

**PRACE NAUKOWE**

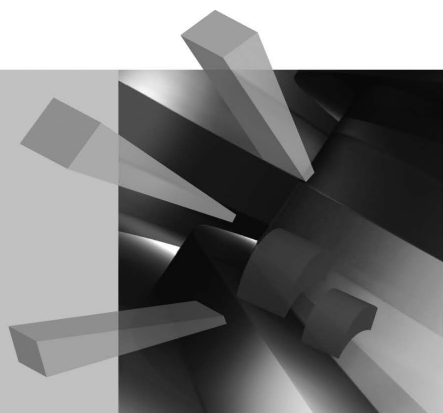
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**264**

# **Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki**



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 Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,  
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,  
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,  
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,  
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

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 978-83-7695-298-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
<b>Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie .....</b>	11
<b>Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych .....</b>	24
<b>Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki .....</b>	33
<b>Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość .....</b>	44
<b>Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki .....</b>	57
<b>Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach .....</b>	71
<b>Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM .....</b>	82
<b>Joanna Ejdyś, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania .....</b>	93
<b>Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo .....</b>	109
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje .....</b>	118
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego .....</b>	130
<b>Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania .....</b>	142
<b>Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego .....</b>	150
<b>Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne .....</b>	163
<b>Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego .....</b>	175
<b>Romuald Kolman, Analiza efektów systemu .....</b>	189
<b>Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników .....</b>	199
<b>Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników .....</b>	209
<b>Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni .....</b>	220

<b>Marta Kusterka-Jefmańska</b> , Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów .....	230
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym .....	240
<b>Krystyna Lisiecka</b> , Modele pomiaru wyników w organizacjach.....	252
<b>Jerzy Łańcucki</b> , Jakość a satysfakcja klienta w usługach.....	271
<b>Jacek Luczak, Marcelina Górzna</b> , Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej.....	282
<b>Alina Matuszak-Flejszman</b> , Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania .....	300
<b>Mieczysław Morawski</b> , Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych .....	316
<b>Franciszek Mroczko</b> , Skuteczne <i>public relations</i> w zarządzaniu kryzysowym .....	329
<b>Krzysztof Nowosielski</b> , Koszty jakości controllingu.....	344
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji.....	354
<b>Piotr Rogala</b> , Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością ....	370
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska</b> , Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM .....	381
<b>Agata Rudnicka</b> , Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw .....	394
<b>Elżbieta Skrzypek</b> , Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań.....	401
<b>Elżbieta Aleksandra Studzińska</b> , Metody pomiaru efektywności banków ..	413
<b>Katarzyna Szczepańska</b> , Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje .....	432
<b>Tadeusz Wawak</b> , Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych .....	451
<b>Radosław Wolniak</b> , Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością .....	475
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic</b> , Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości. ....	488
<b>Krzysztof Zymonik</b> , Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt.....	496

## Summaries

<b>Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz</b> , Organizational engagement – essence, measurement and implementation.....	23
---	----

<b>Bartosz Bartniczak</b> , Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction .....	32
<b>Tadeusz Borys</b> , Key dimensions of orientation to results .....	43
<b>Renata Brajer-Marczak</b> , The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations .....	56
<b>Eugenia Czernyszewicz</b> , Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization .....	70
<b>Ewa Czyż-Gwiazda</b> , Performance measurement systems in organisations ...	81
<b>Anna Dobrowolska</b> , Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations .....	92
<b>Joanna Ejdys</b> , Application of foresight studies in the field of quality, environmental and safety management systems .....	108
<b>Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka</b> , Process approach in process oriented organizations .....	117
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz</b> , Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations .....	129
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz</b> , Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System .....	141
<b>Piotr Jedynak</b> , Orientation to results from the perspective of standardised management systems researchers .....	149
<b>Marian Kachniarz</b> , Concept of a local government efficiency assessment system .....	162
<b>Ewa Kastrau</b> , Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment .....	174
<b>Maja Kiba-Janiak</b> , Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport .....	188
<b>Romuald Kolman</b> , System effects analysis .....	198
<b>Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska</b> , Aspects of research on employees' job satisfaction .....	207
<b>Adam Kosiuk</b> , Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard .....	219
<b>Krzysztof Kud</b> , Principles of excellence in the space management in municipalities .....	229
<b>Marta Kusterka-Jefmańska</b> , Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government .....	239
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product .....	251
<b>Krystyna Lisecka</b> , Measurement result models in organizations .....	270
<b>Jerzy Łańcucki</b> , Quality and customer satisfaction in services .....	281

---

<b>Jacek Łuczak, Marcelina Górzna</b> , Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration	299
<b>Alina Matuszak-Flejszman</b> , Determinants of the effectiveness of standardised management systems.....	315
<b>Mieczysław Morawski</b> , Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises .....	327
<b>Franciszek Mroczko</b> , Effective public relations in crisis management .....	343
<b>Krzysztof Nowosielski</b> , Quality costs of controlling .....	353
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Process maturity and organisation business results..	369
<b>Piotr Rogala</b> , Results orientation versus the quality management system ISO 9001 .....	380
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska</b> , Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles.....	393
<b>Agata Rudnicka</b> , Corporate social impact measurement .....	400
<b>Elżbieta Skrzypek</b> , Quality maturity in the light of research findings .....	412
<b>Elżbieta Aleksandra Studzińska</b> , Methods for measuring the effectiveness of banks.....	431
<b>Katarzyna Szczepańska</b> , Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications .....	450
<b>Tadeusz Wawak</b> , Outline of the management improvement model in higher education institutions.....	474
<b>Radosław Wolniak</b> , Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system.....	487
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic</b> , Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence ....	495
<b>Krzysztof Zymonik</b> , Producer's guarantee in the context of product liability	510

## Katarzyna Szczepańska

Politechnika Warszawska

e-mail: k.szczepanska@wz.pw.edu.pl

---

# PODSTAWY SATYSFAKCJI KLIENTA W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ I JEJ IMPLIKACJE

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono rozważania dotyczące satysfakcji klienta w ujęciu marketingu i zarządzania jakością z uwzględnieniem ich wzajemnych związków. Konieczność rozpatrywania satysfakcji klienta w grupach klientów wynika z ich różnorodności. Sformułowana na potrzeby zarządzania jakością definicja klienta umożliwiła dokonanie ich klasyfikacji. Wskazano również na związki satysfakcji klienta z jego lojalnością i wartością, które świadczą o jej kluczowej roli w działaniach i wynikach przedsiębiorstwa. Badania satysfakcji klienta o charakterze ciągłym powinny być integralnym elementem systemu zarządzania jakością, ze względu na to, że ich wyniki są podstawą realizacji zasady ciągłego doskonalenia lub wzbogacają zasób informacji zarządczej w systemie jakości. Uzasadnia to powody, dla których dobór odpowiednich wskaźników jest kluczowy nie tylko dla oceny satysfakcji klienta, ale i jego lojalności oraz wartości.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie jakością, satysfakcja klienta.

