 2008].

Poniższy artykuł ma na celu dokonanie przeglądu ewolucji perspektywy klienta w wybranych systemach pomiarów osiągnięć, a także ukazanie, w jaki sposób – proaktywny lub reaktywny – systemy te oraz poszczególne mierniki, zogniskowane na klienta, mogą wpływać na podnoszenie jego satysfakcji.

Dychotomiczny podział aktywności na proaktywną i reaktywną stanowi przedmiot badań w wielu dziedzinach nauki, m.in. w psychologii czy naukach o zarządzaniu [Kowalkowski 2006; Crant 2000; Brehmer, Rehme 2009]. Postawa proaktywna przeciwstawiana jest w nich reaktywnej [Larson, Bussom, Vicars 1986] bądź pasywnej [Bateman, Crant 1993]. W zależności od kontekstu (typy przywództwa, typy osobowości, rozwój kariery, socjalizacja) istnieje w literaturze wiele definicji zachowań proaktywnych (por. [Grant, Ashford 2008]), łączy je jednak wskazanie, iż polegają one na wykazywaniu inicjatywy, poszukiwaniu możliwości działania; zasadzają się nie tylko na rozwiązywaniu problemów, lecz również odnajdywaniu ich potencjalnych źródeł. Proaktywność polega na tworzeniu, a nie na dostosowywaniu się do okoliczności. Działania reaktywne, jak sama nazwa wskazuje, są następstwem zaistnienia określonych okoliczności, wywołane są przez konkretny czynnik sprawczy [Lin, Carley 1993]. Zwraca się również uwagę na fakt, że działania reaktywne mają zastosowanie w perspektywie krótkoterminowej, stanowią raczej wyraz konieczności niż pragnień [Larson, Bussom, Vicars 1986, za: Zaleznik 1977]. Z. Lin i K. Carley [1993] wskazują, że osobowości proaktywne podejmują decyzje czy gromadzą informacje, kiedy tylko jest to możliwe, w opozycji do reaktywnych, które czynią to jedynie wówczas, kiedy jest to absolutnie konieczne lub gdy otrzymają takie wyraźne polecenie. W ciekawy sposób do charakterystyki reaktywnej i proaktywnej orientacji rynkowej odnosi się C. Kowalkowski [2006]. Wskazuje on, że zachowania reaktywne mają na celu zrozumienie i zaspokojenie potrzeb wyrażonych przez klienta, proaktywne zaś skierowane są na ukryte potrzeby. Zauważa on również, że działania reaktywne wywoływane są przez zidentyfikowany problem klienta, podczas gdy działania proaktywne w zakresie zadowalania klienta mają u podstaw chęć osiągnięcia zysku. Można zatem wysnuć wniosek, iż działanie reaktywne stanowi niejako moduł interwencyjny, typowy dla sytuacji „gaszenia pożaru”, w opozycji do prewencyjnego potencjału działań proaktywnych.

Niniejsza praca poświęcona jest przeglądowi problematyki dotyczącej perspektywy klienta w wybranych systemach pomiarów oraz potencjału mierników związanych z klientem w podziale na możliwość podejmowania na ich podstawie działań proaktywnych lub reaktywnych. Za implikujące działania reaktywne uważane będą tu takie mierniki/systemy, które bezpośrednio wykazują obszary, wymagające interwencji w celu poprawy satysfakcji klienta. Za stymulanty działań proaktywnych zaś uznane będą mierniki motywujące organizację/kierownictwo do działań podnoszących satysfakcję klienta w przypadkach, gdy żadne sygnały nie wskazują, że jest ona zbyt niska.

Artykuł składa się z dwóch głównych części: w pierwszej scharakteryzowane zostały wybrane, zintegrowane systemy pomiarów osiągnięć, a także opisano, w jaki sposób traktują one perspektywę klienta oraz jak przy ich zastosowaniu możliwe jest wpływanie na poprawę satysfakcji klienta. Kryterium doboru systemów był ich uniwersalny i kompleksowy charakter, porównywalny stopień złożoności, a także możliwość ukazania na ich podstawie ewolucji ujęcia perspektywy klienta, jaka dokonała się w ciągu lat. Warto odnotowania jest również, że autorzy kolejnych systemów w widoczny sposób dokonują nadbudowy idei systemu pomiarów osiągnięć, odwołując się do zastanego przez nich stanu rzeczy. W drugiej części omówiono same mierniki, które stosowane są w celu kwantyfikacji relacji na linii organizacja–klient. Temat mierników został scharakteryzowany w odrębnym paragrafie, jako że są one wdrażane w organizacjach stosujących różne systemy pomiarów, kilka z nich symultanicznie, bądź w ogóle niekorzystających z podejścia zintegrowanych systemów w kwestii pomiarów osiągnięć.

2. Perspektywa klienta w wybranych systemach pomiarów osiągnięć

Pomiar osiągnięć organizacji ma w literaturze różne zadania; w wielu koncepcjach autorzy kładą nacisk na funkcję kontrolną i motywacyjną [Kerssens-van Drongelen, Bilderbeek 1999; Robson 2005]; alternatywne stanowisko prezentują np. Kaplan i Norton [1992], twierdząc, że zadaniem ich systemu, Zrównoważonej Karty Wyników, jest położenie akcentu na realizację strategii i wizji, a nie na kontrolę. Autorzy utrzymują, że Zrównoważona Karta Wyników pociąga członków organizacji w stronę realizacji wizji, wyznaczając cele, przy założeniu, że podążą za nimi właściwe zachowania i działania.

Definicja zaproponowana przez A. Neely ukazuje pomiar osiągnięć jako proces kwantyfikacji efektywności i skuteczności podjętych działań, przy czym skuteczność odnosi się do stopnia, w jakim spełnione są wymagania klienta, efektywność zaś stanowi ekonomiczną miarę wykorzystania zasobów firmy przy zapewnieniu określonego poziomu satysfakcji klienta [Neely, Bourne, Kennerley 2000]. Mierniki od lat dostarczają informacji na temat kondycji organizacji; wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu pomiarom i analizie, skoncentrowanym początkowo na aspekcie finansowym, zaczęto poddawać pozostałe aspekty funkcjonowania podmiotów rynkowych.

