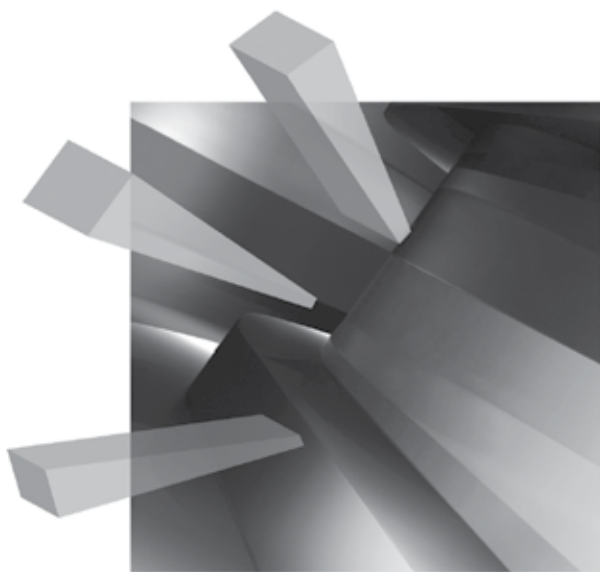


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3 (24) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korłub
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Joanna Bagrij: Ujęcie zasobowe tworzenia wartości w modelu biznesowym	9
Malwina Berger, Maciej Mitreęga: Funkcjonalny wymiar konfliktu na rynku usług bankowych w Polsce.....	20
Iwona Czerska: Segmentacja facebookowiczów – ujęcie ilościowe.....	33
Marek Ćwiklicki, Maciej Walczak: Modelowanie procesów jako podstawa standaryzacji kosztów w jednostkach samorządu terytorialnego	41
Dariusz Dąbrowski: Model czynnikowy drugiego stopnia jakości informacji rynkowych	58
Jakub Drzewiecki, Anna Równicka: Model biznesu jako narzędzie planowania i opisu projektu na przykładzie Electrolux Poland Sp. z o.o.	69
Konrad Kulikowski: Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy	80
Anna Misztal: Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie	91
Anna Myrda: Formaty kwestionariuszy twardych wywiadów drabinkowych – porównanie	104
Mateusz Podobiński: Bariery i ograniczenia wdrażania koncepcji <i>lean management</i> – wyniki badań	112
Andrzej Raszkowski: Elementy procesu tworzenia strategii rozwoju organizacji pozarządowych.....	123
Piotr Rogala, Sławomir Wawak: Dedicated standards for quality management in training companies	137
Małgorzata Trenkner, Bartosz Truskiewicz: Zaangażowanie pracowników w ciągłe doskonalenie – studium przypadku	149
Dominik Zimon, Aleksandra Kawalec: Wpływ systemu zarządzania jakością na dokonanie wybranych procesów logistycznych w dużym przedsiębiorstwie produkcyjnym.....	165

Summaries

Joanna Bagrij: Resource-based view of value creation process in business model	9
Malwina Berger, Maciej Mitreęga: Functional conflict dimension on the banking services market in Poland.....	20
Iwona Czerska: Segmentation of Facebook users – quantification	33

Marek Ćwiklicki, Maciej Walczak: Process modelling as a basis for cost standardisation in local self-government.....	41
Dariusz Dąbrowski: Second-order factor model of market information quality	58
Jakub Drzewiecki, Anna Równicka: Business model as a tool of planning and describing the project – case of Electrolux Poland Ltd.	69
Konrad Kulikowski: The Job Demands-Resources Theory as a theoretical framework of work engagement management.....	80
Anna Misztal: Gamification in management of human resources in enterprise	91
Anna Myrda: Hard ladderling questionnaires – comparison	104
Mateusz Podobiński: Barriers and limitations of implementing lean management concept – results of research	112
Andrzej Raszkowski: Elements of Non-Governmental Organizations’ development strategy creation process	123
Piotr Rogala, Sławomir Wawak: Standardy zarządzania jakością w firmach szkoleniowych	137
Małgorzata Trenkner, Bartosz Truskiewicz: Employees commitment for continuous improvement – case study.....	149
Dominik Zimon, Aleksandra Kawalec: The impact of the quality management system for the improvement of selected logistics processes in a large manufacturing company.....	165

Malwina Berger, Maciej Mitrega

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: malwina.berger@ue.katowice.pl; maciej.mitrega@ue.katowice.pl

FUNKCJONALNY WYMIAR KONFLIKTU NA RYNKU USŁUG BANKOWYCH W POLSCE

FUNCTIONAL CONFLICT DIMENSION ON THE BANKING SERVICES MARKET IN POLAND

DOI: 10.15611/noz.2015.3.02

JEL Classification: M31

Streszczenie: Zarządzanie konfliktem w relacjach z konsumentami należy do najważniejszych i jednocześnie najmniej rozpoznanych obszarów badań z zakresu marketingu relacji. Badania takie nie były prowadzone, zwłaszcza w krajach postsocjalistycznych, co stanowi lukę w wyłaniającej się teorii zarządzania konfliktem relacyjnym. W niniejszym artykule zaprezentowano wyniki badań, które pozwoliły na określenie wielowymiarowości konfliktu z perspektywy klientów banków w Polsce. Badania te wskazały na cztery aspekty zarządzania konfliktem, a także na ich wpływ na satysfakcję klienta z relacji z bankiem. W badaniach wykorzystano tzw. teorię sprawiedliwości w odniesieniu do relacji wymiennych.

Słowa kluczowe: konflikty, relacje z klientami, bankowość, pomiar.

