

Wiesław Urban

Jak przełożyć system usługowy na doświadczenia jakości klientów?

Problemy Zarządzania 10/2, 160-179

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Jak przenieść system usługowy na doświadczenia jakości klientów?

Wiesław Urban

W usługach, ze względu na ich charakterystykę, występują pewne trudności i wieloznaczności, jeśli chodzi o pomiar ich jakości. Dużą popularnością w usługach cieszy się pomiar jakości doświadczanej przez klientów, pomiar aspektów organizacyjnych specyficznych usługom pozostaje natomiast często w oddzieleniu od doświadczeń klientów. Związki pomiędzy źródłami jakości wewnątrz organizacji a efektem w postaci jakości doświadczanej przez klientów stanowią kanwę tego artykułu. Dokonano przeglądu najważniejszych koncepcji literaturowych pokazujących związki pomiędzy perspektywą systemu świadczenia usług a perspektywą doświadczeń klientów. Przegląd ten pozwala na wyciągnięcie wniosku, że występuje ciągle potrzeba narzędzi, które umożliwią jeszcze głębsze analizowanie powiązań występujących między obiema nadmienionymi perspektywami. Zaproponowano więc procedurę pomiaru usług, która uwzględnia jednocześnie stan systemu usługowego i jakość w odbiorze klientów. Zaproponowane podejście pomiarowe, które przetestowano w praktyce, ułatwia identyfikowanie zależności przyczynowo-skutkowych, jakie zachodzą przy osiągnięciu jakości doświadczanej przez klientów przez przedsiębiorstwo usługowe.

1. Wstęp

Problem jakości usług jest dyskutowany przez bardzo wielu komentatorów i badaczy na wielu różnych płaszczyznach. Liczne przykłady, które możemy obserwować jako konsumenci, a także wiele przykładów z literatury przedmiotu wskazują, że przedsiębiorstwa dostarczające doskonałą jakość usług osiągają najczęściej także sukces rynkowy i finansowy. Jakość w usługach jest jednak dość trudna do uchwycenia, tj. precyzyjnego zmierzenia. Wziąwszy pod uwagę, że klienci spełniają rolę współproducentów usług, która polega na dwustronnych interakcjach angażujących konsumenta i usługodawcę (Payne i in. 2008: 89), a także uwzględniając duże znaczenie aspektów niematerialnych oraz subiektywizm odbioru usługi przez klienta, wszystko to stanowi o trudności w precyzyjnym uchwyceniu i kształtowaniu jakości usług.

Mimo posiadania wypracowanych przez zarządzanie jakością i marketing relacji licznych narzędzi służących osiągnięciu jakości usług, nadal można dostrzec trudności w określaniu, w jaki sposób różne aspekty systemu organizacyjnego odpowiedzialnego za dostarczanie usług przekładają się na

jakość odbieraną przez percepcję klientów w trakcie usługi. Należy zwrócić uwagę, że wiele metod pomiaru jakości usług bada tylko jedną stronę, tj. doświadczenia klientów – takie podejście przyjmuje się np. w metodzie Servqual (Parasuraman i in. 1988), Servperf (Cronin i Taylor 1994) czy metodzie incydentów krytycznych (Flanagan 1954), a także w wielu innych. Tym samym mierzy się jedynie wynik procesu świadczenia usługi, co stanowi jednostronne spojrzenie na usługę.

Zagadnienie związków, jakie zachodzą pomiędzy źródłami jakości wewnątrz organizacji a doświadczeniami klientów, jest o tyle ważne i ciekawe, że stanowi o odszyfrowaniu podstawowego pytania: w jaki sposób wysiłki organizacji usługowej przekładają się na odbiór jakości w umysłach klientów? Dlatego też artykuł stawia sobie jako pierwszy cel przegląd światowego dorobku w zakresie związków zachodzących między systemem organizacyjnym usług a jakością doświadczaną przez klientów. Stawia się również cel zaproponowania metodyki pozwalającej mierzyć usługi z jednoczesnym uwzględnieniem perspektywy organizacyjnej i perspektywy klientów; pomiar taki ma ułatwić diagnozę relacji przyczynowo-skutkowych występujących pomiędzy systemem usług a doświadczaniem jakości wśród klientów w specyficznych realiach poszczególnych przedsiębiorstw. Kolejnym celem jest przeprowadzenie pomiaru wybranych usług jako studium przypadku, które pozwoli na pewien rodzaj oceny zaproponowanego podejścia pomiarowego, pozwoli też ocenić przydatność wyników pomiarów w odkrywaniu, w jaki sposób system organizacji usługowej „tworzy” doświadczenia jakości klientów. Struktura artykułu jest podporządkowana nadmienionym celom według kolejności ich prezentacji.

2. System usługowy a doświadczenia klientów – przegląd literatury

W literaturze przedmiotu podkreśla się specyficzny charakter usług, zwraca się uwagę na kilka zasadniczych cech, które je wyróżniają, jak: niematerialność, różnorodność, nierozdzielność produkcji i konsumpcji, a także nietrwałość (Payne 1996: 20). Dorobek badań nad usługami jest już bardzo bogaty, dlatego też ze względu na postawiony problem badawczy szczególna uwaga będzie poświęcona tylko wybranym pracom, które dostarczają objaśnień relacji zachodzących pomiędzy jakością w systemie usługowym a doświadczeniami klientów usług w aspekcie jakości. Tylko pobieżnie zostanie zwrócona uwaga na prace nie stawiające w centrum uwagi specyfiki usługowej.

2.1. Model luk jakości w usługach

Model luk jakości można uznać za klasyczny, gdyż jest pierwszym i najstarszym, jeśli chodzi o problematykę będącą przedmiotem zainteresowania, jest też bardzo znany i analizowany w wielu pracach badawczych oraz wielu

podręcznikach, a tym samym jest też bardzo często cytowany. Model ten daje atrakcyjne poznawczo wyjaśnienie związku pomiędzy stanem organizacji usługowej a jakością doświadczaną przez klientów. Model pięciu luk jakości zaproponowany przez Parasuramana wraz z zespołem (1985) proponuje cztery luki jakości, które są lukami powstającymi w organizacji usługowej. Te cztery luki powstające w organizacji są odpowiedzialne za powstawanie piątej luki jakości. Piąta luka jakości jest luką, której doświadczają klienci usług.

Luka pierwsza stanowi błąd w zrozumieniu oczekiwań jakościowych klientów przez kierownictwo organizacji. Zrozumienie tych oczekiwań nie jest wcale proste, m.in. ze względu na trudny do zwerbalizowania charakter usług oparty na dynamicznej interakcji. Luka druga wiąże się z formułowaniem standardów usługi przez kierownictwo. Oczywiście podstawą formułowania standardów jest to, w jaki sposób kierownictwo rozumie oczekiwania klientów. Pomiędzy tym, jaka jest percepcja oczekiwań klientów wśród kierowników, a tym, co zostaje sformułowane jako wytyczne, następuje nieraz znacząca utrata jakości. Luka trzecia to błędy i nieścisłości w realizacji usługi w porównaniu ze sformułowanymi wytycznymi. Luka czwarta stanowi różnicę pomiędzy rzeczywistą usługą realizowaną dla klientów a przekazem informacyjnym (np. reklamowym) odnośnie usługi; przekaz informacyjny skierowany do klienta w sposób znaczący kształtuje jego oczekiwania co do usługi (Zeithaml i in. 1994). Kontynuatorzy badań nad lukami jakości dodają jeszcze inne luki, jak lukę pomiędzy rozumieniem oczekiwań klientów przez menedżerów a rozumieniem oczekiwań klientów przez personel obsługi bezpośredniej, a także lukę pomiędzy rozumieniem oczekiwań klientów przez nadmieniony personel a rzeczywistymi oczekiwaniami klientów (Luk i Layton 2002).

