

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 355

Usługi 2014

**Branżowe i menedżerskie aspekty
rozwoju usług**

Redaktorzy naukowci

Barbara Iwankiewicz-Rak

Barbara Mróz-Gorgoń



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-446-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. Usługi publiczne i społeczne

Barbara Kożuch, Antoni Kożuch: Responsywność w zarządzaniu usługami publicznymi	13
Barbara Iwankiewicz-Rak: Organizacje pozarządowe w Polsce – działalność usługowa na rzecz społeczeństwa	23
Anita Marta Tkocz: Usługi świadczone na rzecz społeczeństwa w ramach marketingu wspólnej sprawy (<i>cause marketing</i>)	34
Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś: Aktywizacja osób starszych na rynku pracy w programach ugrupowań politycznych ...	44

Część 2. Branżowy kontekst rozwoju usług w Polsce

Wioleta Sobczak, Dawid Olewnicki, Lilianna Jabłońska: Sektor usług dla rolnictwa i ogrodnictwa – kierunki rozwoju.....	57
Jerzy Paczocha: Rozwój usług telekomunikacyjnych w aspekcie rozwoju infrastruktury telekomunikacyjnej i technologii.....	67
Arkadiusz Kawa: Elektroniczna giełda transportowa jako podmiot sektora usług logistycznych	79
Dawid Olewnicki, Mikołaj Śnieć, Krzysztof Chudecki: Zmiany na rynku firm usługowych zagospodarowania terenów zieleni w kontekście wzrostu zamożności i rosnącego zainteresowania roślinami ozdobnymi w Polsce ..	88
Urszula Bąkowska-Morawska: Marka „Karkonosze” jako czynnik tworzenia turystycznego łańcucha dostaw w regionie	99
Jacek Mierzwiński: Sponsoring w usługach sportu jako czynnik rozwoju i promocji.....	110

Część 3. Jakość i satysfakcja w usługach

Agnieszka Smalec: Rola komunikacji w zarządzaniu satysfakcją klienta-obywatela.....	119
Monika Dobska: Empowerment usługobiorców jako uprawomocnienie do wartościowania się pacjentów	129

Janusz Figura: Źródła informacji o jakości usług w procesach konkurencji na rynku logistycznym.....	140
Rafał Maćkowiak: Identyfikacja jakości świadczenia usług w gospodarce turystycznej na terenie miasta Szczecin metodą Mystery Shopping.....	152
Agnieszka Rak, Ludmila Szulgina: Marketing sportowy w kreowaniu wizerunku marki.....	162
Anna Tokarz-Kocik: Organizacja procesu motywowania w przedsiębiorstwach hotelarskich – wymiar funkcjonalny i podmiotowy.....	177

Część 4. Nowe technologie informacyjne w usługach

Anna Stolarczyk: Wpływ usług ICT na rozwój tradycyjnych usług pocztowych na krajowym rynku w latach 2006–2012 – komplementarność czy substytucja?.....	189
Agnieszka Dejnaka: Social Media Care jako nowy trend w obsłudze klienta.....	197
Bogdan Gregor, Beata Gotwald: Usługi medyczne i ich komunikowanie w Internecie, czyli kreowanie popytu na rynku B2C.....	207
Grażyna Rosa, Izabela Ostrowska: Określenie perspektyw rozwoju usług w Internecie na podstawie analizy zachowań segmentu młodych dorosłych.....	218
Joanna Nogiec: Opinie dotyczące wykorzystania kodów dwuwymiarowych do informowania o wybranych usługach.....	228
Beata Tarczydło: Strategia komunikacji marketingowej 360 stopni w kreowaniu wizerunku marki usługi. Studium przypadku.....	238

Część 5. Innowacje w zarządzaniu usługami

Małgorzata Kurleto: Determinanty i siły napędowe nowoczesnych strategii zarządzania destynacją turystyczną.....	253
Mateusz Lewandowski: Innowacje w usługach instytucji kultury.....	264
Mirosława Pluta-Olearnik: Internacjonalizacja usług kształcenia na poziomie wyższym – stan i oczekiwania.....	279
Barbara Mróz-Gorgoń: Znaczenie designu w kreowaniu wizerunku usługi.....	289
Katarzyna Żugar-Głapiak: Outsourcing jako kierunek zarządzania procesami funkcji personalnej w organizacji.....	299
Małgorzata Okręglicka: Leasing jako usługa finansowa na rynku nieruchomości w Polsce.....	308

