

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

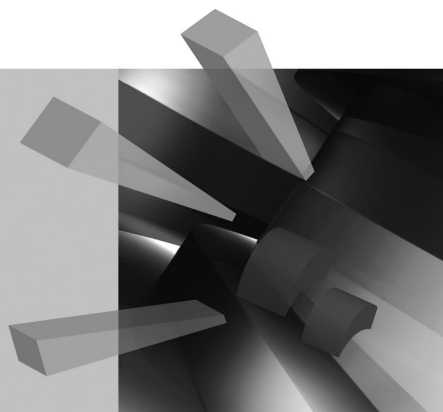
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

272

Zmiana warunkiem sukcesu

Zarządcze instrumenty doskonalenia i rozwoju organizacji



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-308-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja: Diagnoza kultury organizacyjnej instrumentem doskonalenia organizacji na przykładzie rolniczych spółdzielni produkcyjnych	9
Sylwia Stańczyk: Metodyka badań kultury organizacyjnej.....	19
Piotr Rogala: Mechanizmy doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001	27
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kierowanie	35
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie TQM z innymi metodami zarządzania – wyniki badań empirycznych	46
Łukasz Wawrzynek: Wzrost efektywności procesów w oparciu o narzędzie ARIS – zastosowanie praktyczne	57
Zygmunt Kral: Controlling strategiczny z uwzględnieniem strategicznej karty wyników	66
Jarema Batorski: Modele zarządzania w sytuacjach kryzysowych w pensjonacie Villa Neve. Wyniki badań i rekomendacje	79
Andrzej Michaluk, Joanna Kacała: Diagnoza i kierunki doskonalenia systemu zarządzania karierą żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP.....	91
Monika Kłos: Zarządzanie utalentowanymi pracownikami jako element doskonalenia organizacji.....	105
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Bezpośrednia partycypacja pracowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach – komunikat z badania	114
Natalia Malkiewicz: Marketing personalny jako kierunek rozwoju zarządzania zasobami w polskich podmiotach leczniczych	124
Milleniusz W. Nowak: Rozwiązania organizacyjne wspierające zarządzanie relacjami z klientami	134
Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak: Jakość a satysfakcja klienta w przedsiębiorstwie usługowym.....	143

Summary

Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja: Organizational culture diagnosis as an instrument of organization improving on the example of agricultural productive cooperatives	18
---	----

Sylwia Stańczyk: Organizational culture research method	26
Piotr Rogala: The mechanism of improving the quality management system ISO 9001	34
Arkadiusz Wierzbic: The management system based on ISO 9001 require- ments in companies growing by direction – the factor for growth acceler- ating or slowing down?.....	45
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Integration of controlling and other management methods – the results of empirical research	56
Łukasz Wawrzynek: Increase of process efficiency based on ARIS tool – practical application	65
Zygmunt Kral: Strategic controlling including balanced scorecard	78
Jarema Batorski: Models of management in a crisis situation in Villa Neve guesthouse. Research results and recommendations	90
Andrzej Michaluk, Joanna Kacała: Diagnosis and directions of manage- ment system improvement of professional career of Polish armed forces soldiers	104
Monika Klos: Management of talented employees as an element of organiza- tion improvement	113
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Direct employees participation in micro and small enterprises – research report	123
Natalia Malkiewicz: Personnel marketing as a direction for development in human resources management in Polish healthcare institutions	133
Milleniusz W. Nowak: Organizational solutions supporting customer rela- tionship management	142
Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak: Quality vs. satisfaction of a cus- tomer in service enterprise	153

Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

JAKOŚĆ A SATYSFAKCJA KLIENTA W PRZEDSIĘBIORSTWIE USŁUGOWYM

Streszczenie: Artykuł porusza ważne zagadnienia dotyczące jakości świadczonych usług i jej wpływu na zadowolenie klienta. Celem opracowania było przedstawienie na podstawie badań własnych sposobów podnoszenia jakości usług w polskich przedsiębiorstwach, mających na celu bycie konkurencyjnym na rynku oraz przekonanie klientów do swoich usług, niekoniecznie strategią niskiej ceny. Dane pozyskano metodą wywiadu bezpośredniego z kadrą zarządzającą i pracownikami, a uzyskane informacje i dokumenty poddano analizie metodą *desk research*. Z przeprowadzonych analiz wynika, że w badanym przedsiębiorstwie najważniejszy jest klient jako osoba oceniająca i określająca stopień zaspokojenia swoich potrzeb produktami (usługami) oferowanymi przez firmę. W związku z tym przedsiębiorstwo przeprowadza corocznie badania satysfakcji klienta, które są podstawą do rozwijania przyjaznych relacji i długotrwałej współpracy z klientem.

