

Robert SKIKIEWICZ¹

OCENA PRZYDATNOŚCI MODELU KANO DO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ USŁUG W SEKTORZE BANKOWYM

Nadrzędnym celem zarządzania jakością jest zapewnienie satysfakcji klientów. Podczas określania priorytetów dla działań na rzecz poprawy jakości usług przydatnym narzędziem jest uzupełniony model Kano. Model ten trafnie identyfikuje większość elementów jakości, które mają silny wpływ na lojalność klientów jako istotne dla kształtowania satysfakcji.

1. ZNACZENIE KLIENTA W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ USŁUG

Realizowana poprzez doskonalenie jakości procesów, produktów oraz systemów zarządzania jakością strategia projakościowa jako nadrzędny cel stawia zadowolenie klienta. Z tego względu doskonalenie procesów prowadzących do zwiększania efektywności przedsiębiorstwa bez rezultatu w postaci zachwyty klienta nie jest nic warte. Tak wysoka ranga zadowolenia klienta wynika z faktu, iż klient nie zależy od organizacji, natomiast organizacja jest zależna od klienta².

Postrzegana przez nabywcę jakość wynika ze zdolności usługi do zaspokojenia jego potrzeb³. Pełne dopasowanie usługi do wymagań klienta i jej wykonanie bez usterek jest podkreślane w definicji jakości opartej na perfekcji⁴. Działania na rzecz poprawy jakości powinny być podejmowane w obszarach, w których aktualny poziom realizacji nie spełnia oczekiwań nabywców i powinny prowadzić do zwiększenia ich satysfakcji⁵. Wraz ze zwiększaniem się poziomu jakości usług dzięki osiąganemu zadowoleniu klientów będzie następował bardziej niż proporcjonalny przyrost sprzedaży, poprawi się wizerunek firmy, a pozycja konkurencyjna w efekcie wzrostu lojalności umocni się⁶.

2. MODEL KANO

Teoria dwóch czynników, wywodząca się z socjologii pracy, wskazuje, że dla usatysfakcjonowania klientów niezbędne jest najpierw zapewnienie właściwego poziomu wykonania podstawowych cech produktu lub usługi, aby nie doprowadzić do niezadowole-

¹ Mgr Robert Skikiewicz, Katedra Badań Marketingowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

² A. Skrzypek, *Satysfakcja i lojalność klienta w otoczeniu konkurencyjnym*, „Problemy Jakości” 2007/7, s. 8–9.

³ M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 19–20.

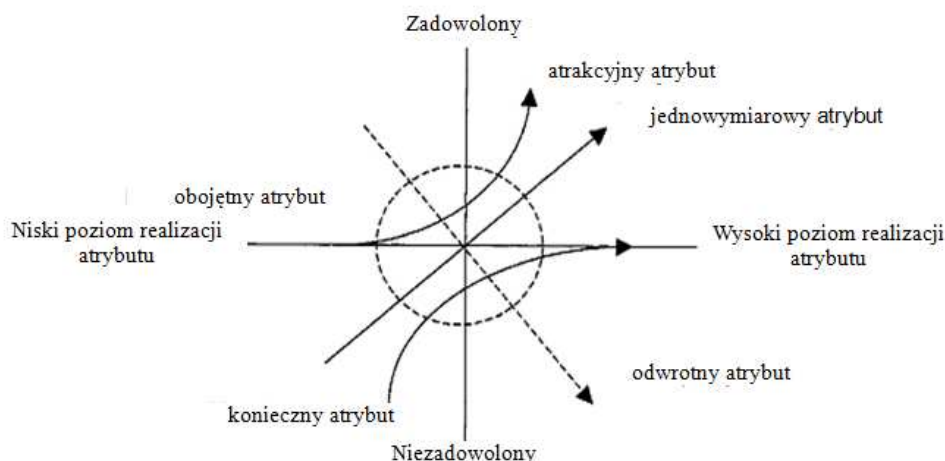
⁴ J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000, s. 24.

⁵ E. Sivadas, J.L. Baker-Prewitt, *An Examination of the Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 28/2 (2000), s. 74.

⁶ J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 26–28.

nia klienta. Następnie należy zadbać o poziom elementów związanych z cechami ponadpodstawowymi, które wywołują zadowolenie⁷.

