Krzysztof Śmiatacz

Badanie satysfakcji klientów na przykładzie rynku usług telefonii komórkowej w Polsce

Wydawnictwa Uczelniane
Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego
w Bydgoszczy

Badanie satysfakcji klientów na przykładzie rynku usług telefonii komórkowej w Polsce

Krzysztof Śmiatacz

Wydawnictwa Uczelniane
Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego
w Bydgoszczy

OPINIODAWCA
dr hab. Krzysztof Andruszkiewicz

REDAKTOR DZIAŁOWY
dr Lidia Nowakowska

Opracowanie redakcyjne i techniczne
mgr Michał Górecki, mgr inż. Tomasz Szałajda

Projekt okładki
mgr inż. Daniel Morzyński

© Copyright
Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego
Bydgoszcz 2012

ISBN 978-83-61314-11-0

Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2006-2008
jako projekt badawczy promotorski nr 1 H02c 068 30

Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego
Redaktor Naczelny
prof. dr hab. inż. Józef Flizikowski
ul. Ks. A. Kordeckiego 20, 85-225 Bydgoszcz, tel. 52 3749482, 52 3749426
e-mail: wydawucz@utp.edu.pl http://www.wu.utp.edu.pl

Wyd. I. Nakład 100 egz. Ark. aut. 10,4. Ark. druk. 11.3. Zamówienie nr 26/2012
Oddano do druku i druk ukończono grudniu 2012 r.
Zakład Małej Poligrafii UTP Bydgoszcz, ul. Ks. A. Kordeckiego 20

Rodzicom

Spis treści

Wprowadzenie 7

1. Obszary rentowności relacji z klientem 9
1.1. Potrzeby klientów 9
1.2. Wartość w odczuciu klienta 17
1.3. Satysfakcja klienta 23
1.4. Lojalność klienta 31
1.5. Kształtowanie rentowności relacji z klientem 48

2. Podejścia, metody, problemy w badaniach klientów 55
2.1. Podejście jakościowe i ilościowe w badaniach klientów 55
2.2. Metody pomiaru satysfakcji klienta 61
2.3. Przykłady czynników wyznaczających oczekiwania klientów 79
2.4. Niedoskonałości pomiaru satysfakcji klienta 85

3. Ogólna charakterystyka rynku usług telefonii komórkowej 93
3.1. Rozwój rynku usług telefonii komórkowej w Polsce i na świecie 93
3.2. Specyfika konkurencji na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce 95
3.3. Niektóre aspekty funkcjonowania rynków oligopolistycznych 99
3.4. Problemy zgłaszane Urzędowi Komunikacji Elektronicznej (UKE) oraz Urzędowi Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK) przez klientów sieci telefonii komórkowych 102

4. Badanie satysfakcji klientów indywidualnych operatorów telefonii komórkowej w Polsce 108
4.1. Zagadnienia metodyczne 108
4.2. Rezultaty badań satysfakcji klientów indywidualnych telefonii komórkowej w Polsce 117
4.2.1. Identyfikacja kryteriów satysfakcji 117
4.2.2. Hierarchizacja kryteriów satysfakcji 122
4.2.3. Pomiar satysfakcji z elementów oferty 129
4.3. Prezentacja wyników pomiaru satysfakcji klientów indywidualnych operatorów telefonii komórkowej w Polsce 135
4.4. Wady i zalety wskaźników poziomu satysfakcji klientów 139

Podsumowanie 144

Spis literatury 148

Załączniki 159

Wprowadzenie

Większość osób profesjonalnie zajmujących się zagadnieniami biznesowymi najprawdopodobniej zgodzi się z przesłaniem, iż warto znać opinię klientów. Są oni jedynymi i najważniejszymi gwarantami ich zatrudnienia i rozwoju, a ich satysfakcja, zadowolenie to jeden z kluczowych czynników świadczących o pragnieniu lub niechęci do wydawania pieniędzy. Między innymi z tego powodu kwestia satysfakcji jako „dzwonka alarmowego" przyszłych problemów organizacji działających na rzecz zaspokajania potrzeb klientów jest coraz szerzej promowana w literaturze. Nigel Hill i Jim Alexander rozpoczynają swoją książkę pt. „Pomiar satysfakcji i lojalności klientów" od zacytowania zasady założyciela sieci kilku sklepów spożywczych, od lat umieszczanej w czołówce rankingów magazynu Fortune, Stewa Leonarda. Brzmi ona: „jeżeli cały czas będziesz pamiętać o kliencie, klient będzie pamiętać o tobie". Kalkulacja Leonarda jest prosta: jeżeli klient przez dziesięć lat wydaje w jego sklepie 100 dolarów na tydzień, to tzw. życiowa wartość takiego klienta wynosi pięćdziesiąt tysięcy dolarów. O wiele bardziej przemawia do świadomości strata pięćdziesięciu tysięcy niż zlekceważenie oznak niezadowolenia u klienta wydającego 100 dolarów.

Umiejętne satysfakcjonowanie klienta może pomóc w przeobrażeniu go w cennego klienta lojalnego. Znajomość metodyki badania satysfakcji klientów umożliwia poznanie ich oczekiwań i pozwala podjąć starania w celu niedopuszczenia do ich odejścia do konkurencji.

Celem pracy jest wprowadzenie w zagadnienie satysfakcji klienta oraz prezentacja metodyki badawczej wykorzystanej w badaniach satysfakcji klienta indywidualnego korzystającego z usług telefonii komórkowej w Polsce, które składały się z etapów: identyfikacji, hierarchizacji i pomiaru czynników satysfakcji. Wykorzystano następujące metody badawcze: metodę badań ankietowych, zogniskowanego wywiadu grupowego oraz pogłębionego wywiadu indywidualnego.

Rynek telefonii mobilnej w Polsce jest przykładem jednego z najszybciej rozwijających się rynków usług w okresie ostatnich kilkunastu lat. Trudno znaleźć polską rodzinę, w której przynajmniej jeden z jej członków nie korzysta z terminalu komórkowego. Dodatkowo, co warto zaznaczyć, usługi na nim świadczone wydają się na tyle ważne dla usługobiorców, że chętnie uczestniczyli oni w badaniach autora pracy.

Publikacja składa się z czterech rozdziałów i traktuje o teorii i praktyce badań satysfakcji klientów oraz zawiera opis metodyki i wyniki badań satysfakcji klientów indywidualnych telefonii komórkowej w Polsce. W rozdziale pierwszym przedstawiono część obszarów kształtujących rentowność relacji z klientem, takich jak: potrzeby klientów, wartość w odczuciu klienta, jego satysfakcja i lojalność. W pracy świadomie pominięto szeroko opisywaną w literaturze kwestię jakości. Rozdział zakończony jest prezentacją modelu wysokiej rentowności relacji z klientem, którą można uznać za wstęp do dyskusji na temat spójności działań podejmowanych na rzecz zatrzymania klientów i zapewnienia dzięki temu stałych dochodów organizacji.

W rozdziale drugim zwrócono uwagę na wielość i różnorodność metod pomiaru satysfakcji klientów, ich niedoskonałości oraz rolę podejścia jakościowego i ilościowego w badaniach klientów. Zaprezentowano także przykłady czynników zadowolenia klienta, zidentyfikowanych w praktyce gospodarczej przez badaczy polskich i zagranicznych.

W rozdziale trzecim – charakteryzującym rynek usług telefonii komórkowej – przedstawiono jego rozwój, specyfikę funkcjonowania w Polsce oraz zarys teorii rynków oligopolistycznych. Omówiono także problemy zgłaszane przez klientów sieci komórkowych Urzędowi Komunikacji Elektronicznej (UKE) oraz Urzędowi Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK).

Ostatni rozdział – czwarty – ma charakter metodyczno-empiryczny. Opisano w nim metodykę badań oraz ujęto fragment wyników badań satysfakcji klientów indywidualnych telefonii komórkowej w Polsce (badania były współfinansowane ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego jako projekt badawczy promotorski). Rezultatem prac badawczych był pomiar poziomu satysfakcji klientów indywidualnych operatorów telefonii komórkowych w Polsce za pomocą autorskiego Wskaźnika Satysfakcji Klientów (WSK). Rozdział kończy przedstawienie wad i zalet pomiaru satysfakcji klientów prowadzonego przy wykorzystaniu wskaźników. W aneksie umieszczono bibliografię, spis tabel i rysunków oraz sześć załączników. W tekście wykorzystano fragmenty rozprawy doktorskiej autora pt. „Determinanty satysfakcji klientów telefonii komórkowej w Polsce".

Zaprezentowane w pracy rozważania teoretyczne oraz empiryczne nie wyczerpują obszernej problematyki badań satysfakcji klientów, jednakże autor wyraża nadzieję, że mają one charakter poznawczy i aplikacyjny. Książka adresowana jest główne do zainteresowanych osób chcących na konkretnym przykładzie zweryfikować swoją wiedzę związaną z badaniami satysfakcji klientów indywidualnych na rynku towarów masowych.

W pracach empirycznych, oprócz autora pracy i kierownika projektu badawczego promotorskiego nr 1 H02C 068 30 dr. hab. Lecha Nieżurawskiego, prof. UMK w Toruniu, uczestniczyli: pracownicy punktów obsługi klienta operatorów telefonii komórkowej, specjaliści obserwujący z różnej perspektywy rynek usług telekomunikacyjnych oraz pracownicy Urzędu Komunikacji Elektronicznej – Delegatury w Bydgoszczy, a także – stanowiący najliczniejszą grupę – klienci indywidualni telefonii komórkowej. W sumie wzięto pod uwagę opinie prawie 1800 osób. Wszystkim wymienionym składam serdeczne wyrazy wdzięczności.

Dziękuję także uczestnikom seminariów naukowych Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy.

Osobne podziękowania należą się Panu Profesorowi Stanisławowi Sudołowi.

Szczególne wyrazy wdzięczności wyrażam mojemu promotorowi dr. hab. Lechowi Nieżurawskiemu, prof. UMK, za wszelką pomoc oraz cenne rady, które stanowią drogowskaz w dalszej karierze naukowej.

Bydgoszcz, 16.06.2012

1. OBSZARY RENTOWNOŚCI RELACJI Z KLIENTEM

1.1. POTRZEBY KLIENTÓW

Jedną z podstawowych zasad sprzedaży o fundamentalnym znaczeniu dla marketingu jest świadomość tego, że klienci nie kupują samego produktu czy usługi, ale wynikający z nich zestaw korzyści. W krajach anglosaskich mówi się, iż klienci kupują WIIFM (skrót angielskiego zwrotu od pytania: *what's in it for me?*). Oznacza to podświadome zastanawianie się klientów nad tym, ,,co w tym produkcie jest dla mnie?" Istotne jest więc mówienie o produkcie w kategoriach zaspokajania potrzeb[1].

Potrzeba, zarówno w języku potocznym, jak i definicjach leksykalnych, występuje jako pojęcie wieloznaczne. W literaturze można wyodrębnić trzy ujęcia znaczeniowe tego terminu[2]:

– potrzeba jako stan niedoboru,
– potrzeba jako proces motywacyjny,
– potrzeba jako obiektywnie istniejący warunek (sprzyjający lub konieczny) realizacji celu.

Zwolennicy pierwszego ujęcia określają potrzebę jako ,,pewien stan psychofizyczny człowieka przejawiający się w subiektywnym odczuciu braku oraz pożądaniu jakiegoś dobra lub stanu"[3]. W teorii psychologii humanistycznej potrzebę określa się jako stan braku czegoś i zarazem czynnik uruchamiający funkcję motywu do działania w kierunku odpowiedniej zmiany tego stanu. Według zwolenników ujęcia trzeciego ,,potrzeba jest pojęciem oznaczającym relację zachodzącą pomiędzy pewnym systemem (podmiotem), celem tego systemu i warunkiem realizacji tego celu"[4].

Potrzeba jest podstawą ludzkiej działalności. Jakkolwiek pojęcie to wydaje się jasne i intuicyjnie zrozumiałe niemal dla każdego człowieka, do tej pory właściwie żadna z dyscyplin naukowych nie zdołała go jednoznacznie zdefiniować. Jest ono bowiem – wbrew pozorom – wieloznaczne i w związku z tym dotyczące go definicje są zróżnicowane, zindywidualizowane i uzależnione często od konkretnych celów badawczych i metod[5]. Zdaniem Ph. Kotlera potrzeba

---

1 B. Zatwarnicka-Madura, *Techniki prezentacji w sprzedaży produktów i usług*, Marketing i Rynek, 2004, nr 6, s. 22.

2 T. Kocowski, *Potrzeby człowieka. Koncepcja systemowa*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1982, s. 58.

3 Cz. Bywalec, L. Rudnicki, *Konsumpcja*, PWE, Warszawa 2002, s. 16.

4 T. Kocowski, *op. cit.*, s. 58.

5 Cz. Bywalec, L. Rudnicki, *Podstawy ekonomiki konsumpcji*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 9.

ludzka to stan odczuwania braku zaspokojenia[6]. Według jednej z najpopularniejszych definicji, przez to pojęcie rozumie się pożądanie wartości użytkowych dóbr i usług wynikające z osiągniętego stopnia rozwoju gospodarczego i kulturowego społeczeństwa[7]. H. Murray, autor znanej koncepcji potrzeb psychicznych, definiuje potrzebę psychiczną jako hipotetyczną, fizykochemiczną siłę działającą w mózgu, która organizuje percepcję, napęd do działania oraz inne grupy reakcji w celu zmiany sytuacji niezadowalającej, wywołującej stan napięcia jednostki [8].

Potrzeby charakteryzują się dużym zróżnicowaniem indywidualnym, które wynika z uwarunkowań społeczno-kulturowych[9]. Najstarsza teoria głosi, że właśnie potrzeby (materialne i duchowe) są przyczyną i celem gospodarowania. Już w 1912 r. J. Schumpeter pisał, że „treścią działania ekonomicznego jest zawsze zaspokojenie potrzeb w tym znaczeniu, że gdyby nie istniały potrzeby, nie byłoby żadnego działania ekonomicznego”[10].

Genezą każdej decyzji konsumenckiej jest uświadomienie sobie istnienia potrzeby oraz pojawienie się motywacji do jej zaspokojenia. Jedną z najistotniejszych przesłanek podejmowania decyzji konsumenckich jest hierarchia potrzeb. Najbardziej znaną klasyfikacją tego typu jest hierarchia potrzeb A. Maslowa[11].

Postępowanie człowieka uzależnione jest od rodzaju i intensywności potrzeby. Chęć osiągnięcia sukcesu, poczucia bezpieczeństwa i swobody, wiara we własne siły oraz potrzeba kontaktów społecznych motywuje do podjęcia trudu codziennego życia i wpływa na rozwój psychofizyczny. Deprywacja tych potrzeb doprowadza człowieka do stanu frustracji oraz zniekształca podstawowe role społeczne, w tym role konsumenta. Niezaspokojone potrzeby o charakterze biologicznym, społecznym i osobistym wpływają na zachowania nabywcze i rodzaj podejmowanych decyzji[12].

---

[6] Ph. Kotler*, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg Sja, Warszawa 1999, s. 6.

[7] Z. Krasiński, *Ekonomika konsumpcji*, PWE, Warszawa 1984, s. 30.

[8] S. Siek, *Rozwój potrzeb psychicznych, mechanizmów obronnych i obrazu siebie,* Krajowa Agencja Wydawnicza, Warszawa 1984, s. 9.

[9] *Ibidem*, s. 30.

[10] J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1960, s. 146, za: M. Świtała, P. Mączka, *Psychologiczne uwarunkowania zachowań konsumenckich*, Marketing i Rynek, 2002, nr 12, s. 3.

[11] Niektórzy autorzy, jak na przykład K. Rogoziński, uważają, że zwłaszcza M. Schelerowi zawdzięczamy wypracowanie spójnego systemu aksjologicznego, z którym zestawiona hierarchia potrzeb A. Maslowa nie wytrzymuje próby porównań. Zob. K. Rogoziński, *Jakość usług w horyzoncie aksjologicznym*, Problemy Jakości, 2005, nr 1, s. 29.

[12] Więcej na ten temat piszą autorzy w: M. Świtała, P. Mączka, *op. cit.*, s. 3.

W przypadku potrzeb, które mają zostać zaspokojone w wyniku konsumpcji rynkowej, motywacja ta musi być wystarczająco silna, aby – wobec istniejących ograniczeń budżetu i mnogości konkurencyjnych potrzeb – zainicjować rozpoczęcie procesu decyzyjnego[13].

Innymi słowy, proces zakupu (rys. 1) rozpoczyna się odczuwaniem potrzeby jako braku czegoś, stanem nieokreślonego napięcia wynikającego z dostrzegania różnicy między tym, co konsument posiada i użytkuje (aktualnym stanem rzeczy), a tym, co chciałby posiadać i użytkować (idealnym stanem rzeczy). Między obecnym a idealnym stanem rzeczy praktycznie zawsze istnieje różnica. Nie każda jednak różnica jest w stanie wyzwolić działanie prowadzące do zakupu. Może to uczynić jedynie taka, która ma znaczne walory motywujące[14].

Na dalszych etapach klient zmierza w kierunku procesu zakupu, najpierw szukając informacji na temat sposobów zaspokojenia potrzeby, potem oceniając swoje szanse na jej realizację. Kiedy jego odczucia co do możliwości zaspokojenia potrzeby są pozytywne, podejmuje decyzję o zakupie.

J. i N. O'Shaughnessy klasyfikują podejmowane decyzje zakupowe według następujących kategorii[15]:

– nałóg – istnieją takie decyzje zakupowe, które można przyrównać do zapalenia papierosa. Trudno odpowiedzieć na pytanie, dlaczego palacz sięga po papierosa w danej chwili. W odniesieniu do rozpatrywanej tematyki ,,nałóg" zakupu to sytuacja gdy klient dokonuje zakupu na podstawie przesłanek, które wymykają się racjonalnej analizie;
– impuls – w tym przypadku upodobanie klienta jest nawet ważniejsze niż sam zakup. Przesłankami tego upodobania mogą być smak, wygląd, zapach lub dźwięk. Zwykle jest to pewien zbiór czynników;
– przyzwyczajenie – działalność konsumentów i gospodarstw domowych ma w dużej mierze charakter tradycyjno-zwyczajowy. W działaniach tych występuje wiele celów (potrzeb), które trudno zhierarchizować. Dobór metod i sposobów działania – zarówno w gospodarstwie, jak i na rynku – dokonuje się przede wszystkim na podstawie tradycji[16];

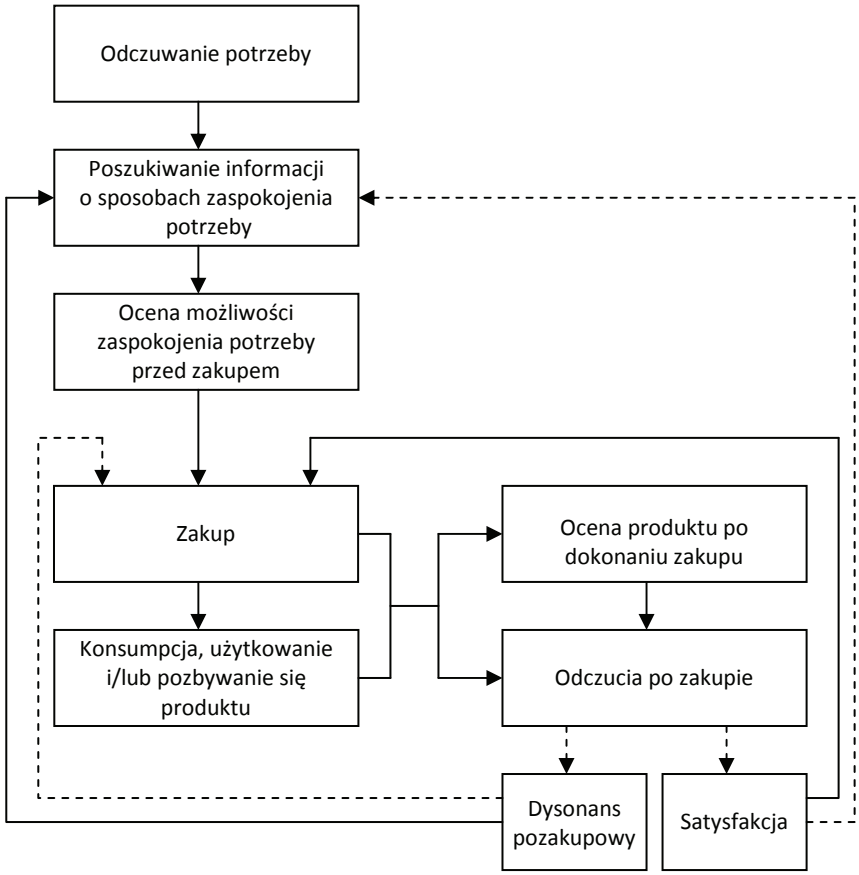
---

[13] M. Pacut, *Decyzje nabywcze konsumentów książki i ich uwarunkowania*, Marketing i Rynek, 2005, nr 4, s. 30.

[14] S. Smyczek, *Dysonans pozakupowy – porażka czy obszar działania firmy?*, Marketing i Rynek, 2002, nr 3, s. 9-10.

[15] J. O'Shaughnessy, N.J. O'Shaughnessy, *Treating the Nation as a Brand: Some Neglected Issues,* Journal of Macromarketing, 2000, June, za: T. Oracz, *Narodowość jako marka handlowa*, Marketing i Rynek, 2001, nr 7, s. 33.

[16] E. Kieżel, *Rachunek konsumenta a racjonalność zachowań konsumpcyjnych*, Marketing i Rynek, 1999, nr 4, s. 8.



Rys. 1. Model[17] podejmowania decyzji przez konsumentów

Źródło: S. Smyczek, *Dysonans pozakupowy*..., s. 10.

– wybór suboptymalny – klient, podejmując decyzję zakupu, nie zawsze rozważa zakup wielu różnych możliwych marek i produktów, wychodząc z założenia, że wybierze pierwszy produkt, który spełni jego wymagania;
– przemyślana decyzja – ten rodzaj zakupu wchodzi w grę wtedy, kiedy klient nie decyduje na podstawie jednego elementu i ma potrzebę rozważenia różnych zalet produktów.

Po dokonaniu zakupu nie kończy się proces krytycznego osądu towaru. Często jest jeszcze bardziej emocjonalny niż przed zakupem, bowiem klient najczęściej dopiero teraz może zapoznać się w pełni z walorami zakupionego lub użytkowanego dobra. Ocenie podlegają m.in. takie elementy, jak: sam pro-

[17] Przedstawiony model podejmowania decyzji przez konsumentów nazywany jest w skrócie modelem EKB od nazwisk autorów J.F. Engela, D.T. Kollata i R.D. Blackwella.

dukt, jego cechy użytkowe, obsługa w trakcie sprzedaży, serwis posprzedażowy, proces konsumpcji (użytkowanie) czy subiektywne odczucie konsumenta wynikające z samego faktu posiadania produktu[18].

Ocena powyższa wpływa na odczucia po zakupie, które można podzielić na: neutralne (klient nie jest ani zadowolony, ani niezadowolony, taki stan ma miejsce, wówczas, gdy produkt spełnia jego oczekiwania), negatywne (towar nie spełnia oczekiwań) i pozytywne (towar spełnia oczekiwania i klient jest zadowolony).

Usatysfakcjonowany klient kupuje ponownie dobro lub szuka jego substytutu. Podobna sytuacja występuje, kiedy klient jest niezadowolony.

Niezadowolenie klienta z dokonanego zakupu prowadzi do powstania zjawiska dysonansu pozakupowego. Jest ono związane z przeświadczeniem konsumenta o podjęciu przez niego niewłaściwej decyzji[19]. Inaczej mówiąc, dysonans pozakupowy to uczucie psychologicznego napięcia lub obawy, którego konsument może doświadczyć po dokonaniu zakupu. Koncepcja dysonansu pozakupowego wywodzi się z teorii tzw. dysonansu poznawczego, sformułowanej przez L. Festingera. Przyjął on założenie, że ludzie odczuwają potrzebę wewnętrznej harmonii (konsonansu) między swoimi postawami, przekonaniami i wartościami. W przypadku istnienia niezgodności między przynajmniej dwoma elementami tego układu (tzn. gdy równocześnie występują przekonania czy postawy wewnętrznie sprzeczne) powstaje sytuacja przykrego napięcia wewnętrznego (dysonansu). Stopień odczuwania przez konsumenta jego intensywności zależy w głównej mierze od następujących czynników:

– przyjętego przy zakupie kryterium wyboru – trudne do spełnienia kryterium może zwiększać poczucie dysonansu;
– rodzaju produktu;
– ceny produktu – klient może poczuć niezadowolenie stwierdzając, że cena nie odzwierciedla wartości towaru;
– posiadanej przez konsumenta wiedzy o produktach konkurencyjnych – czynnik oddziałujący bardzo silnie na zwiększenie dysonansu, zwłaszcza w dobie dostępu do wielu ofert w internecie[20];
– sytuacji zakupowej – klient, np. niemogący zapewnić sobie odpowiednich środków na dostatnie życie, może odczuwać dysonans po dokonaniu zakupu towarów, mimo że jest z nich zadowolony. Dysonans powoduje świadomość, że nie stać go na więcej niż mógłby skonsumować;

---

[18] S. Smyczek, *Dysonans pozakupowy...*, s. 10-11.

[19] L. Grabarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 74.

[20] Szerzej zagadnienie dysonansu na przykładzie sieci internet opisano w: J. Kall, *Internet jako źródło informacji dla konsumenta – implikacje dla procesu zakupu*, Marketing i Rynek, 2001, nr 4, s. 4.

– znaczenia produktu dla konsumenta – klient korzystający z produktu dla niego ważnego może oceniać go znacznie bardziej krytycznie niż laik nieznający się na towarze; wyższe wymagania mogą wpływać na zwiększony krytycyzm, a zatem również na pojawienie się niezadowolenia;
– psychiki konsumenta[21].

Niekiedy, komentując zachowanie klienta, używa się twierdzeń, że jest ono nieracjonalne. Wydaje się, że osąd taki wynika z niezrozumienia innych osób, odmiennych, suwerennych bytów.

Na podstawie twierdzenia, że zachowanie jednostki jest suwerenne, a dobrowolne postępowanie prowadzi do osiągnięcia maksimum zadowolenia, niektórzy ekonomiści uważają, że każde takie zachowanie jest racjonalne[22]. Według tych założeń za racjonalne[23] uznaje się postępowanie, które odpowiada logicznemu działaniu zmierzającemu do maksymalnego zaspokojenia potrzeb, przy uwzględnieniu ich intensywności, prawdopodobieństwa ich zaspokojenia oraz skutku zaspokojenia tej, a nie innej potrzeby. Zdaniem ekonomistów, nie ma potrzeb irracjonalnych, gdyż racjonalność zawsze ogranicza się do sposobów zaspokajania potrzeb. Istnieje jednak trudność w uzasadnieniu tej racjonalności, jeśli odwołuje się ona do zasad moralnych, nakazów społecznych i działań wynikających z odczuwanego szacunku[24].

W skali mikroekonomicznej restrykcje rachunku ekonomicznego wyraźnie się rozluźniają w miarę poprawy sytuacji ekonomicznej konsumentów. Im mniej się posiada, tym bardziej ekonomicznie „waży się" potrzeby i możliwości ich zaspokojenia, gdyż wówczas głównym problemem jest zaspokojenie potrzeb podstawowych. Im korzystniejsza jest sytuacja ekonomiczna konsumenta, tym większą część dochodów przeznacza on na pokrycie potrzeb wyższego rzędu, w zakresie zaspokojenia których silniej działają czynniki pozaekonomiczne, w tym subiektywne (motywy, postawy, przyzwyczajenia itp.). Nie można więc przyjąć, że w takiej sytuacji postępowanie konsumenta jest nieracjonalne, a tylko w zakresie zaspokajania potrzeb podstawowych – racjonalne. Grupa czynników pozaekonomicznych nie koliduje (bądź nie zawsze koliduje) z decyzjami racjonalnie uzasadnionymi[25].

---

[21] S. Smyczek, *Dysonans pozakupowy...,* s. 8-9.
[22] J. O'Shaughnessy, *Dlaczego ludzie kupują*, PWE, Warszawa 1994, s. 107.
[23] Różne typy racjonalności omówiono w: S. Smyczek, *Racjonalność gospodarowania dochodami pieniężnymi w ujęciu teoretycznym,* Marketing i Rynek, 2004, nr 10, s. 6-11.
[24] *Ibidem*, s. 6.
[25] E. Kieżel, *op. cit.*, s. 8.

Inaczej do zagadnień racjonalności podchodzi D. Maison. Stawia tezę, że konsument jest istotą emocjonalną i nieświadomą własnych postaw. Zauważa, że konsumenta i jego decyzje bardzo długo postrzegano głównie z perspektywy ekonomicznej, wyjaśniając jego wybory przede wszystkim czynnikami marketingowymi (specyfiką produktu, jego ceną, dystrybucją) oraz ekonomicznymi, z których najważniejszym wyznacznikiem decyzji wydawały się zasoby finansowe klienta. Takie podejście zakładało, że konsument podejmuje decyzje racjonalne, czyli jeżeli na przykład jego zasoby finansowe są mniejsze, będzie kupował produkty tańsze, a jeżeli większe – droższe. Z takiego założenia wynikało również przekonanie, że obiektywnie lepsze produkty powinny sprzedawać się lepiej niż gorsze. Praktyka marketingowa dostarcza jednak wiele dowodów zaprzeczających takim założeniom. Człowiek często dokonuje wyborów, które obiektywnie nie są najlepsze, a do podjęcia decyzji wykorzystuje zdecydowanie mniejszą liczbę informacji, niż byłoby to pożądane w danej sytuacji[26].

Najistotniejszą kwestią jest świadomość potrzeb klienta. Dopiero wtedy, gdy istnieje wiarygodne ich rozpoznanie, możliwe jest stworzenie produktu, który może je zaspokoić; im owo poznanie potrzeb jest gruntowniejsze, tym trafniej można stworzyć konkurencyjny produkt. Nie zawsze dotyczy to produktu w opinii większości doskonalszego, np. mogą się znaleźć amatorzy spania na materacu wypełnionym sianem, mimo że na rynku mają do wyboru dziesiątki nowoczesnych modeli.

Wytyczne zawarte w normach ISO wskazują, że w celu spełnienia potrzeb i oczekiwań klienta istotne jest, aby kierownictwo firmy:

– zrozumiało potrzeby i oczekiwania klientów, w tym klientów potencjalnych,
– określiło dla swoich klientów i użytkowników końcowych najważniejsze właściwości wyrobu/usługi,
– zidentyfikowało i oceniło konkurencję na rynku,
– zidentyfikowało możliwości rynkowe, słabości i przyszłą poprawę konkurencyjności[27].

Powyższe zasady[28] nie są uniwersalne, lecz zwracają uwagę na kierunki, w jakich należy zmierzać, żeby w pełni korzystać z dobrodziejstw koncepcji TQM.

---

[26] D. Maison, *Utajone postawy konsumenckie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 37.

[27] PN-EN ISO 9004:2001, Systemy zarządzania jakością – Wytyczne doskonalenia funkcjonowania.

[28] Por. *Jak zapewnić kompleksową jakość*, Zarządzanie na Świecie, 2004, nr 4, s. 36.

Konsumenci kupują rzeczy, które są im potrzebne. To, co uważają za niezbędne, wynika z ich skomplikowanej subiektywnej oceny opartej na wewnętrznej motywacji i sposobie postrzegania świata zewnętrznego[29].

Znane modele wyjaśniające postawy konsumenckie to, między innymi:
– model EKB (przedstawiony na rysunku 1),
– model wieloaspektowy M. Fishbeina i I. Ajzena,
– model R.A. Sprenga i B. MacKenziego.

Model wieloaspektowy zakłada, że postawa wobec obiektu wynika z przekonań osoby na temat cech posiadanych przez obiekt oraz przypisywanej tym cechom wartości (ważności cech). Na tej podstawie można skalkulować wskaźnik subiektywnej użyteczności dla każdego ocenianego przez klienta produktu i ten o najwyższej wartości wskaźnika jest najbardziej pożądanym dla klienta[30].

Model R.A. Sprenga i B. MacKenziego[31] dowodzi, że sposób zaspokajania potrzeb przez dany produkt jest kluczowy dla określania poczucia zadowolenia z niego.

Z postawami klienta warto skonfrontować podstawowe właściwości potrzeb ludzkich, które skutecznie mogą oddziaływać na ich kształtowanie. Do tychże właściwości zaliczają się:
– nieskończoność potrzeb w czasie – potrzeby zaspokojone odnawiają się lub generują inne z różną siłą i częstotliwością;
– niepoliczalność – niemożliwe jest sporządzenie szczegółowej listy potrzeb, uwzględniającej wszelkie sposoby ich zaspokojenia;
– nieograniczoność potrzeb – powoduje, że zaspokojenie potrzeby na określonym poziomie prowadzi jedynie do czasowego zadowolenia, po nim zaś następuje zwykle niezadowolenie i dążenie do zaspokojenia potrzeb na wyższym poziomie;
– ograniczony zakres potrzeb – odnosi się do podstawowych potrzeb fizjologicznych, których zarówno pojemność, jak i zakres nasycenia reguluje sam organizm;
– różnice w intensywności ujawniania się poszczególnych grup potrzeb – dominujące znaczenie mają potrzeby niezaspokojone; hierarchia intensywności odczuwania potrzeb ustala się odwrotnie proporcjonalnie do stopnia ich zaspokajania, przy czym generalnie dominują potrzeby fizjologiczne;
– ujawnianie się potrzeb wyższych – po zaspokojeniu niższych, zgodnie z hierarchią A. Maslowa;

---

[29] G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1998, s. 29.
[30] D. Maison, *Utajone postawy...*, s. 37.
[31] Model ten został omówiony szerzej w podrozdziale 1.3.

– substytucyjność potrzeb – odnosi się tylko do różnych sposobów zaspokojenia tej samej potrzeby;
– duża komplementarność potrzeb (szczególnie wyższego rzędu)[32].

Kluczem do sukcesu stają się umiejętności pracowników przedsiębiorstwa, którzy projektują, a następnie stosują w praktycznym działaniu unikatowy sposób zaspokajania potrzeb i wymagań wybranej grupy klientów przez oferowanie jedynego w swoim rodzaju zestawu korzyści, umożliwiającego przezwyciężenie działań konkurencji[33].

Firmy dążą ponadto nie tylko do zaspokajania potrzeb odbiorcy, lecz także, coraz częściej, do ich kreowania. Niektóre potrzeby są nieuświadomione, wynikają z braku wiedzy lub lekceważenia pewnych zjawisk i tylko odpowiednio przedstawiona informacja może pozwolić klientom te potrzeby sobie uzmysłowić (np. bez właściwych argumentów niemożliwa lub trudna byłaby sprzedaż mydła klientowi nieznającemu pojęcia higieny).

1.2. WARTOŚĆ W ODCZUCIU KLIENTA

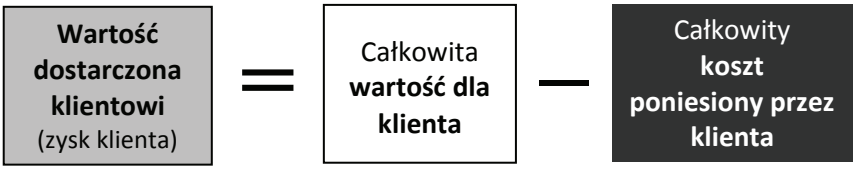
Wartość dostarczana klientowi definiowana jest jako różnica (rys. 2) między całkowitą wartością (towaru) dla klienta a całkowitym kosztem przez niego ponoszonym (kosztem, jaki musi ponieść w związku z jego uzyskaniem).

Całkowita wartość dla klienta jest sumą wszystkich wartości, jakie otrzymuje nabywca w związku z ofertą marketingową. Wartość ta wchodzi w skład zbioru korzyści, jakie dostaje klient wraz z oferowanym mu towarem, obejmującego ich cztery kategorie[34]:
– korzyści odnoszące się do cech i właściwości danego produktu, związane z jego funkcjonowaniem, ceną, czasem,
– korzyści związane z jego obsługą,
– korzyści wynikające z dodatkowych udogodnień,
– korzyści wynikające z prestiżu i zaufania.

Suma wartości, jakie w swoim odczuciu otrzymuje klient, powinna być większa wówczas, gdy zostanie obsłużony np. szybciej niż wolniej (aczkolwiek nie dotyczy to być może okazjonalnych klientów ekskluzywnych restauracji). Podobnie być powinno w sytuacji gdy klient zostanie obsłużony dokładnie tak,

[32] Z. Knecht, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 10.
[33] S. Wilmańska-Sosnowska, *Obsługa klienta jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek, 2001, nr 8, s. 10.
[34] Z. Zymonik, *Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 128.

jak tego oczekiwał, otrzyma coś za darmo, poczuje się wyjątkowo – wtedy również kalkulowana subiektywnie wartość powinna rosnąć.



Rys. 2. Elementy równania wartości dostarczonej klientowi

Źródło: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 520.

Całkowity koszt poniesiony przez klienta nie jest tożsamy tylko z kosztami finansowymi (materialnymi). Zawierają się tu także utracony czas, energia i koszty psychiczne, związane z pozyskaniem produktu (koszty niematerialne), np. klient o wysokich zarobkach nie będzie sam naprawiał urządzeń AGD w swoim domu, bo może uznać, iż jego czas jest tak cenny, że taniej będzie wynająć specjalistę. Jeśli jednak będzie do takiej naprawy zmuszony, bo serwis zaanonsował przyjazd w bardzo odległym terminie, to jego subiektywna wycena całkowitych kosztów, jakie poniósł, żeby korzystać ze sprzętu AGD (głównie z powodu znacznego wzrostu kosztów o charakterze niematerialnym), może wzrosnąć do takiego stopnia, że przewyższą one całkowitą wartość, jaką w swoim odczuciu otrzymał (wartość dla klienta). W konsekwencji wycena dostarczonej mu wartości będzie ujemna. Spowoduje to negatywne odczucia, które z dużym prawdopodobieństwem przyczynią się do zmiany dostawcy sprzętu w przyszłości.

Producenci winni wychodzić z założenia, iż klienci postępują racjonalnie i przy wyborze w większości przypadków kierują się maksymalizacją dostarczanej wartości. Firmy zatem powinny robić wiele, żeby wynik równania z rysunku 2 miał jak największą wartość dodatnią. Wskazane jest zwiększanie wartości dla klienta i zarazem zmniejszanie ponoszonych przez niego kosztów. W kwestii zmniejszania tych ostatnich, niekoniecznie od razu trzeba obniżać czysto finansowe koszty nabywcy. Czasami wystarczy zredukować pozafinansowe koszty klienta, zmniejszając jego nakłady czasu, energii oraz tzw. „koszty psychiczne". Nawiązując do wcześniejszego przykładu ze sprzętem AGD, można sprzedawać takie urządzenia nawet drożej niż konkurencja, ale z gwarancją zapewniającą odbiór i wywóz popsutych urządzeń z domu klienta. Prawdopodobieństwo awarii jest niewielkie, a wartość, jaką dzięki temu w swoim odczuciu otrzyma, może być znaczna.

Klienci najczęściej nie oceniają wartości produktów i kosztów w sposób dokładny i obiektywny, lecz posługują się wartością postrzeganą. Ich satysfak-

cja zależy więc od tego, jak postrzegają dostarczoną przez produkt wartość w odniesieniu do oczekiwań. Jeśli:
– walory produktu nie spełniają oczekiwań klienta – będzie on rozczarowany,
– oczekiwania klienta są spełnione – klient będzie zadowolony,
– walory produktu przerosną oczekiwania klienta – będzie zachwycony[35].

Opinia konsumenta na temat wartości produktu ma charakter bardzo subiektywny i nawet obiektywnie najkorzystniejsza oferta na rynku może nie być tak przez niego postrzegana z powodu niskiej oceny wartości dobra. Pomocna w zrozumieniu takiej sytuacji może być hierarchia wartości klienta wskazująca, iż wartość może być postrzegana na trzech poziomach (tabela 1).

Tabela 1. Hierarchia wartości klienta

Poziom	Charakterystyka	Percepcja klienta	Poziom abstrakcji myślenia
Cel	podstawowy motyw zakupu	subiektywizm	wysoki
Konsekwencje (oczekiwania)	pozytywne, jak i negatywne skutki użycia produktu	obiektywizm/ subiektywizm	średni
Atrybuty	najniższy poziom hierarchii; atrybuty i ich kombinacje tworzą konsekwencje (oczekiwania klienta), a te z kolei wpływają na realizację głównego celu	pełen obiektywizm	niski

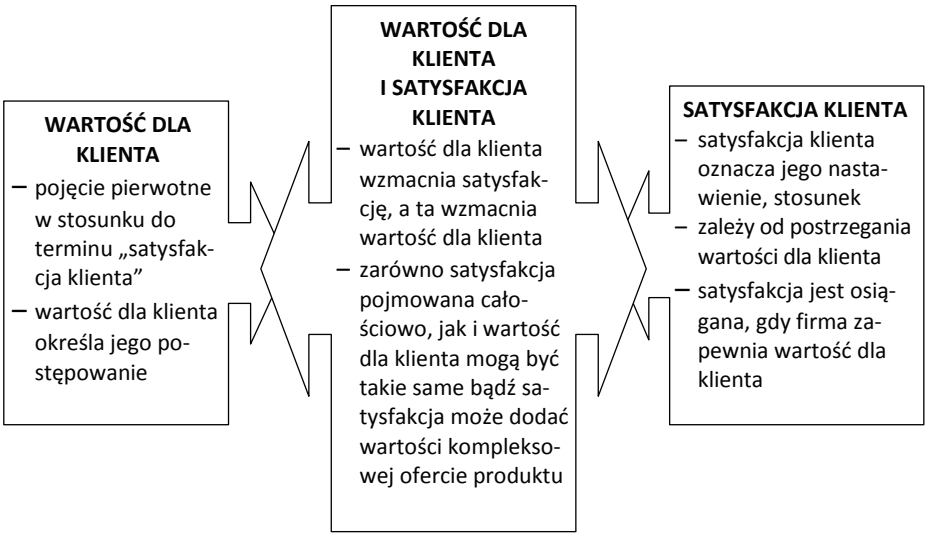
Źródło: opracowanie na podstawie L. Nieżurawski, *Wiedza o kliencie ...*, s. 383-384.

Atrybuty tworzą wartość jedynie wtedy, gdy mają zdolność do zaspokajania oczekiwań. Twierdzi się, że kluczem do sukcesu firmy jest odkrycie właśnie tych wszystkich kombinacji atrybutowych, które najpełniej oddają oczekiwania klientów wobec oferty. Cel stanowi natomiast najwyższy poziom abstrakcji postrzegania wartości przez klienta. Zadowolenie powstaje na każdym z poziomów hierarchii wartości, co wynika z tego, że „wartość opisuje naturę związku między produktem, użytkownikiem a jego celami w konkretnej sytuacji konsumpcyjnej, podczas gdy satysfakcja jest odzwierciedleniem reakcji klienta na wartość otrzymaną wraz z konkretną ofertą”[36].

[35] U. Balon, *Koszty jakości a zadowolenie klienta*, [w:] *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*, pod red. T. Sikory, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 127.

[36] L. Nieżurawski, *Wiedza o kliencie jako element procesu budowy trwałej przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, pod red. B. Godziszewskiego, M. Haffera, M.J. Stankiewicza, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 383-384.

Według T. Woodalla istnieją powiązania terminu „wartość dla klienta" z terminem „satysfakcja"[37], które przedstawiono na rysunku 3. Intrygujące są zwłaszcza stwierdzenia o wzajemnym wzmacnianiu się obu odczuć.



Rys. 3. Powiązania terminu „wartość dla klienta" z terminem „satysfakcja klienta"

Źródło: opracowanie na podstawie T. Woodall, *Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*, Academy of Marketing Science Review, 2003, vol. 2003, no. 12, s. 41.

Stworzenie większej wartości dla klienta (a w konsekwencji i satysfakcji) wymaga poznania sposobu jej kreacji. Jako narzędzie rozpoznania M. Porter zaproponował łańcuch wartości[38]. Działania realizowane w przedsiębiorstwie dzieli się na operacyjne (pierwotne), które odzwierciedlają w istocie ciąg technologiczny realizowany w przedsiębiorstwie, oraz działania wspierające, odpowiadające szeroko rozumianemu systemowi zarządzania przedsiębiorstwem[39]. Istotą łańcucha jest to, że każde kolejne działanie dodaje określoną wartość w stosunku do poprzedzającego.

Według E. Cyrsona, łańcuch wartości pojedynczej firmy nie dostarcza pełnego obrazu jej zdolności do dodawania wartości, ponieważ wiele działań two-

[37] Por. B. Gale, *Zadowolenie to nie wszystko*, Marketing Serwis, 1998, nr 4, s. 33.

[38] Po raz pierwszy twórca koncepcji opublikował ją w: M.E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. 37. Od tamtego czasu „łańcuch wartości" jest prezentowany w większości pozycji literaturowych z marketingu.

[39] W. Czakon, *Operacyjne rozwinięcie koncepcji łańcucha wartości*, Przegląd Organizacji, 2003, nr 9, s. 30.

rzących ostateczną wartość dla nabywcy jest wykonywanych przez podmioty spoza przedsiębiorstwa. Całościowy system wartości składa się – oprócz własnego łańcucha wartości firmy – z łańcuchów wartości zintegrowanych w górę z dostawcami oraz z łańcuchów zintegrowanych w dół z dystrybutorami i nabywcami[40].

Warto w tym miejscu wspomnieć o nowym modelu tworzenia wartości dla klienta – poprzez współtworzenie jej wraz z klientem (*co-creating value*). Termin ten rozpowszechnili C. Prahalad i V. Ramaswany[41]. Oznacza czynny udział klienta w procesie współtworzenia produktu. Poniesiony koszt masowej indywidualizacji oferowanej kompozycji wartości może (powinien) skłaniać klienta do lojalności. Klienci zgodnie z regułą konsekwencji, opisaną przez R. Cialdiniego[42], skłonni są postępować spójnie ze swoim poprzednim zachowaniem. Oznacza to, że współtworzenie wartości, czyli zainwestowanie w relację z firmą, warunkować może późniejszą chęć kontynuowania tej współpracy[43].

Jednakże, jak zaznacza K. Rogoziński, trzeba poszukiwać innych sposobów odwzorowania procesów wartościotwórczych niż łańcuch wartości Portera. Proponuje on zamknąć w okrąg łańcuch[44] relacji I. Gordona, który tworzą podmioty, takie jak: inwestorzy/właściciele, dyrekcja, pracownicy, związki zawodowe, banki, dostawcy, pośrednicy itd. Okrąg ten K. Rogoziński określa jako łańcuch zewnętrzny i dodaje do niego łańcuch wewnętrzny, tworzony przez podmioty bezpośrednio zaangażowane w wykonywanie danej usługi dla konkretnego zleceniodawcy. Koegzystujące wspólnie dwa łańcuchy nazywa konstelacją wartości i podkreśla, że aby mogła ona tworzyć wartość, konieczna jest pełna synchroniczność między cyklem aktywności nabywcy i obu łańcuchami wartości[45].

---

[40] E. Cyrson, *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, pod red. E. Skawińskiej, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 30.

[41] C.K. Prahalad, V. Ramaswany, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.

[42] R.B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2001.

[43] K. Lisiecka, *W kierunku zrozumienia klienta,* [w:] *Klient w organizacji..., op. cit.*, s. 48.

[44] Zamknięcie łańcucha w kształt koła ma sugerować wspólnotę interesów tworzących go podmiotów.

[45] K. Rogoziński, *Marketingowa interpretacja usług profesjonalnych, czyli od łańcucha do konstelacji wartości*, [w:] *Marketing usług profesjonalnych*, pod red. K. Rogozińskiego, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1999. Por. M. Chłodnicki, *Czy firmy świadczące usługi profesjonalne muszą tracić wartościowych klientów?,* [w:] *Marketing usług profesjonalnych*, pod red. K. Rogozińskiego, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001.

W przeszłości na definicję wartości dla klienta składały się tylko dwa czynniki: cena i jakość produktu[46]. W chwili obecnej przedsiębiorstwa koncentrują swoje działania na dostarczaniu wartości, uwzględniając jedną z trzech strategii[47]. Po pierwsze, firmy mogą koncentrować się na doskonaleniu swojej działalności operacyjnej (*operational excellence*), zapewniając klientom produkty dobrej klasy po konkurencyjnych cenach i przy minimum wysiłku. Po drugie, przedsiębiorstwa mogą dostarczać wartości klientom przez precyzyjną segmentację rynków docelowych (*customer intimacy*) oraz kierowanie do tak wyodrębnionych nisz wysoce zindywidualizowanej oferty. W tej strategii niezwykle ważne są dwa czynniki: odpowiednia wiedza o klientach oraz elastyczność działania przedsiębiorstwa. Trzecią strategią jest przywództwo produktowe (*product leadership*). Firmy tworzą wartość poprzez dostarczanie produktów najwyższej jakości i o najwyższym stopniu innowacyjności, przy których oferta konkurencji wydaje się przestarzała i zdezaktualizowana[48].

Powstaje pytanie, czy można mierzyć wartość konsumencką? Można to czynić, identyfikując koszty przychodów i zasobów każdego działania w łańcuchu wartości. W tym obszarze wyróżnia się[49]:

– podejście kosztowe – wartość to suma kosztów poniesionych na wytworzenie danego produktu,
– podejście cenowe – wartość to cena, którą konsument jest skłonny zapłacić za określony produkt,
– podejście traktujące wartość dodaną jako różnicę pomiędzy przychodami ze sprzedaży a kosztami wytworzenia lub nadwyżkę otrzymanych przez nabywców korzyści nad kosztami.

E. Geffroy podkreśla, że ustawicznie należy o klienta zabiegać, podtrzymywać łączące z nim więzi, wyświadczać drobne przysługi, walczyć o niego[50].

---

[46] K. Kąpa-Kejna wskazuje, że na bazie tych dwóch czynników oblicza się wskaźnik wartości dla klienta, który jest jedną z dwóch (druga to Indeks Zadowolenia Klienta) ilościowych metod pomiaru wartości dla klienta. Zob. K. Kąpa-Kejna, *Metody mierzenia wartości dla klienta a efektywność koncepcji CRM w przedsiębiorstwie*, [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, pod red. T. Dudycza, S. Wrzoska, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.

[47] M. Treacy, F.D. Wiersema, *Customer Intimacy and Other Value Disciplines,* ,Harvard Business Review, 1993, January/February, s. 84-93.

[48] H. Wojnarowska, I. Adamska, *Proces kształtowania lojalności klientów indywidualnych,* Marketing i Rynek, 2001, nr 12, s. 10.

[49] E. Skrzypek, *Klient jako współtwórca poziomu jakości w organizacji*, [w:] *Klient w organizacji...*, *op. cit.*, s. 93.

[50] E.K. Geffroy, *Clienting. Jedyne, co przeszkadza, to klient*, Placet, Warszawa 1996, s. 120-122.

Zrozumienie zagadnienia wartości dla klienta daje duże możliwości. Należy pamiętać bowiem, że ludziom sprzedaje się nie towary, ale nadzieję spełniania ich oczekiwań związanych z towarem. Klient o umiejętnie rozbudzonych oczekiwaniach nie uzna nawet znacznego kosztu pozyskania konkretnej wartości za zbyt wysoki. Sztandarowym przykładem są reklamy przemysłu kosmetycznego, który obiecując dostarczenie wartości niewymiernej, takiej jak młodość i piękno, oferuje towary po nierzadko drakońskich cenach. I zawsze znajdą się klienci, którzy uznają, że warto je w takiej cenie kupić – zatem wartość im dostarczona będzie w ich odczuciu dodatnia.

Należy podkreślić, iż mimo że termin „wartość dla klienta" (a tym bardziej „wartość dostarczona klientowi") nie jest tak popularny w literaturze jak inne pojęcia z rozdziału 1, to jest niezwykle istotny, ponieważ wpływa w największym stopniu na ocenę stopnia konkurencyjności oferty danej firmy w stosunku do jej rywali. Nawet najbardziej zadowolony i przywiązany klient może odejść do konkurencji, jeśli uzna, że ta proponuje mu korzyści większe niż oferowane przez dotychczasowych dostawców.

1.3. SATYSFAKCJA KLIENTA

Kwestie racjonalności, efektywności konsumpcji, zachowań konsumentów należą do najważniejszych we współczesnej ekonomii i naukach o zarządzaniu. Racjonalność w odniesieniu do zachowań konsumpcyjnych objaśniana jest także przez użyteczność.

Użyteczność jest kategorią psychologiczną, odpowiadającą takim pojęciom, jak: satysfakcja, zadowolenie, przyjemność, radość. Dążąc do zaspokojenia potrzeb, poszczególne jednostki będą starały się kupić takie ilości wybranych dóbr przy określonym dochodzie, by sprawiły im największe zadowolenie. Takie zachowania uważa się za racjonalne. Określa się je jako wewnętrznie spójne postępowanie, umożliwiające jednostce maksymalizację satysfakcji[51].

Racjonalne zachowanie opiera się na trzech założeniach[52]:

– jednostka ma określone preferencje i potrafi w pewnych granicach określić swoje potrzeby,
– jednostka zdolna jest uporządkować swoje potrzeby w sposób wewnętrznie spójny,
– jednostka dokonuje wewnętrznie spójnych wyborów w celu maksymalizacji zadowolenia[53].

---

[51] D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność", Gdańsk 1991, s. 447.

[52] Por. L. Rudnicki, *Zachowania konsumentów na rynku*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1996, s. 10.

Założenie racjonalności jest definicyjną cechą ekonomii. Zgodnie z nim jednostka zawsze zmierza do maksymalnego zaspokojenia swoich potrzeb, czyli do maksymalizacji użyteczności[54].

W kontekście pozabiznesowym odczuwanie satysfakcji jest ściśle związane z pozytywnym postrzeganiem rzeczywistości przez pryzmat braku negatywnych zdarzeń w przeszłości. Na przykład, ludzie są zadowoleni ze stanu zdrowia, jeśli w ich odczuciu nie nastąpiły żadne istotne dla jego pogorszenia wydarzenia. W przypadku jakichś komplikacji pojawiają się negatywne emocje, zaburzające stan pełnej satysfakcji. Jest to zatem stan przejściowy, płynny, który może ewoluować. Uczucie dyskomfortu może zostać stłumione dzięki pozytywnym bodźcom. Stan zadowolenia jest więc swoistą „kalkulacją odczuć", przypominającą rachunek zysków i strat. Nawet największe „straty" mogą zostać zrekompensowane „zyskami" – oczywiście z wyjątkiem zdarzeń, które w opinii wielu są „szkodami niepowetowanymi", jak śmierć bliskich, ciężka choroba i podobne nieszczęścia. W działalności biznesowej „szkody niepowetowane" zdarzają się rzadko, wniosek może być wyłącznie pozytywny – zadowolenie klienta jest możliwe do uzyskania, nawet jeśli uprzednio był on nieusatysfakcjonowany.

Za jednego z prekursorów zagadnień dotyczących satysfakcji klienta można uznać Theodora C. Levitta, który w 1960 r. napisał artykuł "Marketing Myopia", w późniejszym czasie w rozszerzonej wersji opublikowany w książce "The Marketing Imagination". Autor parafrazował w niej znaną każdemu biznesmenowi formułę „klient nasz pan", pisząc, iż „przemysł żyje na rzecz procesu zadowalania klienta, a nie procesu produkcji dóbr"[55].

Termin „zadowolenie klienta" (z języka angielskiego *customer satisfaction, consumer satisfaction*) ściśle wiąże się z terminem „satysfakcja", który w kontekście biznesowym bywa utożsamiany z pojęciem jakości, szczególnie w zakresie świadczenia usług. Słowo „satysfakcja" pochodzi z łacińskiego *satis* (wystarczająco) i *facere* (zrobić). Słowem powiązanym jest *satiation*, które w luźnym tłumaczeniu oznacza wystarczająco albo do przesady wystarczająco[56].

Bliskoznacznymi pojęciami wobec terminu „satysfakcja" są: zadowolenie, ukontentowanie, przyjemność, zaspokojenie potrzeby, zachwyt, szczęście.

---

[53] E. Kieżel, *Rachunek konsumenta* ..., s. 10.

[54] S. Smyczek, *Racjonalność zachowania nabywców indywidualnych na rynku usług bankowych*, Marketing i Rynek, 2001, nr 3, s. 27.

[55] R. Shaw, *Nowe spojrzenie na marketing*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2001, s. 58. Zob. Th. Levitt, *The Marketing Imagination*, Free Press, New York, 1983.

[56] R.T. Rust, R.L. Oliver, *Service Quality. Insights and Managerial Implications From the Frontier*, [w:] *Service Quality. New Directions in Theory and Practice,* pod red. R.T. Rusta, R.L. Olivera, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1994, s. 3-4.

W przypadku braku satysfakcji mówi się o niezadowoleniu, rozczarowaniu, frustracji, dysonansie, dysharmonii, sprzeczności[57].

R. Oliver definiuje satysfakcję jako przyjemne spełnienie; klient odbiera zmysłami spełnienie swoich potrzeb, pożądań, celów, a spełnienie to napełnia go przyjemnością; satysfakcja jest zmysłowym odczuciem związanym z konsumpcją[58].

Satysfakcję (zadowolenie) klienta można również zdefiniować jako:

- „pozytywne lub negatywne odczucie klienta w związku z wartością, którą otrzymał jako rezultat skorzystania z określonej oferty produktowej w specyficznej sytuacji. Odczucie to może być bezpośrednią reakcją na korzystanie z produktu lub całkowitą reakcją na serię doświadczonych sytuacji”[59],
- „miarę tego, w jakim stopniu całkowity produkt przedsiębiorstwa zaspokaja zbiór oczekiwań klienta”[60],
- „stan emocjonalny, pojawiający się u nabywcy w wyniku dokonania zakupu, będący rezultatem konfrontacji jego oczekiwań co do produktu z jego doświadczeniami z produktem”[61],
- „stan psychiczny, będący emocją wyrażającą zadowolenie z dokonanego zakupu. Występuje wówczas, gdy produkt spełnia oczekiwania nabywcy lub je przewyższa”[62],
- ,,odczucie, którego doznaje nabywca po skorzystaniu z oferty spełniającej jego oczekiwania”[63].