## 1. Satysfakcja klienta

Satysfakcja klienta, w rozumieniu stanu, jest elementem potransakcyjnym procesu sprzedaży. Wiąże się bezpośrednio z teorią dysonansu poznawczego, który polega na sprzeczności między wewnętrznymi przekonaniem a zewnętrznymi postrzegany mi zdarzeniami. Pojęcie satysfakcji klienta związane jest z trzema kluczowymi nurtami badawczymi, które uwzględniają:

- „naturę stanu psychologicznego konsumenta – można akcentować w satysfakcji elementy poznawcze lub reakcje emocjonalne. Synteza tych dwóch punktów widzenia pozwala określić satysfakcję jako doświadczenie klienta wynikające z procesów poznawczych zintegrowanych z elementami emocjonalnymi;
- charakter doświadczenia konsumenta – można wskazać podejścia: holistyczne, zgodnie z którym satysfakcja jest zespołem doświadczeń wynikających z konsumpcji, oraz analityczne, według którego satysfakcja jest rozpatrywana w odniesieniu do poszczególnych etapów procesu zakupu, konsumpcji i użytkowania produktu;

- relatywny charakter satysfakcji – polega na procesie porównywania subiektywnych odczuć i doświadczeń konsumenta z przyjętą podstawą odniesienia, której wybór jest jednym z głównych kryteriów różnicowania teorii” [Szczepańska 2010, s. 234–235].

Teoria zachowań konsumentów opisuje wiele modeli satysfakcji klienta, które odnoszą się do mechanizmu jej powstawania. Pomijając szczegółową charakterystykę tych modeli, można wskazać główne interpretacje pojęcia satysfakcji klienta. Przegląd wybranych definicji satysfakcji klienta w modelach satysfakcji przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Definicje zadowolenia klienta

Model satysfakcji	Przykłady definicji
Emocjonalny	stan pozytywnej reakcji emocjonalnej towarzyszącej ocenie rezultatów użycia produktu; stan psychiczny, który jest emocją wyrażającą satysfakcję lub niezadowolenie z wyboru dokonanego w akcie zakupu
Konfirmacyjny	stan słabego pobudzenia emocjonalnego
Dyskonfirmacyjny	emocjonalna odpowiedź wywołana przez poznawczo-oceniający proces, w którym postrzegane cechy produktu konsument porównuje ze swoją wizją wartości
Sprenga i MacKenziego	wypadkowa potrzeb klienta; oczekiwań wobec produktu; doświadczeń z użycia produktu
Sprawiedliwej wymiany	rezultat przemyślanej oceny dokonanej przez klienta, wynikającej z jego doświadczeń z użycia produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Szczepańska 2010, s. 235–239].

Jak wynika z definicji przedstawionych w tabeli 1, trudno jest sformułować uniwersalną definicję satysfakcji. Można przyjąć, w ujęciu statycznym, że jest ona różnicą pomiędzy postrzeganiem (racjonalnym, emocjonalnym) produktu przez klienta (o określonej charakterystyce) a jego potrzebami i oczekiwaniami (pozytywnymi, negatywnymi). W ujęciu dynamicznym odnosić się będzie do wszystkich zakupionych przez klienta produktów w określonym czasie, wyrażonych parametrem liczności lub częstości zakupu lub jej wartości. Daje to podstawy do przeprowadzenia analizy natężenia satysfakcji w podziale na satysfakcję bieżącą (krótkookresową) i skumulowaną (długookresową), przy założeniu wielości czynników na nią wpływających (takich jak wykształcenie, wiek, doświadczenie, dochód).

Na tej podstawie można sformułować trzy spostrzeżenia: (1) satysfakcja nie jest wystarczająca do jednoznacznej oceny produktów (wyrobów, usług) przedsiębiorstwa; (2) kryteria satysfakcji wyznaczają podstawy jej pomiaru; (3) satysfakcja w dłuższym horyzoncie czasowym ma większą wartość informacyjną niż w krótkim. Jeśli za przeciwieństwo satysfakcji zostanie uznany jej brak, wówczas reakcje klienta, jako wyrażenie jego niezadowolenia z produktu, mogą przejawiać się w trzech formach: jako niedokonywanie ponownych zakupów danej marki lub u danego



sprzedawcy (odejście); wyrażanie niezadowolenia (skargi, reklamacje, negatywne opinie głoszone w środowisku klienta) oraz brak reakcji (bierność). Niemniej jednak w granicach wyznaczonych przez pojęcia satysfakcji i niezadowolenia znajdują się stany pośrednie (np. niskie niezadowolenie, przeciętna satysfakcja). Oznacza to, że przedstawione formy zachowań klienta można odnosić do stopnia satysfakcji lub niezadowolenia.

Satysfakcja klienta może być uznana za jeden z parametrów określających stopień, w jakim przedsiębiorstwo poprzez oferowane produkty, obsługę rynku klienta odpowiedziało na jego potrzeby i oczekiwania w określonym czasie. Oznacza to, że zmienność produktów, rynku klienta wpływa na ocenę parametru satysfakcji. Ponadto satysfakcja klienta jako parametr w zarządzaniu jakością jest o tyle istotna, że jej poziom stanowi o przyszłości relacji klientów z przedsiębiorstwem oraz ich trwałości czy charakterze. Dlatego przedmiotowy aspekt satysfakcji, szczególnie z perspektywy zarządzania jakością, można uznać za podstawę kształtowania się satysfakcji klienta. Przykłady przedmiotów oceny dokonywanej przez wybranych klientów przedsiębiorstwa zawarto w tabeli 2.

**Tabela 2.** Przedmiot oceny przedsiębiorstwa dokonywanej przez podmioty otoczenia

Klient	Przedmiot oceny
Odbiorca – pośrednik handlowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cena</li> <li>• sposób zapłaty</li> <li>• terminowość dostaw</li> <li>• obsługa komisowa</li> <li>• poziom jakości produktu</li> </ul>
Dostawca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• płatność przedsiębiorstwa</li> <li>• forma i sposób zapłaty</li> </ul>
Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>• płynność finansowa bieżąca</li> <li>• płynność finansowa długoterminowa</li> </ul>
Inwestor (np. potencjalny akcjonariusz)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozycja na rynku</li> <li>• sytuacja perspektywiczna</li> <li>• polityka przedsiębiorstwa w zakresie podziału zysku</li> </ul>
Władze lokalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty wewnętrzne działalności</li> <li>• przestrzeganie prawa gospodarczego</li> <li>• regulowanie ustawowych zobowiązań</li> <li>• tworzenie infrastruktury</li> </ul>
Konsument indywidualny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cena</li> <li>• spełniane przez wyrób funkcje</li> <li>• jakość</li> <li>• obsługa</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Czechowski 1997, s. 126].

Należy stwierdzić, że pojęcie satysfakcji klienta może być charakteryzowane według parametrów: decyzji (proces podejmowania, determinanty), produktu (cechy i atrybuty), obsługi (środowisko, personel, logistyka dostaw) oraz czasu (perspek-

tywa krótko- i długoterminowa). Uzasadnia to twierdzenie, że złożoność pojęcia satysfakcji, a tym samym oddziaływanie na nią przez przedsiębiorstwo w grupach klientów, wymaga przeprowadzenia wielu analiz koniecznych do maksymalizacji satysfakcji poprzez produkt i obsługę rynków (np. dostawców, konsumentów). Zwiększa to tym samym zakres wymagań w odniesieniu do systemu zarządzania jakością oraz realizacji zasad zarządzania jakością mających związek z klientem i jego satysfakcją. W konsekwencji powoduje to konieczność różnicowania ich obsługi w zależności od grup klientów, co powinno mieć swoje odzwierciedlenie w procesach i procedurach systemu zarządzania jakością.

