

Katarzyna Szczepańska

Politechnika Warszawska

KLIENT W TEORII I PRAKTYCE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Streszczenie: Pojęcie klienta w teorii jakości, systemach zarządzania jakością oraz modelach samooceny nie jest w jednakowy sposób definiowane. Stąd wynika różnorodność klasyfikacji klientów przedsiębiorstwa dla potrzeb praktyki zarządzania jakością. Przykładowymi kryteriami podziału mogą być: rodzaj wpływu, odnoszone korzyści, miejsce usytuowania na rynku, związki rynkowe. Pojęcie „strony zainteresowane” stosowane w modelach samooceny (EFQM, PNJ, CAF) wskazuje na szeroki kontekst znaczeniowy. Dlatego definiowanie grup klientów przedsiębiorstwa otwiera dyskusję nad spójnością terminologii zawartej w systemach zarządzania jakością i modelach samooceny. Celem artykułu jest wskazanie możliwości definiowania klienta z perspektywy zarówno teorii, jak i praktyki oceny poziomu zarządzania jakością w przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: klient, zarządzanie jakością, samoocena.

1. Wstęp

Dokonując przeglądu współczesnych koncepcji i systemów jakości odnoszących się zarówno do zarządzania, jak i przeprowadzania samooceny przedsiębiorstwa, można stwierdzić występowanie zróżnicowania terminologicznego odnoszącego się do pojęcia klienta. Taki stan rzeczy budzi wiele trudności dotyczących nie tylko sposobów, ale przede wszystkim możliwości osiągnięcia pożądanej efektywności w realizacji zasady orientacji na klienta w przedsiębiorstwie. Ponadto brak zdefiniowania klienta dla potrzeb praktyki zarządzania systemem jakości ogranicza skuteczność spełniania potrzeb i oczekiwań klientów w procesach systemowych, co niewątpliwie waży na osiąganych wynikach (efektach) funkcjonowania przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest wskazanie możliwości definiowania klienta z perspektywy zarówno teorii, jak i praktyki oceny zarządzania jakością w przedsiębiorstwach.

2. Zasada orientacji na klienta

Pojęcie klienta w filozofii kompleksowego zarządzania jakością (TQM) jest ściśle związane z jego zasadami, do których należą w modelach europejskich orientacja na klienta, natomiast w modelach japońskich: koncentracja na kliencie i pracownikach.

W ujęciu jakości orientacja na klienta podkreśla znaczenie rozumienia potrzeb klienta odnoszących się do produktu lub usługi zarówno tych wyrażonych, jak i tych, które nie zostały wyrażone, oraz obecnych i przyszłych. W normie PN-EN ISO 9000:2006 zawarto opis zasady orientacji na klienta, z którego wynika, że „organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały starania, aby wykraczać ponad jego oczekiwania” [PN-EN ISO 9000:2006..., s. 7].

Poznanie i zrozumienie potrzeb klienta jest pierwszym etapem procesu ich spełnienia, a nie odwrotnie. Rynkowa orientacja na klienta oznacza dla przedsiębiorstwa bycie cały czas najlepszym we wszystkim, co dotyczy klienta (np. procedury, komunikacja, obsługa, metody badania) oraz korzyści jemu dostarczanych. Dlatego realizacja zasady orientacji na klienta ściśle związana jest z działalnością marketingową, ponieważ ukierunkowanie jej praktycznych działań oznacza [Mazurek-Łopacińska 2002, s. 18]:

- gotowość i umiejętność słuchania klientów oraz uzyskiwania od nich informacji;
- kreowanie misji firmy na podstawie wartości istotnych dla klienta;
- kształtowanie oferty rynkowej w dostosowaniu do charakterystyk segmentów rynku;
- koncentrację na takiej jakości, jaka jest pożądana przez klienta;
- budowanie relacji z klientami, w tym zwłaszcza z klientami kluczowymi;
- zapewnienie udziału wszystkich pracowników w kreowaniu struktury wartości dla klienta;
- tworzenie w przedsiębiorstwie służb prokonsumenckich;
- systematyczne mierzenie poziomu jakości świadczonych usług oraz satysfakcji klientów.

