

# Ewa Więcek-Janka

---

## Czynniki determinujące obsługę klienta w przedsiębiorstwach rodzinnych – wyniki badań

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 41/1, 401-413

---

2015

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.

EWA WIĘCEK-JANKA<sup>1</sup>  
Politechnika Poznańska

## CZYNNIKI DETERMINUJĄCE OBSŁUGĘ KLIENTA W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH – WYNIKI BADAŃ

### Streszczenie

Budowanie więzi z klientem oraz tworzenie sieci wzajemnego zaufania ma silny związek z poczuciem odpowiedzialności właścicieli biznesów rodzinnych i sygnowaniem firmy nazwiskiem rodowym. Forma wykorzystania kontaktu bezpośredniego z klientami w firmach rodzinnych jest szczególnie ważna, pozwala bowiem na wytworzenie bliskich więzi, opartych na zaufaniu i lojalności między konkretnym sprzedawcą a konkretnym klientem. W artykule podjęto próbę zidentyfikowania czynników uznawanych przez klientów za kluczowe dla jakości obsługi w firmach rodzinnych. Analiza zebranego materiału badawczego pozwoliła na opracowanie profilu kluczowych czynników obsługi.

**Słowa kluczowe:** klient, budowanie więzi, zaufanie, przedsiębiorstwa rodzinne, obsługa klienta

### Wprowadzenie

Obsługa klienta jest związana z każdym rodzajem działalności gospodarczej niezależnie od branży, wieku czy zakresu oddziaływania biznesowego<sup>2</sup>. Może mieć przebieg pośredni w sprzedaży internetowej czy telefonicznej lub bezpośredni, wtedy gdy konieczny jest kontakt *face to face* z klientem. Prace badawcze

---

<sup>1</sup> ewa.wiecek-janka@put.poznan.pl.

<sup>2</sup> T. Olejniczak, M. Ankiel-Homa, *Praktyczne metody pomiaru satysfakcji klientów*, „Marketing w praktyce” 2004, nr 8/26, s. 8–11; K. Szczepańska, *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010, s. 37; F. Wiersema, *Customer service*, Harper Collins Publisher Inc., New York 1998, s. 111.

nad obsługą klienta są realizowane od dziesięcioleci. Podkreśla się w nich zdolność zaspokajania wymagań i oczekiwań klientów, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności marketingowej<sup>3</sup>.

Pojęcie obsługi wiąże się z emocjonalnym przetwarzaniem informacji przez klientów i oznacza uczucie zadowolenia, wynikające z osiągnięcia czy zrealizowania czegoś w pełni. Z tak rozumianego procesu wynika satysfakcja klienta, którą należy traktować jako rezultat psychologicznego procesu, w którym klient porównuje z wymaganiami swoje spostrzeżenia związane z użytkowaniem wyrobu lub świadczeniem usługi<sup>4</sup>. Realizacja działań w zakresie badania poziomu obsługi klienta i satysfakcji doprowadziła do wyróżnienia trzech modeli kształtowania satysfakcji. Przeprowadzona klasyfikacja<sup>5</sup> ułatwia zrozumienie i zastosowanie ich w praktyce. Wyróżniono zatem następujące modele<sup>6</sup> – emocjonalny, oparty na teorii sprawiedliwości wymiany oraz oczekiwanej niezgodności.

Podstawą modelu emocjonalnego są pozytywne uczucia, towarzyszące ocenie rezultatów wykorzystania towarów lub usług. Od nich zależy zachowanie klienta w stosunku do przedsiębiorstwa i produktu w przyszłości. Jeżeli doznawane emocje są silne, tym większy wpływ będzie miało wykorzystanie produktu na odczuwaną satysfakcję. Zachowania ludzkie, zgodnie z modelem emocjonalnym, są powodem wyrażania zadowolenia lub jego braku. Pawłowska z zespołem<sup>7</sup> wykazała, że zadowoleni klienci wyrażają opinię w sposób bardziej ekspresyjny, łatwiej nawiązują relacje ze sprzedawcą niż nieusatysfakcjonowani kupujący, co w funkcjonowaniu firm rodzinnych jest nie do przecenienia.

W modelu opartym na teorii sprawiedliwości wymiany, satysfakcja klienta jest interpretowana jako wynik procesu porównania pozyskanych korzyści w sto-

---

<sup>3</sup> J. Dziadkowiec, *Wybrane metody badania i oceny jakości usług*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 717, Kraków 2006, s. 23–35; K. Szczepańska, *Kompleksowe zarządzanie jakością...*; J. Toruński, *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Wybrane problemy*, Wyd. Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Siedlce 2009, s. 67.

