

prof. dr hab. Janusz Toruński
Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny
w Siedlcach

Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie usługowym Quality management in the enterprises service

Streszczenie: *Przedsiębiorstwa usługowe działają w coraz bardziej złożonym otoczeniu rynkowym. Wzrastająca konkurencja, ciągłe wprowadzanie na rynek nowych usług, wzrost dobrobytu i wiedzy oraz rosące w związku z tym oczekiwania konsumentów powodują konieczność dostosowywania jakości przez usługodawców do tych warunków. Zaobserwować można również wyrównywanie się poziomu jakości ofert konkurentów. W artykule podjęto próbę przedstawienia uwarunkowań zarządzania jakością w przedsiębiorstwie usługowym.*

Słowa kluczowe: usługa, jakość, kryteria oceny jakości usług, model luk jakości usług

Abstract: *Service companies operate in an increasingly complex market environment. Increasing competition, continued placing on the market of new services, increasing prosperity and increasing knowledge and, therefore, consumer expectations make it necessary to adjust the quality of service to these conditions. You can also see the quality of leveling the bids of competitors. The article attempts to present conditions in the enterprise quality management services.*

Key words: service, quality, service quality assessment, gaps model of service quality

Wstęp

W ciągu ostatnich kilku lat, pod wpływem rozwoju ekonomicznego i postępu udział sektora usług w gospodarce gwałtownie się zwiększył, zarówno pod względem wielkości wytwarzanego dochodu, jak i liczby zatrudnionych.

Główne czynniki wpływające na rozwój sektora usług to¹:

- demograficzne – wydłużanie długości życia, przemieszczanie się ludności, zmiana stylu życia;
- społeczne – struktura zatrudnienia, praca kobiet, wzrost dochodów rodzinny (zmiana gustów), wzrost aspiracji;

¹ L. Garbarski (red.), *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 646.

- gospodarcze – globalizacja gospodarki, konieczność działania w skali globalnej, wzrost zapotrzebowania na komunikację, przepływ informacji, podróże, ciągła, pogłębiająca się specjalizacja podmiotów gospodarczych;
- polityczne – rozwój urzędów państwowych o zasięgu międzynarodowym (rozwój infrastruktury z tym związanej: tłumacze, komentatorzy, hotele itp.), zapotrzebowanie na usługi prawne.

Z punktu widzenia marketingu klasycznego usługa jest rodzajem produktu i w jej przypadku mają zastosowanie te same prawa marketingowe, które są stosowane na rynku produktów konsumpcyjnych. Istnieją jednak cechy usług, wyróżniające je od wyrobów materialnych, co implikuje podejmowanie dodatkowych działań i stosowanie odrębnych reguł postępowania.

Rosnącemu zainteresowaniu sektorem usług towarzyszy rozbieżność opinii na temat definicji usługi.

Philip Kotler uważa, że „usługa jest dowolnym działaniem, jakie jedna strona może zaoferować innej; jest ono nienamagalne i nie prowadzi do jakiegokolwiek własności. Jego produkcja może być związana lub nie z produktem fizycznym”².

Według definicji Adriana Payne jest to „każda czynność zawierająca w sobie element niematerialności, która polega na oddziaływaniu na klienta, lub przedmioty bądź nieruchomości znajdujące się w jego posiadaniu, która nie powoduje przeniesienia prawa własności. Przeniesienia prawa własności może jednak nastąpić, a świadczenie usługi może być lub też nie być ściśle związane z dobrem materialnym”³.

Usługa to działalność, korzyść lub satysfakcja (zadowolenie), które oferowane jest na sprzedaż albo związane jest ze sprzedażą produktów. Zrywa ona ze starą definicją usługi eksponującą materialny charakter usługi. Jednocześnie, nie jest ona w pełni precyzyjna, gdyż nie uwzględnia pełnej specyfiki usługi, czyli usługi jako taka i osoba ją świadcząca.

Według A. Payne’a usługa to każda czynność zawierająca w sobie element niematerialności, która polega na oddziaływaniu na klienta lub przedmioty bądź nieruchomości znajdujące się w jego posiadaniu, a która nie powoduje przeniesienia prawa własności. Przeniesienie prawa własności może jednak nastąpić, a świadczenie usługi może być lub też nie być ściśle związane z dobrem materialnym.

Wśród wielu definicji pojawia się jeden wspólny element – usługa jest procesem.

Według z najnowszej z nich – Ch. Gronrossa usługa to obiekt procesu transakcyjnego oferowanego przez firmy i instytucje, które generalnie oferują usługi i które postrzegają się za organizacje usługowe, gdzie obiekt rozumie się raczej w znaczeniu czynnościowym -wywiązania się z obowiązku i jego wykonania.

² P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 24.

³ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 9.

Działania w celu stworzenia precyzyjnej definicji usługi skupiły się w dwóch kierunkach:

- typy definicji ilustracyjnej, która przy definiowaniu usługi posługuje się przykładami;
- typy definicji enumeracyjnej, które proponuje np. AMA, Gronroos, Payne.

Natomiast R. Judd proponuje trzeci rodzaj definicji - opartej na wyłączeniu (*definition by exclusion*). Według niego usługa to *transakcja rynkowa, w której wymiana przedmiotu nie jest związana z transferem własności*. Definicja ta ma jednak ten defekt, że nie możemy dowiedzieć się ani o specyfice ani o charakterze transakcji. Pozwala jednak stwierdzić, co nie jest usługą.

