

MARKETINGOWE ZARZĄDZANIE USŁUGAMI PUBLICZNYMI Z ZASTOSOWANIEM METODY SERVQUAL

Piotr LENIK*

* Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Krośnie
e-mail: piotrlenik@vp.pl

Artykuł wpłynął do redakcji 16.04.2013 r., Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano w sierpniu 2014 r.

© Zeszyty Naukowe WSOWL

W artykule omówiono specyfikę usług publicznych, a także zaprezentowano sposoby doskonalenia jakości usług z wykorzystaniem metody SERVQUAL. Skoncentrowano się tu na jakości usług w kontekście oczekiwań klientów i zaspokojenia ich satysfakcji.

Słowa kluczowe: marketing, zarządzanie marketingowe, usługi, metoda SERVQUAL

WSTĘP

Według sformułowanej w latach dwudziestych XX wieku koncepcji H. Fayola, do uniwersalnych funkcji zarządzania (kierowania) należą: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie. Późniejsza systematyka wyodrębniła funkcje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, do których wprowadzono dodatkowo funkcję kadrową (staffing). Obecnie coraz częściej dokonuje się klasyfikacji, według której motywowanie stanowi subfunkcję kierowania ludźmi (przewodzenia) w układzie funkcji: planowanie, organizowanie, kierowanie ludźmi i kontrolowanie.

W zarządzaniu współczesnymi organizacjami ogromne znaczenie przypisuje się podejściu marketingowemu, polegającemu na dostosowywaniu oferty do wymagań klientów, co stanowi pewnego rodzaju sztukę czytania w ich myślach i odpowiadania na zgłaszane potrzeby, nawet te nie do końca uświadomione. Historia w tym zakresie sięga tutaj daleko w przeszłość, bowiem niczym innym jak tylko działaniami marketingowymi można nazwać sposoby rekrutowania, jeszcze w dziewiętnastym wieku, młodych mężczyzn do armii Stanów Zjednoczonych. Jednak w pełni świadomie stosowany marketing zrodził się w latach czterdziestych dwudziestego wieku¹, rozwijając się dynamicznie w latach pięćdziesiątych i kolejnych dziesięcioleciach, najpierw pod wpływem boomu popytowego, jaki miał wówczas miejsce na całym świecie, a następnie w wyniku konsekwencji kryzysu naftowego z 1973 roku.

¹ Pierwsza oficjalna definicja Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu powstała w trakcie drugiej wojny światowej - w 1941 roku.

W pierwotnej formie marketing kojarzył się z dobrami materialnymi i produkcją wyrobów, jednakże współcześnie coraz większe znaczenie w gospodarce światowej odgrywają usługi. Stąd też sporo uwagi poświęca się marketingowi usług, opracowuje się również metody i koncepcje służące jak najlepszemu projektowaniu i zapewnianiu jakości ich realizacji. Jednym z instrumentów służących badaniu jakości świadczonych usług w przedsiębiorstwach, instytucjach finansowych, ale także w administracji publicznej, placówkach edukacyjnych różnych szczebli czy uczelniach wyższych, jest metoda SERVQUAL.

1. PODNOSZENIE JAKOŚCI USŁUG W SEKTORZE PUBLICZNYM

W wielu państwach od kilku dekad podejmowane są różnorodne inicjatywy wpływające na jakość świadczonych usług w sektorze publicznym. W Wielkiej Brytanii w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku zastosowano program przenoszenia rozwiązań sektora przedsiębiorstw do sektora publicznego (Program Nowego Zarządzania w Sektorze Publicznym - *New Public Management*). W różnych częściach świata wykorzystuje się też inne koncepcje, tj.: Program Dobrego Rządzenia - *Good Governance (GG)*, Program Najwyższej Wartości - *Best Value (BV)*, Program Motywacji Publicznej - *Public Service Motivation (PSM)*, Strategiczna Karta Wyników - *Balanced Scorecard (BS)*, *Total Quality Management (TQM)*, model *Fundation for Quality Management (EFQM)*, Powszechny Model Oceny *Common Assessment Framework (CAF)* oraz inne, które uwzględniają m.in. działania nastawione na zwiększenie efektywności świadczonych usług.