Summary: Managing conflicts in customer relationships is one of most important and, at the same time, one of least explored, research areas within the larger area of relationship marketing studies. Such studies were not conducted in post-communist countries, which may be treated as a gap in the emerging theory of relationship conflict management. This paper presents research results that identify multi-dimensionality of conflict from the perspective of customers in banking industry in Poland. This study emphasizes four aspects of conflict handling, and the influence of these factors on customer satisfaction in relationship with the bank. This study is grounded in so-called “equity theory” with regard to exchange relationships.

Keywords: conflicts, customer relationships, banking, measurement.

1. Wstęp

Długoterminowe i wielowymiarowe relacje między sprzedawcą a nabywcą są przedmiotem zainteresowania w naukach o zarządzaniu od trzech dekad [Mitrega

2006], jednak w ostatnim czasie rośnie liczba badań nad tzw. ciemną stroną relacji, dzięki czemu firmy mają szanse zyskać głębszą wiedzę na temat zarządzania dysfunkcjami w relacjach z konsumentami. W tym kontekście warto podjąć temat konfliktu¹ w relacji między firmą a klientem, gdyż przeprowadzone przez Palmatiera [2006, s. 152] badania wskazują, że wywiera on największy wpływ na jakość relacji.

Konflikt między klientem a firmą najczęściej manifestuje się przez składane reklamacje. Szacunki wskazują, że około 50% reklamacji pozostaje bez odpowiedzi ze strony firmy, a jeśli nawet ta odpowiedź się pojawi, to nie jest ona satysfakcjonująca dla klienta [Naylor 2003]. Firma zaniedbująca klientów składających reklamacje narażona jest na utratę budowanych relacji, przejście klientów do konkurencji i szerzenie negatywnych opinii o firmie [Blodgett, Wakefield, Barnes 1995]. Tymczasem zażalenia i reklamacje są dla przedsiębiorstwa istotnym źródłem informacji o postrzeganiu przez klientów produktu i sposobu obsługi [Mazurek-Łopacińska 2005]. Homburg i Fürst [2007, s. 108] utrzymują, że po złożeniu reklamacji lojalność zależy nie tyle od satysfakcji, która towarzyszyła klientowi przed powstałym konfliktem, ale od tego, czy rozstrzygnięcie reklamacji jest dla klienta zadowalające. Jeśli reklamacja rozstrzygnięta zostanie w satysfakcjonujący dla klienta sposób, będzie on bardziej skłonny do dokonania kolejnego zakupu niż klient, który nie doświadczył problemu z usługą [Maxham, Netemeyer 2002; Michel 2001].

Badania z zakresu zarządzania konfliktem najczęściej prowadzone były w krajach wysoko rozwiniętych (przede wszystkim w USA, ale także w Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Norwegii czy Izraelu) i choć proponowane przez autorów modele weryfikowano w krajach nisko i średnio rozwiniętych (np. Brazylia, Chiny, Indie), zaledwie w jednym badaniu podjęto próby testowania proponowanych w literaturze modeli w europejskim kraju postkomunistycznym, a mianowicie w Chorwacji, przy czym badanie to przeprowadzono jedynie na niewielkiej próbie studentów [Nefat, Benazic, Aleric 2012]. Europejskie kraje postkomunistyczne stanowią interesujący obszar dla badań zarządzania konfliktem konsumenckim, chociażby ze względu na stosunkowo niski poziom kapitału społecznego [Czapiński, Panek 2013], który utrudnia rozwiązywanie konfliktów. Przykładowo Polska traktowana jest w strategicznych dokumentach rządowych jako unikatowa w skali Europy „pustynia kapitału społecznego” [Wygnański, Herbst 2010]. Społeczeństwa byłego bloku komunistycznego borykają się z problemem deficytu wzajemnego zaufania, apatią i podejrzliwością. Badania Fundacji Bertelsmanna z 2013 r. wykazały, że poziom solidarności, definiowanej jako gotowość do pomocy i odpowiedzialność

¹ Konflikt definiowany jest w literaturze w różnorodny sposób. Przykładowo według Wall i Calistera [1995] konflikt jest procesem, w którym jedna strona postrzega, że jej interesom przeciwstawia się bądź negatywnie wpływa na nie druga strona. Samaha, Palmatier i Dant [2011] uważają, że konflikt pojawia się wtedy, gdy jedna strona odczuwa, że osiągnięcie przez nią celu zakłóca jest przez drugą stronę. Często przytaczaną i dość uniwersalną definicję zaproponował Gaski [1984], tłumacząc konflikt jako ogólny poziom nieporozumienia między partnerami wymiany.

za innych, jest w krajach postkomunistycznych najniższy na całym kontynencie [Pogonyi 2013].

Badania z zakresu zarządzania konfliktem najczęściej prowadzone były w branży gastronomicznej [Hocutt, Bowers, Donovan 2006; Mattila 2010; Siu, Zhang, Yau 2013] i turystycznej [Back, Shanklin 2005; McColl-Kennedy; Sparks 2003; Smith, Bolton 2002]. Ciekawy poznawczo wydaje się współcześnie silnie konkurencyjny rynek bankowy. Charakterystyczne dla usług bankowych jest względnie wysokie ryzyko ekonomiczne, ale także zagrożenie naruszania interesów konsumentów, którzy są nieprofesjonalnymi uczestnikami rynku. Wiąże się to z ich cechami, takimi jak duży stopień trudności i skomplikowania tych usług (spowodowany często ich pakietowym charakterem), deficyt informacji i transparentności [Rutkowska-Tomaszewska 2014]. Stosowanie praktyk naruszających interesy konsumentów, a także skala tych praktyk świadczą o tym, że banki często wykorzystują swoją przewagę informacyjno-zasobową w relacjach z klientami.