Ze wszystkich definicji usług wynika jedna zależność: produkt to rzeczownik-rzecz, usługa to czasownik-działanie. Jednocześnie pojawia się pytanie: Czy użyteczność dla klienta leży w fizycznych cechach produktu, czy wynika z działania, czynności z nim związanej? Jeżeli tak, to niewiele jest na rynku ofert dla klientów: usług bez elementów materialnych i produktów bez elementów usług.

Przydatność produktów leży wg Rathmella pomiędzy towarami-usługami (*goods-service continuum*), bowiem większość produktów (towarów) to zbiór, połączenie, towarów i usług im towarzyszących i na odwrót. Niematerialność może pochodzić od materialnych oznak usługi, lecz może też pochodzić od doświadczeń (np. film) i od czasu (np. usługi konsultanta) i procesu (np. pralnia). Usługi nie można zmagazynować – usługę się doświadcza. Te dystynkcje wywołują dalsze implikacje. Analizując rynek można stwierdzić, że rzadko występuje czysta (*pure*) usługa i czysty produkt np. produkt fabryki samochodów to auto i środek transportu. Natomiast auto jest jedną z alternatyw zaspakajania potrzeb związanych z transportem. Widać, że tradycyjne dystynkcje: produkt – usługa nie oddają idealnie specyfiki obiektu. Dlatego też, w celu precyzyjnego opisanie obiektów na rynku G.L. Shostak proponuje wprowadzić model molekularny (*molecural model*)

W modelu Shostak obiekty są kombinacjami elementów materialnych, o charakterze produktów oraz elementów niematerialnych, o charakterze usług. Kombinacje te mają kształt molekuł, w których nukleinami są elementy materialne i niematerialne. Model Shostaka daje możliwość wizualizacji i skutecznego zarządzania obiektami na rynku. Zmiany w jednym elemencie pociągają za sobą zmiany charakteru całego obiektu. Jednocześnie autorka stawia tezę, że im większa waga elementów typowych dla usług w obiekcie tym większa dywergencja od zasad marketingu produktów w stosowaniu marketingu. Przynosi to ciekawe implikacje dla stosowania marketingu, a mianowicie:

- wiedza o przedmiocie transakcji w usługach jest dynamiczna, ulotna i subiektywna;
- wiedza o przedmiocie transakcji w towarach jest zestandaryzowana, opisana według fizycznych kryteriów.

Czynniki te powodują większą rolę badań marketingowych niezbędnych do określenia wizerunku i jednocześnie wskazują, że ten wizerunek należy budować wokół materialnych skojarzeń.

W marketingowych definicjach usług akcentuje się fakt, że usługi to korzyści oferowane na sprzedaż.

Przedstawione powyżej definicje terminu „usługa” są tylko kilkoma przykładami jakie można obecnie znaleźć w literaturze. Można znaleźć takie rodzaje usług, które nie będą odpowiadały żadnej z podanych definicji.

Koniecznym warunkiem wyodrębnienia specyficznych cech marketingu usług jest określenie przedmiotu działalności usługowej, tzn. zdefiniowania, czym właściwie są usługi oraz jakie są kryteria ich klasyfikacji.

Wygodną podstawą charakterystyki istoty działalności usługowej jest wyróżnienie rodzajów ofert rynkowych przedsiębiorstwa. P. Kotler zalicza do nich:

- czysty produkt – oferta składa się z namacalnych produktów, takich jak: mydło, pasta do zębów czy sól, takim produktom nie towarzyszą usługi
- produkt z usługami towarzyszącymi – oferta taka składa się z elementów materialnych, którym towarzyszą niematerialne elementy jak troska o klienta, uprzejmość, gotowość zaspokojenia niematerialnych oczekiwań klienta,
- hybryda – oferta składa się w równej części z towarów i usług, na przykład restauracje,
- usługa podstawowa z towarzyszącymi jej produktami i usługami o mniejszym znaczeniu – oferta składa się z usługi podstawowej wraz z dodatkowymi usługami i/lub towarami, przykład stanowią pasażerowie linii lotniczych, którzy nabywają usługę transportową
- czysta usługa – oferta składa się przede wszystkim z elementów niematerialnych, jako przykład można tu psychoterapię czy nauczanie⁴.

Podział ten wskazuje przyczyny, dla których tak trudno jest zdefiniować usługę, i wyjaśnia, dlaczego nie należy tego pojęcia uogólniać. Zróżnicowanie usług zależy od wielu czynników, w tym od tego, czy kierowane są do przedsiębiorstw, czy do indywidualnych klientów; czy warunkiem ich świadczenia jest fizyczna obecność klienta oraz czy ich świadczenie wymaga przede wszystkim ludzi (masaż, edukacja), czy głównie sprzętu (np. pralnia).

Kłopoty w klasyfikacji ofert rynkowych ich mieszany charakter oraz ich mnogość były główną przyczyną istnienia wielu definicji usługi i jej częstych zmian. Dlatego też w literaturze przedmiotu nie ma do końca jasnej definicji usługi, tym bardziej, jak zauważa E. Mc Kenna, granica pomiędzy oferowaniem produktów w sensie materialnym, a usługą powoli zacierą się. Według Mc Kenna coraz mniej jest na rynku ofert o jednoznacznym charakterze tzn. klasycznej usługi czy klasycznego dobra materialnego. Coraz większego

⁴ P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 497.

znaczenia nabierają oferty mieszane⁵. Według M. Pluty-Olearnik, za W. Sassera do głównych cech odróżniających usługi od produktów należy zaliczyć⁶:

- usługi mają charakter bezpośredni i nie mogą być magazynowane. Ich ulotność i nietrwałość powoduje, że są kłopoty z utrzymywaniem odpowiedniego poziomu usług w okresie wzmożonego popytu;
- wysoki stopień interakcji z klientem: klienci są źródłem wielkości „produkcji” usług z jednej strony, a z drugiej wytwarzają niepewność co do świadczenia czasu usługi, jej jakości i stopnia zaspokojenia ich potrzeb;
- usługi nie mogą być transportowane, klient musi być „dostarczony” do systemu lub system do klienta;
- brak materialnego charakteru, pomiar i ocena jakości poziomu świadczonych usług jest wysoce subiektywna i jakościowa konsumpcja usługi nie może być odłożona, ponieważ produkcja i konsumpcja następują w jednym czasie).