Luki jakości wewnątrz organizacji są pewnymi utratami jakości, które prowadzą do obniżonej jakości w odbiorze klientów. Model luk jakości ma podstawowe znaczenie dla wyjaśnienia w jaki sposób „tworzona” jest w organizacji jakość doświadczana przez klientów. Jednak nie jesteśmy pewni, czy wszystkie luki występują w organizacji, poza tym ich pomiar nie jest łatwy do przeprowadzenia.

2.2. Łańcuch zysku w usługach

Łańcuch zysku w usługach, który jest również bardzo popularny, wskazuje na występowanie związku pomiędzy zyskami osiąganymi przez przedsiębiorstwo, lojalnością klientów, satysfakcją i lojalnością pracowników, a także produktywnością (Heskett i in. 1997). Zależności przyczynowo skutkowe określone przez autorów przedstawiają się następująco: najpierw zyski i wzrost innych wyników finansowych są wspierane przede wszystkim przez lojalność klientów; lojalność jest natomiast ściśle powiązana z doświadczaniem satysfakcji przez klientów; satysfakcja klientów w ogromnej mierze jest pod wpływem wartości, jaką usługodawca dostarcza swoim klientom;

wartość ta jest kreowana przy udziale usatysfakcjonowanych i lojalnych wobec swego przedsiębiorstwa pracowników, których praca odznacza się wysoką produktywnością; i wreszcie dochodzimy do pierwszego ogniwa całego łańcucha przyczynowo-skutkowego – jest nim właśnie jakość wewnętrzna organizacji usługowej (Heskett i in. 1997: 19). Przedstawiony łańcuch zależności w wielu miejscach zawiera pewne uproszczenia, ale jego zaletą jest próba powiązania perspektywy systemu organizacji usługowej z doświadczeniami klientów w spójnym systemie przyczynowo-skutkowym. Dodać należy, że koncepcja ta w dużym stopniu czerpie z łańcucha wartości Portera (1985), który jednak nie analizuje doświadczeń klientów.

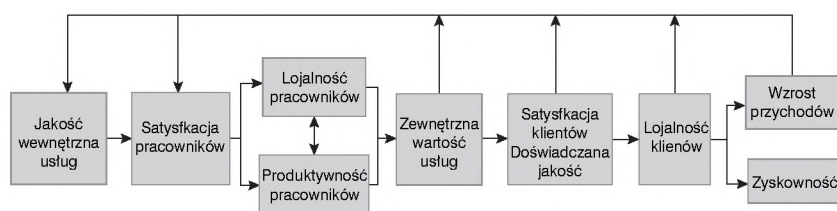
W skrócie przedstawionym łańcuchu zysków w usługach występuje ważne ogniwo satysfakcji klientów. Należy podkreślić, że satysfakcja przez wielu autorów jest rozumiana bardzo podobnie do jakości doświadczanej przez klientów (Jacobucci i in. 1995: 294). Mimo bardzo dużego podobieństwa potwierdzonego badaniami empirycznymi, dostrzegalne są także różnice pomiędzy satysfakcją a jakością doświadczaną przez klientów (Sureshchandar i in. 2002: 374). Można przyjąć, że satysfakcja powinna być rozumiana bardziej jako reakcja o charakterze afektywnym lub poznawczym, która występuje po zakończeniu konsumpcji (Rust i Oliver 1994: 3), a jakość to w większym stopniu ogólna ocena otrzymanych usług (Anderson i Fornell 1994: 241). Uwzględniając zakres znaczeniowy pojęcia satysfakcji klientów, który jest bardzo bliski jakości doświadczanej przez klientów, stwierdza się, że łańcuch zysku zarysowuje wyraźny związek pomiędzy jakością wewnętrzną a jakością zewnętrzną (doświadczoną przez klientów) w organizacji usługowej.

Autorzy nie rozumieją jednak jakości wewnętrznej jako perfekcyjnie zrealizowanych działań w kontakcie z klientem; na jakość wewnętrzną według koncepcji łańcucha zysku w usługach składa się bowiem: dobrze zaprojektowane miejsce pracy, dobrze zaprojektowany sposób pracy pracowników, właściwy dobór pracowników i ich rozwój, nagradzanie pracowników i uznanie, narzędzia do obsługi klientów (Heskett i in. 1997: 29).

Jakość wewnętrzna organizacji usługowej rozumiana jest w przypadku analizowanej koncepcji jako system, w którym funkcjonują pracownicy organizacji usługowej. System ten uzupełniony o właściwych ludzi, którzy dobrze pracują i mają satysfakcję z wykonywanej pracy, prowadzi do osiągnięcia właściwej jakości zewnętrznej, a w konsekwencji do zysków. Podstawowe zależności występujące w łańcuchu zysku w usługach przedstawiono na rysunku 1.

W przedstawionej koncepcji w miejscu bezpośredniego styku usługi z klientem podkreśla się znaczenie wartości. Chodzi o wartość, jaką niesie dla klientów produkt usługowy, a która jest funkcją kosztu, jaki ponosi klient, oraz użyteczności dostarczanej przez usługę. Autorzy (Heskett i in. 2008: 126) zwracają uwagę na specyficzną naturę usług, jeśli chodzi o błędy, w usługach bowiem klienci są w stanie zaakceptować pojedyncze błędy usługodawcy, w przemyśle natomiast jakość jest rozumiana jako robienie

rzeczy dobrze za pierwszym razem. Są przedsiębiorstwa usługowe, które są mistrzami w świadczeniu usług bez żadnych błędów, ale zdaniem analizowanych autorów najlepsze z przedsiębiorstw usługowych to te, które dają swoim pracownikom prawo do błędów, ale jednocześnie zawsze pamiętają o rekompensowaniu powstałych błędów (Heskett i in. 2008: 126). Przedstawiona opinia jest nieco kontrowersyjna, ale należy ją rozumieć jako próbę podkreślenia specyficznej natury osiągnięcia jakości podczas świadczenia usług. Podkreślić należy, że koncepcja łańcucha zysków wskazuje na jakość środowiska, w którym funkcjonuje personel usługowy jako pierwsze ogniwo prowadzące do zysków (Heskett i in. 1997).



Rys. 1. Łańcuch zysku w usługach. Źródło: opracowanie własne na podstawie J.L. Heskett, W.E. Sasser Jr. i L.A. Schlesinger 1997. *The Service Profit Chain*, Nowy Jork: The Free Press, s. 19.

2.3. Znaczenie jakości usług według F.F. Reichhelda

Analizując znaczenie jakości w usługach, należy zwrócić uwagę na prace Reichhelda, który wprawdzie przede wszystkim zajmuje się lojalnością klientów, ale prezentuje także nawiązania łączące jakość usług z lojalnością klientów oraz z zyskami, jakie osiąga przedsiębiorstwo usługowe. Koncepcja zaprezentowana przez autora jest w pewnym stopniu podobna do zaprezentowanego powyżej łańcucha zysku w usługach. Główne założenie polega na tym, że przedsiębiorstwo usługowe powinno dostarczać odpowiednią jakość usług oraz wartość swoim klientom, dzięki temu może w znaczącym stopniu zmniejszyć liczbę odchodzących od niego klientów, a to w sposób zasadniczy przekłada się na podniesienie zysków (Reichheld i Sasser 1990).

