

**PIOTR SKOCZYLAS**

Université des Science Economique et de Gestion de Poznań, Faculté de Gestion

piotr.marcin.skoczylas@gmail.com

## **L'IMPACT DES INTERRELATIONS ENTRE LES FACTEURS CULTURELS ET LA PERCEPTION DE LA QUALITÉ DE SERVICE SUR LA FIDÉLISATION DES CLIENTS DES OPÉRATEURS MOBILES EN POLOGNE**

### **Résumé :**

La fidélisation des clients est très importante en raison de concurrence intense dans l'économie contemporaine. En outre, des nombreuses entreprises opèrent sur des marchés étrangers. Par conséquent, elles doivent tenir compte des différences culturelles. Cette recherche a visé à déterminer l'influence de la perception de la qualité de service, des coûts de transfert perçus et des modérateurs culturelles sur la fidélisation. La théorie des dimensions culturelles de Geert Hofstede est utilisée dans cette recherche. Les données ont été obtenues auprès de 84 utilisateurs de téléphonie mobile en Pologne via un questionnaire. Les résultats ont prouvé que la qualité de service perçue influence la fidélisation de la clientèle. Au même temps, parmi le groupe de personnes ayant un niveau de l'aversion de l'incertitude élevé, les coûts de transfert perçus ont également influencé la fidélisation.

**Mots-clés :** la fidélisation des clients, le marketing relationnel, les services mobiles, la théorie des dimensions culturelles

**JEL :** M31

## **Impact of the Interrelations Between the Cultural Dimensions and the Perceived Quality of Services on the Customer Loyalty. The Case of Polish Mobile Services Providers**

### **Abstract**

Customer loyalty is very important due to intense competition in contemporary economy. In addition, many companies operate nowadays in foreign markets. Therefore, the companies are obliged to take cultural differences into account. This research aimed to discover the influence of perceived service quality, switching costs and cultural moderators on loyalty. Geert Hofstede's theory of cultural dimensions was used in this research. The data were obtained from 84 mobile phone users in Poland via a questionnaire. The results confirm that perceived quality of service influences customer loyalty. At the same time, among the group of people with high uncertainty avoidance, perceived switching costs also influenced loyalty.

**Keywords :** customer loyalty, relationship marketing, mobile services, cultural dimensions theory

### **Introduction**

Les marchés dans les pays développés deviennent de plus en plus compétitifs grâce à la mondialisation. Dans cette condition le problème crucial pour le succès continu des entreprises est leur capacité à conserver leurs clients actuels et à les fidéliser à ses marques. Les nombreux chercheurs ont prouvé que les clients fidèles achètent davantage, ils payent des prix supérieurs et ils fournissent des nouvelles références grâce à un bouche-à-oreille positif. D'autre part les clients déloyaux peuvent représenter des millions de pertes de revenus et de bénéfices (Jackiewicz & Dębski, 2015; Kandampully, Zhang, & Bilgihan, 2015; Kiran & Diljit, 2017).

Les commentaires ci-dessus sont également pertinents pour le marché polonais des télécommunications. Selon le rapport du Bureau des Communications Electroniques, le marché polonais est saturé. En 2015, les opérateurs ont noté dans leurs bases 56,6 millions de cartes SIM, ce qui a entraîné la saturation des services de téléphonie mobile au niveau de 147,2%. En dépit du fait qu'il a diminué de 3 points de pourcentage par rapport à l'année précédente, il reste élevé. La baisse du nombre déclaré de cartes SIM principalement en raison du réalignement par les opérateurs de leurs bases d'abonnés par le nombre non déclarés qui ne sont pas en cours d'utilisation

(Urząd Komunikacji Elektronicznej [UKE], 2016, p. 5). Ce qui est aussi important, c'est que la valeur du secteur des télécommunications mobiles pour l'économie polonaise atteint un maximum de 3,2% selon le rapport préparé par PwC. Les fournisseurs de services de télécommunication prévoient de faire des investissements de la valeur de 23,2 milliards de złoty polonais. Grâce à ces investissements, la compétitivité peut augmenter considérablement. Les services mobiles ont également un impact énorme sur le développement social et la construction de l'administration publique numérique (PwC Polska, 2016). Dans cette situation le marché des opérateurs mobiles pose un sujet de recherche approprié.