Summaries

Part 1. Public and social services

Barbara Kożuch, Antoni Kożuch: Responsivity in public service management	22
Barbara Iwankiewicz-Rak: Non-governmental organizations in Poland – service activities for the society	33
Anita Maria Tkocz: Services provided to the society as a result of the cause related marketing	43
Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś: Activation of elderly people on the labour market in the programs of political parties ...	54

Part 2. Trade context of services' development in Poland

Wioleta Sobczak, Dawid Olewnicki, Lilianna Jabłońska: Services sector for agriculture and horticulture – development directions	66
Jerzy Paczocha: Development of telecommunication services in the aspect of telecommunication infrastructure and technology development	78
Arkadiusz Kawa: Electronic freight exchange in logistics sector	87
Dawid Olewnicki, Mikołaj Śnieć, Krzysztof Chudecki: Changes on the market of service companies of green areas in the context of wealth increase and the growing interest in ornamental plants in Poland	98
Urszula Bąkowska-Morawska: “Karkonosze” brand as a factor of creating tourism supply chain in the region	109
Jacek Mierzwiński: Sponsorship in sport and recreation as a factor in their development and promotion	116

Part 3. Quality and satisfaction in services

Agnieszka Smalec: The role of communication in managing the satisfaction of a citizen–customer	128
Monika Dobska: Empowerment of clients as the authorizing of feeling more appreciated by patients	139
Janusz Figura: Sources of information about the quality of services in the processes of competition on the logistics market	151
Rafał Maćkowiak: The identification of service quality in the tourism economy in Szczecin city by the Mystery Shopping method	161

Agnieszka Rak: Sports marketing in the creation of brand image	176
Anna Tokarz-Kocik: Organization of motivation process in hospitality enterprises – functional and subjective aspect.....	185

Part 4. New information technologies in services

Anna Stolarczyk: The ICT services impact on the development of traditional postal services market in the domestic market in 2006-2012 – complementarity or substitution?	196
Agnieszka Dejnaka: Social Media Care as a new trends in customer service	206
Bogdan Gregor, Beata Gotwald: Medical services and their communication in the Internet – creating a demand for B2C market	217
Grażyna Rosa, Izabela Ostrowska: The analysis of growth opportunities services provided in the Internet on the basis of current behavior of the young adults segment	227
Joanna Nogieć: Opinions about the use of 2D codes in the information process	237
Beata Tarczydło: The 360 degree marketing communications strategy in developing a service brand image. A case study.....	249

Part 5. Innovations in the management of services

Malgorzata Kurleto: Determinants and driving forces of modern tourist destination management strategies	263
Mateusz Lewandowski: Innovations in cultural institutions' services	278
Mirosława Pluta-Olearnik: Internationalization of higher education services – condition and expectations	288
Barbara Mróz-Gorgoń: The importance of design in creating an image of a service	298
Katarzyna Żugar-Glapiak: Outsourcing as HR function management direction in an organization	307
Malgorzata Okręglicka: Leasing as a financial service on the real estate market in Poland.....	317

Agnieszka Smalec

Uniwersytet Szczeciński

ROLA KOMUNIKACJI W ZARZĄDZANIU SATYSFAKCJĄ KLIENTA-OBYWATELA

Streszczenie: Idea zarządzania satysfakcją klienta-obywatela polega na zwiększeniu jego udziału w procesie kształtowania usług dzięki lepszemu poznaniu jego potrzeb i oczekiwań. Z tego względu wzrasta rola komunikacji między urzędem a klientem. Standardy obsługi klienta są odpowiedzią na jego potrzeby. Istotna jest dbałość o jego zadowolenie. Ma to już częściowe odzwierciedlenie w koncepcjach „New Public Management” czy „Good Governance”, w których klient-obywatel zajmuje centralne miejsce. Celem artykułu jest podkreślenie zmiany roli obywatela w urzędzie z petenta na klienta/partnera i znaczenia w tym zakresie komunikacji. Dzięki dobrej komunikacji urzędy otrzymują informację zwrotną od klientów dotyczącą ich poziomu zadowolenia ze świadczonych usług i pracownicy mogą określić obszary wymagające poprawy. Informacja od klientów powinna być bowiem punktem wyjścia do określania kierunków doskonalenia świadczonych usług.

Słowa kluczowe: klient, komunikacja, urząd, satysfakcja, jakość obsługi.

