

# Paulina Gajewska, Irena Szewczyk

---

## Wskaźnik NPS w ocenie lojalności i satysfakcji konsumenckiej usług wybranych punktów gastronomicznych na terenie Żywca

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 84, 409-420

---

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*PAULINA GAJEWSKA*

*IRENA SZEWCZYK*

**Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej**

**WSKAŹNIK NPS W OCENIE LOJALNOŚCI  
I SATYSFAKCJI KONSUMENCKIEJ USŁUG  
WYBRANYCH PUNKTÓW GASTRONOMICZNYCH  
NA TERENIE ŻYWCA**

**Wprowadzenie**

W obecnych warunkach rynkowych postrzeganie lojalności klientów wyłącznie jako powtarzanie zakupów jest w większości sytuacji zbyt powierzchowne, bowiem znajomość przyczyn prowadzących do zachowań lojalnościowych staje się coraz istotniejszym czynnikiem wzmocnienia tej lojalności. Lojalność prowadzi dalej niż do powtórnych zakupów, oznacza bowiem czyjaś gotowość, np. klienta, pracownika, przyjaciela, do dokonania inwestycji lub osobistego poświęcenia w związku ze wzmocnieniem relacji. Dla klienta może to oznaczać pozostanie z dostawcą, który traktuje go dobrze oraz dostarcza mu dobrą wartość w długim terminie, nawet jeśli dostawca nie oferuje najlepszej ceny w poszczególnych transakcjach. W coraz bardziej popularnej relacyjnej wersji marketingu lojalność nabiera głębszego znaczenia, obejmując jednocześnie aspekt zachowań nabywczych oraz postawę wewnętrzną klienta wobec usługodawcy<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 11–14.

## 1. NPS jako metoda badań satysfakcji klienta

Wyniki badań marketingowych na temat zadowolenia klienta są wykorzystywane do opracowania strategii zarządzania oraz do wprowadzenia standardów wyrobów zgodnych z oczekiwaniami klienta, które muszą być zrozumiałe dla personelu i przestrzegane w trakcie całego procesu usługowego czy produkcyjnego<sup>2</sup>. Poziom zadowolenia klientów powinien więc być stale badany i monitorowany. W tym celu tworzy się programy badania i pomiaru satysfakcji, które powinny obejmować<sup>3</sup>:

- identyfikację obiektów badania, tj. grup klientów;
- określenie podstawowych kryteriów oceny satysfakcji;
- wybór metod badań;
- prowadzenie pomiarów przy użyciu wybranych metod;
- analizę porównawczą na tle konkurencji;
- interpretację i ocenę wyników.

Do oceny satysfakcji niezbędne jest obliczenie **wskaźnika satysfakcji klientów** – **CSI** (*customer satisfaction index*). Procedura badania polega na zastosowaniu kwestionariusza, w którym respondenci najpierw określają ważność poszczególnych atrybutów produktu, a później dokonują oceny zadowolenia z danych atrybutów. Ostatni etap polega na obliczeniu wskaźnika satysfakcji będącego iloczynem wagi i oceny zadowolenia z badanych atrybutów produktu<sup>4</sup>. Istotnym źródłem informacji jest również wskaźnik **NPS** (*Net Promoter Score*), służący do pomiaru lojalności klientów.

**Net Promoter Score (Wskaźnik Orędownictwa Netto)** jest miarą lojalności klienta zapoczątkowaną przez Freda Reichhelda, Bain & Company i Satmetrix. NPS jest nie tylko wskaźnikiem lojalności klienta, ale również narzędziem służącym do zwiększenia zysków firmy. Wskaźnik ten oddaje odpowiedzialność za satysfakcję klientów w ręce pracowników i zarządu firmy. NPS zdobył

---

<sup>2</sup> Zarządzanie przez jakość: koncepcje, metody, studia przypadków, red. E. Konarzewska-Gubała, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, s. 154–155.

