

Wybrane instrumenty pomiaru jakości usług logistycznych

Józef Fraś*

Streszczenie: W obliczu nieustannych zmian w sektorze usług, przedsiębiorstwa muszą dostosowywać swoją ofertę do potrzeb i wymagań klientów tak, by zdobyć i utrzymać ich zaufanie. W związku z tym należy zwrócić szczególną uwagę na jakość świadczonych usług, jako że dzięki niej można spełniać oczekiwania klientów. Dużą rolę odgrywają tu metody mające na celu zbadanie lub zmierzenie osiągniętej jakości usług. Poznanie tych metod pozwoli na właściwe ich dopasowanie do potrzeb badawczych danego przedsiębiorstwa, a tym samym właściwą interpretację zgromadzonych danych i wyciągnięcie wniosków rzutujących na przyszłe jego decyzje.

Cel – niniejsza praca ma na celu przedstawienie kilku wybranych metod oceny jakości usług oraz sposobu i sytuacji, w których mogą być stosowane.

Metodologia badania – w badaniach poziomu jakości usług logistycznych firmy kurierskiej wykorzystano metodę *Servqual*.

Wynik – praca prezentuje wyniki badań dotyczących pomiaru jakości usług logistycznych (oczekiwanej i postrzeganej) metodą *Servqual*.

Oryginalność/wartość – jak wykazały badania, metoda umożliwia poznanie rzeczywistych postaw i oczekiwań klienta, a zatem jest narzędziem uniwersalnym i bardzo przydatnym w praktyce gospodarczej do pomiaru jakości usług nie tylko w logistyce. Uzyskane wyniki świadczą o wartości poznawczej i praktycznej zaimplementowanych metod badawczych.

Słowa kluczowe: jakość usług, metoda *Servqual*, CIT, CSI, *Mystery Shopping*, usługi logistyczne

Wprowadzenie

Jakość powoli przestaje być wyróżnikiem towarów na współczesnym rynku, ale staje się niezbędnym elementem procesu konkurencji. Utrzymanie konkurencyjnej pozycji na rynku usług w logistyce wymaga zatem stałego dążenia do poprawy jakości obsługi klienta oraz innych procesów i elementów składających się na postrzeganą przez klienta wartość usługi.

Sektor usług, w tym usług logistycznych, nabiera coraz większego znaczenia w rozwoju polskiej gospodarki, poprzez swój udział w tworzeniu Produktu Krajowego Brutto, a także zapewnieniu nowych miejsc pracy, zwiększaniu konsumpcji usług. Z tym ostatnim zjawiskiem związana jest powiększająca się liczba firm świadczących usługi, a także zaostrzona konkurencja pomiędzy nimi, o dominację w danej grupie usług. W obliczu nieustannych zmian w tym sektorze, usługodawcy, by utrzymać się na rynku usług, muszą być elastycz-

* prof. dr hab. inż. Józef Fraś, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, ul. Strzelecka 11, 60-965 Poznań, e-mail: jozef.fras@put.poznan.pl.

ni, wdrażać coraz bardziej innowacyjne pomysły i rozwiązania. Jest to spowodowane chęcią nie tylko dorównania konkurencji czy utrzymania swej pozycji, lecz przede wszystkim prześcignięciem reszty, w drodze do zaspokojenia potrzeb klienta.

Kluczem do sukcesu jest utrzymanie jak najlepszej jakości świadczonej usługi, która nie jest tak łatwa do określenia, ponieważ proces produkcji i konsumpcji następuje jednocześnie. Pomimo trudności w określeniu parametrów dla danej usługi, istnieją metody, które pozwalają ocenić jej jakość, a następnie poprzez analizę zgromadzonych danych wprowadzić zmiany tam, gdzie jest to konieczne. Metody te mają na celu nie tylko badanie odczuwanej satysfakcji klienta, czy wskazaniu przez niego wprost, co mu nie odpowiada w danej usłudze. Mogą one także służyć „zmierzeniu” osiągniętego przez danego usługodawcę poziomu świadczenia usług, w porównaniu do liderów w danym segmencie oraz wskazaniu obszarów, w których powinni się poprawić.

1. Jakość usług

Jakość jest, obok ceny, drugim podstawowym instrumentem kształtującym strukturę podaży na rynku. Jest więc kluczowym czynnikiem, który pozwala poprawić konkurencyjność produktów za pośrednictwem ciągłego doskonalenia jej poziomu.

Jakość jako kategoria interdyscyplinarna jest rozważana przez wiele dyscyplin naukowych, dlatego definiowalna jest w różnorodny sposób. Pojęcie jakości jest stosowane nie tylko w nauce, ale także w życiu codziennym.

W ujęciu ekonomicznym jakość jest rozpatrywana jako jedna z kategorii ekonomicznych i jest analizowana wraz z innymi kategoriami, takimi jak wartość użytkowa i użyteczność. Są to kategorie wyjściowe dla określania pojęcia jakości, wyrażającego stopień zaspakajania potrzeb przez określony produkt rzeczowy lub usługę w sposób obiektywny lub subiektywny.

W ujęciu marketingowym jakość należy rozumieć jako zespół cech walorów, atrybutów użytkowych i emocjonalnych, które decydują o stopniu, w jakim produkt zaspakaja potrzeby odbiorców.

W logistyce jakość jest integralnym składnikiem procesu tworzenia produktu logistycznego, który warunkuje zaspokajanie oczekiwań i potrzeb klientów.

Jakością jest nie tylko zespół cech charakteryzujących produkt i odróżniających go od innych produktów, lecz także zdolność produktu do spełniania oczekiwań i zaspokojenia określonych potrzeb klienta. Umiejętne zarządzanie jakością gwarantuje, że zaoferowany produkt znajdzie nabywców i zaspokoi ich potrzeby.

Jakość usług logistycznych, tak samo jak jakość produktów, jest połączeniem jakości *typu* i jakości *wykonania*. W przypadku jakości *typu* odnosi się ona do jej różnych form, a zarazem wyraża standard bazy i urządzeń, na podstawie których świadczone są usługi.

Zgodnie z koncepcją istoty produktu logistycznego, definiowanego w ujęciu wąskim, można analizować:

- jakość pojedynczej usługi lub jednorodnej grupy asortymentowej usług logistycznych,
- jakość produktu logistycznego jako kompleks świadczeń, wyrażającego się za pośrednictwem wszystkich dóbr i usług nabywanych przez klienta.

Jakość obsługi klienta staje się jednym z ważniejszych czynników wyróżniających przedsiębiorstwa z konkurencji. Obsługa klienta obejmuje wszystkie czynności niezbędne do przyjęcia zamówienia klienta, wytworzenia i dostarczenia przedmiotów zamówienia, a także działania zmierzające do naprawy błędów popełnionych na którymkolwiek etapie realizacji zamówienia. Istotną rolę w osiąganiu celów jakościowych w przedsiębiorstwie odgrywa jego personel, zarówno bezpośrednio obsługujący nabywców, personel zaplecza, jak i zarząd przedsiębiorstwa.

