



**Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae**  
Rok 16, Nr 2/2012  
Wydział Zarządzania i Administracji  
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

**Zarządzanie i finanse**

**Lech Niezurawski, Krzysztof Śmiatacz<sup>1</sup>**

## **SYSTEM ZARZĄDZANIA SATYSFAKCJĄ KLIENTA NA PRZYKŁADZIE RYNKU TELEFONII KOMÓRKOWEJ**

### **Wprowadzenie**

W Polsce od kilkunastu lat można zaobserwować zwiększone zainteresowanie zagadnieniem satysfakcji klienta. Wynika to nie tylko z działań częściowo wymuszanych przez standardy jakości ISO, lecz z coraz powszechniejszej świadomości producentów i usługodawców, że klient jest jedynym i najważniejszym gwarantem ich istnienia i rozwoju. Świadomość tę stymuluje dodatkowo sytuacja na polskim rynku, który coraz bardziej upodabnia się do rynków krajów wysoko rozwiniętych, cechujących się silną konkurencją, ograniczoną pojemnością po stronie popytu, mnogością ofert substytucyjnych uzupełnianych dobrami komplementarnymi oraz – co chyba najważniejsze – coraz wyższymi wymaganiami klientów. Na takich rynkach typowe instrumenty gry rynkowej, jak cena i jakość, bez dodatkowego wsparcia odpowiednimi relacjami z klientem, odgrywają coraz mniejszą rolę.

### **1. Satysfakcja klienta – krótka charakterystyka zagadnienia**

Za jednego z prekursorów zagadnień dotyczących satysfakcji klienta można uznać Theodora C. Levitta, który w 1960 r. napisał artykuł *Marketing Myopia*, w późniejszym czasie w rozszerzonej wersji opublikowany w książce *The Marketing Imagination*. Autor parafrazował w niej znaną każdemu biznesmenowi formułę „klient nasz pan”, pisząc, iż „przemysł żyje na rzecz procesu zadowalania klienta, a nie procesu produkcji dóbr”<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Dr hab. Lech Niezurawski, profesor UMK, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, dr Krzysztof Śmiatacz, adiunkt, Uniwersytet Techniczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy.

<sup>2</sup> R. Shaw, *Nowe spojrzenie na marketing*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2001, s. 58.

W literaturze występuje wiele definicji terminu satysfakcja<sup>3</sup>. Dla potrzeb pracy przyjęto, że satysfakcja to „pozytywne lub negatywne odczucie klienta w związku z wartością, którą otrzymał jako rezultat skorzystania z określonej oferty produktowej w specyficznej sytuacji. Odczucie to może być bezpośrednią reakcją na korzystanie z produktu lub całkowitą reakcją na serię doświadczonych sytuacji”<sup>4</sup>.

W świetle powyższej definicji, jest to pojęcie stosunkowo złożone, ponieważ wiąże się z subiektywną kalkulacją wartości, jakich poszukuje klient w procesie konsumpcji towarów<sup>5</sup>, dokonywaną zazwyczaj po zakupie, w kontekście zdarzeń powiązanych z zaspokajaniem potrzeby. Zadowolenie może być swoistą „sumą” odczuć dotyczącą wielu doświadczeń zakupowych. Zadowolony konsument chętniej wydaje pieniądze i jest bardziej skłonny do powtarzalności zakupów. Rosnąca częstotliwość tychże w jednej firmie może przekształcić nabywcę w klienta lojalnego, czyli cennego<sup>6</sup> partnera dla każdej firmy działającej w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu.

## 2. Charakterystyka systemu zarządzania satysfakcją klienta na przykładzie telefonii komórkowej w Polsce

Poglądy przedstawione w artykule pt. *Co-opting Customer Competence* przez C.K. Prahalad i V. Ramaswamy’ego<sup>7</sup>, jednoznacznie świadczą o tym, że współczesna pozycja klienta wobec firmy zdecydowanie się zmieniła. Obecnie obowiązującą koncepcją marketingu jest uwzględniający powyższe marketing relacji, który wymaga, aby firmy, poznawszy mechanizm podejmowania decyzji przez konsumentów, odpowiednio sterowały ich postępowaniem i dążyły do wykreowania oraz wzmocnienia długookresowych związków<sup>8</sup>.

