

ANNA BORAWSKA

## JAKOŚĆ I UDZIAŁ KLIENTA W JEJ KSZTAŁTOWANIU

W warunkach coraz ostrzejszej konkurencji oraz stale rosnących oczekiwań klientów, na przetrwanie na rynku mogą liczyć tylko te podmioty, które są w stanie wprowadzić zmiany w sposobie zarządzania, pozwalające na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu konsumenta. Szczęólnego znaczenia nabiera tutaj konieczność osiągnięcia najwyższej jakości nie tylko w odniesieniu do produktu i usługi, ale też we wszystkich pozostałych strefach działalności przedsiębiorstwa. Zatem jakość powinna stać się jednym z głównych czynników strategicznych firmy.

Pojęcie jakości było znane i stosowane już w starożytności. Jakość pojmowano wówczas jako kategorię metafizyczną przeciwstawianą ilości (Arystoteles, Kant). Pierwszą historyczną wzmianką na temat jakości był zapis z Kodeksu Hammurabiego, powstałego około 1792-1750 roku p.n.e. Regulacje w nim zawarte dotyczyły odpowiedzialności za produkt i wyznaczały kary dla budowniczych, popełniających błędy w swej pracy. Według tegoż kodeksu konstruktor, którego budowla z powodu złej jakości zawaliła się, powodując śmierć właściciela, sam musiał zapłacić za to własnym życiem.

Od wielu lat przez jakość określa się przede wszystkim własność doznawaną za pomocą zmysłów. Pojęcie jakości wykorzystywane jest w wielu dziedzinach ludzkiej działalności, począwszy od jakości produktów materialnych, usług, procesów związanych z przetwarzaniem, wymianą, zarządzaniem, a ogólnie rzecz biorąc – z życiem<sup>1</sup>. Często mówi się nawet o tzw. jakości życia, czyli

---

Mgr ANNA BORAWSKA – asystent Katedry Zastosowań Matematyki w Instytucie Ekonomii i Zarządzania Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II; adres do korespondencji: Al. Raclawickie 14, 20-950 Lublin.

<sup>1</sup> K. Lisiecka, *Filozofia jakości życia a metody zarządzania przedsiębiorstwem*, „Problemy Jakości” 2001, nr 1, s. 4; E. Skrzypek, *Ekonomiczne aspekty jakości życia*, „Pro-

stopniu zaspokojenia materialnych i niematerialnych potrzeb jednostek i grup społecznych<sup>2</sup>.

Określenie „jakość” spotykane jest w życiu codziennym niemalże na każdym kroku. Klienci pragną nabywać towary i usługi najwyższej jakości. Jakość wielu produktów określana/weryfikowana jest przez testy konsumenckie, które odzwierciedlają stan zaspokojenia konkretnych potrzeb i zaufanie klientów. Jednakże jakość nie koncentruje się już tylko na produkcie finalnym, ale na całym procesie jego wytwarzania.

W niniejszym artykule postaram się znaleźć odpowiedź na pytania: czym tak naprawdę jest jakość, jak odbierają ją klienci i jakie korzyści dla firmy wynikają z wysokiej jakości?

#### PODEJŚCIE DO JAKOŚCI I JEGO EWOLUCJA

Mówiąc potocznie o jakości mamy głównie na myśli jakość danego wyrobu charakteryzującego się określonymi cechami, parametrami i właściwościami, które powodują zadowolenie klienta. Poprzez jakość rozumie się najczęściej stopień dostosowania określonego produktu do oczekiwań podmiotu doznającego<sup>3</sup>.

Na jakość określonego produktu składa się kombinacja cech materialnych i niematerialnych, przy pomocy których producent stara się zadowolić i zaspokoić potrzeby i oczekiwania nabywców. Cechy materialne stanowią właściwości związane z tzw. jakością techniczną produktu i pozwalają na jego utożsamienie i identyfikację przez użytkowników (dobór surowców, materiałów, dodatków, procesy technologiczne, wykończeniowe itp.). Natomiast cechy niematerialne to tzw. wyposażenie produktu (marka, reputacja, cena). Jakość rzeczywistą produktu tworzą obok jakości materialnej: cena, serwis, terminowa dostępność produktu, dogodne terminy płatności, szerokość asortymentu, korzystne rabaty, system zarządzania, certyfikaty jakościowe produktu, wyróżnienia, nagrody itp.<sup>4</sup> Jedynie właściwa kompozycja tych czynni-

---

blemy Jakości” 2001, nr 1, s. 8; M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Warszawa: Difin 2004.

