



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-31

Wojciech Trzebiński\*

## UWARUNKOWANIA POSTAW KLIENTÓW WOBEC USŁUGI – PODEJŚCIE ORGANIZACJI A KLIENTOCENTRYCZNOŚĆ

### STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono propozycję klasyfikacji uwarunkowań postaw klientów wobec usługi (w szczególności spostrzegania jakości) możliwych do analizy przez organizację z punktu widzenia jej klientocentryczności. Wyróżniono trzy grupy uwarunkowań: (1) związane bezpośrednio z działaniem organizacji, (2) związane zarówno z klientem, jak i organizacją, (3) związane bezpośrednio z klientem. Scharakteryzowano cechy indywidualne klientów jako grupę uwarunkowań spostrzegania jakości pod kątem możliwości wykorzystania przez organizację oraz związku z klientocentrycznością.

**Słowa kluczowe:** klientocentryczność organizacji, orientacja na klienta, jakość postrzegana usługi, cechy indywidualne

### Wprowadzenie

Termin „klientocentryczność” jest powszechnie używany w praktyce gospodarczej i w odróżnieniu od wywodzącego się z zarządzania jakością pojęcia „orientacja na klienta” (por. Juran, Godfrey, 1998, s. 146) wywodzi się raczej z koncepcji orientacji rynkowej (Lamberti, 2013, s. 597). Według Shah i in. (2006, s. 115) podejście klientocentryczne organizacji polega m.in. na: oparciu wszystkich decyzji na służeńiu klientowi, koncentracji na budowaniu relacji, oparciu struktury organizacyjnej na segmentach klientów oraz traktowaniu wiedzy o kliencie jako wartościowego zasobu organizacji.

\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, adres e-mail: wtrzebi@sgh.waw.pl.

Biorąc pod uwagę ostatni z wymienionych wyżej elementów, można spodziewać się, że jednym z czynników klientocentryczności, który – jak się wydaje – nie został jeszcze opracowany w literaturze przedmiotu, jest sposób analizy postaw klientów przez organizację, a dokładniej – dobór analizowanej grupy uwarunkowań tych postaw. Celem niniejszej pracy jest zaproponowanie podziału (klasyfikacji) uwarunkowań spostrzegania jakości usługi<sup>1</sup> wykorzystywanych przez organizację z punktu widzenia poziomu jej klientocentryczności, ze szczególnym uwzględnieniem cech indywidualnych klientów. Artykuł oparty jest na wynikach badań dotyczących postaw klientów (w tym badań własnych) oraz materiałach z zakresu praktyki gospodarczej.

## **1. Propozycja klasyfikacji uwarunkowań spostrzegania jakości usługi możliwych do wykorzystania przez organizację z punktu widzenia klientocentryczności**

Analizując cechę klientocentryczności, którą jest wykorzystywanie wiedzy o kliencie, można zaproponować następujący podział rodzajów uwarunkowań spostrzegania jakości usługi, którymi mogą posługiwać się organizacje (tabela 1).

1. Uwarunkowania związane bezpośrednio z działaniem organizacji – czynniki określone przez zasoby organizacji, procesy zachodzące wewnątrz organizacji oraz wyniki tych procesów, w tym cechy usługi dostarczanej przez organizację. Do tej grupy można zaliczyć faktyczne wykonanie usługi (wyniki empirycznie zob. np. Wheatley, Chiu, 1977, s. 182–184; Mitra, Golder, 2006, s. 236, 242). Wydaje się, że interpretacja informacji zwrotnej od klientów za pomocą tej grupy uwarunkowań jest łatwo dostępna dla organizacji, ponieważ dysponuje ona wiedzą na temat swoich zasobów, procesów i ich wyników. Wnioski z analizy tej grupy uwarunkowań prowadzić mogą organizację do modyfikacji zasobów i procesów. Wykorzystanie omawianej grupy uwarunkowań wydaje się w niskim stopniu związane z klientocentrycznością w tym sensie, że zarówno analiza postaw klientów, jak i wynikające z niej działania ulepszające koncentrują się na wnętrzu organizacji.

---

<sup>1</sup> Jakość postrzegana jest formą oceny usługi, stanowiącą agregat szczegółowych ocen właściwości usługi (por. np. Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988, s. 24–28), co czyni postrzeganą jakość przydatną dla organizacji w procesie zbierania informacji zwrotnej klientów w celu identyfikacji obszarów do poprawy. Z tego względu niniejszy artykuł koncentruje się na tej właśnie formie oceny usługi.

