

## Satysfakcja użytkowników dworców kolejowych – perspektywa badawcza

### Spis treści

- I. Wprowadzenie
- II. Zasadność prowadzenia badań społecznych dotyczących dworców
  1. Główne cele prowadzenia badań i funkcje pełnione przez wyniki w organizacji
  2. Ogólne założenia badań społecznych
- III. Metodologia badań obsługi użytkowników dworców kolejowych
  1. Koncentracja na dostarczaniu usług o najwyższej jakości
  2. Problemy definicyjne: satysfakcja a jakość
- IV. Trackingowe badania satysfakcji jako główne źródło wiedzy na temat zadowolenia klienta
- V. Inne metody badawcze służące analizie satysfakcji klienta
- VI. Podsumowanie

### Streszczenie

W artykule autorzy prezentują problematykę badań społecznych jako przykład procesów pozwalających określić poziom realizacji standardów wyznaczanych przez wewnętrzne i zewnętrzne regulacje. Kumulacja wiedzy następująca w wyniku powtarzalnych lub komplementarnych procesów badawczych pozwala organizacji występować także w roli doradcy podczas tworzenia regulacji na różnych poziomach ustawodawstwa. Autorzy wskazują istotne etapy kształtowania metodologii procesów badawczych, przytaczając przykłady monitoringu satysfakcji klientów i jakości usług mających centralne znaczenie w konkurencyjności na współczesnych rynkach.

**Słowa kluczowe:** dworzec kolejowy; standard; badania użytkowników; satysfakcja pasażerów kolei; satysfakcja użytkowników; jakość usług kolejowych.

**JEL:** K23, K29

### I. Wprowadzenie

Dworce kolejowe są wyjątkowymi miejscami w przestrzeni polskich miast. Nie tylko ze względu na pełnioną przez nie funkcję komunikacyjno-transportową, lecz także architektoniczną wartość zabudowań kolejowych. Dworce kolejowe odgrywają kluczową rolę w sprawnym przepływie pasażerów. W początkach swojej historii „kolej” stanowiła jeden z niewielu kanałów

\* Doktor nauk ekonomicznych; Akademia Leona Koźmińskiego; Polskie Koleje Państwowe S.A.; maaw@kozminski.edu.pl.

\*\* Magister socjologii; Polskie Koleje Państwowe S.A.; Monika.Kicinska-Jezińska@pkp.pl..

\*\*\* Magister psychologii; Polskie Koleje Państwowe S.A.; Patrycja.Lejk@pkp.pl.

komunikacyjnych. Obecnie jest nadal istotnym środkiem transportu oraz atrakcyjną ze względu na ekologiczność i bezpieczeństwo alternatywą wobec innych sposobów służących zaspokajaniu potrzeb transportowych. Analizując politykę UE, można wnioskować, że znaczenie transportu kolejowego powinno wzrastać, a jego udział w rynku przewozu osób i towarów będzie rósł. Rozwój rynku kolejowego jest jednym z priorytetów polityki transportowej UE. Znajduje to odzwierciedlenie w zaleceniach z Białej Księgi z 2011 r. pt. „Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu”. Jednym z głównych celów, które Komisja Europejska wyznaczyła dla rynku kolejowego jest: doprowadzenie do sytuacji, w której do 2050 r. większa część ruchu pasażerskiego na średnich odległościach będzie odbywała się za pośrednictwem kolei; trzykrotny wzrost długości istniejących sieci szybkich kolei (do 2030 r.) przy jednoczesnym zachowaniu gęstej sieci kolejowej oraz zakończeniu budowy sieci szybkich kolei (do 2050 r.) (UE, 2011). Cele wyznaczone w Białej Księdze są realizowane za pomocą dyrektyw uchwalanych przez Parlament Europejski oraz ogromnych inwestycji przeznaczanych na rozwój transportu kolejowego. Jednocześnie dworce nie są jedynie przestrzeniami przepływów i mobilności pasażerów. Zdecydowana większość dworców zarządzanych przez PKP S.A. to przestrzenie ważne ze względu na wyjątkowe walory architektoniczne oraz pełnione funkcje pozatransportowe. Ponad 40% dworców kolejowych zarządzanych przez PKP S.A. znajduje się pod opieką Konserwatora Zabytków. Stanowi tym samym ważny punkt w krajobrazie poszczególnych miast. Wiele dworców jest ulokowanych w centralnych punktach miast. Część zabudowań dworcowych jest połączonych z lokalami usługowo-handlowymi, czasem wręcz z galeriami handlowymi, przez co stanowią ważne miejsce dla lokalnej społeczności i podróżnych. Dworce są zatem szczególną przestrzenią o znaczeniu użytkowym i społecznym mającą sprostać wymaganiom stawianym przez prawo na różnych poziomach regulacji – czy to ze strony UE, czy krajowych ustaw i planów transportowych, wymagań dotyczących obsługi osób o ograniczonej mobilności, czy wreszcie decyzji wydawanych przez Konserwatora Zabytków. Jednakże PKP S.A., jako właściciel i operator większości czynnych dworców kolejowych w Polsce oraz spółka pełniąca nadzór właścicielski nad spółkami Grupy PKP, niejednokrotnie występuje w roli podmiotu doradczego w procesie tworzenia regulacji prawnych lub też w procesie określania wskaźników monitorujących realizację wybranych umów. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie roli badań społecznych w budowaniu wiedzy organizacji i tworzeniu wskaźników, które mogą wspomagać tworzenie regulacji, a niejednokrotnie stają się także podstawą do oceny skuteczności działań podejmowanych na podstawie prawa i umów o świadczenie usług publicznych.