Słowa kluczowe: jakość usług, satysfakcja klienta, wartość dla klienta, strategiczna karta wyników.

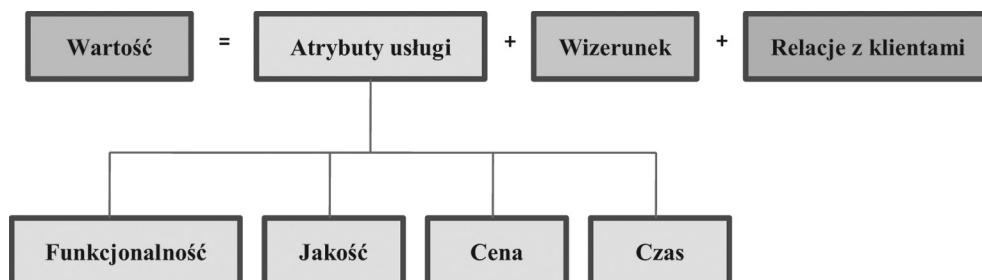
1. Wstęp

Obecnie na rynku dóbr i usług występuje ogromna konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami, dlatego wszystkie starają się dbać o klientów i pozyskiwać nowych. Powstaje jednak pytanie: w jaki sposób konkurować na rynku. Pierwsza odpowiedź, która się pojawia, to – przez konkurencyjną cenę, która stanowi jeden z podstawowych elementów marketingu mix. Jest to ważny element mieszanki marketingowej, ale obecnie nierozzerwalnie związany z jakością, zwłaszcza na współczesnym rynku usług, który charakteryzuje się silną i stale rosnącą konkurencją oraz przeobrażeniami ekonomicznymi i technologicznymi. W tych warunkach jakość staje się czynnikiem walki o klienta i „strategiczną bronią” wielu przedsiębiorstw. Aby firma mogła osiągać coraz lepsze wyniki, zdobyć wysoką pozycję wśród konkurentów, jakość jej usług musi być postrzegana i rozpoznawana przede wszystkim z perspektywy klienta [Frankowska]. Perspektywa klienta stanowi jeden z 4 elementów Strategicznej Karty Wyników [Kaplan, Norton 2001], obok perspektywy finansowej, procesów wewnętrznych i perspektywy rozwoju. Perspektywa klienta umożliwia przedsię-

biorstwom przypisanie głównych mierników realizacji celów odnoszących się do klienta, czyli docelowych segmentów rynku. Dla wszystkich typów organizacji podstawowymi miernikami w perspektywie klienta są:

- udział w rynku, który wyrażony jest liczbą klientów, wartością lub ilością sprzedaży;
- zdobywanie klientów, wyrażone w wartościach względnych lub bezwzględnych, określające tempo pozyskiwania nowych klientów;
- utrzymanie klientów, które obrazuje w wartościach względnych lub bezwzględnych, w jakim stopniu przedsiębiorstwo utrzymuje trwałe relacje z klientami;
- satysfakcja klienta, określająca poziom satysfakcji klientów w zależności od poszczególnych kryteriów kreowanej wartości;
- rentowność klientów, która mierzy zysk netto generowany przez klienta lub segment rynku z uwzględnieniem specyficznych kosztów związanych z obsługą danego klienta [Kaplan, Norton 2001, s. 75].

Najczęściej stosowanym i wymienianym miernikiem przez firmy jest satysfakcja klienta, gdyż odzwierciedla ona jakość usług. Stanowi ona również źródło lojalności i wierności klienta w stosunku do firmy i jej usług. Jest również podstawą do rozwijania pozytywnych relacji firma-klient, które w branży usługowej są niezbędne. To właśnie marketing relacyjny (*relationship marketing*) stanowi podstawę działań w perspektywie klienta w firmach usługowych. Dlatego oprócz podstawowych mierników stosuje się również pomiar wartości oferowanej klientowi, na który składają się atrybuty produktu lub usługi, relacje z klientami oraz wizerunek i reputacja firmy w perspektywie klienta [Kaplan, Norton 2001, s. 79]. Ogólny model wartości oferowanej klientowi przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Wartość oferowana klientowi – model ogólny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kaplan, Norton 2001, s. 80].

