



Załącznik Nr 2
do zarządzenia Nr 133/SOR/11
z dnia 17 listopada 2011 r.

METODYKA POMIARU SATYSFAKCJI KLIENTÓW JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO POWIATU TORUŃSKIEGO

Rafał Haffer

Toruń, grudzień 2010



Spis treści

1. Wprowadzenie	3
2. Pojęcie i istota satysfakcji klienta	5
3. Metody pomiaru satysfakcji klientów	11
3.1. Model Servqual	16
3.2. Model Europejskiego Indeksu Satysfakcji Klientów	19
3.3. Model Pomiaru Satysfakcji Klientów Urzędu	22
Literatura	27
Załączniki	29
Załącznik 1. Kwestionariusz wywiadu przeprowadzonego w Jednostkach Samorządu Terytorialnego powiatu toruńskiego	30
Załącznik 2. Cztery pierwsze wersje instrumentu do pomiaru satysfakcji klientów Urzędu	35
Załącznik 3. Baner internetowy połączony z kwestionariuszem internetowym do pomiaru satysfakcji klientów Jednostek Samorządu Terytorialnego powiatu toruńskiego	43
Załącznik 4. Plakat informujący o badaniu satysfakcji klientów w Jednostkach Samorządu Terytorialnego powiatu toruńskiego	44
Załącznik 5. Notatka na strony internetowe JST informująca o pomiarze satysfakcji klientów w Jednostkach Samorządu Terytorialnego powiatu toruńskiego	45



1. Wprowadzenie

Metodyka pomiaru satysfakcji klientów jest jednym z komponentów systemu pomiaru i monitorowania satysfakcji klientów z jakości usług publicznych świadczonych przez 10 Jednostek Samorządu Terytorialnego powiatu toruńskiego. System ten został zaprojektowany w ramach projektu „Kompetentna kadra, profesjonalny urząd – atutem powiatu toruńskiego”. Pozostałe komponenty systemu to instrument pomiarowy oraz narzędzie generujące zbiorcze wyniki pomiaru satysfakcji klientów. Stanowią one odrębne dokumenty. Metodykę pomiaru satysfakcji klientów scharakteryzowano natomiast w kolejnych punktach niniejszego opracowania.

Metodyka badania satysfakcji klientów została oparta na Modelu Pomiaru Satysfakcji Klientów Urzędu. Analityczny Model Pomiaru Satysfakcji Klientów Urzędu (Model PSKU) powstał w oparciu o dogłębne studia literaturowe, wyniki wywiadów w Urzędach, analizę materiałów pozyskanych z Urzędów oraz wytyczne Kodeksu Etyki Pracowników Urzędu.

Przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły na wyłonienie dwóch modeli, wykorzystywanych w badaniach satysfakcji klientów oraz pomiarze jakości usług, które potraktowano jako podstawę koncepcyjną analitycznego Modelu Pomiaru Satysfakcji Klientów Urzędu. Są to Model Servqual, stosowany do oceny jakości usług oraz Model Europejskiego Indeksu Satysfakcji Klientów (European Customer Satisfaction Index), wykorzystywany w pomiarach satysfakcji klientów dowolnego typu organizacji.

W związku z powyższym omówienie metodyki badawczej opartej o Model Pomiaru Satysfakcji Klientów Urzędu (punkt 3.3) zostanie poprzedzone wyłożeniem podstaw teoretycznych dotyczących zjawiska satysfakcji klientów (punkt 2) oraz metod jego pomiaru (punkt 3), w tym Modelu Servqual (punkt 3.1) oraz Modelu Europejskiego Indeksu Satysfakcji Klientów (punkt 3.2).

Pomiar satysfakcji klientów Urzędu, zgodnie z Modelem PSKU, odbywa się w oparciu o badanie ankietowe, w którym instrumentem pomiarowym jest kwestionariusz ankiety. Do jego skonstruowania niezbędne było opracowanie listy wyznaczników wartości oferty Urzędu, mających znaczenie dla klienta, umożliwiającej pomiar jakości świadczonych przez Urząd usług. W celu jej utworzenia wykorzystano wytyczne Modelu Servqual, który poddano jednak pewnym modyfikacjom w związku z potrzebą uchwycenia specyfiki funkcjonowania Jednostek Samorządu Terytorialnego (JST).

Informacje dotyczące zakresu działalności, oferty i specyfiki funkcjonowania JST gromadzono posiłkując się zarówno źródłami wtórnymi, jak i pierwotnymi. Analizie poddano więc materiały uzyskane bezpośrednio z Urzędów, takie jak: schemat organizacyjny, regulamin organizacyjny, procedura postępowania z dokumentami oraz lista wniosków (druków) dla klientów udostępnianych na stronie internetowej JST. Dane pierwotne pochodziły z wywiadów przeprowadzonych w 10 JST w dniach 25.08-3.09.2010 r. z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu stanowiącego załącznik 1 niniejszego opracowania.

Podstawowe cele, jakie postawiono na etapie zapoznawania się z zakresem działalności, ofertą i specyfiką funkcjonowania JST przyjęły następującą postać:

- 1) rozpoznanie struktury organizacyjnej, zakresu działalności oraz oferty (produktów) Urzędu;
- 2) rozpoznanie systemów zarządzania np. jakością (ISO 9001) lub relacjami z klientami



- (CRM na bazie informatycznego systemu ERP), które skłaniają lub obligują JST do pomiaru satysfakcji klientów;
- 3) rozpoznanie praktyk w zakresie pomiaru satysfakcji klientów (ustalenie czy w Urzędzie mierzy się satysfakcję klientów, jeśli tak – prośba o udostępnienie stosowanego narzędzia badawczego – kwestionariusza ankiety, określenie częstotliwości pomiaru, stosowanych skal pomiarowych oraz mierników satysfakcji klientów);
 - 4) rozpoznanie sposobu zarządzania procesem obsługi klienta (wykorzystywane kanały komunikacyjne /np. kontakt bezpośredni, Internet, punkt informacyjny, telefon, infolinia telefoniczna, ulotki, tablica ogłoszeń/, udogodnienia dla klientów /np. parking, poczekalnia, miejsce zabaw dla dzieci, system eliminacji kolejek, udogodnienia dla niepełnosprawnych, napój dla klientów/, sposoby zwiększania dostępności produktów /np. godziny otwarcia urzędu, Internet, liczba stanowisk obsługi klienta/, pomiary w procesie /np. odsetek błędnych decyzji, czas wydawania decyzji, czas obsługi klienta, liczba skarg klientów/);
 - 5) rozpoznanie wyznaczników satysfakcji klientów (wyznaczników wartości oferty) Urzędu (takich jak np. jasność reguł/instrukcji postępowania dla klienta, zainteresowanie klientem, przyjazność obsługi, wystrój poczekalni i biur, rzetelność i profesjonalizm obsługi, dostępność informacji o produkcie, dokładność i rzetelność uzyskiwanych informacji o produkcie, dostępność produktu, czas pozyskania produktu, adekwatność kosztów pozyskania produktu do jego wartości);
 - 6) pozyskanie danych umożliwiających umieszczenie banera internetowego połączonego z kwestionariuszem internetowym na stronach JST.

W wyniku przeprowadzonych wywiadów ustalono między innymi, że zaledwie w dwóch Urzędach spośród 10 JST powiatu toruńskiego, mianowicie w Starostwie Powiatowym w Toruniu oraz w Urzędzie Miasta Chełmży, prowadzi się pomiary satysfakcji klientów w związku z wymogami wdrożonego systemu zarządzania jakością ISO 9001. Okazało się że, oba Urzędy stosują identyczny kwestionariusz ankiety do pomiaru satysfakcji klientów, złożony z sześciu pytań zamkniętych wyskalowanych prostą skalą nominalną, zawierającą dwa warianty odpowiedzi: „tak” i „nie” oraz jednego pytania otwartego. Kwestionariusz ten pozyskano, aby nie przeoczyć któregoś z zawartych w nim wątków w nowo tworzonego narzędziu pomiarowym. Ponadto ustalono, że:

- 1) liczba stanowisk obsługi klienta waha się w JST od 15 do 80, średnio natomiast kształtuje się na poziomie 32;
- 2) w żadnym spośród 10 JST nie istnieją procedury obsługi klientów, opracowane dla pracowników;
- 3) instrukcje postępowania dla klientów we wszystkich 10 JST przyjmują najczęściej postać instrukcji ustnych, w niektórych Urzędach ich funkcję pełnią tzw. karty usług;
- 4) głównym miernikiem wykorzystywanym w procesie obsługi klientów jest liczba skarg klientów (10 JST), zdecydowanie rzadziej mierzy się: czas wydawania decyzji – według KPA (5 JST), odsetek zadowolonych klientów (2 JST), czas odpowiadania na pisma (1 JST), odsetek błędnych decyzji (1 JST), liczbę odwołań od decyzji (1 JST), liczbę uchylonych decyzji (1 JST), liczbę decyzji odmownych i decyzji pozytywnych (1 JST);
- 5) liczba klientów urzędu (mieszkańców powiatu, gminy lub miasta) waha się od 4200 do 95000, średnio natomiast kształtuje się na poziomie 19000,



6) we wszystkich 10 JST zadeklarowano, że podczas pomiaru satysfakcji klientów na terenie Urzędu lub w GCI (Gminnym Centrum Informacji) bądź w wiosce komputerowej udostępniony zostanie przynajmniej jeden komputer do pomiaru *on-line*, umożliwiający klientom wypełnienie kwestionariusza internetowego.

Wywiady przeprowadzono głównie z Sekretarzami Urzędów (8 JST), raz tylko odpowiedzi udzielał pracownik Działu Promocji. W przypadku 2 JST w wywiadzie uczestniczyli także Wójtowie (2 JST). W 1 JST wywiad przeprowadzono z Panią Naczelnik oraz Panią Inspektor w Wydziale Organizacyjnym i Spraw Obywatelskich.

Ostatnim źródłem informacji, które wykorzystano do opracowania listy wyznaczników wartości oferty Urzędów, a tym samym metodyki do pomiaru satysfakcji klientów Urzędu, był Kodeks Etyki Pracowników Urzędu. Jego wytyczne uwzględniono w związku z potrzebą kalkulowania w oparciu o tworzone narzędzie pomiarowe, poza wskaźnikami satysfakcji klientów, również wskaźnika poziomu etycznego pracowników.

Po utworzeniu listy wyznaczników wartości oferty oraz zaprojektowaniu pierwszej wersji instrumentu pomiarowego, poddano go konsultacjom w 10 JST. Kwestionariusz ankiety przesłano do JST drogą mailową. W konsultacjach wzięły udział 3 JST. Odbływały się one drogą mailową (Urząd Gminy w Złejwsi Wielkiej), telefoniczną (Urząd Gminy w Lubiczu) oraz w drodze spotkań osobistych (Starostwo Powiatowe w Toruniu). Jednocześnie w dwóch JST przeprowadzono badania pilotażowe, w celu przetestowania narzędzia badawczego na niewielkiej próbie klientów Urzędów. Pilotaż odbył się w Starostwie Powiatowym w Toruniu na próbie 23 klientów oraz w Urzędzie Gminy Łysomice na próbie 11 klientów. Kwestionariusz ankiety konsultowano także w biurze projektu z członkami zespołu oraz z specjalistami w dziedzinie badań marketingowych. Uwagi, zebrane w drodze konsultacji i pilotażu, doprowadziły do powstania łącznie pięciu wersji instrumentu pomiarowego. Piąta wersja kwestionariusza ankiety została uznana za ostateczną. Cztery pierwsze wersje narzędzia pomiarowego stanowią załącznik 2 niniejszego opracowania.