Bardziej pogłębioną charakterystykę usług przedstawia także J. Rathmell. Wyróżnia on 13 elementów odróżniających usługi od innych form prowadzenia działalności gospodarczej:

- monetarna wartość produktu wyrażona jest w kategoriach *stricte* pieniężnych, natomiast usług w kategoriach: opłat, prowizji, potrąceń, procentów, udziałów, dotacji, obciążeń;
- w wielu typach usług ich nabywca jest raczej konsumentem (*client*) a nie klientem (*customer*), istnieje bardziej osobisty stosunek sprzedawcy do nabywającego usługę;
- poszczególne systemy marketingowe, typy usług, różnią się charakterem, natomiast w towarach stopniem;
- usługi nie mogą być magazynowane;
- charakter ekonomiczny usług jest problematyczny, ponieważ występują usługi zorientowane na zysk i typu non-profit;
- zastosowanie marketingu w usługach jest utrudnione, a tym samym jest specjalistyczne;
- standardy usługi nie mogą być precyzyjne;
- występuje zróżnicowanie w ustalaniu cen w takich samych kategoriach usług;
- stosowanie zasad ekonomii jest w usługach utrudnione ze względu na ich niematerialny charakter;
- występuje wiele różnych, ale połączonych ze sobą korzyści;
- koncentracja w usługach jest ograniczona;
- wyróżnianie się na rynku usług uzależnione jest od działalności marketingowej z nim związanej;

⁵ E. Mc Kenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 351.

⁶ M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1995, s. 45.

- specyfika usług związana jest z czynnością (*performance*) niż z posiadaniem (*possession*).

Tak przedstawiona lista specyfiki usług rodzi wątpliwości, co do słuszności umieszczenia na niej autentycznych elementów dystynkcji. Nie można się zgodzić z J. Ratmellem, iż elementem odróżniającym usługę od innych form jest więź z klientem: w sytuacji narastającej konkurencji tworzenie relacji z klientem jest ważne także dla producentów czy dystrybutora, czego dowodem są liczne programy lojalnościowe. Także niezbyt fortunne jest umieszczenie na liście braku precyzji w standaryzacji usług o czym świadczą działania szkoleniowe firm usługowych w tym banków czy towarzystw ubezpieczeń na życie. Problematyka standaryzacji usług staje się ważniejsza im większa konkurencja jest na danym obszarze rynku.

Wydaje się, że trudności związane z charakterystyką usług wynikają z różnorodności usług i ofert. Jak słusznie zauważa A. Payne właściwsze jest przyjęcie założenia, że każda z cech jest funkcją kontinuum materialności. O usługach można powiedzieć, że mają tendencję do niematerialności, różnorodności, nierozdzielności i nietrwałości. Każda usługa (rodzaj usługi) charakteryzuje się inną kombinacją tych czterech cech⁷. Większość badaczy zgadza się, co do głównych elementów tworzących specyfikę usług, generalnie podkreśla się ich niematerialny charakter, brak transferu własności, nierozdzielność produkcji i konsumpcji oraz trudności standaryzacji: pochodną tych cech jest niemożność magazynowania usług.

Uwarunkowania jakościowe w działalności usługowej

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach gospodarki rynkowej muszą mieć świadomość, że coraz bardziej liczy się ocena ich *fond de commerce*. Przy jego szacowaniu stosuje się następujące uproszczenie: „Pokaż mi swoich klientów, powiem, co jesteś wart”. Na *fond de commerce* od strony firmy składają się: ocena użyteczności produkcyjnej zainwestowanego kapitału, czyli stanu technologii poszczególnych procesów; ocena wartości klientów wytwórcy, ich pozycji ekonomicznej, stabilności, wypłacalności, a także zasad współdziałania z wytwórcą; ocena wartości dostawców materiałów oraz podzespołów, niezawodności zaopatrzenia; ocena budowy wewnętrznej struktury procesów pomocniczych i usługowych; ocena jakości załogi przedsiębiorstwa, jej kwalifikacji, siły powiązania z firmą, etyki zawodowej i zdolności innowacyjnej; ocena zdolności menedżerskiej firmy do oszacowania przyszłości i horyzontu planowania strategicznego; ocena wartości źródeł innowacji procesowych i produktowych, propozycje własnych i zewnętrznych źródeł innowacji oraz stopień powiązania źródeł zewnętrznych i ich stabilności; ocena źródeł zaopatrzenia w maszyny i urządzenia; ocena pozycji kredytowej i zaufania bankowego; ocena procedur zarządzania, ela-

⁷ A. Payne, *Marketing ...*, op. cit., s. 220.

styczność organizacyjna; ocena osobistych walorów członków zarządu, ich kwalifikacji, kompetencji, kreatywności oraz pozycja w otoczeniu⁸.