Stan satysfakcji jest odczuciem subiektywnym, wynikającym z indywidualnego odczuwania przez każdego człowieka określonych wrażeń i emocji. Odzwierciedla uczucie zadowolenia ze spełnienia oczekiwań klienta w wyniku nabycia określonego produktu czy usługi, dzięki czemu możliwe było zaspokoje-

---

[57] S. Kaczmarczyk, *Zastosowania badań marketingowych. Zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 109.

[58] R.L. Oliver, *Whence Consumer Loyality,* Journal of Marketing, 1999, vol. 63, s. 34.

[59] R.B. Woodruff, S.F. Gardial, *Know Your Customer. New Approches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Blackwell Publishers Inc., Cambridge, Mass, 1996, s. 95, za: R. Haffer, *Satysfakcja klientów i jej pomiar* [w:] *Marketingowe testowanie produktów*, pod red. S. Sudoła, J. Szymczaka, M. Haffera, PWE, Warszawa 2000, s. 289.

[60] N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 344.

[61] B. Marciniak, *Badanie satysfakcji klientów – problemy i metody badawcze*, Marketing i Rynek, 2000, nr 11, s. 21.

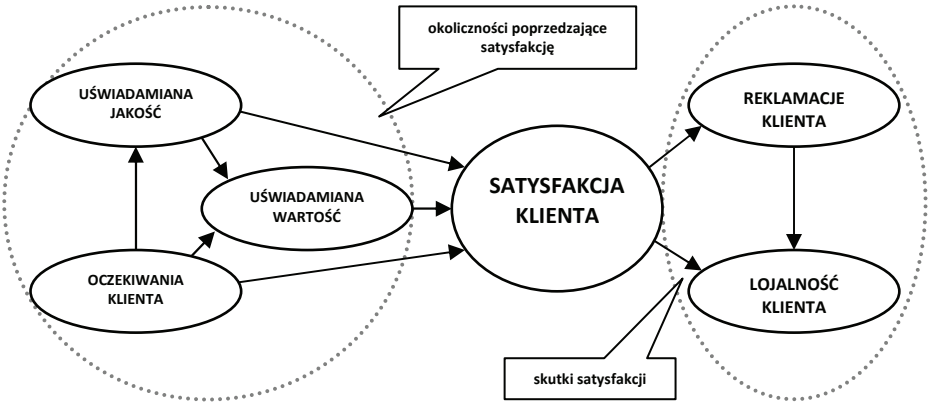
[62] Zob: E. Budakowska, K. Staszyńska, *Customer satisfaction – jak zadowolić klienta?* Manager, 1998, nr 10.

[63] Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, W. Wong, *op. cit.*, s. 542.

nie zidentyfikowanych przez niego potrzeb. Ważne jest, iż odczuwanie satysfakcji przez klienta ściśle wiąże się z odbieraniem pozytywnych wrażeń[64].

Mechanizmy pojawiania się satysfakcji próbują objaśniać modele. Upraszczają one rzeczywistość, zwracając uwagę na najważniejsze czynniki zadowolenia.

Kształtowanie się stanu zadowolenia jest według twórców modelu Amerykańskiego Wskaźnika Satysfakcji Klienta zjawiskiem dosyć złożonym (rys. 4). Wpływają na nie odczucia związane z obrazem jakości i wartości towaru powstającego w świadomości klienta pod wpływem oczekiwań (są to okoliczności poprzedzające satysfakcję). Kreują one stan satysfakcji klienta, który w konsekwencji skutkuje jego lojalnością w stosunku do firmy lub niezadowoleniem z towaru, wyrażanego w reklamacjach lub w negatywnych opiniach przekazywanych znajomym.



Rys. 4. Model kształtowania się satysfakcji klienta

Źródło: C. Fornell, M.D. Johnson, E.W. Anderson, J. Cha, E. Bryant, *The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings*, Journal of Marketing, 1996, October, vol. 60, s. 8.

Dbałość o wysoki poziom satysfakcji klienta jest najlepszą inwestycją firmy, gdyż skutkuje zwiększeniem liczby lojalnych klientów, co bezpośrednio (w trzykrotnie wyższym tempie) wpływa na wzrost rozmiarów sprzedaży. Potwierdzają to badania i analizy rynku amerykańskiego[65].

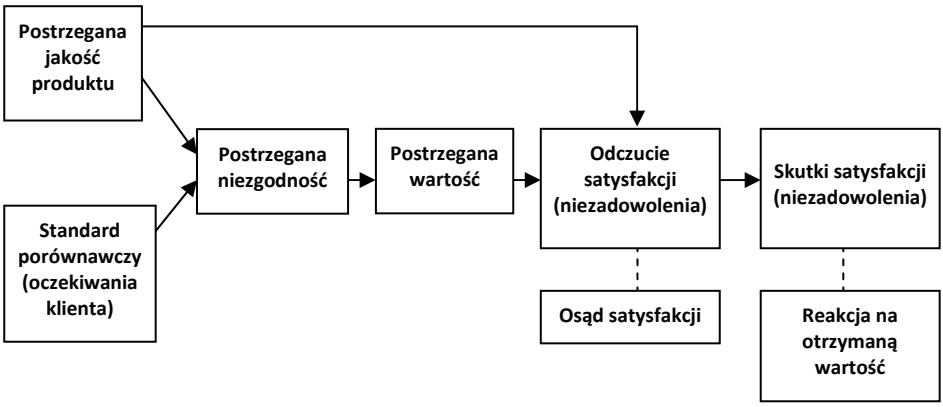
---

[64] R. Wolniak, E. Kostorz, *Wykorzystanie metody SERVQUAL do badania jakości świadczonych przez stacje benzynowe*, Problemy Jakości, 2004, nr 12, s. 42.

[65] Analizy te dowodzą, że 5% wzrostu lojalności klientów prowadzi do 15% wzrostu sprzedaży firmy. Zob. T. Baran, *Jak usatysfakcjonować klienta,* Marketing w Praktyce, 2000, nr 1, s. 20. Podobną dodatnią zależność stwierdzili Hill i Alexander pisząc,

Rozwinięciem rysunku 4 jest oparty na modelu oczekiwanej niezgodności rysunek 5, w którym dodano do procesu kształtowania się zadowolenia zagadnienie niezgodności, tj.:

– niezgodność pozytywną (właściwości towaru przekraczają oczekiwania),
– zgodność (spełnienie oczekiwań),
– niezgodność (właściwości nie osiągają poziomu oczekiwań).



Rys. 5. Teoria powstania satysfakcji klienta na bazie modelu dyskonfirmacyjnego

Źródło: R. Haffer, *Satysfakcja klientów …*, s. 288.

Sama zgodność jest warunkiem koniecznym, lecz niewystarczającym, by osiągnąć satysfakcję. Klient dopiero gdy pozna wartość, jaką otrzymał (według omawianych wcześniej zagadnień – wartość dostarczoną klientowi), może dokonać weryfikacji, porównując jakość produktu z kosztami, które musiał ponieść na jego zakup. Im większa jest różnica w niezgodności, tym należy spodziewać się silniejszych emocji w odczuwanych skutkach satysfakcji.

Podsumowując, satysfakcja klienta wiąże się ze sferą emocjonalną, jako stan u jednostki ewoluuje[66] i jest odczuciem subiektywnym. Nie ułatwia to niestety zrozumienia mechanizmów jej powstawania.

Przedstawione w tabeli 2 inne modele ukazują różne podejście do pojęć dotyczących zagadnienia satysfakcji. Model emocjonalny podkreśla siłę satysfakcji uzależnionej od siły emocji ją powodujących. Model oparty na teorii sprawiedliwości wymiany jest uzupełniony o swoistą kalkulację opłacalności. Model konfirmacyjny jest zbieżny z emocjonalnym – satysfakcję uznaje się za

że jeżeli lojalność klientów zwiększy się o 5%, to może przynieść wzrost dochodu od 25 do 85% w zależności od gałęzi przemysłu. Zob. N. Hill, J. Alexander, *op. cit.*, s. 38.

[66] Wyniki niektórych badań wskazują na taką ewolucję. Zob. S. Fournier, D.G. Mick, *Rediscovering Satisfaction*, Journal of Marketing, 1999, vol. 63, s. 5-23.

stan powstający na skutek słabego pobudzenia afektywnego (mocne pozytywne pobudzenie emocjonalne powoduje zachwyt klienta). Model dyskonfirmacyjny – kontynuuje założenie z modelu poprzedniego, że potwierdzenie oczekiwań wpływa na satysfakcję klienta, jednakże podkreśla, iż w większości przypadków klienci nie doświadczają potwierdzenia swoich oczekiwań, co przyczynia się do ich niezadowolenia. W modelu Noriaki Kano rozpatruje się satysfakcję przez pryzmat funkcjonalności produktu, a konkretnie pewnych atrybutów dóbr i usług i ich wpływu na dostarczanie satysfakcji konsumentom. Model PROSAT wskazuje wymiary określające satysfakcję klienta oraz zwraca uwagę na fazy kontaktu z klientem, w trakcie których satysfakcja wzrasta bądź maleje. Wydaje się, że najpełniej uzupełnia brakujące czynniki satysfakcji model R.A. Sprenga i B. MacKenziego.

Spreng i MacKenzie dowodzą, że uczucie satysfakcji jest wypadkową:
– potrzeb klienta,
– oczekiwań w odniesieniu do tego produktu,
– doświadczeń z użycia produktu.

Autorzy podkreślają, że potrzeby klienta, a konkretnie sposób, w jaki są one zaspokajane przez dany produkt, to kluczowy czynnik determinujący poczucie zadowolenia klienta z tego produktu.

Model prezentuje kluczowe relacje dwóch pojęć, tj. zgodności oczekiwań (w jakim stopniu potwierdziły się oczekiwania klienta co do produktu) i zgodności potrzeb klienta (w jakim stopniu produkt zaspokaja jego potrzeby). Podane są ogólne prawidłowości dotyczące tego, kiedy i który komponent jest (może być) ważniejszy w procesie formowania poczucia satysfakcji. Zatem w przypadku produktów często używanych ważniejszy od zaspokojenia potrzeb może być stopień zgodności oczekiwań w odniesieniu do tego produktu. Natomiast w przypadku dóbr innowacyjnych (gdy klienci nie mają co do nich oczekiwań bądź są one nieprecyzyjnie określone) zgodność oczekiwań nie ma znaczącego wpływu na ocenę klienta.

Generalizując, w zależności od produktu różne może być znaczenie zgodności oczekiwań i potrzeb w aspekcie siły wpływu na satysfakcję ogólną, na którą składają się:
– satysfakcja z (użycia) produktu,
– satysfakcja z informacji, której dostarczyła klientowi sprzedająca firma przed dokonaniem przez niego zakupu.

Tabela 2. Modele powstawania satysfakcji (dyssatysfakcji) klienta

Nazwa modelu	Opis modelu i momentu powstawania zadowolenia (niezadowolenia)
1	2
Model emocjonalny	Satysfakcja powstaje po ocenie rezultatów użycia produktu. Rezultaty klient ocenia w kategoriach sukcesu (powstaje stan zadowolenia) lub porażki (stan niezadowolenia). Im mocniejszy sukces lub porażka, tym silniejsze w konsekwencji poczucie satysfakcji lub niezadowolenia. Brak informacji na temat procesu formowania się poczucia zadowolenia klienta – jego przyczyn oraz części składowych.
Model oparty na teorii sprawiedliwości wymiany	Satysfakcja klienta pojawia się wtedy, gdy spostrzeże on, że stosunek korzyści z posiadania produktu do nakładów związanych z jego pozyskaniem jest sprawiedliwy. Skonstatowanie opinii, kto zyskał, a kto stracił na tej wymianie powoduje poczucie zadowolenia, obojętności bądź niezadowolenia. Co istotne, klient ocenia nie tylko swoją własną transakcję, ale także: (1) transakcje dokonane przez znajomych, (2) doświadczenia z nabycia dobra substytucyjnego lub (3) oferowanego przez konkurentów.
Model konfirmacyjny („potwierdzający")	Satysfakcja powstaje, gdy produkt funkcjonuje zgodnie z przeznaczeniem. Dyssatysfakcja pojawia się, kiedy potwierdzają się negatywne oczekiwania klienta – w przypadku długotrwałej sytuacji o takim charakterze nieprawidłowe funkcjonowanie zaczyna być tolerowane i nie jest postrzegane jako problem (np. korki na ulicach). Tolerancję niedoskonałości produktów wyjaśnia teoria adaptacji Helsona, według której tak długo, jak nieprawidłowości w funkcjonowaniu produktów są małe, będą one uznawane za normalne. Model dotyczy produktów stale, zwyczajowo używanych.
Model PROSAT	Satysfakcja klienta jest określana przez pięć wymiarów: (1) techniczną jakość produktu (na którą składają się: usługa, niezawodność, subiektywny okres użycia, projekt, bezpieczeństwo oraz przyjazne nastawienie produktu bądź usługi do środowiska); (2) jakość serwisu (niezawodność, gotowość reakcji, bezpieczeństwo, intuicja pracowników, wygląd budynków, personel i materiał komunikacyjny); (3) jakość opinii (subiektywny stosunek klienta do firmy, produktu, usługi opiera się na umiejętności rywalizacji, kompetencji, rzetelności, wizerunku przedsiębiorstwa, a także jego wartości markowej); (4) jakość osobistego stosunku (powstaje podczas osobistej komunikacji, kompetencji sprzedaży, zachowania się pracowników w przypadku konfliktów); (5) postrzeganie ceny (wszelkie rabaty, sposoby zapłaty i zmiany ceny). Doświadczenia klienta kształtują się poprzez wszystkie kontakty z oferentem w fazie: przed zakupem, fazie kupna i pozakupowej. W trakcie kontaktów, określanych jako „chwile prawdy", poziom satysfakcji zmienia się.

cd. tabeli 2

1	2
Model dyskonfirmacyjny – model oczekiwanej niezgodności	Głównym czynnikiem sprawczym poczucia braku satysfakcji klienta jest niezgodność jego oczekiwań dotycząca produktu i rzeczywistych doświadczeń. Mówi się o oczekiwanej niezgodności z racji tego, że najczęściej u klienta występuje negatywna rozbieżność między oczekiwaniami a tym, co otrzymał. Jego oczekiwania mogą powstawać na skutek: (1) wysłuchania opinii innych użytkowników produktu, np. rodziny, przyjaciół, (2) wcześniejszych doświadczeń z tym produktem/typem produktu, (3) informacji pochodzących od firmy-sprzedawcy, producenta (np. w formie reklamy). Na bazie ostatniego sposobu kreowania oczekiwań, na który firma ma największy wpływ, stwierdzono, że można podwyższać satysfakcję, obniżając oczekiwania (np. obiecując mniej w reklamie). Gdy przy finalizacji zostaną one w zaplanowany sposób przewyższone, klient teoretycznie powinien być zachwycony. Niedoskonałość modelu wynika m.in. z tego, że: (1) jeśli oczekiwania co do produktu są zbyt niskie, klienci mogą nie zainteresować się takim produktem i go nie kupią, (2) potwierdzone oczekiwania klienta nie muszą przyczynić się do zadowolenia (np. jeśli kogoś stać na żywność tylko złej jakości, jej konsumpcja nie wywoła zadowolenia), (3) nie przewiduje on zadowolenia klienta w przypadku nabycia produktu, co do którego konsument nabywca nie ma oczekiwań.
Model Kano	Satysfakcja rozpatrywana jest tutaj z punktu widzenia funkcjonalności produktu. Podzielona została przez autora modelu na trzy rodzaje, a pojawia się, kiedy zostaną zaspokojone potrzeby: (1) negocjowalne (w ich przypadku poziom satysfakcji jest proporcjonalny do funkcjonalności produktu – satysfakcja jednowymiarowa), (2) podstawowe (które muszą być zaspokojone, bo w innym przypadku zadowolenie wraz z funkcjonalnością gwałtownie spada – satysfakcja konieczna) i (3) dodatkowe (których klient sobie nie uświadamia i nie oczekuje ich zaspokojenia, jednakże fakt ich zaspokojenia wpływa na zwiększenie funkcjonalności i duży wzrost zadowolenia – satysfakcja ponadoczekiwana).
Model Sprenga i MacKenziego	Poczucie satysfakcji jest wypadkową: (1) potrzeb klienta, (2) oczekiwań co do produktu, (3) doświadczeń z użycia produktu. Model prezentuje kluczowe relacje dwóch pojęć, tj. zgodności oczekiwań (w jakim stopniu potwierdziły się oczekiwania klienta co do produktu) i zgodności potrzeb klienta (w jakim stopniu produkt zaspokaja potrzeby klienta). Spreng i MacKenzie dowiedli także, że na satysfakcję ogólną składają się: satysfakcja z (użycia) produktu oraz satysfakcja z informacji, której dostarczyła klientowi sprzedająca firma przed dokonaniem przez niego zakupu.

Źródło: opracowanie na podstawie R. Haffer, *Satysfakcja klientów* ..., s. 285-287; A. Stewart, *Przegląd modeli satysfakcji klienta*, WSPiZ, MBA 5(76) 2005, wrzesień-październik, s. 52-56; N. Kano, N. Seraku, F. Takahashi, S. Tsuji, *Attractive quality and must-be quality*, The Journal of Japanese Society for Quality Control, 1984, vol. 14, s. 39-48; W. Schneider, *Kundenzufriedenheit. Strategie. Messung. Management*. Verlag Moderne Industrie, Landsberg 2000, s. 24-25.

Autorzy ostatniego stwierdzenia przekonują, że wpływ satysfakcji z informacji na satysfakcję ogólną jest znaczący. Klient jest zadowolony z informacji, jeśli potwierdziła się ona podczas późniejszego użycia produktu, czyli informacja okazała się rzetelna, a on sam nie został (nie czuje się) oszukany[67].

Modele powstawania satysfakcji nie dają oczywiście odpowiedzi na wszystkie pytania dotyczące kreacji poczucia satysfakcji klienta, ale zwracają uwagę również na czynniki, których czasami sobie nie uświadamiają konsumenci. Mają one naturę tak pierwotną (jak na przykład ludzkie potrzeby), że jako oczywistość są przez wielu pomijane, a przez to zubażają postrzeganie zagadnienia zadowolenia przez uczestników rynku.

1.4. LOJALNOŚĆ KLIENTA

W latach 70. XX w. badacze studiujący działania marketingowe na rynku B2B odkryli, że dostawcy, którzy utrzymują bliskie stosunki ze swoimi klientami, mają jakby „lepszych" klientów. Także ci klienci, również uważający swoich dostawców za „lepszych", są bardziej skłonni do utrzymywania współpracy i dzielenia się swoimi korzyściami z dostawcami. Zatem występuje obopólna korzyść[68]. To „odkrycie" wpłynęło na zwiększone zainteresowanie zagadnieniem lojalności klientów wobec obsługujących je firm z wymiernych dla firm powodów.

W ujęciu leksykalnym ,,lojalność" oznacza ,,postawę lub postępowanie zgodne z przepisami prawa, prawomyślność, praworządność, prawość, wierność, rzetelność (łac. *legalis* – zgodny z prawem)"[69]. Występujący w tej definicji operator logiczny ,,lub" wskazuje na to, że lojalność może mieć wymiar zarówno afektywny (postawa), jak i behawioralny (postępowanie), przy czym możliwe są następujące sytuacje:

1. Lojalność to wyłącznie postawa. W ujęciu afektywnym lojalność to wierność wyrażona charakterem relacji między sprzedawcą a nabywcą. Określa ona długoterminowy stosunek klienta do przedsiębiorstwa oferującego mu produkty bądź usługi, polegający na akceptacji działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, szczególnie w odniesieniu do jego oferty.
2. Lojalność to wyłącznie postępowanie. W podejściu behawioralnym lojalność może być rozumiana jako dokonywanie przez klienta zakupów produktów tej samej marki, zakupów w tym samym miejscu sprzedaży lub od tego samego sprzedawcy. W obecnych warunkach rynkowych rozumienie lojalno-

[67] A. Stewart, *op. cit.*, s. 52-56.

[68] G. R. Dowling, M. Uncles, *Do Customer Loyalty Programs Really Work?,* Sloan Management Review, 1997, Summer, s. 72.

[69] *Słownik wyrazów obcych*, pod red. J. Tokarskiego, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1980, s. 435.

ści jako zachowania nabywczego klienta, a przede wszystkim jako powtórnego zakupu, jest zbyt powierzchowne, nie ujmuje bowiem przyczyn prowadzących do tego zachowania nabywczego. Lojalność prowadzi dalej niż do powtórnych zakupów, oznacza bowiem ,,czyjąś 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 najlepszych cen w poszczególnych transakcjach".

3. Lojalność może być jednocześnie postawą i zachowaniem. W podejściu łączącym elementy postawy i zachowania lojalność jest ujmowana jako przywiązanie nabywcy do rodzaju kupowanych produktów oraz miejsc ich sprzedaży[70].

Krytycy podejścia behawioralnego są zdania, że nie uwzględnia ono po pierwsze – przyczyn, które kierują klientami podczas dokonywania wyboru oferty, a po drugie – czynników, które mogą wpływać na ten wybór. Nie zawsze pozostanie klienta w związku z firmą wynika z jego lojalności. Często pojawiającą się przyczyną kontynuacji kontaktów klienta z firmą jest niechęć klienta do poszukiwania innych ofert (zjawisko to jest określane w literaturze przedmiotu jako inercja)[71]. Na przykład: inercja związana z niechęcią do zmian jest powodem wierności klienta, który nauczył się obsługi telefonu komórkowego konkretnej marki i następny telefon kupuje tej samej marki, żeby uniknąć trudów powtórnej nauki nowego „menu".

Przegląd literatury, zarówno krajowej, jak i zagranicznej pozwala wnioskować, iż większość definicji lojalności koncentruje się na aspekcie przyjaźni i więzi z firmą. Najbardziej kompleksową definicję zaprezentowali D. Stum i A. Thiry, a poparła ją J. Griffin – autorka książki na temat strategii budowania lojalności. Twierdzą oni, że lojalny klient to osoba, która:

– dokonuje regularnych, powtarzających się zakupów,
– korzysta z pełnego wachlarza usług oferowanych przez firmę,
– rozpowszechnia pozytywne informacje o swojej firmie innym osobom,
– jest odporna na działania firm konkurencyjnych,
– toleruje drobne potknięcia firmy[72].

---

[70] B. Pilarczyk, P. Kwiatek, *Kształtowanie lojalności nabywców na rynku farmaceutycznym,* Marketing i Rynek, 2004, nr 9, s. 23; W. Urban, D. Siemieniako, *Motywy lojalności klientów,* Marketing i Rynek, 2005, nr 5, s. 2.

[71] K. Siekierski, *Badania źródeł lojalności,* Marketing w Praktyce, 2003, nr 1, s. 44.

[72] J. Griffin, *Customer loyalty. How to earn it, how to keep it*, Jossey–Bass Publisher, San Francisco 1997, s. 31, za: E. Rudawska, *Kształtowanie lojalności klientów jako element misji i wypływająca z niej kultura organizacyjna firmy usługowej*, [w:] *Marke-*

Słuszność tak rozumianej lojalności klienta została potwierdzona w badaniach prowadzonych przez T. Strandvika i V. Liljander dotyczących siły związku klientów z ich bankami w Finlandii. Badania te dowiodły, że w przypadku istnienia silnej więzi klienci nie zwracali uwagi na działania promocyjne konkurencji, nie byli nawet skłonni porównywać innych banków z bankiem, z którego usług korzystali od lat[73].

Według kryterium lojalności klientów można przyporządkować do jednej z trzech wyodrębnionych grup:

– klienci niezadowoleni (bardzo nielojalni),
– klienci zadowoleni (podatni na atrakcyjne propozycje dostawców konkurencyjnych),
– klienci całkowicie zadowoleni (bardzo lojalni).

Jednocześnie warto podkreślić, iż niektóre badania empiryczne kwestionują liniowość związku między satysfakcją a lojalnością klientów[74]. Dowiodły one, że z jednej strony w wielu branżach (sektorach) – zarówno produkcyjnych, jak i usługowych – konsumenci pozostają lojalni pomimo niskiego poziomu zadowolenia. Z drugiej strony, często zdarza się, iż osoby deklarujące, że firma zaspokoiła ich oczekiwania nabywcze, decydują się na zmianę dostawcy[75].

Powszechnie uważa się, że lojalność to wierność i oddanie jakieś instytucji lub osobie. Transponując tę koncepcję na obszar zachowań rynkowych, za lojalnego należy uważać konsumenta, który kupuje wyłącznie produkty danej firmy. Trudno jednak w tym przypadku odróżnić konsumenta lojalnego od konsumenta nabywającego z nawyku. J. Bloemer i H. Kasper dzielą zatem lojalność na: prawdziwą i pozorną[76].

---

ting usług profesjonalnych, pod red. K. Rogozińskiego, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 247.

[73] M. Colgate, R. Kinsella, K. Steward, *Customer defection: a study of the student market in Ireland*, International Journal of Bank Marketing, 1996, no. 3, s. 27.

[74] Zob. J. Lee, J. Lee, L. Feick, *The Impact of Switching Costs on the Customer Satisfaction-Loyalty Link: Mobile Phone Service in France,* Journal of Services Marketing, 2001, vol. 15, s. 35-48.

[75] M. Mitręga, *Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem,* Marketing i Rynek, 2005, nr 2, s. 5.

[76] J. M. M Bloemer i H. D. P. Kasper, *The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand loyalty*, Journal of Economic Psychology, 1995, no. 16, za: S. Smyczek, *Badanie lojalności konsumentów na rynku z wykorzystaniem metody TRI*M*, [w:] *Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania*, pod red. R. Milic-Czerniak, Wyd. Difin, Warszawa 2005, s. 93.

Badania przeprowadzone przez *Rockefeller Foundation* wykazały następujące przyczyny odejścia klientów[77]:
– 14% z powodu nieuwzględnionej reklamacji,
– 9% w wyniku działań konkurentów,
– 9% w wyniku przeprowadzki,
– 68% bez specjalnej przyczyny.

Najlepszymi kandydatami do powrotu do firmy są klienci, którzy zostali odciągnięci od firmy przez konkurentów bądź ci, którzy odeszli z winy firmy[78]. Rozpatrując odchodzenie klientów według branż (tabela 3), trudno wysnuć wnioski na temat przyczyn rezygnacji klientów z oferty danej firmy.

Chcąc przekształcić stałego klienta w klienta lojalnego, wymaga się rozważenia czterech zagadnień:
– zidentyfikowania najbardziej wartościowych klientów dla firmy,
– ustalenia sposobów ich utrzymania,
– kształcenia i motywowania pracowników firmy w kierunku budowania lojalności klientów,
– wyboru konkretnych narzędzi kształtowania lojalności klientów lub ich kompozycji.

Tabela 3. Roczna stopa utraty klientów w zależności od branży (w %)

Branża	Stopa utraty klientów
Dostawcy usług internetowych	22
Usługi telekomunikacyjne długodystansowe	30-35
Telefony komórkowe (Niemcy)	25
Katalogowe zakupy ubrań	25
Prenumerata czasopism	66

Źródło: J. Griffin, M. W. Lowenstein, *Customer Winback: How to Recapture Lost Customer and Keep Them Loyal,* Jossey-Bass, San Francisco 2001, s. 13, za: G. Urbanek, *Drugie życie...*, s. 9.

Zidentyfikowanie klientów najbardziej wartościowych dla firmy (w myśl reguły Pareto[79]) jest niezbędne do kształtowania ich lojalności. Należy zatem

[77] G. Urbanek, *Drugie życie klienta,* Marketing i Rynek, 2004, nr 4, s. 9.
[78] *Ibidem*, s. 12.
[79] Zasada 80/20 Pareto stała się bardzo popularna w praktyce biznesu. Aczkolwiek nie oznacza to, że zawsze się sprawdza. Obrazuje ją np. stwierdzenie, że „około 80% przychodów przedsiębiorstwa generowanych jest przez około 20% jego klientów" lub mówiące, że „około 80% wartości sprzedaży firmy uzyskuje się dzięki około 20%

dokonać podziału klientów ze względu na prezentowaną przez nich wartość, analizując przeszłą i obecną wielkość ich transakcji, częstotliwość dokonywania zakupów, ze szczególnym uwzględnieniem rodzaju kupowanych produktów[80].

Następnie należy ustalić listę determinantów lojalności, czyli powodów, dla których wyselekcjonowana grupa nabywców regularnie korzysta z oferty firmy. Pomoże to określić sposoby utrzymania klientów. Oczywiste jest, że bez odpowiednio wyszkolonych pracowników nie da się przekształcić stałego klienta w lojalnego, podobnie jak bez odpowiednich zachęt współtworzonych przez narzędzia kształtowania lojalności.

Specyfika usługi wymogła odmienne podejście do zagadnień lojalności. Zarówno teoretycy, jak i praktycy muszą uwzględnić, iż:

– klient postrzega ogromne ryzyko związane z zakupem nowej usługi, gdyż w przeciwieństwie do produktów materialnych usługi nie można zobaczyć czy wypróbować przed transakcją zakupu (np. wycieczki wakacyjnej);
– bardzo trudno klientowi ocenić jakość usług, zwłaszcza w przypadku usług profesjonalnych, gdy brakuje mu wiedzy i doświadczenia koniecznego do oceny jakości nabytej usługi (np. wizyty u dentysty);
– świadczenie usług daje większą niż w przypadku dóbr materialnych możliwość osobistych kontaktów pracowników firmy usługowej z klientami;
– ogromnie istotnym elementem usługi jest atmosfera, w której jest ona świadczona,
– klient może chcieć przerwać relacje z usługodawcą, z którym nawiązał już stosunki partnerskie;
– znacznie więcej czasu, wysiłku i pieniędzy kosztuje klienta zebranie informacji o konkurencyjnych usługach niż o ofercie materialnej[81].

Warto także starać się zrozumieć, jakie są możliwości określania poziomu zaangażowania klienta w relacje z usługodawcą lub producentem.

Jednym z pierwszych narzędzi pomocnych w tej materii jest model opisujący poszczególne etapy przechodzenia klientów na coraz wyższe poziomy lojalności. Model ten został nazwany *The Commitment Ladder*, a przetłumaczony jako „drabina lojalności”[82]. Model obrazuje poniekąd definicję marketingu rela-

---

produktów, które ta firma oferuje”. Zob. R. Koch, *Zasada 80/20*, Wyd. Medium, Warszawa 1998.

[80] H. Wojnarowska, I. Adamska, *op. cit.*, s. 10.

[81] M. Cichosz, *Lojalność klienta wobec firmy,* Marketing i Rynek, 2003, nr 8, s. 8-9.

[82] Dosłowne tłumaczenie angielskiej nazwy modelu oznacza raczej „drabinę zażyłości”, co ma silniejsze od lojalności konotacje emocjonalne i oznacza połączenie oddania z zaangażowaniem.

cyjnego[83]. Autorzy modelu, M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, zakładają bowiem, że celem działań marketingowych jest przekształcenie nowych nabywców w klientów dokonujących regularnych zakupów. „Wchodząc po szczeblach" drabiny w miarę coraz częstszych i korzystnych dla obu stron kontaktów, stają się oni sojusznikami firmy, broniąc jej opinii wśród innych klientów i, co najkorzystniejsze dla przedsiębiorstwa, stając się źródłem referencji.[84] Model drabiny lojalności (zażyłości) może być także wykorzystywany do segmentacji klientów[85].

Christopher, Payne i Ballantyne zestawiają drabinę lojalności z takimi kategoriami, jak potrzeby, pragnienia i oczekiwania[86] (rys. 6).

Zaznaczają, że aby wygrywać z konkurencją, firma nie może koncentrować swoich działań tylko na zaspokajaniu potrzeb coraz większej liczby nowych klientów, poszerzaniu swego rynku zbytu, gdyż jest to coraz bardziej kosztowne i zarazem mało skuteczne. Przewagi nie zapewni firmie także wywołanie pragnień poprzez umiejętne dostosowanie i skierowanie oferty do klienta-filara. Siła oddziaływania konkurencyjnego leży głównie w przewyższaniu oczekiwań klienta-adwokata, udzielającego pozytywnych rekomendacji trzem innym osobom, a przede wszystkim w obsłudze klienta-partnera, współuczestniczącego w w tworzeniu więzi z firmą, wpływającego na jakość tej obsługi i jej konkurencyjność[87].

Klienci o najwyższym poziomie lojalności są najcenniejszym kapitałem firmy, ponieważ[88]:

---

[83] J. Otto podaje, m.in. taką definicję marketingu relacji: „Tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu". Więcej w: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2004, s. 41-44.

[84] M. Trojanowski i P. Wójcik uważają, że klienci lojalni wcale nie polecają częściej danej marki niż klienci nielojalni. Warunkiem polecania jest bowiem satysfakcja nabywców, nie oznaczająca automatycznie ich lojalności. Zob. M. Trojanowski, P. Wójcik, *Postawy i przynęty w programach lojalnościowych*, Marketing w Praktyce, 2005, nr 5, s. 21.

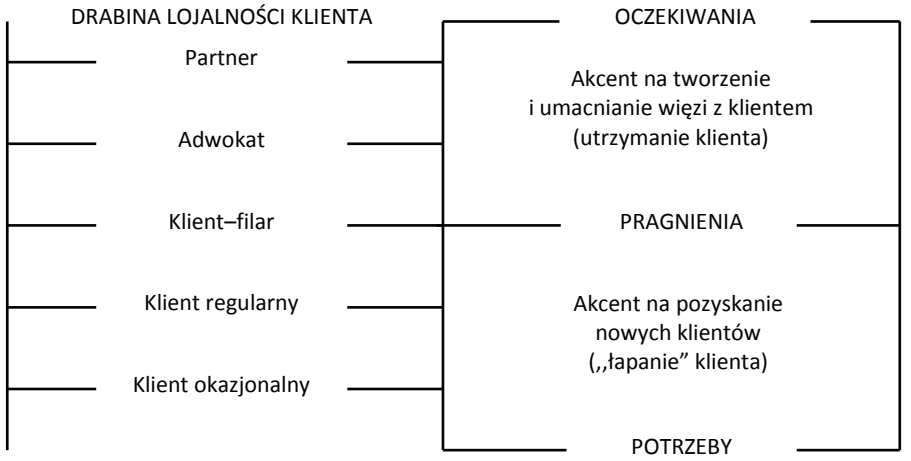
[85] M. Chłodnicki, *op. cit.*, s. 293-294.

[86] Potrzeba to brak czegoś i chęć posiadania tego wywołana stanem, który dla równowagi psychicznej powinien być osiągnięty. Pragnienia to wyobrażenie o sposobie zaspokojenia określonej potrzeby, kształtowane głównie na podstawie zobiektyzowanych kategorii. Oczekiwania to indywidualne i bardzo subiektywne odczucia dotyczące sposobu zaspokojenia potrzeby, ulegające ciągłym zmianom wraz ze zmieniającymi się ofertami towarów i sposobami ich oferowania. Oczekiwania ciągle rosną i dlatego najtrudniej im sprostać. S. Wilmańska-Sosnowska, *op. cit.*, s. 11.

[87] S. Wilmańska-Sosnowska, *op. cit.*, s. 11-12.

[88] G.R. Dowling, M. Uncles, *op. cit.*, s. 78.

– przynoszą największe zyski, gdyż kupują więcej i częściej od pozostałych, a koszty ich obsługi są przez to niższe,
– są mniej wrażliwi na zmiany cen,
– więcej wydają na zakupy,
– koszt związany z namawianiem ich do powtórzenia zakupu jest znacznie niższy od nakładów związanych z pozyskiwaniem nowego klienta.



Rys. 6. Zwiększenie zdolności konkurowania na rynku w wyniku kształtowania grupy lojalnych klientów

Źródło: M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, Heinemann, Butterworth 1994, s. 21, za: S. Wilmańska-Sosnowska, s. 12.

Bardzo zbliżony do „drabiny lojalności" model przedstawia I. Gordon[89]. Autor nazwał go dla odróżnienia *The Bonding Staircase*, co można przetłumaczyć jako „stopnie wiązania". I. Gordon, w odróżnieniu od „drabiny zażyłości", nieznacznie zmodyfikował nazwy poziomów, zamiast „szczebli" wprowadził pojęcie „schodów", ale za to wprowadził nowy kontekst – proces zakupu. Model lojalności różni od „drabiny lojalności" ujęcie dynamiczne. I. Gordon wprowadził także etapy procesu nabywania usługi odpowiadające poszczególnym wielkościom siły powiązań. Najsilniejsze więzi cechują zatem adwokata i tzw. starych klientów. Model „stopni wiązania" został przez autora zaprojektowany po to, aby zobrazować kierunek ruchu klienta po stopniach wiązania. Jego przej-

[89] Zob. I. H. Gordon, *Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever,* John Wiley & Sons, Kanada 1998, s. 99-111.

ście na coraz wyższe poziomy wynika z właściwego wiązania klientów w firmach usługowych.

Kolejnym modelem o wiele bardziej zaawansowanym w analizie zachowań klienta jest „konstelacja wartości" K. Rogozińskiego. Wszystkie omówione modele powstały na fundamencie marketingu relacyjnego[90].

D. Siemieniako i W. Urban wymieniają[91] wiele modeli próbujących opisać czynniki wpływające na powstawanie zjawiska lojalności z perspektyw różnych branż, jednakże nie wydaje się, żeby do tej pory udało się badaczom ustalić powszechnie akceptowane czynniki objaśniające zagadnienie lojalności w sensie ogólnym – poza czynnikiem bezdyskusyjnym, jakim jest satysfakcja.

L. Nieżurawski i współautorzy potwierdzają, iż głównym sposobem utrzymania klienta jest jego satysfakcja. Zadowoleni i zachwyceni klienci są bardziej lojalni, kupują więcej i częściej, reagują mniej drażliwie na zwyżki cen, zwracają rzadziej uwagę na produkty konkurentów, są mniej kosztowni w utrzymaniu z nimi relacji, koszt pozyskania lojalności aktualnego klienta jest pięciokrotnie niższy od pozyskania nowego[92].

Żeby utrzymać klienta, trzeba wiedzieć o nim dużo, aby móc zaoferować mu coś dla niego istotnego. Czasy, kiedy tzw. „doświadczony pracownik" działu kontaktów z klientami „miał wszystko w głowie", mijają. Co prawda firmy mające mały portfel odbiorców mogą się opierać na takiej znajomości klientów, ale mającym kilkudziesięciu i więcej klientów to nie wystarcza[93]. W sukurs problemom związanym ze zbieraniem i wykorzystywaniem informacji w celu odpowiedniego gospodarowania portfelem klientów przyszły przedsiębiorcom narzędzia informatyczne, pozwalające na zarządzanie dowolnymi ilościami informacji o potrzebach i preferencjach klientów. Kierunek wiedzy marketingowej, czyli zarządzanie relacjami z klientami (*customer relationship management*), pozwala, głównie dzięki technologiom informatycznym, na łatwiejsze

---

[90] M. Chłodnicki, *op. cit.*, s. 294.

[91] Zob. D. Siemieniako, W. Urban, *Modele lojalności klientów – rola satysfakcji oraz kierunki badań*, Marketing i Rynek, 2006, nr 8, s. 12-18.

[92] L. Nieżurawski, A. Kobylański, B. Pawłowska, *Pomiar satysfakcji klientów i jego znaczenie dla przedsiębiorstw – problemy badawcze*, Problemy jakości, 2003, nr 3, s. 9.

[93] Już w 1936 roku Dale Carnegie w książce „Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi" radził, aby wszelkie dane o partnerach handlowych (i nie tylko) notować. Dzięki temu spotkanie biznesowe można zacząć od słów „Witaj Janku! Czy córka zdała już egzamin?" zamiast „ Dzień dobry, czy może zechce pan kupić ode mnie ten produkt?". G. Berezowski, M. Gaworski, *Przez internet do lojalności*, Marketing w Praktyce, 2005, nr 2, s. 24.

przeniesienie ciężaru działań marketingowych ze zdobywania nowych klientów na utrzymywanie dotychczasowych[94].

Możliwości wynikające z wpływania na relacje klientów z firmami dają nadzieję na zarządzanie lojalnością. Czynność ta, jakkolwiek możliwość zarządzania postawą lub postępowaniem nie jest problematyczna, opiera się na trzech zasadach wymienionych w tabeli 4.

Tabela 4. Zasady zarządzania lojalnością

Zasada 1	Zasada 2	Zasada 3
Większość klientów kupuje portfelowo	Nie wszyscy klienci firmy są równi z punktu widzenia osiąganej zyskowności	Utrzymanie lojalności wiąże się z postawami, motywacjami, stylem i strategią zakupów klientów, które różnią się w zależności od charakteru produktu

Źródło: M. Goławska, *Zarządzanie lojalnością klientów*, Marketing i Rynek, 1999, nr 5, s. 32.

Zgodnie z pierwszą zasadą większość klientów kupuje portfelowo, tzn. przy zakupie biorą oni pod uwagę więcej niż jedną markę produktu oraz różne miejsca zakupu. Lojalność ich ma zatem charakter relatywny. Na przykład 99% nabywców paliwa kupuje więcej niż jedną jego markę, a 85% osób zaopatruje się w artykuły spożywcze u więcej niż jednego detalisty. Przykłady można by mnożyć. Podobna sytuacja ma miejsce w odniesieniu do klientów instytucjonalnych, którzy także nie ograniczają się do jednego źródła zaopatrzenia.

Druga zasada mówi, że nie wszyscy klienci firmy są równi z punktu widzenia osiąganej przez firmę zyskowności. Zależność między lojalnością a wysokością zysku jest tu wprost proporcjonalna. Większa zyskowność relacji z klientami lojalnymi bierze się przede wszystkim z oszczędności na kosztach ponoszonych przez firmę oraz z tego, że grupa ta wykazuje tendencję do wydawania większych kwot w preferowanej firmie i równocześnie jest cennym źródłem referencji dla nowych klientów. Badania dowodzą, że np. w zakresie usług finansowych 50%, a czasami nawet 85% zysku pochodzi z operacji dokonywanych przez tzw. top nabywców, którzy stanowią jedynie 10-20% całej klienteli.

Trzecia zasada opiera się na założeniu, że utrzymanie lojalności wiąże się z postawami, motywacjami, stylem i strategią zakupów klientów, które różnią się w zależności od charakteru produktu, np. w przypadku samochodu, nawet

[94] Por. R.S. Winer, *A Framework for Customer Relationship Management*, California Management Review, 2001, Summer, za: M. Goławska, *Zarządzanie relacjami z klientem,* Marketing i Rynek, 2002, nr 4, s. 37.

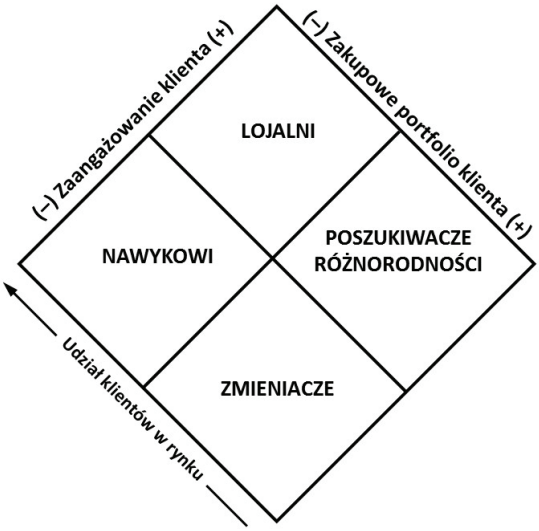
jeśli klient jest zadowolony z obecnie posiadanej marki, to zawsze jest prawdopodobieństwo, że następnym razem wybierze inną[95].

Zgodnie z tą zasadą rozwój współpracy z klientami musi opierać się i skupić na zaangażowaniu klientów, wykorzystaniu ich obojętności, jeśli może okazać się to korzystne dla firmy. To oznacza segmentację rynku na podstawie preferencji w zachowaniu zakupowym, jak również ocenę psychologiczną. Jeśli klient wydaje więcej na określony produkt i jest bardziej zaangażowany w markę, może to oznaczać, że lojalność wobec marki istnieje. Większość rynków może być podzielona według tego prostego założenia oraz według klientów, ich postaw, motywacji, stylów i strategii zakupowych.

S. Knox proponuje podział bazy istniejących klientów organizacji na cztery grupy, według ich zakupowego portfolio (liczby ich dostawców na rynkach biznesowych, marek kupowanych na rynkach) oraz stopnia zaangażowania (związku z firmą lub marką). Te cztery zgrupowania są przedstawione na „diamencie lojalności" (rys. 7) i otrzymały nazwy według motywacji i zachowań klientów.

Na podstawie rysunku 7 można przyjąć, iż zarówno klienci „Lojalni" (*Loyals*), jak i „Nawykowi" (*Habituals*) są klientami z większym udziałem w rynku, gdyż dokonują zakupu z wąskiego obszaru zakupowego portfolio. Ponadto, wykazując dużą lojalność wobec marki, są oni zwykle klientami przynoszącymi najwięcej zysków. Tym, co ich różni, są style zakupowe. „Lojalni" są zaangażowani w proces zakupu, przez co wykazują pewien związek z daną firmą. „Nawykowi" przejawiają pewną obojętność w swoim wyborze produktu bądź usługi, a proces zakupu odbywa się rutynowo i jest raczej wyrazem zadowolenia z obecności towaru na rynku niż przywiązania do marki. Brak produktu na rynku bardzo często oznacza w ich przypadku przerwanie zwyczajowego związku z firmą i zakup odpowiednika innej firmy, której będą lojalni do momentu popełnienia przez nią tego samego błędu. W przypadku sympatii do marki, którą wykazują „Lojalni", ich przejście do konkurencji jest mało prawdopodobne, natomiast bardziej możliwe jest odłożenie decyzji zakupowej.

[95] M. Goławska, *Zarządzanie lojalnością...*, *op. cit.*, s. 32.



Rys. 7. Diament lojalności: style zakupowe klientów

Źródło: S. Knox, *Loyality-Based Segmentation and the Customer Development Process*, European Management Journal, 1998, vol. 16, s. 733.

Zarówno „Poszukiwacze różnorodności" (*Variety Seekers*), jak i „Zmieniacze" (*Switchers*) wykazują podobne zachowania zakupowe. Kupują produkty i usługi z szerokiego portfolio.

W sensie liczebności są mniej istotni dla firmy i przynoszą niewielkie zyski. Wykazują bardzo różne motywacje zakupowe, np. „Poszukiwacze różnorodności" zwracają uwagę na okazje i podejmują decyzje o zakupie według niesystematycznego schematu. Są aktywni w poszukiwaniu marek i usług oraz poszukują rożnych źródeł. „Zmieniacze" nie sympatyzują z produktem, ani nie przywiązują wagi do jego obecności na półce. Interesują się ceną i rabatami. Ich strategią zakupową jest osiągnięcie najlepszego cenowego wyboru[96].

Nawiązując do wspomnianej zasady o różnicach wśród klientów w kwestii profitów osiąganych przez firmę z tytułu współpracy z nimi, warto nadmienić, że istnieje wiele sposobów mierzenia lojalności konsumentów[97]. Jedną z najbardziej przydatnych metod badania lojalności konsumentów na rynku, dostarczających jednocześnie syntetycznego wskaźnika poziomu lojalności oraz przesłanek do sprawnego zarządzania relacjami z klientem, należy zaliczyć metodę TRI*M.

---

[96] *Ibidem*, s. 732-733.

[97] Zob. A. Sudolska, *Lojalność klientów i jej pomiar*, [w:] *Marketingowe testowanie ...*, op. cit., s. 326-332.

Rosnąca świadomość firm, że posiadanie lojalnych klientów jest korzystne, spopularyzowała zagadnienie programów lojalnościowych.

Program lojalnościowy jest narzędziem biznesowym, którego celem jest zarządzanie klientami, prowadzące do zmniejszenia wskaźnika odejść klientów, a jednocześnie zwiększenie ilości dokonywanych przez nich zakupów[98]. Można również spotkać opinię, że program lojalnościowy jest narzędziem promocji, w ramach którego konsumenci są stale informowani o nagrodach związanych z ich lojalnością oraz motywowani do zdobywania nagród[99].

W szerszym ujęciu program lojalnościowy opiera się na wielokrotnym, długotrwałym, interaktywnym i konsekwentnym komunikowaniu się firmy z najcenniejszymi klientami, przy czym najczęstszym warunkiem uczestnictwa w programie ze strony klienta jest wielokrotny, regularny zakup. W takim rozumieniu program lojalnościowy jest traktowany jako oparte na szerokiej wiedzy o klientach przedsiębiorstwa narzędzie o znaczeniu strategicznym, które zapewnia dane niezbędne do efektywnej i dynamicznej segmentacji, wpływa na utrzymanie klientów oraz zwiększa przychód realizowany w czasie współpracy z tymi klientami dzięki długoterminowej relacji opartej na koncepcji wartości dodanej[100].

Program lojalnościowy polega na stworzeniu specjalnego systemu nagród dla klientów, którzy dokonują powtórnych zakupów. Badania przeprowadzone przez firmę McKinsey wykazały, że około połowy z dziesięciu największych sieci detalicznych w Stanach Zjednoczonych w każdym z siedmiu najważniejszych sektorów ma takie właśnie programy. Podobnie jest także w Wielkiej Brytanii. Badania te ujawniły też trzy główne problemy, które temu towarzyszą. Przede wszystkim są one bardzo drogie, a popełnione błędy trudno jest skorygować. Jeszcze bardziej istotne są pytania o to, czy programy te rzeczywiście podnoszą lojalność, czy tylko wpływają na przeciętny poziom wydatków. Do tej listy należy dodać jeszcze fakt, że z uwagi na wszechobecność programów lojalnościowych znacznie trudniej osiągnąć przewagę konkurencyjną[101].

---

[98] Inna, angielska nazwa programów lojalnościowych (nazywanych także „programami częstotliwości") to *frequent-buyer programs*, co sugeruje bardziej sprzedażowe podejście do zagadnienia lojalności klientów.

[99] L. O'Brien, C. Jones, *Do Rewards Really Create Loyalty?,* Harvard Business Review, 1995, May/June, s. 75-82.

[100] B. Pilarczyk, P. Kwiatek, *op. cit.*, s. 24.

[101] R.S. Winer, *op. cit.*, s. 40.

Główne cele, do realizacji których tworzy się programy lojalnościowe, to[102]:
- utrzymanie poziomu sprzedaży, marży i zysków (działania defensywne zmierzające do ochrony bazy klientów),
- zwiększenie lojalności i potencjalnej wartości obecnych klientów (działanie ofensywne nakierowane na wzrost poziomu sprzedaży, marży i zysków),
- osiągnięcie wzrostu wskaźników *cross-sellingowych* wśród obecnych klientów (działania defensywne lub ofensywne),
- różnicowanie marki (w stosunku do ofert konkurencji),
- działania uprzedzające wejście nowych marek,
- działania uprzedzające możliwości wprowadzenia programu lojalnościowego przez konkurencję.

Najbardziej znanym sposobem osiągnięcia wymienionych celów jest obdarowywanie klientów uczestniczących w programach nagrodami. W celu sprawdzenia, w jakim stopniu nagrody mogą zmieniać zachowanie klientów, należy przeanalizować trzy aspekty:
- do jakiego stopnia występuje lojalność wobec marki[103] (efekt bezpośredni), a do jakiego wobec programu (efekt pośredni),
- jak klienci oceniają oferowane nagrody,
- czynnik czasu związany z otrzymaniem nagrody[104].

Niektórzy autorzy sugerują, iż na wartość programu składają się następujące elementy[105]:
- wartość gotówkowa nagród (np. stosunek ceny biletu lotniczego do kwoty wydatków niezbędnych do zebrania premiowanej liczby punktów),
- szerokość zakresu oferty nagród,
- psychologiczna wartość nagród,
- postrzegane przez klientów prawdopodobieństwo otrzymania nagrody (dotyczy głównie akcji dodatkowych, jak np. nagrody przydzielane losowo),
- przejrzystość i zrozumiałość programu.

M. Trojanowski i P. Wójcik dodają do wymienionych poprzednio elementów racjonalnych komponenty emocjonalne, które tylko wspólnie zastosowane przyczyniają się do zaistnienia lojalności klienta. Pozytywne emocje wywołują u ludzi: poczucie bycia ważnym, lubianym, akceptowanym, otrzymanie niespodzianki itp.[106] .

---

[102] G. R. Dowling, M. Uncles, *op. cit.*, s. 72-73.

[103] Ma się tutaj na myśli markę, rozumianą również jako miejsce, w którym konsument dokonuje zakupu.

[104] B. Pilarczyk, P. Kwiatek, *op. cit.*, s. 25.

[105] L. O'Brien, C. Jones, *op. cit.*, s. 75-82.

[106] M. Trojanowski, P. Wójcik, *op. cit.*, s. 24.

Do emocjonalnych komponentów można zaliczyć instrumenty programów lojalnościowych, do których należą:

– wizyty u klienta – pozwalają na dowartościowanie klienta, uświadomienie mu, że jest dla firmy ważny;
– certyfikaty – nadawane są najlepiej rozwijającym się klientom, podkreślają wyjątkowość jego dokonań, np. wkład w rozwój firmy czy umacnianie marki;
– telemarketing – inicjowanie i podtrzymywanie kontaktów z mniej aktywnymi klientami;
– karty stałego klienta, kluby konsumentów – uczestnictwo w nich ma charakter selektywny i ma na celu wyróżnienie najlepszych i/lub najwierniejszych klientów;
– doradcze kluby klientów – klienci spotykają się z osobami z przedsiębiorstwa, mają szansę zapoznać się z jego ofertą, przetestować produkt, natomiast firma ma szansę pozyskania wielu ciekawych pomysłów;
– specjalne rabaty za lojalność wobec marki;
– szkolenia dla pracowników klienta, np. hurtownika;
– partycypacja w kosztach promocji klienta/pośrednika;
– pomoc w rozwoju firmy klienta;
– konkursy z nagrodami;
– bezpłatna infolinia;
– czasopisma firmowe i biuletyny;
– konsumenckie serwisy internetowe itd.

Instrumentów tych może być oczywiście znacznie więcej, zależy to od pomysłu, możliwości aktywności przedsiębiorstwa i tu pracownicy marketingu mogą wykazać się inwencją, przydatnością i aktywnością[107].

Podsumowując kwestie programów lojalnościowych, na podstawie badań przeprowadzonych w Australii przez G. Dowlinga i M. Unclesa można stwierdzić, że[108]:

– głównym powodem wprowadzenia wielu programów lojalności klienta jest konkurencja. Firmy mogą chcieć uprzedzić konkurencję (i możliwie zabezpieczyć korzyści z bycia pierwszym na rynku) albo odpowiedzieć na schematy konkurencji (jak w większości programów partnerskich dla stałych klientów);
– oprócz czysto defensywnych powodów, jeśli program lojalnościowy nie wspomaga produktu lub przedstawienia wartości usług, może być oceniany na podstawie przyciągania większej liczby dystrybutorów. Jak wspomniano wcześniej, dla wielu produktów i usług istnieje pozytywny związek pomiędzy pokryciem dystrybucji i udziałem w rynku;

[107] Z. Knecht, *op. cit.*, s. 77.
[108] G.R. Dowling, M. Uncles, *op. cit.*, s. 80-81.

– badania lojalności klientów w zachowaniu dowodzą, iż jest bardziej prawdopodobne istnienie lojalności wobec marki na rynku, w którym dana marka występuje niż istnienie lojalności, która będzie wynikać z dodatkowego programu lojalnościowego. Innymi słowy, w większości przypadków wszystko, co program lojalnościowy przyniesie, to wydatki na zapewnienie większej liczby korzyści dla klientów – nie wszystkie z nich będą widziane jako istotne dla wartości marki oraz jej pozycji. Jest mało prawdopodobne, że program znacząco zwiększy relatywną liczbę lojalnych klientów lub opłacalność.

G. Dowling i M. Uncles dodają, że opłacalne są przede wszystkim programy lojalnościowe klientów, które:
– neutralizują programy konkurencji,
– rozszerzają dostępność produktu lub usługi,
– bezpośrednio podnoszą wartość produktu lub usługi.

Wskazują oni również, iż jest prawdopodobnie błędem dla firmy wprowadzać programy stałego klienta, jeśli jest to związane ze sprzedawaniem równorzędnej marki na konkurencyjnym rynku[109]. Potwierdzają to, na przykład, coraz bardziej wyrafinowane zachęty stosowane przez konkurencję w celu skłonienia klienta do zmiany kooperanta (np. wprowadzona przez jednego operatora telefonii komórkowej oferta proponująca klientowi biznesowemu, który rozwiąże współpracę z dotychczasowym operatorem i przejdzie do jego sieci, tani aparat telefoniczny, darmową aktywację, obniżony abonament i niższe koszty połączeń przez pierwszy rok współpracy).

Na koniec rozważań na temat bardzo ciekawego i zarazem złożonego zagadnienia lojalności, można za P. Verhoefem, F. Langerakiem podsumować je, prezentując w tabeli 5 stereotypy związane z trudną sztuką budowania lojalności z klientem.

Firmy obawiające się ogromu problemów, jakie trzeba rozważyć przed podjęciem się trudnej sztuki budowania lojalności klientów, można za W. Reinartzem i V. Kumarem pocieszyć, że klienci lojalni wcale nie muszą być bardziej dochodowi od klientów nowo pozyskanych[110]. Jednakże ponieważ o przyszłych klientach niewiele wiadomo, zatem lepiej skupić się na dotychczasowych, o których posiada się informacje.

[109] *Ibidem*, s. 80-81.
[110] Zob: W. Reinartz, V. Kumar, *The Mismanagement of Customer Loyalty,* Harvard Business Review, 2002, July.

