

Eryk Kosiński*
Michał Fliieger**

Orientacja na klienta organizacji procesowej w dobie kryzysu zaufania – model satysfakcji. Studium przypadku organizacji sektora energetycznego

Wstęp

Kryzys zaufania, z którym współczesne organizacje spotykają się w bieżącej działalności spowodowany jest kilkoma zbiegającymi się w czasie czynnikami. Z jednej strony ostatni kryzys finansowy, którego reperkusje ciągle widoczne są na rynkach światowych spowodował dużą niepewność wśród konsumentów dotyczącą wiarygodności i pozycji rynkowej wielu przedsiębiorstw z różnych branż. Bankructwa, niewypłacalność, nieterminowość dostaw i inne negatywne zjawiska zachwiały dotychczasowym wyobrażeniem klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych o względnej stabilizacji na rynkach. Dodatkowo, kłopoty finansowe wielu państw eurolandu spowodowały, że w świadomości klientów pojawiła się kategoria ewentualnych skutków ich upadku. Ponieważ skutki te trudne są do przewidzenia nawet dla ekonomistów, w świadomości klientów mamy do czynienia z nagłą potrzebą ostrożności i bezpieczeństwa na wypadek sytuacji, które są coraz bardziej prawdopodobne – niewypłacalności państw skutkującej załamaniem sektora prywatnego i publicznego.

Utrzymująca się niepewność na rynku powoduje, że organizacjom coraz trudniej jest budować i podtrzymywać zaufanie klientów. Z drugiej strony jednak, sytuacje przełomowe dostarczają możliwości zbudowania przewagi konkurencyjnej, która może utrzymywać się nie tylko w dobie kryzysu, ale może również stanowić skuteczną barierę dla konkurencji w okresie stabilizacji na rynkach. Jednym ze sposobów budowy takiej przewagi jest przyjęcie perspektywy klienta w każdym aspekcie działania organizacji, co z założenia ma skutkować zwiększeniem jego

* Prof. UAM dr hab., Wydział Prawa i Administracji UAM, e-mail: erykk@amu.edu.pl, al. Niepodległości 53, 61-714 Poznań

** Dr, adiunkt w Katedrze Nauk Ekonomicznych Wydziału Prawa i Administracji UAM, e-mail: m.fliieger@wp.pl, al. Niepodległości 53, 61-714 Poznań

satysfakcji z oferowanych produktów i usług. Satysfakcja ta postrzegana jest jako klucz do utrzymania i zdobywania klientów oraz do przesunięcia akcentu w relacji z konsumentami z kwestii zaufania jako takiego na obszar zadowolenia i satysfakcji ze współpracy z daną organizacją. Przyjmuje się bowiem, że za bieżącą satysfakcją podąża zaufanie długoterminowe ze strony klienta.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zarządzania procesowego i dojrzałości procesowej jako kluczowej zmiany organizacyjnej umożliwiającej przyjęcie perspektywy klienta oraz przedstawienie propozycji modelu satysfakcji klienta, który może pozwolić organizacjom w sposób systemowy zarządzać satysfakcją. W efekcie takiego podejścia organizacje mogą budować długoterminowe relacje ze swoimi klientami skutkujące zaufaniem, na którym może zostać oparta długoterminowa przewaga konkurencyjna. Takie podejście powoduje, że obecnie niełatwa sytuacja ekonomiczno-społeczna przedstawiona powyżej może zostać skutecznie wykorzystana przez organizacje zarówno prywatne, jak i państwowe dla umocnienia swojej pozycji rynkowej.

W badaniach przeprowadzonych w ramach prac nad niniejszą publikacją zastosowano metodę empiryczną, ankietę i wywiady bezpośrednie z kadrą zarządzającą.

1. Zarządzanie procesowe jako warunek przyjęcia pełnej orientacji na klienta

Pod pojęciem procesu rozumieć należy zbiór czynności przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie, prowadzących do zmiany zasobów przedsiębiorstwa na wejściu w efekty końcowe w postaci produktu lub usługi. W tym ujęciu proces jawi się jako swoisty łańcuch wartości cząstkowych prowadzący do wytworzenia wartości końcowej dla klienta na wyjściu [Porter, 1996, s. 50]. Proces rozpoczyna się pozyskiwaniem zasileń materialnych oraz niematerialnych (wiedzy, informacji), które następnie przetwarzane są przez poszczególne gniazda procesowe, przy czym wyjście jednego gniazda tworzy wejście kolejnego gniazda w procesie. Aktualne staje się tutaj pojęcie tzw. klienta wewnętrznego oraz podejścia marketingowego wewnątrz procesu.