La recherche en Pologne dans le domaine de la fidélisation de la clientèle est vaste. Par exemple Lotko et Kiepiela (2012) ont mené une recherche auprès des clients des services mobiles. Dans l'étude ci-dessus, ils ont constaté que les clients ont peu l'impression d'être traités en tant qu'individus, qu'ils estiment qu'ils devraient être mieux traités en échange de leur fidélité et que les programmes de fidélisation ne génèrent pas de valeur considérable pour eux (Lotko & Kiepiela 2012, p. 100). Le sujet de la satisfaction et de la fidélisation des utilisateurs de services mobiles a été également abordé par Nieżurawski et Śmiatacz (2012). Leur article présente l'idée du système de gestion de la satisfaction de la clientèle et la manière dont les différentes étapes du système peuvent être utilisées sur le marché des clients de la téléphonie mobile (Nieżurawski & Śmiatacz 2012, p. 161). Dans le même temps, aucune étude n'a été menée sur le marché polonais qui tiendrait compte des différences de valeurs culturelles entre les clients tout en examinant la fidélisation. Par conséquent, la recherche remplit une lacune dans le sens que l'on utilise les valeurs culturelles pour expliquer les différences de la création de loyauté parmi les clients.

Cette recherche a visé à découvrir les relations entre la perception de la qualité de service perçue, les coûts de transfert et la fidélisation des clients. Deuxième objectif de cette recherche est de déterminer l'influence de certains modérateurs culturels sur les relations entre la qualité de service perçue, les coûts de transfert et la fidélisation des clients.

## 1. Contexte théorique

La fidélisation des clients est dans le centre d'intérêt depuis longtemps dans le domaine des études des clients. La fidélité n'est pas un concept unique. Il y a beaucoup de divisions de loyauté qui définissent les différentes variétés. L'une des typologies est la division des types de loyauté proposée par Alana S. Dicka et Kunal Basu. Dans un article publié dans *Journal of the Academy of Marketing Science* ils ont identifié quatre types d'attitudes face à la fidélité : vraie, latente, faux et manque de fidélité (Dick & Basu 1994, p. 101). Parmi les facteurs qui contribuent à la fidélisation, on peut distinguer plusieurs groupes.

Les premiers sont des facteurs cognitifs:

- la disponibilité,
- la confiance,
- la transparence.

Le second groupe se réfère à un des facteurs affectifs:

- émotions causées par la marque ou le produit
- l'ambiance actuelle,
- la première impression liée à la marque ou le produit,
- la satisfaction.

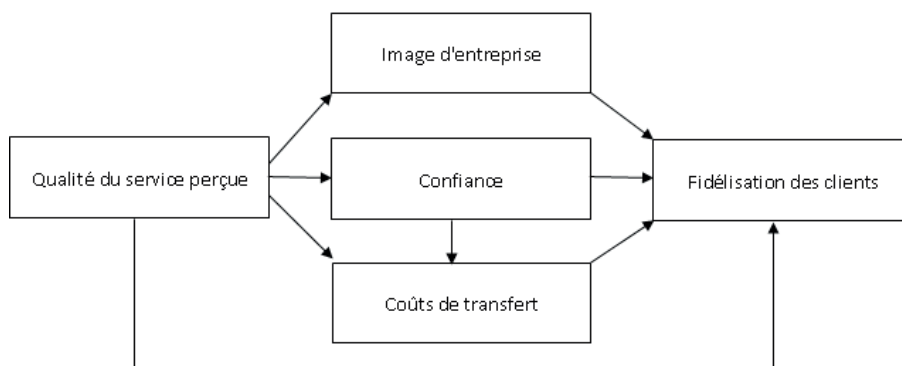
Le troisième groupe d'éléments contient des éléments volontaires, en fonction de la décision prise par le consommateur:

- le coût du changement de fournisseur,
- les coûts irrécupérables,
- les attentes (l'espoir pour l'avenir).