Do wyznaczników jakości usług logistycznych zaliczyć należy:

- infrastrukturę materialną usług (*wygoda i estetyka otoczenia*),
- wyposażenie,
- rzetelność usługodawcy,
- wiarygodność i dokładność informacji,
- terminowość oferowanych usług,
- powtarzalność cech usług (*przy każdorazowym ich świadczeniu*),
- wrażliwość usługodawców, gotowość świadczenia usług,
- szybkość świadczenia usługi (Fraś 2013).

Obok cech jakościowych świadczonych usług oraz jakości obsługi klientów, istotną kwestią są marketingowe kryteria oceny jakości funkcjonowania podmiotów logistycznych, tj. jakością postrzeganą przez klientów. Jej miernikiem jest tzw. poziom satysfakcji (*zadowolenie*) klientów.

Pomiar satysfakcji konsumentów prowadzony jest za pomocą badań marketingowych, wykorzystujących różne techniki gromadzenia danych oraz oceny wyników. Istotny jest dobór cech, podlegających ocenie przez respondentów. Będą to *mierniki jakości usług*, *mierniki jakości obsługi klienta* oraz *cena*. Badać należy odrębnie poszczególne grupy konsumentów, czyli segmenty rynku. Klient ocenia jakość usługi na bieżąco podczas jej nabywania i konsumowania. Przedsiębiorstwo powinno na bieżąco prowadzić pomiar stopnia zadowolenia klienta stosując m.in. takie narzędzia, jak:

- system skarg i sugestii (*zapisywanych na specjalnych formularzach*),
- badania ankietowe (*badania rzeczywistego poziomu jakości usług oraz możliwości poznania przyczyn niezadowolającej jakości*),
- pomiar i badanie gotowości klienta do ponownego skorzystania ze świadczonych usług,
- pozorne zakupy usług (*pozwalają uzyskać informacje o mocnych i słabych stronach ofert przedsiębiorstwa – metoda Mystery Shopping*),
- analiza utraty klientów (*utrzymywanie kontaktu z klientami, którzy zrezygnowali z usług*).

Ocena jakości usług zależy przede wszystkim od oczekiwań klienta, a jego satysfakcja z nabywanej usługi jest funkcją spełnionych oczekiwań. Do zobiektywizowania stopnia spełnienia oczekiwań stosuje się pomiar tzw. twardych elementów usługi. Należą do nich:

- infrastruktura usługowa (*lokalizacja, wyposażenie, urządzenia*),
- personel firmy usługowej (*liczba, kwalifikacje, wydajność, cechy indywidualne pracowników*),
- czas oczekiwania na realizację usługi oraz szybkość i terminowość jej wykonania,
- system obsługi klientów,
- warunki pracy personelu,
- estetykę otoczenia.

Technika ta polega na zestawieniu par ocenianych kryteriów. Pary te stanowią odpowiedź oceniającego na pytania o oczekiwany poziom wykonania usługi oraz rzeczywisty poziom wykonania tej usługi. Udziela zatem dwóch odpowiedzi na pytanie dotyczące konkretnego składnika konkretnej usługi. Powstają dwie grupy odpowiedzi, dwie grupy miar – jedna to miary oczekiwanej jakości, druga – wykonanej (Frąś 2013).

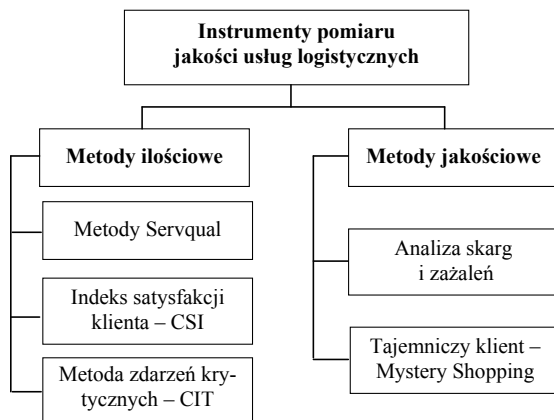
Analizując różnice punktowe pomiędzy korespondującymi ze sobą parami wyprowadza się miarę jakości usług. W praktyce klienci oceniają następujące kryteria:

- dostępność usługi (*lokalizacja placówki, godziny otwarcia, czas oczekiwania na wykonanie usługi, dostępność informacji o firmie, ofercie, swoboda kontaktu, itp.*),
- informacja o usługach firmy (*dotyczy to głównie przystępności sformułowania informacji – na ile jest ona zrozumiała*),
- kompetencja (*fachowość i przygotowanie usługodawcy*),
- uprzejmość personelu,
- wrażliwość na potrzeby klientów,
- zaufanie (*wiarygodność i rzetelność firmy, uczciwość*),
- odpowiedzialność za całość świadczonej usługi,
- bezpieczeństwo (*usługa nie powinna zawierać elementów ryzyka*),
- rodzaj wykorzystywanych środków materialnych (*stan placówki, wyposażenie, estetyka, wpływ na samopoczucie klienta*),
- znajomość i zrozumienie potrzeb klientów.

2. Klasyfikacja metod pomiaru jakości usług logistycznych

Instrumenty pomiaru jakości usług logistycznych można rozpatrywać według dwóch głównych kryteriów. Wyróżniamy metody ilościowe i jakościowe. Wspólnym mianownikiem dla metod ilościowych jest kwestionariusz ankiety, który przeprowadza się wśród klientów usług logistycznych. Metody jakościowe polegają na ocenie wybranych obszarów działalności logistycznej przedsiębiorstwa według wyznaczonych standardów jakości.

Podział metod pomiaru jakości usług logistycznych według w/w kryteriów przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Klasyfikacja metod pomiaru jakości usług logistycznych

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, iż metody ilościowe umożliwiają poznanie opinii klientów na temat jakości usług logistycznych. Natomiast metody jakościowe pozwalają wychwycić niedociągnięcia i obszary braku satysfakcji klientów z nabywanych usług logistycznych.

3. Metoda *SERVQUAL*

Przedsiębiorstwa sektora usługowego coraz częściej poszukują wiadomości o preferencjach i odczuciach klientów. Najczęściej stosowanym narzędziem badawczym jest, podobnie jak w innych sektorach, ankieta satysfakcji klienta. Należy jednak zwrócić uwagę, że istnieje szereg narzędzi badawczych stworzonych z myślą o badaniu jakości usług i satysfakcji klienta w sektorze usługowym. Ich zasadniczą zaletą, w odróżnieniu od metody polegającej na ankietowaniu klientów jest to, że powstały one z myślą o badaniu niematerialnych cech usług, a stworzone modele potrzeb ułatwiają interpretację wyników i pokazują kierunki wdrażania działań korygujących.

SERVQUAL to metoda badania jakości usług zbudowana zgodnie z wytycznymi kompleksowego zarządzania jakością – TQM (Total Quality Management). Została opracowana w latach 1984–1985 przez A. Parasuramana, V.A. Zeithaml i L. Berry'ego i polega na pomiarze jakości poprzez porównanie oczekiwań klienta przed otrzymaniem usługi E (*expectations*) i percepcją usługi P (*perceptions*) (Berry, Parasurman, Zeithaml 1985).