2. Pojęcie i istota satysfakcji klientów

W literaturze występuje kilka modeli wyjaśniających powstawanie satysfakcji klienta. Należą do nich: model emocjonalny, model oparty na teorii sprawiedliwości wymiany oraz model oczekiwanej niezgodności. Modele te powstawały na gruncie doświadczeń i badań pochodzących z rynków dóbr i usług dostarczanych przez organizacje gospodarcze (przedsiębiorstwa) w warunkach silnej konkurencji. Tym samym ich przydatność na gruncie sektora usług publicznych, a w szczególności instytucji administracji państwowej, może wydawać się ograniczona. Tak jednak nie jest, bowiem zasadnicze mechanizmy decydujące o powstawaniu u klienta odczucia satysfakcji bądź niezadowolenia są niezmiennie, bez względu na rodzaj organizacji, która dostarcza mu wartość w postaci produktu (wyrobu lub usługi)¹. Instytucję administracji państwowej należy traktować jak każdą organizację, która ma swoich klientów, a jej zadaniem jest dostarczać im wartość. Fakt, że instytucja administracji państwowej w zakresie większości świadczonych usług nie ma konkurencji, a jednocześnie „nabywanie” jej produktów przez klientów podyktowane jest wymogami prawa, nie zwalnia

¹ Termin „produkt” traktowany jest w tym opracowaniu szeroko i obejmuje, poza wyrobem materialnym, także produkt niematerialny, taki jak: usługa, idea czy pomysł.



jej z dbania o klienta i doskonalenia swojej oferty. Są przynajmniej cztery powody, dla których zarządzający JST powinni traktować sprawę pomiaru satysfakcji klientów priorytetowo: (1) Jednostki Samorządu Terytorialnego są instytucjami zaufania społecznego, w przypadku których służba publiczna stanowi zasadniczą treść ich misji – troska o klienta powinna więc być nadrzędną wartością tworzącą ich kultury organizacyjne; (2) pracownicy Urzędów wynagradzani są z budżetu państwa, który zasilają między innymi wpływy z podatków płaconych przez mieszkańców naszego kraju, w tym mieszkańców powiatu toruńskiego, będących klientami JST – oznacza to, że klienci Urzędów jako podatnicy są świadomi (w coraz większym stopniu), że do Urzędu przychodzą po produkty, za które już zapłacili i należy im się sprawna i fachowa obsługa; (3) wyniki pomiaru satysfakcji klientów są najlepszym drogowskazem dla usprawnień organizacyjnych, w tym działań na rzecz doskonalenia jakości świadczonych usług; (4) wzrost satysfakcji klientów organizacji przyczynia się do wzrostu satysfakcji jej pracowników. Warto więc uważnie przestudiować istniejące modele wyjaśniające powstawanie satysfakcji klienta.

W modelu emocjonalnym **satysfakcja klienta** to stan pozytywnej reakcji emocjonalnej towarzyszący ocenie rezultatów użycia produktu. Rezultaty te klient ocenia w kategoriach sukcesu lub porażki, gdzie sukces wywołuje stan satysfakcji, a porażka nagromadzenie emocji negatywnych odbieranych przez klienta jako stan niezadowolenia. Im więcej emocji konsumenta generuje produkt (zarówno pozytywnych, takich jak zachwyty, szczęście, jak i negatywnych – frustracja, rozczarowanie), tym bardziej motywujące działanie będzie miała odczuta przez niego satysfakcja (niezadowolenie) w odniesieniu do przyszłych zachowań, takich jak ponowny zakup lub zmiana marki, wygłaszanie negatywnych lub pozytywnych opinii o produkcie, skargi i reklamacje². Klienci odczuwający satysfakcję mają tendencję do jej ujawniania w ekspresyjny sposób, odczuwający jej brak mniej są skłonni do okazywania emocji. Może się również zdarzyć tak, że użycie produktu wywoła różne i jednocześnie sprzeczne reakcje emocjonalne, np. przyjemność, podniecenie i winę. Sprzeczne emocje mogą także pojawić się w odniesieniu do różnych cech produktu. Z powodu pewnych cech konsument może odczuwać zadowolenie, z powodu innych rozczarowanie lub złość.

Zgodnie z teorią sprawiedliwości wymiany (ang. The Equity Theory) **satysfakcja klienta** pojawia się, gdy spostrzeże on, że stosunek jego własnych korzyści z posiadania produktu do nakładów związanych z jego pozyskaniem jest sprawiedliwy. Ocena odbywa się w kategoriach kosztów i zysków obydwu stron zaangażowanych w transakcję. Kosztami mogą być: pieniądze, wysiłek, czas. Zyskami są korzyści i zobowiązania uzyskane z wymiany, takie, jak możliwości wykorzystania produktów w pożądanym dla siebie sposób oraz oszczędność czasu³.

Transakcja jest rezultatem wymiany, której przedmiotem mogą być produkty, pieniądze, informacje itp. Specyfika transakcji polega na niesymetrycznej relacji wymiany pomiędzy nabywcą a dostawcą. Dodatkowo większość transakcji zawiera element ryzyka

² R.B. Woodruff, B. Robert, *Developing and Applying Consumer Satisfaction Knowledge: Implications for Future Research*, „Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior”, 6 (1995), ss. 1-11.

³ A. Jachnis, J. F. Terelak, *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1998, s. 173.



związanego z niemożnością przewidzenia rezultatów użycia produktu w przyszłości⁴. W zależności od tego, jak trafnie klient oceni te rezultaty przed użyciem produktu, poniesione koszty przewyższą, zrównoważą lub nie dorównają osiągniętym zyskom w odczuciu klienta. Oceniając sprawiedliwość wymiany, swój współczynnik zysków do kosztów odniesie on do tegoż współczynnika dla strony dostawcy. Relacja zyski/koszty oraz bilans współczynników: własnego i dostawcy, dający odpowiedź, kto zyskał, a kto stracił, zadecydują o tym, czy doświadczy on stanu satysfakcji, obojętności czy niezadowolenia. Klienci porównują również swoje współczynniki korzyści/nakłady dla konkretnej oferty z „zyskiem netto” porównań współczynników innych osób (przyjaciół, krewnych), którzy skorzystali z identycznej oferty⁵.

Model oczekiwanej niezgodności (ang. The Expectancy-Disconfirmation Model), rozwijany w latach 1970-tych, jest jednym z podstawowych i najbardziej kompleksowych modeli opisujących powstawanie satysfakcji. Według niego klient ocenia poziom swojej satysfakcji na podstawie zderzenia doświadczeń z produktem z wcześniejszymi oczekiwaniami. Zgodnie z tym modelem **satysfakcja klienta** jest „...emocjonalną odpowiedzią wywołaną przez poznawczo-oceniający proces, w którym postrzegane cechy produktu konsument porównuje ze swoją wizją wartości (potrzebami, pragnieniami)”⁶. Inna definicja mówi, że **satysfakcja** jest „...stanem odczuwanym przez jednostkę, związanym z porównaniem *postrzeganych* cech produktu z *oczekiwaniem* jednostki dotyczących tychże cech”⁷. Jeśli produkt pod jakimś względem nie odpowiada wcześniejszym oczekiwaniom, to nabywca jest niezadowolony. Jeśli oczekiwania zostają spełnione, nabywca jest usatysfakcjonowany. Jeśli cechy produktu przekraczają oczekiwania, to nabywca jest zachwycony. Ocena doświadczenia konsumpcyjnego w kategoriach satysfakcji dokonuje się więc w ramach kontinuum, od niepożądanego braku satysfakcji do pożądanej satysfakcji⁸.

Nabywcy kształtują swoje oczekiwania na podstawie wcześniejszych doświadczeń, związanych z nabywaniem danego produktu, na podstawie opinii przyjaciół i krewnych oraz informacji i obietnic składanych przez sprzedającego (dostawcę) i konkurencję. Jeśli przedsiębiorstwo (organizacja) poprzez działania marketingowe podniesie poziom oczekiwań związanych z produktem zbyt wysoko i dostarczy produkt nie spełniający tych oczekiwań, to klient będzie najprawdopodobniej niezadowolony i rozczarowany. Z drugiej strony, jeśli przedsiębiorstwo (organizacja) określi oczekiwania na zbyt niskim poziomie, to nie przyciągnie wystarczająco dużej liczby nabywców, choć zadowolony, być może nawet ponad miarę, już pozyskanych klientów.

Teorię satysfakcji klienta według modelu oczekiwanej niezgodności graficznie prezentuje rysunek 1.

⁴ K. Gronhaug, M.C. Gilly, *A Transaction Cost Approach to Consumer Dissatisfaction and Complaint Actions*, „Journal of Economic Psychology”, 1991, 12 (1), ss. 165-183, cytata za A. Jachnis, J. F. Terelak, op. cit, s. 172.

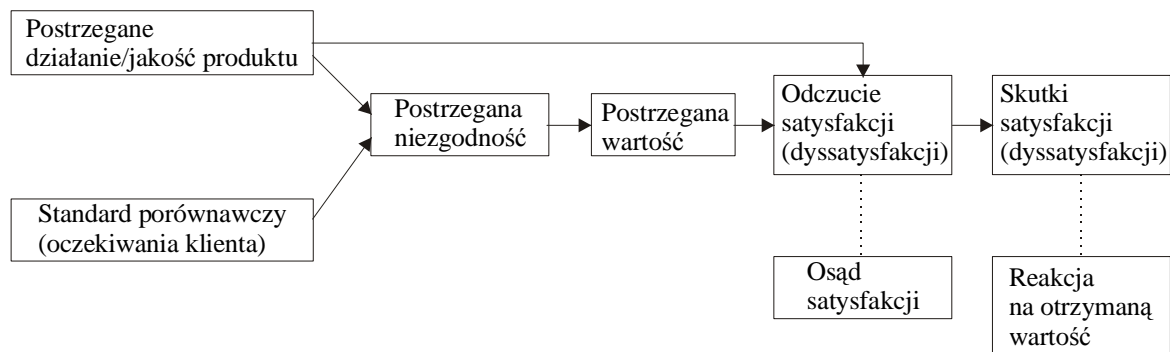
⁵ A. Meyer, P. Westerbarkey, *Measuring and managing hotel guest satisfaction* [w:] M.D. Olsen, R. Teare, E. Gummesson (red.), *Service Quality In Hospitality Organisations*, Cassel 1996, s. 190.

⁶ Tamże, s. 190.

⁷ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 35.

⁸ R.A. Westbrook, R.L. Oliver, *The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction*, „Journal of Consumer Research”, 1991, 18 (1), ss. 84-91, cytata za A. Jachnis, J. F. Terelak, op. cit, s. 168.

Rysunek 1. Teoria satysfakcji klienta



Źródło: R. Haffer, *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar*, [w:] S. Sudół, J. Szymczak i M. Haffer (red.), *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000, s. 288.