Tabela 1. Propozycja podziału (klasyfikacji) uwarunkowań spostrzegania jakości usługi możliwych do wykorzystania przez organizację – z punktu widzenia klientocentryczności

Wyszczególnienie	Uwarunkowania związane bezpośrednio z działaniem organizacji	Uwarunkowania związane zarówno z klientem, jak i organizacją	Uwarunkowania związane bezpośrednio z klientem
Rodzaje uwarunkowań	Faktyczne wykonanie usługi	Oczekiwania klienta wobec organizacji lub usługi	Cechy indywidualne klienta
Zakres analizy i wykorzystania w organizacji	Dostosowanie parametrów wykonania usługi	Komunikacja z klientami, informowanie o usłudze, kształtowanie obietnicy marki	Działania odpowiadające cechom indywidualnym lub typom osobowym klientów
Potencjalny związek z klientocentrycznością organizacji	Niski: działania koncentrują się na wewnętrznych procesach i ich wynikach	Średni: działania dotyczą bezpośrednio klientów	Wysoki: organizacja oddziałuje na człowieka i jego dobrostan

Źródło: opracowanie własne.

2. Uwarunkowania związane zarówno z klientem, jak i organizacją – oczekiwania klientów wobec usługi, rozważane w klasycznym modelu dyskonfirmacji oczekiwań (Parasuraman i in., 1988, s. 16, 17–19). Są one formowane wobec konkretnego typu usługi, stąd interpretacja informacji zwrotnej klientów w kategoriach ich oczekiwań prowadzi organizację zarówno do analizy perspektywy klienta, jak i swojej usługi. Podejmowane na tej podstawie działania obejmować więc mogą komunikację z klientami w celu kształtowania ich oczekiwań (por. model luk jakości – Parasuraman, Berry, Zeithaml, 1991, s. 337–338). W tym sensie posługiwanie się kategorią oczekiwań klientów przez organizację można by uznać za przejaw wyższego poziomu jej klientocentryczności.
3. Uwarunkowania związane bezpośrednio z klientem – czynniki odwołujące się do cech indywidualnych klienta. Wykorzystanie kategorii cech indywidualnych prowadzić może organizację do interpretacji i działań skoncentrowanych na kliencie w tym sensie, że byłyby one oparte na czynnikach zdefiniowanych na podstawie właściwości klientów, a nie usługi świadczonej przez organizację. Z tego względu związek z klientocentrycznością tej grupy uwarunkowań spostrzegania jakości należałoby uznać za najwyższy.

## 2. Charakterystyka cech indywidualnych w ramach zaproponowanego podziału (klasyfikacji) uwarunkowań spostrzegania jakości

Pomiar cech indywidualnych klientów wydaje się znacząco trudniejszy niż uzyskanie informacji o postawach wobec organizacji, dlatego omawiana grupa czynników wydaje się mieć w chwili obecnej raczej marginalne znaczenie w praktyce gospodarczej. O ile badania satysfakcji klientów wydają się coraz bardziej rozpowszechnione również na rynku polskim (a zatem uczestnictwo w nich staje się dla klientów czymś naturalnym), o tyle ankiety dotyczące cech indywidualnych klientów można uznać za formę niemiernie rzadką. Przykładem z rynku polskiego może być test „osobowości finansowej” na stronie internetowej ING Życie<sup>2</sup>. Należy zwrócić uwagę, że pytania o cechy indywidualne mogą być odbierane jako niestosowne i niedyskretne. Możliwością uniknięcia tego ryzyka są algorytmy automatycznie klasyfikujące profil osobowy klienta<sup>3</sup>. Osobną kwestią jest wykorzystanie danych osobowych klientów przy ich profilowaniu<sup>4</sup> oraz kwestie etyczne z tym związane.