DOI: 10.15611/pn.2014.355.11

1. Wstęp

Nie ulega wątpliwości, że urzędy mają służyć obywatelom przez swoją dostępność, poufność, wiarygodność i jakość. Społeczeństwo przeszło już z pozycji obywatela-petenta do pozycji obywatela-klienta. Wynika to m.in. ze wzrostu samoświadomości obywatelskiej, poczucia współodpowiedzialności za lokalną wspólnotę, jak i wdrażania koncepcji „New Public Management” (Nowe Zarządzanie Publiczne) czy „Good Governance” (Dobre Zarządzanie/Rządzenie). Celem artykułu jest zatem podkreślenie zmiany roli obywatela w urzędzie z petenta na klienta, czasem partnera, i znaczenia w tym zakresie komunikacji. Zaufanie społeczne wiąże się z pozytywną oceną jakości działań podejmowanych przez urzędy. Budowanie trwałych relacji, opartych na wzajemnym zaufaniu i wspólnych korzyściach, możliwe jest przez udoskonalanie, modyfikowanie i adaptowanie poziomów obsługi do różnych potrzeb rynku. Sprawnie obsłużony mieszkaniec czy przedsiębiorca wyrobi sobie dobrą opinię o funkcjonowaniu urzędu, a dobry wizerunek pomaga w skutecznym

działaniu. Wzrasta zatem znaczenie właściwej komunikacji. Obecnie ważne jest otwarcie urzędników na obywatela: zarówno informowanie go o prowadzonych działaniach, przejrzystość procedur, jak i uzyskiwanie od niego informacji zwrotnej.

2. Istota komunikacji w urzędach

Komunikowanie pochodzi od łacińskich słów: *communicare*, czyli czynić wspólnym, połączyć, naradzać się, *communire* – umacniać, wspierać oraz *communis* (wspólny), co oznacza w sumie dążenie do stanu łączności (wspólnoty) z kimś, wzajemne porozumiewanie się, przekazywanie informacji, umiejętności itp. Według J. Engela, M. Warshawa i T. Kinneara komunikacja to „transakcja między dwoma lub więcej stronami, polegająca na wzajemnym przekazywaniu treści, za pomocą świadomie wybranych symboli o określonym znaczeniu”¹. Obecnie komunikacja marketingowa jest rozumiana jako dialog danego podmiotu z otoczeniem rynkowym, to proces interakcji między podmiotem a jego grupami docelowymi. Wymiana informacji z jednej strony umożliwia podmiotom zrozumienie swoich klientów, a z drugiej – pozwala na osiągnięcie zrozumienia wśród nabywców. Komunikacja w aspekcie semantycznym (znaczeniowym) oznacza proces łączności, wzajemnego informowania się, porozumiewania się różnych podmiotów, jak też wyraża potrzebę pozyskiwania informacji zwrotnej, która może oznaczać zarówno akceptację, jak i negację przekazywanych treści². Komunikacja marketingowa to zatem dwukierunkowy, a czasem nawet wielokierunkowy przepływ informacji. Im silniejsze sprzężenie zwrotne, tym większe prawdopodobieństwo skutecznej komunikacji.

Urzędy wchodzą w liczne interakcje z otoczeniem, środowiskiem, w którym funkcjonują. Związki te są różne w zależności od tego, jaki wpływ poszczególne elementy środowiska wywierają na organizację³. Grupy odbiorców komunikacji w urzędach są bardzo różne, co wymusza dokładne zrozumienie ich potrzeb i dostosowanie do nich działań. Komunikacja skierowana na odbiorców wewnętrznych ma na celu przede wszystkim zwiększenie ich zaangażowania w sprawy regionu, uzyskanie poparcia dla podejmowanych działań, integrację, tworzenie klimatu współdziałania, wykształcenie osobistej odpowiedzialności za podejmowane czynności itp. Istotne są zatem takie działania, jak informowanie, motywowanie i edukowanie. Natomiast głównym celem działań komunikacji zewnętrznej jest pozyskanie nowych osób czy podmiotów, które do tej pory były zlokalizowane poza samym regionem; skupienie się m.in. na inwestorach czy turystach⁴.

¹ Szerzej: J.F. Engel, M.R. Warsaw, T.C. Kinnear, *Promotion Strategy*, Irwin, Chicago 1998.

² J.W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 21.

³ B. Koźuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004, s. 184.

⁴ Szerzej: A. Smalec, *Komunikacja marketingowa jednostek samorządu terytorialnego*, [w:] *Marketing. Ujęcie terytorialne*, red. J. Koszałka, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2010, s. 203–226.

