

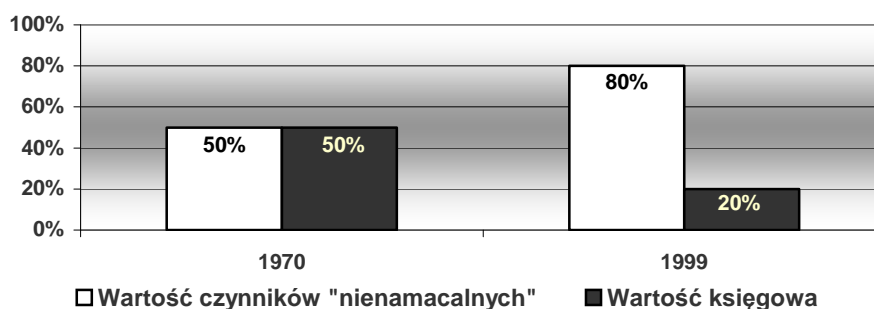
Dr inż. Łukasz Skowron

Satysfakcja i lojalność klientów jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

W okresie ostatnich kilkudziesięciu lat nastąpiły istotne zmiany w procesie dostarczania dóbr na rynek. Obecnie klient chcąc zaspokoić swoją potrzebę może wybierać spośród wielu konkurencyjnych ofert. Ponadto dzięki niezwykle szybkiemu przepływowi informacji (głównie jest to skutkiem dynamicznego rozwoju Internetu jako platformy wymiany informacji pomiędzy potencjalnymi klientami) posiada on liczne możliwości oszacowania potencjalnej wartości oferty rynkowej bez konieczności jej nabycia lub użytkowania. Wymienione powyżej fakty oraz gwałtowne fluktuacje rynkowe, charakterystyczne dla obecnej gospodarki, przyczyniły się bezpośrednio do zmiany podstaw kształtowania wartości rynkowej przedsiębiorstw.

Jak pokazują badania przeprowadzone w roku 1999 znaczenie „nienamacalnych” zasobów przedsiębiorstwa (image, zadowolenie i motywacja pracowników, poziom satysfakcji i lojalności klientów, siła marki, kapitał intelektualny, kultura organizacyjna itd.) 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 (rys. 1).

Rysunek 1. Wartość rynkowa firm działających na terenie USA (Dow Jones Industrials)



Źródło: Business Week, March 8 1999

Inne badania prowadzone zarówno przez polskich jak i zagranicznych naukowców¹, pokazują, że spośród wszystkich „nienamacalnych” zasobów przedsiębiorstwa kluczową

¹ Np. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004; Mazurek-Łopacińska K., *Satysfakcja klienta – podstawy pomiaru i wykorzystania w polityce przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, pod red. L. Żabińskiego, K. Śliwińskiej, PWE, Warszawa 2002, s. 122; Kristensen, K., Westlund, A.H., *Performance Measurement and Business Results*, Total Quality Management, Vol. 15, No. 5-6, (2004), s. 719-733; Edvardsson B., Gustafsson A., Johnson M.D., Strandvik T., *The Effect of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products vs Services*, Total Quality Management, 2000 no7, s. 917-927; Johnson Michael D.

rolę w procesie budowania zysku analizowanych podmiotów należy przypisać obszarowi satysfakcji i lojalności klientów.

Skupienie uwagi na lojalności klientów staje się kluczowym elementem funkcjonowania nowoczesnych przedsiębiorstw na rynku. Strategia budowania właściwych relacji z klientem stanowi zbiór zasad mających na celu maksymalizację wartości oferty firmy. Pamiętajmy przy tym, że postrzeganie wartości może być odmienne przez klienta i organizację. Strategiczną właściwość mają takie związki, w których obie strony (firma i klient) osiągają swoje cele oraz w pełni akceptują warunki współpracy.

Usatysfakcjonowany klient, związany z firmą na długie lata, jest głównym wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. Aby firmy mogły przetrwać i wciąż się rozwijać, muszą nie tylko zdobywać nowych klientów, ale przede wszystkim zatrzymać dotychczasowych i przekształcić ich w osoby lojalne wobec własnej oferty i marki.

