

PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

237

Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem



pod redakcją
Krystyny Mazurek-Łopacińskiej
Magdaleny Sobocińskiej



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Mruk, Andrzej Szromnik, Teresa Żabińska

Redaktor Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w 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 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-252-9

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|------------|---|
| Wstęp..... | 9 |
|------------|---|

Część 1. Badania marketingowe produktu oraz marki

| | |
|---|----|
| Stanisław Kaczmarczyk: Badania marketingowe produktu w jego cyklu rynkowym | 13 |
| Marek Rawski: Możliwości i ograniczenia stosowania metody refleksji strategicznej w procesie planowania nowego produktu | 22 |
| Paweł Bryła: Marketingowa konstrukcja jakości regionalnych i ekologicznych produktów żywnościowych – koncepcja badania preferencji konsumentów i dystrybutorów | 31 |
| Beata Tarczydło: Narzędzia pomiarowe wizerunku marki. Wybrane przykłady | 42 |
| Mariola Grzybowska-Brzezińska, Katarzyna Tadajewska: Badania konsumenckich atrybutów jakości mleka spożywczego | 52 |

Część 2. Badania zachowań konsumentów

| | |
|---|-----|
| Sławomir Smyczek, Artur Turek: Możliwość zastosowania diagnostyki medycznej w badaniach zachowań konsumentów | 65 |
| Sylwester Białowąg: Wpływ orientacji na osiągnięcia na zachowania oszczędnościowe gospodarstw domowych | 75 |
| Radosław Mącik, Monika Nalewajek: Motywacja racjonalności w korzystaniu z ICT w procesie podejmowania decyzji zakupowych przez konsumenta w świetle wyników badań empirycznych | 85 |
| Małgorzata Bombol: Jak zbadać kształtującą się Polską klasę wyższą – pytania i dylematy | 99 |
| Maja Jedlińska: Postmodernizm w zachowaniach konsumentów na rynku turystycznym..... | 109 |
| Adam Rudzewicz, Magdalena Krawczyk: Opinie konsumentów na temat reklamy internetowej | 119 |

Część 3. Badania relacji, satysfakcji i lojalności oraz wartości dla klienta

| | |
|---|-----|
| Barbara Dobiegała-Korona, Alicja Krzepicka: Badania ukierunkowane na budowę wartości klienta | 131 |
| Adam Sagan, Anna Siwy-Hudowska: Wartość dla klienta na rynku konsumpcyjnym – porównanie trzech modeli pomiarowych..... | 138 |

| | |
|--|-----|
| Edyta Rudawska: Więzi relacyjne w badaniach usług finansowych – ujęcie metodologiczne..... | 150 |
| Piotr Kwiatek: Metodologia badań relacji w parkach naukowych i technologicznych z wykorzystaniem teorii sieci..... | 161 |
| Krzysztof Błoński: Możliwości wykorzystania liczb rozmytych w badaniach satysfakcji klienta | 168 |
| Łukasz Skowron: Badania satysfakcji i lojalności klientów w różnych sektorach gospodarczych | 178 |
| Ewa Frąckiewicz: Badania satysfakcji klientów jednostek samorządu terytorialnego | 187 |
| Renata Nestorowicz: Badanie satysfakcji studentów jako klientów uczelni wyższych..... | 197 |
| Hanna Hall: Dydaktyczne kryteria satysfakcji studenta – hierarchia i znaczenie w świetle wyników badań empirycznych | 209 |
| Edyta Gołąb-Andrzejak: Badanie satysfakcji gości hotelowych i ich lojalności na przykładzie Grupy Hotelowej Orbis..... | 220 |

Część 4. Zastosowanie badań marketingowych w procesach komunikacji i dystrybucji

| | |
|---|-----|
| Małgorzata Rószkiewicz: Metody formalne optymalizujące wybór grup docelowych dla przekazu marketingowego..... | 231 |
| Grzegorz Hajduk: Uwarunkowania i zakres całościowej oceny efektów komunikacji marketingowej – wybrane aspekty | 241 |
| Paweł Kowalski: Innowacja marketingowa w handlu detalicznym – przegląd obszarów badań | 250 |
| Tomasz Olejniczak, Piotr Biela: Wykorzystanie badań marketingowych w zarządzaniu siecią handlową – dylemat menedżera..... | 266 |
| Dawid Szostek: Badania opinii pracowników w przedsiębiorstwach zarządzanych marketingowo..... | 273 |
| Maja Knecht-Tarczewska: Adaptacja metod pomiaru jakości usług do oceny oferty marketingowej centrów handlowych | 286 |
| Lucyna Witek: Możliwości wykorzystania metody <i>Mystery Shopping</i> w ocenie efektywności i skuteczności działań merchandisingowych..... | 296 |
| Monika Hajdas: Audyt kreatywny komunikacji marketingowej w oparciu o archetyp marki | 305 |
| Katarzyna Bilińska-Reformat: Projekt „Audyt Marketingowy Młodej Firmy” jako narzędzie diagnozujące aktywność marketingową MŚP – ujęcie empiryczne..... | 315 |