<sup>4</sup> J. Barlow, C. Moller, *Reklamacja, czyli prezent. Strategia korzystania z informacji od klienta*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 121; M.J. Bitner, B.H. Booms, M.S. Tetreault, *The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents*, „Journal of Marketing” 1990, No. 1/73, s. 71–84.

<sup>5</sup> N. Hill, J. Aleksander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13.

<sup>6</sup> R. Haffer, *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar*, w: *Marketingowe testowanie produktów*, red. S. Sudół, J. Szymczak, R. Haffer, PWE, Warszawa 2000, s. 32.

<sup>7</sup> B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Niezurawski, *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 64.

sunku do nakładów, jakie należało ponieść, aby pozyskać produkt. Kiedy korzyści przewyższają koszty, pojawia się satysfakcja w przeciwnym przypadku – niezadowolenie<sup>8</sup>.

W modelu oczekiwanej niezgodności zakłada się, że klienci oceniają poziom swojej satysfakcji w odniesieniu do oczekiwań, jakie mają wobec przebiegu procesu zakupów. Należy to interpretować jako niezgodność pozytywną, kształtującą satysfakcję klientów. Inną formą jest niezgodność negatywna, która determinuje niezadowolenie klientów<sup>9</sup>. Niezależnie od przyjętego modelu opisywania zadowolenia klientów, należy uwzględnić plan badań dla tego obszaru oraz to, że mogą realizować trzy podstawowe funkcje: poprawiającą stan; uczenia się organizacji; motywacyjną. Zadaniem pierwszej z nich jest indywidualne podejście do zidentyfikowanych przypadków niezadowolenia i ukierunkowanie działań na zmianę opinii klienta przez np. zadośćuczynienie, naprawę, wymianę, odszkodowanie. Głównym celem funkcji uczenia się jest wykorzystywanie każdego przypadku niezadowolenia do budowania programów oraz procedur naprawczych. Funkcja motywacyjna wspiera zaś wyżej omówione zadania.

Jedną z możliwości zorganizowania systemu badań obsługi klienta jest wdrożenie go do marketingowych systemów informacyjnych (MSI). W takich procedurach uwzględnia się panelowe badania obsługi klienta oparte na metodach własnych i wystandaryzowanych. Badania oparte na metodach własnych najczęściej korzystają z ankiet i techniki *mystery shopping*, a wystandaryzowane – z Customer Satisfaction Index oraz Servqual<sup>10</sup>. Niezależnie od wybranych narzędzi, projektowanie badań w tym obszarze, powinno uwzględniać specyfikę przedsiębiorstwa i indywidualizm klientów, a ponadto obejmować<sup>11</sup>:

- priorytety klientów (odróżnić ważne od mniej ważnych),
- margines tolerancji klientów (określić idealny, oczekiwany oraz możliwy do zaakceptowania poziom jakości),

---

<sup>8</sup> R. Haffer, *Satysfakcja konsumentów...*, s. 32; N. Hill, J. Aleksander, *Pomiar satysfakcji...*, s. 13; T. Olejniczak, M. Ankiel-Homa, *Praktyczne metody pomiaru...*, s. 8–11

<sup>9</sup> T. Olejniczak, M. Ankiel-Homa, *Praktyczne metody pomiaru...*, s. 8–11; B. Pawłowska, J. Witkowska, L. Nieżurawski, *Nowoczesne koncepcje strategii...*, s. 64.

<sup>10</sup> A. Sagan, *Skale jako podstawowy instrument pomiaru w badaniach satysfakcji i lojalności. Analiza satysfakcji i lojalności klientów*, Wyd. Statsoft, Warszawa 2003, s. 2–45; K.C. Tan, T.A. Pawitra, *Integrating SERVQUAL and Kano's Model into QFD for service excellence development*, „Managing Service Quality” 2001, Vol. 11/6, s. 418–430; P. Tomczyk, *Mystery shopping*, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 2, s. 12–14.

<sup>11</sup> M. Krzyżanowska, R. Wajner, *CIT – metoda badania jakości usług*, „Problemy Jakości” 2000, nr 9, s. 8–10.

- jakość działalności firmy w porównaniu z priorytetami klientów (określić zmiany w przedsiębiorstwie w kierunku zaspokajania potrzeb klientów),
- priorytety doskonalenia (wprowadzić działania zmierzające do podniesienia poziomu satysfakcji klientów).

Uwzględnienie przedstawionych aspektów w strategii kształtowania satysfakcji klienta jest zadaniem docelowym przedsiębiorstw, które do swoich planów rozwojowych włączają programy badania satysfakcji klientów.