W nawiązaniu do powyższej teorii klasyfikowane są atrybuty jakości usługi w modelu Kano. W modelu tym wyróżnia się pięć typów elementów jakości, które charakteryzuje odmienny sposób oddziaływania na satysfakcję klienta. **Atrakcyjne** atrybuty wywołują satysfakcję klientów, jeżeli są dostarczane, natomiast ich brak nie powoduje niezadowolenia. Z kolei w następnej grupie są atrybuty **jednowymiarowe** wywołujące zadowolenie w przypadku właściwej realizacji lub niezadowolenie, gdy poziom realizacji jest zbyt niski. W trzeciej grupie są atrybuty **konieczne**, powodujące niezadowolenie klientów w przypadku niskiego ich poziomu, jednakże nie wywierające już dalszego wpływu na satysfakcję klienta w przypadku korzystnego poziomu realizacji. W czwartej grupie znajdują się atrybuty **obojętne**, które niezależnie od poziomu realizacji nie powodują ani wzrostu, ani spadku satysfakcji klientów. Ostatnia grupa zawiera atrybuty **odwrotne**, których wysoki poziom realizacji wywołuje niezadowolenie, zaś niski prowadzi do zwiększenia satysfakcji⁸.



Rys.1. Rodzaje atrybutów jakości w dwuwymiarowym modelu Kano

Źródło: S.C. Ting, C.N. Chen, *The Asymmetrical and Non-Linear Effects of Store Quality Attributes on Customer Satisfaction*, „Total Quality Management” 13/4 (2002), s. 555.

Za najlepszą metodę służącą klasyfikacji atrybutów jakości do modelu Kano jest uznawana analiza porównawcza kary i nagrody (*penalty-reward-contrast analysis*)⁹.

⁷ K. Mazurek-Łopacińska, *Satysfakcja klienta – podstawy pomiaru i wykorzystanie w polityce przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, red. L. Żabiński, K. Śliwińska, PWE, Warszawa 2002, s. 122.

⁸ S.C. Ting, C.N. Chen, *The Asymmetrical and Non-Linear Effects of Store Quality Attributes on Customer Satisfaction*, „Total Quality Management” 13/4 (2002), s. 555.

⁹ K. Matzler, E. Sauerwein, *The Factor Structure of Customer Satisfaction: An Empirical Test of the Importance Grid and the Penalty-Reward-Contrast Analysis*, „International Journal of Service Industry Management” 13/4 (2002), s. 328–329.

W podejściu tym szacowane są modele zawierające sztuczne zmienne utworzone na podstawie ocen atrybutów dokonanych przez klientów. W przypadku występowania tylko kilku atrybutów może być szacowany jeden model zawierający jako zmienne objaśniające wszystkie sztuczne zmienne¹⁰, zaś jeżeli zmiennych jest więcej, dla każdego atrybutu szacowany jest niezależnie odrębny model. W celu dokonania klasyfikacji atrybutów jakości usługi niezależnie należy oszacować dla każdego atrybutu następujący model:

$$\text{ogólna ocena satysfakcji} = \text{wyraz wolny} + \beta_1 \times \text{LN_PER} + \beta_2 \times \text{LP_PER} \quad (1)$$

Oceny realizacji każdego atrybutu (PER), mierzone na skali pięciostopniowej, przyjmują wartości od -2 do +2. Występujące w modelu sztuczne zmienne oznaczają odpowiednio: N_PER – negatywną ocenę realizacji atrybutu, zaś P_PER – ocenę pozytywną. Oceny te są logarytmowane przy pomocy logarytmu naturalnego, stąd w równaniu występują symbole LN_PER oraz LP_PER. W przypadku wystąpienia pozytywnej oceny realizacji atrybutu zmienna LP_PER jest równa $\ln(\text{PER})$, a LN_PER przyjmuje wartość 0. W przypadku wystąpienia oceny negatywnej z kolei LN_PER jest równe $\ln(-\text{PER})$, a LP_PER wynosi 0. Na podstawie parametrów β_1 i β_2 ¹¹ oszacowanego modelu można ocenić siłę i charakter wpływu danego atrybutu na ogólny poziom satysfakcji klienta oraz dokonać klasyfikacji atrybutów do poszczególnych grup wyróżnionych w modelu Kano. Dla atrybutów **atrakcyjnych** współczynnik β_1 będzie statystycznie nieistotny, a współczynnik β_2 dodatni i statystycznie istotny. Z kolei w przypadku atrybutów **jednowymiarowych** β_1 będzie ujemne i statystycznie istotne, a β_2 również statystycznie istotne, przy czym dodatnie. Dla atrybutów **koniecznych** współczynnik β_1 będzie ujemny i statystycznie istotny, zaś β_2 statystycznie nieistotny. Atrybuty **obojętne**, niewywierające wpływu na poziom satysfakcji klientów będą posiadały oba współczynniki – β_1 oraz β_2 – statystycznie nieistotne. W przypadku atrybutów **odwrotnych** natomiast β_1 będzie dodatnie i statystycznie istotne, zaś β_2 statystycznie istotne, ale ujemne¹².