Wraz ze wzrostem liczby i różnorodności wprowadzanych mierników zrodziła się potrzeba systematyzacji i pogrupowania ich tak, aby uzyskać większą przejrzystość. W drodze procesu segmentacji w wielu systemach wyodrębniona została grupa mierników opisująca percepcję i priorytety różnych grup klientów organizacji. Poniżej przytoczono kilka popularnych koncepcji systemów pomiarów, na podstawie których dokonany zostanie przegląd sposobów ujęcia perspektywy klienta.

2.1. Macierz pomiarów osiągnięć 2X2

W roku 1989, w publikacji *Are Your Performance Measures Obsolete?*, D.P. Keegan, R.G. Eiler i Ch.R. Jones odnieśli się do kwestii pomiarów osiągnięć w organizacjach. Według tezy zawartej w publikacji, system pomiarów osiągnięć determinuje działania kierownictwa, zatem w kontekście tym czynniki zawarte w systemie pomiarów muszą być tak skonstruowane, aby wraz z osiąganiem wytyczonych przez nie celów menedżerowie realizowali cele strategiczne. Autorzy wywiedli metodyczny ciąg działań, potrzebnych do skonstruowania uaktualnionego i adekwatnego do okoliczności systemu mierników. Sformułowali następujące postulaty:

1. Punktem wyjścia do konstrukcji mierników powinna być strategia organizacji (por. misja u Kaplana i Nortona [1992]).
2. Mierniki osiągnięć powinny być zintegrowane zarówno hierarchicznie, jak i wewnątrz funkcji organizacyjnych.
3. Mierniki powinny odzwierciedlać wielowymiarowe środowisko organizacji i korespondować z nim.
4. Mierniki muszą być oparte na właściwie rozpoznanych czynnikach kosztotwórczych.

W punkcie trzecim, mówiącym o wielowymiarowym środowisku, autorzy zaproponowali uporządkowanie mierników według macierzy składającej się z czterech pól, reprezentujących następujące wymiary: kosztowe – wewnętrzne i zewnętrzne, oraz niekosztowe – wewnętrzne i zewnętrzne (rys. 1). Według tego podziału miała być dokonana klasyfikacja mierników organizacji. Istotne jest wskazanie przez autorów potrzeby zestawienia wyników pomiarów osiągnięć z tymi odnotowanymi

	Niekosztowe	Kosztowe
Zewnętrzne	Liczba ponownych zakupów Liczba skarg klientów Udział w rynku Postrzeganie produktu przez grupę docelową Inne	Konkurencyjna pozycja kosztowa Względne wydatki na badania i rozwój Pozycja kosztowa dostawcy Względne koszty pracy Inne
Wewnętrzne	Czas cyklu projektowego Procentowy udział dostaw na czas Liczba nowych produktów Jakość wydajności pierwotnej Złożoność produktu Inne	Koszt projektowania Koszt materiałów Koszt wytworzenia Koszt dystrybucji Koszt produktu końcowego Inne

Rys. 1. Macierz 2x2

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Keegan, Eiler, Jones 1989].

przez konkurencję; dopiero odczytywanie ich w kontekście pozostałych uczestników/okoliczności występujących na rynku daje pełnowartościową informację.

Choć późniejsi autorzy wskazywali, że wadą modelu macierzy jest brak wyraźnych sprzężeń pomiędzy różnymi wymiarami osiągnięć [Neely, Bourne, Kennerley 2000], system macierzowy otworzył drzwi kolejnym zintegrowanym podejściom do pomiarów osiągnięć.

System zaproponowany przez Keegana i in. [1989] nie ma bezpośredniego odwołania do kategorii perspektywy klienta – jak wspomniano w latach 80. pomiary osiągnięć opierały się głównie na miernikach finansowych. Perspektywa klienta, choć niewyodrębniona bezpośrednio, widoczna jest jednak w macierzy; mierniki z kategorii zewnętrznej niekosztowej, zaproponowane przez autorów, w znacznej mierze stanowią papierek lakmusowy percepcji i zachowań klientów. Co więcej, Keegan i in. jeszcze wyraźniej wskazują, jak istotne jest odniesienie się do aspektu perspektywy klienta: w kontekście konstruowania hierarchicznie spójnego systemu pomiarów sugeruje wyjście od pięciu (wywodzących się ze strategii) głównych mierników, które następnie mają być uszczegółowione: jakość, satysfakcja klienta, szybkość, redukcja kosztów oraz przepływy pieniężne operacji. Cztery z pięciu mierników (oprócz przepływów pieniężnych) stanowią parametry istotne dla klienta i mogą mieć wpływ na działania zmierzające do poprawy jego satysfakcji.

Koncepcja Keegana, Eilera i Jonesa w znacznej mierze daje kierownictwu narzędzie do działań reaktywnych. I to w kilku aspektach. Po pierwsze, autorzy wskazują, że kierownictwo reaguje na system pomiarów, realizując takie zadania, które zapewniają im wysoki wynik pomiaru. Po drugie, samo ustawienie systemu pomiarów ma być aktualizowane w reakcji na modyfikacje strategii. I po trzecie, realizowanie zadań w głównych pięciu aspektach systemu pomiarów stanowi reakcję na wyniki zarówno wewnętrzne (porównane z zeszłorocznymi lub z planem), jak i zewnętrzne (porównane z wynikami konkurencji). Aczkolwiek podążając za rozróżnieniem Kowalkowskiego [2006], należy stwierdzić, że działania podyktowane chęcią zysku zaliczają się do proaktywnych w kwestii podnoszenia satysfakcji klienta; w aspekcie macierzy argumentacja taka nie powinna mieć zastosowania ze względu na fakt, iż w latach 80. najczęściej to zysk był bezpośrednim wyznacznikiem i motywatorem działań, czego również Keegan, Eiler i Jones nie zakwestionowali. Wniosując z doboru punktów uporządkowanych w macierzy, a także pięciu głównych mierników, należy stwierdzić, że wpływanie na poprawę satysfakcji klienta następować miało w wyniku odczytów mówiących o satysfakcji obniżonej. Macierz 2x2 stanowi zatem narzędzie umożliwiające reakcję.

