

**PRACE NAUKOWE**

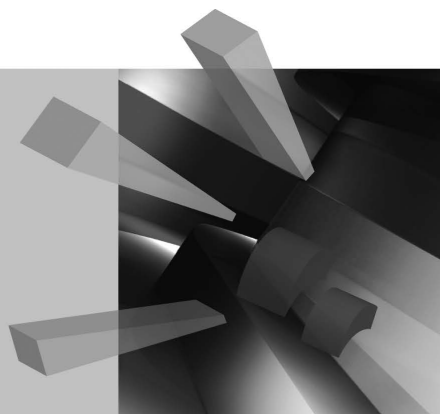
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**265**

# **Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce**



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Borys**

**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,  
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,  
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,  
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,  
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,  
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-203-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
<b>Anna Baraniecka</b> , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki .....	31
<b>Marek Bugdol</b> , Zaufanie jako wynik działalności organizacji .....	40
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspektywy satysfakcji nauczycieli .....	54
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego .....	65
<b>Marta Chudykowska</b> , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej .....	90
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu .....	102
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM .....	113
<b>Barbara Fura</b> , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
<b>Tomasz Greber</b> , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
<b>Rafał Haffer</b> , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej .....	172
<b>Zbigniew Klos, Krzysztof Koper</b> , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie .....	208
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220

<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań .....	229
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw .....	245
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej .....	260
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego .....	271
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000 .....	282
<b>Barbara Pytko</b> , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych .....	294
<b>Paweł Rumniak</b> , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak</b> , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju? .....	319
<b>Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz</b> , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych .....	336
<b>Maciej Urbaniak</b> , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
<b>Izabela Witczak</b> , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń .....	365
<b>Marian Woźniak</b> , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
<b>Grażyna Paulina Wójcik</b> , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego .....	390
<b>Sabina Zaremba-Warnke</b> , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom .....	404
<b>Anetta Zielińska</b> , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych .....	414

## Summaries

<b>Anna Baraniecka</b> , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
<b>Tomasz Brzozowski</b> , Management review vs. results orientation .....	39
<b>Marek Bugdol</b> , Trust as a result of an organization's activities .....	53
<b>Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska</b> , Perspectives of teachers' satisfaction .....	64
<b>Małgorzata Chojnacka</b> , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation .....	76

<b>Marta Chudykowska</b> , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital .....	89
<b>Sylwia Dziedzic</b> , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology .....	101
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol</b> , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics .....	112
<b>Bartosz Fortuński</b> , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
<b>Barbara Fura</b> , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises .....	134
<b>Tomasz Greber</b> , Quantification of results of third party audits .....	143
<b>Piotr Grudowski, Jacek Matusiak</b> , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
<b>Rafał Haffer</b> , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies .....	171
<b>Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys</b> , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
<b>Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper</b> , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka</b> , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański</b> , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów .....	218
<b>Andrzej Kwintowski</b> , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product .....	228
<b>Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor</b> , Environment-friendly management – study findings .....	244
<b>Agata Lulewicz-Sas</b> , Reporting of socially responsible business.....	259
<b>Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska</b> , Quality measurement of the banking service process .....	270
<b>Katarzyna Midor, Witold Biały</b> , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region .....	281
<b>Agnieszka Panasiewicz</b> , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard .....	293
<b>Barbara Pytko</b> , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
<b>Paweł Rumniak</b> , Directions of changes and development of internal report systems .....	318

---

<b>Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak, A formalised system – an effective tool or an impediment? .....</b>	<b>335</b>
<b>Barbara Sujak-Cyrul, Sylwia Dudziak-Kamieniarz, Educational value added and focus on results – report from survey study .....</b>	<b>356</b>
<b>Maciej Urbaniak, Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....</b>	<b>364</b>
<b>Izabela Witczak, Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....</b>	<b>373</b>
<b>Marian Woźniak, The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities .....</b>	<b>389</b>
<b>Grażyna Paulina Wójcik, Impact of management on the effectiveness of power industry .....</b>	<b>403</b>
<b>Sabina Zaremba-Warnke, Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction .....</b>	<b>413</b>
<b>Anetta Zielińska, Evaluation methods of naturally valuable areas .....</b>	<b>423</b>

## **Małgorzata Chojnacka**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wielkopolskim

e-mail: mchojnacka@pwsz.pl

---

# **KRYTERIA I METODY OCENY JAKOŚCI OBSŁUGI KLIENIA W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH TRANSPORTU MIEJSKIEGO**

---

**Streszczenie:** Artykuł jest wynikiem badań prowadzonych w obszarze obsługi klienta w przedsiębiorstwach transportu miejskiego. Praca badawcza służy zidentyfikowaniu metod pomiaru satysfakcji klienta i kryteriów oceny komunikacji zbiorowej. Badania zostały adresowane do przewoźników zajmujących się transportem miejskim. Uzyskane rezultaty analizy empirycznej mogą pomóc w lepszym zrozumieniu problematyki satysfakcji pasażerów, a także skierują uwagę na pomiar tego zagadnienia. W efekcie dadzą praktyczne wskazówki umożliwiające osiągnięcie wyznaczonych celów.

