

**Agata JONAS<sup>1</sup>**

## **ZNACZENIE JAKOŚCI W DZIAŁALNOŚCI FIRM USŁUGOWYCH NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH**

Jakość usług jest jednym z podstawowych atrybutów działania firm usługowych. Poniższy artykuł zawiera rozważania dotyczące miejsca jakości wśród czynników określających pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw oraz jej wpływ na poziom lojalności klientów. W kontekście działań na rynkach międzynarodowych istotne wydaje się pytanie, czy na każdym z rynków, na których działa przedsiębiorstwo, klienci rozumieją jakość w taki sam sposób i na ile podobne są ich oczekiwania w tym zakresie. Jako próbę odpowiedzi w artykule przedstawiono wyniki licznych badań dotyczących wpływu różnic kulturowych na postrzeganie jakości usług.

### **1. WPROWADZENIE**

Sektor usług jest najszybciej i najdynamiczniej rozwijającym się obecnie obszarem gospodarki na świecie. W wielu krajach ponad połowa osób czynnych zawodowo zatrudnionych jest w usługach. Są też państwa, gdzie liczba ta przekracza 70% – w Europie są to Wielka Brytania, Holandia czy Szwecja. Średnia dla krajów Unii Europejskiej wynosi około 67%. Jedynie w Rumunii odsetek zatrudnionych w sektorach usługowych nie przekracza 50% ogółu pracujących. Także w Stanach Zjednoczonych liczba zatrudnionych w usługach sięga prawie 80% ogółu ludzi czynnych zawodowo. W opublikowanym w 1999 r. artykule stanowiącym próbę sformułowania prognoz na XXI wiek T. Clark i D. Rajaratnam wyrażają pogląd, że będzie to „wiek usług”. Równocześnie sugerują, że jeżeli procesy globalizacji będą kontynuowane, to XXI wiek stanie się „wiekiem usług międzynarodowych”<sup>2</sup>.

Wiele firm usługowych wchodzących na rynki międzynarodowe zadaje sobie pytanie, co powinno i może być podstawą budowania ich pozycji konkurencyjnej na danym rynku. Poniższy artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie o miejsce wysokiej jakości usług wśród czynników decydujących o sytuacji i rozwoju przedsiębiorstwa na rynkach globalnych.

### **2. MIEJSCE JAKOŚCI USŁUG WŚRÓD WYZNACZNIKÓW POZYCJI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

W literaturze z zakresu zarządzania można znaleźć czynniki, które określają pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Propozycje te niekiedy znacznie różnią się od siebie. Według L. Garbarskiego czynnikami określającymi pozycję konkurencyjną przedsiębior-

---

<sup>1</sup> Dr Agata Jonas, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

<sup>2</sup> T. Clark, D. Rajaratnam, *International Services: Perspectives at Century's End*, „Journal of Services Marketing” 13/4–5 (1999), s. 298–310.

stwa są: udział w rynku, udział w poszczególnych segmentach rynku, zakres oddziaływania na rynek, skala działania, stosowane technologie i posiadane umiejętności techniczne oraz umiejętności i zdolności dostosowawcze<sup>3</sup>.

Z kolei francuska grupa naukowców wymienia pięć grup czynników mogących służyć do oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Są to: udział w rynku, sytuacja finansowa przedsiębiorstwa, kosztowa pozycja przedsiębiorstwa – wielkość kosztów zaopatrzenia, produkcji i sprzedaży, marka i „zakorzenienie rynkowe” oraz kompetencje techniczne i opanowanie technologii<sup>4</sup>.

Jeszcze inny podział czynników decydujących o opozycji konkurencyjnej proponuje Z. Pierścionek. Według tego badacza podstawowymi czynnikami są: udział firmy w rynku (segmentie rynku) i tendencje zmian tego udziału (w ostatnich 3–5 latach), sytuacja finansowa firmy i tendencje jej zmian, jakość i nowoczesność produktu (usługi), cena produktu, systemy sprzedaży i serwisu oraz renoma firmy<sup>5</sup>.

Wśród wymienionych propozycji wyznaczników pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jakość produktów i usług pojawia się tylko raz, w zestawie opracowanym przez Z. Pierścionka. Warto podkreślić, że propozycja ta zawiera wyraźne odniesienie do orientacji marketingowej przedsiębiorstw. Jednak pojawienie się jakości jedynie w tym zestawieniu nie oznacza małego jej znaczenia w budowaniu przewagi konkurencyjnej i ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wynika to z kilku faktów.

