

Dr inż. Łukasz Skowron

## **MODELE ŚCIEŻKOWE JAKO NARZĘDZIA KSZTAŁTOWANIA RELACJI NA PŁASZCZYŹNIE FIRMA – KLIENT ZEWNĘTRZNY I WEWNĘTRZNY**

### **Streszczenie**

W dzisiejszych realiach biznesowych satysfakcja i lojalność klientów oraz motywacja i satysfakcja pracowników firmy stanowią kluczowe elementy budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Głównym problemem przy pomiarze wymienionych „nienamacalnych” zasobów przedsiębiorstwa jest złożony charakter procesu budowania relacji na płaszczyźnie firma-klient (zewnątrzny i wewnętrzny).

W niniejszym artykule autor przedstawia modele ścieżkowe jako narzędzia zapewniające największą kontrolę omawianego procesu. Ponadto zaprezentowano badania potwierdzające silną, korelację występującą pomiędzy poziomem satysfakcji i lojalności klientów a wynikami finansowymi analizowanych przedsiębiorstw.

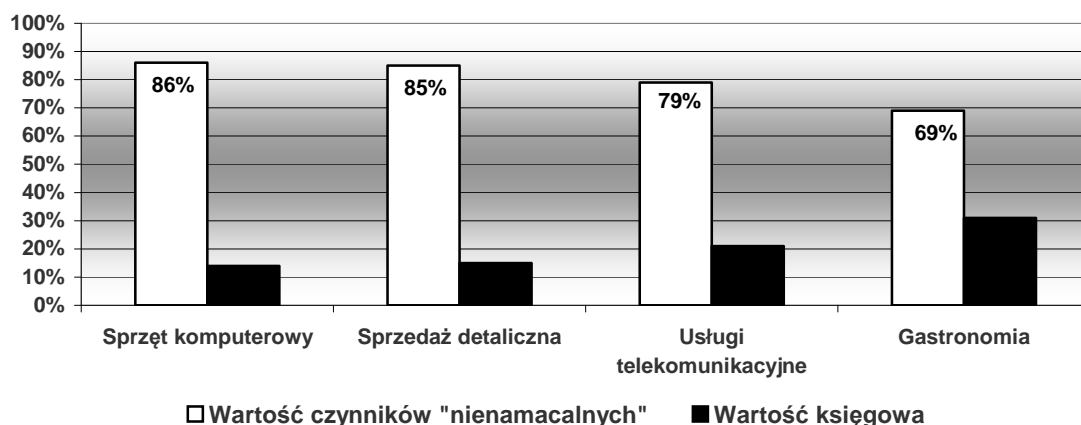
W dobie dynamicznych zmian rynkowych w obszarze preferencji i upodobań klientów, aby skutecznie konkurować na rynku firmy zostają zmuszone do dokładnego i cyklicznego badania swoich klientów. Tylko szczegółowa analiza potrzeb i oczekiwań rynków docelowych może pomóc im w dopasowaniu swojej oferty do wymagań klientów co pozwoli umocnić pozycję na rynku i zbudować długotrwałe relacje na płaszczyźnie firma-klient. W tym celu większość nowoczesnych przedsiębiorstw wykorzystuje metodologię modeli ścieżkowych, które pozwalają w możliwie najdokładniejszy sposób kontrolować cały proces budowania relacji z klientem (zewnątrznym oraz wewnętrznym) na poszczególnych jego etapach.

### **Istotność „nienamacalnych” zasobów w budowaniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa**

Stosowane powszechnie systemy generowania informacji dla potrzeb kierowania organizacją w przeważającej mierze oparte są na danych czysto finansowych. Taki typ danych, ze względu na swój charakter pozwala w większym stopniu na analizę sytuacji w przeszłości nie koncentrując się na obecnych i przyszłych problemach. Menedżer, decydujący o strategicznych celach firmy i planach na przyszłość, potrzebuje danych o zdecydowanie bardziej kompletnym charakterze.

Jest oczywistym, że jeśli wdraża się efektywne rozwiązania operacyjne, wyniki finansowe automatycznie będą również ulegały poprawie. Jednakże nie dają one podstawy do oceny potencjału organizacji w zakresie wprowadzania innowacyjnych rozwiązań operacyjnych.

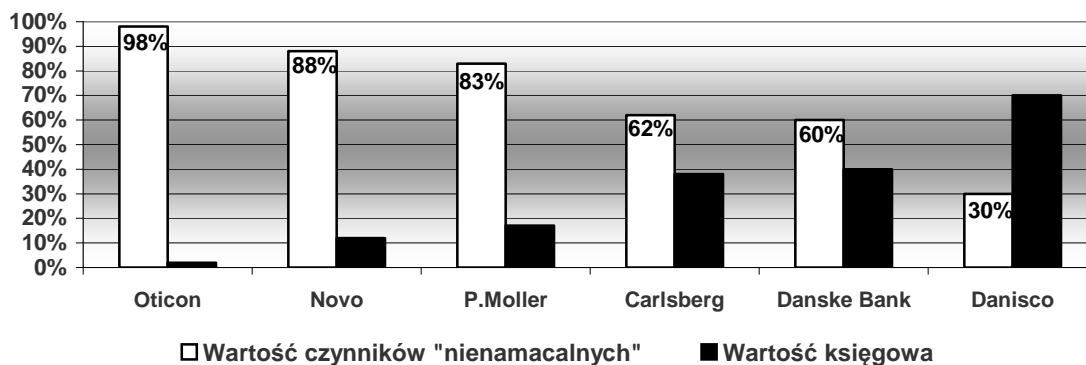
Wykres 1. Wartość rynkowa firm w wybranych sektorach (NYSE) luty 2001



Źródło: Kristensen K., Juh H. J., Eskildsen J., *Models that mater*, "International Journal of Business Performance Management" Vol. 5 No. 1 2003