Summaries

Part 1. Marketing research of product and brand

| | |
|---|----|
| Stanisław Kaczmarczyk: Marketing research of a new product in market cycle..... | 21 |
| Marek Rawski: Possibilities and limitations of practising the method of strategic reflection in the process of new product planning..... | 30 |
| Paweł Bryła: Marketing construction of origin and organic food quality – the concept of a research study concerning preferences of consumers and distributors..... | 41 |
| Beata Tarczydło: Measuring tools for brand image. Selected examples..... | 51 |
| Mariola Grzybowska-Brzezińska, Katarzyna Tadaiewska: Research on consumer quality attributes of milk..... | 61 |

Part 2. Consumers behaviour research

| | |
|--|-----|
| Sławomir Smyczek, Artur Turek: Applicability of medical diagnostics in consumer behaviour research..... | 74 |
| Sylwester Białowąs: Impact of achievement drive on the savings behaviour of households..... | 84 |
| Radosław Maćik, Monika Nalewajek: Rational motivations of ICT usage in consumer decision processes – empirical investigation..... | 98 |
| Małgorzata Bombol: Polish upper class – research, problems and dilemmas | 108 |
| Maja Jedlińska: Postmodernism in consumer behaviour on tourism market. | 118 |
| Adam Rudzewicz, Magdalena Krawczyk: Consumers' opinions about Internet advertising..... | 128 |

Part 3. Research on the relationships, satisfaction and loyalty and value for the customer

| | |
|--|-----|
| Barbara Dobiegała-Korona, Alicja Krzepicka: Research oriented toward building Customer Lifetime Value..... | 137 |
| Adam Sagan, Anna Siwy-Hudowska: Value for the customer on the consumers market – a comparison of three models of measurement..... | 149 |
| Edyta Rudawska: Relational bonds in financial services research – methodological perspective..... | 159 |
| Piotr Kwiatek: Methodology of research on relationships in science and technology parks in network approach..... | 167 |
| Krzysztof Błoński: The possibility of using fuzzy numbers in the study of satisfaction..... | 177 |

| | |
|--|-----|
| Łukasz Skowron: Research on the consumer satisfaction and loyalty in different business sectors | 186 |
| Ewa Frąckiewicz: Research on the satisfaction of clients of local government units..... | 196 |
| Renata Nestorowicz: Satisfaction survey of students as customers of universities | 208 |
| Hanna Hall: Didactic constituents of students' satisfaction – hierarchy and meaning based on results of empirical studies | 219 |
| Edyta Gołąb-Andrzejak: Research of hotel guests' satisfaction and their loyalty on the example of the Orbis Hotel Group..... | 228 |

Part 4. The use of marketing research in the processes of communication and distribution

| | |
|---|-----|
| Małgorzata Rószkiewicz: Quantity approach to the optimization of target groups for marketing strategy | 240 |
| Grzegorz Hajduk: Conditions and scope of the overall marketing communication effects assessment – selected aspects..... | 249 |
| Paweł Kowalski: Marketing innovation in retail sector – review of research areas | 265 |
| Tomasz Olejniczak, Piotr Biela: Use of marketing research in trade network management – manager dilemma..... | 272 |
| Dawid Szostek: Employee opinion surveys in the marketingly managed enterprises..... | 285 |
| Maja Knecht-Tarczewska: Adjustment of the perceived service quality measurement methods in the evaluation of marketing offer of shopping centers..... | 295 |
| Lucyna Witek: Possibilities of use of mystery shopping method in the evaluation of merchandising actions efficiency | 304 |
| Monika Hajdas: Creative audit of marketing communication based on brand archetype..... | 314 |
| Katarzyna Bilińska-Reformat: “Marketing Audit of a Young Enterprise” project as a diagnostic tool of marketing activities of small and medium sized enterprises – empirical approach | 325 |

Ewa Frąckiewicz

Uniwersytet Szczeciński

BADANIA SATYSFAKCJI KLIENTÓW JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Streszczenie: Jednym z celów jednostek samorządowych (JST) jest dbanie o odpowiednie warunki życia ich mieszkańców oraz funkcjonowania przedsiębiorstw zlokalizowanych na danym terenie. Wyrazem tej dbałości jest wysoki poziom zadowolenia zarówno pracowników, jak i klientów zewnętrznych, w tym osób indywidualnych oraz innych podmiotów. Artykuł przedstawia metody i techniki pomiaru satysfakcji klientów oraz kluczowe problemy w realizacji badań w tym obszarze.