<sup>2</sup> *Encyklopedia Gazety Wyborczej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2005.

<sup>3</sup> Urbaniak, dz. cyt.

<sup>4</sup> Tamże.

ków jest w stanie usatysfakcjonować nabywców i doprowadzić do tego, aby stali się lojalnymi klientami.

Wraz z rozwojem cywilizacji pojęcie jakości ewoluowało, szczególnie intensywnie w czasach rewolucji przemysłowej, kiedy to zadania z zakresu zarządzania jakością znalazły zastosowanie w formie kontroli technicznej. Jednak dopiero w XX wieku nastąpił znaczący rozwój form organizacyjnych i zarządzania jakością. W latach osiemdziesiątych tegoż wieku narodziła się w Japonii koncepcja kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM), którą z powodzeniem zaczęto stosować najpierw w japońskich, a potem amerykańskich przedsiębiorstwach.

Jakość jako kategoria filozoficzna oznacza w sensie ogólnym właściwość, rodzaj, gatunek, wartość danego przedmiotu (zjawiska). W znaczeniu ściślejszym to cecha lub zespół cech odróżniających dany przedmiot od innych. Jakość to też całokształt cech danego przedmiotu istotnych ze względu na jego strukturę wewnętrzną oraz ze względu na jego stosunki, oddziaływanie i związki z otoczeniem<sup>5</sup>.

Obecnie, na początku XXI wieku, ludzkość dysponuje szeregiem wypracowanych w ubiegłym pięćdziesięcioleciu narzędzi i metod służących zapewnieniu jakości. Jednak pomimo znacznych osiągnięć w tej dziedzinie można jeszcze wiele dokonać i doskonalic stosowane metody, systemy i narzędzia.

Istnieje wiele różnych definicji jakości, niektóre z nich zostały już przytoczone w tym artykule. Zdefiniowania tegoż pojęcia podejmowało się wiele osób, niejednokrotnie ekspertów w tej dziedzinie, jednakże nie jest to zadanie proste, każdy bowiem może to zagadnienie widzieć nieco inaczej, dla każdego jakość może znaczyć coś innego. D. Waters jakością produktu nazywa zdolność do zaspokojenia, a nawet przewyższenia potrzeb klienta<sup>6</sup>, a Masaaki Imai – wszystko, co można poprawić. Natomiast jakość dla potrzeb norm jakościowych zdefiniowano jako ogół cech i właściwości wyrobu lub jako usługi, które decydują o zdolności produktu (wyrobu lub usługi) do zaspokojenia stwierdzonych i przewidywanych potrzeb<sup>7</sup>.

Już Platon pisał, że jakość to pewien stopień doskonałości. Arystoteles natomiast pojęcie jakości zaliczył do jednej z dziesięciu kategorii, które umożliwiają podział wszystkich pojęć na grupy logiczne, zwane kategoriami Ary-

---

<sup>5</sup> J. Ł a ń c u c k i, *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Poznań: Akademia Ekonomiczna 2001.

<sup>6</sup> *Zarządzanie operacyjne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2001.

<sup>7</sup> ISO 8402.

stoteles<sup>8</sup> (obok ilości, relacji, substancji, miejsca, czasu, położenia, dyspozycji, czynności i procesów podlegania czynnościom).

W średniowieczu produkcja wielu wyrobów miała charakter jednostkowy i skupiała się w rękach rzemieślników, którzy musieli sami wyznaczać standardy jakościowe i dbać o ich utrzymanie. Jakość wyrobów stanowiła wyznacznik pozycji rzemieślnika w danym cechu oraz prestiż w społeczności, w której żył na co dzień.