2.2. Zrównoważona Karta Wyników (*The Balanced Scorecard*)

Jak zostało wspomniane na wstępie, R.S. Kaplan i D.P. Norton w roku 1992 w publikacji *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance* zaproponowali nowy system pomiarów osiągnięć. Ich inicjatywa spotkała się z bardzo przychylną

reakcją biznesu i do dziś cieszy się dużym powodzeniem, stanowi również nieustającą pożywkę dla badań naukowych [Norreklit 2000; Lipe, Salterio 2000; Dror 2008]. Publikacja Kaplana i Nortona zawiera kilka fragmentów, istotnie korespondujących z uprzednio opisanym podejściem Keegana i in., jednakże wnosi również wiele nowych aspektów. Kaplan i Norton wyszli od tezy, iż system pomiarów obecny w organizacji ma silny wpływ na zachowanie kierownictwa i pracowników. Była to widoczna analogia do opisanej uprzednio koncepcji Keegana i in. Autorzy zaprezentowali stanowisko, iż w epoce postindustrialnej opieranie się na samych wynikach finansowych może doprowadzić do błędnych wniosków. Nie zakwestionowali jednak użyteczności perspektywy finansowej – wskazali na konieczność rozszerzenia jej o wskaźniki operacyjne. W wyniku badań przeprowadzonych w dwunastu firmach skonstruowali tzw. *Balanced Scorecard*, czyli Zrównoważoną Kartę Wyników – przekrojowy system pomiarów, umożliwiający przedsiębiorcom śledzenie osiągnięć organizacji w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz wzrostu i rozwoju. W propozycji Kaplana i Nortona system pomiarów wyrastać ma z misji organizacji. Można zatem stwierdzić, iż co do założenia ma on bardziej uniwersalny charakter od modelu Keegana, Eilera i Jonesa, powiązanego ze strategią.

Wytyczne sformułowane przez Kaplana i Nortona wskazują, iż poszczególne wskaźniki mają zostać skonstruowane na podstawie translacji misji na konkretne miary; w sekcji poświęconej klientowi – odzwierciedlające czynniki istotne dla klienta. W perspektywie tej zalecone zostało ustanowienie celów ocenianych z punktu widzenia czterech kategorii mierników związanych z czasem, jakością, osiągnięciami oraz poziomem obsługi, a także kosztem produktu (por. [Keegan, Eiler, Jones 1989]). Autorzy precyzują powyższe kategorie w następujący sposób: czas jest potrzebny firmie, aby spełnić oczekiwania klienta; poziom jakości interpretowany jest tak, jak mierzy i postrzega go klient; kombinacja osiągnięć i poziomu obsługi ma za zadanie kontrolować, w jaki sposób produkty przyczyniają się do tworzenia wartości dla klientów; koszt zaś w oczach klienta to nie tylko cena, lecz również inne wydatki: Kaplan i Norton wskazują, że dostawca, którego produkt jest wolny od usterek, dostarczony jest w dokładnie potrzebnej ilości i we właściwym czasie, może ustanowić wyższą cenę jednostkową, a i tak koszt dla klienta będzie niższy, gdyż będzie on mógł wyeliminować wydatki związane z czynnościami „okołodostawczymi”.

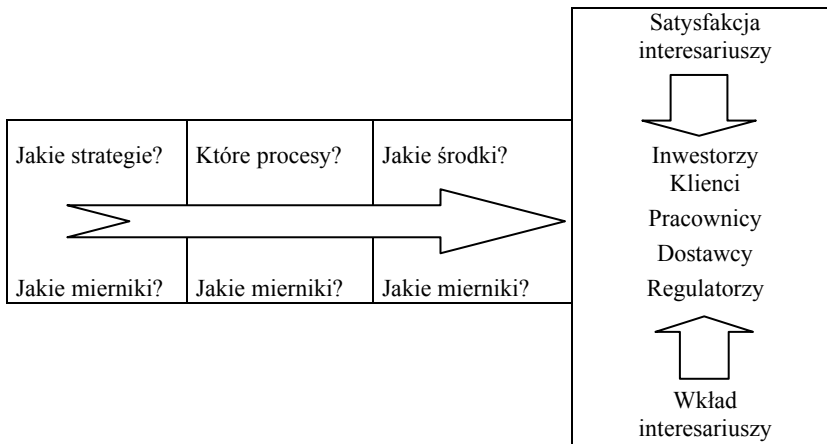
Nie tylko w sekcji *stricte* poświęconej klientowi widoczne są wyraźne odniesienia do perspektywy klienta. W sekcji procesów wewnętrznych mierniki powinny zostać zaprojektowane tak, aby wskazywały działania, jakie należy podjąć, aby spełnić oczekiwania klientów, *ergo* – mierniki wewnętrzne winny wywodzić się z procesów mających największy wpływ na satysfakcję klienta.

System pomiarów, wdrożony na podstawie Zrównoważonej Karty Wyników, umożliwia działania podnoszące satysfakcję klienta w sposób zarówno reaktywny, jak i proaktywny. Działania reaktywne prowokowane są głównie przez mierniki znajdujące się w sekcji perspektywy klienta. Wyniki pomiarów czasu, jakości, poziomu obsługi i kosztu skłaniają organizację do wprowadzania usprawnień mających na celu

poprawianie satysfakcji klienta, jako że – jak wskazują autorzy – mierniki w perspektywie klienta mają odzwierciedlać percepcję klienta właśnie („jak widzą nas klienci?”). Zatem działania podejmowane są na ich podstawie w momencie, w którym klienci nie są zadowoleni z poziomu poszczególnych parametrów. Zrównoważona Karta Wyników pozostawia jednak również pole do działań proaktywnych, zatem o charakterze twórczym, a nie dostosowawczym. Po pierwsze perspektywa wzrostu i rozwoju stanowi zespół mierników, które mają oceniać innowacyjność organizacji, jej zdolność do wchodzenia na nowe rynki itd. Wprowadzenie systemu pomiarów do tej sfery organizacji stymuluje zachowania kreatywne przez wprowadzanie nowych produktów lub dodawanie nowych funkcjonalności do już istniejących, niekiedy wręcz tworzy nowe potrzeby wśród klientów. Nie tylko jednak perspektywa wzrostu i rozwoju stymuluje proaktywne podnoszenie satysfakcji klienta. Autorzy wskazują, iż na skutek wprowadzania operacyjnych usprawnień następuje zwolnienie mocy produkcyjnych. Istotne jest podjęcie decyzji, jak ową nadwyżkę wykorzystać. Można ją albo zredukować, albo też zagospodarować. Pozbycie się niewykorzystanych mocy produkcyjnych jest działaniem w dużej mierze doraźnym; umożliwia przedsiębiorstwu odmrożenie pewnych zasobów gotówki, jednakże zdaje się przynosić mniej korzyści niż działanie alternatywne: dysponując dodatkowymi, wolnymi mocami produkcyjnymi, firma może w sposób proaktywny je wykorzystać: wejść na nowy rynek, zwiększyć sprzedaż w ramach dotychczasowego lub wprowadzić więcej nowych produktów. Wszystkie te działania mogą pozytywnie wpływać na satysfakcję klienta i, w konsekwencji, na poprawę wyników finansowych organizacji.