**Słowa kluczowe:** metody obsługi klienta, kryteria oceny obsługi klienta, transport miejski.

*Kiedy możemy zmierzyć coś, o czym mówimy  
i wyrazić to za pomocą liczb, to znaczy, że coś o tym wiemy;  
ale kiedy nie możemy tego zmierzyć ani wyrazić liczbami,  
nasza wiedza jest jałowa i niedoskonała*

Lord Kelvin

## **1. Wstęp**

Problematyka obsługi klienta stała się od pewnego czasu ważnym polem zainteresowań badaczy na całym świecie. Choć pojawiła się ogromna liczba opracowań na ten temat, to jednak podkreślić należy, że do chwili obecnej zagadnienie obsługi klienta i związane z nim inne aspekty (takie jak satysfakcja klienta czy jego lojalność) nie zostały jeszcze dostatecznie poznane. Nie wypracowane zostało jednolite i uniwersalne podejście teoretyczne i metodyczne w rozpatrywanym zakresie, a przecież identyfikacja metod pomiaru satysfakcji klienta i kryteriów oceny jakości obsługi klienta, w organizacjach różnego typu, stwarza podstawy podniesienia konkurencyjności. Główne nurty badawcze, które obejmują studia literaturowe i analizy badawcze, odnoszą się do nowoczesnych koncepcji orientacji na klienta i poprawy jakości świadczonych usług. Brakuje szerszego odniesienia do analizy problemu w konkretnych sektorach i sekcjach gospodarki w Polsce. Lukę tę systematycznie starają się

wypełnić liczni autorzy. Pojawiły się prace poświęcone m.in. analizie i ocenie obsługi klienta w administracji publicznej, w instytucjach finansowych, ubezpieczeniowych, w służbie zdrowia, w handlu, działalności profesjonalnej, a także działalności związanej z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi. Ważną pozycją jest również ocena jakości usług w centrach kontaktu z klientem. Niewiele natomiast pojawia się publikacji obrazujących doskonalenie obsługi klienta w obszarze transportu zbiorowego, z uwzględnieniem metod pomiaru satysfakcji klienta i identyfikacją kryteriów oceny komunikacji miejskiej. Niedosyt ten częściowo neutralizują wyniki badań marketingowych opublikowane w 2012 roku na łamach „Biuletynu Komunikacji Miejskiej” [Bujak 2012, s. 44–51]. Celem przedstawionych poniżej rezultatów analizy empirycznej jest wypełnienie luki informacyjnej w omawianym obszarze. Badania te mogą przyczynić się również do lepszego zrozumienia problematyki satysfakcji pasażerów, a także skierują uwagę na pomiar tego zagadnienia. W efekcie dadzą praktyczne wskazówki umożliwiające osiągnięcie wyznaczonych celów.

## 2. Jakość obsługi klienta we współczesnych przedsiębiorstwach

Można pokusić się o stwierdzenie, że jakość obsługi klienta bywa rozmaicie definiowana, ale jedynie synteza różnorodnych podejść i stanowisk może przybliżyć rozumienie sedna jej istoty. Jednocześnie warto zauważyć, że pełne zrozumienie jakości obsługi klienta wymaga odniesienia się również do pojęć takich jak: satysfakcja klienta, zadowolenie klienta, orientacja na klienta czy relacje z klientami.