Podjęmowana w artykule tematyka rozpatrywana w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych nie została w Polsce dostatecznie zbadana i wyjaśniona mimo podejmowanych działań w tym kierunku<sup>12</sup>. Wydaje się, że szczególnie w mikro i małych firmach rodzinnych, nawiązywanie bliskich relacji z konsumentami, rozpoznawanie ich potrzeb jest kwestią fundamentalną. Ocena stanu systemów badań satysfakcji klientów firm rodzinnych oraz aktualny jej poziom był dlatego celem zrealizowanych badań i głównym tematem prezentacji wyników.

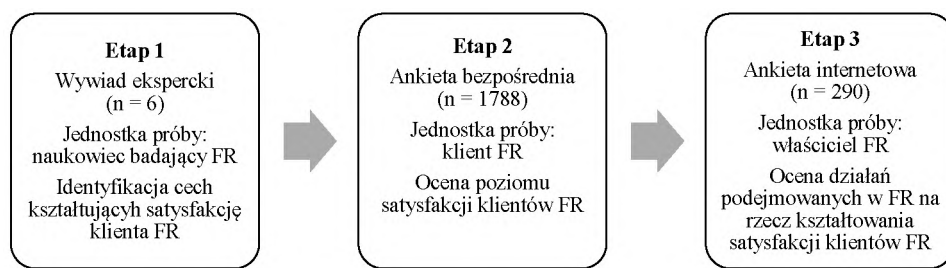
### Metodyka badań

Badania zrealizowano w trzech etapach. W pierwszym etapie przeprowadzono wywiady eksperckie z grupą sześciu naukowców z dziedziny przedsiębior-

---

<sup>12</sup> Por. *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce, znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, red. J. Jeżak, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 5–67; K. Leszczewska, *Model biznesu jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. I, Łódź 2015, s. 189–200; A. Lewandowska, P. May, *Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 19–37; A. Marjański, *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. I, Łódź 2015, s. 153–165; J. Marjańska, *Firma rodzinna jako organizacja ucząca się*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II, Łódź 2015, s. 101–115; O. Martyniuk, *Zastosowanie teorii struktury kapitału w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych notowanych na rynku NewConnect*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II, Łódź 2015, s. 371–383; J. Sadkowska, *Aktywność badawczo-rozwojowa jako determinanta wzrostu innowacyjnego firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XVI, z. 7, cz. II, Łódź 2015, s. 155–168; K. Safin, *Potencjał sukcesyjny polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. I, Łódź 2015, s. 9–22; Ł. Sułkowski, *Przedsiębiorczość rodzinna w sektorze szkolnictwa wyższego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. III, Łódź 2015, s. 13–24; K. Wach, *Środowisko biznesu rodzinnego jako stymulantu intencji przedsiębiorczych młodzieży akademickiej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. III, Łódź 2015, s. 25–40; J. Wasilczuk, *Przedsiębiorczość jako podstawa kreowania i działalności małej firmy*, w: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012*, red. J. Buko, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 695, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 80, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 157–168; E. Więcek-Janka, A. Kujawińska, *Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku*, red. G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 595, Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 59–69.

czości rodzinnej, których wynikiem było określenie listy kryteriów kształtujących satysfakcję klienta firmy rodzinnej. Wyodrębnione czynniki poddano analizie w drugim etapie dociekań, w którym wykorzystano metodę ankietową. W próbie badawczej znalazło się 45 firm rodzinnych, w których badano 1788 klientów w okresie od 1 października do 20 grudnia 2014 roku. W badaniu wykorzystano ankietę bezpośrednią<sup>13</sup> w miejscu obsługi klienta. Trzeci etap badań zrealizowano na próbie 290 przedsiębiorstw rodzinnych w pierwszym kwartale 2015 roku, metodą ankietową online przez kwestionariusz internetowy<sup>14</sup>. Zebrane wyniki zestawiono tabelarycznie, omówiono, a następnie przedstawiono w formie graficznej. Przebieg procesu badań zilustrowano na rysunku 1.



Rys. 1. Proces realizowanych badań

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym etapie wyznaczono<sup>15</sup> główne zmienne wpływające na ocenę jakości obsługi w firmach rodzinnych. Eksperci wskazali na zmienne związane z wartościami firm rodzinnych i powtarzające się w opracowaniach badawczych<sup>16</sup>. Zaliczono do nich: zaufanie do firmy, obsługę w procesie sprzedaży, relacje bezpośrednie, kontakt osobisty ze sprzedawcą, kulturę obsługi, estetykę miejsca sprzedaży i dostępny asortyment<sup>17</sup>.

Wymienione parametry posłużyły do przeprowadzenia oceny obsługi klienta firm rodzinnych w drugim etapie badań oraz opracowania profilu jakości obsługi klientów w firmach rodzinnych (rys. 2).