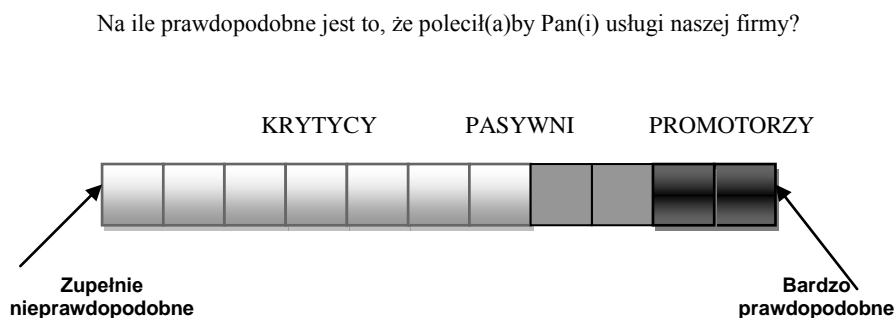
<sup>3</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 355.

<sup>4</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 474.

swoją popularność dzięki swojej prostocie i przełożeniu na zyski firmy<sup>5</sup>. Jego założeniem jest zadanie klientowi jednego pytania: ***Jak bardzo jest prawdopodobne, że polecisz (firmę X) swojemu znajomemu?*** Respondent zaznacza odpowiedź na dziesięciostopniowej skali: 0 – w ogóle nie polecę, 10 – polecę z pewnością. Następnie wszystkich uczestników badania dzieli się na<sup>6</sup>:

- **adwokatów (promotorów, orędowników – *promoters*)** – entuzjastycznie nastawieni lojalni klienci, którzy będą firmę polecali i napędzali jej rozwój;
- **biernych klientów (pasywnych – *passives*)** – osoby zadowolone, ale nie lojalne, są podatne na konkurencyjne oferty;
- **terrorystów (krytyków – *detractors*)** – niezadowoleni klienci, nie będą polecali.

Przykład skali przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Wskaźnik Net Promoter Score

Źródło: opracowanie własne.

Następnym krokiem jest obliczenie udziału *promoters* w danym badaniu i odjęcie od niego udziału *detractors* (rysunek 2). Wskaźnik *Net Promoter Score* jest różnicą pomiędzy procentowym udziałem promotorów a krytyków ( $NPS = \% \text{ promotorów} - \% \text{ krytyków}$ ). Uzyskany wynik to właśnie *Net Promoter*

<sup>5</sup> www.opiniotools.pl, 08.12.2010.

<sup>6</sup> I. Dembińska-Cyran, J. Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 290.

Score; jego interpretacja jest bardzo prosta: im wyższa i dodatnia wartość wskaźnika, tym lepiej dla firmy.



Rys. 2. Obliczanie wskaźnika NPS

Źródło: opracowanie własne.

Sam pomiar wskaźnika nie pozwala na zwiększenie zysków firmy, dopiero odpowiedni program zbudowany w oparciu o ciągłe monitorowanie i podniesienie wyniku NPS przyczyni się do wzrostu zysku. Program oparty na tym wskaźniku musi posiadać następujące cechy:

- poparcie kadry kierowniczej;
- narzędzie do ciągłego mierzenia wskaźnika komunikowania go pracownikom i kadrze zarządzającej, np. *Customer Feedback System*<sup>7</sup>;
- wszystkie procesy biznesowe ukierunkowane na wzrost NPS.

Model NPS jest obecnie coraz częściej wykorzystywanym narzędziem ze względu na swoje dwie zalety:

- **wartość diagnostyczną** – skłonność do rekomendacji jest jednym z najbardziej syntetycznych wskaźników ogólnej satysfakcji;
- **uniwersalny charakter** umożliwiający dokonywanie porównań w ramach globalnych korporacji.

Przyjmuje się, że **NPS powyżej 70% stanowi dobry wynik**, choć to ogólne założenie na pewno różnicuje się w zależności od branży. Opisana miara jest szczególnie cenna przy przeprowadzaniu **badania cyklicznych**, pokazuje wów-

<sup>7</sup> *Customer Feedback System* – Ankieta Satysfakcji Klienta. Innowacyjny system monitorujący jakość obsługi klienta używany przez organizacje na całym świecie. System monitoruje poziom satysfakcji klientów i dostarcza wskaźniki, które pozwalają aktywnie pracować nad poziomem satysfakcji klientów.

czas zmiany z **upływem czasu** oraz daje pogląd, czy podejmowane działania na rzecz poprawy jakości znajdują swe odzwierciedlenie w poglądach nabywców<sup>8</sup>.