Richard Oliver définit la fidélisation de la clientèle comme un engagement profond pour récompenser ou repatroniser un produit/service privilégié dans le futur, ce qui entraîne des achats répétitifs de même marque, malgré les influences situationnelles

et les efforts de marketing susceptibles de provoquer un comportement de transfert (Oliver, 1997, cité dans Aydin & Ozer, 2005, p. 911). Parmi les études empiriques sur la loyauté sur le marché des télécommunications, l'étude de Serkan Aydin et Gokhan Ozer est l'une des plus citées. Les deux scientifiques turcs ont proposé un modèle de fidélisation des clients dans leur article *The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market* (Aydin & Ozer, 2005).

*Figure 1. Modèle de fidélisation*



*Source : Aydin & Ozer, 2005.*

Les auteurs ont trouvé une relation positive entre la qualité perçue du service et la fidélisation des clients et aussi entre les coûts de transfert et la fidélisation des clients.

## **2. Théorie des dimensions culturelles**

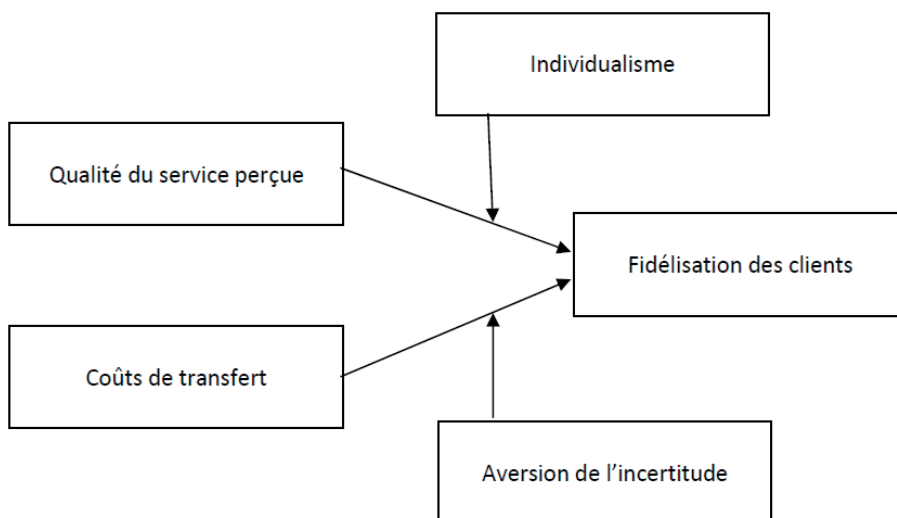
La théorie des dimensions culturelles de Geert Hofstede est utilisée dans cette recherche parce qu'elle a été largement utilisée dans plusieurs domaines comme un paradigme de la recherche, en particulier dans la psychologie interculturelle, la gestion internationale et la communication interculturelle. Cette théorie propose une structure systématique pour l'évaluation des différences entre les cultures (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). La théorie des dimensions culturelles d'Hofstede décrit les effets de la culture d'une société sur les valeurs de ses membres. Elle explique également de quelle manière la culture donnée influence le comportement des membres de la société en question. Par le terme « culture » Hofstede comprenait la programmation collective de l'esprit laquelle distinguait les membres d'un groupe

(ou d'une catégorie de personnes) d'un autre. Dans la vision d'Hofstede, le terme «catégorie» peut être compris comme des nations, des régions (non seulement au sein de chaque nation), des ethnies, des religions, des professions, des organisations ou des genres. La théorie est née de la vaste étude réalisée par Hofstede entre 1968 et 1972. Hofstede a étudié les différences dans les valeurs nationales parmi les employés de la société IBM dans 72 pays. Les réponses de 116 000 employés d'IBM ont été rassemblées et comparées (Hofstede 2001, p. 19). Ces données ont permis – au moyen de l'analyse statistique – de révéler les dimensions principales sur lesquelles les cultures différaient les unes des autres :

- la distance hiérarchique,
- l'aversion de l'incertitude,
- l'individualisme et le collectivisme,
- la dimension masculine/féminine,
- l'orientation court terme/long terme,
- le plaisir contre modération.