Obsługa klienta powinna być w centrum zainteresowań menedżerów, ponieważ klient nadaje sens działalności i wytwórczej, i usługowej przedsiębiorstwa. Jak zauważa K. Lisiecka, to klienci tworzą firmę, wpływają na jej kondycję ekonomiczno-finansową, a zatem biznes zaczyna się i kończy wraz z klientem [Lisiecka 2011, s. 403]. Obsługa klienta musi być wartością samą w sobie. Wskazane jest, by w organizacji odgrywała pierwszoplanową rolę. Powinna także rozwiązywać problemy klienta i/lub dostarczać mu unikalnych doświadczeń [Gustafsson, Jonson 2003, s. 29]. Obsługa klienta tworzy swoisty pomost między świadczoną usługą (ujmowaną jako wynik przynajmniej jednego działania nieodzwrotnie przeprowadzonego przy bezpośrednim współdziałaniu dostawcy i klienta) [PN-EN ISO 9000:2006... 2006, s. 7] a strategią przedsiębiorstwa [Bąkowska-Morawska 2010, s. 14]. Współczesne organizacje zorientowane na klienta podejmują wiele innowacyjnych działań mających na celu ulokowanie klienta w „sercu” tego, co daje mu satysfakcję, a co znajdzie wyraz w profilu oferty [Albrecht 2010, s. 99]. Zarządzający muszą wykazać się nowatorstwem, a także oryginalnością, tak aby szybko i trafnie dostosowywać ofertę do klienta.

W wąskim rozumieniu termin „obsługa klienta” był i nadal jest określany jako dostarczanie produktu i jego dystrybucja. Archaiczne nieco podejście zostało zastąpione nowym ujęciem problemu. Odzwierciedleniem szerokiej interpretacji są słowa J. Ottona, który podkreśla, że: „Aktualnie zyskuje na znaczeniu nowa wizja obsługi



klienta, traktująca problem znacznie szerzej, wielopłaszczyznowo, ze szczególnym naciskiem kładzionym na budowę relacji z wybranymi grupami klientów docelowych oraz innymi rynkami, wykorzystując przy tym najróżniejszy wachlarz działań firmy. Obsługa klienta winna być postrzegana jako proces dostarczania nabywcy korzyści, który wymaga przemyśleń przed, w trakcie i po zawarciu transakcji z klientem” [Otto 2004, s. 53]. Jakość obsługi i satysfakcja klientów stanowi warunek *sine qua non* lojalności konsumentów. Wprawdzie, jak wskazują na to badania, spora część klientów (aż 90%) mimo swojego zadowolenia zmieniła świadczeniodawcę [Skogland, Siguaw 2004, s. 221–234; Reichheld, Aspinwall 1993, s. 21–29]. Reasumując, należy stwierdzić, że obsługa klienta to nie tylko określone działania realizowane w celu zaspokojenia klienta, ale koncepcja (filozofia, idea) umożliwiająca, choć nie gwarantująca, przedsiębiorstwu utrzymanie się na rynku. Sukces łatwiej osiągnąć dzięki indywidualizacji obsługi, upodmiotowieniu klientów i zobowiązaniu się do respektowania interesów i potrzeb nabywców, a także zapewniania im świadczenia usług na jak najwyższym poziomie.

### 3. Metodyka i cel badań

Przeprowadzone badania miały na celu rozpoznanie problematyki dotyczącej obszarów obsługi klienta i satysfakcji klienta w przedsiębiorstwach transportu miejskiego. Praca służyła zidentyfikowaniu metod pomiaru satysfakcji klienta i kryteriów oceny komunikacji zbiorowej. Główne cele poznawcze sprowadzono do następujących pytań cząstkowych:

1. Jakie osoby zajmują się badaniem jakości dostarczanej i oczekiwanej i kto jest nimi objęty?
2. Od jakiego czasu prowadzi się badania i jaka jest ich częstotliwość?
3. Jakie są przyczyny, dla których dokonuje się badań pasażerów komunikacji miejskiej?
4. Jakie instrumentarium pomiaru zadowolenia klienta jest wykorzystywane przez przewoźników zajmujących się komunikacją miejską?
5. Jaka jest częstotliwość stosowania metod pomiaru w badanych jednostkach?
6. Które kryteria oceny komunikacji miejskiej są ważne dla pasażera według ankietowanych, a które z nich są analizowane przez przedsiębiorstwo?

Z punktu widzenia przedmiotu i celu badań zastosowano badanie ilościowe. Metodą badawczą był kwestionariusz ankiety rozesłany drogą mailową. Zawierał on głównie pytania typu zamkniętego (margines stanowiły pytania otwarte), niesugerujące respondentom potencjalnych odpowiedzi. Badanie miało charakter sondażowy. Do realizacji pomiarów przystąpiono w lutym 2012 roku. Badania były adresowane do przewoźników zajmujących się transportem miejskim w aglomeracjach miejskich liczących powyżej 100 tysięcy mieszkańców. Odpowiedziało na nie dziewięć organizacji. Należy podkreślić, że przedstawione wyniki i wnioski dotyczą uśrednionej zbiorowości ujmowanej łącznie.