2. Wielowymiarowość zarządzania reklamacjami w świetle koncepcji postrzeganej sprawiedliwości

Pod koniec lat 90. badacze marketingu zapoczątkowali wykorzystywanie koncepcji postrzeganej sprawiedliwości (*perceived justice/fairness*) jako kluczowej zmiennej wpływającej na zachowania klienta podczas sytuacji reklamacyjnych. Tendencja ta trwa do dzisiaj, o czym świadczy rosnąca liczba prac z omawianego zakresu [Tax, Brown, Chandrashekar 1998; Mattila, Cranage 2005]. Według tej koncepcji ludzie przejawiają tendencje do oceny sprawiedliwości wymiany w zakresie wyników, procedur i interakcji między stronami, co determinuje ich dalsze zachowanie [Adams 1965]. W związku z tym można przyjąć, że koncepcja postrzeganej sprawiedliwości wyjaśnia w znaczącym stopniu relacje między klientami a przedsiębiorstwami, w szczególności w kontekście reklamacji konsumenckich.

W większości badań dotyczących zarządzania reklamacjami autorzy rozpatrują trzy wymiary postrzeganej przez klienta sprawiedliwości rozwiązania reklamacji. Wymiar dystrybutywny (inaczej wymiar efektów) dotyczy namacalnych rezultatów, które mogą mieć formę korekty wniesionych przez klienta opłat, zwrotu pieniędzy, naprawy towaru, zniżki na przyszłe zakupy itp. [Blodgett, Wakefield, Barnes 1997]. Klient może oceniać uczciwość rekompensaty na podstawie wcześniejszych interakcji z danym przedsiębiorstwem lub innymi firmami w podobnych sytuacjach, świadomości tego, jakie rozwiązania proponowane były innym klientom oraz przekonania co do własnej straty [Tax, Brown, Chandrashekar 1998]. Kolejny wymiar, proceduralny, odnosi się do sprawiedliwego traktowania klienta w procesie podejmowania decyzji o sposobie załatwienia reklamacji. Odnosi się do środków (np. procedur reklamacyjnych, kryteriów), które wykorzystywane są przez decydentów w drodze rozstrzygnięcia sporów [Orsingher, Valentini, Angelis 2010]. Ocenia się

to, czy proces był szybki, elastyczny i łatwo osiągalny, a także to, czy procedury zapewniają reklamującemu kontrolę nad przebiegiem procesu reklamacyjnego oraz nad ustalaniem jego wyników. Ostatni wymiar, interakcyjny, odnosi się do sposobu traktowania klientów składających reklamacje (brane są tu pod uwagę np. kultura osobista, zdolności interpersonalne). Czasem klienci mają poczucie, że otrzymali to, co powinni, ale nadal uważają, że zostali źle potraktowani. Oceniane są takie elementy, jak uczciwość, uprzejmość, motywacja, zainteresowanie problemem i empatia personelu [Tax, Brown, Chandrashekar 1998].

Jednakże pojawiają się także badania, w których badacze dokonują innych klasyfikacji, mianowicie poza sprawiedliwością efektów, sprawiedliwością proceduralną i sprawiedliwością interpersonalną pojawia się niezależny wymiar, wpływający na skuteczność rozwiązywania reklamacji: sprawiedliwość informacyjna. Dotyczy on postrzeganej przez klienta adekwatności i wiarygodności informacji udzielanych przez firmę w związku z zaistniałą sytuacją reklamacyjną [Mattila, Cranage 2005].

Warto także zwrócić uwagę na brak spójności w stosunku do niektórych kategorii mieszczących się w ramach wyodrębnionych wymiarów, np. w niektórych badaniach przeprosiny utożsamiane są z wymiarem efektów [McCull-Kennedy, Sparks 2001], podczas gdy w innych autorzy łączą ten czynnik ze sprawiedliwością interakcyjną [Hocutt, Bowers, Donovan 2006]. Można to uznać za dowód na to, że granice rozdzielające poszczególne wymiary sprawiedliwości są nieostre z perspektywy konsumentów. Przekonanie to stanowiło punkt wyjścia dla badania własnego przeprowadzonego przez autorów, którego celem było określenie wielowymiarowości w zakresie zarządzania konfliktem pomiędzy firmą a konsumentem z perspektywy nabywców usług bankowych w Polsce. Można przypuszczać, że klienci banków w Polsce oceniają skuteczność zarządzania reklamacją z perspektywy postrzeganej sprawiedliwości w wymiarach dystrybucyjnym, proceduralnym, interpersonalnym oraz informacyjnym. Dodatkowo celem badania było sprawdzenie, czy ocena skuteczności rozwiązania reklamacji wpływa na satysfakcję klienta z relacji z bankiem.

3. Charakterystyka badań bezpośrednich i próba badawcza

Badanie zostało przeprowadzone w 2014 r. Jego celem było określenie, w ilu wymiarach klienci banków oceniają firmę w trakcie sytuacji reklamacyjnej, a także to, czy w sposób istotny wymiary te wpływają na satysfakcję klientów z relacji z firmą.

W badaniu bezpośrednim wykorzystano technikę ankiety *on-line*. Ze względu na specyfikę problematyki badawczej oraz brak odpowiedniego operatu losowania (obejmującego osoby, który zgłosiły reklamacje w ostatnim czasie) badanie przeprowadzono na próbie nielosowej, a respondenci dobierani byli na podstawie deklarowanych doświadczeń z procesem reklamacji w relacjach z bankiem. W badaniu wzięło udział łącznie 376 respondentów, ale jedynie 206 zakwalifikowano do dalszej analizy (część respondentów nie złożyła reklamacji, a część kwestionariuszy była niekompletna). Do badania zakwalifikowano osoby, które w dwóch ostatnich

latach złożyły pisemną, ustną bądź telefoniczną reklamację dotyczącą banku, którego byli klientami.