W zarządzaniu procesowym pojęcie wartości dodanej definiowane jest przez pryzmat produktu końcowego [Burkette, Hedley, 1997, s. 46-49; Villiers, 1997, s. 285-300]. Uważa się bowiem, że im produkt końcowy bardziej odpowiada potrzebom klientów organizacji, a nawet po-

trzeby te wyprzedza, tym większa jest wartość dodana, jaką reprezentuje. Zatem, konsekwentnie stosując tę perspektywę do oceny procesów biznesowych przyjmuje się, że procesy efektywne to takie, które zapewniają wytworzenie produktu o odpowiednio wysokiej wartości dodanej dla klienta [Grajewski, 2007, s. 79-80].

Dla właściwej oceny procesów w organizacji niezbędne jest odpowiednie zrozumienie i zdefiniowanie pojęcia wartości dodanej. Wąskie rozumienie ogranicza się do postrzegania wartości dodanej jedynie z perspektywy produktu końcowego. W praktyce konieczne jest jednak ujęcie szersze, odnoszące się również do wartości dodanej, którą dla klienta ma sposób wytwarzania produktu (np. sposób ekologiczny). Dopiero suma wartości dodanych: produktu i procesu jako takiego (jego architektura) stanowi o ostatecznym zadowoleniu klienta.

Zadowolenie klienta = wartość dodana z produktu + wartość dodana (akceptacja) procesu

Podstawą projektowania organizacji procesowej jest nadrzędna zasada przyjęcia perspektywy klienta zarówno na płaszczyźnie wewnętrznej (poszczególnych gniazd procesowych) jak i zewnętrznej (klientów końcowych). Oczekiwania klientów końcowych wyznaczają główny tunel, który determinuje kryteria oceny działań podejmowanych przez organizację w obszarze projektowania procesów. Perspektywę tę uzupełnia szereg mikro tuneli, które tworzone są w obszarze działań wewnętrznych organizacji w relacji pomiędzy poszczególnymi gniazdami procesowymi. Stąd, głównym warunkiem poprawnego zaprojektowania organizacji procesowej jest przyjęcie wszechobecnej perspektywy klienta we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji.

2. Problem osiągnięcia dojrzałości procesowej organizacji

Zarządzanie procesowe wdrażane jest w organizacjach głównie przy okazji realizacji działań wymaganych do spełnienia założeń certyfikacyjnych norm ISO. Normy te przewidują identyfikację i opis procesów głównych organizacji, nazywając te działania wdrożeniem zarządzania procesowego. Należy jednak podkreślić, że pełne wdrożenie zarządzania procesowego wymaga od organizacji przejścia przez poszczególne poziomy dojrzałości. Wg M. Zawickiego i S. Mazura każdy z tych poziomów różni się pod względem [Zawicki, Mazur, 2008, s. 37]:

- zakresu identyfikacji i formalizacji procesów realizowanych w urzędzie

- stopnia określenia stanowisk odpowiedzialnych za realizowanie procesów
- wykorzystania wsparcia komputerowego w realizacji procesów
- istnienia i stosowania procedur monitorowania realizowanych procesów
- istnienia i stosowania procedur identyfikacji nowych procesów.

Zagadnienie dojrzałości procesowej jest złożone i zamierzeniem autorów niniejszego referatu jest jedynie zasygnalizowanie problemu jako kluczowego z punktu widzenia pełnej orientacji organizacji na klienta. P. Grajewski definiuje dojrzałość procesową jako zakres, w jakim procesy są formalnie: zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne [Grajewski, 2007, s. 119]. Wg autora do głównych cech organizacji dojrzałej procesowo zaliczyć należy organizacyjną zdolność do doskonalenia produktu, identyfikację wszystkich procesów w organizacji, planowanie projektowania procesów, analizę efektywności procesów (eksperymentowanie), jasny podział ról i odpowiedzialności, monitoring stopnia zadowolenia klientów oraz jakości produktów, także w kontekście stworzonej bazy (standardów) do oceny jakości. S. Cyfert proponuje dwupłaszczyznowe podejście do doskonalenia organizacji procesowej, w wyniku którego możliwe jest osiągnięcie dojrzałości [Cyfert, 2006, s. 37]. Wg autora można wyróżnić dwa kryteria doskonalenia procesów w organizacjach: kryterium ciągłości procesu doskonalenia oraz kryterium poziomu doskonalenia procesów. Pierwsze z nich pozwala wyróżnić ewolucyjny oraz radykalny sposób doskonalenia organizacji procesowej, przy czym oba podejścia uzupełniają się w praktyce [Nowosielski, 2008, s. 77]. Jeżeli ciągłe doskonalenie organizacji nie przynosi efektów, należy zastosować podejście rewolucyjne [Brajner-Marczak, 2009, s. 154]. Drugie kryterium pozwala na wskazanie płaszczyzny kompleksowości zakresu zmian oraz powiązania procesu doskonalenia ze strategią rozwoju organizacji.