Na tej podstawie można stwierdzić, że zasada orientacji na klienta odnosi się do obszaru zarówno strategicznego, jak i operacyjnego zarządzania marketingiem, które mogą podlegać integracji. Z marketingowego punktu widzenia orientacja na klienta oznacza zatem „dążenie do zrozumienia potrzeb klienta, zaangażowanie się w tworzenie wartości na jego rzecz i antycypowanie problemów nowych klientów” [Lambin 2001, s. 87]. Pozwala to na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo określonych korzyści, wśród których można wymienić: efektywne zaspokajanie potrzeb klientów (aspekt ekonomiczno-finansowy), wykorzystywanie zadowolenia klientów w perspektywie długookresowej (aspekt rynkowo-strategiczny). Stanowi to o związku koncepcji rynkowej marketingu z teorią zarządzania jakością.

Zasada orientacji na klienta w odniesieniu do pracowników przedsiębiorstwa związana jest z zarządzaniem zasobami ludzkimi¹, w którym pracownik jest klientem działań i procesów personalnych. Podstawą orientacji na pracownika jest przyjęcie założenia, że pracownik wybiera przedsiębiorstwo, któremu dostarczać będzie (ekwiwalentność wymiany) część swoich zasobów (czas, wiedza, doświadczenie) w

¹ Zarządzanie potencjałem społecznym, kapitałem ludzkim.

określonym czasie. Pozwala to na tworzenie zasad, warunków i środowiska pracy spełniającego oczekiwania, potrzeby oraz wymagania pracowników, m.in. przez:

- poznanie i rozumienie postaw, zachowań, oczekiwań, wymagań pracowników;
- budowanie relacji z pracownikami, opartych na zaufaniu;
- zapewnienie udziału pracowników w zarządzaniu;
- ukierunkowanie aktywności personalnej na wzrost wartości dostarczanej pracownikom;
- systematyczne mierzenie poziomu satysfakcji pracowników.

Związek koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi z teorią zarządzania jakością określony jest poprzez korzyści wynikające z relacji przedsiębiorstwa z pracownikami (wzrost kapitału intelektualnego, mniejsza fluktuacja, większa produktywność).

3. Klient w zarządzaniu jakością

Konieczność rozstrzygnięć semantycznych pojęcia klienta umożliwia właściwą jego interpretację w zarządzaniu jakością, co skutkuje podejmowaniem efektywnych działań (formalnych, organizacyjnych, funkcjonalnych).

W TQM pojęcie klienta zostało zdefiniowane jako: „każda osoba, która płaci i/ lub używa produkt po jego dostarczeniu” [Sandholm 1997, s.59]. Zatem istotą definicji klienta jest element transakcyjny, co pozwala na szerokie rozumienie pojęcia klienta w zarządzaniu jakością. Transakcje bowiem mogą mieć różnorodny charakter (finansowy, społeczny, procesowy, komunikacyjny). Dlatego można podać przykłady typów klientów o następujących charakterystykach:

- klient wewnętrzny – osoba, która otrzymuje efekty pracy lub korzysta z pracy kogoś innego, wzbogaca ją o własny wkład (wartość) w ramach danego procesu (działania);
- agenci – są to osoby (fizyczne lub prawne), które reprezentują dane przedsiębiorstwo na rynku, będące uczestnikami kanału dystrybucyjnego;
- nabywcy (kupujący) – osoby (fizyczne lub prawne), które bezpośrednio kupują produkt lub usługę na rynku w celu prowadzenia działalności;
- klient zewnętrzny – to osoba (fizyczna lub prawna), która użytkuje na własne potrzeby zakupiony produkt lub usługę;
- społeczeństwo – jako zbiorowość nabywająca produkty lub usługi danego przedsiębiorstwa.

