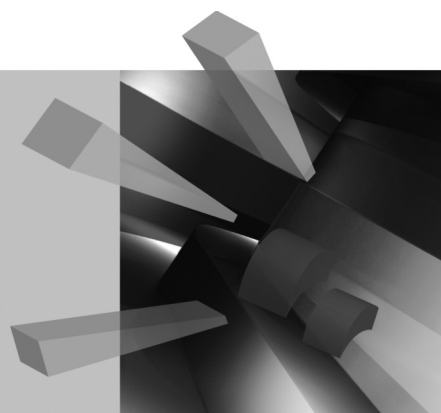


# **Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości**

**PRACE NAUKOWE  
UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO  
WE WROCŁAWIU  
nr 151**

**RESEARCH PAPERS  
OF WROCŁAW UNIVERSITY  
OF ECONOMICS  
No. 151**

# Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości



Redaktorzy naukowi  
**Tadeusz Borys**  
**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Senacka Komisja Wydawnicza

*Zdzisław Pisz (przewodniczący),  
Andrzej Bąk, Krzysztof Jajuga, Andrzej Matysiak, Waldemar Podgórski,  
Mieczysław Przybyła, Aniela Styś, Stanisław Urban*

Recenzenci

*Piotr Grudowski, Jan Jasiczak, Alina Matuszak-Flejszman, Katarzyna Szczepańska,  
Maciej Urbaniak, Zofia Zymonik*

Redaktor Wydawnictwa

*Aleksandra Śliwka*

Redaktor techniczny

*Barbara Łopusiewicz*

Korektor

*Barbara Cibis*

Skład i łamanie

*Beata Mazur*

Projekt okładki

*Beata Dębska*

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-063-1**

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Roman Batko:</b> Między świątynią a lunaparkiem – muzeum na drodze doskonalenia jakości .....	13
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Obsługa klienta w strategii doskonałości operacyjnej na przykładzie usług hotelarskich .....	23
<b>Piotr Białowąt:</b> Wybrane mikro- i makroekonomiczne zjawiska gospodarcze a orientacja na klienta współczesnych przedsiębiorstw .....	35
<b>Tadeusz Borys:</b> Klient jako „początek” i „koniec” prowadzonej działalności .....	43
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Oczekiwania i zadowolenie klienta jako wyznaczniki kierunków doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania .....	57
<b>Marek Bugdol:</b> Koncepcja klienta wewnętrznego – społeczne problemy praktycznej implementacji .....	64
<b>Małgorzata Chojnacka:</b> Wybrane aspekty pomiaru satysfakcji klienta – studium teoretyczno-empiryczne .....	73
<b>Marta Chudykowska:</b> Perspektywa klienta w wybranych koncepcjach pomiaru osiągnięć przedsiębiorstwa .....	86
<b>Anna Dobrowolska, Wiesław Dobrowolski:</b> Wpływ technologii informatycznej na jakość procesu usługowego i na klienta .....	103
<b>Beata Domańska-Szaruga:</b> Jakość w sferze usług bankowych .....	120
<b>Joanna Dziadkowiec, Urszula Balon:</b> Model zapewnienia satysfakcji klientów wewnętrznych i zewnętrznych w organizacji .....	135
<b>Joanna Ejdys:</b> Benchmarking personalny narzędziem doskonalenia się nauczyciela akademickiego .....	152
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol:</b> Ocena usługi edukacyjnej .....	165
<b>Bartosz Fortuński:</b> Wpływ systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001 na zadowolenie klientów na przykładzie organizacji z branży elektroenergetycznej .....	176
<b>Daniel Gach:</b> Założenia i uwarunkowania procesu współuczestnictwa klientów w funkcjonowaniu firmy .....	194
<b>Mariusz Gierma:</b> Motywowanie klienta wewnętrznego w organizacjach zarządzanych systemowo .....	208
<b>Magdalena Graczyk, Krzysztof Witkowski:</b> Jakość usług wodno-kanalizacyjnych .....	222
<b>Tomasz Greber:</b> Audyt drugiej strony jako badanie zadowolenia klienta i szansa na rozwój .....	240