Należy jednak pamiętać, że poza dążeniem do osiągnięcia satysfakcji klienta kadra kierownicza musi w perspektywie klienta karty wyników przełożyć misję i strategię na konkretne cele, odnoszące się do rynków i klientów [Kaplan, Norton 2001, s. 71].

Celem głównym opracowania było określenie i poznanie wpływu jakości świadczonych usług na satysfakcję klienta. Cel główny został zrealizowany na podstawie następujących zadań badawczych:

1. Określenie niestandardowości działalności usługowej i jej znaczenia na rynku.
2. Określenie znaczenia jakości w przedsiębiorstwie usługowym jako najważniejszego elementu produktu.
3. Przedstawienie wartości dla klienta na przykładzie badanego przedsiębiorstwa usługowego.
4. Budowanie jakości usług na przykładzie badanego przedsiębiorstwa usługowego.
5. Poznanie metod oceny satysfakcji klienta na przykładzie badanego przedsiębiorstwa usługowego.

Tak postawione cele pozwoliły na sformułowanie hipotezy badawczej zakładającej, że na zwiększenie satysfakcji klienta wpływa jakość produktu, zwłaszcza w branży usługowej.

2. Metoda badań

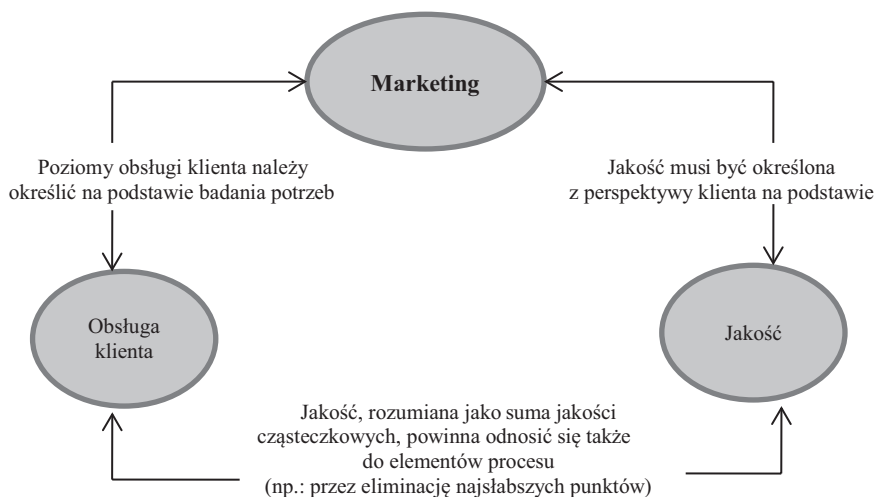
Metodą badawczą było studium przypadku, które umożliwia uzyskanie szczegółowych informacji i przeprowadzenie pogłębionej analizy problemu badawczego. Obiekt do badań wybrano w sposób celowy. Wyboru dokonano na podstawie dwóch parametrów. Pierwszym z nich był rodzaj branży. Autorom chodziło o branżę usługową, w związku ze zwiększającą się liczbą i dynamicznym rozwojem firm usługowych na polskim rynku. Drugim kryterium wyboru było wdrożenie w badanym przedsiębiorstwie Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością. Wybrano przedsiębiorstwo prywatne z kapitałem zagranicznym z grupy MŚP z rozwijającej się branży usługowej, które prowadzi działalność na terenie dużego miasta i sąsiadujących gmin.

Jako metodę pozyskania informacji zastosowano wywiad bezpośredni pogłębiony z wykorzystaniem kwestionariusza składającego się z pytań zamkniętych wieloalternatywnych i pytań otwartych. Wywiad przeprowadzono w czerwcu, lipcu i sierpniu 2011 r. z kadrą zarządzającą oraz pracownikami działu marketingu. Pozyskane informacje oraz dokumenty poddano analizie metodą *desk research*, co pozwoliło na sformułowanie wniosków końcowych.