Organizacje, które przystąpiły do badania, należą do polskich operatorów komunikacji miejskiej. Są wśród nich głównie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (66%), a także związki komunalne, zakłady budżetowe i jednostki budżetowe (po 11%). W badaniu najliczniejszą grupę stanowiły organizacje zatrudniające powyżej 250 pracowników (78%), pozostałe zatrudniały od 50 do 250 pracowników (22%). Badane organizacje posiadają wdrożony system zarządzania według norm serii ISO 9000 (33%), taki sam procent z nich wdrożył własny, zakładowy system zapewnienia jakości. Jedynie jeden przewoźnik przyznał, że doskonalą swoją działalność na podstawie zasad Kaizen. Pozostałe organizacje (stanowiące mniejszość badanej zbiorowości) nie zaimplementowały systemów, modeli, standardów jakości czy obsługi klienta.

#### 4. Wyniki przeprowadzonych badań

Zrealizowane badania dowiodły, że przedsiębiorstwa komunikacji miejskiej dokonują pomiaru jakości usług dostarczonej i oczekiwanej. Respondenci potwierdzili przypuszczenia autorki, że mają doświadczenie w tej materii. Większość ankietowanych badania takie realizuje od ponad sześciu lat, do mniejszości należą organizacje ze skromniejszą praktyką w omawianej materii (tab. 1).

**Tabela 1.** Doświadczenie w realizacji pomiarów jakości obsługi klienta dostarczonej i oczekiwanej wśród polskich przedsiębiorstw transportu miejskiego

Lp.	Doświadczenie w realizacji analiz badań obsługi klienta	%
1	od roku do 3 lat	14,29
2	od 3 lat do 6 lat	14,29
3	powyżej 6 lat	71,43

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Z danych zawartych w tab. 1 wynika, że wśród przewoźników, którzy badają jakość obsługi oczekiwanej i dostarczonej pasażerom, jest znaczna liczba organizacji z dużym doświadczeniem w realizacji takich pomiarów. Doświadczenie w tej dziedzinie pozwala na doskonalenie metod badawczych, ale co ważniejsze – umożliwia modyfikację obsługi pasażera. W badanej grupie, co warto podkreślić, nie znalazły się organizacje z doświadczeniem mniejszym niż rok.

W kwestionariuszu pojawiło się pytanie o częstotliwość pomiarów. Największy procent badanych przedsiębiorstw komunikacji zbiorowej realizuje pomiary co najmniej raz w roku (57,14% liczby wskazań). Inne organizacje rzadziej do takiego pomiaru przystępują (28,57%), jeszcze inne co najmniej raz w miesiącu (14,29%). Istotne w tym kontekście jest zaznaczenie pozytywów wynikających z regularności badań. Systematyczność sprawia, że ankietowani chętniej przystępują do badania, przy założeniu, że wcześniejsza analiza wyników sprowokowała przedsiębiorstwo

do podjęcia działań naprawczych, w efekcie których klient odczuł poprawę jakości obsługi.

Respondenci wskazali osoby, które owego pomiaru dokonują. Są to głównie wyznaczeni pracownicy, instytucje (firmy) zewnętrzne i pełnomocnicy systemów zarządzania jakością (tab. 2).

**Tabela 2.** Osoby dokonujące pomiarów jakości dostarczanej i oczekiwanej

Lp.	Osoby realizujące badania	% liczby wskazań
1	Osoby reprezentujące inne jednostki (zewnętrzna firma)	44,44
2	Wyznaczony pracownik	44,44
3	Pełnomocnik jakości	11,11

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Z badań wynika, co przedstawia tab. 2, że ufa się kompetencjom osób wyznaczonych do tego zadania, wierzy się także w profesjonalizm firm zewnętrznych, a niekiedy żywi się przekonanie, że najlepiej do pomiarów zaangażować pełnomocników jakości.

Organizacje wsłuchują się w „głos” klienta. Swoje badania adresują zarówno do potencjalnych (57,14% liczby wskazań), jak i aktualnych podróżnych (46,15%). Dlaczego jest to tak ważne? Mieszkańcy aglomeracji miejskich coraz częściej rezygnują z podróży realizowanych komunikacją miejską na rzecz przemieszczania się własnym środkiem transportu. Na początku lat 70. na tysiąc Polaków przypadało 15 samochodów, obecnie jest to już 450 pojazdów [Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej 2011, s. 66]. Przewoźnicy muszą zmagać się z tym problemem. Proponuje się obecnie idee rozwoju zrównoważonego [Chojnacka 2010, s. 44–45], nowego całościowego paradygmatu rozwoju opartego na wizji ładu zintegrowanego [Borys 2006, s. 19]. Koncepcja ta ma być determinantą nowej kultury mobilności miast [Zielona Księga... 2008, s. 11]. Wzrost świadomości konieczności zwrócenia uwagi na aspekty związane z rozwojem zrównoważonym wśród osób zainteresowanych komunikacją zbiorową nie wystarczy. Należy podjąć działania uświadamiające społeczeństwu potrzebę wykazania się troską o ekologię, ochronę środowiska. Zmiana zachowań i postaw to jednak zadanie trudne i długotrwałe, dlatego przewoźnicy muszą starać się zrobić wszystko, co w ich mocy, by podróż komunikacją zbiorową wydała się Polakom korzystniejsza od przemieszczania się własnym środkiem transportu.