### 1.1. Satysfakcja klienta w zarządzaniu jakością

W normie [PN-EN ISO 9000:2006] satysfakcja klienta została określona jako „percepcja klienta dotycząca stopnia, w jakim jego wymagania zostały spełnione”. Do określenia stopnia spełnienia wymagań konieczne jest nie tylko poznanie, ale zrozumienie wymagań klienta, które określane są przez cytowaną normę jako „potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe” [PN-EN ISO 9000:2006]. Różnica pomiędzy potrzebą a oczekiwaniem polega na tym, że potrzeby są realne i oznaczają poczucie braku. Oczekiwania zaś mają charakter emocjonalny, uwarunkowany wieloma czynnikami (np. zajmowanym stanowiskiem, doświadczeniem, wykształceniem). Ponadto w omawianej normie znajduje się zapis mówiący o tym, że nawet gdy wymagania klienta zostały uzgodnione i spełnione, niekoniecznie zapewnia to wysoki poziom satysfakcji klienta, co jednoznacznie wskazuje na aspekt wykonania produktu. Z zapisów normatywnych wynika, że satysfakcja odnoszona jest wyłącznie do spełnienia wymagań ustalonych, przyjętych zwyczajowo lub obowiązkowych. Pomijając te ostatnie, należy stwierdzić, że z założenia:

- Na rynkach B2B, B2G zapisy zawarte w umowach handlowych są wystarczające do spełnienia wymagań klienta i mogą stanowić podstawę, do której odnoszona jest ocena dokonywana przez klienta. Dlatego właściwa interpretacja i uzgadnianie z klientem zapisów zawartych w umowach jest kluczowe dla kształtowania satysfakcji.
- Na rynku B2C jedynie wyniki badań marketingowych oraz analizy rynku mogą być podstawą spełnienia ustalonych wymagań<sup>1</sup>. Z tego względu metodyka prowadzonych badań oraz właściwa interpretacja uzyskanych wyników determinują trafność określania wymagań klienta, których spełnienie warunkuje satysfakcję. Należy przy tym podkreślić znaczenie ciągłości prowadzonych badań ze względu na zmienność potrzeb i oczekiwań klientów w czasie.

Wymagania systemu zarządzania jakością stanowią, że „organizacja powinna monitorować informacje dotyczące percepcji klienta co do tego, czy spełniła jego wymagania” [PN-EN ISO 9001:2009...]. W porównaniu z normatywną definicją

<sup>1</sup> W znaczeniu stwierdzonych na podstawie wyników badań.

zadowolenia klienta występuje niezgodność polegająca na tym, że spełnienie wymagań nie jest równoznaczne ze stopniem ich spełnienia. Na tej podstawie można stwierdzić, że w normatywnym zarządzaniu jakością możliwa jest sytuacja, w której przedsiębiorstwo spełnia wymagania klienta w niewielkim stopniu. Bez wątpliwości daje to wystarczające podstawy do doskonalenia systemu, niemniej jednak budzi wątpliwości w kontekście efektywności działań przedsiębiorstwa. Analizując inne normy związane z zarządzaniem jakością pod względem satysfakcji klienta, należy stwierdzić, że nie we wszystkich przypadkach występuje odniesienie do jej poziomów. Syntezę zapisów normatywnych odnoszących się do zadowolenia klienta przedstawiono w tabeli 3.

**Tabela 3.** Satysfakcja klienta w ujęciu normatywnym

Norma	Punkt normy	Opis
PN-ISO 10003:2009	8.3. Satysfakcja z procesu postępowania z reklamacjami	Regularne podejmowanie działań w celu określenia poziomów zadowolenia składających reklamacje z procesu postępowania z reklamacjami
PN-ISO 10003:2009	7.6. Wdrożenie rozstrzygnięcia	Określenie zadowolenia składającego reklamację z wdrożonego rozstrzygnięcia oraz zamknięcie sporu, jeżeli składający reklamację jest zadowolony, i określenie, jakie dodatkowe jest niezbędne w przypadku, gdy składający reklamację nie jest zadowolony z wdrożonego rozstrzygnięcia
PN-ISO 10001:2009	8.3. Satysfakcja z kodeksu	Podjęcie regularnych i systematycznych działań w celu określenia zadowolenia klientów z kodeksu i jego stosowania
PN-ISO 10014:2008	5.7. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów	Przegląd zadowolenia klienta i informacji zwrotnych – proces badania i analizy mający na celu znalezienie prawdziwych poziomów zadowolenia klientów z otrzymywanych wyrobów/usług, oparty na informacjach zwrotnych zbieranych przez organizację
	Załącznik B	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [PN-ISO 10002:2006, s. 25; PN-ISO 10003:2009, s. 37; PN-ISO 10001:2009, s. 23; PN-ISO 10014:2008, s. 31, 53].

Jak wynika z przedstawionych rozważań, ujęcie satysfakcji klienta w normatywnym zarządzaniu jakością, aczkolwiek zróżnicowane, nie jest sprzeczne z teorią marketingu. Najbardziej zbliżone do niej podejścia występują w zapisach norm PN-ISO 10003 i PN-ISO 10014. Niemniej jednak ujęcie normatywne nie uwzględnia w pełni specyfiki satysfakcji klienta. Może to powodować, że w praktyce zarządzania jakością spełnione zostanie tylko wymaganie normatywne – monitorowanie spełnienia wymagań. Z perspektywy potrzeb informacyjnych zarządzania jakością nie jest to wystarczające. Konieczne jest prowadzenie w grupach klientów badań i analiz stopnia satysfakcji oraz jej determinant jako podstawy do projektowania

produktu i obsługi rynku. Szczególnie odnosi się to do realizacji zasady ciągłego doskonalenia z uwzględnieniem zasady podejmowania decyzji na podstawie faktów.

## 1.2. Satysfakcja klienta w nagrodach jakości i w modelach doskonałości

Idea nagród jakości wywodzi się z inicjatyw promujących zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach. Nagrody jakości (regionalne, krajowe, międzynarodowe) mają nie tylko tworzyć, ale i rozwijać świadomość kadry kierowniczej oraz pracowników przedsiębiorstw dotyczącą roli i znaczenia jakości w działaniach oraz ich wpływu na uzyskiwane efekty i wyniki (wewnętrzne, zewnętrzne). Ponadto wszystkie nagrody jakości, poprzez strukturę ich kategorii oraz wymagania szczegółowe, dostarczają podstaw mierzenia i oceny realizowanych działań w zarządzaniu jakością.

W globalnej ekonomii rynek triady (Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, Japonia, Europa<sup>2</sup>) tworzą klienci o zbliżonych charakterystykach (np. styl życia i konsumpcji, aspiracje zawodowe, wykształcenie). Analiza rozwoju nagród jakości w gospodarce światowej pozwala na stwierdzenie, że opracowany został standard zarządzania jakością jako odpowiedź na potrzebę rozwoju konkurencyjności w skali makro- i mikroekonomicznej. Uzasadnieniem tego twierdzenia jest zbliżona struktura kategorii pierwszych nagród jakości<sup>3</sup>. Bez wątplenia standard ten wraz z rozwojem gospodarek, wzrostem szeroko rozumianych uwarunkowań rynkowych ulega zmianom. Niemniej jednak powstanie wielu krajowych nagród jakości (np. Polskiej Nagrody Jakości w 1995 r.) jednoznacznie świadczy o jego przydatności w ocenie i rozwoju zarządzania jakością, co jest potwierdzone liczbą przedsiębiorstw zgłaszających się do nagrody.