## **II. Zasadność prowadzenia badań społecznych dotyczących dworców**

### **1. Główne cele prowadzenia badań i funkcje pełnione przez wyniki w organizacji**

Korzyści płynące z budowania zasobu wiedzy w zarządzaniu organizacją czy instytucją wydają się trudno podważalne. W czasach gdy możliwości gromadzenia i przetwarzania wiedzy wzrosły skokowo w wyniku rozwoju technologii informacyjnych, konieczne stało się świadome zarządzanie zasobami wiedzy oraz planowanie ich pozyskiwania (Kisielnicki, 2004). W kontekście umiejętności wykorzystania wiedzy przez organizację liczy się nie tylko sama skuteczność

w realizowaniu jej celów, lecz także szeroko rozumiana efektywność ich realizacji wyrażająca się chociażby w racjonalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów.

Badania społeczne stanowią jedynie składową zasobów budujących wiedzę organizacji czy instytucji, mają jednak szansę realnie wspomóc realizację kluczowych jej celów ze względu na wyjątkowe źródło ich pochodzenia, które jest jednocześnie ostatecznym i nadrzędnym powodem funkcjonowania organizacji. Mowa o docelowym beneficjencie produktów i usług organizacji zwanym zwyczajowo klientem. Z tej perspektywy główne cele badań społecznych w przedsiębiorstwie, takim jak PKP S.A., to w szczególności:

- 1) uzyskanie wiedzy koniecznej do wdrożenia regulacji prawnych na różnych poziomach (międzynarodowym i krajowym) w odniesieniu do lokalnych potrzeb klientów;
- 2) uzyskanie podstawy do decyzji strategicznych i merytorycznych oraz weryfikacja założeń inwestycyjno-utrzymaniowych;
- 3) głębokie zrozumienie sytuacji klienta w celu podejmowania inicjatyw wykraczających poza jego potrzeby oraz zajmowanie pozycji doradczej w procesie tworzenia prawa przez Ustawodawcę;
- 4) stałe monitorowanie zakresu i jakości dostarczanych usług.

Dwa ostatnie z wyróżnionych celów mają wyjątkowe znaczenie, ponieważ zrozumienie sytuacji klienta oraz rzetelna wiedza o obecnej jakości i zakresie oferowanych usług w odniesieniu do aktualnych potrzeb klienta wydaje się podstawą do realizacji także wszystkich pozostałych celów.

W praktyce wyniki badań społecznych pełnią różnorodne funkcje w procesach operacyjnych – począwszy od wyznaczania kierunków strategicznych, określania zakresów i poziomów usług, weryfikacji zasadności przyszłych koncepcji zarządzania, określania najbardziej efektywnych sposobów realizacji konkretnych działań, oceny poziomu realizacji planów, a skończywszy na wyznaczeniu kierunków komunikacji marketingowej i PR-owej oraz wspomnianą już możliwość pełnienia przez organizację funkcji doradczej w procesie ustawodawczym.

## 2. Ogólne założenia badań społecznych

Nadrzędnymi warunkami użyteczności badań społecznych jest maksymalizacja trafności i rzetelności wyników, które to stanowią podstawowe kryteria jakości narzędzi badawczych. Trafność w rozumieniu psychometrycznym odnosi się do zakresu, w którym wyniki rzeczywiście odzwierciedlają zjawisko, które mają mierzyć, natomiast rzetelność oznacza dokładność z jaką to zjawisko jest mierzone (Hornowska, 2007, s. 48). W praktyce spełnienie obu tych kryteriów zależy przede wszystkim od prawidłowo przeprowadzonego procesu operacjonalizacji problemu badawczego, który tuż po sformułowaniu celów i pytań badawczych warto rozpocząć zdefiniowaniem kluczowych pojęć. Przykładowo: podstawowy termin jakim jest „klient” można zdefiniować na wiele sposobów. Czy klientem dla PKP S.A. jest ktoś, kto kiedykolwiek był na dworcu, czy też ktoś kto bywa tam regularnie? Z jaką częstotliwością osoba powinna tam bywać lub w jaki sposób i kiedy ostatnio korzystać z przestrzeni dworca, aby zostać zakwalifikowaną jako „klient”, który w planowanym badaniu ma szansę udzielić przydatnych odpowiedzi?

Przytoczony przykład próby zdefiniowania kluczowego pojęcia „klienta” ma także znaczenie dla dalszego etapu procesu operacjonalizacji, jakim jest precyzyjne wskazanie zbiorowości, w której będzie realizowany pomiar oraz dobór metod i technik badawczych związanych z realizacją badania. Zabiegi te są konieczne do uzyskania zadowalającej reprezentatywności wyników. Ogromne

znaczenie dla całego procesu ma także zdefiniowanie zmiennych oraz dobór wskaźników, a co za tym idzie określenie zasad analizy uzyskanego materiału.