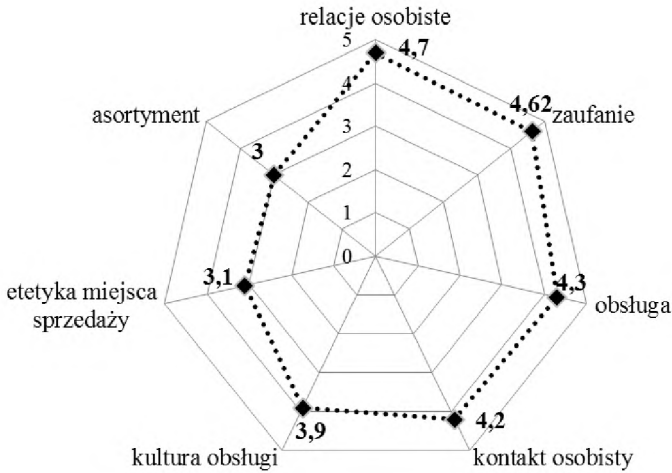
<sup>13</sup> W kwestionariuszu zawarto 10 pytań zamkniętych, opatrzonych skalą ocen (1–5).

<sup>14</sup> W kwestionariuszu zawarto 34 pytania zamknięte i otwarte z wykorzystaniem skali nominalnej, porządkowej i przedziałowej. W publikacji uwzględniono dane z 30.04.2015 r..

<sup>15</sup> W wywiadach eksperckich z naukowcami, zajmującymi się firmami rodzinnymi, określono czynniki, które mogą wpływać na kształtowanie jakości obsługi.

<sup>16</sup> A. Lewandowska, P. May, *Stawka większa niż biznes...*; E. Więcek-Janka, A. Kujawińska, *Źródła przewagi konkurencyjnej...*

<sup>17</sup> Z zestawienia badanych cech wykluczono wskaźnik wielkości ceny jako, że nie różnicuje postrzegania firm rodzinnych od nierodzinnych.



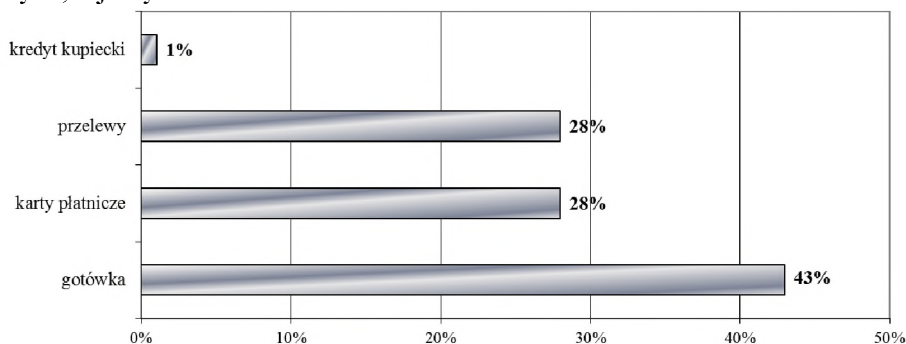
Rys. 2. Profil cech kształtujących satysfakcję klienta w firmach rodzinnych w badanej próbie klientów firm rodzinnych (n = 1788)

Źródło: opracowanie własne.

W drugim etapie badań wśród respondentów większość (65%) stanowiły kobiety. Przeważali kupujący w wieku 36–60 lat (50%). Badanych klientów w wieku od 18 do 35 lat było 40%, a po 5% w wieku poniżej 18 i powyżej 60 lat. Większość to klienci, którzy oceniają siebie jako lojalnych (58%), korzystających systematycznie z usług firm rodzinnych. Najwyżej cenione przez klientów firm rodzinnych są relacje osobiste, które tworzą się podczas realizacji procesu obsługi. Drugim czynnikiem charakteryzującym profil jakości obsługi jest zaufanie, które klienci określają jako kluczowe przy wyborze dostawcy towarów i usług. Zaufanie w opinii badanych jest ważniejszym wskaźnikiem niż ceny oferowanych dóbr. Kolejne zmienne – obsługa i kontakt osobisty ze sprzedawcą były oceniane na podobnym poziomie i można je określić jako ważne w opinii klientów. Z kolei pozostałe czynniki, takie jak: kultura obsługi, estetyka miejsca sprzedaży, a także oferowany asortyment oceniane są jako średnio istotne w stosunku do wcześniej wymienionych.