Les résultats des différentes recherches soulignent l'importance des valeurs culturelles (en particulier l'individualisme-collectivisme) tout en comprenant la qualité perçue du service (Kashif, Rehman, & Pileliene, 2016, p. 73). Aussi dans les cultures avec l'aversion de l'incertitude élevée les gens sont visés à réduire l'incertitude donc ils seront plus enclins à rester avec l'entreprise qu'ils connaissent. Dans les cultures avec faible évitement d'incertitude, le changement est plus facile. Selon Mooij et Hofstede (2011) les gens dans les cultures d'aversion de l'incertitude élevée sont moins ouverts au changement (Mooij & Hofstede, 2011). L'auteur a décidé de choisir ces deux dimensions parce qu'elles ont donné les meilleurs résultats dans la recherche des clients (Frank, Enkawa, & Schvaneveldt, 2015). Sur la base de cette théorie l'auteur prédit que les relations sont plus difficiles à nouer dans les cultures plus individualistes. Par contre, dans les cultures plus collectivistes, il est plus facile d'établir une relation basée sur l'échange. Dans les groupes, des biens sont échangés pour la loyauté de l'individu. À la lumière de ce qui précède, l'auteur propose le modèle suivant.

*Figure 2. Modèle proposé*



En conséquence les hypothèses suivantes ont été proposées:

H1. La qualité de service perçue a l'influence positive sur la fidélisation de la clientèle.

H2. Les coûts de transfert ont l'influence positive sur la fidélisation de la clientèle.

H3. L'individualisme des clients a l'influence négative sur la relation entre la qualité de service perçue et la fidélisation de la clientèle.

H4. L'aversion de l'incertitude des clients a l'influence positive sur la relation entre les coûts de transfert et la fidélisation de la clientèle.

### **3. Méthodologie**

Toutes les constructions ont été mesurées à l'aide de l'échelle d'articles multiples. Premièrement, la qualité de service perçue a été mesurée en utilisant 5 articles avec l'échelle de type Likert à sept points avec «fortement en désaccord» et «fortement d'accord» comme ancres. Cette mesure a été créée par Serkan Aydin et Gokhan Ozer (2002) et elle a été utilisée pour l'évaluation de la relation entre le client et le fournisseur de services. La fiabilité de l'échelle a été mesurée en utilisant l'alpha de

Cronbach et elle a fait 0,834 ce qui est le niveau satisfaisant. Sur la base de tous les éléments, une nouvelle variable nommée « Qualité du service perçue » a été créée en faisant la moyenne des cinq éléments de l'échelle. Deuxièmement, les coûts de transfert ont été mesurés en utilisant 6 articles avec l'échelle de type Likert à sept points avec «fortement en désaccord» et «fortement d'accord» comme ancrs. Aussi cette mesure a été créée par Serkan Aydin et Gokhan Ozer (2002). Du fait que l'échelle s'est révélée incohérente et en raison de l'impossibilité de mener une analyse factorielle qui pourra faciliter la qualification de la structure latente spécifique de cette échelle, la création d'une variable complexe a été abandonnée. Seulement un des éléments a été utilisé pour l'analyse. C'était la phrase : Passer à un autre opérateur de réseau mobile implique des coûts financiers. Cet élément se rapportait le plus directement aux coûts de transfert d'un opérateur à un autre. Ensuite, la mesure de la fidélisation des clients dans l'étude de Serkan et Ozer a été adaptée de l'échelle développée par Narayandas (1996). Les mesures opérationnelles pour mesurer la fidélisation de la clientèle étaient les suivantes: l'intention de rachat, la soustance à une offre supérieure du concurrent et la volonté de recommander le fournisseur de services aux amis. En ce qui concerne les valeurs culturelles, une CVSCALE a été choisie. Cet outil a été créé par Boonghee, Naveen & Lenartowicz (2011). Il permet aux chercheurs d'évaluer les orientations culturelles des individus et d'utiliser les données primaires plutôt que les stéréotypes culturels. CVSCALE présentait la fiabilité et la validité appropriées (Boonghee, Naveen & Lenartowicz, 2011, p. 194). Toutes les questions ont été traduites de l'anglais vers le polonais avec l'aide des scientifiques seniors. L'analyse de fiabilité est présentée dans le tableau 1.