Jednym z pierwszych państw, które w instytucjach publicznych zaczęło wdrażać rozwiązania adaptowane z sektora przedsiębiorstw była Wielka Brytania. W 1988 roku brytyjski rząd zaczął opracowywać koncepcję o nazwie *Program Następných Kroków*, polegającą na zmianie realizacji funkcji wykonawczych urzędów². Obecnie w brytyjskiej administracji stosowany jest system *Best Value*³. Pozytywne doświadczenia brytyjskie spowodowały, że rozwiązania upowszechniono w wielu krajach, m.in. Japonii, Szwajcarii, Meksyku, Australii i Francji.

W Stanach Zjednoczonych nowocześniejsze podejście do publicznego zarządzania usługami zapoczątkowane zostało w końcu lat sześćdziesiątych XX wieku przy okazji wdrażania koncepcji „Nowej Administracji Publicznej”. W późniejszym czasie pojawiły się kolejne koncepcje, tj. System Planowania Programowego i Budżetowego (PPBS - *Program Planning and Budgeting System*), Zarządzanie przez Cele (MBO – *Management by Objectives*) i system zarządzania jakością⁴. W latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku zaczęto zmierzać w kierunku wdrażania w administracji koncepcji TQM, a w latach dziewięćdziesiątych stworzono program „Narodowego Partnerstwa dla

² Założenia koncepcji opisano w dokumencie: *Modernising government*, [w:] *The Stationery Office Limited*, London, March 1999.

³ Jednym z głównych założeń systemu Best Value jest udział społeczny w podejmowaniu decyzji, a także postawienie na wysoką jakość, produktywność i oszczędność pracy instytucji publicznych. Niektóre podmioty wzmacniają funkcjonowanie systemu BV poprzez wdrażanie np.: norm serii ISO 9000 (np. Dystrykt Braintree), czy założeń „organizacji uczącej się” (np. Rada Miasta Bradford).

⁴ Ewolucję zarządzania w amerykańskiej administracji opisano m.in. [w:] P.R., Niven, *Balanced Scorecard Step-by-Step. Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc, USA 2002.

Modernizującego się Rządu” (*National Partnership for Reinventing Government*)⁵. W sektorze publicznym z różnymi rezultatami zaczęto stosować również *benchmarking*, *reengineering*, *Charter Mark*, model CAF oraz Strategiczną Kartę Wyników⁶.

Adaptacja systemów i metod wykorzystywanych w sektorze przedsiębiorstw do potrzeb sektora publicznego nie jest zadaniem łatwym. Cele większości przedsiębiorstw są łatwe do zmierzenia, a jednym z podstawowych kryteriów jest zysk. Zarządzanie publiczne ma więcej celów jakościowych, a do ich mierzenia w sektorze publicznym o wiele trudniej stosować wyłącznie kryteria ekonomiczne. Poza tym istnieją cechy różniące ten sektor od sektora przedsiębiorstw, m.in.:

- w sektorze publicznym miernikami sukcesu zazwyczaj nie są kryteria finansowe;
- w sektorze publicznym często w dalszym ciągu nie ma większego znaczenia konkurencja rynkowa;
- realizowanie zarządzania publicznego przebiega na ogół w sztywnych ramach różnorodnych przepisów;
- dużo większe znaczenie odgrywają w nim uwarunkowania polityczne.

Nie oznacza to, że adaptowanie rozwiązań z sektora przedsiębiorstw nie jest możliwe. Podejmowane na całym świecie reformy sektora publicznego opierają się na założeniu, że zwiększenie wydajności, efektywności i jakości świadczonych usług powinno być powiązane z podobnymi założeniami, co w przedsiębiorstwie.

2. MARKETINGOWE PODEJŚCIE DO KLIENTA W USŁUGACH PUBLICZNYCH

Usługi publiczne uwzględniają dobra publiczne, w odniesieniu do których niemożliwe jest wykluczenie kogokolwiek z korzystania z nich, tzn. adresowane są do wszystkich obywateli. W zarządzaniu publicznym można wyróżnić następujące obszary świadczenia usług:⁷

- w sferze gospodarczej;
- w systemie bezpieczeństwa publicznego;
- w dziedzinie zdrowia publicznego;
- w systemie edukacji;
- w kulturze.

Można wyodrębnić usługi produkcyjne, konsumpcyjne, a także ogólnospołeczne (publiczne). Zalicza się do nich usługi administracyjne, uwzględniające m.in. wydawanie zezwoleń, koncesji czy innych dokumentów na życzenie klienta, usługi społeczne, tj.: ochronę zdrowia, kulturę, oświatę, pomoc społeczną, mieszkalnictwo czy bezpie-

⁵ Historię rozwoju *Total Quality Management* w amerykańskiej administracji opisuje literatura, m.in.: H.D. Maragah, R.A. Correidoira, *The Real Story of Total Quality Management in the Federal Government*, Quality Engineering, 14/2001-2002, USA 2001.