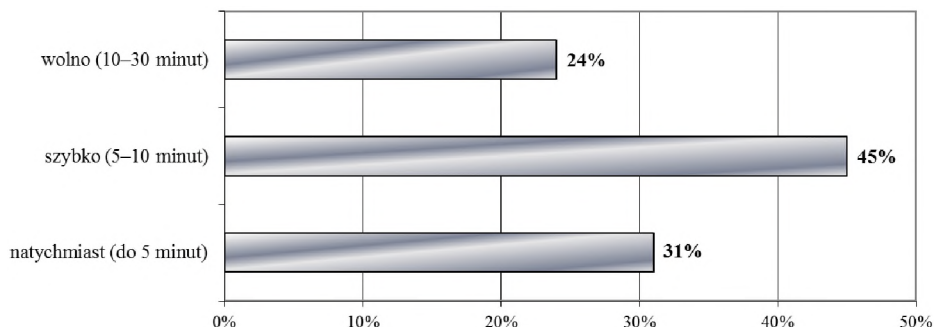
Ponadto w drugim etapie zbadano także uznawane formy płatności, jakie realizują firmy rodzinne (rys. 3). Większość przedsiębiorstw (43%) akceptuje tylko gotówkę, 28% firm przelewy i tyle samo (28%) przyjmuje karty płatnicze. Zaledwie 1% firm dopuszcza inne rozwiązania, np. kredyt konsumencki („na zeszyt”). Kolejnym istotnym elementem wpływającym na satysfakcję z obsługi jest ocena czasu oczekiwania na jej realizację (rys. 4). Jedyne 31% klientów zadeklarowało, że są obsługiwani natychmiast, zaś 45% badanych oceniło ten czas na

„trwający pięć minut”. Pozostałe 24% klientów wskazywało na znaczne wydłużanie się okresu oczekiwania. Akceptowalny przez klienta czas oczekiwania jest jednak zmienny, a zależy m.in. od branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo, cierpliwości i charakteru kupującego. Mimo to oczekiwanie powyżej 30 minut na obsługę zostało ocenione jako niedopuszczalne i zdaniem klientów świadczy o braku szacunku dla nich. Konsekwencją takiego stanu rzeczy może być utrata stałych, lojalnych odbiorców<sup>18</sup>.



Rys. 3. Akceptowane formy płatności w badanej próbie klientów firm rodzinnych (n = 1788)

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Deklarowany czas oczekiwania na obsługę w badanej próbie klientów firm rodzinnych (n = 1788)

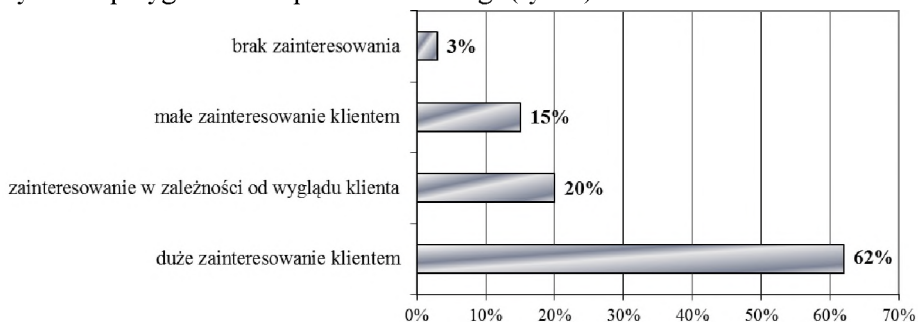
Źródło: opracowanie własne.

Następną zmienną poddaną badaniu była ocena pierwszego kontaktu z personelem przedsiębiorstwa rodzinnego (kontakt wzrokowy, zainteresowanie klientem, empatia). Uzyskane wyniki wskazują, że 62% personelu wykazuje – w ocenie klientów – inicjatywę i zainteresowanie konsumentem, zaś 20% robi to w zależności od wyglądu kupujących, 15% zachowuje się zmiennie, a 3% nie

<sup>18</sup> Podobne wyniki uzyskano w badaniach realizowanych w 2009 roku.



dąży do nawiązania kontaktu. Wybiórcze zainteresowanie klientem może świadczyć o nieprzygotowaniu personelu obsługi (rys. 5).



Rys. 5. Odczuwane zainteresowanie ze strony obsługi w badanej próbie (n = 1788)

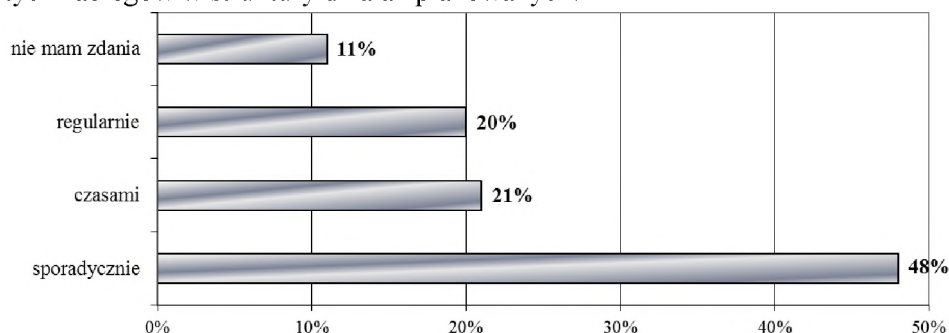
Źródło: opracowanie własne.

