

# Wiesław Urban

---

## Momenty prawdy jako sposób oceny jakości usług

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 485-496

---

2011

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr WIESŁAW URBAN  
Politechnika Białostocka

## MOMENTY PRAWDY JAKO SPOSÓB OCENY JAKOŚCI USŁUG

### Streszczenie

Momenty prawdy są koncepcją pomagającą lepiej zrozumieć złożoną interakcję klienta z usługodawcą. Niniejszy artykuł rozwija to zagadnienie. Oprócz dyskusji samej koncepcji, która nie jest szeroko znana, stawia się za cel ocenę, czy momenty prawdy są właściwym przybliżeniem jakości usług, a także jakie są źródła ich powstawania. Przeprowadzono badania empiryczne polegające na identyfikacji momentów prawdy w dwóch branżach usługowych, przebadano 52 respondentów, wskutek czego zarejestrowano 277 momentów prawdy. Przeprowadzone studia dowodzą, że momenty prawdy rzeczywiście pozwalają na ocenę jakości usług w kategoriach ilościowych i jakościowych, ale wyłącznie w odniesieniu do afektywnej sfery postrzegania klientów.

### Wstęp

Niematerialny i interaktywny charakter produktów usługowych sprawia, że są one obszarem badań nad złożoną naturą relacji konsumenta zaangażowanego we współprodukcję produktu usługowego z systemem usług. Jedną z koncepcji, jakie w tym obszarze występują, są momenty prawdy. Jest to koncepcja, która nie jest szeroko znana, ma natomiast silny wydźwięk praktyczny, a jednocześnie niewiele opracowań dających wyczerpujący i przekrojowy pogląd na nią. Dlatego też stawia się cel w postaci doprecyzowania, czym są momenty prawdy oraz jakie są ich podstawowe uwarunkowania, w szczególności zaś ich źródła. Przede wszystkim zaś przeprowadzona zostanie ocena, czy momenty prawdy dostarczają trafnej oceny jakości usług. W literaturze przedmiotu brak jest bowiem szerszych studiów empirycznych nad momentami prawdy.

### Momenty prawdy

Tematyka momentów prawdy w badaniu relacji klientów a system świadczenia usług ma szczególne znaczenie. W literaturze anglojęzycznej koncepcja ta ma dość

szeroki wydzźwięk w publikacjach o charakterze praktycznym, przede wszystkim ze względu na to, że jest to bardzo ciekawa i oddziałująca na wyobraźnię konceptualizacja relacji system usług – klienci. Momenty prawdy stały się popularne wraz z publikacją bestselleru Iana Carlzona<sup>1</sup>, a dalsze ich badanie i rozwijanie skupione było przede wszystkim na praktycznych ujęciach w duchu poradników do obsługi klientów. Niewiele jest natomiast akademickich badań nad momentami prawdy w usługach, chociaż podkreślić należy, że momenty prawdy są wyraźnie akcentowane przez uznane światowe autorytety zajmujące się usługami, jak Christian Grönroos<sup>2</sup>. W literaturze polskiej koncepcja momentów prawdy nie jest szerzej dyskutowana. A samo określenie „momenty prawdy” kojarzy się, poza kręgiem specjalistów, przede wszystkim z kontrowersyjnym teleturniejem. Niemniej tematykę momentów prawdy uznaje się za na tyle ważną i atrakcyjną z praktycznego punktu widzenia, aby dokonać w niniejszej pracy skrótego przeglądu literatury z tego zakresu oraz zaprezentować wyniki przeprowadzonych badań empirycznych.

Na początku należy postawić podstawowe pytanie: czym są owe momenty prawdy? Momenty prawdy mają miejsce w jakimkolwiek czasie, gdy klient wchodzi w kontakt z jakimkolwiek aspektem biznesu, może to mieć miejsce nawet na odległość; momenty prawdy mają miejsce, kiedy klient ma możliwość powziąć przekonanie o danym biznesie<sup>3</sup>. Mogą występować jedynie dwa rodzaje momentów prawdy: albo momenty magii, albo momenty nędzy. Ian Carlzon podkreśla jednak przede wszystkim znaczenie czynnika ludzkiego w powstawaniu momentów prawdy, jego zdaniem klienci nie kojarzą linii lotniczych SAS, którymi Carlzon kierował, jako zespołu aktywów materialnych, ale przede wszystkim, dostrzegają jakość interakcji z pracownikami, którzy mają z nimi bezpośredni kontakt. Pisząc, czym są momenty prawdy, wskazuje, że rocznie 10 mln klientów ma kontakt średnio z pięcioma osobami z firmy SAS, a średnio czas kontaktu trwa około piętnastu sekund za każdym razem. I właśnie te 50 mln momentów prawdy rocznie ostatecznie decyduje, czy SAS odniesie sukces, czy porażkę jako firma<sup>4</sup>.