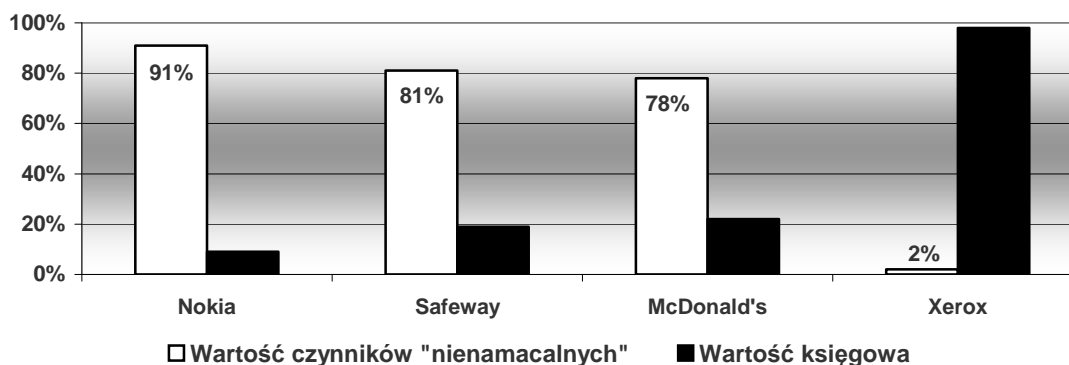
„Nienamacalne” obszary (image, zadowolenie i motywacja pracowników, poziom satysfakcji i lojalności klientów, siła marki, kapitał intelektualny, kultura organizacyjna itd.) stają się kluczowymi elementami każdej nowoczesnej organizacji. Badania przeprowadzone m.in. w USA jak i Danii pokazują, że wymienione powyżej czynniki wyjaśniają na niektórych rynkach nawet ponad 80% wartości rynkowej analizowanych przedsiębiorstw. Wyniki różnią się w zależności od sektora gospodarki (wykres 1) oraz podmiotów operujących w tym samym lub różnych sektorach (wykresy 2 i 3).

Wykres 2. Wartość rynkowa wybranych firm duńskich, luty 2001



Źródło: Kristensen K., *Managing and measuring intangibles*, niepublikowane materiały przygotowane dla International Foundation For Customer Focus

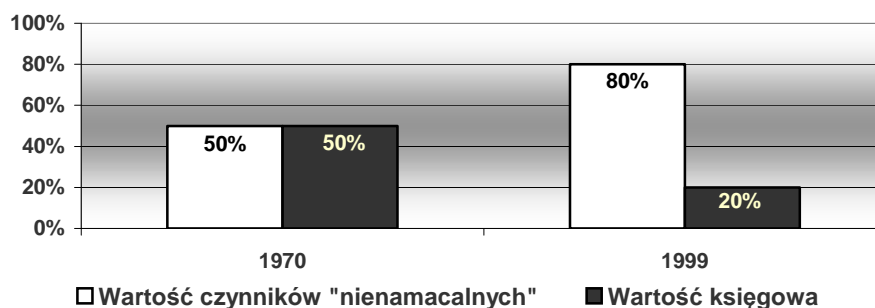
Wykres 3. Wartość rynkowa wybranych firm międzynarodowych, luty 2001



Źródło: Kristensen K., *Managing and measuring intangibles*, niepublikowane materiały przygotowane dla International Foundation For Customer Focus

Porównując wyniki badań przeprowadzonych w roku 1970 oraz 1999 można zauważyć, że znaczenie „nienamacalnych” zasobów przedsiębiorstwa w kształtowaniu wartości rynkowej analizowanych firm uległo zdecydowanemu zwiększeniu. Obecnie wartość rynkowa przedsiębiorstw jest w ponad 80% kształtowana przez wyniki osiągnięte w obszarach „nienamacalnych” zasobów firmy (wykres 4).

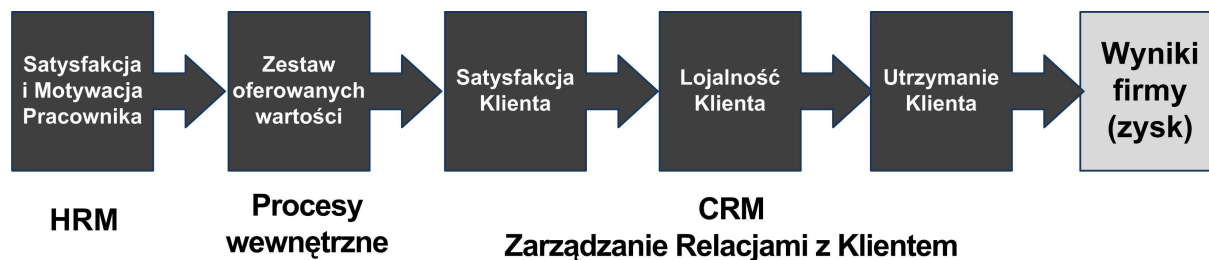
Wykres 4. Wartość rynkowa firm działających na terenie USA (Dow Jones Industrials)



Źródło: Business Week, March 8 1999

Sytuacja ta znajduje swoje potwierdzenie w konstrukcji modelu łańcucha budowania zysku organizacji zaproponowanego przez N. Hilla, J. Alexandra (rysunek 1). Autorzy zakładają, że głównymi czynnikami budowania wyników przedsiębiorstwa jest odpowiednie kształtowanie relacji na płaszczyźnie firma-klient zewnętrzny oraz firma – jej pracownicy. Wyniki badań przeprowadzonych przez autorów pokazują, że satysfakcja i lojalność klienta stanowią kluczowe elementy w łańcuchu tworzenia wyniku finansowego przedsiębiorstw. Korzyści płynące z posiadania silnej bazy lojalnych klientów to przede wszystkim dynamiczny wzrost obrotów firmy i spadek kosztów ich obsługi. Klient lojalny to nie tylko klient skłonny zapłacić więcej ale także „chodząca wizytówka firmy”, w możliwie najlepszy sposób (bezpośredni) rekomendująca jej produkty i usługi.