2.3. *Performance Prism*

Kolejny system stworzył uznany autorytet w dziedzinie pomiarów osiągnięć, profesor uniwersytetu w Cambridge – A. Neely, wraz z C. Adamsem oraz M. Kennerleym. System nosi nazwę *Performance Prism* [Neely, Adams, Kennerley 2002]. Nawiązanie do pryzmatu uwypatnia funkcjonalność systemu, którego zadaniem ma być ukazanie złożoności zagadnienia pomiarów osiągnięć i umożliwienie dostrzeżenia jego spectrum, analogicznie jak przez rozszczepiający światło pryzmat. Koncepcja ma wyeksponować całość relacji, jakie łączą organizację ze swymi interesariuszami, a także pomóc w usprawnieniu dotychczasowego bądź stworzeniu nowego systemu pomiarów osiągnięć, aby był on adekwatny do warunków panujących w środowisku, w którym organizacja funkcjonuje. W tym celu autorzy formułują pięć pytań w następujących kategoriach i kolejności: satysfakcja interesariuszy (kim są nasi interesariusze, czego chcą i potrzebują?); strategię (jakie strategię należy wdrożyć, aby zaspokoić te wiązki potrzeb i chęci?); procesy (jakie procesy należy wdrożyć, aby zaspokoić te wiązki potrzeb i chęci?); środki (jakie środki – zasoby ludzkie, praktyki, technologie i infrastrukturę – należy uruchomić, aby procesy funkcjonowały bardziej efektywnie i wydajnie?); wkład interesariuszy (czego chcemy i potrzebujemy od naszych interesariuszy, aby spełnić ich potrzeby?) (rys. 2).



Rys. 2. *Performance Prism*

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Neely, Adams, Kennerley 2002].

Autorzy podkreślają, że system pomiarów ma za zadanie pomagać kierownictwu stwierdzić, czy organizacja podąża w wyznaczonym kierunku, gdzie na horyzoncie zawsze znajduje się satysfakcja interesariuszy. W kontekście tym na pierwsze miejsce wysuwa się pytanie: jakie są chęci i potrzeby naszych kluczowych interesariuszy? Konstruowanie systemu opartego na zasadzie *Performance Prism* dokonywane jest w następującej sekwencji: projektowanie (co i jak mierzyć), planowanie i budowa (plan zbierania danych, konstrukcja mierników), wdrożenie i obsługa (wykorzystanie mierników do identyfikacji obszarów usprawnień) oraz aktualizacja (zapewnienie żywotności systemu) (por. DMAIC Six Sigma). Neely wraz z innymi naukowcami, odwołując się w późniejszej publikacji [Neely i in. 2003] do miejsca *Performance Prism* w rozwoju systemów pomiarów, pisze, że system ten przewyższa wadę Zrównoważonej Karty Wyników, jaką był brak jednoznacznego odniesienia się w czterech perspektywach do pozostałych interesariuszy (oprócz udziałowców i klientów).

W szerokim ujęciu klientem organizacji jest każda jednostka otrzymująca jakikolwiek produkt/wytwór pracy organizacji bądź jej jednostki. Postrzegając klienta w tym kontekście, można postawić znak równości pomiędzy klientami a interesariuszami (wśród których Neely i in., oprócz klientów *sensu stricto*, wymienił inwestorów, pracowników, dostawców oraz regulatorów). Autorzy, jak już wspomniano, uznają za ostateczny cel organizacji zaspokojenie potrzeb interesariuszy. Postawieni są oni w osi działania całej organizacji, jak również systemu *Performance Prism*. Cel ten postawiony jest bardzo kategorycznie. Na tyle wręcz, że skonfrontowany jest ze stanowiskiem, obecnym we wcześniejszych teoriach (por. [Keegan, Eiler, Jones 1989]), dotyczących systemów pomiarów osiągnięć, że system pomiarów powinien być wywiedziony ze strategii. Autorzy koncepcji *Performance Prism* podnoszą, iż podejście to jest błędne, a strategia służy jedynie dostarczeniu wartości wybranym

wiązkom interesariuszy. Dopiero kiedy ich potrzeby zostaną zidentyfikowane, będzie można sformułować odpowiednie strategie prowadzące organizację do zaspokojenia tych potrzeb.

Performance Prism kładzie nacisk na fakt, iż system pomiarów ma służyć z jednej strony zaspokojeniu potrzeb interesariuszy (nadrzędny cel organizacji), z drugiej strony natomiast, w kwestii operacyjnej, nie powinien być jedynie narzędziem kontroli czy stymulacji działań, lecz umożliwiać organizacjom udzielenie odpowiedzi na konkretne, precyzyjnie sformułowane pytania. Idea *Performance Prism*, przez nacisk na pytania o potrzeby interesariuszy, umożliwia reagowanie na ich priorytety. Z drugiej jednakże strony cała koncepcja nakazuje chronologiczne przeprowadzenie ciągu działań, począwszy od identyfikacji klientów i ich potrzeb, zatem inicjatywa ma wyjść od organizacji, czyli cały proces nosi znamiona proaktywnego podnoszenia satysfakcji klienta.