Ian Ryder z Hewlett Packard pod pojęciem „moment prawdy” rozumie jakiegokolwiek punkt kontaktu w organizacji, w którym klient albo potencjalny klient wchodzi w kontakt z marką tej organizacji<sup>5</sup>. Ujęcie to jest zbieżne z wyżej nadmienionym, ale podkreśla markę firmy jako odniesienie dla momentów prawdy.

Inni autorzy dodają, że momenty prawdy są dobrą metaforą granic pomiędzy firmą a jej klientami. To, co się dzieje w momentach prawdy, ma znaczenie zasad-

<sup>1</sup> I. Carlzon, *Moments of Truth*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts 1987.

<sup>2</sup> C. Grönroos, *Service Management and Marketing*, John Wiley & Sons, West Sussex 2007.

<sup>3</sup> R. Weber, *Can you manage the „Moments of Truth”?*, „Trailer/Body Builder” 2004, April, s. 64.

<sup>4</sup> I. Carlzon, *Moments of Truth...*, s. 3.

<sup>5</sup> I. Ryder, *Moments of Truth Management. Delivering Brand Values Through People*, „Strategic Communication Management” 1998, February/March, s. 16.

nicze, są to doświadczenia zakupowe, doświadczenia usługowe, doświadczenia usług dodatkowych a także doświadczenia rozmów telefonicznych<sup>6</sup>. W literaturze można znaleźć też komentarze do nadmienionej już książki Iana Carlzona. Zdaniem autorów, książka ta nie byłaby tak popularna gdyby prezentowała tylko zbiór opowiadań o tym, jak traktować swoich pracowników w usługach, aby oni z kolei traktowali klientów firmy jak istoty ludzkie, ale książka ta mówi raczej, jak takie traktowanie pracowników i klientów usług prowadzi do większego udziału w rynku i większych zysków firmy<sup>7</sup>. Podkreśla to znaczenie momentów prawdy jako pewnej koncepcji zarządzania marketingowego z dużym zogniskowaniem praktycznym.

Tematyka momentów prawdy może wydawać się przebrzmiała, książka Carlzona została bowiem opublikowana już jakiś czas temu, tj. pod koniec lat 80. ubiegłego stulecia. Jednak w ostatnich latach światowej klasy firmy zwracają uwagę na powracające znaczenie momentów prawdy w usługach. Zdaniem ekspertów z firmy McKinsey, w pogoni za utrzymaniem klientów wiele firm usługowych zainwestowało bardzo duże ilości środków w tradycyjne programy lojalnościowe, w technologiczne wsparcie systemów CRM, a także w ogólną poprawę jakości usług, przy czym większość tych inicjatyw zakończyła się rozczarowaniem<sup>8</sup>. Potwierdzają to badania menedżerów, według których tylko 10% programów wdrożenia CRM zakończyło się oczekiwanymi rezultatami<sup>9</sup>. Dlaczego się tak właśnie dzieje? Otóż według nadmienionej firmy to, co zostało pominięte, to właśnie „iskra”, jaka powstaje pomiędzy klientem a personelem obsługi bezpośredniej. Ta właśnie iskra pozwala na przemienienie sceptycznych klientów w lojalnych i jednocześnie zaangażowanych orędowników marki<sup>10</sup>.

Nadmieniona iskra ma szansę wyzwolić się właśnie w momentach prawdy. Momenty prawdy są tu rozumiane przede wszystkim w sensie emocjonalnym i dotyczą takich sytuacji, jak zgubiona karta kredytowa, odwołany lot, uszkodzone ubranie czy porada inwestycyjna, kiedy klienci mocno angażują swoje emocje. Doskonała usługa w takich momentach prawdy wymaga reaktywnej obsługi ze strony personelu, obsługi, która przedłoży potrzeby emocjonalne klienta nad wszelkie procedury obowiązujące w firmie<sup>11</sup>. Analizy McKinseya prowadzą do inteligencji emocjonalnej personelu obsługi bezpośredniej klientów jako kluczowego czyn-

<sup>6</sup> J. Sutter, *Moments of Truth: Defining the Boundary between an Organization and Its Customers*, „Information Strategy: The Executive's Journal” 2004, Winter, s. 18.