Rysunek 1. Łańcuch: satysfakcja - zysk



Źródło: Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, W-wa 2004, s. 37

Skoro obecnie na rynku mamy do czynienia z sytuacją w której „niematerialne” zasoby przedsiębiorstwa stanowią ponad 80% wartości rynkowej firmy oraz satysfakcja i lojalność pracowników i klientów są traktowane jako główny czynnik budowania wyników badanych podmiotów, należy zadać sobie zasadnicze pytanie: *jak można mierzyć i kontrolować proces budowania trwałych relacji na płaszczyźnie firma – klient (zewnątrzny oraz wewnętrzny)?*

### **Pomiar satysfakcji i lojalności klientów<sup>1</sup>**

Głównym problemem przy pomiarze satysfakcji i lojalności klientów, jest złożona struktura całego procesu. Chcąc poznać dokładnie wszystkie etapy budowania satysfakcji i lojalności klientów należy diagnozować działania firmy na wielu płaszczyznach (obszarach), które w sposób przyczynowo-skutkowy budują postrzeganą wartość produktów i usług oraz kształtują ostatecznie poczucie satysfakcji lub jej brak.

Firmy, które nie prowadzą kompleksowych badań klientów, z reguły nie dostrzegają wystarczająco wcześnie zmian w ich potrzebach, nie dostosowują produktów i usług, co skutkuje spadkiem poziomu satysfakcji klientów i rezygnacją z usług firmy, a to przekłada się na coraz gorsze wyniki finansowe (na ogół firmy dostrzegają problem dopiero na etapie malejących zysków). Przedsiębiorstwa prowadzące cykliczne badania satysfakcji klientów wcześniej dopasowują ofertę do wymagań i oczekiwań rynku, dzięki czemu nie tylko nie tracą swoich klientów, ale zabierają ich bezpośrednim konkurentom, co bezpośrednio przekłada się na rosnącą sprzedaż i większe zyski.

Ponadto, firmy często rozwijają kosztowne, ale mało istotne z perspektywy klienta cechy produktu/usługi, nie wpływające w istotny sposób na poziom jego zadowolenia. Tymczasem mniej kosztowne zmiany mogą wzbudzić większą satysfakcję. Tylko dokładne poznanie preferencji i poziomu zadowolenia klientów, pozwala firmie lepiej i w mniej kosztowny sposób (znaczące zmiany, niskim kosztem) dopasować ofertę do wymagań i oczekiwań rynku.

<sup>1</sup> Opracowanie na podstawie: Skowron Łukasz; *Satysfakcja i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań*, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010, rozdział 11, str. 184-185.

Głównym celem stawianym przed wszystkimi badaniami poziomu zadowolenia (satisfakcji) klientów jest wyposażenie przedsiębiorstw w narzędzia umożliwiające zrozumienie czynników wpływających na decyzje zakupowe klientów oraz pomoc w określaniu kolejnych decyzji biznesowych i formułowaniu przyszłej strategii rozwoju.

Aby pomiar satisfakcji klienta przyniósł wymierne korzyści rynkowe, powinien określać:

- priorytety klienta (które potrzeby i oczekiwania są i w jakim stopniu dla niego ważne),
- margines tolerancji klienta (co dla niego stanowi idealny, oczekiwany i akceptowany poziom jakości oferty),
- postrzeganą (doświadczaną) jakość dostarczanego produktu lub świadczonych usług,
- porównanie uzyskanego poziomu jakości do ustalonych priorytetów klienta oraz jakości ofert konkurencyjnych.

Takie podejście wymaga zastosowania mikroekonomicznego modelu determinującego poziom satisfakcji poszczególnych klientów wraz z poziomami wszystkich czynników go kształtujących. Aby skutecznie zbudować model mikroekonomiczny należy zidentyfikować wszystkie czynniki, które wpływają na kształtowanie zjawiska zadowolenia oraz satisfakcji klientów z użytkowania produktów i/lub usług danego przedsiębiorstwa. Fakt wielowymiarowego charakteru omawianych konceptów oraz wielość współzależnych czynników stanowią główny problem związany z mierzaniem satisfakcji oraz lojalności klientów.

Z punktu widzenia dostawcy produktu lub usługi ważnym będzie również skojarzenie powyższych układów analitycznych tak, aby wyznaczyć tzw. priorytety doskonalenia, tj. obszary działania firmy w celu podniesienia poziomu konkurencyjności własnej oferty.<sup>2</sup>

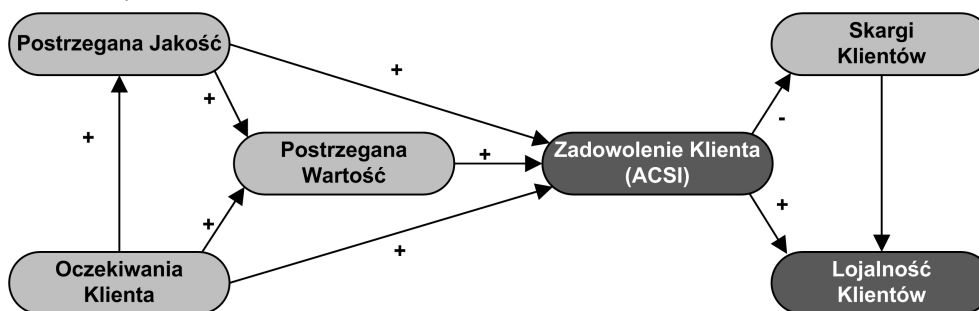
Narzędziami, które zapewniają maksymalną kontrolę procesu budowania relacji na płaszczyźnie firma – klient zewnętrzny oraz wypełniają wszystkie omówione powyżej warunki są rozwinięte modele satisfakcji i lojalności klientów. Do najczęściej używanych rozwiniętych koncepcji pomiaru można zaliczyć modele: ACSI (*American Customer Satisfaction Index* – rysunek 2) oraz EPSI (*European Performance Satisfaction Index* – rysunek 3). Szczegółowa analiza poszczególnych rozwiniętych modeli satisfakcji i lojalności klienta została opisana przez autora w rozdziale 11 książki „Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię” z roku 2010<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Hill N., Alexander J., *Pomiar satisfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonom., Kraków 2003, s. 51-57