Rozwojowi gospodarki rynkowej powinien towarzyszyć wzrost pozycji odbiorcy w stosunkach handlowych oraz jego roli w oddziaływaniu na jakość. Warunkiem koniecznym, by klient mógł mieć wpływ na kształtowanie poziomu jakości, jest stworzenie prawnej i instytucjonalnej infrastruktury rynkowej, która służyłaby ochronie praw konsumenta. Niezbędne są w związku z tym instrumenty prawno-administracyjne ochrony konsumenta przed oszustwem, niewywiązywaniem się sprzedawcy ze swych obowiązków.

Jakość to prawdopodobieństwo, z jakim wyrób spełnia wymogi poszczególnych grup odbiorców. Do cech, które służą określeniu wartości użytkowej produktu, należy zaliczyć przydatność produktu, niezawodność, bezpieczeństwo produkcji i użytkowania dla konsumentów i środowiska⁹.

Klienci chcą otrzymywać usługi najwyższej jakości, w przypadku braku satysfakcji korzystają bowiem z usług konkurencji. Przedsiębiorstwa usługowe starają się zatrzymać dotychczasowych klientów i pozyskać nowych, zapewniając najwyższą jakość oferowanych konsumentom usług dzięki wysokiej jakości swoich usług.

Jakość może być definiowana dwojako. Jakość można pojmować jako zgodność z wyznaczonymi standardami, co oznacza, że przedsiębiorstwo najpierw formułuje szczegółowe normy dotyczące danej usługi, a następnie bezwzględnie ich przestrzega. Zarządzanie jakością ma na ogół hierarchiczny charakter; pracownicy liniowi muszą ściśle przestrzegać standardów jakości narzuconych przez kierownictwo.

Druga definicja jakości reprezentuje podejście rynkowe; jakość interpretowana jest w kategoriach użyteczności dla nabywcy. Z tego wynika, że to klienci, poprzez określone wymagania, sugerują standardy, którym usługodawca musi sprostać. W przypadku pierwszej definicji kierownictwo tworzyło standardy jakości, w drugiej – robią to konsumenci¹⁰. Obie definicje jakości posiadają cechę wspólną, jest nią jakość postrzegana przez nabywcę, który dokonuje jej indywidualnej oceny.

W niniejszej pracy zajmuję się jakością usług, którą, za J. Mazur rozumiem jako: „miarę wskazującą w jakim stopniu realizacja konkretnego świadczenia usługi odpowiada klientom. Świadczenie usług wysokiej jakości oznacza stałe spełnianie przez usługodawcę oczekiwań swoich klientów”. W tej definicji pojęcie jakości usług zostało określone jako funkcja dwóch zmiennych, oczekiwań usługobiorców i ich doznań podczas procesu świadczenia usługi. Jakość postrzegana jest jako spójność, bądź rozdzźwięk pomiędzy oczekiwaniami nabywcy, stanowi to podstawę do opracowania metod, które mają na celu sprawdzenie satysfakcji klientów oraz usprawnienie zarządzania jakością w usługach.

⁸ L. Wasilewski, *Projakościowa orientacja działalności gospodarczej*, „Przegląd Organizacji 2002”, nr 12/2002, s. 9-10.

⁹ S. Sewell, P. Brown, *Klient na całe życie*, Morrow & Company, Warszawa 1992, s. 33.

¹⁰ J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002, s. 72.

Definicja jakości podana przez Ph. Kotlera jest następująca, jakość to „suma cech produktu lub usługi, decydującą o zdolności danego wyrobu do zaspokojenia określonych potrzeb”¹¹. Definicja ta podkreśla rolę klienta, konsumenta usługi, ponieważ to właśnie on posiada zestaw potrzeb, wymagań i oczekiwań.

Jednym z podstawowych sposobów wyróżniania się firmy na rynku jest dostarczenie usług wyższej jakości, niż konkurencja. Przedsiębiorstwo musi wyjść naprzeciw oczekiwaniom klientów docelowych, a nawet przekroczyć ich oczekiwania. Są one kształtowane m. in. przez dotychczasowe doświadczenia klientów, opinie przekazywane ustnie oraz reklamę firmy. Na ich podstawie, klienci wybierają usługodawców, a po otrzymaniu usługi, konfrontują swoje odczucia pozakupowe z oczekiwaniami. Jeśli jakość otrzymanej usługi nie pokrywa się z jakością oczekiwaną, klienci zniechęcają się do tego usługodawcy. Natomiast, jeśli otrzymana usługa odpowiada, lub przekracza oczekiwania klientów, to są oni skłonni ponownie skorzystać z usług danego przedsiębiorstwa.

Całkowita jakość oferowanej usługi może być rozpatrywana w dwóch wymiarach: jako jakość techniczna – wynikająca z procesów operacyjnych, może ona być poprawiona przez wykorzystanie nowych rozwiązań technicznych, czy też zastosowania innowacji operacyjnych oraz jako jakość funkcjonalna – wynika z kontaktów pomiędzy świadczącymi usługę a klientami, bowiem dostrzegają oni również sposób, w jaki usługa jest dostarczona, czyli funkcjonalny aspekt występujący podczas bezpośredniego kontaktu między nabywcą, a przedsiębiorstwem usługowym¹².