W połowie XVIII wieku okres rewolucji przemysłowej, zapoczątkowanej w Anglii, wymusił nowe spojrzenie na pojęcie jakości. Produkcja fabryczna, która rozkwitała w tym okresie, doprowadziła do radykalnych zmian w organizacji procesów wytwórczych. Zaczęła dominować praca zespołowa i związana z tym specjalizacja oraz podział pracy. Na proces produkcyjny danego wyrobu składało się od kilku do kilkudziesięciu operacji produkcyjnych, które były przydzielone poszczególnym robotnikom, co z kolei powodowało, że odpowiedzialnością za wadliwą jakość wyrobu trudno było obarczać konkretnego robotnika. Najczęściej ciężar odpowiedzialności za jakość wyrobu prześmiał się z wykonującego daną operację na majstra, brygadzystę lub kierownika. Aby sprostać wymogom jakościowym wyznaczano specjalne stanowiska do kontrolowania jakości. Obiektem kontroli był wyrób (detal, podzespół, zespół itp.) będący rezultatem procesu technologicznego, ujmowany wyłącznie w przestrzeni cech technicznych. Dość szybko praktyka ta pokazała, że system kontroli jest zawodny i kosztowny, gdyż polegał na wykrywaniu wad i błędów wyrobu w fazie poprodukcyjnej, w której gotowy wyrób głównie przyjmowano lub odrzucano. Ten typ kontroli określany jest mianem biernej kontroli restrykcyjnej<sup>9</sup>. W związku z tym zaczęto poszukiwać nowych rozwiązań w usprawnianiu jakości. W przedsiębiorstwach stopniowo zastępowano metodę wykrywania złej jakości w fazie poprodukcyjnej metodą sterowania i regulowania jakością w trakcie procesu technologicznego, opartą na narzędziach statystycznych regulowania procesów produkcyjnych – SPC (ang. *Statistical Process Control*).

Prekursorami nowego podejścia do zagadnień jakości po II wojnie światowej byli Amerykanie: Edward Deming, Joseph Juran oraz Philip Crosby. Edward W. Deming był konsultantem w zakresie kontroli i sterowania jakością. Jako statystyk przykładał dużą wagę do metod statystycznych w produk-

---

<sup>8</sup> *Kategorie i hermeneutyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1975.

<sup>9</sup> A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Warszawa-Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN 1999.

cyjnych systemach regulacji jakości. Jednak jego nowatorskie pomysły nie wzbudziły większego zainteresowania w Stanach Zjednoczonych. Zdobyły za to uznanie w Japonii za kształcenie menadżerów i propagowanie wiedzy na temat jakości w czasie powojennej budowy nowoczesnej gospodarki. To właśnie w Japonii nastąpił dynamiczny rozwój nowego pojmowania jakości dzięki zasługom Deminga, który do dziś uważany jest za jednego z twórców japońskiego sukcesu gospodarczego. Według niego jakość to „przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku<sup>10</sup>”. Idea Deminga koncentrowała się na zapewnieniu jakości i sterowaniu nią podczas procesu technologicznego. Ten etap zarządzania, oparty na sterowaniu jakością, obejmował większość funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie oraz włączał większość pracowników w tworzenie jakościowego wizerunku firmy. Joseph M. Juran podobnie jak Edward Deming przywiązywał szczególną wagę do metod statystycznych w obszarze sterowania jakością. Stosował je m.in. w obliczeniach niezawodnościowych, przy planowaniu badań i analizie wyników, opracowywaniu specyfikacji wymagań jakościowych, wyznaczaniu granicznych cech i tolerancji. Według niego jakość to „stopień, w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy”<sup>11</sup>. Philip Crosby określił natomiast jakość jako „zgodność z wymaganiami”<sup>12</sup>. Według niego jakość osiąga się poprzez profilaktykę, a nie przez ocenianie, a standard jakości oznacza całkowity brak usterek, bez możliwości ustalania tzw. dopuszczalnego poziomu jakości.

W latach osiemdziesiątych XX wieku zrodziła się koncepcja kompleksowego zarządzania przez jakość (ang. Total Quality Management – TQM), będąca rozwinięciem dotychczasowych teorii.

#### KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z JAKOŚCI PRODUKTÓW I USŁUG

Jakość produktu (usługi) niesie ze sobą znaczne korzyści. Przede wszystkim firma zyskuje lepszą reputację, jej wizerunek ulega znacznej poprawie w oczach klienta. Wiąże się z tym zwiększenie sprzedaży (a tym samym i zwiększenie produkcji) nawet przy mniejszym wysiłku marketingowym, co daje przedsiębiorstwu obniżenie kosztów i długotrwałą zyskowość. Rekla-

<sup>10</sup> *Quality, Productivity and Competition Position*, Cambridge (Mass): MIT Press 1982.