Podstawę wszystkich nagród jakości stanowi filozofia zarządzania jakością, a samoocena jako narzędzie jej oceny dokonywana jest przez przedsiębiorstwa na podstawie kryteriów określonych w nagrodzie. Rozwinięciem samooceny jest model doskonałości EFQM (*The European Foundation for Quality Management Excellence Model*) oraz wspólna metoda oceny (CAF – *Common Assessment Framework*), będąca wersją modelu doskonałości EFQM dedykowaną administracji publicznej krajów Unii Europejskiej. Pomijając rys historyczny, należy stwierdzić, że obecnie we wszystkich nagrodach jakości oraz modelach doskonałości występuje odniesienie do satysfakcji klienta, choć nie we wszystkich przypadkach jest ono bezpośrednie. Ponadto nie zdefiniowano w nich pojęcia satysfakcji klienta, co uzasadniono tym, że modele służą ocenie działań i ich wyników. Jeśli działania związane z satysfakcją klienta (np. badania marketingowe) są na niskim poziomie (np. statyczne), wówczas wpływa to na ocenę kryteriów odnoszących się do satysfakcji klienta. Podobna sytuacja występuje przy ocenie wyników. Wzrost wartości wskaźników w obszarze satysfakcji klienta i ich dynamika świadczą o osiągnięciach przedsiębiorstwa przy spełnieniu warunku poprawności metodycznej obliczeń. Satysfakcję klienta ujętą

<sup>2</sup> Kraje najbardziej rozwinięte gospodarczo.

<sup>3</sup> W Japonii (1951), Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej (1987), Europie (1991).

w kategoriach i kryteriach oceny wybranych nagród jakości oraz modeli doskonałości zaprezentowano w tabeli 4.

**Tabela 4.** Satysfakcja klienta w nagrodach jakości i modelach doskonałości

		Kategoria	Kryterium oceny
Nazwa nagrody jakości	W.E. Deminga	utrzymywanie i doskonalenie jakości produktów i operacji	poprawa wskaźnika zadowolenia klienta
	M. Baldrige'a	wyniki dotyczące klientów	satysfakcja (i jej przeciwieństwo), zaangażowanie klientów
	Europejska	klienci – wyniki	mierniki postrzegania organizacji przez klientów
	Polska	satysfakcja klientów	co organizacja osiąga w relacjach ze swoimi klientami zewnętrznymi, a szczególnie jak zaspokajają ich potrzeby
Nazwa modelu doskonałości	EFQM: 2010	klienci	mierniki postrzegania; pomiar satysfakcji klienta <sup>a</sup>
	CAF	wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami	wyniki, jakie organizacja osiąga w zakresie zadowolenia klientów z działalności organizacji oraz dostarczanych przez nią usług

<sup>a</sup> Zgodnie z charakterystyką stanów realizacji zasad doskonałości EFQM

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Haffer 2011, s. 207, 219, 225, 231; Szczepańska 2011a, s. 388].

Jak wynika z tabeli 4 jedynie w nagrodzie W.E. Deminga zawarte jest ujęcie dynamiczne satysfakcji klienta. Oznacza to, że dodatnie zmiany wartości wskaźnika satysfakcji w czasie warunkują uzyskanie wysokiej oceny tego kryterium. Kolejne spostrzeżenie odnosi się do spójności podejścia modelu EFQM: 2010 i Europejskiej Nagrody Jakości, w których powołano się na mierniki postrzegania. Pośrednio występuje również zgodność z nagrodą M. Baldrige'a, której szczególną cechą jest uwzględnienie kryterium zaangażowania klientów, co nawiązuje do badania lojalności klienta. W modelu Polskiej Nagrody Jakości odniesienie do potrzeb sugeruje możliwość zastosowanie wskaźnika SOW (*Share of Wallet*), który wskazuje na zakres, w jakim klient zaspokaja swoje potrzeby w wybranej kategorii produktu. Ogólnie należy stwierdzić, że we wszystkich nagrodach i modelach doskonałości przeważnie występuje odniesienie marketingowe, a nie finansowe, do kategorii satysfakcji klienta. Z teoretycznego punktu widzenia wyniki dotyczące klientów obejmować mogą zarówno wskaźniki ilościowe, jak i jakościowe, odnoszące się nie tylko do satysfakcji klienta, ale i do jego lojalności czy wartości. Na marginesie rozważań należy stwierdzić, że ocena kryterium satysfakcji klienta na podstawie samooceny przedsiębiorstwa zależy od opisu zastosowania wiedzy marketingowej

w praktyce (podejście przedsiębiorstwa) oraz wiedzy posiadanej przez ekspertów przeprowadzających ocenę przedsiębiorstwa (podejście ekspertów).

## 2. Związki satysfakcji klienta z jego lojalnością i wartością

Powszechnie uznaje się, że lojalność klienta odzwierciedla efektywność działań marketingowych przedsiębiorstwa, co wskazuje na jej charakter wynikowy. Lojalność klienta może być również rozumiana jako czynnik determinujący długookresowy wzrost przedsiębiorstwa oraz wysokość marży, ma więc wymiar czynnościowy. Jeśli natomiast lojalność klienta zostanie poddana ocenie, wówczas traktowana może być jako element kapitału przedsiębiorstwa (wymiar wartościowy).

W ujęciu prakseologicznym lojalność klienta określić można jako stałość w pozytywnym ustosunkowaniu się do obiektu, którym może być marka czy przedsiębiorstwo. Klasyczne marketingowe ujęcia lojalności klienta dotyczyły dwóch zasadniczych kryteriów: zachowań i postaw. Zatem behawioralne rozumienie lojalności klienta wiązało się z rozważaniami na temat powtarzalnych zachowań klienta, podatności na działania konkurencji czy przekazywania pozytywnych opinii w szeroko rozumianym środowisku klienta.

Bez wątpienia klasyczne podejście do lojalności klienta pomija czynniki wpływające na jego postawy i zachowania oraz nie uwzględnia motywów lojalności. Biorąc pod uwagę kategorie takie, jak: dochód czy brak alternatyw wyboru, można powiedzieć, że również czynniki natury ekonomicznej determinują lojalność klienta. Jeśli natomiast w analizie uwzględnione zostaną wyznaczniki rynkowe, demograficzne, społeczne czy kulturowe, wówczas ujawnia się szeroki kontekst rozważań nad czynnikami wpływającymi i kształtującymi lojalność klientów danego przedsiębiorstwa. Na tle zaprezentowanych rozważań powstaje wątpliwość, czy powtarzalność zakupów dokonywanych przez klienta, będąca wynikiem tzw. barier wyjścia stworzonych przez przedsiębiorstwo (np. warunki umowy), można utożsamiać z jego lojalnością. Bierność klienta powodowana czynnikami obiektywnymi (cechy transakcji) i subiektywnymi (obojętność) w konfrontacji z powtarzalnością zakupów prowadzić może do wniosku, że parametr zaangażowania jest czynnikiem sprawczym lojalności. Z jednej strony wskazuje to na potrzebę przeprowadzenia analizy stanów zaangażowania klienta, z drugiej zaś wyznacza nowe granice pojęciowe lojalności klienta, opisane przez działania marketingowe przedsiębiorstwa. Innym parametrem może być poziom satysfakcji klienta wynikający z zaspokojenia jego potrzeb oraz doświadczeń z produktem przedsiębiorstwa, poddanych subiektywnej ocenie. Różnorodność determinant związanych z lojalnością klienta wyznacza kierunki rozważań oraz perspektywy jej ujmowania. Przegląd poglądów wybranych autorów zawiera tabela 5.