Taki sposób postępowania można określić jako *zarządzanie satysfakcją klienta*. Jest to oczywiście pewne uproszczenie określenia działań zmierzających do opracowania sposobu wpływania na postrzeganie przez klienta firmy, jej oferty, na jego stan emocjonalny, a także poczucie spełnienia związane z zaspokojeniem potrzeby.

H. Bieniok wskazuje, że zarządzanie daje wskazówki, w jaki sposób za pomocą różnych instrumentów planistycznych, organizatorskich, inspiratorskich i kontrolnych skłaniać podwładnych do wykonywania woli kierującego, skierowanej na produktywność wszystkich zasobów firmy<sup>9</sup>. Biorąc to pod uwagę, można zdefi-

<sup>3</sup> W tekście terminy *satysfakcja* i *zadowolenie* traktuje się jako synonimy.

<sup>4</sup> *Marketingowe testowanie produktów*, (red.) S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer, PWE, Warszawa 2000, s. 289.

<sup>5</sup> Pod pojęciem *towar* rozumie się produkt i/lub usługę przeznaczoną na sprzedaż.

<sup>6</sup> Stwierdzono, że jeżeli lojalność klientów zwiększy się o 5%, to może przynieść wzrost dochodu od 25 do 85% w zależności od gałęzi przemysłu. N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 38.

<sup>7</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, January-February 2000.

<sup>8</sup> E. Frąckiewicz, E. Rudawska, *Analiza informacji o klientach jako podstawa procesu zarządzania relacjami z klientem*, „Marketing i Rynek”, 2005, nr 7, s. 22.

<sup>9</sup> *Metody sprawnego zarządzania*, (red.) H. Bieniok, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2001, s. 5.

niować *zarządzanie satysfakcją klienta* jako system wzajemnie powiązanych i spójnych działań, których celem jest wpływanie firmy na pozytywne postrzeganie jej oferty przez klientów.

Opierając się na takim rozumieniu rzeczy, na rysunku 1 zaprezentowano najważniejsze działania, które kolejno realizowane, pozwalają wykorzystać wiedzę zdobytą w trakcie badań zadowolenia klientów, tak żeby decyzje podejmowane przez decydentów miały wpływ na bardziej pozytywne postrzeganie oferty przez klientów indywidualnych. Działania zostaną omówione na przykładzie rynku telefonii komórkowej.

W skład systemu zarządzania satysfakcją klienta wchodzi kolejno następujące czynności:

1. Badania satysfakcji klientów obejmujące:
  - a) identyfikację kryteriów satysfakcji,
  - b) hierarchizację kryteriów satysfakcji,
  - c) pomiar zadowolenia klientów z oferty.
2. Transfer wyników badań i wniosków do Centrów Satysfakcji Klienta (CSK).
3. Projektowanie zmian ulepszających ofertę i usprawniających obsługę.
4. Dokonywanie niezbędnych zmian w ofercie i obsłudze w celu podniesienia poziomu zadowolenia klientów.
5. Wprowadzenie na rynek oferty i wdrażanie do praktyki skutecznych sposobów obsługi klienta.

### **Badania satysfakcji klientów**

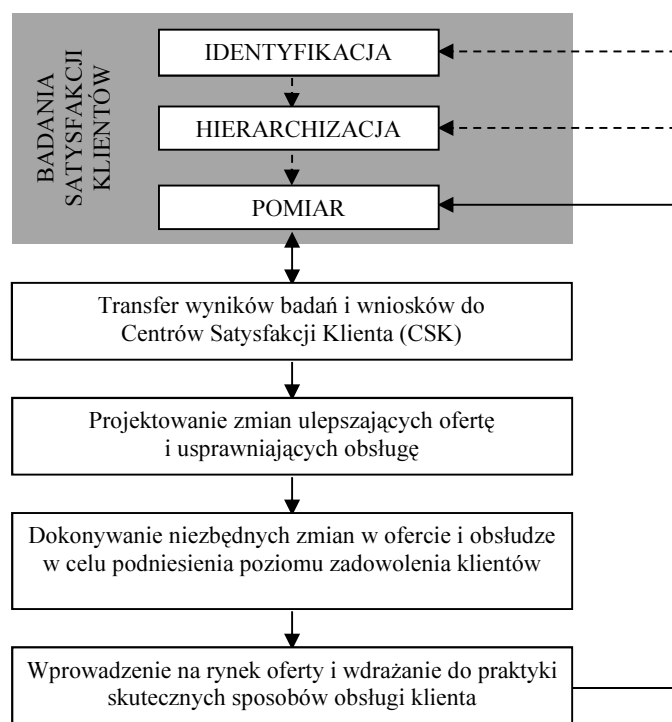
Badania satysfakcji klientów są kluczowym etapem systemu zarządzania zadowoleniem klienta. Nie znając oczekiwań klienta, nie wiadomo co poprawiać i ulepszać. Ważna jest świadomość zakresu badań. Jeśli wiemy, czego oczekują klienci i znamy hierarchię ważności oczekiwań, to raczej nie ma potrzeby przeprowadzania zbyt często dwóch pierwszych działań z etapu pierwszego (identyfikacji i hierarchizacji).