<sup>11</sup> *Quality Control Handbook*, New York: McGraw-Hill 1988.

<sup>12</sup> *Running Things: the Art. Of Making Things Happen*, New York: McGraw-Hill 1986.

macje są rzadziej zgłaszane, bowiem jakość produktu (usługi) jest wysoka. Dzięki temu, że produkt jest „lepszy”, można zań zażądać wyższej ceny, co również przyniesie firmie wyższe dochody i stopniowo da możliwość zwiększenia jej udziałów w rynku. Jako że wysoka jakość zapewnia mniejszą liczbę usterek, produktywność przedsiębiorstwa wzrośnie, a koszty procesu produkcyjnego obniżą się<sup>13</sup>.

### KLIENT WSPÓŁTWÓRCĄ JAKOŚCI

Mówiąc o jakości produktu, warto spojrzeć na to zagadnienie z punktu widzenia konsumenta. Postrzegana jakość jest subiektywną jej oceną, uwarunkowaną oczekiwaniami klienta względem produktu, przez co ma silny wpływ na proces decyzyjny związany z zakupem.

Sama Żelazna Dama – Margaret Thatcher zauważyła, że „z jakością mamy do czynienia wtedy, gdy wracają do nas klienci, nie produkty”<sup>14</sup>. Wiadomo bowiem, że dobry klient to taki, który nie tylko zapłaci za zakupiony towar (usługę), dając firmie możliwość zysku, ale też będzie ją znowu odwiedzać w celu dokonania kolejnych zakupów i polecać ją innym. Niemniej jednak, aby zyskać takich klientów, trzeba stworzyć między nimi a przedsiębiorstwem partnerską więź i poczucie przywiązania do danej marki. Jeśli bowiem nabywca będzie niezadowolony z zakupu, następnym razem dokona go w firmie konkurencyjnej, dodatkowo informując swoich znajomych o niskiej jakości pechowego nabytku. Może to przynieść firmie ogromne straty, ponieważ miarą zamożności przedsiębiorstwa jest ilość powracających klientów<sup>15</sup>.

Za rozwojem gospodarki rynkowej powinien zatem podążać wzrost pozycji odbiorcy w stosunkach handlowych oraz jego roli w oddziaływaniu na jakość. Jakość produktu jest bardzo ważnym wyznacznikiem decyzji podejmowanych przez konsumentów, zarówno tych „małych”, typu gospodarstwa domowe, jak i wielkich korporacji.

M. J. Stahl napisał: „Wyobraź siebie samego w roli klienta, a wtedy będziesz wiedział lepiej niż on sam, czego pragnie. To sprawi, że będzie on wo-

<sup>13</sup> D. Waters, *Zarządzanie operacyjne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2001.

<sup>14</sup> W: *A Quality Handbook for Citigrup Managers*, Citibank 2002.

<sup>15</sup> <http://www.twoja-firma.pl/artykuly/84,klent-nasz-pan,2.html>

bec ciebie lojalny”<sup>16</sup>. To właśnie dopasowanie sposobu myślenia klienta i producenta jest ważnym czynnikiem warunkującym zadowolenie obu stron oraz sukces ich „partnerstwa”. Oceny wyrobów pochodzące od nabywcy i zgłaszane przezeń reklamacje są jednym z podstawowych źródeł informacji o jakości oferty rynkowej. „Nabywcę” produktu/usługi można bowiem traktować jako:

- współprojektanta usługi/produktu
- jego współwytwórcę
- eksperta od jakości produktów/usług.

Zaangażowanie klienta jest niezbędne na wszystkich etapach powstawania i życia wyrobu. Konieczne jest więc wykorzystanie opinii klienta do projektowania wyrobów lub organizacji usług<sup>17</sup>.

Jakością najczęściej określa się prawdopodobieństwo, z jakim wyrób spełnia wymogi poszczególnych grup odbiorców<sup>18</sup>. Określeniu wartości użytkowej produktu służy stopień jego przydatności i niezawodności, bezpieczeństwa produkcji i późniejszego użytkowania przez konsumentów oraz środowisko, a także jego nowoczesność.

Jakość produktów musi być kształtowana według potrzeb przyszłego użytkownika. Dlatego też zachodzi szczególna konieczność dbałości o klienta, bo to przecież on jest najważniejszym czynnikiem warunkującym powodzenie firmy. Coraz częściej mówi się o konieczności pewnego rodzaju pokory wobec klienta i badania stopnia jego zadowolenia<sup>19</sup>. Dla firmy zadowolony klient oznacza szansę na większy zysk.