W ujęciu normatywnym pojęcie klienta zostało zdefiniowane jako „organizacja lub osoba, która otrzymuje wyrób (...), klient może być wewnętrzny lub zewnętrzny w stosunku do organizacji” [PN-EN ISO 9000:2006..., s. 31]. Zatem klientem może być: konsument, interesant, użytkownik końcowy, detalista, beneficjent, nabywca.

Przedstawione zróżnicowanie klientów przedsiębiorstwa wymaga dokonania systematyki, bowiem klientów można rozważać w następujących kategoriach:

- rodzaju wpływu,
- odnoszonych korzyści,

- miejsca usytuowania,
- związków rynkowych.

Interesariuszami przedsiębiorstwa mogą być zarówno osoby, podmioty rynku, jak i społeczeństwo, którzy jednocześnie mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i pozostają pod jego wpływem. Pod względem rodzaju wpływu można zatem wyróżnić następujące kategorie klientów:

- pracownicy – wymagania i oczekiwania, kreowanie opinii o przedsiębiorstwie, działania związków zawodowych;
- akcjonariusze – podejmowanie decyzji dotyczących funkcjonowania organizacji;
- konsumenci – wielkość i częstotliwość dokonywanych zakupów, kreowanie opinii o produktach przedsiębiorstwa;
- dostawcy – rodzaj, wielkość, struktura i częstotliwość dostaw, kształtowanie zasad i rodzaju relacji krótko- i/lub długookresowych;
- konkurenci – innowacje (produktowe, technologiczne, logistyczne), systemy obsługi rynku, efektywność działań rynkowych;
- pośrednicy handlowi (agenci, hurtownicy) – warunki handlowe, zasięg i pojemność obsługiwanego rynku, kształtowanie zasad i rodzaju relacji krótko- i/lub długookresowych;
- społeczeństwo – kreowanie opinii o przedsiębiorstwie i jego produktach, reakcja na działania realizowane przez przedsiębiorstwo;
- władze lokalne – oddziaływanie na możliwości rozwoju przedsiębiorstwa, reakcja na działania podejmowane przez przedsiębiorstwo;
- instytucje finansowe – rodzaj i warunki stosowania instrumentów finansowych, sposoby korzystania z mechanizmów finansowych.

Beneficjentami przedsiębiorstwa mogą być osoby fizyczne lub podmioty rynku, które bezpośrednio odnoszą korzyści (w ujęciu finansowym i niefinansowym) z funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Dlatego można wyróżnić:

- pracowników – stabilność zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia;
- akcjonariuszy – wartość przedsiębiorstwa, wysokość dywidendy,
- konsumentów – zadowolenie z zakupu, zmniejszenie wydatkowanych środków,
- dostawców, pośredników handlowych (agentów, hurtowników) – zadowolenie ze współpracy, wzrost przychodów;
- konkurentów – przejęcie rynku, wzrost przychodów (pod warunkiem braku skuteczności rynkowej przedsiębiorstwa);
- społeczeństwo – jakość życia (dobrobyt społeczny), miejsca pracy;
- władze lokalne – wysokość wpływów, rozwój i wzrost terytorialny (np. region);
- instytucje finansowe – rozwój współpracy, wzrost przychodów z działalności operacyjnej.

Miejsce usytuowania klientów wobec przedsiębiorstwa z uwzględnieniem aspektu transakcji pozwala na ich klasyfikację w odniesieniu do:

- wewnętrznych – pracownicy, grupy pracowników (procesy pracy);
- zewnętrznych – podmioty rynku współpracujące z przedsiębiorstwem (dostarczające zasoby lub świadczące usługi), tj. konsumenci, pośrednicy handlowi, dostawcy, władze lokalne, instytucje finansowe.