Reichheld podkreśla szczególne znaczenie odejść klientów od firmy. Wskazuje, że programy pracy bezusterkowej, określane w języku angielskim jako *zero defects*, przyniosły ogromne korzyści w przemyśle. Jakość stała się wówczas w przemyśle nie zwykłym sloganem, ale metodą osiągania większych zysków. Wobec tego autor proponuje zastosowanie w usługach podejścia zwanego „zero odejść”, co w języku angielskim brzmi bardzo podobnie, tj. *zero defections* (Reichheld i Sasser 1990: 105). Jakość ma duże znaczenie w zatrzymywaniu klientów, z tym że zdaniem autora należy wystrzegać się jakości, która nie przełoży się na lojalność klientów. Inwestycja w podno-

szenie jakości usług skierowana na nielojalną ze swej natury grupę klientów będzie inwestycją zmarnowaną (Reichheld 1993: 66). Liczą się te aspekty jakości usług, które są czynnikami pomagającymi zatrzymać klientów w przedsiębiorstwie, tj. sprawiającymi, że klient powraca i dalej korzysta z usług. Koncepcja ta różni się od dążenia do tzw. zatrzaśnięcia klienta, w którym chodzi o związane klienta z przedsiębiorstwem przede wszystkim poprzez wysokie koszty zmiany (Büschken 2004).

Reichheld wykazuje też, że do osiągnięcia lojalności klientów, a więc także zysków przedsiębiorstwa potrzebna jest lojalność pracowników oraz lojalność kapitału, tj. właścicieli przedsiębiorstwa. Lojalni długoterminowi pracownicy uczą się w trakcie wykonywania swojej pracy, jak obniżyć koszty i podnosić jakość, co jeszcze bardziej wzbogaca model wartości dla klientów (Reichheld i Teal 2007: 51). Jakość usług jest przez autora rozumiana wyłącznie w kontekście generowania wartości dla klientów.

Mimo że model lojalności według Reichhelda w rzeczy samej w niewielkim stopniu analizuje jakość, to ma znaczenie szczególne, ponieważ wykazuje pewne ważne relacje sprawcze. Czynniki związane z pracownikami, m.in. ich głębokie zaangażowanie, oraz czynniki związane z właścicielami, którzy umożliwiają długookresową politykę rozwoju przedsiębiorstwa, dają efekt w postaci lojalności klientów, ale dzieje się to przez dostarczaną klientom jakość usług rozumianą w kontekście wartości. Widzimy tu wyraźne zarysowanie najważniejszych czynników wewnątrz organizacyjnych wpływających na jakość doświadczaną przez klientów, a według modelu właściwą miarą wynikową jest właśnie lojalność klientów objawiająca się powtarzaniem zakupów oraz szerzeniem dobrej opinii. Podejście Reichhelda ma charakter praktyczny, autor nie analizuje złożoności i zawłości jakości doświadczanej przez klientów, a – jak nadmieniono – skupia się na efekcie, tj. lojalności.

2.4. Interaktywna jakość usług

Ciekawą propozycją jest powiązanie jakości w perspektywie organizacji oraz jakości w perspektywie klienta w jakość interaktywną zaproponowane przez Svenssona. Według autora jakość interaktywna jest określeniem, które wywodzi się ze spotkania usługodawcy i usługobiorcy w sytuacji świadczenia usługi. Zwłaszcza zaś jakość interaktywna zależy zarówno od perspektywy dostawcy usługi, jak i perspektywy usługobiorcy, a jej treścią jest (1) interaktywny proces produkcji usługi, jej (2) dystrybucja oraz (3) konsumpcja; wszystko to dotyczy obu stron zaangażowanych w relację usługową (Svensson 2003: 269). Jakość interaktywna usługi to wskazane trzy składniki, które wpływają na ostateczne doświadczenia usługodawcy i usługobiorcy. Jakość interaktywna nie jest statycznym pojęciem dającym się łatwo uchwycić, jest to wieloaspektowe ujęcie procesu interakcji.

Niestety przedstawiona propozycja ma charakter bardzo teoretyczny i nie idą za nią konkretne propozycje mierzenia jakości interaktywnej, niewiele jest też wskazówek odnośnie sposobów doskonalenia jakości interaktywnej.

Dość trudne do przyjęcia jest jednakowe potraktowanie usługodawcy i usługobiorcy w ramach interakcji, tj. to, że doświadczenia obu stron są identycznie ważne, że obie strony uwzględniają tak samo produkcję, dystrybucję i konsumpcję usługi. Może prowadzić to do licznych trudności, jeśli podejmie się próbę dopasowania jakichś aplikacyjnych rozwiązań do teoretycznej propozycji jakości interaktywnej.

Ale podkreślić należy, że propozycja jakości interaktywnej łączy w sobie obie perspektywy będące tu przedmiotem zainteresowania w jeden koncept. Jest to podejście bardzo oryginalne, a przede wszystkim odpowiadające na potrzebę holistycznego spojrzenia na usługę. I zgodzić się należy z autorem, że jakość interaktywna prowadzi do lepszego zrozumienia procesu usługowego, a tym samym może mieć duże znaczenie dla sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa usługowego (Svensson 2003: 269). Badania nad jakością usług kładą wyraźny nacisk na perspektywę usługobiorcy (Svensson 2003: 267) i rzadko biorą pod uwagę jednocześnie perspektywę organizacji świadczącej usługę oraz perspektywę klienta (Svensson 2006: 249).

Potrzeba takiego ujęcia jakości usług, która obejmie obie perspektywy, jest też sformułowana przez innych autorów, jak np. Czepiela, który wskazuje, że pomiar i ocena jakości usług powinna być prowadzona, biorąc pod uwagę perspektywy obu stron uczestniczących w usłudze, tj. usługodawcy i usługobiorcy (Czepiel 1990). Opinie te stały się ważną przesłanką prowadzenia prezentowanych w tym artykule badań.

2.5. Czynniki ludzkie

Problem poszukiwania czynników organizacyjnych, które prowadzą do doświadczenia przez klientów jakości usług, jest dość częstym przedmiotem badań. Tak jak powyżej uwaga była poświęcona propozycjom, które miały charakter bardziej koncepcyjny, tak teraz uwaga będzie zwrócona w stronę wyników empirycznych dostępnych w literaturze przedmiotu. Badacze doszukują się w różnych sferach organizacji czynników kształtujących jakość doświadczaną i satysfakcję klientów. Personel organizacji usługowej jest dość często oceniany jako jeden z ważniejszych czynników mających bezpośredni wpływ na jakość doświadczaną przez klientów. Czynniki ludzkie były też wskazywane jako kluczowe w koncepcji łańcucha zysku w usługach oraz modelu lojalności Reichhelda.

W jednym z badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach typu call center wykazano związek satysfakcji pracowników z doświadczeniami klientów (Kantsperger i Kunz 2005). Ponadto zwrócono uwagę na sposób zarządzania pracownikami, w tym na programy orientujące przedsiębiorstwo na jakość usług oraz na identyfikację potrzeb klientów; techniki zarządzania mają, zgodnie z wynikami badań tych autorów, ważny wpływ na jakość doświadczaną przez klientów (Kantsperger i Kunz 2005: 146).

Innym ciekawym zagadnieniem stawianym w badaniach jest kwestia wysiłków i umiejętności pracowników bezpośrednio obsługujących klien-

tów. Badania pokazują, że są one bardzo dokładnie odbierane przez klientów i stanowią podstawowy składnik determinujący doświadczenia klientów wyniesione z usługi (Specht i in. 2007). Spodziewać się też należy, że wiedza personelu będzie miała szczególne znaczenie w usługach profesjonalnych. Nie bez znaczenia jest także zaangażowanie kierownictwa w doskonalenie jakości. Zaangażowanie kierownictwa przekłada się na zaangażowanie pracowników realizujących bezpośrednią obsługę klientów, a to – zgodnie z dostępnymi badaniami empirycznymi – w sposób zasadniczy prowadzi do doświadczenia wyższej jakości wśród klientów (Cheung i To 2010).