Określenie „zbyt często” nie jest oczywiście precyzyjne, lecz nie ma uniwersalnych wytycznych, co jaki okres należy identyfikować kryteria zadowolenia. Zmieniają się one w miarę rozwoju rynku, bogacenia się konsumentów, działań konkurentów i innych czynników wynikających ze zmian szeroko rozumianego otoczenia firmy. Również sama firma może przyczynić się do powstania nowych ważnych czynników satysfakcji. Tak było w przypadku usługi SMS. Na początku funkcjonowania sieci telefonii komórkowej na świecie firmy nie pobierały opłat za wysyłanie wiadomości tekstowych, nie było również żadnych ograniczeń w liczbie znaków, jakie taka wiadomość mogła zawierać. Sieci komórkowe traktowały SMS-y jako instrument do komunikacji sieci z klientem, głównie w celu wysyłania mu informacji. Usługodawcy wychodzili z założenia, że jest to usługa nieistotna dla ich przychodów, a klientów interesuje przede wszystkim kontakt głosowy. Kiedy ruch SMS-owy w sieci zaczął wzrastać, operatorzy zaczęli czerpać z niego zyski, pobierając opłaty i regulując tę działalność poprzez narzucenie maksymal-

nej liczby znaków, jakie wchodzi w skład jednej wiadomości SMS.

W kwestii różnic w częstotliwości przeprowadzania działań identyfikujących, hierarchizujących i mierzących jest jedna pewna zasada: pomiar powinien być prowadzony częściej niż identyfikacja i hierarchizacja.

W celu zobiektywizowania badań powinno się zaaranżować taką metodykę badawczą, żeby, po pierwsze (co oczywiste), we wszystkich etapach uczestniczyli respondenci oraz po drugie, opinie pytanym klientów zawsze były ważniejsze od opinii prowadzących badania. Badacz nie powinien dopuścić do tego, żeby jego tok myślenia i doświadczenie zdominowały poszukiwania odpowiedzi na interesujące go pytania. Obawa ta jest skutkiem tego, że wiedza i doświadczenie wynikające z obserwacji otoczenia mogą stworzyć w umyśle prowadzącego badania, według niego, „słuszne rozwiązania” i odkrycie w trakcie poszukiwań informacji burzących taką „słuszność” może spowodować wewnętrzny opór, napięcie, które może spowodować nadinterpretację niezgodnych z takim „wewnętrznym obrazem” wyników badań.



Objaśnienia: linia ciągła obrazuje kierunek działań, które powinny być realizowane częściej niż oznaczone linią przerywaną.

Rysunek 1. Etapy funkcjonowania systemu zarządzania satysfakcją klienta.

Źródło: opracowanie na podstawie: A. Pabian, *Profesjonalne zarządzanie zadowoleniem klientów*, „Marketing w Praktyce”, 2001, nr 1, s. 21-23.

## **Transfer wyników badań i wniosków do Centrów Satysfakcji Klienta**

A. Pabian zaleca, aby wyniki badań i wnioski na ich podstawie formułowane były agregowane w raportach Centrów Satysfakcji Klienta, rozumianych jako newralgiczne sfery działania firmy, które w największym stopniu decydują o zadowoleniu lub niezadowoleniu nabywców<sup>10</sup>. Do CSK w sieciach komórkowych można zaliczyć między innymi: jednostki mające bezpośredni kontakt z klientem (salony firmowe i dealerskie, telefoniczne i internetowe Biura Obsługi Klienta, sklepy internetowe); jednostki świadczące usługi lub dostarczające dobra do jednostek mających bezpośredni kontakt z klientem, np. dział zaopatrujący sieć w nowe aparaty telefoniczne w ofercie promocyjnej, technicy dbający o prawidłowe działanie infrastruktury sieci i wiele innych; rzeczownika prasowego; komórke prowadzącą program lojalnościowy.