<sup>7</sup> K.J. Blois, *Carlzon's Moments of Truth – A Critical Appraisal*, „International Journal of Service Industry Management” 1992, Vol. 3, No 3, s. 5.

<sup>8</sup> M. Beaujean, J. Davidson, S. Madge, *The 'moment of truth' in customer service*, „McKinsey Quarterly” 2006, Iss. 1, s. 63.

<sup>9</sup> W. Bard, J. Harrington, E. Kinikin, J. Ragsdale, *Evaluation of Top Enterprise CRM Software Vendors Across 177 Criteria*, Forrester Research, 2005.

<sup>10</sup> M. Beaujean, J. Davidson, S. Madge, *The 'moment of truth'...*, s. 63.

<sup>11</sup> Ibidem.

nika tworzenia pozytywnych momentów prawdy w usługach. Przykładowo Bank of America zatrudnił wielu pracowników z doświadczeniem w sklepach delikatesowych i butikach odzieżowych niemających wcale doświadczenia w bankowości. Pracownicy ci mieli za zadanie nauczyć bank, na czym polega prawdziwa obsługa klienta, a nie traktowanie klienta „zza biurka”, jak to ma często miejsce w usługach bankowych.

Lojalność klientów jako bardzo ważna konsekwencja momentów prawdy jest też podnoszona przez innych autorów. Wspomniany już autor z Hewlett Packard wskazuje na następującą zależność w przedsiębiorstwie: lojalność klientów – bierze się z momentów prawdy – dzięki temu dostarczana jest wartość marki – a dzieje się to wszystko przez ludzi<sup>12</sup>. Przedstawiona zależność prezentuje mechanizm przyczynowo-skutkowy pomiędzy kluczowymi miarami wyników firmy w sposób nieco uproszczony, ale jest to kolejny głos podkreślający znaczenie momentów prawdy jako źródła lojalności klientów.

Momenty prawdy są także dyskutowane jako podstawowe źródło reklamy szepowanej usług. Grönroos używa pojęcia momenty prawdy w kontekście komunikacji firmy z jej klientami oraz jako podstawowy składnik interakcji klienta z usługą. W interakcji klienta z usługą podstawowe znaczenie mają cztery składniki:

- klient zaangażowany w proces świadczenia usługi,
- personel bezpośredniej obsługi klientów,
- systemy i procedury usługodawcy,
- zasoby fizyczne i wyposażenie<sup>13</sup>.

To właśnie te składniki wpływające na interakcje mają potencjał generowania momentów prawdy, stanowią one tzw. interakcyjną część procesu produkcji usług. Momenty prawdy przez doświadczenia, jakie wywołują w kliencie, prowadzą do informowania innych osób o usłudze i doświadczonych momentach prawdy. Momenty prawdy są więc podstawowym źródłem reklamy szepanej.

Jak się tworzą i gdzie mają źródła momenty prawdy, stanowi bardzo interesujące zagadnienie, rozpoznając je, organizacja zwiększa swoje szanse na ich celowe kształtowanie. Oprócz wyżej wskazanych czterech składników interaktywnej sfery usług w literaturze można znaleźć jeszcze bardziej szczegółowe wskazówki odnośnie do typowych miejsc, gdzie tworzą się najczęściej momenty prawdy. Są to przede wszystkim:

- pierwszy kontakt,
- rozwiązywanie problemów, jakie wystąpiły w związku z produktem,
- pierwsze użycie,

<sup>12</sup> I. Ryder, *Moments of Truth...*, s. 17.

<sup>13</sup> C. Grönroos, *Service Management...*, s. 365.

- serwis w trakcie użytkowania,
- kolejne zakupy,
- rekomendacje dla innych osób<sup>14</sup>.

Przytoczyć też należy stwierdzenia znanego amerykańskiego trenera zajmującego się obsługą bezpośrednią klientów Shepa Hykena. Podkreślając, że momenty prawdy mają fundamentalne znaczenie dla budowania lojalności klientów, Hyken proponuje wiele różnych sposobów służących budowaniu momentów prawdy dla osiągnięcia silniejszych relacji z klientami. Jako przykładowe można wymienić:

1. Należy zadbać przede wszystkim o właściwe pierwsze wrażenie wywołane w kliencie. Zdaniem Hykena, dbając o pierwszy moment, nadajemy stosowny ton całej interakcji. Liczy się to, w jaki sposób wejdziemy na spotkanie, w jaki pozdrowimy kogoś, co mówi język ciała oraz wyraz twarzy.
2. Obsługując klientów, należy wykazać entuzjazm. Personel powinien wykonywać swoją pracę z entuzjazmem, ale to nie oznacza, że należy epatować emocjami; należy natomiast robić wszystko z autentyczną radością i pasją<sup>15</sup>.
3. Należy zadbać o wywołanie w kliencie efektu miłego zaskoczenia (tzw. efekt „wow”). Hyken zaleca nieskupianie się na drogich niespodziankach dla klientów, może to być bowiem absolutnie niematerialna niespodzianka, jak przykładowo zwykły telefon z podziękowaniami za skorzystanie z usług.
4. Usatysfakcjonowany klient jest niebezpieczny. Niebezpieczeństwo polega na tym, że mimo usatysfakcjonowania klient może odejść do innego usługodawcy, cytowane przez Hykena badania wskazują, że wielu usatysfakcjonowanych klientów odchodzi od firm do innych. Dlatego usługodawca powinien starać się zachwycić klienta, gdyż tylko wówczas zatrzyma go na dłużej. Klient powinien doświadczać momentów magii<sup>16</sup>.

Oprócz wymienionych można znaleźć jeszcze więcej środków prowadzących do powstawania momentów prawdy. Propozycje płynące od trenerów sprzedaży i obsługi bezpośredniej wskazują o przekonaniu o względnej łatwości tworzenia momentów prawdy przez organizację. Oprócz wyżej przedyskutowanego znaczenia momentów prawdy są jeszcze inne spojrzenia na to zagadnienie.

### **Pierwszy i drugi moment prawdy**

Ciekawym ujęciem jest wyróżnienie pierwszego i drugiego momentu prawdy. Według M. Lofgrena kupowane wyroby są czymś więcej niż tylko pudełkami, butelkami, puszkami albo słoikami. Wszelkie produkty zawierają bowiem zarówno elementy materialne, jak i elementy niematerialne, wobec tego konsumpcji wyro-

<sup>14</sup> B. Keogh, *Moments of Truth*, „Apply” 2004, January, Vol. 4, Iss. 1, s. 14.

<sup>15</sup> R. Weber, *Can you manage...*, s. 64.

<sup>16</sup> www.hyken.com (12.02.2011).

bów i usług nie należy traktować jako dwóch rozdzielnych spraw. Według tego autora należy zarówno konsumpcję wyrobów, jak i usług analizować jako dwa oddzielne kroki: pierwszy moment prawdy i drugi moment prawdy<sup>17</sup>.

Pierwszy moment prawdy wiąże się z bezpośrednią decyzją o dokonaniu zakupu w punkcie zakupu produktu i jest to tzw. milczący sprzedawca. Chodzi tu o rolę opakowania produktu jako czynnika przyciągającego uwagę klienta i sprawiającego, że spośród wielu produktów klient wybiera właśnie ten, a nie inny<sup>18</sup>. Badania dowodzą bowiem, że ok. 73% produktów jest kupowanych na podstawie decyzji podjętych w punkcie ich sprzedaży<sup>19</sup>. Po zakupie produkt jest konsumowany i właśnie na tym etapie powstaje drugi moment prawdy, chociaż tu wystąpić mogą wielokrotne momenty prawdy. Drugi moment prawdy jest procesem polegającym na użyciu produktu, na jego obsłudze oraz rzeczywistej konsumpcji<sup>20</sup>.

Propozycja dwóch momentów prawdy, pierwszego i drugiego, na pierwszy rzut oka znacznie różni się od ujęcia zaproponowanego przez Carlzona. Przede wszystkim próbuje ująć sprawę momentów prawdy w sposób uniwersalny, tj. w odniesieniu do usług i wyrobów. Natomiast to, w jaki sposób autorzy prezentują tę koncepcję, wskazuje przede wszystkim na logikę właściwą wyrobom. Zauważmy, że pierwszy moment prawdy powstaje w chwili wyboru pomiędzy kilkoma produktami, co ma miejsce przykładowo w sklepie, zauważyć tu także należy, że rzadko mamy możliwość wybierania usług, jednocześnie porównując wiele z nich w jednym miejscu. Tak więc koncepcja pierwszego i drugiego momentu prawdy jest zdecydowanie skoncentrowana na wyrobie, chociaż bezwzględnie zgodzić się należy z rosnącym znaczeniem elementów usługowych w produktach.

Skonkludować należy, że koncepcja pierwszego i drugiego momentu prawdy jest jednak pewnym rozciągnięciem koncepcji momentów prawdy z usług na logikę wyrobów, i jest to niewątpliwa wartość dodana. Szczególnie moment pierwszy, który jest pomocny w objaśnianiu decyzji podejmowanych przez klientów w punktach handlowych<sup>21</sup>. Podkreśla się tym samym znaczenie momentów prawdy przedzakupowych oraz momentów prawdy w obiekcie handlowym.