*Tableau 1. L'analyse de fiabilité*

	coefficient $\alpha$
<b>Variable dépendante</b>	
Fidélisation des clients	,776
<b>Variables indépendantes</b>	
Qualité du service perçue	,834
Coûts de transfert	,601
<b>Variables de modération</b>	
Aversion de l'incertitude	,799
Individualisme	,853

Toutefois il n'est pas rare dans la recherche de voir des alpha faibles (Duhachek, Coughlan & Iacobucci 2006). En plus, selon Du Plessis (2010), le niveau de 0,600 est acceptable.

Les données ont été recueillies auprès des utilisateurs de téléphones mobiles en Pologne. Le questionnaire a été distribué aux élèves de l'une des universités à Poznań, en Pologne. Au total, 84 utilisateurs de téléphones portables ont été contactés en avril 2017. Parmi les personnes interrogées, il y avait 53 femmes et 31 hommes. La grande majorité était âgée de 18 à 21 ans (78 personnes) et le reste (6) avait entre 22 et 25 ans. En ce qui concerne leur lieu de résidence, les situations suivaient: 17 personnes vivaient dans un village, 15 dans une ville qui compte moins de 15 000 habitants, 10 dans une ville de moins de 50 000 habitants, 8 dans une ville de moins de 100 000 habitants et 34 dans une ville de plus de 500 000 habitants. En ce qui concerne l'offre actuellement utilisée par les personnes interrogées, la majorité (54 personnes) ont utilisé une offre contractuelle, c'est-à-dire qu'ils paient mensuellement. 22 ont choisi un forfait sans engagement et 8 ont eu une offre mixte. La question sur le type d'opérateur n'a pas été posée parce que l'évaluation de chaque opérateur était hors de portée de cette recherche.

## 4. Résultats

L'analyse des données a été réalisée en deux étapes. Dans la première étape, la relation entre la fidélisation et deux variables indépendantes a été analysée (« Qualité du service perçue » et « Coûts de transfert ») en utilisant une analyse de régression hiérarchique. Les hypothèses H1 et H2 ont été testées à ce stade. Dans la deuxième étape, l'influence des variables de modération sur les relations entre les variables indépendantes et la variable dépendante a été analysée. Les hypothèses H3 et H4 ont été testées dans ce cas. Dans la première étape, la variable « Qualité du service perçue » a été introduite. L'impact de la variable était statistiquement significatif  $F(1,95) = 61.16$   $p < 0.001$ , indiquant que la qualité perçue plus élevée influence le niveau de fidélisation. Cette relation est cohérente avec l'hypothèse 1. Ensuite, une variable « Coûts de transfert » a été introduite. L'influence de la variable n'était pas statistiquement significative  $F(1,94) = 1.612$ ,  $p > 0.1$ . L'augmentation du montant de la variation expliquée était très faible et elle s'élevait à 1%, ce qui indique que des coûts plus élevés ne se traduisent pas au niveau de fidélisation plus élevé. Cette dépendance falsifie l'hypothèse 2. Dans la deuxième étape de l'analyse, une analyse de modération a été effectuée en utilisant deux variables : « Aversion de l'incertitude » et « Individualisme ». Tout d'abord, l'importance de l'individualisme dans la formation des relations entre la qualité du service perçue et la fidélisation des clients a été analysée. Afin de mener l'analyse de modération, la division des résultats (en anglais : median split) dans le domaine de l'individualisme en deux groupes avec un niveau supérieur et inférieur et l'individualisme a été faite. Ensuite, l'analyse de la corrélation a été réalisée entre les variables dans les deux groupes distingués en raison du niveau d'individualisme. Dans le groupe ayant un niveau d'individualisme plus faible, le coefficient de corrélation était de 0,70 et était statistiquement significatif  $p < 0,001$ . Dans le groupe avec un niveau d'individualisme plus élevé, le coefficient de corrélation était de 0,497 et était statistiquement significatif au niveau de  $p < 0,001$ . Selon l'hypothèse adoptée, une relation plus forte entre la qualité du service perçue et la fidélisation des clients était observée dans le groupe à plus faible individualisme donc un groupe plus collectiviste. Pour comparer la taille des deux coefficients de corrélation, la procédure proposée par Wuensch, Jenkins & Poteat (2002) – le test de Fisher Z-transformation – a été utilisée. Ce test a montré qu'il existe une différence statistiquement significative entre les coefficients de corrélation pour les deux groupes  $Z = 2,037$   $p < 0,05$ . Le même processus a été mené pour l'aversion de l'incertitude. Dans le groupe ayant un niveau d'aversion de l'incertitude relativement plus faible,