Operacjonalizując problem badawczy, należy pamiętać, że jest to proces kluczowy, jednak nie istnieje jedyny i uniwersalny sposób jego przeprowadzania. Oznacza to, że dwie organizacje przeprowadzające operacjonalizacje w podobnych celach mogą wybrać inne wskaźniki, metody badawcze i sposoby analizy. Zakładając poprawność obu procesów, uzyskane wyniki badań mogą nie być tożsame lub też mogą się okazać nieporównywalne ze względu na zastosowanie innych metod badawczych. Kwestia ta uzyskuje szczególne znaczenie w sytuacji, gdy organizacje pragną kumulować wiedzę, aktualizując i porównując wyniki w czasie – należy wtedy zadbać, by w zależności od celów metaanaliz wyniki były porównywalne lub komplementarne. Porównywalność wyników odnosi się tu przede wszystkim do podobnych grup docelowych, warunków i metodologii badań oraz sposobów obliczania wskaźników natomiast komplementarność najłatwiej uzyskać, łącząc analizy wyników różnych metod, na przykład ilościowych oraz jakościowych.

W sytuacji gdy organizacja posiada niewystarczające zasoby kompetencyjne w zakresie psychometrii i metodologii badań, powinna wykonawstwo projektów badawczych zlecać instytutom, specjalizującym się w badaniach społecznych, których doświadczenie i sprawność poświadczona są odpowiednimi certyfikatami<sup>1</sup>. Jeśli instytut jest niezależny, nic nie stoi na przeszkodzie, aby zlecenie przeprowadzenia badań pochodziło zarówno od strony będącej źródłem regulacji (prawnych lub pochodzących z podpisanych umów), jak i od podmiotu dostosowującego się do tych regulacji. Przykładem pierwszej sytuacji może być badanie Eurobarometer (KE, 2018), zlecane od niemal dekady przez Komisję Europejską i dotyczące dworców, ale również całego rynku kolejowego we wszystkich krajach UE. W przypadku badań określających skuteczność realizacji umów o świadczenie usług publicznych przykładem może być badanie satysfakcji z usług PKP Intercity S.A. (4P Research Mix, 2016), które co prawda zleca przewoźnik, ale w wyniku wymogu, który jest nierozdzielną częścią umowy podpisywanej z ministrem właściwym do spraw transportu. PKP S.A., mimo braku formalnego zobowiązania wobec Ustawodawcy, zleca badania społeczne z własnej inicjatywy, korzystając długofalowo ze wszystkich benefitów płynących z posiadania wyników i kumulacji wiedzy.

### III. Metodologia badań obsługi użytkowników dworców kolejowych

#### 1. Koncentracja na dostarczaniu usług o najwyższej jakości

Znaczenie pomiaru jakości w kontekście celów badań społecznych określonych w podrozdziale 2.1. wydaje się konsekwencją społeczno-gospodarczego znaczenia tego zagadnienia. Analiza jakości dostarczanych usług, towarów czy też elementów, z którymi spotykamy się jako społeczeństwo (np. przestrzeń miasta, powietrze) są ważnym elementem oceny firm, organizacji, jednostek samorządu terytorialnego czy, patrząc szerzej, standardów życia. Koncentrację na dostarczeniu usług spełniających oczekiwania klienta wymusza konkurencyjność rynku, wzrastające

<sup>1</sup> Zgodnie z rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów z dnia 19 lutego 2013 r. w sprawie rodzajów dokumentów, jakich może żądać zamawiający od wykonawcy oraz form, w jakich te dokumenty mogą być składane art. 6 ust 1 pkt 3: w celu potwierdzenia, że oferowane roboty budowlane, dostawy lub usługi odpowiadają wymaganiom określonym przez zamawiającego, zamawiający może żądać w szczególności „zaświadczenia niezależnego podmiotu zajmującego się poświadczaniem zgodności działań wykonawcy z normami jakościowymi, jeżeli zamawiający odwołuje się do systemów zapewniania jakości opartych na odpowiednich normach europejskich”. W wyniku oficjalnego stanowiska Urzędu Zamówień Publicznych uzyskanego przez Organizację Firm Badania Opinii i Rynku (OFBOR) w roku 2014 r. w publicznych i niepublicznych zamówieniach badań społecznych powszechną praktyką jest wymóg posiadania przez wykonawcę certyfikatu PKJPA w zakresie badań realizowanych odpowiednią techniką lub innego równoważnego certyfikatu jakości.