Autorzy metody zdefiniowali pięć luk dotyczących jakości usług, które powodują niezadowolenie klienta i skutkują niską oceną jakości (Karaszewski 2001):

- luka 1 – różnica między oczekiwaniami klienta, a postrzeganiem tychże wymagań przez kierownictwo przedsiębiorstwa,

- luka 2 – różnica między postrzeganiem oczekiwań klienta przez kierownictwo firmy a specyfikacją usług,
- luka 3 – różnica między specyfikacją jakości usługi a jakością świadczenia usługi,
- luka 4 – różnica między jakością świadczenia usługi a informacjami, które klient ma na temat usługi,
- luka 5 – różnica między poziomem spełnienia oczekiwań a postrzeganiem usługi przez klienta (rys. 2).

Wysoka jakość zadowalająca klienta to sytuacja, w której nie ma luk. Im większe rozbieżności, tym niższa będzie ocena. W efekcie tylko wprowadzenie jakości totalnej (TQM) może przynieść pełną satysfakcję konsumenta. Konieczne jest zatem osiągnięcie doskonałości na trzech poziomach: jakości projektowanej, jakości wykonania i – przede wszystkim – jakości świadczenia usługi zgodnej z wymaganiami klienta. Luki są charakteryzowane przez rozbieżności między poszczególnymi poziomami.

Na wielkość luki pierwszej zasadniczy wpływ mają następujące czynniki:

- badania marketingowe organizacji,
- komunikacja oddolna i liczba poziomów zarządzania w organizacji.

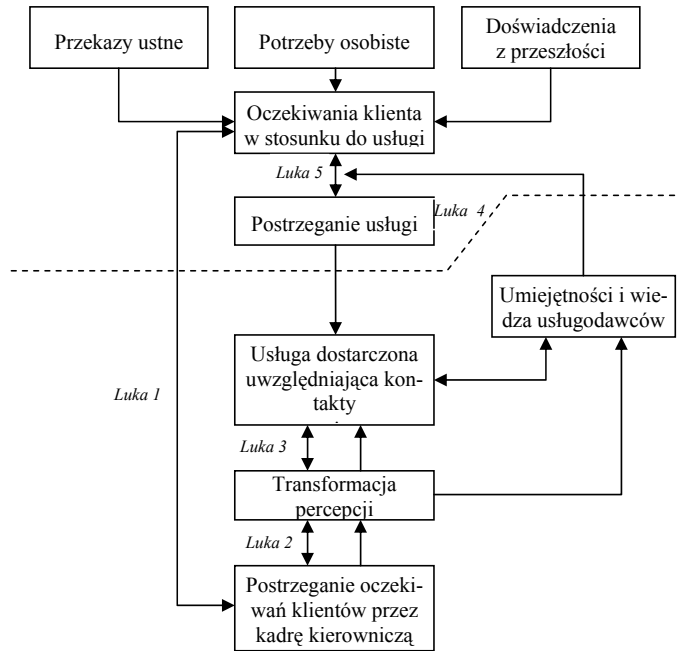
Wielkość luki drugiej jest determinowana następującymi czynnikami:

- zaangażowanie kierownictwa w problem jakości usług i postrzeganie,
- ustalanie celów i standaryzacja zadań.

Luka trzecia, związana z dostarczaniem usług, wiąże się z niezdolnością lub brakiem chęci wykonywania usługi przez pracowników na założonym poziomie. W celu zminimalizowania luki trzeciej najwyższe kierownictwo powinno zwrócić szczególną uwagę na:

- pracę zespołową,
- dopasowanie pracownika do powierzonych zadań i dostosowanie technologii,
- system nadzoru i kontroli.

Wielkość luki czwartej determinowana jest głównie przez jakość informacji, które klient uzyskuje na temat nabywanej usługi. Organizacje, w celu przyciągnięcia jak największej liczby klientów, często zawyżają obietnice do poziomu, jakiego nie są w stanie zrealizować za pomocą działań operacyjnych. Informacje, zwłaszcza te pochodzące ze źródeł komercyjnych (reklama i promocja), mają duży wpływ na kształtowanie preferencji klienta, szczególnie w przypadku usług, gdzie dominują czynniki niematerialne, dlatego należy szczególnie nacisk położyć na sposób prezentacji usługi.



Rysunek 2. Konceptyjny model luk jakości usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Berry, Parasurman, Zeithaml 1985).

Z punktu widzenia badania satysfakcji klienta oraz oceny jakości świadczonych usług najistotniejszym elementem metody *SERVQUAL* jest luka piąta. Wielkość wszystkich wymienionych luk ma wpływ na jakość świadczonej usługi, ale dopiero w przypadku ostatniej, oceniany jest rzeczywisty jej odbiór przez klienta. Analiza rozbieżności dokonywana jest w pięciu wymiarach:

- materialna obudowa usługi (*tangibles*),
- niezawodność (*reliability*),
- odpowiedzialność dostawców usług (*responsibility*),
- pewność usługi (*assurance*),
- przystępność usługi (*empathy*).

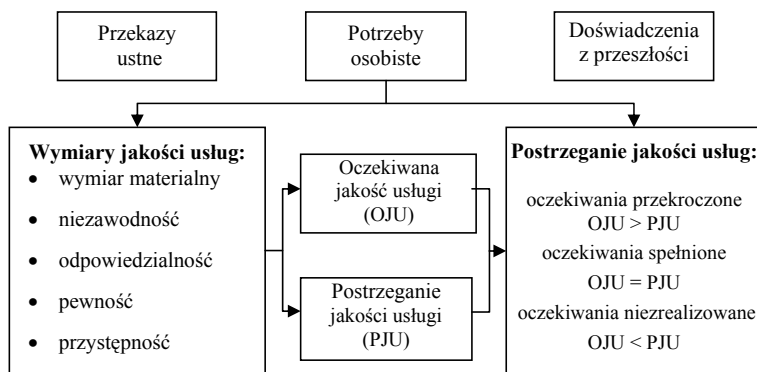
Badanie przeprowadzane jest w dwóch częściach przy użyciu stałej skali zróżnicowania.

Prowadzi się także badanie ważności poszczególnych kryteriów:

- oczekiwań klienta,
- ocena percepcji usługi,
- ocena ważności kryteriów dla klienta.

Wynikiem badania powinien być przede wszystkim zestaw specyficznych kryteriów badanej usługi, uwzględniający wszystkie płaszczyzny usługi będące podstawą modelu *SE-*

RVQUAL (rys. 3), zwłaszcza czynniki mające istotne znaczenie w przypadku danej usługi (Bielawa, Frąś, Gołębiowski 2009).



Rysunek 3. Postrzeganie jakości usług w logistyce

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Karaszewski 2001).