3. Usługa – marketing, jakość i zadowolenie klienta

Podnoszenie jakości życia ludzi, procesy globalizacji i konkurencji oraz szybkie tempo rozwoju innowacji prowadzą do dynamicznego rozwoju sektora usług. Oznacza to inne podejście do sprzedaży tego typu produktów, gdyż charakteryzują je specyficzne cechy, określane jako „4N usług”. Są to: niematerialność, niespójność, niepodzielność i nieskładalność [Joann 2000, s. 26-27]. Wymienione cechy wpły-

wają na odmiennosć działań marketingowych na rynkach usługowych. Dodatkowo marketing, jakość i obsługa klienta są ze sobą nierozzerwalnie związane. W celu zintegrowania tych trzech elementów poprzez wykorzystanie efektu synergii stosuje się w przedsiębiorstwach usługowych marketing relacji. W tym ujęciu obsługa klienta to budowanie relacji z klientem docelowym oraz innymi rynkami, z podkreśleniem roli jakości tych relacji.



Rys. 2. Powiązania między marketingiem, jakością i obsługą klienta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Christopher, Payne, Ballantyne 1994, s. 22].

Jakość usług to „stopień spełnienia oczekiwań nabywców. Usługa ma odpowiednią jakość, jeśli jej realizacja spełnia lub przekracza oczekiwania nabywców” [Zeithmal, Parasuraman, Berry 1990, s. 19]. Oczekiwania klienta to 4 poziomy oczekiwań wobec usług (rys. 3). Różnica między oczekiwaniami co do usługi atrakcyjnej, którą konsumenci chcieliby otrzymać, a oczekiwaniami wobec poziomu usługi, który powinni otrzymać (usługi zasłużonej), nazywana jest strefą tolerancji [Czubała i in. 2006, s. 116].

Jakość świadczonych usług związana jest przede wszystkim z procesem zarządzania jakością, czyli zasobami, procesami i innymi czynnikami ukierunkowanymi świadomie na efekty kojarzone z jakością [Hamrol 2007, s. 54]. To kompleksowe działanie nosi nazwę *Total Quality Management* (TQM). Cechuje się ono powszechnym uczestnictwem, ciągłym doskonaleniem usług, podejściem procesowym i systemowym oraz partnerskimi relacjami z dostawcami. Dlatego kompleksowe zarządzanie jakością ma na celu zapobieganie błędom zamiast usuwania ich skutków. Jednym z elementów kompleksowego zarządzania jakością jest system zapewnienia jakości według norm ISO serii 9000, opracowanych przez Międzynarodową Organizację Normalizacji, który ma zapewnić ujednoczenie zasad funkcjonowania przed-



Rys. 3. Poziomy oczekiwania i strefa tolerancji konsumentów wobec usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Czubała i in. 2006, s. 116].

siębiorstw w zakresie zapewnienia jakości, stając się wiarygodnym dostawcą, spełniając oczekiwania klientów. Uzyskanie certyfikatu ISO 9000, ale i innych serii, w zależności od branży firmy, staje się atutem na konkurencyjnym rynku usług, pod warunkiem że firma nie tylko ma certyfikat, ale też systematycznie wdraża i doskonali swoje procesy. Należy również pamiętać, zwłaszcza w firmach usługowych o koncepcjach wspierających zarządzanie jakością, takich jak: *Lean Management*, *Reengineering*, *Benchmarking*, *Outsourcing*, *Just in Time* oraz *Total Preventive Maintenance*.

Wynika z tego, że świadczenie usług dobrej jakości zależne jest od wielu działań i czynników, takich jak: budowanie kultury jakości w przedsiębiorstwie, zaangażowanie zarządzających, zarządzanie personelem, automatyzacja usług, kształtowanie oczekiwania klientów i kierowanie tymi oczekiwaniem, budowanie właściwych procedur przyjmowania reklamacji i naprawy usług oraz badanie jakości świadczonych usług [Czubała i in. 2006, s. 132-133].

Badanie jakości świadczonych usług to ciągłe, systematyczne monitorowanie jakości przez badanie poziomu zadowolenia klientów z usług. Oznacza to, że stopień zadowolenia klienta jest wyznacznikiem jakości usług, ale jednocześnie motorem do podejmowania działań mających na celu stałe doskonalenie przedsiębiorstwa i umacnianie jego pozycji na rynku. Monitorowanie ocen jakości usług zakłada dwa podstawowe cele:

- Rozpoznanie i ocenę obecnego stanu jakości świadczonych usług.
- Okresową analizę wpływu realizacji programu doskonalenia jakości na oceny klientów.