Obecnie na rynku funkcjonuje wiele odmiennych podejść do pomiaru poziomu satysfakcji i lojalności klientów. Ze względu na bardzo szeroki zakres omawianego problemu w niniejszym artykule autor koncentruje się na przybliżeniu metodologii wykorzystywanej przez rozwinięte modele pomiaru satysfakcji i lojalności klientów. Praktyka biznesowa ostatnich lat pozwala uznać modele rozwinięte za najskuteczniejsze narzędzia kształtowania relacji na płaszczyźnie firma-klient.

1. Rozwinięte modele satysfakcji i lojalności klienta

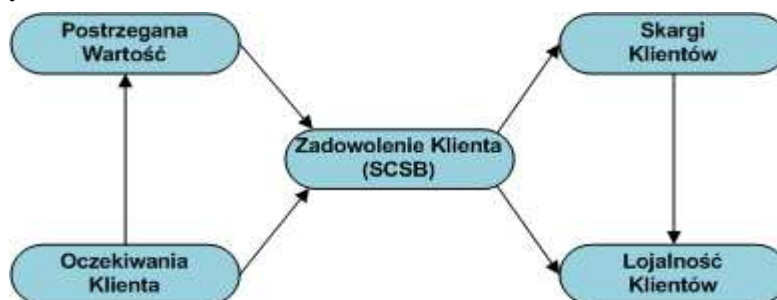
Za pierwszy rozwinięty model pomiaru satysfakcji i lojalności klienta przyjmuje się Szwedzki Indeks Zadowolenia Klienta (SCSB - *Swedish Customer Satisfaction Barometer*). Model SCSB został opracowany w roku 1989 a pierwsze badania obejmowały 130 przedsiębiorstw z 32 różnych sektorów rynku szwedzkiego². Model SCSB (rys. 2) w swojej strukturze nawiązywał do psychologicznych modeli zadowolenia klienta³, rozszerzał jednak całą konstrukcję o dwie dodatkowe kategorie: lojalność oraz skargi klientów.

Customer Orientation and Market Action, National Quality Research Center, University of Michigan Business School, Prince Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458

² głównym pomysłodawcą oraz sponsorem badań była Szwedzka Poczta, która okazała się być również największym beneficjentem nowego modelu. - w okresie lat 1989 - 95 zysk z działalności operacyjnej Poczty Szwedzkiej zwiększył się o ponad 300% - za Johnson Michael 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, s. 217-245.

³ na temat psychologicznych modeli zadowolenia klienta pisali m. in.: Oliver Richard L., *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*, Journal of Marketing Research, 1980 (17 November), s. 460-469, Oliver Richard L., DeSarbo W., *Response Determinants in Satisfaction Judgments*, Journal of Customer Research 1988 (14 March), s. 495-507, Oliver Richard L., Russell S.W., *A Framework for the Formation and Structure of Customer Expectations. Review and Propositions*, Journal of Economic Psychology, 8, 1987, s. 469-499; Anderson Eugene W., Sullivan Mary W., *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*,

Rysunek 2. Model SCSB (Swedish Customer Satisfaction Barometer)

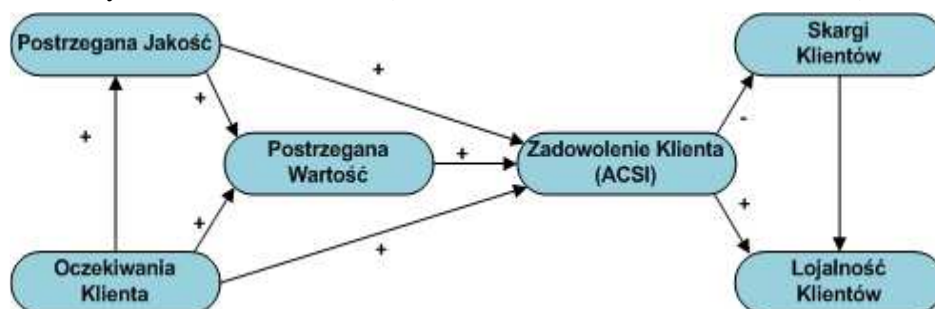


Źródło: Johnson Michael D., Gustaffson Anders, Andreassen Tor Wallin, Lervi Line k, Jaesung Cha, *The Evolution and Future of National Satisfaction Index Models* Journal of Economic Psychology 22, 2001