2.4. Six Sigma

Metodyka Six Sigma znacznie wykracza poza system pomiarów osiągnięć. Jednakże rozbudowany system pomiarów, szczegółowo określony, stanowi jej istotny element. Kompleksową definicję Six Sigma przedstawili P.S. Pande, R.P. Neuman i R.R. Cavanagh [2003, s. XI] jako „dogłębne zrozumienie potrzeb potencjalnych klientów, zdyscyplinowane wykorzystanie faktów, danych, analizy statystycznej w celu ulepszenia i kreowania procesów biznesowych”. Potocznie Six Sigma utożsamiana jest z koncentracją na parametrach statystycznych i usprawnieniach procesów w celu generowania oszczędności poprzez redukcję wariancji w procesie. Jednak eksperci kładą nacisk na klienta jako najważniejszy punkt odniesienia dla działań na podstawie Six Sigma: S. Palagyi, A. Hemelynh i S. Mehta [2003] wskazują, że celem Six Sigma jest koncentracja na „klientocentrycznych” czynnikach krytycznych dla jakości (CTQ), natomiast nacisk kierownictwa na redukcję kosztów może powodować utratę klienta z pola widzenia.

System pomiarów, będący nieodłącznym elementem metodyce Six Sigma, zasnada się na kalkulacji wskaźnika, mówiącego o liczbie defektów na milion możliwości ich wystąpienia. Na poziomie 6 sigma liczba defektów na milion możliwości (DPMO) wynosi 3,4. Wartości docelowe, ustanawiane przez firmy, zależą od wielu czynników, np. od konsekwencji, jakie może wywołać potencjalny defekt (od niezauważalności do zagrożenia życia). Miernik oparty na wartości sigma ma bardzo ważną zaletę, mianowicie pozwala porównywać wyniki różnych, często całkowicie odmiennych procesów (w ramach jednej organizacji) bądź dokonywać porównań w różnych firmach stosujących metodologię, jako że wartość sigma liczona jest zawsze w ten sam sposób.

Six Sigma kładzie również duży nacisk na wprowadzanie usprawnień w organizacji na podstawie metody DMAIC (*Define, Measure, Analyse, Improve, Control*). Usprawnienia prowadzone są na różnych szczeblach i mogą dotyczyć niemal każde-

go aspektu funkcjonowania organizacji, przy czym obligatoryjnie nadzorowane są one przez tzw. mentorów, czyli osoby mające doświadczenie w Six Sigma, potwierdzone certyfikatami (*green belt, black belt, master black belt*).

W metodyce Six Sigma nie można wyodrębnić perspektywy klienta w sposób, w jaki zostało to dokonane w uprzednio opisanych systemach, ponieważ nie jest to standardowy system pomiarów, a całościowa metoda, sposób zarządzania organizacją. Perspektywa klienta, przy właściwie wdrożonej filozofii, jest praktycznie obecna w każdym aspekcie zastosowania Six Sigma.

Filozofia Six Sigma pozwala na wieloaspektowe podejście do podnoszenia satysfakcji klienta: zagadnieniu wartości Six Sigma w kontekście pomiaru satysfakcji klienta poświęcili uwagę G. Fortenot, R. Behara i A. Gresham w publikacji *Six Sigma in Customer Satisfaction* [1994]. Na przykładzie firmy Defense Systems and Electronics Group (DSEG) zaprezentowali, w jaki sposób można dokonać kalkulacji wskaźnika sigma dla satysfakcji klienta. Firma, po skonstruowaniu miernika sigma, pracowała nad poprawą wskaźnika przy zastosowaniu analizy przyczyn źródłowych. Przytoczony przykład przedstawia reaktywny sposób poprawiania satysfakcji klienta przy zastosowaniu Six Sigma.

Także standardowe zastosowanie metody, czyli mierzenie liczby defektów w populacji produktów oraz późniejsze prace nad zmniejszeniem liczby tych defektów, stanowi przykład reaktywnego wykorzystania wyników mierników. Jednakże metodologia Six Sigma, wdrożona w przedsiębiorstwie, może również generować zachowania proaktywnie podnoszące satysfakcję klienta. Przejawia się to w działaniach zmierzających do realizacji usprawnień w organizacji. Pracownicy podejmujący się przeprowadzenia projektu Six Sigma mogą zdobyć certyfikat, doświadczenie, niejednokrotnie również nagrodę finansową, co motywuje ich do odnajdywania obszarów usprawnień poprawiających często w konsekwencji satysfakcję klientów.

3. Mierniki w perspektywie klienta

Niezależnie od tego, czy dana organizacja ma wdrożony konkretny, sformalizowany system pomiarów osiągnięć czy też wykorzystuje pewne zestawy mierników bez umocowania ich w specyficznym systemie, perspektywa klienta powinna być w nich odzwierciedlona. Niniejszy rozdział omawia mierniki i ich wiązki, skorelowane z klientem.

3.1. Key Performance Indicators (KPI)

Key Performance Indicators (KPI) są to wskaźniki charakteryzujące cechy wyrobu, usługi bądź procesu, pozostające w bezpośredniej relacji ze strategią organizacji, informujące o stopniu realizacji założonych wartości docelowych [Chandi 2009]. KPI najczęściej konstruowane są na podstawie kluczowych dla badanego produktu parametrów, ich docelowa wartość koresponduje zaś często z tzw. *service level agree-*

ement – uzgodnionym poziomem danego wskaźnika, akceptowalnym dla klienta (wewnętrznego lub zewnętrznego).

Poszczególne KPI mogą zostać wyrażone w dowolnych, adekwatnych do sytuacji jednostkach – jednowymiarowych lub wielowymiarowych: dni robocze, godziny, PLN, liczba błędów, liczba zamkniętych transakcji, relacja czasu rozmowy do liczby zamkniętych zgłoszeń (np. w biurze obsługi klienta), liczby klientów obsłużonych na godzinę itd. [Chandi 2009]. Ważne jednak jest, aby – jak sama nazwa wskazuje – wziąć pod uwagę cechy kluczowe dla klienta. Najpopularniejsze KPI są związane z poprawnością (jakością w rozumieniu braku usterek) i czasem – wyrażone jako procentowy udział bezusterkowych wyrobów/usług w ogóle produkcji lub procentowy udział wyrobów/usług zrealizowanych w wymaganym czasie w stosunku do ogółu produkcji [Ahmad, Dhafr 2002].