Postrzegane działanie/jakość produktu jest porównywane ze standardem reprezentującym oczekiwania co do tego działania (jakości). Porównanie to skutkuje zazwyczaj niezgodnością, czyli różnicą pomiędzy tym, co było oczekiwane i tym, co otrzymano. Poprzez to porównanie klient określa, jaką wartość dostarczył mu produkt. Ponadto na postrzeganą przez klienta wartość ma wpływ porównanie jakości produktu z poniesionymi kosztami jego nabycia, w tym również ceną⁹. Należałoby w tym miejscu dokonać rozróżnienia pomiędzy satysfakcją klienta i wartością dla klienta, zwłaszcza dlatego, że choć różne, obie koncepcje są sobie bardzo bliskie. **Wartość dla klienta** opisuje naturę związku między produktem, użytkownikiem i jego celami w konkretnej sytuacji konsumpcyjnej lub użytkowej, podczas gdy **satysfakcja konsumenta** jest odzwierciedleniem *reakcji* klienta na wartość otrzymaną wraz z konkretną ofertą. **Wartość dla klienta** jest więc „...jego wyobrażeniem tego, co ma się stać w danej sytuacji, z pomocą oferowanego produktu, aby zapewnić mu realizację jego upragnionego celu”¹⁰. **Wartość dostarczana klientowi** jest natomiast „...różnicą pomiędzy całkowitą wartością produktu dla klienta oraz kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem. Całkowita wartość produktu dla klienta jest sumą korzyści, jakich oczekuje on od danego produktu”¹¹. Tak więc dopiero, kiedy klient wyrobi sobie własną ocenę wartości określonego produktu, odnoszącą się do kosztów pozyskania produktu oraz standardu porównawczego, którym posługuje się w danej sytuacji, możliwym będzie dla niego osąd satysfakcji. W związku z tym, iż poszczególni nabywcy różnie postrzegają wartość tego samego produktu, poziom ich satysfakcji z jego posiadania i użytkowania również będzie różny.

Postrzeżenie produktu może powodować trzy sytuacje:

- pozytywną niezgodność, gdy właściwości produktu przekraczają oczekiwania klienta;
- zgodność ze standardem porównawczym, gdy właściwości produktu potwierdzają oczekiwania klienta;
- negatywną niezgodność, gdy właściwości produktu nie dościsgają oczekiwań klienta.

⁹ R. Hallowell, *The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability, an empirical study*, „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 7 No 4, 1996, s. 28.

¹⁰ R.B. Woodruff, S.F. Gardial, op. cit., s. 20.

¹¹ Ph. Kotler, op. cit., s. 33.



Sytuacjom tym towarzyszy odpowiedni poziom satysfakcji odczuwanej przez klienta. Nie jest ona jednak samym porównaniem zawartym w procesie określania niezgodności, ale odpowiedzią klienta na to porównanie, jego oceną bądź odczuciem wynikającym z tego porównania. **Satysfakcję** można więc zdefiniować jako „...pozytywne lub negatywne odczucie klienta w związku z wartością, którą otrzymał jako rezultat „skorzystania” z określonej oferty produktowej w specyficznej sytuacji. Odczucie to może być bezpośrednią reakcją na korzystanie z produktu lub „całkowitą” reakcją na serię doświadczonych sytuacji”¹².

Należy zwrócić uwagę, że potwierdzenie oczekiwań po konsumpcji lub użyciu produktu nie wyklucza możliwości wystąpienia niezadowolenia¹³. Na przykład, jeśli konsument spodziewa się niskiej jakości produktu, a mimo to nabywa go z powodu ograniczeń popytowych lub ceny, po zakupie wystąpi zgodność z jego wcześniejszymi oczekiwaniami. Niska jakość produktu da mu się jednak we znaki, wywołując poczucie niezadowolenia z jego użytkowania. Najwyraźniej fakt, że oczekiwania są potwierdzone jest niewystarczający dla zaistnienia satysfakcji. Postrzegana po zakupie jakość produktu może mieć silniejszy wpływ na satysfakcję niż oczekiwania przed dokonaniem zakupu.

Zgodnie z modelem oczekiwanej niezgodności satysfakcja klienta wyraża związek pomiędzy rzeczywistym działaniem produktu (rzeczywistą jakością produktu) a standardem porównawczym. Klienci nie posługują się oczywiście jednym sprawdzonym standardem normatywnym. Decydując się na produkt, poszukują oni rozwiązań w najlepszej kombinacji takich jego aspektów, jak specyficzne funkcje lub działanie, oszczędności kosztów, wygoda (komfort), łatwość użytkowania, oszczędność czasu, niezawodność (solidność), grzeczność i sprawność obsługi i wiele innych. Postrzegana, specyficzna kombinacja tych czynników może ogromnie różnić się, nie tylko wśród różnych klientów, ale również dla tych samych klientów w czasie¹⁴. Dlatego standardy wykorzystywane przez klientów do porównań różnią się w zależności od rodzaju produktu, sytuacji i doświadczeń, jakie mieli¹⁵.

Standardami porównawczymi mogą być:¹⁶

- *oczekiwania*, które wyrażają przekonanie klienta co do tego, jak dany produkt będzie działał (jaką jakością będzie się charakteryzować);
- *ideaty*, które wyrażają życzenie klienta co do tego, jak dany produkt będzie działał (jaką jakością będzie się charakteryzować);
- *produkty konkurentów*, które klient może traktować jako wzorzec, do którego dokonuje porównań;
- *inne kategorie produktu*, np. substytuty, do których klient porównuje produkt poddawany ocenie;
- *obietnice rynkowe*, które składane są przez sprzedawców, producentów lub pracowników firmy (organizacji), a także docierające w postaci reklam lub innych form komunikacji rynkowej;
- *normy przemysłowe*, które wykorzystuje klient o odpowiednim doświadczeniu i wiedzy o danej kategorii produktu i jego markach, mający wyrobione swoje własne

¹² R.B. Woodruff, S.F. Gardial, op. cit., s. 95.

¹³ C. Fornell, op. cit., ss. 105-106.

¹⁴ C.C. Wilson, M.E. Kennedy, C.J. Trammell, *Superior Product Development. Managing the Process for Innovative Products*, Basil Blackwell Inc., Cambridge 1996, s. 60.

¹⁵ A. Meyer, P. Westerbarkey, op. cit., s. 189.

¹⁶ R.B. Woodruff, S.F. Gardial, op. cit., ss. 90-93.



zdanie co do tego, jaki powinien być poziom danej cechy produktu i traktujący go jako standard do porównań.

Odczucie satysfakcji lub niezadowolenia wiąże się z dokonaniem osądu, który jest absolutnie subiektywny dla każdego nabywcy. Charakterystyczne jest to, że osąd ten ma miejsce w czasie lub po konsumpcji produktu przez klienta. W odczuciu satysfakcji zawarty jest jej emocjonalny komponent. To emocja, a nie sama percepcja produktu, niesie z sobą satysfakcję lub niezadowolenie. Uczucia odczuwane przez klienta mogą być bardzo różne i wahać od łagodnych (np. zadowolenie) do silnych, intensywnych (np. złość). Zwłaszcza silne odczucia mają istotny wpływ na dalsze reakcje i zachowania klienta, a więc na skutki satysfakcji. Wśród nich wymienić można intencje ponownego zakupu, wygłaszanie negatywnych lub pozytywnych opinii, oddanie klientów i lojalność, ponowny zakup lub zmianę marki, skargi i inne.

Opisane modele powstawania satysfakcji dopiero traktowane łącznie pozwalają w pełni zrozumieć mechanizm kształtowania się u klienta poczucia satysfakcji lub niezadowolenia w konkretnej sytuacji użytkowej. Przewijają się w nich dwa rodzaje satysfakcji, mianowicie satysfakcja traktowana jako jednorazowe odczucie (satysfakcja transakcyjna) oraz jako trwały stan odnoszący się do doświadczeń nagromadzonych podczas wielokrotnego kontaktu z produktem (satysfakcja skumulowana). W tym drugim przypadku **satysfakcję** można określić również jako całkowitą *postawę* wobec nabytego produktu, ujawniającą się po konsumpcji lub użyciu. W literaturze spotyka się jednak poglądy nakazujące odróżnić satysfakcję od postawy, która reprezentuje bardziej globalną ocenę klasy nabywanych produktów i nie odnosi się tylko do określonej marki, tak jak ma to miejsce w przypadku satysfakcji, która, zgodnie z tym podejściem, może być traktowana co najwyżej jako warunek opartej na doświadczeniach zmiany postawy¹⁷.

Satysfakcję klienta często określa się jako konieczną dla osiągnięcia lojalności klientów. To usatysfakcjonowani klienci stają się stałymi klientami organizacji, a dzięki pozytywnym opiniom o produkcie, budują dobry wizerunek organizacji, prowadzący do wzrostu sprzedaży i jej zyskowności¹⁸. Lojalność, jak i odwrócenie się od organizacji i psucie jej wizerunku, mają jednak miejsce zazwyczaj przy skrajnie intensywnych emocjonalnie odczuciach na skali zadowolenie-niezadowolenie. Silne rozczarowanie, złość mogą prowadzić do zmiany marki produktu. Zachwyt, olśnienie wpłyną na utrwalanie postaw lojalności klientów. Umiarkowane stany satysfakcji w mniejszym stopniu będą wywoływać tak skrajne zachowania czy postawy. Szczególnie silny wpływ na budowę lojalności będzie miała satysfakcja skumulowana, oznaczająca, że klient, mimo nawet przeciętnego stanu odczuwanej satysfakcji, w każdej sytuacji użytkowej uzyskuje ten sam jej poziom, nigdy się nie zawodzi na danym produkcie i tym samym darzy go zaufaniem. Lojalności klientów będzie więc sprzyjać satysfakcja doświadczana przez nich wielokrotnie, zwłaszcza gdy będzie ona wykazywać tendencję wzrostową, w miarę wzrostu wartości produktu dostarczonej przez organizację. Wynika z tego, że nie tylko sama satysfakcja uzyskiwana przez klientów organizacji warunkuje i gwarantuje ich lojalność. Stała orientacja na klienta oraz budowanie trwałych związków z klientami, a także nieustawanie w wysiłkach poznawania tego, co stanowi pożądaną dla nich wartość to kluczowe czynniki sukcesu w działaniach na rzecz

¹⁷ R.L. Oliver, *A cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*, „Journal of Marketing Research”, 1980, 17(4), ss. 460-469.

¹⁸ A. Meyer, P. Westerbarkey, op. cit., s. 186.



zdobywania lojalności nabywców. W ramach procesu rozpoznawania wartości dla klienta, organizacja powinno dokonywać pomiaru tak bieżącej wartości dla klienta i jego satysfakcji, jak i przewidywać co do przyszłej wartości dla klienta w ramach usystematyzowanego zespołu działań informacyjnych.

3. Metody pomiaru satysfakcji klientów

Wszystkie przedsiębiorstwa podejmują decyzje dotyczące wyboru rodzajów wartości, które powinni otrzymać ich docelowi klienci. Decyzje takie powinny być również podejmowane w organizacjach publicznych. **Wyznacznikami wartości dla klientów** są „...szczególne aspekty (atrybuty) oferowanego produktu i/lub konsekwencje jego użycia, które są pożądane przez nich w określonych sytuacjach”¹⁹. Pomiar satysfakcji, w pierwszej kolejności, powinien odbywać się pod kątem zbadania, jak dobrze radzi sobie organizacja z dostarczaniem pożądanej przez klientów wartości. Należy jednak pamiętać, że pomiędzy oczekiwaniami klientów, a więc ich percepcją wartości, a tym, za co uważają je organizacje leży często duża przepaść²⁰. Organizacje nie powinny więc szczędzić starań w kierunku rozpoznawania tego, co stanowi wartość dla ich klientów. Dlatego kompletny proces pomiaru satysfakcji obejmuje analizę wyników pomiaru wartości dla klienta, określenie ważności poszczególnych wyznaczników wartości dla klienta, przeprowadzenie właściwego badania satysfakcji klientów, analizę danych pochodzących z badania satysfakcji oraz określenie przyczyn sił i słabości przedsiębiorstwa w satysfakcjonowaniu nabywców, aby na tej podstawie możliwe było zaplanowanie działań doskonalących ofertę organizacji.