Podczas procesu usługowego następuje porównanie oczekiwań i faktycznych doznań klienta, który może ocenić usługę jako: posiadającą jakość całkowicie nieakceptowaną – gdy istotne jego oczekiwania nie zostaną zaspokojone, jakość satysfakcjonującą – gdy sposób postrzegania usługi jest zgodny z oczekiwaniami, oraz jakość idealną – gdy realizacja usługi przekroczy oczekiwania usługobiorcy pod wszystkimi możliwymi względami. Jakość całkowita stanowi podstawę do tworzenia wartości i zadowolenia klientów. W przedsiębiorstwie realizującym koncepcję marketingu partnerskiego, osobami odpowiedzialnymi za treść i tryb formułowania strategii oraz polityki nastawionej na wytwarzanie usług o wysokiej jakości, są nie tylko pracownicy działu marketingu, lecz każdy pracownik z osobna. Oprócz jakości samej oferty (usługi), działania marketingowe realizowane są poprzez badania, szkolenie sprzedawców, reklamę, serwis dla konsumentów, itp. Aby uzyskać zadowolenie klientów muszą być one wykonywane na najwyższym poziomie.

Wysoką jakość usług, w każdym przedsiębiorstwie usługowym oraz jej realizację zaczyna się od analizy potrzeb klientów, badania ich opinii na temat jakości usług i firmy, następnie następuje przełożenie wyników badań na zadania mające doprowadzić do doskonalenia jakości usług. Zaangażowanie wszystkich zatrudnionych w proces doskonalenia to kolejny etap w procesie świadczenia wysokiej jakości usług – jakość może być osiągnięta

¹¹ P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 49.

¹² A. Stys (red.), *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 90.

tylko w takich przedsiębiorstwach, gdzie wszyscy pracownicy są odpowiedzialni za jakość, są odpowiednio motywowani i przeszkoleni w jej dostarczeniu. Posiadanie wysokiej klasy partnerów jest ważnym elementem procesu – przedsiębiorstwo nastawione na jakość, musi posiadać partnerów oferujących równie wysoką jakość na przykład komponentów usługi, bo wysoka jakość może być dostarczona jedynie przez te firmy, których partnerzy w łańcuchu jakości także dostarczają klientom usługi lub produkty wysokiej jakości. Sektor usług wymaga ciągłego doskonalenia jakości, którą stale dostosowuje się do zmiennych warunków zewnętrznych - gusty, technika, itp.¹³

Przedsiębiorstwa usługowe w momencie kształtowania strategii wobec konkurencji, jako jedno z najważniejszych kryteriów, przyjmują kategorię jakości usługi, ponieważ to konsument może zdecydować się na ponowny zakup tejże usługi, lub skorzystać z oferty konkurencji, jeśli jakość produktu usługowego nie spełniła jego oczekiwań. Klienci usatysfakcjonowani mogą rekomendować usługę potencjalnym usługobiorcom, dlatego też firmy usługowe kładą tak duży nacisk na jakość usług.

W zarządzaniu jakością bardzo ważne jest rozwijanie kultury jakości. Troska o jakość przenieść powinna całą organizację. Na zapewnienie usług wysokiej jakości ma wpływ wiele czynników organizacyjnych:

- ludzie – wykazy obowiązków, dobór personelu, szkolenie, nagrody, doświadczenie;
- kultura firmy, organizacja/struktura, integracja/koordynacja funkcji;
- analiza procesów (pomiar, korygowanie, modyfikacja);
- wsparcie systemów – techniczne, komputerowe, bazy danych;
- usługi – standardy (zakres i jakość, zaspokajanie potrzeb i oczekiwań);
- procesy (zarządzanie wytwarzaniem i świadczeniem usług, reklamacjami, instrumentami sprzedaży/promocji, zasobami ludzkimi – motywacja);
- komunikacja wewnętrzna – polityka i procedury, obieg informacji, komunikacja wewnętrzna,
- komunikacja zewnętrzna – komunikacja z dostawcami, kooperantami, konsumentami.

L.L. Berry, A. Parasuraman oraz V. Zeithaml¹⁴ w drodze badań i wywiadów ustalili dziesięć podstawowych kryteriów oceny jakości usług, które można stosować we wszystkich branżach. Są to:

- atrybuty materialne – wygląd budynków, urządzeń, personelu świadczącego usługi i komunikującego się z klientem,
- niezawodność – pewność, że usługa zostanie wykonana dokładnie tak, jak obiecał to usługodawca,
- wrażliwość – chęć zaoferowania klientom bezzwłocznej pomocy,

¹³ P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 53.

¹⁴ A. Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry, *A Conceptual Model of Services Quality ana Its Implications for Future Research*, "Journal of Marketing", vol. 49/1985.

- kompetencja – dysponowanie wiedzą i umiejętnościami niezbędnymi do świadczenia usługi,
- uprzejmość – grzeczność i szacunek okazywany klientom przez pracowników kontaktujących się z nimi, przyjacielski stosunek i wzgląd na ich problemy,
- wiarygodność – zasługiwanie na zaufanie, szczerość,
- bezpieczeństwo – nie narażanie klientów na niebezpieczeństwo, ryzyko, lub niepewność,
- dostępność – łatwość pozyskiwania usługi i łatwy kontakt z usługodawcą,
- komunikatywność – utrzymywanie z klientami kontaktów poprzez przesyłanie zrozumiałych dla nich komunikatów i wsłuchiwanie się w ich opinie.
- zrozumienie – wykazywanie chęci do poznania klientów oraz ich potrzeb.