KPI najczęściej „umiejscawiane” są na wyjściu procesów, aby móc kontrolować parametry produktu bądź usługi. Zdarzają się również KPI wejścia, badające parametry danych (półproduktów, podzespołów) wejściowych, co umożliwia analizowanie obszarów wymagających poprawy, a także identyfikowanie potrzebnego nakładu pracy, aby przekształcić *input* o danych parametrach w *output* o parametrach wymaganych itd. Analiza KPI pozwala odpowiedzieć na pytania, na ile oczekiwania klienta są spełnione przez organizację, oraz wprowadzać usprawnienia w obszarach, gdzie wartości wskaźników są poniżej docelowych. Specyfika ta tworzy z KPI podstawę działań o charakterze reaktywnym. Jeżeli kierownictwo obserwuje niskie wartości KPI, może łatwo zidentyfikować problem i dotrzeć do jego przyczyn źródłowych. Możliwe jest także obserwowanie trendów w wartościach poszczególnych wskaźników i podejmowanie działań korygujących, jeszcze zanim osiągną one poziom nieakceptowalny dla klienta.

3.2. Percepcyjne i behawioralne mierniki klienta

Grupa mierników umożliwiająca organizacji przyjęcie optyki klienta oraz analizę jego priorytetów, zachowań, decyzji i odczuć została zaproponowana przez S. Gupta i V. Zeithaml w pracy *Customer metrics and their impact on financial performance* [2006]. Podzielili oni mierniki klienta na dwie kategorie: mierniki percepcyjne (nieobserwowalne) oraz mierniki behawioralne (obserwowalne).

Do zagadnienia mierników określających parametry związane z klientem odnoszą się również C.D. Ittner i D.F. Larcker [2003]: wskazują oni, że grupy mierników (przytoczone tu za autorami pozycji [Gupta, Zeithaml 2006] jako percepcyjne i behawioralne), są częściami składowymi łańcucha powiązanego implikacjami: satysfakcja klienta (na którą wpływają doświadczenie zakupowe, jakość produktu oraz punktualność dostarczania go do klienta) wpływa na zachowania zakupowe (częstotliwość dokonywanych zakupów, utrzymanie klienta, decyzja o poleceniu dostawcy innym), co w dalszej części łańcucha przekłada się na zyskowność organizacji.

Mierniki percepcyjne odnoszą się do odczuć klienta, jego nastawienia, intencji itd. Do wskazanych w pozycji [Gupta, Zeithaml 2006], najczęściej wykorzystywanych z grupy percepcyjnych należą: satysfakcja klienta, jakość usług oraz lojalność klienta.

Badania satysfakcji klienta dokonuje się na poziomie transakcyjnym (w kontekście konkretnej transakcji) lub na poziomie całościowym, zwanym również kumulatywnym [Gupta, Zeithaml 2006]. Satysfakcja klienta jest jednym z istotniejszych mierników dla organizacji, dostarczających informację zwrotną na temat dostarczanego wyrobu bądź usługi. W literaturze (por. [Konarzewska-Gubała 2006]) wymienia się następujące metody badania satysfakcji klienta: indywidualna rozmowa, dyskusja z grupami zogniskowanymi, testowanie rynku, bezpośrednia obserwacja, badanie eksperymentalne, kwestionariusz lub ankieta oraz zbieranie danych po dokonaniu transakcji.

Wskaźnik satysfakcji klienta (CSI – *Customer Satisfaction Index*) pozwala na kompleksowy pomiar satysfakcji klienta. Rozwinięty w Stanach Zjednoczonych jest on stosowany również w innych państwach na poziomie krajowym [Fornell i in. 1996], a także w poszczególnych firmach [Eklof, Westlund 1998]. Poziom wskaźnika CSI zależy od następujących czynników: postrzeganej jakości, postrzeganej wartości oraz oczekiwań klienta. Według modelu, wysoki wskaźnik satysfakcji klienta powoduje w konsekwencji spadek skarg klientów przy jednoczesnym wzroście ich lojalności. Wskaźnik CSI kalkulowany jest na podstawie ankiet badających percepcję klientów we wskazanych kategoriach.

Specyficznym modelem, stosowanym w organizacjach na etapie projektowania produktu, a badającym satysfakcję klienta, jest model Kano, zaproponowany przez japońskiego naukowca – Noriaki Kano w 1984 r. [Zultner, Mazur 2006]. Model ten klasyfikuje cechy produktu pod względem poziomu satysfakcji, jaką wywołują, na pięć kategorii: cechy liniowe, podstawowe, wywołujące zachwyty, obojętne oraz odwrócone.

Miara postrzeganej jakości usług stanowi kolejny miernik z zakresu percepcyjnych. Najpopularniejszą metodą, stworzoną w celu kompleksowego badania percepcji klientów w zakresie jakości usług, jest tzw. SERVQUAL [Parasuraman, Zeithaml, Berry 1988]; wskaźnik bada, jaka jest różnica pomiędzy jakością oczekiwaną przez klienta (jego wymaganiami) a jakością odbieraną (percepcyjną). Wskaźnik określa jakość usług odbieraną przez klientów w pięciu wymiarach: materialnym, rzetelności, pewności, wrażliwości oraz empatii. Autorzy koncepcji wskazują, iż może ona być zastosowana do następujących zadań: porównywania percepcji klienta w kontekście jakości usług na tle konkurentów, oceny poziomu jakości usług zarówno w każdym z wymiarów z osobna, jak i w całokształcie, segmentacji klientów w zależności od postrzeganej jakości usług, a także w celach benchmarkingu wewnętrznego.

Lojalność klienta w kontekście behawioralnym najłatwiej scharakteryzować przez ponowne korzystanie z tego samego dostawcy dóbr i usług. Natomiast dodając aspekt psychologiczno-percepcyjny, należy w definicji lojalności uwzględnić ugrun-

towane postanowienie dokonania ponownych zakupów bez względu na ewentualne działania marketingowe konkurencji itd. Koncepcją zasadzającą się na badaniu lojalności klienta jest tzw. *Net Promoter Score* (NPS) [Reichheld 2003]. Autor koncepcji postawił tezę, iż do badania percepcji klienta, a szczególnie jego lojalności, wystarczy tylko jedno pytanie, gdyż postępując zgodnie z odpowiedzią na nie, czyli polecając konkretną firmę znajomym, kładzie na szali swoją reputację. Respondentom zadaje się jedno pytanie: „Na ile prawdopodobne jest, że poleciłby Pan/Pani naszą firmę swojemu znajomemu?”. Odpowiedzi zaznacza się na skali 0-10. Następnie od ogółu odpowiedzi (wyrażonego w procentach) o wartości 9-10 odejmuje się te o wartości 0-6. Przyjmuje się, że najlepsze wyniki NPS kształtują się na poziomie 75-80%. Zaletą badania jest jego uniwersalność i możliwość porównywania wyników między różnymi dywizjami/działami/organizacjami. Wada polega na tym, iż sam indeks nie dostarcza informacji na temat przyczyn źródłowych.