Pewnym kłopotem może być to, że sieć komórkowa nie ma wpływu na wszystkie centra satysfakcji. Na przykład w sytuacji gdy klient odda do naprawy popsuty telefon w salonie sprzedaży, a serwis naprawczy nie wywiąże się z obiecanego terminu wykonania usługi, niezadowolenie klienta skupi się nie na winowajcy, ale na pośredniku.

Skomplikowana struktura organizacyjna dużych przedsiębiorstw nie pozwala na precyzyjne zidentyfikowanie wszystkich CSK. Takie zadanie powinno należeć do koordynatora. Ważne jest zatem, aby centrami zawiadywała osoba zajmująca się *koordynacją działań systemu zarządzania zadowoleniem klientów* i aby była ona niezależna (nie podlegała kierownikowi któregośkolwiek z CSK).

Istotne wydaje się również włączenie CSK w proces badawczy (zwłaszcza w drugim etapie procesu zarządzania), jako że placówki te mogą udzielić istotnych wskazówek podmiotom badającym zadowolenie klientów, które mogą wpłynąć na polepszenie jakości badań. Kontakt taki powinien odbywać się poprzez koordynatora działań systemu zarządzania zadowoleniem klientów.

## **Projektowanie zmian ulepszających ofertę i usprawniających obsługę**

W projektowaniu zmian ulepszających ofertę i usprawniających obsługę powinny brać udział CSK, ponieważ są one najbliżej klienta. Wnioski płynące z CSK odnośnie proponowanych zmian oferty można wspierać wynikami pomiaru zadowolenia.

Istotne dane z takiego pomiaru to informacje na temat niezadowolenia klientów. Mogą one pochodzić z Biur Obsługi Klienta (ze zgłoszeń telefonicznych i internetowych), lub zostać zebrane za pomocą różnych metod pomiaru zadowolenia np. na podstawie skarg i sugestii, techniki wypadków krytycznych, analizy utraty klientów, analizy reklamacji czy pomiaru zadowolenia klienta wykorzystującego Wskaźnik Satysfakcji Klientów (WSK). R. Kozielski zalicza WSK<sup>11</sup> do

---

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 21.

<sup>11</sup> Spotyka się także nazewnictwo *Indeks Satysfakcji (Zadowolenia) Klienta* (w języku angielskim określany jak *Customer Satisfaction Index (CSI)*).

wskaźników marketingowych. Pozwala on na pomiar poziomu zadowolenia klientów w odniesieniu do określonych wcześniej kategorii uznanych przez nabywców za najistotniejsze. Pomiaru poziomu satysfakcji dokonuje się najczęściej metodą ankietową: prosi się klientów o ocenę różnych cech produktu lub usługi na odpowiedniej skali<sup>12</sup>. Wskaźnik ten pozwala mierzyć zadowolenie konsumentów z oferty danej firmy, kilku firm, jednej lub kilku branży, rynku<sup>13</sup> itp. Niezadowoleni klienci wpływają na obniżenie wartości Wskaźnika Zadowolenia Klientów, zatem wskazówek, jakie udoskonalenia należy wprowadzać w ofercie sieci komórkowych, można szukać w miejscach poniżej przeciętnego poziomu zadowolenia. Znając takie miejsca, można podjąć próbę poszukiwania sposobów na ulepszenie oferty dla klientów.

Na rysunku 2 zaprezentowano wycinek wyników pomiaru poziomu satysfakcji z 43 czynników satysfakcji, które w trakcie badań klientów sieci komórkowych zakwalifikowano do obszaru grupującego 6 czynników związanych bezpośrednio z terminalem komórkowym klienta. Obszar ten nazwano „telefon”. Pozostałe obszary nazwano „cena”, „umowa”, „okazje”, „jakość”, „obsługa”. Nazwy obszarów satysfakcji klienta są próbą nadania zwięzłej nazwy grupie kryteriów wchodzących w skład każdego z obszarów.