Kryterium związków rynkowych, rozumianych jako formalne relacje z przedsiębiorstwem, pozwala na dokonanie następującej klasyfikacji klientów:

- bezpośredni – pracownicy, odbiorcy produktów lub usług, dostawcy, pośrednicy handlowi, agenci, instytucje finansowe, władze lokalne;
- pośredni – społeczeństwo, społeczność lokalna, centrum gospodarcze, akcjonariusze, konkurencji, mass media.

Syntetyczne zestawienie pojęcia klienta w prezentowanych klasyfikacjach przedstawia tab. 1. Stanowi ono próbę przedstawienia podstaw do przeprowadzania wielokryterialnej segmentacji klientów przedsiębiorstwa, służącej dostosowaniu zarządzania jakością przedsiębiorstwa do potrzeb i wymagań docelowych grup jego klientów.

Jak wynika z tab. 1, zakres występowania pojęcia klienta jest szeroki, co uzasadnia konieczność definiowania klienta dla potrzeb praktyki zarządzania jakością w przedsiębiorstwie ze względu na możliwe relacje zachodzące pomiędzy pojęciami

Tabela 1. Kryterialna systematyka klientów przedsiębiorstwa

Klient	Rodzaj wpływu	Odnoszone korzyści	Miejsce usytuowania		Teoria jakości	System zarządzania jakością	Związki rynkowe	
	interesariusze	beneficjenci	wewnętrzni	zewnętrzni	TQM	ISO PN-EN ISO 9000:2006	bezpośredni	pośredni
Pracownicy przedsiębiorstwa	X	X	X		X		X	
Akcjonariusze przedsiębiorstwa	X	X	X					X
Konsumenci (nabywcy)	X	X		X	X	X	X	
Dostawcy handlowi	X	X		X			X	
Konkurenci rynkowi	X	X					X	
Pośrednicy handlowi	X	X		X	X	X	X	
Społeczeństwo Społeczność lokalna	X	X			X			X
Władze lokalne	X	X		X			X	
Instytucje finansowe	X	X		X			X	

Źródło: opracowanie własne.

(nie każdy z interesariuszy jest beneficjentem). Jeśli klient nie zostanie określony i scharakteryzowany pod względem jego potrzeb, oczekiwań czy wymagań, nie będzie możliwa realizacja zasady orientacji na klienta w przedsiębiorstwie. Z przedstawionej klasyfikacji wynika również konieczność integracji zarządzania jakością z innymi koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwem w kategorii klienta oraz potrzeba określenia łącznika pomiędzy nimi. Wymaga to jednak rozszerzenia zakresu interpretacji produktu oraz wykorzystania zasady podejścia procesowego.

Produkt najczęściej rozumiany jest, z technicznego punktu widzenia, jako wyrób opisany przez zbiór właściwości technicznych (fizyczne, chemiczne, biologiczne i inne), z których wynikają jego właściwości użytkowe. „Produkt może więc być wyrobem, usługą lub kombinacją wyrobu lub usługi” [Iwasiewicz 2005, s. 12]. W ujęciu prawnym przez produkt rozumie się „każdy towar lub usługę, w tym nieruchomości, prawa i obowiązki wynikające ze stosunków cywilnoprawnych” [*Nieuczciwe praktyki rynkowe...* 2008, s. 19]. Dlatego produktem jest, oprócz rzeczy ruchomych (towar, wyrób, usługa), również nieruchomość, prawa (np. wierzytelności) czy obowiązki (np. spłata długu). W marketingu natomiast produkt to „cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspokajając czyjeś pragnienia lub potrzebę” [Kotler 1994, s. 400]. Na tej podstawie można powiedzieć, że produktem przedsiębiorstwa można nazwać efekt lub wynik związany z prowadzoną działalnością na rynku. Stąd też może być on wewnętrzny i zewnętrzny (np. informacja, zasady, przekształcone zasoby), w zależności od granic procesu jego dostarczania (przepływu).