Urzędy powinny tworzyć podstawy do wmontowania w system funkcjonowania swych instytucji „swoistego czujnika marketingowego”, jakim jest badanie potrzeb i oczekiwań różnych grup adresatów⁵, dzięki czemu można je zdiagnozować i dostarczyć informacji pomocnych w ich zaspokojeniu. Nadawcy (urzędy) muszą mieć świadomość, do jakich odbiorców chcą dotrzeć i jakiej oczekują reakcji; muszą umieć odpowiednio kodować za pośrednictwem słów i symboli przekaz tak, aby był łatwo rozkodowany przez odbiorcę; muszą wybrać odpowiedni kanał komunikacji, środek przekazu swojej informacji. Należy podkreślić, że przekaz powinien mieć wartość dla odbiorców, zainteresować ich, zachęcić do jakiegoś działania. Obecnie mieszkańcy, obywatele chcą uczestniczyć w życiu swojej społeczności, mieć wpływ na decyzje podejmowane przez władze, dlatego potrzebują rzetelnej komunikacji. Komunikacja marketingowa pozwala podmiotom (czyli i urzędowi) „powiązać swoje marki z ludźmi, miejscami, innymi markami, doznaniem, uczuciami i rzeczami. Może ona wносить wkład w kapitał marki – osadzając markę w pamięci klientów i kreując jej wizerunek...”⁶. Komunikacja marketingowa pozwala skrócić dystans między odbiorcą a jej nadawcą, czyli między obywatelem a urzędem.

3. Satysfakcja klienta-obywatela w aspekcie nowych koncepcji zarządzania

Urzędy coraz częściej wdrażają nowe koncepcje zarządzania, np. „New Public Management” czy „Good Governance”, odchodząc tym samym od dotychczasowego, biurokratycznego modelu zarządzania. „New Public Management” stanowi próbę zastosowania zasad i modeli zarządzania znanych z działalności gospodarczej w administracji publicznej; administracja jest dostawcą specyficznych usług i część swoich działań może świadczyć na zasadzie konkurencyjności. To orientacja na obywatela jako klienta, który powinien otrzymać usługę najlepszej jakości. Zarządzanie administracją publiczną powinno wykorzystywać standardowe narzędzia zarządzania stosowane w sektorze prywatnym. Kulturę organizacyjną urzędów musi charakteryzować elastyczność, innowacyjność, rozwiązywanie problemów i przedsiębiorczość. Koncepcja zarządzania „Good Governance” zaś oparta jest na założeniu, że administracja jest formą współdziałania różnych podmiotów celem rozwiązania problemów społecznych; istotne jest uczestnictwo (partycypacja), konsensus, równość i włączenie. To orientacja na obywatela jako członka uprawnionego do pełnego uczestnictwa w decyzjach publicznych. Założeniami tej koncepcji jest uczestnictwo, przejrzystość, odpowiedź na potrzeby, równość i ukierunkowanie na osiągnięcie konsensusu, odpowiedzialność, skuteczność i efektywność.

⁵ T. Domański, *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*, [w:] *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 21.

⁶ P. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Rebis, Poznań 2012, s. 510.

Obywatel zmienia zatem status z petenta zdanego na łaskę urzędników na klienta „współproducenta”, którego opinia wpływa na kształtowanie usługi. Urzędnik zaś przyjmuje rolę doradcy klienta, ułatwiającego poruszanie się w różnorodnych przepisach, staje się menedżerem spraw publicznych, który ma osiągać jak najlepsze wyniki, wykorzystując jak najmniejsze środki – zorientowanym na obywatela-klienta i jego potrzeby. W tym podejściu urzędy są zorientowane na obywatela, następuje oddzielenie funkcji strategicznych od funkcji operacyjnych, wykonywanie usług publicznych przekazuje się często konkurującym ze sobą organizacjom spoza administracji⁷. A. Szromnik dodatkowo przedstawił hasła przewodnie, „przykazania”, które powinny być realizowane obecnie przez urzędy nastawione na zarządzanie satysfakcją obywatela⁸:

- klient (interesant) jest najważniejszą osobą; nie ma zatem ważniejszych spraw niż sprawy interesantów,
- pracujemy, aby rozwiązywać problemy społeczności lokalnej,
- angażujemy wszystkie siły i umiejętności celem załatwienia spraw interesantów,
- interesant to człowiek, a nie sprawa,
- naszym celem jest zadowolenie interesanta, gdyż zadowolony klient jest źródłem satysfakcji z pracy i uzasadnia miejsce pracy każdego pracownika urzędu, pośrednio wypłacając mu wynagrodzenie,
- nie ma urzędu bez klientów,
- warunki pracy urzędu powinny być kształtowane przede wszystkim z myślą o klientach,
- interesant ma zawsze rację, a jeśli jej nie ma, to należy tak mu to wyjaśnić, aby był przekonany, że rzeczywiście ją ma.