Na kanwie modelu SCSB powstały dwa najczęściej stosowane na świecie rozwinięte modele pomiaru satysfakcji i lojalności klientów: model amerykański „*American Customer Satisfaction Index*” (ACSI – rys. 3) oraz model europejski *European Performance Satisfaction Index* (EPSI – rys. 4). Dane szacunkowe przedstawione na rok 2008 pokazują, że obecnie ponad 75% wszystkich przedsiębiorstw amerykańskich oraz europejskich, które dokonują systematycznych pomiarów poziomu zadowolenia oraz lojalności swoich klientów, używa w tym celu odpowiednio - metodologii ACSI lub EPSI.⁴

Model ACSI, który został wprowadzony w roku 1994 można traktować jako rozwiniętą wersję modelu SCSB. Pierwsze badania oparto na 45906 wywiadach telefonicznych przeprowadzonych ze starannie wyselekcjonowanymi klientami ponad 200 firm (średnio około 250 wywiadów na firmę) wchodzących w skład 35 głównych sektorów gospodarczych w Stanach Zjednoczonych (wszyscy ankietowani klienci charakteryzowali się dobrą znajomością produktów lub usług oferowanych przez dane firmy) [Skowron Łukasz 2010a, rozdział 11].

Rysunek 3. Model ACSI (American Customer Satisfaction Index)



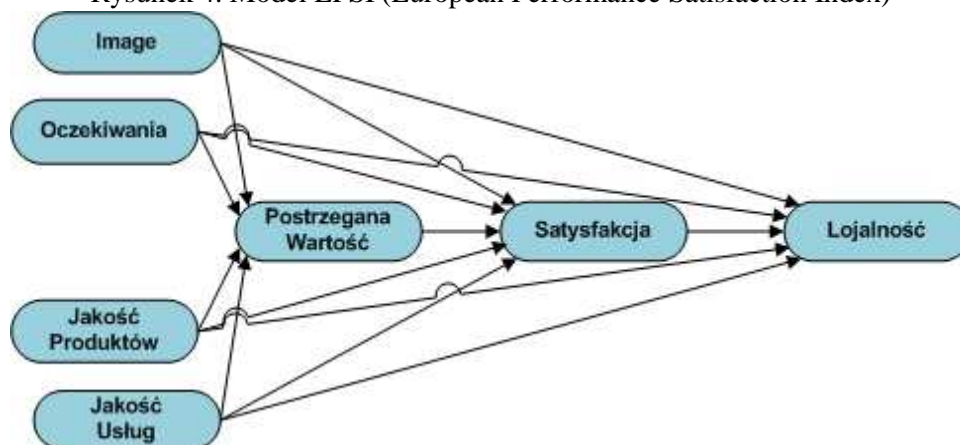
Źródło: Arbor Ann, *American Customer Satisfaction Index: Methodology Report 1995 Update*, University of Michigan Business School, National Quality Research Center / American Society for Quality Control

Marketing Science, Vol. 12 No. 2. (Spring, 1993), s. 125-143; Tse David K., Wilton Peter C., *Models of Customer Satisfaction Formation. An Extension*, Journal of Marketing Research 25 (May 1988), s. 204-212

⁴ dane uzyskane od duńskiej filii EPSI Rating

W Europie model EPSI wprowadzono w roku 1999, zmieniając bazowa konstrukcje prezentowanych powyżej modeli tak, aby maksymalnie dopasować metodologię pomiaru do specyfiki rynków europejskich. Model EPSI powstał na skutek połączenia doświadczeń wynikających zarówno z modelu amerykańskiego (ACSI) oraz szwedzkiego (SCSB) jak również, kilku wewnętrznych modeli wykorzystywanych przez część państw europejskich (np.: *NCSB – Norwegian Customer Satisfaction Barometer*; *DK – German Barometer* oraz *DCSI – Danish Customer Satisfaction Index*).

Rysunek 4. 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,

Podstawową różnicą pomiędzy modelami ACSI a EPSI jest liczba niezależnych modułów (w przypadku modelu ACSI są nim jedynie oczekiwania natomiast w modelu EPSI mamy do czynienia z 4 niezależnymi modułami: wizerunek, oczekiwania oraz jakość produktów i usług). Ponadto, w modelu EPSI występuje obszar wizerunku, którego nie ma w metodologii ACSI. Natomiast model amerykański (w odróżnieniu od modelu europejskiego) dodaje obszar „skarg” jako bufor występujący pomiędzy satysfakcją a lojalnością klientów. Dodatkowo w omawianych modelach występuje różna liczba pytań opisujących poszczególne obszary analizowanych koncepcji (tabela 1).