Jeszcze innym czynnikiem z wnętrza organizacji, który wpływa na doświadczenia klientów, jest standaryzacja. Otóż w jednym z badań wykazano, że standaryzacja pracy personelu obsługi bezpośredniej klientów ma pozytywny związek z jakością doświadczaną przez klientów (Hsieh i Hsieh 2001). Standardy są też podkreślane w modelu luk jakości. W innych badaniach wykazuje się znaczenie pozycji pracowników w organizacji oraz ich motywacji. Przekazanie większej władzy i odpowiedzialności sprzyja wyższej jakości (Ueno 2008). Większe uprawnoczenie pracowników usług dobrze wpływa na jakość doświadczaną przez klientów, niemniej wiąże się z siniej występującym zjawiskiem wypalenia zawodowego, co niestety nie sprzyja wyższej jakości usług (Yagil 2006).

2.6. Kultura organizacyjna

Analiza związku systemu organizacji usługowej z doświadczeniem jakości wśród klientów nie będzie pełna bez wskazania znaczenia kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest rozumiana jako wzór podstawowych założeń podzielanych przez grupę, wyuczonych w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Wzór tych założeń jest wpajany nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania (Schein 1986: 12). W odniesieniu do usług najczęściej jednak badacze analizują klimat usługowy albo orientację usługową, które to koncepcje mają podobne znaczenie i stanowią uszczegółowienie problematyki kultury organizacyjnej w odniesieniu do specyfiki usługowej. Według Schneidera (wraz z zespołem) klimat usługowy składa się z praktyk, procedur i zachowań, które są oczekiwane, odpowiednio wspierane i nagradzane w organizacji. Wyniki badań wskazują, że klimat usługowy prowadzi do wyższej jakości doświadczonej przez klientów (Schneider i in. 1998), co wykazali również inni badacze (Little i Dean 2006). Ponadto podobne koncepcje jak orientacja usługowa mają także wpływ na jakość usług w odbiorze klientów (Lytle i Timmerman 2006).

2.7. Procesy organizacyjne

Procesowe ujmowanie organizacji jest obecnie bardzo popularne, a popularność swą uzyskało dzięki swej przydatności, a szczególnie łatwości identyfikacji dysfunkcji organizacyjnych, a następnie wprowadzania rozwiązań

racjonalizacyjnych w organizacji. Gupta wraz z zespołem (2005) łączy większość z wyżej analizowanych czynników, tj. zaangażowanie pracowników, przywództwo ze strony menedżerów oraz kulturę organizacyjną w procesach biznesowych i bada znaczenie tych procesów dla osiągnięcia jakości doświadczanej przez klientów. Występuje tu taka zależność, że system doskonalenia jakości oparty na procesach organizacyjnych wpływa zasadniczo na jakość doświadczaną przez klientów, a w konsekwencji także na ich satysfakcję (Gupta i in. 2005).

W innych badaniach uzyskiwano dość zbliżone zależności. Badania Kumara wraz z zespołem (2008) pokazują duże znaczenie zadowolenia pracowników dla osiągnięcia jakości doświadczanej przez klientów, ale jednocześnie wskazują, że zarządzanie procesami stanowi krytyczny czynnik prowadzący do jakości w odbiorze klientów, a jednocześnie ich satysfakcji. Badania wyraźnie wskazują, że pracownicy i menedżerowie, doskonaląc jakość w usługach, powinni koncentrować się na zarządzaniu procesami, nie powinni natomiast koncentrować się na podnoszeniu jakości usług w perspektywie poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa. Ponadto zarządzanie oparte na procesach ma szczególne znaczenie dla części technicznej jakości doświadczanej przez klientów. Pewne metody pomiaru jakości doświadczanej przez klientów mogą być nieco zwodnicze, nie należy więc podejmować programów poprawy jakości usług w aspektach niematerialnych bezpośrednio na podstawie wyniki pomiarów, np. według metody Servqual, dopóki nie osiągnie się satysfakcjonujących wyników w funkcjonowaniu procesów (Kumar i in. 2008: 176). Wyjaśnić należy, że Servqual mierzy przede wszystkim niematerialne aspekty usług, takie jak rzetelność, pewność czy zrozumienie (Parasuraman i in. 1988).

Sposób i stopień zorganizowania procesów organizacyjnych jawi się jako bardzo ważny czynnik mający wpływ na kształtowanie jakości po stronie klienta. Niektórzy autorzy wiążą procesy nie tylko z jakością doświadczaną, ale idą dalej, tj. przez jakość do osiągnięcia lojalności klientów (Soltani i in. 2008). Procesy jako podejście do doskonalenia organizacji wydają się bardzo atrakcyjne. W literaturze przedmiotu są propozycje kompleksowych programów doskonalenia organizacji na podstawie procesów, jak np. te związane z reengineeringiem (Peppard i Rowland 1997; Manganelli i Klein 1998) oraz inne (Rummler i Brache 2000; Brache 2002). Harvey (2006) widzi w programach doskonalenia procesów drogę nie tylko do osiągnięcia jakości doświadczanej przez klientów, ale też do rozwoju przedsiębiorstwa w perspektywie trwałego wzrostu wartości dla akcjonariuszy. Także Johnston i Clark (2008) podkreślają znaczenie procesów obsługi w tworzeniu doświadczeń klientów w usługach. Zwrócić też należy uwagę, że także strategiczna karta wyników (Kaplan i Norton 2001) łączy w sobie m.in. perspektywę procesów oraz perspektywę klientów, z tym, że perspektywa klientów jest mierzona przede wszystkim według miar typowych dla działu sprzedaży, jak np. poprzez udział w rynku.

Ujęcie procesowe organizacji usługowej jest więc atrakcyjne przede wszystkim dlatego, że ogarnia w sposób dość szeroki czynniki organizacyjne kształtujące jakość doświadczaną klientów. Podejście procesowe łączy w sobie wiele aspektów, takich jak czynnik ludzki, rutyny organizacyjne, kultura organizacji. Jednocześnie podejście procesowe ma też walor takiego ujęcia, które jest bardzo bliskie menedżerom, tj. dobrze służy diagnozowaniu i usprawnianiu. Wobec takich wniosków przyjmuje się podejście procesowe jako podstawę do dalszych pracach projektowo-badawczych związanych z pomiarem usług.

3. Jednoczesny pomiar stanu organizacji i doświadczeń klientów

Problematyka związków zachodzących pomiędzy stanem systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa usługowego a jakością doświadczaną przez klientów jest, jak się wydaje, podstawowa ze względu na osiągnięcie jakości. Dotychczasowy dorobek literatury prezentuje dość różnorodne podejścia – są propozycje mające charakter szerszych koncepcji, są też takie, które badają wybrane czynniki, określając ich znacznie dla osiągnięcia jakości doświadczanej.

Wychodząc z założenia, że dokładniejsze powiązanie ze sobą systemu organizacji usługowej oraz jakości doświadczanej przez klientów będzie dawało nowe spojrzenie na tworzenie jakości w usługach, szczególnie gdy wskazane zostaną zależności o charakterze przyczynowo-skutkowym, proponuje się pomiar jednocześnie obu perspektyw – perspektywy klientów i perspektywy organizacji. W perspektywie klientów przyjmuje się pomiar jakości doświadczanej poprzez dokonanie oceny atrybutów jakości przez klientów, a w perspektywie organizacji przyjmuje się pomiar procesów, ale tylko tych, które w sposób bezpośredni oddziałują na jakość doświadczaną przez klientów. Metodę takiego pomiaru pod nazwą Mapa Jakości P/P (skrótowo MJ P/P) opracowano w ramach grantu badawczego habilitacyjnego MNiSW (N N115 326834).