Jeden z najwybitniejszych współczesnych ekonomistów, Philip Kotler, powołując się na wyniki badań prowadzonych przez Instytut J. Jurana w USA, stwierdził, że w gusty i upodobania klienta trzeba się wsłuchiwać i mieć świadomość postępującej zmiany stylu życia<sup>20</sup>. Troska o klienta/konsumenta jest opłacalna i procentuje w przyszłości. Jest ona ważnym wskaźnikiem sprawności funkcjonowania firmy. O zadowoleniu użytkownika świadczyć powinna jego

---

<sup>16</sup> W: E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej 2000.

<sup>17</sup> L. R. Ackoff, *Zarządzanie w małych dawkach*, Warszawa: PWN 1993; Skrzypek, *Jakość i efektywność*.

<sup>18</sup> Skrzypek, *Jakość i efektywność*.

<sup>19</sup> S. Sewell, P. Brown, *Klient na całe życie*, Warszawa: Morrow and Company 1992; Skrzypek, *Jakość i efektywność*.

<sup>20</sup> W: Skrzypek, *Jakość i efektywność*.

lojalność wobec firmy. Ponadto przedsiębiorstwo powinno mieć ścisły kontakt z klientem, trafnie określać jego potrzeby i wychodzić im naprzeciw<sup>21</sup>.

Kontakt taki najkorzystniej jest nawiązać z klientami, którzy zmuszają dostawcę/producenta/usługodawcę do nieustannego uczenia się i dbałości o jakość, określanymi jako „latarnicy morscy”. Zaspokojenie potrzeb takich klientów pomaga producentom znajdować coraz lepsze rozwiązania, a tym samym dobrze prosperować i funkcjonować na rynku<sup>22</sup>.

Potrzeby konsumentów można podzielić na potrzeby funkcjonalne i niefunkcjonalne. Do pierwszej kategorii potrzeb zaliczyć można cechy związane z bezpośrednią eksploatacją produktu (np. spełnienie funkcji użytkowych, komfort użytkowania, ekonomiczność eksploatacji) oraz cechy związane z dyspozycyjnością produktu (np. niezawodność, naprawialność, konserwacja, gwarancja). Z kolei grupa potrzeb niefunkcjonalnych obejmuje *image* (wizerunek) produktu (marki lub firmy oraz producenta), etykę dostawcy oraz wrażenia i potrzeby estetyczne związane z produktem<sup>23</sup>.

W przypadku usług klient nie tylko obserwuje proces ich świadczenia, ale też ma wpływ na ostateczny ich kształt. Niejednokrotnie ingerencja usługobiorcy w kształt i sposób realizacji usługi może skutecznie utrudniać utrzymanie standardu jej realizacji przyjętego jako wzorcowy. Często bowiem domaga się on wykonania usługi w sposób optymalny dla siebie, nie zważając na oczekiwania i potrzeby innych klientów oraz możliwości usługodawcy. Jednak każda uwaga usługobiorcy powinna być potraktowana przez usługodawcę jako sygnał do zwrócenia uwagi na jakość.

Zdarza się, że klient nieświadomie pomaga podnieść jakość usługi, włączając się w proces jej świadczenia. Przykładem może być zgłoszenie usterki w pokoju hotelowym tuż po zakwaterowaniu przez klienta. Dzięki natychmiastowej reklamacji usługodawca ma możliwość szybkiego poprawienia jakości świadczonej usługi. Nie byłoby tak, gdyby gość hotelowy zgłosił niedogodności związane z pobytem w hotelu dopiero przy wyjeździe/opuszczeniu pokoju. Tacy asertywni klienci prędzej odczuwają zadowolenie z jakości usługi niż ci, którzy znoszą niedogodności przez cały pobyt, aby w dniu wyjazdu podkreślić swe niezadowolenie<sup>24</sup>.

---

<sup>21</sup> S. Sudoł, J. Szymczak, *Testowanie opinii konsumenta*, Warszawa: PWE 1990.

<sup>22</sup> F. Wiersema, *Integracja z klientem*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Logos 1997.

<sup>23</sup> Urbaniak, dz. cyt.