Po pierwsze, przedstawione propozycje są jedynie listami „wyjściowymi”, grupującymi podstawowe czynniki decydujące o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Nie wszystkie mają jednakowe znaczenie w określonym momencie i sytuacji. Ich wartość może zależeć na przykład od rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, przyjętych przez firmę podstawowych założeń strategicznych czy sytuacji konkurencyjnej. Konieczne jest więc określenie wagi czynników i dokonanie wyboru jedynie najważniejszych.

Po drugie, większość wymienionych czynników ma charakter wielowymiarowy, a same mogą być opisywane przez wiele zmiennych szczegółowych. Przykładowo „zakorzenienie rynkowe” marki może być oceniane przez jej znajomość i wartość rynkową, a także poprzez lojalność klientów, sposób postrzegania marki, a nawet poprzez predyspozycje przedsiębiorstwa do budowania pozytywnego wizerunku czy też poprzez jego zdolności adaptacyjne do zmieniających się warunków. Z kolei na poziom lojalności nabywców i sposób postrzegania przedsiębiorstwa i marki wpływ na niewątpliwie jakość usług firmy oraz jej postrzeganie przez klientów. Problem ten zostanie szerzej omówiony w kolejnym rozdziale opracowania. Ponadto jakość usług może być elementem takich wyznaczników pozycji konkurencyjnej, jak zakres oddziaływania na rynek oraz umiejętności i zdolności dostosowawcze (propozycja L. Garbarskiego) czy renoma firmy (propozycja Z. Pierścionka).

Ponieważ wymienione w przywołanych propozycjach wyznaczniki pozycji konkurencyjnej mają charakter wielowymiarowy, konieczne jest wyróżnienie miar i czynników podstawowych. W celu ich określenia G.S. Day i R. Wensley proponują dokonywanie

<sup>3</sup> L. Garbarski, *Wybór rynku docelowego przez przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji*, [w:] *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, SGH, Warszawa 1993, s. 38.

<sup>4</sup> Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 69.

<sup>5</sup> Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997, s. 148–149.

analizy w trzech wymiarach: 1) konkurentów i otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa, 2) wyników i sposobów działania samego przedsiębiorstwa oraz 3) konkurentów<sup>6</sup>.

Poszukiwanie podstawowych wyznaczników pozycji konkurencyjnej poprzez obserwację i analizę konkurentów można sprowadzić do pytania o różnice w sposobach działania i posiadanych zasobach pomiędzy firmami, które osiągnęły sukces, a tymi, którym się nie powiodło. Jednym z obszarów zainteresowania takiej analizy może być poziom jakości usług firmy, jego ocena przez klientów, działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w zakresie jakości oraz nastawienie kierownictwa i pracowników firmy do konieczności podejmowania wysiłków na rzecz podnoszenia jakości. Liczne przykłady firm pokazują, że jakość produktów i usług może być istotnym czynnikiem decydującym o osiągnięciu sukcesu rynkowego. W tym kontekście można więc uznać ją za istotny wyznacznik pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Analiza wyników i sposobów działania samego przedsiębiorstwa polega na poszukiwaniu związków między zmianami pewnych czynników mogących stanowić determinanty pozycji konkurencyjnej a sytuacją przedsiębiorstwa. Analizy mogą dotyczyć wpływu tych czynników na przedsiębiorstwo lub na poszczególne elementy jego łańcucha wartości. Są one oparte na danych wewnętrznych firmy i porównaniach z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi. Znalezienie za ich pomocą determinant pozycji konkurencyjnej wymaga przeanalizowania nieraz bardzo wielu potencjalnych zależności. Próba ustalenia na ich podstawie znaczenia jakości usług jako wyznacznika pozycji konkurencyjnej napotyka pewne ograniczenia. Wynikają one z faktu, że ocenia się najczęściej wpływ zmiany czynników na koszty lub sytuację finansową przedsiębiorstwa czy też porównuje się koszty poszczególnych rodzajów działań w firmach konkurencyjnych, gdyż taka analiza jest najłatwiejsza i najbardziej precyzyjna. Tymczasem działania na rzecz poprawy i utrzymania jakości mogą być działaniami kosztownymi i z punktu widzenia tak przyjętych założeń analizy nie zawsze korzystnymi. Dokonywanie analiz w dłuższej perspektywie czasowej pokazuje jednak, że „jakość produktów i usług postrzegana na tle konkurencji jest czynnikiem wywierającym w długim okresie największy wpływ na wyniki jednostki gospodarczej”<sup>7</sup>.