Podejście procesowe, rozumiane jako struktura procesów w systemie zarządzania, określa zbiory działań i zasobów wzajemnie powiązanych, które przekształcają wejścia w wyjścia. Wymaga ono opisu działań, które składają się na dany proces wraz z mechanizmami sterowania oraz sposobami pomiaru i analizy skuteczności, efektywności procesów. W tym kontekście można mówić o produktach procesów. Pozwala to na łączenie pojęcia produktu z podejściem procesowym jako zasady zarządzania jakością. Przykładem jest informacja dla właścicieli, którą traktować można w kategoriach produktu (wyjścia) procesu komunikacji zewnętrznej w przedsiębiorstwie, a zapisy w umowie handlowej – jako wyjście procesu negocjacji (produkt). Zatem produkty wielu procesów składają się na końcowy wynik (efekt) dostarczany klientowi przedsiębiorstwa. Wynika stąd przyjęcie założenia, że efekty (wyniki) procesów, zarówno finansowe, jak i niefinansowe, składają się na ostateczną postać produktu.

Przedstawione rozumowanie zasadniczo zmienia znaczenie i rolę związków pomiędzy pojęciami: klienta, produktu i zarządzania jakością. Wymaga ono analizy i wnioskowania po to, by możliwa była realizacja zasady orientacji na klienta w zarządzaniu jakością z uwzględnieniem wszystkich kontekstów zarządzania (przedsiębiorstwo, marketing, finanse, personel). Klasyfikację klientów według produktów przedsiębiorstwa przedstawia tab. 2.

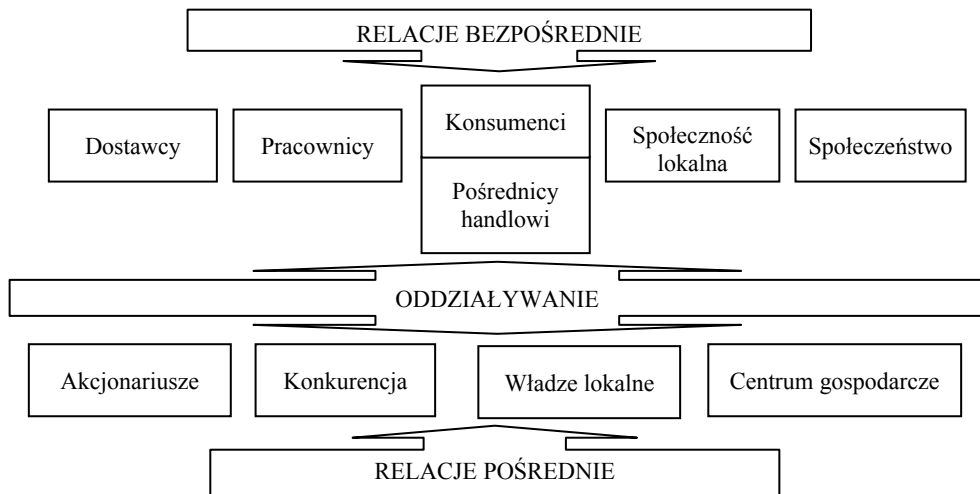
Tabela 2. Klasyfikacja klientów według produktów przedsiębiorstwa

Klient	Rodzaj produktu			
	wyrób lub usługa	informacja	miejsca pracy	kapitał obrotowy
Pracownicy przedsiębiorstwa	X*		X	
Akcjonariusze		X		X
Konsumenci	X			
Dostawcy				X
Konkurenci		X		
Pośrednicy handlowi			X	X
Instytucje finansowe				X
Spółeczeństwo	X			
Spółeczność lokalna	X			
Władze lokalne		X		X
Centrum gospodarcze		X	X	X

(*) – w znaczeniu wewnętrznym

Źródło: opracowanie własne.