<b>Piotr Grudowski:</b> Możliwości wykorzystania modeli doskonałości w systemach zarządzania jakością wyższych uczelni .....	249
<b>Marek Jarzębiński:</b> Rola znakowania i certyfikacji systemów jakości w procesie spełnienia wymagań klienta na przykładzie branży hotelarskiej ....	261
<b>Maja Jedlińska:</b> Kształtowanie relacji z klientami w działaniach przedsiębiorstw .....	278
<b>Bartłomiej Jefmański:</b> Pomiar i ocena jakości usług z zastosowaniem liczb rozmytych – aspekty metodologiczne i przykłady zastosowań .....	288
<b>Joanna Jończyk:</b> Ocena satysfakcji pacjenta w kontekście jakości opieki zdrowotnej .....	301
<b>Marian Kachniarz:</b> Orientacja na klienta w powiatach dolnośląskich .....	311
<b>Zbigniew Klos:</b> O zadowoleniu klientów sektora dóbr szczególnych .....	323
<b>Grzegorz Kobylko:</b> Możliwości wykorzystania wiedzy o nabywcy w doskonaleniu procesów w łańcuchu dostaw na przykładzie sektora farmaceutycznego .....	334
<b>Olga Kocot-Barabasz:</b> Uczestnictwo i informowanie jako formy oddziaływania administracji publicznej na zadowolenie klientów .....	344
<b>Romuald Kolman:</b> Kwalitologia konsumencka .....	358
<b>Ewa Konarzewska-Gubała:</b> Orientacja na studenta i absolwenta w projektowaniu programów studiów na podstawie efektów uczenia się .....	370
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański:</b> Zastosowanie metody IPA w badaniu jakości usług edukacyjnych szkoły wyższej .....	383
<b>Krystyna Lisiecka:</b> O strategii przedsiębiorstw zorientowanych na wartość dla klienta .....	402
<b>Jacek Łuczak:</b> Wykorzystanie metod i technik zarządzania jakością dla zapewnienia satysfakcji klientów na przykładzie dostawców z branży motoryzacyjnej .....	420
<b>Alina Matuszak-Flejszman:</b> Wpływ wymagań klienta i innych zainteresowanych stron na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001 .....	430
<b>Mieczysław Morawski:</b> Obsługa klienta jako źródło przewagi konkurencyjnej na przykładzie hotelu. Znaczenie czynnika personalnego .....	446
<b>Tomasz Papaj, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> E-administracja publiczna orientacją na klienta (obywatela) na przykładzie projektu SEKAP .....	457
<b>Stanisław Popek, Jarosław Świda:</b> Jakość procesu kształcenia w szkole wyższej – propozycja determinant i próba oceny .....	475
<b>Monika Radzywińska, Dominika Jakubowska:</b> Próba zidentyfikowania profilu potencjalnego nabywcy mięsa w obliczu informacji o zagrożeniu .....	490
<b>Piotr Rogala:</b> Badanie satysfakcji klientów przez urzędy administracji samorządowej .....	497
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska:</b> Zasady społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw z perspektywy klienta .....	504