W poszukiwaniu wyznaczników pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa ważną rolę odgrywają badania konsumentów. Trudno określić podstawowe czynniki decydujące o pozycji na rynku skupiając się jedynie na analizie konkurentów oraz własnych doświadczeniach. Trzeba bowiem pamiętać, że weryfikatorem tej pozycji jest zawsze rynek i nabywcy. Celem badań prowadzonych wśród konsumentów jest znalezienie odpowiedzi na dwa pytania: „Co stanowi podstawowe wartości dla konsumentów i decyduje o tym, że wybierają oni ofertę danego przedsiębiorstwa?” oraz „Jakie zasoby i umiejętności firmy pozwalają na kreowanie i dostarczanie tych wartości?”. Odpowiedź na pierwsze pytanie wymaga pogłębionej analizy zachowań nabywców i ich sposobu oceniania przedsiębiorstwa. Drugie pytanie pociąga za sobą konieczność poszukiwania związków między zasobami przedsiębiorstwa a efektami jego działań w zakresie ważnych dla klienta elementów. W przypadku sektora usług jakość z pewnością będzie stanowiła istotny element decydujący o wyborze oferty i ocenie przedsiębiorstwa przez klientów. Istotna

<sup>6</sup> G.S. Day, R. Wesley, *Assessing Advantage: Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing” 1998/4.

<sup>7</sup> A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 263. Na ten temat pisze także C. Grönroos, *Service Management and Marketing*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ 2007, s. 141–147.

jest więc także odpowiedź na pytanie: „Jakie zasoby i umiejętności firmy pozwalają jej na świadczenie usług o najwyższej jakości?”. Ma to znaczenie szczególnie wtedy, gdy wyznaczenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa ma stanowić podstawę do budowania planów strategicznych i decyzji o sposobach konkurowania. W kontekście działań na rynkach międzynarodowych dotyczy także wyboru jednej z podstawowych strategii: adaptacji bądź standaryzacji. W tym wypadku konieczny jest powrót do pytania pierwszego i określenie, czy na wszystkich rynkach, na których działa firma, jakość jest postrzegana i rozumiana przez klientów tak samo, a jeżeli nie, to na czym polegają różnice. Temu zagadnieniu poświęcony zostanie następny rozdział.

### 3. KULTUROWE UWARUNKOWANIA POSTRZEGANIA JAKOŚCI USŁUG

Istnienie różnic w oczekiwaniach nabywców mieszkających w różnych krajach wydaje się faktem niezaprzeczalnym. Wskazuje na to wiele doświadczeń firm międzynarodowych, jak i liczne badania naukowe. Często różnice te opisywane są w układzie Zachód (kultura zachodnia – USA, Europa) – Wschód (kultura wschodnia – głównie Azja). Przykładowo badania przeprowadzone wśród turystów pochodzących z Azji oraz USA i Europy przebywających na Tajwanie ujawniły, że goście azjatyccy oczekują od pracowników biur turystycznych przede wszystkim życzliwości, zaangażowania i empatii, podczas gdy turyści „zachodni” zwracali zdecydowanie większą uwagę na realizację usługi zgodnie z jej celem, skuteczność i oszczędność czasu<sup>8</sup>. Okazuje się jednak, że także sama kultura zachodnia pod względem oczekiwań nie jest jednolita. Hiszpańscy i amerykańscy konsumenci mają na przykład różne oczekiwania co do szybkości podania rachunku po zjedzeniu posiłku w restauracji. Amerykanie oczekują szybkiego podania rachunku, uważając, że im szybciej to nastąpi, tym lepszej usługi jest jakości. Hiszpanie natomiast traktują szybkie dostarczenie rachunku jako poganianie ich i próbę pozbycia się ich przez obsługę<sup>9</sup>.

Interesującą podstawę analizy oczekiwań klientów w zakresie jakości usług przyjęli w swojej pracy N. Donthu i B. Yoo<sup>10</sup>. Badali oni mianowicie wpływ wymiarów kultury opisanych przez G. Hofstede na oczekiwania w stosunku do usług i sposoby jej oceny<sup>11</sup>. Wyniki ich badań pokazują, że zdecydowanie wyższe całkowite wymagania (oczekiwania) co do usług mają osoby pochodzące ze społeczeństw o niskim dystansie władzy, indywidualiści, konsumenci o silnym unikaniu niepewności oraz przyjmujący orientację krótkoterminową<sup>12</sup>. Konsumenci o niskim dystansie władzy zwracają uwagę przede wszystkim na zaangażowanie i wiarygodność usług. Ich oczekiwania koncentrują się na wysokim poziomie tych elementów. Klienci-indywidualiści, także mający wyższe całkowite oczekiwania, przywiązują natomiast szczególną wagę do wysokiego poziomu takich elementów, jak empatia i pewność w usługach. Najmniejsze znaczenie w różnicowaniu poziomu oczekiwań ma wymiar męskości i kobiecości.