Tabela 5. Jedenaście stereotypów dotyczących budowania więzi z klientem

Stereotyp	Komentarz
1	2
1. Oprogramowanie CRM samo z siebie poprawi wyniki marketingowe przedsiębiorstwa	Oprogramowanie może co najwyżej obniżyć koszty operacyjne i usprawnić pracę działu marketingu. Właściwe zarządzanie kontaktami z klientem wymaga czegoś więcej – kultury organizacyjnej, w której pracownicy wszystkich szczebli na każdym kroku koncentrują się na jak najpełniejszym zadowoleniu klienta.
2. Należy koncentrować się przede wszystkim na budowaniu więzi z obecnymi klientami	Zdecydowanie nie. Choćby nie wiem jak zabiegać o lojalność klientów, zawsze znajdą się tacy, którzy odejdą. Jeśli firma nie będzie uzupełniać powstałych luk, grozi jej degradacja do niższej klasy. W branżach charakteryzujących się dużą rotacją klientów może się to nawet zakończyć bankructwem. Najlepszym przykładem są tu telefony komórkowe. Najpierw operatorzy inwestowali grube miliony w przyciągnięcie abonentów, a dopiero potem zaczęli głowić się, jak zatrzymać ich w swoich sieciach.
3. Pozyskiwanie klientów i utrzymywanie z nimi więzi to całkiem odrębne zagadnienia	Rozdzielenie tych funkcji pomiędzy dwa niezależne działy lub zespoły znacznie obniża ich skuteczność, bo utrudnia koordynację działań.
4. Klienci pragną kontaktu z dostawcami	Odkrycie, że stosunek klienta do firmy zależy od stosunku firmy do klienta, zaowocowało różnymi pomysłami na nawiązanie kontaktu z klientami na płaszczyźnie społecznej. W przypadku dóbr konsumpcyjnych, zwłaszcza tych podstawowych, tak naprawdę konsument nie chce mieć bezpośredniego osobistego kontaktu z producentem. Inaczej rzecz się ma w wypadku renomowanych, czy nawet legendarnych marek, nieraz utożsamianych z określonym stylem życia, jak na przykład Jeep, Harley Davidson czy Manchester United.
5. Stali klienci przynoszą większe zyski	Z badań empirycznych wynika jednak, że stwierdzenia te są dużym uproszczeniem. Na pewno nie można powiedzieć, że stały klient nie przywiązuje wagi do ceny. Wprost przeciwnie – kiedy już dobrze zna firmę i wie, czego się spodziewać po jej produktach, tym bardziej będzie się pilnował, by nie przepłacić.
6. Klient zadowolony to klient lojalny	Każde przedsiębiorstwo chce, by jego klienci byli zadowoleni, bo zakłada, że od tego zależy ich lojalność. Niejedno zainwestowało w związku z tym masę pieniędzy w programy zarządzania jakością. Bez większych efektów. Specjaliści radzą, by nie koncentrować się na zadowalaniu klientów, ale na dostarczaniu im jak najatrakcyjniejszej wartości.

cd. tabeli 5

1	2
7. Działania marketingowe powinny kłaść nacisk na najbardziej dochodowych klientów	Z doświadczenia wiadomo, że 80% sprzedaży lub zysków jest generowanych przez około 20% klientów. Badania empiryczne pokazują, że lojalność często jest kwestią bezwładności, a więc nie zależy od wysiłków przedsiębiorstwa. Poza tym, koncentrując środki na najbardziej dochodowych klientach, drastycznie zmniejsza się szanse na poszerzenie tej grupy o nowych członków. A to z pewnością w dłuższej perspektywie odbije się negatywnie na rentowności firmy.
8. Dochodowość klientów to dobre kryterium segmentacji	Segmentacja oparta na dochodowości jest niewystarczająca, jeśli chodzi o skuteczne budowanie więzi z klientem. Firmy, takie jak *Fidelity* czy *Robeco Direct*, działające na rynku usług finansowych, oprócz zasobności portfela biorą pod uwagę również potrzeby konsumentów.
9. Programy lojalnościowe zwiększają lojalność klientów	Największą zaletą programów lojalnościowych jest dostęp do cennych informacji o klientach, które później można wykorzystać w celach marketingowych.
10. Długookresową wartość klienta można oszacować	Długookresowa wartość klienta to jeden z podstawowych wskaźników skuteczności metod budowania więzi z nabywcami. Definiuje się ją jako zaktualizowaną wartość netto wszystkich przyszłych zysków generowanych przez danego klienta. Znając te wartości można skupić działania marketingowe na najcenniejszych jednostkach.
11. Internet to idealne miejsce do pozyskania lojalnych klientów	Sieć jest postrzegana jako znakomite narzędzie budowania więzi z klientem, głównie dzięki możliwości indywidualizacji kontaktu. Pogląd ten wydaje się jednak nieuzasadniony. Internet umożliwia przecież szybkie porównywanie cen u różnych dostawców i kupowanie bez wychodzenia z domu. Eliminuje zatem wiele barier gwarantujących do tej pory lojalność klienta.

Źródło: opracowanie na podstawie P.C. Verhoef, F. Langerak, *Eleven Misconceptions about Customer Relationship Management*, Business Strategy Review, 2002, no. 4, za: J. Sawicki, *Jedenaście stereotypów dotyczących budowania więzi z klientem*, Marketing i Rynek, 2003, nr 10, s. 34.

1.5. KSZTAŁTOWANIE RENTOWNOŚCI RELACJI Z KLIENTEM

Relacja to związek, zależność albo powiązanie między podmiotami lub przedmiotami danego rodzaju. Relacje są pojęciem szerszym znaczeniowo od interakcji, które wymuszają bezpośredni kontakt między podmiotami. W przypadku relacji zależności mogą mieć charakter pośredni. Pojęcie relacji w ujęciu marketingowym oznacza wszelkie powiązania, w jakie zaangażowana jest firma. Mogą to być zarówno powiązania bezpośrednie, jak i pośrednie. Są one przedmiotem rozważań w dziedzinie marketingu relacji. Jest to młoda dziedzina wiedzy, której początki sięgają lat 80. XX w. Termin „marketing relacji" został użyty po raz pierwszy w 1983 r. przez L. Berry'ego w odniesieniu do usług. Autor ten jest twórcą pierwszej definicji, która określa marketing relacji jako tworzenie, utrzymanie i wzbogacanie relacji z klientem, przy czym pozyskanie klienta uważa się za pierwszy krok w procesie działalności marketingowej[111].

Większość firm działa w celu osiągnięcia zysku. Zysk zapewnia tylko ten klient, który wejdzie z firmą w długotrwałe relacje, zapewniając jej stałe dochody. Konsument regularnie dokonujący zakupów jest podstawą rentowności relacji z klientem, rozumianej jako zsumowanie w czasie regularnych dochodów od danego klienta[112].

Znajomość natury elementów wpływających na skłonienie go do tego czynu oraz, co bardzo istotne, do jego powtarzalności jest bardzo istotna dla biznesu.

W procesie powstawania trwałych relacji klienta z firmą najistotniejsze wydają się przede wszystkim takie czynniki, jak: potrzeba, jakość, dostarczona wartość, satysfakcja (zadowolenie), lojalność.

W związku z tym pojawiają się następujące pytania:

– które czynniki następują po sobie?
– który czynnik jest najważniejszy?
– czy są one od siebie współzależne?
– czy istnieje stuprocentowo pewny sposób na zapewnienie wysokiej rentowości relacji z klientem?

Podejmując próbę odpowiedzi na powyższe zapytania, można zaryzykować stwierdzenie, że w świetle, między innymi, prac takich autorów, jak:

---

[111] U. Kałążna-Drewińska, *Relacje z klientami jako podstawa kształtowania ich lojalności*, [w:] *Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności*, pod red. S. Makarskiego, Wyd. UR, Rzeszów 2007, s. 13.

[112] J. Otto, *Marketing relacji...*, *op. cit.*, s. 147.

K. Storbacka[113], J. Otto[114], G. Urbanek[115], L. Nieżurawski[116] wyżej wymienione czynniki pojawiają się w procesie powstawania trwałych relacji klienta z firmą zgodnie z przytoczoną kolejnością: potrzeba, jakość, wartość dostarczona klientowi, zadowolenie[117], lojalność.

Najważniejszym czynnikiem wydaje się główny sprawca zachowań zakupowych klienta, czyli potrzeba zaspokojenia stanu niedoboru jakiegoś towaru.

W kwestii współzależności wydaje się, że ma ona charakter przyczynowo--skutkowy. Odczuwając potrzebę, klient dokona zakupu, jeśli uzna, iż towar ma według niego odpowiednią jakość i dostarcza mu więcej korzyści w stosunku do poniesionych nakładów oraz w porównaniu z ofertą konkurencji (czyli równanie wartości dostarczonej klientowi z rysunku 2 będzie miało wartość dodatnią). W konsekwencji takiej kalkulacji pojawia się, bądź nie, odczucie zadowolenia z zakupu i postawa (i/lub postępowanie) lojalności. W przypadku braku zadowolenia klient również może postępować lojalnie – z konieczności. Na przykład klient wodociągów oferujących złej jakości wodę będzie dokonywał zakupów z powodu braku innego rozwiązania.

Ostatnie sformułowane wcześniej pytanie jest chyba najciekawsze. Na rysunku 8 zaprezentowano etapy, których zajście powinno zapewnić wysoką rentowność relacji z klientem. Nazwy etapów są jednocześnie hasłową charakterystyką założeń, jakie należy spełnić, żeby osiągnąć sukces.

Pierwszy etap (element modelu) to określenie potrzeby o kontekście pozytywnym. Kontekst taki wydaje się istotny, ponieważ zaspokajając potrzebę, człowiek nie zawsze musi być zadowolony. Najprostszym przykładem jest sytuacja, gdy mieszkaniec bloku wielorodzinnego dowiaduje się, że zimą nastąpiła awaria systemu centralnego ogrzewania a jej usunięcie potrwa minimum kilka dni. Zatem osoba ta jest zmuszona kupić grzejniki elektryczne, żeby zapewnić sobie i rodzinie odpowiedni komfort termiczny. Wiąże się to z wydatkami na to urządzenie oraz na energię elektryczną. Mimo że potrzeba komfortu, po wizycie w sklepie, została zaspokojona, to jest mało prawdopodobne, żeby klient był zadowolony z zakupu i miło go wspominał. Musiał on po prostu dokonać

---

[113] Zob. K. Storbacka, T. Strandvik, Ch. Grönroos, *Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality*, International Journal of Service Industry Management, 1994, vol. 5, s. 21-38.

[114] Zob. J. Otto, *Jakość a rentowność relacji z klientem*, Marketing i Rynek, 1999, nr 3, s. 6-13.

[115] Zob. G. Urbanek, *Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy*, Marketing i Rynek, 2004, nr 6, s. 2-8.

[116] Zob. L. Nieżurawski, *Wiedza o kliencie...*, *op. cit.*, s. 381-390.

[117] G. Urbanek proponuje umiejscowienie satysfakcji przed wartością odczuwaną przez klienta. Zob. G. Urbanek, *Jakość, satysfakcja...*, *op. cit.*, s. 7.

tego zakupu, mimo że nie miał na to najmniejszej ochoty. Zaspokojenie potrzeby miało zatem kontekst negatywny.

Rys. 8. Elementy składowe modelu wysokiej rentowności relacji z klientem

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Otto, *Jakość a rentowność* ..., s. 6-12; G. Urbanek, *Jakość, satysfakcja* ..., s. 2-8; L. Nieżurawski, *Wiedza o kliencie* ..., s. 381-390.

Podobnym przykładem może być sytuacja gdy klient serwisu samochodowego musi wymienić, już po okresie gwarancji, jakąś część w samochodzie, która będąc wykonana poprawnie i z należytą starannością, nie powinna się popsuć. Co więcej, ma on świadomość, że w pojazdach innych marek takie awarie nie mają miejsca. Zatem chcąc zaspokoić potrzebę sprawnej komunikacji, będzie on zmuszony dokonać na swój koszt wymiany części niezbędnej do po-

prawnego działania samochodu, lecz nie będzie z tego zadowolony, ponieważ musiał zaspokoić potrzebę z własnej, aczkolwiek przymuszonej woli.

Oczywiste jest, że w obydwu przypadkach klient może nie mieć zastrzeżeń do całego procesu obsługi, lecz słuszną wydaje się teza, że będzie się starał unikać powtarzania takich zakupów.

Drugi etap, przedstawiony na rysunku 8, związany jest z pojęciem jakości. Zdaniem E. Skrzypek jakość to spełnienie wymagań i oczekiwań każdego klienta, co z kolei prowadzi do zadowolenia, a zadowolenie to bardzo dobra i wiarygodna miara jakości[118].

Dla potrzeb modelu, za G. Urbankiem, wyróżniono jakość zewnętrzną i wewnętrzną. Jakość wewnętrzną odnosi on do procesów produkcyjnych[119]. Wydaje się, że jest ona obecnie standardem. Większość producentów lub usługodawców stara się ją osiągnąć i utrzymać[120]. Towar dobry jakościowo nie wywoła u kupującego go klienta zadowolenia, ponieważ taki powinien on w jego odczuciu być. Oczywiście wiele osób pamięta czasy gospodarki niedoborów z okresu PRL-u, gdy tak rzadko można było nabyć towary dobrej jakości, że każdy zakup wywoływał u klienta duże zadowolenie. Dzisiaj takie sytuacje nie są częste, ale występują (na przykład problemy z dostępem do usług polskiej służby zdrowia).

Z drugiej strony należy mieć świadomość, że towary z Chin w obiegowej opinii są produktami niespełniającymi oczekiwań klientów wobec wysokich standardów jakości, ale satysfakcjonującymi cenowo. W każdym kraju, nawet zamieszkanym przez najzamożniejszych ludzi, są klienci, którzy nie oczekują wysokiej jakości wybranych towarów, a kierują się przede wszystkim ich kosztem. Na przykład, właściciel domku jednorodzinnego umiejscowionego na obszarze, na którym sporadycznie pada śnieg, z dużym prawdopodobieństwem może nie odczuwać potrzeby zakupu „markowej" szufli do odgarniania śniegu, a wybierze towar niskiej jakości i najtańszy, np. chiński.

Szczególną troską powinna zostać zatem objęta raczej jakość zewnętrzna. Odnosi się ona do tego, co odczuwają klienci w wyniku doświadczeń z zakupem i konsumpcją. Jest wynikiem zestawienia korzyści pozamaterialnych i funkcjo-

---

[118] E. Skrzypek, *Jakość i efektywność* ,Wyd. UMCS, Lublin 2000, s. 9.

[119] G. Urbanek, *Jakość, satysfakcja...*, *op. cit.*, s. 6-7.

[120] Co prawda jakość ta jest czasami celowo obniżana przez producentów, żeby zwiększyć prawdopodobieństwo awarii i wymusić częstsze zakupy i wymianę produktów na nowsze, wcześniej niż by to nastąpiło w przypadku wyższych standardów w kwestii jakości wewnętrznej. Zagadnienie to opisujące, czyli „planowane postarzanie produktu" jest jednakże słabo poznane, gdyż według producentów może wynikać na przykład z obniżki kosztów produkcji, której celem nie jest obniżenie jakości produktów, ale ich ceny.

nalnych, jakich dostarczają produkty i serwis posprzedażowy, z ich ceną, a także wniosków, które na tej podstawie są wysnuwane przez konsumentów[121]. Ważna jest zwłaszcza prawidłowa obsługa klientów ponieważ źle realizowana może spowodować ich zniechęcenie i odejście do konkurencji.

Związany z trzecim etapem element dotyczący kontekstu odczuwanej wartości przez klienta jest również istotny, a jak zauważa J. Otto, V. Liljander i T. Strandvik sugerują, że postrzegana wartość usługi może być rozważana z perspektywy zewnętrznej i wewnętrznej. Postrzeganie z perspektywy zewnętrznej nie musi wynikać z własnych doświadczeń klienta. Wycena wartości może się wówczas opierać na opiniach wyrażanych przez inne osoby[122]. Jednakże najczęściej podstawą oceny jakości usługi są własne doświadczenia danej osoby[123]. Wydaje się, że istotniejsza jest dbałość firmy o odpowiednie (pozytywne) postrzeganie wartości przez klienta z perspektywy wewnętrznej, ponieważ taka opinia jest trwalsza, bardziej statyczna w czasie i, co oczywiste, najbliższa klientowi, bo oparta na jego doświadczeniach.

Wymienione czynniki wpływają na odczucie satysfakcji (etap czwarty) i bezdyskusyjne wydaje się, że stan zadowolenia będzie duży, gdy klient otrzyma więcej niż oczekiwał. Spowoduje to zachwyt klienta, co jest solidną podstawą związania go z firmą (etap piąty) na dłuższy czas.

Lojalność „uwłasnowolniona" (nazwa przyjęta od przeciwieństwa znaczenia wyrazu „ubezwłasnowolniona") to postawa wierności klienta w relacji z firmą, opierającej się w odczuciu klienta na jego zasadach i pod jego kontrolą. Najlepiej, jeśli taka komfortowa dla klienta sytuacja występuje przez dłuższy okres, wtedy będzie miała większy wpływ na trwałość relacji i w konsekwencji na uzyskanie wysokiej rentowności relacji z klientem.

Obrazując etapy modelu hipotetycznym przykładem, można przedstawić następującą sytuację. Klient postanowił, głównie w celach rozrywkowych, umożliwić sobie dostęp do sieci internet za pośrednictwem nieznanej mu firmy dostarczającej do jego bloku sygnał telewizji kablowej. Po podpisaniu umowy (w ramach której przez pierwsze pół roku ma prawo do korzystania z usług za darmo i możliwość zerwania umowy bez żadnych konsekwencji) z kompetentną i miłą obsługą klienta, czeka on na monterów zakładających gniazda umożliwiające dostęp do sieci w domu. Monterzy wykonują szybko i sprawnie usługę oraz odpowiadają na wszystkie pytania z zaangażowaniem i bez zniecierpliwienia. Dodają za darmo kable niezbędne do połączenia komputera z internetowym gniazdem. W trakcie bezproblemowego korzystania z sieci klient odkry-

---

[121] G. Urbanek, *Jakość, satysfakcja...*, *op. cit.,* s. 7.

[122] Bardzo istotna jest tutaj troska o niezadowolonych klientów, którzy o wiele częściej rozgłaszają swoje opinie na temat firmy niż klienci zadowoleni.

[123] J. Otto, *Jakość a rentowność...*, *op. cit.,* s. 7.

wa, że prędkość transferu danych jest większa niż obiecana w umowie. Dodatkowo klient dowiaduje się, że może negocjować wysokość miesięcznej opłaty za dostęp do sieci juz po okresie „darmowym" wynikającym z promocji.

Gdyby taka sytuacja miała miejsce, a klient nie miałby zbyt wygórowanych oczekiwań, to istnieje duże prawdopodobieństwo, że klient będzie długo korzystał z usług tej firmy i zapewni jej regularny i zadowalający dochód. Niebezpieczeństwo jest takie, że niespełnienie założeń jakiegokolwiek z etapów znacznie ogranicza szanse utrzymania rentownego klienta. Jeśli ten hipotetyczny klient będzie źle postrzegał jakość usług (jakość zewnętrzną) z powodu awarii łącza akurat w okresach, kiedy chciał korzystać z usług i uzna, że problemy te dyskwalifikują firmę (informując ją o tym), to cały wysiłek włożony w budowanie relacji z klientem może zostać zaprzepaszczony. Z drugiej strony, odzyskanie klienta, który podał powód odejścia, jest łatwiejsze niż odzyskanie zaufania kontrahenta, który opuścił firmę bez wyjaśnień.

Działanie firmy na podstawie założeń z rysunku 8 wcale nie jest niemożliwe w praktyce gospodarczej. Ważna jest tylko pełna komunikacja i współpraca komórek obsługujących klienta „od początku do końca".

W świetle rozważań rozdziału pierwszego wydaje się, że zagadnienia współtworzące rentowność relacji z klientem są stosunkowo zróżnicowane. Potrzeba klienta jest głównym bodźcem decyzji zakupowych, a jej źródła są różne i nie zawsze odbierane przez postronnych obserwatorów jako racjonalne.

Klient – podejmując decyzje zakupowe – ocenia m.in. jakość towaru. Jeśli spełnia ona jego oczekiwania, często decyduje się na konsumpcję. Jednakże wielowymiarowość tego pojęcia może spowodować, że produkt dobry jakościowo według producenta nie musi być tak oceniany przez konsumenta, ponieważ nie zaspokaja jego potrzeb. Nie ułatwia zrozumienia zagadnienia jakości fakt, że występują różnice między jakością, jaką może zaoferować firma produkcyjna a usługowa. Można zaryzykować stwierdzenie, że łatwiej utrzymać wysoką jakość produkcji luksusowego samochodu niż obsługi w gabinecie zakładu fryzjerskiego. Błędy w produkcji można naprawić na etapie postoju samochodu w magazynie, natomiast błędów, które wystąpiły w trakcie obsługi klienta zakładu fryzjerskiego (wynikających np. z niewłaściwie wykonanej usługi przez pracownika), najczęściej nie można skorygować.

Jakość stanowi także o wartości towaru w odczuciu klienta, który dokonuje subiektywnej wyceny dostarczonych mu towarów w celu stwierdzenia, czy wszystkie koszty, jakie poniósł na dobro, zostały zrekompensowane odpowiednią w jego odczuciu wartością. Jeśli taka sytuacja ma miejsce, może to wpłynąć na jego zadowolenie – konkretnie – zwiększyć je.

Satysfakcja jest emocjonalnym stanem lub reakcją o złożonym podłożu, zatem od wielu lat tworzone są modele próbujące wyjaśniać przyczyny jej powstawania. Jednakże zadowolenie konsumenta jest reakcją przypisaną jedno-

stce i jej subiektywnym odczuciom oraz ocenom, wątpliwe więc wydaje się stworzenie podejścia uniwersalnego w tej kwestii.

Wydaje się, że wielu teoretyków i praktyków biznesu nie podaje w wątpliwość faktu, że zadowolony klient może być lojalnym partnerem firmy, u której dokonuje zakupów. Co prawda motywy lojalności są równie skomplikowane jak w przypadku wcześniej wspomnianych zagadnień, ale można zaryzykować stwierdzenie, że klienci dzielą się na tych, którzy powtarzają regularnie zakupy u danego dostawcy, bo chcą i tych, którzy kupują, bo muszą. W przypadku zagadnień lojalnościowych również podejmuje się próby wyjaśnienia mechanizmów ich powstawania i utrzymywania klienta w przeświadczeniu, że warto z daną firmą współpracować. Wydaje się jednak, że podobnie jak w odniesieniu do mechanizmów powstawania poczucia satysfakcji klienta, brak konsensusu co do jednoznacznych działań mogących zdecydowanie związać klienta z firmą. Firmy próbują wspomagać lojalność swoich klientów, wykorzystując różne programy ich utrzymania, lecz powszechność tych narzędzi stawia pod znakiem zapytania ich wyjątkowość w odczuciu klienta. Wydaje się, że skoro prawie wszystkie firmy prowadzą programy lojalnościowe, to klient po zmianie firmy i rozpoczęciu korzystania z dobrodziejstw innego programu niewiele traci.

Zatem kształtowanie rentowności relacji z klientem, mimo że jest ambitnym zadaniem dla większości firm, napotyka na wiele trudności wynikających ze złożoności omówionych zagadnień. Zaproponowany model rentowności relacji z klientem wydaje się tworzyć logiczną całość, jeśli rozpatruje się go jako zbiór współzależnych obszarów, wpływających na zachowanie klientów wchodzących w relacje z firmą. Najważniejszym elementem, w kontekście podjętych prac badawczych, jest satysfakcja klienta, a identyfikacja i poznanie czynników satysfakcji znacznie ułatwia tworzenie długotrwałych relacji.

2. PODEJŚCIA, METODY, PROBLEMY W BADANIACH KLIENTÓW

2.1. PODEJŚCIE JAKOŚCIOWE I ILOŚCIOWE W BADANIACH KLIENTÓW

Podczas badania klientów wskazane jest używanie różnych metod i technik badawczych, które z punktu widzenia rodzaju otrzymywanej w rezultacie ich wykorzystania informacji, dzieli się na ilościowe i jakościowe.

Do lat 30. XX w. w naukach społecznych podejścia jakościowe i ilościowe były traktowane równoprawnie, często nawet przez tych samych badaczy[124]. Dziewiętnastowieczni naukowcy uważali dane jakościowe i ilościowe za wzajemnie się uzupełniające. Od lat 30. XX w., wraz z rozwojem metod statystycznych i filozofii pozytywistycznej, kluczowe stały się metody ilościowe, a wśród nich m.in. badania ankietowe wśród socjologów, zaś eksperyment wśród psychologów. Metody jakościowe uznawano za nienaukowe – dominująca stała się bowiem pozytywistyczna koncepcja metody naukowej, wywodząca się z nauk przyrodniczych. Podobnie rzecz miała się z badaniami organizacji i zarządzania, korzystają one bowiem przynajmniej w pewnej części z metodologii zapożyczonej z nauk społecznych, stąd dominujący pozytywistyczny trend nie został w tych badaniach bez echa. Silne oparcie ekonomii, jako kluczowej nauki dla organizacji zarządzania, na metodach statystycznych również wspierało dominację metod ilościowych. W polskiej myśli naukowej organizacji i zarządzania charakterystyczny jest dominujący wpływ nurtu ekonomicznego w badaniach organizacji i zarządzania[125].

Podejście jakościowe, dopiero od niedawna cieszy się coraz większym uznaniem badaczy. Wyróżnia się ono od podejścia ilościowego tym, że jego rezultaty nie pochodzą ze źródeł statystycznych i nie mają charakteru liczbowego. W przeciwieństwie do badaczy stosujących metody ilościowe, którzy poszukują ciągów przyczynowych, generalizacji i rozpowszechniania zjawiska, badacze wykorzystujący metody jakościowe szukają wyjaśnienia, zrozumienia i ekstrapolacji podobnych sytuacji.

W badaniach jakościowych organizacji istotny jest przede wszystkim brak nacisku na standaryzację danych oraz wykorzystywanie dużych prób, co sprawia, że w zamian można przeprowadzić pogłębione badania mniejszej liczby osób czy organizacji i spróbować zrozumieć sposoby postrzegania przez nie rzeczywistości. Badania jakościowe pozwalają bowiem na określenie możliwych i prawdopodobnych sposobów jednostkowych i organizacyjnych reakcji na wydarzenia w organizacjach i w ich otoczeniu[126].

---

[124] M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody badań terenowych*, Wyd. Zysk i S-ka, Warszawa 2000, s. 13.

[125] Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu,* PWE, Warszawa 2005, s. 8.

[126] E. Bogacz-Wojtanowska, 2006, *Podejście jakościowe w badaniach organizacji obywatelskich,* Współczesne Zarządzanie, nr 4, s. 113-114.

Oprócz samego pozyskania danych, podejście jakościowe wymaga także innego sposobu analizy pozyskanych danych. E. Babbie[127] twierdzi, że analiza jakościowa jest w takim samym stopniu sztuką, jak i nauką, można jednak wyróżnić kilka jej kluczowych zasad. Należy do nich przede wszystkim odkrywanie prawidłowości, polegające na ustaleniu nasilenia zjawiska, jego struktury, przyczyn czy konsekwencji. Analiza jakościowa może być zorientowana na zmienną lub na przypadek[128].

Wśród metod i technik badawczych charakterystycznych dla podejścia jakościowego, jako najczęściej spotykane E. Bogacz-Wojtanowska wymienia obserwację, wywiady indywidualne i zogniskowane wywiady grupowe. Część badaczy do metod jakościowych zalicza także niektóre metody heurystyczne[129].

Wśród wielu sklasyfikowanych i opisanych metod heurystycznych warto wskazać na dwie szczególnie przydatne do rozwiązywania problemów naukowych. Pierwsza z nich to metoda delficka, która polega na tym, że kilku ekspertów wypowiada się na zadany temat, odpowiadając na pytania zawarte w specjalnych kwestionariuszach. Eksperci formułują również uwagi dodatkowe. Na ich podstawie przygotowuje się zestaw rozwiązań z dodatkowymi pytaniami z tzw. pierwszej rundy, które znowu podaje się opinii ekspertów, mających wybrać jedno z zaproponowanych rozwiązań z uzasadnieniem. W podobny sposób przeprowadza się rundę trzecią i czwartą (ostatnią), w której uzyskuje się największą zbieżność opinii i rozwiązań. Metoda ta ma szerokie zastosowanie w rozwiązywaniu problemów techniczno-organizacyjnych[130].

Drugą wartą uwagi metodą inwentyczną[131] jest metoda burzy mózgów (*brainstorming*). Polega ona na nieskrępowanym ,,atakowaniu" problemu przez zespół, poprzez swobodne wyrażanie pomysłów i idei, nawet najbardziej fantastycznych[132].

Według M. Rószkiewicz, badania ilościowe pozwalają zliczać fakty rynkowe, wyrażane opinie i poglądy, klasyfikując je w uszeregowane kategorie. Ich celem jest wychwycenie prawidłowości w sposobie występowania obiektów,

---

[127] E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce,* Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2005, s. 400.
[128] *Ibidem*, s. 401.
[129] E. Bogacz-Wojtanowska, *op. cit.*, s. 115.
[130] *Ibidem*, s. 118-119.
[131] Szeroko metody inwentyczne opisuje M.J. Stankiewicz w: M.J. Stankiewicz, *Metody inwentyczne w rozwiązywaniu problemów strategicznych przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wyd. UMK, Toruń 1988, s. 90-129.
[132] Z. Martyniak, *Wstęp do inwentyki,* AE Kraków, Kraków 1997, s. 23.

zjawisk i procesów rynkowych oraz ich prognozowanie. W tym celu wykorzystywane są narzędzia statystyczne[133].

Poszukiwanie prawidłowości odbywa się przy wykorzystaniu między innymi technik analizy danych o charakterze ilościowym:

– opartych na analizie matematycznej, do których należą: *cluster analysis*, *chaid*, *correspondence analysis i* analiza czynnikowa (*factor analysis*),
– opartych na metodach quasi-eksperymentalnych, do których należą najczęściej używane w ich przypadku testy cenowe, takie jak: *Brand Price Trade-off Test (BPTO)*, metoda *Price Sensitivity Meter (PSM)* oraz analiza *conjoint*[134].

Kluczowe, według E. Babbie, dla porównań podejścia jakościowego i ilościowego wydaje się powiązanie obu tych strategii badawczych ze sposobami wyjaśniania w naukach społecznych. Podejście jakościowe w badaniach związane jest bardziej z wyjaśnianiem idiograficznym, zaś ilościowe z wyjaśnianiem nomotetycznym[135]. Wyjaśnianie idiograficzne to szukanie zrozumienia jednego konkretnego przypadku, zaś podejście nomotetyczne to poszukiwanie wyjaśnień dla pewnej grupy zdarzeń bądź sytuacji.

Metody ilościowe są obiektywne i wiarygodne tylko wówczas, gdy opisują bardzo zawężony fragment całości. I na odwrót: bardziej subiektywne metody jakościowe ukazują zjawisko w szerszym ujęciu, lecz nie są tak wiarygodne ani praktyczne, jak mierniki ilościowe. Metody jakościowe są krytykowane za ich: totalizujący mechanizm, zawłaszczenie prawdy obiektywnej, niesymetryczność układu, jaki narzucają pomiędzy obiektem badania a badaczem. Jednak wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy można się spodziewać renesansu metod jakościowych w ekonomii[136].

Różnic między badaniami ilościowymi i jakościowymi jest tak wiele i mają tak różnoraki charakter, że ich pełne porównanie jest utrudnione. Komentarze zawarte w tabeli 6, służą pomocą jako zestawienie porównawcze atrybutów badań ilościowych i jakościowych pod kątem ich:

– zadań i celów,
– podejścia badacza,
– sposobów ich przeprowadzania,
– roli badacza,
– charakteru wyników.

---

[133] M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002, s. 29.

[134] W. Kościesza-Jaworski, *Badania ilościowe*, Marketing w Praktyce, Lipiec-Sierpień, 1998, nr 4, s. 42-44.

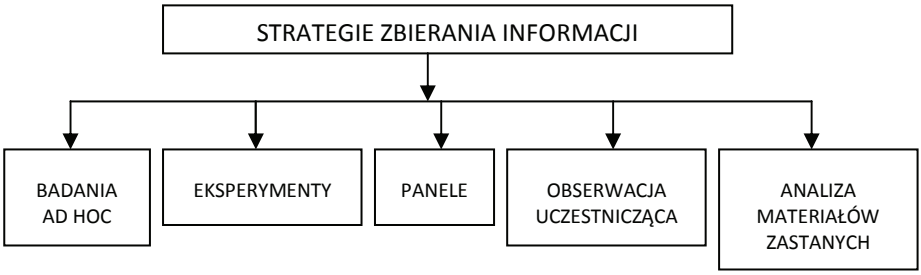
[135] E. Babbie, *op. cit.*, s. 49.

[136] A. Fazlagić, *Jakościowe i ilościowe metody pomiaru kapitału intelektualnego,* Problemy Jakości, 2005, nr 9, s. 5.

Próbując skrótowo ująć różnice między nimi, w świetle zadań empirycznych stojących przed badaczem, najkrócej można ją podsumować, zwracając uwagę na to, że:

– badania jakościowe pomagają odpowiedzieć na pytanie „co i dlaczego", a poszukiwania ilościowe dają odpowiedź na zagadkę „ile",
– wyniki w badaniach ilościowych można generalizować na populację – w jakościowych nie można,
– scenariusz pracy naukowca w badaniach jakościowych ma charakter dynamiczny, elastyczny, natomiast w badaniach ilościowych stały, ustrukturyzowany,
– w badaniach jakościowych moderator musi być bardzo ostrożny w trakcie zadawania pytań i stymulowania dyskusji, ponieważ może to mieć negatywny wpływ na biorące w badaniach osoby (mogą one się zamknąć, zboczyć z tematu itp.), natomiast w badaniach ilościowych badacz ma mały wpływ na badanych, pod warunkiem że trzyma się zagadnień z kwestionariusza;
– interpretacja informacji uzyskanych w badaniach jakościowych ma charakter bardziej subiektywny niż w badaniach ilościowych.

Chcąc zaliczyć metody badań ilościowych i jakościowych do określonej strategii zbierania informacji, można podzielić je na pięć grup (rys. 9).



Rys. 9. Strategie zbierania informacji z podziałem na strategie uzyskiwania informacji

Źródło: opracowanie na podstawie W. Kościesza-Jaworski, *Badania ilościowe* ..., s. 41.

Tabela 6. Porównanie badań jakościowych i badań ilościowych

BADANIA JAKOŚCIOWE	BADANIA ILOŚCIOWE
Zadania, cele	
● Odpowiedź na pytanie ,,dlaczego?"	● Odpowiedź na pytanie ,,ile?"
● Zrozumienie zachowania jednostki zgodnie z jej układem odniesienia	● Poszukiwanie faktów i przypadków zjawisk bez większego zainteresowania subiektywnym zachowaniem jednostki
● Zorientowanie się na odkrycia; eksploracyjne, ekspansywne	● Zorientowanie na weryfikacje; potwierdzające, podsumowujące
Podejście	
● Emic–interpretacyjne	● Etic–pozytywistyczne
● Nacisk położony na interpretacje zjawisk	● Nacisk położony na wyniki liczbowe
● Fenomenologiczny charakter	● Logiczno-pozytywistyczny charakter
● Subiektywne podejście	● Obiektywne podejście
● Zorientowanie na proces	● Zorientowanie na wynik
● Podejście historyczne (całościowe)	● Podejście partykularne, atomistyczne
Metody	
● Jakościowe	● Ilościowe
● Naturalny i niestrukturalizowany pomiar	● Kontrolowany i wystandaryzowany pomiar
● Przeprowadzane na małych próbach	● Przeprowadzane na wielkich próbach
● Zastosowanie sondujących pytań	● Ograniczone sondowanie
● Otwarte, dynamiczne, elastyczne	● Ustrukturalizowane
● Więcej błędów próby, mniej błędów niewynikających z próby	● Więcej błędów niewynikających z próby, mniej błędów próby
● Niemożliwość prognozowania	● Możliwość prognozowania
● Czynna, kreatywna rola respondenta	● Bierna, odtwórcza rola respondenta
Rola badacza	
● Badacz wewnątrz procesu, bezpośredni kontakt ze źródłem danych	● Perspektywa badacza z zewnątrz, ograniczony kontakt ze źródłem danych
● Konieczne doświadczenie, interdyscyplinarne przygotowanie i specjalne predyspozycje badacza	● Mniejsze wymagania, stąd większe ryzyko błędu ankietera i/lub badacza
● Mniejszy zespół badawczy – skrócenie kanału informacyjnego, mniejsze ryzyko zniekształcenia informacji	● Większy zespół badawczy – wydłużenie kanału informacyjnego, większe ryzyko zniekształcenia informacji
Wyniki	
● Mniej danych, ale dane dokładniejsze, głębsze	● Więcej danych, ale dane powierzchniowe
● Dane bardziej trafne	● Dane bardziej rzetelne
● Niereprezentatywne, wnioski nieuogólnione	● Reprezentatywne, wnioski uogólniane
● Rezultaty przedstawione w kategoriach jakościowych	● Rezultaty przedstawiane w kategoriach ilościowych
● Związki między czynnikami identyfikowane bezpośrednio, np. wpływ czynników na decyzję o zakupie	● Związki miedzy czynnikami identyfikowane pośrednio, np. korelacje
● Dane trudne do porównania	● Dane umożliwiające porównanie

Źródło: A.M. Nikodemska-Wołowik, *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 32-33.

Krótka ich charakterystyka wygląda następująco:

– badania ad hoc – są to jednorazowe badania podejmowane w celu zyskania odpowiedzi na konkretne pytania dotyczące rynku – percepcja marki, testy konceptów, testy cenowe itd;
– eksperymenty – polegają na stawianiu badanych w jakiejś fikcyjnej, sztucznie skonstruowanej sytuacji, zwykle stymulującej zmiany warunków rynkowych i rejestrowaniu reakcji uczestników,
– panele – polegają na systematycznej obserwacji punktów sprzedaży lub zachowań gospodarstw domowych,
– obserwacja uczestnicząca – polega tym, że np. ankieter udaje klienta i rejestruje zachowanie sprzedawcy (*mystery shopping*),
– analiza materiałów zastanych – polega na analizowaniu informacji pochodzących z materiałów OBOP (np. sondaży), danych GUS, publikacji prasowych lub innych wyspecjalizowanych instytucji (*desk research*).

Jednakże uzyskane dane z badań *ad hoc* i eksperymentów, według W. Kościeszy-Jaworskiego, mają charakter ilościowy, a pozostałe mogą mieć i ilościowy, i jakościowy[137].

Podział ten częściowo pokrywa się z treścią tabeli 7, w której przedstawiono metody badawcze wykorzystywane przez największe agencje badawcze w Polsce.

W przypadku badań jakościowych nie ujęto tam, zaliczanego czasami[138] do metod jakościowych studium przypadku (*case study*) oraz technik projekcyjnych (głównie wspomagających badania marketingowe). Metody pomiaru wtórnego uwzględniono, lecz z zaznaczeniem, że znajdują one zastosowanie przede wszystkim w badaniach socjologicznych i psychologicznych, a rzadziej w marketingu[139].

Metody ilościowe i jakościowe uzupełniają się i w celu realizacji zadania badawczego należy je umiejętnie łączyć, żeby na zasadzie efektu synergii uzyskać wyczerpujące, niewykluczające się wzajemnie dane.

---

[137] *Ibidem*, s. 41.

[138] D.A. Aaker, V. Kumar, G. S. Day, *Marketing Research*, John Wiley & Sons, New York 1995, s. 187, za: A. M. Nikodemska-Wołowik, *op.cit.*, s. 37.

[139] *Ibidem*, s. 36.

Tabela 7. Typy badań marketingowych i metody badawcze stosowane przez największe agencje badawcze w Polsce

Typy badań, metody badawcze
BADANIA ILOŚCIOWE *AD HOC*: ● pocztowe ● CATI ● inne telefoniczne ● inne elektroniczne (internet, faks) ● wywiady kwestionariuszowe (*face-to-face*) na ulicy ● wywiady kwestionariuszowe (*face-to-face*) w domu, inne ● *mystery shopping*
BADANIA JAKOŚCIOWE: **1. Pomiar pierwotny bezpośredni:** ● FGI (zogniskowane wywiady i dyskusje grupowe)* ● IDI (indywidualne wywiady pogłębione)* ● obserwacja uczestnicząca ● metody grupowe (oprócz wywiadów) **2. Pomiar wtórny:** ● zbieranie danych zewnętrznych ● studiowanie dokumentów osobistych
BADANIA SYNDYKATOWE ● panele konsumenckie ● badania detalicznych sieci sprzedaży typu *retail audit* ● telemetria ● badania słuchalności radia ● badania prasowe ● monitoring reklam (*trackings & brands measures*)
OMNIBUSY

Objaśnienia:

– podział badań jakościowych według A.M. Nikodemskiej-Wołowik, a w tym, metody oznaczone „*" reprezentują treść z artykułu J. Galickiego.

Źródło: opracowanie na podstawie J. Garlicki, *Rynek badań marketingowych w Polsce,* Marketing i Rynek, 2001, nr 10, s. 31; A. M. Nikodemska-Wołowik, *Jakościowe badania* ..., s. 36.

2.2. METODY POMIARU SATYSFAKCJI KLIENTA

Pierwsze badania, których celem był pomiar zadowolenia klienta, wykonano pod koniec lat 70. XX w. Skupiały się one na operacjonalizacji zagadnienia satysfakcji klienta i zmiennych ją powodujących. W połowie lat 80. skupiono się nad udoskonalaniem konstrukcji i implementacji strategii zaprojektowanych do

optymalizacji zadowolenia, zgodnie z pracami V. Zeithaml, L. Berry'ego i A. Parasuramana.

Można zaryzykować stwierdzenie, że naukowcy ci wnieśli największy wkład w rozwój ogólnej teorii jakości usług. Ich dyskusja o zadowoleniu, jakości usług i oczekiwaniach klienta to jedna z pierwszych prób operacjonalizacji zadowolenia w kontekście teoretycznym. Zauważyli oni, że odpowiedni stosunek postrzegania otrzymanego dobra do oczekiwań klienta na jego temat jest kluczowy do utrzymania zadowolonych klientów. Kilka lat później V. Zeithaml, L. Berry i A. Parasuraman opublikowali kolejne prace, skupiając się bardziej szczegółowo na psychologicznych aspektach jakości usług. Ich skala SERVQUAL jest uważana za jeden z pierwszych kroków do operacjonalizacji konstrukcji zadowolenia klienta[140].

W literaturze marketingowej często spotyka się zwroty *customer satisfaction research* (badanie satysfakcji klientów) i *customer satisfaction measurement* (pomiar satysfakcji klientów). Według słownika języka polskiego „badanie" to prace zmierzające do poznania czegoś za pomocą analizy naukowej[141], natomiast „pomiar" to ustalenie miary określonej wielkości fizycznej, mierzenie, wynik mierzenia[142]. Innym określeniem dla zwrotu „pomiar satysfakcji klientów", zgodnie z normą ISO 9001, w której funkcjonuje zwrot „organizacja powinna monitorować..."[143], byłoby „monitorowanie poziomu satysfakcji klientów", jednakże monitorowanie jest procesem powtarzalnym, a pomiar nim być nie musi.

Z kolei metody pomiaru zadowolenia zazwyczaj zawierają w sobie pierwiastek odkrywczy, zatem nie byłoby błędem nazywać je metodami badań satysfakcji klienta, jednakże zwrot „metody pomiaru satysfakcji klientów" wydaje się tak powszechny, że dywagacje takie mają charakter bardziej semantyczny.

Można stwierdzić, że *badanie satysfakcji* to termin szerszy niż jej *pomiar*, ponieważ nawiązuje do wielu aspektów zadowolenia.

Kompletny proces pomiaru satysfakcji klienta obejmuje:

1) analizę wyników pomiaru wartości dla klienta[144],
2) określenie ważności poszczególnych wyznaczników wartości dla klienta,

---

[140] D.R. Allen, *Customer Satisfaction Research Management: A Comprehensive Guide to Integrating Customer Loyalty and Satisfaction Metrics in the Management of Complex Organizations*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin 2004, s. 2.

[141] *Słownik języka polskiego*, tom 1, pod red. M. Szymczaka, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1978, s. 110.

[142] *Słownik języka polskiego,* tom 2, pod red. M. Szymczaka Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1978, s. 793.

[143] PN-EN ISO 9001:2001, Systemy zarządzania jakością – Wymagania, s. 41.

[144] Zob. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, *op. cit.*, s. 220.

3) przeprowadzenie właściwego badania satysfakcji konsumentów,
4) analizę danych pochodzących z badania satysfakcji,
5) określenie przyczyn sił i słabości przedsiębiorstwa w satysfakcjonowaniu klientów.

Proces ten zrealizować można za pomocą metod podzielonych w literaturze według wielu kryteriów. Można wyróżnić trzy grupy skupiające:
– metody bezpośrednie i pośrednie,
– metody pomiaru skierowane na obiekt i na osobę,
– metody pomiaru od stosunkowo prymitywnych do najbardziej wyrafinowanych.

Każda z wymienionych grup obejmuje kilka lub kilkanaście metod pomiaru satysfakcji klienta. Wybór metody, jaką należy zastosować, zależy od kilku czynników[145]:
– szczegółowego problemu badawczego (tzn. czego naprawdę firma chce się dowiedzieć),
– rodzaju oferowanego wyrobu (np. czy jest to produkt, czy usługa),
– rodzaju odbiorcy (klient indywidualny, instytucjonalny).

W pierwszej grupie metod pomiaru satysfakcji R. Haffer skupia **metody bezpośrednie i pośrednie**[146]. Bezpośrednie mierzą percepcję klientów w odniesieniu do tego, jak dobrze przedsiębiorstwo dostarcza im pożądaną wartość w produkcie. Metody pośrednie omijają opinię konsumentów, mierząc różne wyznaczniki satysfakcji odzwierciedlające zazwyczaj ich zachowania na rynku, np. dotyczące informacji o klientach, którzy dokonali powtórnych zakupów u danego dostawcy.

Do **metod bezpośrednich** zaliczono:
– systemy skarg i sugestii (pisemnych i werbalnych),
– technikę wypadków krytycznych,
– badania ankietowe klientów,
– zogniskowane grupy dyskusyjne (*focus groups*) i grupy użytkowników (*user groups*),
– wywiady telefoniczne lub osobiste menedżerów z klientami,
– analizę utraty klientów,
– badanie „jakości" pracowników.

Nie bez przyczyny metoda **systemów skarg i sugestii (pisemnych i werbalnych)** jest wymieniona jako pierwsza. Pomimo że nadal jeszcze w Polsce skargi i zażalenia kojarzą się konsumentom z zeszytem na sznurku, którego nikt nie traktuje zbyt poważnie, to systemy skarg i zażaleń są bardzo ważną metodą

[145] L. Nieżurawski, A. Kobylański, B. Pawłowska, *op. cit.,* s. 10.
[146] Podział metod bezpośrednich i pośrednich za: R. Haffer, *op. cit.,* s. 293-308.

komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Tradycyjnie klienci mogą składać skargi i reklamacje pocztą, osobiście u producenta, a ostatnio coraz częściej pocztą elektroniczną lub poprzez bezpłatne linie telefoniczne. Wszystkie napływające dane powinny być zbierane w postaci baz danych. Najważniejsza jednak w procesie rozpatrywania skarg i reklamacji jest szybka reakcja na problem klienta (nieważne, czy go satysfakcjonująca, czy też nie). Ważne jest zainteresowanie klientem.

Ze złożonych skarg i sugestii przedsiębiorstwo może czerpać wiedzę o oczekiwaniach klientów. Firmy wykorzystują skargi jako źródło informacji na temat tego, co warto poprawić w ofercie rynkowej. Japończycy jako pierwsi zauważyli, że w skargach zawarty jest bardzo atrakcyjny dla firmy aspekt – bezpłatna informacja o upodobaniach klientów[147].

Autorem **techniki wypadków krytycznych** jest psycholog J.C. Flanagan, który opracował ją w latach 50. XX w. i opublikował pod nazwą *Critical Incident Technique*. Może ona być wykorzystywana szerzej do badań psychologiczno-socjologicznych, ale może też posłużyć do pomiaru zadowolenia klientów. Niektórzy badacze zaliczają ją do metod pomiaru jakości usług[148], co ma swoje uzasadnienie, jeśli mierzy się postrzeganą jakość usług. Badanie metodą techniki wypadków krytycznych polega na zebraniu od klientów dokładnych opisów tylko niektórych zdarzeń, szczególnie ważnych, które nastąpiły podczas ich kontaktów z firmą w trakcie realizacji usług, a jednocześnie wywołały u nich wyraźne poczucie satysfakcji albo przeciwnie – dyssatysfakcji[149]. Rozpoznając zdarzenia najważniejsze dla klienta, tym samym rozpoznaje się najważniejsze elementy świadczonej usługi. Metoda zakłada, że klient ocenia świadczone usługi przez szczególne zdarzenia i to stanowi o jego decyzjach odnośnie kolejnych zakupów usług oraz ma zdecydowanie większe znaczenie od normalnych rutynowych operacji, które nie wryły się w świadomość klienta[150].

---

147 A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.

148 Zob. T. Corejowa, S. Borkowski, *Instrumenty rozwiązywania problemów w zarządzaniu,* Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2004.

149 W. Urban, *Instrumenty oceny jakości usług,* [w:] *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem,* pod red. W. Kowalczewskiego, J. Nazarki, Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 123.

150 M. Rehker, *Informacja marketingowa jako czynnik sukcesu usługodawców finansowych działających w segmencie klientów detalicznych. Część II – Zorientowane na zysk zarządzanie jakością,* Bank i Kredyt, 2004, nr 7, s. 59.

Dzięki połączeniu tej techniki z graficzną prezentacją różnych procesów, często zwaną projektowaniem (*blueprint*) lub mapą usług (*service mapping*), każdy punkt interakcji z klientem może być zanalizowany i przeprojektowany.

Badania ankietowe klientów[151] bazują na kwestionariuszu. Wykonywane profesjonalnie, powinny być prowadzone okresowo, żeby wychwycić trendy zmian w opinii[152] pytanych klientów. Umożliwiają uzyskanie danych o charakterze jakościowym i ilościowym (najczęściej).

Badania ankietowe pozwalają, między innymi, oszacować stopień satysfakcji klienta z rozbiciem na poszczególne cechy (atrybuty) i konsekwencje użycia konsumowanego produktu, a więc wyznaczniki wartości dla klienta, oraz oceniać stopień własnego spełnienia kryteriów oczekiwanych przez klientów. Do tego celu służy macierz ważności/stopnia osiągnięcia kryterium J. Martalla i J. Jamesa. Pozwala ona graficznie zaprezentować ważność danego kryterium oceny (wyznacznika wartości) produktu przedsiębiorstwa dla klientów oraz stopień sprostania ich wymaganiom przez przedsiębiorstwo ze względu na poszczególne atrybuty produktu, a zatem pokazuje, gdzie wymagane są usprawnienia oraz gdzie zużywa się za dużo (lub za mało) zasobów dla stworzenia odpowiedniej wartości dla klienta.

Badania ankietowe mogą mieć charakter bezpośredni lub pośredni, nawiązujący do podziału pytań na zamknięte lub otwarte. Bezpośrednie polegają na zadawaniu pytań zamkniętych wprost (np. „Czy brak dostępu do obsługi rachunku bankowego przez internet spowodowałby Pani/Pana spadek zainteresowania ofertą banku?"), co zmusza respondenta do udzielenia konkretnej odpowiedzi (np. „tak" lub „nie").

W badaniu typu pośredniego odpowiedź na zadane pytanie otwarte może natomiast przybrać postać ogólnej wypowiedzi (np. na pytanie „Jakie według Pani/Pana potrzeby w zakresie obsługi finansowej mają klienci zamożni?" odpowiedź może brzmieć: "Myślę, że ich główne potrzeby to możliwość dokonywania transakcji bezgotówkowych za pomocą kart płatniczych oraz przelewów przez internet, a także kredytowania siebie i mieszkania")[153].

---

[151] Podział badań ankietowych szeroko prezentuje m.in.: S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2003, s. 179.

[152] Zobacz uwagi na temat sposobów prowadzenia badań ankietowych zadowolenia w: M. Salerno-Kochan, *Uwagi do sposobu przeprowadzania badań ankietowych jako źródła pozyskiwania informacji o zadowoleniu klienta*, [w:] *Klient w organizacji...*, *op. cit.*, s. 320-322.

[153] A. Borkowska, A. Pawłowska, *Wywiad osobisty i telefoniczny w badaniu specyfiki zachowań zamożnych klientów usług bankowych*, [w:] *Marketingowe badania ...*, *op. cit.*, s. 113.

Jednym z najpopularniejszych narzędzi wykorzystywanych w badaniach ankietowych jest kwestionariusz ankiety pocztowej, który bywa czasami zbyt często stosowany z racji nieuzasadnionej świadomości wielu badaczy, że jest to narzędzie, z którym prawie każdy miał styczność lub o nim słyszał, a zatem jest najlepsze[154].

Zogniskowane grupy dyskusyjne[155] (*focus groups*) **i grupy użytkowników** (*user groups*) służą gromadzeniu informacji jakościowych. Mechanizm ich działania polega na tym, że zainteresowany podmiot zbiera grupę od kilku do kilkunastu osób w celu przedyskutowania ich doświadczeń związanych z produktem pod kierunkiem moderatora (który jest równocześnie odpowiedzialny za badanie i wyciąganie wniosków). Moderator skupia uwagę uczestników na wskazanych przez nich zagadnieniach i stara się, wykorzystując między innymi efekt synergii, przeanalizować dogłębnie problem i wskazać kierunki usprawnień. Zadanie moderatora nie polega na tym, by ,,odpytywać" czy „przesłuchiwać" badanych, lecz na stymulowaniu dyskusji. Uczestnikami grup dyskusyjnych są najczęściej pracownicy lub klienci firmy. Uczestnikami grup użytkowników są konsumenci finalni produktów trwałego użytku.

Raport z badania wykonanego metodą dyskusji grupowej składa się z dwóch zasadniczych części[156]:

1) część pierwsza to formalny opis badania – zawiera informacje o miejscu i czasie badania, opis badanych grup oraz krótką charakterystykę zachowania respondentów. Dla każdej grupy należy podać liczbę, wiek, płeć uczestników oraz określić kryterium, które różni ją od innych grup, np. grupa I – matki dzieci 3-10 lat, regularnie kupujące czekoladki, grupa II – matki dzieci 3-10 lat, okazjonalnie kupujące czekoladki. Charakterystyka zachowań respondentów powinna uwzględniać ich aktywność, stosunek do problemu, do wypowiedzi, nawiązywanie kontaktu z grupą i współpracę;
2) część druga to właściwa analiza wyników – powinny zostać w niej przedstawione wszystkie problemy poruszane w dyskusji; najlepiej zgodnie z kolejnością ustaloną w przewodniku do badania.

---

[154] Wskazówki, kiedy należy przeprowadzać badania ankietowe pocztą, zawarto m.in. w: Th.W. Mangione, *Ankietowanie pocztowe w badaniach marketingowych i socjologicznych*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999, s. 13.

[155] Równie popularną, chociaż nie do końca oddającą istotę tych badań, jest nazwa „zogniskowane wywiady grupowe". Słowo „wywiad" może sugerować, że prowadzący kładzie nacisk na układanie pytań, a nie na pobudzanie uczestników do dyskusji – a to jest w tej metodzie najważniejsze.

[156] J. Odorzyńska-Kondek, *Zasady i sposób analizy wyników badania przeprowadzonego metodą grupowego wywiadu zogniskowanego (FGI)*, [w:] *Marketingowe badania* ..., *op. cit.*, s. 200.

W badaniach rynkowych metoda ta zrobiła zawrotną karierę i cieszy się dużym uznaniem[157].

Wywiady telefoniczne lub osobiste menedżerów z klientami służą do zbierania informacji jakościowych. Stosowane są zazwyczaj w dwóch formach: w pierwszym przypadku powodem zainteresowania jest skarga, reklamacja klienta, w drugim wywiad jest okresową standardową formą badania zadowolenia klientów. Obie formy oprócz stwierdzenia faktu zadowolenia lub niezadowolenia klienta mają na celu bardziej dogłębne, niż w przypadku omówionych już metod bezpośrednich, znalezienie przyczyn niezadowolenia, ustalenie, jakich aspektów dotyczy oraz uzgodnienie, jak firma może najskuteczniej zrekompensować niezadowolenie klienta. Strony wywiadu rozmawiające w małej grupie osób są bardziej zrelaksowane niż np. w grupach dyskusyjnych, a przez to ich wypowiedzi są bardziej szczere niż w obecności zbyt wielu świadków. Wywiady takie, z racji podmiotu je przeprowadzającego, są bardzo kosztowne dla firmy, ale pozwalają zwrócić uwagę menedżerów na problemy często niedostrzegane z perspektywy zajmowanego stanowiska.

Analiza utraty klientów polega na liczeniu i docieraniu do utraconych klientów. Ma dwie zasadnicze wady, które często zniechęcają firmy do jej stosowania: pierwsza związana jest z trudem ustalenia, kto jest klientem, który zrezygnował już z konsumowania produktów, druga wynika z samego faktu rozmowy z taką osobą (może ona czuć się na przykład niezadowolona, że firma, z której produktów zrezygnowała, ją „nęka"). Jednakże trudy takich rozmów często się zwracają, gdyż pozwalają podjąć działania pomagające nie tracić klientów w przyszłości.

Badanie „jakości" pracowników opiera się na sondażu klientów (wewnętrznych i zewnętrznych), pozwala ustalić, gdzie występują problemy w jakości ich obsługi. Powodem niezadowolenia klienta (zewnętrznego) jest najczęściej zła obsługa zaoferowana przez klienta wewnętrznego (czyli pracownika), zatem twórcy metody badania „jakości" pracowników wychodzą z założenia, że zła obsługa przyczynia się do niezadowolenia klientów.

Ocena zadowolenia pracowników może być także prowadzona w zakresie następujących aspektów:

– warunki i bezpieczeństwo pracy,
– wspólne ustalanie celów i pomiar stopnia ich osiągania,
– podnoszenie poziomu wykształcenia i świadomości (delegowanie na szkolenia),
– świadczenia socjalne,

[157] Obszernie tematykę wywiadów grupowych opisuje D. Maison w: D. Maison, *Zogniskowane wywiady grupowe,* Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001.