Zasadnicza idea, jaka stanęła za propozycją MJ P/P, polegała na umożliwieniu identyfikacji zależności pomiędzy systemem organizacyjnym usług a doświadczeniami, jakie odbierają klienci usług. Dotychczasowe propozycje powiązania systemu organizacyjnego z doświadczeniami mają znaczenie fundamentalne, wiele z powyżej nadmienionych jest obowiązkowym składnikiem kształcenia menedżerskiego i z pewnością stanowią ważną pomoc w pracy menedżerów. Mimo to nadal pozostają pewne kwestie budzące wątpliwości. Można tu wskazać choćby kilka z nich.

Koncepcje teoretyczne, jak chociażby łańcuch zysku w usługach czy interaktywna jakość usług, są bardzo atrakcyjne poznawczo, niemniej nie są one wyposażone w instrumentarium pozwalające na identyfikację i pomiar w przedsiębiorstwie usługowym. Inne propozycje uwzględniają sprawę oceny

praktycznej, ale najczęściej są skupione tylko na jednej z perspektyw będących przedmiotem zainteresowania: albo organizacji albo doświadczeniach klientów. Stwierdza się, że żadna z omawianych koncepcji nie proponuje narzędzi do oceny praktycznej jednocześnie obu przyjętych tu perspektyw, a także nie pokazuje, jak praktycznie powiązać je ze sobą. I tak na przykład model pięciu luk jakości proponuje, jak mierzyć doświadczenia klientów (Servqual), ale już nie wskazuje, jak mierzyć cztery luki prowadzące do luki piątej, znajdującej się w sferze doświadczeń klientów. Dodać też należy, że nie jesteśmy pewni, czy w każdej organizacji będą występowały akurat te wskazane przez autorów luki jakości. Tak więc, jest tu też problem sztywnych ram narzuconych przez część z dotychczasowych koncepcji, które nie zawsze wystarczająco współgrają z różnorodnością usług i organizacji je świadczących.

Są propozycje dość dobrze rozwinięte, jeśli chodzi o pomiar w organizacji. Do takich zaliczymy klimat usługowy, do którego znajdujemy propozycje praktycznego instrumentarium pomiarowego. Także procesy organizacyjne mają wypracowane sposoby pomiaru, chociaż w odniesieniu do usług jest tu jeszcze wiele do zrobienia. Ale te koncepcje nie pokazują z kolei powiązania systemu organizacyjnego usług z doświadczeniami klientów, szczególnie gdy chcemy bardziej szczegółowo analizować jakość doświadczaną; a to jest bardzo ważne z punktu widzenia doskonalenia. Ważne znacznie ma też praktyczna przydatność, tj. łatwość i zrozumiałość przeprowadzonej oceny. Przedstawiony tu pomiar, dzięki graficznej prezentacji wyników na mapie, stara się być narzędziem łatwym do interpretacji.

Główne założenia MJ P/P polegają na tym, aby zidentyfikować zestaw atrybutów jakości doświadczanej przez klientów, zmierzyć stopień ich realizacji przez badaną usługę oraz określić ich znaczenie (wagi); jednocześnie zidentyfikować procesy organizacyjne, które w sposób bezpośredni wpływają na jakość doświadczaną, określić stopień ich wpływu na doświadczenia klientów i dokonać ich pomiaru. Obie strony, tj. jakość doświadczaną i stan procesów, następnie zestawia się razem i umieszcza na mapie. Pomiary dla każdej ze stron sprowadza się najpierw do wystandaryzowanych zakresów od 0 do 1, a następnie przelicza się z uwzględnieniem wag, otrzymując sumaryczny wskaźnik dla każdej z perspektyw. Wskaźnik, który jest miarą dla perspektyw, jest wyliczany ze wzoru:

$$m = \sum_{i=1}^n w_i \times \bar{a}_i, \quad (1)$$

gdzie:

m – oznacza łączną miarę stanu procesów albo miarę sumarycznej jakości doświadczanej przez klientów,

w_i – wagi procesów albo wagi atrybutów (grup atrybutów) jakości doświadczanej przez klientów, suma n wag równa się 1,

- a – wystandaryzowana wartość wskaźnika dla wybranego atrybutu charakteryzującego proces albo dla atrybutu jakości doświadczanej przez klientów, przyjmuje wartości od 0 do 1,
 n – liczba procesów organizacyjnych albo liczba atrybutów (grup atrybutów) jakości doświadczanej.

Wzór 1 odnosi się do zarówno perspektywy procesów organizacyjnych, jak i perspektywy jakości doświadczanej przez klientów. Jeśli atrybut jakości jest opisany przez kilka zmiennych (kategorii pomiarowych), wówczas stosuje się średnią arytmetyczną dla określenia wskaźnika atrybutu (a), podobnie z atrybutami (wskaźnikami) charakteryzującymi procesy. W zależności od przyjętych założeń pomiarowych, możliwe jest określanie wag atrybutów jakości w perspektywie klienta według grup. Dodać należy, że pomiar jakości doświadczanej powinien podlegać analizie czynnikowej zebranych danych, aby wychwycić ukryte atrybuty, oraz ocenie wiarygodności skal pomiarowych, np. przy użyciu współczynnika alfa Cronbacha.

4. Metoda badań

W celu dokonania oceny zaproponowanego podejścia pomiarowego przeprowadzono pomiar usług wybranego przedsiębiorstwa usługowego. Jest to rodzaj studium przypadku, w którym ze względu na zainteresowanie konkretnym zjawiskiem wykorzystuje się podejście zarówno ilościowe, jak i jakościowe (Stake 2009: 623). Studium przypadku jest podejściem badawczym, w którym badacz eksploruje wydzielony granicami system (przypadek) poprzez szczegółowe, pogłębione zbieranie danych z różnych źródeł informacji (Cresswell 2007: 73). W badanym przypadku uwaga została poświęcona usługom świadczonym przez wybrany bank.

Proces pomiaru był przeprowadzony w ścisłej współpracy z kierownictwem przedsiębiorstwa, w przedsiębiorstwie powołano specjalny zespół, który był zaangażowany w prace związane z projektem pomiaru. Pomiar w przedsiębiorstwie trwał przez trzy miesiące.

Po przeanalizowaniu liczby klientów w badanych trzech oddziałach ustalono razem z kierownictwem, że zostanie przebadanych 190 klientów. Cel ten udało się osiągnąć. Dobór próby polegał na tym, że w określonym przedziale czasu personel obsługujący klientów prosił średnio co trzecią osobę o wypełnienie kwestionariusza, po uprzednim objaśnieniu celu i zasad wypełniania kwestionariusza. Wagi po stronie atrybutów jakości doświadczanej były określane na podstawie wskazań klientów, kwestionariusz uwzględniał bowiem pytanie polegające na prośbie o rozdzielenie punktów pomiędzy grupy atrybutów. Do określenia wagi po stronie procesów zaangażowana została metoda ekspercka. Metoda ta w tym konkretnym przypadku polegała na tym, że działających niezależnie siedmiu kierowników z różnych oddziałów przedsiębiorstwa oceniło w punktach wpływ każdego

procesu na doświadczenia klientów, co w dalszych analizach było traktowane jako wagi procesów. Pomiar procesów wymagał bardziej złożonych prac i nieco więcej czasu. Najpierw w drodze prac zespołowych ustalono miary, a następnie prowadzono pomiary. Tam, gdzie to było konieczne, wykorzystano obserwację, tj. rejestrację odpowiednich zdarzeń.