oczekiwania klientów oraz szybkość i sprawność przekazywania informacji we współczesnym świecie. Rozwój mediów społecznościowych i wiążąca się z nim łatwość masowego przekazu informacji zwiększyła zagrożenie, jakie stanowią niezadowoleni klienci dla organizacji. Rozczarowany klient w związku z rozwojem mediów społecznościowych uzyskał znaczące możliwości ekspresji niezadowolenia, wzrosła również skala, na jaką może je wyrazić. Z drugiej strony zadowoleni klienci stają się rzecznikami marki czy instytucji oraz jej promotorami dużo bardziej wiarygodnymi niż komunikaty wytwarzane przez działy promocji. Gospodarka rozumiana jako wytwarzanie, dystrybuowanie, konsumpcja i utylizacja dóbr służących zaspokajaniu ludzkich potrzeb oraz podejmowaniu decyzji o sposobie wykorzystania niezbędnych do tego środków jest najważniejszym składnikiem współczesnego życia społecznego (Kuciński, 2014, s. 11). Stąd też podejmowane są badania w celu wyjaśnienia natury zjawisk gospodarczych i rządzących nimi reguł. Badania pokazują, na przykład, że zadowolenie klientów sprzyja kształtowaniu lojalnych postaw i tworzeniu trwałych relacji z firmą (Drapieńska, 2011, s. 168–169). Wymienione czynniki oraz rozumienie zjawisk gospodarczych wpływają na to, że PKP S.A. dąży do poprawy jakości dostarczanych usług, a co za tym idzie ograniczenia liczby niezadowolonych klientów i zwiększenia udziału usatysfakcjonowanych odbiorców usług.

## 2. Problemy definicyjne – satysfakcja a jakość

Na standardy dostarczanych usług można spojrzeć z perspektywy satysfakcji klienta oraz poprzez jakość realizowanych usług. Czasem pojęcia te są traktowane jako synonimy, jednak nie są one tożsame. Opracowania dotyczące zarządzania jakością poruszają problem różnic i podobieństw między tymi dwoma terminami. Według słownika języka polskiego satysfakcja to „uczucie przyjemności i zadowolenia z czegoś” (PWN, 2018), a jakość to „wartość czegoś” (PWN, 2018a). „Satysfakcja” rozumiana jest więc jako stan emocjonalny określonej osoby, natomiast „jakość” jest ujęta jako obiektywna cecha danej rzeczy. Definicje słownikowe znajdują odzwierciedlenie w koncepcjach marketingowych. Amerykańskie Stowarzyszenie Kontroli Jakości definiuje jakość jako „sumę cech produktu lub usługi, decydującą o zdolności danego wyrobu do zaspokojenia określonych potrzeb” (Kotler, 1994, s. 49). Z perspektywy metodologicznej takie podejście implikuje ekspercką ocenę poziomu realizacji założeń dotyczących usługi. Natomiast pojęcie satysfakcji pozwala spojrzeć na oferowaną usługę bardziej subiektywnie, przez pryzmat jej odbiorcy – klienta. Mazurek-Łopacińska definiuje satysfakcję jako „reakcję emocjonalną na procesy porównawcze uruchomione przez klienta, polegające na zestawieniu swoich doświadczeń i doznań po konsumpcji produktu lub usługi z oczekiwaniami, indywidualnymi normami lub określonym wzorcem oceny” (Mazurek-Łopacińska, 2003, s. 305). Dodatkowo definicja proponowana przez Zeithamla i Bitnera, poza elementami wymienionymi powyżej, dodaje, że na ocenę wpływa cena usługi oraz czynniki osobiste (np. samopoczucie) i sytuacyjne (np. pogoda). Zatem ocena usługi może się różnić w zależności od czasu i miejsca (Zeithaml i Bitner, 1996, s. 123). Zarówno spojrzenie z perspektywy realizacji zakładanego poziomu usług, jak i z perspektywy poziomu satysfakcji osiąganego przez ich odbiorców niesie wartościowe informacje dla organizacji. Pierwsza daje wiedzę o wypełnianiu wewnętrznych założeń firmy, druga natomiast o tym, jak klienci postrzegają te działania. Dodatkowo, jak zauważa Stoma, nie zawsze satysfakcja klientów jest zależna od poziomu jakości usług. Przykładowo, klient może posiadać niewielkie oczekiwania dotyczące