Urząd obecnie jest postrzegany przez pryzmat działalności na rzecz społeczeństwa i efektywności tych działań. Istotną różnicą między zarządzaniem i administrowaniem jest kwestia kierowania ludźmi. W zarządzaniu nacisk kładzie się na umiejętności menedżera w motywowaniu wykonawców do działań przyczyniających się do osiągnięcia celów organizacji, głównym zaś zadaniem menedżera jest stworzenie odpowiedniego systemu motywowania pracowników i odpowiedniego komunikowania się z nimi. Natomiast w „zwykłym” administrowaniu rola kierownika organizacji sprowadza się do powodowania wykonania określonych zadań przez pracowników, zgodnie z obowiązujących prawodawstwem oraz wewnętrznymi przepisami regulującymi działanie tej administracji⁹.

Satysfakcja klienta-obywatela to stan pozytywnego odbioru usługi, który pośrednio świadczy o akceptacji jakości usługi i warunków, w jakich jest dostarczana.

⁷ Szerzej: A. Smalec, *Rola komunikacji i informacji w administracji samorządowej*, [w:] *Zarządzanie organizacjami naukowymi*, red. K. Rogoziński, A. Panasiuk, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 145, Wydawnictwo UE, Poznań 2010, s. 327–337.

⁸ A. Szromnik, *Marketing terytorialny, Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 95.

⁹ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 19–20.

Nie istnieje prosta zależność między jakością usług a zadowoleniem klienta. Istotny czynnik decydujący o różnicach w odbiorze usługi to percepcja klienta, który ocenia, na jakim poziomie jego oczekiwania zostały spełnione. Z tego względu tak istotna jest komunikacja i związane z nią sprzężenie zwrotne. Urząd musi na bieżąco informować, szczególnie w świetle ustawy o dostępie do informacji publicznej, kształtując tym samym warunki do tworzenia społeczeństwa obywatelskiego. Powinien rozpoznać potrzeby swojego klienta i tak prowadzić działania, aby je zaspokoić. Klienci mają trzy poziomy oczekiwania wobec usługi¹⁰:

- poziom usługi pożądanej, która odzwierciedla pragnienia klientów,
- poziom usługi odpowiedniej, czyli tego, co klient jest w stanie zaakceptować,
- poziom usługi przewidywanej, w której zawiera się to, co klient uważa, że powinien otrzymać.

Każdy z tych poziomów ma odmienne znaczenie i kształtuje się pod wpływem wielu czynników, na przykład poprzez:

- a) niezawodność zgodną z oczekiwaniami,
- b) szybkość reakcji, udzielenia pomocy w zapewnieniu szybkiego wykonania usługi,
- c) pewność jej uzyskania wynikającą z jakości danego podmiotu oraz fachowości i uprzejmości pracowników,
- d) empatię wyrażającą się indywidualnym podejściem do obsługi każdego klienta, chęć udzielenia pomocy, zaangażowanie,
- e) dostęp do usługi, łatwość orientowania się w otoczeniu, czytelność postępowania,
- f) kompetencje: umiejętności, wiedza specjalistyczna, profesjonalizm,
- g) namacalność, dostrzegalną jakość, tj. dążenie do zapewnienia usłudze cech realności w postaci sprzętu, materialnych dowodów dysponowania usługą itp.

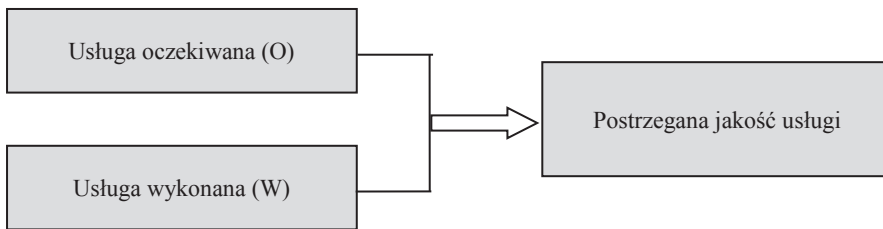
Punktem wyjścia w analizie jakości, np. metodzie SERVQUAL, jest traktowanie jakości jako różnicy między oczekiwaniami i doświadczeniami klientów – rys. 1.

Każdy klient urzędu może zatem znaleźć się w trzech odmiennych sytuacjach:

1. $O > W$ – jakość usług nie satysfakcjonuje klienta, jest on niezadowolony, rozczarowany (negatywna niezgodność),
2. $O = W$ – realizacja usługi uzyskała akceptację (rezultat oczekiwany),
3. $O < W$ – postrzegana jakość jest więcej niż satysfakcjonująca; klient jest zachwycony, oceny wyraża w superlatywach, otrzymał bowiem więcej, niż oczekiwał (pozytywna niezgodność).