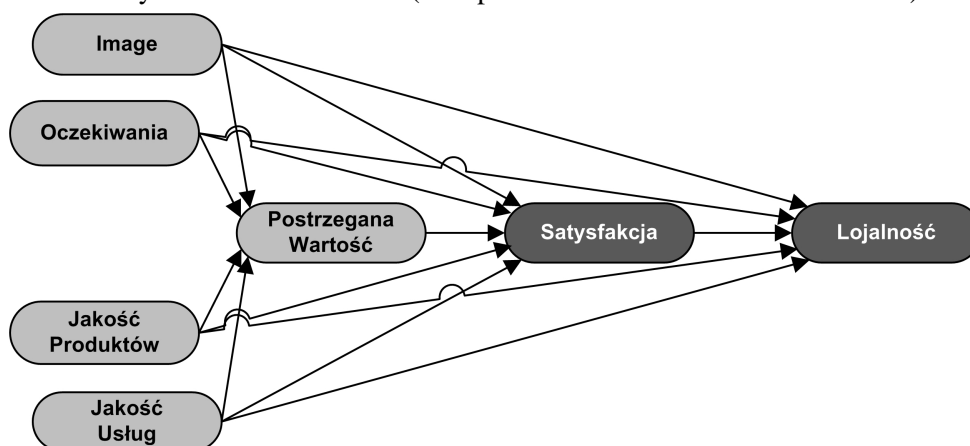
<sup>3</sup> Skowron Łukasz, *Satisfakcja i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań*, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010, rozdział 11.

Rysunek 2. Model ACSI (American Customer Satisfaction Index<sup>4</sup>)



Źródło: Arbor A., *American Customer Satisfaction Index: Methodology Report 1995 Update*, University of Michigan Business School, National Quality Research Center / American Society for Quality Control

Rysunek 3. Model EPSI (European Performance Satisfaction Index)



Źródło: Johnson Michael D., Gustaffson Anders, Andreassen Tor Wallin, Lervik Line, Jaesung Cha, *The Evolution and Future of National Satisfaction Index Models*, "Journal of Economic Psychology" 22, 2001,

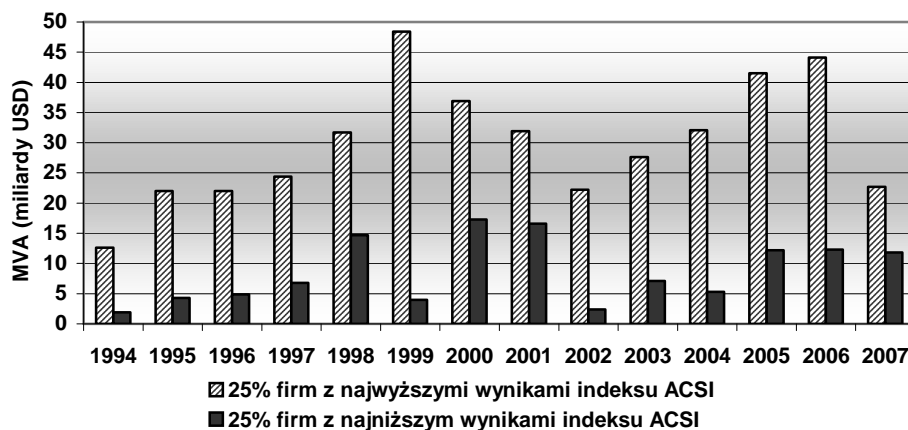
Rozwinięte modele badania satysfakcji i lojalności klienta w swojej strukturze wykorzystują analizę zależności ścieżkowych, dzięki której można przedstawić zależności przyczynowo-skutkowe kształtowania danego zjawiska. Do głównych zalet modeli ścieżkowych można zaliczyć:

- możliwość dokładnego przedstawienia i zbadania procesów budowania złożonych zjawisk marketingowych;
- możliwość wyliczenia zależności występujących pomiędzy poszczególnymi zmiennymi opisanego modelu;
- możliwość wyznaczania głównych czynników kształtujących dane zjawisko (poprzez analizę wpływu całościowego);
- możliwość dokładnego pomiaru stopnia dopasowania budowanego modelu do zaobserwowanej rzeczywistości rynkowej;

<sup>4</sup> Arbor A., *American Customer Satisfaction Index: Methodology Report 1995 Update*, University of Michigan Business School, National Quality Research Center / American Society for Quality Control, Listopad 1995

Skuteczność biznesową modelu ACSI najlepiej widać porównując wyniki rynkowej wartości dodanej (MVA<sup>5</sup>) uzyskiwane przez przedsiębiorstwa charakteryzujące się najwyższymi oraz najniższymi poziomami indeksu ACSI.

Wykres 5. Wartości średnie rynkowej wartości dodanej uzyskane przez firmy o wysokich i niskich wynikach indeksu ACSI uzyskane w latach 1994-2007



Źródło: MVA uzyskane z Stern Steward & Co., annual updated ACSI firms (<http://www.theacsi.org>)

Równie interesująco przedstawia się porównanie trendów indeksu EPSI (zarówno dla poszczególnych państw jak i sektorów gospodarki) z trendami indeksów wyników finansowych (jako bazę wyjściową przyjęto 100 punktów indeksowych, co odpowiada przychodom uzyskanym z działalności operacyjnej analizowanych przedsiębiorstw w roku 1999).

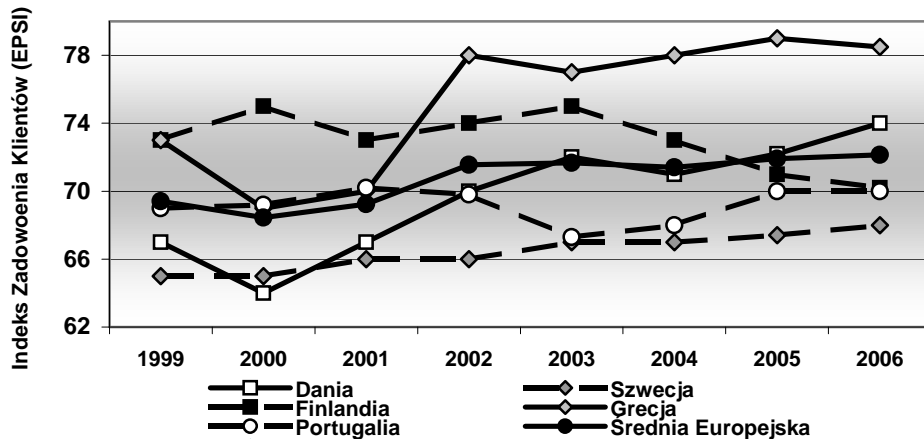
Jak można zauważyć na wykresach 6 i 7 (układ państw), istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy charakterem zmian trendów indeksu zadowolenia klienta EPSI a trendów indeksu wyników finansowych.