Słowa kluczowe: JST, satysfakcja klientów wewnętrznych i zewnętrznych, pomiar satysfakcji.

1. Rynkowa orientacja JST

Państwa, regiony czy miasta konkurują między sobą, co się odzwierciedliło w powstaniu marketingu terytorialnego w latach 80. XX w. Analizując etapy rozwoju tej koncepcji, zauważa się jego analogię z ewolucją marketingu w ogóle. Faza orientacji produkcyjnej będzie zatem odpowiadała takiemu etapowi rozwoju jednostki samorządu terytorialnego (JST), kiedy władze koncentrują swoją uwagę na kodeksach, regulaminach wewnętrznych i procedurach. Przejściu z jednej fazy do drugiej towarzyszą zarówno zmiany organizacyjne, jak i samoocena pracowników urzędu wraz ze zmianą roli, jaką władze JST nadają swoim klientom (tab. 1). Jak podkreśla A. Szromnik, przełomowe znaczenie w rozwoju orientacji rynkowej JST ma etap trzeci, kiedy zarządzający daną jednostką samorządową zaczynają doceniać informacje, jakie docierają do różnorodnych podmiotów na rynku [Szromnik 2004, s. 106]. Natomiast z punktu widzenia koncepcji marketingu pożądana postawa pojawia się wraz ze zmianą sposobu działania wszystkich pracowników świadczących usługi publiczne z biernej na aktywną, prokliencką.

Współczesnym założeniem dla idei marketingu terytorialnego jest przyjęcie, że zasadniczym zadaniem samorządowej jednostki terytorialnej jest oferowanie określonych wartości użytkownikom przestrzeni, a przez to dostarczanie im satysfakcji w związku z zaspokajaniem przez nich swoich potrzeb. Jest ona zatem efektem doskonalenia jakości oferowanych usług w wymiarze zarówno technicznym (czyli co

Tabela 1. Etapy zmian rynkowej orientacji JST

| Etapy | Cechy charakterystyczne | Postrzeżenie klienta |
|--------------------------------|---|--|
| Administracyjno-biurokratyczny | <ul style="list-style-type: none"> • najważniejszy jest urząd • urzędnik posiada psychiczną przewagę nad interesantami • długie terminy załatwienia spraw | <ul style="list-style-type: none"> • klient jest petentem • sposób pracy urzędu nie wynika z potrzeb klienta • klient sam szuka potrzebnych mu informacji |
| Obsługowy | <ul style="list-style-type: none"> • dążenie do poprawy procedur obsługi • gromadzenie wniosków, postulatów, reklamacji | <ul style="list-style-type: none"> • jakość usług świadczonych klientom ocenia urzędnik |
| Promocyjny | <ul style="list-style-type: none"> • stosowanie bogatych narzędzi promocyjnych • zatrudnianie specjalistów ds. reklamy i PR | <ul style="list-style-type: none"> • zainteresowanie głównie klientem spoza danego terytorium |
| Marketingowy | <ul style="list-style-type: none"> • przyjęcie „filozofii służby na rzecz klientów” w całej JST | <ul style="list-style-type: none"> • potrzeby i postawy klienta, w tym mieszkańców, stanowią podstawę kształtowania obsługi |
| Strategiczny | <ul style="list-style-type: none"> • orientacja długookresowa • systematyczne badania marketingowe • świadome i celowe kształtowanie strategii marketingowej | <ul style="list-style-type: none"> • klient jest pełnoprawnym uczestnikiem w procesie komunikacji z urzędem • zmiany w potrzebach i postawach klienta stanowią podstawę kształtowania ilości i jakości oferowanych usług |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Szromnik 2004, s. 105–108].

jest zrobione), jak i funkcjonalnym (czyli w jaki sposób jest to zrobione). W centrum zainteresowania są mieszkańcy, o których należy zabiegać. W przeciwnym bowiem wypadku dostrzegą oni walory innych JST, a w konsekwencji dokonają zmiany dotychczasowego miejsca zamieszkania, lokalizacji firmy, miejsca pracy, nauki czy wypoczynku. Oznacza to, że istotnym elementem składającym się na istotę marketingu terytorialnego, oprócz poznania potrzeb w zakresie obsługi, jest zapewnienie warunków do zaspokojenia rosnących wymagań wobec oferty usługowej oferowanej społeczeństwu przez lokalną administrację [Langer 2006, s. 27].