W modelu luk jakości usługi, stworzonym przez A. Parasuramana, V.A. Zeithamla i L.L. Barry'ego, można wyróżnić luki, które powodują dostarczenie usługi o niewłaściwej jakości. Negatywna ocena jakości firmy usługowej przez klienta to stan, którego usługodawcy powinni się wystrzegać. By do niego nie dopuścić, firma usługowa musi znaleźć przyczyny powstawania niezadowolonych. Stworzony przez wyżej wymienionych teoretyków model luk jakości usług najlepiej pokazuje różne zagrożenia, z jakimi może mieć do czynienia firma usługowa. Model ten pokazuje rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami i doświadczeniami.

Model podkreśla możliwość wystąpienia:

- luk między oczekiwaniami konsumenta a percepcją kierownictwa – kierownictwo nie zawsze dokładnie wie, czego oczekuje klient,
- luk między percepcją kierownictwa a określeniem jakości usługi – kierownictwo może właściwie odczytać wymagania klientów, lecz nie ustanowić wystarczającego standardu oferowanych usług,
- luk między określeniem jakości usługi, a poziomem dostarczanych usług – mimo ustalenia jasnych wymagań jakościowych, nie są one przestrzegane, pracownicy dostarczający usługi mogą być słabo przeszkoleni lub przepracowani, w związku z tym, niezdolni lub niechętni do zapewnienia odpowiedniego standardu,
- luk pomiędzy poziomem dostarczanych usług, a formami zewnętrznej komunikacji – na oczekiwania konsumenta wpływają oświadczenia reprezentantów firmy oraz informacje,
- luk między usługą otrzymaną a oczekiwaną – powstaje ona wtedy, gdy klient stosuje inną miarę w ocenie działań przedsiębiorstwa i niewłaściwie postrzega jakość usługi.

Luka 5 dotyczy poziomu jakości według oceny klienta, natomiast luki 1-4 dotyczą spadku jakości w obrębie firmy. Model luk ma duże zastosowanie praktyczne i pozwala nie tylko lepiej zrozumieć przyczyny problemów

z jakością usług, lecz także określić niedostatki jakości i zastosować odpowiednie środki zaradcze.

Analiza oraz porządkowanie wymienionych wcześniej 10 kryteriów oceny jakości usług, doprowadziły do powstania SERQUAL, czyli badania jakości usługi przez klienta. Metoda SERQUAL operuje pięcioma podstawowymi kryteriami oceny jakości usług, są to:

- niezawodność – zdolność do niezawodnej i dokładnej realizacji obiecannej usługi,
- szybkość reakcji – chęć pomocy klientom i zapewnienie szybkiej obsługi,
- pewność – fachowość i uprzejmość pracowników oraz ich zdolność wzbudzenia zaufania,
- empatia – indywidualne podejście do każdego klienta,
- materialność – zapewnienie możliwości pozytywnych skojarzeń niematerialnej usługi z realnymi obrazami m.in. sprzętu, personelu i środków komunikacji.

Metoda ta jest bardzo często wykorzystywana do oceny jakości produktów usługowych różnych branż, na przykład usługi telekomunikacyjne, medyczne, bankowe, gastronomiczne, edukacyjne, z zakresu obrotu nieruchomościami itd. Twórcy metody, czyli Parasuraman, Zeithaml i Berry, stworzyli podstawę do analizy oceny jakości, natomiast przedsiębiorstwa usługowe mogą ją dowolnie modyfikować i dopasowywać do swoich potrzeb.

Nowe myślenie o jakości w warunkach gospodarki rynkowej uwzględniać fakt, że jakość produktów musi być kształtowana według potrzeb przyszłego użytkownika. Klient zadowolony dla przedsiębiorstwa często oznacza szansę na większy zysk i zwiększony zasięg rynku. Potwierdza to P. Kotler, stwierdza, że w gusty i upodobania klienta trzeba się wsłuchiwać i mieć świadomość postępującej zmiany stylu życia. O zadowoleniu klienta świadczy jego lojalność. Lojalność klienta stanowi dowód, że przedsiębiorstwo chce i potrafi słuchać jego głosu¹⁵.

Rozpatrując problem miejsca i roli klienta w organizacji, należy mieć świadomość istnienia wewnętrznego stosunku klient-dostawca, ponadto pewne jest, że tylko oczekiwania, które zostały określone, mogą doczekać się spełnienia. Do takich oczekiwań należą z pewnością punktualność realizacji zamówień i zadań, rzetelność, fachowość, sprawny przepływ informacji, komunikatywność¹⁶.

Autentyczna troska o klienta jest zawsze opłacalna i można ją uznać za ważny wskaźnik sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z klientem powinien być ścisły kontakt, trzeba trafnie określać jego zapotrzebowanie i wychodzić naprzeciw jego potrzebom.

Warunkiem zdobycia klienta i przywiązania go do swej firmy jest system, który stanowi o jakości prowadzonej działalności¹⁷.

¹⁵ P. Kotler, *Marketing...*, op. cit., s. 428.

¹⁶ F. Wierseman, *Integracja z klientem*, PWE, Warszawa 1997, s. 144.

¹⁷ S. Sudoł, J. Szymczak, *Testowanie opinii konsumenta*, AE w Katowicach, Warszawa 1990, s. 47.

Jakość produktu, która zawsze jest ważna, staje się bardzo szybko najważniejszym wyznacznikiem decyzji podejmowanych przez konsumentów. Odnosi się to do każdego rodzaju klienta, od gospodyni domowej po wielkie biznesmena.