Należy również zauważyć, że pomiędzy klientami przedsiębiorstwa zachodzą relacje o charakterze bezpośrednim lub pośrednim, co przedstawia rys. 1. Autonomia związków bezpośrednich i pośrednich ograniczona jest przez wzajemne oddziaływanie, szczególnie w perspektywie długookresowej. Przykładem jest relacja po-



Rys. 1. Model relacji pomiędzy klientami przedsiębiorstwa we współczesnym zarządzaniu jakością

Źródło: opracowanie własne.

między pracownikami przedsiębiorstwa i efektami ich pracy a pośrednikami handlowymi, których działania pozostają pod wpływem mechanizmów dystrybucji kształtowanych m.in. przez konkurentów danego przedsiębiorstwa.

Na podstawie przedstawionego modelu można zdefiniować klienta przedsiębiorstwa jako wszystkich (podmioty rynku) odnoszących korzyści z transakcji dokonywanych przez dane przedsiębiorstwo na rynku. Zaprezentowana definicja łączy wszystkie transakcje (ekwiwalentność wymiany i jej rodzaje), wszystkie rynki (wewnętrzny, zewnętrzny przedsiębiorstwa oraz ich rodzaje w perspektywie: krótko- i długoterminowej czy makro- i mikroekonomicznej), co pozwala na zachowanie jej interdyscyplinarnego i zarazem kompleksowego charakteru w praktyce zarządzania jakością w przedsiębiorstwie.

Klienci przedsiębiorstwa, na podstawie stopnia spełnienia ich wymagań wobec produktów czy kontaktów, dokonują jego oceny. Jej wynik stanowi o przyszłości relacji klientów z przedsiębiorstwem oraz ich trwałości czy charakterze. Przykład celów i przedmiotu oceny klientów zaprezentowano w tab. 3.

Tabela 3. Cele i przedmiot oceny przedsiębiorstwa dokonywanej przez podmioty otoczenia

Klient	Cel oceny otoczenia	Przedmiot oceny przedsiębiorstwa
Odbiorca	określenie celowości podjęcia decyzji co do wyboru ocenianego przedsiębiorstwa jako dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> • cena • sposób zapłaty • terminowość dostaw • obsługa komisowa • poziom jakości produktu
Dostawca	określenie celowości podjęcia decyzji co do wyboru ocenianego przedsiębiorstwa jako odbiorcy	<ul style="list-style-type: none"> • płatność przedsiębiorstwa • forma i sposób zapłaty
Bank	ustalenie zdolności kredytowej określenie stopnia ryzyka operacji kredytowej oszacowanie opłacalności transakcji	<ul style="list-style-type: none"> • płynność finansowa bieżąca • płynność finansowa długoterminowa
Inwestor (np. potencjalny akcjonariusz)	określenie opłacalności inwestowania dostarczanie przesłanek do porównania opłacalności alternatywnych lokat kapitału	<ul style="list-style-type: none"> • pozycja na rynku • sytuacja perspektywiczna • polityka przedsiębiorstwa w zakresie podziału zysku
Władze lokalne	określenie uciążliwości przedsiębiorstwa dla środowiska kontrola postrzegania przez przedsiębiorstwo obowiązujących norm prawnych	<ul style="list-style-type: none"> • koszty wewnętrzne działalności • przestrzeganie prawa gospodarczego • regulowanie ustawowych zobowiązań • tworzenie infrastruktury
Konsument indywidualny	określanie celowości i opłacalności (podjęcie decyzji co do kupna wyrobu lub skorzystania z usługi)	<ul style="list-style-type: none"> • cena • spełniane przez wyrób funkcje • jakość • obsługa

Źródło: [Czechowski 1997, s. 126].