<sup>24</sup> M. Kachniowska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Warszawa: Difin 2002.



Innym ciekawym zjawiskiem jest „przesunięcie granicy widoczności”, rozdzielającej „zaplecze” od „biura frontowego”. Zabieg taki jest coraz częściej stosowany w restauracjach, gdzie dodatkową atrakcją dla konsumentów jest możliwość obserwacji przygotowywania zamówionego posiłku, który powstaje dosłownie „na oczach klientów”. Przyszły konsument widzi zatem, z jakich produktów i jak powstaje jego danie oraz jak szybko przebiega ten proces (jego postęp w czasie), co pozwala wykluczyć zniecierpliwienie związane z oczekiwaniem i podnosi jakość usługi.

Jakość usług jest nieodłącznie związana z procesem ich świadczenia i zaangażowanymi w ten proces osobami. To właśnie klient jest w stanie ocenić jakość usług na podstawie ich solidności, dostępności, wiarygodności, bezpieczeństwa, komfortu, dostosowania do jego potrzeb i zrozumienia jego wymagań, a także kompetencji i uprzejmości personelu<sup>25</sup>. Jednakże samo zachowanie i postrzeganie klientów nie może stanowić uzasadnienia niskiej jakości usług. Wręcz przeciwnie – świadomość, że jakość podlega wpływowi osób, nad którymi firma nie może sprawować kontroli (klientów) musi zaowocować szczególnie starannym doborem personelu mającego bezpośredni kontakt z klientem. To właśnie pracownicy liniowi pozostają pod szczególnie silną presją usługobiorców. Presja ta wynika z faktu, że wszelkie wymagania, potrzeby i oczekiwania co do jakości, formułowane przez klientów, są kierowane właśnie do nich<sup>26</sup>.

Pragnę jeszcze zwrócić uwagę na definicję pojęcia jakości idealnej, sformułowanego przez japońskiego inżyniera i statystyka Genichi Taguchi. Terminem „jakość idealna” określił on punkt odniesienia dla oceny poziomu jakości produktu lub usługi, stanowiący pewną wartość docelową. Jakość idealna charakteryzuje zatem produkt spełniający oczekiwane funkcje przez zaplanowany okres w ustalonych warunkach działania bez wywoływania szkodliwych skutków ubocznych<sup>27</sup>. Związane to jest z wizerunkiem jakości w kontekście strat społecznych. W odniesieniu do usług jakość idealna stanowi funkcję percepcji i satysfakcji klienta. Według Taguchi’ego każde odchylenie od przyjętej wartości docelowej wywołuje dla społeczeństwa straty związane ze zmiennością w funkcjach produktu lub ze szkodliwymi efektami ubocz-

---

<sup>25</sup> Waters, dz. cyt.

<sup>26</sup> Kachniwska, dz. cyt.

<sup>27</sup> R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością-koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora” 2005.

nymi, generowanymi podczas użytkowania wyrobu. Podejście do jakości oparte na funkcjach strat społecznych jest najbardziej wszechstronne, gdyż kompleksowo uwzględnia wszystkie aspekty społeczne oddziaływań jakości. Straty pojawiają się, kiedy atrybuty produktu nie spełniają oczekiwań klientów i dlatego są one nieodłącznym elementem perspektywy jakości produktu. Społeczeństwo ponosi straty w wyniku złej jakości wyrobów/usług (tzw. „zły wpływ” na społeczeństwo) oraz osiąga korzyści w sytuacji przeciwnej („dobry wpływ”).

### JAK JAKOŚĆ PRODUKTU ODBIERAJĄ KLIENCI?

Założony przez firmę poziom jakości powinien zostać skonfrontowany z rzeczywistymi oczekiwaniami nabywcy w stosunku do oferowanego produktu. Dlatego niezbędna jest identyfikacja potrzeb klienta, wyrażona poprzez tzw. głos klienta, oraz decyzja kierownictwa przedsiębiorstwa, która określi, czy możliwa jest realizacja procesów zmierzających do spełniania potrzeb nabywców. Oczekiwania klientów powinny być stale określane poprzez ciągły monitoring.