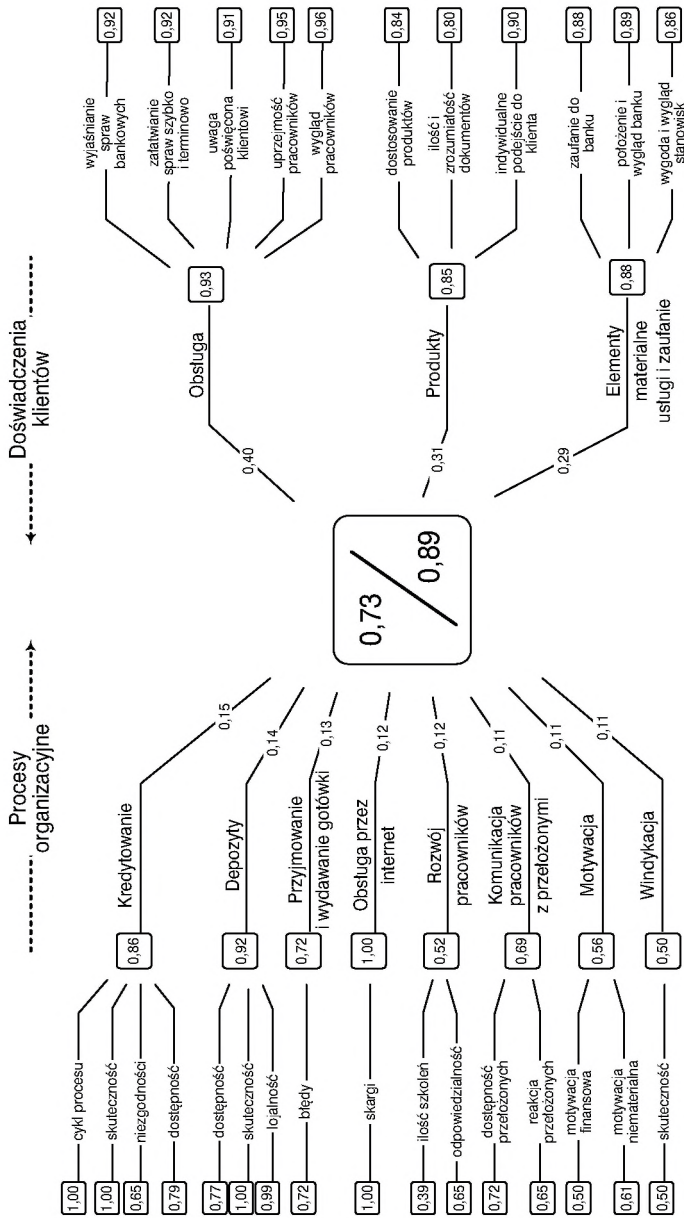
Na zakończenie projektu zaprezentowano wyniki pomiarów w formie mapy. W prezentacji uczestniczył zespół, najwyższe kierownictwo, a także zaproszeni kierownicy. Po zaprezentowaniu wyników oraz ich przedyskutowaniu zwrócono się w kilku pytaniach otwartych o ocenę metody. Głosy w dyskusji nad oceną metody były rejestrowane, ponadto poproszono każdego z uczestników, aby odpowiedział indywidualnie w formie pisemnej na postawione pytania służące ocenie metody.

W pytaniach oceniających przeprowadzony pomiar chodziło przede wszystkim o próbę oceny jego trafności. Trafność treściowa oznacza zakres, w jakim miernik obejmuje skalę znaczeń zawartych w pojęciu (Babbie 2008: 171). Trafność treściowa instrumentu pomiarowego jest oceniana przede wszystkim przez subiektywne osądy dokonane przez odpowiednią liczbę ekspertów (Chiu i Lin 2004: 197). Menedżerowie, którzy uczestniczyli w pomiarze, a przede wszystkim najwyższe kierownictwo, które było odbiorcą wyników pomiarów, uznani zostali za odpowiednich ekspertów do oceny trafności badanej metodyki pomiarowej.

5. Pomiar usługi bankowej

Przedsiębiorstwo, w którym przeprowadzono pomiar, to niewielki bank, który zasięgiem swego działania obejmuje część kraju. Bank ten charakteryzuje dobra dynamika wzrostu, zarówno jeśli chodzi o wyniki finansowe, jak i liczbę otwieranych oddziałów. Nie jest to przedsiębiorstwo należące do międzynarodowego koncernu. Bank, w którym przeprowadzono pomiar, nie stosuje systemów jakości, jak np. system według normy ISO 9001, ale dużą wagę przykładają do jakości obsługi. Swoją główną przewagę konkurencyjną wobec wielkich graczy obecnych na tym rynku widzi w uproszczonych procedurach oraz elastyczności, a także indywidualizacji podejścia do klientów. Bank obsługuje klientów indywidualnych oraz mały biznes.

Zidentyfikowano jedenaście atrybutów charakteryzujących jakość doświadczenia przez klientów, atrybuty te układają się w trzy grupy. Są to: elementy materialne usługi, obsługa przez personel oraz produkty bankowe. Atrybuty zostały ocenione przez klientów według skali Likerta. Analiza rzetelności skali służącej pomiarowi doświadczeń klientów wskazała wysoki stopień spójności wewnętrznej, współczynnik alfa wyniósł bowiem 0,8461. Taki poziom współczynnika alfa, zgodnie z zaleceniami literatury, powinien być zinterpretowany jako dobry (George i Mallery 2006). Zidentyfikowano osiem procesów organizacyjnych, które w sposób bezpośredni wpływają na doświadczenia klientów. Zmierzone atrybuty jakości oraz procesy zestawiono graficznie na mapie (rysunek 2).



Rys. 2. Mapa jakości usług bankowych. Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych (N=190).

Mapa jakości ma na celu jednoczesne zanalizowanie stanu procesów organizacyjnych oraz stopnia realizacji atrybutów jakości. W perspektywie procesów (po lewej stronie mapy) zaprezentowane są procesy oraz ich miary, w perspektywie klientów przedstawiono jakość doświadczaną przez klientów w podziale atrybutów na grupy i z uwzględnieniem ocen klientów i wag. Wagi przedstawione są na liniach prowadzących do ostatecznego wyniku, wskaźniki przedstawiono zaś w kwadratowych ramkach. Zauważa się, że grupa atrybutów jakości doświadczanej przez klientów określona jako „obsługa” ma najwyższą ocenę (0,93) i jednocześnie jest to najważniejsza z grup (waga 0,40). Po stronie procesów występują dwa najważniejsze procesy, tj. proces depozytowy (waga 0,14) i proces kredytowania (waga 0,15); mają one również dość wysokie oceny, odpowiednio 0,92 i 0,86. Zarysowuje się korzystny układ pokazujący dość dobrze realizowane najważniejsze procesy i wysoko ocenione najważniejsze składniki jakości doświadczanej przez klientów. Zauważamy, że jest to spójne z wynikami badanego przedsiębiorstwa usługowego. Jak wspomniano, jest to bank odnotowujący wysokie wskaźniki rentowności i wzrostu. Można ostrożnie wnioskować, że mapa jakości sugeruje, jakie są główne źródła sukcesu badanych usług. Ale jednocześnie zadeklarowane przez dyrekcję dążenie do uproszczonej obsługi jako czynnika przewagi konkurencyjnej nie potwierdziło się w pełni, ponieważ atrybut ilość i zrozumiałość dokumentów został oceniony jedynie na 0,80, co, należy dodać, wcale nie wyklucza, że w odniesieniu do konkurencyjnych usług bankowych jest to wynik bardzo dobry.