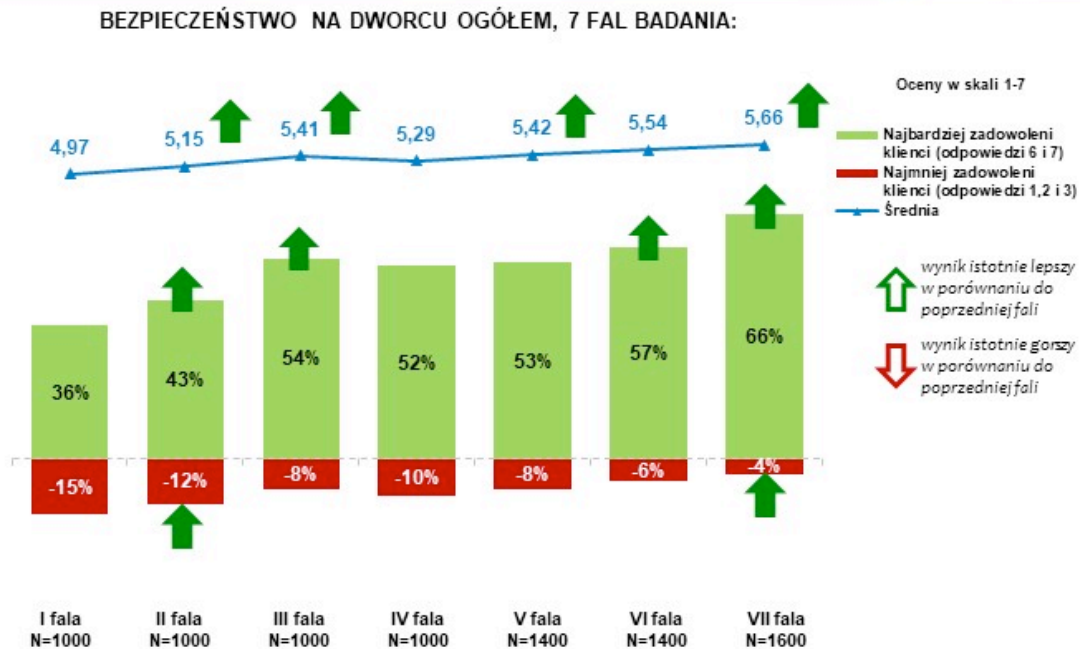
jakości usług i osiągać satysfakcję nawet przy niewielkim poziomie realizacji celów zakładanych przez firmę. Może zaistnieć również sytuacja, w której klient w jakimś obszarze ma dużo większe oczekiwania niż standardy zakładane przez firmę. Dlatego nawet przy wysokim poziomie jakości danej usługi nie będzie usatysfakcjonowany (Stoma, 2012, s. 34–38). Wynika to także z faktu, że w ocenie Schneidera „satisfakcji nie określa się poprzez obiektywną jakość danej usługi, czy wyrobu, lecz przez to, co postrzega lub co chciałby postrzegać klient” (Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska, 2010, s. 52).

#### **IV. Trackingowe badania satysfakcji jako główne źródło wiedzy na temat zadowolenia klienta**

PKP S.A. prowadzi szereg działań badawczych, które uwzględniają spojrzenie z perspektywy zarówno jakości usług, jak i satysfakcji klienta. Najważniejszym tego typu działaniem jest trackingowe badanie satysfakcji klientów odbywające się cyklicznie od 2013 r. Do tej pory badanie było prowadzone wspólnie z PKP Intercity S.A. Badanymi byli pasażerowie korzystający z usług tej spółki (zarówno rekrutacja, jak i wywiad odbywały się podczas podróży pociągiem). Badanie w pierwszych falach miało formę wywiadu bezpośredniego realizowanego przy użyciu papierowej ankiety wypełnianej przez wykwalifikowanego ankietera. W późniejszych falach przeprowadzono je metodą indywidualnego wywiadu wspomaganego komputerowo. Odbywało się ono na reprezentatywnej próbie pasażerów i dotyczyło całości doświadczenia podróży – zarówno pobytu na dworcu, jak i przejazdu pociągiem. Mimo różnych wykonawców kolejnych edycji tego badania wyniki są porównywalne ze względu na stałą metodologię i rygorystyczne instrukcje analityczne, które za każdym razem przekazywane są wykonawcom przez zamawiającego. Badanie to, w opisywanej wyżej formie, jest kontynuowane przez PKP Intercity S.A., natomiast PKP S.A., po rezygnacji z części kwestionariusza dotyczącej podróży pociągiem oraz poszerzeniu części badawczej dotyczącej dworców, od jesieni 2018 r. rozpoczęły realizację własnej edycji tego projektu na dworcach kolejowych reprezentujących różnorodne kategorie. Pozwoli to w pełni dostosować formę badania do zakresu odpowiedzialności spółki. Projekt w nowej formule zakłada rozszerzoną definicję „klientów”, wg której użytkownikami dworca są nie tylko osoby podróżujące pociągami, lecz także przebywające na dworcu jako towarzyszący pasażerom w podróży (np. odwożący, odbierający podróżnych), osoby korzystające z lokali usługowo-handlowych i gastronomicznych znajdujących się na dworcu oraz osoby przechodzące przez obiekt. To podejście implikuje spojrzenie na dworzec z perspektywy różnorodnych funkcji tej przestrzeni. Badanie trackingowe satysfakcji daje możliwość stałego śledzenia zadowolenia pasażerów w perspektywie ogólnej w odniesieniu do poszczególnych elementów, które tworzą doświadczenie użytkowników dworców (np. bezpieczeństwa i komfortu na dworcu oraz satysfakcji z poszczególnych usług). Opisywane badania, dzięki swojej cykliczności i holistycznemu ujęciu satysfakcji klienta, mogą stanowić jedno z kluczowych źródeł informacji w zarządzaniu jakością w PKP S.A. Pozwalają monitorować efektywność podejmowanych działań oraz wyznaczać cele organizacji w tym zakresie. Dają także wiedzę niezbędną do szacowania i planowania inicjatyw propasażerskich. Wykres 1 prezentuje ocenę bezpieczeństwa na dworcach kolejowych – jest to jeden z parametrów ocenianych w kolejnych badaniach trackingowych prowadzonych wspólnie przez PKP S.A. i PKP Intercity S.A. Dane pokazują wyniki osiągnięte w tym zakresie od 2013 do 2016 r., kolejne fale miały miejsce

co pół roku. Wyniki kolejnych badań świadczą o tym, że działania podjęte od 2013 r. w zakresie poprawy poczucia bezpieczeństwa podróżnych na dworcach kolejowych przyniosły wymierne rezultaty. Zaprezentowane wyniki są przykładem znaczenia danych pochodzących z trackingowych badań satysfakcji w obserwacji efektów wprowadzanych zmian.