Powodem, dla którego przewoźnicy decydują się na realizację pomiarów zadowolenia klienta, jest przede wszystkim chęć realizowania lepszej obsługi. Ankietowani odpowiadali na pytania zgodnie ze skalą od 0 do 5 (gdzie 0 oznaczało, że przyczyna nie była w ogóle ważna, a 5 – że była najważniejsza). Inne powody, wraz z wartościami średnich arytmetycznych, zawiera tab. 3.

**Tabela 3.** Cel badań – przyczyny badań jakości usług postrzeganych i dostarczanych w firmach zajmujących się logistyką miejską aglomeracji zamieszkałej przez powyżej 100 tysięcy mieszkańców

Lp.	Przyczyny badań satysfakcji klientów	Wartość średniej arytmetycznej
1	Chęć realizowania lepszej obsługi	4,86
2	Chęć zdobywania informacji o potrzebach klienta	4,67
3	Chęć doskonalenia usługi	4,43
4	Chęć doskonalenia współpracy z klientem	4,17
5	Chęć poznania wyznaczników satysfakcji oraz niezadowolenia klienta	4,00
6	Chęć pozyskania informacji dotyczącej postrzegania firmy	4,00
7	Chęć doskonalenia procesów	3,40
8	Chęć pozyskania lojalności	3,33
9	Chęć monitorowania postępów działań	3,29
10	Chęć komunikowania wyników interesariuszom	2,83
11	Chęć obniżki kosztów (np. reklamacji)	2,17
12	Chęć określania wytycznych do premiowania pracowników	1,67

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Przyczyną najistotniejszą, dla której przewoźnicy decydują się na realizację pomiarów zadowolenia klienta, jest przede wszystkim chęć realizowania lepszej obsługi. Respondenci przypisali duże znaczenie chęci zdobywania informacji o potrzebach klienta. Bez zdobycia informacji o kliencie, bez poznania go i zwiększenia wiedzy o nim trudno go usatysfakcjonować. Jest to jedna z tych przyczyn, które powinny być traktowane jako punkt wyjścia umożliwiający realizację kolejnych celów. Bez wiedzy o kliencie doskonalenie jest niemożliwe. Zgodnie z wartością średniej arytmetycznej duże znaczenie dla ankietowanych ma chęć doskonalenia usługi i współpracy z klientem. Respondenci przyznają, że istotne są dla nich również wyznaczniki satysfakcji lub niezadowolenia pasażerów oraz informacje dotyczące wizerunku firmy. Mało istotnym powodem, dla którego decydują się na badania wśród klientów, jest potrzeba obniżania kosztów czy określenie wytycznych do premiowania pracowników.

Ankietowani przyznali, że najczęściej stosowanym instrumentem pozwalającym zbadać aspekty związane z obsługą klienta jest analiza skarg, zażaleń wniosków i reklamacji, a także monitorowanie poziomu sprzedaży. Respondenci, posługując się skalą od 0 do 5 (gdzie 0 oznaczało, że dany instrument nie jest w ogóle stosowany, natomiast 5 – że jest najczęściej stosowanym instrumentem), przypisali tym metodom najwyższe noty. Wartość średniej arytmetycznej wynosiła dla każdej z metod odpowiednio 4,67 i 4,60. Pozostałe informacje zilustrowane zostały w formie tabelarycznej (tab. 4).

W tabeli 4 pominięto metody i techniki z wartością średniej arytmetycznej poniżej 1,5. Nie ujęto zatem w kolejności: benchmarkingu (1,5), wywiadów osobistych i badań jakości pracowników (po 1,33), mystery shopping – tajemniczy klient (1,0),

**Tabela 4.** Instrumentarium stosowane do badań obsługi klienta przez przedsiębiorstwa transportu miejskiego

Lp.	Metody, techniki pomiaru	Wartość średniej arytmetycznej
1	Analiza skarg, zażaleń, wniosków	4,67
2	Monitorowanie poziomu sprzedaży	4,67
3	Raporty pracowników pierwszego kontaktu	2,83
4	Badanie ankietowe, gdzie kwestionariusz wręczany jest osobiście (samodzielnie wypełniany przez respondentów)	2,17
5	Badanie ankietowe (internetowe) samodzielnie wypełniane przez respondentów, CAWI	2,17
6	Analiza pomiaru utraty klientów (analiza lojalności)	1,83
7	Raporty stowarzyszeń, izb gospodarczych itp.	1,67
8	Analiza rodzaju sprzedanych biletów	1,67