3. UZUPEŁNIONY MODEL KANO

Podczas prowadzenia analizy i ustalania elementów jakości, które są szczególnie istotne dla utrzymania czy też wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zaleca się uwzględnianie również wskazań wynikających z macierzy IPA¹³. Propozycją połączenia zalet obu metod w celu lepszego, bardziej efektywnego wyznaczania obszarów realizacji usługi wymagających poprawy jest uzupełniony model Kano, uwzględniający dodatkowo istotność atrybutów jakości. W konsekwencji w modelu tym wyróżnia się osiem grup atrybutów¹⁴.

¹⁰ Podejście oparte na jednym modelu może być stosowane przy niewielkiej liczbie atrybutów charakteryzujących się niską wzajemną korelacją. Przy większej liczbie zmiennych rośnie prawdopodobieństwo wystąpienia takich, które będą skorelowane i w konsekwencji może wystąpić w modelu współliniowość prowadząca do niewłaściwych wartości parametrów bądź do braku statystycznej istotności niektórych zmiennych rzeczywiście wpływających na satysfakcję.

¹¹ Parametry określane są mianem indeksu kary (β_1) oraz indeksu nagrody (β_2).

¹² S.C. Ting, C.N. Chen, *op. cit.*, s. 557–558, 564.

¹³ G. Tontini, A. Silveira, *Identification of Satisfaction Attributes Using Competitive Analysis of the Improvement Gap*, „International Journal of Operations & Production Management” 27/5 (2007), s. 497.

¹⁴ C.C. Yang, *The Refined Kano's Model and Its Application*, „Total Quality Management” 16/10 (2005), s. 1129–1131.

Dla każdej z ośmiu grup zostały wskazane działania, które należy podjąć, aby właściwie wykorzystać możliwości oddziaływania poprzez jakość usług na satysfakcję klientów, a w konsekwencji optymalnie kształtować konkurencyjność firmy. Atrybuty **wysoce atrakcyjne** należy utrzymać na wysokim poziomie, gdyż są bardzo ważne w walce z konkurentami o klienta. Z kolei charakteryzujące się nieco niższą istotnością atrybuty **mniej atrakcyjne** w przypadku generowania zbyt wysokich kosztów nie muszą być utrzymywane na dotychczasowym poziomie. Kolejną grupą są atrybuty o **wysokiej wartości dodanej**, w wysokim stopniu podnoszące satysfakcję klienta i przez to przyczyniające się do wzrostu przychodów. Należy dbać o nie i nie dopuszczać do obniżenia ich poziomu, gdyż mogą powodować niezadowolenie klientów. Również ze względu na możliwość powodowania niezadowolenia w przypadku niskiego poziomu realizacji należy dbać o atrybuty o **niskiej wartości dodanej**. Bardzo ważną grupą są atrybuty **krytyczne**, których poziom realizacji poniżej oczekiwań klienta będzie prowadził do silnego wzrostu niezadowolenia, stąd niezbędne jest dostarczanie ich na odpowiednim poziomie. Nieco słabszy wpływ na niezadowolenie wywierają atrybuty **potrzebne**, jednakże mimo to również ważna jest realizacja ich na poziomie, który nie będzie poniżej wymagań klienta. Spośród ostatnich dwóch grup pewnej uwagi i troski o poziom wykonania wymagają **potencjalne** elementy jakości, które stopniowo mogą stawać się elementami atrakcyjnymi i przez to wpływać na pozycję firmy w walce o klienta. Z elementów **nie-wymagających uwagi**, znajdujących się w ostatniej grupie ze względu na generowane koszty, można zrezygnować¹⁵.