W drugim etapie badawczym przeprowadzono analizę zmiennych, związanych z podejmowanymi działaniami na rzecz poprawy jakości obsługi i satysfakcji klientów. Próba badawcza liczyła 290 przedsiębiorstw rodzinnych. Struktura próby badanej odzwierciedlała rozkład głównych cech badanej populacji. W próbie znalazło się 60% mikroprzedsiębiorstw, 28% małych firm, 10% średnich oraz 2% dużych. Ze względu na reprezentowaną branżę próba zawierała: 32% firm usługowych, 22% handlowych, 8% produkcyjnych, 13% produkcyjno-handlowych, 17% handlowo-usługowych i 9% PHU. Dobór próby uwzględniał także pokolenie zarządzające firmą, w której 71% przedsiębiorstw było zarządzane przez pierwsze pokolenie właścicieli, 22% firm przez drugie, 5% przez trzecie, a 1% przez czwarte pokolenie.

Jednym z poruszonych aspektów działania przedsiębiorstw było określenie poziomu skupienia uwagi na zadowoleniu i satysfakcji klientów. Analiza opisowa wskazanego problemu dowodzi, że najczęściej firm, tj. 48% sporadycznie prowadzi badania związane z poziomem zadowolenia klientów, 21% firm realizuje je czasami, a zaledwie w 20% stanowią stały czynnik działań marketingowych (rys. 6).

Pozyskane wyniki są zastanawiające, zwłaszcza w kontekście badania klientów firm rodzinnych, którzy wysoko oceniali odczucia związane z poziomem zadowolenia. Wyjaśnieniem takiego stanu może być wiele czynników – jednym z nich jest ocena braku konieczności prowadzenia badań ze względu na bliskie relacje między firmami rodzinnymi a ich klientami. W takiej sytuacji, w sposób nieuświadomiany, pracownicy firm rodzinnych pozyskują informacje o poziomie

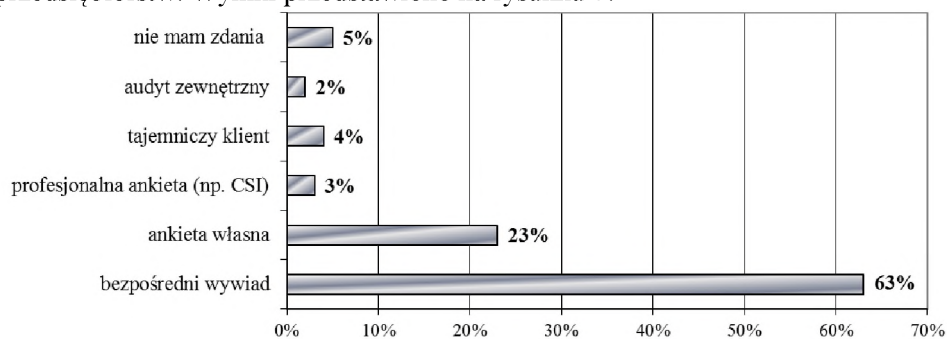
zadowolenia klientów i w zależności od wyników reagują zwrotnie, nie włączając tych zabiegów w struktury działań planowanych.



Rys. 6. Częstotliwość realizacji badań zadowolenia klientów w badanej próbie (n = 290)

Źródło: opracowanie własne.

Innym zbadanym czynnikiem kształtującym opinię na temat badań satysfakcji klienta w firmach rodzinnych było określenie metod, z jakich korzystają badane przedsiębiorstwa rodzinne. Najczęściej wykorzystuje się rozmowy z klientem (wywiad bezpośredni), co w większości mikroprzedsiębiorstw jest zupełnie naturalne. Drugą grupę wskazań uzyskała metoda ankietowa z indywidualnym przygotowaniem narzędzi, zaś metody związane z profesjonalnym badaniem realizowanym przez zewnętrznych ekspertów wskazywane były przez 2–4% badanych przedsiębiorstw. Wyniki przedstawiono na rysunku 7.



Rys. 7. Metody badania satysfakcji klientów w próbie przedsiębiorstw rodzinnych (n = 290)

Źródło: opracowanie własne.

Wyjaśniając przyczyny osiągniętych wyników postawiono cztery hipotezy, pozwalające na identyfikację czynników odpowiedzialnych za włączanie badań satysfakcji klienta do działań badawczych przedsiębiorstw rodzinnych (tab. 1).

Do weryfikacji tak postawionych hipotez wykorzystano test chi-kwadrat wraz z badaniem siły związku między zmiennymi dwoma współczynnikami: C-Pearsona

i V-Cramera. Postawiono hipotezy zerowe, mówiące o braku zależności między badanymi zmiennymi dla  $\alpha = 0,05$ . Korzystając z narzędzi statystycznej obróbki danych w arkuszu Excel, obliczono wartości testów i przedstawiono je w tabeli 2.