Informacja zwrotna od klienta pozwala firmie zidentyfikować słabe i mocne strony w zakresie wszystkich aspektów procesu świadczenia usług. Dlatego podstawowym celem analizy danych powinna być identyfikacja błędów systematycznych, ustalenie ich przyczyn i sposobów zapobiegania im.

4. Jakość usług a satysfakcja klienta – wyniki badań własnych

Przedsiębiorstwo usługowe, w którym prowadzono badania, to firma, która od 12 lat działa na rynku. Jest międzynarodową korporacją, mającą w Polsce kilka oddziałów. Badany obiekt w Polsce należy do MŚP i zatrudnia około 200 osób, w tym 29 pracowników umysłowych i 108 pracowników fizycznych. Przedsiębiorstwo obsługuje łącznie 20 000 klientów indywidualnych i 3500 klientów biznesowych. Głównym przedmiotem działalności są usługi w zakresie rozprowadzania wody, sprzedaż hurtowa odpadów i złomu oraz odprowadzanie i oczyszczanie ścieków, gospodarowanie odpadami i pozostałe usługi sanitarne i pokrewne.

Misją przedsiębiorstwa jest zadowolenie klienta osiągnięte poprzez zapewnienie: kompetentnej i profesjonalnej obsługi oraz światowego poziomu technologii i jakości usług z zakresu gospodarki odpadami i recyklingu.

Rozwój firmy oparty jest na następujących wartościach:

- klient,
- ochrona środowiska,
- bezpieczeństwo pracy,
- zachowanie najwyższych standardów i norm,
- kompetencje,
- ciągłe doskonalenie w zakresie świadczonych usług.

Polityka jakości przedsiębiorstwa wdrażana jest przez dążenie do osiągnięcia celów, takich jak:

1. Realizacja zadań przedsiębiorstwa na podstawie aktualnych przepisów prawa oraz kodeksu pracy.

2. Firma efekt jakościowy uzyskuje poprzez stawianie dostawcom wysokich wymagań.

3. Monitoruje środowisko i analizuje wyniki w celu zapewnienia bezpieczeństwa w procesach oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko naturalne.