Tabela 1. Kategorie atrybutów jakości w uzupełnionym modelu Kano

Kategorie atrybutów w modelu Kano	Kategorie atrybutów o wysokiej istotności w uzupełnionym modelu Kano	Kategorie atrybutów o niskiej istotności w uzupełnionym modelu Kano
atrakcyjny	wysoce atrakcyjny	mniej atrakcyjny
jednowymiarowy	wysoka wartość dodana	niska wartość dodana
konieczny	krytyczny	potrzebny
obojętny	potencjalny	nie wymagający uwagi

Źródło: C.C. Yang, *The Refined Kano's Model and Its Application*, „Total Quality Management” 16/10 (2005), s. 1130.

Wśród ograniczeń modelu Kano wymienia się również pomijanie kwestii wpływu na lojalność klienta definiowaną jako zamiar dalszej kontynuacji usługi, czy też pozytywny przekaz ustny¹⁶. W dalszej części artykułu zostaną porównane wyniki klasyfikacji atrybutów w uzupełnionym modelu Kano i zalecane działania w ich zakresie z rzeczywistym wpływem atrybutów na lojalność klientów.

¹⁵ C.C. Yang, *op. cit.*, s. 1131.

¹⁶ V. Pezeshki, A. Mousavi, S. Grant, *Importance-Performance Analysis of Service Attributes and Its Impact on Decision Making in the Mobile Telecommunication Industry*, „Measuring Business Excellence” 13/1 (2009), s. 82–92.

4. KLASYFIKACJA ELEMENTÓW JAKOŚCI USŁUGI BANKOWEJ W ŚWIEŁIE UZUPEŁNIONEGO MODELU KANO A ICH WPŁYW NA LOJALNOŚĆ KLIENTÓW

Na podstawie wyników badania przeprowadzonego wśród klientów banków z obszaru województwa wielkopolskiego i lubuskiego¹⁷ została dokonana klasyfikacja atrybutów jakości usługi bankowej do modelu Kano. Wśród 17 elementów jakości najwięcej, bo dziewięć można sklasyfikować jako atrakcyjne. Ponadto jest sześć elementów jednowymiarowych oraz dwa obojętne.

Tabela 2. Klasyfikacja elementów jakości usługi bankowej w modelu Kano

Element jakości usługi bankowej	Indeks kary			Indeks nagrody			Klasyfikacja elementu jakości usługi bankowej
	$\beta 1$	statystyka t-Studenta	poziom istotności p	$\beta 2$	statystyka t-Studenta	poziom istotności p	
Wiarygodność banku	-0,979	-2,011	0,045	0,575	4,651	0,000	jednowymiarowy
Bezpieczeństwo usług świadczonych przez bank	-0,902	-1,438	0,151	0,566	4,576	0,000	atrakcyjny
Estetyka i nowoczesność wnętrza placówki	-0,103	-0,225	0,822	0,328	2,328	0,021	atrakcyjny
Godziny otwarcia banku	0,435	1,385	0,167	0,385	2,625	0,009	atrakcyjny
Możliwość zaparkowania samochodu przy placówce banku	0,138	0,810	0,419	0,075	0,460	0,646	obojętny
Możliwość skorzystania z toalety i telefonu w placówce banku	-0,163	-1,176	0,241	0,165	0,801	0,424	obojętny
Możliwość intymnego i wygodnego wypełnienia dokumentów	-0,185	-0,902	0,368	0,544	3,088	0,002	atrakcyjny
Oznakowanie stanowisk w banku	-0,699	-2,309	0,022	0,325	2,432	0,016	jednowymiarowy
Fachowość personelu banku	-0,635	-2,027	0,044	0,779	5,557	0,000	jednowymiarowy
Elastyczność podejścia personelu banku do potrzeb klientów	-0,646	-2,322	0,021	0,946	5,999	0,000	jednowymiarowy
Szybkość obsługi	-0,530	-2,633	0,009	1,015	6,160	0,000	jednowymiarowy
Czas realizacji przelewów	-0,539	-1,622	0,106	0,636	4,535	0,000	atrakcyjny
Uprzejmość i życzliwość personelu banku	-0,553	-1,561	0,120	0,451	3,373	0,001	atrakcyjny
Zakres usług świadczonych przez bank	-1,242	-2,295	0,022	0,600	4,505	0,000	jednowymiarowy
Wysokość opłat i prowizji	-0,303	-1,802	0,072	0,858	4,703	0,000	atrakcyjny

¹⁷ Badanie zostało przeprowadzone na próbie obejmującej 307 klientów banków w 2006 r.