Jak wynika z tabeli 5, większość definicji dotyczy kryteriów zarówno behawioralnych, jak i psychologicznych. Uzasadnia to powody, dla których dominowało przekonanie, że lojalność to wynikająca z celowości działania klienta postawa, wy-

rażająca się w regularnym powtarzaniu zakupów u tego samego sprzedawcy, której towarzyszą pozytywne odczucia. Zatem osią zaprezentowanego ujęcia lojalności klienta są zachowania i postawy – z pominięciem związku zachodzącego między

**Tabela 5.** Przykłady definicji lojalności klienta

Autor	Definicja
The Global Loyalty Agency	całość uczuć i doświadczeń, które wpływają na klienta tak, aby ten rozważył ponowny zakup danego produktu lub usługi bądź zdecydował się ponownie odwiedzić daną firmę, sklep lub witrynę internetową
J.W. Newnan, R.A. Werbel	powtórne zakupy wyłącznie jednej marki, bez rozważania zakupów innych marek
J. Jacoby, R.W. Chestnut, G.S. Day	predyspozycja konsumenta wobec marki jako funkcja procesów psychologicznych
K. Storbacka, J.R. Lehtinen	intencja stron do działania i gotowość do wchodzenia w interakcje z innymi
J. Bloemer, K. de Ruyter	nieprzypadkowe i świadome zachowania klienta, obserwowane w dłuższym okresie czasu w odniesieniu do określonego dostawcy produktów lub usług, który funkcjonuje pośród licznych i podobnych dostawców produktów lub usług
R.L. Olivier	głęboko utrzymujące się zaangażowanie, skłaniające do ponownych zakupów lub ponownego wsparcia preferowanego produktu lub marki w sposób konsekwentny
F.F. Reichheld	gotowość do dokonania inwestycji w związku ze wzmocnieniem relacji
A.S. Dick, K. Basu	funkcja postawy przejawiająca się w zachowaniu
A.M. Zawadzka	rezultat motywów racjonalno-funkcjonalnych oraz emocjonalno-symbolicznych

Źródło: [Szczepańska, Gawron 2011, s. 92].

nimi (wpływ postawy klienta na jego zachowanie). Najczęściej w literaturze przedmiotu lojalność klienta określana jest w kategorii marki w odniesieniu do rynku B2C. Jak wykazały badania [Falkowski, Tyszka 2009, s. 307]:

- istnieje zależność między satysfakcją z zakupu a lojalnością wobec marki (tylko konsumenci świadomi owej satysfakcji przejawiali lojalność wobec danej marki);
- przywiązani (do marki) konsumenci niekoniecznie są konsumentami zadowolonymi;
- zadowoleni konsumenci zwykle są konsumentami przywiązanymi do marki.

Granice pomiędzy satysfakcją klienta a jego lojalnością nie są ostre. Ich wyznaczenie zależy od przyjętych w przedsiębiorstwie charakterystyk odróżniających klienta biernego od zaangażowanego, stałego i lojalnego. Przyjmując założenia, że satysfakcja jest warunkiem koniecznym lojalności, można wskazać kilka

czynników odróżniających satysfakcję klienta od jego lojalności, czego przykłady zaprezentowano w tabeli 6.

**Tabela 6.** Przykłady czynników różnicujących satysfakcję i lojalność klienta

Satysfakcja	Lojalność
Cena produktu i inne zmienne	Dochód klienta (rozporządzalny) i inne zmienne
Klient potencjalny – grupa docelowa dla sprzedaży produktu	Klient – selektywny wybór grupy docelowej dla ofert produktowych w przyszłości (klient stały, zaangażowany)
Podejście holistyczne i analityczne	Podejście holistyczne
Perspektywa: krótko- i średnioterminowa	Perspektywa długoterminowa
Reaktywne działania marketingowe	Proaktywne działania marketingowe
Ograniczone formy komunikowania się z klientem	Pełne formy komunikowania się z klientem
Wskaźniki jakościowo-ilościowe	Wskaźniki ilościowo-jakościowe
Niski stopień komunikacji klienta z jego otoczeniem	Wysoki stopień komunikacji klienta z jego otoczeniem
Wysoki stopień podatności na działania konkurencji przedsiębiorstwa	Niski stopień podatności na działania konkurencji przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Wartość klienta dla przedsiębiorstwa jest to „wartość tych strumieni, które generowane są przez klientów w całym okresie relacji klient – firma” [Dobiegała-Korona 2010, s. 22]. Klasyczne wskaźniki lojalności klienta (np. RFM – *Recency-Frequency-Monetary*, SOW – *Share of Wallet*), umożliwiające określenie jej poziomu, obecnie można uznać za drugorzędne w stosunku do dochodowości klienta w tzw. cyklu życia, którego miarą jest wskaźnik CLV (*Customer Lifetime Value*). Pozwala on między innymi na pomiar zmienności dochodowości grup klientów w czasie. Uzasadnia to powody, dla których w marketingu wartości lojalność klienta jest określana w parametrze dochodowość, a nie zachowań czy postaw. Nie oznacza to tym samym, że nie mają one wpływu na tworzenie lojalności. W marketingu wartości zmieniają one swoje znaczenie na:

- budowanie i wzmocnianie lojalności w zachowaniu – w odniesieniu do klientów przynoszących zyski,
- rozwijanie lojalności w postawach poprzez współpracę klienta z przedsiębiorstwem.

Znaczenie tak rozumianej lojalności klienta w operacyjnym zarządzaniu marketingiem potwierdzają badania, z których wynika, że „lojalność klienta jest priorytetem w działaniach operacyjnych i ma znacznie większą wagę od działań związanych z ulepszaniem oferty rynkowej, redukcją kosztów i doskonaleniem umiejętności kadry kierowniczej” [Dell 2002, s. 8]. Można zatem powiedzieć, że pomiar satysfakcji klienta jest podstawą kształtowania jego lojalności i wartości w ujęciu działań przedsiębiorstwa. Dlatego ich właściwe ukierunkowanie pozwala na włączenie za-



rzządzania jakością do obszaru zarządzania marketingiem. Niemniej jednak kluczowe pozostają kwestie przyjętej definicji klienta oraz wyznaczenia grup docelowych obsługiwanych rynków.

### 3. Klienci w perspektywie zarządzania jakością

#### 3.1. Klient w kompleksowym zarządzaniu jakością (TQM)

W TQM pojęcie klienta zostało zdefiniowane jako: „każda osoba, która płaci i/lub używa produkt po jego dostarczeniu” [Szczepańska 2010, s. 197]. Zatem istotą definicji klienta jest element transakcyjny, co pozwala na szerokie rozumienie tego pojęcia w zarządzaniu jakością. Transakcje bowiem mogą mieć różnorodny charakter (finansowy, społeczny, procesowy, komunikacyjny). Można zdefiniować klienta przedsiębiorstwa jako wszystkich, którzy pozostają w określonych relacjach z przedsiębiorstwem, odnoszących korzyści z transakcji dokonywanych przez dane przedsiębiorstwo na rynku. Zaprezentowana definicja łączy wszystkie transakcje (ekwiwalentność wymiany i jej rodzaje), wszystkie rynki (wewnętrzny, zewnętrzny przedsiębiorstwa oraz ich rodzaje w perspektywie: krótkoterminowej i długoterminowej czy makroekonomicznej i mikroekonomicznej), co pozwala na zachowanie jej interdyscyplinarnego i zarazem kompleksowego charakteru w praktyce zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Można również podać przykłady typów klientów o następujących charakterystykach:

- klient wewnętrzny – osoba, która otrzymuje wynik pracy kogoś innego lub korzysta z pracy kogoś innego, wzbogaca ją o własny wkład (wartość) w ramach danego procesu (lub działania);
- agenci – osoby (fizyczne lub prawne), które reprezentują dane przedsiębiorstwo na rynku, będące uczestnikami kanału dystrybucyjnego;
- nabywcy (kupujący) – osoby (fizyczne lub prawne), które bezpośrednio kupują produkt lub usługę na rynku w celu prowadzenia działalności;
- klient zewnętrzny – osoba (fizyczna lub prawna), która użytkuje na własne potrzeby zakupiony produkt lub usługę;
- społeczeństwo – zbiorowość nabywająca produkty lub usługi danego przedsiębiorstwa.