4. Próbuje odzyskiwać i ponownie wykorzystywać surowce wtórne mające dla firmy znaczenie priorytetowe.

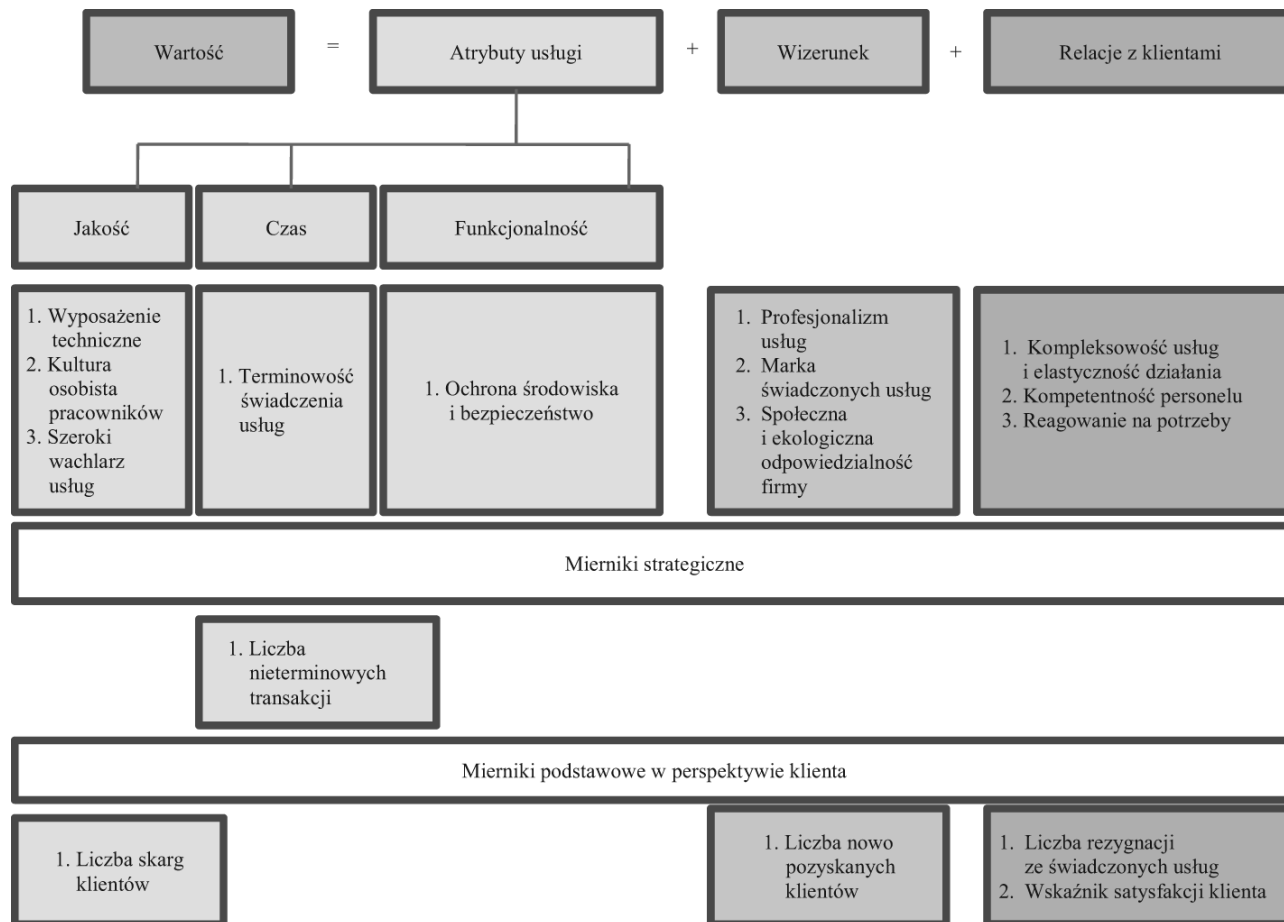
5. Kierownictwo i pracownicy deklarują podejmowanie działań na rzecz ciągłego doskonalenia.

6. Posiadanie nowoczesnego systemu logistycznego zapewnia nadzór nad strumieniem odpadów od miejsca ich powstania do miejsca przetworzenia lub utylizacji.

7. Firma zapewnia odpowiedni stan bezpieczeństwa i higieny pracy.

8. Stałe szkolenie, uświadamianie i angażowanie pracowników.

Aby osiągnąć postawione cele i utrzymać konkurencyjność na rynku, przedsiębiorstwo w 2005 r. podjęło decyzję o rozpoczęciu prac nad wdrożeniem Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością. Wdrożony system obejmuje swoim zakresem jakość usług, bezpieczeństwo i higienę pracy oraz bezpieczeństwo środowiskowe w obszarach logistyki i gospodarki odpadami komunalnymi i specjalnymi, odpowiednio w odniesieniu do wymagań norm ISO 9001:2008, PN-N 18001:2004,



Rys. 4. Wartość oferowana klientowi w badanym przedsiębiorstwie usługowym

Źródło: opracowanie własne.

ISO 14001:2004. Zakres certyfikowanego systemu obejmuje: zbiórkę, przeładunek i wywóz odpadów komunalnych, surowców wtórnych oraz odpadów przemysłowych i niebezpiecznych, sortowanie odpadów, zarządzanie składowiskiem odpadów, zimowe i letnie utrzymanie dróg, utrzymanie zieleni oraz produkcję paliwa alternatywnego.