Po 1990 r. samorządy lokalne w Polsce rozpoczynały działalność bez wiedzy o tym, jak powinny wyglądać nowoczesne usługi publiczne. Pierwszym znaczącym projektem ukierunkowanym na zarządzanie jakością w instytucjach publicznych był program System Analiz Samorządowych (SAS) z 1996 r. Do badań wytypowano wówczas 5 sektorów: ochronę zdrowia, pomoc społeczną, oświatę, transport i kulturę. Badania zrealizowano w dwóch miastach i skoncentrowano się na pomiarze efektywności wydatkowania publicznych pieniędzy na poszczególne usługi [Opolski, Modzelewski 2004, s. 151]. Obecnie wiele JST angażuje się w projekty własne lub

zespołowe, ukierunkowane na podnoszenie jakości zarządzania, zwiększanie atrakcyjności turystycznej czy inwestycyjnej¹.

2. Klienci jednostek samorządu terytorialnego

Pierwszym krokiem na drodze do definiowania jakości w instytucjach publicznych jest określenie, kim są dostawcy i odbiorcy usług publicznych oraz jakie są ich potrzeby i oczekiwania. Odbiorcami usług jednostki terytorialnej jest wiele różnorodnych podmiotów, których klasyfikacja odnosi się do posiadanej formy prawnej, rodzaju organizacji, lokalizacji itp. Biorąc pod uwagę cel stosowania zasad marketingowych, można natomiast wyróżnić dwie podstawowe grupy klientów: klientów zewnętrznych (w tym mieszkańców danej jednostki osadniczej oraz instytucji i firm prowadzących działalność na jej terytorium) oraz wewnętrznych, tj. pracowników. Dbłość o zapewnienie satysfakcji obu tych grup wynika z tego, że [Dziadkowiec, Balon 2011, s. 142]:

1) każdy pracownik i każda komórka organizacyjna są jednocześnie dostawcami i odbiorcami usług,

2) to pracownicy reprezentują organizacje wobec klientów zewnętrznych,

3) odpowiednie zarządzanie pracownikami zapewnia efektywność organizacji przy jednoczesnym dążeniu do dostarczania satysfakcji klientom zewnętrznym.

Zauważa się, że klienci JST coraz wyraźniej i bardziej otwarcie domagają się sprawnego rządzenia i dostarczania usług o wysokiej jakości, aczkolwiek jest to pojęcie różnorodnie definiowane. W literaturze poświęconej jakości usług percepcję świadczenia usługi mierzy się w stosunku do oczekiwań, przy czym tworzą one subiektywny zbiór, kształtowany przez takie elementy, jak: potrzeby osobiste i osobiste doświadczenia, przekazy „z ust do ust”, formalny przekaz, jaki jest adresowany do klienta, oraz przekaz o charakterze ukrytym, niekoniecznie uświadamiany.

K. Opolski i P. Modzelewski wskazują trzy drogi do określenia, czym jest jakość w instytucjach publicznych [Opolski, Modzelewski 2004, s. 14, 15]:

1) nacisk na istotę usługi, ponieważ jej niematerialny, nietrwały i nierozdzielny charakter powoduje, że pojęcie jakości usługi ma wiele wymiarów; dlatego też w tym podejściu ważne jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie dotyczące poprawności