Zakres treści poszczególnych obszarów modeli ACSI oraz EPSI został zaprezentowany w tabeli 1.

Tabela 1. Treść modelu ACSI

Elementy modelu	Zmienne opisujące poszczególne moduły	
	ACSI	EPSI
Wizerunek	BRAK	<ul style="list-style-type: none"> • Całkowity image, • Poziom innowacyjności, • Wiarygodność, rzetelność i nieskazitelnosc, • Zorientowanie na klienta, • Oferowana wartość w stosunku do ceny
Oczekiwania (przedzakupowe)	<ul style="list-style-type: none"> • Poziom całkowitych oczekiwań w stosunku do jakości produktów lub/i usług • Poziom dopasowania produktów lub/oraz usług do potrzeb i priorytetów klientów • Poziom niezawodności i skuteczności danego produktu lub/oraz usługi 	<ul style="list-style-type: none"> • Oczekiwania w stosunku do jakości produktów, • Oczekiwania w stosunku do jakości usług, • Oczekiwania dotyczące innych istotnych obszarów, • Poziom całkowitych oczekiwań
Postrzegana jakość (pozakupowa)	<ul style="list-style-type: none"> • Całkowita ocena jakości danych produktów lub/oraz usług, • Ocena poziomu dopasowania produktów lub/oraz usług do potrzeb i priorytetów klientów, • Ocena poziomu niezawodności i skuteczności danego produktu lub/oraz usługi (jak często dzieje się coś nie po myśli klientów). 	<p>PRODUKTÓW</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porównanie jakości wyrobów danej firmy do jakości wyrobów konkurencji, • Wachlarz (zakres) produktów, • Całkowita jakość <p>USŁUG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porównanie jakości usług danej firmy do jakości usług konkurencji, • Całkowita jakość
Postrzegana wartość	<ul style="list-style-type: none"> • Ocena poziomu jakości w stosunku do danej ceny • Ocena poziomu ceny w stosunku do danej jakości. 	<ul style="list-style-type: none"> • Postrzegana wartość produktów • Postrzegana wartość usług, • Całkowita postrzegana wartość
Zadowolenie klienta	<ul style="list-style-type: none"> • Całkowity poziom satysfakcji, • Różnica pomiędzy stanem oczekiwanym a rzeczywistym (może mieć zarówno wpływ dodatni lub ujemny) • Uzyskany stan rzeczywisty w stosunku do „idealnych” produktów lub/oraz usług postrzeganych przez klientów w danej kategorii 	<ul style="list-style-type: none"> • Porównanie do ideału, • Poziom spełnienia oczekiwań, • Całkowite zadowolenie
Skargi klientów	<ul style="list-style-type: none"> • Częstotliwość skarg i ich charakter. 	BRAK
Lojalność klientów	<ul style="list-style-type: none"> • Skala zjawiska „ponawiania zakupów” produktów lub/oraz usług danych marek, • Elastyczność cenowa (badana w dwojaki sposób: jako zmiana poziomu popytu na skutek zmiany ceny o punkt procentowy, oraz poziom zmiany ceny liczony w punktach procentowych, który powoduje zmianę w zjawisku „ponawiania zakupów” o jeden punkt procentowy). 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekomendowanie danych produktów lub/oraz usług • Chęć ponownego zakupu danych towarów lub/oraz usług