Przy konstrukcji rysunku 2 wykorzystano sposób wizualizacji firmy Gartner. Przedstawiono na nim wyniki ostatniego etapu badań satysfakcji klientów indywidualnych operatorów sieci komórkowych przeprowadzonego w latach 2006-2007. Celem prac badawczych etapu był pomiar poziomu satysfakcji ze zidentyfikowanych uprzednio czynników satysfakcji.

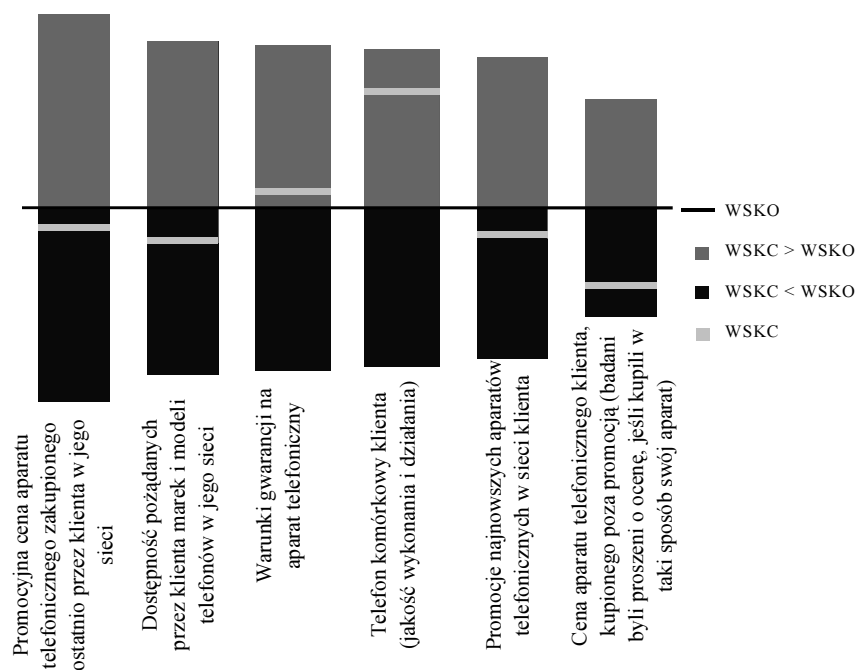
Podjmując próbę interpretacji rysunku 2 można odnieść wrażenie, że w przypadku najważniejszego kryterium tego obszaru klienci mieli albo zbyt wysokie oczekiwania wobec cen promocyjnych (tzw. telefonów „za złotówkę”) albo sieci narzucały zbyt duże wymagania odnośnie wysokości abonamentu (lub „zasileń” w ofercie mix), po zaakceptowaniu którego klient może nabyć telefon. Z tym kryterium może wiązać się także „dostępność pożądaných przez klienta marek i modeli telefonów w sieci”, które, w przypadku ich oferowania, mogą być sprzedawane w cenie promocyjnej niesatysfakcjonującej klienta.

Udoskonalanie oferty na podstawie informacji z rysunku 2 może odbywać się według zaproponowanych sposobów postępowania w tabeli 1. W przypadku gdy klienci postrzegają jakiś czynnik satysfakcji jako ważny, a poziom zadowolenia dla obszaru, do którego należy czynnik (WSKO), jest większy niż poziom satysfakcji z konkretnego czynnika satysfakcji (WSKC) – proponuje się działania o charakterze inwestycyjnym, nie tylko nakłady finansowe, lecz większe zwrócenie uwagi na konkretny składnik oferty, przede wszystkim przez koordynatora działań systemu zarządzania zadowoleniem klientów.

---

<sup>12</sup> *Wskaźniki marketingowe*, (red.) R. Kozielski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 49.

<sup>13</sup> Przykładem prowadzonego (w ramach badań omnibusowych) pomiaru zadowolenia na rynku usług telefonii komórkowej i stacjonarnej w Polsce jest badanie „TNS Telecoms Index” firmy TNS OBOP.