Pomiar wartości dla klienta jest kluczowy dla sprawnego przeprowadzenia pomiaru satysfakcji klienta, która może być mierzona na różnych poziomach zbieżnych z hierarchią wartości. Dlatego ważne jest, aby poprawnie określić listę pożądanych przez klienta wyznaczników wartości, jakie powinien dostarczać produkt, zgodnie z ich hierarchią oraz wybrać z niej najważniejsze, na podstawie których przeprowadzany będzie pomiar satysfakcji. Hierarchia wartości obejmuje: (1) *atrybuty* (opisujące produkt np. wytrzymałość materiału, czas obsługi), (2) *konsekwencje* (opisujące, co dzieje się z klientem w rezultacie nabycia produktu, np. łatwość użycia, wygoda, niezawodność) i (3) *pożądane stany końcowe* (opisujące fundamentalne cele i wartości klienta związane z nabyciem produktu np. bezpieczeństwo, poczucie piękna, komfort psychiczny). Przy tworzeniu listy najważniejszych wyznaczników wartości należy pamiętać: (1) aby ostro różniły się one od siebie, (2) aby ich ocena jasno implikowała działania, jakie muszą być podjęte w celu dokonania usprawnień oraz (3) aby w opinii klientów istotnie determinowały one całkowitą wartość otrzymywaną z produktu²¹.

Nie ma doskonałych metod pomiaru satysfakcji klientów. Zawsze będą one narażone na pewien błąd szacunku, ponieważ trudno jest mierzyć emocjonalne reakcje człowieka. Poza tym pomiar satysfakcji klienta w oderwaniu od jej przyczyn i konsekwencji, a następnie jej retrospektywna ocena w stosunku do różnych kryteriów funkcjonowania organizacji,

¹⁹ R.B. Woodruff, S.F. Gardial, op. cit., s. 21.

²⁰ J.S. Oakland, D. Beardmore, *Best practice customer service*, „Total Quality Management”, Vol. 6, No. 2, 1995, s. 136.

²¹ Szerzej na ten temat zob. R.B. Woodruff, S.F. Gardial, op. cit., ss. 65-70 oraz 231-38.



może dostarczać mało dokładnych wyników, nie mających widocznego związku z wynikami ekonomicznymi organizacji. W literaturze przedmiotu spotyka się jednak wiele sposobów pomiaru satysfakcji klienta, a w rezultacie wiele jej mierników²². Zgodnie z teorią satysfakcji, zaprezentowaną na rysunku 1, wymienić można trzy główne kategorie jej mierników: (1) wyznaczniki wartości produktu i stopień niezgodności (2) odczucia satysfakcji (satysfakcję ogólną) oraz (3) skutki satysfakcji. Ze względu na swoją różnorodność, metody pomiaru satysfakcji klientów dostarczają organizacjom informacji dających wszechstronny obraz kształtowania się satysfakcji nabywców ze względu na powyższe jej mierniki lub inne przyjęte kategorie zmiennych wyrażających stopień usatysfakcjonowania klientów.

Organizacje poznają satysfakcję swoich klientów na różne sposoby. Zazwyczaj nie stosują jednej sprawdzonej metody pomiaru satysfakcji, lecz zespół metod i mierników, których dobór uzależniają od specyfiki swojej działalności. Najlepszy efekt uzyskują organizacje, które wykorzystują kilka metod wzajemnie komplementarnych. Każda z nich dostarcza bowiem innych informacji o klientach i stopniu ich zadowolenia. Wszystkie te informacje mogą być ważne dla organizacji i stanowić podstawę działań doskonalących produkty w celu dostarczania pożądaných wartości klientom. Poza tym wskaźniki satysfakcji pośrednio pozwalają określić stopień lojalności i możliwości utrzymania klientów przez organizację. Wreszcie, w przypadku organizacji gospodarczych, podczas gdy zyski mierzą rezultaty przeszłej działalności, mierniki satysfakcji wskazują, jakie zyski przedsiębiorstwo osiągnie w najbliższej przyszłości. Satysfakcja jest więc ważnym wskaźnikiem efektywności działania przedsiębiorstwa²³. Jej pomiar może stanowić dla menedżerów element systemu wczesnego ostrzegania.

Wśród metod wykorzystywanych w zbieraniu informacji do pomiaru satysfakcji klientów wyróżnić można metody bezpośrednie i pośrednie²⁴. Metody bezpośrednie mierzą percepcję klientów w odniesieniu do tego, jak dobrze organizacja dostarcza im pożądaną wartość w produkcie. Pozwalają na uzyskanie informacji na temat bezpośredniej reakcji klientów. Od tego, jak postrzegają oni produkt organizacji zależy będą ich dalsze zachowania, a więc skutki satysfakcji, zgodnie z modelem przedstawionym na rysunku 1. Metody pośrednie omijają opinię konsumentów mierząc różne wyznaczniki satysfakcji, które zazwyczaj odzwierciedlają ich zachowania na rynku. Na przykład dane dotyczące powtórnych klientów wskazują liczbę nabywców, którzy dokonali powtórnych zakupów produktu u tego samego dostawcy. Używając metod pośrednich zakłada się, że klienci faktycznie zachowują się w sposób zgodny z poziomem ich satysfakcji, a przyjęty jej wyznacznik jest z nią silnie skorelowany. Należy jednak pamiętać, że dane pochodzące z metod bezpośrednich, są lepszym barometrem sytuacji rynkowej niż pośrednie wyznaczniki satysfakcji, takie jak np. trendy sprzedaży lub udziału w rynku. Stosując metody bezpośrednie organizacja musi być jednak gotowa odpowiedzieć na sugestie i uwagi swoich klientów, bowiem poświęcając swój czas na określenie stopnia swojej satysfakcji liczą oni również na reakcję dostawcy.

²² Ze względu na różne cele badań empirycznych, wykorzystuje się ponad 30 różnych mierników satysfakcji klientów, zob. D.R. Hausknecht, *Measurement scales in consumer satisfaction/dissatisfaction*, „Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour”, Vol. 3, 1990, ss. 1-11.

²³ Szerzej na ten temat zob. R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002, ss. 117-119.

²⁴ Por. *Total Quality Management. The key to business improvement*, A Paratec briefing. Chapman & Hall, London 1995, s. 64, R.B. Woodruff, S.F. Gardial, op. cit., ss. 223-224 oraz J.S. Oakland, D. Beardmore, op.cit., s. 145.



W ramach grupy metod bezpośrednich, dostarczających informacji na temat satysfakcji klientów, należy wymienić:

- systemy skarg i sugestii (pisemnych i werbalnych),
- technikę wypadków krytycznych,
- badania ankietowe klientów, przeprowadzane przez samą organizację lub niezależną organizację zewnętrzną (np. firmę badawczą lub konsultingową),
- zogniskowane grupy dyskusyjne (ang. *focus groups*) lub grupy użytkowników (ang. *user groups*),
- wywiady telefoniczne lub osobiste menedżerów z klientami,
- analizę utraty klientów,
- badanie „jakości” pracowników.

Wśród pośrednich metod pomiaru satysfakcji konsumentów można wyróżnić:

- pozorne zakupy (ang. *ghost shopping*),
- powtórni klienci (ang. *repeat customers*),
- benchmarking zewnętrzny,
- benchmarking wewnętrzny,
- trendy sprzedaży,
- trendy udziału w rynku,
- trendy zwrotu z inwestycji,
- raporty pracowników pierwszego kontaktu z klientami i serwisu.
- raporty stowarzyszeń przemysłowych.

Charakterystykę wszystkich wyżej wymienionych metod znaleźć można w: R. Haffer, *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar*, [w:] S. Sudoł, J. Szymczak i M. Haffer (red.), *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000, ss. 293-398.

W dalszej części niniejszego opracowania skupiono się na omówieniu zastosowanej w projekcie metody pomiaru satysfakcji klientów, mianowicie metody badań ankietowych.

Badania ankietowe organizacje mogą przeprowadzać indywidualnie lub zlecać instytucjom zewnętrznym (np. firmom badawczym lub konsultingowym). Bazują one na kwestionariuszu i zazwyczaj mają charakter okresowy, dzięki czemu mogą wychwytywać trendy zmian w zadowoleniu klientów. Metoda ta pozwala uzyskać dane zarówno jakościowe, jak i ilościowe. Organizacje tą drogą mogą poznać opinie klientów w związku z różnymi aspektami swych działań, a także ich poglądy na temat działalności konkurencji. Mogą także oszacować poziom satysfakcji klientów ze względu na poszczególne cechy (atrybuty) i konsekwencje użycia dostarczanego im produktu, a więc wyznaczniki wartości dla klienta oraz oceniać stopień własnego spełnienia kryteriów oczekiwanych przez klientów. Pomocna w tym może być zaproponowana przez J.A. Martalla i J.C. James macierz „ważności-stopnia osiągnięcia kryterium” (*importance-performance matrix*), którą przedstawia rysunek 2²⁵.

²⁵ J.A. Martalla, J.C. James, *Importance-performance analysis*, „Journal of Marketing”, 41, 1977, ss. 51-61.



Rysunek 3. Przykłady skal do pomiaru satysfakcji

(a)							
Postrzegany stopień realizacji atrybutów i konsekwencji użycia produktu							
(ocena poszczególnych wyznaczników wartości dla klienta produktu w opinii klienta)							
	Wybitny					Bardzo słaby	
Wygoda	1	2	3	4	5	6 7	
Bezpieczeństwo	1	2	3	4	5	6 7	
Niezawodność	1	2	3	4	5	6 7	
(b)							
Postrzegana niezgodność							
(porównanie postrzeganego stopnia realizacji atrybutów i konsekwencji użycia produktu organizacji do tychże u najlepszego zdaniem klienta konkurenta)							
	Dużo lepszy			Dużo gorszy			
Wygoda	1	2	3	4	5	6 7	
Bezpieczeństwo	1	2	3	4	5	6 7	
Niezawodność	1	2	3	4	5	6 7	
(c)							
Odczucia satysfakcji - Satysfakcja ogólna							
(ocena stopnia usatysfakcjonowania klienta z produktu)							
Bardzo nieusatysfakcjonowany	Znacznie nieusatysfakcjonowany	Nieznacznie nieusatysfakcjonowany	Ani usatysfakcjonowany ani nieusatysfakcjonowany	Nieznacznie usatysfakcjonowany	Znacznie usatysfakcjonowany	Bardzo usatysfakcjonowany	
1	2	3	4	5	6	7	
(d)							
Odczucia satysfakcji - Ogólne emocje							
(ocena odczuć emocjonalnych klienta związanych z produktem)							
Rozczarowany (oburzony)	Niezadowolony	Nieznacznie niezadowolony	Obojętny	Nieznacznie zadowolony	Zadowolony	Zachwycony	
1	2	3	4	5	6	7	
(e)							
Skutki satysfakcji - Wygłaszane opinie							
(ocena skłonności klienta do wygłaszania pozytywnych lub negatywnych opinii o produkcie)							
Jakie są szanse, że wygłosisz:						Na pewno nie	Na pewno tak
Swojej rodzinie/przyjaciołom <i>pozytywną</i> opinię na temat produktu:	1	2	3	4	5	6 7	
Swojej rodzinie/przyjaciołom <i>negatywną</i> opinię na temat produktu:	1	2	3	4	5	6 7	
(f)							
Skutki satysfakcji - Intencje ponownego zakupu							
(ocena skłonności klienta do ponownego zakupu produktu)							
Jakie są szanse, że po raz kolejny kupisz produkt:						Na pewno nie	Na pewno tak
	1	2	3	4	5	6 7	

Źródło: R.B. Woodruff, S.F. Gardial, op. cit., ss. 239-40.