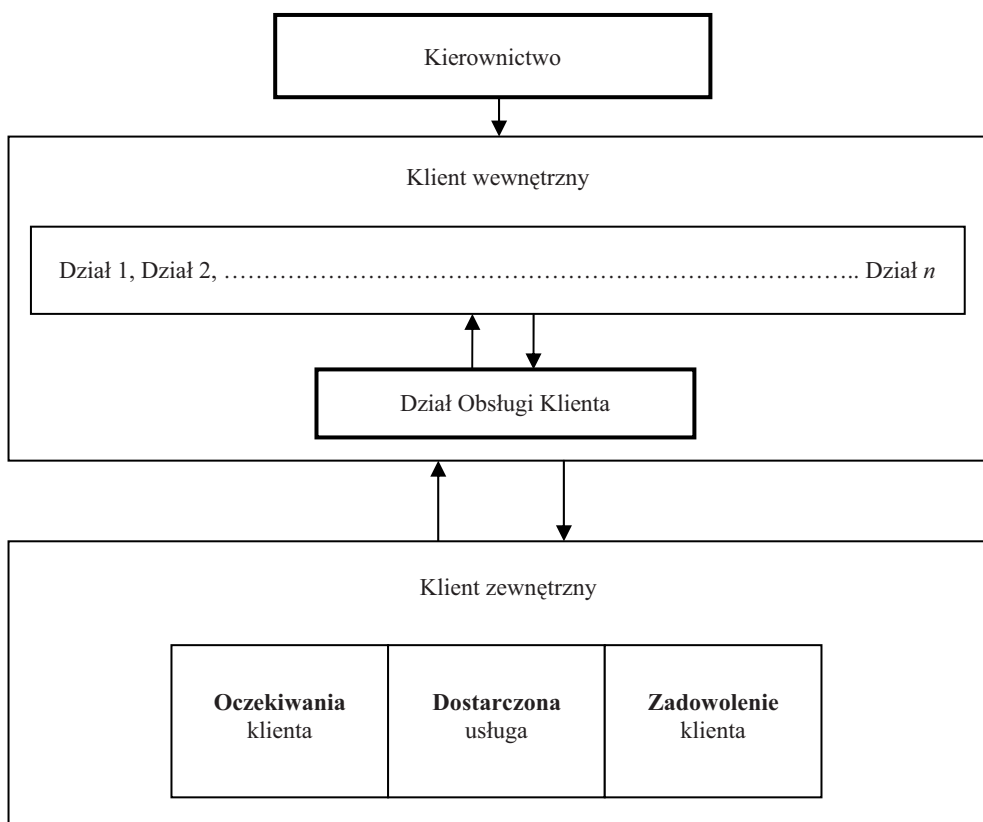
¹ Przykładem bardzo szeroko zakrojonych badań jest projekt „Wdrażanie usprawnień zarządczych w JST na obszarze województwa zachodniopomorskiego” na lata 2009–2011 realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Priorytet V „Dobre rządzenie”, Działanie 5.2 „Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej” przez Uniwersytet Szczeciński i firmę Global Erisson Consulting Szczecin. W module poświęconym badaniom satysfakcji pracowników i klientów zewnętrznych brał udział zespół ekspertów, w tym osoby opracowujące koncepcję, metodykę badań, kwestionariusze ankiet, organizujące badania terenowe, zespół odpowiedzialny za analizę statystyczną i szkolenia w tym zakresie oraz zespół ankierów. Ogółem zebrano ponad 10 tys. kwestionariuszy zarówno od klientów zewnętrznych jak i pracowników [Lubińska (red.) 2011].

zaprojektowania usługi, jej wzbogacania o dodatkowe relacje między dostawcami a odbiorcami usługi oraz o zaangażowanie klientów w procesie jej dostarczania,

2) aktywny udział społeczeństwa i innych interesariuszy, opierający się na ich obywatelskim podejściu i zaangażowaniu w życie lokalnej społeczności,

3) koncentrowanie się na percepcji klienta, określanie luk między jego doświadczeniami a oczekiwaniami wobec danej usługi.

Powiązania między pracownikami danej JST a klientami zewnętrznymi przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Uproszczony model zapewnienia satysfakcji klienta

Źródło: opracowano na podstawie [Dziadkowiec, Balon 2011, s. 142].

3. Stosowane metodyki badań satysfakcji klientów

Badania satysfakcji wiążą się z wieloma problemami zarówno konceptualnymi, jak i praktycznymi, ponieważ satysfakcja jest kategorią subiektywną, uzależnioną od cech wewnętrznych usługobiorców, ale jednocześnie zmienną w czasie. Klienci za-

zwyczaj czynnie uczestniczą w procesie powstawania usługi, co oznacza, że na ich odczucia wpływa nie tylko efekt końcowy, ale również droga do niego wiodąca [Karaszewski 2009, s. 19, 20]. Dlatego do oceny poziomu satysfakcji wykorzystuje się różne metody i techniki, których grupę tworzą [Lisiecka 2009, s. 69–73; Lubińska (red.) 2011, s. 308; Rogala 2005, s. 19–22]:

1) analiza reklamacji i sugestii, które przybierają postać ustną lub pisemną; analizując należy pamiętać, że na każdego składającego skargę przypada średnio sześć innych osób, które miały problemy, ale nie złożyły skargi,

2) analiza krytycznych przypadków,

3) analiza utraty klientów, stosowana np. do oceny atrakcyjności inwestycyjnej JST,

4) mapy klienta opisujące jego doświadczenia w czasie interakcji z usługą, jego procesy myślowe i reakcje,

5) testy użyteczności, szczególnie przydatne dla nowych ofert, kiedy sprawdzana jest umiejętność korzystania z nowości i reakcje klientów na ich wprowadzenie,

6) panele klientów, konsultacje kierowane do wybranej grupy klientów JST, np. potencjalnych inwestorów,

7) techniki otwartej przestrzeni poświęcone złożonym problemom badawczym, z udziałem dużych grup respondentów,

8) karta klienta stanowiąca jednostronną deklarację organizacji, która w odniesieniu do swoich prawnych zadań zobowiązuje się do zachowania określonych standardów obsługi,

9) spotkania, konsultacje wewnętrzne z personelem pierwszego kontaktu, co stanowi stosunkowo szybkie i proste źródło informacji na temat oczekiwań, zachowań itp. klientów JST,

10) inne, np. metoda pozornych zakupów (*mystery shopping*), kiedy pracownicy JST nie znają tożsamości badacza, dlatego istnieje duże prawdopodobieństwo, że będą się zachowywali tak samo jak zazwyczaj, Servqual, TRiM, mapy jakości, samoocena.

Wymienione sposoby badań satysfakcji należy zaadaptować do specyfiki działalności JST w ogóle oraz do potrzeb konkretnej jednostki (ze względu na jej wielkość czy charakter). Z obserwacji można powiedzieć, że badania własne prowadzone przez JST najczęściej dotyczą ogólnej oceny jakości świadczonych usług oraz poziomu zadowolenia. Przybierają one postać kwestionariusza ankiety w formie papierowej lub elektronicznej, ze stosunkowo ograniczoną liczbą pytań. Przykładem dostosowania bardziej złożonej metody badawczej jest zaprezentowana w tab. 2 lista cech w pięciu klasycznych grupach oceny jakości usługi metodą Servqual opracowanych oddzielnie dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

Stosunkowo mało uwagi w badaniach satysfakcji klientów JST poświęca się pracownikom. Badania wewnętrzne mogą zostać przeprowadzone za pomocą ankiet lub innych metod, przy czym najważniejszą rolę odgrywa zapewnienie respondentom

anonimowości zarówno na etapie gromadzenia danych, jak i na etapie prezentacji wyników.

Tabela 2. Przykład ocenianych cech usług świadczonych przez JST

| Ankieta skierowana do pracowników | Ankieta skierowana do klientów zewnętrznych |
|--|--|
| 1 | 2 |
| 1. Niezawodność | |
| Terminowe załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie | Terminowość załatwiania spraw |
| Niezawodne załatwianie spraw między współpracownikami w urzędzie (bez pomyłek) | Sprawność obsługi |
| | Niezawodne załatwianie spraw (bez pomyłek) |
| 2. Odpowiedzialność | |
| Chęć pomocy ze strony innych pracowników urzędu | Sprawność i szybkość załatwiania sprawy przez urzędników |
| Współpraca w załatwianiu spraw klientów z innymi pracownikami urzędu | Czas oczekiwania na przyjęcie przez urzędnika |
| Chęć pomocy innych pracowników urzędu w sytuacjach nagłych, kryzysowych | Chęć pomocy ze strony personelu |
| Chęć pomocy ze strony przełożonego | |
| Identyfikacja pracowników z urzędem | |
| 3. Pewność | |
| Poufność (niekomentowanie) spraw klientów przez pracowników urzędu | Uprzejmość personelu |
| Dostosowanie poziomu wiedzy i umiejętności do zajmowanego stanowiska | Życzliwość personelu |
| Wzajemny szacunek i życzliwość w pracy | Wiedza i kompetencje personelu |
| Poczucie pewności zatrudnienia | Kultura osobista urzędników |
| | Zaufanie do pracowników urzędu |
| 4. Empatia | |
| Chęć dzielenia się informacjami pomocnymi w załatwianiu spraw klienta | Przejrzyste informowanie o zasadach załatwiania spraw w urzędzie |
| Przekazywanie informacji między pracownikami w zrozumiały sposób | Stosowanie zrozumiałego języka w pismach |
| Dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów | Stosowanie zrozumiałego języka w rozmowie z urzędnikiem |
| Sprawny przepływ informacji między pracownikami a przełożonymi | Dostęp do potrzebnych formularzy i druków |
| Jasność formułowanych poleceń przez przełożonego | Dostęp do wzorów wypełnionych formularzy i druków |