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Customer Satisfaction Research (0,83), kwestionariusz servqual (0,83), metoda CSI – wskaźnik zadowolenia klienta (0,67), metody zdarzeń krytycznych CIT (0,60). Badanie za pomocą ankiety pocztowej i zogniskowane grupy dyskusyjne zyskały po 0,33. Wyniki badań świadczą o zainteresowaniu respondentów tymi metodami, które nie wymagają bezpośredniego zaangażowania pracowników w proces badawczy. Podobne wnioski sformułowały B. Pawłowska i A. Strychalska-Rudzewicz, które przeprowadziły badanie wśród polskich przedsiębiorstw agrobiznesowych. Autorki wykazały, że przedsiębiorstwa najchętniej sięgają po analizę skarg, zażaleń i reklamacji (ok. 91% wskazań), na drugiej pozycji znalazł się monitoring poziomu sprzedaży (84% wskazań), natomiast badania ankietowe miały 74% wskazań [Pawłowska, Strychalska-Rudzewicz 2005, s. 132–133]. Te same metody pomiaru zostały uznane za najczęściej stosowane przez zakłady ubezpieczeń, z tym że badania ankietowe mają tu ok. 73% wskazań, a monitorowanie poziomu sprzedaży i analiza reklamacji, skarg, zażaleń po ok. 55% [Nieżurawski i in. 2010, s. 305]. Stwierdzić można, że mimo upływu czasu są metody, które nie są odsyłane do lamusa i ciągle jest na nie zapotrzebowanie. Warto jednak rozpowszechniać cały wachlarz instrumentów, bo chociaż wybór spośród nich metod właściwych dla konkretnej organizacji nie jest prosty, to może być elementem istotnym przy doskonaleniu usług. Przewoźnicy zaczynają dostrzegać nowe narzędzia rozpowszechnione w sektorze usług bankowych czy usług profesjonalnych, takie jak: zogniskowane grupy dyskusyjne, tajemniczy klient, wywiad osobisty, metody servqual bądź wskaźnik zadowolenia klienta CSI, jednak odsetek korzystających z nich jest niewielki.

Respondenci odpowiedzieli na pytanie dotyczące kryteriów i mierników oceny miejskiej komunikacji zbiorowej istotnych z punktu widzenia pasażera. Kryteria wraz z wartościami średnich arytmetycznych zawiera tab. 5.

**Tabela 5.** Istotne dla pasażera kryteria oceny komunikacji miejskiej – w odczuciu firm zajmujących się logistyką miejską

Lp.	Kryteria oceny komunikacji miejskiej	Wartość średniej arytmetycznej
1	Punktualność	4,83
2	Bezpieczeństwo osobiste mierzone wskaźnikami wymiernymi, np. liczbą zdarzeń zagrażających pasażerom (kradzież, rozboje)	4,67
3	Prawdopodobieństwo osiągnięcia celu podróży w spodziewanym czasie	4,67
4	Wysokość cen biletów	4,50
5	Regularność	4,50
6	Częstotliwość	4,33
7	Łatwość zakupu biletu	4,33
8	Bezpieczeństwo jazdy mierzone wskaźnikami wymiernymi, np. liczbą zdarzeń krytycznych do ogółu kursów	4,17
9	Dostępność do linii, mierzona jako udział procentowy mieszkańców pozostających w strefie dogodnej dostępności do przystanków komunikacji zbiorowej	4,17
10	Niezawodność pojazdów na liniach komunikacyjnych, mierzona np. stosunkiem liczby kursów wadliwych do liczby wykonywanych kursów	4,17
11	Szeroko rozumiana dogodność przesiadek	4,17
12	Bezpośredniość połączeń (nie ma potrzeby przesiadek)	4,00
13	Czasokres działania (w tym obsługa w porze nocnej)	4,00
14	Szeroko rozumiany komfort podróżowania	4,00
15	Warunki przy wsiadaniu i wysiadaniu (w tym dot. osób niepełnosprawnych)	4,00
16	Zachowanie personelu	4,00
17	Czystość w pojeździe	3,83
18	Dostępność informacji dotyczących taryfy przewozowej i przepisów porządkowych	3,83
19	Integracja przestrzenna i funkcjonalna z innymi środkami transportu zbiorowego (krajowego, regionalnego i lokalnego)	3,83
20	Szeroko rozumiana dogodność systemu biletowego	3,83
21	Prędkość podróży	3,67
22	Sprawność kasowników biletowych	3,67

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ankietowani za kryteria bardzo istotne dla klienta uznali punktualność, bezpieczeństwo osobiste podróżnych. Kolejne dwa bardzo ważne czynniki w ich ocenie to wysokość cen biletów i regularność. W ocenie respondentów znaczące są również częstotliwość i łatwość zakupu biletów. Przypuszczać należy, że przeświadczenie przewoźników o oczekiwaniach ze strony klientów co do punktualności doprowadziły do tego, że kryterium stało się najczęściej stosowanym przy ocenie komunikacji miejskiej. Pozostałe czynniki zostały zaprezentowane w tab. 6.