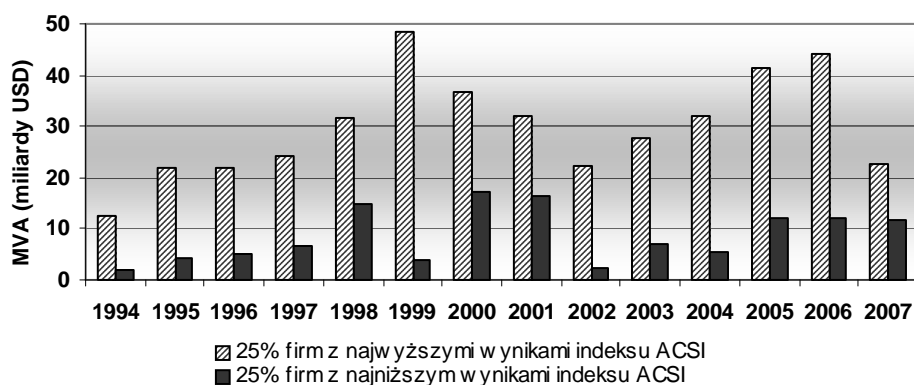
Źródło: Opracowanie własne

2. Wpływ stosowania modeli ACSI oraz EPSI na wyniki finansowe przedsiębiorstw

W Europie oraz Stanach Zjednoczonych w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele badań bezpośrednio potwierdzających skuteczność rynkową omawianych w powyższym punkcie modeli. Dla potrzeb niniejszego artykułu poniżej zostaną zaprezentowane przykładowe badania potwierdzające istotny wpływ poziomów indeksów ACSI oraz EPSI uzyskiwanych przez badane przedsiębiorstwa na ich wyniki finansowe [Skowron Łukasz 2010b, s. 75-103].

Skuteczność rynkową modelu ACSI najlepiej widać porównując wyniki rynkowej wartości dodanej (MVA⁵) uzyskiwane przez przedsiębiorstwa charakteryzujące się najwyższymi oraz najniższymi poziomami omawianego indeksu (rys. 5). Jak widać na prezentowanym wykresie, firmy należące do grupy 25% przedsiębiorstw o najwyższym poziomie indeksu ACSI uzyskują w analizowanym obszarze wyniki kilkukrotnie wyższe od firm wchodzących w skład grupy 25% badanych przedsiębiorstw cechujących się najniższymi poziomami indeksu ACSI.

Rysunek 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>)

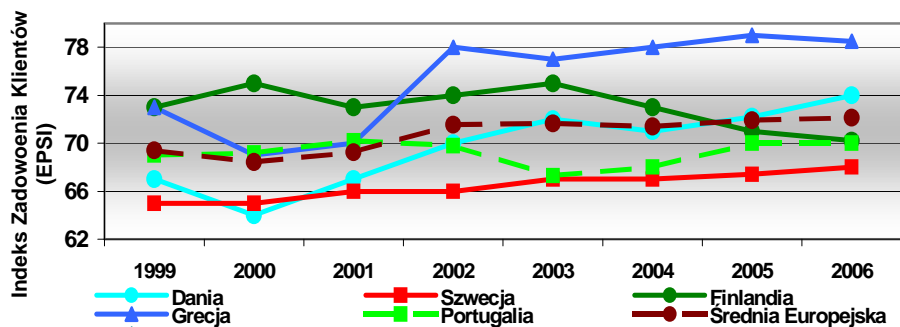
Podobnie jak w przypadku modelu ACSI, również problematyka efektywności rynkowej modelu EPSI jest tematem licznych badań i analiz prowadzonych przez różne ośrodki naukowe w Europie. Omawiane rozważania najlepiej obrazuje doroczny raport EPSI ukazujący między innymi występowanie silnego związku pomiędzy trendami indeksu zadowolenia klienta (EPSI) a trendami indeksu wyników finansowych⁶ (mierzonych jako przychody uzyskane z działalności operacyjnej badanych przedsiębiorstw) zarówno w zestawieniu poszczególnych analizowanych państw oraz sektorów gospodarczych (rysunki 6; 7; 8 i 9)⁷.

⁵ 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.

⁶ przyjęto tu jako bazę wyjściową 100 punktów – co odpowiada przychodom uzyskanym z działalności operacyjnej badanych przedsiębiorstw w roku 1999

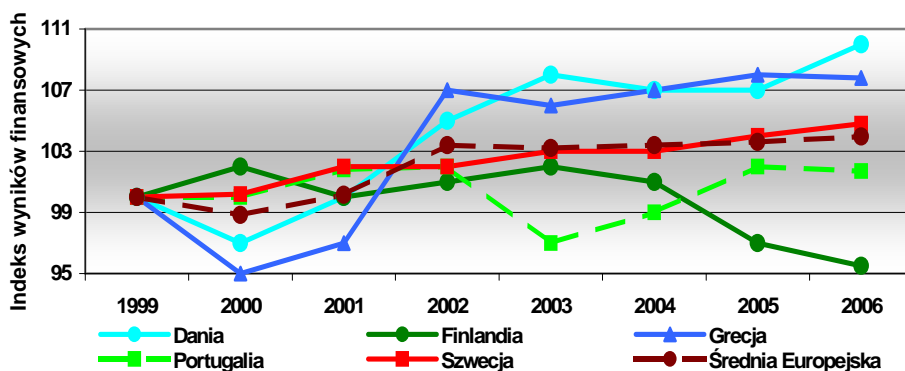
⁷ Customer Satisfaction 2006, Pan European Benchmark, CSI Report 2007.