⁶ Por. P.R. Niven, op. cit., s. 295 i M. Bugdol, *Doskonalenie jakości usług administracji publicznej*, [w:] „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 4/2004, s. 31-39.

⁷ B. Kożuch, *Zarządzanie Publiczne*, Placet, Warszawa 2004, s. 60.

czeństwo publiczne, a także usługi techniczne, obejmujące m.in. transport, gospodarkę odpadami, zaopatrzenie w media oraz zieleń i cmentarnictwo.

Zarządzanie marketingowe usługami publicznymi oznacza zwiększanie powszechnej dostępności oraz poprawę jakości usług świadczonych przez jednostki zaliczane do sektora publicznego. Powszechna dostępność oraz poprawa jakości jest efektem sprawnego zarządzania usługami przez jednostki publiczne, które dbają o zapewnienie warunków do efektywnej ich realizacji, bazując na zdefiniowanych standardach ich realizacji oraz określonym rynku usługodawców.

Szczególną troską w tym temacie cieszy się satysfakcja klienta w kontekście świadczonej usługi, czyli percepcja jakości usługi. Nie ma bowiem znaczenia to, co się wydaje usługodawcy, lecz wyłącznie to, jakie zdanie w tej kwestii ma klient. Troska o jakość jest w sektorze usług koniecznością istnienia, warunkiem funkcjonowania i utrzymania się na rynku. Wymogi współczesności, gospodarka rynkowa, totalna konkurencja wprost wymuszają konkretne zachowania. W usługach często nie ma miejsca na popełnienie jakiegokolwiek błędu; o ile w przypadku towaru niemal zawsze istnieje dopuszczalny poziom błędów, a wadliwe egzemplarze lub partie można poprawić, naprawić lub wymienić, to w przypadku usługi konsekwencje nieprawidłowości często bywają nieodwracalne⁸.

Wypadkowa pomiędzy oczekiwaną jakością usługi, postrzeganą jej jakością oraz znaczeniem różnych jej składników i właściwościami, a także innych czynników uzupełniających usługę, bywa, że działających podprogowo, jest tym, co można nazwać ogólnie satysfakcją. Oczywiście, jest ona wieloaspektowa, co ma szczególne znaczenie w ocenie jakości usług, bowiem w praktyce często ma się do czynienia z dysonansem na styku klient – usługodawca, czyli wystąpieniem rozbieżności w odbiorze jakości w układzie: jakość oczekiwana przez klientów *ex ante* – jakość postrzegana przez klientów w trakcie i po realizacji usługi – jakość wykonania – jakość zamierzona – jakość obiecana – wyobrażenia usługodawców o oczekiwaniach klientów⁹. Subiektywizm odbioru jakości usługi jest dodatkowo determinowany takimi czynnikami, jak m.in.: doświadczenia z przeszłości, opinie zewnętrzne, czy działania marketingowe. Nie podlega też wątpliwości to, że wysoka jakość świadczonych usług wymaga indywidualnego podejścia do klienta oraz stworzenia rozwiązań ułatwiających osiągnięcie zamierzonych celów, czyli doprowadzenia do uzyskania przez klientów satysfakcji przewyższającej lub co najmniej odpowiadającej spodziewanym oczekiwaniom¹⁰. To wszystko wpływa zarówno na satysfakcję (zadowolenie), a w przyszłości - na lojalność klienta w stosunku do konkretnej usługi¹¹.

Problematyka związana ze skutecznym badaniem satysfakcji klientów usług owocowała w drugiej połowie XX wieku rozwojem różnych metod, modeli i koncepcji.

⁸ Por. B. Wolniak, B. Skotnicka, *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 166.

⁹ Por. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, [in:] "Journal of Marketing", 1985/49, s. 41-50.

¹⁰ D. Lock, *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2003, s. 111.

¹¹ Por. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010 i N. Hill, J. Aleksander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Wśród nich można wymienić m.in.: QIS (model poprawy jakości), CSI (wskaźnik oceny satysfakcji klienta), CIT (metoda zdarzeń krytycznych), a także SERVQUAL – czyli metoda pomiaru poziomu zadowolenia z usługi.