Pod względem kategorii płci większość (62,9%) badanych stanowiły kobiety. Najliczniej reprezentowanym przedziałem wiekowym był przedział 25-44 lata (46,6%). Osoby poniżej 24 roku życia stanowiły niecałe 12% badanych. Zaledwie 10% respondentów stanowiły osoby w wieku 65 lat i więcej. Powodem tego jest prawdopodobnie wykorzystanie w badaniu głównie metody ankiety *on-line*. Spośród wszystkich osób ankietowanych najwyższy odsetek – aż 44,8% – stanowiły osoby z wykształceniem wyższym. Sporą grupę stanowiły także osoby z wykształceniem średnim (32,9%). Pozostałe kategorie wykształcenia reprezentowane były znacznie mniej licznie. Biorąc pod uwagę miejsce zamieszkania, stwierdzono, że najliczniejszą kategorię (46,2%) wśród ankietowanych stanowiły osoby zamieszkujące miasto mające od 20 do 100 tys. mieszkańców. Nieco mniej respondentów wskazało na miejsce zamieszkania miasto mające powyżej 100 tys. mieszkańców (21,4%). W badaniu wzięły udział osoby o zróżnicowanym statusie materialnym, jednak większość oceniała swój status materialny jako dobry lub jako przeciętny w stosunku do innych rodzin/gospodarstw domowych (kolejno 40% i 29%). Wśród ankietowanych znalazła się nieliczna grupa osób, które oceniły swój status materialny jako zły lub bardzo zły (kolejno 7,8% i 1,3%).

4. Wyniki badania

Testowanie modelu pomiarowego rozpoczęto od testowania właściwości skal. W tym celu zastosowano eksploracyjną analizę czynnikową (EFA) techniką głównych składowych z rotacją Varimax, polegającą na takim przekształceniu ładunków czynnikowych w przestrzeni wymiarów, aby korelacje z jednymi czynnikami były bardzo wysokie, a z innymi bliskie zeru. Główną zaletą analizy czynnikowej jest możliwość wyznaczenia takiej liczby zmiennych ukrytych, które w wystarczający sposób wyjaśnią wzajemne powiązania między wieloma zmiennymi obserwowalnymi. W założeniu wyodrębnione czynniki sięgają do głębszego poziomu badanej rzeczywistości oraz wyjaśniają wzajemne powiązania między zmiennymi obserwowalnymi [Zakrzewska 1994].

W analizie wykorzystano w sumie 23 skale typu Likerta (7-stopniowych), które w założeniu miały odnosić się do satysfakcji klienta z relacji z firmą (SAT. 1-3), oraz czterech odmiennych aspektów zarządzania konfliktem w kontekście postrzeganej przez klientów sprawiedliwości: sprawiedliwości dystrybtywnej (trzy skale: DYSTR. 1-3), sprawiedliwości proceduralnej (6 skal: PROC. 1-4), sprawiedliwości interpersonalnej (8 skal: INTER. 1-8) oraz sprawiedliwości informacyjnej (3 skale: INF. 1-3). Źródłem tych skal były przede wszystkim skale testowane przez innych autorów (głównie z krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo) i opublikowane we wcześniejszych pracach dotyczących sprawiedliwości w zarządzaniu reklamacjami [Berger, Mitreęga 2014], przy czym skale te zostały uzupełnione o wyniki eksplora-

cyjnych badań jakościowych prowadzonych w Polsce. Wartości ładunków czynnikowych dla wszystkich wziętych pod uwagę skal zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Macierz skal pomiarowych wraz z wynikami analizy EFA*

Symbol	Treść skali	Składowa				
		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
SAT1	Aktualnie oceniam całokształt moich doświadczeń z firmą X jako pozytywny			,849		
SAT2	Obecnie uważam, że zakup usług w firmie X był dobrą decyzją			,823		
SAT3	Biorąc wszystko pod uwagę, jestem aktualnie bardzo zadowolony(-a) z firmy X			,812		
DYSTR1	W rozwiązaniu mojego problemu firma X zaoferowała dokładnie to, czego potrzebowałem(-am)		,655			
DYSTR2	Otrzymałem(-am) odpowiednią rekompensatę od banku		,779			
DYSTR3	<i>Firma X zaoferowała mi parę możliwości do wyboru rozwiązania reklamacji</i>		,809			
PROC1	<i>Firma X szybko rozwiązała moją reklamację</i>	,475				,557
PROC2	<i>Procedury obowiązujące w firmie X podczas sytuacji reklamacyjnej były elastyczne</i>		,651			
PROC3	Pracownik, który kontaktował się ze mną w sprawie reklamacji, miał stosowne uprawnienia do samodzielnego podejmowania decyzji					,774
PROC4	Moje zgłoszenie reklamacyjne obsługiwane było od początku do końca przez jednego pracownika firmy X					,820
PROC5	<i>Podczas sytuacji reklamacyjnej mogłem(-am) komunikować się z firmą X w różny sposób (np. infolinia, wizyta w placówce firmy X itp.)</i>				,492	,501
PROC6	Byłem(-am) informowany(-a) przez firmę X o statusie złożonej przeze mnie reklamacji					,753
INTER1	Czułem(-am), że pracownicy firmy X traktowali mnie uprzejmie	,859				
INTER2	Pracownicy firmy X starali się dokładnie poznać/ zrozumieć mój problem	,876				
INTER3	Pracownicy firmy X dołożyli wszelkich starań, aby pomóc mi w rozwiązaniu mojego problemu	,887				
INTER4	Pracownicy firmy X byli wobec mnie uczciwi	,885				
INTER5	Firma X przeprosiła mnie za to, co się wydarzyło		,657			
INTER6	Pracownicy firmy X zachowywali się w trakcie mojej reklamacji w sposób profesjonalny/kompetentny	,850				
INTER7	Pracownicy firmy X mieli odpowiednią wiedzę na temat produktów i procedur obowiązujących w firmie	,789				

Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5	6	7
INTER8	Pracownicy firmy X uważnie słuchali tego, co miałem(-am) do powiedzenia w sprawie reklamacji	,882				
INF1	Argumenty przedstawione przez firmę X odnośnie do mojej reklamacji były dla mnie sensowne/klarowne				,826	
INF2	Firma X w sposób wyczerpujący wyjaśniła mi procedury, na podstawie których podjęta została decyzja dotycząca mojej reklamacji				,754	
INF3	Język, w którym firma X wyjaśniała swoje postępowanie i decyzje, był dla mnie zrozumiały (np. brak skomplikowanych terminów)				,801	

* Skale, które nie spełniały warunków brzegowych, zaznaczono kursywą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na podstawie analizy czynnikowej wyodrębniono pięć czynników latentnych. Pierwszy wyodrębniony konstrukt dotyczy satysfakcji klienta z relacji z firmą. Satysfakcja to afektywny stan nabywcy; wynika z ogólnej oceny relacji z dostawcą [De Wulf, Odekerken-Schroder, Iacobucci 2001, s. 36]. Konsumenci porównują rzeczywiste funkcjonowanie procedur/systemów rozpatrywania reklamacji ze swoimi oczekiwaniami. Niepotwierdzone oczekiwania powodują osiągnięcie przez klienta stanu niezadowolenia, podczas gdy potwierdzenie oczekiwań prowadzi do satysfakcji. Badania dowodzą, że jeśli klienci uważają, że przedsiębiorstwo odpowiednio reaguje na ich reklamacje, to ich ogólna satysfakcja uzyskiwana z relacji z firmą zwiększa się [Álvarez, Casielles, Martin 1995]. Wysokie zadowolenie klienta sprzyja niewątpliwie powstawaniu silnych, emocjonalnych związków z firmą, wykraczających poza jedynie racjonalne preferencje, co z kolei kształtuje lojalność klienta [Kotler 1994].

Kolejny wyodrębniony w analizie czynnik latentny dotyczy przekonania klienta, czy rezultat sporu (reklamacji) był sprawiedliwy (DYSTR1 i DYSTR2), zatem wyraźnie wpisuje się w wymiar dystrybucyjny rozwiązywania reklamacji (SPR.DYSTR). Przeprowadzona analiza wskazała na możliwość dodania skali INTER5 do baterii pomiarowej konstruktu SPR.DYSTR. Takie „przegrupowanie” w sensie merytorycznym stanowi potwierdzenie niektórych wcześniejszych prac z zakresu zarządzania reklamacjami, w których przeprosiny traktowane są jako psychologiczna rekompensata dla klienta [Davidow 2000]. Według metaanalizy przeprowadzonej przez Orsinghera i in. [Orsingher, Valentini, Angelis 2010] wymiar ten odgrywa kluczową rolę podczas sytuacji reklamacyjnej.

W drodze przeprowadzonych badań okazało się, że ocena wymiaru proceduralnego ogranicza się na polskim rynku usług finansowych do trzech elementów. Pierwszy, mieszczący się w tym wymiarze element, to tzw. jednoosobowa obsłu-

ga reklamacji (PROC3). O tym, jak ważną rolę ma przydzielenie jednej osoby do obsługi danej reklamacji, wspominał w badaniach De Vyre [1994]. Drugi aspekt dotyczy upewnocnienia personelu (PROC4). Fornell i Westbrook [1984] twierdzą, że aktywny udział pracowników kontaktowych w rozwiązywaniu problemów jest korzystny dla wszystkich zainteresowanych. Ważne wydaje się także informowanie klienta o przebiegu obsługi złożonej przez niego reklamacji (PROC6).

Skale dotyczące cech, zachowań i wiedzy personelu utworzyły zgodnie z przewidywaniami jeden konstrukt, który nazwano sprawiedliwością interpersonalną (SPR.INTER). Mieszczą się w nim takie charakterystyki, jak: uprzejmość, empatia, chęć pomocy, uczciwość, profesjonalizm, wiedza produktowa i proceduralna oraz umiejętność słuchania klienta. Oczekiwania konsumentów w stosunku do uczciwości i empatii pracowników obsługujących reklamację wydają się bardzo ważne ze względu na to, że na omawianym rynku dużą rolę odgrywa zaufanie klienta względem firmy [Smyczek 2012]. Ponadto często chęć pomocy przez danego pracownika determinuje pomyślnie rozwiązanie reklamacji bądź spełnienie życzeń klienta (przykładowo pracownik może nadać priorytetowy charakter sprawie bądź wykorzystać na korzyść klienta elastyczność procedur). Donoghue i de Klerk [2009] podkreślają ponadto, że personel nie może obsługiwać skargi, jeśli nie zna produktów oferowanych przez firmę i problemów związanych z ich użytkowaniem. Z przeprowadzonej analizy wynika, że w trzecim wymiarze sprawiedliwego zarządzania konfliktem mieści się także umiejętność aktywnego słuchania klienta. Z eksperymentu przeprowadzonego przez Cloptona i in. [Clopton, Stoddard, Clay 2001] wynika, że reklamujący, zgłaszający swoją skargę pracownikowi, którego uważa za kompetentnego, jest bardziej skłonny, aby polecić firmę swoim znajomym i dokonać ponownych zakupów w przyszłości.