Na tej podstawie można stwierdzić, że badana firma koncentruje swoje działania na systematycznym podnoszeniu jakości swoich usług, co jest niezbędne w tej branży i pozwala stać się konkurencyjnym na rynku. Z drugiej strony, działania te skierowane są na klienta, a zwłaszcza na jego zadowolenie, czyli satysfakcję. Przedsiębiorstwo jednak nie buduje swojej pozycji wśród klientów za pomocą strategii niskiej ceny, ale wartość dla klienta buduje przede wszystkim za pomocą strategii wysokiej jakości świadczonych usług. Dowodzi tego fakt, że pomimo iż ceny usług nie są najniższe na rynku, to przedsiębiorstwo obsługuje aż 60% rynku, świadcząc usługi klientom zarówno indywidualnym, jak i instytucjonalnym. Należy jednak wspomnieć, że bez względu na rodzaj klienta, każdy z nich traktowany jest indywidualnie przez pracowników firmy. To właśnie pracownicy przygotowują i osobiście podpisują umowy z klientami w ich domach i firmach. Dzięki temu klient może odczuwać, że znajduje się w centrum zainteresowania firmy i jest dla niej najważniejszy, co jest spójne z obecną orientacją rynkową marketingu, po wcześniej stosowanych orientacjach produktowej i sprzedażowej. Dlatego przedsiębiorstwo usługowe stara się utrzymywać stały kontakt z klientami przez komunikację za pomocą strony internetowej, systematycznie wydawanego magazynu, uczestnicząc w targach branżowych, lokalnych imprezach i konferencjach, ale także przez wcześniej wspomniane kontakty indywidualne oraz budowanie wizerunku przez pracowników, siedzibę firmy i pojazdy poruszające się po mieście.

Wszystkie wymienione powyżej działania mają na celu zarówno utrzymanie dotychczasowych klientów, jak i pozyskanie nowych. Jest to możliwe w sytuacji, gdy firma zaspokaja potrzeby klientów. W celu pozyskania informacji na ten temat przeprowadza się pomiar satysfakcji klienta, dostarczając informacji na temat działania organizacji. To firma musi dążyć do uzyskania informacji, gdyż wiadomo, że klienci sami proaktywnie nie dostarczą swojej oceny o działalności przedsiębiorstwa. W badanym przedsiębiorstwie usługowym znaczącą rolę w gromadzeniu niezbędnych informacji oraz kształtowaniu jakości odgrywa dział marketingu, który bada poziom zadowolenia klientów z usług, co w konsekwencji wpływa na podnoszenie jakości świadczonych usług. Stopień zadowolenia klienta jest więc wyznacznikiem jakości świadczonych usług, ale jednocześnie jest motorem do podejmowania działań, mających na celu stałe doskonalenie przedsiębiorstwa i umacnianie jego pozycji na rynku. W przedsiębiorstwie monitorowanie ocen jakości usług ma dwa podstawowe cele:

1. Rozpoznanie i ocenę obecnego stanu jakości świadczonych usług.
2. Okresową analizę wpływu doskonalenia jakości na oceny klientów.

Taka informacja od klienta pozwala zidentyfikować firmie jej mocne i słabe strony w zakresie wszystkich aspektów procesu świadczenia usług. W tym celu w badanym przedsiębiorstwie stosuje się następujące metody:

1. Wywiad bezpośredni, który odbywa się w domu klienta lub w siedzibie firmy w przypadku klientów instytucjonalnych. Tego typu wywiady mają na celu podsumowanie dotychczasowej współpracy z klientem, analizę pozytywnych i negatywnych uwag, a także pozwalają sformułować wnioski na przeszłość.

2. Drugą, najpopularniejszą metodą jest ankieta, stanowiąca narzędzie badawcze, które umożliwia poznanie opinii klientów i zbadanie ich satysfakcji ze świadczonych usług. Przedsiębiorstwo przeprowadza ankietę w każdym roku swojej działalności. Badania prowadzi się przez 5 miesięcy na 1200 klientach indywidualnych, wybranych losowo, co stanowi 5% wszystkich klientów firmy. Ankiety są doręczane na posesję klientów lub klienci otrzymują ankietę podczas wizyty w biurze obsługi klienta. Pytania zawarte w ankiecie dotyczą trzech podstawowych grup, które według firmy wpływają na zadowolenie klientów. Są to:

- jakość świadczonych usług – klienci oceniali: terminowość, kulturę osobistą, obsługę i sprawność działania pracowników;
- wyposażenie techniczne;
- szybkość reakcji i elastyczność w przypadku zamówień na dodatkowe usługi.

W każdym pytaniu klienci mogą wybrać jedną z 4 odpowiedzi, stanowiących skalę natężenia zadowolenia z usług. Były to możliwości: zadowolony, średnio zadowolony, niezadowolony oraz nie mam zdania. Poszczególnym ocenom opisowym przypisuje się wartości, odpowiednio: 4, 3 i 2 punkty, a przy odpowiedzi nie mam zdania nie punktuje się tej odpowiedzi.