Rysunek 6. Indeks zadowolenia klientów EPSI w poszczególnych państwach



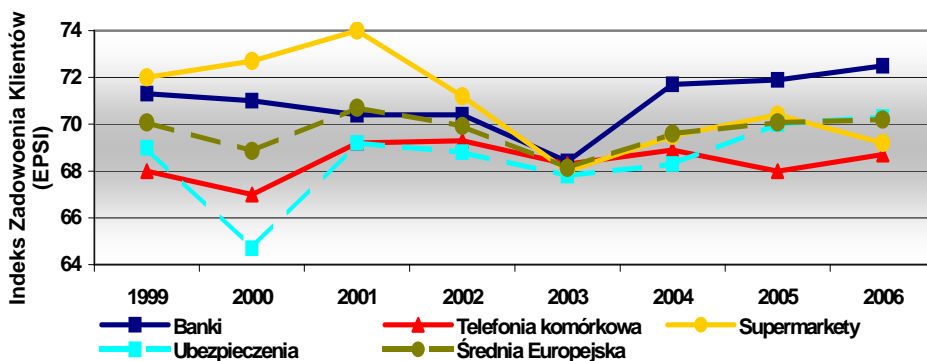
Źródło: Customer Satisfaction 2006, Pan European Benchmark, CSI Report 2007.

Rysunek 7. Indeks wyników finansowych w poszczególnych państwach



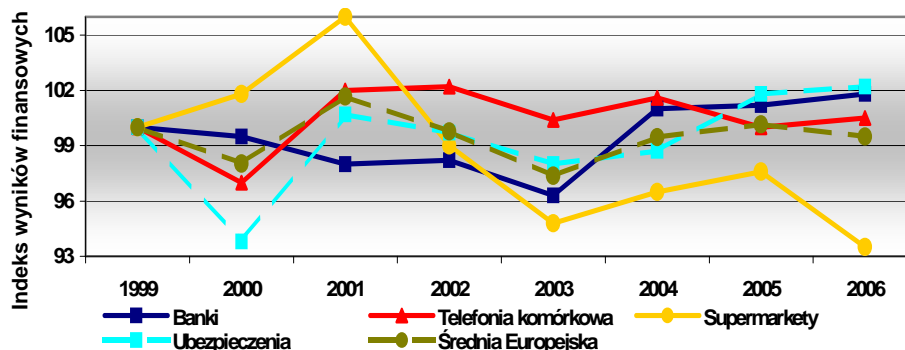
Źródło: Customer Satisfaction 2006, Pan European Benchmark, CSI Report 2007.

Rysunek 8. Indeks zadowolenia klientów EPSI w wybranych sektorach



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

Rysunek 9. Indeks wyników finansowych w wybranych sektorach.



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

Głównymi zaletami prezentowanych modeli ścieżkowych są dodatkowe możliwości jakie daje badaczowi omawiana metodologia w zakresie:

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

Przedstawione w niniejszym artykule rozwinięte modele pomiaru satysfakcji i lojalności klientów (SCSB, ACSI i EPSI) stanowią ramową konstrukcję używaną do analizy różnych podmiotów operujących na odmiennych rynkach.

Należy ponadto zwrócić uwagę na fakt, że zarówno poszczególne rynki jak i sektory gospodarki charakteryzują się specyficznym charakterem procesu budowania wartości dla klienta, co bezpośrednio przekłada się na różnice w doborze kluczowych obszarów sukcesu analizowanych podmiotów.

W celu lepszego dopasowania danego modelu do specyfiki określonego sektora oraz rynku, należy potraktować prezentowane powyżej modele ścieżkowe jako konstrukcję bazową. Model wyjściowy można poddać dalszym modyfikacjom, tak aby w możliwie największym stopniu odtworzyć rzeczywisty proces kształtowania się zjawiska satysfakcji i lojalności klientów określonego przedsiębiorstwa lub instytucji. [Skowron Łukasz 2010b, s. 97]

Podsumowanie

Możliwości adaptacyjne omawianych modeli potwierdzają wysoki poziom elastyczności prezentowanej metody, co pozwala na indywidualne podejście badacza do różnych analizowanych podmiotów funkcjonujących w odmiennych realiach rynkowych. Przedstawione powyżej fakty pozwalają na postawienie tezy o nadaniu modelom ścieżkowym miana najbardziej zaawansowanych narzędzi służących do monitorowania procesu budowania długotrwałych relacji na płaszczyźnie firma-klient.