Istotnymi czynnikami wpływającymi na satysfakcję klienta-obywatela są jego poprzednie doświadczenia, jak również jego potrzeby osobiste, które można ująć w trójkącie satysfakcji. Oczekiwania klientów urzędów muszą być zatem określone na trzech poziomach: proceduralnym (np. terminy, kolejki, dostępność formularzy, poinformowanie, sposoby kontaktu, elastyczność), merytorycznym (m.in. podstawy

¹⁰ Por. V. Zeithaml, M. Bitner, *Services Marketing*, McGraw Hill, New York 1996.



Rys. 1. Jakość usług w modelu SERVQUAL

Źródło: V. Zeithaml, A. Parasuraman, L. Berry, *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York 1990, s. 17.

prawne, wiedza o usłudze, informacja, profesjonalne doradztwo) oraz psychologicznym (np. potrzeby uznania, sprawiedliwości, szacunku, życzliwości, zrozumienia, empatii). Potrzeby te różnią się w zależności od usługi i klienta. Aby jednak zaprojektować odpowiednią usługę, niezbędne jest zrozumienie tych potrzeb. Na oczekiwania klientów mają wpływ zarówno formalne (np. media, ulotki, materiały informacyjne), jak i nieformalne (przekaz „z ust do ust”, rodzina, znajomi) źródła informacji. Należy podkreślić, że satysfakcja zmienia się w czasie i jest na ogół złożona, stanowiąc mieszankę doświadczeń przed, w trakcie i po czasie jej mierzenia. Zarządzanie satysfakcją klienta to bowiem nie tylko dostosowywanie usług do jego potrzeb i oczekiwań, ale również zarządzanie oczekiwaniami i percepcją klienta.

Jak pokazują badania satysfakcji mieszkańców miast z jakości usług świadczonych przez urzędy miejskie, przeprowadzone w grudniu 2013 roku przez firmę Question Mark Biuro Badań Społecznych na zlecenie Pisma Samorządu Terytorialnego „Wspólnota”¹¹, najbardziej zadowoleni są mieszkańcy dużych miast, choć nie tych największych. Mieszkańcy mogli przyznać urzędowi od 0 do 10 punktów. W ogólnej klasyfikacji na pierwszym miejscu znalazł się Szczecin, ze średnią oceną 7,8 pkt, najsłabiej zaś wypadł Lublin – 4,28 pkt (tab. 1).

Respondenci mieli ustosunkować się do 10 pytań dotyczących: satysfakcji z załatwienia sprawy w urzędzie, czasu poświęconego na załatwienie sprawy, poziomu kompetencji urzędników, poziomu ich zaangażowania, możliwości wcześniejszego ustalenia terminu wizyty, komfortu oferowanego interesantom podczas załatwiania sprawy (np. dostępność dystrybutora z wodą, automatu z kawą), godzin pracy urzędu, nowoczesności budynku, dostępności i jakości strony internetowej oraz szansy, że w rozmowach towarzyskich będą pozytywnie wypowiadać się na temat swojego urzędu. W rankingach dotyczących poszczególnych badanych zagadnień występują czasem duże rozbieżności. Wyniki na cztery z tych pytań zamieszczono na rys. 2.

¹¹ *Urzędy największych miast w oczach mieszkańców*, <http://www.wspolnota.org.pl/rankingi/urzed-przyjazny-mieszkancom/>, 12.01.2014. Ankieterzy przeprowadzali badanie z osobami, które wyszły z urzędu, gdzie załatwiały co najmniej jedną sprawę, w dzień roboczy, w godzinach przedpołudniowych i w okolicy południa, przed budynkiem urzędu miasta. Badaniom poddano urzędy miast wojewódzkich.