Zaobserwowane zależności potwierdzają hipotezę o silnym wpływie zmiany poziomów indeksu zadowolenia klienta (w omawianym przypadku indeksu EPSI) na analogiczne zmiany wyników finansowych osiąganych przez badane przedsiębiorstwa w wybranych państwach europejskich.

Powyższa hipoteza znajduje również empiryczne potwierdzenie w wynikach uzyskanych dla poszczególnych sektorów gospodarki analizowanych państw europejskich (wykresy 8 i 9). Trendy występujące zarówno w indeksach zadowolenia klientów (EPSI) oraz wynikach finansowych zachowują analogiczne natężenie, kierunek oraz charakter zmian.

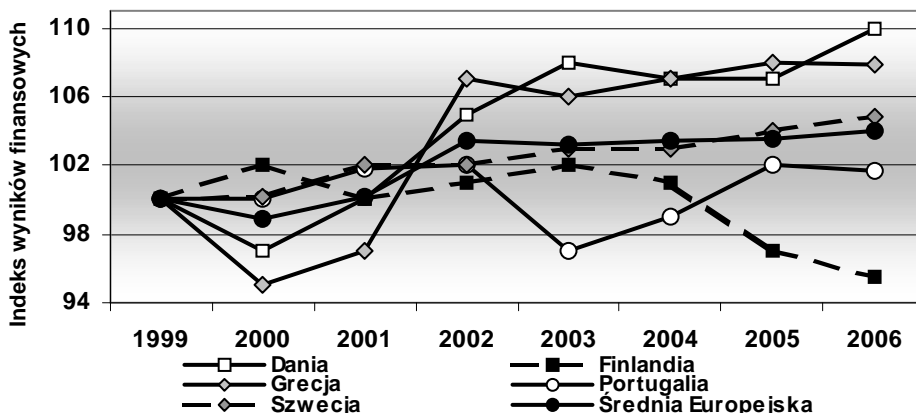
<sup>5</sup> MVA (Market Value Added) - wskaźnik nazywany rynkową wartością dodaną pozwala ocenić proces tworzenia dodatkowej wartości dla akcjonariuszy w dłuższym horyzoncie czasowym. MVA równa się bogactwu, jakie przedsiębiorstwo zyskało lub straciło od czasu swojego zaistnienia. Oblicza się go jako nadwyżkę wartości rynkowej przedsiębiorstwa nad wartością zainwestowanego w tym przedsiębiorstwie kapitału. Reasumując MVA jest różnicą pomiędzy wartością całkowitych wpływów gotówkowych, jakie mogliby uzyskać wszyscy akcjonariusze, wycofując swój kapitał z przedsiębiorstwa, a kwotą zaangażowaną przez nich uprzednio poprzez zakup emitowanych akcji i reinwestowanie zysków.

Wykres 6. Indeks zadowolenia klientów EPSI w poszczególnych państwach



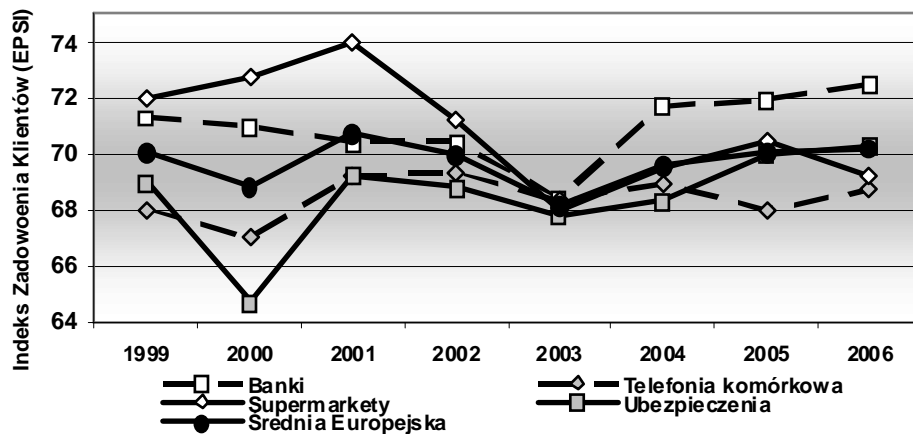
Źródło: *Customer Satisfaction 2006*, Pan European Benchmark, CSI Report 2007.

Wykres 7. Indeks wyników finansowych w poszczególnych państwach



Źródło: *Customer Satisfaction 2006*, Pan European Benchmark, CSI Report 2007.

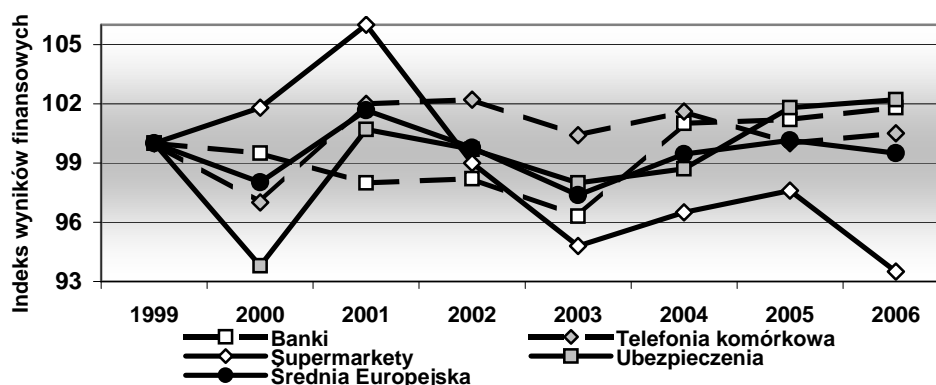
Wykres 8. Indeks zadowolenia klientów EPSI w wybranych sektorach



Źródło: *Customer Satisfaction 2006*, Pan European Benchmark, CSI Report 2007.