Ponadto wykazana zależność występująca pomiędzy poziomem indeksów satysfakcji klienta (EPSI oraz ACSI) a wynikami finansowymi badanych przedsiębiorstw, potwierdza tezę o prognostycznym charakterze omawianych metod. Reasumując można powiedzieć, że wyniki indeksów satysfakcji klienta mierzone za pomocą omawianych modeli ścieżkowych pokazują nie tylko stan obecny procesu budowania relacji na płaszczyźnie firma-klient, ale dodatkowo pozwalają na przewidywanie przyszłej sytuacji finansowej analizowanych podmiotów.

Bibliografia

1. Anderson Eugene W., Sullivan Mary W., *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*, Marketing Science, Vol. 12 No. 2. (Spring, 1993).
2. Arbor Ann, *American Customer Satisfaction Index: Methodology Report 1995 Update*, University of Michigan Business School, National Quality Research Center / American Society for Quality Control
3. Business Week, March 8 1999
4. Customer Satisfaction 2006, Pan European Benchmark, CSI Report 2007.
5. Edvardsson B., Gustafsson A., Johnson M.D., Strandvik T., *The Effect of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products vs Services*, Total Quality Management, 2000 no7, s. 917-927;
6. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004;
7. Johnson Michael D., *Customer Orientation and Market Action*, National Quality Research Center, University of Michigan Business School, Prince Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458
8. Johnson Michael D., Gustafsson A., Andreassen T.W., Lervik L., Jaesung Cha, *The Evolution and Future of National Satisfaction Index Models*, Journal of Economic Psychology 22, 2001, s. 217-245.
9. Kristensen, K., Westlund, A.H., *Performance Measurement and Business Results*, Total Quality Management, Vol. 15, No. 5-6, (2004), s. 719-733;
10. Mazurek-Łopacińska K., *Satysfakcja klienta – podstawy pomiaru i wykorzystania w polityce przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, pod red. L. Żabińskiego, K. Śliwińskiej, PWE, Warszawa 2002, s. 122;
11. Oliver Richard L., *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*, Journal of Marketing Research, 1980 (17 November), s. 460-469,

12. Oliver Richard L., DeSarbo W., *Response Determinants in Satisfaction Judgments*, *Journal of Customer Research* 1988 (14 March), s. 495-507,
13. Oliver Richard L., Russell S.W., *A Framework for the Formation and Structure of Customer Expectations. Review and Propositions*, *Journal of Economic Psychology*, 8, 1987, s. 469-499;
14. Skowron Łukasz, *Satysfakcja i lojalność klienta – ujęcie modelowe i wyniki badań*, [w:] *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, red. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Poltext, Warszawa 2010a, rozdział 11.
15. Skowron Łukasz, *Satysfakcja i lojalność klienta - kwestie definicyjne i metody pomiaru*, [w:] *Marketing – ujęcie relacyjne*, Politechnika Gdańska 2010b,
16. Tse David K., Wilton Peter C., *Models of Customer Satisfaction Formation. An Extension*, *Journal of Marketing Research* 25 (May 1988), s. 204-212

Streszczenie

SATYSFAKCJA I LOJALNOŚĆ KLIENTÓW JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

W dzisiejszych czasach satysfakcja i lojalność klientów stanowi kluczowy element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku. Głównym problemem przy pomiarze wymienionych „nienamacalnych” zasobów przedsiębiorstwa jest złożony charakter procesu budowania relacji na płaszczyźnie firma-klient.

W niniejszym artykule autor przedstawia najpopularniejsze modele ścieżkowe (ACSI oraz EPSI) jako narzędzia zapewniające największą kontrolę omawianego procesu. Ponadto zaprezentowano badania potwierdzające silną, korelację występującą pomiędzy poziomami indeksów satysfakcji i lojalności klientów a wynikami finansowymi analizowanych przedsiębiorstw.

CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY AS THE MAIN SOURCE OF THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE COMPANIES

In these days customer satisfaction and loyalty constitute the key element 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 plane.

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