**Tabela 6.** Stosowane kryteria oceny komunikacji miejskiej

Lp.	Kryteria oceny komunikacji miejskiej	Wartość średniej arytmetycznej
1	Punktualność	4,67
2	Zachowanie personelu	4,17
3	Czystość w pojeździe	4,00
4	Dostępność informacji dotyczących taryfy przewozowej i przepisów porządkowych	4,00
5	Łatwość zakupu biletu	3,83
6	Sprawność kasowników biletowych	3,83
7	Czystość karoserii pojazdu	3,67
8	Niezawodność pojazdów na liniach komunikacyjnych, mierzona np. stosunkiem liczby kursów wadliwych do liczby wykonywanych kursów	3,67
9	Stopień zatłoczenia pojazdu	3,67
10	Częstotliwość	3,50
11	Prawdopodobieństwo osiągnięcia celu podróży w spodziewanym czasie	3,50
12	Różnorodność oferty biletowej	3,50
13	Warunki przy wsiadaniu i wysiadaniu (w tym dot. osób niepełnosprawnych)	3,50
14	Bezpieczeństwo jazdy mierzone wskaźnikami wymiernymi, np. liczbą zdarzeń krytycznych do ogółu kursów	3,33
15	Bezpośredniość połączeń (nie ma potrzeby przesiadek)	3,33
16	Regularność	3,33
17	Dostępność do linii, mierzona jako udział procentowy mieszkańców pozostających w strefie dogodnej dostępności do przystanków komunikacji zbiorowej	3,20
18	Ochrona przed niekorzystnymi warunkami atmosferycznymi na przystanku	3,00
19	Czasokres działania (w tym obsługa w porze nocnej)	2,83
20	Szeroko rozumiana dogodność przesiadek	2,83
21	Szeroko rozumiany komfort podróżowania	2,83
22	Widoczność oznakowania pojazdu (oznaczenie tras, numer identyfikacyjny)	2,83
23	Wysokość cen biletów	2,83
24	Przepełnienie	2,67
25	Prędkość podróży	2,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Pozostaje zauważyć, że ankietowani, stosując odpowiednie kryteria, dopasowują je do wykorzystywanych przez siebie metod badań. Stąd wśród kryteriów znalazły się te, a nie inne mierniki. Ponadto analiza pozwoliła obnażyć słabość metodyki stosowanej przez komunikację miejską. Wiele kryteriów wymaga stosowania badań bezpośrednich, natomiast – jak wynika z deklaracji respondentów – głównie korzystają oni z metod pośrednich.

Wyniki badania powinny stanowić imperatyw do korzystania z bogatszego zestawu metod bezpośrednich przez przewoźników. Okazuje się, że mimo stosowania wielu narzędzi oceny można zaproponować zwiększenie tego zestawu. Przewoźnikom warto zaproponować otwieranie się na dotąd nieznane bądź niestosowane przez nich techniki, takie jak chociażby kwestionariusz Servqual czy kwestionariusz Kano, nadające się do badania satysfakcji ze świadczonych usług. Użycie szerszego zestawu technik może pozwolić na pełniejsze spełnienie oczekiwań klienta.

Oczywiste jest, że wdrażanie nowych metod pomiaru zadowolenia klientów wymaga stworzenia odpowiedniego klimatu wspierającego takie działania. Zachęcanie do korzystania z szerszego zakresu narzędzi powinno odbywać się powoli, acz konsekwentnie. Pomocne mogą okazać się szkolenia z tego zakresu.

Autorkę nurtuje jednak pytanie: Jakie jest źródło braku zainteresowania niektórymi technikami? Odpowiedź na nie wymaga dalszych badań i analiz, które są w zamierzeniach autorki.

Na podstawie przeprowadzonych badań autorka sugeruje kierownictwu intensyfikację szkoleń mających na celu poszerzenie wiedzy na temat narzędzi pomiaru i analizy danych z zakresu obsługi klienta.