Zintegrowana ocena klientów przedsiębiorstwa powinna być miernikiem doskonałości w realizacji zasady orientacji na klienta. Zatem klasyfikacja klientów jest o tyle istotna, że umożliwia badanie i określanie potrzeb wymagań i oczekiwań, których spełnienie stanowi o ocenie działań przedsiębiorstwa. W zarządzaniu jakością jest to podstawą do planowania (projektowania) i świadczenia (wytwarzania) usług (produktów) oraz budowania relacji długookresowych z klientami. Ponadto wiedza o strukturze klientów jest warunkiem koniecznym rozumienia rzeczywistego wpływu klientów na działania podejmowane w przedsiębiorstwie i ich wpływ na realizację zasady ciągłego doskonalenia.

4. Klient w modelach samooceny

Zasady modelu doskonałości EFQM zostały określone jako [Sandholm 1997]: orientacja na wyniki, koncentracja na kliencie, przywództwo i konsekwentne osiąganie celów, zarządzanie przez procesy i fakty, zaangażowanie i rozwój pracowników, ustawiczne doskonalenie i innowacyjność, rozwój partnerskich stosunków, odpowiedzialność społeczna (publiczna). Analiza wymienionych zasad pozwala na stwierdzenie, że klienci w omawianym modelu doskonałości ujmowani są jako:

- strony zainteresowane,
- klienci – nabywcy produktów lub usług,
- personel,
- dostawcy,
- społeczeństwo.

W kontekście sektora publicznego pojęcie „klienta” rozumiane jest w znaczeniu „klient – obywatel”. Odzwierciedla ono dwojaki rodzaj relacji zachodzących pomiędzy administracją publiczną a beneficjentami usług publicznych oraz wszystkimi członkami społeczeństwa, którzy jako obywatele i podatnicy zarazem zainteresowani są świadczonymi usługami publicznymi oraz ich efektami. Jednak, na podstawie analizy kryteriów CAF (Wspólna Metoda Oceny), można powiedzieć, że klientami są również: pracownicy, społeczeństwo oraz strony zainteresowane, co potwierdzone jest koniecznością dokonywania pomiarów dla kryterium wyników działalności (tab. 4).

W Polskiej Nagrodzie Jakości pojęcie klienta odnosi się do następujących pojęć [Sandholm 1997]:

- klienci zewnętrzni organizacji to ci, którzy występują w łańcuchu dystrybucji;
- interesariusze (bezpośrednio zainteresowani) to wszyscy ci, którzy są zainteresowani funkcjonowaniem organizacji, jej działaniami i osiągnięciami. Pojęcie to może obejmować: klientów, partnerów, pracowników, udziałowców, właścicieli, rząd, instytucje regulacyjne itp.;
- społeczeństwo to ci wszyscy, na których organizacja ma wpływ lub którzy tak uważają, a którzy nie są pracownikami, klientami i partnerami.

Tabela 4. Kryteria wyników w modelu CAF

Kryterium	Należy podać osiągnięcia organizacji:
Wyniki działalności w relacjach z obywatelami/klientami	6.1. Wyniki pomiarów satysfakcji obywateli/klientów 6.2. Wyniki innych pomiarów relacji z obywatelami/klientami
Wyniki działalności w relacjach z pracownikami	7.1. Wyniki pomiarów satysfakcji i motywacji pracowników 7.2. Wyniki innych pomiarów relacji z pracownikami
Spoleczne wyniki działalności	8.1. Wyniki pomiarów postrzegania przez zainteresowane strony rezultatów organizacji w zakresie wpływu na społeczeństwo 8.2. Ustanowione przez organizację wskaźniki oddziaływania na społeczeństwo
Kluczowe wyniki działalności	9.1. Wyniki zewnętrzne: porównanie osiągniętych rezultatów i efektów do zakładanych celów 9.2. Wyniki wewnętrzne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Internet 1].

Na podstawie przedstawionych klasyfikacji pojęcia klienta można powiedzieć, że ich jednorodność nie jest zachowana. Może to powodować trudności w odniesieniu do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstwa do potrzeb przeprowadzania samooceny. Syntezę klientów w teorii jakości i modelach samooceny przedstawia tab. 5.