Niektóre firmy rezygnują z partnerstwa, jeżeli klient nie realizuje filozofii współpracy. Firma, która od samego początku liczy się z głosem klienta i poważnie traktuje integrację z nim, będzie współpracować w obszarze marketingu, prawa, finansów i informacji i od samego początku będzie się z klientem w sposób właściwy komunikować. Należy mieć świadomość, że każda relacja integracji wymaga pewnego stopnia zrozumienia i ryzyka. Integracja z klientem oznacza dzielenie się z nim wiedzą, ryzykiem i zyskami. Firmy, które zamierzają się rozwijać i podnosić swoją efektywność, integrują się z klientami dobrymi i sprawdzonymi. Szanse na wyższe zyski tkwią w możliwości zdobywania nowych klientów oraz przedłużaniu współpracy z nimi.

Należy mieć pełną świadomość, że w obecnych warunkach nie ma większych przeszkód w podjęciu działalności produkcyjnej. Zwiększający się postęp w technice i technologii, automatyzacja, ogromny zakres zastosowań elektroniki, możliwości coraz silniejszej mobilizacji kapitału dla przedsięwzięć rentownych w skali nie tylko krajowej, ale i międzynarodowej powodują, że łatwiej jest wytwarzać, niż sprzedawać, najtrudniej jest dotrzeć do klienta i przywiązać go do przedsiębiorstwa. Wobec tego zmniejsza się przewaga techniczna, a wyroby upodabniają się do siebie pod względem cech jakościowych. W tej sytuacji słaby menedżer ma do zaoferowania często tylko upust cenowy, natomiast dobry menedżer w silnym przedsiębiorstwie jest w stanie dodać jeszcze do produktu to, co decyduje bardzo często o sukcesie, a mianowicie strategię dla klienta¹⁸.

P. Drucker, twierdzi, że misją przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, jest orientacja na klienta. Głównym problemem przedsiębiorcy, chcącego zaistnieć na rynku, jest wykreowanie takiego obrazu firmy i jej produktu, który wzbudzi zainteresowanie klientów. Tworząc image firmy, realizując kampanie promocyjne i reklamowe należy dokładnie wsłuchiwać się w głosy użytkowników, odbierać wszelkie sygnały płynące z tego źródła i poddawać je wnikliwej analizie. Troska o klienta musi być bardzo ważnym składnikiem działalności przedsiębiorstwa. Dużą rolę w pozyskaniu klienta spełnia nie tylko reklama, ale także jakość kontaktu z klientem¹⁹.

Przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej winny kreować swą działalność zgodnie z orientacją konsumencką, ponieważ nowe potraktowanie roli konsumenta umożliwia przedsiębiorstwu spełnienie funkcji alokacyjnej, efektywnościowej, kreatywnej, informacyjnej i motywacyjnej. Ponadto znajomość potrzeb klienta stanowi podstawę dywersyfikacji wszelkich wyborów ekonomicznych, w tym produkcji²⁰.

¹⁸ E. Skrzypek, *Konsument a jakość*, „Handel Wewnętrzny”, nr 405/2002, s. 31-32.

¹⁹ E. Skrzypek, *Przedsiębiorczość a jakość w warunkach gospodarki rynkowej*, [w:] W. Grzybowski (red.), *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce gospodarczej*, Lublin 1994, s. 93-111.

²⁰ M. Maderthaner, *Jak zdobyć klienta*, PWN, Warszawa 1992, s. 11.

Do kryteriów jakości usług zaliczyć należy: dostępność usługi (dogodna lokalizacja placówek, odpowiedni czas otwarcia, krótki czas oczekiwania na wykonanie usługi); informacja o usługach firmy – sformułowana w sposób przystępny; kompetencja – fachowe przygotowanie usługodawców; uprzejmość – szacunek do klienta; zaufanie – firma, pracownicy są wiarygodni, dbają i interes swojego klienta; rzetelność – usługi świadczone dokładnie; odpowiedzialność – usługodawcy uwzględniają oczekiwania, żądania nabywców, działają szybko i fachowo; bezpieczeństwo – usługa jest pozbawiona elementów ryzyka, niebezpieczeństwa; rodzaj stosowanych środków materialnych – materialne, widoczne dla nabywców elementy usługi (stan placówki, wyposażenie) muszą korespondować z fachowym ich wykorzystaniem; znajomość potrzeb nabywców – usługodawcy muszą starać się zrozumieć potrzeby, oczekiwania i działać z uwagą²¹.

Podsumowanie

Jakość nie zdarza się przypadkowo, musi być planowana i zależy od całego łańcucha przyczyn, od warunków świadczenia usług, a także od kompetencji i postawy każdego pracownika firmy usługowej.

Zadowolenie klienta to istotne narzędzie prawdziwej i pełnej diagnozy w przedsiębiorstwie. Mierzeniu zadowolenia klienta służą między innymi testy konsumenckie, które są istotnym czynnikiem komunikacji rynkowej²².

Kotler określił wartość dostarczoną klientowi jako różnicę między sumą wartości produktu dla klienta, obejmującą wartość produktu, usług, pracowników, wizerunku firmy, a sumą kosztów poniesionych przez konsumenta, zawierających koszty finansowe, zużyty czas i energię oraz zaangażowanie psychiczne²³.

Miara zadowolenia może stanowić punkt wyjścia do działań wprowadzających ulepszenia, musi ona jednak spełniać kilka warunków: występowania współzależności między tą miarą a określonymi działaniami przedsiębiorstwa i kategoriami świadczeń; szerokiego rozpowszechnienia wśród osób, które mają wpływ na jej wyniki; akceptacji i przyjęcia jako miarę wiarygodną. Wszyscy pracownicy w kontaktach z klientem winni zbierać, a następnie podawać do wiadomości informacje o nich.