Metoda *SERVQUAL* poprzez swój uniwersalny charakter i możliwość zastosowania kryteriów specyficznych dla każdego sektora, stanowi skuteczne narzędzie badania charakterystycznych cech usług. Podział kryteriów na pięć grup pozwala na pełne zidentyfikowanie czynników mających wpływ na jakość oraz uporządkowanie systemu oceny jakości. Nazwanie i sklasyfikowanie cech poszczególnych aspektów usług sprawia, że stają się one bardziej „materialne”. Należy jednak zauważyć, że zastosowane kryteria oceny jakości są zbyt ogólne, by mogły być stosowane do mierzenia jakości różnych usług. Każdy sektor wymaga zastosowania szczegółowych, specyficznych kryteriów, zróżnicowanych również ze względu na rodzaj i standard oferty.

4. Badanie jakości usług logistycznych metodą *Servqual*

Badanie przeprowadzono dwukrotnie w latach 2009 i 2012 na próbie 400 respondentów – klientów firmy kurierskiej. Zwrotnie otrzymano 225 sztuk ankiet. Ankietę metodą *Servqual* przeprowadzono badając oczekiwania dotyczące jakości usług kurierskich, jak i odczucia dotyczące jakości już nabytej usługi kurierskiej. Wyniki zebrano wyliczając średnie wartości z poszczególnych wyróżników i percepcji z próby badawczej, które ze względu na obszerność nie zostały ujęte w niniejszej pracy. Średnie wartości poszczególnych kryteriów próby badawczej jakości usług kurierskich przedstawiono w tabeli 1, a średnie wartości wag poszczególnych kryteriów próby badawczej zamieszczono w tabeli 2. Nieważony i ważony rezultat *Servqual* usług kurierskich przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 1

Średnie wartości percepcji poszczególnych kryteriów jakości usług kurierskich w latach 2009 i 2012

Nr	Nazwa kryterium	Średnia wartość kryterium	
		2009	2012
1.	Materialna obudowa usługi	-1,004	-1,003
2.	Niezawodność	-1,197	-1,051
3.,	Zdolność reagowania	-1,372	-1,300
4.	Kompetentność, fachowość	-1,126	-1,042
5.	Wygoda – przystępność usługi	-1,295	-1,213

Tabela 2

Średnie wartości wag poszczególnych kryteriów próby badawczej (225 respondentów) jakości usług kurierskich w latach 2009 i 2012

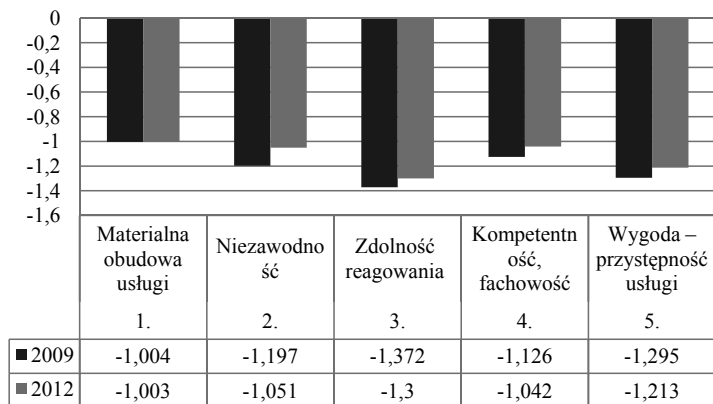
Nr	Nazwa kryterium	Średnia wartość kryterium w %	
		2009	2012
1.	Materialna obudowa usługi	19,6	18,66
2.	Niezawodność	49,2	47,91
3.,	Zdolność reagowania	10,15	12,41
4.	Kompetentność, fachowość	9,85	10,39
5.	Wygoda – przystępność usługi	11,20	10,63
Razem		100	100

Tabela 3

Nieważony i ważony rezultat *Servqual* usług kurierskich w latach 2009 i 2012

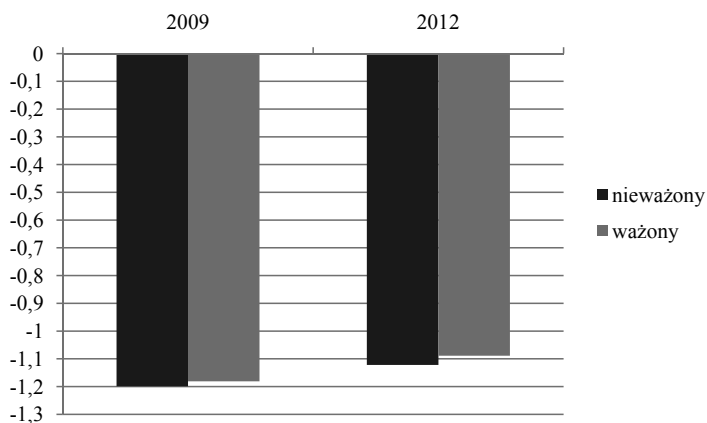
Rok badań	Rezultat <i>Servqual</i>	
	nieważony	ważony
2009	-1,199	-1,181
2012	-1,122	-1,089

Wyniki przeprowadzonych badań metodą *Servqual* w latach 2009 i 2012 poziomu jakości usług w firmie kurierskiej przedstawiają rysunki 4 i 5.



Rysunek 4. Średnie wartości percepcji poszczególnych kryteriów badanych metodą *Servqual* usług kurierskich w latach 2009 i 2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rysunek 5. Nieważony i ważony rezultat *Servqual* usług kurierskich za lata 2009 i 2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najniżej klienci ocenili kryterium trzecie: zdolność reagowania, a najwyżej ocenili kryterium pierwsze: materialna obudowa usługi.

Badania wykazały, co należy podkreślić, że biorąc pod uwagę wszystkie kryteria pojedynczo, jakość usług kurierskich jest poniżej oczekiwań, a rezultat nieważony i ważony jest niezadawalający. Warto zaznaczyć, że wysoki poziom usług to taki, gdzie oczekiwania jakości usług równają się z jakością usług nabytych przez klientów, tj. gdzie rezultat nieważony *Servqual* wynosi zero. Natomiast jeżeli jakość usług nabytych przewyższa rezultaty

jakości usług oczekiwanych, to usługa kurierska świadczona jest na bardzo wysokim poziomie i zmierza do jakości usługi doskonałej (np. w wyniku doskonalenia usług).

Metoda *Servqual* uznawana jest za najpopularniejszy sposób badania rozbieżności między poziomem świadczonych usług a oczekiwaniami klientów. W literaturze przedmiotu jest ona uznawana jako uniwersalne narzędzie przeznaczone do badania postrzeganej jakości wszystkich rodzajów usług. Autorzy tej metody przyjęli założenie, że jakość usługi określana jest przez rozbieżności pomiędzy doznaniem (percepcją) klienta a jego oczekiwaniami wobec usługi.

Podsumowując należy stwierdzić, iż dynamika wzrostu jakości usług w roku 2012 nieznacznie poprawiła się w stosunku do wyników badania z 2009 roku. Można sądzić, że wpływ na doskonalenie jakości usług kurierskich mają wszystkie wyróżniki w metodzie *Servqual*, począwszy od nowoczesnych technologii, aż po wyróżnik ostatni, tj. pracownicy firmy rozumieją potrzeby klientów.