**Wykres 1.** Dane dotyczące bezpieczeństwa na dworcu za lata 2013–2016



Uwaga: wyniki kolejnych fal pochodzą od różnych Wykonawców: IQS Quant, Millward Brown i 4P Research Mix.

Źródło: 4P Research Mix, 2016.

Równie ważne, jak dobór metody badawczej jest wytypowanie odpowiednich narzędzi pomiaru i wynikających z nich metod analizy, które pozwolą organizacji w pełni wykorzystywać wyniki badań. PKP S.A. opracowało wewnętrzne dyrektywy w tym zakresie. Ich głównym założeniem jest dążenie do:

- 1) możliwości monitorowania konkretnych zmian istotnych dla osiągnięcia celów biznesowych;
- 2) używania skal pomiarowych o wysokiej wrażliwości na zmiany (tak, aby można było rejestrować nawet niewielkie efekty wprowadzanych działań);
- 3) możliwości stosowania i porównywania wyników w kolejnych latach;
- 4) łatwości w komunikowaniu wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Dodatkowo stosowana metodologia musi uwzględniać specyfikę branży kolejowej – duża część doświadczenia klienta jest związana z bezpośrednim, fizycznym korzystaniem z usługi, natomiast w mniejszym stopniu z procesem zakupu usługi i kontaktem z obsługą. Podczas doboru metod badawczych należało także uwzględnić brak bezpośredniej konkurencji na rynku kolejowym oraz występujący niekiedy nieprzychylny stereotyp dotyczący obsługi klienta przez „kolej” – pasażerowie nie dzielą odpowiedzialności za poszczególne elementy kolejowej rzeczywistości pomiędzy spółki kolejowe, w ich odczuciu podmiotem odpowiedzialnym za całość jest „PKP” – często utożsamiane z PKP S.A. (Millward Brown, 2014).

Odpowiedzią na te cele i uwarunkowania rynku kolejowego jest decyzja o stosowaniu wskaźnika satysfakcji CSAT (Customer Satisfaction Score). Jest to wskaźnik, który pozwala uchwycić poziom zadowolenia klienta z konkretnego doświadczenia z daną usługą. CSAT zakłada formułowanie pytań odnoszących się bezpośrednio do poziomu satysfakcji klienta. Pomiar za pomocą CSAT wydaje się dużo bardziej adekwatny niżeli zastosowanie popularnej metody NPS (Net Promoter Score) obrazującej poziom lojalności klientów (stosując NPS pytamy klientów, na ile prawdopodobne jest, że polecą daną usługę/produkt bliskim lub znajomym). NPS koncentruje się przede wszystkim na chęci promowania usługi, przez co traci szczególnie istotną dla PKP S.A. perspektywę satysfakcji klienta i nie daje szansy na obserwowanie zmian całego spektrum zadowolenia klienta w związku z wdrażaniem określonych zmian (Reichheld, 2003; Mohan, 2011). Badania prezentowane przez Dixona, Freemana i Tomana w Harvard Business Review pokazują, że wskaźnik NPS może doprowadzać organizację do błędnych wniosków. Wymienieni autorzy artykułu zaprezentowali wyniki badań, które pokazują, że 20% klientów polecających usługę jednocześnie zamierza zaprzestać korzystania z usług firmy, natomiast 28% klientów, którzy nie poleciliby danej usługi nie zamierza rezygnować z usług firmy (Dixon, Freeman i Toman, 2010). Zarówno powyższe dane, jak i sama specyfika użytkownika dworców kolejowych skłania do wyboru CSAT – satysfakcja wydaje się dużo bardziej adekwatnym pojęciem do wyrażenia zadowolenia z usług i funkcjonalności oraz obsługi dworca niż chęć polecenia usługi.