Ostatni konstrukt odpowiada zmiennym opisującym informacyjny wymiar postrzeganej przez klienta sprawiedliwości rozwiązania reklamacji (SPR.INF). Pierwsza ze skal mieszczących się w omawianym konstrukcie dotyczy zasadności i jasności udzielanych klientowi wyjaśnień (INF1), druga – informacji na temat procedur rozwiązywania sporów przyjętych w firmie (INF2), a ostatnia – stosowania w komunikacji z klientem zrozumiałego dla niego języka (INF3). Lee i in. [Lee, Park 2010] twierdzą, że brak klarownych wyjaśnień i udzielanie nieuczciwych informacji stanowią główną przyczynę obniżania się poziomu satysfakcji klienta.

Kolejny etap analizy polegał na ocenie trafności i rzetelności poszczególnych skal pomiarowych. Każdy z pięciu czynników latentnych może być traktowany w sensie pomiarowym jako względnie rzetelny i trafny, gdyż każdy z nich przekroczył wartości brzegowe dla Alpha Cronbacha ($>0,7$) [Cronbach 1951] oraz Average Variance Extracted/AVE ($>0,5$) [Garson 2012]. Również test za pomocą wskaźnika rzetelności łącznej (CR – *composite reliability*) potwierdził rzetelność narzędzia pomiarowego, a jego wartość w przypadku każdej ze skal wynosiła powyżej 0,7 [Hair, Ringle, Sarstedt 2011]. Przekonanie o trafności modelu pomiarowego zostało poddane weryfikacji również ze względu na tzw. trafność dyskryminacyjną (*discriminant*

validity). Trafność tę oceniono według kryterium Fornella-Larckera, które mówi, że wartość pierwiastka kwadratowego ze współczynnika AVE w odniesieniu do każdej zmiennej latentnej musi być wyższa niż wartość korelacji tej zmiennej z którąkolwiek inną zmienną latentną [Fornell, Larcker 1981] (zob. tab. 2).

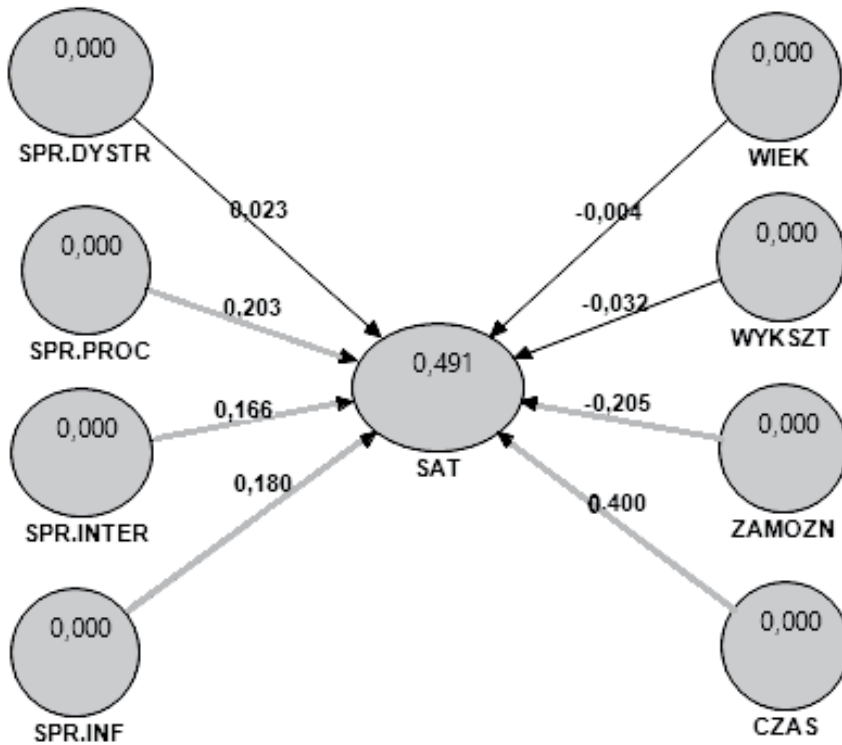
Tabela 2. Wartości AVE, korelacje między zmiennymi oraz ocena trafności dyskryminacyjnej skal pomiarowych*

		AVE	Korelacje										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
		*	*										
1	CZAS	*	*										
2	SAT	0,94	0,43	0,97									
3	SPR.DYSTR	0,69	0,09	0,51	0,83								
4	SPR.INF	0,86	0,03	0,43	0,63	0,93							
5	SPR.INTER	0,82	0,12	0,50	0,84	0,55	0,90						
6	SPR.PROC	0,83	-0,06	0,38	0,65	0,43	0,53	0,91					
7	WIEK	*	0,53	0,29	0,23	0,20	0,23	0,03	*				
8	WYKSZT	*	0,09	0,05	0,03	-0,03	0,01	-0,01	-0,07	*			
9	ZAMOZN	*	-0,12	-0,40	-0,41	-0,28	-0,41	-0,15	0,01	-0,25	*		