Informacja o poziomie NPS pozwala menedżerom i specjalistom od PR podejmować wiele akcji nakierowanych na konsumenta w celu polepszenia wizerunku marki lub produktu, by zwiększyć liczbę zadowolonych klientów. Dzięki tej metodzie można także łatwo mierzyć efekty podejmowanych decyzji. Tym samym wskaźnik ten, dzięki swojej prostocie i intuicyjnej interpretacji, sprawdza się zarówno w badaniach, jak i w monitoringu bieżącej działalności przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

*Net Promoter Score* jak każda metoda posiada zalety i wady (tabela 1).

Tabela 1

## Zalety i wady Net Promoter Score

ZALETY	WADY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• szybkość i prostota realizacji,</li> <li>• możliwość dodania pytania w dowolnym miejscu i bez specjalnego obciążenia,</li> <li>• wymierna wartość wskaźnika jest łatwa w interpretacji,</li> <li>• wskaźnik wyznacza kierunki zmian, które można łatwo monitorować,</li> <li>• możliwość wzajemnego porównywania się z konkurencją w ramach własnych badań lub w ramach opracowań światowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak potwierdzenia w innych badaniach, że stosowane pytanie jest najlepszym, jakie można zadać,</li> <li>• porównywanie między różnymi rodzajami działalności nie zawsze jest możliwe,</li> <li>• podział skali zaledwie na trzy obszary powoduje utratę cennych informacji.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.symetria.pl](http://www.symetria.pl), 08.12.2010.

Wskaźnik NPS jest bardzo pozytywnie odbierany w tzw. „biznesie”, gdzie uważa się, że jego prostota, niskie koszty i inne zalety zdecydowanie przewyższają krytykę pod jego adresem. Z wskaźnika tego korzystają m.in. takie firmy, jak: Allianz, American Express, Procter & Gamble, Amazon.

<sup>8</sup> [www.targetmarketing.pl](http://www.targetmarketing.pl), 10.12.2010.

<sup>9</sup> [www.inwestycje.pl](http://www.inwestycje.pl), 08.12.2010.

## 2. NPS w ocenie lojalności i jakości usług wybranych punktów gastronomicznych – wyniki badań

W celu oceny poziomu jakości usług gastronomicznych wybrano trzy punkty gastronomiczne zlokalizowane na terenie Żywca:

- 1) **Restauracja Papoo grill & pizza** (restauracja jest zlokalizowana przy ul. Zielonej 3 w Żywcu);
- 2) **Pizzeria La Sorpresa** (pizzeria jest zlokalizowana przy skrzyżowaniu głównych tras: Bielsko-Biała–Korbielów, Kraków –Zwardoń, przy ul. Żeromskiego 7b);
- 3) **Restauracja Nowy Świat** (restauracja jest zlokalizowana w Żywcu przy ul. Zielonej 9).

Punkty te zostały wybrane ze względu na lokalizację w centrum miasta, przy jednym z największych centrów handlowym w Żywcu.

### Ocena wskaźnika lojalności klientów badanych punktów – *Net Promoter Score (NPS)*

Punktem wyjścia do obliczenia wskaźnika NPS była krótka ankieta, która składała się z jednego pytania skierowanego do klientów wybranych punktów gastronomicznych na terenie Żywca<sup>10</sup>. Ankieta dotyczyła prawdopodobieństwa polecenia lokalu przez konsumentów. Badanie to składało się z dwóch etapów:

1. Obliczenie wskaźnika NPS.
2. Określenie usprawnień usługi gastronomicznej.

#### 2.1. Etap 1. Obliczenie wskaźnika NPS

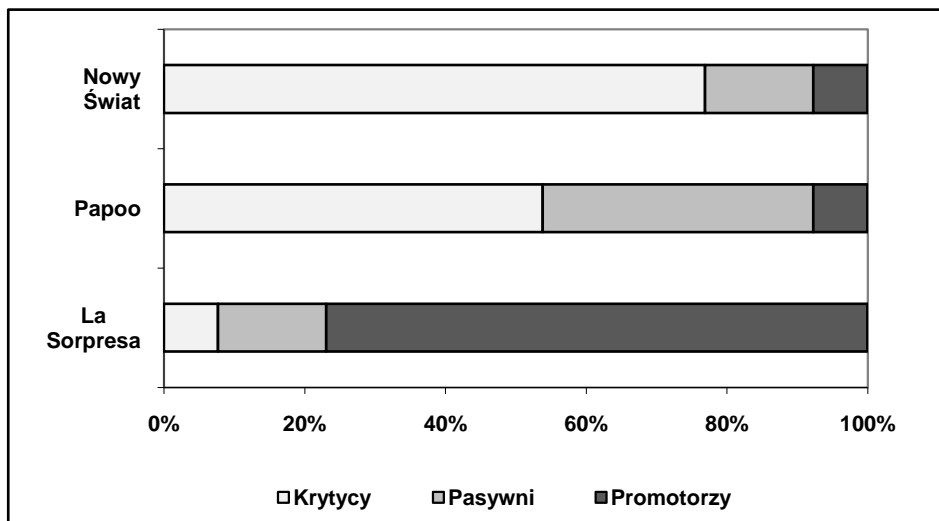
Używając jednego pytania: *Na ile prawdopodobne jest to, że polecil(a)by Pan(i) usługi lokalu ..... swojemu przyjacielowi lub znajomym?*, klientów wybranych lokali gastronomicznych na terenie Żywca podzielono na trzy kategorie:

1. Krytycy (odpowiedzi na skali od 0–6).
2. Pasywni (odpowiedzi na skali od 7–8).
3. Promotorzy (odpowiedzi na skali od 9–10).

---

<sup>10</sup> Badanie wskaźnika NPS było częścią obszerniejszych badań przeprowadzonych w ramach pracy dyplomowej magisterskiej Alicji Urbańskiej nt „*Analiza i ocena jakości usług gastronomicznych w wybranych punktach na terenie Żywca*” (lipiec 2011r.) w Katedrze Zarządzania Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej. Praca pisana było pod kierunkiem naukowym dr inż. Pauliny Gajewskiej.

Strukturę tego podziału zobrazowano na rysunku 3.



Rys. 3. NPS dla wybranych lokali gastronomicznych na terenie Żywca

Źródło: opracowanie własne.

Analizując powyższy rysunek, można zaobserwować, że wśród prezentowanych lokali La Sorpresa ma największą grupę promotorów (77%) – lojalnych klientów, którzy prawie w 100% poleciliby usługi tego lokalu swoim znajomym. Wynik ten może potwierdzać fakt, że lokal ten jest rozpoznawany i funkcjonuje już długie lata, a także posiada ogromną rzeszę swoich zwolenników (lojalnych klientów).

Natomiast Papoo i Nowy Świat mają porównywalną liczbę promotorów (około 8%). Wiąże się to z tym, że są to lokale nowe, które są w fazie budowy swojego wizerunku oraz zaufania klientów.

Następnie dla każdego z lokali został obliczony wskaźnik NPS, który jest równy różnicy pomiędzy procentowym udziałem promotorów a procentowym udziałem krytyków.

1. NPS dla Nowy Świat = 8% – 77% = – **69%**.
2. NPS dla Papoo = 8% – 54% = – **46%**.
3. NPS dla La Sorpresa = 77% – 8% = **69%**.



Analizując powyższe wyniki, Mo zna zauważyć, że najlepszy wskaźnik lojalności klienta NPS osiągnęła pizzeria La Sorpresa. Pozostałe lokale uzyskały ujemny wskaźnik NPS.

## 2.2. Etap 2. Określenie usprawnień usługi gastronomicznej

Następnym zadaniem klientów było odpowiedzenie na pytania dotyczące ich preferencji, a także usprawnień<sup>11</sup>. Odpowiedzi na pytanie: *Jakie czynniki wpłynęły na Pana(i) ocenę?* były różnorodne – od pozytywnych po negatywne (tabela 2).