Tabela 1. Klasyfikacja generalna miast wojewódzkich

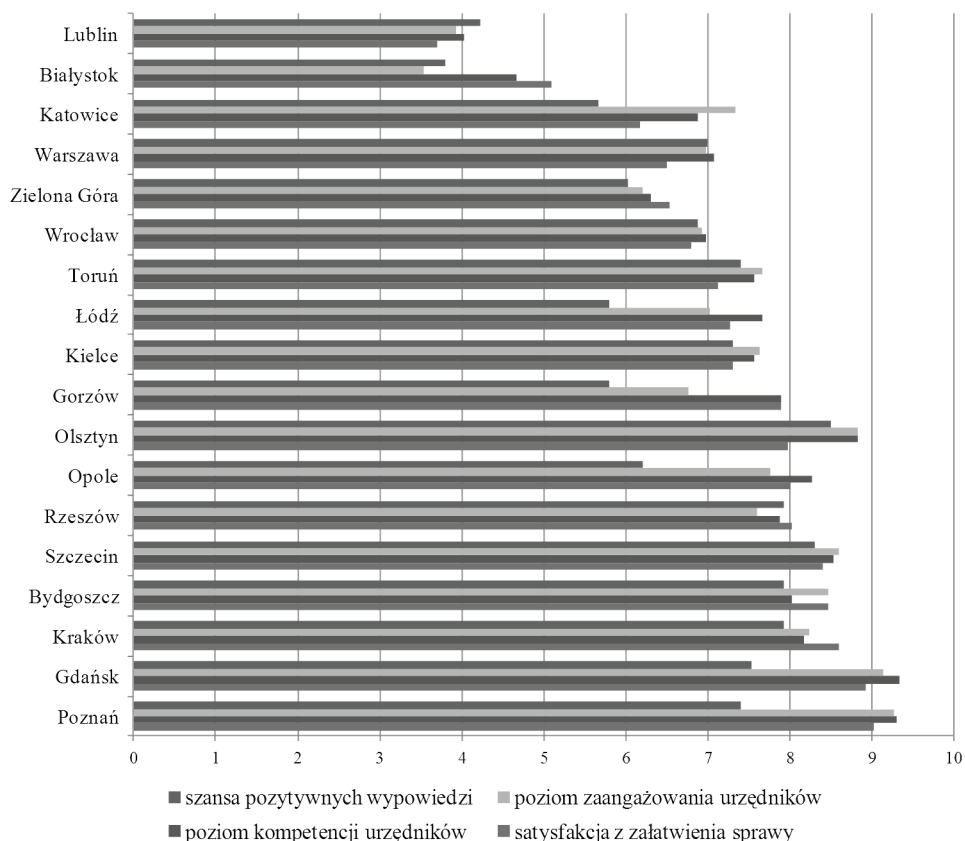
Lp.	Nazwa miasta	Suma uzyskanych punktów
1	Szczecin	2341
2	Poznań	2261
3	Gdańsk	2192
4	Bydgoszcz	2166
5	Kraków	2156
6	Olsztyn	2150
7	Kielce	2073
8	Wrocław	2065
9	Katowice	2034
10	Zielona Góra	1923
11	Toruń	1896
12	Warszawa	1877
13	Rzeszów	1874
14	Opole	1856
15	Gorzów	1810
16	Łódź	1706
17	Białystok	1359
18	Lublin	1285

Uwaga: w przypadku dwóch województw uznano ich dwustoliczność: województwo kujawsko-pomorskie z Bydgoszczą i Toruniem oraz lubuskie z Zieloną Górą i Gorzowem Wielkopolskim

Źródło: *Urzędy największych miast w oczach mieszkańców*, <http://www.wspolnota.org.pl/rankingi/urząd-przyjazny-mieszkancom/>, 12.01.2014.

Jak można zauważyć, w przypadku poszczególnych aspektów średnie ocen w urzędach rozkładają się od 3,7 do 9,33. To stosunkowo duża rozbieżność. Wpływ na to mają różne czynniki, np. czasem mieszkańcy mogli być za bardzo surowi, czasem nie do końca zorientowani, bądź na ich ocenę wpłynęły inne potrzeby. Z pewnością urzędy muszą mieć świadomość różnych ocen mieszkańców, dlatego powinny poznać ich potrzeby i oczekiwania, aby jak najlepiej im sprostać.

Należy podkreślić, że coraz więcej urzędów prowadzi we własnym zakresie badania swoich klientów, przede wszystkim mieszkańców, po to, aby lepiej się z nimi komunikować i dostarczać usługę wyższej jakości. Badanie poziomu zadowolenia powinno być motorem zmian na lepsze, umożliwiać skupienie się na kliencie i jego oczekiwaniach, wpływać na skuteczność działania, polepszać zrozumienie kluczowych dla satysfakcji czynników. Pomiar poziomu zadowolenia klienta to część bardziej złożonego procesu komunikacji, pozyskiwania informacji i wprowadzania zmian na lepsze. Dobra informacja przekazana w zrozumiały sposób na temat oczekiwanej przez klienta usługi przyczynia się do uzyskania satysfakcji z tej usługi.



Rys. 2. Średnie ocen z poszczególnych badanych aspektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Urzędy największych miast w oczach mieszkańców*, <http://www.wspolnota.org.pl/rankingi/urzad-przyjazny-mieszkancom/>, 12.01.2014.