Według skal (c) i (d) możliwe jest zmierzenie satysfakcji ogólnej. Tak w tych, jak i w pozostałych przypadkach, można przyjmować różną rozpiętość skal, na przykład pięcio- lub dziesięcio-punktową. Przy pomiarze satysfakcji ogólnej, ważne jest tylko, aby możliwie każdemu punktowi odpowiadał jasny werbalny opis. Spotyka się również skale obrazkowe, np. trzy-stopniowa skala Likerta, zwana *Smiling Faces Scale*²⁶, w której ☺ oznacza pozytywną niezgodność w zakresie ocenianego wyznacznika wartości produktu lub satysfakcję, ☹ oznacza zgodność z oczekiwaniami lub stan obojętności, ☹ oznacza negatywną niezgodność lub niezadowolenie.

Skale (e) i (f) służą do pomiaru skutków satysfakcji, wśród których poza negatywnymi lub pozytywnymi opiniami na temat produktu lub intencjami ponownego zakupu, można mierzyć skłonność konsumentów do zmiany marki produktu, lojalność wobec konkretnej marki produktu i inne.

W ramach ankietowego badania satysfakcji można poprosić respondentów, by wymienili wszystkie problemy, z jakimi spotkali się w związku z produktem przedsiębiorstwa i wszystkie usprawnienia, które mogliby zasugerować. W ten sposób menedżerowie uzyskać mogą wiele cennych wskazówek co do kształtowania się przyszłych preferencji dotychczasowych użytkowników produktów przedsiębiorstwa. Jakościowy charakter tych danych stwarza jednak większe trudności ich obróbki niż w przypadku danych ilościowych.

Oprócz wymienionych czterech elementów, które powinny być zawarte w kwestionariuszu ankiety, a więc: wyznaczników wartości produktu i stopnia niezgodności, satysfakcji ogólnej, skutków satysfakcji oraz otwartego pytania o problemy i uwagi na temat produktu i jego użytkowania, kwestionariusz winny otwierać informacje na temat zachowań klientów w związku z kupnem i użyciem produktu (np. częstotliwość zakupu lub użycia produktu, nabywane modele produktu), zamykać natomiast – charakterystyki respondentów (metryczki) umożliwiające ich właściwą klasyfikację oraz dające możliwość kontroli reprezentatywności próby (np. dane demograficzne, dotyczące stylu życia, wiek, wykształcenie).

Kwestionariusze ankiety dołączane bywają również do produktów (wyrobów lub usług). Aby uzyskać wysoką stopę zwrotu kwestionariuszy ankiet, organizacje stosują różnego rodzaju zachęty w postaci nagród lub kuponów dyskontowych na swoje produkty.

Wśród popularnych modeli, stanowiących podstawę ankietowych badań satysfakcji klientów wymienić można Model Servqual oraz Model Europejskiego Indeksu Satysfakcji Klientów. Zostały one omówione w dwóch kolejnych punktach.

3.1. Model Servqual

Model Servqual został opracowany w latach 1983-1985 przez amerykańskich uczonych A. Parasuramana, V.A. Zeithamla i L. Berry'ego²⁷. Przeznaczony jest on do mierzenia percepcji jakości usług. Stosowany jest on przez liczne organizacje, począwszy od

²⁶ J. Jacoby, D.B. Kyner, *Brand Loyalty Vs. Repeat Purchasing Behaviour*, „Journal of Marketing Research”, Vol. X, February 1973, s. 4.

²⁷ A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L. Berry, *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, „Journal of Marketing”, Fall 1985, No. 49, ss. 41-50.



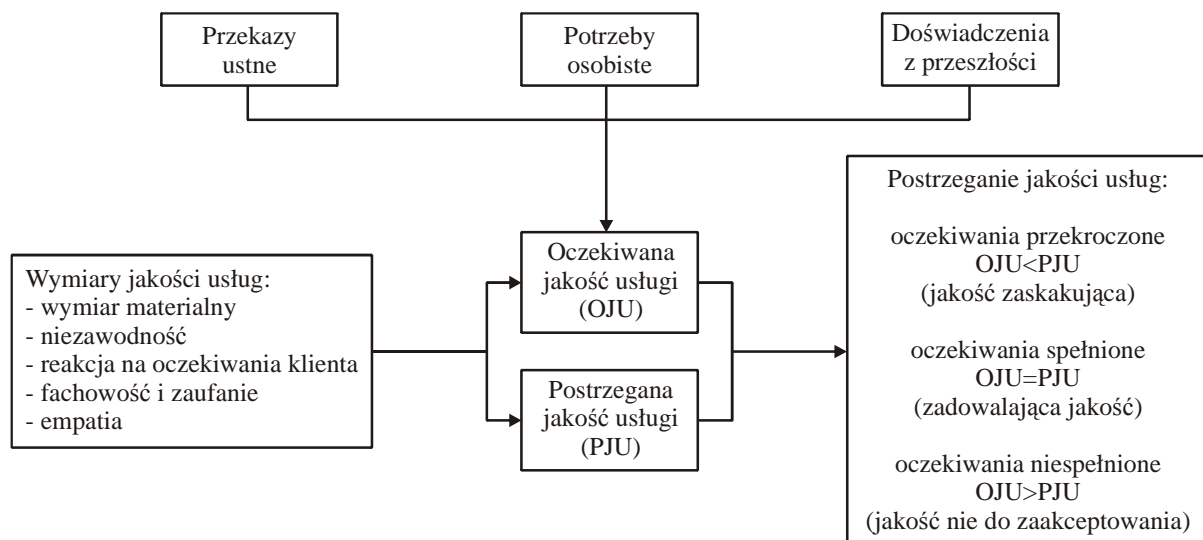
międzynarodowych korporacji, przez szkoły wyższe, służbę zdrowia, banki, na bibliotekach skończywszy.

W wyniku licznych prac badawczych autorzy metody zdefiniowali pięć luk dotyczących jakości usług:²⁸

- pierwsza określana jest jako różnica między oczekiwaniami klienta a postrzeganiem tych oczekiwań przez kierownictwo organizacji;
- druga stanowi różnicę między postrzeganiem oczekiwań klientów przez kadre zarządzającą a specyfikacją jakości usług;
- trzecia to różnica między specyfikacją jakości usług a jakością świadczenia usługi;
- luka czwarta określa różnicę między jakością świadczenia usługi a informacjami, które uzyskał klient na jej temat;
- piąta luka wyraża różnicę między poziomem spełnienia oczekiwań a postrzeganiem jakości usługi przez klienta.

W latach 1985-1998 prace autorów Modelu Servqual koncentrowały się na luce piątej i w rezultacie doprowadziły do stworzenia metody badania jakości usług polegającej na pomiarze różnic pomiędzy poziomem zaspokojenia oczekiwań a postrzeganiem jakości usług przez klienta, zgodnie z logiką wskazaną na rysunku 4.

Rysunek 4. Postrzeganie jakości usług w Modelu Servqual



Źródło: A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L. Berry, *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, „Journal of Marketing”, Fall 1985, No. 49, ss. 41-50.

A. Parasuraman, V.A. Zeithaml i L. Berry opracowali instrument pomiarowy w postaci kwestionariusza ankiety, który obejmował dwadzieścia dwa kryteria jakości usług, zgrupowane w obrębie pięciu wymiarów jakości usług, takich jak:²⁹

- wymiar materialny (konkrety)** – fizyczne parametry, sprzęt, wygląd personelu (wygląd zewnętrzny organizacji) – kryteria 1-4;

²⁸ R. Karaszewski, *Zarządzanie Jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 22.

²⁹ Por. N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, ss. 331-333.



- niezawodność (rzetelność)** – umiejętność wykonania obiecanej usługi starannie i dokładnie (rzetelnie i właściwie) – kryteria 5-9;
- reakcja na oczekiwania klienta (chęć współpracy)** – chęć pomocy klientom oraz zapewnienia im punktualnej obsługi (usług na czas) – kryteria 10-13;
- fachowość i zaufanie (pewność)** – wiedza (kompetencje) i uprzejmość pracowników oraz ich umiejętność wzbudzania zaufania – kryteria 14-17;
- empatia** – troskliwa, zindywidualizowana obsługa, jaką organizacja zapewnia swoim klientom – kryteria 18-22.

Dwadzieścia dwa kryteria oceny jakości usług przyjmują w kwestionariuszu **Servqual** postać twierdzeń dotyczących oczekiwań i spostrzeżeń klientów, wskazanych w tabeli 1. Zadaniem respondentów jest ustosunkowanie się do tych twierdzeń, a więc wskazanie, w jakim stopniu zgadzają się z nimi lub nie. Każde twierdzenie jest zwykle punktowane w skali od 1 do 7 (choć stosowane są także skale 5-cio i 10-cio stopniowe), gdzie 1 oznacza zdecydowanie nie zgadzam się, 7 – zdecydowanie zgadzam się.

Tabela 1. Składowe kwestionariusza Servqual

Lp.	Kryteria oceny jakości usług w Modelu Servqual	Oczekiwania względem organizacji idealnej (skala 1-7)	Percepcja jakości usług ocenianej organizacji (skala 1-7)	Różnica punktów (kolumna 3 minus kolumna 4)
1	2	3	4	5
I	Wymiar materialny (konkrety)			
1	Organizacja posiada nowoczesne wyposażenie			
2	Wyposażenie i obiekty organizacji mają atrakcyjny wygląd			
3	Pracownicy organizacji są zadbani i elegancko ubrani			
4	Materiały dotyczące usług organizacji (takie jak ulotki czy komunikaty) są atrakcyjne wizualnie			
II	Niezawodność (rzetelność)			
5	Organizacja dotrzymuje składanych obietnic			
6	Kiedy klient zwraca się do organizacji z problemem, okazuje ona szczerze zainteresowanie jego rozwiązaniem			
7	Organizacja już za pierwszym razem wykonuje usługę właściwie			
8	Organizacja wykonuje usługi w przyrzeczonej terminie			
9	Organizacja dokłada wszelkich starań, aby mieć dokumentację wolną od błędów			
III	Reakcja na oczekiwania klienta (chęć współpracy)			
10	Pracownicy organizacji informują o terminie realizacji usługi			
11	Pracownicy organizacji świadczą usługi terminowo			
12	Pracownicy organizacji zawsze są chętni do pomocy klientom			
13	Pracownicy organizacji nigdy nie są tak zajęci, aby nie zareagować na prośby klienta			
IV	Fachowość i zaufanie (pewność)			
14	Zachowanie pracowników organizacji wzbudza zaufanie			
15	Dokonując transakcji z organizacją klient ma poczucie bezpieczeństwa			
ciąg dalszy tabeli 1				
1	2	3	4	5



16	Pracownicy organizacji zawsze są uprzejmi w stosunku do klienta			
17	Pracownicy organizacji zawsze posiadają wiedzę pozwalającą im na udzielenie odpowiedzi na pytania klienta			
V	Empatia			
18	Organizacja traktuje klienta indywidualnie			
19	Organizacja jest otwarta w godzinach dogodnych dla klienta			
20	W organizacji są pracownicy, którzy zapewniają klientowi specjalną uwagę			
21	Organizacja ma na celu najlepszą realizację interesów klienta			
22	Pracownicy urzędu rozumieją specyficzne potrzeby klienta			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Hill, J. Alexander, op. cit., ss. 334-338.