5. CIT – metoda zdarzeń krytycznych

Critical Incident Technique (CIT), czyli metoda zdarzeń krytycznych, to technika klasyfikacji oparta na analizie opisów zdarzeń krytycznych. Składa się na nią zestaw ściśle określonych procedur gromadzenia obserwacji ludzkich zachowań i klasyfikacji ich w taki sposób, aby mogły służyć określaniu występujących problemów.

Kluczowym elementem metody są zdarzenia krytyczne, tj. takie, które w znaczący sposób przyczyniają się do umniejszenia efektu podejmowanego działania lub go umniejszają. Są to określone interakcje pomiędzy klientami i pracownikami firmy usługowej, które są szczególnie zadowolające lub niezadowolające (Krzyżanowska, Wajdner 2000).

Zdarzenie możemy nazwać krytycznym po spełnieniu następujących kryteriów:

- występowania interakcji między klientem i pracownikiem,
- zdarzenie musi być dla klienta bardzo zadowolające lub niezadowolające,
- musi być odrębnym epizodem,
- musi być na tyle odrębnym faktem, aby prowadzący wywiad mógł je sobie wyobrazić.

Podobnie jak w innych metodach, budowanie kryteriów oceny rozpoczyna się od zebrania danych do analizy. W przypadku CIT jest to zebranie informacji o zdarzeniach krytycznych za pomocą wywiadu bezpośredniego. Zasadniczą częścią metody jest etap analizy danych, polegający na wielokrotnej analizie i sortowaniu incydentów w celu uzyskania spójnych kategorii. Tworzenie kryteriów oceny CIT odbywa się w następujących etapach (Krzyżanowska, Wajdner 2000):

- sortowanie incydentów na grupy i kategorie według podobieństw w nich występujących – dwóch ekspertów pracuje niezależnie, wyniki ich prac są porównywane; za satysfakcjonującą uznaje się zbieżność 80%, wszelkie rozbieżności likwidowane są w drodze dyskusji,

- powtórna analiza incydentów – dwóch kolejnych ekspertów ponownie dokonuje podziału incydentów, znając jedynie częściowe wyniki pracy poprzedników. Ponownie dąży się do uzyskania zgodności 80%, tak między ekspertami na tym etapie, jak i pomiędzy etapami.; w przypadku większych niezgodności etap jest powtarzany,
- ostateczna klasyfikacja zdarzeń oparta na uprzednio dokonanej kategoryzacji – ekspert dokonuje przydziału opisanych incydentów do poszczególnych grup i kategorii.

Informacje o zdarzeniach krytycznych zbierane są w formie wywiadu zogniskowanego. Respondent opowiada o swoich odczuciach, a rolą prowadzącego wywiad jest naprowadzanie badanego na właściwy temat. W przeciwieństwie do tradycyjnych ankiet celem nie jest uzyskanie jasnych, krótkich odpowiedzi, a zebranie jak największej ilości informacji. Dane zebrane w ten sposób znacznie trudniej jest analizować, ale dostarczają informacji w bardzo szerokim zakresie, niemożliwym do uzyskania poprzez badanie ankietowe. Rezultatem zastosowania metody jest stworzenie grup i kategorii służących do ewidencji zdarzeń krytycznych. Autorzy metody na podstawie badań empirycznych zaproponowali podział incydentów na 12 kategorii połączonych w 3 grupy tematyczne (Krzyżanowska, Wajdner 2001):

- 1) Reakcja personelu na wszelkie błędy firmy:
 - reakcja na niedostępność usługi,
 - reakcja na opóźnienie usługi,
 - reakcja na inne defekty związane z podstawowymi usługami.
- 2) Reakcja personelu na potrzeby i prośby klienta:
 - reakcja na „specjalne” potrzeby klienta,
 - reakcja na preferencje klienta,
 - reakcja na błąd, do którego przyznaje się klient,
 - reakcja na uciążliwość innych klientów.
- 3) Spontaniczne działanie personelu:
 - uwaga poświęcona klientowi,
 - szczere, „niecodzienne” zachowanie personelu,
 - zachowanie personelu w kontekście norm kulturowych,
 - całościowa ocena,
 - zachowanie w niesprzyjających okolicznościach.

Metoda zdarzeń krytycznych pozwala na odkrycie zdarzeń i zachowań, które stanowią podstawę zadowolenia lub niezadowolenia klienta. Analiza danych w grupach tematycznych pozwala na głębsze przyjrzenie się zachowaniom personelu i bardziej szczegółowe określenie, co tak naprawdę oznaczają te zdarzenia dla klienta. Za najważniejszą zaletę metody można uznać możliwość zwrócenia uwagi na kwestie rzeczywiście istotne dla klienta. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest to o tyle ważne, że pozwala skupić się na zdarzeniach krytycznych, mających kluczowe znaczenie w kontekście zarządzania jakością w przedsiębiorstwie.

6. Metoda CSI – *Customer Satisfaction Index*

Metoda CSI pozwala na mierzenie oraz analizę poziomu zadowolenia klienta z jego punktu widzenia i oczekiwań w stosunku do cech dla niego istotnych. Metoda daje możliwości uzyskania odpowiedzi w istotnych obszarach szerzonej usługi:

- jakie są oczekiwania klienta względem usługi,
- które oczekiwania odgrywają najistotniejszą rolę w odczuciu klienta,
- w jakim stopniu usługa spełnia oczekiwanie jej odbiorcy,
- które elementy usługi należy rozwijać i odwrotnie.

Metoda CSI podobnie jak *Servqual* opiera się na badaniach ankietowych. Pozwala zmierzyć satysfakcję klienta w zakresie ważności oraz spełnienia różnych wymagań, w tym aspektów dotyczących samej organizacji. Wskaźnik CSI wylicza się ze wzoru:

$$CSI = \sum_{i=1}^N W_i \cdot C_i$$

gdzie:

- CSI – wynik zadowolenia klienta,
- i – kolejny numer badanego wymagania,
- N – liczba wymagań określona w analizie,
- W_i – współczynnik znaczenia wagi i -tego wymagania,
- C_i – ocena zadowolenia klienta z i -tego wymagania.

Wskaźnik CSI może być wyrażony w procentach (najczęściej stosowany) w celu maksymalnego uzyskania wyniku. W tym przypadku można posłużyć się kryteriami, które w sposób znacznie łatwiejszy w stosunku do klasycznej metody dają się zinterpretować.

Kryteria oceny wskaźnika CSI:

- wskaźnik 0%–40% – bardzo nisko – klient skrajnie niezadowolony,
- wskaźnik 40%–60% – nisko – klient niezadowolony,
- wskaźnik 60%–75% – średnio – pewne problemy w zadowoleniu klienta,
- wskaźnik 75%–90% – dobrze – nieliczne problemy w zadowoleniu klienta,
- wskaźnik 90%–100% – bardzo dobrze – klient zadowolony.