Warto podkreślić, że zarządzanie satysfakcją klienta-obywatela to proces ciągły. Skuteczna komunikacja jest zaś kluczowym krokiem w procesie gwarantowania, że pomiary satysfakcji klientów odgrywają istotną i aktywną rolę w doskonaleniu usług.

4. Zakończenie

Należy pamiętać o tym, że niezadowolony klient zniechęci do skorzystania z usługi aż dziewięć kolejnych osób, wpływając w ten sposób na tworzenie negatywnego wizerunku urzędu, zadowolony zaś przekaze pozytywną opinię tylko co najmniej trzem innym osobom. Warto zatem poprzez odpowiednią komunikację zarządzać satysfakcją klienta, gdyż wpływa to na uzyskanie/odzyskanie zaufania społecznego,

poprawę wizerunku administracji, pozwala dostrzec sprawy przez pryzmat obywatela-klienta czy wprowadzać nowe rozwiązania w odniesieniu do zmieniających się oczekiwań klientów. Można by stwierdzić, że klient urzędu jest na niego skazany, czyli może nie mieć znaczenia jego satysfakcja. Obecnie pojawiają się już usługi, np. rozliczenie podatku związane z meldunkiem czy sprawy paszportowe, gdzie to właśnie klient wybiera urząd, a wybierze taki, z którym ma dobre skojarzenia. W przypadku zaś klienta, jakim jest potencjalny inwestor, to dobry wizerunek urzędu, dobra komunikacja, właściwe podejście pracowników może mieć istotny wpływ na to, czy taki przedsiębiorca zainwestuje na terenie danej gminy. Kreowanie zatem wizerunku przyjaznego urzędu dla różnorodnych odbiorców ma kluczowe znaczenie.

Zarządzanie satysfakcją klienta jest metodą wykorzystującą informację zwrotną od klientów do wprowadzania rzeczywistej zmiany w działalności urzędu. Pozwala na zdefiniowanie lub ponowne określenie celów i założeń strategicznych w zakresie usług publicznych oraz umożliwia redukcję kosztów i poprawę efektywności w świadczeniu usług. Bez dobrej komunikacji zarządzanie to nie przyniesie jednak pozytywnych efektów. Dzięki komunikacji i sprzężeniu zwrotnemu obywatel-klienci będą bardziej zadowoleni, będą wyrażali większą aprobatę wobec działań urzędu, będą darzyli pracowników większym zaufaniem, co wpłynie na pozytywny wizerunek całego urzędu. Sukces urzędu bowiem to sukces obywateli.

Literatura

- Domański T., *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*, [w:] *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Engel J.F., Warshaw M.R., Kinnear T.C., *Promotion Strategy*, Irwin, Chicago 1998.
- Kotler P., Keller K.L., *Marketing*, Rebis, Poznań 2012.
- Kozuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004.
- Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Smalec A., *Komunikacja marketingowa jednostek samorządu terytorialnego*, [w:] *Marketing. Ujęcie terytorialne*, red. J. Koszałka, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2010.
- Smalec A., *Rola komunikacji i informacji w administracji samorządowej*, [w:] *Zarządzanie organizacjami naukowymi*, red. K. Rogoziński, A. Panasiuk, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 145, Wydawnictwo UE, Poznań 2010.
- Szromnik A., *Marketing terytorialny, Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Urzędy największych miast w oczach mieszkańców*, <http://www.wspolnota.org.pl/rankingi/urzed-przyjazny-mieszkancom/>.
- Wiktor J.W., *Komunikacja marketingowa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Zeithaml V., Bitner M., *Services Marketing*, McGraw Hill, New York 1996.
- Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L., *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York 1990.

THE ROLE OF COMMUNICATION IN MANAGING THE SATISFACTION OF A CITIZEN–CUSTOMER

Summary: The idea of citizen–customer satisfaction management is to increase their participation in the process of shaping services by better understanding of their needs and expectations. Hence, the role of communication between the office and the customer increases. Customer service standards are the answer to their needs. The care of their satisfaction is important. It has been partially reflected in the concepts of “New Public Management” and “Good Governance”, which place the citizen–customer in a central place. The purpose of the paper is to highlight changes in the role of the citizen in the office from the petitioner towards customer/partner and the importance of communication in this field. Due to good communication offices receive feedback from customers regarding their level of satisfaction with the services so the staff can identify areas for improvement. Information from customers should be the starting point for determining the directions of improvement of the services provided.

Keywords: customer, communication, office, satisfaction, service quality.