– przekazywanie uprawnień np. do podejmowania autonomicznych decyzji,
– świadomość i zaangażowanie w realizację misji, polityki jakości, wartości, celów oraz strategii,
– wynagradzanie i premiowanie pracowników,
– ocena pracowników przez przełożonych,
– oceny kierownictwa, atmosfery w firmie,
– oceny komunikacji wewnętrznej.

Źródłami informacji na ten temat mogą być ankiety przeprowadzane wśród pracowników, opinie wyrażane bezpośrednio przez pracowników lub grupy reprezentujące ich interesy (np. związki zawodowe), wskaźniki fluktuacji kadr itp. Przy zbieraniu informacji można też posłużyć się kartami uwag, kwestionariuszami lub wywiadami osobistymi[158].

Do **metod pośrednich** zaliczono:
– pozorne zakupy (*ghost shopping, mystery shopping*),
– powtórnych klientów (*repeat customers*),
– benchmarking zewnętrzny (konkurencyjny) i wewnętrzny,
– trendy sprzedaży, trendy udziału w rynku, trendy zwrotu z inwestycji,
– raporty pracowników pierwszego kontaktu z klientami i serwisu,
– raporty stowarzyszeń przemysłowych.

Pozorne zakupy (*ghost shopping, mystery shopping*)[159] są metodą badania jakości, która powstała jako odpowiednik badań ankietowych konsumentów. Dokonując konsumenckiej oceny jakości, nie można wyeliminować z tego procesu klienta. Jednak ankietowanie klientów ma wiele wad i często pozwala na ocenę jedynie chwilowych odczuć, nie dając obrazu faktycznej jakości usługi. W omawianej metodzie miejsce klienta zajął wykwalifikowany ankieter, który korzysta z usług tak jak zwykły klient, a następnie wypełnia ankietę, oceniając poszczególne aspekty usługi. W ten sposób zostają wyeliminowane dwie najczęstsze przyczyny zafałszowania wyników – pracownik nie wie, że jest badany, więc nie stara się wypaść lepiej niż zwykle. Ograniczona do minimum zostaje także zmienność wynikająca z subiektywności klienta – tajemniczy klient jest zawsze obiektywny i zawsze ten sam (lub zawsze tak samo przeszkolony),

[158] J. Szymczak, M. Urbaniak, *Pomiar zadowolenia zainteresowanych stron jako element doskonalenia systemu zarządzania* [w:] *Narzędzia jakości w doskonaleniu i zarządzaniu jakością*, pod red. T. Sikory, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 38.

[159] Inne spotykane angielskie nazwy to *secret shopping, mystery customers, spotters, anonymous audits, virtual customers, silent shoppers*. Określenia polskie na ten typ badania to np. tajne wizyty, tajemniczy klient, klient *incognito*.

a fakt, że nie jest osobiście zainteresowany usługą, powoduje, że może nie kierować się emocjami, lecz faktami[160].

A. Finn i U. Kayande, porównując wyniki badania *mystery shopping* i badania SERVQUAL dla tych samych punktów obsługi, wykazali, że audytor jest w stanie dokładniej ocenić obiektywnie elementy świadczenia usługi niż rzeczywiści klienci[161].

Badanie metodą **powtórnych klientów** (*repeat customers*) polega na mierzeniu udziału klientów dokonujących powtórnych zakupów wśród ogółu nabywców. Przyjmuje się założenie, że klient kupujący ponownie jest usatysfakcjonowany zarówno produktem, jak i obsługą. Kontrola zmian w czasie wskaźnika poziomu satysfakcji, bazującego na wyżej wymienionych danych, umożliwia szybkie reakcje na niekorzystne zmiany, czyli zmniejszanie się liczby kupujących ponownie wśród ogółu klientów.

Benchmarking, czyli przyrównywanie się do najlepszych, jest dosyć popularną metodą pośredniego mierzenia poziomu satysfakcji. Jest ona jednak bardzo trudna z powodu kłopotów ze zdobywaniem informacji o firmach-liderach, które czasami niechętnie ujawniają powody swojego prymatu w zadowalaniu klientów. **Benchmarking zewnętrzny (konkurencyjny)** związany jest z analizą i porównywaniem sposobów działania stosowanych przez daną firmę i jej najważniejszych konkurentów. **Benchmarking wewnętrzny** obejmuje analizę i porównanie metod oraz sposobów postępowania w obrębie własnego przedsiębiorstwa lub w tej samej sieci przedsiębiorstw. Benchmarking wewnętrzny jest prostszy niż zewnętrzny, a ponadto wzorowe centra zysków, najlepsze oddziały, działy lub stanowiska pracy stanowią dobry przykład dla innych pracowników.

Analiza **trendów sprzedaży, udziału w rynku, zwrotu z inwestycji** pozwala oszacować satysfakcję klientów na podstawie danych pochodzących głównie z działów finansowych. Jeśli wzrasta sprzedaż (czyli przychody), a przez to szybciej zwracają się koszty inwestycji i firma zwiększa udział w rynku, to można domniemywać, że wzrasta satysfakcja klientów. Oczywiście firma nie może polegać tylko na takich danych, gdyż mogą się zdarzyć okresowe nieprzewidziane wcześniej wahania popytu, które mogą nasunąć mylny wniosek, iż satysfakcja konsumentów wzrasta.

Raporty pracowników pierwszego kontaktu z klientami i serwisu bazują na raportach tworzonych przez pracowników będących najbliżej klienta, najlepiej znających krytyczne uwagi klientów i przyczyny ewentualnych reklamacji.

---

[160] J. Dziadowiec, *Mystery Shopping – metoda oceny i doskonalenia jakości usług,* Problemy Jakości, 2004, nr 10, s. 24.

[161] A. Finn, U. Kayandé, *Unmasking a phantom: A Psychometric Assessment of Mystery Shopping*, Journal of Retailing, 1999, no. 2, s. 195-217.

Stowarzyszenia branżowe w różnych krajach prowadzą badania, których celem jest ustalenie wskaźników satysfakcji dla danego sektora czy całego kraju. Uzyskane wyniki pozwalają firmom wyciągać wnioski, np. związane z trendami w konsumpcji, przyczynami tych zmian itp.

Stosowanie metod o charakterze bezpośrednim wymaga większego zaangażowania przedsiębiorstwa niż w przypadku metod pośrednich, ale umożliwia lepsze poznanie odczuć klientów oraz ich konsekwencji rynkowych, zatem bezpośredni pomiar zawsze musi być nadrzędny w stosunku do pośredniego.

Druga grupa, zebrana przez W. Schneidera, przedstawia metody pomiaru satysfakcji **skierowane na obiekt lub osobę,** czyli podzielone według punktów pomiarowych uwzględniających kierunek działań[162].

Metody skierowane na obiekt (stosowane najczęściej) uwzględniają wielkości niebazujące na ocenie klienta, lecz nawiązują do danego przedsiębiorstwa. Należą do nich:

– analiza udziału w rynku,
– analiza wielkości sprzedaży (obrotu),
– analiza lojalności klienta,
– ocena reklamacji i przypadków gwarancyjnych (badanie skarg i zażaleń),
– kontrola jakości (np. *mystery shopping/silent shopping* czyli zakupy testowe),
– metoda TRI*M i BASES (firmy Infratest Burke).

Poniżej przedstawiono metody nieopisane lub opisane wcześniej tylko częściowo.

Analiza lojalności klienta opiera się na założeniu, że zadowoleni klienci zachowują się lojalnie, a niezadowoleni odchodzą. Zależność ta nie występuje zawsze, ponieważ niektórzy klienci pomimo zadowolenia chcieliby kupić inny produkt (tzw. *Variety-Seeking*), a z kolei inni, mimo że są niezadowoleni, nie odchodzą, gdyż nie mogą. Zostają oni „przywiązani do firmy" przez specyficzne prawne, ekonomiczne, techniczne instrumenty, np.: minimalny okres obowiązywania umowy, atrakcyjne rabaty, utrudnienia techniczne powodujące, że rezygnacja z niektórych usług jest zbyt kosztowna. Analiza lojalności bazuje na wcześniej opisanej analizie utraty klientów składającej się z 4 etapów: (1) szacowanie liczby utraconych klientów, (2) ustalenie powodów odejścia do konkurentów, (3) wycena strat na bazie poprzednich dwóch etapów, (4) oszacowanie, czy opłaca się zatrzymywać klientów, którzy odeszli.

Metoda TRI*M jest jedną z najczęściej stosowanych z firmach działających w rozwiniętej gospodarce rynkowej[163].

---

[162] W. Schneider, *op. cit.*, s. 58-81.

[163] S. Smyczek, *Badanie lojalności..., op. cit.*, s. 97.

Badanie polega na wykorzystaniu kwestionariusza ankiety do pomiaru relacji z klientami, jak również z innymi grupami interesu. Kwestionariusz ankiety zawiera cztery grupy zestandaryzowanych pytań dotyczących:

– ogólnej oceny firmy przez klientów,
– skłonności klientów do rekomendowania firmy,
– intencji podtrzymywania w przyszłości relacji z daną firmą,
– poziomu korzyści czerpanych ze współpracy z daną firmą, a nie z jej konkurentem[164].

Została opracowana przez dr. Joachima Schariotha i jego zespół z Infratest Burke w Monachium. Metoda TRI*M (nazwa pochodzi od 3 słów: *management, monitoring, measurement*) służy do badania, mierzenia i monitorowania zadowolenia klientów z produktu i usługi oraz zarządzania zadowoleniem w celu utrzymania klientów.

Metoda TRI*M wykorzystuje dwa podstawowe narzędzia: indeks TRI*M i mapę TRI*M. Indeks TRI*M (Indeks Zadowolenia Konsumenta) jest miarą jakości związku między firmą (lub jej oddziałami, departamentami) a klientem. Pomiaru dokonuje się okresowo, aby sprawdzić, czy stosowana strategia osiąga zamierzony skutek, czy też wymaga zmiany.

Drugim elementem jest mapa TRI*M (*TRI*M grid*), na której w prosty sposób zostaje przedstawione położenie atrybutów produktu i usługi w trzech wymiarach: (1) deklarowana przez klientów ważność poszczególnych atrybutów produktu i usługi, (2) faktyczna ważność tych atrybutów, (3) poziom zadowolenia klientów z poszczególnych atrybutów.

Wynikiem analizy metodą TRI*M jest tzw. indeks TRI*M, czyli ilościowa miara zadowolenia i przywiązania klientów, wyrażona za pomocą jednej liczby[165].

Metoda BASES jest najczęściej na świecie wykorzystywanym systemem symulowanych testów rynkowych, opartym na wieloletnich doświadczeniach i gromadzeniu informacji na temat wszystkich głównych dóbr konsumpcyjnych. W celu generowania prognoz wolumenu sprzedaży BASES łączy informacje na temat postaw konsumentów ze szczegółowymi planami marketingowymi. Wolumen sprzedaży prognozuje się przy założeniu różnych hipotez zawartych w planie marketingowym. Według danych firmy Infratest Burke wolumen rocznej sprzedaży szacowany metodą BASES w ciągu 3 lat od wprowadzenia produktu cieszy się wyjątkową trafnością prognoz – ponad 70% wszystkich

---

[164] J. Scharioth, Ch. Zuber, *Stakeholder Management International*, Infratest Burke Wirkschaftsforschung, March 1998, za: S. Smyczek, *Badanie lojalności...*, *op. cit.*, s. 97.

[165] *Ibidem*, s. 97.

prognoz odchyla się od faktycznej sprzedaży o mniej niż 10%. Możliwości symulacyjne BASES wspomagają optymalizację planów marketingowych.

Według szacunków, w Europie Zachodniej ponad 50% badań zadowolenia klienta i wolumenu rynku wykonuje się przy wykorzystaniu dwóch omówionych powyżej metod[166].

Metody pomiaru skierowane na osobę nawiązują bezpośrednio do oceny dokonywanej przez klienta za pomocą różnorakich form badań ankietowych. Ich kierunek może być **zorientowany na zdarzenie** – wykorzystuje się wtedy opisaną już metodę krytycznych zdarzeń – pozytywnych lub negatywnych doświadczeń związanych z przedsiębiorstwem.

Natomiast badania **opierające się na właściwości** polegają na tym, że klient ocenia produkt lub przedsiębiorstwo jako całość (pomiar jednowymiarowy) lub konkretne właściwości produktów (pomiar wielowymiarowy) za pomocą skal ratingowych z wykorzystaniem ankiet. Pomiar jednowymiarowy może polegać na tym, że klientowi wyjeżdżającemu z hotelu zadaje się jedno pytanie np. „Czy jest Pan zadowolony z usług? Podaj ocenę w skali od 1 (całkowicie niezadowolony) do 6 (bardzo zadowolony)". W przypadku pomiaru wielowymiarowego ta sama ankieta mogłaby być powiększona o elementy usług hotelarskich, które klient ma ocenić (recepcja, pokój, restauracja itp.).

Podobnie jak w przypadku pierwszej grupy zebranych metod, W. Schneider podkreśla, że nie należy ograniczać się do stosowania jednego sposobu pomiaru satysfakcji, lecz łączyć różne metody. Zaznacza ponadto, iż pomiar satysfakcji klienta obejmuje tylko *Output,* tzn. to, co ostatecznie dociera do klienta, dostarczając różnorakiego poziomu zadowolenia, a nie zajmuje się procesem wdrażania działań w firmie, mających zapewnić tenże końcowy efekt (czyli *Input*).

W opracowaniu nie sposób nie wymienić **metod wyznaczania i pomiaru zadowolenia klienta według klasyfikacji Kotlera**. Szereguje on je od stosunkowo prymitywnych do najbardziej wyrafinowanych, wymieniając[167]:

– systemy skarg i sugestii,
– badania ankietowe,
– pozorne zakupy (*ghost shopping*),
– analizę utraty klientów.

Do opisanych trzech grup można dodać metody pomiaru satysfakcji J. Szymczaka i M. Urbaniaka, stosowane na rynku B2B, wyodrębnione na podstawie badań tego rynku[168]:

---

[166] *Jak badać zadowolenie klientów? Wykorzystując TRI:M – specjalną metodę Infratest Burke*, Marketing Serwis, 1998, nr 3, s. 5.

[167] Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, op. cit., s. 36.

[168] J. Szymczak, M. Urbaniak, *Satysfakcja klienta jako wyznacznik działań przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek, 2006, nr 12, s. 23-27.

– analiza reklamacji,
– wywiady bezpośrednie (swobodne rozmowy z klientami),
– ankiety oceny zadowolenia klientów,
– wywiady telefoniczne,
– wskaźniki obrotów,
– wskaźniki lojalności (powtarzalności zakupu),
– czas trwania relacji handlowych,
– udział w rynku,
– wskaźnik zyskowności.

Według badań M. Salerno-Kochan, przeprowadzonych w organizacjach posiadających wdrożony system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001, najczęściej wykorzystywane metody pomiaru satysfakcji klienta to badania ankietowe i analiza reklamacji.

Pozostałe metody stosowane są sporadycznie i należą do nich:
– wywiady (standaryzowane lub niestandaryzowane, jawne lub ukryte, indywidualne lub grupowe[169]),
– systemy skarg i sugestii,
– pozorne zakupy, tzw. tajemniczy klient,
– panele konsumenckie,
– obserwacje,
– inne, jak np. analiza zapytań ofertowych[170].

Wywiady indywidualne ze względu na stopień kategoryzacji pytań można podzielić na trzy typy: skategoryzowane, częściowo skategoryzowane i swobodne. Wywiady skategoryzowane nazywane są kwestionariuszowymi i mają najczęściej charakter ilościowy. W badaniach jakościowych kluczowe są pozostałe dwa wymienione typy wywiadów: częściowo skategoryzowane (prowadzący korzysta zwykle z zestawu problemów lub listy pytań, które należy zadać, lecz może to zrobić w dowolnej kolejności, w zależności od toku przeprowadzanej rozmowy) oraz wywiady swobodne, zwane czasem nieskategoryzowanymi (rozmowy prowadzone w sposób swobodny, w których badający dysponuje pełną swobodą i kieruje się jedynie celem badania)[171]. Prowadzenie ostatniego typu wywiadów wymaga dużej biegłości w przeprowadzeniu rozmów i znajomości problematyki. Początkujący adepci powinni zaczynać od wywiadów skategoryzowanych lub częściowo skategoryzowanych.

---

[169] Więcej na temat wywiadów w: Cz. Bywalec, L. Rudnicki, *Konsumpcja...*, *op. cit.*, s. 181.

[170] M. Salerno-Kochan, *Popularność wykorzystania metod pomiaru satysfakcji klienta,* [w:] *Klient w organizacji...*, *op. cit.*, s. 325.

[171] J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych,* Wyd. Nauk. ,,Śląsk", Katowice 1999, s. 133.

Do metod pomiaru zadowolenia zalicza się także skalę ważności-realizacji (*Impotrance-Performance Analysis – IPA)*, która pozwala na analizę słabych i mocnych stron produktu lub usługi na podstawie subiektywnych ocen klientów. Informuje ona o sposobie postrzegania cech produktu w dwóch wymiarach: ważności oraz zadowolenia. Po pomiarze ważności i zadowolenia zidentyfikowanych atrybutów, wartości pomiaru każdego z czynników odkłada się na czteropolowym wykresie. Elementy pasujące do pola „koncentracji" o wysokiej średniej wartości istotności oraz cechujące się niskim średnim zadowoleniem należy ulepszać. Składniki z pola „przesadna dbałość" (mała ważność, wysokie zadowolenie) powinny być przeanalizowane pod kątem sensowności wysiłków włożonych w utrzymanie ich wysokiej jakości, a te z pola czwartego („błahostek" – o małej wartości dwóch wymiarów) pozostawić bez zmian. Należy pamiętać, że zastosowanie skali IPA ma sens jedynie dla rynków względnie homogenicznych[172].

Nie można pominąć metody SERVQUAL, niekiedy zaliczanej tylko do metod pomiaru jakości usług. Została ona, jak wspomniano wcześniej, opracowana przez V. Zeithaml, L. Berry'ego i A. Parasuramana. W badaniach wykorzystuje się wielostopniową skalę, za pomocą której można dokonać pomiaru jakości usług z punktu widzenia klienta. Opiera swoje teoretyczne założenia na wielowymiarowym aspekcie usługi postrzeganej przez klienta.

W modelu jakości usług wyróżniono pięć luk (rozbieżności), które powstają w procesie kształtowania jakości usługi pomiędzy:

1) oczekiwaniami konsumenta a świadomością kierownictwa o nich,
2) świadomością kierownictwa a określeniem jakości usługi,
3) określeniem jakości usługi a poziomem dostarczanych usług,
4) poziomem dostarczonych usług a formami zewnętrznej komunikacji,
5) usługą otrzymaną a oczekiwaną.

Luka ostatnia jest konsekwencją wcześniejszych i stanowi faktyczny wyznacznik rozbieżności między jakością postrzeganą a oczekiwaną przez klienta[173].

W wyniku dalszych prac, skoncentrowanych na luce piątej, badacze wyodrębnili pięć wymiarów jakości usług, do których zalicza się[174]:

– namacalność (*tangibles*) – wygląd fizycznych udogodnień sprzętu, personelu, materiałów komunikacyjnych,

---

[172] M. Jelonek, *Pomiar satysfakcji klientów w sektorze usług publicznych z wykorzystaniem skali ważności-realizacji*, Marketing i Rynek, 2006, nr 12, s. 17-22.

[173] Szeroki opis metody SERVQUAL, istoty, przyczyn i konsekwencji powstawania luki w modelu jakości usług m.in. w: A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, 1985, no. 4; J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 81-99.

[174] R. Wolniak, E. Kostorz, *op. cit.*, s. 42.

– niezawodność (*reliability*) – zdolność do dostarczania obiecanej usługi,
– reagowanie (*responsiveness*) – chęć pomocy klientowi i dostarczenia szybkiej usługi, szybkie reagowanie na wymogi stawiane przez klientów,
– pewność (*assurance*) – wiedza i dobre wychowanie pracowników oraz umiejętność wzbudzania zaufania i pewności klientów,
– empatia (*empathy*) – zindywidualizowana i dbała uwaga, którą firma zapewnia klientom, utożsamianie się z potrzebami klientów.

Respondent wypowiada się na temat elementów usługi wchodzących w skład każdego wymiaru w taki sposób, że ocenia, jak postrzega usługę (*perception*) oraz jakie ma wobec niej oczekiwania (*expectation*). Następnie badacz oblicza różnicę między oczekiwaniami a postrzeganiem i im jest ona większa, tym większe jest niezadowolenie klienta[175], które firma powinna zmniejszać, innymi słowy „zamknąć luki", tak żeby klient czuł, że jego oczekiwania nie różnią się od tego, co zakupił. Wielkość luki jest wskazówką, gdzie mogą pojawić się, lub już są, problemy związanych z jakością procesów usługowych.

SERVQUAL jest najbardziej znanym przykładem metody wieloatrybutowej, której celem jest określenie cech (atrybutów) usługi istotnych dla klienta. Ten rodzaj badania przeprowadza się za pomocą ankiet, w których klienci zaznaczają dla pewnego zestawu cech swoje oczekiwania oraz ocenę danej usługi. W procesie analizy wyników zestaw cech jest redukowany za pomocą analizy wieloczynnikowej do kilku atrybutów dla klienta kluczowych.

Pomimo powszechnego uznania i stosowania metod wieloatrybutowych, niektórzy autorzy wykazują liczne ich słabości. Przede wszystkim za dyskusyjne uznano badanie jakości jako różnicy oczekiwań i oceny danego usługodawcy. Krytykowano ponadto abstrakcyjne sformułowania użyte w kwestionariuszu, brak uwzględnienia procesowego charakteru usług oraz nikłą możliwość zastosowania uzyskanych informacji na temat oczekiwań klientów do dokonania zmian w przedsiębiorstwie (np. mimo posiadania wiedzy, że atrybuty materialne są ważne dla klienta, nadal nie wiadomo, jakie one mają być).

Na bazie krytyki metod wieloatrybutowych opracowano metody badania zdarzeń, takie jak technika przypadków krytycznych (*Critical Incident Technique*) i *mystery shopping*[176].

Zgodnie z autorami wymieniającymi tylko najczęściej wykorzystywane metody pomiaru, wydaje się, że za takie można uznać[177]:

---

[175] W praktyce oczekiwania prawie zawsze są maksymalne lub zbliżone do maksymalnych i stąd różnica między jakością postrzeganą a oczekiwaną jest zwykle ujemna.

[176] M. Meder, *Zastosowanie metody mystery shopping w bankowości detalicznej,* Marketing i Rynek, 2005, nr 5, s. 14-15.

[177] Por. Ph. Kotler, *Marketing. Analiza...*, *op. cit.*, s. 42; S. Wilmańska-Sosnowska, *op. cit.*; T. Sikora, P. Kafel, *Badanie satysfakcji klientów w przedsiębiorstwach z funkcjo-*

– system skarg i sugestii (w tym analizę reklamacji),
– badania ankietowe,
– badania typu ,,tajemniczy klient",
– analizę utraty klientów.

Próbę podziału metod pomiaru satysfakcji podjęto w tabeli 8.

Tabela 8. Podział metod pomiaru satysfakcji klienta

Grupy metod pomiaru satysfakcji
BEZPOŚREDNIE: • Systemy skarg i sugestii (pisemnych i werbalnych) • Technika wypadków krytycznych • Badania ankietowe klientów • Zogniskowane grupy dyskusyjne (*focus groups*) i grupy użytkowników (*user groups*) • Wywiady telefoniczne lub osobiste menedżerów z klientami • Analiza utraty klientów • Badanie „jakości" pracowników POŚREDNIE: • Pozorne zakupy (*ghost shopping*) • Powtórni klienci (*repeat customers*) • Benchmarking zewnętrzny i wewnętrzny • Trendy sprzedaży, trendy udziału w rynku, trendy zwrotu z inwestycji • Raporty pracowników pierwszego kontaktu z klientami i serwisu • Raporty stowarzyszeń przemysłowych
SKIEROWANE NA OBIEKT: • Analiza udziału w rynku • Analiza wielkości sprzedaży (obrotu) • Analiza lojalności klienta • Ocena reklamacji i przypadków gwarancyjnych (badanie skarg i zażaleń) • Kontrola jakości (np. *mystery shopping/silent shopping* czyli zakupy testowe) • Metoda TRI*M • Metoda BASES SKIEROWANE NA OSOBĘ: • Metoda krytycznych zdarzeń • Skale ratingowe
OD PRYMITYWNYCH DO WYRAFINOWANYCH: • Systemy skarg i sugestii • Badania ankietowe • Pozorne zakupy (*ghost shopping*) • Analiza utraty klientów
NA RYNKU B2B: • Analiza reklamacji • Wywiady bezpośrednie (swobodne rozmowy z klientami) • Ankiety oceny zadowolenia klientów • Wywiady telefoniczne • Wskaźniki obrotów • Wskaźniki lojalności (powtarzalności zakupu) • Czas trwania relacji handlowych • Udział w rynku • Wskaźnik zyskowności
POZOSTAŁE: • SERVQUAL • Skala ważności-realizacji

Źródło: opracowanie na podstawie literatury wykorzystanej w podrozdziale 2.2.

nującym systemem zarządzania jakością, Marketing i Rynek, 2004, nr 8, s. 28; M. Salerno-Kochan, *Popularność..., op. cit.*, s. 325.

Oczywiście oprócz przedstawionego wyżej podziału można podjąć próbę jeszcze innej klasyfikacji[178], lecz najistotniejsze jest odpowiednie dobranie metody pomiaru do celu, jaki zamierza się osiągnąć, np. jeśli firma obsługuje tylko kilku klientów, to nie ma sensu przeprowadzać wśród nich badań ankietowych, a w przypadku bardzo dużej liczby kontrahentów, trudno będzie przeprowadzić wywiady telefoniczne. Nie powinno stosować się także jednej (nawet sprawdzonej) metody pomiaru satysfakcji, lecz zespół metod i mierników[179] uzależniony od specyfiki działalności firmy.

Wymienione metody pomiaru zadowolenia klienta powinny wchodzić w skład przemyślanego i kompleksowego systemu badawczego, umożliwiającego im wzajemną współpracę. Przykładem może być proces badawczy nazywany w polskiej literaturze *Customer Satisfaction Research* (CSR)[180].

Klasyczny model *Customer Satisfaction Research* podzielony jest na dwie fazy: eksploracyjną i diagnostyczną.

Faza eksploracyjna służy do ustalenia czynników generujących (nie)zadowolenie klientów z marki. W jej trakcie przeprowadza się dwa rodzaje badań:

– jakościowe – realizowane za pomocą zogniskowanych wywiadów grupowych lub pogłębionych wywiadów indywidualnych na celowo dobranych próbach respondentów,
– semiilościowe – realizowane za pomocą wywiadu ankieterskiego częściowo standaryzowanego, zawierającego wiele pytań otwartych; w badaniu tym należy ustalić ważność kryteriów zadowolenia oraz wzajemne związki między czynnikami wyróżnionymi w fazie jakościowej.

Faza diagnostyczna ma na celu pomiar zadowolenia klientów z marki na poziomie cech produktu istotnych dla nabywcy. Poziom zadowolenia z wyrobu jest porównywany z poziomem zadowolenia z wyrobów firm konkurencyjnych.

---

[178] Niektóre metody oznaczające takie same działania, nazywane są różnie w literaturze. Zob. K. Śmiatacz, L. Nieżurawski, *Pomiar satysfakcji klienta – studium teoretyczne*, Współczesne Zarządzanie, 2005, nr 2, s. 11.

[179] Obszerny zbiór mierników satysfakcji prezentuje D.R. Hausknecht w: D.R. Hausknecht, *Measurement scales in consumer satisfaction/dissatisfaction*, „Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 1990, vol. 3, s. 1-11. Por. A. Baruk, *Marketingowe kreowanie wartości*, Problemy Jakości, 2002, nr 7, s. 19-24.

[180] Ważniejsze publikacje dotyczące procedury CSR ukazywały się w kolejności następującej: D. Bachelet, *Measuring Satisfaction; or the Chain, the Tree and the Nest*, [w:] *Customer Satisfaction Research*, pod red. R. Brookes'a, Esomar, Amsterdam 1995, s. 105; K. Staszyńska, *Customer Satisfaction. Problemy i metody badania*, Marketing Serwis, 1998, nr 3, s. 2; E. Budakowska, K. Staszyńska, *op. cit.*, s. 54; J. Otto, *Marketing relacji...*, *op. cit.*, s. 81; S. Kaczmarczyk, *Zastosowania badań..., op. cit.,* s. 120-121.

Przeprowadza się ilościowe badania ankietowe za pomocą wywiadu ankieterskiego bezpośredniego czy telefonicznego lub ankiety pocztowej. Respondentami są losowo dobrani konsumenci produktu.

Badania fazy eksploracyjnej nie muszą być przeprowadzane systematycznie (oczekiwania nie zmieniają się często), natomiast diagnostyczne należy powtarzać regularnie.

Pomiaru satysfakcji dokonuje się przy wykorzystaniu Wskaźnika Satysfakcji Klientów[181] (WSK). R. Kozielski zalicza WSK (w języku angielskim określany jak *Customer Satisfaction Index*, skrót *CSI*) do wskaźników marketingowych. Pozwala on na pomiar poziomu zadowolenia klientów w odniesieniu do określonych wcześniej kategorii uznanych przez nabywców za najistotniejsze. Pomiaru poziomu satysfakcji dokonuje się najczęściej metodą ankietową: prosi się klientów o ocenę różnych cech produktu lub usługi na odpowiedniej skali[182]. Wskaźnik pozwala mierzyć zadowolenie konsumentów z oferty danej firmy, kilku firm, jednej lub kilku branży, rynku[183] itp. Każda firma może wykorzystać WSK do oszacowania poziomu zadowolenia swoich klientów.

Narodowe Wskaźniki Satysfakcji Klienta umożliwiają porównywanie poziomu zadowolenia i lojalności między firmami, sektorami przemysłu i krajami. Narodowy Wskaźnik Satysfakcji Klienta może być uzupełniającym, mierzącym zadowolenie z perspektywy makroekonomicznej wskaźnikiem rynkowym dla tradycyjnych mierników, takich jak: zwrot z inwestycji, zysk i udziały w rynku lub zbilansowana karta wyników Kaplana i Nortona. Narodowe wskaźniki satysfakcji pomagają zarówno konsumentom, jak i menedżerom oszacować jakość produktów i usług, pomagają firmom porównywać przeprowadzone operacje i podejmować decyzje dotyczące polityki jakościowej. Wszystkie tworzone są na podstawie strukturalnego modelu, który zawiera okoliczności poprzedzające satysfakcję klienta (*antecedents*) i jej skutki (*consequences*).

Pierwszy Narodowy Wskaźnik Satysfakcji Klienta (*National Customer Satisfaction Index*) opracowano w Szwecji. Szwedzki barometr zadowolenia klienta (SCSB) służy jako krajowe narzędzie umożliwiające pomiar zadowolenia klientów i ocenę jakości produktów i usług firm i branż[184]. W 1994 r. *National Quali-*

---

[181] Spotyka się także nazewnictwo „Indeks Satysfakcji (Zadowolenia) Klienta".

[182] *Wskaźniki marketingowe*, pod red. R. Kozielskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 49.

[183] Przykładem prowadzonego (w ramach badań omnibusowych) pomiaru zadowolenia na rynku usług telefonii komórkowej i stacjonarnej w Polsce jest „TNS Telecoms Index".

[184] Podmioty rynkowe brane pod uwagę w badaniach narodowych wskaźników w Szwecji, Niemczech i USA wymieniane są m.in. w: M.D. Johnson, A. Herrmann, A. Gustafsson, *Comparing customer satisfaction across industries and countries,* Journal of Economic Psychology, 2002, no. 23, s. 758-759.

ty Research Center z USA zaadaptowało SCSB w celu stworzenia własnego narodowego wskaźnika – Amerykańskiego Wskaźnika Satysfakcji Klienta (ACSI). W 1999 r. w Europie, między innymi przy współudziale Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością i Komisji Europejskiej, przeprowadzono badania pilotażowe w dwunastu krajach w celu wdrożenia Europejskiego Wskaźnika Satysfakcji Klienta (ECSI). Przed ECSI wdrożono Niemiecki Barometr Satysfakcji Klienta (DK). Oprócz wymienionych krajów, narodowe wskaźniki zadowolenia klienta funkcjonują jeszcze w Szwajcarii, Norwegii, Rosji, Tajwanie[185].

Podsumowując zagadnienie, należy zwrócić uwagę na to, że nie ma doskonałych metod pomiaru satysfakcji. Każdy pomiar zawsze będzie narażony na pewien błąd szacunku, ponieważ trudno mierzyć emocjonalne reakcje człowieka. Nie ma też jednej standardowej metody do pomiaru zadowolenia klientów. Przedsiębiorstwa stosują zazwyczaj zespół metod i mierników, których dobór uzależniają od specyfiki działalności. Najlepsze efekty uzyskują te firmy, które stosują kilka metod wzajemnie komplementarnych. Każda z nich dostarcza bowiem innych informacji o klientach i stopniu ich zadowolenia[186].

Warto podkreślić, że badania satysfakcji klientów, oprócz funkcji poznawczych, służą także do innych celów, m.in.:

– reklamowych – na przykład supermarkety mogą rozsyłać kwestionariusze ankietowe pocztą do wielu mieszkańców, niektórych może to przekonać do pierwszej wizyty w sklepie, który troszczy się o klientów;
– budowania zaufania do firmy – klient mający świadomość, że firma interesuje się jego opinią na jej temat, może postrzegać ją jako bardziej solidną.

Zatem nawet nieudane pomiary satysfakcji, niemające wartości poznawczej, ale przeprowadzone z odpowiednim rozgłosem, mogą przynieść wykonującej je firmie korzyść.

2.3. PRZYKŁADY CZYNNIKÓW WYZNACZAJĄCYCH OCZEKIWANIA KLIENTÓW

Jednym z najistotniejszych zadań przedsiębiorstw, o strategicznym znaczeniu dla ich przyszłości, jest poznanie oczekiwań ich klientów. Często określa się je mianem czynników istotnych dla klientów danej firmy. Ich identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie ich roli w procesie zaspokajania potrzeb klientów a także funkcjonowania przedsiębiorstwa.

---

[185] S. Aydin, G. Őzer, *National customer satisfaction indices: an implementation in the Turkish mobile telephone market*, Marketing Intelligence & Planning, 2005, vol. 23, no. 5, s. 487-489.

[186] L. Nieżurawski, A. Kobylański, B. Pawłowska, *op. cit.*, s. 10.

Według Z. Pierścionka, do najważniejszych czynników wpływających na wybór danego produktu (usługi) przez odbiorcę na określonym rynku należą[187]:

1. Funkcje i jakość oferowanego produktu/usługi (możliwości realizacji potrzeby odbiorcy).
2. Nowość produktu (usługi).
3. Różnorodność oferty stosownie do wymagań odbiorców, kompleksowość i komplementarność oferty.
4. Stopień wyróżniania się produktu i firmy na tle ofert konkurentów.
5. Cena produktu (usługi), warunki płatności, rabaty.
6. Możliwość wpływu odbiorcy na produkt, formy dostaw, płatności, czyli stopień i charakter powiązań odbiorcy z firmą.
7. Czas realizacji dostawy, czas transakcji, czas związany z serwisem.
8. Intensywność i jakość promocji.
9. Dostępność towaru, miejsce i łatwość nabycia, rodzaj kanałów dystrybucji, jakość obsługi, metody sprzedaży.
10. Skala, zakres, jakość i koszty serwisu, zakres i jakość gwarancji, usługi przed sprzedażą i przy sprzedaży.
11. Koszty przestawienia, przyzwyczajenie i kontakty osobiste, lojalność wobec firmy lub/i kraju jej pochodzenia.
12. Skala obecności na danym rynku geograficznym.
13. Wielkość przedsiębiorstwa i perspektywy jego rozwoju.
14. Marka produktu oraz renoma firmy.

Czynniki te, kształtowane celowo przez różne firmy na określonych poziomach, tworzą wartość dla odbiorcy. Wartość danego produktu (usługi) dla klienta jest zdeterminowana przez zdolność oferowanego produktu (usługi) do zaspokajania potrzeb tego klienta. Tak więc przedsiębiorstwo tworzy i oferuje zdolność i możliwość zaspokojenia określonych potrzeb odbiorców[188].

Z kolei M. Haffer wymienia następujące czynniki sukcesu – z perspektywy kreowania nowych produktów[189]:

– znajomość rozmiaru rynku oraz potrzeb, preferencji, zachowań i wrażliwości klientów na cenę,
– pierwszeństwo na rynku,
– zrozumienie projektu produktu (usunięcie jego słabości),

---

[187] Por. Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa,* Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2003, s. 169.

[188] Z. Pierścionek, *Rynkowe determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw,* Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 2005, nr 4, s. 3-4.

[189] M. Haffer, *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wyd. UMK, Toruń 1998, s. 217.

– znajomość produktów i strategii konkurentów,
– ofensywne i dobrze wycelowane wprowadzenie produktu na rynek,
– nowość zaspokajania potrzeb,
– lepsze zaspokajanie potrzeb niż czynią to obecne produkty przedsiębiorstwa oraz produkty konkurentów,
– produkt wysokiej jakości (trwałość, niezawodność itp.),
– przekonanie o sukcesie produktu,
– profesjonalnie przeprowadzony proces rozwoju produktu (wstępna ocena rynku, wstępna ocena techniczna, opracowanie koncepcji produktu, analiza ekonomiczno-finansowa, testowanie fabryczne i marketingowe),
– znajomość kosztów produkcji,
– znajomość procesu produkcyjnego,
– umiejętności i postawy kadry kierowniczej, inżynierskiej i marketingowej,
– umiejętności i możliwości promocji i sprzedaży,
– rosnąca tendencja zapotrzebowania (popytu rzeczywistego) na produkt danej klasy,
– odpowiednie zasoby finansowe.

Podobnie R. Niestrój i P. Hadrian na podstawie późniejszych badań wyróżnili istotne dla przedsiębiorstw czynniki konkurencji (w kolejności od najważniejszego): wysoka jakość wyrobów (usług), korzystne dla klientów ceny i warunki płatności, sprawny system dystrybucji, korzystna lokalizacja, wysokie kwalifikacje personelu, znajomość i prestiż marki, szybkość reakcji na zmiany popytu, intensywna reklama i promocja sprzedaży, nowoczesna technologia, unikalność oferty, stosunkowo niskie koszty działalności[190].

A. Resnik i B. Stern stworzyli listę czternastu informacji kluczowych, branych pod uwagę przez nabywców w procesie podejmowania decyzji. W jej skład wchodzą: cena i wartość (użyteczność dla klienta), jakość, wykorzystanie produktu, komponenty i zawartość, możliwość zakupu, oferta specjalna, smak, opakowanie, gwarancja, bezpieczeństwo, składniki – ich wartość odżywcza, wyniki badań niezależnych instytucji, wyniki badań sponsorowanych przez firmę, nowe myśli – rozwiązania[191].

M. Wiśniewska zwraca uwagę, że w przypadku nagrody EFQM (Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością), w skład najważniejszego w nagrodzie kryterium „klienci" wchodzą takie czynniki, jak: dostępność, komunikowanie się, elastyczność, aktywne zachowanie, reagowanie (z podkryterium: „ogólny wize-

[190] R. Niestrój, P. Hadrian, *Czynniki sukcesu jako wyznaczniki orientacji przedsiębiorstw*a, Marketing i Rynek, 1999, nr 8-9, s. 7.

[191] A. Resnik, B.L. Stern, *An Analysis of Information Content in Television Advertising*, Journal of Marketing, 1977, vol. 41, no. 1, s. 50-53.

runek"); jakość, wartość, niezawodność, nowatorstwo, dostawa, wpływ na środowisko (wyroby i usługi); umiejętności i zachowania pracowników, porady i wsparcie, literatura dla klienta i dokumentacja techniczna, postępowanie z reklamacjami, szkolenie na temat wyrobu, czas reagowania, pomoc techniczna, warunki rękojmi i gwarancji (sprzedaż i obsługa posprzedażna); gotowość do ponownego zakupu, chęć zakupu innych wyrobów i usług, chęć zarekomendowania organizacji innym klientom (lojalność)[192].

Według badań przeprowadzonych w placówkach handlowych przez Z. Kędzior, podczas dokonywania zakupów większość konsumentów kieruje się przesłankami racjonalnymi: ceną, jakością i sprzedażą z bonifikatą[193].

M. Cichoń, wymieniając czynniki decydujące o jakości obsługi klienta w banku, wskazuje na: kulturę obsługi klienta, predyspozycje osobowe pracownika współpracującego z klientem, kompetencje pracownika współpracującego z klientem, etykę zawodową pracownika obsługi, jakość procedur[194]. Ten sam autor w późniejszej pracy podaje kryteria ważne dla dwóch grup czynników: sprawnej komunikacji i szybkości obsługi. W przypadku „sprawnej komunikacji" są to: umiejętność słuchania i rozumienia potrzeb klienta, umiejętność rozwiązywania problemów, kultura osobista, słowność, dotrzymywanie ustaleń, zrozumiałość przekazywanych informacji, a dla „szybkości obsługi" istotne są: czas oczekiwania na rozmowę, szybkość i sprawność załatwiania sprawy, uwaga poświęcana klientowi przez pracowników przy wejściu do banku, łatwość odnalezienia odpowiedniego pracownika odpowiedzialnego za kwestie, którymi jest zainteresowany klient, ograniczenie wymogów formalnych do niezbędnego minimum[195].

Z kolei R. Johnson wymienia takie determinanty jakości usług bankowych, jak: dostępność, estetykę, dbałość o klienta, osiągalność i dostępność, troskliwość i opiekuńczość, schludność i czystość, wygodę, zaangażowanie, komunikację, porozumiewanie się, kompetencje, grzeczność i stosowność zachowania, elastyczność w działaniu, przyjazność, funkcjonalność, rzetelność i prawość, niezawodność i solidność, reakcję na oczekiwania klientów, bezpieczeństwo[196].

---

[192] M. Wiśniewska, *Wdrożenie modelu doskonałości EFQM – drogą do zwiększania satysfakcji klienta i poprawy wyników finansowych firmy,* [w:] *Klient w organizacji...*, *op. cit.*, s. 393-394.

[193] J. Witek, *Skuteczne zarządzanie sprzedażą w warunkach konkurencji*, Marketing i Rynek, 2002, nr 3, s. 36.

[194] M. Cichoń, *Jakość obsługi klienta w banku,* Problemy Jakości, 2005, nr 6, s. 32.

[195] M. Cichoń, *Zadowolenie klienta z usług bankowych,* Problemy Jakości, 2006, nr 6, s. 47.

[196] R. Johnson, *The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers*, International Journal of Service Industry Management, 1995, vol. 6, no. 5, s. 62.

Badania skojarzeń, związanych z pojęciem „wysoka jakość usług", przeprowadzone przez B. Mikołajczyka i R. Wolnego, wykazały, że wysoka jakość tychże kojarzy się głównie z personelem. Zidentyfikowane skojarzenia, w kolejności od najważniejszych, to: miła, uprzejma obsługa; fachowość, profesjonalizm, kompetencje; satysfakcja, zadowolenie klienta; kompletna oferta, kompleksowość usług; szybka, sprawna obsługa; solidność, dokładność; wysoki standard; pomocna obsługa[197].

A. Dąbrowska, podkreślając, że czynniki decydujące o przewadze firmy na rynku są ściśle związane z rodzajem prowadzonej działalności i jej specyfiką, wyróżnia trzy, które mają dominujące znaczenie: oferowanie klientom atrakcyjnej i zróżnicowanej oferty usługowej (73% wskazań); fachowa, szybka obsługa (71%) i elastyczność w dostosowaniu ofert do potrzeb klientów (71%). W telekomunikacji za priorytetowe atuty uznano: wysoką jakość świadczenia usług, szybką fachową obsługę[198].

Uogólniając, nie wchodząc w nieistotne różnice semantyczne, można stwierdzić, że większość wymienionych wcześniej czynników pokrywa się ze zbiorem „instrumentów konkurowania", opracowanym przez M.J. Stankiewicza (tabela 9).

W obszarze kompetencji przedsiębiorstwa jako dostawcy oferty, wyróżnia on następujące cele konkurowania i dostosowane do nich instrumenty konkurencji, jakie powinna stosować firma. Należą do nich:

– maksymalizacja, w oczach potencjalnego nabywcy, wartości użytkowej przedstawianej oferty,
– maksymalizacja, w jego odbiorze, wartości emocjonalnej oferty,
– minimalizacja negatywnego odbioru poziomu ceny.

Oprócz wymienionych w tabeli 9 M.J. Stankiewicz opracował i przedstawił także instrumenty uniwersalne dotyczące promocji i komunikacji. Należą do nich: reklama, targi i pokazy handlowe, wystawy, *public relations,* sprzedaż osobista, tzw. marketing bezpośredni (katalogi, listy, telemarketing) oraz programy lojalnościowe[199].

---

[197] B. Mikołajczyk, R. Wolny, *Marki dóbr i usług w opinii konsumentów,* Marketing i Rynek, 2004, nr 4, s. 34.

[198] A. Dąbrowska, *Możliwości rozwoju firm usługowych,* Marketing i Rynek, 2003, nr 4, s. 30.

[199] M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa ...*, *op. cit.*, s. 246-250.

Tabela 9. Instrumenty konkurowania zgodne z celami konkurowania

Instrumenty konkurowania		
maksymalizujące		minimalizujące
wartość użytkową	wartość emocjonalną	negatywny odbiór poziomu ceny
– jakość produktu – nowoczesność produktu – szerokość asortymentu – elastyczność dostosowania produktu do potrzeb odbiorców – częstsze niż konkurenci wprowadzanie nowych produktów na rynek (instrument ten ma również wpływ na wartość emocjonalną produktu) – częstsze niż konkurenci modernizowanie produktów – kreowanie potrzeb klientów za pomocą nowych produktów – zakres świadczonych usług przed- i/lub około- i/lub posprzedażnych – jakość usług przed- i/lub około- i/lub posprzedażnych – zapewnianie części zamiennych – zapewnianie łatwego dostępu do produktu na rynku – zapewnianie dogodnego czasu nabycia produktu – zapewnianie dogodnego miejsca nabycia produktu – różnicowanie sposobu dystrybucji – terminowość dostaw – utrzymywanie kontaktów z klientami (odbiorcami) w fazie kreowania (powstawania) koncepcji produktu – utrzymywanie kontaktów z klientami w fazie realizacji koncepcji produktu – szybkie reagowanie na sygnały klientów dotyczące prezentowanej oferty	– marka produktu – zróżnicowanie produktu (dyferencjacja) – atrakcyjność opakowania – wyróżnianie się produktów wobec produktów konkurentów – proekologiczne cechy produktu – utrzymywanie bliskich kontaktów z klientami w celu spowodowania ich „przywiązania” i lojalności wobec producenta	– sam poziom ceny – ceny usług około- i posprzedażnych – ceny części zamiennych – warunki i okres gwarancji – ceny promocyjne – ceny nowości – warunki płatności – upusty cenowe (rabaty) – sezonowe obniżki cen – sprzedaż ratalna – kredytowanie zakupów

Źródło: M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 246-248.

Niezwykle dynamicznie rozwijającym się od kilku lat instrumentem konkurowania przydatnym do wszelkiego przekazu informacji służącej: gromadzeniu wiedzy, monitorowaniu otoczenia, rekrutacji pracowników, współpracy, kontroli działań, kontroli kanałów dystrybucji, koordynacji, zawierania transakcji, zarządzania logistyką, serwisem itd. jest internet. Jest on jednocześnie tworem, przejawem i akceleratorem globalizacji jednocześnie.

M. Porter widzi możliwość zastosowań internetu we wszystkich ogniwach stworzonego przez niego łańcucha wartości, przy czym te z jego zastosowań, które bezpośrednio można zaliczyć do instrumentów konkurowania, to:

– marketing bezpośredni,
– reklama, promocja,
– *publicity* i *public relations,*
– kanały sprzedaży *on-line* (zawierające strony i sklepy internetowe),
– bieżące kontakty i sprzężenia zwrotne z klientami (tzw. *feedback),*
– *on-line* konfiguracje produktów, partii zamówień, partii dostaw,
– bieżące badanie satysfakcji klienta,
– serwis konsumencki,
– samoobsługa konsumenta na stronach internetowych lub podobne ułatwienia szybkiego, pełnego, taniego, elastycznego (reaktywnego) realizowania interakcji, łącznie z transakcjami kupna/sprzedaży.

Według M.J. Stankiewicza, instrumenty konkurowania w ostatecznym rozrachunku powinny przyczyniać się do akceptacji oferty przedsiębiorstwa przez rynek, co jest podstawowym warunkiem tworzenia wartości dodanej. Rozpatrując je pod tym względem, należy przyznać, że pierwszoplanowe znaczenie mają instrumenty „na wyjściach" przedsiębiorstwa, wykorzystywane na rynkach zbytu. Głównie te instrumenty są w stanie bezpośrednio wywołać strumień przychodów przedsiębiorstwa[200].

Zaprezentowane przykłady sposobów podziału i interpretacji oczekiwań klientów dają możliwość lepszego przygotowania do badań empirycznych poprzez ukazanie złożoności problemów oraz konieczność indywidualnego podejścia do każdego zadania badawczego. Z drugiej strony sugerują, że nie ma, poza czynnikami o charakterze bardzo ogólnym, jak: cena, jakość itp. – gotowych rozwiązań. Profesjonalne podejście wymaga wysiłku i identyfikacji czynników zadowolenia dostosowanych indywidualnie do każdej firmy lub przynajmniej branży.

2.4. NIEDOSKONAŁOŚCI POMIARU SATYSFAKCJI KLIENTA

Prowadząc pomiar zadowolenia klientów, należy mieć świadomość, że brak dostatecznej wiedzy na ich temat wiąże się z komplikacjami wynikającymi z różnorodnych przyczyn.

B. Pawłowska wymienia bariery pomiaru satysfakcji, które wskazują sami go wykonujący. Zalicza się do nich[201]:
– opór pracowników i strach przed konsekwencjami braku satysfakcji klienta,
– zbyt duże obciążenie pracowników działalnością bieżącą,
– brak środków finansowych na prowadzenie badań,

---

[200] *Ibidem*, s. 250.

[201] B. Pawłowska, *Pomiar satysfakcji klienta instrumentem urynkowienia wewnętrznego przedsiębiorstwa w procesie doskonalenia jakości produktu*, [w:] *Klient w organizacji...*, *op. cit.*, s. 301-305.

– nieznajomość zagadnienia.

Opór pracowników przed wykonywaniem pomiaru satysfakcji może wynikać ze strachu przed zbyt niskim, w ich mniemaniu, poziomem zadowolenia klientów. Może się to wydawać dla obserwatora z zewnątrz niedorzeczne, lecz kiedy przyjmie się punkt widzenia pracownika, rozliczanego przez szefa, to można ten fakt zrozumieć. Jeśli po wykonaniu pomiarów, tenże szef uzna, że wyniki są według niego za niskie, może ukarać podwładnego, który asekuracyjnie, woli nie robić takich badań w ogóle.

Poza tym, w Polsce powszechną praktyką pracodawców jest przeciążanie pracowników obowiązkami, wynikające z przeświadczenia właścicieli firm, że koszty zatrudnienia są na tyle wysokie, że lepiej dodać obowiązków już zatrudnionym, niż zatrudniać dodatkowego pracownika lub chociażby firmę zewnętrzną. Pracownik obarczony dodatkowymi obowiązkami nie będzie ich sprawował należycie, gdyż zależy mu przede wszystkim na poprawnym wypełnianiu zadań dotychczasowych. Dodatkowe obowiązki potraktuje raczej jako karę i może ich unikać lub wypełniać je niedokładnie. Jeśli nadmiernie obciążony pracownik ma na podstawie opinii klientów przygotować kwestionariusz do dalszych badań, może uznać, że lepiej przygotować samemu to narzędzie badawcze i zaoszczędzić czas. Przez takie postępowanie firma może prowadzić badania satysfakcji, opierając je na kryteriach, które w opinii pracownika mogliby podać klienci, ale ich nie zapytano.

Z wcześniejszym zagadnieniem częściowo wiąże się również nieprzeznaczanie przez firmy w ogóle środków na pomiar satysfakcji. Robi się to dla doraźnych oszczędności, zapominając o wymiernej roli takich badań, polegającej na tym, że najczęściej najpierw zmniejsza się zadowolenie klientów, a potem sprzedaż. Znając poziom zadowolenia oraz negatywne trendy spadkowe, można starać się im przeciwdziałać. Nie wiedząc nic o zadowoleniu swoich klientów, kierownicy firm mogą kierować się jedynie intuicją, wynikającą między innymi z obserwacji sytuacji na rynku. Jednakże wydaje się, że czasy biznesmenów „z nosem do interesów" odchodzą do przeszłości w coraz dynamiczniej zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstw.

Ostatnią barierą jest nieznajomość zagadnienia, która może wynikać z wcześniejszych ograniczeń. Nadmierne obciążenie obowiązkami nie sprzyja dokształcaniu pracowników, którzy i tak mają mało czasu (zakładając, że nie pracują w godzinach nadliczbowych – często nieodpłatnie). Ewentualne szkolenie, które najszybciej pomaga zaznajomić słuchaczy z nowym zagadnieniem, kosztuje, więc jeśli ktoś nie podchodzi poważnie do wsłuchiwania się w opinie swoich klientów, to trudno oczekiwać, żeby wydawał pieniądze na usługi dydaktyczne. Taniej jest nakazać nadmiernie obciążonym obowiązkami pracownikom samokształcenie, które nie przyniesie oczekiwanych rezultatów z powodów wskazanych wcześniej.

To swoiste „błędne koło" można najszybciej przerwać, zatrudniając pracownika zajmującego się zagadnieniem jakości i satysfakcji klientów lub, co zwłaszcza w firmach mniejszych jest gorszym rozwiązaniem, zatrudnić firmę zewnętrzną do dbania o zadowolenie klientów zleceniodawcy. Pracownicy małych firm wiedzą najlepiej, z powodu bezpośrednich kontaktów z klientami, kiedy taki związek wykazuje symptomy niekorzystne, mogące zakończyć się odejściem klienta.

Systemy zarządzania jakością niewątpliwie upowszechniły badania satysfakcji klientów w świadomości pracowników firm je wykorzystujących, ale część z nich ma do tych działań nastawienie negatywne. Nie widzą oni związku między badaniami satysfakcji a wynikającymi z nich decyzjami przyczyniającymi się do zysku przedsiębiorstwa. Nie można pomijać również takich patologicznych zjawisk, jak funkcjonowanie certyfikatów jakości w firmach, które nie stosują się do ich wytycznych, ale formalnie je mają, na przykład ze względu na wymagania kontrahentów. Jest to pewnego rodzaju oszustwo, spowodowane działalnością nieuczciwych firm certyfikujących, sankcjonujących takie sytuacje.

Wskazane bariery są często wynikiem błędów (tabela 10) popełnianych w procesie użytkowania systemów mierzących zadowolenie klientów. Błędy te częściowo są spowodowane ograniczeniami wskazanymi wcześniej, ale główne ich przyczyny to niedoświadczenie i niewiedza pracowników odpowiedzialnych za badania opinii klientów o własnej firmie, a niekiedy zwykłe lenistwo i brak pozytywnej (niewynikającej z przymusu lub polecenia) motywacji do ich prowadzenia.

Błędy wynikające z niewiedzy to:
- brak powiązania zadowolenia klienta z wynikami finansowymi,
- przekonanie, że utrata jakiegokolwiek klienta to nieszczęście,
- ocenianie zadowolenia klientów w kategoriach absolutnych,
- przekonanie, że o wierności klienta decyduje wyłącznie jego zadowolenie,
- brak dynamicznego podejścia do procesu pozyskiwania klientów,
- niewykorzystanie możliwości tkwiących w syntetyzowaniu danych i słabe wykorzystanie dostępnych technologii.

Wśród błędów wynikających z lenistwa i braku motywacji można wymienić:
- przekonanie, że samo badanie zadowolenia wystarczy,
- ignorowanie czynników kształtujących zachowania klientów,
- poprzestawanie na utrzymaniu dotychczasowych klientów,
- niedocenianie roli pracowników mających kontakt z klientem.

Zaistnienie niektórych z wymienionych barier wydaje się mało prawdopodobne praktykom zajmującym się badaniami marketingowymi i świadomym konieczności ich prowadzenia oraz wartości uzyskanych na ich podstawie danych. Należy jednak pamiętać, że kadra zajmująca się badaniami marketingowymi w firmach ma w większości tylko podstawową na ich temat wiedzę, a zatem bardzo ograniczoną motywację do ich wykonywania. Dla większości pra-

cowników badania klientów to po prostu kolejny obowiązek, którego starają się, co oczywiste, uniknąć lub wykonać go jak najszybciej.

Warto, za J.L. Lisowskim, skomentować wątpliwe poglądy[202] na temat określania zadowolenia w badaniach marketingowych. Można wymienić takie poglądy wraz z wynikającymi z nich problemami, jak:

- Satysfakcja klienta jest obiektywna.
  Jest to wątpliwe w związku z psychologicznym charakterem tego zjawiska, a sam pogląd wziął się najprawdopodobniej z wyników pomiaru satysfakcji prezentowanych w postaci numerycznej.
- Satysfakcja klienta jest łatwa do zmierzenia.
  Nie jest to prawdą z powodu wielu zmiennych ją kształtujących i to nie tylko tych uwidocznionych w modelu wykorzystywanym do szacowania wartości Amerykańskiego Wskaźnika Satysfakcji Klienta (rys. 4).
- Satysfakcja klienta może być dokładnie określona.
  Opinia ta wynika z wykorzystywania w pomiarze zadowolenia różnorakich skal, które tylko pozornie są dokładne w sensie matematycznym.
- Satysfakcja klienta może być szybko i łatwo zmieniona.
  Niestety satysfakcja klientów zmienia się bardzo trudno i w długim czasie. Zadowolenie jest wynikiem wielokrotnych konsumenckich doświadczeń. Dopóki te doświadczenia nie wykazują rażących odchyleń od „wartości oczekiwanej", nastawienie klienta się nie zmieni. W praktyce zatem nastawienie może być szybciej zmienione przez medialne techniki oddziaływania na klienta (np. reklamę) niż dzięki stopniowej poprawie jakości. Z drugiej strony łatwo osiągnięta zmiana satysfakcji klienta nie oznacza, że będzie ona trwała. W praktyce trwałe zmiany nie są łatwe, a w związku z tym nie można oczekiwać, że nastąpią one szybko. Ze względu na dużą inercję, omawiany wskaźnik może być jedynie traktowany przez firmę jako pomocniczy, ponieważ odzwierciedla on doświadczenia klientów z przeszłości, nieraz bardzo odległej.
- Średnia wartość pomiaru satysfakcji jest wskaźnikiem wartościowym.
  Jest to prawda w przypadku firm wytwarzających niewiele produktów. Duże firmy produkują tak różnorodny asortyment, że średnia wartość z oferty danej firmy może być zaniżana przez jeden element asortymentu, z którego klienci są bardzo niezadowoleni.