* Na przekątnej umieszczono wartość współczynnika AVE podniesioną do kwadratu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Kolejnym krokiem analizy, umożliwiającym weryfikację postawionych w pracy hipotez, było przetestowanie zależności między determinantami a rezultatami konfliktu. Hipotetyczny model poddano testowaniu procedurą modelowania równań strukturalnych (PLS-SEM) za pomocą oprogramowania SmartPLS 2.0 [Ringle, Wende, Will 2005]. W modelu strukturalnym przyjęto, że zmienną zależną jest satysfakcja klienta (SAT). Zmiennymi opisującymi są zmienne związane z oceną klienta rozwiązania reklamacji w wymiarze dystrybutywnym (SPR.DYSTR), proceduralnym (SPR.PROC), interpersonalnym (SPR.INTER) oraz informacyjnym (SPR.INF). Jako zmienne kontrolne użyto następujących: wiek (WIEK), wykształcenie (WYKSZT), zamożność klienta (ZAMOZ) oraz czas trwania relacji między klientem a bankiem (CZAS). Model powiązań strukturalnych między zmiennymi zilustrowany został na rys. 1. Współczynnik determinacji dla modelu, czyli R², wyniósł 0,49, co świadczy o zadowalającym dopasowaniu modelu do danych z próby [Wątroba 2011]. Następnie metodą *Bootstrapping* oceniono istotność relacji zachodzących między czynnikami [Garson 2012]. Nie wszystkie przyjęte zależności między zmiennymi okazały się istotne statystycznie. Relacje istotne statystycznie (*t-value* > 1,96) oznaczono na rys. 1 szarymi liniami).



Rys. 1. Wyniki modelowania

Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu SmartPLS.

Cztery z wyodrębnionych podczas modelowania konstruktów wpływają pozytywnie na satysfakcję klienta z relacji z firmą, zaś dwie – negatywnie. Pozytywne oddziaływanie wystąpiło w przypadku sprawiedliwości rozwiązania reklamacji w wymiarze proceduralnym (SPR.PROC), interpersonalnym (SPR.INTER) i informacyjnym (SPR.INF), a także w odniesieniu do czasu trwania relacji między bankiem a klientem (CZAS). Oznacza to, że im lepiej klient ocenia sprawiedliwość rozwiązania reklamacji w wymienionych wymiarach, tym wyższa jego satysfakcja z relacji z bankiem. Negatywne powiązanie pojawiło się w zakresie zamożności klienta (ZAMOZN). Zestandaryzowane współczynniki regresji przedstawiono na rys. 1.

5. Zakończenie

Konflikt jest zjawiskiem właściwie nieuniknionym dla każdego długotrwałego związku międzyludzkiego. Nie jest też niczym nadzwyczajnym w relacji przedsiębiorstwa z konsumentem. Nieporozumienia, ostra wymiana zdań mogą być częścią

zwykłego funkcjonowania relacji wymiennej. Ważne jednak jest to, aby konflikt prowadził do konstruktywnych rezultatów. Firmy, które chcą zajmować na rynku wysoką pozycję konkurencyjną, powinny dążyć do maksymalizowania tzw. funkcjonalnego wymiaru konfliktu.

Analiza materiału empirycznego zebranego w drodze ankiety wsparła przypuszczenie, że klienci banków w Polsce oceniają skuteczność zarządzania reklamacją z perspektywy postrzeganej sprawiedliwości, jednak ocena ta ograniczona jest do wymiaru proceduralnego, interpersonalnego oraz informacyjnego. Wpływ wymiaru dystrybucyjnego zarządzania reklamacją na satysfakcję klienta z relacji z firmą okazał się nieistotny w sensie statystycznym. Firmy, które skutecznie zarządzają reklamacjami, przyczyniają się do zacieśnienia relacji z klientem (wzrost satysfakcji), co potwierdza wcześniejsze sugestie w literaturze o przełomowym charakterze konfliktu dla relacji.

Niniejszy artykuł nie jest wolny od pewnych ograniczeń. Jednym z nich jest względnie niewielka próba, kolejnym – jej nielosowy charakter, wynikający z braku odpowiedniego operatu losowania. W tym kontekście zarysowują się możliwe kierunki dalszych badań. Po pierwsze, zaprezentowany model pomiarowy powinien być testowany na większych próbach konsumentów (np. o charakterze losowym). W kolejnych etapach badań zasadne wydaje się także przetestowanie zależności między tak rozumianym modelem zarządzania konfliktem a lojalnością klientów, a także przetestowanie ewentualnych efektów moderacyjnych (np. wiek, płeć, wizerunek firmy, świadomość przepisów prawnych).

Literatura

- Adams J.S., *Inequity in social exchange*, "Advance in Experimental Social Psychology" 1965, vol. 2.
- Álvarez L.S., Casielles R.V., Martin A.M., *Analysis of the role of complaint management in the context of relationship marketing*, "Journal of Marketing Management" 1995, vol. 27, no. 1-2.
- Back O.C., Shanklin C.W., *Modeling roles of service recovery strategy: a relationship-focused view*, "Journal of Hospitality & Tourism Research" 2005, vol. 29, no. 4.
- Berger M., Mitręga M., *Uwarunkowania skutecznego zarządzania konfliktem w relacjach przedsiębiorstwa z reklamującym*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 2.
- Blodgett J.G., Hill D.J., Tax S.S., *The effect of distributive, procedural and interactional justice on postcomplaint behavior*, "Journal of Retailing" 1997, vol. 73, no. 2.
- Blodgett J.G., Wakefield K.L., Barnes J.H., *The effects of customer service on consumer complaining behavior*, "Journal of Services Marketing" 1995, vol. 9, no. 4.
- Clopton S.W., Stoddard J.E., Clay J.W., *Salesperson characteristics affecting consumer complaint responses*, "Journal of Consumer Behaviour" 2001, vol. 1.
- Cronbach L.J., *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, "Psychometrika" 1951, vol. 16, no. 3.
- Czapiński J., Panek T., *Diagnoza społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2013.