Tabela 2

Uzyskane odpowiedzi na pytanie: *Jakie czynniki wpłynęły na Pana(i) ocenę?*

La Sorpresa	Papoo	Nowy Świat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• duży lokal, przestronność,</li> <li>• miła atmosfera panująca w lokalu,</li> <li>• miła i kompetentna obsługa,</li> <li>• bardzo dobre jedzenie,</li> <li>• znakomity wystrój wnętrza,</li> <li>• dużo zieleni,</li> <li>• zawsze świeże jedzenie,</li> <li>• obszerne menu – duży wybór,</li> <li>• bardzo dobra jakość serwowanych potraw,</li> <li>• zaangażowanie pracowników,</li> <li>• krótki czas oczekiwania na zamówienie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jakość serwowanych dań jest niska,</li> <li>• spokój,</li> <li>• zła obsługa,</li> <li>• sztuczna atmosfera,</li> <li>• bardzo dobre jedzenie,</li> <li>• ciekawa aranżacja wnętrza,</li> <li>• miła obsługa, krótki czas oczekiwania na obsługę,</li> <li>• mało miejsca do konsumpcji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jako jedyny lokal w Żywcu oferuje jedzenie na wagę,</li> <li>• nowa aranżacja wnętrza,</li> <li>• sprawna obsługa klienta,</li> <li>• kiepska pizza,</li> <li>• zły wygląd i smak potraw,</li> <li>• niemiła bsluga,</li> <li>• zła lokalizacja,</li> <li>• niska jakość świadczonych usług,</li> <li>• długi czas oczekiwania na posiłek.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

<sup>11</sup> W ramach modelu NPS zadawane są także eksploracyjne pytania otwarte (służą odpowiedzi na pytania: *co, jak i dlaczego?*), diagnozujące motywy stojące za udzielonymi odpowiedziami. W tym przypadku zadano trzy dodatkowe pytania: 1. *Jakie czynniki wpłynęły na Pana(i) ocenę?* 2. *Co lokal mógłby zmienić, aby był(a) Pan(i) skłonny(a) w większym stopniu polecić jego usługi?* 3. *Co jeszcze lokal mógłby zmienić lub usprawnić?*

Odpowiedzi klientów na drugie eksploracyjne pytanie: *Co lokal mógłby zmienić, aby był(a) Pan(i) skłonny(a) w większym stopniu polecić jego usługi?* przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Uzyskane odpowiedzi na pytanie: *Co lokal mógłby zmienić, aby był(a) Pan(i) skłonny(a) w większym stopniu polecić jego usługi?*

La Sorpresa	Papoo	Nowy Świat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzenie do menu większej liczby dań wegetariańskich,</li> <li>• poprawa szybkości realizacji zamówienia,</li> <li>• zwiększenie liczby kelnerów,</li> <li>• więcej dań w menu,</li> <li>• po prostu nic nie zmieniać.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• więcej przestrzeni,</li> <li>• poprawa wystroju lokalu,</li> <li>• stworzenie większej liczby miejsc do konsumpcji,</li> <li>• poprawa oświetlenia,</li> <li>• wprowadzenie roślin,</li> <li>• zaangażowanie pracowników,</li> <li>• ulepszenie receptury serwowanej pizzy,</li> <li>• ulepszenie menu,</li> <li>• wprowadzenie luźniejszej atmosfery.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie zaangażowania pracowników,</li> <li>• poprawa wystroju wnętrza, panującej atmosfery,</li> <li>• podwyższenie jakości serwowanych potraw,</li> <li>• poprawa zachowania personelu obsługującego,</li> <li>• zmiana menu lub poszerzenie,</li> <li>• obniżenie cen,</li> <li>• wycofanie samoobsługi,</li> <li>• poprawa jakości potraw dostarczanych do domu klienta,</li> <li>• więcej przestrzeni,</li> <li>• dłuższe godziny otwarcia,</li> <li>• rozwiązania dla osób niepełnosprawnych.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie *Co jeszcze lokal mógłby zmienić lub usprawnić?* spotkało się z niewielką liczbą odpowiedzi, które zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4

Uzyskane odpowiedzi na pytanie: Co jeszcze lokal mógłby zmienić lub usprawnić?