| 1 | 2 |
|--|--|
| | Dostosowanie czasu pracy do potrzeb klientów |
| | Dostęp do urzędnika przez e-mail |
| | Udzielanie wyczerpującej informacji o realizowanej sprawie |
| | Pomoc w wypełnianiu dokumentów |
| 5. Namacalność | |
| Wystrój wnętrz | Warunki lokalowe (oświetlenie, czystość, estetyka) |
| Funkcjonalność miejsca pracy (ilość miejsca, oświetlenie itp.) | Oznakowanie zewnętrzne budynku |
| Dostępność urządzeń w pracy (fax, telefon, komputer, ksero) | Oznakowanie wewnętrzne budynku |
| Motywacja finansowa | Wygląd i czytelność druków |
| Motywacja niefinansowa | Ubiór pracowników urzędu |
| Szkolenia | Dostęp do miejsc parkingowych |
| Możliwość rozwoju zawodowego | Dostosowanie urzędu dla osób niepełnosprawnych |
| | Wygodna poczekalnia |

Źródło: [Lubińska (red.) 2011, s. 316, 317].

Syntetycznym wskaźnikiem prezentującym satysfakcję pracowników jest ESI (*Employee Satisfaction Index*) (dla klientów zewnętrznych odpowiednio – CSI, *Customer Satisfaction Index*) [Dahlsen, Kristensen, Kanji 2000, s. 155]. Jego wartość kształtuje ocena bieżącej sytuacji wraz z wagami przyznanymi poszczególnym elementom wpływającym na tę ocenę.

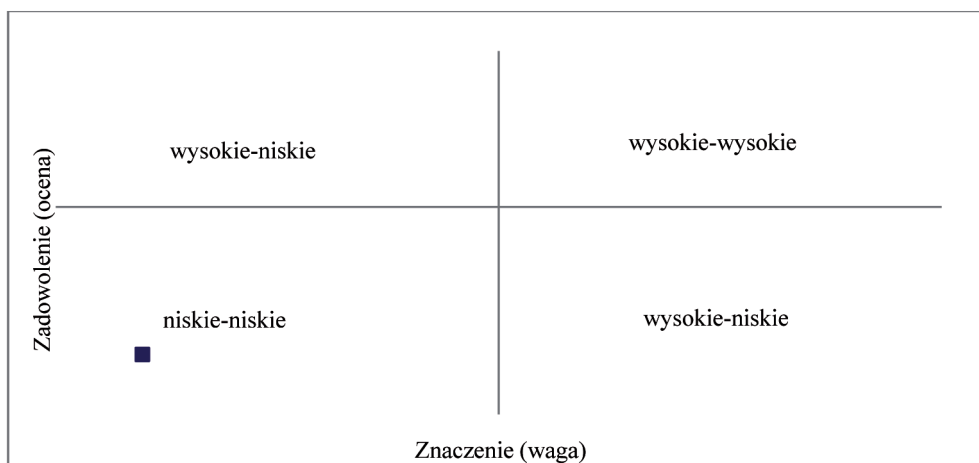
$$\text{wskaźnik satysfakcji} = \sum_{i=1}^N w_i \times c_i,$$

gdzie: wskaźnik satysfakcji – wskaźnik zadowolenia klientów (CSI) lub pracowników (ESI); i – numer kolejnego badanego wymagania; N – liczba wymagań uwzględniona w analizie; w_i – współczynnik znaczenia (waga) i -tego wymagania (aspektu, parametru); c_i – średnia ocena zadowolenia badanych z i -tego wymagania (aspektu, parametru).

Stosując 5-punktową skalę zastosowanej oceny, można przyjąć poziom wskaźnika od 0 do 33% jako niezadowolający, od 34 do 50% – mało zadowolający, od 51 do 65% – średnio zadowolający, od 66 do 85% za zadowolający, natomiast powyżej 85% – wysoce zadowolający.

W badaniach satysfakcji klientów celem jest opracowanie diagnozy obecnego stanu, ale także można, a nawet należy analizować dane pod kątem budowy programu zmian.