Przedstawione rozróżnienie klientów w filozofii zarządzania jakością ma implikacje zarówno w odniesieniu do satysfakcji, lojalności, jak i wartości klienta. Powoduje to konieczność zastosowania odmiennych podejść do ich kształtowania i badania. Ogólnie rzecz ujmując, TQM odnosi się do klientów w dwóch grupach: beneficjentów i interesariuszy. Interesariuszami przedsiębiorstwa mogą być zarówno osoby, podmioty rynku, jak i społeczeństwo, którzy jednocześnie mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i pozostają pod jego wpływem, z czego wynika odnoszenie przez nich określonych korzyści. Natomiast beneficjentami przedsiębiorstwa mogą być osoby fizyczne lub podmioty rynku, które bezpośrednio odnoszą

korzyści (w ujęciu finansowym i niefinansowym) z funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Na tej podstawie można stwierdzić, że szeroko rozumiany produkt jest podstawą odnoszenia korzyści przez beneficjentów, a działania przedsiębiorstwa przez interesariuszy. W konsekwencji powoduje to, że pojęcie satysfakcji klienta odnosi się jedynie do interesariuszy, a satysfakcja, lojalność i wartość – do beneficjentów przedsiębiorstwa.

### 3.2. Klient w normatywnym zarządzaniu jakością

W ujęciu normatywnym pojęcie klienta zostało zdefiniowane jako „organizacja lub osoba, która otrzymuje wyrób [...], klient może być wewnętrzny lub zewnętrzny w stosunku do organizacji” [PN-EN ISO 9000:2006, s. 31]. Klientem w świetle zapisów normatywnych może być: konsument, interesant, użytkownik końcowy, detalista, beneficjent, nabywca. W związku z tym w kontekście definicji klienta można sformułować wniosek, że beneficjentami są jedynie klienci wewnętrzni przedsiębiorstwa. Taka interpretacja jest błędna, dlatego na potrzeby praktyki zarządzania jakością, ze względu na możliwe relacje między wymienionymi pojęciami, należy określić strukturę zarówno interesariuszy, jak i beneficjentów przedsiębiorstwa. Jeśli klient nie zostanie określony i scharakteryzowany pod względem jego potrzeb, oczekiwań czy wymagań, tym samym nie będzie możliwa realizacja zasady orientacji na klienta w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem specyfiki klasyfikacji grup klientów.

### 3.3. Klienci w perspektywie wybranych modeli doskonałości

Zasadami przyjętymi w Modelu Doskonałości EFQM są [Szczepańska 2011a, s. 26–27]: osiąganie zrównoważonych wyników, wartość dodana dla klientów, przewodzenie z wizją, inspiracją i uczciwością, zarządzanie przez procesy, odnoszenie sukcesów dzięki ludziom, kształtowanie kreatywności i innowacyjności, budowanie partnerstwa, odpowiedzialność za zrównoważony rozwój. Odnoszą się one również do klientów, którymi są: strony zainteresowane, klienci – nabywcy produktów lub usług, personel, dostawcy, społeczeństwo. Natomiast w kontekście sektora publicznego pojęcie „klient” rozumiane jest w znaczeniu „klient – obywatel”. Odzwierciedla ono dwojaki rodzaj relacji zachodzących pomiędzy administracją publiczną a beneficjentami usług publicznych, którzy jako obywatele i podatnicy zarazem zainteresowani są świadczonymi usługami publicznymi oraz ich efektami. Niemniej jednak na podstawie analizy kryteriów CAF można powiedzieć, że klientami są również: pracownicy, społeczeństwo oraz strony zainteresowane, co potwierdzone jest koniecznością dokonywania pomiarów dla kryterium wyników działalności, które przedstawiono w tabeli 7.

W Polskiej Nagrodzie Jakości pojęcie klienta odnosi się do następujących terminów:

- klienci zewnętrzni organizacji to ci, którzy występują w łańcuchu dystrybucji;

- interesariusze (bezpośrednio zainteresowani) to wszyscy ci, którzy są zainteresowani funkcjonowaniem organizacji, jej działaniami i osiągnięciami. Pojęcie to może obejmować: klientów, partnerów, pracowników, udziałowców, właścicieli, rząd, instytucje regulacyjne itp.;
- społeczeństwo to ci wszyscy, na których organizacja ma wpływ lub którzy tak uważają, ale nie są pracownikami, klientami ani partnerami.

**Tabela 7.** Kryteria wyników w modelu CAF

Kryterium	Należy podać osiągnięcia organizacji:
Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami	6.1. Wyniki pomiarów satysfakcji obywateli/klientów 6.2. Wyniki innych pomiarów relacji z obywatelami/klientami
Wyniki działalności w relacjach z pracownikami	7.1. Wyniki pomiarów satysfakcji i motywacji pracowników 7.2. Wyniki innych pomiarów relacji z pracownikami
Społeczne wyniki działalności	8.1. Wyniki pomiarów postrzegania przez zainteresowane strony rezultatów organizacji w zakresie wpływu na społeczeństwo 8.2. Ustanowione przez organizację wskaźniki oddziaływania na społeczeństwo
Kluczowe wyniki działalności	9.1. Wyniki zewnętrzne: porównanie osiągniętych rezultatów i efektów do zakładanych celów 9.2. Wyniki wewnętrzne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.caf.eipa.eu (14.11.2009)].

Na podstawie przedstawionych klasyfikacji pojęcia klienta można powiedzieć, że ich jednorodność nie jest zachowana. Może to powodować trudności w odniesieniu do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz przeprowadzania samooceny. Syntezę klientów w teorii jakości i modelach samooceny przedstawiono w tabeli 8.

**Tabela 8.** Klient w modelach samooceny

Klienci	Model samooceny		
	EFQM	CAF	PNJ
Pracownicy przedsiębiorstwa	+	+	+
Akcjonariusze	+/-	+/-	+
Konsumenci	+	+/-	+
Dostawcy	+	+/-	+
Konkurenci	+/-	+/-	-
Pośrednicy handlowi	+/-	+/-	+
Instytucje finansowe	+/-	+/-	+
Społeczeństwo	+	+	+
Społeczność lokalna	+/-	+	+
Władze lokalne	+/-	+/-	+
Centrum gospodarcze	+/-	+/-	+

Objaśnienia: (+) związek określony; (+/-) związek nieokreślony (prawdopodobny).

Źródło: [Borys, Rogala 2011, s. 652].

Z przeprowadzonej analizy porównawczej modeli samooceny wynika, że ich wspólną cechą jest ujmowanie pracowników oraz społeczeństwa w kategorii klientów przedsiębiorstwa. Ponadto największa zbieżność między modelami Polskiej Nagrody Jakości a EFQM dotyczy kategorii klientów: dostawcy i konsumenci. Można więc powiedzieć, że posługiwanie się pojęciem „strony zainteresowane” w modelach samooceny nie wyklucza i nie potwierdza zasadności stosowania klasyfikacji klientów przedsiębiorstwa. Jednocześnie pojemność znaczeniowa terminu „strony zainteresowane” pozwala na elastyczne (dostosowane do specyfiki przedsiębiorstwa) podejście do klasyfikacji klientów.