<b>Edyta Ropuszyńska-Surma, Urszula Ropuszyńska-Hanuza:</b> Klienci usług sieciowych w energetyce .....	514
<b>Paweł Skowron:</b> Wybór klientów metodą AHP ( <i>Analytic Hierarchy Process</i> ) na przykładzie przedsiębiorstwa z branży spożywczej .....	532
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Uwarunkowania jakości klienta w realiach nowej ekonomii .....	550
<b>Agnieszka Sokołowska:</b> Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – w kierunku uczciwego traktowania klienta .....	563
<b>Elżbieta Aleksandra Studzińska:</b> Wykorzystanie metod badań satysfakcji klientów banku .....	578
<b>Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz:</b> Postrzeganie klienta w edukacji a koncepcja nowego zarządzania publicznego – część 1: Tło ekonomiczne, pedagogiczne i prawne .....	594
<b>Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz:</b> Postrzeganie klienta w edukacji a koncepcja nowego zarządzania publicznego – część 2: Obraz wyłaniający się z dostępnej nauczycielom literatury naukowej .....	618
<b>Katarzyna Szczepańska:</b> Klient w teorii i praktyce zarządzania jakością ...	643
<b>Tomasz Taraszkiewicz, Dariusz Kuczyński:</b> Orientacja na klienta i dobre praktyki w kształtowaniu relacji na rynku pracy .....	655
<b>Stanisław Tkaczyk, Jolanta Koluda:</b> Komunikacja jako czynnik kształtujący lojalność klientów w sektorze usług telekomunikacyjnych .....	667
<b>Maciej Urbaniak:</b> Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa doskonalące systemy zarządzania jakością w zakresie budowania relacji z klientami na rynku B2B .....	684
<b>Wioletta Wereda:</b> Ocena satysfakcji klienta po wprowadzeniu innowacyjnej usługi przez MPK w Siedlcach .....	697
<b>Jarosław Witkowski, Maja Kiba-Janiak:</b> Jakość życia mieszkańców jako kryterium budowy modelu referencyjnego logistyki miejskiej .....	713
<b>Grażyna Paulina Wójcik:</b> Zarządzanie relacjami z klientami jako czynnik przewagi konkurencyjnej w energetyce .....	725
<b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Orientacja na potrzeby proekologicznego konsumenta .....	741
<b>Janusz Zymonik:</b> Klient w modelach oceny opiniodawczej .....	755
<b>Krzysztof Zymonik:</b> Prawo konsumenta do informacji o produkcie w sprzedaży konsumenckiej .....	768
<b>Zofia Zymonik:</b> Klient i wartość tworzona dla niego w organizacji .....	778

## KOMUNIKATY

<b>Arkadiusz Żolnierzak:</b> Orientacja na klienta jako podstawowe kryterium działalności firmy Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. ....	793
---	-----

## Summaries

<b>Roman Batko:</b> Between a sanctuary and an amusement park – the contemporary museum on the way to quality improvement .....	22
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Customer service strategy the operational excellence .....	34
<b>Piotr Białowąz:</b> Selected micro and macro-economic phenomena and customer focus of contemporary enterprises .....	42
<b>Tadeusz Borys:</b> Client as the “initial and final” component of conducted business operations .....	56
<b>Tomasz Brzowski:</b> Customers expectation and satisfaction as determinants of normalized management systems improvement .....	63
<b>Marek Bugdol:</b> The internal client concept-social condition of implementation .....	72
<b>Małgorzata Chojnacka:</b> Some aspects of appraisal of client’s satisfaction assessment – the theoretical and empirical study .....	85
<b>Marta Chudykowska:</b> Customer perspective in selected concepts of organization’s performance measurement .....	102
<b>Anna Dobrowolska, Wiesław Dobrowolski:</b> Impact of the information technology on the quality of the service process and on the client .....	119
<b>Beata Domańska-Szaruga:</b> Quality in the sphere of bank services .....	134
<b>Joanna Dziadkowiec, Urszula Balon:</b> A model of the internal and external customer satisfaction assurance in an organization .....	151
<b>Joanna Ejdys:</b> Personal benchmarking as a tool of continual improvement of university teacher .....	164
<b>Zenon Foltynowicz, Marta Purol:</b> The evaluation of educational services .....	175
<b>Bartosz Fortuński:</b> Impact of environmental management system ISO 14001 on satisfaction of the client based on one organization related to power industry .....	193
<b>Daniel Gach:</b> Building the relation with customers by creating customer communities .....	207
<b>Mariusz Giemza:</b> Motivation of internal client in organisation with the quality management system .....	221
<b>Magdalena Graczyk, Krzysztof Witkowski:</b> The quality of water and sanitation services .....	239
<b>Tomasz Greber:</b> Second-party audits as a customer satisfaction survey and chance for development .....	248
<b>Piotr Grudowski:</b> The role of the models of excellence in quality management systems of higher education institutions .....	260
<b>Marek Jarzębiński:</b> The role of the labelling and certification of quality systems in the process of fulfilling customer requirements as exemplified by the hotel industry .....	277