<sup>8</sup> N. Kee-Fu Tsang, J. Ap, *Tourists' Perceptions of Relational Quality Service Attributes: A Cross-Cultural Study*, „Journal of Travel Research” 45/3 (2007).

<sup>9</sup> Por. V.A. Zeithaml, M.J. Bitner, D.D. Gremler, *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill, Columbus, OH 2006, s. 69.

<sup>10</sup> N. Donthu, B. Yoo, *Cultural Influences on Service Quality Expectations*, „Journal of Service Research” 1/2 (1998).

<sup>11</sup> Na temat wymiarów jakości zob. G. Hofstede, *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.

<sup>12</sup> Do krajów o tak scharakteryzowanej kulturze można zaliczyć np. Austrię, Szwajcarię i Włochy.

Innym zagadnieniem związanym z różnorodnością oczekiwań klientów jest problem standardów wykonania usługi i wymagań klientów w tym zakresie. W firmach działających na rynkach międzynarodowych powstaje więc pytanie, czy określone i wymagane przez klientów standardy wykonania usług są we wszystkich krajach i kulturach podobne, czy też znacznie się od siebie różnią.

Wyniki badań prowadzonych przez L. Crosby'ego wskazują na prawdziwość tezy drugiej<sup>13</sup>. Ich celem było potwierdzenie różnic w oczekiwaniach klientów różnych kultur mających bezpośredni wpływ na konieczne do przyjęcia standardy wykonania usług. Badania te dotyczyły przede wszystkim dwóch zasadniczych wymiarów oceny jakości usług – zaangażowania (*responsiveness*) i solidności (*reliability*).

Badania prowadzone wśród klientów usług pocztowych pokazały, jak różnie konsumenci postrzegają poziom zaangażowania. Dostarczanie listów w ciągu trzech dni oceniane jest przez ponad 70% Włochów jako usługa na dobrym lub bardzo dobrym poziomie. W Kanadzie odsetek ocen dobrych i bardzo dobrych dla takiej samej usługi waha się w granicach 50%. Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja w Wielkiej Brytanii i Holandii, gdzie 90% klientów ocenia taką usługę jako zaledwie dostateczną lub złą. Także na rynku usług *business-to-business* postrzeganie poziomu zaangażowania może być różne. W tym obszarze Crosby badał ocenę usługodawcy, który reagował na trzy czwarte próśb klientów biznesowych bez konieczności ich ponawiania. Najlepiej takiego usługodawcę oceniają ponownie Włosi. 25% z nich uważa takie usługi za doskonałe, a dalsze 50% za dobre. Podobnie sytuacja przedstawia się w Japonii. Z drugiej strony 55% firm brytyjskich i 60% firm australijskich usługi świadczone przez to przedsiębiorstwo uznało za zaledwie dostateczne lub złe.

Jeszcze większe rozbieżności zauważyć można w sposobie postrzegania i oceny jednego z najważniejszych wymiarów jakości usług, jakim jest solidność (*reliability*). Powszechnie wiadomo, że najbardziej wrażliwi na solidność wykonania są Azjaci. Aby tego dowiedzieć, L. Crosby badał sposób oceny pianisty, który w trakcie trwającego godzinę koncertu solo popełnił jeden zauważalny błąd. 45% Amerykanów i 40% Kanadyjczyków uznało ten koncert za doskonały lub bardzo dobry, w obu przypadkach kolejne 40% uznało go za dobry. Tak więc jedynie 10% Amerykanów i 20% Kanadyjczyków uważało, że koncert był słaby. Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja w przypadku słuchaczy japońskich. Jedynie 5% uznało poziom koncertu za doskonały, a ponad 65% oceniło go jako zły lub zaledwie przyzwoity. W przypadku tej szczególnej usługi oceny melomanów włoskich zbliżone były do oceny Japończyków, choć w wielu innych usługach Europejczycy wydają się bardziej wyrozumiali w kwestii solidności niż Azjaci.

Jak wynika z opisanych badań, wprowadzenie usług na rynki międzynarodowe wymaga badania stopnia zróżnicowania oczekiwań klientów i wynikających z niego różnic w zakresie standardów usług akceptowanych i cenionych przez klientów. Dopiero taka analiza pozwala na odpowiedź na pytanie, czy możliwe i opłacalne jest wprowadzenie jednolitej usługi na różne rynki, czy też korzystne jest jej różnicowanie.