3. Ogólny model poziomu satysfakcji klientów

W dobie kryzysu zaufania coraz więcej firm, nawet tych, które posiadają sprawdzonych i wieloletnich odbiorców, uświadamia sobie, że klient ma możliwość zmiany sprzedawcy. Konkurenci, wykorzystując ogólny spadek zaufania często proponują atrakcyjniejsze warunki współpracy i coraz częściej odnoszą sukces w procesie przejmowania klientów. Stąd, nasuwa się pytanie, w jaki sposób i na jakiej podstawie

budować długotrwałe relacje klient-sprzedawca w obszarach wspierających właściwy produkt końcowy. Wydaje się, że kryzys zaufania wpłynął na zmniejszenie roli lojalności, rozumianej jako emocjonalne przywiązanie do firmy. Spadek znaczenia lojalności związany jest także z ogólną tendencją dotyczącą zmiany charakteru tradycyjnego klienta modernistycznego w kierunku postmodernistycznego. Nowoczesny klient, także biznesowy, nie kieruje się przywiązaniem do firmy tylko ofertą, którą otrzyma.

Biorąc powyższe pod uwagę, zaproponowano inną miarę siły relacji klient-sprzedawca, którą jest satysfakcja. Na rysunku 1 zaprezentowano metodyczne ujęcie modelu satysfakcji. Model ten ma charakter hierarchiczny. Oznacza to, że doświadczenia klientów z różnych obszarów współpracy z klientem wpływają na finalne zadowolenie ze sprzedaży poprzez kształtowanie postaw wobec firmy. Stąd, w modelu tym autorzy celowo zwrócili szczególną uwagę na obszar budowania doświadczeń klienta związanych ze współpracą ze sprzedawcą.

Na rysunku 1 szczególną uwagę należy zwrócić na obszary wpływające na poziom ogólnego zadowolenia ze współpracy z klientem. W modelu zaproponowano pięć takich obszarów: biuro obsługi klienta dotyczące aspektu zatrudnionych w nim pracowników, biuro obsługi klienta pod kątem jego funkcjonowania, infolinię, obszar fakturowania oraz reklamacji. Należy zaznaczyć, że w zależności od potrzeb, możliwe jest dodawanie kolejnych obszarów do modelu w zależności od specyfiki funkcjonowania poszczególnych firm.

Następnie obszary te są uszczegóławiane w celu badania zadowolenie klientów z poszczególnych elementów współpracy. Wiedza wynikająca z tego pola analizy pozwala na wskazanie konkretnych elementów mechanizmu współpracy z klientami, które stanowią o przewadze konkurencyjnej firmy ponieważ budują satysfakcję lub tych, które wymagają poprawy.

Rysunek 1. Model satysfakcji – ujęcie metodologiczne



Źródło: Opracowanie własne.

4. Istota i znaczenie sektora energetycznego

Przez sektor energetyczny w znaczeniu szerokim rozumieć należy jako „procesy pozyskiwania źródeł energii, wytwarzania energii oraz dostarczania energii do jej odbiorców końcowych (przemysłowych i komunalnych)” [Skoczny, 2009, s. 525]. Ze znanych współcześnie źródeł energii wskazać należy na paliwa stałe: przede wszystkim węgiel kamienny i brunatny, gazowe: gaz ziemny, ciekłe: ropa naftowa, oraz paliwa jądrowe. Jednocześnie coraz większego znaczenia nabierają tzw. odnawialne źródła energii, wykorzystujące siłę wiatru, spadku wód, źródła geotermalne, energię słoneczną, siłę fal, prądów i pływów morskich, biomasy. Bezsprzecznie ma to związek z narastającą globalnie potrzebą dbania o ochronę środowiska naturalnego oraz z koncepcją zrównoważonego rozwoju (trwałego i zrównoważonego rozwoju).