---

<sup>17</sup> M. Lofgren, *Winning at the first and second moments of truth: an exploratory study*, „Managing Service Quality” 2005, Vol. 15, No. 1, s. 103.

<sup>18</sup> M. Lofgren, L. Witell, A. Gustafsson, *Customer satisfaction in the first and second moments of truth*, „Journal of Product & Brand Management” 2008, Vol. 17, Iss. 7, s. 463.

<sup>19</sup> R. Rettie, C. Brewer, *The verbal and visual components of package design*, „Journal of Product & Brand Management” 2000, Vol. 9, No. 1, s. 56.

<sup>20</sup> M. Lofgren, L. Witell, A. Gustafsson, *Customer satisfaction...*, s. 463.

<sup>21</sup> J.J. Inman, R.S. Winer, R. Ferraro, *The Interplay Among Category Characteristics, Customer Characteristics, and Customer Activities on In-Store Decision Making*, „Journal of Marketing” 2009, Vol. 73, s. 19.

## Metoda badań

Do badań przyjęto dwa sektory usługowe, jeden z nich to usługi edukacyjne, w szczególności zaś kształcenie językowe, a drugi to usługi naprawcze samochodowe. Zarówno w przypadku jednych i drugich usług przyjęto usługi, które są postrzegane na rynku jako bardzo wysokiej jakości, a jednocześnie usługi świadczone przez firmy o charakterze sieciowym. Usługi językowe były reprezentowane przez jedną z najstarszych i największych ogólnokrajowych sieci kształcenia językowego, a usługi motoryzacyjne przez jednego z autoryzowanych dealerów marki samochodowej o światowej renomie. W każdym z obiektów usługowych ankiet, po uprzednim wyjaśnieniu celu badań, przeprowadzał wywiad bezpośredni z klientami, zadając im pytania o momenty prawdy. Pytania o momenty prawdy kontynuowano aż do ich wyczerpania, tj. gdy respondent stwierdził, że nie pamięta już więcej momentów prawdy. W wywiadach użyto stwierdzenia „chwile prawdy”, aby nie nieść ewentualnych perioratywnych skojarzeń, a także w nadziei lepszego zrozumienia sensu badań przez respondentów. Każdy moment prawdy oceniono w skali Likerta od 1 do 7. Na skali wystąpiło także neutralne „4”, ponieważ podczas przygotowania do badań uznano, że może wystąpić sytuacja, kiedy klient nabiera przekonania, jaka jest usługa i jest to dla niego ważne, ale nie jest to nacechowane ani pozytywnie, ani też negatywnie. Ocena tego zabiegu zostanie dokonana na etapie dyskusji wyników. W tabeli 1 przedstawiono podstawowe pytanie o momenty prawdy, jakie było zadawane w trakcie przeprowadzonych badań<sup>22</sup>.

Tabela 1

Pytanie o moment prawdy

1.	Proszę wskazać chwilę prawdy, gdy wyraźnie odczuł Pan/i, że to była chwila, która pokazała prawdę o ... (usłudze) ... firmy ...					
<i>(zapisać chwilę prawdy jednym zdaniem)</i>						
Proszę ocenić tę chwilę prawdy w skali od 1 do 7, 1 – bardzo negatywna, 7 – bardzo pozytywna, a 4 – trudna do wartościowania						
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
bardzo negatywna	negatywna	raczej negatywna	trudno ocenić	raczej pozytywna	pozytywna	bardzo pozytywna

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu wzięło udział 52 respondentów po 26 z każdej badanej usługi. Jak wspomniano, każdy z respondentów wymieniał momenty prawdy, aż uznał, że zostały wyczerpane, w sumie więc zebrano 277 momentów prawdy, z czego w usługach językowych było ich 143, a w usługach motoryzacyjnych 134.

<sup>22</sup> Autor składa podziękowania członkom koła naukowego Formacja, w szczególności P. Wysockiemu i R. Zalewskiemu za pomoc w przeprowadzeniu wywiadów w placówkach usługowych.