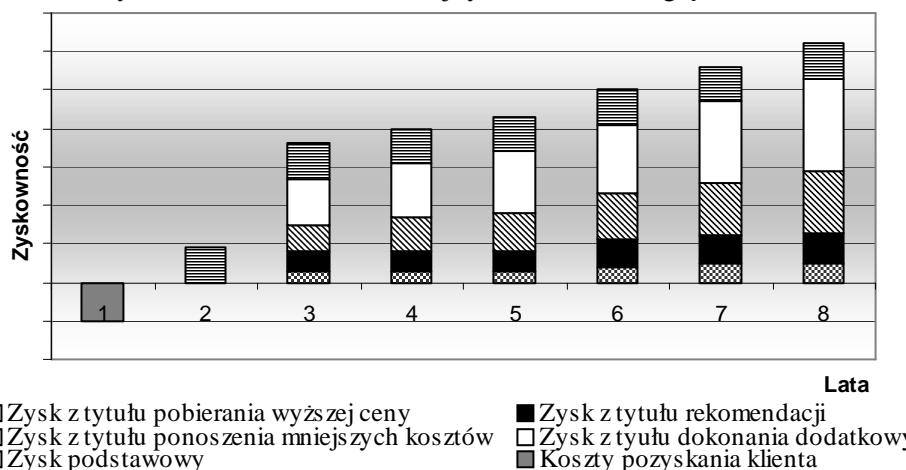
Wykres 9.. Indeks wyników finansowych w wybranych sektorach



Źródło: *Customer Satisfaction 2006*, Pan European Benchmark, CSI Report 2007.

Należy pamiętać, że korzyści wynikające z posiadania lojalnej grupy klientów nie ograniczają się wyłącznie do wymiaru czysto ekonomicznego. Wierni i długoletni klienci przynoszą każdej organizacji wiele różnorodnych korzyści, które w perspektywie długoterminowej przyczyniają się do wzrostu jej zysków oraz umocnienia pozycji na rynku (wykres 10).

Wykres 10. Zyskowność klientów w kolejnych latach z uwzględnieniem źródeł zysku



Źródło: Colgate M., Steward K., Kinsella R., *Customer Defection: A Study of The Student Market in Ireland*, "International Journal of Bank Marketing", 1996, no.3, s. 27

Po pierwsze, firma wydając mniej na pozyskanie nowych klientów, może przeznaczyć więcej środków na stałe udoskonalanie swoich produktów/usług, co w konsekwencji przekłada się na umocnienie więzi z jej klientami.

Po drugie, jak wskazują B.J. Pine i M. Rogers, lojalni klienci stają się konsultantami, doradcami firmy, a tym samym doskonałym źródłem nowych pomysłów i idei. Takie zachowanie w znacznym

stopniu zwiększa ich wartość dla firmy, ponieważ wkład jaki wnoszą, może zaowocować nowymi, atrakcyjnymi ofertami dla pozostałych klientów<sup>6</sup>.

I po trzecie, fakt posiadania lojalnych klientów nie pozostaje bez wpływu na kształtowanie lub poprawę korzystnego wizerunku firmy w otoczeniu. Powoduje to, że staje się ona powszechnie znana i podziwiana nie tylko wśród klientów ale również potencjalnych partnerów biznesowych oraz konkurencji. Przyczynia się to w sposób bezpośredni do wzmocnienia pozycji rynkowej owych organizacji<sup>7</sup>.

Omówione powyżej modele ścieżkowe pomiaru satysfakcji i lojalności klientów (ACSI oraz EPSI) stanowią bazową konstrukcję używaną do analizy różnych sektorów oraz rynków. Ich główną zaletą są szerokie możliwości porównania wyników uzyskiwanych przez dane przedsiębiorstwo z innymi firmami konkurencyjnymi. Należy jednakże zwrócić uwagę na fakt, że poszczególne sektory gospodarki charakteryzują się odmiennym procesem budowania wartości dla klienta, co przekłada się bezpośrednio na różnice w zestawieniach kluczowych obszarów sukcesu analizowanych przedsiębiorstw lub instytucji.

Chcąc lepiej dopasować dany model do specyfiki określonego sektora oraz rynku, badacz może potraktować prezentowane powyżej modele (ACSI oraz EPSI) jako konstrukcję bazową, którą można poddać dodatkowym modyfikacjom, tak aby w większym stopniu odtworzyć rzeczywisty proces budowania satysfakcji i lojalności klientów określonej firmy lub instytucji. Główną zaletą modeli ścieżkowych jest ich modułowy charakter, który pozwala w sposób doświadczalny przekształcać model bazowy. Można na przykład dodać nowe obszary będące istotnymi czynnikami sukcesu w przypadku określonych sektorów lub rynków lub rozszerzyć ilość pytań opisujących dany obszar modelu bazowego<sup>8</sup>.

### **Pomiar satysfakcji i motywacji pracowników**

Analizując model łańcucha budowania zysku organizacji zaproponowany przez N. Hilla, J. Alexandra (rysunek 1) można zauważyć, że satysfakcja i motywacja pracowników stanowi element pierwotny w stosunku do satysfakcji i lojalności klientów. Mamy zatem do czynienia z sytuacją, w której głównym czynnikiem niezbędnym dla wypracowania satysfakcji klientów (oprócz postrzeganej jakości oferowanych produktów i usług) jest dobrze zmotywowany i usatysfakcjonowany personel danej organizacji.