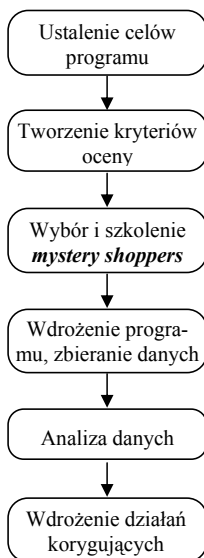
Wartość osiągniętego indeksu CSI dla danej usługi logistycznej można także porównać z konkurencją.

7. *Mystery Shopping*

Mystery Shopping (MS) to metoda badania jakości, która powstała jako alternatywa dla badań ankietowych konsumentów. Dokonując konsumenckiej oceny jakości, nie ma możliwości wyeliminowania klienta z tego procesu. Ankietowanie klientów ma jednak wiele wad i często pozwala na ocenę jedynie chwilowych odczuć, nie dając obrazu faktycznej

jakości usługi. W programie MS miejsce klienta zajął wykwalifikowany ankieter – *mystery shopper*, który korzysta z usług tak jak zwykły klient, a następnie wypełnia ankietę, oceniając poszczególne aspekty usługi. W ten sposób zostają wyeliminowane dwie najczęstsze przyczyny zafałszowania wyników – pracownik nie wie, że jest badany, więc nie stara się wypaść lepiej niż zwykle, ograniczona do minimum zostaje także zmienność wynikająca z subiektywności klienta – *mystery shopper* jest zawsze obiektywny i zawsze ten sam (lub zawsze tak samo przeszkolony), a fakt, że nie jest osobiście zainteresowany usługą powoduje, że w ocenie nie kieruje się emocjami, lecz faktami. Program *Mystery Shopping* nie jest metodą uniwersalną, co jednak nie umniejsza jej możliwości aplikacyjnych, a wręcz stanowi jej najmocniejszą stronę. Jest to proces mierzenia jakości usług ze sprzężeniem zwrotnym, które jest zrozumiałe dla personelu pierwszego kontaktu. Powiązany jest ściśle z elementami polityki zarządzania zasobami ludzkimi, takimi jak: tworzenie pozytywnej motywacji, budowa ducha zespołowego, identyfikacja potrzeb i tworzenie planów szkoleniowych czy tworzenie sprzężeń zwrotnych pomiędzy efektami pracy i systemem nagród (Erstad 1998). Każde przedsiębiorstwo powinno zatem stworzyć własne kryteria odzwierciedlające specyfikę działalności i wewnętrzne standardy jakości.

Aby program MS był skuteczny i rzeczywiście mierzył jakość, konieczne jest staranne zaprojektowanie poszczególnych jego etapów, a następnie ich realizacja (rys. 6).



Rysunek 6. Etapy programu Mystery Shopping

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Erstad 1998: 35).

Program rozpoczyna się od ustalenia mierzalnych, możliwych do zrealizowania celów w zakresie jakości i poziomu oferowanych przez przedsiębiorstwo usług. Jest to etap o zasadniczym znaczeniu, determinujący wszystkie pozostałe działania. Stworzenie mierzalnych standardów w przypadku usług jest szczególnie istotne, ze względu na takie cechy jak: nieuchwytność, heterogeniczność, zniszczalność czy nierozdzielność.

Program MS w zależności od potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa może być stosowany do realizowania celów szczegółowych, takich jak tworzenie mierzalnych standardów obsługi w firmie, mierzenie zadowolenia klienta z jakości obsługi czy doskonalenie jakości obsługi (Dziadkowiec 2000).

Cele mogą być realizowane pojedynczo, należy jednak zachować przyjętą kolejność. Standard jakości jest punktem odniesienia zarówno przy pomiarze zadowolenia konsumenta, jak i w procesie doskonalenia. Najczęściej cele cząstkowe stają się kolejnymi etapami w rozwoju systemu doskonalenia jakości.

Programu *Mystery Shopping* używa się, aby w systemie pomiarów uwypuklić wagę interakcji klientów i pracowników pierwszego kontaktu i sprawdzić, jakie są relacje między nimi, zidentyfikować potrzeby szkoleniowe, a przede wszystkim stworzyć obiektywne mierniki pozwalające na pomiar jakości w zakresie czynnika ludzkiego (Erstad 1998).

Uzyskane wyniki mogą być wykorzystywane jako narzędzie diagnostyczne do określenia słabych punktów w organizacji dostarczającej usługi (Wilson 1998). Szczególne znaczenie w procesie tworzenia programu *Mystery Shopping* ma etap doboru kryteriów. Formalne standardy jakości różnych organizacji tego samego sektora mogą różnić się między sobą, jest to wynikiem powiązania jakości obsługi z polityką organizacji i uwypukleniem tych aspektów, które mają wpływ na jej indywidualność. Istnieje pewien minimalny poziom oczekiwań klientów, który musi zostać zachowany niezależnie od polityki organizacji, a świadczenie usług poniżej tego poziomu jest równoznaczne z niską jakością. Do oceny zachowania i wyglądu pracowników można użyć gotowej skali (zob. tabela 4), ponieważ standard obsługi w przypadku różnych usług i wyrobów zasadniczo się nie różni. Pozostałe kryteria powinny obejmować wymagania klientów określone indywidualnie w zależności od rodzaju działalności prowadzonej przez organizację.

Tabela 4

Kryteria oceny pracowników pierwszego kontaktu

Oceniany aspekt	Kryteria oceny
1	2
Pierwsze wrażenie	Wymagana liczba pracowników pierwszego kontaktu Wygląd osób obsługujących Czas oczekiwania na obsługę Zdolność do spełniania indywidualnych wymagań
Umiejętności w zakresie obsługi klienta	Umiejętność słuchania Zadawanie pytań w celu identyfikacji potrzeb klientów Okazywanie zrozumienia

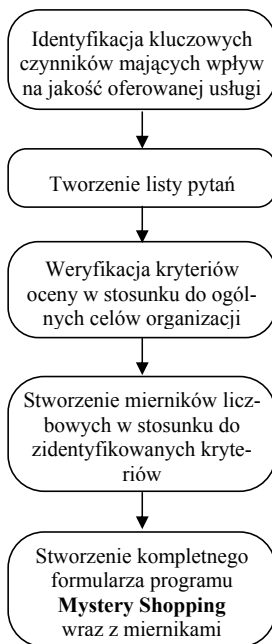
1	2
Komunikowana wiedza o usłudze	Wiedza na temat sprzedawanych usług Wiedza na temat polityki sprzedaży Wiedza na temat specyfikacji technicznej Odpowiedzi dotyczące pytań związanych z usługą Chęć do poszukiwania informacji
Osobiste umiejętności interpersonalne	Wzbudzanie zaufania Umiejętność jasnego wyrażania się Nawiązywanie i utrzymywanie kontaktu wzrokowego Empatia
Rekomendacje usług	Dostosowanie oferowanych rozwiązań do indywidualnych potrzeb Adekwatność proponowanych rozwiązań Umiejętność prezentacji korzyści oferowanych przez usługę
Taktyka sprzedaży	Entuzjazm w prezentowaniu oferty Umiejętność zachęcenia do zakupu Umiejętność efektywnej prezentacji różnych opcji Ogólny profesjonalizm

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Finn 2001: 310).