Jasność i kompletność broszurek i ulotek	-0,177	-0,615	0,539	0,709	4,493	0,000	atrakcyjny
Przejrzystość i zrozumiałość druków	-0,365	-1,280	0,201	0,786	5,005	0,000	atrakcyjny

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Klasyfikacja elementów jakości w modelu Kano a ich wpływ na lojalność klientów

Element jakości usługi bankowej	Model Kano	Uzupełniony model Kano	Wpływ na		
			skłonność do polecenia banku innym osobom	zamiar kontynuacji usługi	zamiar kontynuacji usługi po podwyżce opłat
Wiarygodność banku	jednowymiarowy	wysoka wartość dodana	tak	tak	tak
Bezpieczeństwo usług świadczonych przez bank	atrakcyjny	bardzo atrakcyjny	tak	tak	tak
Estetyka i nowoczesność wnętrza placówki	atrakcyjny	mniej atrakcyjny	nie	nie	nie
Godziny otwarcia banku	atrakcyjny	mniej atrakcyjny	nie	tak	nie
Możliwość zaparkowania samochodu przy placówce banku	obojętny	niewymagający uwagi	nie	nie	nie
Możliwość skorzystania z toalety i telefonu w placówce banku	obojętny	niewymagający uwagi	nie	nie	nie
Możliwość intymnego i wygodnego wypełnienia dokumentów	atrakcyjny	mniej atrakcyjny	tak	nie	nie
Oznakowanie stanowisk w banku	jednowymiarowy	niska wartość dodana	nie	nie	nie
Fachowość personelu banku	jednowymiarowy	wysoka wartość dodana	tak	tak	tak
Elastyczność podejścia personelu banku do potrzeb klientów	jednowymiarowy	wysoka wartość dodana	tak	tak	tak
Szybkość obsługi	jednowymiarowy	wysoka wartość dodana	tak	tak	tak
Czas realizacji przelewów	atrakcyjny	bardzo atrakcyjny	tak	tak	nie
Uprzejmość i życzliwość personelu banku	atrakcyjny	mniej atrakcyjny	tak	tak	tak
Zakres usług świadczonych przez bank	jednowymiarowy	wysoka wartość dodana	tak	tak	nie
Wysokość opłat i prowizji	atrakcyjny	bardzo atrakcyjny	tak	tak	tak
Jasność i kompletność broszurek i ulotek	atrakcyjny	bardzo atrakcyjny	tak	tak	tak
Przejrzystość i zrozumiałość druków	atrakcyjny	bardzo atrakcyjny	tak	tak	tak

Źródło: opracowanie własne

Do elementów obojętnych, które charakteryzuje niski stopień istotności, należy możliwość zaparkowania samochodu przy placówce banku oraz skorzystania z toalety i telefonu w placówce banku. Elementy te zgodnie z zaleceniami wynikającymi z uzupełnionego modelu Kano nie wymagają uwagi, a w przypadku generowania kosztów można z nich zrezygnować. Również przeprowadzona analiza wpływu atrybutów jakości na lojalność¹⁸ wykazała w przypadku tych dwóch elementów brak statystycznie istotnej zależności.

Wśród elementów jednowymiarowych, które mogą zarówno wywoływać zadowolenie, jak i prowadzić do niezadowolenia, aż pięć charakteryzowało się wysoką istotnością. O każdy z tych pięciu elementów zgodnie ze wskazaniem dla uzupełnionego modelu Kano należy dbać, aby spełniał oczekiwania klientów. Ponadto elementy te wpływają zarówno na skłonność do polecenia banku innym osobom, jak i na zamiar kontynuacji usługi w dotychczasowym banku. Również cztery spośród pięciu elementów o wysokiej wartości dodanej wpływają na zamiar kontynuacji usługi po podwyżce opłat. Jedyne elementy jednowymiarowe o niskiej istotności – oznakowanie stanowisk w banku – nie wywiera istotnego statystycznie wpływu na lojalność klientów. Zgodnie z zaleceniami dla uzupełnionego modelu Kano należy zadbać tylko, aby nie powodował niezadowolenia, jeżeli poziom jego realizacji jest niski.