## Momenty prawdy w badanych usługach

Zebrane wyniki badań w postaci momentów prawdy wraz z ich punktową oceną zostały poddane analizie i próbie podzielenia na kategorie. Metodyka pomiaru incydentów krytycznych, która wykazuje wiele podobieństw z przeprowadzonym tu pomiarem, zaleca, aby w heurystyczny sposób łączyć zebrane incydenty na podstawie ich podobieństwa i w taki sposób wylaniać kategorie. Natomiast tu zastosowano nieco inne podejście ze względu na postawiony cel badawczy. Otóż przede wszystkim uwzględniono występowanie bezpośredniego kontaktu z personelem usługodawcy jako czynnika powodującego momenty prawdy, chodziło o zweryfikowanie, czy rzeczywiście fundamentalne znaczenie ma personel obsługowy, co wyraźnie jest postulowane przez Carlzona i wielu innych autorów. Ponadto przy ustalaniu kategorii wzięto pod uwagę podstawową wiedzę o jakości usług, jaką oferuje dostępna literatura.

Według Ch. Grönroosa są dwie składowe tworzące jakości usług – jest to jakość techniczna i jakość funkcjonalna<sup>23</sup>. Jakość techniczna jest rozumiana jako wyjście procesu świadczenia usługi, które ma namacalny charakter, i jest to raczej techniczny aspekt. Natomiast to, „w jaki sposób?” klient otrzymuje wynik techniczny, stanowi o tzw. jakości funkcjonalnej. Jakość funkcjonalna jest zawarta w sposobie wyrażania usługi przez organizację. Z kolei U.L. Lehtinen i J.R. Lehtinen proponują trzy wymiary jakości usług, są to: jakość materialna, jakość interakcyjna i jakość firmowa<sup>24</sup>. Jakość materialna jest jakością elementów materialnych, jakie wchodzi w skład produktu usługowego; są to materialne składniki samego produktu oraz materiały wsparcie usługi jak środowisko, w którym usługa jest realizowana oraz narzędzia wykorzystywane przy jej realizacji. Autorzy stwierdzają, że czasami materialne składniki usługi mogą prawie w ogóle nie istnieć, jak w przypadku szkoły tańca albo usługi konsultingowej. Jakość interakcyjna wiąże się z interakcją, jaka zachodzi pomiędzy klientem a elementami organizacji, które mają z nim kontakt. Są dwa elementy, które wchodzi w bezpośrednią interakcję z klientem: osoby i wyposażenie. Bazując więc na wiedzy literaturowej oraz przeglądzie treści zebranych momentów prawdy, proponuje się cztery kategorie różniące pomiędzy sobą momenty prawdy:

- momenty powodowane kontaktem z personelem usługodawcy (będzie to część jakości funkcjonalnej oraz interakcyjnej),

<sup>23</sup> Ch. Grönroos, *A Service Quality Model and its Marketing Implication*, „European Journal of Marketing” 1984, Vol. 18, No. 4, s. 36–43.

<sup>24</sup> U.L. Lehtinen, J.R. Lehtinen, *Two Approaches to Service Quality Dimensions*, „The Service Industries Journal” 1991, Vol. 11, No. 3, s. 288.

- momenty wynikłe ze sposobu zorganizowania systemu świadczenia usługi (podobnie jak poprzednio będzie to w części jakość funkcjonalna i interakcyjna),
- momenty prawdy powiązane z warunkami materialnymi świadczenia usługi (jakość materialna),
- momenty jako skutek wyniku usługi, czyli jakości technicznej w ww. rozumieniu.

Kwalifikowanie do nadmienionych czterech kategorii przysparzało nieraz trudności. W przypadkach wątpliwych przypisywano moment do danej kategorii na podstawie przeważającego w ocenie badacza źródła jego powstania. Dodać należy, że nie wystąpiły momenty prawdy, które wynikałyby z jakości firmowej badanych usług. Liczby momentów prawdy w poszczególnych kategoriach zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2

Kategoryzacja momentów prawdy

	Kursy językowe		Usługi motoryzacyjne	
Personel	63	44%	40	30%
Organizacja systemu usługi	54	38%	71	53%
Materialne warunki świadczenia usługi	25	17%	8	6%
Wynik usługi	1	1%	15	11%
Razem	143	100%	134	100%

Źródło: opracowanie własne.