W związku z powyższymi problemami, bardzo ważnym aspektem, w sytuacji gdy prowadzi się pomiar zadowolenia, jest jego właściwe wykonanie. Po to

[202] J.L. Lisowski, *Określić satysfakcję klienta*, Marketing w Praktyce, 1999, nr 5, s. 16-17.

aby pomiar satysfakcji klienta przyniósł jak najwięcej korzyści, a wyniki były wiarygodne i miarodajne, należy przestrzegać kilku zasad[203]:

a) pomiar powinien być prowadzony w sposób ciągły – powinien być trwale wbudowany w cały system zarządzania i traktowany jako jeden z kluczowych mechanizmów wdrażania, utrzymywania i doskonalenia systemu, a pomiary należy przeprowadzać konsekwentnie, w odpowiednio dobranych i ustalonych odstępach czasu;
b) powinien być sformalizowany – jeżeli prawidłowe, zapewniające powtarzalność metody przeprowadzenia pomiaru i właściwe zinterpretowanie otrzymanych wyników odnosi się do pomiaru tak trudno mierzalnego parametru, jakim jest poziom zadowolenia klientów, to właśnie jednoznaczność stosowanych metod i formalnie określony sposób postępowania są niezbędne do uzyskania wiarygodnych informacji;
c) próba powinna być reprezentatywna – należy określić stosunek liczby badanych klientów do ich ogólnej liczby, uwzględniając następujące czynniki:
   – powtarzalność zakupu – czyli próba odpowiedzi na pytanie: ile razy lub jak często klient będzie prawdopodobnie korzystał z usług danej firmy,
   – wpływ zakupu dokonywanego przez jednego klienta danej firmy na jej funkcjonowanie,
   – znaczenie zakupu z punktu widzenia zaspokojenia szczególnie istotnych potrzeb klienta;
d) należy wybrać odpowiedni moment wykonywania badań – ze względu na to, że jakość niektórych usług można ocenić dopiero po pewnym czasie i dopiero wtedy informacja o zadowoleniu ma rzeczywistą wartość, np. pytanie klienta o zadowolenie z usługi montażu mebli i urządzeń kuchennych zaraz po jej zakończeniu jest błędem, ponieważ klient odpowiadając, że jest zadowolony, może głównie mieć na myśli swoje zadowolenie z faktu, że zakończył się w jego życiu okres rozgardiaszu związanego z takimi pracami;
e) należy uświadomić i zaoferować klientom korzyści z badań – klient musi mieć świadomość, że otrzymuje coś w zamian, ponieważ przeważnie nie dostrzega żadnych plusów z faktu przekazania firmie informacji o swojej satysfakcji, uwagach itp.

Mimo wielu niedogodności związanych z przeprowadzaniem analizy satysfakcji klienta, ważne jest, by firmy nie lekceważyły konieczności ich wykonywania. Lepiej dowiedzieć się nawet przykrych opinii od swoich klientów, niż nie mieć takiej możliwości z powodu ich odejścia.

---

[203] M. Giemza, *Bezpośrednie metody pomiaru satysfakcji klienta*, [w:] *Klient w organizacji* ..., *op. cit.*, s. 184.

Tabela 10. Najważniejsze przyczyny błędów w systemach pomiaru zadowolenia klienta

Lp.	Błąd	Przyczyna
1	2	3
1	Brak powiązania zadowolenia klienta z wynikami finansowymi	Nieświadomość istnienia związków między danymi pochodzącymi z obserwacji zachowań (np. rodzaju, wartości i częstotliwości zakupów) z danymi dotyczącymi zadowolenia klientów
2	Przekonanie, że utrata jakiegokolwiek klienta to nieszczęście	Nieświadomość, że klienci najbardziej cenni dla firmy są warci większej energii, która powinna być włożona w ich utrzymanie niż klienci mniej wartościowi. Ważne jest umiejętne zrywanie współpracy z klientami mało wartościowymi, w celu niekreowania armii niezadowolonych – porzuconych
3	Ocenianie zadowolenia klientów w kategoriach absolutnych	Zbyt duża wiara w „magię liczb". Sama wartość poziomu zadowolenia niewiele znaczy, jeśli nie można jej odnieść do innej wartości (u konkurencji lub historycznej). Poza tym niski poziom zadowolenia nie jest powodem do niepokoju, jeśli konkurencja odnotowuje wyniki jeszcze gorsze
4	Przekonanie, że samo badanie zadowolenia wystarczy	Niewiedza lub niechęć do analizy danych uzyskanych w procesie pomiaru zadowolenia w celu ich wykorzystywania dla polepszenia relacji z klientami
5	Przekonanie, że o wierności klienta decyduje wyłącznie jego zadowolenie	Nieświadomość, że o lojalności klienta decyduje, oprócz zadowolenia, wiele innych czynników, takich jak: wartość, jakość, cena, poziom obsługi, image firmy, przymusowy okres umowy itp. Jeśli klient jest wierny tylko z powodu jednego z nich, prawdopodobieństwo, że odejdzie po znalezieniu korzystniejszej oferty, jest duże
6	Ignorowanie czynników kształtujących zachowania klientów	Nieświadomość istnienia wielu czynników mających wpływ na satysfakcję i lojalność klienta wobec firmy (np. omówionych wcześniej)
7	Poprzestawanie na utrzymaniu dotychczasowych klientów	Nieświadomość, że dotychczasowi klienci mogą mieć możliwość lub chęć do pogłębienia współpracy. Przyczyną może też być obawa, że zabieganie firmy o pogłębianie współpracy może być odebrane przez klienta jako natarczywość
8	Brak dynamicznego podejścia do procesu pozyskiwania klientów	Nieświadomość, że posiadane dane na temat najbardziej dochodowych klientów można wykorzystać do stworzenia profilu „idealnego" klienta, który może być bazą do poszukiwań nowych

cd. tabeli 10

1	2	3
9	Niedocenianie roli pracowników mających kontakt z klientem	Brak lub niewłaściwa komunikacja między komórkami kontrolującymi pracowników pierwszego kontaktu a komórką odpowiedzialną za satysfakcję klientów (w celu optymalizacji zadań i pracy tych osób) lub działem kadr (w celu stworzenia wymagań dla pracowników pierwszej linii)
10	Niewykorzystanie możliwości tkwiących w syntetyzowaniu danych i słabe wykorzystanie dostępnych technologii	Nieumiejętność wykorzystania potencjału narzędzi informatycznych umożliwiających analizowanie zachowań klientów

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Grisaffe, *A Dozen Problems with Applied Customer Measurement*, Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 2004, no. 17, za: J. Sawicki, *Badanie opinii klientów – 12 najczęściej spotykanych błędów*, Marketing i Rynek, 2005, nr 6, s. 38-41.

Rekapitulując rozdział drugi, można zaryzykować stwierdzenie, że nie ułatwia zrozumienia opisanych w nim zagadnień podział metod badań satysfakcji klienta na metody ilościowe i jakościowe. Przeciętny obserwator metod badawczych najczęściej słyszy o wynikach badań ilościowych. Nie należy jednak zapominać, że są one najczęściej efektem badań jakościowych. Bez poznania przynajmniej kilku klientów nie można stworzyć narzędzia badawczego pozwalającego badać setki lub tysiące osób. Zatem bez badań jakościowych nie można przeprowadzić rzetelnych badań ilościowych.

Poszukiwania czynników sukcesu nie powiodłyby się, gdyby nie wielość metod i narzędzi pozwalających badać (mierzyć) satysfakcję klienta. W drugiej części rozdziału przedstawiono podział na trzy główne grupy, z których pierwsza skupia metody uwzględniające i nieuwzględniające opinii klientów, druga grupa – podobnie jak pierwsza – obejmuje metody uwzględniające wielkości niebazujące na ocenie klienta oraz skierowane na osobę, nawiązujące bezpośrednio do oceny dokonywanej przez klienta, a trzecia prezentuje najczęściej wykorzystywane metody w swoistym rankingu łatwości ich przeprowadzania przez firmę.

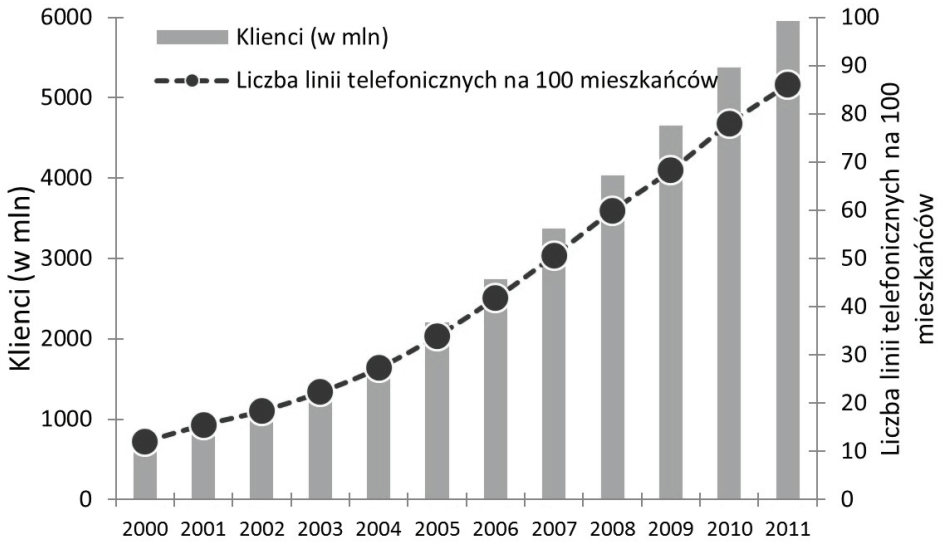
Dokonując przeglądu wyników badań, zmierzających do poznania czynników istotnych dla klientów w kształtowaniu się relacji z firmami, można stwierdzić, że poza próbą węższego ujęcia problemu, np. przez E. Kędzior, która wyróżnia takie czynniki, jak cena i jakość, podejmowane są próby szeregowania tych zagadnień w bardziej kompleksowy sposób jak zaprezentowany przez M. Stankiewicza, segregującego instrumenty konkurowania według celów, jakie mają pełnić.

W rozdziale zwrócono także uwagę na niedoskonałości pomiaru satysfakcji, które wynikają generalnie z wykonywania pomiaru z nienależytą uwagą i niewystarczającymi nakładami finansowymi. Popełniane błędy są spowodowane najczęściej małą wiedzą osób przeprowadzających pomiary lub brakiem motywacji, która wynika m.in. z nadmiernego obciążenia obowiązkami.

3. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA RYNKU USŁUG TELEFONII KOMÓRKOWEJ

3.1. ROZWÓJ RYNKU USŁUG TELEFONII KOMÓRKOWEJ W POLSCE I NA ŚWIECIE

Telefon komórkowy zrewolucjonizował usługi telekomunikacyjne i od kilkunastu lat jest jednym z najpowszechniejszych urządzeń w gospodarstwach domowych. Według szacunków International Telecommunication Union (ITU) pod koniec 2011 r. było prawie 6 mld klientów[204] telefonii komórkowej na całym świecie (rys. 10).



Rys. 10. Liczba klientów telefonii komórkowej na świecie w mln i liczba linii telefonicznych na 100 mieszkańców w okresie od 2000 r. do 2011 r.

Źródło: International Telecommunication Union, www.itu.int (7.07.2012).

Liczba klientów sieci komórkowych w krajach rozwiniętych przekroczyła 100%[205]. W krajach rozwijających się, liczba telefonów komórkowych na 100

[204] W dokumentach anglojęzycznych używa się określeń takich jak: „subscribers", „cellular mobile lines" itp. Z danych statystycznych wynika, że terminy te określają wszystkich klientów bez podziału na płacących abonament i korzystających z usług przedpłaconych (pre-paid).

[205] Stopień nasycenia (penetracja rynku), liczony według liczby użytkowników telefonów komórkowych na 100 mieszkańców o wartości powyżej 100%, oznacza, że

mieszkańców sięgnęła pod koniec 2010 roku w regionie Azji i Pacyfiku 68%, a w Afryce 41%[206].

W każdym kraju Europy Zachodniej usługi telefonii komórkowej świadczy od trzech do pięciu operatorów sieci komórkowych, dysponujących zazwyczaj własną infrastrukturą techniczną. Rynek telefonii mobilnej jest typowo oligopolistyczny, charakteryzuje się istnieniem maksymalnie kilku operatorów[207].

W Polsce liczba użytkowników telefonów komórkowych na 100 mieszkańców wzrosła z 10% w 1999 r. do 118% w 2009 r[208].

W 2011 r. wartość przychodów z usług detalicznych na rynku telefonii ruchomej w Polsce osiągnęła ponad 19 mld zł (była o 0,6% wyższa niż w roku 2010). Większość przychodów (80%) wygenerowali klienci post-paid. Największą kategorię przychodów stanowiły zyski z połączeń głosowych wychodzących (ponad 40%), przychody z SMS-ów osiągnęły prawie 14%, zaś z transmisji danych 8,6%. Przychody detaliczne z sektora telefonii ruchomej w 2011 r., podobnie jak w roku poprzednim, stanowiły ponad 44% wartości całego rynku telekomunikacyjnego[209].

Współczesny rynek telekomunikacyjny można scharakteryzować przy użyciu czterech słów kluczowych: prywatny (ponad połowa państw świata przeprowadziła całkowitą lub częściową prywatyzację dominującego operatora telekomunikacyjnego), konkurencyjny (w większości krajów dopuszcza się obecność konkurencyjnych przedsiębiorstw, szczególnie w komórkowym i internetowym segmencie rynku), mobilny (usługi telekomunikacyjne są raczej świadczone za pomocą fal radiowych aniżeli telefonii stacjonarnej) i globalny (wielu dużych operatorów telekomunikacyjnych posiada udziały w innych krajach)[210].

---

część klientów korzysta z więcej niż jednej aktywnej karty SIM – czyli ma więcej niż jeden numer telefonu, którym się posługuje. Podsumowuje się w ten sposób liczbę aktywnych „numerów telefonów", które są wykorzystywane przez konkretnego człowieka nie zawsze w relacji: 1 karta – 1 aparat telefoniczny. Zatem „liczba użytkowników telefonów komórkowych" oznacza raczej liczbę kart SIM używanych przez ludzi niż liczbę osób z tych kart korzystających.

206 International Telecommunication Union, www.itu.int (13.09.2011).

207 A. Płachecki, *Wspieranie konkurencji na rynku telefonii komórkowej*, Gospodarka Narodowa, 2005, nr 10, s. 28.

208 Eurostat, www.epp.eurostat.ec.europa.eu (7.07.2012).

209 *Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2011 roku,* Prezes Urzędu Komunikacji Elektronicznej, Warszawa czerwiec 2012, www.uke.gov.pl (7.07.2012).

210 A. Dąbrowska, *Rynek usług telekomunikacyjnych a konsument i jego prawa – cz. 1*, Marketing i Rynek, 2005, nr 6, s. 24-29.

3.2. SPECYFIKA KONKURENCJI NA RYNKU USŁUG TELEFONII KOMÓRKOWEJ W POLSCE

Na rynku przenośnej telefonii cyfrowej w Polsce zdecydowanie dominuje czterech operatorów[211]:

– Polska Telefonia Komórkowa Centertel Sp. z o.o. (PTK Centertel),
– Polkomtel S.A. (Polkomtel),
– Polska Telefonia Cyfrowa S.A. (PTC),
– P4 Sp. z o.o. (P4).

Operatorzy ci mieli w 2010 r.: 30,5% (PTK Centertel), 29,9% (Polkomtel), 27,6% (PTC) i P4 11% udziału w rynku[212] usług telefonii ruchomej w Polsce[213]. Koncesja na pierwszą sieć GSM[214] w Polsce została przyznana w lutym 1996 r. firmie Polkomtel, która w październiku tego roku jako pierwsza zaoferowała usługi swojej sieci *Plus GSM*. Kolejny operator, PTC, uruchomił sieć *Era GSM* w tym samym czasie co Polkomtel. PTK Centertel rozpoczął[215] świadczenie usług jako sieć *Idea* w marcu 1998 r. Ostatni operator, P4, zadebiutował w marcu 2007 r., oferując klientom usługi sieci *Play*. W międzyczasie nastąpił rebranding dwóch sieci, tj. Idei na Orange we wrześniu 2005 r. i Ery na T-Mobile w czerwcu 2011 r.

---

[211] Operator zawiaduje konkretnymi markami. Jednakże powszechnie spotyka się, nie tylko w języku biznesu, sformułowanie stwierdzające, że „operator zawiaduje siecią".

[212] Udział w rynku jest liczony na podstawie deklaracji pojedynczych operatorów sieci komórkowych zgłaszanych do UKE o liczbie swoich aktywnych użytkowników kart SIM. Dane są sumowane a ich relatywny udział w ogóle wszystkich użytkowników wszystkich operatorów w Polsce jest wartością udziału w rynku. „Aktywność" jest rozumiana różnie, np. część klientów telefonów na kartę (prepaid) już nie używa karty SIM – licząc takie karty SIM jako aktywnych użytkowników operator statystycznie zwiększa swój udział w rynku.

[213] *Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2010 roku,* Urząd Komunikacji Elektronicznej, www.uke.gov.pl (16.09.2011).

[214] GSM to standard telefonii komórkowej. Skrót z języka angielskiego *Global System for Mobile Communications*, pierwotnie (z francuskiego) *Groupe Spécial Mobile*.

[215] Pomimo że sieć Idea weszła na rynek telefonii mobilnej prawie dwa lata później niż Plus i Era, to udało jej się dzięki zaangażowaniu finansowemu i wspomaganiu aktywami Telekomunikacji Polskiej (głównego udziałowca PTK Centertel) po stosunkowo krótkim czasie dorównać udziałowi w rynku konkurentom. Zob. związki między czasem wejścia na rynek a przewagą konkurencyjną w: I. Rutkowski, *Pionierzy na rynku*, Marketing i Rynek, 1999, nr 3, s. 14. Czynniki decydujące o powodzeniu firm później wchodzących na rynek wymieniają także autorzy: G.J. Tellis, P.N. Golder, *First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership*, Sloan Management Review, 1996, no. 2, s. 65-75.

Wymienieni operatorzy prowadzą działalność, wykorzystując własną infrastrukturę techniczną i przez to określani są skrótem MNO (od angielskiego zwrotu *Mobile Network Operator*). Rozwój infrastruktury jest kosztowny i firmy te są jednymi z największych inwestorów bezpośrednich w Polsce. W 2007 r. zainwestowali w sumie ponad 3,8 mld zł[216].

Na rynku świadczą usługi także operatorzy wirtualni, określani skrótem MVNO (od angielskiego zwrotu *Mobile Virtual Network Operator*). Nie posiadają oni swojej infrastruktury technicznej umożliwiającej świadczenie usług GSM, a zatem zmuszeni są do korzystania z urządzeń operatorów MNO[217].

Usługi telefonii komórkowej w Polsce oferowane są, z uwagi na formę płatności, na trzy sposoby:

1) dla klientów abonamentowych, czyli opłacane przez klientów po skorzystaniu z usług (z języka angielskiego nazywane także usługami postpaid),
2) dla klientów „nieabonamentowych" (usługi prepaid, przedpłacone) – opłacane są przed skorzystaniem z usług, w formie nazywanej kolokwialnie „doładowaniem" lub „zasileniem" konta, czyli sfinansowaniem przez klienta przyszłych opłat w formie kredytu, ale płatnego przed jego wzięciem – odwrotnie niż u klientów abonamentowych,
3) dla klientów „nieabonamentowych" korzystających z usług łączących ofertę postpaid i prepaid (o handlowej nazwie „mix"[218]) – różni się ona od typowej usługi prepaid koniecznością podpisania umowy i dokonywania regularnych wpłat na umówioną sumę. W zamian za to klient może kupić aparat telefoniczny w cenie promocyjnej zbliżonej do tej dla klientów abonamentowych. Jednakże, w swojej istocie, jest to usługa prepaid (klient nie otrzymuje rachunków jak posiadacz abonamentu)[219].

W poprzednich latach dominowali na polskim rynku użytkownicy prepaid. Obecnie ich przewaga się zmniejszyła, a w konsekwencji liczba klientów abo-

---

[216] T. Świderek, *W 2007 roku co trzecia działająca w Polsce karta SIM została wyłączona*, Gazeta Prawna, 2008, nr 46, s. 7.

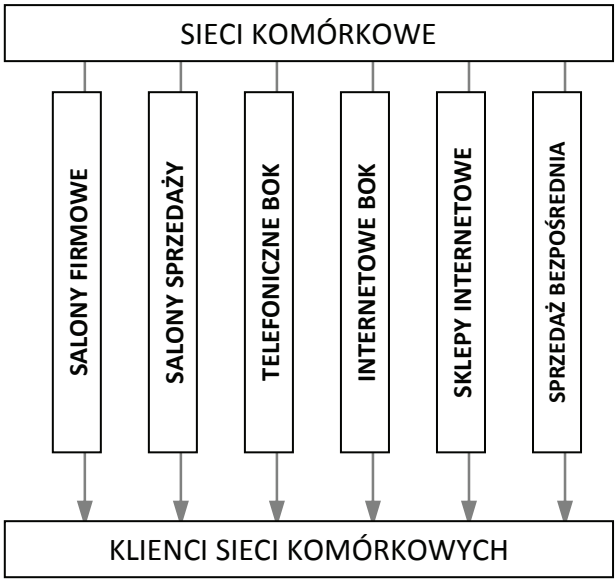
[217] Pełną oraz aktualną listę operatorów wirtualnych sieci ruchomych (MVNO), zgłoszonych do rejestru przedsiębiorców telekomunikacyjnych, prowadzonego przez Prezesa Urzędu Komunikacji Elektronicznej, można znaleźć na stronach internetowych UKE. Zob. Urząd Komunikacji Elektronicznej, www.uke.gov.pl.

[218] Połączenie ofert *postpaid* i *prepaid* określane jest jako *postprepaid*.

[219] Niektórzy specjaliści uczestniczący w badaniach zasugerowali, że oferta „mix" została wprowadzona do oferty sieci komórkowych, żeby przyzwyczajając klientów prepaid do regularnego opłacania rachunków i mieć przez to możliwość łatwiejszego nakłonienia ich do zostania w przyszłości płatnikami abonamentu.

namentowych i przedpłaconych praktycznie się wyrównała. W 2010 r. klienci abonamentowi mieli średnio 49% udziału w całym rynku (w sieci Play 40%)[220].

Sieci komórkowe w Polsce prowadzą dystrybucję swoich produktów i usług dla klientów indywidualnych przede wszystkim poprzez kanały wskazane na rysunku 11. Najmniejsze znaczenie ma tutaj sprzedaż bezpośrednia (adresowana głównie do klientów korporacyjnych oraz instytucjonalnych).



Rys. 11. Główne kanały dystrybucji produktów i usług sieci komórkowych

Źródło: opracowanie własne.

Zmniejsza się znaczenie salonów firmowych, głównie z powodu działań samych sieci, które starają się obniżać koszty funkcjonowania, zniechęcając klientów do wizyt w tychże, na przykład poprzez wprowadzanie odpłatności z tytułu opłacania comiesięcznego rachunku przez posiadacza abonamentu. Punktów tych jest stosunkowo mało i docelowo mają być miejscami rozwiązywania najważniejszych problemów klientów.

Wzrasta znaczenie kanałów, takich jak: infolinie czyli telefoniczne Biura Obsługi Klienta (BOK), internetowe Biura Obsługi Klienta[221], sklepy interneto-

[220] *Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2010 roku,* Urząd Komunikacji Elektronicznej, www.uke.gov.pl (16.09.2011).

[221] Internetowe biura obsługi klienta występują w sieci w formie aplikacji dostępnych przez strony WWW, umożliwiających, np. zakup dodatkowych usług lub zmianę

we, które są najbardziej efektywne z punktu widzenia ponoszonych przez sieć jednostkowych kosztów związanych z obsługą pojedynczego klienta.

Salony sprzedaży świadczą usługi na zasadach umów operatorów z częściowo niezależnymi od nich podmiotami gospodarczymi. Placówki te funkcjonują pod różnymi nazwami, jako: autoryzowane punkty sprzedaży, sklepy firmowe, punkty dealerskie, salony partnerskie itp.

Czynniki takie jak różnorodność możliwości dostępu do usług GSM oraz coraz niższe (w sensie relatywnym) ceny spowodowały, że w Polsce liczba klientów sieci komórkowych jest już większa niż klientów sieci stacjonarnych, a zjawisko to potęguje fakt, iż nie ma obecnie popularnych usług telekomunikacyjnych świadczonych przez operatorów stacjonarnych, których nie świadczyliby operatorzy niestacjonarni[222]. Niektórzy klienci uważają więc za nieuzasadnione ekonomicznie utrzymywanie dwóch telefonów (stacjonarnego i komórkowego), z których nie wykorzystują w pełni żadnego. W przypadku takich dylematów o charakterze finansowym, klienci najczęściej rezygnują z telefonu stacjonarnego na rzecz komórkowego.

Przed sieciami stoi ponadto poważne wyzwanie – jak utrzymać dotychczasowych klientów. Roczna stopa utraty klientów przez polskie sieci komórkowe była w 2007 r. większa niż w Niemczech (tabela 3) i wyniosła blisko 35%[223].

Kiedy w połowie 2009 r. wprowadzono w Polsce uproszczone i szybsze procedury umożliwiające przenoszenie numerów między konkurencyjnymi sieciami, wielkość migracji wzrosła z ok. 410 tys. w 2009 r. do ok. 860 tys. w 2010 r. Prawie 65% przeniesionych numerów do sieci innego operatora to migracje do sieci Play[224].

Według M. Mitręgi ucieczka klientów do sieci konkurencyjnych powodowana jest m.in. przez czynniki obniżające siłę relacji między dostawcą a odbiorcą usługi, do których zaliczył on:

– atrakcyjne oferty sieci konkurencyjnych,
– długookresowe umowy dla abonentów, po wygaśnięciu których oferta rynkowa zmienia się na tyle, że dysonans pozakupowy nakłania wielu z nich do skorzystania z atrakcyjniejszej oferty konkurentów,
– wartość wskaźnika ARPU[225].

---

planu taryfowego przez internet, bez pośrednictwa pracowników telefonicznych BOK-ów lub pracowników salonów.

[222] Dowodem na rosnące możliwości w zakresie poszerzania oferty usługowej jest chociażby dostęp do sieci internet za pośrednictwem sieci komórkowej.

[223] T. Świderek, *op. cit*., s. 7.

[224] *Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2010 roku,* Urząd Komunikacji Elektronicznej, www.uke.gov.pl (16.09.2011).

[225] M. Mitręga, *Miary relacji firma – klient*, Marketing w Praktyce, 2003, nr 9, s. 37.

Pewien wpływ na tempo przyrostu liczby klientów ma zakres usług oferowanych na rynku telefonii mobilnej, który zależy w dużym stopniu od funkcjonującej na danym terenie generacji standardu GSM. Każdy kolejny standard musi spełniać coraz większe wymagania w zakresie niezawodności oraz szybszej transmisji danych, które promują na rynku nowe usługi zwiększające globalne wpływy operatorów.

Istotną cechą rynku telefonii ruchomej jest to, iż kilku działających na nim operatorów sprzedaje jednorodny produkt, wytwarzany na ogół na tym samym poziomie kosztów. Naturalną tendencją jest zawieranie formalnych lub nieformalnych porozumień pomiędzy działającymi na nim operatorami. Z doświadczeń regulacyjnych Holandii wynika, że istnienie na rynku pięciu podmiotów wcale nie świadczy o braku możliwości zawierania porozumień antykonkurencyjnych między działającymi firmami. Decyzje podjęte przez regulatora holenderskiego, który po stwierdzeniu zmowy cenowej na rynku telefonii mobilnej nałożył karę w kwocie przekraczającej 80 mln euro na wszystkich pięciu operatorów, są doskonałą ilustracją tego faktu. Co ciekawe, istnienie zmowy cenowej stwierdzono na rynku, który charakteryzuje jeden z najniższych wskaźników koncentracji, zajmującym drugie po Wielkiej Brytanii miejsce w zestawieniu prezentowanym przez centrum im. Adama Smitha[226]. Nie jest zatem wykluczone, iż podobne, nielegalne praktyki miały, mają lub będą miały miejsce w Polsce, bo jak wskazują W. Szymczak i A. Żołnowski[227], postępowania antymonopolowe na polskim rynku telekomunikacyjnym skoncentrowane są głównie na rynku telefonii stacjonarnej[228].

3.3. NIEKTÓRE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA RYNKÓW OLIGOPOLISTYCZNYCH

Rynek usług świadczonych przez sieci komórkowe w Polsce jest typowym przykładem rynku oligopolistycznego[229]:

---

[226] A. Płachecki, *Wspieranie konkurencji...*, *op. cit.*, s. 28-29.

[227] Zob. W. Szymczak, A. Żołnowski, *Polski sektor telekomunikacyjny w świetle działań organu antymonopolowego*, UOKiK, Warszawa 2003.

[228] A. Płachecki, *Wspieranie konkurencji...*, *op. cit.*, s. 29.

[229] Do lat 80. ubiegłego stulecia w teorii i praktyce dominował pogląd, że z punktu widzenia dobrobytu społecznego rynek usług telekomunikacyjnych powinien być rynkiem monopolistycznym. Zwolennicy tego poglądu motywowali to specyfiką tego rynku, na którym dla osiągnięcia oczekiwanych korzyści i środków na dalszy rozwój niezbędne jest ponoszenie znacznych kosztów na inwestycje w rozwój infrastruktury sieci oraz w dalszej kolejności zapewnienie dużej minimalnej skali wielkości świadczonych usług (minimalnej skali produkcji). Zob. A. Płachecki, *Rozwój rynku telekomunikacyjnego w Polsce a rozliczenia międzyoperatorskie*, [w:] *Międzynarodo-*

– działa na nim niewielu producentów,
– każdy z nich stwierdza, że osiągana przez niego cena zależy nie tylko od wielkości jego własnej produkcji, lecz także od działań konkurentów z tej gałęzi,
– każde z przedsiębiorstw ma ograniczoną możliwość wpływania na ceny swoich produktów[230].

Przedsiębiorstwo działające na rynku oligopolistycznym staje w obliczu zasadniczego dylematu: jaki wariant postępowania zapewnia maksymalizację zysku w sytuacji, w której trzeba konkurować ze znaną liczbą podobnych sobie rywali[231]. Oligopoliści muszą próbować przewidywać zachowania swoich konkurentów, aby móc wybrać najlepsze własne posunięcia. Każdy musi opracować i określić długookresowe strategie, wykorzystując najczęściej teorię gier, która pozwala do pewnego stopnia przewidzieć zachowania racjonalnie myślących, konkurujących ze sobą podmiotów[232].

Dążeniem każdego oligopolisty jest dokonanie takiego wyboru instrumentów i sposobów postępowania, który w konsekwencji może doprowadzić do[233]:

- wywołania oraz przyśpieszenia pozytywnych reakcji nabywców (przezwyciężanie ograniczeń po stronie popytu). Jest to możliwe wtedy, gdy oferowane produkty lub usługi oraz ich właściwości (w tym również ceny) odpowiadają kryteriom, którymi kierują się nabywcy w procesie ich nabywania;
- opóźniania reakcji konkurentów (przezwyciężania ograniczeń ze strony konkurentów). Skłonności oraz możliwości opóźniania przez oligopolistę reakcji konkurentów zależą od:
  – fazy rozwojowej rynku[234] (są silne, kiedy rynek jest w fazie depresji, a osłabiają się, gdy wkracza w fazę ekspansji),
  – charakteru rynku z punktu widzenia stopnia jego homogeniczności[235] – konsekwencje wynikające z obniżenia ceny lub jej podwyższania spra-

---

we i polskie doświadczenia w zakresie połączeń międzyoperatorskich, Instytut Łączności, Warszawa 1999.

230 D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2000, s. 267.

231 W.F. Samuelson, S. G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 500.

232 D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *op. cit.*, s. 278-279.

233 W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 287-289.

234 Rynek większości usług telefonii komórkowej w Polsce można zaliczyć do rynków wzrostowych i dojrzałych. Zob. B. Marciniak, *Rynki wzrostowe i dojrzałe*, Marketing i Rynek, 2006, nr 7, s. 14-20.

235 Homogeniczny oligopol występuje wówczas, gdy przedmiot wymiany oraz preferencje nabywców wobec poszczególnych oligopolistów mają względnie jednorodny charakter. Podstawowymi instrumentami konkurencji oligopolistycznej na rynku homogenicznym mogą być: cena, reklama oraz organizacyjno-techniczne warunki wymiany produktów lub usług. Zob. W. Wrzosek, *op. cit.*, s. 288.

wiają, że możliwości opóźniania reakcji konkurentów za pomocą zmian cen są w warunkach homogenicznego oligopolu ograniczone.

Uogólniając, sytuacja oligopolistów na rynkach jest stosunkowo korzystna, ponieważ ceny nie podlegają wahaniom w wyniku niewielkich zmian popytu i kosztów, tj. wpływu bezosobowych sił popytu i podaży, ale są „administrowane" i kierowane przez świadome decyzje przedsiębiorstw[236].

Stopień konkurencyjności szacowany za pomocą wartości wskaźnika Herfindahla-Hirschmana[237] wynosi dla rynku usług telefonii komórkowej w Polsce w 2011 r. około 2700[238]. Teoretycznie świadczy to o tym, iż rynek ten jest w dużym stopniu konkurencyjny. Pojawienie się na polskim rynku czwartego operatora, działającego pod marką Play, konkurującego z sieciami: Era, Plus i Orange o ugruntowanej pozycji, zwiększyło konkurencję (obniżyło wskaźnik).

Należy nadmienić, że pierwsze, wyraźnie odczuwalne dla większości obserwatorów rynku oznaki konkurencji między sieciami pojawiły się w drugim kwartale 2004 r., po rozpoczęciu oferowania usług dla klientów prepaid przez sieć Heyah[239]. Spowodowało to spadek cen za wysłanie wiadomości SMS oraz wprowadzenie nowych usług (np. sekundowego naliczania) w usługach przedpłaconych. Wiele posunięć tej sieci przyczyniło się do pojawienia się korzystniejszych dla wszystkich klientów sieci komórkowych sposobów naliczania opłat (jak sekundowe naliczanie) i w pewnym stopniu obniżki cen na usługi. Kampania reklamowa przyczyniła się do wzrostu świadomości, zwłaszcza klientów abonamentowych, iż można płacić mniej za usługi i zainicjowała przenosiny części z nich do sieci oferujących usługi przedpłacone.

Podsumowując, można domniemywać, że z racji istniejącej konkurencji na oligopolistycznym rynku usług telefonii komórkowej w Polsce, będzie się on rozwijał w kierunku korzystnym dla usługobiorców.

---

[236] Z. Wiszniewski, *Mikroekonomia współczesna. Syntetyczne ujęcie*, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1997, s. 146-147.

[237] Zob. W.F. Samuelson, S.G. Marks, *op. cit.*, s. 504.

[238] Wartość ta jest rezultatem podniesienia do potęgi, a następnie zsumowania wartości udziałów każdego z przedsiębiorstw z branży, dla której chce się ocenić stopień zdominowania rynku przez kilka podmiotów. Wartość 10000 oznacza, że firma, dla której obliczony jest wskaźnik HHI, jest monopolistą o 100% udziale w rynku.

[239] W jednym z wywiadów Bogusław Kułakowski, ówczesny Prezes oraz Dyrektor Generalny Polskiej Telefonii Cyfrowej, zdradził, że pierwszym impulsem do stworzenia marki Heyah było duże nasycenie rynku polskiego komórkowymi aparatami telefonicznymi. Kilka milionów takich urządzeń, uzyskanych przez klientów po promocjach, było niewykorzystywanych. To przyczyniło się do sprzedaży usług telekomunikacyjnych bez aparatów telefonicznych, skierowanych głównie do młodzieży. Media2.pl, www.media2.pl (12.06.2007).

3.4. PROBLEMY ZGŁASZANE URZĘDOWI KOMUNIKACJI ELEKTRONICZNEJ (UKE) ORAZ URZĘDOWI OCHRONY KONKURENCJI I KONSUMENTÓW (UOKIK) PRZEZ KLIENTÓW SIECI TELEFONII KOMÓRKOWYCH

Konsument indywidualny w gospodarce rynkowej jest najsłabszym zarówno pod względem ekonomicznym, jak i prawnym podmiotem rynku. Owa słabość wynika z kilku faktów:

1) znajduje się on na rynku powodowany koniecznością zaspokojenia swoich potrzeb, a więc w sytuacji dla siebie przymusowej, co ogranicza jego swobodę działania, osłabia jego pozycję i powoduje, że wobec braku innych rozwiązań staje się on gotowy do zaakceptowania proponowanych mu warunków,
2) ze względu na skalę i tempo zmian będących rezultatem postępu cywilizacyjnego konsument, nie posiadając odpowiedniej wiedzy ani doświadczenia, często nie jest przygotowany do pełnienia swej roli,
3) konsument dysponuje z reguły mniejszą ilością wolnego czasu i środków do zaspokojenia swoich potrzeb oraz dochodzenia ewentualnych roszczeń, co w praktyce oznacza, że nie jest stroną równorzędną dla biznesu, a jego prawa mogą być poważnie zagrożone. Należy podkreślić, iż konsument wobec coraz silniejszych grup producentów, sprzedawców i usługodawców, a także braku wiedzy potrzebnej do prowadzenia czynności prawno-administracyjnych jest stroną słabszą w przypadku dochodzenia swoich praw,
4) konsument nie ma takiej wiedzy towaroznawczej, technicznej, ekonomicznej, prawnej oraz takiego doświadczenia rynkowego, jakimi dysponuje biznes. Często nie potrafi poradzić sobie z nowymi technikami handlu, agresywnym marketingiem, pseudopromocjami i „superokazjami",
5) konsument występuje na rynku z reguły pojedynczo, a sprzedawcy i producenci są członkami różnych wspierających ich organizacji, działają w otoczeniu doradców i ekspertów techniczno-ekonomicznych oraz prawnych[240].

Polityka Unii Europejskiej zmierza do ograniczania możliwości negatywnego wpływu na życie obywateli przez usługodawców chcących wykorzystywać swoją dominującą pozycję na rynku. Pomagają w tym urzędy, których zadaniem (wynikającym z dyrektyw UE) jest ograniczanie roli monopoli usługowych działających w sektorze infrastruktury oraz określanie standardów działania przedsiębiorstw publicznych, a także definiowanie zakresu usługi powszechnej.

[240] A. Dąbrowska, *Edukacja konsumenta – potrzeba czy wyzwanie XXI wieku,* Marketing i Rynek, 2001, nr 12, s. 3.

Zgodnie z polskimi uregulowaniami prawnymi wzorowanymi na regulacjach krajów UE, interesy obywateli chronią Urząd Komunikacji Elektronicznej (UKE), który sprawuje kontrolę prewencyjną, oraz Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK), prowadzący działalność antymonopolową.

Organem odpowiedzialnym za monitorowanie rynku usług związanych z przekazem informacji kanałami elektronicznymi jest Urząd Komunikacji Elektronicznej. Zbiera on we współpracy ze swoimi oddziałami terenowymi informacje dotyczące skarg i wniosków klientów odnośnie firm będących w obszarze zainteresowania UKE.

Poniżej przedstawiono informacje uzyskane od urzędników UKE z delegatury bydgoskiej oraz pochodzące z dokumentu wewnętrznego UKE pt.: „Analiza przyjmowania i załatwiania skarg i wniosków w UKE za rok 2006". Spotkanie w UKE w 2007 r. miało na celu identyfikację problemów zgłaszanych przez klientów sieci telefonii komórkowej. Konsultacje ponowiono w 3 kwartale 2011 r.

Jednym z wielu kłopotów jest niemożność korzystania z usług sieci komórkowych wynikająca z wpływu warunków pogodowych, architektury terenu na rozchodzenie się fal radiowych z anten nadawczo-odbiorczych do aparatów telefonicznych klientów, np. zbyt niski maszt dla wspomnianej anteny może nie dostarczać sygnału radiowego do miejsc zasłoniętych przez wysokie drzewa, góry, wysokie budynki itp.

Innym specyficznym problemem jest niepoprawne rozchodzenie się fal radiowych w niektórych miejscach. Przykładem może być umiejscowienie anten nadawczo-odbiorczych obsługujących konkretny obszar, zwłaszcza na terenach miejskich, na wysokich budynkach, co obniża koszty rozbudowy infrastruktury, ponieważ operator nie musi stawiać wysokich masztów na poziomie gruntu[241]. Jednakże takie umiejscowienie anten powoduje, że w lokalach znajdujących się dokładnie pod tymi urządzeniami nie można skorzystać z usług telefonii komórkowej, ponieważ są one „niepokryte" falami radiowymi. Warto w tym miejscu wspomnieć, iż istota funkcjonowania telefonii ruchomej, sprowadza się do pomysłu, aby cały teren, po którym poruszać się mogą klienci sieci, pokryć zasięgiem stacji nadawczo-odbiorczych z anteną. Każda taka stacja obsługuje swój obszar (tzw. „komórkę"), a zasięg sąsiadujących ze sobą anten zachodzi na siebie, aby telefon użytkownika nie tracił połączenia z siecią w trakcie jego przemieszczania się.

Kolejnym utrudnieniem dla klienta jest niezrozumiały język umów o świadczenie usług telekomunikacyjnych, które podpisują klienci z siecią komórkową. Większość usługobiorców, bez względu na wykształcenie, nie jest

[241] Często taniej kosztuje sieć wynajęcie miejsca na dachu wysokiego budynku niż zakup działki.

w stanie bez przygotowania i praktyki w zakresie zagadnień prawa telekomunikacyjnego zrozumieć całej treści umowy, którą podpisują.

Klienci skarżą się także UKE na zbyt częste sięganie przez operatorów po kary pieniężne. Dotyczy to głównie wszelkich sporadycznych opóźnień w płatnościach lub wspomnianego przypadku, braku możliwości korzystania z usług i niesprawdzenia tego wcześniej, przed podpisaniem umowy przez klienta. Pomijając wszelkie okoliczności, gdy klienci celowo zwlekają z płaceniem lub w ogóle nie dokonują płatności za usługi telekomunikacyjne, nagminna jest niechęć operatorów do polubownego rozwiązywania takich problemów, tak aby klient w trudnej sytuacji nie stresował się jeszcze wizją dodatkowych kłopotów. Zdarzają się przypadki, iż jeszcze w trakcie trwania procesu reklamowania sieci naliczają automatycznie kary i sprzedają swoje wierzytelności firmom windykacyjnym. W związku z tym nawet jeśli w końcu sieć uzna reklamację lub inne argumenty klienta na jego korzyść, to ma on nowe kłopoty z firmą odzyskującą kupione od operatora należności. Zatem klient z teoretycznie wygraną sprawą w dziale reklamacji sieci komórkowej ma dodatkowe nieprzyjemności, których przyczyną najczęściej jest brak sprawnej komunikacji wewnątrz sieci lub między nią a firmami, którym ta zleca zadania na zasadach outsourcingu.

Większość przedstawionych problemów[242] mogłaby nie wystąpić, gdyby kierownictwo usługodawców bardziej zaangażowało się w proces identyfikacji kłopotów sygnalizowanych przez klientów.

Jednakże, co podkreślali urzędnicy UKE, przyczyny problemów leżą zarówno po stronie usługodawców, jak i klientów. Należą do nich:

– brak znajomości wśród abonentów lub użytkowników telefonów postanowień regulaminu świadczenia usług telekomunikacyjnych, cenników usług, niedokładne zapoznawanie się z postanowieniami zawieranych umów oraz ofertami świadczonych przez operatorów usług,
– fałszowanie przez pracowników punktów obsługi klienta podpisów abonentów na umowach o świadczenie usług telekomunikacyjnych, zleceniach na zmianę świadczonej usługi (aczkolwiek takie naganne praktyki zdarzają się coraz rzadziej) lub świadome nakłanianie klientów na korzystanie z usług, które z dużym prawdopodobieństwem nie będą wykorzystywane przez użytkowników (np. namawianie klienta do „wzięcia" wyższego abonamentu, pomimo że z rozmowy z nim wynika, że nie jest mu on potrzebny),
– niewywiązywanie się z umów przez operatorów, nierealizowanie zamówionych usług w terminie lub zawyżone, według abonentów, rachunki telefoniczne,

[242] Por. A. Dąbrowska, *Rynek usług...*, *op. cit.*, s. 31-32.

– funkcjonowanie systemów kontaktowania się abonenta z operatorem za pomocą centrów telefonicznych (*Call Center*) – abonent zgłaszający reklamację nie ma fizycznego (może jedynie zażądać numeru zgłoszenia) potwierdzenia jej przyjęcia (co w przypadku powstania konfliktu stawia go w niekorzystnej sytuacji, bowiem nie może udowodnić swoich racji),
– działanie operatorów telekomunikacyjnych polegające na błędnym rozpatrywaniu skarg lub na braku wnikliwości przy analizowaniu reklamacji wniesionej wcześniej do operatora. Często osoby skarżące uznają, iż Urząd Komunikacji Elektronicznej jest ostatnią instytucją, która jest w stanie rozwiązać ich problemy,
– wysokie faktury za usługi SMS Premium. Klienci wysyłający SMS w celu wzięcia udziału w konkursie, wykupienia dostępu do usług itp. często nie sprawdzają ile taki niestandardowy SMS kosztuje (a może kosztować nawet kilkadziesiąt złotych). Późniejsze reklamacje są z punktu widzenia prawa bezprzedmiotowe, jeśli organizator poinformował (nawet najmniejszą czcionką i w miejscu mało widocznym) o cenie usługi;
– wysokie faktury za usługę transferu danych w telefonii komórkowej. Coraz większą popularnością cieszą się telefony komórkowe integrujące w sobie funkcje telefonu komórkowego i komputera kieszonkowego (tzw. smartfony). Niektórzy ich użytkownicy nie wiedzą, że te minikomputery same łączą się z siecią internet, żeby np. zaktualizować oprogramowanie. Pobieranie danych z sieci, nie mając wykupionego ryczałtu za dostęp do internetu kosztuje bardzo dużo (relatywnie do ceny ryczałtu).

W 2011 r. urzędnicy UKE stwierdzili, że najczęściej składane są do nich skargi na sieci komórkowe. Natomiast, podsumowując konsultacje w 2008 r., urzędnicy UKE stwierdzili, że skargi na sieci komórkowe są składane stosunkowo rzadko w porównaniu z liczbą skarg na sieci stacjonarne.

Inny organ administracji rządowej, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, monitorujący głównie aspekty prawne umów formułowanych przez różne podmioty rynkowe dla klientów, ostrzega, że sieci komórkowe stosują w zapisach niedozwolone klauzule[243]:
– prawo sieci do natychmiastowego wypowiadania umów z klientem bez prawa klienta do takiego samego działania,
– zawieszenie lub rozwiązanie wszystkich umów z klientem korzystającym równocześnie z kilku numerów telefonu, który spóźnił się z zapłatą rachunku tylko za jeden z nich,

[243] Zobacz „Rejestr klauzul niedozwolonych" na stronach internetowych Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, www.uokik.gov.pl.

– pobieranie opłaty za zdjęcie blokady SIM-lock[244] w aparacie telefonicznym, w przypadku gdy klient wcześniej rozwiązał umowę na czas określony i zapłacił już karę umowną z tego tytułu,
– różnicowanie opłaty za zmianę taryfy w zależności od posiadanego abonamentu – klient zazwyczaj nie płaci za zmianę taryfy na wyższą, natomiast w przypadku zmiany taryfy na niższą jest zmuszany do zapłaty kilkudziesięciu złotych. Według UOKiK takie praktyki są nieuzasadnione ekonomicznie, ponieważ opłata taka nie może być dla operatora rekompensatą za utracone korzyści,
– umieszczanie istotnych warunków umowy w cennikach zamiast w regulaminie, jest to sposób na ominięcie przepisów prawa telekomunikacyjnego, ponieważ zmiana regulaminu wymaga akceptacji klienta i daje mu prawo do natychmiastowego rozwiązania umowy bez negatywnych dla niego skutków[245], natomiast zmiana zapisów w cenniku nie daje usługobiorcy takiego prawa.

Wydaje się, że zaistnienie części z opisanych problemów nie zawsze jest spowodowane złą wolą operatorów, lecz może wynikać, m.in. ze zbyt rozbudowanej biurokracji i związanego z tym niedoskonałego przepływu informacji między odpowiednimi komórkami organizacyjnymi sieci. Jednakże w części przypadków można domniemywać, że do niektórych problemów klientów przyczyniają się sami operatorzy celowym działaniem lub zaniechaniem.

W treści rozdziału trzeciego uwzględniono fenomen usług telefonii komórkowej w świetle dynamiki jej rozwoju w Polsce i na świecie. Telefon komórkowy jako produkt adresowany do polskiego klienta pojawił się na rynku kilkanaście lat temu, a obecnie ma go już statystycznie prawie każdy polski obywatel i wydaje się, że nie będzie chciał się z nim rozstać[246]. W skali globu Polska i inne kraje rozwinięte dominują w konsumpcji usług telefonii komórkowej nad resztą świata. Wydaje się jednakże, że mieszkańcy krajów słabiej

---

[244] Blokada ta uniemożliwia klientowi skorzystanie za pomocą terminala z usług innego operatora niż ten, który dostarczył mu dany aparat.

[245] W marcu 2007 r. Polska Telefonia Cyfrowa, operator sieci Era, zmienił regulamin świadczenia usług. Firma nie uznała roszczeń klientów, którzy w związku z tym faktem chcieli rozwiązać umowę bez płacenia sieci kar i zwracania telefonów. PTC uzasadnia swoje stanowisko stwierdzeniem, że jedynie „uzupełniła" regulamin o dodatkowe zapisy, a nie dokonała zmiany. Sprawa trafiła do sądu.

[246] W badaniach autora z maja 2003 r. dotyczących lojalności klientów sieci komórkowych, poproszono respondentów m.in. o odpowiedź na pytanie: „czy chciał(a)byś zrezygnować z posiadania telefonu komórkowego?" Ponad 65% stwierdziło, że „zdecydowanie nie", a ponad 30% „raczej nie" zrezygnują. K. Śmiatacz, *Niewierny klient operatora (raport),* Marketing w Praktyce, 2003, nr 11, s. 33-37.

rozwiniętych nie będą długo nadrabiać w tej kwestii zaległości. Między innymi z tego powodu, że w wielu krajach sieć telefonii komórkowej stała się substytutem dla słabo rozwiniętej infrastruktury sieci telefonii stacjonarnej. W wielu krajach o rozwiniętej sieci telefonii stacjonarnej liczba klientów mobilnych sieci cyfrowych jest większa niż sieci stacjonarnych. Olbrzymi w skali świata popyt na nowe aparaty komórkowe będzie trwał chyba dopóty, dopóki nie trafią one do każdej osoby uważającej je za coś ważnego. Popularna „komórka" zapewnia oprócz wielu różnych usług poczucie bezpieczeństwa i możliwość kontaktu z prawie każdego miejsca w każdej chwili z każdą osobą mającą dostęp do telefonu.

W Polsce rynek usług cyfrowej telefonii komórkowej jest rynkiem oligopolistycznym, na którym walka konkurencyjna ożywiła się po wejściu na rynek sieci *Play* oraz operatorów wirtualnych. W świetle wywiadów przeprowadzonych wśród pracowników UKE można stwierdzić, że cyfrowa telefonia mobilna jest coraz gorzej postrzegana, biorąc pod uwagę rosnącą liczbę skarg zgłaszanych do tego urzędu.

4. BADANIE SATYSFAKCJI KLIENTÓW INDYWIDUALNYCH OPERATORÓW TELEFONII KOMÓRKOWEJ W POLSCE

4.1. ZAGADNIENIA METODYCZNE

W badaniach uczestniczyli klienci indywidualni operatorów cyfrowych sieci telefonii komórkowej w Polsce, pracownicy działów odpowiedzialnych za obsługę klienta w tych sieciach, pracownicy Urzędu Komunikacji Elektronicznej oraz specjaliści[247] związani z rynkiem usług świadczonych przez operatorów.

Determinant (określający, wyznaczający) to każdy czynnik, którego funkcja polega na wyznaczaniu (determinowaniu) czegoś[248], na przykład kierunku rozwoju lub sposobu postępowania[249]. Determinant definiuje się również jako wyznacznik, wyróżnik[250]. W języku polskim funkcjonuje równolegle pojęcie determinanta i determinant[251]. Czasownik „determinować" W. Kopaliński definiuje krótko: określać; wyznaczać[252]. Natomiast według słownika synonimów, „determinować" oznacza między innymi: określać, uściślać, (z)definiować, (s)precyzować, sformalizować, strukturalizować, dookreślić, implikować, warunkować, uwarunkowywać, (z)determinować[253].

W literaturze polskojęzycznej, najpopularniejsze, w przypadku zagadnień związanych z poszukiwaniami determinantów satysfakcji, wydają się, terminy: kryterium, czynnik, atrybut i wyznacznik[254].

W pracy używa się terminów:

– kryterium (w odniesieniu do prac badawczych natury eksploracyjnej),
– element oferty (w odniesieniu do prac badawczych natury diagnostycznej).

W innych przypadkach używa się ich synonimów.

---

[247] W pracy używa się najczęściej określenia „specjalista", aby nie sugerować wykorzystania metody delfickiej, w której „eksperci" odpowiadają na pytania prowadzącego badania tą metodą heurystyczną.

[248] *Słownik wyrazów obcych*, *op. cit.*, s. 148.

[249] *Słownik języka polskiego, tom 1, op. cit.*, s. 388.

[250] W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Państwowe Wyd. „Wiedza Powszechna", Warszawa 1983, s. 95.

[251] *Słownik ortograficzny języka polskiego*, pod red. M. Szymczaka, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1980, s. 270; *Słownik języka polskiego, tom 1, op. cit.*, s. 388.

[252] W. Kopaliński, *op. cit.*, s. 95.

[253] A. Dąbrówka, E. Geller, R. Turczyn, *Słownik synonimów*, Świat Książki, Warszawa 1996, s. 81.

[254] Szerzej z definicjami wybranych terminów można się zapoznać w: K. Śmiatacz, L. Nieżurawski, *Determinanty satysfakcji klienta*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, pod red. B. Grzybowskiej, Wyd. UW-M, Olsztyn 2006, s. 291-295.

Badania rynku usług cyfrowej telefonii komórkowej w Polsce (główne fazy i etapy badawcze ujęto w tabeli 11) obejmowały następujące przedsięwzięcia:

1. Sformułowanie zadań ogólnych i dotyczących samego projektu badawczego.
2. Studia teoretyczne nad zagadnieniami satysfakcji klienta oraz praktyczne nad rynkiem usług telefonii komórkowej w Polsce.
3. Sformułowanie organizacji badań, czyli:
   – skonkretyzowanie celów badań,
   – określenie badanej populacji oraz jej liczebności,
   – dobór technik i narzędzi badawczych.
4. Badania pilotażowe wykonane w celu weryfikacji narzędzi badawczych. Przeprowadzono je na próbie 80 klientów indywidualnych. Ich celem była:
   – kontrola poprawności zdefiniowania i operacjonalizacji problemu badawczego,
   – weryfikacja narzędzi i metod badawczych, głównie pod kątem ich obszerności i konieczności takiej konstrukcji narzędzi, aby nie zniechęcać uczestników badań do wyrażania swojej opinii,
   – kontrola zrozumiałości poruszanych w badaniach zagadnień dla respondentów,
   – kontrola średniego czasu wypełniania kwestionariuszy z badań ilościowych, w celu uniknięcia przypadków niedokańczania wypełniania kwestionariusza przez badanych.
5. Opracowanie metodyki pozwalającej identyfikować, hierarchizować i mierzyć satysfakcję klientów indywidualnych cyfrowych sieci komórkowych w Polsce.
6. Konstrukcja Wskaźnika Satysfakcji Klientów.
7. Badania główne satysfakcji klientów przeprowadzone przy wykorzystaniu:
   a) metody badań ankietowych wśród klientów indywidualnych telefonii komórkowej,
   b) metody zogniskowanego wywiadu grupowego oraz pogłębionego wywiadu indywidualnego również wśród klientów indywidualnych telefonii komórkowej,
   c) metody pogłębionego wywiadu indywidualnego wśród pracowników punktów obsługi klienta operatorów telefonii komórkowej,
   d) metody pogłębionego wywiadu indywidualnego wśród specjalistów obserwujących rynek usług telekomunikacyjnych,
   e) metody pogłębionych wywiadów grupowych wśród pracowników Urzędu Komunikacji Elektronicznej – Delegatury w Bydgoszczy.
8. Analiza jakościowa i ilościowa danych otrzymanych z badań.

Badania główne (fazy eksploracyjnej i diagnostycznej) wykonano od lutego 2006 do lipca 2007 r. Indywidualne wywiady ze specjalistami przeprowadzono w grudniu 2007 i pierwszym kwartale 2008 r.

Badaną populację stanowili klienci indywidualni[255] operatorów polskich sieci telefonii komórkowej. W badaniach zastosowano dogodny[256] sposób doboru próby (z grupy metod nielosowych).