Tabela 1

## Postawione hipotezy

Hipoteza 1	Prowadzenie badań poziomu satysfakcji klientów jest związane z zakresem geograficznym oddziaływania przedsiębiorstwa rodzinnego
Hipoteza 2	Prowadzenie badań poziomu satysfakcji klientów jest związane z branżą przedsiębiorstwa
Hipoteza 3	Prowadzenie badań poziomu satysfakcji klientów jest związane ze stażem firmy na rynku.
Hipoteza 4	Prowadzenie badań poziomu satysfakcji klientów jest związane z wielkością przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2

## Wyniki przeprowadzonych badań statystycznych

Hipoteza	Wartość testu chi-kwadrat	Wartość współ. V-Cramera	Wartość współ. C-Pearsona	p	$\alpha$
Hipoteza 1	16,72	0,13	0,25	0,89	0,05
Hipoteza 2	21,73	0,01	0,02	0,64	0,05
Hipoteza 3	25,60	0,21	0,29	0,047	0,05
Hipoteza 4	23,67	0,42	0,54	0,023	0,05

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszych dwóch analizowanych przypadkach nie ma podstaw do odrzucenia hipotez zerowych, mówiących o braku zależności między badanymi zmiennymi. Oznacza to, że zarówno zakres geograficzny oddziaływania, jak i branża, w której działa przedsiębiorstwo nie oddziałuje na realizację badań poziomu satysfakcji klientów. Kolejne dwie hipotezy zweryfikowano pozytywnie i można uznać, że istnieją podstawy do odrzucenia hipotez zerowych, mówiących o braku zależności między badanymi zmiennymi. Można zatem uznać (H3), że istnieje istotna korelacja między stażem firmy na rynku a prowadzeniem badań poziomu satysfakcji klientów. Siła związku badanych zmiennych znajduje się na niskim poziomie. Hipoteza mówiąca o związkach między wielkością przedsiębiorstwa rodzinnego a prowadzeniem badań poziomu satysfakcji klientów (H4) została zweryfikowana pozytywnie, przy jednoczesnej zbadanej sile związku między badanymi zmiennymi na średnim poziomie.

Powyższe konstatacje doprowadzają do wniosku, że badania dotyczące oceny poziomu satysfakcji klientów są realizowane częściej w średnich i dużych

firmach, rzadziej w mikro- i małych przedsiębiorstwach oraz w firmach o długim stażu rynkowym. Zarządzający w średnich i dużych biznesach rodzinnych nie nawiązują kontaktu bezpośredniego z klientem finalnym. Kultura i wartości takich przedsiębiorstw mają często charakter korporacyjny, a nie rodzinny, stąd potrzeba monitorowania zachowań klientów z punktu widzenia działań marketingowych. W przypadku stwierdzenia zależności stażu rynkowego przedsiębiorstwa a realizacją badań satysfakcji klientów może to uzasadniać konieczność systematycznego poszukiwania niezrealizowanych potrzeb, które nie były zidentyfikowane podczas zakładania przedsiębiorstw.

### **Podsumowanie**

Na polskim rynku w ostatnich latach można zaobserwować większe zainteresowanie instytucji państwowych, finansowych, stowarzyszeń i fundacji funkcjonowaniem firm rodzinnych. Coraz więcej inicjatyw adresowanych do takich przedsiębiorstw znajduje swoich beneficjentów. Firmy muszą jednak konkurować o klienta często z globalnymi: sieciami handlowymi, odbiorcami i producentami. W tej dysproporcji to jakość obsługi klienta, brak anonimowości i tworzenie związków interpersonalnych, opartych na nieformalnej komunikacji, wzajemnym zaufaniu i indywidualnym podejściu do kupujących, pozwala na ich rozwój, co odpowiada wykorzystywaniu modelu emocjonalnego kształtowania satysfakcji klienta. Przeprowadzone badania pozwoliły wskazać elementy, na które właściciele takich firm powinni zwracać szczególną uwagę. Można do nich zaliczyć: relacje osobiste, zaufanie, wizerunek firmy (jej estetykę), kulturę obsługi, akceptowanie różnorodnych form płatności, sprawną realizację reklamacji.