- Davidow M., *The bottom line impact of organizational responses to customer Complaints*, "Journal of Hospitality and Tourism Research" 2000, vol. 24, no. 4.
- De Vyre C., *Good Service is Good Business*, Prentice Hall, Australia, 1994.
- De Wulf K., Odekerken-Schroder G., Iacobucci D., *Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration*, "Journal of Marketing" 2001, vol. 65, no. 4.
- Donoghue S., Klerk H.M., *The right to be heard and to be understood. A conceptual framework for consumer protection in emerging economies*, "International Journal of Consumer Studies" 2009, vol. 33.
- Fornell C., Larcker D.F., *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*, "Journal of Marketing Research" 1981, vol. 18, no. 1.
- Fornell C., Westbrook R.A., *The vicious circle of consumer complaints*, "Journal of Marketing" 1984, vol. 48, Summer, s. 70.
- Garson D., *Partial least squares: Regression and path modeling*, Statistical Associates Publishing, Blue Book Series, North Carolina State University, 2012.
- Gaski J.F., *The theory of power and conflict in channels of distribution*, "Journal of Marketing" 1984, vol. 48, no. 3.
- Hair J.F., Ringle Ch.M., Sarstedt M., *A primer on partial least squares structural equation modeling (pls-SEM)*, "Journal of Marketing Theory and Practice" 2011, vol. 19, no. 2.
- Hair Jr. J.F., Hult G.T.M., Ringle Ch.M., Sarstedt M., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, SAGE Publications Inc, Thousand Oaks, <https://books.google.pl> 2014.
- Hocutt M.A., Bowers M.R., Donavan D.T., *The art of service recovery: Fact or fiction?*, "Journal of Services Marketing" 2006, vol. 20, no. 3.
- Homburg Ch., Fürst A., *See no evil, hear no evil, speak no evil: A study of defensive organizational behavior towards customer complaints*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2007, vol. 35, no. 4.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza. Planowanie. Wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- Lee E.-J., Park J.-K., *Service failures in online double deviation scenarios: Justice theory approach*, "Managing Service Quality" 2010, vol. 20, no. 1.
- Mattila A., Cranage D., *The impact of choice on fairness in the context of service recovery*, "Journal of Services Marketing" 2005, vol. 19, no. 5.
- Mattila A.S., *Do women like options more than men? An examination in the context of service recovery*, "Journal of Services Marketing" 2010, vol. 24, no. 7.
- Mattila A.S., Cranage D., *The impact of choice on fairness in the context of service recovery*, "The Journal of Services Marketing" 2005, vol. 19, no. 5.
- Maxham III J.G., Netemeyer R.G., *A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts*, "Journal of Marketing" 2002, vol. 66, no. 4.
- Mazurek-Łopacińska K., *Badanie satysfakcji i lojalność klientów, [w:] Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, red. K. Mazurek-Łopacińska, WN PWN, Warszawa 2005.
- McCull-Kennedy J.R., Sparks B.A., *Application of fairness theory to service failures and service recovery*, "Journal of Service Research" 2003, vol. 5, no. 3.
- McCull-Kennedy J.R., Sparks B.A., *Justice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting*, "Journal of Business Research" 2001, vol. 54.
- Michel S., *Analyzing service failures and recoveries: A process approach*, "International Journal of Service Industry Management" 2001, vol. 12, no. 1.
- Mitrega M., *Building strong relationships between services' providers and consumers: Evidence from Poland*, "Transformations in Business & Economics" 2006, vol. 5, no. 2.

- Naylor G., *The Complaining Customer: A Service Provider's Best Friend?*, "Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior" 2003, vol. 16.
- Nefat A, Benazic D., Aleric D., *Antecedents and outcomes of service recovery satisfaction in telecommunications in Croatia along with the role of image and perceived switching costs*, "Ekonomika Istraživanja" 2012, vol. 25, no. 4.
- Orsingher Ch., Valentini S., Angelis M., *A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2010, vol. 38, no. 2.
- Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D., Evans K.R., *Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis*, "Journal of Marketing" 2006, vol. 70.
- Pogonyi S., *Post-communist deficits of trust*, "Visegrad Insight" 2013, no. 2.
- Ringle Ch.M., Wende S., Will S., 2005, *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*, Hamburg, <http://www.smartpls.de>.
- Rutkowska-Tomaszewska E., *Praktyki naruszające zbiorowe interesy konsumentów na rynku usług finansowych ze szczególnym uwzględnieniem rynku usług bankowych na przykładzie wybranych najnowszych decyzji Prezesa UOKiK*, „Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny” 2014, nr 5(3).
- Samaha S.A., Palmatier R.W., Dant R.P., *Poisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution*, "Journal of Marketing" 2011, vol. 75, no. 3.
- Siu N.Y-M., Zhang T.J.-F., Yau Ch.-Y.J., *The roles of justice and customer satisfaction in customer retention: A lesson from service recovery*, "Journal of Business Ethics" 2013, vol. 114.
- Smith A.K., Bolton R.N., *The effect of customers' emotional responses to service failures on their recovery effort evaluations and satisfaction judgments*, "Journal of the Academy of Marketing Science" 2002, vol. 30, no. 1.
- Smyczek S., *Nowe trendy w zachowaniach konsumentów na rynkach finansowych*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2012.
- Tax S.S., Brown S.W., Chandrashekar M., *Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing*, "Journal of Marketing" 1998, vol. 62, issue 2.
- Wall Jr. J.A., Callister R.R., *Conflict and its management*, „Journal of Management" 1995, vol. 21, no. 3.
- Wątroba J., *Prosto o dopasowaniu prostych, czyli analiza regresji liniowej w praktyce*, StatSoft Polska, 2011.
- Wygnański J.J., Herbst J., *Działania na rzecz zwiększenia kapitału społecznego – w ramach aktualizacji strategii rozwoju kraju 2007-2015*, Warszawa 2010.
- Zakrzewska A., *Analiza czynnikowa w budowaniu i sprawdzaniu modeli psychologicznych*, Wydawnictwo UAM, Poznań 1994.