---

<sup>6</sup> Pine B.J., Peppers D., Rogers M., *Do You Want to Keep Your Customers Forever?*, "Harvard Business Review", 1995 no. 3-4, s.113

<sup>7</sup> Rudawska E., *Lojalność klientów*, „Marketing Bez Tajemnic”, PWE, Warszawa 2005., s. 43

<sup>8</sup> np. w przypadku **usług bankowych** 2 obszary jakości w klasycznym modelu EPSI można zamienić na 3 obszary opisujące: dostępność do usług i produktów bankowych, rzeczywistą jakość oferty produktów i usług bankowych oraz jakość obsługi klienta

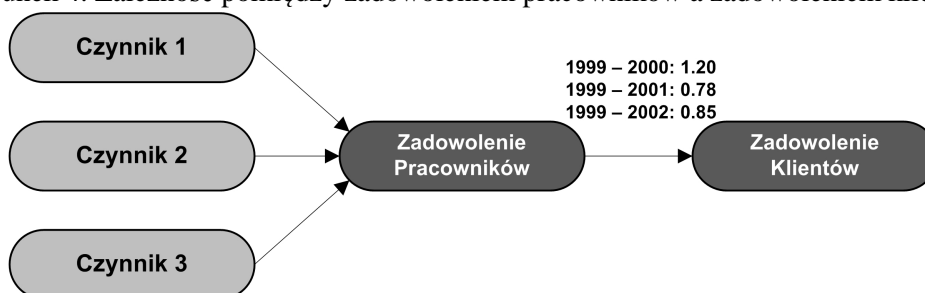
Powyższa teza znajduje potwierdzenie w wynikach badań prowadzonych przez Kai'a Kristensena i Andersa H. Westlunda. Badania prowadzone przez naukowców dowodzą ponadto dwóch innych hipotez.<sup>9</sup> Według nich:

- Zależność pomiędzy „zadowoleniem pracowników” a „zadowoleniem klientów” ma charakter natychmiastowy (występuje najsilniej w tym samym okresie czasu),
- Zależność pomiędzy zyskami a zadowoleniem klienta w pierwszym okresie czasu nie jest tak silna jak w kolejnych okresach. Wynika to z faktu, że nawet w przypadku bardzo silnych relacji klienta z firmą (wzmacnianie zjawiska lojalności, pozytywna fama itd.) wyniki dają się zauważyć dopiero w następnym okresie badawczym, a co za tym idzie „silny” efekt finansowy zostanie również zauważony w kolejnym przedziale czasu.

Konsekwencjami takiego stanu rzeczy jest konieczność zrozumienia ze strony kadry kierowniczej, że wszelkie wyniki zmian, przeprowadzonych w obszarze relacji z klientami, będą mogły być dostrzeżone i analizowane dopiero w kolejnych okresach badawczych. Wymaga to od menedżerów dużego spokoju, opanowania oraz zachowania konsekwencji w działaniu.

W celu zweryfikowania powyższych hipotez naukowcy poddali analizie dane udostępnione przez jedną z największych duńskich firm logistycznych. Uzyskane informacje są tym bardziej interesujące, gdyż firma ta prowadzi systematyczną analizę poziomu zadowolenia klientów i pracowników od 1990 roku. W pierwszym kroku dokonano analizy zależności pomiędzy „zadowoleniem pracowników” a „zadowoleniem klientów”. Rezultaty badań zostały oparte na wynikach dostarczonych przez 40 przedstawicielstw firmy rozlokowanych na terenie całej Danii (rysunek 4).

Rysunek 4. Zależność pomiędzy zadowoleniem pracowników a zadowoleniem klientów

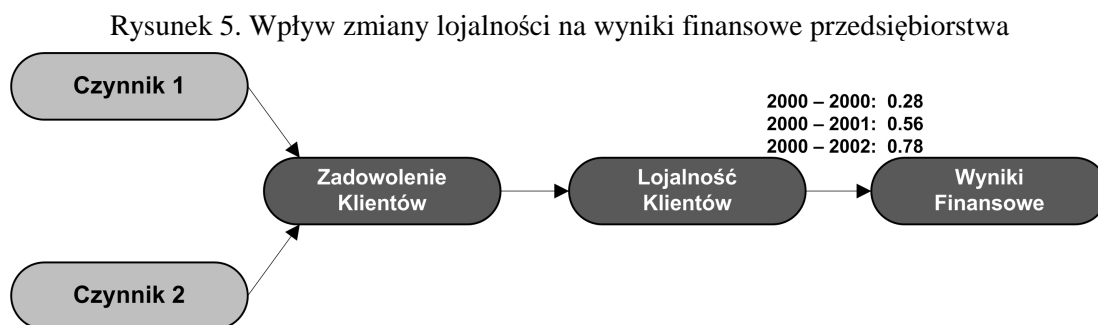


Źródło: Kristensen K., Westlund A.H., *Performance Measurement and Business Results*, “Total Quality Management”, 2004 Vol. 15, No. 5-6 s.726-728.s.731-732.

Z analizy danych można dostrzec stosunkowo silną zależność pomiędzy „zadowoleniem pracowników” a „zadowoleniem klientów”. Efekt zmiany „zadowolenia pracowników” w okresie  $t$  ma wpływ na poziom zadowolenia klientów w okresach  $t+1$  oraz  $t+2$ , jednakże najsilniejsze oddziaływanie jest dostrzegalne w tym samym okresie badawczym.

<sup>9</sup> Kristensen K., Westlund A.H., *Performance Measurement and Business Results*, “Total Quality Management”, 2004 Vol. 15, No. 5-6 s.726-728.s.731-732.

W drugim kroku analizy wyestymowano, w oparciu o zrównoważoną kartę wyników, model poziomu zadowolenia oraz lojalności klientów i ich wpływ na wyniki finansowe firmy (rysunek 5). Analizie poddano: dwa czynniki kształtujące poziom satysfakcji klienta w opisywanej firmie (wynika to z przyjętej zrównoważonej karty wyników), satysfakcję klientów, poziom ich lojalności oraz relację lojalności do wyników finansowych organizacji. Badania potwierdzają hipotezę, że wzrost poziomu lojalności klientów w okresie badawczym  $t$  ma największy wpływ na wyniki finansowe firmy w okresie  $t+2$ , czyli zwiększa swoją siłę oddziaływania wraz z upływem czasu.



Źródło: Kristensen K., Westlund A.H., *Performance Measurement and Business Results*, "Total Quality Management", 2004 Vol. 15, No. 5-6 s.726-728.s.731-732.