Należy także skomentować wynikowy wskaźnik charakteryzujący mierzoną usługę. Ostateczny wynik wynosi 0,73/0,89. Wyniku tego nie należy interpretować jako iloczynu. Oznacza on, że procesy są realizowane na poziomie 73%, a jakość doświadczana przez klientów jest oceniona na 89%. Teoretycznie, po obu stronach pomiaru powinny być osiągnięte takie same albo bardzo zbliżone wyniki. Jeśli ich nie uzyskano, oznaczałoby to, że pomiar został źle wyskalowany. Ale zauważyć należy, że w obu perspektywach dokonuje się pomiaru zupełnie różnych zjawisk co do swej natury. W perspektywie klienta jest to pomiar subiektywnych odczuć klientów, w drugiej perspektywie jest to pomiar organizacji. Trudno więc oczekiwać identycznego wyskalowania. Dla lepszego zobrazowania można by wynik pomiaru, czyli P/P, porównać do medycznego pomiaru ciśnienia krwi, który składa się z dwóch oddzielnych miar, ciśnienia górnego i dolnego.

Niemniej mapa jakości ma na celu przede wszystkim ułatwienie identyfikacji relacji przyczynowo-skutkowych łączących obie mierzone perspektywy. Relacje takie mają podstawową przydatność na potrzeby formułowania kierunków doskonalenia jakości przez przedsiębiorstwo. Na podstawie mapy zespół pracujący przy pomiarze przyjął kilka kierunków, które powinny doprowadzić do wyraźnego podniesienia jakości świadczonych usług. Są to kierunki uwzględniające właśnie obie badane perspektywy i przedstawiają się jak poniżej:

- Mapa jakości wskazuje na konieczność projektowania i wdrażania nowych produktów bankowych. Ocena produktów jest najniższa i należy dostosować produkty do zmieniających się potrzeb klientów. Procesy kredytowania i depozytowy będą przeprojektowane wraz ze zmianami w produktach.
- Konieczne jest przeprojektowanie procesów obsługi klientów w placówkach bankowych, tak aby zapewnić wygodę i funkcjonalność dla klientów; potrzebne jest ograniczenie trudności związanych z ilością i złożonością dokumentacji.
- Konieczna jest poprawa niezawodności świadczenia usług, jeśli chodzi o niezgodności oraz błędy występujące w procesach. Spodziewana jest dzięki temu poprawa odczuć klientów, jeśli chodzi o zaufanie do banku.
- Potrzebna jest intensyfikacja szkoleń pracowników oraz zwiększenie delegowania uprawnień. Dzięki temu spodziewana jest poprawa w grupach atrybutów obsługa i produkty, a także w atrybucie jakości – zaufanie do banku.

Pracując na mapie wyświetlonej na dużym ekranie, możliwa była rzeczowa i efektywna praca zespołu służąca określaniu, jakiego efektu można się spodziewać po stronie doświadczeń klientów, po wprowadzeniu różnego typu poprawek w procesach organizacyjnych. Lepsze zrozumienie relacji przyczynowo-skutkowych pomiędzy systemem organizacji usługowej a doświadczeniami klientów, o których powyżej jedynie wspomniano ze względu na ograniczoną objętość artykułu, uznać można za ważny efekt przeprowadzonego pomiaru. To właśnie pozwoliło na sformułowanie wymiernych kierunków doskonalenia jakości usług.

Końcowa ocena wydana przez menedżerów biorących udział w końcowej prezentacji wyników przyniosła pozytywny wynik. Wszyscy odpowiedzieli, że metoda daje właściwy wynik, tj. odzwierciedla jakość doświadczaną przez klientów oraz przyczyny ją kształtujące. Część uczestników projektu zaproponowała pewne drobne modyfikacje, np. aby pomiar klientów odbywał się w większej liczbie oddziałów. Dość ważnym argumentem za akceptacją zastosowanego podejścia pomiarowego była spontaniczna deklaracja osoby pełniącej funkcję głównego zarządzającego, że pomiar na tej samej zasadzie będzie przeprowadzony powtórnie za rok, aby dokonać kolejnej oceny służącej porównaniu, monitorowaniu oraz dalszemu doskonaleniu jakości usług.

6. Wnioski

Mapa jakości pokazuje „strukturę” tworzenia jakości od strony systemu usługowego oraz jednocześnie „strukturę” jakości doświadczanej przez klientów. Jednoczesne zestawienie dwóch stron pozwoliło głębiej zrozumieć mechanizm tworzenia jakości w przebadanych usługach, a tym samym poprawiła szanse na efektywniejsze jej kształtowanie przez menedżerów. Zwrócić należy uwagę na względnie prostą graficzną prezentację wyników, dzięki

niej łatwiej można identyfikować potencjalne interakcje. W codziennej praktyce organizacji usługowych nie dostrzega się bowiem często różnych zależności, przykładowo często umyka zróżnicowana ważność procesów albo/i atrybutów opisujących doświadczenia klientów. Przedstawione podejście stara się maksymalnie czerpać z dorobku klasyków zarządzania jakością, jak Ishikawa i jego propozycja diagramu rybiej ości (Ishikawa i Loftus 1990).

Należy też zwrócić uwagę na różnicę pomiędzy wynikowymi wskaźnikami dla perspektywy organizacyjnej i perspektywy klientów. Podobnego typu różnice są również opisywane w literaturze przedmiotu. Na przykład Peiro z zespołem (2005) zauważają, że postrzeganie jakości usług przez pracowników jest gorsze od postrzegania przez klientów albo na odwrót. Na różnicie wskazuje także Athanassopoulos (1997: 276) stwierdzając, że menedżerowie często uważają, że ich organizacja dostarcza wyższej jakości usługi niż ich klienci odbierają. Otrzymany wyższy wskaźnik jakości klientów od wskaźnika stanu procesów sugerowałby, że po pierwsze wewnątrz przedsiębiorstwa wiemy więcej o jakości i nie wszystkie wady trafiają do klientów, po drugie zaś że klienci zwracają uwagę tylko na wybrane aspekty, na podstawie których wyrabiają swoją opinię o usługach, i wreszcie po trzecie że klienci są w stanie wybaczyć wiele i zapomnieć, jeśli usługa im ogólnie odpowiada i gdy są lojalni. Ale ze względu na skalę badań nie jest możliwe generalizowanie takich interpretacji. Ale nie należy też zapominać, że różnica może być częściowo spowodowana różnicami wyskalowania.

MJ P/P może stanowić pewne uzupełnienie stawianego już od dość dawna problemu lepszego zrozumienia, w jaki sposób system organizacji usługowej przekłada się na doświadczanie jakości wśród klientów. Wiedza tego typu może prowadzić do trafniejszych programów doskonalenia jakości, tak aby działania doskonalące podejmowane przez przedsiębiorstwa dawały jak największy efekt mierzony percepcją jakości wśród klientów. MJ P/P próbuje pokazać holistyczny obraz mierzonej usługi, a więc w sposób nieco szerszy w porównaniu z dotychczas dostępnymi metodami pomiaru usług. Pomiar taki może stanowić skromne uzupełnienie koncepcji teoretycznych dotyczących zależności pomiędzy jakością wewnętrzną organizacji usługowej a jakością zewnętrzną tj. doświadczaną przez klientów. Niemniej podkreślić należy, że przeprowadzony pomiar ma szereg ograniczeń wynikających przede wszystkim z metody pojedynczego studium przypadku. Należy przeprowadzić podobne pomiary w innych przedsiębiorstwach z tej samej branży, a także z innych branż.