#### 4. Badanie satysfakcji klienta

Rozumienie mechanizmów funkcjonowania rynku klienta nie tylko pozwala na jego lepszą predykcję, ale przede wszystkim warunkuje realizację strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Zarówno badania marketingowe, jak i analiza rynku mają za zadanie dostarczyć informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje o przyszłych kierunkach i działaniach rynkowych przedsiębiorstwa. Na podstawie praktyki badania satysfakcji klientów można powiedzieć, że największe korzyści przynosi ono [Gilmore 2006, s. 55]:

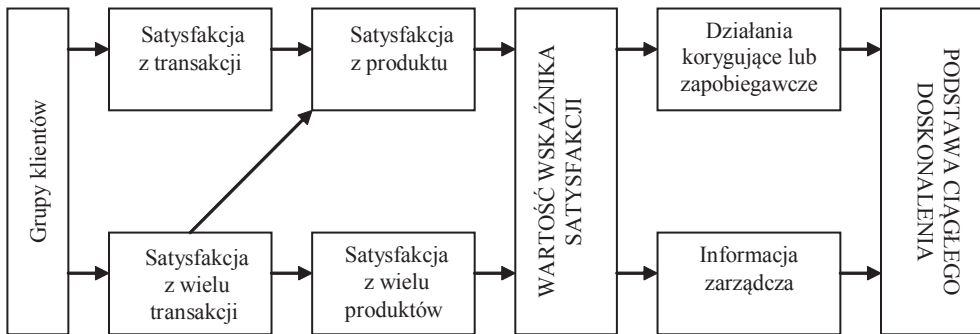
- „na rynkach instytucjonalnych i w niektórych przedsiębiorstwach usługowych w przeciwieństwie do sektora szybko rotujących dóbr konsumpcyjnych;
- w przedsiębiorstwach, w których pracownicy są motywowani do poprawy jakości relacji z klientami;
- w sytuacji, gdy wyniki badań satysfakcji klientów są wykorzystywane do tworzenia i weryfikacji planów marketingowych;
- w otoczeniu kulturowym cechującym się wysokim poziomem podmiotowości uczestników rynku”.

Prowadzenie badań dotyczących czynników i poziomu zadowolenia klienta wydaje się, z perspektywy koncepcji zarządzania jakością, naturalnym działaniem związanym z realizacją zasad orientacji na klienta i ciągłego doskonalenia. Owa naturalność wynika z zasadniczych przesłanek, do których zaliczyć można:

- wiedzę o klientach pozwalającą na poznanie ich charakterystyk,
- potrzeby świadomego kreowania i oddziaływania na wymaganą przez klientów jakość produktów,
- możliwe do osiągnięcia zyski związane z szeroko rozumianą ofertą rynkową przedsiębiorstwa w aspekcie jakości,
- stworzenie podstaw do oceny poziomu doskonałości w dostarczaniu klientowi wartości związanej z produktem i usługami towarzyszącymi,
- możliwość poprawy działań przedsiębiorstwa w aspekcie wewnętrznym i zewnętrznym obsługi rynku klienta.

Należy przy tym dodać, że w przypadku zdywersyfikowanej działalności przedsiębiorstwa badanie satysfakcji klienta powinno dotyczyć wszystkich obsługiwanych

przez przedsiębiorstwo rynków (B2B, B2C, B2G) oraz powinno być działaniem ciągłym. Niemniej jednak należy zwrócić uwagę na to, że ma ono największą wartość informacyjną gdy prowadzone jest dla tych samych produktów sprzedawanych tej samej grupie docelowej klientów. W kontekście doskonalenia obliczony wskaźnik satysfakcji klienta odzwierciedla skuteczność działań, w tym korygujących i zapobiegawczych. Przy zmienności produktów w tej samej grupie docelowej wskaźnik satysfakcji z transakcji wyrażony jest jedynie przez średnią ocen satysfakcji, dlatego nie ma on bezpośredniego związku z doskonaleniem procesowym, lecz jedynie z systemowym. Natomiast wzrost wartości wskaźnika zadowolenia klienta w czasie (różne produkty w tych samych lub różnych grupach docelowych) może świadczyć tylko o lepszym spełnianiu potrzeb klienta. Omawiany wskaźnik ma jedynie wartość informacyjną, ponieważ na jego podstawie nie można określić bezpośrednio procesów systemu zarządzania jakością podlegających doskonaleniu. Związki satysfakcji klienta z zarządzaniem jakością przedstawiono na rysunku 1.



**Rys. 1.** Wskaźnik satysfakcji klienta a zarządzanie jakością.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie relacji przedstawionych na rysunku 1 można powiedzieć, że dobranie odpowiednich metod badania satysfakcji klienta warunkuje możliwość pozyskania informacji zarządczej oraz podjęcie właściwych działań korygujących lub zapobiegawczych, co ma bezpośredni związek z ciągłym doskonaleniem [szerzej Borys, Rogala 2011, s. 16].

#### 4.1. Wskaźniki satysfakcji klienta

Do badania satysfakcji klienta wykorzystywane są metody marketingowe. Na podstawie wyników badania ankietowego można obliczyć wartość wskaźnika zadowolenia klienta (CSI – *Customer Satisfaction Index*). Pozwala on na określenie zmian w poziomie zadowolenia klienta w czasie. W kwestionariuszu ankiety umieszczane są pytania dotyczące uwarunkowań i czynników wpływających na satysfakcję, do których respondent przypisuje wagi. Tym samym otrzymuje się strukturę czynni-

ków, a uzyskana ocena każdego czynnika jest miarą ważoną. Częstkowy wskaźnik zadowolenia klienta obliczony został za pomocą wzoru:

$$CSI_k = \sum w_k \times c_k, \quad (1)$$

gdzie:  $CSI_k$  – cząstkowy wskaźnik zadowolenia klienta;  $w_k$  – waga  $k$ -tego kryterium;  $c_k$  – ocena  $k$ -tego kryterium.

Średnia ważona ocen wszystkich czynników nazywana jest wskaźnikiem (indeksem) satysfakcji klienta o następującej formule obliczeniowej:

$$CSI = \sum w_k \times c_k / \sum c_k, \quad (2)$$

gdzie:  $CSI$  – ogólny wskaźnik zadowolenia klienta;  $w_k$  – waga  $k$ -tego kryterium;  $c_k$  – ocena  $k$ -tego kryterium.

Wskaźnik CSI jest podobny do wskaźnika SERVQUAL, z tym, że wynik SERVQUAL jest różnicą pomiędzy poziomem postrzegania a oczekiwaniami respondenta. Tak obliczony indeks może być, choć nie musi, miarodajny. Nietrudno bowiem wyobrazić sobie sytuację niedostrzegania pewnych aspektów oferty, kreujących u klientów pozytywne bądź negatywne emocje. Dodatkowym utrudnieniem jest, oprócz braku w przedsiębiorstwie wiedzy o elementach tworzących poczucie satysfakcji nabywcy, odmienne widzenie tych elementów, które są składowymi zadowolenia klienta. Z perspektywy przedsiębiorstwa produkt jest „inny” niż ten, który postrzega klient.