Reasumując, badania jasno ukazują relacje pomiędzy poziomem zadowolenia pracowników i klientów danej organizacji, a ponadto w sposób niepodważalny ukazują zależność pomiędzy wzrostem poziomu satysfakcji/lojalności klienta a aktualnymi i przede wszystkim przyszłymi jej wynikami finansowymi. Zależność ta zawiera spodziewaną „lukę czasową”, która potwierdza konieczność zachowania należytej ostrożności przy podejmowaniu działań związanych z kształtowaniem relacji z klientami, oraz przy analizie i wyciąganiu wniosków z wykonywanych ruchów biznesowych.

Skoro badania empiryczne wykazują dużą istotność obszaru satysfakcji i motywacji pracowników w procesie budowania wyników badanych przedsiębiorstw należałoby opracować model, który pozwalałby na dokładny pomiar i kontrolę omawianego obszaru. Podobnie jak w przypadku satysfakcji i lojalności klientów również problem motywacji i satysfakcji pracowników jest zjawiskiem o złożonej strukturze przyczynowo-skutkowej, które wymaga szczegółowej diagnozy działania firmy na wielu płaszczyznach.

Rozwiązaniem zaistniałego problemu badawczego może być zastosowanie ramowej konstrukcji europejskiego modelu badania satysfakcji pracowników (*The European Employee Index*<sup>10</sup>) i dostosowanie jej do charakterystycznych warunków i realiów badanych rynków oraz sektorów. Model zakłada,

<sup>10</sup> *Ennova Engagement Surveys, Attract, retain, and develop engaged and talented people*, 2008 - 9th edition, Ennova Consulting Agency.

że budowanie zjawiska satysfakcji i motywacji pracowników jest procesem złożonym i wymaga obserwacji oraz działań w wielu obszarach. W tym celu konstrukcja modelu zakłada, że mierzony indeks satysfakcji i motywacji jest efektem oceny dokonanej przez pracowników badanego przedsiębiorstwa w wielu obszarach bazowych m. in.: wizerunku/reputacji organizacji, naczelnego kierownictwa, bezpośredniego przełożonego, zakresu codziennych obowiązków w pracy, poziomu wynagrodzeń i warunków zatrudnienia, itd..

W omawianym modelu wzrost poziomu indeksu satysfakcji i motywacji pracowników przekłada się na wyniki przedsiębiorstwa. Wyniki te obrazują dwie kategorie mierników: *mierniki wewnętrzne*, możliwe do zmierzenia przez przedsiębiorstwo tj.: absencja w pracy oraz produktywność/efektywność pracowników oraz *mierniki zewnętrzne*, badane dodatkowo przez model, tj.: zorientowanie pracowników na klienta, ich zaangażowanie oraz poziom zaufania do firmy.

Reasumując, należy powiedzieć, że wszystkie indeksy pomiaru „zadowolenia klienta” oraz „satysfakcji i motywacji pracowników” (a w szczególności ACSI, EPSI oraz *European Employee Index*), stanowią efektywne narzędzia, dzięki którym firmy mogą w sposób cykliczny i obiektywny mierzyć skuteczność swoich działań w stosunku do określonej grupy klientów zewnętrznych oraz wewnętrznych. Możliwości benchmarkingowe omówionych w niniejszym artykule modeli pozwalają porównać uzyskiwane wyniki z wynikami firm konkurencyjnych oraz dobrać strategię i kierunki działań, które pozwolą firmie na ciągłe polepszanie swoich wyników w obszarze obsługi i relacji z interesariuszami, co w konsekwencji przyczynia się do wzrostu wyników finansowych.

## **Bibliografia**

1. Arbor A., *American Customer Satisfaction Index: Methodology Report 1995 Update*, University of Michigan Business School, National Quality Research Center / American Society for Quality Control
2. Business Week, March 8 1999
3. Colgate M., Steward K., Kinsella R., *Customer Defection: A Study of The Student Market in Ireland*, “International Journal of Bank Marketing”, 1996, no.3, s. 27
4. *Customer Satisfaction 2006*, Pan European Benchmark, CSI Report 2007
5. *Ennova Engagement Surveys, Attract, retain, and develop engaged and talented people*, 2008 - 9th edition, Ennova Consulting Agency.
6. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, W-wa 2004, s. 37
7. Johnson M.D., Gustaffson A., Andreassen T.W., Lervik L., Jaesung Cha, *The Evolution and Future of National Satisfaction Index Models*, “Journal of Economic Psychology” 22, 2001,
8. Kristensen K., Juh H. J., Eskildsen J., *Models that mater*, “International Journal of Business Performance Management” Vol. 5 No. 1 2003
9. Kristensen K., *Managing and measuring intangibles*, niepublikowane materiały przygotowane dla International Foundation For Customer Focus
10. Kristensen K., Westlund A.H., *Performance Measurement and Business Results*, “Total Quality Management”, 2004 Vol. 15, No. 5-6 s.726-728.s.731-732.

11. Kristensen K.; Westlund A.H., *Management and external disclosure of intangible assets*, "European Quality" Vol. 8 No. 4, 2001.
12. Pine B.J., Peppers D., Rogers M., *Do You Want to Keep Your Customers Forever?*, "Harvard Business Review", 1995 no. 3-4, s.113
13. Rudawska E., *Lojalność klientów, Marketing Bez Tajemnic*, PWE, Warszawa 2005., s. 43
14. Skowron Łukasz; *Satysfakcja i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań*, [w:] Dobiegała-Korona B., Doligalski T. (red.), *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010, rozdział 11, str. 184-185.
15. [www.theacsi.org](http://www.theacsi.org)

### **PATH DEPENDENCY MODELS AS THE TOOLS OF BUILDING RELATIONS ON THE COMPANY – CUSTOMER (EXTERNAL AND INTERNAL) PLANE.**

In present (today's) business reality customer satisfaction and loyalty as well as employee motivation and satisfaction constitute the key elements of building company's competitive advantage on the market. The main problem concerning the measurement of the mentioned "intangible" assets of the company is the complex character of the process of building relations on the company – customer (external and internal) plane.

In the following article the author presents path dependency models as the tools which assure maximum control of the described process. Additionally, researches which confirm strong correlation occurring between the level of customer satisfaction and loyalty, and financial results of analyzed companies, are presented.