Mierniki behawioralne charakteryzują zachowania klientów odnoszące się do zakupu/konsumpcji danego dobra lub usługi (kiedy, co, gdzie i ile kupić). Zalicza się do nich następujące mierniki: pozyskanie klienta, utrzymanie klienta, długookresową wartość klienta i kapitał klientów.

Pozyskanie klienta – miernik ten odnosi się do transakcji zakupu dokonanej po raz pierwszy przez nowego klienta. Gupta i Zeithaml przywołują wyniki badań, według których na pozyskanie klienta mają wpływ takie marketingowe zmienne, jak niska cena (pozytywny wpływ na prawdopodobieństwo pozyskania, lecz negatywny na czas trwania relacji) czy agresywne obniżki cen (pozytywny wpływ na długookresową zyskowność, płynącą z nowych nabywców, długookresowo negatywny zaś na klientów ugruntowanych).

Utrzymanie klienta – mianem tym określane jest prawdopodobieństwo, iż pozyskany klient będzie kontynuował relację z danym dostawcą, dokonując ponownych zakupów (por. lojalność klienta). O ile dla transakcji, których zawarciu towarzyszy podpisanie umowy, ustalenie wskaźnika utrzymania klienta nie stanowi większej trudności, o tyle w przypadku transakcji bezkontraktowych konieczne jest wnioskowanie na podstawie modeli teoretycznych. Najpopularniejszym sposobem na utrzymanie klienta, stosowanym przez firmy, jest wprowadzanie programów lojalnościowych [Dowling, Uncles 1997]. Innym narzędziem, pozwalającym na czerpanie zysków z utrzymania zdobytych klientów, jest tzw. *cross-selling*. Technika ta polega na zachęcaniu dotychczasowych klientów do skorzystania z rozszerzonej oferty. Aby koncepcja *cross-selling* przynosiła realne zyski, ważne jest, aby przeanalizować jakie produkty, komu i kiedy zaoferować [Harrison, Ansell 2002].

Długookresowa wartość klienta (*Customer Lifetime Value – CLV*) – zwana również „życiową wartością klienta”, to terażniejsza wartość przyszłych zysków, uzyskanych na skutek wszystkich zakupów dokonanych przez klienta u danego dostawcy. Wskaźnik CLV można kalkulować bądź dla indywidualnego klienta, bądź też dla grupy klientów, co pomocne jest w priorytetyzowaniu poszczególnych segmentów rynku [Bazarnik 2006].

G. Mizerski [2007], za Rustem, Zeithaml i Lemonem, definiuje kapitał klienta (*customer equity*) jako sumę indywidualnych kapitałów wszystkich klientów firmy, zdyskontowanych w czasie, przy czym tak samo ważna jest obecna jak przyszła wartość strumieni zyskowności netto z relacji z klientem w czasie trwania tych relacji.

Pomiary percepcyjne w znacznej mierze umożliwiają działania reaktywne, jako że zmierzają do poprawienia istniejącego, zidentyfikowanego stanu rzeczy, do usprawnienia parametrów produktu na podstawie opinii (informacji zwrotnej) uzyskanej od klientów. Badanie lojalności klienta daje kierownictwu podstawy do działań reaktywnych, zmierzających do identyfikacji kluczowych argumentów wpływających na lojalność klienta i poprawę ich parametrów. Skala SERVQUAL pozwala w dosyć dokładny sposób ocenić percepcję klientów, na podstawie której to oceny możliwe są działania reaktywne, głównie dążenie przez usprawnienia do osiągnięcia statusu „firmy doskonałej”, będącej punktem wyjścia dla oczekiwań klienta.

Proaktywne wpływanie na klientów możliwe jest przy zastosowaniu modelu Kano; firma, znając rozkład poziomu satysfakcji, jaki generują poszczególne cechy produktu i ich grupy, może świadomie zarządzać satysfakcją klienta. Szczególnie wiedza na temat cech wywołujących zachwyty ma tu swój udział. Może służyć nie tylko do zwykłego pozyskiwania zadowolonych klientów, lecz również do strategicznej gry konkurencyjnej – produkt w pierwszej generacji może mieć jedną cechę wywołującą zachwyty, a – w zależności od działań konkurencji – specjaliści od badań i rozwoju mogą pracować nad kolejnymi i sukcesywnie je dokładać, ciągle zwiększając przewagę konkurencyjną.

Mierniki behawioralne dają kierownictwu organizacji wiedzę popychającą ich do działań reaktywnych, mających na celu poprawę wskaźników pozyskania lub utrzymania klienta, sama jednak ich implementacja może przynieść pozytywny skutek w stymulowaniu działań proaktywnych. Przykładem może być utrzymanie klienta. Parametr ten, jak wiadomo, jeżeli jest na wysokim poziomie, ma pozytywne przełożenie na zyski organizacji [Reichheld, Sasser 1990]. Zatem kierownictwo, dążąc do maksymalizacji zysku, a będąc rozliczanym w tym kontekście z utrzymania klienta, proaktywnie będzie zabiegało o satysfakcję klienta.

4. Podsumowanie

Przedstawiony przegląd systemów pomiarów osiągnięć oraz mierników związanych z klientem ukazuje wielość narzędzi, jakie mają do dyspozycji organizacje, chcąc poznać i wpływać na poziom satysfakcji klienta. Systemy pomiarów, które zdobyły popularność i do dziś znajdują uznanie wśród kierownictwa, charakteryzują się dużą elastycznością i możliwością podejmowania na ich podstawie działań zarówno reaktywnych, jak i proaktywnych, zależnie od potrzeb przedsiębiorstwa.

W ciągu ostatnich 30 lat perspektywa klienta zajmowała coraz istotniejsze miejsce w koncepcjach systemów pomiarów osiągnięć, co zdaje się korespondować

z ogólnym trendem wzrostu znaczenia klienta i jego właściwej obsługi (przejście od gospodarki industrialnej do usługowej).