Informacje o autorze

Dr Wiesław Urban – Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej.

E-mail: w.urban@pb.edu.pl.

Bibliografia

- Anderson, E.W. i C. Fornell 1994. A customer satisfaction research prospectus, w: R.T. Rust i R.L. Oliver (red.) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Athanassopoulos, A.D. 1997. Another look into the agenda of customer satisfaction: focusing on service providers' own and perceived viewpoints. *International Journal of Bank Marketing*, nr 7 (15), s. 264–278, DOI: 10.1108/02652329710194955.
- Babbie, E. 2008. *Podstawy badań społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Brache, A.P. 2002. *How Organizations Work. Taking a Holistic Approach to Enterprise Health*, Nowy Jork: John Wiley & Sons.
- Büschken, J. 2004. *Higher Profit Through Customer Lock-In*, Mason: Thomson.
- Cheung, M.F.Y. i W.M. To 2010. Management commitment to service quality and organizational outcomes. *Managing Service Quality*, nr 3 (20), s. 259–272, DOI: 10.1108/09604521011041970.
- Chiu, H.C. i N.P. Lin 2004. A Service Quality Measurement Derived from the Theory of Needs. *Service Industries Journal*, nr 1 (24), s. 187–204, DOI: 10.1080/02642060412331301202.
- Cresswell, J.W. 2007. *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches*, Londyn: SAGE Publications.
- Cronin, J.J. Jr. i S.A. Taylor 1994. SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-based and Perceptions–Minus–Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, nr 1 (58), s. 125–131, DOI: 10.2307/1252256.
- Czepiel, J.A. 1990. Service encounters and service relationships: implications for research. *Journal of Business Research*, nr 56, s. 55–68, DOI: 10.1016/0148-2963(90)90038-F.
- Flanagan, J.C. 1954. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, nr 54, s. 327–358, DOI:10.1037/h0061470.
- George, D. i P. Mallery 2006. *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, Boston: Allyn and Bacon.
- Gupta, A., McDaniel, J.C. i S.K. Herath 2005. Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service. *Managing Service Quality*, nr 4 (15), s. 389–402, DOI: 10.1108/09604520510606853.
- Harvey, J. 2006. *Managing Service Delivery Processes. Linking Strategy to Operations*, Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr. i L.A. Schlesinger 2008. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, July–August, s. 118–129, DOI: 10.1108/09564231011050823.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. Jr. i L.A. Schlesinger 1997. *The Service Profit Chain*, Nowy Jork: The Free Press.
- Hsieh, Y.M. i A.T. Hsieh 2001. Enhancement of Service Quality with Job Standardisation. *The Service Industries Journal*, nr 3 (21), s. 147–166, DOI: 10.1080/714005029.
- Ishikawa, K. i J.H. Loftus (red.) 1990. *Introduction to Quality Control*, Tokio: 3A Corporation.
- Jacobucci, D., Ostrom, A. i K. Grayson 1995. Distinguishing Service Quality and Customer Satisfaction: The Voice of the Consumer. *Journal of Consumer Psychology*, nr 3 (4), s. 277–303.
- Johnston, R. i G. Clark 2008. *Service Operations Management*, wyd. 3, Essex: Prentice-Hall.
- Kantsperger, R. i W.H. Kunz 2005. Managing overall service quality in customer care centers. Empirical findings of a multi-perspective approach. *International Journal of Service Industry Management*, nr 2 (16), s. 135–151, DOI: 10.1108/09564230510592270.
- Kaplan, R.S. i D.P. Norton 2001. *Strategiczna karta wyników*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Kumar, V., Smart, P.A., Maddern, H. i R.S. Maull. 2008. Alternative perspectives on service quality and customer satisfaction: The role of BPM. *International Journal of Service Industry Management*, nr 2 (19), s. 176–187, DOI: 10.1108/09564230810869720.
- Little, M.M. i A.M. Dean 2006. Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability. *Managing Service Quality*, nr 5 (16), s. 460–476, DOI: 10.1108/09604520610686133.
- Luk, S.T.K. i R. Layton 2002. Perception Gaps in Customer Expectations: Managers Versus Service Providers and Customers. *The Service Industries Journal*, nr 2 (22), s. 109–128, DOI: 10.1080/714005073.
- Lytle, R.S. i J.E. Timmerman 2006. Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, nr 2 (20), s. 136–147, DOI: 10.1108/08876040610657066.
- Manganelli, R.L. i M.M. Klein 1998. *Reengineering*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Parasuraman, A., Zeithamal, V.A. i L.L. Berry 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, nr 1 (64), s. 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. i L. Berry 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, nr 49, s. 41–50, DOI: 10.2307/1251430.
- Payne, A. 1996. *Marketing usług*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Payne, A.F., Storbacka, K. i P. Frow 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, nr 36, s. 83–96, DOI: 10.1007/s11747-007-0070-0.
- Peiro, J.M., Martinez-Tur, V. i J. Ramos 2005. Employees' Overestimation of Functional and Relational Service Quality: A Gap Analysis. *The Service Industries Journal*, nr 6 (25), s. 773–788, DOI: 10.1080/02642060500103324.
- Peppard, J. i P. Rowland 1997. *Re-engineering*, Warszawa: Gebethner i Ska.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage*, Nowy Jork: The Free Press.
- Reichheld, F.F. 1993. Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review*, March–April, s. 64–73.
- Reichheld, F.F. i T. Teal 2007. *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Reichheld, F.F. i W.E. Sasser Jr. 1990. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, September–October, s. 105–111.
- Rummler, G.A. i A.P. Brache 2000. *Podnoszenie efektywności organizacji*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rust, R.T. i R.L. Oliver 1994. Service quality: insights and managerial implications from the frontier, w: R.T. Rust i R.L. Oliver (red.) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schein, E.H. 1986. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., White, S.S. i M.C. Paul 1998. Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a casual model. *Journal of Applied Psychology*, nr 2 (83), s. 150–163, DOI: 10.1037//0021-9010.83.2.150.
- Soltani, E., Lai, P.C., Van Der Meer, R. i T.M. Williams 2008. Managerial approaches towards service quality: The case of three service organisations. *The Service Industries Journal*, nr 10 (28), s. 1399–1414, DOI: 10.1080/02642060802250229.
- Specht, N., Fichtel, S. i A. Meyer 2007. Perception and attribution of employees' effort and abilities. The impact on customer encounter satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, nr 5 (18), s. 534–554, DOI: 10.1108/09564230710826287.
- Stake, R.E. 2009. Jakościowe studium przypadku, w: N.K. Denzin i Y.S. Lincoln (red.) *Metody badań jakościowych*, s. 623–654, t. 1. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. i R.N. Anantharaman 2002. The relationships between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach. *Journal of Service Marketing*, nr 4 (16), s. 363–379, DOI: 10.1108/08876040210433248.
- Svensson, G. 2003. A Generic Conceptual Framework of Interactive Service Quality. *Managing Service Quality*, nr 4 (13), s. 267–275, DOI: 10.1108/09604520310484680.
- Svensson, G. 2006. New aspects of research into service encounters and service quality. *International Journal of Service Industry Management*, nr 3 (17), s. 245–257, DOI: 10.1108/09564230610667096.
- Ueno, A. 2008. Is empowerment really a contributory factor to service quality? *The Service Industries Journal*, nr 9 (28), s. 1321–1335, DOI: 10.1080/02642060802230262.
- Yagil, D. 2006. The relationship of service provider power motivation, empowerment and burnout to customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, nr 3 (17), s. 258–270, DOI: 10.1108/09564230610667104.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. i L.L. Berry 1990. *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Nowy Jork: The Free Press.