3. SPECYFIKA METODY SERVQUAL

Metoda SERVQUAL jest szczególnie pomocna w przewidywaniu oczekiwań klientów, jak również identyfikowaniu poziomu jakości świadczonych usług, a dokładniej – porównaniu wyobrażenia o jakości spodziewanej *ex ante* z subiektywną oceną jakości uzyskanej *ex post*. Metoda ta jest prostą, wielostopniową, wielokryterialną oceną, z udziałem której można dokonać pomiaru jakości usług z punktu widzenia klienta, uzyskując równocześnie wskazówki dotyczące kierunków doskonalenia jakości. Służy ona do weryfikowania skali jakości, traktowanej jako różnica pomiędzy oczekiwaniami klientów a ich faktycznymi doznaniem podczas procesu świadczenia usług. Jest stosowana w pomiarze postrzeganej jakości oraz zadowolenia konsumenta (postrzegana jakość usługi jest tu traktowana jako rozbieżność między oczekiwaniami klientów a percepcją w stosunku do otrzymanej usługi). Metodologia SERVQUAL opiera się na punktowej ocenie stopnia zaspokojenia przez usługodawcę, w subiektywnym odczuciu klienta, pięciu obszarów (wymiarów), tj.:¹² namacalność (fizyczne parametry, sprzęt oraz wygląd personelu, w tym zapewnienie dostępu do sprzętu, specyficznych zasobów organizacyjnych i personelu), rzetelność obsługi (odpowiedzialność za podejmowane działania, umiejętność wykonania obiecanego usługi starannie i dokładnie), chęć współpracy i reagowanie na potrzeby klienta (chęć pomocy odbiorcom oraz zapewnianie terminowej obsługi), pewność i zaufanie (wiedza i uprzejmość pracowników oraz ich umiejętność budzenia zaufania), empatia (troskliwa, zindywidualizowana obsługa, jaką organizacja zapewnia swoim klientom).

Badania metodą SERVQUAL uwzględniają wykorzystanie specjalnych kwestionariuszy ankietowych zawierających łącznie, według oryginalnego modelu, dwadzieścia dwa stwierdzenia elementarne, stanowiące rozwinięcie wymagań syntetycznych.

Pierwsze cztery z powyższych rozbieżności rejestrują spadki jakości w obrębie organizacji, natomiast ostatnia ukazuje niedostatki jakości w ocenie klienta. Wykorzystuje się tu ogólną sumę stu punktów, które rozdziela się pomiędzy poszczególne wymiary, zgodnie z zasadą, że im dana cecha jest subiektywnie ważniejsza, tym więcej punktów jej się przyznaje. Tabela 1 prezentuje przykład kwestionariusza SERVQUAL oceny percepcji jakości usług.

Metoda SERVQUAL obejmuje pięć etapów:¹³

- wybór problemu do analizy - określenie zakresu badań poziomu świadczonej usług oraz wybór usługodawców konkurencyjnych w celu porównania benchmarkingowego;
- konstrukcja ankiety - dostosowanie obszarów syntetycznych do konkretnych potrzeb i dobór stwierdzeń elementarnych;

¹² Por. A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, [in:] „Journal of Retailing” 1988/64, s. 28-29 i R. Karaszewski, *SERVQUAL – metoda badań jakości świadczonych usług*, [w:] „Problemy Jakości”, nr 8/2001.

¹³ Por. B. Wolniak, B. Skotnicka, op. cit., s. 182-183.

- badania ankietowe - losowe przeprowadzenie badań na próbcie (respondenci wypełniają trzy kwestionariusze: ocena jakości oczekiwanej, ocena jakości postrzeganej w danej firmie, określenie wagi dla poszczególnych badanych obszarów);
- obliczanie wartości dla poszczególnych obszarów - sumowanie w poszczególnych obszarach otrzymanych wyników, dzielenie przez liczbę stwierdzeń oraz uzyskanych odpowiedzi oraz określenie odchyłań standardowych dla poszczególnych twierdzeń i obszarów;
- obliczanie „ważonej” i „nieważonej” - obliczanie średniej wagi dla obszarów oraz przeprowadzenie dalszych koniecznych operacji mnożenia lub dzielenia;
- analiza wyników - ocena wyników, porównanie benchmarkingowe w poszczególnych obszarach, wypracowanie wniosków oraz wdrożenie działań korygujących służących rozwojowi rynku i wzmocnieniu lojalności klientów (w tym określenie rozwiązań niewymagających zmian, a także wymagających wdrożenia natychmiast i tych mniej pilnych).