W przyszłości wyzwanie będzie polegało na zbadaniu, w jaki sposób systemy pomiaru osiągnięć praktycznie wpływają na poprawę satysfakcji klienta, *ergo* – jakie działania realnie stymulują w tym zakresie.

Literatura

- Ahmad M.M., Dhafir N., *Establishing and Improving Manufacturing Performance Measures*, Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, 2002
- Azzone G., Masella C., Bertele Á.U., *Design of performance measures for time-based companies*, „International Journal of Operations & Production Management” 1991.
- Bateman T., Crant J.M., *The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates*, „Journal of Organizational Behavior” 1993.
- Bazarnik J., *Szacowanie wartości klienta*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2006.
- Brehmer P., Rehme J., *Proactive and reactive: drivers for key account management programmes*, „European Journal of Marketing” 2009.
- Chandi R., *Key Performance Indicators; Measuring Performance in the Oil & Gas EPC Industry*, Delft University of Technology, 2009.
- Chiesa V., Frattini F., Lazzarotti V., Manzini R., *Designing a performance measurement system for the research activities: A reference framework and an empirical study*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2008.
- Cooper R., *The rise of activity-based costing-part one: what is an activity-based cost system*, „Journal of Cost Management” 1988.
- Crant J.M., *Proactive behavior in organizations*, „Journal of Management” 2000.
- Dowling G., Uncles M., *Do customer loyalty programs really work?*, „Sloan Management Review” 1997.
- Dror S., *The Balanced Scorecard versus quality award models as strategic frameworks*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2008.
- Eklof J.A., Westlund A., *Customer satisfaction index and its role in quality management*, „Total Quality Management & Business Excellence” 1998.
- Felix T., Chan S., Qi J., *An innovative performance measurement method for supply chain management*, „Supply Chain Management” 2003.
- 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.
- Fortenot G., Behara R., Gresham A., *Six Sigma in Customer Satisfaction*, Quality Progress 1994.
- Grant A.M., Ashford S.J., *The dynamics of proactivity at work*, „Research in Organizational Behavior” 2008.
- Gupta S., Zeithaml V., *Customer metrics and their impact on financial performance*, „Marketing Science” 2006.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, 2007.
- Harrison T., Ansell J., *Customer retention in the insurance industry: using survival analysis to predict cross-selling opportunities*, „Journal of Financial Services Marketing” 2002.
- Ittner C.D., Larcker D.F., *Coming up short on nonfinancial performance measurement*, „Harvard Business Review” 2003.

- Johnson H.T., Kaplan R.S., *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School, Boston 1987.
- Johnson H.T., *The search for gain in markets and firms: A review of the historical emergence of management*, „Accounting, Organizations and Society” 1983.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The balance scorecard – measure that drive performance*, „Harvard Business Review” 1992.
- Keegan D.P., Eiler R.G., Jones C.R., *Are your performance measures obsolete?*, „Management Accounting” 1989.
- Kerssens-van Drongelen I.C., Bilderbeek J., *R&D performance measurement: more than choosing a set of metrics*, „R&D Management” 1999.
- Konarzewska-Gubała E. (red.), *Zarządzanie przez jakość*, AE, Wrocław 2006.
- Kowalkowski C., *Enhancing the industrial service offering: new requirements on content and processes*, Linköping University, 2006.
- Larson L.L., Bussom R.S., Vicars W., *Proactive versus reactive manager: is the dichotomy realistic?*, „Journal of Management Studies” 1986.
- Lin Z., Carley K., *Proactive or reactive: An analysis of the effect of agent style on organizational decision-making performance*, „Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management” 1993.
- Lipe M.G., Salterio S.E., *The balanced scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures*, „The Accounting Review” 2000.
- Melnik A., Stewart D.M., Swink M., *Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze*, „Journal of Operations Management” 2004.
- Mizerski G., *Zarządzanie kapitałem klienta – nowy paradygmat marketingowy*, Versus Consulting 2007.
- Neely A., Adams C., Kennerley M., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Pearson Education, 2002
- Neely A., Bourne M., Kennerley M., *Performance measurement system design: developing and testing process-based approach*; „International Journal of Operations and Production Management” 2000.
- Neely A., Marr B., Roos G., Pike S., Gupta O., *Towards the third generation of performance measurement*, „Controllin” 2003.
- Norrekliit H., *The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions*, „Management Accounting Research” 2000.
- Palagyi S., Hamelynch A., Mehta S., *Understanding the value of six sigma*, „Supply Chain Forum An International Journal” 2003.
- Pande P.S., Neuman R.P., Cavanagh R.R., *Six Sigma sposób poprawy wyników nie tylko dla firm takich, jak GE czy Motorola*, K.E. Liber s.c., 2003.
- Parasuraman A., Zetthaml V., Berry L.L., *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, „Journal of Retailing” 1988.
- Reichheld F.F., Sasser W.E., *Zero defections: quality comes to services*, „Harvard Business Review” 1990.
- Reichheld F.F., *The one number you need to grow*, „Harvard Business Review” 2003.
- Robson I., *Implementing a performance measurement system capable of creating a culture of high performance*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2005.
- Theeranuphattana A., Tang J., *A conceptual model of performance measurement for supply chains; Alternative considerations*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2008.
- Zaleznik A., *Managers and leaders: are they different?*, „Harvard Business Review” 1977.
- Zultner R.E., Mazur G.H., *The Kano model: Recent development*, „The Eighteenth Symposium on Quality Function Deployment” 2006.

CUSTOMER PERSPECTIVE IN SELECTED CONCEPTS OF ORGANIZATION'S PERFORMANCE MEASUREMENT

Summary: The integrated performance measurement systems became popular along with the Balanced Scorecard, the concept developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton in 1992. The horizon extension, proposed by Kaplan, (four dimensions of the company's shape: financial, customer, internal business and innovation and learning perspectives), has turned the light on the need of the follow up and analysis – with the quantitative indicators – the customer perception and priorities with regards to the product or company's activity. The performance measurement systems and the metrics used, treat the customer's perspective in a different way – some as a priority and the main focus, some other as a part of the bigger picture. Also the actions, taken basing on the different metrics, differ one to another.

This paper illustrates the customer perspective evolution in the selected performance measurement systems. Also, it distinguishes two ways of customer satisfaction improvement: proactive or reactive, which is enabled by different, customer-oriented measurements and metrics.