W wąskim znaczeniu z kolei sektor energetyczny oznacza wytwarzanie oraz dostarczanie energii, bez procesów pozyskiwania jej źródeł.

Współcześnie wytwarzanie i dostarczanie energii elektrycznej, cieplnej oraz gazu ziemnego (naturalnego) traktuje się jako sferę użyteczności publicznej [Jasiński, Skoczny, Yarrow, 2003, s. 14]. W Unii Europejskiej ideę tę oddaje koncepcja usług w ogólnym interesie gospodarczym (*services of general economic interest*), służby publicznej (*public service*) czy usług powszechnych (*universal services*) [Kosiński, 2005, s. 139]. Trafnie spostrzega się, iż „energia elektryczna używana jest przy produkcji prawie wszystkiego...”, oraz że „energia elektryczna jest powszechną cechą nowoczesnego społeczeństwa” [Richard, Gilbert, Kahn, Newberry, 2006, s. 1]. Ma ona ogromne znaczenie zarówno dla przemysłu, jak i dla gospodarstw domowych (ludności). Mówi się wręcz o kluczowym znaczeniu energii dla zachowania godności ludzkiej [Deleuze, 2001, s. 14]. Stąd konieczność zapewnienia bezpieczeństwa zaopatrzenia w energię oraz szczególne obowiązki publiczne zagwarantować mają powszechny dostęp do energii, który z kolei jest gwarantem utrzymania minimalnego poziomu życia dla ludności. W związku z tym na przedsiębiorców sektora nakładane są specjalne obowiązki publiczne (ang. *public service obligations*, PSOs) [Kosiński, 2007, s. 144 i n.].

Zapewnienie dostępności energii, w tym elektrycznej, jakości i częstotliwości (trwałości) dostaw zagwarantowane mogą być dwojako – albo poprzez interwencję własnościową państwa (państwo jako właściciel sektora energetycznego produkuje i dostarcza energię) [Skoczny, 2001, s. 117] albo poprzez tzw. regulację sektorów infrastrukturalnych i sieciowych (w tym poprzez poddanie przedsiębiorców sektora energetycznego odpowiednim przepisom prawnym). Obecnie w Polsce sektor energetyczny podlega regulacji prawnej przede wszystkim ustawy z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne¹ oraz ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o efektywności energetycznej².

5. Model satysfakcji klienta – studium przypadku przedsiębiorstwa sektora energetycznego

Zaproponowany przez autorów model satysfakcji zaprezentowano w oparciu o analizę sytuacji jednej z wiodących firm sektora branży energetycznej w Polsce (rysunek 2). Dla określenia kluczowych obsza-

¹ T.j. Dz. U. z 2006 r. Nr 89, poz. 625 ze zm.

² Dz. U. Nr 94 poz. 551.

rów wpływających na satysfakcję klienta wykorzystano miarę ważności, definiowaną jako siła wpływu danego obszaru na kształtowanie ogólnej satysfakcji ze sprzedawcy energii. Zerowa ważność oznacza, że inne obszary wyjaśniają ogólne zadowolenie silniej. Badania przeprowadzono metodą ankietową na grupie 30 losowo wybranych klientów biznesowych firmy z terenu całego kraju.

Jak pokazuje rysunek 2, satysfakcję ze współpracy ze sprzedawcą energii elektrycznej najsilniej kształtuje postrzegana orientacja na klienta oraz postrzegana jakość. Im silniej sprzedawca energii jest postrzegany jako firma dbająca o klienta oraz jako firma, z którą współpraca układa się dobrze, tym silniejsze jest zadowolenie klienta. Jakość w sektorze energetycznym rozumiana jest głównie jako utrzymanie odpowiednich parametrów dostaw energii oraz brak awarii. Jest to aspekt drugi co do ważności w kształtowaniu ogólnego zadowolenia (22% - rys 2). Z poziomu doświadczeń, najmocniej na satysfakcję wpływa zadowolenie z taryf (45%) oraz z procesu fakturowania (21%).

Rysunek 2. Model satysfakcji firmy sektora energetycznego



Źródło: Opracowanie własne

W celu rozpoznania szczegółowych elementów współpracy z poziomem doświadczeń klienta związanych ze współpracą ze sprzedawcą energii elektrycznej, przeprowadzono pogłębione badania, których wyniki przedstawiono w tablicy 1.