Większość badań empirycznych na temat związków postaw klientów wobec produktów i usług (w tym spostrzegania ich jakości) z cechami indywidualnymi klientów oparta jest na rozumieniu cech jako ogólnych dyspozycji człowieka, tzn. bez określania szczególnego kontekstu sytuacyjnego funkcjonowania klienta. W badaniach korzystano z tzw. pięcioczynnikowego modelu osobowości (opis modelu zob. np. Zawadzki, Strelau, Szczepaniak, Śliwińska, 2010, s. 11–26), wykazując m.in. negatywny związek postaw klientów z neurotycznością (np. Mooradian, Olver, 1994, s. 597–598; Haq, Ramay, Rehman, Jam, 2010, s. 42). Jednak wiele koncepcji opisujących funkcjonowanie człowieka wskazuje na rolę kontekstu sytuacyjnego, tzn. oprócz ogólnych dyspozycji istnieją wzorce funkcjonowania charakterystyczne dla określonych kategorii sytuacji (McAdams, 1995, s. 379; Cervone, 2004, s. 189, 192; Mischel, Shoda, 1995, s. 248). Wskazuje się, że w badaniach konsumentów należy

<sup>2</sup> Przeznaczona dla tego testu witryna internetowa <http://www.osobowoscfinansowa.pl> jest już nieaktywna. Przykładami zagranicznych testów „osobowości finansowej” są: test udostępniony przez Salem Five (<https://www.salemfive.com/personal/investments/what-is-your-financial-personality>, dostęp: 15.06.2016) oraz test udostępniony przez Barclays (<https://www.investmentphilosophy.com/fpa/take-the-test>, dostęp: 15.06.2016).

<sup>3</sup> Przykładem może być narzędzie dla centrów obsługi telefonicznej, oferowane przez firmę Mattersight, <http://www.mattersight.com/products/predictive-behavioral-routing> (dostęp 12.08.2015).

<sup>4</sup> Por. Rekomendacja CM/Rec (2010) 13 Komitetu Ministrów państw członkowskich w sprawie ochrony osób w związku z automatycznym przetwarzaniem danych osobowych podczas tworzenia profili, <http://www.giodo.gov.pl> (dostęp 18.08.2015).

opisywać cechy klientów, uwzględniając kontekst konsumpcji (Baumgartner, 2007, s. 216). Model cech indywidualnych klientów uwzględniający kontekst usługi (na przykładzie usługi edukacyjnej) został opracowany przez Doroszewicza i Trzebińskiego (praca w druku), a następnie użyty do analizy uwarunkowania spostrzegania jakości. Można więc stwierdzić, że wykorzystanie cech indywidualnych w analizie uwarunkowań postaw klientów może pozwolić organizacji na analizę klienta zarówno „samego w sobie” (tzn. w odniesieniu do jego cech traktowanych jako ogólne dyspozycje), jak i uwzględniając kontekst świadczenia swojej usługi.

Można rozważać dwa podejścia do analizy i wykorzystania informacji dotyczących indywidualnych uwarunkowań spostrzegania jakości:

1. Podejście oparte na cechach indywidualnych klientów – polegałoby ono na analizie mechanizmów wpływu cech indywidualnych na spostrzeganie jakości usługi. W przypadku neurotyczności wskazanej powyżej jako determinanta negatywnie oddziałująca na spostrzeganie jakości – na podstawie wiedzy dotyczącej neurotyczności oraz roli emocji – można wyróżnić następujące możliwe mechanizmy (omówienie zob.: Trzebiński, 2015, s. 28–29): (a) negatywne emocje i nastrój podczas wyrażania oceny usługi; (b) zapamiętywanie negatywnych faktów związanych z usługą w konsekwencji negatywnych emocji podczas odbioru usługi; (c) tendencja do formowania niższych ocen poznawczych; (d) prowokowanie negatywnych doświadczeń związanych z usługą poprzez negatywne emocje. Należy zauważyć, że analiza poszczególnych mechanizmów prowadzić może organizację do różnych działań ulepszających, np. dla mechanizmu (d) adekwatna mogłaby być identyfikacja i minimalizacja negatywnych reakcji klienta podczas obsługi, natomiast dla mechanizmu (b) – raczej zwrócenie uwagi klienta na pozytywne aspekty usługi;
2. Podejście oparte na typach osobowych klientów – polegałoby ono na identyfikacji typów klientów charakteryzujących się określonym profilem cech osobowych, a różniących się spostrzeganiem jakości usługi i potraktowaniu tych typów jak segmentów klientów, którym oferowany byłby przeznaczony specjalnie dla nich sposób świadczenia usługi. Na przykładzie usługi edukacyjnej (Doroszewicz, Trzebiński, w druku) wyróżniono następujące typy osobowe (studenci traktowani byli jako klienci uczelni): (a) zaangażowani nerwowi; (b) zaangażowani zrównoważeni; (c) niezaangażowani. Analiza typów osobowych prowadzić może organizację (tu: uczelnię) do sprofilowanych działań, np. dla typu (a) – zapewnienie poczucia bezpieczeństwa oraz minimalizacja niepokoju o wyniki akademickie i rozwój kariery.