Oprócz klientów indywidualnych badaną populację stanowili także pracownicy salonów sprzedaży[257] oraz specjaliści związani z rynkiem usług telefonii komórkowej w Polsce i na świecie. W ich przypadku zastosowano dobór celowy[258].

W badaniach podjęto próbę oszacowania[259] minimalnej wielkości próby według wzoru:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^{2} p(1-p)}{e^{2}}$$

gdzie:

- n – minimalna wielkość próby,
- p – oszacowany wskaźnik proporcji wyróżnionej cechy w badanej populacji,
- Z_{α} – wielokrotność standardowego błędu średniej, odczytana z tablic rozkładu normalnego dla poziomu ufności $(1 - \alpha)$,
- e – ustalony wcześniej dopuszczalny błąd szacunku parametru M.

---

[255] Na początku kwestionariusza wykorzystanego na etapie hierarchizacji oraz pomiaru zadowolenia klientów użyto sformułowania, które miało nie dopuścić do wypełniania kwestionariusza przez osoby korzystające z telefonów służbowych.

[256] Wybór *dogodny* M. Szreder nazywa również *przypadkowym*. Do próby dostają się w sposób przypadkowy te jednostki, które akurat znalazły się w odpowiednim miejscu i odpowiednim czasie, w wyniku czego mogły skorzystać z szansy znalezienia się w próbie. Typowe zastosowania wyboru przypadkowego to: ankietowanie konsumentów na ulicach, telefoniczne sondaże radiowe i telewizyjne, badania ankietowe czytelników czasopism, ankiety portali internetowych. W doborze przypadkowym część populacji nie ma żadnych szans znalezienia się w próbie lub sama decyduje o tym, że w badaniu nie weźmie udziału (np. część spośród regularnych czytelników danego czasopisma). M. Szreder, *Ustalanie liczebności prób nielosowych w badaniach marketingowych,* Marketing i Rynek, 2003, nr 4, s. 27-28. Metody doboru *dogodnego* nie należy utożsamiać z doborem *wygodnym*, który polega na wyborze osób badanych z grona bliskich krewnych bądź znajomych. S. Mynarski, *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2000, s. 34. Por. M. Rószkiewicz, *op. cit.*, s. 61.

[257] Według rozumienia tego terminu zgodnie z rysunkiem 11 i jego opisem.

[258] Typowe przykłady zastosowania tego schematu wyboru próby to: wybór rynków do przetestowania nowego produktu, wybór miast do przeprowadzenia prawyborów, wybór ekspertów w danej dziedzinie. M. Szreder, *Ustalanie liczebności...*, *op. cit.*, s. 28.

[259] Na podstawie metody zaprezentowanej przez S. Kaczmarczyka w: S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe...*, *op. cit.*, s. 69-73.

Wskaźnik proporcji *p* ustalono na poziomie 30%, przy błędzie szacunku 5%. Po przyjęciu poziomu ufności na poziomie 95%[260], minimalna wielkość próby wynosi około 323 (według wyliczeń ze wzoru niżej).

$$n = \frac{1,96^2\left[0,3(1-0,3)\right]}{0,05^2} = \frac{0,806736}{0,0025} = 322,6944$$

Należy podkreślić, że szacowanie minimalnej wielkości próby przy nielosowym doborze[261] respondentów i przyjmowanie wymienionych wyżej założeń nie daje pewności co do trafności wyniku z powodu przyjętego sposobu doboru respondentów[262]. Przyjęto, że ich liczba będzie jak największa, ponieważ określenie wielkości reprezentatywnej (a zatem i błędu związanego z doborem próby) dla rynku usług oferowanych klientom indywidualnym sieci telefonii komórkowej w Polsce jest utrudnione z uwagi na sposób doboru respondentów.

Przeprowadzone badania opierały się na procesie badawczym *Customer Satisfaction Research*. Procedura wykorzystana w badaniach (tabela 11) składa się z fazy eksploracyjnej i diagnostycznej. W ich skład wchodzą etapy, w których wykorzystano różne metody badawcze, mające w rezultacie dać odpowiedź na pytania: „co?" (etap identyfikacji), „jak mocno?" (hierarchizacja) i „w jakim stopniu?" (pomiar) zadowala respondenta. Czynności z etapu identyfikacji i hierarchizacji zaliczono do badań jakościowych, a te z etapu pomiaru – do ilościowych.

Można zaryzykować stwierdzenie, że największy wysiłek w trakcie podobnych badań należy włożyć w identyfikację[263] i hierarchizację, ponieważ są one

---

[260] Według wskazówek dla prowadzących badania satysfakcji. Zob. N. Hill, J. Alexander, *op. cit.*, s. 121.

[261] Niektórzy autorzy twierdzą wprost, iż szacowanie liczebności próby możliwe jest tylko przy doborze losowym. Zob. S. Mynarski, *op. cit.*, s. 22; P.N. Hague, P. Jackson, *Badania rynku. Zrób to sam*, Signum, Kraków 1992, s. 76.

[262] Wydaje się jednak, iż rzetelność próby w aspekcie niższej wariancji w przypadku badań satysfakcji daje nadzieję, że liczba zebranych w badaniach opinii jest wystarczająca. Zob. N. Hill, J. Alexander, *op. cit.*, s. 118-121. Dodatkowo warto nadmienić, iż prawo wielkich liczb pozwala przypuszczać, że ewentualne skrajne odpowiedzi niektórych jednostek uczestniczących w badaniach zostaną zrównoważone przez „rozmycie" ich w większej populacji, przez co uzyska się bardziej wiarygodny obraz postaw i opinii. Por. P.N. Hague, P. Jackson, *op. cit.*, s. 77.

[263] N. Hill i J. Alexander podkreślają, że firma nie powinna sama definiować czynników determinujących satysfakcję oraz potrzeb i wymagań swoich klientów, ponieważ zmniejsza to obiektywność badań, a czasami je fałszuje. Zob. N. Hill, J. Alexander, *op. cit.*, s. 12.

kwestiami podstawowymi dla etapu pomiaru. Cele, które osiągnięto w badaniach, rozpisano w tabeli 11.

Identyfikację kryteriów przyczyniających się do zadowolenia lub niezadowolenia respondenta przeprowadzono na próbie 200 osób (69 osób z tej grupy stanowili studenci studiów dziennych i zaocznych Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy). Uzyskana lista kryteriów była pomocna przy finalizacji badań jakościowych, gdyż pomogła podjąć decyzję, jakie kryteria uwzględnić przy ich hierarchizacji.

Badania pierwszego etapu (identyfikacji) fazy eksploracyjnej wykonano w czterech turach:

1) w pierwszej przeprowadzono badania ankietowe z wykorzystaniem kwestionariusza, w którym respondenci wymienili kryteria, jakimi kierowali się przy podejmowaniu decyzji o: rozpoczęciu korzystania z usług operatora, zmianie operatora (jeśli zmieniali), zmianie planu taryfowego, przedłużeniu okresu umowy lub nawiązania nowej, rozpoczęciu jakichkolwiek działań związanych z siecią, z której usług korzystali. W badaniu ankietowym uczestniczyło 121 osób;
2) następnie wykorzystano metodę zogniskowanego wywiadu grupowego – w badaniu uczestniczyło 69 osób skupionych w 8 grupach (byli to studenci studiów dziennych i zaocznych Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy);
3) w trzeciej turze wykorzystano metodę indywidualnego wywiadu bezpośredniego z klientami indywidualnymi (10 osób z grona klientów odwiedzających salon firmowy sieci Plus w Bydgoszczy);
4) w turze czwartej zastosowano metodę wymienioną poprzednio – uczestnikami były 4 osoby[264] pracujące w salonach pośredniczących w sprzedaży usług wszystkich największych operatorów z wyjątkiem P4.

Celem prac pierwszych trzech tur była identyfikacja kryteriów zadowolenia klientów, a czwartej – kontrola zidentyfikowanych kryteriów satysfakcji pod względem ich poprawności.

W trakcie badań wykonanych podczas drugiego etapu fazy eksploracyjnej przeprowadzono pięć działań, w efekcie których ustalono ostateczną listę kryteriów, zhierarchizowano je i oszacowano wartości wag dla każdego kryterium. W pracach uczestniczyli klienci indywidualni, którzy wypełnili kwestionariusz ankietowy (zebrano 628 opinii), oraz kierownik salonu firmowego sieci Plus w Bydgoszczy. Pomógł on dokonać analizy kryteriów pod względem wzajem-

[264] Pracowników salonów nie zalicza się do sumy 200 uczestników badań etapu identyfikacji.

nych powiązań oraz podjąć decyzję, które z nich można wyeliminować z powodu powielania się w zestawie zidentyfikowanych kryteriów.

Badania fazy diagnostycznej przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego. Ich celem był pomiar zadowolenia z najważniejszych elementów oferty wyodrębnionych podczas hierarchizacji. W badaniach wzięto pod uwagę 959 opinii.

Proces badawczy zakończyły pogłębione wywiady indywidualne o charakterze nieustrukturowanym[265] przeprowadzone ze specjalistami pracującymi w firmach bezpośrednio lub pośrednio związanych z branżą telekomunikacyjną. Wzbogacili i uzupełnili informacje uzyskane w badaniach o wiedzę i doświadczenie zdobyte w pracy. W wywiadach wzięło udział pięć osób (wymienionych w załączniku nr 6).

W trakcie badań wykorzystano także metodę pogłębionych wywiadów grupowych o charakterze skrótowym[266] z pracownikami Urzędu Komunikacji Elektronicznej, Delegatury w Bydgoszczy. Celem spotkania było zidentyfikowanie problemów zgłaszanych UKE przez klientów indywidualnych operatorów sieci komórkowych.

[265] Zob. *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2005, s. 159.

[266] *Ibidem*, s. 151.

Tabela 11. Metodyka badań satysfakcji klientów indywidualnych operatorów telefonii komórkowej w Polsce

Faza	Etap	Cel badań	Działanie	Uczestnicy badań – instrument pomiarowy	Rezultat badań etapu
1. EKSPLORACYJNA	1. IDENTYFIKACJA	Identyfikacja kryteriów zadowolenia	1. Identyfikacja kryteriów satysfakcji	– klienci indywidualni – kwestionariusz pisemny i scenariusz wywiadu	Wstępna lista kryteriów przyczyniających się do zadowolenia klientów sieci komórkowych w Polsce
			2. Kontrola zidentyfikowanych kryteriów satysfakcji pod względem ich poprawności	– pracownicy salonów sprzedaży – scenariusz wywiadu	
	2. HIERARCHIZACJA	Ranking ważności kryteriów zadowolenia	3. Hierarchizacja zidentyfikowanych kryteriów zadowolenia	– klienci indywidualni – kwestionariusz pisemny i internetowy	Zhierarchizowana, ostateczna lista kryteriów z obliczonymi wagami dla każdego z nich
			4. Analiza kryteriów pod kątem powiązań między nimi 5. Eliminacja zbędnych, powielających się kryteriów	– kierownik salonu firmowego sieci Plus w Bydgoszczy – scenariusz wywiadu	
			6. Eliminacja najmniej popularnych kryteriów	–	
			7. Określenie wag kryteriów	–	
2. DIAGNOSTYCZNA	3. POMIAR	Pomiar zadowolenia klientów	8. Pomiar satysfakcji z każdego elementu oferty	– klienci indywidualni – kwestionariusz pisemny i internetowy	Dokonanie pomiaru poziomu zadowolenia klientów z ostatecznej listy kryteriów zadowolenia

Źródło: opracowanie własne.

Podczas realizacji wymienionych faz badawczych zastosowano następujące narzędzia badawcze:

- kwestionariusz ankietowy o bardzo prostej konstrukcji – wykorzystany w badaniach jakościowych do wstępnej identyfikacji kryteriów zadowolenia;
- scenariusz wywiadu – wykorzystany w badaniach jakościowych podczas zogniskowanego wywiadu grupowego – składał się on z 5 części, miał charakter ogólny, żeby nie ograniczać możliwości dostosowywania się moderatora do konkretnej grupy i toku dyskusji w trakcie wywiadów;
- scenariusz wywiadu – wykorzystany w badaniach jakościowych podczas indywidualnego wywiadu bezpośredniego z klientami indywidualnymi, o podobnej budowie jak ten dla wywiadów grupowych;
- scenariusz wywiadu – wykorzystany w badaniach jakościowych podczas pogłębionego wywiadu indywidualnego z pracownikami salonów pośredniczących w sprzedaży usług operatorów, zawierał spis kryteriów wyodrębnionych w fazie eksploracyjnej. Pracownicy salonów byli proszeni o sprawdzenie poprawności sformułowań i zwrotów określających zidentyfikowane kryteria;
- kwestionariusz ankietowy – wykorzystany podczas etapu hierarchizacji (załącznik nr 1), składał się z 93 kryteriów, które podzielono na trzy części (pierwszą, zbierającą kryteria dla wszystkich użytkowników telefonów komórkowych, drugą – dla korzystających z usług prepaid i mix, trzecią – dla klientów płacących abonament). Oprócz możliwości wyboru kryterium, w każdej z części pozostawiono miejsce na wpisanie przez badaną osobę kryterium istotnego dla niej, a niewyodrębnionego w żadnej z części. Kwestionariusz zawierał także 9 pytań charakteryzujących uczestników;
- kwestionariusz ankietowy – wykorzystany do pomiaru (załącznik nr 2), w jego skład wchodziły 42 elementy oferty, które badani oceniali według pięciostopniowej skali[267] pozwalającej zmierzyć poziom ich satysfakcji z każdego elementu. Osiemnaście pytań dodatkowych pomogło scharakteryzować uczestników, głównie pod kątem ich cech demograficznych;
- kwestionariusz wywiadu – wykorzystany podczas indywidualnego wywiadu bezpośredniego ze specjalistami, zawierał pytania otwarte, dopasowane indywidualnie do wiedzy i doświadczenia konkretnego specjalisty.

[267] Wykorzystano dwunastą, zmodyfikowaną dla potrzeb badań, skalę zaprezentowaną przez D. Hausknechta w: D.R. Hausknecht, *op. cit.*, s. 1-11. Por. S. Kaczmarczyk, *Zastosowania badań...*, *op. cit.*, s. 111.

W badaniach, oprócz kwestionariuszy pisemnych, wykorzystano kwestionariusze internetowe[268], które służyły pomocą podczas hierarchizacji i pomiaru. Wzorem do ich stworzenia były kwestionariusze pisemne przedstawione w załącznikach nr 1 i nr 2. Dobór respondentów w internecie nie różnił się od doboru opisanego wcześniej[269].

Obecnie, metody zbierania danych ze źródeł pierwotnych za pośrednictwem internetu wydają się tak samo wiarygodne, jak prowadzone bez pośrednictwa tego medium. Wynika to między innymi z faktu, że koszty dostępu do sieci są dziś relatywnie niskie i większość grup społecznych, które jeszcze kilka lat temu nie mogły zabrać głosu za pośrednictwem kwestionariusza internetowego, obecnie może to uczynić. Do najpopularniejszych narzędzi badań marketingowych w sieci należy kwestionariusz ankietowy[270].

G. Leszczyński i M. Zieliński uważają, że za pośrednictwem internetu, korzystając z poczty elektronicznej, grup dyskusyjnych itp., można prowadzić również badania o charakterze jakościowym – wywiady metodą delficką, pogłębione i zogniskowane[271]. Jednakże charakter badań jakościowych każe sądzić, że mogą to być raczej uproszczone formy wywiadów z racji utrudnionej komunikacji, nie wspominając już o braku możliwości odbierania sygnałów niewerbalnych.

Analiza informacji uzyskanych w wyniku prowadzenia prac badawczych została przeprowadzona metodami ilościowymi i jakościowymi.

W przypadku metod jakościowych zastosowano metody opisowe i opisowo-graficzne. Wykorzystano także analizę czynnikową w celu wyodrębnienia najważniejszych kryteriów zidentyfikowanych w drugim etapie fazy eksploracyjnej, użytych potem podczas pomiaru.

---

[268] Podziału internetowych kwestionariuszy ankietowych dokonali m.in.: Ł. Borys, K. Presz, *Ankiety internetowe w badaniach marketingowych*, Marketing w Praktyce, 2003, nr 7, s. 26.

[269] Źródła informacji o możliwościach pozyskania respondentów w internecie wymieniają: Ł. Borys i K. Presz w: Ł. Borys, K. Presz, *Dobór próby w badaniach online*, Marketing w Praktyce, 2003, nr 10, s. 38.

[270] Nie oznacza to, że instrument ten nie posiada żadnych ograniczeń. Użytkownik tego narzędzia powinien podjąć starania dążące do zmniejszenia możliwości wystąpienia błędów opisanych przez T. Szopińskiego w: T. Szopiński, *Mankamenty internetowych ankiet*, Marketing w Praktyce, 2005, nr 7, s. 34-35.

[271] G. Leszczyński, M. Zieliński, *Internet w strategii marketingowej*, [w:] *Strategie marketingowe*, *op. cit.*, s. 257.

Do metod analizy ilościowej zastosowanych w badaniach zalicza się metody statystyczne[272]. Do analizy danych ilościowych wykorzystano arkusz kalkulacyjny MS Office oraz program Statistica. Wyniki analiz zaprezentowano w postaci tabel i rysunków. Wynikłe z powyższych zależności opisano w formie tabelaryczno-opisowej.

Do interpretacji wyników przyjęto metodę indukcji i dedukcji. Metoda indukcji posłużyła głównie do formułowania twierdzeń uogólniających zjawiska zachodzące na rynku telefonii komórkowej, natomiast metoda dedukcji – głównie do formułowania wniosków na temat teraźniejszości i przyszłości badanych zagadnień.

4.2. REZULTATY BADAŃ SATYSFAKCJI KLIENTÓW INDYWIDUALNYCH TELEFONII KOMÓRKOWEJ W POLSCE

Badania satysfakcji klientów telefonii komórkowej w Polsce wykonano przy wykorzystaniu procedury CSR ujętej w tabeli 11. Cele badawcze, jakie zrealizowano posługując się CSR, to identyfikacja, hierarchizacja i dokonanie pomiaru satysfakcji z najważniejszych czynników decydujących o ocenie oferty przez klientów indywidualnych operatorów telefonii komórkowej. W rezultacie uzyskano wynik pomiaru wartości poziomu zadowolenia klientów indywidualnych, korzystających z usług operatorów telefonii komórkowej w Polsce. Wynik obliczony przy wykorzystaniu dwóch wskaźników: Ważonego Wskaźnika Satysfakcji Klientów oraz Wskaźnika Satysfakcji Klientów.

4.2.1. Identyfikacja kryteriów satysfakcji

Celem badań przeprowadzonych podczas etapu identyfikacji było wyszukanie kryteriów satysfakcji istotnych dla klientów indywidualnych telefonii komórkowej w Polsce. Wykorzystano następujące metody badawcze (według kolejności ich użycia):

– metodę badań ankietowych,
– zogniskowany wywiad grupowy,
– pogłębiony wywiad indywidualny.

Badania ankietowe przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza, w którym klienci indywidualni operatorów telefonii komórkowej w Polsce wy-

[272] Należy jednak zwrócić uwagę, że niewłaściwe zastosowanie poszczególnych metod czy operacji statystycznych do faktycznego materiału może prowadzić do zgoła fałszywych wniosków. Metody statystyczne wykazują, co prawda, istnienie lub nieistnienie prawidłowości i związków, udzielają informacji o ich stanie i rozwoju, ale nie wyjaśniają przyczyn zjawisk i ich związków. J. Schroeder, *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 21.

mienili kryteria, jakimi kierowali się przy podejmowaniu decyzji o: rozpoczęciu korzystania z usług swojego operatora, zmianie operatora (jeśli zmieniali), zmianie planu taryfowego, przedłużeniu okresu umowy lub nawiązaniu nowej, rozpoczęciu jakichkolwiek działań związanych z siecią, z której usług korzystali.

Podczas przeprowadzania[273] ośmiu **zogniskowanych wywiadów grupowych** wykorzystano scenariusz dla moderatora. Jego ogólna konstrukcja pozwoliła prowadzącemu na dostosowanie sposobu wywiadu do konkretnej grupy różniącej się od innych:

– płcią (zdominowanie grupy przez przedstawicieli jednej płci),
– wiekiem (podobnie jak przy cesze poprzedzającej),
– stosunkiem do tematu spotkania – obojętnym, a czasem nadmiernie emocjonalnym,
– aktywnością uczestników, a właściwie jej brakiem, gdyż pasywność oznacza konieczność częstego ich zachęcania i mobilizowania do wypowiedzi, co powoduje skracanie efektywnego czasu wywiadu.

Badania przeprowadzono w Bydgoszczy w dwóch turach: pierwsza w lutym, a druga – we wrześniu 2006 r. Uczestniczyło w nich osiem grup, w skład których wchodzili studenci studiów dziennych (2 grupy) i zaocznych (6 grup) Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy. Charakter studiów większości uczestników wpłynął pozytywnie na badania z racji ich dużego przekroju wiekowego. Pytani byli nastawieni pozytywnie do przedmiotu badań i chętnie wypowiadali się na temat poruszanych przez moderatora zagadnień.

Zogniskowane wywiady indywidualne przeprowadzono w celu identyfikacji kryteriów satysfakcji klientów indywidualnych telefonii komórkowej w Polsce, w sposób eliminujący niektóre wady wynikające z wykorzystania poprzedniej metody, kiedy utrudnione były możliwości swobodnego wypowiadania się, np. osób nieśmiałych. Podobnie jak w wywiadach grupowych, wykorzystano scenariusz dla prowadzącego spotkania. W badaniach wzięło udział dziesięć osób.

Zasadniczą różnicą między informacjami zdobytymi w wywiadach grupowych a indywidualnych był duży nacisk uczestników wywiadów indywidualnych na kwestię wyboru aparatu telefonicznego, jego atrakcyjność i czasami popularność oraz problem z kalkulacją, co jest bardziej opłacalne: zakup taniego aparatu w ramach abonamentu czy też bez promocji, ale za wiele wyższą cenę (bez konieczności płacenia wyższego abonamentu). Prowadzący czasami musiał dawać uczestnikom do zrozumienia, że nie pełni funkcji konsultanta udzielają-

[273] Badania poprzedzono czterema wywiadami grupowymi o charakterze pilotażowym, przeprowadzonymi w celu wykrycia potencjalnych trudności, związanych z prowadzeniem tego typu badań. Wyników tych wywiadów nie zaprezentowano z powodu ich znikomej wartości badawczej.

cego rad, lecz chce się dowiedzieć, jakie opinie na temat funkcjonowania sieci ma uczestnik lub uczestniczka. Generalnie ton wypowiedzi uczestników utrzymany był w atmosferze utyskiwania i składania zażaleń na praktyki operatorów, a czasami na własne błędy wynikające z niepoprawnej interpretacji warunków umowy itp.

Uzyskane podczas wywiadów indywidualnych i grupowych informacje pozwoliły na sformułowanie wniosków z badań jakościowych, które posłużyły do przygotowania ostatecznej listy kryteriów wykorzystanych na etapie hierarchizacji.

Wybrane wnioski z badań jakościowych (etap identyfikacji):

- uczestnicy postawili tezę, że klient korzystający z usług przedpłaconych płaci w sumie mniej niż mający abonament za ten sam zakres usług;
- według pytanych „atrakcyjna oferta", poza odpowiedziami typowymi: tania, nowoczesna, powinna być elastyczna, czyli powinna sama dostosowywać się do konkretnego klienta w czasie trwania umowy;
- uznano za bardzo pożądany fakt, że przedstawiciel sieci dzwoni do klienta, żeby zaproponować „pakiet minut", w okresie kiedy ten wykonuje dużo połączeń i korzystniejsze finansowo byłoby dla niego skorzystanie z jakieś formy ryczałtu;
- pytani chwalili przejrzystość drukowanych na rachunkach telefonicznych zestawień wykonanych przez nich rozmów (dotyczy klientów płacących abonament), ale zauważyli, że obok każdej wymienionej rozmowy powinna być jeszcze wyszczególniona stawka za minutę połączenia;
- uczestnicy zwrócili uwagę na powszechne praktyki niedomówień w reklamach promocji usług telefonii komórkowej. Uznano je za akceptowalne. Podano dwa przykłady dotyczące reklam dla klientów korzystających z usług przedpłaconych:
  - sieć Heyah przedstawiała w mass-mediach promocję „8 pancernych i 2 psy", sugerując, że klient uzupełniający (doładowujący) swoje konto o np. 50 zł dostaje za darmo drugie tyle od sieci. Niedomówienie polegało na tym, że klient po pierwszym doładowaniu musi w ciągu 3 dni doładować konto powtórnie, żeby ze wspomnianej promocji skorzystać. Taka potrzeba według uczestników zdarza się stosunkowo rzadko,
  - sieć Tak Tak reklamowała usługę *Bonus*, głosząc: „Za 2 minuty odebranych połączeń otrzymasz 1 minutę za darmo!". Tutaj niedomówienie polegało na tym, że za 2 minuty odebranych połączeń, ale spoza sieci należących do operatora PTC Sp. z o.o. (do którego należą sieci: dawna Era, Tak Tak, Heyah) oraz z telefonów stacjonarnych otrzymuje się minutę na połączenia, ale tylko do sieci operatora lub na numery stacjonarne. Bonus uzupełniał konto, w przypadku zebrania przynajmniej 10 minut w miesiącu. Dodatkowo, żeby korzystać z tej usługi, trzeba za nią zapłacić 1 zł z VAT;

- uczestnicy zwracali uwagę na to, iż oczekiwania wobec kolejnych promocji są tak duże, że klient już po wprowadzeniu jej w życie może nawet tego faktu nie zauważyć, ponieważ oczekiwał czegoś „lepszego". Przykładem może być tutaj rebranding marki Idea na Orange, który w opinii badanych nie spowodował pojawienia się jakieś nowej jakości i bardziej atrakcyjnej oferty (jak to w ich odczuciu sugerowała sieć Orange);
- uczestnicy skrytykowali pakiety SMS-owe, które według pytanych są za duże, tzn. klient wykupuje np. 600 SMS-ów za 6 zł, które musi wykorzystać w ciągu swojego miesiąca rozliczeniowego. W przypadku niewykorzystania wszystkich traci resztę zryczałtowanej opłaty;
- według badanych, chęć posiadania konkretnego modelu aparatu telefonicznego pomaga podjąć decyzję o zawiązaniu umowy, lub zmianie istniejącej, a czasami jest nawet kluczowym elementem skłaniającym do zmiany dotychczasowego statusu przez klienta;
- niektórzy uczestnicy wyrazili obawy o swoje zdrowie z powodu konieczności prowadzenia długich rozmów telefonicznych – wynikają one z podejrzenia negatywnego wpływu fal radiowych na organizm[274];
- skrytykowano brak przejrzystości i zrozumiałych sformułowań w tekście umów. W opinii pytanych, oferty operatorów, mimo że są bardziej zrozumiałe niż jeszcze parę lat temu, nadal zawierają za dużo punktów pisanych „małą czcionką",
- w kwestii identyfikacji nowoczesnych form, w jakich sieci wyrażają zainteresowanie opinią klientów na temat świadczonych usług, na 121 uczestników badań ankietowych 34 nie odpowiedziało na pytanie, 85 stwierdziło, że ich sieć nie przejawiła pod tym względem żadnej aktywności. Dwie osoby pamiętały, że oni lub ich bliscy dostali „jakąś papierową ankietę", ale nie są pewni, o co w niej pytano. Również w trakcie wywiadów tylko jedna osoba stwierdziła, że pamięta sytuację, gdy otrzymała pocztą kwestionariusz, w którym poproszono ją o ocenę jakości usług sieci.

Celem przeprowadzenia **pogłębionych wywiadów indywidualnych z pracownikami punktów obsługi klientów** była weryfikacja zidentyfikowanych kryteriów pod kątem ewentualnych błędów wynikających z niezrozumienia pewnych treści sformułowanych przez uczestników wcześniejszych wywiadów. Do-

[274] Według *American Physical Society* pole elektroenergetyczne emitowane przez linie energetyczne, telefony komórkowe i inne urządzenia elektroniczne zdecydowanie nie jest promieniowaniem jonizującym. Badania naukowe „nie wykazują związku pomiędzy występowaniem raka a liniami energetycznymi". G.P. Collins, *Mocne uderzenie*, Świat Nauki, 2003, nr 10, s. 13.

datkowo spotkania były także sposobnością do pozyskania informacji na temat szeroko rozumianych zachowań zakupowych klientów w punkach obsługi.

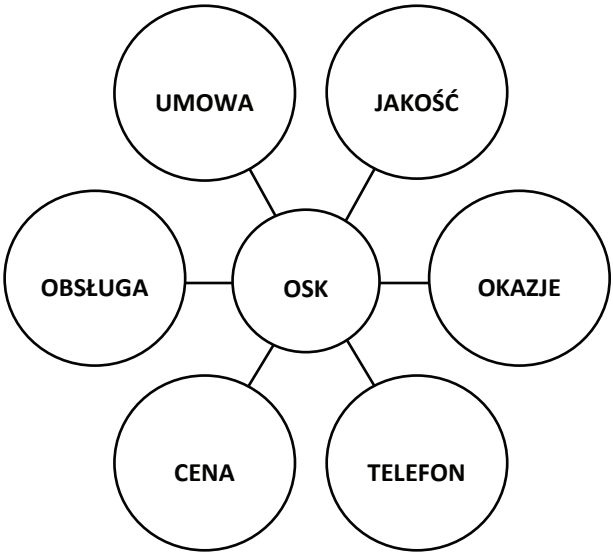
Podjęcie działań mających na celu identyfikację kryteriów satysfakcji pozwoliło na przyporządkowanie ich do następujących **obszarów satysfakcji klientów (OSK) sieci komórkowych w Polsce**:

- cena – pod tą nazwą zebrano kryteria związane z wszelkimi ponoszonymi przez klienta opłatami na rzecz sieci komórkowych (z wyjątkiem dotyczących telefonu komórkowego),
- jakość – grupuje kryteria dotyczące zapewnienia przez sieć wysokiego standardu oferowanych usług, związanego z funkcjonowaniem infrastruktury sieci,
- obsługa – grupuje kryteria dotyczące usług świadczonych przez personel sieci mający kontakt z usługobiorcami,
- okazje – grupuje kryteria dotyczące: bonusów, rabatów (zniżek), promocji i innych działań sieci, których celem jest obniżenie kosztów ponoszonych przez klientów,
- telefon – grupuje kryteria związane bezpośrednio z terminalem komórkowym klienta,
- umowa – grupuje kryteria dotyczące formalizowania kontaktów klient-sieć przez operatora w zakresie obowiązujących umów, regulaminów i innych zapisów, które klient jest obowiązany znać.

Powyższy zbiór obszarów satysfakcji klientów[275], przedstawiony na rysunku 12, porządkuje informacje uzyskane w badaniach jakościowych.

Opisane działania etapu pierwszego badań satysfakcji umożliwiły zidentyfikowanie 93 kryteriów (wymienionych w załączniku nr 1) wykorzystanych do hierarchizacji czynników zadowolenia klientów telefonii komórkowej w Polsce. Wśród nich najliczniejszą grupę stanowią kryteria przyporządkowane do obszarów „cena" i „umowa".

[275] W wywiadach grupowych uczestnicy poruszali kwestię zasięgania opinii znajomych i rodziny o ofercie sieci komórkowych, jednakże, ponieważ czynili to jedynie w kontekście ponoszonych przez nich kosztów, zrezygnowano z tworzenia oddzielnego obszaru „opinie znajomych". Kryteria dotyczące kosztów zawarto w obszarze „cena".



Rys. 12. Obszary satysfakcji klientów sieci komórkowych w Polsce

Objaśnienia:
OSK – obszary satysfakcji klientów operatorów telefonii komórkowej w Polsce.
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.2.2. Hierarchizacja kryteriów satysfakcji

Celem badań wykonanych na etapie hierarchizacji było ustalenie rankingu ważności kryteriów zadowolenia na podstawie poniższych działań:
– hierarchizacji zidentyfikowanych kryteriów zadowolenia,
– analizy kryteriów pod kątem powiązań między nimi,
– eliminacji zbędnych, powielających się kryteriów,
– eliminacji najmniej popularnych kryteriów,
– określenia wag kryteriów.

Dla pomyślnej realizacji celu wykorzystano następujące metody badawcze (według kolejności ich użycia):
– metodę badań ankietowych (kwestionariusz ankietowy),
– pogłębiony wywiad indywidualny z kierownikiem salonu firmowego sieci Plus w Bydgoszczy.

Hierarchizacji dokonano na podstawie kryteriów wskazanych w kwestionariuszu z załącznika nr 1. Użyty kwestionariusz[276], z racji dużej liczby kryte-

[276] W prawie identycznej formie jak w załączniku nr 1 funkcjonował kwestionariusz w sieci internet. Różnica polegała na tym, że wersja internetowa, z racji ograniczonych możliwości kontrolowania sposobu odpowiedzi na pytania, zawierała prośbę,

riów, został uproszczony[277] w celu niezniechęcania respondentów obszernością dokumentu do wypełniania[278]. Osoba wypełniająca miała wybrać kryterium, jeśli uważała je za ważne lub go nie wybierać. Kwestionariusz składał się z sześciu części:

1) instrukcji dla wypełniających,
2) części przeznaczonej do wypełnienia dla wszystkich klientów,
3) części przeznaczonej do wypełnienia dla klientów korzystających z telefonów „na kartę" i w miksie (prepaid),
4) części dla posiadaczy abonamentu (postpaid),
5) części zbierającej dane charakteryzujące badanych,
6) podziękowania za udział w badaniach.

Kwestionariusz zawierał pola, w których pytani mogli wpisać swoje kryterium, jeśli uznali, że nie znaleźli go w instrumencie badawczym (jednakże nie uzyskano w ten sposób żadnego kryterium niezidentyfikowanego wcześniej).

Badania pilotażowe zostały przeprowadzone w grudniu 2006 r. W ich trakcie skorygowano instrukcję dla wypełniających – usunięto cel badań i pozostawiono tylko informacje o sposobie wypełniania kwestionariusza.

Ostateczną wersję kwestionariusza respondenci wypełniali na przełomie lutego i marca 2007 r. Po oczyszczeniu danych, do analizy zakwalifikowano 628 opinii. Struktura badanych według operatora, z którego usług korzystają, jest zbieżna z sytuacją na polskim rynku, na którym dominowali wtedy z podobnymi udziałami trzej operatorzy. Klienci PTK Centertel, PTC i Polkomtela stanowili ponad 99% pytanych. Nowy operator P4 reprezentowany był symbolicznie. Prawie 72% pytanych korzystało z usług jednej sieci, a ponad 17% – z dwóch (na przykład posiadało telefon na abonament i „na kartę" jednocześnie).

Wśród uczestników badań dominowały osoby młode[279]. Respondenci w wieku do 25 lat stanowili 62% badanych. Badani to osoby dobrze wykształcone (ponad 72% spośród nich ma wykształcenie średnie i wyższe).

---

aby nie odpowiadać na nie wspólnie (co mogłoby występować z racji chęci wzięcia udziału w badaniach wspólnie, np. przez małżeństwa). Oprócz kwestionariusza, witryna internetowa zawierała krótki opis celu badań, nagród, jakie można wygrać za samo pojawienie się na stronie WWW (bez konieczności wypełniania kwestionariusza) oraz informacje na temat autora badań i jego promotora.

[277] Zobacz wpływ kwestionariusza na odpowiedzi respondenta w: M. Szreder, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa 2004, s. 141-145.

[278] Tylko dwóch respondentów uczestniczących w drugim etapie badań uznało, że kwestionariusz jest zbyt obszerny.

[279] W Polsce młodzi konsumenci są coraz bardziej liczącą się, pod względem wartości zakupów, grupą. Zob: A. Olejniczuk-Merta, *Rynek młodych konsumentów*, Wyd. Difin, Warszawa 2001.

Miesięczne dochody[280] 51% pytanych mieściły się w przedziale zarobków mniejszych od wynagrodzenia przeciętnego[281], a u ponad 20% odnotowano wpływy mniejsze od minimalnego[282] średniego wynagrodzenia w Polsce. Taka charakterystyka wydaje się być determinowana wiekiem uczestników.

Kobiety stanowiły ponad 52% respondentów. Najpopularniejszą marką firmującą aparat telefoniczny pytanych jest Nokia, a następnie Sony Ericsson – odpowiednio: 39 i 19%. Pozostałe marki, poza Siemensem, Motorolą, Samsungiem, Sagemem i LG (posiadało je kolejno: 11, 8, 7 4 i 2% uczestników badań), reprezentowane były symbolicznie.

W dalszej części pracy na rysunku 13 zaprezentowano cztery najczęściej wybierane kryteria z każdego obszaru satysfakcji klientów oraz opisano kryteria dla obszaru „telefon". Ostateczna lista elementów oferty podlegających ocenie poziomu zadowolenia powstała m.in. po konsultacjach z kierownikiem salonu firmowego sieci Plus z dnia 17.04.2007 r. oraz obserwacji zmian ofert sieci pod koniec kwietnia i na początku maja 2007 r.[283].

Kryterium „cena aparatu telefonicznego w promocji" (z OSK „telefon") jest bardzo ważne z uwagi na dużą wrażliwość klientów na promocyjną cenę aparatu, która jest w pewnym sensie irracjonalna, ponieważ większość klientów nie przelicza ceny aparatu na faktyczny koszt, jaki poniosą na niego od momentu podpisania umowy do dnia minięcia okresu karencji (kiedy będzie on ich własnością bez żadnych zobowiązań wobec sieci).

Klient zwraca uwagę przede wszystkim na aparat telefoniczny, który mu się podoba (to powtórzyli pracownicy salonów firmowych i placówek handlowych wszystkich operatorów). Według wspomnianych pracowników, przy podejmowaniu decyzji rzadko kiedy bierze on pod uwagę swoje rzeczywiste potrzeby, m.in. takie jak częstotliwość, długość rozmów oraz pora dnia, kiedy najczęściej dzwoni. Klient jest gotowy czasami zdobyć telefon za wszelką cenę, np. zdecydować się na opłacanie wysokiego, niepotrzebnego mu abonamentu.

Aparaty komórkowe można kupić także w cenach dystrybutora (niepromocyjnych), nie wiążąc się umową z żadną siecią, ale taka sprzedaż stanowi

---

[280] Pytanie w kwestionariuszu dotyczyło podsumowanych miesięcznych dochodów netto, czyli np.: wynagrodzeń, kieszonkowego, stypendium itp., wpływów, więc niekoniecznie dochodów z pracy zarobkowej.

[281] Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w Polsce w 2006 r. wynosiło 2477 zł brutto. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, www.mpips.gov.pl (12.12.2007).

[282] Minimalne miesięczne wynagrodzenie w Polsce w 2006 r. wynosiło 890,10 zł brutto (649,62 zł netto). Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, www.mpips.gov.pl (12.12.2007).

[283] W tym okresie operatorzy zaczęli oferować połączenia do wszystkich sieci (z wyjątkiem Play) w jednakowej cenie.

niewielki odsetek całej sprzedaży danego producenta aparatu na rynku. Poza tym dystrybutorzy telefonów rzadko zdecydowanie obniżają ceny modeli starszych, lecz popularnych wśród klientów. Częściej dodają różne gadżety, a cenę pozostawiają zbliżoną do tej, jaka była podczas wejścia modelu na rynek.

W celu umożliwienia bardziej precyzyjnej oceny kryterium na etapie pomiaru zadowolenia zmieniono jego nazwę na: „promocyjna cena Twojego aparatu telefonicznego zakupionego ostatnio w Twojej sieci".

„Marka telefonu" (OSK: „telefon") ma dla klienta duże znaczenie, jednakże polski rynek przeszedł głęboką metamorfozę od czasów zdecydowanej dominacji marki Nokia[284]. Duże udziały w rynku zdobyła marka Samsung i Sony Ericsson. Poza tym producenci odkryli, że zaoferowanie aparatów w różnych kolorach jest bardzo atrakcyjne dla klientów (w takim przypadku klienci obojga płci bardziej się identyfikują z siecią)[285].

W celu umożliwienia bardziej precyzyjnej oceny kryterium na etapie pomiaru zadowolenia zmieniono jego nazwę na: „dostępność pożądanych przez Ciebie marek i modeli telefonów w Twojej sieci".

„Gwarancja na aparat telefoniczny" (OSK: „telefon"), według obserwacji pracowników salonów i punktów operatorów, nie jest zbyt istotna podczas podejmowania przez klientów decyzji o jego zakupie. Obecnie standardowy okres gwarancji wynosi 2 lata. Pozostałe zagadnienia są uregulowane przepisami prawa handlowego.

---

[284] Przedstawiono to, między innymi, w badaniach autora, których wyniki zaprezentowano w: K. Śmiatacz, *Ocena funkcjonalności terminali komórkowych przez użytkowników w świetle badań*, [w:] *Krajowe Sympozjum Telekomunikacji '2002. Tom A: Systemy i urządzenia telekomunikacyjne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002, s. 258.

[285] Niektórzy producenci, jak np. Samsung, mają w ofercie telefony kierowane tylko do kobiet, z „kalendarzykiem dni płodnych" i tym podobnymi funkcjami.

Rys. 13. Obszary satysfakcji klientów z wyszczególnieniem czterech najczęściej wybieranych kryteriów podczas drugiego etapu badań

Objaśnienia:

– (P) oznacza, że kryterium mogło być wybrane przez klientów korzystających z usług abonamentowych,
– cyfra przy słupku określa liczbę uczestników wybierających dane kryterium.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W celu umożliwienia bardziej precyzyjnej oceny kryterium na etapie pomiaru zadowolenia zmieniono jego nazwę na: „warunki gwarancji na aparat telefoniczny".

W celu umożliwienia bardziej precyzyjnej oceny kryterium „jakość wykonania telefonu" (OSK: „telefon") w etapie pomiaru zadowolenia, zmieniono i rozszerzono jego nazwę na treść: „Twój telefon komórkowy (jakość wykonania i działania)".

W kwestii przyjętych **zasad konstrukcji kwestionariusza wykorzystanego do pomiaru poziomu zadowolenia klientów indywidualnych operatorów telefonii komórkowej w Polsce** istotne jest, że większości kryteriów zdefiniowanych podczas badań jakościowych nie wykorzystano w badaniach ilościowych ze względu na:

– podobieństwo kryteriów i ich selekcję,
– małą popularność niektórych kryteriów wśród respondentów,
– ograniczenie liczby kryteriów w celu niezniechęcania obszernością kwestionariusza mierzącego poziom zadowolenia do wypełniania go przez badanych,
– jednostkowe problemy z precyzyjnym określeniem podmiotu oceny (np. element „modny telefon" trudno ocenić, gdyż trudno sprecyzować, co podlega ocenie).

Ostateczna liczba najpopularniejszych kryteriów, jakie umieszczono w kwestionariuszu mierzącym zadowolenie (załącznik nr 2), wynosi 42. Wynika ona ze skalkulowanej średniej liczby kryteriów wybieranych w każdej z 3 części kwestionariusza służącego do hierarchizacji kryteriów. Przy obliczaniu średniej wzięto pod uwagę takie cechy demograficzne uczestników etapu hierarchizacji, jak: wiek i wykształcenie.

Do budowy kwestionariusza mierzącego zadowolenie posłużyły 42 najczęściej wybierane kryteria w instrumencie badawczym z etapu hierarchizacji, w tym:

– 30 najczęściej wybieranych w części dla wszystkich pytanych,
– 5 najczęściej wybieranych przez korzystających z telefonów „na kartę",
– 7 najczęściej wybieranych przez posiadaczy abonamentu.

Nie jest możliwe określenie optymalnej obszerności kwestionariusza. Teoretycznie powinien on być jak najbardziej zwięzły, żeby nie męczyć respondentów. Z drugiej strony, badacz chcący zdobyć jak najwięcej opinii, czasami musi podjąć ryzyko stworzenia większego instrumentu badawczego, którego pytani mogą nie chcieć należycie wypełnić. Z uwagi na brak znaczącej liczby opinii krytycznych podczas realizowania etapu hierarchizacji i kilkakrotnie większą liczbę opinii pozytywnych, podjęto ryzyko budowy obszernego instrumentu. Ponadto, z opinii uczestników badań wynika, że klienci sieci komórkowych w Polsce rzadko byli proszeni o wypowiedź na temat swojej sieci, zatem populacja po-

tencjalnych respondentów w Polsce chyba nie była zmęczona badaniami o takiej tematyce.

Przedstawione dalej wzory wykorzystano do ustalenia **wag dla kryteriów i obszarów satysfakcji klientów zakwalifikowanych do etapu pomiaru poziomu satysfakcji klientów indywidualnych operatorów telefonii komórkowej w Polsce**.

Obliczenia wartości wag kryteriów, dla późniejszej kalkulacji Ważonego Wskaźnika Satysfakcji Klientów, wykonano według formuł:

$$w_k = \frac{g_k}{\sum_{k=1}^{42} g_k}$$

gdzie:

- w_k – wskaźnik struktury (waga) obliczony dla elementu oferty wykorzystanego w etapie pomiaru satysfakcji k (k = 1,…,42),
- g_k – liczba głosów respondentów przyporządkowanych do elementu oferty uczestniczącego na etapie pomiaru satysfakcji k.

$$v_j = \frac{\sum_{i=1}^{m} g_{ij}}{\sum_{k=1}^{42} g_k}$$

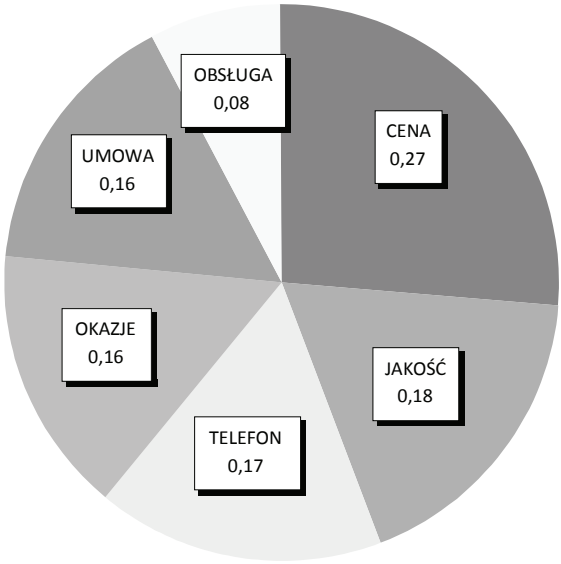
gdzie:

- v_j – wskaźnik struktury (waga) obliczony dla obszaru satysfakcji j (j = 1,…,6),
- g_{ij} – liczba głosów respondentów przyporządkowanych do elementu oferty wykorzystanego w etapie pomiaru satysfakcji i należącego do obszaru satysfakcji j,
- m – liczba elementów oferty wykorzystanych w etapie pomiaru satysfakcji należących do obszaru satysfakcji j.

Rysunek 14 prezentuje wartości wag dla każdego obszaru satysfakcji skupiającego kryteria zastosowane na etapie pomiaru zadowolenia klientów indywidualnych z elementów oferty operatorów telefonii komórkowej w Polsce.

Analizując rysunek 14, można zaobserwować, iż waga obszaru „cena” ma wartość największą. Kolejne cztery najważniejsze obszary satysfakcji klientów mają zbliżone wartości wag. Najmniejszą wartość wagi ma obszar „obsługa”. Należy podkreślić, że taki rozkład wag wynika m.in. z największej popularności kryteriów cenowych oraz ich częstego wybierania podczas etapu hierarchizacji. Najmniejsza wartość wagi dla obszaru „obsługa” wynika z mniejszego zaintere-

sowania respondentów kryteriami wchodzącymi w jego skład. Uznano, że taki sposób szacowania wartości wag jest najbardziej obiektywny, gdyż bierze pod uwagę tylko opinie respondentów.



Rys. 14. Wartość wagi dla obszarów satysfakcji klientów

Objaśnienia:
– wartość liczbowa pod nazwą obszaru oznacza wartość wagi dla obszaru satysfakcji klientów skupiającego kryteria wykorzystane na etapie pomiaru zadowolenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedstawionych w załączniku nr 4, kolumna 5.

Inna metoda ustalania ważności kryteriów mogłaby być oparta głównie na doświadczeniu wykonawcy badań, który sam lub w porozumieniu z ekspertami szacuje, jakie wartości wag mają mieć rozpatrywane obszary satysfakcji klientów i ich części składowe.

4.2.3. Pomiar satysfakcji z elementów oferty

Celem tego etapu było oszacowanie poziomu zadowolenia na podstawie najważniejszych ustalonych wcześniej kryteriów zadowolenia klientów indywidualnych operatorów sieci komórkowych w Polsce. Do jego zrealizowania wykorzystano kwestionariusz[286] ankietowy (załącznik nr 2) pozwalający zmierzyć

[286] W prawie identycznej formie jak w załączniku nr 2 funkcjonował kwestionariusz w sieci internet. Różnica polegała na tym, że wersja internetowa, z racji ograniczonych możliwości kontrolowania sposobu odpowiedzi na pytania, zawierała prośbę, aby nie odpowiadać na nie wspólnie (co mogłoby występować z racji chęci wzięcia

zadowolenie klientów z poszczególnych elementów oferty sieci komórkowych. Narzędzie składało się z sześciu części:

- instrukcji dla wypełniających,
- części przeznaczonej do wypełnienia przez wszystkich klientów,
- części przeznaczonej do wypełnienia przez klientów korzystających z telefonów „na kartę" i w miksie (prepaid),
- części przeznaczonej do wypełnienia przez posiadaczy płacących abonament (postpaid),
- części zbierającej dane charakteryzujące badanych,
- podziękowania za udział w badaniach.

Uwzględniono w nim także miejsce na uwagi odnośnie badań.

Badania trwały od 25 maja do 9 lipca 2007 r. (w tym badania pilotażowe w okresie grudzień – styczeń). W trakcie badań wstępnych skorygowano instrukcję dla wypełniających w taki sposób, że usunięto cel badań i pozostawiono tylko informacje, jak wypełniać kwestionariusz[287]. Poza tym nie stwierdzono konieczności korekcji układu i treści kwestionariusza.

Kwestionariusz ankietowy wykorzystany do pomiaru zadowolenia uczestników badań był bardzo prosty. Wypełniający mieli wyrażać swoją opinię nt. istotnych dla nich i znanych im elementów oferty operatorów telefonii komórkowej w Polsce. Czynili to za pomocą pięciostopniowej skali, gdzie cyfra „5" oznaczała bardzo duże zadowolenie z ocenianego elementu oferty, a „1" bardzo duże niezadowolenie[288].

W trakcie badań uzyskano 1003 kwestionariusze zakwalifikowane jako dane surowe. Po redukcji 44 opinii pozostało 959 odpowiedzi zakwalifikowanych jako dane czyste (w tym 587 uzyskano za pośrednictwem kwestionariusza internetowego)[289].

Wśród badanych największą grupę stanowili klienci PTK Centertel (ponad 37%). Podobnie licznie reprezentowany był Polkomtel i PTC, a w znikomym stopniu nowy na rynku P4. Większość respondentów (57%) korzystała najczę-

---

udziału w badaniach wspólnie, np. przez małżeństwa). Oprócz kwestionariusza, witryna internetowa zawierała krótki opis celu badań, nagród, jakie można wygrać za samo pojawienie się na stronie WWW (bez konieczności wypełniania kwestionariusza) oraz informacje na temat autora badań i jego promotora.

[287] Na stronie WWW zawierającej kwestionariusz internetowy cel badań był opisany.

[288] Przyjęto założenie, że każdemu byłemu lub obecnemu polskiemu uczniowi cyfra „5" kojarzy się pozytywnie, a „1" lub „2" negatywnie. W związku z tym ocena może odbywać się intuicyjnie i przez to unika się błędów wynikających z niezrozumienia instrukcji wypełniania kwestionariusza.

[289] Metodykę redukcji (czyszczenia) danych uzyskanych metodą ilościową opisano w załączniku nr 5.

ściej z usług jednej sieci, również ponad połowa (ponad 51%) nie była do tej pory usługobiorcą żadnej innej. Ponad 40% uczestników badań twierdziło, że korzysta z usług swojej obecnej sieci komórkowej dłużej niż 4 lata.

Większość uczestników badania to osoby młode. Respondenci nie starsi niż 25-letni stanowili 54% badanych, 40-latkowie i starsi 12%. Kobiety reprezentowały ponad 57% uczestników. Osoby z wykształceniem wyższym to prawie 34% badanych, a absolwenci szkół średnich ponad 47%. Uczestnicy badań, w większości (ponad 52%), deklarowali miesięczne wydatki na usługi sieci komórkowych na poziomie „do 50 zł", a 16% wydaje ponad 100 zł.

Miesięczne dochody netto[290] ponad 62% pytanych były niższe od przeciętnego wynagrodzenia, a ponad 31% miało wpływy mniejsze od minimalnego średniego wynagrodzenia w Polsce[291].

W związku z większą skłonnością do wyrażania opinii przez klientów niezadowolonych, zapytano uczestników badań o ich ogólny stosunek wobec własnej sieci komórkowej. Aż 63% orzekło, że jest on pozytywny, a tylko 7% ma odczucia negatywne. Wydaje się zatem, że opinia osób deklarujących negatywne odczucia wobec sieci nie ma dużego wpływu na ogólny wynik pomiaru.

Przedstawione dalej wzory wykorzystano do **kalkulacji wartości poziomu zadowolenia klientów indywidualnych operatorów telefonii komórkowej w Polsce.**

Na podstawie deklarowanego przez respondentów (według pięciostopniowej skali) zadowolenia z elementów wchodzących w skład oferty sieci komórkowych został oszacowany średni (i średni ważony) poziom satysfakcji klientów indywidualnych operatorów sieci komórkowych w Polsce.

Do obliczenia wartości **Wskaźnika Satysfakcji Klientów z pojedynczego ocenianego elementu oferty (WSKE)** posłużyła formuła:

$$WSKE_k = \frac{e_k}{n_k}$$

gdzie:

$WSKE_k$ – Wskaźnik Satysfakcji Klientów z ocenianego elementu *k* oferty (*k* = 1,…,42),

e_k – suma punktów przyznanych ocenianemu elementowi *k* oferty,

n_k – liczba kwestionariuszy, w których oceniono element *k* oferty.

[290] Identycznie jak w przypadku badań z etapu hierarchizacji pytanie w kwestionariuszu dotyczyło podsumowanych miesięcznych dochodów netto, niekoniecznie pochodzących z pracy zarobkowej.

[291] Wartość przeciętnego i minimalnego miesięcznego wynagrodzenia w Polsce podaje się, tak jak w przypadku badań z etapu hierarchizacji, dla 2006 r.

Wyniki obliczeń wartości WSKE zawarto w kolumnie 7, 13, 19 załącznika nr 4, w wierszu przyporządkowanym do danego ocenianego elementu oferty.

Do obliczenia wartości **Wskaźnika Satysfakcji Klientów z obszaru satysfakcji klientów skupiającego oceniane elementy oferty (WSKO)** posłużyła formuła:

$$WSKO_j = \frac{\sum_{i=1}^{m} WSKE_{ij} n_{ij}}{\sum_{i=1}^{m} n_{ij}}$$

gdzie:

$WSKO_j$ – Wskaźnik Satysfakcji Klientów z obszaru satysfakcji klientów j (j = 1,…,6),

m – liczba kryteriów należąca do obszaru satysfakcji j,

$WSKE_{ij}$ – Wskaźnik Satysfakcji Klientów z ocenianego elementu *i* oferty należącego do obszaru satysfakcji j,

n_{ij} – liczba kwestionariuszy, w których oceniono element i oferty należącego do obszaru satysfakcji j.

Wyniki obliczeń wartości WSKO zawarto w kolumnie 7, 13, 19 załącznika nr 4, w wierszach będących początkiem danego obszaru satysfakcji klientów.

Do obliczenia wartości **Wskaźnika Satysfakcji Klientów ze wszystkich ocenianych elementów oferty (WSK)** posłużyła formuła:

$$WSK = \frac{\sum_{k=1}^{42} e_k}{\sum_{k=1}^{42} n_k}$$

gdzie:

WSK – Wskaźnik Satysfakcji Klientów ze wszystkich ocenianych elementów oferty.

Wyniki obliczeń wartości WSK zawarto w podsumowaniu kolumn 7, 13, 19 załącznika nr 4.

W celu obliczenia wartości **Ważonego Wskaźnika Satysfakcji Klientów ze wszystkich ocenianych elementów oferty (WWSK)** skorzystano ze wzoru:

$$WWSK = \sum_{k=1}^{42} WWSKE_k$$

gdzie:

WWSK – Ważony Wskaźnik Satysfakcji Klientów ze wszystkich ocenianych elementów oferty,

$WWSKE_k$ – Ważony Wskaźnik Satysfakcji Klientów z ocenianego elementu k oferty.

Wyniki obliczeń wartości WWSK zawarto w podsumowaniu kolumn 6, 12, 18 załącznika nr 4.

Wartość **WWSKE** ze wzoru na **WWSK** obliczono według formuły:

$$WWSKE_k = WSKE_k w_k$$

gdzie:

$WWSKE_k$ – Ważony Wskaźnik Satysfakcji Klientów z ocenianego elementu k oferty,

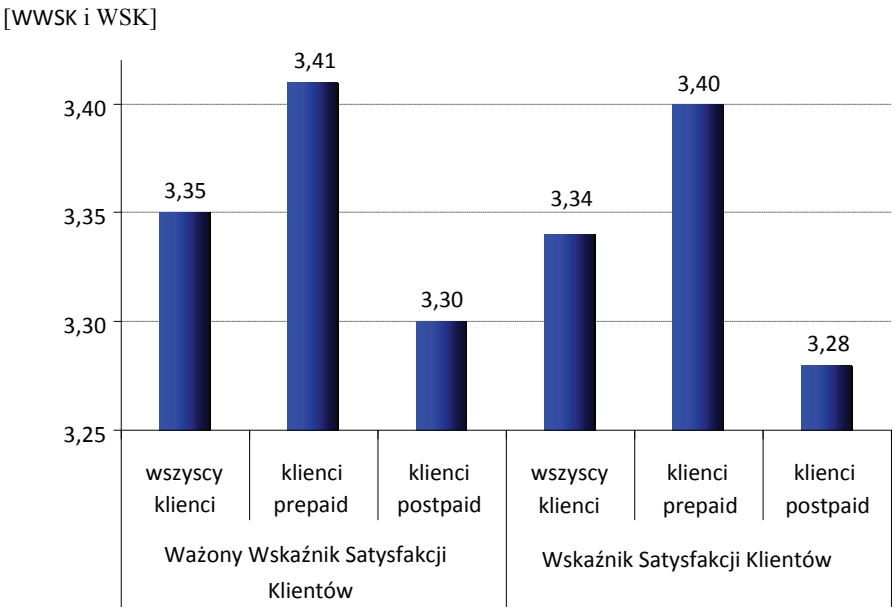
w_k – waga elementu *k* oferty (kolumny 5, 11, 17 załącznika nr 4).