W usługach kursów językowych dominują momenty prawdy, które są powodowane interakcją klientów z personelem świadczącym usługę, jest to 44% wszystkich momentów prawdy, jakie wystąpiły w tych usługach. Zauważalne jest, że momenty prawdy pochodzą z kontaktu z różnego typu personelem usługodawcy. Kształcenie językowe polega na kontaktach przede wszystkim z osobą lub osobami zajmującymi się bezpośrednio przekazywaniem wiedzy i umiejętności, tj. lektorami. Można by się więc spodziewać, że zdecydowana większość momentów prawdy będzie powodowana kontaktami z lektorami. Kontakty te, według przeprowadzonych badań, powodują liczne momenty prawdy, ale w dużej liczbie występują też inne kontakty. W kategorii „kontakt z personelem” są zarówno momenty prawdy „sposób prowadzenia zajęć przez lektora” (kursy językowe), jak i „podczas telefonowania do obsługi natychmiast udzielone zostały wszystkie informacje” (kursy językowe) czy „ciągły uśmiech ze strony obsługi” (kursy językowe). Obserwacja ta prowadzi do wniosku, że kluczowe znaczenie dla momentów prawdy mają krótkie epizody spotkań klienta z personelem. Obserwacja ta idzie w parze z głównymi

myślami Carlzona, który momenty prawdy dostrzega właśnie w krótkich (15 sekundowych) kontaktach klienta z personelem. Podobnie Hyken wyraźnie podkreśla znaczenie pierwszych chwil kontaktu z klientem.

W usługach motoryzacyjnych kontakt z personelem powoduje jedynie 30% całości momentów prawdy. Są to przykładowo takie momenty, jak „fachowe rady co i jak z eksploatacją samochodu” (usługi motoryzacyjne); „poważne traktowanie klienta” (usługi motoryzacyjne); „dobry kontakt telefoniczny, oddzwonienie” (usługi motoryzacyjne). Momenty prawdy dotyczą różnych kontaktów, tj. kontaktów z doradcami, kontaktów z mechanikami, rozmów telefonicznych. Podkreślić należy, że interakcje klient – personel w usłudze motoryzacyjnej są jednak dość krótkie. Zarówno w usługach motoryzacyjnych, jak i w językowych momenty prawdy związane z personelem bezpośredniej obsługi stanowią mniej niż połowę wszystkich zidentyfikowanych momentów. Pokazuje to, że owszem, personel obsługi bezpośredniej ma duże znaczenie, ale nie można sprawy powstawania momentów prawdy sprowadzać jedynie do personelu. Tak więc przeprowadzone badania dowodzą jednak innego rozłożenia akcentów co do źródeł momentów prawdy od postulowanego przez Iana Carlzona.

Z przeprowadzonych badań wylania się bardzo duże znaczenie organizacji systemu obsługi. Do tej kategorii zakwalifikowano wszystkie momenty prawdy wywołane tym, „w jaki sposób?” jest świadczona usługa, oczywiście za wyjątkiem wywołanych kontaktem bezpośrednim klienta z personelem. W usługach motoryzacyjnych ponad połowa momentów prawdy jest wywołana systemem świadczenia usług, w kursach językowych niespełna 40%. W tej kategorii znajdują się przykładowo następujące momenty prawdy: „kilka razy kursy zostały odwołane z przyczyn technicznych, które nie zostały wyjaśnione” (kursy językowe); „dogodne ustalanie czasu, można przyjechać i się umówić” (usługi motoryzacyjne); „naprawa szybko i tego samego dnia” (usługi motoryzacyjne). Do tej kategorii włączono także nieliczne momenty prawdy związane z ceną usługi, jak przykładowo „w cenę kursu nie wliczono podręczników, za które później trzeba było sporo zapłacić” (kursy językowe). Można więc sformułować na podstawie przeprowadzonych badań wnioski, że momenty prawdy są powodowane w dużej mierze przez system organizacyjny obsługi klientów.

Mniejsze znaczenie w wywoływaniu momentów prawdy mają warunki materialne, w których jest świadczona usługa. Jednak wyraźnie większy wpływ czynników materialnych odnotowuje się w usługach kursów językowych niż motoryzacyjnych. Usługi edukacyjne, według tego, jak podaje literatura, charakteryzują się dużą niematerialnością, ale mimo to warunki materialne mają tu większy wpływ niż w usługach z większym udziałem aspektu materialnego – jak warsztat usługowy. Dochodzimy tu do dość ważnej obserwacji nie podkreślanej zazwyczaj w literaturze

przedmiotu. Otóż mimo że sedno usługi ma charakter niematerialny, to warunki jej dostarczania mogą być dość ważne z punktu widzenia jakości usługi i powodować niemalą liczbę momentów prawdy. Klient spędza relatywnie dużo czasu w obiektach świadczenia usług edukacyjnych, dlatego też warunki materialne, w których przebywa, mają duże znaczenie.