Pojęcie klientocentryczności, odwołujące się m.in. do relacji klienta z organizacją, wydaje się blisko związane z koncepcjami postulującymi kompleksowe oddziaływanie organizacji na swoich klientów, jak np. tzw. marketing 3.0, według którego firmy nie tylko wpływają na satysfakcję klientów, ale także – w coraz większym stopniu – na „spełnienie” klientów jako ludzi posiadających „rozum, serce i duszę” (Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2010, s. 12, 18, 52). W wielu badaniach empirycznych wykazano związki cech indywidualnych z poziomem dobrostanu psychicznego człowieka, np. neurotyczność wykazała negatywną, ekstrawersja zaś – pozytywną korelację z odczuwanym poziomem szczęścia (przegląd literatury zob. Carr, 2009, s. 37). Z drugiej strony pozytywne stany psychiczne wykazują dodatni związek z postawami klientów wobec konkretnej usługi (np. Wang, Chen, 2012, s. 150–151, 153), czy – ogólnie – produktów i usług dostarczanych przez firmy (Ganglmair-Wooliscroft, Lawson, 2012, s. 151, 154, 161). Powyższe zależności mogą prowadzić do przypuszczenia, że wykorzystywanie przez organizację wiedzy o cechach indywidualnych klientów jako determinanty ich postaw, w tym spostrzegania jakości usługi, będzie miało coraz bardziej znaczącą rolę w warunkach wzrastającego znaczenia kompleksowego oddziaływania organizacji na klientów.

### 3. Ograniczenia rozważań i możliwe kierunki dalszych badań

Zaproponowany podział uwarunkowań spostrzegania jakości usługi nie jest wyczerpujący i może nie pokrywać wszystkich rodzajów uwarunkowań. W szczególności dyskusyjne jest w powyższej klasyfikacji miejsce takich uwarunkowań, jak potrzeby klienta, ponieważ mogą być one związane z działaniem konkretnej organizacji czy usługi, jak również wynikać z cech czy sytuacji życiowej klienta, bez związku z organizacją czy usługą. Wydaje się jednak, że przedstawiona propozycja podziału uwarunkowań spostrzegania jakości może pomóc w analizie klientocentryczności organizacji. Dalsze badania nad tym zagadnieniem dotyczyć powinny m.in.: (1) związku poziomu klientocentryczności organizacji z analizowanymi przez nią grupami uwarunkowań spostrzegania jakości; (2) zbudowania modeli umożliwiających porównanie zdolności predykcyjnej poszczególnych grup uwarunkowań spostrzegania jakości; (3) rozszerzenia powyższych tematów badawczych na inne rodzaje dokonywanych przez klientów ocen usługi (np. satysfakcja, lojalność, spostrzeganie wartości, doświadczenie). Wyniki badań w określonym wyżej zakresie mogą dostarczyć organizacjom wskazówek praktycznych dotyczących wyboru analizowanych grup uwarunkowań ocen klientów dotyczących dostarczanej im usługi.

## Podsumowanie

Możliwe do analizy przez organizacje uwarunkowania spostrzegania jakości usługi można podzielić na trzy grupy różniące się – jak się wydaje – związkiem z klientocentrycznością organizacji: (1) uwarunkowania związane bezpośrednio z działaniem organizacji (jak faktyczne wykonanie usługi – niski związek z klientocentrycznością); (2) uwarunkowania związane zarówno z klientem, jak i organizacją (jak oczekiwania klientów wobec organizacji lub usługi – średni związek); (3) uwarunkowania związane bezpośrednio z klientem (jak cechy indywidualne klientów – wysoki związek). Ta ostatnia grupa uwarunkowań może wymagać większego wysiłku organizacji przy pomiarze, co stanowi barierę w jej stosowaniu. Wiedzę o indywidualnych uwarunkowaniach spostrzegania jakości można wykorzystać, analizując mechanizmy wpływu cech klientów na postrzeganie usługi lub analizując zróżnicowanie postrzegania usługi pomiędzy typami osobowymi klientów. Wydaje się, że w warunkach, gdy organizacje w coraz większym stopniu nastawione są na oddziaływanie na klienta jako na człowieka, a nie tylko jako na odbiorcę swoich usług, wykorzystywanie wiedzy na temat indywidualnych uwarunkowań postaw klientów wobec usługi będzie mieć coraz większe znaczenie.