Znaczącą decyzją metodologiczną jest także dobór odpowiedniej skali pomiaru postaw. PKP S.A. zdecydowało się stosować w badaniach skalę Likerta. Zalety tej skali opisuje Tarka: „Posługiwanie się skalą Likerta pozwala badaczom wykrywać nawet stosunkowo subtelne różnice w badanych postawach. Przewaga tej skali nad skalami prostymi uwidacznia się również w tym, że poszczególne pozycje na skali nie są w stanie w znaczący sposób wpływać na ostateczny wynik pomiaru. Pozycje te mają się równoważyć, biorąc pod uwagę konstruowaną skalę, podczas gdy szczególne właściwości skali prostej mogą mieć duży wpływ na wnioski wyciągane z badań” (Tarka, 2015, s. 287). Jednocześnie Tarka dowodzi, że optymalne jest zastosowanie skali Likerta mającej 7 pozycji w odpowiedziach. Analizy metodologiczne dowodzą, że skale 7-stopniowe mają większą moc dyskryminacyjną niż skale 5-stopniowe, tzn. w większym stopniu różnicują odpowiedzi respondentów oraz ograniczają występowanie wartości skrajnych. Jednocześnie stosowanie 7 pozycji skali pozostaje nadal intuicyjne dla respondentów. Problem ze zrozumieniem różnic pomiędzy pozycjami skali następuje dopiero przy zastosowaniu 9 pozycji skali (Tarka, 2015, s. 286–295). Z perspektywy celów PKP S.A., tj. podnoszenia standardów usług oraz identyfikacji obszarów, które są kluczowe dla ogólnej satysfakcji użytkownika dworców uchwycenie całej różnorodności opinii użytkowników dworców jest kluczowe. Częstym problemem wyników badań satysfakcji klienta jest lewoskośność rozkładu ocen spowodowana tendencją respondentów do deklarowania zadowolenia lub umiarkowanego zadowolenia oraz jednoczesnego unikania deklarowania jednoznacznie negatywnych opinii. W związku z tą tendencją warto stosować metody analizy lub agregacji wyników, które minimalizują wynikające z takiej tendencji błędy. W badaniach satysfakcji prowadzonych przez PKP S.A. przeciwdziała się problemowi błędnej interpretacji lewoskośnych wyników poprzez niesymetryczną agregację wskaźników satysfakcji z odpowiedzi udzielonych na skali 7-stopniowej. Jako osoby zadowolone traktuje się jedynie tych respondentów, którzy udzielili najwyższych odpowiedzi na skali (odpowiedzi: „6” lub „7” na skali 1–7,



czyli: „zadowolony/a” i „całkowicie zadowolony/a”), natomiast jako osoby niezadowolone traktuje się wszystkich respondentów, którzy udzielili jakiegokolwiek odpowiedzi poniżej środka skali (odpowiedzi: „1”, „2” i „3”, czyli: „jestem raczej niezadowolony/a”, „jestem niezadowolony/a” i „jestem całkowicie niezadowolony/a”). Ponadto po odjęciu procenta osób niezadowolonych od procenta osób zadowolonych, powstaje syntetyczny wskaźnik satysfakcji, który za pomocą jednej cyfry mówi o przewadze osób zadowolonych lub niezadowolonych (dodatnia lub ujemna wartość wskaźnika) oraz o skali tej przewagi. Tego typu wskaźnik niewiele mówi o tendencji centralnej i homogeniczności wyników, jednak ze względu na wrażliwość na zmiany dobrze nadaje się do wyznaczania celów w organizacji.

## V. Inne metody badawcze służące analizie satysfakcji klienta

Poza kluczowym dla spółki trackingowym badaniem satysfakcji PKP S.A. korzysta również z innych metod badawczych. Wartościowe dane o poziomie zadowolenia użytkowników dworców dostarczają eksploracyjne badania jakościowe. Pozwalają wstępnie rozpoznać i zdefiniować problemy dotyczące doświadczeń klientów oraz ich satysfakcji. Pokazują także problemy, potrzeby i źródła satysfakcji klientów. Eksploracyjne badania jakościowe pogłębiają wiedzę na temat przyczyn zjawisk i umożliwiają dotarcie do subiektywnej perspektywy badanych – interpretacji faktów i emocji (zob. Jemielniak, 2012). Doświadczenie PKP S.A. pokazuje, że wyniki takich badań są cennym źródłem wiedzy przy konstrukcji narzędzi do badań ilościowych. Innym ważnym działaniem badawczym, które może posłużyć do monitoringu jakości usług jest badanie typu *mystery shopper*, czyli tzw. badanie tajemniczego klienta<sup>2</sup>. W przypadku dworców i badań PKP S.A. przypomina ono bardziej audyt wykorzystujący metodę obserwacji uczestniczącej w celu analizy poziomu jakości usług dostarczanych klientom. Prowadzenie badań dążących do kontroli poziomu realizacji standardów odnosi się do filozofii, która zakłada, że satysfakcja klienta jest związana z osiągnięciem przez organizację określonego poziomu świadczenia usług. Badania *mystery shopper* prowadzone w przestrzeni dworców PKP S.A. pozwalają śledzić możliwości organizacji w osiągnięciu zakładanego poziomu jakości usług. Dają także możliwość wykrywania obszarów i miejsc, w których jakość świadczonych usług odbiega od oczekiwań organizacji. Badanie to w przypadku firm, które jak PKP S.A. zarządzają dużą liczbą punktów o podobnej funkcjonalności, pozwala na tworzenie wewnętrznych benchmarków i motywowanie organizacji do podnoszenia standardów.