Prawidłowa identyfikacja czynników mających wpływ na ocenę jakości oraz nadanie poszczególnym aspektom adekwatnych wag jest zasadniczym warunkiem umożliwiającym skuteczne wdrożenie i stosowanie programu *Mystery Shopping*. Należy zaznaczyć, że w zakresie badania jakości kopiowanie gotowych rozwiązań z reguły nie przynosi spodziewanych rezultatów, można jednak opisać schemat postępowania, który w efekcie doprowadzi do stworzenia miernika jakości dostosowanego do konkretnego przypadku. Końcowym wynikiem prac na tym etapie powinno być stworzenie formularza badawczego, który będzie głównym narzędziem zbierania informacji. Pierwszym etapem tworzenia narzędzia badawczego (formularza) jest rozpoznanie kluczowych czynników wpływających na jakość świadczonych usług (rys. 7). W tym miejscu należy odpowiedzieć na pytanie: czego potrzebują klienci? Informacje powinny pochodzić w pierwszej kolejności od osób korzystających z oferowanych wyrobów i usług, należy jednak zwrócić też uwagę na rolę pracowników w tworzeniu kryteriów oceny.

Następnie należy stworzyć listę pytań w sposób pełny, opisującą oczekiwany zestaw zdarzeń i zachowań. Tworząc listę, powinno się dążyć do zachowania jej logicznego układu. Można np.:

- potraktować badaną aktywność jako proces, wówczas oceniane czynności i zachowania będą następowały kolejno w określonym porządku,
- podzielić listę pytań na odrębne części – np. przy ocenie jakości obsługi będą to np. czynniki związane z otoczeniem zewnętrznym, otoczeniem wewnętrznym i zachowaniem personelu (Dziadkowiec 2004).



Rysunek 7. Tworzenie formularza zawierającego kryteria oceny programu *Mystery Shopping*

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Dziadkowiec 2004: 25).

Przegląd listy na tym etapie pozwoli stwierdzić, czy w pełni opisuje ona realizowaną aktywność i umożliwi dokonanie niezbędnych korekt. Lista pytań powinna także zostać uzupełniona ogólnymi kryteriami uwzględniającymi standardy w danym sektorze oraz standardowe wymagania dotyczące zachowań personelu. Ostateczną weryfikacją kryteriów oceny jest ich porównanie z ogólnymi celami i strategią realizowaną przez organizację.

Ostatnim zagadnieniem jest konieczność opisanie ocenianej sytuacji za pomocą liczb. Najczęściej stosowane są dwa rozwiązania – ocena usługi jako całości oraz ocena poszczególnych części składowych łańcucha usług (Erstad 1998). W pierwszym przypadku oceniana jest usługa jako całość, najczęściej w skali 1–10, a pytania formularza *Mystery Shopping* traktowane są jako podstawowe wymagania warunkujące pozytywną ocenę. Drugi sposób oceny jest bardziej obiektywny, ponieważ punkty przyznawane są za konkretne działania i atrybuty, którym wcześniej zostały nadane rangi. Łatwiejsze i bardziej obiektywne jest samo przeprowadzenie badania (osoba przeprowadzająca badanie nie ocenia czynności, a jedynie zaznacza, czy wystąpiły), a sam program staje się bardziej elastyczny. W przypadku zmiany sytuacji na rynku, samych celów programu czy też polityki organizacji możliwe będzie położenie nacisku na wybrane aspekty mające wpływ na jakość usługi poprzez nadanie im wyższych rang.

Kolejnym etapem tworzenia programu *Mystery Shopping* jest wybór i szkolenie osób przeprowadzających badanie. Zasadniczy element metody stanowią ankieterzy występujący w podwójnej roli – klientów i ankieterów. Takie rozwiązanie zapewnia uzyskanie spójnych, porównywalnych i nieobciążonych danych. Istotą tej metody jest to, że ankieterzy zachowują się jak klienci, nie ujawniając, że przeprowadzają ankietę. W ten sposób mają możliwość wczucia się w rolę kupującego i dokładnej oceny poszczególnych czynników wpływających na jakość obsługi (Finn 2001).

W każdym przypadku, niezależnie od metody doboru ankieterów konieczne jest szkolenie, które umożliwi odpowiedź na pytanie, jak zachowują się i czego oczekują klienci w konkretnych warunkach, oraz ukształtuje umiejętności w zakresie zbierania danych (Wilson 2001). Wybrani *mystery shoppers* powinni zostać zapoznani z celem badania i schematem jego przeprowadzania, winni znać charakterystykę typowych zachowań konsumenta nabywającego badaną usługę, z uwzględnieniem zachowania w sytuacji kryzysowej, a także przejść szkolenie z zakresu zbierania danych obejmujące sposób wypełniania formularza badawczego. Prawidłowy dobór i szkolenie ankieterów ma na celu zminimalizowanie subiektywności oceny przez połączenie dwóch elementów, które z reguły nie występują równocześnie. *Mystery shopper* jest „profesjonalnym klientem”, który ocenia rzeczywistą jakość usługi, a nie chwilowe odczucia i wrażenia.

Dopiero tak przygotowany program może zostać wdrożony w praktyce, a cele badawcze mogą być skutecznie zrealizowane. Stworzenie podstaw metodycznych jest działaniem warunkującym powodzenie całego programu.

Uwagi końcowe

Wybór konkretnej metody w ocenie poziomu jakości usług logistycznych zależy od specyfiki sektora, rodzaju świadczonej usługi oraz celu badania. Należy zauważyć, że pomimo różnego stopnia uniwersalności prezentowanych metod żadna z nich nie jest gotowym narzędziem, które można bezkrytycznie stosować. Sektor usług w gospodarce charakteryzuje się ogromną różnorodnością i najczęściej właśnie wyjątkowość, a nie unifikacja jest w niej najmocniejszym atutem. Oczywiście jest zatem, że system oceny jakości powinien być każdorazowo dobierany indywidualnie, bowiem tylko takie podejście zapewnia, że mierzone będą dokładnie te wartości, które są istotne zarówno z punktu widzenia klienta, jak i organizacji.

Prezentowane metody umożliwiają uwzględnienie realiów danego sektora i specyfiki przedsiębiorstwa. Są kompletnie opracowanymi narzędziami badawczymi zawierającymi nie tylko zestaw kryteriów oceny, ale również metodykę badań. Biorąc pod uwagę fakt, że są to jedynie wybrane instrumenty, można stwierdzić, iż pomiar jakości usług logistycznych jest z całą pewnością możliwy, otwarta pozostaje natomiast kwestia metody, którą wybrać, by czynić to skutecznie.

Zmiany otoczenia rynkowego przedsiębiorstw działających w Polsce i na świecie skutkują zaostrzającą się konkurencją na rynku, internacjonalizacją i globalizacją wprowadzanych nowych produktów. Zmiany w potrzebach klientów i rozwój nowoczesnych technologii zmuszają przedsiębiorstwa do aktywnego poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej. Ostatni kryzys finansowy na globalnym rynku z 2008 roku pokazał, że kluczowym czynnikiem determinującym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej stała się:

- koncentracja na kluczowej działalności,
- umocnienie pozycji na lokalnym rynku,
- odejście od strategii zorientowanych na produkt do strategii zorientowanych na klienta, osadzonej na satysfakcji klientów.