Tablica 1. Elementy współpracy wpływające na poziom zadowolenia w branży energetycznej

LP.	Element współpracy	Elementy współpracy wpływające na poziom zadowolenia w branży energetycznej ³
1	BOK pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – poziom kultury osobistej, uprzejmość, grzeczność – 87% – jasność i zrozumiały sposób przedstawiania informacji – 79% – zrozumiałość wydanych decyzji – 76% – kompetencja i wiedza – 75% – sprawność i szybkość obsługi – 74% – sposób rozwiązania zgłoszonej sprawy – 73% – zaangażowanie w rozwiązanie sprawy – 72%
2	Taryfy	<ul style="list-style-type: none"> – elastyczność taryf – dopasowanie do potrzeb klienta – 40% – częstotliwość zmian taryf – 36% – wysokość cen ze wszystkimi opłatami – 26%
3	BOK funkcjonowanie	<ul style="list-style-type: none"> – wygląd pracowników – 91% – estetyka wnętrza, czystość – 88% – łatwość znalezienia biura – 83% – estetyka i wygląd zewnętrzny – 82% – godziny pracy – 76% – odległość do najbliższego BOK – 67% – dostępność informacji dotyczących oferty – 65% – organizacja kolejek podczas oczekiwania – 59% – czas oczekiwania na obsługę – 55%
4	Infolinia	<ul style="list-style-type: none"> – poziom kultury osobistej, uprzejmość – 85% – kompetencje i wiedza – 73% – sposób rozwiązania sprawy – 70% – jasny sposób przedstawienia informacji – 70% – zakres spraw, które można załatwić na infolinii – 64% – szybkość i sprawność obsługi – 58%
5	Fakturowanie	<ul style="list-style-type: none"> – terminowość dostarczenia faktur – 88% – terminy płatności faktur – 82% – poprawność wystawionych faktur – 82% – możliwe sposoby i miejsca dokonania płatności – 73% – łatwość znalezienia na fakturze najważniejszych informacji – 72% – zrozumiałość informacji na fakturach – 68%
6	Strona internetowa	<ul style="list-style-type: none"> – przejrzystość strony internetowej – 74% – łatwość znalezienia na stronie potrzebnych informacji – 73% – estetyka strony – 72%

³ Wartości procentowe dotyczą częstości wskazań danego elementu współpracy przez badane przedsiębiorstwa.

7	Reklamacje	<ul style="list-style-type: none"> – łatwa procedura złożenia reklamacji – 46% – czas rozpatrywania reklamacji – 35% – zrozumiały sposób rozpatrzenia reklamacji – 34% – możliwe sposoby składania reklamacji – 32% – dostępność wzorów formularzy do składania reklamacji – 29%
---	------------	---

Źródło: Opracowanie własne

Wyniki badań przedstawione w tablicy 1 pozwalają na wskazanie tych elementów funkcjonowania organizacji, które są dla niej szczególnie istotne w procesie budowania satysfakcji klienta ze współpracy. W obszarach najważniejszych, czyli fakturowaniu oraz taryfach, za elementy najistotniejsze uznano terminowość dostarczania faktur (88%) terminy płatności (82%) oraz poprawność wystawionych faktur (82%) a także elastyczność taryf (40%). Oceny średnie w aspekcie ważności (15%) otrzymał obszar dotyczący funkcjonowania biura obsługi klienta, w którym za kluczowe uznano wygląd pracowników (91%) oraz estetykę wnętrza i czystość (88%) a także obszar strony internetowej (14%), w którym za najistotniejsze elementy kształtujące satysfakcję klienta uznano przejrzystość strony (74%) oraz łatwość znalezienia potrzebnych informacji (73%).

Zakończenie

W dobie kryzysu zaufania przedsiębiorstwa zmuszone są do przyjmowania perspektywy klienta w swojej działalności aby utrzymać pozycję rynkową i nie doprowadzić do utraty klientów na rzecz konkurencji. Dodatkowo, trudna sytuacja rynkowa może stanowić okazję do umocnienia pozycji poprzez podjęcie działań wpływających na wzrost satysfakcji klientów ze współpracy z przedsiębiorstwem.

Przyjęcie perspektywy klienta możliwe jest dzięki wdrożeniu zarządzania procesowego, które za dominujący wyznacznik funkcjonowania organizacji przyjmuje budowanie wartości dodanej dla klienta końcowego oraz dla klienta wewnętrznego, którym w tym przypadku są kolejne gniazda procesowe. Dodatkowo, organizacje procesowe działają bardziej efektywnie od tradycyjnych, co pozwala budować przewagę konkurencyjną na podstawie niższego kosztu, szybszego czasu dostaw a także lepszej jakości produktu.