Wskaźnik satysfakcji klientów wylicza się jako średnią ważoną liczby ankiet i wartości punktów odpowiadających danej ocenie opisowej dla wszystkich kryteriów oceny zawartej w ankiecie. Oczekiwany wskaźnik satysfakcji klientów określono na poziomie 3. Przeprowadzone do tej pory badania satysfakcji klientów badanej firmy miały syntetyczny wskaźnik powyżej 3, co świadczy o zadowoleniu klientów z jakości usług. Jednak klienci w uwagach i spostrzeżeniach zwrócili uwagę na słabe ogniwa w działalności firmy. Reakcja kadry zarządzającej była natychmiastowa i polegała na wyznaczeniu osób odpowiedzialnych za wprowadzenie zmian i na wdrożeniu działań mających zwiększyć zadowolenie klientów.

5. Podsumowanie i wnioski

Podsumowując powyższe opracowanie, można stwierdzić, że:

1. Na budowanie wartości oferowanej klientowi w Strategicznej Karcie Wyników wpływają atrybuty usługi, czyli przede wszystkim jej jakość, wizerunek firmy oraz budowanie relacji z klientem, co jest niezbędne w przedsiębiorstwie usługowym.

2. Jakość w przedsiębiorstwach usługowych jest istotnym narzędziem walki o klienta na konkurencyjnym rynku. W przedsiębiorstwie, w którym prowadzono badania, został wdrożony Zintegrowany System Zarządzania Jakością, obejmujący system norm ISO 9001:2008, PN-N 18001:2004 i ISO 14001:2004. Wszystkie

działania firmy prowadzone są zgodnie z systemem zarządzania, dzięki czemu pracownicy mają przejrzystość w stosowaniu procedur. Z punktu widzenia klientów znak jakości jest w ich ocenie gwarancją niezawodności i rzetelności firmy, a także dbałości o interesy każdego klienta.

3. Obecnie budowanie wizerunku firmy na rynku to stosowanie najnowocześniejszych narzędzi społecznej i ekologicznej odpowiedzialności. W badanej firmie są podejmowane takie działania, dzięki czemu klienci odczuwają, że firma jest dla nich, by spełniać ich potrzeby i dbać o środowisko, w którym żyją. Dzięki temu pozyskują lojalność klientów.

4. W przedsiębiorstwie usługowym budowanie relacji z klientami jest podstawą świadczenia usług, co związane jest z 3 elementami: kompetentnym personelem, wygodą w dostępie do usług oraz czasem obsługi, który powinien przewyższać oczekiwania klienta co do szybkości obsługi.

5. Badane przedsiębiorstwo dąży do doskonałości, dlatego korzysta z informacji zwrotnej od klientów, ponieważ stanowi ona źródło wiedzy na temat wymagań klientów, ich opinii na temat organizacji i jej wizerunku oraz pewnych niedociągnięć jakościowych, które należy jak najszybciej wyeliminować. Dzięki takim działaniom firma może planować i realizować cele związane z podnoszeniem jakości usług, która zwiększa satysfakcję klientów z jej działalności.

Literatura

- Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship Marketing*, Butterworth, Heinemann 1994.
- Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., *Marketing usług*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2007.
- Joann M., *Marketing usług*, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 1.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Zeithmal V.A., Parasuraman A., Berry L., *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press, New York 1990.

Źródło internetowe

- Frankowska E., *Badanie stopnia zadowolenia klientów z jakości usług*, www.zn.sgsp.edu.pl/41/13.pdf.

QUALITY VS. SATISFACTION OF A CUSTOMER IN SERVICE ENTERPRISE

Summary: The article brings up important issues, concerning service quality and its impact on customer satisfaction. The aim of the study is to introduce the ways of improving the quality of services in Polish enterprises, whose goal is: to be competitive within the market, have convinced clients without reducing the prices of products. The data was obtained by direct interview of managers and employees and answers and documents were analyzed by the desk research method. The analyses show that a client as an assessor and a person who defines the degree of his satisfaction of the needs (services) offered by a company is most important. Therefore, the company carries out annual customer satisfaction surveys, which are the basis for the process of development of friendly relations and long-term relationships with clients.

Keywords: quality of services, customer satisfaction, value for the customer, balanced scorecard.