le coefficient de corrélation était de 0,03 et n'était pas statistiquement significatif  $p > 0,1$ . Mais dans le groupe avec un niveau d'aversion de l'incertitude relativement élevé, le coefficient de corrélation était de -0,321 et était statistiquement significatif à 0,05. Cela signifie que parmi les personnes ayant un haut niveau d'aversion de l'incertitude avec l'augmentation des coûts de transfert, la fidélisation des clients diminue. Un tel résultat fausse l'hypothèse 4. Un faible lien entre les coûts de transfert et la fidélisation est un résultat intéressant du point de vue de la recherche. Il existe une abondante littérature sur l'influence de cette variable sur le niveau de fidélisation des clients. Il est possible que dans ce cas – le domaine des opérateurs mobiles – la situation puisse être différente car les entreprises encouragent les utilisateurs à changer de fournisseur. On peut supposer que les répondants ayant un niveau d'aversion de l'incertitude plus élevé ne considéraient pas de coûts des transferts comme quelque chose qui les ferait rester chez le fournisseur actuel. Il est possible qu'ils considèrent les coûts comme un élément d'incertitude, un élément potentiellement obscur de la politique du fournisseur qui pourrait leur faire penser qu'il y a d'autres éléments qui ne sont pas dévoilés pour le moment et qui sont donc potentiellement dangereux. Les phénomènes similaires dans le domaine de la prise de décision des clients ont été observés avant. Par exemple, par des chercheurs étudiant les effets de l'individualisme et du collectivisme sur la qualité des services touristiques (Heesup, Kiattipoom, Wansoo, & Sanghyeop, 2017). Ces chercheurs thaïlandais ont trouvé des relations significatives seulement dans un groupe de clients avec un haut collectivisme. Des recherches futures devraient élaborer sur telles situations et étudier les différences dans les décisions des clients.

## 5. Conclusions et recommandations

Le domaine de la fidélisation de la clientèle est très important pour la recherche scientifique ainsi que pour les professionnels dont le succès dépend de la capacité d'inciter à fidéliser leurs clients. La recherche ci-dessus a confirmé le fait de la dépendance entre la qualité du service et la fidélité des clients. La façon dont les clients perçoivent le service offert continuera à être l'un des principaux facteurs qui influencent leur perception des entreprises. Cependant, dans des marchés très concurrentiels, le niveau de services offerts est généralement très élevé. Les différences dans les valeurs culturelles détenues par les clients n'ont été que partiellement confirmées pour avoir une influence sur le niveau de loyauté et sur ses antécédents. Il semble que certaines variables ne peuvent pas influencer que chois

groupes de clients qui valorisent certaines valeurs culturelles plus que d'autres. Les recherches futures devraient essayer de développer les différences d'attitude du client en effectuant la recherche dans des contextes culturels plus différenciés.