Objaśnienia:

- rozmiar szaro-ciemnego słupka prezentuje wielkość wpływu danego czynnika satysfakcji na satysfakcję (wagę),
- biała kreska to uśredniona wartość satysfakcji z danego czynnika satysfakcji (WSKC),
- czarna kreska to uśredniona wartość satysfakcji z obszaru (WSKO).

Rysunek 2. Poziom satysfakcji badanych odniesiony do poziomu satysfakcji z obszaru „telefon” na tle wagi ocenianego czynnika satysfakcji

Tabela 1. Sposoby postępowania w zależności od wagi czynnika satysfakcji i relacji średniej wartości poziomu satysfakcji klientów z czynnika satysfakcji (WSKC) do średniej wartości poziomu satysfakcji klientów z obszaru (WSKO).

Relacja WSKC do WSKO	Waga czynnika satysfakcji	
	Duża	Mała
WSKC < WSKO	I	O
WSKC > WSKO	O	I

Objaśnienia skrótów:

WSKC – uśredniona wartość satysfakcji z danego czynnika satysfakcji,

WSKO – uśredniona wartość satysfakcji z obszaru,

I – działania o charakterze inwestycyjnym (poprawa oferty sieci),

O – działania o charakterze oszczędnościowym (bierność sieci).

W przypadku takiej samej wartości wagi jak poprzednio i wartości WSKO mniejszej niż WSKC proponuje się działania o charakterze oszczędnościowym, głównie obserwację zmian poziomu zadowolenia w przyszłości. Kwestią bardziej problematyczną jest natomiast sposób postępowania w sytuacji, gdy czynnik satysfakcji jest w opinii klientów mało ważny.

Zaproponowane działania w tabeli 1 traktuje się jako wstęp do dyskusji na temat postępowania w konkretnych przypadkach relacji WSKO do WSKC. Warto podkreślić, że działania powinny być dostosowane do konkretnego czynnika satysfakcji.

### **Dokonywanie niezbędnych zmian w ofercie i obsłudze w celu podniesienia poziomu zadowolenia klientów**

Po etapie projektowania następuje etap dokonywania niezbędnych zmian w ofercie. W przypadku sieci komórkowych ważne jest, aby starać się nie zmieniać oferty w takim stopniu, żeby zaistniała konieczność zmiany regulaminu usług, ponieważ może to spowodować odejście części klientów zaniepokojonych wizją niekorzystnych modyfikacji. Jeśli zmiany mają być korzystne dla klienta, to bardzo ważne jest poinformowanie jak największej grupy klientów, i nie tylko ich, o tym fakcie, ponieważ niektórzy mają nieufny stosunek wobec wszystkich zmian zachodzących w ofertach.

### **Wprowadzenie na rynek oferty i wdrażanie do praktyki skutecznych sposobów obsługi klienta**

Firmy wprowadzające na rynek nową ofertę powinny być przygotowane na to, że klienci mają wysokie oczekiwania i trzeba ich przekonać, iż rzeczywiście dokonano korzystnych zmian w ofercie.

W przypadku wysokich oczekiwań klientów co do nowej oferty ważne jest, aby firma nie wzbudzała zbyt dużych nadziei. W trakcie wywiadów grupowych z klientami sieci komórkowych wielokrotnie odnotowano uwagi, że zmiana marki sieci Idea na Orange we wrześniu 2005 r., poprzedzona intensywną kampanią reklamową anonsującą to wydarzenie, wzbudziła nadzieje na bardzo atrakcyjne oferty. Można zaryzykować stwierdzenie, że oczekiwania przerosły postrzeganie nowych ofert po rebrandingu i wielu klientów odniosło wrażenie, że ostatecznie doszło tylko do zmiany nazwy.

Obecnie wszystkie sieci komórkowe przekonują o wyjątkowości swojej oferty promocyjnej. Wzbudza to zrozumiałą nieufność i motywuje do dokładniejszego studiowania ofert, a także ich porównywania. Wydaje się zatem, że oprócz postrzeganej obiektywnie wysokiej wartości oferty coraz istotniejsze znaczenie mają działania adresowane do odczuć klientów. Wynika to z tego, iż przedstawiane przez różne firmy oferty są podobne i usługobiorcy mają coraz większe trudności z wyborem.

Branża reklamowa ma więc coraz bardziej skomplikowane zadanie przekonania klientów konkretnej sieci, że warto skorzystać właśnie z jej nowej oferty.