Tabela 1. Przykładowy kwestionariusz badania jakości usług

	Stanowczo się zgadzam			Zdecydowanie nie zgadzam się			
	1	2	3	4	5	6	7
Określenie wagi obszarów usługi							
Cecha	Ocena						
Namacalność (fizyczne parametry, sprzęt oraz wygląd personelu, w tym zapewnienie dostępu do sprzętu, specyficznych zasobów organizacyjnych i personelu); 1-4 pkt.						
Rzetelność obsługi (odpowiedzialność za podejmowane działania, umiejętność wykonania obiecanej usługi starannie i dokładnie); 5-9 pkt.						
Chęć współpracy i reagowanie na potrzeby klienta (chęć pomocy odbiorcom oraz zapewnianie terminowej obsługi); 10-13 pkt.						
Pewność i zaufanie (wiedza i uprzejmość pracowników oraz ich umiejętność budzenia zaufania); 14-17 pkt.						
Empatia (troskliwa, zindywidualizowana obsługa, jaką organizacja zapewnia swoim klientom); 18-22 pkt.						
Suma punktów	100 pkt.						

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Sagan, Skale jako podstawowy instrument pomiaru w badaniach satysfakcji i lojalności (materiał powielony)

PODSUMOWANIE

Pomysły usprawnień sektora publicznego często pochodzą z obserwacji sukcesów i porażek organizacji gospodarczych działających dla zysku. Adaptowanie metod i rozwiązań sprawdzonych w sektorze przedsiębiorstw może okazać się korzystne dla lepszej pracy tych jednostek. Dokonując tego rodzaju przeniesień, należy oczywiście pamiętać o odmienności celów tych dwóch typów organizacji. Niemniej według OECD poprawa działalności sfery publicznej powinna dokonywać się także poprzez lepsze wykorzystanie doświadczeń sektora przedsiębiorstw¹⁴.

Metoda SERVQUAL jest uniwersalna, a poszczególne jej moduły można modyfikować i adaptować do wymagań badanych podmiotów i rodzajów świadczonych usług. Dlatego zdobywa ona sobie coraz większe uznanie w doskonaleniu jakości usług, w tym również publicznych. Zaprezentowany w tekście przykładowy kwestionariusz można dostosowywać do potrzeb dowolnego podmiotu, z uwzględnieniem specyfiki obszarów usługi (namacalność, rzetelność, chęć współpracy i reagowanie na potrzeby klienta, pewność i zaufanie, empatia). Należy wyrażać nadzieję, że w perspektywie czasu metoda stanie się standardem w zarządzaniu jakością usług ogólnospołecznych, m.in. w szkolnictwie wyższym, służbie zdrowia, czy administracji publicznej.

LITERATURA

1. Bugdol M., *Doskonalenie jakości usług administracji publicznej*, [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, nr 4/2004.
2. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa 2010.
3. Hill N., Aleksander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
4. Karaszewski R., *SERVQUAL – metoda badań jakości świadczonych usług*, [w:] „*Problemy Jakości*”, nr 8/2001.
5. Kożuch B., *Zarządzanie Publiczne*, Placet, Warszawa 2004.
6. Lock D., *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2003.
7. Maragah H.D., Correidoira R.A., *The Real Story of Total Quality Management in the Federal Government*, [in:] “*Quality Engineering*”, no. 14/2001-2002, USA 2001.
8. Niven P.R., *Balanced Scorecard Step-by-Step. Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc, USA 2002.
9. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*, [in:] “*Journal of Retailing*”, no. 1988/64.
10. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, [in:] “*Journal of Marketing*”, no. 1885/49.
11. *Public Management Developments*, OECD, Paris 1991.

¹⁴ Por. *Public Management Developments*, OECD, Paris 1991, s. 60.

12. Sagan A., Skale jako podstawowy instrument pomiaru w badaniach satysfakcji i lojalności (materiał powielony).
13. Wolniak B., Skotnicka B., *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.

MARKETING MANAGEMENT OF PUBLIC SERVICES WITH SERVQUAL METHOD

Summary

The article describes the characteristics of service quality assessment and presents the ways to improve service quality with the SERVQUAL method. The focus is on the quality of public services in the context of fulfilling customers' expectations to their satisfaction.

Keywords: marketing, marketing management, services, SERVQUAL method

NOTA BIOGRAFICZNA

dr inż. Piotr LENIK – dyrektor Wojewódzkiego Szpitala Podkarpackiego im. Jana Pawła II w Krośnie, wykładowca Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Pigonia w Krośnie; absolwent Wyższej Szkoły Oficerskiej im. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu, Wydziału Marketingu i Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej oraz Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego.