Przytoczę dwa przykłady znanych amerykańskich firm. Pierwszą z nich jest Johnson & Johnson. Firma ta błyskawicznie zareagowała na problem nieuszczelności opakowań, w których znajdowały się jej produkty. Aby nie narażać zdrowia swych klientów Johnson & Johnson wycofał ze sprzedaży swe wyroby w wadliwych opakowaniach, a klienci zostali poinformowani o zaistniałym problemie. Dzięki szybkiej i odpowiedzialnej decyzji prezesa firma nie tylko nie straciła zaufania konsumentów, ale nawet zyskała w ich oczach. Etyczne zachowanie Johnson & Johnson przyniosło w długim okresie wymierne korzyści materialne. Ponadto firma wprowadziła innowacyjne rozwiązania w zakresie technologii opakowań i upubliczniła informacje o wdrożonych zmianach.

Widać wyraźnie, że Johnson & Johnson dba o jakość swych produktów, a przede wszystkim troszczy się o zdrowie swoich klientów. Dobro konsumentów jest dla niej ważniejsze niż dobro firmy samej w sobie.

Inaczej zachował się znany na całym świecie koncern Coca-Cola. W belgijskiej fabryce Coca-Coli nie stosowano procedur kontroli jakości. W wyniku tego latem 1999 roku konsumenci zachorowali po wypiciu brzydko pachnącej Coli. Ponad 14 milionów skrzynek wyrobów było zanieczyszczonych środkiem grzybobójczym, używanym do spryskiwania drewnianych palet, na których przechowywano puszki. Mimo że znane już były powody występowania

mdłości po wypiciu Coli, zaniepokojonym klientom nie zostały udzielone wyjaśnienia. Reputacja firmy stanęła pod znakiem zapytania. Tym bardziej, że wkrótce w napojach Coca-Coli w Polsce i w Portugalii wykryto zanieczyszczenia organiczne w postaci zawiesin, powstałych podczas niedbałej i niehigienicznej produkcji. Na szczęście problem ten rozwiązano znacznie szybciej niż w Belgii i wstrzymano linie produkcyjne. Jednak klienci stracili już zaufanie do jakości napojów Coca-Coli i musiało minąć sporo czasu zanim firma wyszła z największego kryzysu w swej ponad 100-letniej historii, spowodowanego utratą dobrego imienia. Stało się tak, ponieważ jakość jej wyrobów nie odpowiadała normom sanitarnym oraz potrzebom klientów i nie sprostała ich wymaganiom. Klienci bowiem zadowoleni są tylko wówczas, gdy wyrób dostosowany jest do ich preferencji, życzeń, gustów, oczekiwań, aspiracji i wyobrażeń. Zaspokojenie specyficznych potrzeb konsumentów odbywa się między innymi poprzez budowę zaufania, polegającą na okazaniu szacunku dla klienta, kompetencji i wiarygodności, dzieleniu się informacjami, cierpliwym budowaniu długotrwałej relacji opartej na zaufaniu i profesjonalnych kontaktach, wspólnym projektowaniu i indywidualizowaniu produktu, dbaniu o lojalność. Na rynku są w stanie utrzymać się tylko te przedsiębiorstwa, które odpowiednio dbają o potrzeby konsumentów, wychodząc im naprzeciw.

#### PODSUMOWANIE

W dobie dynamicznego rozwoju technologicznego, wzrostu konkurencji i wymagań klienta, wdrożenie systemu zarządzania jakością okazuje się środkiem koniecznym nie tylko do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, ale wręcz warunkiem przetrwania firmy na rynku. Zasadne zdają się słowa Edwarda Deminga, według którego „w przyszłości będą tylko dwa typy przedsiębiorstw – te, które wprowadziły jakość totalną i te, które wypadły z biznesu”<sup>28</sup>.

Należy jednak pamiętać, aby doskonalenie jakości nie odnosiło się wyłącznie do wyrobu czy usługi, ale dotyczyło wszystkich pozostałych obszarów działalności firmy. Jakość wymaga pracy, bo – jak napisał John Ruskin – „jakość nigdy nie jest dziełem przypadku, zawsze jest wynikiem wysiłku człowieka”<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Tenże, *Total Quality Management*, Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora” 2001.

<sup>29</sup> W: Skrzypek, *Jakość i efektywność*.