W Polsce dosyć ryzykownym sposobem było zatrudnienie w charakterze propagatorów promocji sieci Plus nieznanego szerokiej publiczności kabaretu *Mumio*. Wydaje się, że kampania ta sprawdziła się w przypadku budowania pozytywnych skojarzeń związanych z siecią. Kwestią dyskusyjną jest natomiast to, czy nie nastąpił przerost formy (rozrywkowej) nad treścią (reklamową). Można się zastanowić, czy mimo że prawie wszyscy wiedzą, jaką sieć reklamuje *Mumio*, mają świadomość, jaki przekaz reklamowy niesie ze sobą nowa historyjka. Krytycy takiej strategii budowania marki uważają, że najkorzystniej wypromował się sam kabaret.

### **Podsumowanie**

Mimo komplikacji związanych z niestabilnością odczucia zadowolenia oraz utrudnieniami w jego mierzeniu, świat biznesu i nauki, dostrzegając znaczenie satysfakcji dla gospodarek zarówno państw, jak i pojedynczych przedsięwzięć, przykłada coraz większą wagę do poznania natury tego zjawiska.

Wdrażanie nowej oferty i, jeśli konieczne, nowych sposobów obsługi klienta jest tylko pozornie końcowym etapem. Dynamika zmian na rynku wymusza u firm ciągłe doskonalenie. Aby to osiągnąć, firma musi kontrolować zadowolenie klientów (przeprowadzać badania satysfakcji), nakłaniać do współpracy wewnętrzne komórki (czyli CSK), projektować i wprowadzać nową ofertę, aby zawsze być o krok przed konkurencją i nadążać za oczekiwaniami klientów, a najlepiej je wyprzedzać.

### **Bibliografia:**

1. Frąckiewicz E., Rudawska E., *Analiza informacji o klientach jako podstawa procesu zarządzania relacjami z klientem*, „Marketing i Rynek”, 2005, nr 7.
2. Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
3. *Marketingowe testowanie produktów*, (red.) Sudoł S., Szymczak J., Haffer M., PWE, Warszawa 2000.
4. *Metody sprawnego zarządzania*, (red.) Bieniok H., Agencja Wydawnicza „Placet” Warszawa 2001.
5. Pabian A., *Profesjonalne zarządzanie zadowoleniem klientów*, „Marketing w Praktyce”, 2001, nr 1.
6. Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Co-opting Customer Competence*, „Harvard Business Review”, January-February 2000.
7. Shaw R., *Nowe spojrzenie na marketing*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2001.
8. *Wskaźniki marketingowe*, (red.) Kozielski R., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

### **Abstrakt**

W tekście przedstawiono ideę systemu zarządzania satysfakcją klienta oraz jak można poszczególne etapy systemu wykorzystać na rynku klientów telefonii komórkowej.

Uwagi do poszczególnych etapów systemu zarządzania satysfakcją klienta zostały sformułowane na podstawie ogólnej znajomości rynku telefonii mobilnej oraz wyników badań satysfakcji klientów indywidualnych telefonii komórkowej w Polsce przeprowadzonych w latach 2006–2008 w ramach projektu badawczego promotorskiego. Dodatkowo przedstawiono wstępną koncepcję postępowania sieci komórkowych wobec oferty w zależności od wartości Wskaźnika Satysfakcji Klientów (WSK) zaprezentowanej według metodyki amerykańskiej firmy badawczej Gartner.

### **Customer satisfaction management system in the context of cellular telephony market**

The concept of customer satisfaction management system has been presented together with the insight into the ways of how particular phases of the system can be exploited in the market of mobile telephony customers. The remarks concerning the particular phases of the customer satisfaction management system were formulated on the basis of general knowledge of mobile telephony market and also with the use of the results of the research on cellular telephony individual customer satisfaction in Poland, conducted over the years 2006–2008 for the purpose of a supervisor research project. Additionally, a preliminary concept of cellular networks' reactions to offers depending on the value of the customer satisfaction index (CSI) has also been presented in terms of the methodology used by Gartner, Inc., a research and advisory company.

PhD professor UMK Lech Nieżurawski, professor, Nicolaus Copernicus University in Toruń,

PhD Krzysztof Śmiatacz, assistant professor, University of Technology and Life Sciences in Bydgoszcz.