La Sorpresa	Papoo	Nowy Świat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostawę do klienta,</li> <li>• szybszy transport,</li> <li>• nowe pozycje pizzy, np. na ostro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostawę do klienta,</li> <li>• niższe ceny,</li> <li>• menu,</li> <li>• nastawienie obsługi do klienta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprawność obsługi klienta,</li> <li>• szybkość obsługi,</li> <li>• menu,</li> <li>• proces komunikacji kelner – kucharz,</li> <li>• kucharza.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Analizując odpowiedzi klientów, można ustalić listę usprawnień dotyczących usługi gastronomicznej świadczonej w wybranych do badania lokalach:

### 2.3. *La Sorpresa:*

- rozszerzenie menu o potrawy wegetariańskie i nowe pozycje pizzy;
- poprawa jakości dostarczanych potraw do klienta – szybki transport;
- zatrudnienie dodatkowych pracowników, co pozwoli na szybsze realizowanie zamówień.

### 2.4. *Papoo:*

- poprawa aranżacji wnętrza – oświetlenie, roślinność, wystrój wnętrza;
- powiększenie lokalu oraz stworzenie dodatkowych miejsc konsumpcji;
- poprawa jakości serwowanych potraw, a także poszerzenie menu;
- szkolenie pracowników w zakresie obsługi klienta oraz wprowadzenie środków motywujących do zwiększenia zaangażowania wkładanego w pracę i nastawienia do klienta;
- usprawnienie dostawy do klienta;
- obniżenie cen potraw i napojów.

### 2.5. *Nowy Świat:*

- poszerzenie menu o dodatkowe dania, a także podwyższenie jakości potraw i napojów;
- obniżenie cen potraw i napojów;

- wycofanie samoobsługi;
- poprawa sprawności obsługi klienta, a także procesu komunikacji kelner – kucharz, co pozwoli skrócić czas oczekiwania na posiłek;
- dopasowanie godzin otwarcia lokalu do potrzeb klienta;
- poprawa jakości dostarczanych potraw;
- wprowadzenie rozwiązań dla osób niepełnosprawnych.

Podsumowując powyższe wyniki badania, można zauważyć, iż lokalem cieszącym się największą liczbą lojalnych klientów jest La Sorpresa. Ponadto – według opinii klientów – największymi problemami, które powtarzają się w badanych lokalach gastronomicznych wymagających usprawnienia, są:

- zła jakość dostarczanych potraw i napojów na zamówienie klienta;
- brak zaangażowania pracowników przy obsłudze klientów.

### **Uwagi końcowe**

Obecnie dzięki procesowi globalizacji prawie na każdym rynku trwa ostra konkurencja, a produkty czy usługi występują praktycznie w tej samej formie i bardzo zbliżonej cenie. Jednym z działań marketingowych pozwalających wyróżnić firmę na rynku są programy lojalnościowe. Informacja, w jakim stopniu użytkownicy produktów firmy są lojalni, może być uzyskana na wiele sposobów. Jednym z nich jest pomiar *Net Promoter Score* (NPS). Wskaźnik ten wyjaśnia związek między jakością relacji firmy z klientami i jej szansami na wzrost i umożliwia radykalną zmianę w zarządzaniu tymi relacjami.

Powszechnie wiadomo, że lojalni klienci przynoszą przedsiębiorstwu usługowemu więcej korzyści niż nowi. Dlatego też lokale gastronomiczne powinny przygotować specjalną ofertę programów lojalnościowych. Zaprezentowane badania pokazały, że lokal La Sorpresa posiada największą grupę lojalnych klientów (orędowników), którzy prawie w 100% poleciliby usługi tego lokalu swoim znajomym.

**NPS INDEX IN THE ASSESSMENT OF CUSTOMER'S  
SATISFACTION AND LOYALTY RELATING TO THE  
SELECTED FOOD SERVICES LOCATED IN ŻYWIEC**

**Summary**

In competitive and high technology market environment service companies have to maintain the highest level of served services. Services as opposed to material good are hard to define and objective evaluation. In this case satisfaction and customer loyalty becoming key indicators of service companies. The main subject of this article is satisfaction and customer loyalty as well. It also contain results of research about NPS loyalty indicator of customers which have been served in restaurants of Żywiec city. It is obtain that loyalty customers are more profitable than new one's that is why restaurant should prepare dedicated loyalty programs especially for them.

*Translated by Irena Szewczyk*