Pośród realizowanych obecnie projektów badawczych PKP S.A. jest także badanie pakietów usług na dworcach, którego wyniki mogą przyczynić się do stworzenia wskazówek dotyczących zakresu usług i funkcjonalności dostępnych na dworcach poszczególnych kategorii, których wdrożenie byłoby pożądane i pozwoliłoby zwiększyć satysfakcję klientów (dworce zarządzane przez PKP S.A. są podzielone wg kategoryzacji z 2015 r. na 6 kategorii: premium, wojewódzki, aglomeracyjny, regionalny, lokalny i turystyczny). Decyzja o prowadzeniu tego typu badań jest próbą zderzenia koncepcji potrzeb klientów wytworzonych wewnątrz organizacji z rzeczywistymi oczekiwaniami użytkowników dworców jak również warunkami określonymi przez prawo. Działanie to jest odpowiedzią na filozofię zawartą w teorii luk stosowanej w metodzie Servqual zaproponowanej przez Zeithamla, Parasuramana i Berry (Bielawa, Frąś i Gołębiowski, 2009, s. 217–224).

<sup>2</sup> Szeroko tematykę pomiaru satysfakcji traktuje opracowanie: Nieżurawski, Pawłowska i Witkowska, 2010, s. 68–107.

## VI. Podsumowanie

PKP S.A. jako firma świadcząca usługi dąży do tego, aby spełniać oczekiwania klientów. Jednocześnie, jako spółka Skarbu Państwa ma misję społeczną i miastotwórczą. Jako podmiot nadzorujący inne spółki kolejowe dąży do budowy zaufania i poprawy wizerunku kolei, a więc zwiększenia roli transportu kolejowego w Polsce na wzór nowoczesnych kolei działających w Europie. Jednocześnie zarządzając dworcami kolejowymi o unikatowym znaczeniu architektonicznym i społecznym, stara się tworzyć przestrzenie przyjazne dla użytkowników dworca i lokalnych społeczności. Ta wielość celów PKP S.A. znajduje odzwierciedlenie w różnorodnych procesach badawczych, które dążą do identyfikacji potrzeb (pożądanych przez klientów standardów), określenia poziomu subiektywnej oceny ich realizacji (pomiar satysfakcji klienta) oraz analizy poziomu spełniania norm wyznaczonych przez organizację (rozliczenie ze standardów przyjętych wewnątrz spółki oraz określonych przez regulacje na różnych poziomach). Kumulacja wiedzy z badań pozwala PKP S.A. aktywnie uczestniczyć w dialogu społecznym oraz w konsultacjach z instytucjami. Maksymalizacja satysfakcji użytkowników dworców jest ściśle związana z dążeniem do zwiększania atrakcyjności kolei jako środka transportu, poprawą rentowności spółki i Grupy PKP, partycypowaniem w tworzeniu przyjaznych przestrzeni miejskich oraz efektywnym wykorzystywaniem nieruchomości, których właścicielem jest PKP S.A.

### Bibliografia

- 4P Research Mix. (2016). *Badanie satysfakcji z podróży w pociągach PKP Intercity*. Raport z badania przeprowadzonego na zlecenie PKP S.A. i PKP Intercity S.A. Warszawa: 4P Research Mix.
- Bielawa, A., Fraś, J. i Gołębiowski, M. (2009). Metoda servqual jako skuteczne narzędzie oceny jakości usług. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. Uniwersytet Szczeciński*, 12, 217–224.
- Dixon, M., Freeman, K. i Toman, N. (2010). Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, July–August.
- Drapińska, A. (2011). *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych*. Warszawa: PWN.
- Hornowska, E. (2007). *Testy psychologiczne: teoria i praktyka*. Warszawa: Scholar.
- Jemielniak, D. (2012). *Badania jakościowe Narzędzia i Metody*. Warszawa: PWN.
- KE. (2018). *Flash Eurobarometer 463. European's satisfaction with passenger rail services*. TNS Political & Social. September.
- Kisielnicki, J. (2014). Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach. W: W. Abramowicz, A. Nowicki, M. Owoc (red.), *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Kotler, P. (1994). *Marketing*. Warszawa: Gebethner i Ska.
- Kuciński, K. (2014). *Naukowe badanie zjawisk gospodarczych*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2003). *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*. Warszawa: PWE.
- Millward Brown. (2014). *Jakościowe badanie eksploracyjne użytkowników dworców*. Warszawa: Millward Brown.
- Mohan, J. (2011). *Gauging Customer Feedback – Are You Doing It the Right Way?*. WNS Global Services.
- Nieżurawski, L., Pawłowska, B. i Witkowska J. (2010). *Satisfakcja Klienta Strategia-Pomiar-Zarządzanie*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- PWN. (2018). *Słownik języka polskiego*. Pozyskano z: <https://sjp.pwn.pl/szukaj/satisfakcja.html> (12.05.2018).

- PWN. (2018a). *Słownik języka polskiego*. Pozyskano z: <https://sjp.pwn.pl/szukaj/jakość.html> (12.05.2018).
- Reichheld, F.F. (2003). One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, December.
- Stoma, M. (2012). *Modele i metody pomiaru jakości*. Lublin: Q&R Polska Sp. z o.o.
- Tarka, P. (2015). Własności 5 i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmiennych metodą Kaufmana i Rousseeuwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Taksonomia 25 Klasyfikacja i analiza danych – teoria i zastosowania*, Nr 385.
- UE. (2011). *Biała Księga. Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędnego systemu transportu*. Pozyskano z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0144> (10.05.2018), Bruksela.
- Zeithaml, V.A. i Bitner, M.J. (1996). *Services marketing*. New York: McGraw-Hill.