Badania dotyczące sposobów postrzegania usług koncentrują się przede wszystkim na odpowiedzi na pytanie, które elementy usług i procesu ich świadczenia są dla klientów najważniejsze i które w największym stopniu decydują o ostatecznej ocenie usługi. Powszechnie za autorami modelu luk jakości i metody Servqual wymienia się pięć zasadni-

<sup>13</sup> L.A. Crosby, *Some Factors Affecting the Comparability of Multicountry CSM Information*, Proceedings of Quality in Service (QUIS) III Conference, New York 1994, s. 273–286.

czych wymiarów, przez które konsumenci postrzegają i oceniają jakość usług. Są to: solidność (*reliability*), zaangażowanie (*responsiveness*), pewność (*assurance*), empatia (*empathy*) i elementy materialne (*tangibles*). Według tych samych autorów w kulturze amerykańskiej najważniejszymi czynnikami okazują się solidność i zaangażowanie<sup>14</sup>. W innych kulturach sytuacja może jednak wyglądać odmiennie. Naukowcy amerykańscy próbowali powiązać znaczenie poszczególnych wymiarów postrzegania jakości z wymiarami kultury Hofstede. W tym celu stworzyli oni różne profile kultury badając następnie sposób postrzegania jakości usług w każdym z nich<sup>15</sup>. Podobnie jak w społeczeństwie amerykańskim podstawowe znaczenie solidności i zaangażowania oraz minimalne znaczenie elementów materialnych ma miejsce w profilu nazwanym *functional analyzers* (niski dystans władzy, średni indywidualizm, „kobiecość”, wysokie unikanie ryzyka, orientacja długoterminowa). Zupełnie odwrotnie sytuacja przedstawia się w grupie określonej jako *sensory seekers* (duży dystans władzy, średni indywidualizm, „męskość”, niskie unikanie niepewności, orientacja krótkoterminowa). W grupie tej przy ocenie jakości usług podstawowe znaczenie mają elementy materialne. Zdecydowanie mniej ważne są pewność i empatia, a solidność i zaangażowanie mają znaczenie minimalne. Pewność ma natomiast zasadnicze znaczenie dla *followers* (duży dystans władzy, wysoki kolektywizm, „męskość”, neutralny stosunek do niepewności, orientacja krótkoterminowa), dla których z kolei najmniej ważne jest zaangażowanie<sup>16</sup>. Wyniki badań pokazują więc, że sposób postrzegania usług i ważność poszczególnych cech mogą znacznie od siebie odbiegać w różnych kulturach.

Badania przeprowadzone przez T. Witkowskiego i M. Wolfinbarger ujawniły natomiast, że przedstawione powyżej wymiary nie są jedynymi branymi pod uwagę przy ocenie jakości usług<sup>17</sup>. Jak pokazują dokonane przez badaczy analizy, wyjaśniają one sposób oceny jakości usług przez klientów niemieckich w jedynie 56%, podczas gdy klientów amerykańskich w 62%. Oznacza to, że poza przedstawionymi wymiarami istnieją, szczególnie w społeczeństwie niemieckim, inne nie mniej ważne czynniki oceny.

Przytoczone powyżej przykłady pokazują, że samo stwierdzenie o istotnym znaczeniu jakości usług w zdobywaniu pozycji konkurencyjnej na rynku nie jest wystarczające. Aby określić, co tak naprawdę decyduje o tej pozycji, konieczna jest w przypadku wielu rynków – szczególnie tych odległych kulturowo – pogłębiona analiza oczekiwań i preferencji klientów, a następnie poszukiwanie zasobów materialnych i niematerialnych, które pozwalają na spełnienie tych oczekiwań.

#### 4. JAKOŚĆ USŁUG A LOJALNOŚĆ KLIENTÓW

Innym istotnym zagadnieniem koniecznym do rozważenia przy poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o znaczenie jakości jako czynnika określającego konkurencyjną pozycję firmy usługowej na międzynarodowych rynkach jest rzeczywisty wpływ wysokiej

<sup>14</sup> A. Parasuraman, L.L. Berry, V.A. Zeithaml, *Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, „Journal of Retailing” 64 (1988).

<sup>15</sup> O. Furrer, L.B. Shaw-Ching, D. Sudharshan, *The Relationship between Culture and Service Quality Perceptions*, „Journal Service Research” 2/4 (2000).