#### 4.2. Wybrane wskaźniki związane z satysfakcją klienta

Kolejnych zakupów u tego samego dostawcy może dokonywać tylko klient zadowolony, o ile ma on swobodny dostęp do oferty produktowej na rynku, a dostawca nie ma pozycji monopolistycznej. Wskaźnikiem o charakterze finansowym, przydatnym w ocenie zadowolenia klienta, jest współczynnik retencji, nazywany również stopą zatrzymania klientów. Opisuje on ciągłość w regularnym nabywaniu produktów przez klientów (odsetek klientów nabywających produkty danego przedsiębiorstwa w kolejnym okresie). Dlatego wykorzystywanie tego wskaźnika do produktów cechujących się sezonowością zakupu nie jest zalecane. Współczynnik retencji służy do pomiaru skuteczności działań marketingowych zorientowanych na dokonywanie przez klientów ponownych zakupów, więc zazwyczaj stosuje się go w odniesieniu do produktów o charakterze powtarzalnym. Współczynnik retencji jest podstawą obliczania rocznej stopy retencji o następującej formule obliczeniowej [Dobiegała-Korona, Herman 2006, s. 438]:

$$[\text{roczna stopa retencji}] = [\text{stopa retencji dla danego okresu}]^{1/\text{okres w latach}}. \quad (3)$$

W ujęciu marketingowym wskaźnik zatrzymania klientów może być wyrażony następującą formułą obliczeniową [Nenadal 2003, s. 118]:

$$W_{zk} = \frac{\text{liczba klientów powtarzających zakup w danym okresie}}{\text{liczba klientów dokonujących zakupów w poprzednim okresie}} \times 100\%. \quad (4)$$

Jak wynika z przedstawionej formuły, wskaźnik jest zbudowany na podstawie indeksu o podstawie zmiennej, co pozwala na badanie jego wartości w czasie. Powinien on być obliczany w ujęciu ilościowym i wartościowym. W szczególnym przypadku wartość wskaźnika przekraczać może 100%. Ma to miejsce wówczas, gdy relatywnie niewielu klientów zrezygnowało z zakupu produktu przedsiębiorstwa przy jednoczesnym zwiększeniu wartości zakupów przez dotychczasowych klientów. Innym wskaźnikiem służącym do oceny satysfakcji klienta jest wskaźnik utraty klientów. Informuje on o tym, jaki procent klientów nie dokonuje już zakupów produktów przedsiębiorstwa. Ten wskaźnik jest najczęściej stosowany w odniesieniu do usług o charakterze powtarzalnym. Wskaźnik utraty klientów można rozpatrywać w dwóch ujęciach: statycznym ( $SW_{uk}$ ) i dynamicznym ( $DW_{uk}$ ). Formuły obliczeniowe tych wskaźników są następujące:

$$SW_{uk} = \frac{\text{liczba klientów, którzy zrezygnowali z zakupu produktu przedsiębiorstwa}}{\text{całkowita liczba klientów przedsiębiorstwa}} \times 100\%, \quad (5)$$

$$DW_{uk} = \frac{\text{liczba klientów, którzy nie odnowili umowy z przedsiębiorstwem}}{\text{liczba klientów, którym w danym okresie skończyła się umowa}} \times 100\%. \quad (6)$$

Statyczny wskaźnik utraty klientów informuje o utracie klientów w dłuższym okresie w wyniku wejścia na rynek konkurentów lub pojawienia się na nim substytutów produktu. Natomiast dynamiczny wskaźnik utraty klientów dotyczy odstąpienia od możliwości przedłużenia umowy, co może być wynikiem wygaśnięcia potrzeby ponownego zakupu (np. usług serwisowych spowodowanych sprzedażą lub złomowaniem maszyny) lub skorzystania z lepszej oferty konkurencji. Dlatego interpretacja wartości tego wskaźnika nie jest jednoznaczna, jeśli przedsiębiorstwo nie ma informacji o sytuacji klienta i rynku (np. wahania koniunktury, aktywność konkurencji).

## 5. Podsumowanie

Satysfakcja klienta jest złożonym pojęciem, w którego zakres wchodzi: grupy klientów, ich wymagania (potrzeby i oczekiwania wobec produktu i obsługi rynku) i cha-

rakterystyki (np. doświadczenie, wykształcenie). Ponadto związane jest ono z lojalnością i wartością klienta. Dlatego metody badania satysfakcji w grupach klientów powinny umożliwiać analizę wskaźników (marketingowych i finansowych) w czasie. Wymaga to, by w zarządzaniu jakością, a szczególnie w podejściu procesowym zostały określone wartości oczekiwane wskaźników satysfakcji klienta w odpowiednich procedurach systemowych. Jednocześnie implikuje to konieczność stworzenia takich zapisów w systemie zarządzania jakością, które adresowane będą do poszczególnych grup klientów przedsiębiorstwa w zakresie dostarczanych produktów oraz będą dotyczyć metodyki prowadzenia badań satysfakcji w grupach klientów. Ocena wartości wskaźników satysfakcji może być podstawą do określania działań korygujących i zapobiegawczych albo może stanowić zasób informacji niezbędnej do podejmowania decyzji w systemie zarządzania jakością. Uzasadnia to powody, dla których słuszne wydaje się stwierdzenie, że związki pomiędzy rodzajami produktu (wyrób, usługa, informacja) dostarczanego klientowi, procedurami systemu zarządzania jakością a klientami przedsiębiorstwa stanowią podstawę do projektowania i prowadzenia badań ich satysfakcji. Ma to również wpływ na ocenę kryteriów satysfakcji klienta w przypadku samooceny przedsiębiorstwa dokonywanej na potrzeby spełnienia wymagań nagród jakości czy modeli doskonałości.

## Literatura

- Borys T., Rogala P., *Doskonalenie sformalizowanych systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2011.
- Dell D., *The CEO Challenge: Top Marketplace and Management Issues 2002*, The Conference Board, New York 2002.
- Dobiegała-Korona B., Herman A., *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2006.
- Dobiegała-Korona B., *Istota i pomiar wartości klienta*, [w:] B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010.
- Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2009.
- Gilmore A., *Usługi. Marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006.
- Haffer R., *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstw. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
- Nenadal J., *Total Quality Management Principles Approaches Processes*, Górnśląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.
- PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.
- PN-ISO 10001:2009, *Zarządzanie jakością. Satysfakcja klienta. Wytyczne dla organizacji dotyczące kodeksów postępowania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.
- PN-ISO 10002:2006, *Zarządzanie jakością. Satysfakcja klienta. Wytyczne dotyczące postępowania z reklamacjami w organizacjach*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.



- PN-ISO 10003:2009, *Zarządzanie jakością. Satysfakcja klienta. Wytyczne dotyczące rozstrzygnięcia sporów na zewnątrz organizacji*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2009.
- PN-ISO 10014:2008, *Zarządzanie jakością. Wytyczne do osiągnięcia korzyści finansowych i ekonomicznych*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2008.
- Szczepańska K., Gawron P., *Loyalty programs effectiveness. Foundations of management*, „International Journal” 2011, vol. 3, no. 2.
- Szczepańska K., *Klient w teorii i praktyce zarządzania jakością*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Szczepańska K., *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010.
- Szczepańska K., *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*, C.H. Beck, Warszawa 2011a.

## Źródło internetowe

[www.caf.eipa.eu](http://www.caf.eipa.eu) (14.11.2009).

## FUNDAMENTALS OF CUSTOMER SATISFACTION IN QUALITY MANAGEMENT AND ITS IMPLICATIONS

**Summary:** The article presents the reflection on customer satisfaction in terms of marketing and quality management of their mutual relationships. The necessity of studying customer satisfaction in groups is according to their diversity. Formulated definition of a customer in the perspective of quality management provided opportunities for their classification. It also indicated the relationship of customer satisfaction and loyalty of its value, which prove its crucial role in the activities and results of the company. Ongoing customer satisfaction surveys should be an integral part of quality management system, because their results are the basis for the implementation of the principle of continuous improvement and enhance resource management information in quality system. This justifies the reasons why the selection of appropriate indicators is a key not only to assess customer satisfaction, but also his or her loyalty and value.

**Keywords:** quality management, customer satisfaction.