W celu określenia szczególnie ważnych obszarów współpracy firm z klientami w aspekcie budowania satysfakcji klientów warto zastosować zaproponowany przez autorów model satysfakcji klienta, który w

sposób kompleksowy poddaje analizie mechanizm oddziaływania firmy na satysfakcję. Model ten, oprócz wskazania kluczowych obszarów współpracy pozwala na ich uszczegółowienie i wskazanie działań, które w poszczególnych obszarach są szczególnie istotne dla klientów. Wyniki analizy z wykorzystaniem zaproponowanego modelu pozwalają na skoncentrowanie wysiłków firmy na obszarach kluczowych w procesie budowy satysfakcji klienta ze współpracy z firmą. Satysfakcja ta, szczególnie w okresie spadku zaufania, może stanowić klucz do przetrwania tego trudnego okresu a nawet może służyć wzmocnieniu pozycji firmy względem konkurentów.

Literatura

1. Brajer-Marczak R. (2009) *Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, [red:] S. Nowosielski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
2. Burkette G.D. Hedley T. P. (1997) *The Truth about Economic Value Added*, CPA Journal, Vol. 67, No. 7
3. Cyfert S. (2006) *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, AE, Poznań
4. De Villiers J. (1997) *The distortions of Economic Value Added*, *Journal of Economics and Business*, Vol. 49, No. 3
5. Deleuze O. (2001) w: *Introduction. Right of access to energy, environmental protection and opening of electricity and gas markets*. Energy Conference, Brussels
6. Grajewski P. (2007) *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa
7. Kosiński E. (2005) *Usługi w ogólnym interesie gospodarczym a reguły ochrony konkurencji w Unii Europejskiej*, RPEiS
8. Kosiński E. (2007) *Rodzaje i zakres sektorowych wyłączeń zastosowania ogólnych reguł ochrony konkurencji*, Poznań
9. Nowosielski S. (2008) *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław
10. Porter M.E. (1996) *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa
11. Richard J. Gilbert, Edward P. Kahn, David M., Newberry K. (2006) w: *International Comparisons of Electricity Regulation*, (red.) Richard J. Gilbert, Edward P. Kahn, Cambridge

12. Skoczny T. (2001) *Stan i tendencje rozwojowe prawa administracji regulacyjnej w Polsce*, w: *Ius Publicum Europeum, Dwunaste Polsko-Niemieckie Kolokwium Prawników-Administratystów*, Warszawa
13. Skoczny T. (2003), *Podstawy i zakres wspólnotowego prawa konkurencji* w: Jan Barcz red., *Prawo Unii Europejskiej. Prawo materialne i polityki*, Warszawa
14. Zawicki M., Mazur S. (2008) *Analiza instytucjonalna urzędu gminy*. Wydanie II, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków

Podziękowania

Autorzy dziękują Zarządowi Koncernu za pomoc w opracowaniu wyników badań.

Streszczenie

Artykuł dotyczy problemu maksymalizacji satysfakcji klienta w okresie spadku zaufania. Autorzy wskazali istotę zarządzania procesowego oraz jego wpływ na końcowe zadowolenie klienta poprzez dopasowanie produktu końcowego do jego wymagań. Ponadto wskazano na rolę pozostałych elementów współpracy organizacji z klientem poprzez zaproponowanie modelu satysfakcji klienta. Model ten koncentruje się na obszarach współpracy rozpatrywanych z punktu widzenia ważności dla klienta oraz satysfakcji jaką dostarcza klientowi. Dzięki zastosowaniu tego modelu organizacja może wskazać te obszary działalności, na których powinna oprzeć swoją przewagę konkurencyjną. W artykule przedstawiono również przykład praktycznego zastosowania zaproponowanego modelu w jednym z wiodących koncernów energetycznych w Polsce.

Słowa kluczowe

klient, zarządzanie procesowe, satysfakcja

Client orientation in process organization during trust crisis – satisfaction model (Summary)

The article examines the problem of satisfaction maximalizing in the period in which there is a huge trust deficit among the customers. To manage this problem organizations may implement process management and thus they may adjust their product to the needs of the clients. Moreover, the role of the other element in company operations can not be forgotten. Thus, the model of satisfaction has been shown. The model focuses on elements which are important for the customers and which in the same time play important role in satisfaction creation. In this way companies know exactly where they should seek for their

competitive advantage. In the article there has also been presented practical example of model implementation in energy sector.

Key words

client, process management, satisfaction