Kwestionariusz **Servqual** może być stosowany na dwa sposoby, mianowicie – w wersji standardowej – do szacowania różnicy między oczekiwaniami a postrzeganiem wyświadczonej usługi oraz – w wersji zmodyfikowanej, zwanej **Servperv** – do oceny samej tylko percepcji klienta dotyczącej jakości otrzymanej usługi. W przypadku obu podejść możliwe jest określenie obszarów, w których konieczne jest wprowadzenie usprawnień. Wersja zmodyfikowania kwestionariusza pozwala jednak na ograniczenie czasu przeprowadzania pomiaru dzięki wyeliminowaniu wymogu oceny oczekiwań przez respondenta. Stosuje się ją zazwyczaj w przypadku, gdy istnieje prawdopodobieństwo występowania maksymalnych oczekiwań klientów w stosunku do każdego z analizowanych kryteriów. Autorzy metody Servqual wskazują na konieczność stosowania ciągłego procesu usprawnień w oparciu o wyniki pomiaru satysfakcji klientów, włączenia w proces udoskonalania jakości wszystkich pracowników oraz budowy systemu otwartej, odpornej na zniekształcenia komunikacji.

3.2. Model Europejskiego Indeksu Satysfakcji Klientów

Europejski Indeks Satysfakcji Klientów (ang. European Customer Satisfaction Index) to wspólny standard europejski do pomiaru satysfakcji klientów stworzony przez organizację EPSI Rating wraz z IFCF (International Foundation for Customer Focus) we współpracy z EFQM (European Foundation for Quality Management) oraz EOQ (European Organisation for Quality). Inicjatywa ta została uruchomiona w celu zaproponowania europejskim organizacjom jednolitej metodyki pomiaru satysfakcji i lojalności klientów dającej możliwość dokonywania porównań branżowych oraz monitorowania rocznych zmian analizowanych wskaźników.

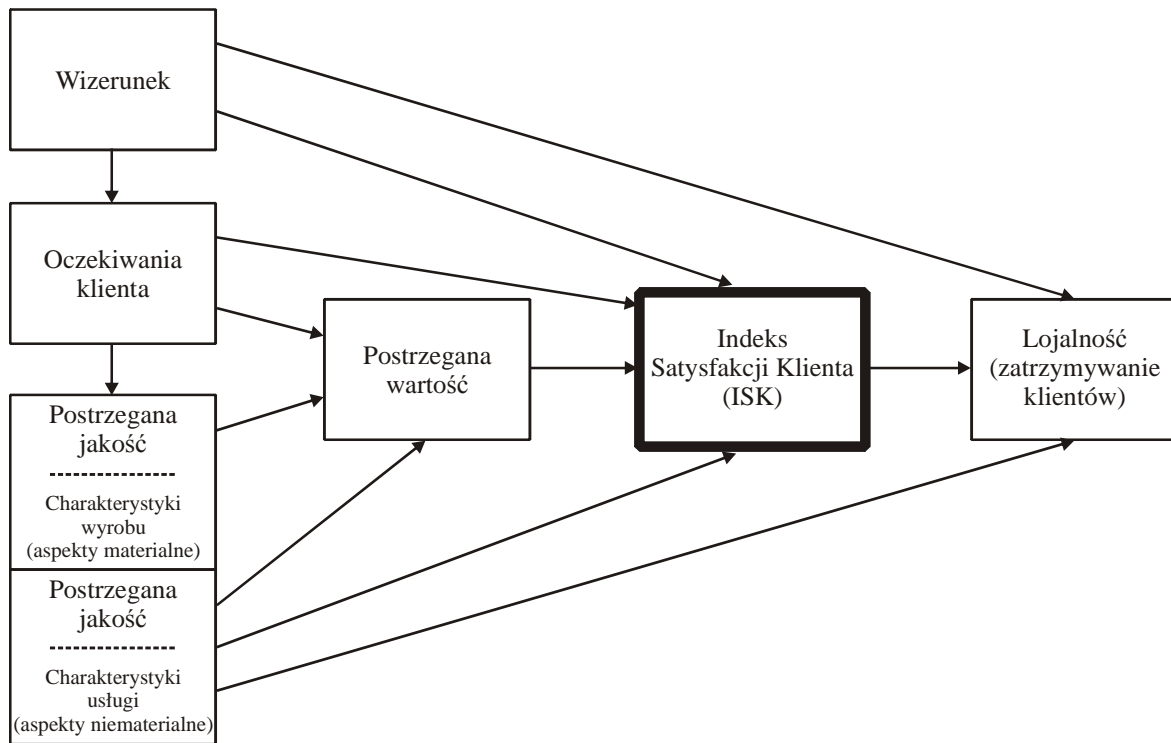
Analityczny Model Europejskiego Indeksu Satysfakcji Klientów (EISK) został opracowany w roku 1998 przez międzynarodowy Komitet Techniczny EISK złożony z reprezentantów twórców i użytkowników wcześniej stworzonych wskaźników satysfakcji klientów (takich jak np. Szwedzki Indeks Satysfakcji Klientów czy Niemiecki Barometr Satysfakcji Klientów) oraz naukowców i badaczy zajmujących się tą tematyką³⁰. Model bazuje na dobrze ugruntowanych teoriach i podejściach rozwijanych w zakresie zachowań

³⁰ ECSI Technical Committee, *European Customer Satisfaction Index. Foundation and Structure for Harmonized National Pilot Projects*, Report prepared for the ECSI Steering Committee, October 25th, 1998, ss. 6-7.



konsumentów oraz sięga do aplikacji wspomnianych wyżej narodowych indeksów satysfakcji klientów. Składa się on z siedmiu powiązanych ze sobą zmiennych, wskazanych na rysunku 5.

Rysunek 5. Analityczny Model Europejskiego Indeksu Satysfakcji Klientów



Źródło: ECSI Technical Committee, *European Customer Satisfaction Index. Foundation and Structure for Harmonized National Pilot Projects*, Report prepared for the ECSI Steering Committee, October 25th, 1998, s. 16.

Zmienne znajdujące się w lewej części modelu należy postrzegać jako czynniki wyjaśniające kształtowanie się Indeksu Satysfakcji Klientów (ISK), natomiast zmienna w prawej części modelu to zmienna wynikowa, informująca o skutkach satysfakcji lub niezadowolenia. Model ten może zostać poszerzony o dodatkowe zmienne, ale także okrojony o jedną lub więcej spośród wyspecyfikowanych zmiennych (takich jak np. postrzegana wartość lub lojalność), jeśli zajdzie taka potrzeba, wynikająca na przykład ze specyfiki sektorowej.

Zgodnie z Modelem EISK *satysfakcja klienta* to reakcja na *otrzymaną wartość*, szacowaną na podstawie *postrzeganej jakości*, skonfrontowanej z *oczekiwaniami klienta* i *wizerunkiem organizacji*. *Lojalność* lub jej brak (*zatrzymywanie* lub *odchodzenie klientów*) to skutek odpowiednio satysfakcji klienta lub jego niezadowolenia.

Postrzegana jakość została rozbita w Modelu EISK na dwie składowe, mianowicie jedną – dotyczącą „twardych”, „materialnych” aspektów oferty (ang. „hardware”), takich jak charakterystyki wyrobów materialnych, widzianych oczami klienta oraz drugą – dotyczącą „miękkich”, „niematerialnych” aspektów oferty organizacji (ang. „software”), takich jak charakterystyki usług powiązanych z wyrobem, na przykład gwarancja czy ceny usług posprzedażnych.

Oczekiwania klienta odnoszą się do wcześniejszych przewidywań dotyczących jakości



oferty (wyrobu i/lub usługi). Takie przewidywania mogą być rezultatem aktywnej promocji produktu, zasłyszanych informacji o produkcie lub wcześniejszych doświadczeń z produktem lub jego dostawcą.

Wizerunek powiązany jest w szczególności z marką produktu i wszystkimi skojarzeniami klientów, powstającymi w odniesieniu do produktu/marki/organizacji. Strzałki pomiędzy *wizerunkiem*, *ISK* i *lojalnością* powinny być w rzeczywistości dwukierunkowe. W modelu jednak nacisk jest położony na bezpośredni (statyczny) wpływ *wizerunku* na wymienione zmienne.

Postrzegana wartość wyraża stopień, w jakim klient odczuwa, że otrzymana wartość warta była poniesionych przez niego nakładów (pieniędzy, czasu, wysiłku itd.). Z modelu wynika, że oddziałują na nią *oczekiwania klienta* oraz *postrzegana jakość*.

Jak zostało powiedziane wyżej omówione komponenty Modelu EISK, a więc *postrzegana jakość* (w tym aspekty materialne i niematerialne oferty), *oczekiwania klienta*, *wizerunek* oraz *postrzegana wartość* to czynniki determinujące *Indeks Satysfakcji Klienta*, a więc zadowolenie lub niezadowolenie klienta. Może być ono mierzone w różny sposób zależny od kształtu zadanych pytań i zastosowanych skal pomiarowych. Na przykład, można: (1) określić satysfakcję ogólną z produktu/dostawcy, (2) określić satysfakcję w porównaniu z oczekiwaniami, (3) porównać produkt/dostawcę do ideału, (4) określić satysfakcję w porównaniu z poziomem zadowolenia z produktu konkurencyjnego.

Lojalność (zatrzymywanie klientów) to ogólna nazwa zmiennej, która odnosi się do skutków wystąpienia zadowolenia lub niezadowolenia klienta. W jej ramach pomiarowi mogą zostać poddane: (1) intencja ponownego zakupu (lub pozostania klientem firmy/produktu), (2) intencja „krzyżowego” zakupu (zakupu innego produktu tej samej firmy/marki), (3) intencja zmiany dostawcy/firmy/marki, (4) intencja zarekomendowania marki/firmy innemu klientowi.

Kwestionariusz badawczy skonstruowany według Modelu EISK powinien zostać zaopatrzony, poza pytaniami pokrywającymi komponenty modelu (17-18 pytań), w kilka pytań przesiewowych, identyfikujących profil klienta (2-4 pytania) oraz jego charakterystyki społeczno-demograficzne, takie jak wiek, wykształcenie itd. (3-5 pytań).