Małe i mikroprzedsiębiorstwa rodzinne, które stanowią ponad 90% ogółu firm w Polsce (co odwzorowano w badanej próbie) opierają swoje modele biznesowe na bezpośrednim kontakcie i relacjach personalnych. Prowadzenie profesjonalnych badań marketingowych, realizowanych panelowo nie jest formą popularną wśród takich firm ze względu na wysokie koszty. Z tego względu utrzymanie bliskich relacji personalnych z jednej strony jest mniej kosztowne, z drugiej – bardziej efektywne. Obok analiz opisowych pozyskane dane poddano testowaniu statystycznemu. Dwie postawione w toku realizacji badań hipotezy (H1 i H2) nie zostały potwierdzone, co oznacza, że obszar działalności oraz branża przedsiębiorstw nie wpływa w żaden sposób na podejmowanie badań satysfakcji klientów. Pozostałe hipotezy (H3 i H4) zostały zweryfikowane pozytywnie i na ich podstawie można stwierdzić, że wiek firm i ich wielkość ma wpływ na podejmowanie badań nad satysfakcją klientów.

Pozostaje liczyć na to, że w firmach rodzinnych jako bardzo elastycznych i szybko reagujących na pojawiające się potrzeby rynku, zarządzający przedsiębiorstwami rodzinnymi zwrócić baczniejszą uwagę na problem kształtowania jakości obsługi klientów.

### Bibliografia

- Barlow J., Moller C., *Reklamacja, czyli prezent. Strategia korzystania z informacji od klienta*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Bitner M.J., Booms B.H., Tetreault M.S., *The service ecounter: dignosing favourable and unfavourable incidents*, „Journal of Marketing” 1990, No. 1/73.
- Dziadkowiec J., *Wybrane metody badania i oceny jakości usług*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 717, Kraków 2006.
- Haffer R., *Satysfakcja konsumentów i jej pomiar*, w: *Marketingowe testowanie produktów*, red. S. Sudol, J. Szymczak, R. Haffer, PWE, Warszawa 2000.
- Hill N., Aleksander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Krzyżanowska M., Wajner R., *CIT – metoda badania jakości usług*, „Problemy Jakości” 2000, nr 9.
- Leszczewska K. *Model biznesu jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. I, Łódź 2015.
- Lewandowska A., May P., *Stawka większa niż biznes, Strategie rozwoju firm rodzinnych*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- Marjańska J., *Firma rodzinna jako organizacja ucząca się*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II, Łódź 2015.
- Marjański A., *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. I, Łódź 2015.
- Martyniuk O., *Zastosowanie teorii struktury kapitału w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych notowanych na rynku NewConnect*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II, Łódź 2015.
- Olejniczak T., Ankiel-Homa M., *Praktyczne metody pomiaru satysfakcji klientów*, „Marketing w Praktyce” 2004, nr 8/26.
- Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L., *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce, znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, red. J. Jeżak, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Sadkowska J., *Aktywność badawczo-rozwojowa jako determinanta wzrostu innowacyjnego firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XVI, z. 7, cz. II, Łódź 2015.
- Safin K., *Potencjał sukcesyjny polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. I, Łódź 2015.
- Sagan A., *Skale jako podstawowy instrument pomiaru w badaniach satysfakcji i lojalności. Analiza satysfakcji i lojalności klientów*, Wyd. Statsoft, Warszawa 2003.
- Sułkowski Ł., *Przedsiębiorczość rodzinna w sektorze szkolnictwa wyższego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. III, Łódź 2015.
- Szczańska K., *Kompleksowe zarządzanie jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010.

- Tan K. C., Pawitra T.A., *Integarting SERVQUAL and Kano's Model into QFD for service excellence development*, „Managing Service Quality” 2001, Vol. 11/6.
- Tomczyk P., *Mystery Shopping*, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 2.
- Toruński J., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Wybrane problemy*, Wyd. Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Siedlce 2009.
- Wach K., *Środowisko biznesu rodzinnego jako stymulanta intencji przedsiębiorczych młodzieży akademickiej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. III, Łódź 2015.
- Wasiliczuk J., *Przedsiębiorczość jako podstawa kreowania i działalności małej firmy, w: Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Mikrofirma 2012*, red. J. Buko, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 695, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 80, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
- Wiersema F., *Customer service*, Harper Collins Publisher Inc., New York 1998.
- Więcek-Janka E., Kujawińska A., *Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku*, red. G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 595, Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.

## THE FACTORS DETERMINING CUSTOMER SERVICE IN FAMILY BUSINESSES – CASE STUDY

### Summary

Building the relationship with the customer and creating the network of the mutual trust has umbilical ties with a sense of owners of family businesses' responsibility and endorsing the company with family name. The form of using direct contact with customers in family corporations is particularly important, because it allows creating the close relationships, based on the confidence and loyalties between the specific seller and the specific customer. The paper attempts to identify factors regarded crucial by customers for the quality of service in family corporations. Analysis of the collected research material allowed to draw up the profile of crucial factors of the service.

**Keywords:** customer, building relationships, trust, family businesses, customer service

*Translated by Ewa Więcek-Janka*