<b>Maja Jedlińska:</b> Establishing relations with clients for enterprises functioning	286
<b>Bartłomiej Jefmański:</b> An application of fuzzy numbers in service quality measurement and assessment – methodological aspects and application examples	300
<b>Joanna Jończyk:</b> Assessment of patient satisfaction in the context of health-care quality	310
<b>Marian Kachniarz:</b> Customer orientation in the Lower Silesia districts	322
<b>Zbigniew Kłos:</b> About satisfaction of consumers of special goods	333
<b>Grzegorz Kobylko:</b> Possibilities of using knowledge about a purchaser in improving the processes in the chain of supply on the basis of pharmaceutical sector	343
<b>Olga Kocot-Barabasz:</b> Participation and information as a methods of impact of public administration authorities on customer satisfaction	357
<b>Romuald Kolman:</b> The qualitology of consumers	369
<b>Ewa Konarzewska-Gubała:</b> Student orientation in curricula designing based on learning outcomes	382
<b>Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański:</b> An application of importance-performance analysis in high school educational services quality research	401
<b>Krystyna Lisiecka:</b> About business strategy oriented for customer value	419
<b>Jacek Łuczak:</b> Quality methods using for clients satisfaction assuring; based on automotive industry	429
<b>Alina Matuszak-Flejszman:</b> Influence of customer requirements and other interested parties at improvement of environmental management system according to ISO 14001	444
<b>Mieczysław Morawski:</b> The customer service as the source of the competitive edge on the example of th hotel. Meaning of the personal factor	456
<b>Tomasz Papaj, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> E-administration as the customer (citizen) orientation – case of SEKAP project	474
<b>Stanisław Popek, Jarosław Świda:</b> Quality of educational process at university – proposal of determinants and attempt of evaluation	489
<b>Monika Radzywińska, Dominika Jakubowska:</b> The attempt to identificate the profile of potential meat consumer in the face of risk information	496
<b>Piotr Rogala:</b> Customer satisfaction assessment carried out by local governments	503
<b>Magdalena Rojek-Nowosielska:</b> The principles of corporate social responsibility – the customer’s expectations perspective	513
<b>Edyta Ropuszyńska-Surma, Urszula Ropuszyńska-Hanuza:</b> Customers of the energy network services	531
<b>Paweł Skowron:</b> Selection of customers with the use of AHP method on the example of a company from the food sector	549

<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Conditioning client's quality in the realities of new economy .....	562
<b>Agnieszka Sokółowska:</b> Social responsibility of small-sized enterprise – in the direction of fair client's treatment .....	577
<b>Elżbieta Aleksandra Studzińska:</b> Using the research methods of the bank clients' satisfaction .....	593
<b>Barbara Sujak-Cyrul, Sylwia Dudziak-Kamieniarz:</b> Perception of a customer in education and the concept of New Public Management – part I: Economic, pedagogical and legal background .....	617
<b>Barbara Sujak-Cyrul, Sylwia Dudziak-Kamieniarz:</b> Perception of a customer in education and the concept of New Public Management – part II: Picture arising from academic literature available to teachers .....	642
<b>Katarzyna Szczepańska:</b> Client in concepts and quality systems .....	654
<b>Tomasz Taraszkiewicz, Dariusz Kuczyński:</b> Customer orientation and good practice in shaping relations upon labour market .....	666
<b>Stanisław Tkaczyk, Jolanta Koluda:</b> Communication as the factor creating customers' loyalty in the sector of telecommunication services .....	683
<b>Maciej Urbaniak:</b> The activities undertaken by enterprise which improving quality management system in terms of building relations with customers on the market B2B .....	696
<b>Wioletta Wereda:</b> Attempt to examine the customer satisfaction after the introduction of innovative business services by city traffic company in Siedlce .....	712
<b>Jarosław Witkowski, Maja Kiba-Janiak:</b> Quality of life as a criterion for constructing a reference model of city logistics .....	724
<b>Grażyna Paulina Wójcik:</b> Management of relationships with customers as a factor in competitive superiority of the energetic .....	740
<b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Orientation for ecological consumer's needs ...	754
<b>Janusz Zymonik:</b> Customer in evaluative assessment models .....	767
<b>Krzysztof Zymonik:</b> Right of consumers to information in the consumer sales	777
<b>Zofia Zymonik:</b> Client and value created for him in the organization .....	792
<b>Arkadiusz Żołnierzak:</b> Customer orientation as a basic criterion of the company of Lantmannen Unibake Poland Sp. z o.o. ....	804

## Wstęp

W Ameryce mówi się, że klient to nasz pan. W Japonii – klient to nasz Bóg.