Wśród elementów atrakcyjnych, których wysoki poziom realizacji zwiększa satysfakcję klientów, a niski nie powoduje niezadowolenia, ponad połowę (5) cechowała wysoka istotność. Elementy te, sklasyfikowane jako bardzo atrakcyjne, są istotne w walce o klienta i powinny być utrzymane na wysokim poziomie. Ponadto został potwierdzony również ich istotny wpływ na lojalność klientów mierzoną zamiarem kontynuacji usługi i skłonnością do polecenia banku innym osobom. Z kolei wśród pozostałych atrybutów o niskiej istotności, zaliczonych do grupy mniej atrakcyjnych, tylko jeden wpływa na trzy przejawy lojalności klienta, a pozostałe wykazują niewielki wpływ lub w ogóle nie oddziałują na lojalność. Atrybuty te, według zaleceń dla uzupełnionego modelu Kano, w przypadku generowania wysokich kosztów nie muszą być utrzymywane na dotychczasowym poziomie.

Powyższe wyniki wskazują na wysoką przydatność uzupełnionego modelu Kano w zarządzaniu jakością usług przy ustalaniu obszarów wymagających szczególnej uwagi i podjęcia działań naprawczych w przypadku niskiego poziomu realizacji, niespełnianego oczekiwań klientów. Uwzględnienie w modelu Kano istotności atrybutów pozwala na dokonanie dokładniejszego ich podziału i na bardziej trafną identyfikację elementów, o których poziom należy dbać, ważnych także dla kształtowania lojalności klientów. Z kolei elementy jakości, które zostały zaliczone do grup niewymagających szczególnej uwagi zarządzających bankami, nie wykazują w większości przypadków również wpływu na lojalność lub oddziałują na nią tylko w niewielkim stopniu.

¹⁸ Wyznaczone zostały współczynniki korelacji rang Spearmana między każdym z atrybutów jakości usługi bankowej oraz trzema miarami lojalności klientów: zamiarem kontynuacji usługi, zamiarem kontynuacji usługi po podwyżce opłat oraz skłonnością do polecenia banku innym osobom. Jeżeli przy poziomie istotności wynoszącym 5% wystąpiła statystycznie istotna zależność, w tabeli 3 zaznaczono występowanie wpływu atrybutu na daną miarę lojalności.

LITERATURA

- [1] Bank, J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997
- [2] Dahlgaard, J.J.; Kristensen, K.; Kanji, G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000
- [3] Mazurek-Łopacińska, K., *Satysfakcja klienta – podstawy pomiaru i wykorzystanie w polityce przedsiębiorstwa*, [w:] *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, red. L. Żabiński, K. Śliwińska, PWE, Warszawa 2002
- [4] Matzler, K.; Sauerwein, E., *The Factor Structure of Customer Satisfaction. An Empirical Test of the Importance Grid and the Penalty-Reward-Contrast Analysis*, „International Journal of Service Industry Management” 13/4 (2002)
- [5] Pezeshki, V.; Mousavi, A.; Grant, S., *Importance-Performance Analysis of Service Attributes and Its Impact on Decision Making in the Mobile Telecommunication Industry*, „Measuring Business Excellence” 13/1 (2009)
- [6] Sivadas, E.; Baker-Prewitt, J.L., *An Examination of the Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction, and Store Loyalty*, „International Journal of Retail & Distribution Management” 28/2 (2000)
- [7] Skrzypek, A., *Satysfakcja i lojalność klienta w otoczeniu konkurencyjnym*, „Problemy Jakości”, 2007/7
- [8] Ting, S.C.; Chen, C.N., *The Asymmetrical and Non-Linear Effects of Store Quality Attributes on Customer Satisfaction*, „Total Quality Management” 13/4 (2002)
- [9] Tontini, G.; Silveira, A., *Identification of Satisfaction Attributes Using Competitive Analysis of the Improvement Gap*, „International Journal of Operations & Production Management” 27/5 (2007)
- [10] Urbaniak, M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004
- [11] Yang, C.C., *The Refined Kano's Model and Its Application*, „Total Quality Management” 16/10 (2005)

ASSESSMENT OF KANO'S MODEL USEFULNESS FOR QUALITY MANAGEMENT OF SERVICES IN BAKING SECTOR

The overriding aim of quality management is providing customer satisfaction. In determining priorities for action to improve the quality of services a useful tool is refined Kano's model. This model correctly identifies most of the quality elements that have a strong impact on customer loyalty as essential for the formation of satisfaction.