## **Bibliographie**

Aydin, S., Ozer, G. (2005). The analysis of antecedents of customer loyalty in the Turkish mobile telecommunication market, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, Issue: 7/8, pp.910-925, doi: 10.1108/03090560510601833

Boonghee, Y., Naveen, D., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 2011, Vol. 23, Issue 3/4. doi: 10.1080/08961530.2011.578059

Dick, A.S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, March 1994, Vol. 22, Issue 2. doi: 10.1177/0092070394222001

Du Plessis, L. (2010). *Customer relationship management and its influence on customer loyalty at Liberty Life in South Africa*. University of Johannesburg. Repéré à [https://www.uj.ac.za/faculties/management/marketing-management/Documents/Introduction%20to%20Dissertation%20\(3\).pdf](https://www.uj.ac.za/faculties/management/marketing-management/Documents/Introduction%20to%20Dissertation%20(3).pdf)

Duhachek, A., Coughlan, A.T., & Iacobucci, D. (2006). Résultats sur l'écart type de l'Alpha de Cronbach, indice de fiabilité, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, Issue 2/2006. doi: 10.1177/076737010602100205

Frank, B., Enkawa, T., Schvaneveldt, S.J. (2015). The role of individualism vs. collectivism in the formation of repurchase intent: A cross-industry comparison of the effects of cultural and personal values, *Journal of Economic Psychology*, Volume 51, 2015, pp. 261-278, doi : 10.1016/j.joep.2015.08.008

Heesup, H., Kiattipoom, K., Wansoo, K., Sanghyeop, L. (2017). Investigating customer loyalty formation for wellness spa: Individualism vs. collectivism. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 67, 2017. pp. 11-23. doi : 10.1016/j.ijhm.2017.07.007

Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations*, New York.

- Hofstede, G.H., (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, London 2001.
- Jackiewicz, A., & Dębski, M. (2015). Lojalność konsumentów jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa hotelarskiego, *Research Papers Of The Wrocław University Of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, Issue 379, pp. 186-200. doi:10.15611/pn.2015.379.18
- Kandampully, J., Zhang, T., Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 Issue: 3, pp. 379-414, doi: 10.1108/IJCHM-03-2014-0151
- Kashif, M., Rehman, M.A., Pileliene, M. (2016). Customer perceived service quality and loyalty in Islamic banks: A collectivist cultural perspective, *The TQM Journal*, Volume 28, Issue 1, pp. 62-78. doi: 10.1108/TQM-01-2014-0006
- Kiran, K., Diljit, S. (2017). Antecedents of customer loyalty: Does service quality suffice?, *Malaysian Journal of Library & Information Science*, [S.l.], Vol. 16, Issue: 2, pp. 95-113. Repéré à <https://ajap.um.edu.my/index.php/MJLIS/article/view/6701>
- Lotko, A., & Kiepiela, P. (2012). Lojalność klientów indywidualnych na rynku usług telefonii komórkowej. *Organizacja i kierowanie*, Vol. 2, Issue 151/2012. doi: 10.2478/v10166-012-0017-7
- Mooij, M., & Hofstede, G. (2011). Cross-Cultural Consumer Behavior: A Review of Research Findings. *Journal of International Consumer Marketing*. Vol. 23. pp. 181-192. doi: 10.1080/08961530.2011.578057
- Narayandas, N. (1996). *The Link Between Customer Satisfaction and Customer Loyalty: An Empirical Investigation*, Division of Research, Harvard Business School.
- Nieżurawski, L., & Śmiatacz, K. (2012). System zarządzania satysfakcją klienta na przykładzie rynku telefonii komórkowej, *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, Vol. 16, 2/2012. Repéré à [http://www.miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/300\\_12\\_niezurawski\\_smiatecz.pdf](http://www.miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/300_12_niezurawski_smiatecz.pdf)
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer*, McGraw-Hill, New York.

PwC Polska Sp. z o.o. (2016). *Technologie mobilne w nowoczesnej Polsce – odpowiedzialny rozwój i równe szanse*, PwC Polska Sp. z o.o. Repéré à <https://www.pwc.pl/pl/pdf/technologie-mobilne-raport-pwc.pdf>

Urząd Komunikacji Elektronicznej. (2016). *Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2015 roku*, *Urząd Komunikacji Elektronicznej*. Repéré à [https://uke.gov.pl/files/?id\\_plik=23480](https://uke.gov.pl/files/?id_plik=23480)

Wuensch, K.L., Jenkins, K.W., & Poteat, G.M. (2015). Misanthropy, idealism and attitudes towards animals, *Anthrozoös*, Vol. 15, Issue 2, pp. 139-149, doi: 10.2752/089279302786992621