<sup>16</sup> Przedstawione profile i ich sposób postrzegania usług są przykładowe. W trakcie badań zostało ich wyodrębnionych znacznie więcej. Zob. O. Furrer, L.B. Shaw-Ching, D. Sudharshan, *op. cit.*

<sup>17</sup> T.H. Witkowski, M.F. Wolfinbarger, *Comparative Service Quality: A German and American Rating Cross Service Settings*, „Journal of Business Research” 55/11 (2002).

jakości usług na wyniki osiągane przez firmę. Istotnym elementem, na który może mieć wpływ jakość usług, jest stopień lojalności klientów. Rozważając wpływ jakości usług na lojalność klientów, należy zauważyć, że znaczenie ma tutaj przede wszystkim jakość postrzegana przez klientów. To ich ocena poziomu świadczenia usług oraz ich rezultatu decyduje o całkowitej satysfakcji z usługi i może stanowić zachętę do ponownego skorzystania z usług firmy i jej rekomendacji. Choć większość naukowców wymienia jakość usług wśród czynników kształtujących lojalność, przeprowadzone przez innych badania nie są jednak jednoznaczne. Na bezpośrednie relacje pomiędzy jakością usług a lojalnością wskazują między innymi W. Boulding i V.A. Zeithaml<sup>18</sup>. Z kolei według wyników badań przeprowadzonych przez J. Cronina i S. Taylora jakość usług nie ma znaczącego wpływu na poziom lojalności klientów<sup>19</sup>. Autorzy ci badali przede wszystkim wpływ jakości usług na deklarowaną przez konsumentów przyszłą intencję dokonywania ponownych zakupów w danej firmie usługowej. Także wymienieni wcześniej autorzy wskazując na relacje pomiędzy jakością i lojalnością przez tę ostatnią rozumieli przede wszystkim powtarzalność zakupów, a także skłonność do spontanicznej rekomendacji firmy wśród znajomych. Związki między jakością usług a wrażliwością cenową jako miarą lojalności klientów nie stanowiły na ogół przedmiotu badań. Jedynie V.A. Zeithaml wykazała pozytywne relacje pomiędzy jakością a skłonnością klientów do zapłaty wyższej ceny lub utrzymania lojalności mimo wzrostu cen<sup>20</sup>.

Ciekawe badania dotyczące relacji między jakością usług a lojalnością wobec firmy usługowej przeprowadzili J. Bloemer, K. de Ruyter i M. Wetzels. Badali oni mianowicie związki pomiędzy poszczególnymi przejawami lojalności i wymiarami jakości usług<sup>21</sup>. Za przejawy lojalności uznali deklarację powtórnych zakupów, skłonność do rekomendacji usługodawcy, akceptację wyższej ceny usługi oraz większą gotowość składania reklamacji. Podstawowe czynniki decydujące o jakości usług to te wyznaczone przez A. Parasuramana i współpracowników, czyli elementy materialne, solidność, szybkość reakcji, pewność i empatia. Badania prowadzone były w czterech bardzo różnych sektorach usługowych. Dotyczyły mianowicie usług gastronomicznych (bar fast food), handlowych (supermarket), rozrywkowych (park rozrywki) i medycznych (prywatna klinika). Wyniki badań pozwalają wysnuć kilka interesujących wniosków.

Po pierwsze, istnieje dość duże zróżnicowanie wyników w zależności od badanego sektora usług. Przykładowo zaangażowanie ma znaczący wpływ na takie zachowania lojalnościowe, jak deklaracja powtórnych zakupów i skłonność do rekomendacji usługodawcy w przypadku parków rozrywki, nie ma natomiast żadnego znaczenia lub jedynie minimalne w odniesieniu do pozostałych usług. Poza tym jedynie w przypadku parków rozrywki istotnym czynnikiem wpływającym na lojalność okazują się elementy materialne. Takie wyniki pokazują, że nie istnieje jeden wzorzec zależności jakości i lojalności, a badania powinny być prowadzone zawsze w kontekście konkretnych usług.

<sup>18</sup> W. Boulding, A. Kalra, R. Staelin, V.A. Zeithaml, *A Dynamic Process Model of Quality: Firm Expectations to Behaviour Intentions*, „Journal of Marketing Research” 30 (1993); V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, *The Behavioral Consequences of Service Quality*, „Journal of Marketing” 60/2 (1996).

<sup>19</sup> J.J. Cronin, S.A. Taylor, *Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension*, „Journal of Marketing” 56 (1992).

<sup>20</sup> V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press, New York 1990.

<sup>21</sup> J. Bloemer, K. de Ruyter, M. Wetzels, *Linking Perceived Service Quality and Service Loyalty: A Multi-Dimensional Perspective*, „European Journal of Marketing” 33/11–12 (1999).