Natura zagadnienia jakości sprawia jednakowoż, że wydaje się wręcz niemożliwe jednoznaczne jej zdefiniowanie. Trudno podważać słuszność licznych, czasami nawet sprzecznych koncepcji. Jakość jest definiowana przez pryzmat zadań realizowanych przez poszczególne struktury organizacji, ma ona charakter wielowymiarowy. W związku z tym jakość odmiennie pojmować będą działy finansowe i produkcyjne, inżynierowie i menedżerowie, członkowie zarządu i pracownicy liniowi. Problem będzie bardziej złożony po uwzględnieniu grup konsumenckich i innych interesariuszy zewnętrznych. Dla każdej z tych zbiorowości jakość może oznaczać coś zupełnie innego, co prowadzi do wniosku, że nie można stworzyć jednoznacznej i uniwersalnej definicji jakości. Jednak w praktyce pogodzenie interesów tych wszystkich grup/stron (a szczególnie klientów i producentów) jest jednym z istotnych warunków osiągnięcia sukcesu przez firmy działające w warunkach globalnej konkurencji. Można stwierdzić, że w pojęcie jakości wpisana jest umiejętność osiągania kompromisu satysfakcjonującego wszystkich zainteresowanych: klientów i producentów, zdolność dostosowywania się do przemian, przyswajania wiedzy i skutecznego jej wykorzystywania.

Na zakończenie przywołam trafne spostrzeżenie G. Taguchi, że „jakość jest tym, czego brak oznacza straty dla wszystkich”<sup>30</sup>, bo choć trudno ją jednoznacznie zdefiniować, jej nieobecność jest wyraźnie odczuwalna.

#### BIBLIOGRAFIA

- A r y s t o t e l e s, Kategorie i hermeneutyka, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1975.
- C r o s b y P., Running Things: the Art. Of Making Things Happen, New York: McGraw-Hill 1986.
- D e m i n g W. E., Quality, Productivity and Competition Position, Cambridge (Mass): MIT Press 1982.
- Encyklopedia Gazety Wyborczej, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2005.
- H a m r o l A., M a n t u r a W., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Warszawa–Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN 1999.
- <http://www.twoja-firma.pl/artykuly/84,klient-nasz-pan,2.html>
- J u r a n J. M., Quality Control Handbook, New York: McGraw-Hill 1988.
- K a c h n i e w s k a M., Zarządzanie jakością usług turystycznych, Warszawa: Difin 2002.
- K a r a s z e w s k i R., Total Quality Management, Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora” 2001.

---

<sup>30</sup> Tamże.

- Karaszewski R., Zarządzanie jakością – koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu, Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora” 2005.
- Lisiecka K., Filozofia jakości życia a metody zarządzania przedsiębiorstwem, „Problemy Jakości” 2001, nr 1.
- Łańcucki J., Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM, Poznań: Akademia Ekonomiczna 2001.
- Sewell S., Brown P., Klient na całe życie, Warszawa: Morrow and Company 1992.
- Skrzypek E., Ekonomiczne aspekty jakości życia, „Problemy Jakości” 2001, nr 1.
- Skrzypek E., Jakość i efektywność, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej 2000.
- Sudoł S., Szymczak J., Testowanie opinii konsumenta, Warszawa: PWE 1990.
- Urbaniak M., Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka, Warszawa: Difin 2004.
- Waters D., Zarządzanie operacyjne, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2001.
- Wiersema F., Integracja z klientem, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Logos 1997.

#### QUALITY AND THE CUSTOMER'S PARTICIPATION IN FORMING IT

##### Summary

Under the circumstances of the market economy the necessity to obtain the highest quality not only with regard to the product and the service, but also in all the other spheres of the company's activities gains a special significance. This is why quality should become one of the main strategic factors of the company.

The broadly understood quality carries great profits with itself. First of all the company gains a better reputation; its image becomes a lot better in the customers' eyes. This is connected with an increase in the sales, even with a lesser marketing effort, which gives the company a decrease in the costs and a lasting profitability.

Quality as perceived by the customers is its subjective evaluation conditioned by the customers' expectations connected with the product, owing to which it has a strong effect on the decision process concerning buying. It has to be shaped according to the needs of the future user. This is why there is a particular necessity to care about the customer, as it is him that is the most important factor conditioning the company's success.

*Translated by Tadeusz Karłowicz*

**Słowa kluczowe:** jakość, jakość idealna, potrzeby funkcjonalne, potrzeby niefunkcjonalne, sterowanie jakością.

**Key words:** quality, ideal quality, functional needs, non-functional needs, steering the quality.