Troska o klienta opłaca się, bo gratyfikuje on dostawcę swą lojalnością poprzez to, że dobrze o nim mówi i wraca do niego. Utrata klienta kosztuje producenta pięć razy tyle, ile utrzymanie klienta dotychczasowego. Klient zwraca się do producenta w nadziei, że spełnią się jego oczekiwania związane z wyrobem czy usługą, płaci także za nadzieje spełnienia tych oczekiwań.

²¹ J. Toruński, *Zarządzenie jakością. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2012, s. 150.

²² T. Wawak (red.), *Spółeczna, ekonomiczna i konsumencka ocena jakości*, EJB, Kraków 1997, s. 266.

²³ P. Kotler, *Marketing...*, s. 34.

Zadowolonego klienta można odzyskać prawie za darmo, żeby zdobyć nowych, trzeba zapłacić pewną cenę. Natomiast, by z powrotem przyciągnąć klienta niezadowolonego, trzeba wydać sumę dość znaczną.

Producenci zdają sobie coraz częściej sprawę z tego, że o pozycji na rynku decyduje sytuacja produkcyjna i kosztowa, że jakość pozostaje w ścisłym związku z produktywnością, a więc i z wydajnością, ale także wiedzą, że na nic zda się wzrost wydajności pracy, jeżeli wyroby nie znajdą nabywcy. Zatem znajomość rynku, gustów i oczekiwań, a także wymagań konkretnych odbiorców jest ważnym czynnikiem sukcesu firmy na konkurencyjnym i zmiennym rynku krajowym i globalnym. Konieczna jest tu także znajomość istniejących i potencjalnych klientów, którzy przesądzać będą o stopniu dywersyfikacji produkcji, procesach informacji, dystrybucji oraz szeroko rozumianej obsłudze, serwisu.

Początek XXI wieku przyniósł zasadniczą zmianę, polegającą na przechodzeniu od społeczeństwa przemysłowego do społeczeństwa informacyjnego. E. Geffroy stwierdza: [...] jedną z zasadniczych reguł jest inny stosunek do klienta. Klient jest najważniejszym źródłem energii. Każdy to wie. Ale czy rzeczywiście czyni z tego użytek? Dlatego moje credo brzmi „Clienting zastępuje marketing”. Ten sam autor podkreśla konieczność traktowania klienta jako strategicznej rezerwy, a systematyczne utrzymywanie z nim kontaktu jako priorytetowy kierunek w działalności firmy w warunkach konkurencji²⁴.

W warunkach gry rynkowej konieczne jest nie tylko wypełnianie oczekiwań klientów, ale przede wszystkim właściwe określenie, w jakim kierunku i w jaki sposób ich potrzeby będą się zmieniały. Umożliwia to producentom wyprodukowanie wyrobów, które mogą spełniać oczekiwania klienta, a nawet je przekroczyć.

Ścisłe dopasowanie się do potrzeb klienta i współpraca z nim to proces, który winien stanowić ważny element strategii przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, które uznają za swoje właściwe zajęcie dostarczanie produktu czy świadczenie usług, za które biorą pieniądze od klienta, nie znajdują się na interesach i czeka je upadek. Firmy, które chcą trwać na konkurencyjnym rynku, muszą posiadać program pokierowania klientem i współpracy z nim. Rolą menedżera klienta jest skierowanie jego uwagi na to, co powinno go interesować²⁵.

O zadowoleniu klienta decydować będzie jakość względna, która w znacznej mierze oparta jest na kontroli oczekiwań, czyli zabiegach zmierzających do maksymalizowania przewidywalności, która odnosi się do produkcji i marketingu. Jakość względna winna być konkretna, zdefiniowana, kontrolowana i komunikowana²⁶.

²⁴ E.K. Geffroy, *Clienting. Jedyne co przeszkadza, to klient*, Placet, Warszawa 1996, s. 14.

²⁵ M. Maderthaner, *Jak zdobyć klienta...*, op. cit., s. 128.

²⁶ F. Wierseman, *Integracja z klientem...*, op. cit., s. 162.

Bibliografia

- Garbarski L. (red.), *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001.
- Geffroy E.K., *Clienting. Jedyne co przeszkadza, to klient*, Placet, Warszawa 1996.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999.
- Maderthaner M., *Jak zdobyć klienta*, PWN, Warszawa 1992.
- Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002.
- Mc Kenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., *A Conceptual Model of Services Quality ana Its Implications for Future Research*, "Journal of Marketing", vol. 49/1985.
- Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997.
- Pluta-Olearnik M., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1995.
- Sewell S., Brown P., *Klient na całe życie*, Morrow & Company, Warszawa 1992.
- Skrzypek E., *Konsument a jakość*, „Handel Wewnętrzny”, nr 405/2002.
- Skrzypek E., *Przedsiębiorczość a jakość w warunkach gospodarki rynkowej*, [w:] W. Grzybowski (red.), *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce gospodarczej*, Lublin 1994.
- Styś A. (red.), *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003.
- Sudoł S., Szymczak J., *Testowanie opinii konsumenta*, AE w Katowicach, Warszawa 1990.
- Toruński, J., *Zarządzenie jakością. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2012.
- Wasilewski L., *Projakościowa orientacja działalności gospodarczej*, „Przeгляд Organizacji 2002”, nr 12/2002.
- Wawak T. (red.), *Spółeczna, ekonomiczna i konsumentencka ocena jakości*, EJB, Kraków 1997.