Wymiarami lojalności w największym stopniu zależnymi od jakości są, na co wskazywały już wcześniejsze badania, intencje powtórnych zakupów i skłonność do pozytywnego mówienia o firmie. W każdym z badanych rodzajów usług czynniki te wykazywały pozytywną korelację z pewnymi kryteriami jakości. Zmienne były jedynie te kryteria. W przypadku parków rozrywki i supermarketu była to solidność (w odniesieniu do parków dodatkowo zaangażowanie i elementy materialne), w przypadku barów i prywatnej kliniki – empatia (w odniesieniu do barów dodatkowo – pewność).

Postrzegana przez klientów jakość usług ma zdecydowanie mniejszy wpływ na ich wrażliwość cenową i skłonność do płacenia wyższej ceny za usługi świadczone w firmie, wobec której są lojalni. Czynnikiem wpływającym na zmniejszenie wrażliwości cenowej jest przede wszystkim empatia (bary i supermarkety), a także – w przypadku służby zdrowia – pewność, przejawiająca się w wiedzy i kwalifikacji personelu oraz jego zdolności do tworzenia atmosfery zaufania. Żadnego wpływu na skłonności do ponoszenia wyższych kosztów nie ma ocena solidności, a więc stopnia zgodności wykonania usługi z obietnicami. Zależności te lub ich brak można tłumaczyć tym, że klienci są skłonni zapłacić więcej lub pozostać przy korzystaniu z usług danej firmy, mimo że podnosi ona ceny, jeżeli otrzymają coś dodatkowego w zamian – w przypadku usług może to być troska o klienta i indywidualne podejście do każdego z nich. Poza tym solidność jest elementem, który powinien cechować wszystkich usługodawców, podczas gdy wysoki stopień empatii może wyróżniać tylko niektórych z nich.

Jak pokazały prezentowane badania, nie istnieje żaden związek pomiędzy czynnikami jakości a skłonnością klientów do składania reklamacji.

Z punktu widzenia kształtowania lojalności klientów najbardziej istotnym kryterium jakości usług wydaje się empatia. Wykazano jej wpływ na wszystkie trzy podstawowe przejawy lojalności. Największe znaczenie ma w przypadku usług barów szybkiej obsługi, gdzie jej poziom decyduje zarówno o intencjach powtórnej zakupu i skłonności do rekomendacji, jak i o obniżeniu wrażliwości cenowej. W przypadku służby zdrowia jest jedynym czynnikiem decydującym o możliwości ponownego skorzystania z usług firmy i o przekazywaniu o niej pozytywnych relacji. W przypadku supermarketów wpływa na wrażliwość cenową.

Prezentowane badania nie potwierdziły natomiast podstawowego znaczenia solidności. Na wiodącą rolę tego czynnika w ocenie jakości usług oraz jego wpływ na lojalność klientów wskazywali twórcy przedstawionych pięciu kryteriów jakości usług<sup>22</sup>. Jednak w przytoczonych badaniach okazało się, że w przypadku takich usług, jak bar szybkiej obsługi i służba zdrowia, ocena solidności w żaden sposób nie wpływa na zachowania lojalnościowe klientów. W przypadku parków rozrywki ma pewne znaczenie jedynie w odniesieniu do intencji powtórnych zakupów. Najsilniejsze relacje pomiędzy oceną solidności realizacji usługi a lojalnością klientów zaobserwowano w usługach handlowych. Wydaje się więc, że nie kwestionując podstawowego znaczenia solidności jako wyznacznika jakości technicznej usługi w ocenie całkowitej jakości postrzeganej przez klientów, jej wpływ na postawy i zachowania lojalnościowe klientów dostrzec można jedynie w przypadku niektórych usług. Wy tłumaczeniem takiego stanu rzeczy może być fakt, że wysoka ocena solidności jest czymś, co powinno charakteryzować – i najczęściej charakteryzuje – wszystkich usługodawców. Tym, co ich różnicuje, może być poziom

---

<sup>22</sup> Zob. A. Payne, *op. cit.*, s. 269.



empatii, indywidualne podejście do klienta i życzliwość. Na tej podstawie klienci dokonują wyboru usługodawcy i podejmują decyzję o stopniu lojalności wobec niego.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Dobre przeprowadzenie analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa stanowi podstawę do budowania w przyszłości przewagi konkurencyjnej i podejmowania decyzji o sposobach konkurowania. Właściwe określenie pozycji konkurencyjnej wymaga w pierwszej kolejności ustalenia jej wyznaczników. W przypadku przedsiębiorstw usługowych, jak wykazano w artykule, niewątpliwie jednym z takich elementów jest jakość usług. Jej wysoki poziom przyczynia się bowiem do wzrostu lojalności klientów i wynikających stąd korzyści. Także w odniesieniu do działań na rynkach międzynarodowych jakość usług stanowi istotny element powodzenia tych przedsięwzięć. Aby jednak jakość mogła w tym przypadku stanowić o przewadze konkurencyjnej, konieczne jest uwzględnienie w działaniach różnic kulturowych.