## 5. Podsumowanie

Powyższe rozważania wskazują na rangę i znaczenie problematyki obsługi klienta i związanej z nią satysfakcji. Współczesne organizacje nie rezygnują z pomiarów i tym samym nie narażają się na ryzyko podejmowania istotnych decyzji w zakresie doskonalenia usług transportowych na podstawie błędnych przesłanek. Uczestnicy badania wiedzą, że brak rzetelnych informacji o wymaganiach, oczekiwaniach, a także odczuciach klientów po skorzystaniu z usług przewozowych może być źródłem wielu niepotrzebnych nieporozumień. Dlatego kwestie dotyczące pomiaru satysfakcji klienta zgodnie uznają za bardzo ważne lub ważne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można sformułować następujące wnioski:

1. Ankietowani mają wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu badań satysfakcji klienta. Prowadzą je systematycznie, co najmniej raz do roku.

2. Do realizacji badań angażują przede wszystkim wyznaczonych specjalistów lub instytucje zewnętrzne.

3. Badania kierują przede wszystkim do osób korzystających z usług. Przyznają, że najczęściej stosowaną przez nich metodą badawczą jest analiza skarg, zażaleń i wniosków oraz monitorowanie poziomu sprzedaży.

4. Przewoźnicy dokonują pomiarów satysfakcji, kierując się chęcią realizowania lepszej obsługi klienta, a także potrzebą pozyskania informacji o kliencie i pragnieniem realizowania lepszej usługi.

5. Zdaniem ankietowanych, dla pasażerów istotnymi kryteriami oceny komunikacji miejskiej są przede wszystkim punktualność, bezpieczeństwo osobiste (brak kradzieży, rozbojów), prawdopodobieństwo osiągnięcia celu podróży w spodziewa-



nym czasie, wysokość cen biletów i regularność kursów. Respondenci, oceniając jakość usług, odnoszą się do punktualności, zachowania personelu, czystości w pojeździe, dostępności informacji dotyczącej taryfy przewozowej i przepisów porządkowych.

## Literatura

- Albrecht K., *Inteligencja praktyczna. Sztuka i nauka zdrowego rozsądku*, Helion, Gliwice 2010.
- Bąkowska-Morawska U., *Implementacja strategii zarządzania w kontekście procesów obsługi klienta*, [w:] M. Romanowska (red.), *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansistów ZN 100, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2010.
- Borys T., *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju jako wyzwanie globalne*, [w:] T. Borys (red.), *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju*, Wyd. Ekonomia i Środowisko, Białystok 2006.
- Bujak K., *Ocena i kształtowanie jakości usług komunikacji miejskiej w Polsce w świetle wyników badań zrealizowanych w latach 2006–2007 i 2010–2011*, „Biuletyn Komunikacji Miejskiej” 2012, nr 123.
- Chojnacka M., *Idea społecznej odpowiedzialności, etyki i zrównoważonego rozwoju jako instrument kreowania wizerunku przedsiębiorstwa na przykładzie polskich organizacji projakościowych*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2010.
- Gustafsson A., Jonson M. G., *Competing in Service Economy*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 2003.
- Lisiecka K., *O strategii przedsiębiorstw zorientowanych na wartość dla klienta*, [w:] T. Borys, P. Rogala (red.), *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław 2011.
- Nieżurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., *Satysfakcja klienta. Strategia – Pomiar – Zarządzanie*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.
- Otto J., *Marketing relacji*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Pawłowska B., Strychalska-Rudzewicz A., *Badania satysfakcji klienta w systemie zarządzania jakością*, Roczniki Naukowe, t. VII, z. 3, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2005.
- PN-EN ISO 9000:2006 *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- Reichheld F., Aspinwall K., *Building high-loyalty systems*, „Journal of Retail Banking”, Winter 1993–1994.
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011.
- Skogland I.S., Siguaw J.A., *Are your satisfied customers loyal?*, „Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly” 2004, vol. 45, no. 3.
- Zielona Księga. *W kierunku nowej kultury mobilności w mieście*, Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej, Warszawa 2008.

## **CRITERIA AND METHODS OF APPRAISAL OF QUALITY OF CUSTOMER SERVICE IN CHOSEN ENTERPRISES OF MUNICIPAL TRANSPORTATION**

**Summary:** The following article is a trial of expanding the matter connected with surveying client's satisfaction with the services rendered by the public transportation. The results of the empirical research let draw conclusions about the methods of the appraisal of provided and anticipated quality. The author hopes that focusing attention on the range of the implemented techniques and methods of the analysis of data will give in practice some clues to employees of the enterprises of public transportation and will enrich their knowledge in this area.

**Keywords:** methods of customer service, criteria of customer service, municipal transportation.