W przypadku kategorii „wynik usługi” bardzo czytelnie objawia się kolejna różnica pomiędzy dwoma badanymi rodzajami usług. W usługach naprawczych łatwiej jest dostrzec wynik usługi, tj. klient bardzo często widzi natychmiast po odebraniu auta z serwisu nową jakość funkcjonowania swojego pojazdu. Dlatego też w tym obszarze ma źródła dość duża część momentów prawdy. Usługi edukacyjne natomiast są zdecydowanie bardziej zogniskowane na procesie niż na ich wyniku. Nie zawsze klienci usług edukacyjnych są w stanie w krótkim czasie obiektywnie ocenić wynik takiej usługi, czyli swoje postępy w umiejętnościach językowych. Nawet jeśli ocena taka ma miejsce, to – jak widać – nie ma ona zasadniczego wpływu na powstawanie momentów prawdy. Wydaje się, że objaśnienie tkwi w tym, że ocena taka ma charakter przede wszystkim kognitywny. Można więc wnosić, że obszar rozumowy człowieka nie jest sferą momentów prawdy. W takim razie zaobserwowana tak mała liczba momentów prawdy związanych z wynikiem usług kursów językowych (tylko jeden) wspiera jednak głosy z literatury nadmieniające emocjonalny charakter momentów prawdy.

Momenty prawdy podzielono na momenty magii i momenty nędzy na podstawie ocen w skali przydzielonych przez respondentów. W usługach językowych 104 momenty prawdy były momentami pozytywnymi, czyli momentami magii, co stanowi 73% wszystkich momentów prawdy w tych usługach. W usługach motoryzacyjnych natomiast 116 momentów to momenty magii, co stanowi 87% wszystkich momentów prawdy. Jak nadmieniono, przy omawianiu metody badań, do oceny momentów prawdy zastosowano 7-stopniową skalę Liketa ze środkową oceną neutralną „trudno ocenić” (4). Przyswiecełało temu założenie, że mogą wystąpić momenty prawdy, które będzie trudno zakwalifikować respondentom jako „magia” albo też „nędza”. Po przeprowadzeniu badań okazało się, że takich momentów jest niezwykle mało, są dwa w usługach motoryzacyjnych oraz sześć w usługach kursów językowych. Szczegółowa analiza treści tych momentów prawdy pozwala stwierdzić, że wszystkie one mają ewidentny wydźwięk negatywny, są to przykładowo „niewygodne krzesła” (kursy językowe) czy „wystąpiły problemy z przeniesieniem się do innej grupy słuchaczy” (kursy językowe). Po głębszej analizie wszystkie momenty ocenione na 4 zakwalifikować należy jako momenty nędzy. Fakt nadania im takiej oceny przez respondentów tłumaczyć należy ich niewielkim znaczeniem dla nich. Tym samym dochodzimy do wniosku, że nie można mówić o neutralnych momen-

tach prawdy, ale jedynie o momentach magii i nędzy, co jest zgodne z założeniami sformułowanymi przez Iana Carlzona i kontynuatorów.

### **Wnioski końcowe**

Momenty prawdy jako koncepcja pomagająca zrozumieć i opisać złożoną relację usługodawca – klient w trakcie świadczenia usługi wydaje się bardzo wartościowa. Ponadto, jak wynika z literatury, ma ona także zastosowanie w prezentacji wyrobów w placówkach handlowych. Momenty prawdy wpisują się w podstawowe wymiary jakości usług, jakie proponuje się w literaturze. Zidentyfikowanie i zliczenie momentów prawdy w usłudze daje dwie zasadnicze korzyści: po pierwsze, daje wskaźnik ilościowy w postaci odsetka momentów magii, który może być traktowany jako pewien wskaźnik jakości usługi; po drugie, dostarcza jakościowej informacji o źródłach zadowolenia i niezadowolenia klientów, które mogą być na wiele sposobów wykorzystane przez organizację w doskonaleniu świadczonych usług. Momenty prawdy mogą być w sposób celowy kształtowane przez organizację, a projektowanie takich doświadczeń klientów ma przed sobą szerokie perspektywy. Przegląd literatury przedmiotu oraz przeprowadzone badania wskazują, że momenty prawdy opisują jakość postrzeganą klientów, ale tylko w zakresie jej afektywnego postrzegania.

## **MOMENTS OF TRUTH AS A WAY OF SERVICE QUALITY EVALUATION**

### **Summary**

Moments of truth is a concept that helps in better understandings of the complex interaction between a customer and a service provider. The paper develops this issue. In addition to the discussion of the concept, which is not widely known, the aim is to determine whether the moments of truth are a good approximation of the quality of service. Empirical studies were conducted; it involved 52 respondents from two service trades, and brought 277 moments of truth. The conducted studies show that actually moments of truth describe quality of services, in both qualitative and quantitative categories but only in relation to the affective area of customer perception.