Projektowanie usług oraz dbałość o ich wysoką jakość wiąże się z podejmowaniem starań na wielu płaszczyznach. Wymaga przede wszystkim poznania oczekiwań konsumentów, ich sposobu postrzegania usług oraz właściwego przełożenia konsumentckich oczekiwań na standardy i normy. Jak pokazują liczne, prezentowane w tym artykule badania, w każdym z tych obszarów mogą pojawić się istotne różnice kulturowe. Przedsiębiorstwa usługowe rozszerzające działalność na rynki międzynarodowe stają więc przed koniecznością odpowiedzi na pytanie, czy różnice te są na tyle istotne, że wymagają modyfikacji usług i sposobów ich dostarczania w stosunku do usług świadczonych w kraju macierzystym. Większość firm stara się te różnice akceptować i uwzględniać w swoich działaniach. Nawet firma o tak globalnej strategii, jak McDonald's stara się w pewnym zakresie dostosowywać do niuansów kulturowych. Czyni to poprzez zmianę wystroju lokalu bądź lokalne menu (np. WieśMac w Polsce czy McSki w Szwecji). Takie działania stały się podstawą niezaprzeczalnego sukcesu firmy na całym świecie.

## LITERATURA

- [1] Bloemer, J.; de Ruyter, K.; Wetzels, M., *Linking Perceived Service Quality and Service Loyalty: A Multi-Dimensional Perspective*, „European Journal of Marketing” 33/11–12 (1999)
- [2] Boulding, W.; Kalra, A.; Staelin, R.; Zeithaml, V.A., *A Dynamic Process Model of Quality: Firm Expectations to Behaviour Intentions*, „Journal of Marketing Research” 30 (1993)
- [3] Clark, T.; Rajaratnam, D., *International Services: Perspectives at Century's End*, „Journal of Services Marketing” 13/4–5 (1999)
- [4] Cronin, J.; Taylor, S.A., *Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension*, „Journal of Marketing” 56 (1992)
- [5] Crosby, L.A., *Some Factors Affecting the Comparability of Multicountry CSM Information*, Proceedings of Quality in Service (QUIS) III Conference, New York 1994
- [6] Day, G.S.; Wesley, R., *Assessing Advantage: Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing” 1998/4
- [7] Donthu, N.; Yoo, B., *Cultural Influences on Service Quality Expectations*, „Journal of Service Research” 1/2 (1998)

- [8] Furrer, O.; Shaw-Ching, L.B.; Sudharshan, D., *The Relationship between Culture and Service Quality Perceptions*, „Journal Service Research” 2/4 (2000)
- [9] Garbarski, L., *Wybór rynku docelowego przez przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji*, [w:] *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, SGH, Warszawa 1993
- [10] Gronroos, C., *Service Management and Marketing*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ 2007
- [11] Hofstede, G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000
- [12] Kee-Fu Tsang, N., Ap, J., *Tourists' Perceptions of Relational Quality Service Attributes: A Cross-Cultural Study*, „Journal of Travel Research” 45/3 (2007)
- [13] Parasuraman, A.; Berry, L.L.; Zeithaml, V.A., *Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, „Journal of Retailing” 64 (1988)
- [14] Payne, A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996
- [15] Pierścioneck, Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997
- [16] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995
- [17] Witkowski T.H., Wolfinbarger M.F., *Comparative Service Quality: A German and American Rating Cross Service Settings*, „Journal of Business Research” 55/11 (2002)
- [18] Zeithaml, V.A.; Berry, L.L.; Parasuraman, A., *The Behavioral Consequences of Service Quality*, „Journal of Marketing” 60/2 (1996)
- [19] Zeithaml, V.A.; Bitner, M.J.; Gremler, D.D., *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill, Columbus, OH 2006
- [20] Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A.; Berry, L.L., *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press, New York 1990

#### THE IMPORTANCE OF QUALITY IN SERVICE COMPANIES IN INTERNATIONAL MARKETS

Quality of service is one of the key attributes of service companies. The following article contains reflections on the place of quality among the factors determining the competitive position of enterprises and its impact on customer loyalty. In the context of international market activities it is important to question whether clients understand quality in the same way on each of the markets where the company operates, and how similar their expectations in this regard are. As an attempt to answer these questions, in the article there are presented the results of numerous studies on the impact of cultural differences on perceptions of service quality.