*Tak Kimoto – Sumitronics Inc.*

Wśród ośmiu zasad zarządzania jakością **orientacja na klienta** ma szczególne znaczenie, ponieważ sens tej zasady wynika wprost z definicji jakości. Powszechnie dzisiaj przyjmuje się, że jakość jest to stopień spełnienia wymagań klienta. Tak więc zarządzanie jakością to działanie, które ma polegać na rozpoznawaniu potrzeb i oczekiwań klientów, a następnie na takim prowadzeniu działalności biznesowej, które pozwoli nie tylko spełnić te wymagania, ale nawet je przekroczyć, tworząc dodatkowe impulsy dla wzrostu satysfakcji klienta i kapitału jego lojalności.

Zadowolenie klienta stało się obecnie jednym z najczęściej powtarzanych, w różnych odmianach, haseł biznesowych. Można zatem usłyszeć m.in., że *klient to nasz pan, klient ma zawsze rację, istniejemy tylko dzięki naszym klientom* itd. Hasła te głoszone są przez przedstawicieli zarówno biznesu, jak i administracji. Mogłoby się więc wydawać, że obecnie życie klienta to istna sielanka i to on wyznacza zawsze reguły gry. Jednak jak wskazują liczne sygnały płynące z praktyki, wcale tak nie jest. Te hasła stają się często nic nieznaczącymi sloganami. Klienci wciąż narażani są na:

- korzystanie z niskiej jakości usług (np. kolejowych, medycznych, drogowych),
- kupowanie produktów zagrażających ich zdrowiu, a nawet życiu,
- otrzymywanie niepełnej, nierzetelnej, a czasem nieuczciwej informacji dotyczącej produktów i usług,
- presję często mało wiarygodnych reklam itd.

Z pewnością część z tych zjawisk wynika z nieetycznego podejścia firm i urzędów do prowadzenia swojej działalności. Jest jednak wiele dowodów na to, że znacznie częściej przyczyny takiego podejścia do klienta wynikają z tego, że firmy i urzędy nie mają odpowiedniej wiedzy, nie znają prawidłowych metod i narzędzi, które pozwoliłyby im odpowiednio kształtować relacje z klientami, a także nie doceniają znaczenia tych relacji dla osiągnięcia celów organizacji. Zwłaszcza do tej grupy firm i urzędów adresujemy naszą publikację.

Jej Autorzy podjęli trud przedstawienia różnych aspektów związanych z jedną z najważniejszych obecnie orientacji biznesowych – **orientacją na klienta**. Różnorodność prezentowanych poglądów, doświadczeń, koncepcji pozwala nam mieć nadzieję, że każdy znajdzie w tej pracy coś interesującego i przydatnego dla siebie. Treść tej książki dotyczy m.in. tak ważnych problemów, jak: istota orientacji na klienta, jej miejsce w systemach zarządzania i w marketingu partnerskim, zarządza-

nie relacjami z klientem, w tym modelami zachowań klienta, jego lojalnością, celami i narzędziami badania satysfakcji, oraz miejsce klienta w łańcuchu wartości.

Należy podkreślić, że artykuły prezentowane w niniejszej publikacji podlegały nie tylko procesowi recenzowania, ale ich ostateczna postać została w dużej mierze ukształtowana także dzięki dyskusjom naukowym prowadzonym podczas konferencji „Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości”, która odbyła się w październiku 2010 r. w Piechowicach. Przy tej okazji wyrażamy wdzięczność wszystkim uczestnikom konferencji za ciekawą i twórczą wymianę poglądów, a Autorom za przygotowanie artykułów, które współtworzą treść tej książki.

*Tadeusz Borys, Piotr Rogala*