## Literatura

- Baumgartner, H. (2002). Toward a Personology of the Consumer. *Journal of Consumer Research*, 29, 286–292.
- Carr, A. (2009). *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i ludzkich siłach*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i Spółka.
- Cervone, D. (2004). The Architecture of Personality. *Psychological Review*, 111, 1, 183–204.
- Doroszewicz, S., Trzebiński, W. (w druku). Individual determinants of university students' attitudes towards the functional quality of educational service – as the example of bachelor level students of the Warsaw School of Economics. *Journal of Management and Financial Sciences*.
- Ganglmair-Wooliscroft, A., Lawson, R. (2012). Subjective Wellbeing and its Influence on Consumer Sentiment Towards Marketing: A New Zealand Example. *Journal of Happiness Studies*, 13, 1, 149–166.
- Haq, I.U., Ramay, M.I., Rehman, M.A.U., Jam, F.A. (2010). Big Five Personality and Perceived Customer Relationship Management. *Research Journal of International Studies*, 15, August, 37–45.

- Judeh, M. (2012). Selected Personality Traits and Intent to Leave: A Field Study in Insurance Corporation. *International Business Research*, 5, 5, 88–93.
- Juran, J.M., Godfrey, B. (1998). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, Ph., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. Warszawa: MT Biznes.
- Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 21, 7, 588–612.
- McAdams, D. (1995). What Do We Know When We Know a Person? *Journal of Personality*, 63, 3, 365–396.
- Mischel, W., Shoda, Y. (1995). A Cognitive-Affective System Theory of Personality: Reconceptualizing Situations, Dispositions, Dynamics, and Invariance in Personality Structure. *Psychological Review*, 102, 2, 246–268.
- Mooradian, T.A., Olver, J.M. (1994). Neuroticism, Affect and Postpurchase Processes. *Advances in Consumer Research*, 21, 595–600.
- Mitra, D., Golder, P.N. (2006). How Does Objective Quality Affect Perceived Quality? Short-Term Effects, Long-Term Effects, and Asymmetries. *Marketing Science*, 25, 3, 230–247.
- Parasuraman, A., Berry, L.L., Zeithaml, V.A. (1991). Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Model. *Human Resources Management*, 30, 3, 336–364.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 1, 12–40.
- Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R., Day, G.S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9, 2, 113–124.
- Tan, H.H., Foo, M.D., Kwek, M.H. (2004). The Effects of Customer Personality Traits on the Display of Positive Emotions. *Academy of Management Journal*, 47, 2, 287–296.
- Trzebiński, W. (2015). Customer Attitudes towards the Functional Service Quality and Neuroticism – based on an Example of Educational Service. *International Academic Research Journal of Business and Management*, 4, 3, 21–37.
- Wang, X., Chen, Y. (2012). Buying an Automobile in China: How Customer Satisfaction is Linked to Perceived Subjective Well-Being. *Social Behavior and Personality*, 40, 1, 147–156.
- Wheatley, J.J., Chiu, J.S.Y. (1977). The Effects of Price, Store Image, and Product and Respondent Characteristics on Perceptions of Quality. *Journal of Marketing Research*, XIV, 181–186.
- Zawadzki, B., Strelau, J., Szczepaniak, P., Śliwińska, M. (2010). *Inwentarz Osobowości NEO-FFI Paula T. Costy Jr. i Roberta R. McCrae*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.



## DETERMINANTS OF CUSTOMER ATTITUDES TOWARDS THE SERVICE – ORGANIZATIONS' APPROACH AND THE CUSTOMER-CENTRICITY

### Abstract

In the paper it is presented the proposal of the classification of determinants of customer attitudes towards the service (perceived quality), possible to analyze by organization – from the perspective of customer-centricity. Three groups of determinants have been distinguished: (1) determinants directly connected with the operation of organization, (2) determinants connected both with the customer and organization, (3) determinants connected directly with the customer. Customer individual traits have been characterized, as a group of service quality perception determinants, in terms of possibility of utilization by the organizations and the connection with customer-centricity.

*Translated by Wojciech Trzebiński*

**Keywords:** organization customer-centricity, customer focus, perceived service quality, individual traits

**JEL Codes:** M10, M19, M30, M39