Celem określenia kolejności podejmowanych działań naprawczych można zastosować mapę jakości. Jej konstrukcja opiera się na wartościach cząstkowych wskaźnika zadowolenia pracowników oraz na ocenie znaczenia danego elementu. Teoretycznie, jak podkreślają Dahlnsen, Kristensen i Kanji, wyniki są optymalne, jeśli znajdują się na głównej przekątnej. W praktyce stosuje się odniesienie do wartości średnich zadowolenia i znaczenia, które to wartości wyznaczają osie podziału na cztery ćwiartki. Parametry mają prawidłowe położenie, jeśli mieszczą się w kwadratach *wysokie–wysokie* jak i *niskie–niskie*.



Rys. 2. Mapa jakości usług

Źródło: opracowano na podstawie [Dahlnsen, Kristensen, Kanji 2000].

Zastosowanie mapy jakości pozwala na przedstawienie wielu danych naraz w sposób wysoce komunikatywny, co istotnie zwiększa percepcję odbiorców, możliwość zrozumienia wyników, ułatwia ich ocenę i wyciąganie wniosków. Przedstawia ona bowiem wielkości średnie, odnosi się do sytuacji postulowanej i pożądanej, może także posłużyć do porównań wyników w czasie lub porównań z innymi podmiotami (*benchmarking*).

4. Bariery i ograniczenia badań satysfakcji klientów JST

Należy się zgodzić, że wśród kluczowych problemów związanych z badaniami satysfakcji klientów w urzędach samorządowych jest brak świadomości (oraz przekonania) co do potrzeby przeprowadzania badań w ogóle [Rogała 2011, s. 502]. Pozostałą ich grupę stanowią: ograniczenie się do jednej metody badawczej, tj. ankiety, o zbyt wąskim zakresie, niewielka liczba badanych respondentów, ich dobór wyłącznie w siedzibie JST oraz pomijanie badań satysfakcji samych pracowników.

Zauważa się także inne niedoskonałości po stronie decydentów JST, którzy nieodpowiednio komunikują uzyskiwane wyniki czy też nie wykorzystują ich do porównań z innymi urzędami. Kolejną grupą problemów są te po stronie samych respondentów zewnętrznych, w tym przede wszystkim brak zainteresowania uczestnictwem w badaniach, ale także brak wiedzy. W szczególności na możliwości interpretacyjne uzyskanych wyników może mieć wpływ np. wątpliwość co do wiedzy mieszkańców na temat kompetencji poszczególnych rodzajów JST, w tym rozgraniczenia funkcji pełnionych przez urzędy miejskie i powiatowe. Mieszkańcy oceniają bowiem pracę urzędu i urzędnika jako takiego, nie przywiązując większej wagi do tego, która z poszczególnych jednostek samorządowych odpowiada za realizację konkretnego zadania.

Literatura

- Dahlmsen J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Dziadkowiec J., Balon U., *Model zapewnienia satysfakcji klientów wewnętrznych i zewnętrznych w organizacji*, [w:] T. Borys (red.), *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 151, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Karaszewski R., *Nowe koncepcje zarządzania jakością*, TNOiK, Toruń 2009.
- Lubińska T. (red.), *Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa 2011.
- Langer W., *Strategiczny marketing w rozwoju jednostki terytorialnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
- Lisiecka K., *Systemy zarządzania jakością produktów. Metody analizy i oceny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2004.
- Rogala P., *Badanie potrzeb i satysfakcji klientów w administracji samorządowej*, „Zarządzanie Jakością” 2005, nr 2.
- Rogala P., *Budowanie satysfakcji klientów przez urzędy administracji samorządowej*, [w:] T. Borys (red.), *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, Prace Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 151, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Szromnik A., *Marketing terytorialny. Problemy kształtowania strategii marketingowej miast i regionów*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Badania przestrzenne rynku i konsumpcji a polityka regionalna Unii Europejskiej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1052, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.

RESEARCH ON THE SATISFACTION OF CLIENTS OF LOCAL GOVERNMENT UNITS

Summary: One of the aims of local government units is to focus on providing their residents with appropriate living conditions and also on the functioning of enterprises which are located on a given territory. The case is assessed by the level of workers' as well as external clients' satisfaction (including individual persons and other clients). The paper characterizes methods, techniques and major barriers for measuring clients' satisfaction.

Keywords: local government, internal and external customer satisfaction, measuring clients' satisfaction.