W związku z powyższym, bardzo istotnym jest cykliczne analizowanie tych kluczowych czynników i poszukiwanie rozwiązań wzmacniających przewagi konkurencyjne przedsiębiorstw. Przedstawione metody ilościowe umożliwiają poznanie opinii klientów dotyczących jakości usług logistycznych – przedmiotu rozważań niniejszej publikacji. Metody jakościowe natomiast pozwalają wychwycić niedociągnięcia i obszary braku satysfakcji klientów nabywanych usług logistycznych.

Metodę CSI wykorzystuje się do analizy satysfakcji klientów, które realizują podobną strategię rynkową, np. rynek usług kurierskich. Metodę *servquel*, poza badaniami przedsiębiorstw realizujących podobną strategię rynkową, można wykorzystać do badań usług logistycznych, realizujących diametralnie różną strategię rynkową, np. *outsourcing* usług logistycznych. Jest tak, ponieważ klient odpowiada na każde pytanie dwa razy, ocenia stan obecny i stan oczekiwany.

Gdybyśmy badali satysfakcję klienta metodą CSI, istnieje duże prawdopodobieństwo, że oceniłby usługi negatywnie, ponieważ nie oferuje on takiego produktu. Natomiast przeprowadzając to samo badanie metodą *servquel*, klient mógłby ocenić stan obecny negatywnie, natomiast stan oczekiwany mógłby ocenić pozytywnie, ponieważ przedsiębiorstwo obecnie nie świadczy takich usług, ale możliwe będzie to w przyszłości.

Dlatego też metoda *servquel* jest, zdaniem autora, bardziej precyzyjna niż CSI i jako najlepsza metodą ilościową daje najpełniejsze wyniki satysfakcji klientów.

Odnosząc się do metod jakościowych, należy podkreślić, że istotną wadą metody analizy skarg i zażaleń jest jej niska reprezentatywność wynikająca z faktu, że większość (85–95%) niezadowolonych klientów nie zgłasza swojego niezadowolenia.

Z badań wynika, że połowa nieusatysfakcjonowanych klientów nigdy więcej nie skorzysta z tego typu usług logistycznych, a o fakcie swojego rozczarowania poinformuje średnio dziewięć innych osób (zasada 3 do 9). Stąd też, pomimo wielu niedoskonałości tej metody, nie należy jej odrzucać, ponieważ uzyskane wyniki mogą pomóc w rozwiązaniu problemów stojących przed klientem i przyczynić się do budowania zaufania i lojalności klientów. To z kolei wpływa na przyszłą pozycję rynkową danego przedsiębiorstwa.

W porównaniu do metody analizy skarg i zażaleń, metoda *Mystery Shopping* odzwierciedla sposób pracy zespołu i zapobiega sytuacjom mogącym powodować niezadowolenie klientów. Pozwala obiektywnie ocenić pracowników, zorientować się, jak wygląda przedsiębiorstwo w oczach klienta. Cykliczne wykorzystywanie metody wpływa pozytywnie na kulturę przedsiębiorstwa i systemy motywacyjne. Jej niewątpliwą wadą jest stresogenność dla pracowników. Dlatego wykorzystując ją, należy pamiętać o przestrzeganiu zbioru norm etycznych i kodeksu dobrych praktyk.

W wyniku przeprowadzonych rozważań własnych i badań empirycznych można sformułować tezę, że z przedstawionych metod jakościowych wykorzystywanych do badania satysfakcji klientów, lepsze wyniki uzyskuje się przy pomocy metody *Mystery Shopping*.

Zadowolenie klientów z usług logistycznych staje się kluczowym czynnikiem wpływającym na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. W związku z tym, cykliczne badanie satysfakcji klienta powinno stać się ważnym elementem, brany pod uwagę przy opracowywaniu przyszłej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Literatura

- Berry L.L., Parasurman A., Zeithaml V.A. (1985), *A Conceptual Model of Services Quality and Its Implications for Future Research*, "Journal of Marketing", Autumn, vol. 49, s. 44.
- Bielawa A., Frańś J., Gołębiowski M. (2009), *Metoda Servqual jako skuteczne narzędzie oceny jakości usług*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 543, Szczecin, s. 217–224.
- Dziadkowiec J. (2000), *Wykorzystanie programu Mystery Shopping w konsumenckiej ocenie jakości w biurach turystycznych*, „Folia Turistica”, nr 9, s. 74.
- Dziadkowiec J. (2004), *Mystery Shopping – metoda badania i oceny jakości usług*, „Problemy Jakości”, nr 10, s. 25.
- Erstad M. (1998), *Mystery Shopping Programmes and Human Resource Management*, "International Journal of Contemporary Hospitality Management", vol. 1, s. 34.
- Finn A. (2001), *Mystery Shopper Benchmarking of Durable – Goods Chains and Stores*, "International Journal of Service Research", vol. 3.
- Frańś J. (2013), *Kompleksowe zarządzanie jakością w logistyce*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji Państwowego Instytutu Badawczego, Radom, s. 51–62, 243, 270.
- Karaszewski R. (2001), *Servqual – metoda badania jakości świadczonych usług*, „Problemy jakości”, nr 5, s. 9.
- Krzyżanowska M., Wajdner R. (2000), *CIT – metoda badania jakości usług*, „Problemy Jakości”, nr 11, s. 10.
- Wilson A.M. (1998), *The Role of Mystery Shopping In the Measurement of Service Performance*, "Managing Service Quality", nr 8, s. 415.

SELECTED INSTRUMENTS FOR MEASURING THE QUALITY OF LOGISTICS SERVICES

Abstract: In the face of constant changes in the services sector, companies must continuously adapt its offer to the needs and requirements of the clients to gain and maintain their trust. Therefore, they need to pay special attention to the quality of services provided, as it enables you to meet the expectations of customers. A major role is played by methods designed to test or measure the quality of achieved service. Understanding these methods will allow for proper adjustment to research needs of the company, and thus – the correct interpretation of the collected data and conclusions influencing for future decisions.

Purpose – This paper aims to present a few selected methods for assessing the quality of services and the manner and circumstances in which they can be used.

Design/Methodology/approach – To test the level of quality of logistics services supplied by courier operator, Servqual method have been used.

Findings – Article presents the results of research on measuring the quality of logistics services (expected and perceived) by Servqual method.

Originality / value – according to the research, the indicated method enables to know the real attitudes and expectations of the client, and therefore can be seen as an universal tool and very useful in business practice to measure the quality of service not only in logistics. The results demonstrate the value of cognitive and practical implemented research methods.

Keywords: quality of service, Servqual method, CIT, CSI, Mystery Shopping, logistics services

Cytowanie

Frańś J. (2014), *Wybrane instrumenty pomiaru jakości usług logistycznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 297–317; www.wneiz.pl/frfu.