Wyniki obliczeń wartości WWSKE zawarto w kolumnach 6, 12, 18 załącznika nr 4, w wierszu przyporządkowanym do danego ocenianego elementu oferty.

Rezultaty obliczeń w kolumnach 8, 14, 20 załącznika nr 4 zawierają wartość przyrostu absolutnego w porównaniu z WSKO, którego wielkość obliczono, odejmując od wartości WSKE wartość WSKO obszaru satysfakcji klientów, do którego należy wartość WSKE.

Na rysunku 15 zaprezentowano wyniki obliczeń wartości WSK i WWSK w ujęciu uwzględniającym poziom zadowolenia:

- klientów deklarujących jako swoją główną sieć (czyli sieć, z usług której korzystają najczęściej) tę pobierającą opłaty w systemie prepaid,
- klientów deklarujących jako swoją główną sieć (czyli sieć, z usług której korzystają najczęściej) tę pobierającą opłaty w systemie postpaid,
- wszystkich klientów, bez podziału, jaki opisano wyżej.



Rys. 15. Wartości Ważonego Wskaźnika Satysfakcji Klientów (WWSK) i Wskaźnika Satysfakcji Klientów (WSK) obliczone na podstawie opinii klientów indywidualnych operatorów sieci komórkowych w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedstawionych w załączniku nr 4, kolumny 6, 7, 12, 13, 18, 19.

Widoczne są rozbieżności w ocenie satysfakcji dokonanej przez klientów płacących abonament i korzystających z telefonów „na kartę". Wynika z nich, że bardziej niż klienci płacący abonament, zadowoleni są klienci korzystający z usług prepaid (czyli z telefonów „na kartę"). Dotyczy to zarówno poziomu zadowolenia liczonego przy wykorzystaniu wzoru na WSK, jak i na WWSK.

Różnice między wartościami WWSK a WSK nie są duże, ponieważ podczas kalkulacji WWSK zaistniała konieczność uwzględnienia wartości wielu wag, co zmniejszyło ich jednostkowy wpływ na całościową wartość WWSK. Szczegółowe wyniki obliczeń wartości WSK i WWSK z rysunku 15 zawarto w załączniku nr 4.

Kryteria segmentacji rynku, takie jak: płeć, wiek, poziom wykształcenia i inne zebrane w narzędziach badawczych w załącznikach nr 1 i 2, umożliwiają analizę uzyskanych ocen poziomu satysfakcji pod innym kątem niż będące przedmiotem analizy odpowiedzi klientów postpaid i prepaid.

4.3. PREZENTACJA WYNIKÓW POMIARU SATYSFAKCJI KLIENTÓW INDYWIDUALNYCH OPERATORÓW TELEFONII KOMÓRKOWEJ W POLSCE

Wartość informacyjna Wskaźnika Satysfakcji Klientów jest dość problematyczna (podrozdział 4.4). Znając nawet jego wielkości historyczne, uzyskuje się tylko uśredniony obraz trendu charakteryzującego zmieniający się w jakimś okresie poziom zadowolenia klientów.

W związku z tym bardzo ważna jest interpretacja elementów składowych tworzących wartość WSK i wykorzystanie odpowiednio dużej liczby elementów oferty, wchodzących w skład tej wartości, aby uzyskać w miarę szczegółowy i całościowy obraz stosunku klientów do elementów składowych oferty.

Pomocny wydaje się w takim przypadku sposób wizualizacji wyników pomiaru satysfakcji klientów, proponowany przez amerykańską firmę badawczą *Gartner*[292]. Udoskonala on możliwości analizy wyników pomiaru w taki sposób, że pozwala na interpretację „cząstkowych" wskaźników zadowolenia z elementu oferty poprzez odnoszenie ich do średniej wartości zadowolenia dla obszaru satysfakcji klientów, do którego one należą, dodatkowo podkreślając wagę elementu oferty.

W dalszej części, na podstawie danych zawartych w załączniku nr 4, na rysunku 16 zaprezentowano rezultaty pomiaru zadowolenia klientów indywidualnych operatorów sieci komórkowych w Polsce z obszaru „telefon" na tle wagi ocenianego elementu oferty. Odczyt rysunku odbywa się przy uwzględnieniu następujących wskazań:

– rozmiar szaro-ciemnego słupka prezentuje wielkość wpływu danego elementu oferty na zadowolenie (czyli wagę),
– biała kreska to uśredniona wartość satysfakcji z danego elementu usług (WSKE),
– czarna kreska to uśredniona wartość satysfakcji z obszaru (WSKO).

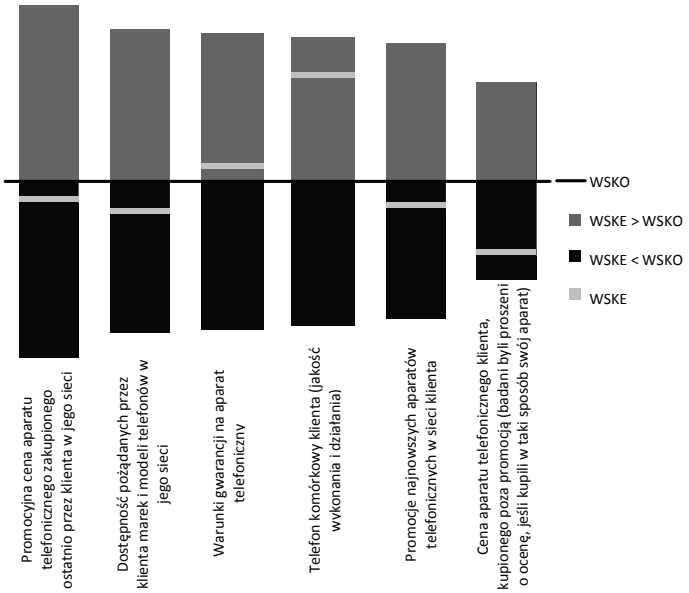
Biała kreska znajdująca się na polu szarym (czyli nad czarną kreską obrazującą wartość WSKO) oznacza, że zadowolenie klientów jest powyżej wartości średniej z obszaru satysfakcji klientów, na polu ciemnym (pod czarną kreską) – poniżej średniej satysfakcji z obszaru. Dane są zaprezentowane razem z wagami każdego elementu, demonstrującymi w sposób poglądowy istotność elementu dla obszaru satysfakcji. Analiza danych oraz wytyczne dotyczące decyzji, jakie działania podjąć w stosunku do konkretnego elementu oferty, opierają się przede wszystkim na znajomości rynku. Twórcy takiej koncepcji prezentacji

[292] *Gartner* jest jedną z największych firm na świecie zajmujących się badaniami i doradztwem w sektorze IT (technologii informatycznych). Powstała w 1979 roku w USA. Działa w 26 krajach. Gartner, Inc., www.gartner.com (21.09.2011).

wyników wychodzą z założenia, że istotne jest przede wszystkim zwrócenie uwagi na ważność elementów oferty.

Podobnie jak w podrozdziale 4.2.2 omówiono dalej kwestie dotyczące pomiaru poziomu satysfakcji klientów z elementów obszaru „telefon".

Na podstawie obserwacji rysunku 16 można odnieść wrażenie, że w przypadku najważniejszego elementu obszaru klienci mają albo zbyt wysokie oczekiwania wobec cen promocyjnych (głównie dotyczy to tzw. telefonów „za złotówkę") albo sieci narzucają zbyt duże wymagania odnośnie wysokości abonamentu (lub „doładowań" w ofercie mix), po zaakceptowaniu którego klient może tanio nabyć telefon. Z tym elementem może wiązać się także „dostępność pożądanych przez klienta marek i modeli telefonów w sieci", które, mimo że najczęściej są obecne w ofercie, mogą być oferowane w cenie promocyjnej niesatysfakcjonującej klienta. Ten tok rozumowania wydaje się potwierdzać wartość WSKE elementu „promocje najnowszych aparatów telefonicznych w sieci klienta" poniżej przeciętnej.



Rys. 16. Poziom zadowolenia wszystkich klientów indywidualnych operatorów telefonii komórkowej w Polsce odniesiony do poziomu satysfakcji z obszaru „telefon" na tle wagi ocenianego elementu oferty

Objaśnienia:

– rozmiar szaro-ciemnego słupka prezentuje wielkość wpływu danego elementu oferty na zadowolenie (czyli wagę),
– biała kreska to uśredniona wartość satysfakcji z danego elementu oferty (WSKE),
– czarna kreska to uśredniona wartość satysfakcji z obszaru (WSKO).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z załącznika nr 4, kolumn 5, 7.

Warto w tym miejscu wspomnieć, że sieci same decydują o tym, w jakiej cenie promocyjnej będą sprzedawać zakupiony u danego producenta terminal. Cena zależy od wysokości deklarowanych regularnych wpłat (abonamentu albo „doładowań" w przypadku oferty mix), które w pewnym sensie są „ratą" za aparat. Co oczywiste, im większe „raty", tym droższy terminal klient może nabyć za symboliczną złotówkę. Zrozumiałe jest, że klienci deklarujący małe regularne wpłaty (np. abonament) są rozczarowani niemożnością posiadania drogich telefonów w niskiej cenie promocyjnej. Wynika to z nieświadomości wielu ludzi, że za każdą „superokazję" zawsze płacą klienci.

W Polsce od początku funkcjonowania sieci telefonii cyfrowej najpopularniejszą marką telefonu na rynku była Nokia. Miało to miejsce do 2006 r., kiedy operatorzy telefonii cyfrowej w Polsce po bezskutecznych negocjacjach, których celem było nakłonienie firmy Nokia do obniżenia cen za produkowane telefony, zmienili głównego dostawcę z Nokii na markę Sony Ericsson. Od tamtej pory zdecydowana dominacja fińskiej marki na polskim rynku jest już przeszłością. Sieci komórkowe próbują się także jeszcze bardziej uniezależniać od producentów terminali, co może potwierdzać oferowanie przez sieć Plus własnej marki tanich telefonów pod nazwą Plusfon[293].

W większości przypadków poziom zadowolenia z elementów oferty związanych z telefonem komórkowym ma wartość poniżej WSKO. Relatywnie najniższe, w odniesieniu do pozostałych składowych tego obszaru satysfakcji, zadowolenie z cen telefonów zakupionych poza promocją wydaje się zrozumiałe. Ceny aparatów nabywanych w taki sposób, w kontekście cen promocyjnych, mogą rozczarowywać klientów[294]. Jednakże należy pamiętać, że niewiele osób kupuje to urządzenie w cenach nieobjętych promocją. Z drugiej strony ceny telefonów maleją coraz dynamiczniej. Powodem tego jest między innymi coraz większa liczba nowych aparatów wchodzących na rynek. Producenci muszą zatem starsze modele sprzedawać po cenach niższych lub oferować je z dodatkami zachęcającymi do ich zakupu, jakimi mogą być, na przykład, karty pamięci o dużej pojemności w cenie urządzenia. Na podstawie rysunku 16 można stwierdzić, że klienci są stosunkowo zadowoleni ze swoich obecnych aparatów (rozpatrując to na tle tego obszaru satysfakcji); może to wynikać również z przyzwyczajenia do urządzenia, które mogło być wybrane w promocji jako to w „najbliższym zasięgu" możliwości finansowych klienta. Klienci mogą wyrażać w ten sposób pogodzenie się ze swoim wyborem aparatu, mimo że nie musi on być tym, który najbardziej chcieli kupić.

---

[293] Są to urządzenia sprowadzane od chińskich producentów, w których instalowane jest oprogramowanie polskiej produkcji.

[294] 592 odpowiedzi na 959 kwestionariuszy uwzględnionych w analizach wynikach pomiaru zadowolenia zawierało ocenę telefonu kupionego poza promocją.

Odnosząc wartości poziomu satysfakcji z wszystkich obszarów satysfakcji klientów do wartości WSK (rys. 17), można zauważyć, że sieci komórkowe w ocenie klientów nie zadowalają ich należycie realizacją elementów oferty wchodzących w skład obszarów satysfakcji klientów, na które same kładą największy nacisk przy nakłanianiu ich do zostania usługobiorcami.

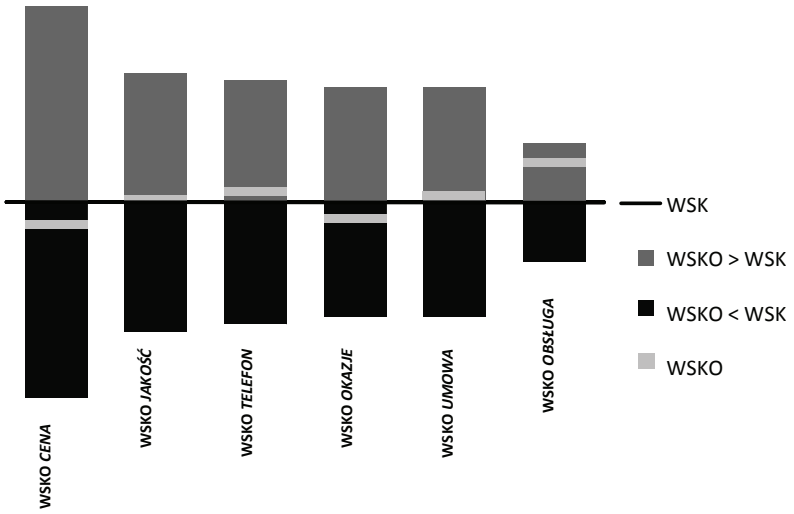
Obszary te, o wartości WSKO poniżej wartości WSK, to „cena" i „okazje". Wydaje się, że wiąże się to z negatywnym odbiorem ceny – większość klientów zawsze woli płacić mniej. Elementy obszaru „okazje" są silnie związane z terminem „promocja".

Promocja sprzedaży jest instrumentem aktywizacji sprzedaży, który:
- ma okazjonalnie dodawać do towaru wartość stanowiącą korzyść dla odbiorcy,
- jest stosowany w krótkim okresie,
- ma wywoływać szybki efekt.

Uważa się, że nie należy jej rozpatrywać jako działania jednorazowego, lecz jako zespół powtarzalnych kampanii promocyjnych, których treść zmienia się w zależności od celu i warunków działania[295].

Można zaryzykować stwierdzenie, że strategia pozyskiwania przez sieci komórkowe nowych klientów za pomocą tego instrumentu aktywizacji sprzedaży wzbudza duże, a często niemożliwe do spełnienia oczekiwania. Powodów jest kilka:
- w promocjach sieci starają się mnożyć korzyści dla odbiorcy w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej, wywołując w ten sposób wrażenie ich wielości,
- nowe promocje są wprowadzane w krótkich odstępach czasu i mimo że są to kolejne promocje, klienci mogą postrzegać te działania jako „nieustannie trwającą promocję", czyli coś oczywistego i trwałego,
- prowadzenie ciągłych akcji promocyjnych może powodować, że wielu klientów będzie odkładać wizytę w punkcie usługowym sieci, czekając na „tę najlepszą" ofertę.

[295] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 537-539.



Rys. 17. Poziom zadowolenia wszystkich klientów indywidualnych operatorów telefonii komórkowej w Polsce odniesiony do wartości WSK na tle wagi danego obszaru satysfakcji

Objaśnienia:
- rozmiar szaro-ciemnego słupka prezentuje wielkość wpływu danego obszaru na zadowolenie (czyli wagę),
- biała kreska to uśredniona wartość satysfakcji z obszaru (WSKO),
- czarna kreska to wartość Wskaźnika Satysfakcji Klientów (WSK).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z załącznika nr 4, kolumn 5, 7.

Salony sprzedaży produktów rtv-agd, supermarkety i tym podobne podmioty przyczyniły się w pewnym stopniu do dewaluacji pojęcia „promocja". Nadużywa się tego określenia zamiast wykorzystać w wielu sytuacjach np. termin „wyprzedaż", który lepiej oddaje działania zmierzające do sprzedaży z magazynów zalegających tam towarów. Jednakże, ponieważ wyraz „promocja" brzmi lepiej od „wyprzedaży", to można przypuszczać, że „promocje" nadal będą powszechniejsze. W przypadku usługodawców takich jak sieci komórkowe aktywizacja sprzedaży promocjami wydaje się najbardziej uzasadniona.

4.4. WADY I ZALETY WSKAŹNIKÓW POZIOMU SATYSFAKCJI KLIENTÓW

Pomiar zadowolenia klientów jest czynnością stosunkowo popularną, zwłaszcza w krajach o dłuższej kulturze dbania o zaspokajanie potrzeb klientów niż Polska. Wydaje się, że popularność ta wynika z chęci upraszczania pewnych skomplikowanych zjawisk poprzez ich kwantyfikację w postaci wartości odnoszonych do firmy, branży lub narodu, jak w przypadku opisanych wcześniej Narodowych Wskaźników Satysfakcji Klienta. Upraszczanie to jest wynikiem swoi-

stej presji świata biznesu, oczekującego wartości wymiernych, ukazujących problem w postaci prostych liczb.

Jednakże możliwości pomiaru takich cech jakościowych człowieka, jak: potrzeba, preferencje, jakość, postawa, skłonność itp. są problematyczne. Powodem tego stanu rzeczy jest brak jednostki miary tych cech. W przypadku cech obiektów ekonomicznych miarą może być wartość, w przypadku obiektów fizycznych – na przykład kilogram. Są to kwestie oczywiste i niepodlegające dyskusji. Kontrowersje natomiast budzi chęć pomiaru odczuć człowieka wobec jakiegoś obiektu[296]. Skalowanie[297] w naukach o zarządzaniu może się odbywać według uznania badacza, co nie ułatwia zdobywania, a zwłaszcza porównywania wyników pomiarów opinii klientów uzyskanych w badaniach realizowanych przez różnych autorów. W badaniach autora pracy zastosowano pięciostopniową skalę do pomiaru poziomu satysfakcji, wychodząc z założenia, że z racji doświadczeń z okresu szkolnego większości klientów telefonii cyfrowej, będzie ona miała charakter najbardziej intuicyjny.

Należy jednakże podkreślić, że wyniki pomiaru poziomu zadowolenia mają przede wszystkim wartość wskazującą ogólne tendencje, odchylenia od ogólnych wartości. Nie powinny być głównym czynnikiem decydującym o podejmowaniu lub zaniechaniu działań w firmie.

Niestety swoiste uproszczenie problemów przez wskaźniki satysfakcji klientów zwiększa ich atrakcyjność, co powoduje, że niektórzy decydenci chętnie podejmują decyzje na podstawie takiego uproszczonego przekazu. Wartości takie jak WSK, WWSK lub pochodne innych pomiarów są czasami wymiernym pretekstem do podejmowania działań. Wielu zapomina, że równie ważne, jeśli nie najważniejsze, są wyniki badań jakościowych, które dają bardziej wartościowe wskazówki „co?" i „dlaczego?" dzieje się w firmie nie tak, jak powinno.

Wykorzystując zatem wartość wskaźników satysfakcji klientów, należy pamiętać o następujących kwestiach:

1. Prosta wartość liczbowa wskaźnika satysfakcji może skłaniać kadrę menedżerską do upraszczania zagadnienia całościowego zadowolenia klientów. Zapomina się, że natura średniej arytmetycznej powoduje, iż jeśli respondenci będą, na przykład, bardzo zadowoleni z 80% elementów oferty, które dają firmie 20% przychodów i bardzo niezadowoleni z 20% elementów oferty, dających firmie 80% przychodów[298], to wartość liczbowa WSK będzie wy-

[296] Szerzej zagadnienie to rozważane jest w kontekście metodyki prac naukowych w: S. Kaczmarczyk, *Zarys metodyki prac doktorskich i habilitacyjnych*, Pieniądze i Więź, 2006, nr 1, s. 117-140.

[297] Czyli odwzorowanie mierzonej cech za pomocą wybranej skali. S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe...*, *op. cit.*, s. 85.

[298] Według zasady 80/20 Pareto.

soka i może wprowadzić w błąd menedżerów analizujących na jego podstawie sytuację w firmie. Wartość wskaźnika może sugerować, że firma ma bardzo zadowolonych klientów ale ich zadowolenie jest skoncentrowane na asortymencie mało ważnym dla firmy.

2. Pomiaru poziomu zadowolenia klienta nie powinno się wykonywać zbyt często, ponieważ decydenci – obserwując zmieniające się wartości poziomu satysfakcji – mogą w zależności od tych zmian podejmować niepotrzebne i chaotyczne decyzje[299].
3. Podjęcie się kalkulacji wartości wskaźnika satysfakcji przez firmę oznacza konieczność stworzenia sprawnego systemu pomiaru zadowolenia. Nieefektywne działanie choćby jednego elementu systemu, np. zajmującego się uaktualnianiem danych dotyczących składników współtworzących ocenę wartości wskaźnika satysfakcji, może spowodować, że na część jego wartości będą składały się kryteria już nieistotne dla klientów.
4. Wartość wskaźnika satysfakcji klientów może zależeć na przykład od:
   a) terminu pomiaru zadowolenia – jeśli będziemy mierzyć poziom zadowolenia klienta z zakupu telefonu komórkowego, to z dużym prawdopodobieństwem pomiar wykonany w czerwcu może mieć wpływ na wyższy poziom satysfakcji z powodu zadowolenia z nadchodzącego okresu wakacyjnego;
   b) uwzględnienia etapu (przed, po czy w trakcie zakupu) podlegającego ocenie – klient po złożeniu zamówienia na nowy samochód może odczuwać duże zadowolenie, które może dramatycznie spaść, gdy samochód okaże się wadliwy lub po odbiorze nie będzie się należycie sprawował. Problematyczne jest także kalkulowanie poziomu satysfakcji na podstawie wszystkich trzech etapów;
   c) sytuacji konkurentów firmy mierzącej zadowolenie klientów – w gospodarce rynkowej wszyscy mają świadomość, że istnienie konkurencji oznacza lepszą ofertę kierowaną na rynek niż w przypadku oferty monopolisty. W sytuacji zejścia z rynku konkurenta firmy, która bada satysfakcję swoich klientów, mogą oni poczuć się zagrożeni potencjalną zmianą oferty w przyszłości na niekorzyść i przez to antycypować spadek zadowolenia;

[299] Przykładem częstego pomiaru poziomu zadowolenia klientów sieci komórkowych w Polsce są prace w ramach badania TNS Telecoms Index, przeprowadzanego co miesiąc od 2002 r. przez TNS OBOP. Potencjalni zainteresowani mają dużo danych liczbowych, jednakże należy się zastanowić, czy reakcja na zmieniający się relatywnie w niewielkim stopniu poziom satysfakcji jest wskazana. Trudno wytłumaczyć, co mogło spowodować niewielkie relatywne wahania wartości poziomu satysfakcji w tak krótkich okresach.

d) zmian poziomu wymagań klientów albo zmian w efektywności działania firmy – obniżenie wymagań klientów może spowodować wzrost poziomu satysfakcji, natomiast jeśli firma będzie proponować zbyt dobrą (w stosunku do oczekiwań) ofertę, to wymagania klientów mogą wzrastać i przez to obniżać z biegiem czasu wartość wskaźnika satysfakcji;
e) błędnej interpretacji lub ignorowania zaleceń metodycznych dotyczących prowadzenia procesu badawczego.

5. Warto wprowadzić monitoring za pomocą wskaźników satysfakcji, ponieważ:
   a) nawet niewielkie zmiany wartości WSK w przypadku dużych firm mają wartość wymierną, np.: IBM obliczył, że wzrost wskaźnika satysfakcji klienta o 1% był wart 500 mln dolarów dodatkowej sprzedaży[300];
   b) im wyższa wartość wskaźnika, tym większa grupa lojalnych klientów – firma Rank Xerox w ramach swych starań o Duńską Nagrodę Jakości podała, że gdy analizowała zadowolenie klientów w skali pięciopunktowej (gdzie 1 oznaczało niezadowolenie, a 5 wysokie zadowolenie) zauważyła, że spośród klientów bardzo zadowolonych (oceniających satysfakcję na „5") 93% wracało w charakterze klientów, zaś spośród oceniających zadowolenie na „4" – tylko 60%[301];
   c) podobną zależność zauważono w duńskiej firmie zajmującej się nieruchomościami, która poprosiła 2500 klientów o ocenę firmy (również w skali 5-punktowej) pod względem 20 różnych parametrów. Wartość obliczonego na tej podstawie Indeksu Satysfakcji Klienta (ISK) skorelowano z wartością Indeksu Lojalności i stwierdzono, że występuje bardzo ścisła zależność między zadowoleniem klientów a ich lojalnością. Wykazano, że jeśli ISK wynosi 3, to lojalność ma wartość około 35%. Gdy ISK wzrasta do 4, to lojalność przyrasta do 90%. Zatem obszar między 3 a 4 jest bardzo ważny, ukazuje bowiem, że nawet małe zmiany zadowolenia klientów w tym obszarze mogą prowadzić do poważnych zmian w lojalności;
   d) wartość wskaźnika satysfakcji i jej zmiany w czasie pozwalają opracowywać wskazania i zalecenia dla strategii firmy, z racji kalkulacji tej wartości na podstawie opinii wielu klientów. Możliwości takich nie dają wyniki badań jakościowych ze względu na niemożność uogólniania wyników z badanej próby na całą populację. Jednakże pomiar satysfakcji wy-

[300] N. Hill, B. Self, G. Roche, 2002.*Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000*, Butterworth-Heinemann.

[301] J.J. Dahlgaard, K. Kristesen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000, s. 151-152.

konuje się, wykorzystując informacje z etapu poszukiwania kryteriów dla pomiaru (badań jakościowych).

Biorąc pod uwagę powyższe kwestie, należy podkreślić, że najbardziej wartościowe dla firmy wyniki badań satysfakcji można uzyskać, wykorzystując różne metody pomiaru.

W rozdziale czwartym scharakteryzowano metodykę badań satysfakcji oraz opisano rezultaty części przeprowadzonych prac badawczych. Badania pozwoliły, dzięki podziałowi na dwie fazy, uzyskać dane o charakterze jakościowym i ilościowym, które wzbogaciły wyniki z jednej strony o wnioski, jakie trudno uzyskać w badaniach ankietowych o charakterze ilościowym, a z drugiej strony, na podstawie informacji z fazy jakościowej, pozwoliły uzyskać wiedzę pozwalającą lepiej zrozumieć opinie klientów wyrażane w trakcie fazy ilościowej.

W trakcie zrealizowanych prac badawczych zidentyfikowano obszary satysfakcji klientów indywidualnych operatorów telefonii komórkowej w Polsce i kryteria wchodzące w ich skład, a następnie dokonano ich hierarchizacji. Prace te pozwoliły na wykonanie pomiaru poziomu satysfakcji klientów przy wykorzystaniu autorskiego Wskaźnika Satysfakcji Klientów. Wyniki hierarchizacji i pomiaru satysfakcji zaprezentowano w przyjaznej dla odbiorcy formie graficznej. Na końcu rozdziału zwrócono uwagę na pozytywne i negatywne kwestie związane z wykorzystaniem wskaźników poziomu satysfakcji klientów.

Podsumowanie

Przedstawione w pracy zagadnienia teoretyczne oraz wyniki badań satysfakcji klientów indywidualnych sieci komórkowych w Polsce są podstawą do dalszej dyskusji nad kluczowym znaczeniem czynników determinujących decyzje zakupowe klientów.

Czynniki te, scharakteryzowane w rozdziale pierwszym, można szeroko określić jako obszary rentowności relacji z klientem. Są to: potrzeby klientów, odczuwana przez nich dostarczona im wartość, jakość, satysfakcja i lojalność. Brak w rozdziale pierwszym podrozdziału nt. jakości nie jest wyrazem ignorancji, lecz wynika z niechęci do powielania bogatej i znanej literatury światowej dotyczącej jakości. Podejście do zarządzania przez podkreślanie wagi kwestii jakości, propagowane przez W. Deminga, J. Jurana, K. Ishikawę, P. Crosby'ego, zmieniło biznes w tym sensie, że jakość zaczyna być wszechobecna w świadomości wszystkich uczestników procesu kreacji towarów, a termin Total Quality Managment traktowany jest niemal jak „święty graal", za którym podążają menedżerowie wielu firm.

Tematyka satysfakcji klienta wpisuje się w ten nurt, skupiając się głównie na kliencie. Jeśli przyjmie się, że jakość to spełnienie wymagań i oczekiwań klienta, co może powodować jego zadowolenie, to stan taki można osiągnąć, tylko wykorzystując bogatą teorię i praktykę jakości. Chcąc usatysfakcjonować klienta, trzeba spełniać wytyczne dotyczące jakości produkcji, obsługi, dostaw, magazynowania, zarządzania informacją i wielu innych. Nie bez znaczenia jest też to, że dążenie pracowników do jak najlepszego satysfakcjonowania klientów przyczynia się również do wzrostu ich zadowolenia ze swojej pracy (lub zależności odwrotnej, jak sugerują inne teorie).

Wspomniana rentowność relacji jest wynikiem lojalności klientów, a zaproponowany model wysokiej rentowności relacji w zasadzie nie stoi w sprzeczności z chyba najbardziej znanym modelem kształtowania się satysfakcji klienta twórców Amerykańskiego Wskaźnika Satysfakcji Klienta.

W kolejnym rozdziale próbowano zebrać metody badawcze, które umożliwiają poznanie klientów. Kontakt z klientem jest ważny, gdyż samo obserwowanie poziomów sprzedaży nie wystarcza. Spadek wartości sprzedaży może oznaczać odchodzenie niezadowolonych klientów do konkurencji. Trudniej zadowolić klienta, który opuścił firmę niż klienta, którego poziom satysfakcji spada i być może rozważa on dopiero możliwość odejścia. Powtórne przyciągnięcie nielojalnego klienta jest droższe niż korekta poziomu satysfakcji klienta lojalnego.

Warto podkreślić, że zawarte w rozdziale drugim kwestie dotyczące podejścia jakościowego i ilościowego do badań klientów zdeterminowały metodykę badawczą i znacznie wydłużyły badania empiryczne. Autor włożył wiele wysiłku w badania jakościowe, mimo że pozostają one niejako w cieniu zazwy-

czaj spektakularnych i efektownie prezentowanych wyników badań ilościowych. Oczywiście autor mógł wyjść z założenia, że jego znajomość badanego rynku jest na tyle duża, że sam może sformułować listę czynników satysfakcji. Ale skracanie prac badawczych w celu ich szybszego sfinalizowania, osiągnięte poprzez niepytanie klientów, to wyraz lekceważenia ich opinii. Niestety zbyt wielu pracowników firm badających satysfakcję swoich klientów uważa, że mierząc poziom ich satysfakcji można wykorzystać własną wiedzę i doświadczenie. Można w tym miejscu podać przykład poszukiwania czynników satysfakcji klientów męskiego zakładu fryzjerskiego z dwóch perspektyw: klienta i właściciela. Fryzjer, formułując kwestionariusz do badań ilościowych, może nie umieścić w nim czynnika dotyczącego konieczności dezynfekcji narzędzi do strzyżenia mogących naruszyć tzw. ciągłość tkanek (bo nie uważa tej kwestii za istotną, lekceważy ją lub nie chce straszyć klientów). Z kolei badania jakościowe mogłyby wskazać, że wielu klientów byłoby skłonnych zapłacić na przykład dwa razy więcej za usługę, jeśli będą mieli pewność, że nie nabawią się − np. przez nożyczki − chorób zakaźnych od innych klientów. Czynnik ten może być zatem bardzo ważny z perspektywy klienta i nieistotny z perspektywy przedsiębiorcy. W opisywanej sytuacji wspomniany fryzjer może nieświadomie ponosić duże straty w wielkości przychodów, ponieważ „luksusowe" męskie salony fryzjerskie świadczące usługi czystymi narzędziami oferują usługi w cenie czasami kilkukrotnie wyższej niż „normalne" zakłady fryzjerskie.

Badane osoby związane są z opisanym w rozdziale trzecim rynkiem telefonii komórkowej w Polsce. Fenomen jego rozwoju w kraju i na świecie wynikać może z potrzeby i konieczności kontaktu. W poprzedniej epoce telegrafów, telegramów, telefaksów, telefonów, czyli ogólnie rzecz ujmując telefonii stacjonarnej, kontakt ten nie był tak wygodny jak obecnie. Dzisiaj telefon komórkowy jest czymś tak zwyczajnym, że zwłaszcza młodsze pokolenie nie rozumie, że kiedyś nie było możliwości łączności z prawie każdego miejsca o każdej porze. Z tego swoistego przywiązania do nowej wartości korzystają zarówno operatorzy sieci komórkowych, jak i ich usługobiorcy.

Mimo sukcesów czterech największych polskich operatorów sieci komórkowych w pozyskiwaniu klientów indywidualnych i biznesowych oraz prawie całkowitego opanowania polskiego rynku, przed telefonią ruchomą stoi poważne wyzwanie – utrzymanie dotychczasowych klientów. Wejście w 2007 r. sieci Play – na rynek kontrolowany od 1998 r. przez trzech największych operatorów – spowodowało wzrost natężenia walki konkurencyjnej, co dodatkowo spotęgowały zmiany w przepisach wymuszające na sieciach umożliwianie klientom przenoszenia dotychczasowych numerów telefonów między operatorami. Migracje między sieciami w Polsce mogą wynosić nawet do 35 procent corocznych odejść klientów z jednej sieci. Do takiego stanu rzeczy przyczyniają się również kosztowne dla usługodawców promocje. Fakt, że każde podpisanie

umowy z nowym klientem musi być premiowane opłatą dla sprzedawcy, który go pozyskał, zmniejsza efektywność podejmowanych działań o charakterze sprzedażowym. Co prawda sieć w takiej sytuacji osiąga zysk, jednak jego skala byłaby o wiele większa, gdyby „uciekinierzy" pozostali w gronie wiernych, zadowolonych klientów i zasilali budżet sieci stałymi wpływami.

Istotne zatem wydają się wysiłki na rzecz badań klientów opisane w rozdziale czwartym – ostatnim. Autor z powodu ograniczeń wydawniczych nie mógł umieścić wszystkich wyników badań, ale ważniejsza i ponadczasowa wydaje się zaprezentowana metodyka badawcza. Sformułowano ją na podstawie procesu nazywanego w polskiej literaturze *Customer Satisfaction Research*. W badaniach wykorzystano następujące metody i narzędzia badawcze: metodę ankiety oraz pogłębionych wywiadów indywidualnych i zogniskowanych wywiadów grupowych w celu identyfikacji, hierarchizacji i pomiaru poziomu satysfakcji klientów indywidualnych operatorów sieci telefonii komórkowej.

Najkrócej wyniki badań można skomentować w taki sposób, iż:

– „cena", a następnie „jakość" są najważniejszymi obszarami grupującymi czynniki satysfakcji odgrywające kluczową rolę dla klientów indywidualnych badanego rynku,
– klienci korzystający z usług przedpłaconych (prepaid) byli bardziej zadowoleni ze wszystkich zidentyfikowanych i zhierarchizowanych czynników satysfakcji niż klienci abonamentowi.

Przeprowadzone badania upoważniają ponadto do sformułowania następujących wniosków o charakterze ogólnym:

– telefonia komórkowa jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się dziedzin gospodarki na świecie, a rynek usług sieci komórkowych w Polsce nie różni się od podobnych rynków w innych krajach wysoko rozwiniętych,
– postępująca miniaturyzacja układów elektronicznych, rosnąca wydajność mikroprocesorów i coraz obszerniejsze pamięci będą prowadzić do ewolucji „komórki" w mikrokomputer, którego możliwości techniczne wydają się być ograniczone tylko pomysłowością konstruktorów. Początkiem tego procesu są coraz popularniejsze smartfony;
– klienci są wrażliwi na kwestię oferowania przez sieci komórkowe odmiennej i, w ich odczuciu, lepszej oferty dla nowych klientów niż dla nich;
– terminal komórkowy jest bardzo istotnym składnikiem oferty umożliwiającym sieciom komórkowym pozyskiwanie klientów.

Podsumowując badania, warto zauważyć, że ich uczestnicy wielokrotnie wyrażali zadowolenie, że mogą brać udział w badaniach rynku telefonii komórkowej, podkreślając, że w ich odczuciu, operatorów komórkowych nie interesuje opinia klientów o usługach, które oferują. Wydaje się kuriozalne, że takie opinie dotyczą firm o najlepszych możliwościach kontaktu ze swoim klientem w historii rozwoju gospodarki współczesnego świata.

Ostatnia konstatacja jest smutna, jednakże nie wynika z niej, że operatorzy nie prowadzą badań klientów. Na przykład w sieci Plus, wykorzystuje się badania jakościowe takie jak: fokusy, pogłębione wywiady indywidualne, diady (grupy 2-osobowe), triady (3-osobowe, np. małżeństwo z dzieckiem). W przypadku metod ilościowych przeprowadza się: badania CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), badania ankietowe przy wykorzystaniu kwestionariuszy, korzysta się także z danych behawioralnych. Dla programu lojalnościowego *5 Plus* stworzono największą (w momencie powstania) w Europie i jedną z największych na świecie baz stylów życia klientów.

Pozytywem wspomnianego stanu rzeczy są duże możliwości rozwoju badań satysfakcji klientów i to nie tylko na rynku telefonii komórkowej. Wydaje się, że dawne teorie dotyczące metod badawczych nie przystają do zupełnie nowych metod komunikowania się, które dają inne możliwości kontaktu z klientami – bez czasami irytującego naruszania naszej prywatności przez telefonicznych konsultantów.

Niech ta ostatnia myśl będzie przesłanką do rozwijania nieszablonowego podejścia do badań klientów w Polsce.

Spis literatury

1. Allen D.R., 2004. Customer Satisfaction Research Management: A Comprehensive Guide to Integrating Customer Loyalty and Satisfaction Metrics in the Management of Complex Organizations. ASQ Quality Press Milwaukee Wisconsin.
2. Aydin S., Őzer G., 2005. National customer satisfaction indices: an implementation in the Turkish mobile telephone market. Marketing Intelligence & Planning 23(5).
3. Babbie E., 2005. Badania społeczne w praktyce. Wyd. Nauk. PWN Warszawa.
4. Bachelet D., 1995. Measuring Satisfaction; or the Chain, the Tree and the Nest. [W:] Customer Satisfaction Research, red. R. Brookes Esomar Amsterdam.
5. Balon U., 2006. Koszty jakości a zadowolenie klienta. [W:] Klient w organizacji zarządzanej przez jakość, red. T. Sikora, Wyd. AE Kraków.
6. Baran T., 2000. Jak usatysfakcjonować klienta. Marketing w Praktyce 1.
7. Baruk A., 2002. Marketingowe kreowanie wartości. Problemy Jakości 7.
8. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., 2000. Mikroekonomia. PWE Warszawa.
9. Berezowski G., Gaworski M., 2005. Przez internet do lojalności. Marketing w Praktyce 2.
10. Bogacz-Wojtanowska E., 2006. Podejście jakościowe w badaniach organizacji obywatelskich. Współczesne Zarządzanie 4.
11. Borkowska A., Pawłowska A., 2005. Wywiad osobisty i telefoniczny w badaniu specyfiki zachowań zamożnych klientów usług bankowych. [W:] Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania, red. R. Milic-Czerniak, Wyd. Difin Warszawa.
12. Borys Ł., Presz K., 2003. Ankiety internetowe w badaniach marketingowych. Marketing w Praktyce 7.
13. Borys Ł., Presz K., 2003. Dobór próby w badaniach online. Marketing w Praktyce 10.
14. Budakowska E., Staszyńska K., 1998. Customer Satisfaction – jak zadowolić klienta? Manager 10.
15. Bywalec Cz., Rudnicki L., 1999. Podstawy ekonomiki konsumpcji. Wyd. AE Kraków.
16. Bywalec Cz., Rudnicki L., 2002. Konsumpcja. PWE Warszawa.
17. Chłodnicki M., 2001. Czy firmy świadczące usługi profesjonalne muszą tracić wartościowych klientów? [W:] Marketing usług profesjonalnych, red. K. Rogoziński, Wyd. AE Poznań.
18. Cialdini R.B., 2001. Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka. GWP Gdańsk.

19. Cichoń M., 2005. Jakość obsługi klienta w banku. Problemy Jakości 6.
20. Cichoń M., 2006. Zadowolenie klienta z usług bankowych. Problemy Jakości 6.
21. Cichosz M., 2003. Lojalność klienta wobec firmy. Marketing i Rynek 8.
22. Colgate M., Kinsella R., Steward K., 1996. Customer defection: a study of the student market in Ireland. International Journal of Bank Marketing 3.
23. Collins G.P., 2003. Mocne uderzenie. Świat Nauki 10.
24. Corejowa T., Borkowski S., 2004. Instrumenty rozwiązywania problemów w zarządzaniu. Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu Sosnowiec.
25. Cyrson E., 2002. Nowy paradygmat strategii konkurencji. [W:] Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, red. E. Skawińska, Wyd. Nauk. PWN Warszawa-Poznań.
26. Czakon W., 2003. Operacyjne rozwinięcie koncepcji łańcucha wartości. Przegląd Organizacji 9.
27. Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., 2000. Podstawy zarządzania jakością. Wyd. Nauk. PWN Warszawa.
28. Dąbrowska A., 2001. Edukacja konsumenta – potrzeba czy wyzwanie XXI wieku. Marketing i Rynek 12.
29. Dąbrowska A., 2003. Możliwości rozwoju firm usługowych. Marketing i Rynek 4.
30. Dąbrowska A., 2005. Rynek usług telekomunikacyjnych a konsument i jego prawa – cz.1. Marketing i Rynek 6.
31. Dąbrówka A., Geller E., Turczyn R., 1996. Słownik synonimów. Świat Książki Warszawa.
32. Dowling G.R., Uncles M., 1997. Do Customer Loyalty Programs Really Work? Sloan Management Review Summer.
33. Dziadowiec J., 2004. Mystery Shopping – metoda oceny i doskonalenia jakości usług. Problemy Jakości 10.
34. Falkowski A., Tyszka T., 2001. Psychologia zachowań konsumenckich. GWP Gdańsk.
35. Fazlagić A., 2005. Jakościowe i ilościowe metody pomiaru kapitału intelektualnego. Problemy Jakości 9.
36. Finn A., Kayandé U., 1999. Unmasking a phantom: A Psychometric Assessment of Mystery Shopping. Journal of Retailing 2.
37. Fornell C., Johnson M.D., Anderson E.W., Cha J., Bryant E., 1996. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. Journal of Marketing October 60.
38. Fournier S., Mick D.G., 1999. Rediscovering Satisfaction. Journal of Marketing 63.
39. Foxall G.R., Goldsmith R.E., 1998. Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu. Wyd. Nauk. PWN Warszawa.

40. Gale B., 1998. Zadowolenie to nie wszystko. Marketing Serwis 4.
41. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., 2001. Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy. PWE Warszawa.
42. Garlicki J., 2001. Rynek badań marketingowych w Polsce. Marketing i Rynek 10.
43. Geffroy E.K., 1996. Clienting. Jedyne, co przeszkadza, to klient. Placet Warszawa.
44. Giemza M., 2006. Bezpośrednie metody pomiaru satysfakcji klienta. [W:] Klient w organizacji zarządzanej przez jakość, red. T. Sikora, Wyd. AE Kraków.
45. Goławska M., 1999. Zarządzanie lojalnością klientów. Marketing i Rynek 5.
46. Goławska M., 2002. Zarządzanie relacjami z klientem. Marketing i Rynek 4.
47. Gordon I.H., 1998. Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever. John Wiley & Sons Kanada.
48. Grabarski L., 1998. Zachowania nabywców. PWE Warszawa.
49. Haffer M., 1998. Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych. Wyd. UMK Toruń.
50. Haffer R., 2000. Satysfakcja klientów i jej pomiar. [W:] Marketingowe testowanie produktów, red. S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer, PWE Warszawa.
51. Hague P.N., Jackson P., 1992. Badania rynku. Zrób to sam. Signum Kraków.
52. Hammersley M., Atkinson P., 2000. Metody badań terenowych. Wyd. Zysk i S-ka Warszawa.
53. Hausknecht D.R., 1990. Measurement scales in consumer satisfaction/ dissatisfaction. Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior 3.
54. Hill N., Alexander J., 2003. Pomiar satysfakcji i lojalności klientów. Oficyna Ekonomiczna Kraków.
55. Hill N., Self B., Roche G., 2002. Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000. Butterworth-Heinemann.
56. Jak badać zadowolenie klientów? Wykorzystując TRI:M – specjalną metodę Infratest Burke. Marketing Serwis 1998(3).
57. Jak zapewnić kompleksową jakość. Zarządzanie na Świecie 2004(4).
58. Jelonek M., 2006. Pomiar satysfakcji klientów w sektorze usług publicznych z wykorzystaniem skali ważności-realizacji. Marketing i Rynek 12.
59. Johnson M.D., Herrmann A., Gustafsson A., 2002. Comparing customer satisfaction across industries and countries. Journal of Economic Psychology 23.
60. Johnson R., 1995. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. International Journal of Service Industry Management 6 (5).
61. Kaczmarczyk S., 2003. Badania marketingowe. Metody i techniki. PWE Warszawa.

62. Kaczmarczyk S., 2006. Zarys metodyki prac doktorskich i habilitacyjnych. Pieniądze i Więź 1.
63. Kaczmarczyk S., 2007. Zastosowania badań marketingowych. Zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa. PWE Warszawa.
64. Kall J., 2001. Internet jako źródło informacji dla konsumenta – implikacje dla procesu zakupu. Marketing i Rynek 4.
65. Kałążna-Drewińska U., 2007. Relacje z klientami jako podstawa kształtowania ich lojalności. [W:] Marketingowe mechanizmy kształtowania lojalności, red. S. Makarski. Wyd. UR Rzeszów.
66. Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C., 1991. Ekonomia. Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność" Gdańsk.
67. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S., 1984. Attractive quality and must-be quality. The Journal of Japanese Society for Quality Control 14.
68. Kąpa-Kejna K., 2004. Metody mierzenia wartości dla klienta a efektywność koncepcji CRM w przedsiębiorstwie. [W:] Efektywność źródłem bogactwa narodów, pod red. T. Dudycz, S. Wrzosek. Wyd. AE we Wrocławiu.
69. Kieżel E., 1999. Rachunek konsumenta a racjonalność zachowań konsumpcyjnych. Marketing i Rynek 4.
70. Knecht Z., 2004. Zarządzanie i planowanie marketingowe. Wyd. C.H. Beck Warszawa.
71. Knox S., 1998. Loyality-Based Segmentation and the Customer Development Process. European Management Journal 16.
72. Koch R., 1998. Zasada 80/20. Wyd. Medium Warszawa.
73. Kocowski T., 1982. Potrzeby człowieka. Koncepcja systemowa. Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wrocław.
74. Kopaliński W., 1983. Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych. Państwowe Wyd. „Wiedza Powszechna" Warszawa.
75. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong W., 2002. Marketing. Podręcznik europejski. PWE Warszawa.
76. Kotler Ph., 1999. Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Wyd. Felberg Sja Warszawa.
77. Kościesza-Jaworski W., 1998. Badania ilościowe. Marketing w Praktyce 4.
78. Krasiński Z., 1984. Ekonomika konsumpcji. PWE Warszawa.
79. Lee J., Lee J., Feick L., 2001. The Impact of Switching Costs on the Customer Satisfaction-Loyalty Link: Mobile Phone Service in France. Journal of Services Marketing 15.
80. Leszczyński G., Zieliński M., 2002. Internet w strategii marketingowej. [W:] Strategie marketingowe, red. H. Mruk, Wyd. AE Poznań.
81. Levitt Th., 1983. The Marketing Imagination. Free Press New York.
82. Lisiecka K., 2006. W kierunku zrozumienia klienta. [W:] Klient w organizacji zarządzanej przez jakość, red. T. Sikora, Wyd. AE Kraków.

83. Lisowski J.L., 1999. Określić satysfakcję klienta. Marketing w Praktyce 5.
84. Maison D., 2001. Zogniskowane wywiady grupowe. Wyd. Nauk. PWN Warszawa.
85. Maison D., 2004. Utajone postawy konsumenckie. GWP Gdańsk.
86. Mangione Th.W., 1999. Ankietowanie pocztowe w badaniach marketingowych i socjologicznych. Wyd. Nauk. PWN Warszawa.
87. Marciniak B., 2000. Badanie satysfakcji klientów – problemy i metody badawcze. Marketing i Rynek 11.
88. Marciniak B., 2006. Rynki wzrostowe i dojrzałe. Marketing i Rynek 7.
89. Martyniak Z., 1997. Wstęp do inwentyki. Wyd. AE Kraków.
90. Mazur J., 2002. Zarządzanie marketingiem usług. Wyd. Difin Warszawa.
91. Meder M., 2005. Zastosowanie metody mystery shopping w bankowości detalicznej. Marketing i Rynek 5.
92. Mikołajczyk B., Wolny R., 2004. Marki dóbr i usług w opinii konsumentów. Marketing i Rynek 4.
93. Mitręga M., 2003. Miary relacji firma – klient. Marketing w Praktyce 9.
94. Mitręga M., 2005. Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem. Marketing i Rynek 2.
95. Młynarski M., 1998. Telefonia komórkowa w Polsce – Cztery sieci, trzy ręce. PCkurier 8.
96. Mynarski S., 2000. Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych. Kantor Wydawniczy Zakamycze Kraków.
97. Niegowska G., Odorzyńska-Kondek J., 2005. Osobowość a marketing kierowany do kobiet. Marketing i Rynek 3.
98. Niestrój R., Hadrian P., 1999. Czynniki sukcesu jako wyznaczniki orientacji przedsiębiorstwa. Marketing i Rynek 8-9.
99. Nieżurawski L., 2005. Wiedza o kliencie jako element procesu budowy trwałej przewagi konkurencyjnej. [W:] Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, Wyd. „Dom Organizatora" Toruń.
100. Nieżurawski L., Kobylański A., Pawłowska B., 2003. Pomiar satysfakcji klientów i jego znaczenie dla przedsiębiorstw – problemy badawcze. Problemy Jakości 3.
101. Nikodemska-Wołowik A.M., 1999. Jakościowe badania marketingowe. PWE Warszawa.
102. O'Brien L., Jones C., 1995. Do Rewards Really Create Loyalty? Harvard Business Review, May/June.
103. Odorzyńska-Kondek J., 2005. Zasady i sposób analizy wyników badania przeprowadzonego metodą grupowego wywiadu zogniskowanego (FGI). [W:] Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania, red. R. Milic-Czerniak, Wyd. Difin Warszawa.

104. Olejniczuk-Merta A., 2001. Rynek młodych konsumentów. Wyd. Difin Warszawa.
105. Oliver R. L., 1999. Whence Consumer Loyality. Journal of Marketing 63.
106. Oracz T., 2001. Narodowość jako marka handlowa. Marketing i Rynek 7.
107. O'Shaughnessy J., 1994. Dlaczego ludzie kupują, PWE Warszawa.
108. Otto J., 1999. Jakość a rentowność relacji z klientem. Marketing i Rynek 3.
109. Otto J., 2004. Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie. Wyd. C.H. Beck Warszawa.
110. Pacut M., 2005. Decyzje nabywcze konsumentów książki i ich uwarunkowania. Marketing i Rynek 4.
111. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., 1985. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. Journal of Marketing 4.
112. Pawłowska B., 2006. Pomiar satysfakcji klienta instrumentem urynkowienia wewnętrznego przedsiębiorstwa w procesie doskonalenia jakości produktu. [W:] Klient w organizacji zarządzanej przez jakość, red. T. Sikora, Wyd. AE Kraków.
113. Pierścionek Z., 2003. Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa. Wyd. Nauk. PWN Warszawa.
114. Pierścionek Z., 2005. Rynkowe determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 4.
115. Pilarczyk B., Kwiatek P., 2004. Kształtowanie lojalności nabywców na rynku farmaceutycznym. Marketing i Rynek 9.
116. Płachecki A., 1999. Rozwój rynku telekomunikacyjnego w Polsce a rozliczenia międzyoperatorskie. [W:] Międzynarodowe i polskie doświadczenia w zakresie połączeń międzyoperatorskich, Instytut Łączności Warszawa.
117. Płachecki A., 2005. Wspieranie konkurencji na rynku telefonii komórkowej. Gospodarka Narodowa 10.
118. PN-EN ISO 9001:2001, Systemy zarządzania jakością – Wymagania.
119. PN-EN ISO 9004:2001, Systemy zarządzania jakością – Wytyczne doskonalenia funkcjonowania.
120. Porter M.E., 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press New York.
121. Praca pod red. J. Tokarskiego, 1980. Słownik wyrazów obcych. Wyd. Nauk. PWN Warszawa.
122. Praca pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej, 2005. Badania marketingowe. Teoria i praktyka. Wyd. Nauk. PWN Warszawa.
123. Praca pod red. M. Szymczaka, 1978. Słownik języka polskiego, tom 1-2. Wyd. Nauk. PWN Warszawa.
124. Praca pod red. M. Szymczaka, 1980. Słownik ortograficzny języka polskiego. Wyd. Nauk. PWN Warszawa.

125. Praca pod red. R. Kozielskiego, 2004. Wskaźniki marketingowe. Oficyna Ekonomiczna Kraków.
126. Prahalad C.K., Ramaswany V., 2005. Przyszłość konkurencji. PWE Warszawa.
127. Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2011 roku. Prezes Urzędu Komunikacji Elektronicznej, Warszawa czerwiec 2012.
128. Rehker M., 2004. Informacja marketingowa jako czynnik sukcesu usługodawców finansowych działających w segmencie klientów detalicznych. Część II – Zorientowane na zysk zarządzanie jakością. Bank i Kredyt 7.
129. Reinartz W., Kumar V., 2002. The Mismanagement of Customer Loyalty. Harvard Business Review July.
130. Resnik A., Stern B.L., 1977. An Analysis of Information Content in Television Advertising. Journal of Marketing 41(1).
131. Rogoziński K., 1999. Marketingowa interpretacja usług profesjonalnych, czyli od łańcucha do konstelacji wartości. [W:] Marketing usług profesjonalnych, red. K. Rogoziński, Wyd. AE Poznań.
132. Rogoziński K., 2005. Jakość usług w horyzoncie aksjologicznym. Problemy Jakości 1.
133. Rószkiewicz M., 2002. Metody ilościowe w badaniach marketingowych. Wyd. Nauk. PWN Warszawa.
134. Rudawska E., 2001. Kształtowanie lojalności klientów jako element misji i wypływająca z niej kultura organizacyjna firmy usługowej. [W:] Marketing usług profesjonalnych, red. K. Rogoziński, Wyd. AE Poznań.
135. Rudnicki L., 1996. Zachowania konsumentów na rynku. Wyd. AE Kraków.
136. Rust R.T., Oliver R.L., 1994. Service Quality. Insights and Managerial Implications From the Frontier. [W:] Service Quality. New Directions in Theory and Practice, red. R.T. Rust, R.L. Oliver, SAGE Publications Thousand Oaks.
137. Rutkowski I., 1999. Pionierzy na rynku. Marketing i Rynek 3.
138. Salerno-Kochan M., 2006. Popularność wykorzystania metod pomiaru satysfakcji klienta. [W:] Klient w organizacji zarządzanej przez jakość, red. T. Sikora, Wyd. AE Kraków.
139. Salerno-Kochan M., 2006. Uwagi do sposobu przeprowadzania badań ankietowych jako źródła pozyskiwania informacji o zadowoleniu klienta. [W:] Klient w organizacji zarządzanej przez jakość, red. T. Sikora, Wyd. AE Kraków.
140. Samuelson W.F., Marks S.G., 1998. Ekonomia menedżerska. PWE Warszawa.
141. Sawicki J., 2003. Jedenaście stereotypów dotyczących budowania więzi z klientem. Marketing i Rynek 10.
142. Sawicki J., 2005. Badanie opinii klientów – 12 najczęściej spotykanych błędów. Marketing i Rynek 6.
143. Schneider W., 2000. Kundenzufriedenheit. Strategie. Messung. Management. Verlag Moderne Industrie Landsberg.

144. Schroeder J., 2002. Badania marketingowe rynków zagranicznych. Wyd. AE Poznań.
145. Shaw R., 2001. Nowe spojrzenie na marketing. Wyd. Studio EMKA Warszawa.
146. Siek S., 1984. Rozwój potrzeb psychicznych, mechanizmów obronnych i obrazu siebie. Krajowa Agencja Wydawnicza Warszawa.
147. Siekierski K., 2003. Badania źródeł lojalności. Marketing w Praktyce 1.
148. Siemieniako D., Urban W., 2005. Motywy lojalności klientów. Marketing i Rynek 5.
149. Siemieniako D., Urban W., 2006. Modele lojalności klientów – rola satysfakcji oraz kierunki badań. Marketing i Rynek 8.
150. Sikora T., Kafel P., 2004. Badanie satysfakcji klientów w przedsiębiorstwach z funkcjonującym systemem zarządzania jakością. Marketing i Rynek 8.
151. Skrzypek E., 2000. Jakość i efektywność. Wyd. UMCS Lublin.
152. Skrzypek E., 2006. Klient jako współtwórca poziomu jakości w organizacji. [W:] Klient w organizacji zarządzanej przez jakość, red. T. Sikora, Wyd. AE Kraków.
153. Smyczek S., 2001. Racjonalność zachowania nabywców indywidualnych na rynku usług bankowych. Marketing i Rynek 3.
154. Smyczek S., 2002. Dysonans pozakupowy – porażka czy obszar działania firmy? Marketing i Rynek 3.
155. Smyczek S., 2003. Modele zachowań rynkowych konsumentów – cz 2. Marketing i Rynek 2.
156. Smyczek S., 2004. Racjonalność gospodarowania dochodami pieniężnymi w ujęciu teoretycznym. Marketing i Rynek 10.
157. Smyczek S., 2005. Badanie lojalności konsumentów na rynku z wykorzystaniem metody TRI*M. [W:] Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania, red. R. Milic-Czerniak, Wyd. Difin Warszawa.
158. Stankiewicz M.J., 1988. Metody inwentyczne w rozwiązywaniu problemów strategicznych przedsiębiorstwa przemysłowego. Wyd. UMK Toruń.
159. Stankiewicz M.J., 2002. Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Wyd. „Dom Organizatora" Toruń.
160. Staszyńska K., 1998. Customer Satisfaction. Problemy i metody badania. Marketing Serwis 3.
161. Stewart A., 2005. Przegląd modeli satysfakcji klienta. WSPiZ, MBA 5(76), wrzesień-październik.
162. Storbacka K., Strandvik T., Grönroos Ch., 1994. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. International Journal of Service Industry Management 5.