Zastosowanie kwestionariusza opracowanego w oparciu o metodykę EISK ma na celu pomiar satysfakcji, opisaną za pomocą Modelu EISK. Oznacza to, że pomiary muszą być dokonane w odniesieniu do wszystkich przyjętych w modelu komponentów, wymagających doboru właściwych skal pomiarowych. W stosowanych na świecie aplikacjach różnych Indeksów Satysfakcji Klientów wykorzystywane są różne skale pomiarowe. Jednocześnie, nie jest możliwe wskazanie najlepszego, uniwersalnego systemu skalowania. Istnieją jednak pewne zasady, które powinny być przestrzegane przy projektowaniu skal pomiarowych: (1) skale powinny zawierać wystarczającą liczbę kategorii, która umożliwi przeprowadzanie analiz statystycznych na uzyskanych z pomiaru danych – innymi słowy: skale powinny być „wrażliwe”, silnie różnicujące wartości zmiennej i gwarantujące dokładność pomiaru; (2) skale powinny mieć równe odstępstwa pomiędzy poszczególnymi kategoriami/wartościami. Uwzględnienie tych zasad pozwoli na kalkulowanie porównywalnych wskaźników oraz na badanie związków przyczynowo-skutkowych między zmiennymi modelu. Istotne jest również, aby możliwe było znormalizowanie zastosowanych skal, a więc ich przekształcenie w skalę 0-100, w której 0 oznacza całkowite niezadowolenie, a 100 – całkowite zadowolenie. Przykłady skal stosowanych w kwestionariuszach opracowanych w oparciu o Model EISK to: (1) w odniesieniu do satysfakcji ogólnej – skala od 1 do 10 (1=bardzo nieusatysfakcjonowany,



10=bardzo usatysfakcjonowany); (2) w odniesieniu do stopnia zaspokojenia oczekiwań klienta – skala od 1 do 10 (1=w znacznie mniejszym stopniu niż oczekiwałem, 10=w znacznie większym stopniu niż oczekiwałem); (3) w odniesieniu do oceny wizerunku – skala od 1 do 10 (1=bardzo nisko, 10=bardzo wysoko); (4) w odniesieniu do oceny bliskości ocenianej organizacji do ideału – skala od 1 do 10 (1=bardzo daleko; 10=bardzo blisko).

3.3. Model Pomiaru Satysfakcji Klientów Urzędu

Analityczny Model Pomiaru Satysfakcji Klientów Urzędu (Model PSKU) powstał w oparciu o dogłębne studia literaturowe, których efekty dokumentują punkty 2 i 3 (w tym 3.1 oraz 3.2) niniejszego opracowania, a także w oparciu o wyniki wywiadów w Urzędach, analizę materiałów pozyskanych z Urzędów oraz wytyczne Kodeksu Etyki Pracowników Urzędu (uwzględnione w związku z potrzebą kalkulowania wskaźnika poziomu etycznego pracowników)³¹. Za podstawę koncepcyjną prezentowanej w niniejszym punkcie metodyki przyjęto dwa modele wykorzystywane w badaniach satysfakcji klientów oraz pomiarze jakości usług: Model Servqual oraz Model Europejskiego Indeksu Satysfakcji Klientów (Model EISK).

Model PSKU został zaprezentowany na rysunku 6. Składa się on z siedmiu komponentów, stanowiących jednocześnie siedem podstawowych części instrumentu badawczego – kwestionariusza ankiety. Są to: (1) *postrzegana jakość*, (2) *satysfakcja ogólna*, (3) *oczekiwania klienta*, (4) *postrzegana wartość*, (5) *wizerunek*, (6) *bliskość ideału*, (7) *lojalność (wyrażanie pozytywnych opinii)*.

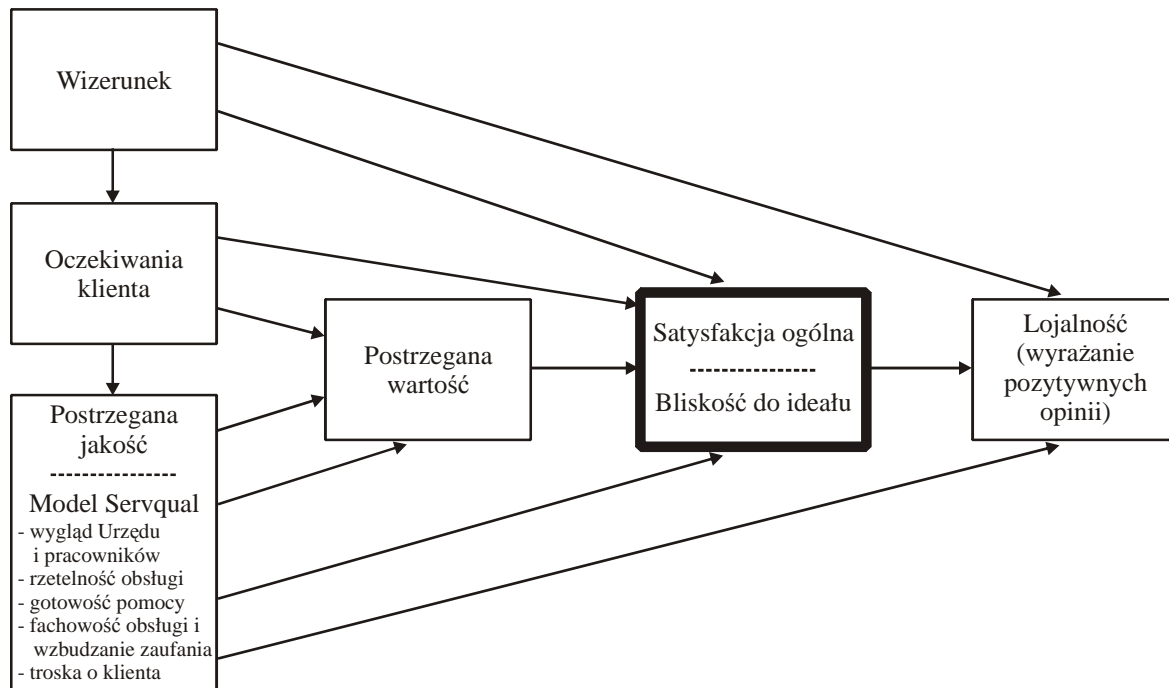
Zgodnie z Modelem PSKU *satysfakcja klienta* to reakcja na *otrzymaną wartość*, szacowaną na podstawie *postrzeganej jakości*, skonfrontowanej z *oczekiwaniem klienta* i *wizerunkiem organizacji*. *Lojalność* lub jej brak (*wyrażanie pozytywnych lub negatywnych opinii o organizacji*) to skutek odpowiednio satysfakcji klienta lub jego niezadowolenia.

Postrzegana jakość pozwala na ocenę jakości świadczonych przez Urząd usług w aspekcie kluczowych wyznaczników wartości dla klienta (wyznaczników wartości oferty), które zostały wyodrębnione w oparciu o Model Servqual, wyniki wywiadów w Urzędach, analizę materiałów pozyskanych z Urzędów oraz wytyczne Kodeksu Etyki Pracowników Urzędu (uwzględnione w związku z potrzebą kalkulowania wskaźnika poziomu etycznego pracowników). Zgodnie z metodyką Servqual wyznaczniki wartości oferty Urzędu zostały pogrupowane w pięć kategorii, mianowicie: (1) wygląd urzędu i pracowników, (2) rzetelność obsługi, (3) gotowość pomocy, (4) fachowość obsługi i wzbudzanie zaufania, (5) troska o klienta. Ich pełną listę zawiera tabela 2. *Postrzegana jakość* badana jest w odniesieniu do konkretnej, załatwianej w Urzędzie sprawy, pozwala więc na uchwycenie tak zwanej satysfakcji transakcyjnej.

³¹ Więcej na ten temat we wprowadzeniu do niniejszego opracowania.



Rysunek 6. Analityczny Model Pomiaru Satysfakcji Klientów Urzędu



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Wyznaczniki wartości oferty (kryteria oceny jakości usług) Urzędu opracowane w oparciu o Model Servqual, wyniki wywiadów w Urzędach, analizę materiałów pozyskanych z Urzędów oraz wytyczne Kodeksu Etyki Pracowników Urzędu

Lp.	Wyznaczniki wartości oferty (kryteria oceny jakości usług) Urzędu
1	2
I	Wygląd Urzędu i pracowników
1	Urząd posiada nowoczesnie wyglądające wyposażenie
2	Udogodnienia dla klientów Urzędu (np. parking, poczekalnia, toaleta) są wystarczające
3	Budynek i pomieszczenia Urzędu mają atrakcyjny wygląd
4	Sposób oznakowania wewnętrznego Urzędu pozwala mi na samodzielne poruszanie się po Urzędzie
5	Pracownicy Urzędu są odpowiednio ubrani
6	Materiały dotyczące usług Urzędu (takie jak ulotki czy komunikaty) są atrakcyjne wizualnie
II	Rzetelność obsługi
7	Pracownicy Urzędu dotrzymują składanych zobowiązań*
8	Kiedy zwracam się do pracowników Urzędu z problemem, okazują szczere zainteresowanie jego rozwiązaniem
9	Pracownicy Urzędu świadczą usługi z dużą starannością
10	Dokumentacja otrzymywana od pracowników Urzędu (np. korespondencja, decyzje, pisma urzędowe) nie zawiera błędów
III	Gotowość pomocy
11	Pracownicy Urzędu informują o terminie realizacji usługi
12	Pracownicy Urzędu świadczą usługi terminowo*
13	Pracownicy Urzędu są chętni do pomocy*
14	Szybkość obsługi nie budzi moich zastrzeżeń
15	Pracownicy Urzędu dokładają wszelkich starań, aby rozwiązać mój problem
IV	Fachowość obsługi i wzbudzenie zaufania
16	Zachowanie pracowników Urzędu wzbudza moje zaufanie



ciąg dalszy tabeli 2

1	2
17	Załatwiając sprawę w Urzędzie mam poczucie bezpieczeństwa*
18	Pracownicy Urzędu zawsze są wobec mnie uprzejmi*
19	Pracownicy Urzędu posiadają niezbędną wiedzę
20	W toku załatwiania sprawy przekazywane mi są jasne i wyczerpujące informacje*
21	Proces realizacji mojej sprawy jest dla mnie zrozumiały
V	Troska o klienta
22	Urząd jest otwarty w dogodnych dla mnie godzinach
23	Możliwości pozyskania informacji o usługach Urzędu (np. osobiście, telefonicznie, ze strony internetowej) są dla mnie wystarczające
24	W Urzędzie spotykam się zawsze z indywidualnym traktowaniem
25	Pracownicy Urzędu zawsze okazują mi szczególną uwagę
26	Pracownicy Urzędu odnoszą się do mnie z szacunkiem i cierpliwością uwzględniając moją zdolność do zrozumienia spraw urzędowych*

*Twierdzenia oznaczone gwiazdką stanowią składowe wskaźniki poziomu kultury etycznej pracowników zgodnie z wytycznymi Kodeksu Etyki Pracowników Urzędu.

Źródło: opracowanie własne.

Satysfakcja ogólna odzwierciedla trwały stan odnoszący się do doświadczeń nagromadzonych podczas wielokrotnego kontaktu z organizacją. Zmienna ta pozwala więc na uchwycenie tak zwanej satysfakcji skumulowanej odnoszącej się do wszystkich załatwianych w Urzędzie spraw.

Oczekiwania klienta odnoszą się do wcześniejszych przewidywań dotyczących jakości usług Urzędu. Takie przewidywania mogą być rezultatem aktywnych działań na rzecz budowy wizerunku Urzędu, zasłyszanych informacji na temat jakości usług lub wcześniejszych doświadczeń wynikających z kontaktów z Urzędem.

Postrzegana wartość wyraża stopień, w jakim klient odczuwa, że otrzymana wartość (w postaci załatwionej sprawy) warta była poniesionych przez niego nakładów (pieniędzy, czasu, wysiłku itd.). Z modelu wynika, że oddziałują na nią *oczekiwania klienta* oraz *postrzegana jakość*.

Wizerunek powiązany jest ze wszystkimi skojarzeniami klientów, powstającymi na bazie oceny jakości usług Urzędu i jego postrzeganej reputacji.

Bliskość do ideału to zmienna odzwierciedlająca opinię klientów dotyczącą porównania ocenianego Urzędu z wyobrażonym Urzędem idealnym. Zawiera więc w sobie ocenę doskonałości organizacyjnej Urzędu widzianej z perspektywy klienta.