163. Sudolska A., 2000. Lojalność klientów i jej pomiar. [W:] Marketingowe testowanie produktów, red. S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer, PWE Warszawa.
164. Sułkowski Ł., 2005. Epistemologia w naukach o zarządzaniu. PWE Warszawa.
165. Szopiński T., 2005. Mankamenty internetowych ankiet. Marketing w Praktyce 7.
166. Szreder M., 2003. Ustalanie liczebności prób nielosowych w badaniach marketingowych. Marketing i Rynek 4.
167. Szreder M., 2004. Metody i techniki sondażowych badań opinii. PWE Warszawa.
168. Sztumski J., 1999. Wstęp do metod i technik badań społecznych. Wyd. Nauk. ,,Śląsk" Katowice.
169. Szymczak J., Urbaniak M., 2004. Pomiar zadowolenia zainteresowanych stron jako element doskonalenia systemu zarządzania. [W:] Narzędzia jakości w doskonaleniu i zarządzaniu jakością, red. T. Sikora, Wyd. AE Kraków.
170. Szymczak J., Urbaniak M., 2006. Satysfakcja klienta jako wyznacznik działań przedsiębiorstw. Marketing i Rynek 12.
171. Szymczak W., Żołnowski A., 2003. Polski sektor telekomunikacyjny w świetle działań organu antymonopolowego. UOKiK Warszawa.
172. Śmiatacz K., 2002. Ocena funkcjonalności terminali komórkowych przez użytkowników w świetle badań. [W:] Krajowe Sympozjum Telekomunikacji 2002. Tom A: Systemy i urządzenia telekomunikacyjne, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
173. Śmiatacz K., 2003. Niewierny klient operatora (raport). Marketing w Praktyce 11.
174. Śmiatacz K., 2003. Programy lojalnościowe operatorów telefonii komórkowej w Polsce – charakterystyka porównawcza i ocena ich efektywności w świetle badań. [W:] Krajowe Sympozjum Telekomunikacji 2003. Tom B: Usługi/Regulacja rynku. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
175. Śmiatacz K., Nieżurawski L., 2005. Pomiar satysfakcji klienta – studium teoretyczne. Współczesne Zarządzanie 2.
176. Śmiatacz K., Nieżurawski L., 2006. Determinanty satysfakcji klienta. [W:] Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji, red. B. Grzybowska, Wyd. UWM w Olsztynie.
177. Śmiatacz K., Stefaniak D., 2006. Informatyczne metody zbierania danych w procesie badania marketingowego. [W:] Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji, red. B. Grzybowska, Wyd. UWM w Olsztynie.
178. Świderek T., 2008. W 2007 roku co trzecia działająca w Polsce karta SIM została wyłączona. Gazeta Prawna 46.

179. Świtała M., Mączka P., 2002. Psychologiczne uwarunkowania zachowań konsumenckich. Marketing i Rynek 12.
180. Tellis G.J., Golder P.N., 1996. First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership. Sloan Management Review 2.
181. Treacy M., Wiersema F.D., 1993. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. Harvard Business Review January/February.
182. Trojanowski M., Wójcik P., 2005. Postawy i przynęty w programach lojalnościowych. Marketing w Praktyce 5.
183. Urban W., 2006. Instrumenty oceny jakości usług. [W:] Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, red. W. Kowalczewski, J. Nazarko, Wyd. Difin Warszawa.
184. Urban W., Siemieniako D., 2005. Motywy lojalności klientów. Marketing i Rynek 5.
185. Urbanek G., 2004. Drugie życie klienta. Marketing i Rynek 4.
186. Urbanek G., 2004. Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy. Marketing i Rynek 6.
187. Wilmańska-Sosnowska S., 2001. Obsługa klienta jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. Marketing i Rynek 8.
188. Wiszniewski Z., 1997. Mikroekonomia współczesna. Syntetyczne ujęcie. Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu Warszawa.
189. Wiśniewska M., 2006. Wdrożenie modelu doskonałości EFQM – drogą do zwiększania satysfakcji klienta i poprawy wyników finansowych firmy. [W:] Klient w organizacji zarządzanej przez jakość, red. T. Sikora, Wyd. AE Kraków.
190. Witek J., 2002. Skuteczne zarządzanie sprzedażą w warunkach konkurencji. Marketing i Rynek 3.
191. Wojnarowska H., Adamska I., 2001. Proces kształtowania lojalności klientów indywidualnych. Marketing i Rynek 12.
192. Wolniak R., Kostorz E., 2004. Wykorzystanie metody SERVQUAL do badania jakości świadczonych przez stacje benzynowe. Problemy Jakości 12.
193. Woodall T., 2003. Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. Academy of Marketing Science Review 2003(12).
194. Wrzosek W., 1998. Funkcjonowanie rynku. PWE Warszawa.
195. Zatwarnicka-Madura B., 2004. Techniki prezentacji w sprzedaży produktów i usług. Marketing i Rynek 6.
196. Zymonik Z., 2003. Koszty w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wyd. Politechniki Wrocławskiej.

Źródła internetowe

1. Główny Urząd Statystyczny, www.stat.gov.pl
2. International Telecommunication Union, www.itu.int
3. Media2.pl, www.media2.pl
4. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, www.mpips.gov.pl
5. P4, www.play.pl
6. Polkomtel, www.plus.pl
7. Polska Telefonia Cyfrowa, www.era.pl
8. Polska Telefonia Komórkowa Centertel, www.orange.pl
9. Portal informacyjny Unii Europejskiej, www.europa.eu
10. Urząd Komunikacji Elektronicznej, www.uke.gov.pl
11. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, www.uokik.gov.pl
12. Wikipedia, the free encyclopedia, www.en.wikipedia.org
13. Wikipedia, wolna encyklopedia, www.pl.wikipedia.org

Załącznik nr 1

Kwestionariusz ankietowy wykorzystany w drugim etapie badań (tabela 11)

INSTRUKCJA DLA WYPEŁNIAJĄCYCH

Jeśli korzystasz **PRYWATNIE** z usług jednej lub kilku polskich sieci komórkowych, **wybierz NAJISTOTNIEJSZE dla Ciebie** kryteria, jakimi się kierujesz w czasie korzystania z tych usług.
Te kryteria, które Ciebie nie interesują, po prostu opuszczasz!!
Zaznaczaj ☑ lub ☒

KWESTIONARIUSZ ANKIETOWY		
Część 1. WYPEŁNIAJĄ WSZYSCY KLIENCI		
Cena za minutę połączenia w obrębie Twojej sieci	☐	1
Cena za minutę połączenia do innych sieci komórkowych niż Twoja	☐	2
Cena za minutę połączenia z sieci komórkowej do sieci stacjonarnych	☐	3
Cena za minutę połączenia do wszystkich sieci komórkowych i stacjonarnych	☐	4
Cena za minutę połączenia międzynarodowego wykonywanego z telefonu w Polsce do innych krajów	☐	5
Cena za minutę połączenia międzynarodowego wykonywanego z telefonu za granicą do Polski	☐	6
Cena za wysłanie 1 wiadomości SMS	☐	7
Cena za wysłanie 1 wiadomości SMS w obrębie Twojej sieci	☐	8
Cena za wysłanie 1 wiadomości MMS	☐	9
Cena za wysłanie 1 wiadomości MMS w obrębie Twojej sieci	☐	10
Cena za minutę połączenia z WAP	☐	11
Cena za liczbę wysłanych i odebranych danych w ramach korzystania z WAP	☐	12
Cena za połączenie z pocztą głosową	☐	13
Cena za minutę połączenia z pocztą głosową	☐	14
Koszt połączenia z telefonicznym Biurem Obsługi Klienta	☐	15
Cena aparatu telefonicznego w promocji	☐	16
Cena aparatu telefonicznego poza promocją	☐	17
Koszt utworzenia duplikatu karty SIM	☐	18
Wysokość miesięcznej opłaty za identyfikację numeru przychodzącego	☐	19
Przechodzenie kwoty pieniężnej na następny okres	☐	20
Przechodzenie minut na następny okres	☐	21
Przechodzenie SMS-ów na następny okres	☐	22

Koszt uruchomienia rozmów z wybranym darmowym numerem	☐	23
Koszty rozmów w dni robocze	☐	24
Koszty rozmów wieczorami	☐	25
Koszty rozmów w weekendy i święta	☐	26
Promocje aparatów telefonicznych	☐	27
Oferta promocyjna z nowymi telefonami	☐	28
Oferta promocyjna bez nowych telefonów	☐	29
Upominki za przyłączenie się do sieci lub zakup telefonu	☐	30
Upominki za korzystanie z usług	☐	31
Dostępność punktów sprzedających usługi i produkty operatorów telefonii komórkowej	☐	32
Dostępność atrakcyjnych aparatów telefonicznych	☐	33
Zasięg sieci	☐	34
Możliwość wykonania rozmowy o każdej porze (bez komunikatów sieci to uniemożliwiających)	☐	35
Możliwość wykonania rozmowy o każdej porze	☐	36
Możliwość wysłania wiadomości SMS o każdej porze	☐	37
Możliwość wysłania wiadomości MMS o każdej porze	☐	38
Możliwość skorzystania z WAP o każdej porze	☐	39
Możliwość skorzystania z bezprzewodowego dostępu do internetu	☐	40
Kontakt z operatorem poprzez Biuro Obsługi Klienta (BOK)	☐	41
Pomoc BOK w nagłych wypadkach losowych	☐	42
Pomoc pracowników salonów i punktów operatora	☐	43
Możliwość wysyłania wiadomości tekstowych przez „bramki” internetowe	☐	44
Gwarancja na aparat telefoniczny	☐	45
Okres gwarancji na aparat telefoniczny	☐	46
Dostępność telefonu zastępczego na czas naprawy	☐	47
Jakość wykonania telefonu	☐	48
Marka telefonu	☐	49
Modny telefon	☐	50
Telefon wyposażony w najnowsze technologie	☐	51
Warunki umowy z siecią	☐	52

Czas umowy z siecią	☐	53
Warunki przechodzenia minut/SMS-ów/kwoty pieniężnej na kolejny okres rozliczeniowy	☐	54
Koszt zerwania umowy z siecią przed terminem	☐	55
Dokumenty wymagane przy podpisywaniu umowy	☐	56
Przejrzystość i jasność warunków umowy	☐	57
Opieka sieci po okresie trwania obowiązkowej umowy	☐	58
Zgłoszenie się sieci do klienta z nową ofertą przed końcem trwania jego umowy	☐	59
Informacje pochodzące z reklam operatorów	☐	60
Oferta darmowych weekendów i świąt	☐	61
Oferta darmowych połączeń z wybranymi numerami	☐	62
Telefon komórkowy jako telefon domowy	☐	63
Twoje kryterium (jeśli masz jakieś niewymienione):		64
Część 2. WYPEŁNIAJĄ KORZYSTAJĄCY Z TELEFONÓW „NA KARTĘ" I W MIKSIE		
Cena zestawu startowego z kwotą pieniężną	☐	65
Cena zestawu startowego z pakietem SMS/MMS-ów	☐	66
Cena zestawu startowego z pakietem minut	☐	67
Cena zestawu startowego z numerem specjalnym/oryginalnym/łatwym do zapamiętania	☐	68
Ogólnie bonus przy doładowywaniu konta w systemie prepaid (telefon „na kartę"), *np. za doładowanie za 100 zł – 10 zł gratis.*	☐	69
Okres od dnia zablokowania rozmów wychodzących do dnia zablokowania możliwości korzystania z sieci (do końca okresu, kiedy można tylko odbierać wiadomości i połączenia)	☐	70
Dostępność kart i innych możliwości, za pomocą których można doładować konto	☐	71
Kara za nieterminowe zasilenie konta w miksie	☐	72
Możliwość przejścia do innej sieci z zachowaniem Twojego starego numeru telefonu	☐	73
Twoje kryterium (jeśli masz jakieś niewymienione):		74

Część 3. WYPEŁNIAJĄ POSIADACZE ABONAMENTU		
Cena abonamentu za bezprzewodowy dostęp do internetu	☐	75
Ilość MB danych wliczonych w abonament za bezprzewodowy dostęp do internetu	☐	76
Opłata za korzystanie z internetu w punktach dostępu Wi-Fi hotspot	☐	77
Koszt zmiany abonamentu na niższy	☐	78
Karencja (okres oczekiwania), po której można zmienić abonament na niższy	☐	79
Koszt zmiany abonamentu na wyższy	☐	80
Wysokość opłaty za abonament	☐	81
Promocje minut w abonamencie	☐	82
Promocje liczby SMS-ów w abonamencie	☐	83
Koszty zmiany operatora przy zachowaniu starego numeru	☐	84
Czas trwania zmiany operatora przy zachowaniu starego numeru	☐	85
Promocje sieci dla nowych klientów przychodzących od innej sieci ze starym numerem	☐	86
Procedura zmiany operatora z zachowaniem tego samego numeru w przypadku przechodzenia z jednej sieci do innej	☐	87
Liczba darmowych minut w abonamencie	☐	88
Liczba darmowych SMS-ów w abonamencie	☐	89
Termin płatności rachunku ustalony przez operatora na początek miesiąca	☐	90
Termin płatności rachunku ustalony przez operatora na połowę miesiąca	☐	91
Pakiet minut (np. płacisz 20 zł za 50 minut miesięcznie)	☐	92
Pakiety SMS-ów (np. płacisz 2 zł za 100 SMS-ów)	☐	93
Pakiety MMS-ów (np. płacisz 4 zł za 100 MMS-ów)	☐	94
Darmowe minuty w abonamencie	☐	95
Twoje kryterium (jeśli masz jakieś niewymienione):		96
Twoje uwagi do kryteriów z kwestionariusza (jeśli są):		97.

C H A R A K T E R Y S T Y K A W Y P E Ł N I A J Ą C Y C H

Uwagi dotyczące części „metryczkowej" niżej.
Gwarantuję **pełną anonimowość** osobom, które wezmą udział w badaniu zgodnie z ustawą o Ochronie Danych Osobowych oraz normami etycznymi obowiązującymi w badaniach opinii i rynku. Wyniki badania zostaną opracowane w sposób zbiorczy, powiązanie ich z konkretną osobą będzie niemożliwe. Nie podajesz tutaj żadnych danych kontaktowych.

mgr Krzysztof Śmiatacz; e-mail: smiatacz@utp.edu.pl
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Proszę o zaznaczanie lub wpisywanie odpowiedzi

Z usług jakiej sieci komórkowej korzystasz prywatnie **NAJCZĘŚCIEJ** (Twoja **główna sieć**)? Czy jedyna z jakiej korzystasz.	..... (wpisz nazwę)	
Z usług ilu sieci korzystasz **w sumie** (**razem z wymienioną** wcześniej):	.....	
Płeć:	☐ kobieta ☐ mężczyzna	
Twój wiek:	..... lat	
Wykształcenie:	.....	
Stan cywilny:	.....	
Zatrudnienie (rodzaj pracy – ogólnie)	.....	
Twoje podsumowane miesięczne dochody netto (wynagrodzenie, kieszonkowe, stypendia itp.)	..... ☐ odmowa odpowiedzi	
Z telefonu jakiej marki korzystasz?	.....	
Twoje uwagi do tej części kwestionariusza:		

Bardzo dziękuję za wypełnienie kwestionariusza
Jeśli chcesz wziąć udział w losowaniu nagród za udział w badaniach zarejestruj się na stronie:
http://**www.ankieta.pl**

autor badań: mgr Krzysztof Śmiatacz;
e-mail: smiatacz@utp.edu.pl

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy
w Bydgoszczy

Załącznik nr 2

Kwestionariusz ankietowy wykorzystany w trzecim etapie badań (tabela 11)

INSTRUKCJA DLA WYPEŁNIAJĄCYCH

Jeśli korzystasz **PRYWATNIE** z usług **polskich sieci telefonii komórkowej**, **OCEŃ** wymienione niżej elementy ich oferty. Jeśli jakiś element jest dla Ciebie nieistotny lub nieznany, pomiń go.

Oceniasz zakreślając krzyżykiem wybraną cyfrę od „1" do „5", gdzie:

- ① oznacza, że jesteś **BARDZO NIEZADOWOLONA/Y** z podanego elementu (np. uważasz, że zasięg sieci z jakiej korzystasz, jest bardzo zły),
- ② oznacza, że jesteś **NIEZADOWOLONA/Y**,
- ③ oznacza, że oceniasz go **NEUTRALNIE**,
- ④ oznacza, że jesteś **ZADOWOLONA/Y**,
- ⑤ oznacza, że jesteś **BARDZO ZADOWOLONA/Y**.

Czytaj instrukcje w trakcie wypełniania kwestionariusza.

Proszę osoby korzystające **tylko z telefonów służbowych** o niewypełnianie kwestionariusza.

Część 1. OCENIAJĄ WSZYSCY KLIENCI INDYWIDUALNI Jeśli jesteś prywatnie klientem kilku sieci, oceniaj w tej części elementy oferty tej sieci, z której usług korzystasz najczęściej.		
Cena za wysłanie 1 wiadomości SMS z Twojej sieci do innych sieci komórkowych na terenie Polski	① ② ③ ④ ⑤	1
Zasięg Twojej sieci	① ② ③ ④ ⑤	2
Warunki przechodzenia pakietu kwotowego (ewentualnie minut/SMS-ów/itp.) na następny okres rozliczeniowy w Twojej sieci	① ② ③ ④ ⑤	3
Promocyjna cena Twojego aparatu telefonicznego zakupionego ostatnio w Twojej sieci	① ② ③ ④ ⑤	4
Dostępność pożądanych przez Ciebie marek i modeli telefonów w Twojej sieci	① ② ③ ④ ⑤	5
Cena za minutę połączenia głosowego w obrębie Twojej sieci (dotyczy również połączeń w sieciach „spokrewnionych ze sobą", jak np. Plus i Simplus) i z Twojej sieci do sieci stacjonarnych	① ② ③ ④ ⑤	6
Cena za minutę połączenia głosowego z Twojej sieci do „obcych" sieci komórkowych (dotyczy połączeń między sieciami „niespokrewnionymi ze sobą", jak np. Heyah i Simplus)	① ② ③ ④ ⑤	7
Cena za minutę połączenia głosowego do wszystkich sieci komórkowych i stacjonarnych	① ② ③ ④ ⑤	8
Cena za minutę połączenia audio-wideo (wideorozmowa) do wszystkich sieci komórkowych	① ② ③ ④ ⑤	9
Darmowe połączenia w ramach usługi „darmowe numery"	① ② ③ ④ ⑤	10

Obowiązkowy okres umowy z Twoją siecią (w miksie dotyczy liczby zasileń/doładowań)	① ② ③ ④ ⑤	11
Wysyłka wiadomości (SMS/MMS itp.) w czasie możliwego przeciążenia Twojej sieci (np. Sylwester)	① ② ③ ④ ⑤	12
Wysyłka wiadomości tekstowych do telefonów komórkowych Twojej sieci przez „bramki" internetowe, komunikatory itp.	① ② ③ ④ ⑤	13
Warunki gwarancji na aparat telefoniczny	① ② ③ ④ ⑤	14
Twój telefon komórkowy (jakość wykonania i działania)	① ② ③ ④ ⑤	15
Promocje najnowszych aparatów telefonicznych w Twojej sieci	① ② ③ ④ ⑤	16
Przejrzystość i jasność warunków Twojej umowy z siecią	① ② ③ ④ ⑤	17
Telefon zastępczy oferowany przez Twoją sieć w przypadku zepsucia się aparatu. Oceń jeśli taka sytuacja miała w Twoim przypadku miejsce	① ② ③ ④ ⑤	18
Połączenia telefoniczne w czasie możliwego przeciążenia Twojej sieci (np. Sylwester)	① ② ③ ④ ⑤	19
Jakość połączeń telefonicznych w Twojej sieci	① ② ③ ④ ⑤	20
Darmowe połączenia w ramach usługi darmowe weekendy i święta	① ② ③ ④ ⑤	21
Upominki dla Ciebie od Twojej sieci za korzystanie z jej usług	① ② ③ ④ ⑤	22
Profesjonalizm pracowników salonów i punktów obsługi Twojego operatora	① ② ③ ④ ⑤	23
Kultura obsługi pracowników salonów i punktów obsługi Twojego operatora	① ② ③ ④ ⑤	24
Oferta przedstawiana Tobie jako dotychczasowemu klientowi przez przedstawicieli Twojej sieci przed końcem trwania umowy, w celu nakłonienia do dalszego korzystania z jej usług	① ② ③ ④ ⑤	25
Usługi telefonicznego Biura Obsługi Klienta (BOK)	① ② ③ ④ ⑤	26
Cena za wysłanie 1 wiadomości SMS w obrębie Twojej sieci na terenie Polski (dotyczy również połączeń w sieciach „spokrewnionych ze sobą", jak np. Plus i Simplus)	① ② ③ ④ ⑤	27
Cena Twojego aparatu telefonicznego kupionego poza promocją. Oceń ją, jeśli kupiłeś w taki sposób swój aparat	① ② ③ ④ ⑤	28
Cena za wysłanie 1 wiadomości MMS z Twojej sieci do innych sieci komórkowych na terenie Polski	① ② ③ ④ ⑤	29
Formalności przy podpisywaniu umowy na korzystanie z usług Twojej sieci	① ② ③ ④ ⑤	30
Część 2. OCENIAJĄ KORZYSTAJĄCY Z TELEFONÓW „NA KARTĘ" I W MIKSIE		
WPISZ NAZWĘ OCENIANEJ SIECI ..... ☐ zaznacz, jeśli to Twoja główna sieć (z której korzystasz najczęściej)	.....	31
Bonus przy doładowywaniu konta w telefonach „na kartę" (prepaid) w Twojej sieci, *np. za 100-złotowe doładowanie otrzymuje się dodatkowo 10 zł doładowania gratis*	① ② ③ ④ ⑤	32
Cena zestawu startowego z pakietem kwotowym do wykorzystania w Twojej sieci	① ② ③ ④ ⑤	33

Dostępność kart i innych możliwości, za pomocą których można doładować/zasilić konto w Twojej sieci	① ② ③ ④ ⑤	34
Okres od dnia zablokowania rozmów wychodzących do dnia zablokowania możliwości korzystania z Twojej sieci (końca okresu kiedy można tylko odbierać wiadomości i połączenia)	① ② ③ ④ ⑤	35
Cena zestawu startowego z pakietem SMS/MMS-ów w Twojej sieci	① ② ③ ④ ⑤	36
Część 3. OCENIAJĄ POSIADACZE ABONAMENTU		
WPISZ NAZWĘ OCENIANEJ SIECI ..... ☐ zaznacz, jeśli to Twoja główna sieć (z której korzystasz najczęściej)	.....	37
Pakiet kwotowy (ewentualnie minuty, SMS-y itp.) do wykorzystania w ramach Twojego abonamentu	① ② ③ ④ ⑤	38
Wysokość opłaty za Twój abonament	① ② ③ ④ ⑤	39
Oferowana w promocji przez Twoją sieć liczba minut możliwych do wykupienia w ramach posiadanego abonamentu	① ② ③ ④ ⑤	40
Oferowane w promocji przez Twoją sieć SMS-y do wykupienia w ramach posiadanego abonamentu	① ② ③ ④ ⑤	41
Wysokość opłat abonamentowych za zryczałtowany bezprzewodowy dostęp do internetu w Twojej sieci	① ② ③ ④ ⑤	42
Pomoc nowego operatora w przypadku zmiany przez Ciebie sieci z zachowaniem Twojego starego numeru telefonu	① ② ③ ④ ⑤	43
Okres oczekiwania (karencji), po którym możesz zmienić abonament na niższy (w przypadku umowy to precyzującej) w Twojej sieci	① ② ③ ④ ⑤	44

*Gwarantuję **pełną anonimowość** osobom, które wezmą udział w badaniu zgodnie z ustawą o Ochronie Danych Osobowych oraz normami etycznymi obowiązującymi w badaniach opinii i rynku. Wyniki badania zostaną opracowane w sposób zbiorczy, powiązanie ich z konkretną osobą będzie niemożliwe. Nie podajesz tutaj żadnych danych kontaktowych.*

Część 4. ZAZNACZ LUB WPISZ ODPOWIEDZI			
Zaznacz sposób rozliczeń dotyczący Twojej głównej sieci, z której korzystasz najczęściej (zaznacz dowolnie kratki z prawej strony):	☐ karta (prepaid) ☐ mix ☐ abonament (postpaid)		45
Z usług ilu sieci korzystasz **w sumie, razem z wymienioną** wcześniej (uwaga: Plus i Simplus itp. traktuj jako dwie różne sieci):	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 i więcej		46
Jeśli korzystasz z usług operatora wirtualnego, wpisz jego nazwę i prefiks (numer kierunkowy)	..... (nazwa)	..... (nr kier.)	47
Sieć wskazana jako główna (po zmianach sieci lub nie w przeszłości) jest moją (zaznacz):	☐ pierwszą siecią ☐ trzecią siecią ☐ piątą siecią	☐ drugą siecią ☐ czwartą siecią ☐ nie pamiętam którą	48

Jak długo (w przybliżeniu) korzystasz z usług głównej sieci? Wpisz cyfrę i zaznacz, czy dotyczy ona miesięcy czy lat	.....	☐ miesiące ☐ rok / lata	49
Z telefonu jakiej marki korzystasz? Jeśli masz kilka aparatów, wpisz markę tego obsługującego główną sieć?	..... (wpisz nazwę)		50
Wiek tego telefonu to (w przybliżeniu):	☐ mniej niż 1 rok ☐ od 2 do 4 lat	☐ od 1 do 2 lat ☐ powyżej 4 lat	51
Czy posiadasz telefon <u>stacjonarny</u>?	☐ nie	☐ tak, napisz w jakiej firmie	52
Czy korzystasz z internetu (za pośrednictwem „komórki" lub komputera stacjonarnego)?	☐ tak ☐ nie		53
Ile godzin **w ciągu tygodnia** spędzasz, mniej więcej, na rozmowach przez telefon komórkowy?	☐ 1 godz. ☐ od 5-10 godz.	☐ od 1-5 godz. ☐ powyżej 10 godz.	54
Ile miesięcznie (w przybliżeniu) wydajesz na korzystanie z usług telefonii komórkowej? Jeśli korzystasz z kilku sieci opisz tę główną	☐ do 25 zł ☐ 25 - 50 zł ☐ 51 - 100 zł ☐ 101 - 200 zł	☐ 201 - 300 zł ☐ 301 - 400 zł ☐ 401 - 500 zł ☐ ponad 500 zł	55
Twoja płeć:	☐ kobieta ☐ mężczyzna		56
Twój wiek:	..... lat		57
Wykształcenie:	.....		58
Stan cywilny (zaznacz):	☐ panna/kawaler ☐ zamężna/żonaty ☐ w trakcie rozwodu	☐ rozwiedziony/a ☐ wdowiec/wdowa	59
Twoje podsumowane miesięczne dochody netto (wynagrodzenie, kieszonkowe, stypendia itp.). Informacja ta ma duże znaczenie dla analiz, zatem bardzo proszę o wpisywanie zaokrąglonej sumy	..... zł ☐ pracuję za granicą (zaznacz jeśli Ciebie dotyczy)		60
Napisz, gdzie obecnie pracujesz, ewentualnie czym się zajmujesz, np. urzędnik, rolnik, student nie/pracujący, uczeń, sprzedawca, bezrobotny itp.	.....		61
Opisz ogólnie Twój stosunek wobec sieci. Jeśli korzystasz z kilku sieci, oceń główną.	☐ pozytywny ☐ negatywny ☐ neutralny		62

Twoje uwagi:	63

Bardzo dziękuję za wypełnienie kwestionariusza i pomoc w badaniach.
Jeśli chcesz wziąć udział w losowaniu nagród (ufundowanych przez jednego z operatorów) za udział w badaniach zarejestruj się na stronie pod adresem:
http://**www.ankieta.pl**

mgr Krzysztof Śmiatacz
adres e-mail: smiatacz@utp.edu.pl
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy
w Bydgoszczy

Załącznik nr 3

Kryteria satysfakcji oraz elementy oferty z Obszaru Satysfakcji Klienta „telefon" wykorzystane na etapie pomiaru poziomu satysfakcji klientów

Lp.	Kryterium podlegające hierarchizacji	Element oferty podlegający pomiarowi zadowolenia	Wyjaśnienia, opis elementów oferty podlegających pomiarowi zadowolenia
A	B	C	D
1	Cena aparatu telefonicznego w promocji	Promocyjna cena Twojego aparatu telefonicznego zakupionego ostatnio w Twojej sieci	*Wyjaśnienia i opis w podrozdziale 4.2.2.*
2	Marka telefonu	Dostępność pożądanych przez Ciebie marek i modeli telefonów w Twojej sieci	*Wyjaśnienia i opis w podrozdziale 4.2.2.*
3	Gwarancja na aparat telefoniczny	Warunki gwarancji na aparat telefoniczny	*Wyjaśnienia i opis w podrozdziale 4.2.2.*
4	Jakość wykonania telefonu	Twój telefonu komórkowy (jakość wykonania i działania).	*Wyjaśnienia i opis w podrozdziale 4.2.2.*
5	Okres gwarancji na aparat telefoniczny	*usunięto jako trudny do oceny i mało precyzyjny*	Standardowy okres gwarancji na aparaty telefoniczne wynosi 2 lata.
6	Promocje aparatów telefonicznych	*usunięto jako trudny do oceny i mało precyzyjny*	Tutaj najistotniejsza jest cena aparatu. Promocja aparatu telefonicznego u operatorów sieci komórkowych musi wiązać się z jego obniżoną ceną.
7	Oferta promocyjna z nowymi telefonami	Promocje najnowszych aparatów telefonicznych w Twojej sieci	Sieci komórkowe zabiegają o wyłączność na sprzedaż, w promocyjnych cenach, określonych, ocenianych jako atrakcyjne dla klientów, modeli terminali komórkowych. Według opinii pracowników pierwszego kontaktu (z punktów dealerów sieci komórkowych) jest to podstawowe i najważniejsze kryterium, decydujące o podpisaniu umowy z operatorem.

A	B	C	D
8	Dostępność atrakcyjnych aparatów telefonicznych	*usunięto* *z powodu podobieństwa do lp. 5*	———
9	Telefon wyposażony w najnowsze technologie	*usunięto* *jako trudny do oceny*	Kryterium to wzbudziło na etapie hierarchizacji kryteriów największe zainteresowanie wśród najmłodszych respondentów w wieku do 18 lat (zaznaczyło je około 60% z nich), jednakże osoby najmłodsze najczęściej dostają aparat telefoniczny od rodziców, a ci kupują im często urządzenia najtańsze – być może z takich powodów, jak strach przed ich utratą w wyniku kradzieży, roztargnienia itp.
10	Cena aparatu telefonicznego poza promocją	Cena Twojego aparatu telefonicznego, kupionego poza promocją. Oceń ją, jeśli kupiłeś w taki sposób swój aparat.	———
11	Modny telefon	*nie wykorzystano*	———
12	Telefon komórkowy jako telefon domowy	*nie wykorzystano*	———
13	Oferta promocyjna bez nowych telefonów	*nie wykorzystano*	———

Objaśnienia:

1. Zidentyfikowane kryteria satysfakcji posortowano w kolejności od najczęściej wybieranych w etapie hierarchizacji. Zastosowano nazwy z kwestionariuszy ankietowych.
2. Finalizację nazewnictwa w kolumnie *element oferty podlegający pomiarowi zadowolenia* dokonano po konsultacji ich treści z kierownikiem salonu firmowego sieci Plus w Bydgoszczy oraz w wyniku obserwacji zmian ofert sieci komórkowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Załącznik nr 4

Wyniki pomiaru poziomu satysfakcji klientów indywidualnych telefonii komórkowej w Polsce

Lp.	Element oferty podlegający ocenie zadowolenia	WSZYSCY KLIENCI						KLIENCI PREPAID						KLIENCI POSTPAID					
		Suma ocen	Liczba ocen	Waga elementu lub OSK	WWSKE	WSKE lub WSKO	WSKE–WSKO	Suma ocen	Liczba ocen	Waga elementu lub OSK	WWSKE	WSKE lub WSKO	WSKE–WSKO	Suma ocen	Liczba ocen	Waga elementu lub OSK	WWSKE	WSKE lub WSKO	WSKE–WSKO
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
OSK *CENA* (lp. 1-11)		**-**	**-**	**0,27**	**-**	**3,1510**	**-**	**-**	**-**	**0,29**	**-**	**3,2210**	**-**	**-**	**-**	**0,25**	**-**	**3,0770**	**-**
1	Cena za wysłanie 1 wiadomości SMS z Twojej sieci do innych sieci komórkowych na terenie Polski	2947	954	0,0413	0,1276	3,0891	**-0,0619**	1444	465	0,0477	0,1482	3,1054	**-0,1156**	1284	410	0,0347	0,1087	3,1318	**0,0548**
2	Cena za minutę połączenia głosowego do wszystkich sieci komórkowych i stacjonarnych	2751	930	0,0337	0,0997	2,9581	**-0,1929**	1323	455	0,0319	0,0928	2,9077	**-0,3133**	1216	403	0,0367	0,1108	3,0174	**-0,0596**
3	Cena za minutę połączenia audio-wideo (wideorozmowa) do wszystkich sieci komórkowych	2201	804	0,0306	0,0838	2,7376	**-0,4134**	1062	386	0,0319	0,0878	2,7513	**-0,4697**	949	349	0,0367	0,0998	2,7192	**-0,3578**
4	Cena za minutę połączenia głosowego w obrębie Twojej sieci (dotyczy również połączeń w sieciach „spokrewnionych ze sobą”, jak np. Plus i Simplus) i z Twojej sieci do sieci stacjonarnych	3149	942	0,0301	0,1007	3,3429	**0,1919**	1561	459	0,0338	0,1150	3,4009	**0,1799**	1350	407	0,0266	0,0883	3,3170	**0,2400**
5	Cena za minutę połączenia głosowego z Twojej sieci do „obcych” sieci komórkowych (dotyczy połączeń między sieciami „nie spokrewnionymi ze sobą”, jak np. Heyah i Simplus)	2666	951	0,0280	0,0785	2,8034	**-0,3476**	1280	463	0,0307	0,0849	2,7646	**-0,4564**	1188	413	0,0256	0,0737	2,8766	**-0,2004**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
6	Wysokość opłaty za abonament [A]	1683	507	0,0208	0,0691	3,3196	**0,1686**	-	-	-	-	-	-	1367	408	0,0420	0,1408	3,3505	**0,2735**
7	Cena za wysłanie 1 wiadomości SMS w obrębie Twojej sieci na terenie Polski (dotyczy również połączeń w sieciach „spokrewnionych ze sobą", jak np. Plus i Simplus)	3149	915	0,0197	0,0678	3,4416	**0,2906**	1617	449	0,0269	0,0969	3,6014	**0,3804**	1294	390	0,0116	0,0385	3,3180	**0,2410**
8	Cena zestawu startowego z pakietem kwotowym do wykorzystania w Twojej sieci [P]	2076	566	0,0197	0,0723	3,6679	**0,5169**	1631	445	0,0339	0,1243	3,6652	**0,4442**	-	-	-	-	-	-
9	Cena za wysłanie 1 wiadomości MMS z Twojej sieci do innych sieci komórkowych na terenie Polski	2658	868	0,0183	0,0561	3,0623	**-0,0887**	1291	420	0,0203	0,0625	3,0739	**-0,1471**	1145	375	0,0163	0,0498	3,0534	**-0,0236**
10	Cena zestawu startowego z pakietem SMS/MMS-ów w Twojej sieci [P]	2015	550	0,0151	0,0554	3,6637	**0,5127**	1591	432	0,0264	0,0973	3,6829	**0,4619**	-	-	-	-	-	-
11	Wysokość opłat abonamentowych za zryczałtowany bezprzewodowy dostęp do internetu w Twojej sieci [A]	1198	421	0,0087	0,0248	2,8457	**-0,3053**	-	-	-	-	-	-	936	332	0,0171	0,0483	2,8193	**-0,2577**
OSK *JAKOŚĆ* (lp. 12-17)		**-**	**-**	**0,18**	**-**	**3,3591**	**-**	**-**	**-**	**0,19**	**-**	**3,4139**	**-**	**-**	**-**	**0,17**	**-**	**3,2964**	**-**
12	Zasięg Twojej sieci	3783	959	0,0388	0,1531	3,9448	**0,5857**	1849	468	0,0398	0,1573	3,9509	**0,5370**	1636	412	0,0387	0,1537	3,9709	**0,6745**
13	Wysyłka wiadomości (SMS/MMS itp.) w czasie możliwego przeciążenia Twojej sieci (np. Sylwester)	2669	931	0,0301	0,0863	2,8669	**-0,4922**	1345	452	0,0348	0,1036	2,9757	**-0,4382**	1117	404	0,0254	0,0703	2,7649	**-0,5315**
14	Wysyłka wiadomości tekstowych do telefonów komórkowych Twojej sieci przez „bramki" internetowe, komunikatory itp.	3329	910	0,0297	0,1087	3,6583	**0,2992**	1725	452	0,0331	0,1264	3,8164	**0,4025**	1327	386	0,0264	0,0908	3,4379	**0,1415**
15	Telefon zastępczy oferowany przez Twoją sieć w przypadku zepsucia się aparatu. Oceń, jeśli taka sytuacja miała w Twoim przypadku miejsce	1728	644	0,0266	0,0714	2,6833	**-0,6758**	798	300	0,0264	0,0703	2,6600	**-0,7539**	776	292	0,0276	0,0734	2,6576	**-0,6388**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
16	Połączenia telefoniczne w czasie możliwego przeciążenia Twojej sieci (np. Sylwester)	2690	928	0,0258	0,0748	2,8988	**-0,4603**	1335	453	0,0271	0,0799	2,9471	**-0,4668**	1130	401	0,0250	0,0705	2,8180	**-0,4784**
17	Jakość połączeń telefonicznych w Twojej sieci	3637	938	0,0258	0,1001	3,8774	**0,5183**	1759	456	0,0271	0,1046	3,8575	**0,4436**	1602	407	0,0250	0,0985	3,9362	**0,6398**
OSK *OBSŁUGA* (lp. 18-21)		**-**	**-**	**0,08**	**-**	**3,6700**	**-**	**-**	**-**	**0,09**	**-**	**3,7444**	**-**	**-**	**-**	**0,08**	**-**	**3,5665**	**-**
18	Profesjonalizm pracowników salonów i punktów obsługi Twojego operatora	3172	929	0,0212	0,0724	3,4145	**-0,2555**	1565	455	0,0207	0,0712	3,4396	**-0,3048**	1365	403	0,0223	0,0756	3,3871	**-0,1794**
19	Kultura obsługi pracowników salonów i punktów obsługi Twojego operatora	3496	934	0,0212	0,0794	3,7431	**0,0731**	1697	455	0,0207	0,0773	3,7297	**-0,0147**	1529	405	0,0223	0,0842	3,7754	**0,2089**
20	Usługi telefonicznego Biura Obsługi Klienta (BOK)	3015	874	0,0204	0,0704	3,4497	**-0,2203**	1433	421	0,0162	0,0552	3,4039	**-0,3405**	1350	382	0,0262	0,0926	3,5341	**-0,0324**
21	Dostępność kart i innych możliwości, za pomocą których można doładować/zasilić konto w Twojej sieci (P)	2468	574	0,0174	0,0749	4,2997	**0,6297**	1981	452	0,0294	0,1289	4,3828	**0,6384**	-	-	-	-	-	-
OSK *OKAZJE* (lp. 22-29)		**-**	**-**	**0,16**	**-**	**3,1982**	**-**	**-**	**-**	**0,14**	**-**	**3,2401**	**-**	**-**	**-**	**0,17**	**-**	**3,1413**	**-**
22	Darmowe połączenia w ramach usługi „darmowe numery”	3177	891	0,0315	0,1124	3,5657	**0,3675**	1503	427	0,0339	0,1194	3,5200	**0,2799**	1410	393	0,0294	0,1055	3,5878	**0,4465**
23	Darmowe połączenia w ramach usługi darmowe weekendy i święta	2849	848	0,0246	0,0827	3,3597	**0,1615**	1413	418	0,0291	0,0984	3,3804	**0,1403**	1210	363	0,0199	0,0664	3,3334	**0,1921**
24	Bonus przy doładowywaniu konta w telefonach „na kartę” (prepaid) w Twojej sieci, np. za 100-złotowe doładowanie otrzymuje się dodatkowo 10 zł doładowania gratis (P)	1925	567	0,0213	0,0724	3,3951	**0,1969**	1515	444	0,0370	0,1263	3,4122	**0,1721**	-	-	-	-	-	-
25	Oferta przedstawiana Ci jako dotychczasowemu klientowi przez przedstawicieli Twojej sieci przed końcem trwania umowy, w celu nakłonienia do dalszego korzystania z jej usług	2718	872	0,0206	0,0643	3,1170	**-0,0812**	1340	415	0,0177	0,0572	3,2290	**-0,0111**	1174	390	0,0248	0,0747	3,0103	**-0,1310**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
26	Upominki dla Ciebie od Twojej sieci za korzystanie z jej usług	2333	903	0,0193	0,0499	2,5837	**-0,6145**	1195	446	0,0214	0,0574	2,6794	**-0,5607**	942	387	0,0175	0,0426	2,4342	**-0,7071**
27	Oferowana w promocji przez Twoją sieć liczba minut możliwych do wykupienia w ramach posiadanego abonamentu [A]	1650	500	0,0170	0,0561	3,3000	**0,1018**	-	-	-	-	-	-	1307	400	0,0339	0,1108	3,2675	**0,1262**
28	Oferowane w promocji przez Twoją sieć SMS-y do wykupienia w ramach posiadanego abonamentu [A]	1589	488	0,0132	0,0430	3,2562	**0,0580**	-	-	-	-	-	-	1274	391	0,0258	0,0841	3,2584	**0,1171**
29	Pomoc nowego operatora w przypadku zmiany przez Ciebie sieci z zachowaniem Twojego starego numeru telefonu [A]	1144	367	0,0080	0,0250	3,1172	**-0,0810**	-	-	-	-	-	-	872	283	0,0161	0,0497	3,0813	**-0,0600**
OSK *TELEFON* (lp. 30-35)		**-**	**-**	**0,17**	**-**	**3,4549**	**-**	**-**	**-**	**0,17**	**-**	**3,4932**	**-**	**-**	**-**	**0,18**	**-**	**3,4298**	**-**
30	Promocyjna cena Twojego aparatu telefonicznego zakupionego ostatnio w Twojej sieci	3105	924	0,0351	0,1180	3,3604	**-0,0945**	1466	440	0,0338	0,1127	3,3319	**-0,1613**	1374	408	0,0377	0,1270	3,3677	**-0,0621**
31	Dostępność pożądanych przez Ciebie marek i modeli telefonów w Twojej sieci	3108	938	0,0299	0,0991	3,3135	**-0,1414**	1527	452	0,0289	0,0977	3,3784	**-0,1148**	1313	407	0,0321	0,1036	3,2261	**-0,2037**
32	Warunki gwarancji na aparat telefoniczny	3202	906	0,0291	0,1029	3,5343	**0,0794**	1551	434	0,0297	0,1062	3,5738	**0,0806**	1412	401	0,0292	0,1029	3,5212	**0,0914**
33	Twój telefon komórkowy (jakość wykonania i działania)	3683	936	0,0285	0,1122	3,9349	**0,4800**	1793	457	0,0281	0,1103	3,9235	**0,4303**	1616	405	0,0298	0,1190	3,9902	**0,5604**
34	Promocje najnowszych aparatów telefonicznych w Twojej sieci	3067	920	0,0270	0,0901	3,3337	**-0,1212**	1532	446	0,0259	0,0890	3,4350	**-0,0582**	1302	402	0,0290	0,0940	3,2389	**-0,1909**
35	Cena Twojego aparatu telefonicznego, kupionego poza promocją. Oceń ją, jeśli kupiłeś w taki sposób swój aparat	1855	592	0,0195	0,0612	3,1335	**-0,3214**	979	304	0,0239	0,0770	3,2204	**-0,2728**	710	230	0,0148	0,0457	3,0870	**-0,3428**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
OSK *UMOWA* (lp. 36-42)		**-**	**-**	**0,16**	**-**	**3,4067**	**-**	**-**	**-**	**0,14**	**-**	**3,4762**	**-**	**-**	**-**	**0,18**	**-**	**3,3827**	**-**
36	Warunki przechodzenia pakietu kwotowego (ewentualnie minut/SMS-ów/itp.) na następny okres rozliczeniowy w Twojej sieci	3455	932	0,0320	0,1187	3,7071	**0,3004**	1582	448	0,0304	0,1074	3,5313	**0,0551**	1591	408	0,0351	0,1369	3,8996	**0,5169**
37	Obowiązkowy okres umowy z Twoją siecią (w miksie dotyczy liczby zasileń/doładowań)	2683	877	0,0310	0,0949	3,0593	**-0,3474**	1351	425	0,0274	0,0872	3,1789	**-0,2973**	1111	385	0,0363	0,1048	2,8858	**-0,4969**
38	Przejrzystość i jasność warunków umowy z siecią	3184	908	0,0296	0,1038	3,5067	**0,1000**	1560	433	0,0282	0,1016	3,6028	**0,1266**	1381	402	0,0323	0,1110	3,4354	**0,0527**
39	Pakiet kwotowy (ewentualnie minuty, SMS-y itp.) do wykorzystania w ramach Twojego abonamentu [(A)]	1782	507	0,0195	0,0686	3,5148	**0,1081**	-	-	-	-	-	-	1460	408	0,0396	0,1418	3,5785	**0,1958**
40	Formalności przy podpisywaniu umowy na korzystanie z usług Twojej sieci	3106	877	0,0183	0,0649	3,5417	**0,1350**	1430	411	0,0202	0,0703	3,4794	**0,0032**	1449	396	0,0165	0,0604	3,6591	**0,2764**
41	Okres od dnia zablokowania rozmów wychodzących do dnia zablokowania możliwości korzystania z Twojej sieci (końca okresu, kiedy można tylko odbierać wiadomości i połączenia) [(P)]	1970	563	0,0162	0,0567	3,4992	**0,0925**	1582	442	0,0277	0,0992	3,5792	**0,1030**	-	-	-	-	-	-
42	Okres oczekiwania (karencji), po którym możesz zmienić abonament na niższy (w przypadku umowy to precyzującej) w Twojej sieci [(A)]	1204	439	0,0079	0,0217	2,7426	**-0,6641**	-	-	-	-	-	-	947	348	0,0161	0,0439	2,7213	**-0,6614**
Wartości WSK i WWSK (lp. 1-42)		**-**	**-**		**3,35**	**3,34**	**-**	**-**	**-**		**3,41**	**3,40**	**-**	**-**	**-**		**3,30**	**3,28**	**-**

Objaśnienia:

– w przypadku oznaczenia elementu oferty kolumny 2 symbolem:
  - [(P)] – dotyczy klientów korzystających z telefonów „na kartę" i w miksie,
  - [(A)] – dotyczy klientów płacących abonament.
– w kolumnach 8, 14 i 20 oszacowano przyrost absolutny w stosunku do WSKO. Pole ciemne z wartością liczbową wpisaną białą czcionką oznacza wartość WSKE poniżej WSKO, a pole szare z czarną czcionką oznacza wartość WSKE powyżej WSKO,
– kolumny 9-14 zawierają dane od klientów deklarujących jako używaną najczęściej sieć prepaid, a kolumny 15-20 korzystających najczęściej z usług sieci postpaid.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Załącznik nr 5

Metodyka redukcji danych (czyszczenia danych surowych) uzyskanych metodą ilościową

Dane surowe obciążone są różnymi brakami i błędami[302]. Sposób ich oczyszczania, który sprowadzał się do redukcji wybranych wierszy z bazy danych surowych, zależał od źródła ich pozyskania (za pośrednictwem kwestionariusza pisemnego albo internetowego). Najmniej, relatywnie do sumy danych uzyskanych z konkretnego źródła, było problemów z danymi uzyskanymi za pośrednictwem kwestionariuszy pisemnych. Oczyszczanie przeprowadzono, korzystając z informacji wpisanych już do bazy danych kompatybilnej z programem Microsoft Excel.

W etapie pomiaru zadowolenia z elementów oferty sieci komórkowych usuwano kwestionariusze, które:

– nie miały wypełnionej ani jednej odpowiedzi w 1. części kwestionariusza (dla wszystkich klientów indywidualnych) oraz w 4. części (charakteryzującej populację) – warunkiem eliminacji było zajście sytuacji braku odpowiedzi w obydwu częściach równocześnie,
– nie miały wypełnionej ani jednej odpowiedzi w 1. części kwestionariusza, w 2. części (dla klientów korzystających z telefonów „na kartę" i w mix'ie), w 3. części (dla posiadaczy abonamentu) – warunkiem eliminacji było zajście sytuacji braku odpowiedzi w trzech częściach równocześnie,
– nie miały wypełnionej ani jednej odpowiedzi w 4. części kwestionariusza, w 2. części, w 3. części – warunkiem eliminacji było zajście sytuacji braku odpowiedzi w trzech częściach równocześnie,
– nie miały określonej głównej sieci, z jakiej respondent korzysta najczęściej,
– nie miały wypełnionych rubryk w liczbie większej niż połowa ze wszystkich 62 pól (pola numer 63 z uwagami nie liczono). Liczba 31 to inaczej brak odpowiedzi w części 1. plus jeden – uznano, że jeśli wypełniający nie udziela odpowiedzi na większość pytań jego zaangażowanie jest wątpliwe i przez to obniża wartość takiej odpowiedzi;
– wypełniano tak, że wynikało z nich, iż respondent ma służbową komórkę (a wypełniał kwestionariusz, mimo zaleceń, że posiadacze takowego telefonu nie powinni brać udziału w badaniach[303]),
– wypełniano dla żartu (np. takie gdzie zaznaczano wiek respondenta „18 lat", zawód „emeryt").

---

[302] S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe...*, *op. cit.*, s. 36.

[303] Tacy respondenci wypełniali kwestionariusze z: nudów, z chęci oceny oferty biznesowej lub przez roztargnienie. Wielu z nich wpisywało w uwagach do badań, że operatorzy nie pytają ich o opinię, więc sami artykułują ją niejako przy okazji.

Oprócz spostrzeżeń, które ujęto wcześniej, zwrócono uwagę na takie sytuacje, jak:

– kwestionariusze wypełniane tylko na początku,
– wypełnianie przez respondenta tylko odpowiedzi skrajnych. Niekiedy literatura naukowa zaleca eliminację wszelkich tego typu skrajności. Zwolennicy takiego podejścia uważają, że skłonność do udzielania większości odpowiedzi skrajnych (pozytywnych lub negatywnych) pojawia się u człowieka w stanie albo bardzo złego samopoczucia (np. wywołanego depresją) albo wprost przeciwnie – doskonałego samopoczucia (np. wywołanego jakimś pozytywnym zdarzeniem). Oba opisane uprzednio przypadki rzadko mają związek z ocenianymi usługami lub produktami[304]. W przypadku tych badań przyjęto, że jeśli na 40 pól ocenianych w skali od „1" do „5" w częściach 1, 2 i 3 wystąpi minimum 30 odpowiedzi jednorodnych (np. 31 odpowiedzi „3"), to takie odpowiedzi będą dokładnie weryfikowane i w przypadku jakichkolwiek wątpliwości usuwane (taka konieczność zaistniała w 6 przypadkach);
– niewypełnienie przez badanych wszystkich pól. Wielu pytanych nie wypełniało niektórych pól. Na przykład jedni nie zdecydowali się ujawnić swojego stanu cywilnego, inni wieku lub zarobków[305].

W przypadku czyszczenia danych uzyskanych za pośrednictwem kwestionariusza na stronie WWW wykorzystano informatyczne narzędzia pomagające już wstępnie określić dane nie kwalifikujące się jako czyste. Wykorzystane narzędzia[306] pozwoliły zebrać dane takie, jak:

– informacja, z jakiej strony pochodzą dane zapisane w bazie. W przypadku jeśli adres strony, z jakiej pochodzą dane, nie korelował z adresem strony WWW, na której umieszczono kwestionariusz do badań, taki rekord z bazy danych zostałby usunięty (taka sytuacja nie miała miejsca)[307];

---

[304] W przypadku kwestionariuszy internetowych nie można wykluczać, że dane może przesłać dla zabawy, na przykład dziecko, które przez przypadek trafiło na stronę WWW z formularzem i po prostu zaznacza (w gwarze komputerowej „klika") jak najwięcej komórek bez ich czytania.

[305] Respondentów wypełniających kwestionariusze w Internecie można zmusić (poprzez różne mechanizmy sprawdzające) do wypełniania wszystkich pól. Jednakże pytani często nie umieją, nie chcą lub nie są zainteresowani ocenianiem lub wypełnianiem jakiejś rubryki i przymuszanie ich do tego spowoduje ich rezygnację z uczestnictwa w procesie badawczym i utratę cennej opinii.

[306] Wszystkie wymienione narzędzia pozwalają zapisywać w bazie dane o respondencie bez jego udziału i wiedzy.

[307] Może wydawać się to nadmierna ostrożnością, lecz należy przypomnieć strony WWW tworzone przez złodziei i „udające" strony do logowania banków interneto-

– informacja, jaki system operacyjny ma zainstalowany respondent oraz jakiej używa przeglądarki internetowej. Jest to o tyle ważne, że niektóre przeglądarki (np. Internet Explorer) po wybraniu jakiejś opcji w formularzu na stronie WWW i podjęciu czynności polegającej na przesunięciu przez użytkownika rolką myszy oglądanej strony w dół lub w górę, powodują nieświadome przesunięcie wybranych opcji (zamiast przesunięcia tekstu strony WWW) na inną, niepożądaną przez pytanego;
– dokładny czas wypełnienia kwestionariusza, podany przez serwer, na którym zainstalowano formularz elektroniczny. Zauważono, że niektórzy respondenci nieświadomie po ukończeniu wypełniania naciskają guzik „wyślij dane" kilka razy i w takiej sytuacji powstaje niebezpieczeństwo otrzymania informacji, która powielona kilkukrotnie, zaśmieca bazę danych. W takim przypadku dokładny czas wypełnienia pozwala eliminować takie dane;
– informacja, jaki numer IP w sieci Internet ma komputer respondenta. Dane w bazie pochodzące z komputera posiadającego ten sam numer IP i wysłane w tym samym czasie usuwano[308].

Wykorzystując podobne zasady, przeprowadzono czyszczenie danych surowych uzyskanych w etapie hierarchizacji.

---

wych, stworzone w celu zdobycia loginów i haseł. Fałszywa strona wysyłająca dane „dla żartu" może narazić firmę na duże straty.

[308] Istnieją informatyczne narzędzia sprawdzające, czy ktoś przez przypadek lub świadomie nie wysyła tych samych danych kilkakrotnie, które można wykorzystać już na etapie wypełniania kwestionariusza na stronie WWW. Narzędzia takie są oparte są w większości przypadków na kontroli numeru IP i zapisywaniu go w bazie danych w celu późniejszego uniemożliwienia wysłania danych przez komputer posiadający numer IP już w takiej bazie zapisany. Niektóre sieci komputerowe posiadają ten sam numer IP dla każdego z kilkudziesięciu komputerów (a zatem kilkudziesięciu potencjalnych respondentów) zgrupowanych w takich sieciach, zatem taka blokada mogłaby pozbawić szansy wypełnienia niektórych zainteresowanych. Z tego powodu zrezygnowano z takiego narzędzia.

Załącznik nr 6
Lista specjalistów biorących udział w badaniach i pełnione funkcje

dr Jacek WAN

- dziennikarz,
- Prezes Zarządu Stowarzyszenia Korespondentów Zagranicznych w Polsce,
- wieloletni korespondent japońskiej stacji telewizyjnej *Nippon TV*,
- autor programów tematycznych nadawanych głównie w telewizji Polsat.

* * *

mgr inż. Dariusz STEFANIAK

- właściciel agencji interaktywnej *Catalist.pl*,
- dyrektor ds. usług telekomunikacyjnych portalu *INTERIA.pl*

* * *

mgr inż. Dariusz ADAMUS

- inżynier elektronik,
- specjalista ds. projektowania i testowania układów scalonych, systemów sieciowych i rozproszonych,
- redaktor czasopisma internetowego *sf.magazyn.pl*

* * *

mgr Witold SIEKIERŻYŃSKI

- kierownik zespołu wydziału rozwoju usług w PTK Centertel (odpowiedzialny za rozwój usług w ramach projektów strategicznych w grupie kapitałowej TP S.A.),
- starszy specjalista ds. programów lojalnościowych w Polkomtel S.A, odpowiedzialny za program lojalnościowy *5 Plus* (zadania: konstrukcja atrakcyjnego pakietu nagród dla uczestników programu lojalnościowego, budowanie miękkich i twardych elementów lojalnościowych; modelowanie zachowań klientów, analizy).

* * *

mgr Piotr RYSTWEJ

- kierownik salonu firmowego sieci Plus w Bydgoszczy.

* * *

mgr Jakub POŁEĆ

- ekspert ds. rynków telekomunikacyjnych Centrum im. Adama Smitha,
- dyrektor departamentu usług internetowych w Telekomunikacji Polskiej,
- marketing manager w Polskiej Telefonii Cyfrowej (operatorze sieci Era i Heyah),
- marketing manager w Microsoft Polska.