Jak zostało powiedziane wyżej omówione komponenty Modelu PSKU, a więc *postrzegana jakość*, *oczekiwania klienta*, *wizerunek* oraz *postrzegana wartość* to czynniki determinujące odczuwaną *satysfakcję ogólną* oraz ocenę *bliskości do ideału (doskonałości organizacyjnej)*, a więc zadowolenie lub niezadowolenie klienta.

Lojalność (wyrażanie pozytywnych opinii) to ogólna nazwa zmiennej, która odnosi się do skutków wystąpienia zadowolenia lub niezadowolenia klienta. Biorąc pod uwagę specyfikę organizacji, jaką jest Urząd, który świadczy usługi publiczne i w zasadzie pozbawiony jest konkurencji, a jednocześnie „nabywanie” większości jego produktów przez klientów podyktowane jest wymogami prawa, trudno jest mówić o lojalności klientów wobec Urzędu. Faktycznie bowiem większość skutków zadowolenia lub niezadowolenia klienta, utożsamianych z lojalnością lub jej brakiem na rynkach obsługiwanych przez



przedsiębiorstwa (np. intencja ponownego zakupu lub skłonność do zmiany dostawcy), nie wystąpi w przypadku klientów Urzędów. Niemniej jednak istnieje możliwość pomiaru jednego istotnego skutku w tym obszarze, którego występowanie można traktować jako przejaw lojalności klientów Urzędu, zgodnie z nomenklaturą stosowaną w odniesieniu do organizacji dochodowych. Jest nim właśnie wyrażanie pozytywnych opinii na temat Urzędu.

Model PSK posłużył jako fundament do zaprojektowania instrumentu pomiarowego w postaci kwestionariusza ankiety do pomiaru satysfakcji klientów Urzędu, który szczegółowo został omówiony w osobnym dokumencie. Kwestionariusz ankiety składa się z zaproszenia do badania, trzech pytań przesiewowych (P1 – wybór ocenianego Urzędu, P2 – wybór załatwianej w Urzędzie sprawy oraz P3 – określenie czasu/liczby lat korzystania z usług Urzędu), siedmiu podstawowych części pomiarowych (P4-P15), zbudowanych wokół siedmiu omówionych powyżej komponentów Modelu PSKU, oraz metryczki.

Taka konstrukcja kwestionariusza umożliwi kalkulowanie co najmniej trzech wskaźników: (1) wskaźnika jakości usług/satysfakcji transakcyjnej (P4-P8) – liczonego indywidualnie dla każdego z rodzajów załatwianych w Urzędzie spraw oraz zbiorczo – liczonego jako średnia z ocen przyznanych w odniesieniu do wszystkich rodzajów załatwianych w Urzędzie spraw; (2) wskaźnika satysfakcji skumulowanej (P9-P15); oraz (3) wskaźnika poziomu kultury etycznej pracowników. Jednocześnie w odniesieniu do wskaźnika satysfakcji skumulowanej możliwe jest rozbiecie go na sześć szczegółowych wskaźników odzwierciedlających osobno: satysfakcję ogólną, oczekiwania klientów, postrzeganą wartość, wizerunek, bliskość do ideału oraz lojalność.

Przyjęto, że badanie satysfakcji klientów Urzędu realizowane będzie na przestrzeni dwóch miesięcy w oparciu o papierowy i internetowy kwestionariusz ankiety. Drukowana forma kwestionariusza stanowi instrument badawczy ankiety wykładanej, uzupełniającej ankietę internetową. Linki do elektronicznej formy kwestionariusza (umieszczonego pod adresem internetowym www.badnie-urzedow.tnoik.edu.pl) w postaci banerów internetowych zostały zawieszono na stronach www.poszczegolnych.jst oraz na stronie internetowej projektu (www.tnoik.edu.pl). Baner internetowy przyjął postać animowanego okienka o rozmiarze 175 na 72 piksele, nawiązującego swoją szatą graficzną do opracowanego wcześniej kwestionariusza badawczego. Baner wyświetla następujące treści: „Badanie satysfakcji klientów Urzędu”, „Weź udział w badaniu wypełniając kwestionariusz!”, „Pomóż nam usprawnić nasze usługi!”, „Oceń nasz Urząd”, „nisko”, „raczej wysoko”, „bardzo wysoko” (poszczególne odsłony banera internetowego prezentuje załącznik 3 dokumentu opisującego instrument pomiarowy, zawierający *print screeny* stron internetowych dziesięciu JST powiatu toruńskiego oraz strony internetowej projektu). W załączniku 3 niniejszego opracowania zamieszczono tylko jedną odsłonę banera internetowego. Kwestionariusz internetowy zbiera wyniki pomiarów do bazy danych (która uzupełniana będzie danymi z ankiety wykładanej), na których przeprowadzane będą analizy.

Klienci Urzędów mogą więc wyrazić swoje opinie pisemnie – wypełniając kwestionariusz ankiety bezpośrednio w Urzędzie lub elektronicznie – zaznaczając właściwe odpowiedzi *on line* w kwestionariuszu internetowym. Ponadto, kwestionariusz można wypełnić więcej niż jeden raz, bowiem możliwe jest wyrażenie swojej opinii w odniesieniu do każdej załatwionej w Urzędzie sprawy.

Na podstawie informacji zgromadzonych na etapie przygotowania badań, docelową próbę badawczą dla każdej z JST ustalono na poziomie 250 respondentów. Oznacza to, że w każdym z Urzędów opinie, gromadzone za pomocą kwestionariusza badawczego, powinny



zostać zebrane od 250 klientów. Przyjęto jednak, że jest to poziom, który powinien zostać osiągnięty przy trzecim pomiarze, a więc po upowszechnieniu się idei badania satysfakcji klientów w każdym ze środowisk, których ten pomiar dotyczy. Tym samym uznano, że zaakceptowany zostanie poziom 100-150 respondentów na Urząd w pierwszym pomiarze, 150-200 – w drugim, 200-250 – w trzecim. W związku z tym do każdej JST dostarczono 1000 wydrukowanych w pełnym kolorze kwestionariuszy ankiety (po 500 sztuk na każdy z dwóch zaplanowanych w projekcie pomiarów: 2010/2011 i 2012) oraz 10 plakatów, opracowanych w biurze projektu (po 5 na każdy z dwóch zaplanowanych pomiarów), które mają zostać wykorzystane do przygotowania stanowiska dla klientów, w którym możliwe będzie wypełnienie kwestionariusza na miejscu. Plakat stanowi załącznik 4 niniejszego opracowania. Jednocześnie uzgodniono w każdej z JST, że podczas pomiaru satysfakcji klientów na terenie Urzędu lub w GCI (Gminnym Centrum Informacji) bądź w wiosce komputerowej udostępniony zostanie przynajmniej jeden komputer do pomiaru *on-line*, umożliwiający klientom wypełnienie kwestionariusza internetowego.

Aby zwiększyć zainteresowanie badaniem satysfakcji klientów wśród mieszkańców powiatu toruńskiego oraz prawdopodobieństwo wzięcia przez nich udziału w badaniu także poza Urzędami, opracowano krótką notatkę informacyjną, zapoznającą mieszkańców powiatu z ideą utworzonego w JST powiatu toruńskiego systemu monitorowania i pomiaru satysfakcji klientów. Notatkę przesłano następnie do wszystkich JST z prośbą o umieszczenie jej na stronie internetowej każdego z Urzędów. Przygotowana notatka informacyjna stanowi załącznik 5 niniejszego opracowania.

Biorąc pod uwagę wielkość próby badawczej (N=250), stanowiącej *target* – poziom docelowy, który musi zostać osiągnięty w każdym z Urzędów, zaproponowano, aby w każdej JST *target* ten rozbito na szereg celów szczegółowych, wyznaczonych pracownikom. Biorąc pod uwagę fakt, że liczba stanowisk obsługi klienta waha się w poszczególnych JST od 15 do 80, na każdego z pracowników bezpośredniego kontaktu z klientem przypadłoby od 4 do 17 kwestionariuszy wypełnionych przez ich klientów, o których pozyskanie powinni zadbać. Przy tak postawionej sprawie osiągnięcie docelowego poziomu próby badawczej w ciągu dwóch miesięcy wydaje się absolutnie realne.

Jednocześnie kadrę zarządzającą JST zobowiązano do dbania o rzetelność i uczciwość pomiaru, sugerując, że te właśnie wartości winny zostać zaszczerpione w pracownikach. W ten sposób już na etapie pomiaru satysfakcji klientów może zostać rozpoczęty proces włączania pracowników w działania na rzecz doskonalenia organizacji, które winny być następstwem zrealizowanych pomiarów. Świadomość wagi oraz celu przedsięwzięcia, jakim jest pomiar satysfakcji klientów, zbudowana w pracownikach przez ich przełożonych powinna stać się fundamentem nowo tworzonej kultury organizacyjnej JST oraz podstawą uruchomionego w oparciu o uzyskane wyniki badań procesu doskonalenia jakości świadczonych usług oraz usprawniania organizacji.



Literatura

- ECSI Technical Committee, *European Customer Satisfaction Index. Foundation and Structure for Harmonized National Pilot Projects*, Report prepared for the ECSI Steering Committee, October 25th, 1998.
- Gronhanug K., Gilly M. C., *A Transaction Cost Approach to Consumer Dissatisfaction and Complaint Actions*, „Journal of Economic Psychology”, 1991, 12 (1).
- Haffer R., *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar*, [w:] S. Sudoł, J. Szymczak i M. Haffer (red.), *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000.
- Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002.
- Hallowell R., *The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability, an empirical study*, „International Journal of Service Industry Management”, Vol. 7, No 4, 1996.
- Hausknecht D. R., *Measurement scales in consumer satisfaction/dissatisfaction*, „Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour”, Vol. 3, 1990.
- Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Jachnis A., Terelak J. F., *Psychologia konsumenta i reklamy*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1998.
- Jacoby J., Kyner D. B., *Brand Loyalty Vs. Repeat Purchasing Behaviour*, „Journal of Marketing Research”, Vol. X, February 1973.
- Karaszewski R., *Zarządzanie Jakością. Konceptje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebether i Ska, Warszawa 1994.
- Martalla J. A., James J. C., *Importance-performance analysis*, „Journal of Marketing”, 41, 1977.
- Meyer A., Westerbarkey P., *Measuring and managing hotel guest satisfaction* [w:] M.D. Olsen, R. Teare, E. Gummesson (red.), *Service Quality In Hospitality Organisations*, Cassel 1996.
- Oakland J. S., Beardmore D., *Best practice customer service*, „Total Quality Management”, Vol. 6, No. 2, 1995.
- Oliver R. L., *A cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*, „Journal of Marketing Research”, 1980, 17(4).
- Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L., *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, „Journal of Marketing”, Fall 1985, No. 49.
- Total Quality Management. The key to business improvement*, A Paratec briefing. Chapman



& Hall, London 1995.

Westbrook R. A., Oliver R. L., *The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction*, „Journal of Consumer Research”, 1991, 18 (1).

Wilson C. C., Kennedy M. E., Trammell C. J., *Superior Product Development. Managing the Process for Innovative Products*, Basil Blackwell Inc., Cambridge 1996.

Woodruff R.B., Robert B., *Developing and Applying Consumer Satisfaction Knowledge: Implications for Future Research*, „Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior”, 6 (1995).



Załączniki