Tabela 5. Klient w modelach samooceny

Klient	Model samooceny		
	EFQM	CAF	PNJ
Pracownicy przedsiębiorstwa	+	+	+
Akcjonariusze	+/-	+/-	+
Konsumenci	+	+/-	+
Dostawcy	+	+/-	+
Konkurenci	+/-	+/-	-
Pośrednicy handlowi	+/-	+/-	+
Instytucje finansowe	+/-	+/-	+
Spółeczeństwo	+	+	+
Spółeczność lokalna	+/-	+	+
Władze lokalne	+/-	+/-	+
Centrum gospodarcze	+/-	+/-	+

Legenda: (+) związek określony; (+/-) związek nieokreślony (prawdopodobny)

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład wskazań przeprowadzonej analizy porównawczej modeli samooceny wskazuje na to, że ich wspólną cechą jest ujmowanie pracowników oraz społeczeństwa w kategorii klientów przedsiębiorstwa. Największa zbieżność pomiędzy mode-

lami Polskiej Nagrody Jakości a EFQM dotyczy kategorii klientów: pracownicy i społeczność lokalna. Generalnie można powiedzieć, że posługiwanie się pojęciem „strony zainteresowane” w modelach samooceny nie wyklucza i nie potwierdza zasadności stosowania klasyfikacji klientów przedsiębiorstwa. Wynikają z tego dwa zasadnicze wnioski:

1) modele wskazują na głównych klientów przedsiębiorstwa, pozostawiając obszar swobody w szczegółowym ich określaniu;

2) modele podają przykłady klientów przedsiębiorstwa, pozostawiając obszar swobody w szczegółowym ich określaniu.

Pozwala to na stwierdzenie, że realizacja zasady orientacji na klienta w modelach samooceny może, ale nie musi być w pełni potwierdzona przez przedsiębiorstwa. Ponadto modele samooceny nie są zorientowane na zintegrowaną ocenę klientów przedsiębiorstwa. Bardziej odnoszą się do kryteriów działalności, więc nie mają charakteru kompleksowego pod względem oceny doskonałości dokonywanej przez klientów (w tym ich grupy) przedsiębiorstwa. Jednak zaproponowana definicja klienta przedsiębiorstwa jest zgodna ze wszystkimi modelami samooceny, co potwierdza aplikacyjny jej charakter.

5. Podsumowanie

Rozwój koncepcji i systemów zarządzania jakością, jak również modeli samooceny przedsiębiorstwa opartych na zasadach zarządzania jakością pozwala na zastosowanie zintegrowanego podejścia do oceny poziomu doskonałości przedsiębiorstwa w zarządzaniu jakością. Kluczowa rola klienta w zarządzaniu jakością, potwierdzona zasadą orientacji na klienta, wymaga, by pojęcie klienta było właściwie interpretowane po to, by możliwe było ukierunkowanie działań przedsiębiorstwa na spełnianie jego potrzeb, oczekiwań czy wymagań. Wymaga to stworzenia definicji klienta, bez której określenie roli i znaczenia klienta w zarządzaniu jakością oraz relacji pomiędzy kategoriami produktu w podejściu procesowym nie jest możliwe. Zdefiniowanie klientów i ich grup decyduje o spójności koncepcji i samooceny zarządzania jakością, co jest warunkiem koniecznym do realizacji zasady ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie. Przeprowadzona analiza porównawcza pojęcia klienta wskazuje na istnienie zróżnicowania terminologicznego i klasyfikacyjnego klienta. Zakres zróżnicowania wpływa na możliwości przeprowadzanej samooceny przez przedsiębiorstwo i jej efekt aplikacyjny w systemie zarządzania jakością.

Literatura

- Czechowski I., *Wielowymiarowa ocena efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa przemysłowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997.
- Iwasiewicz A., *Zarządzanie jakością w przykładach i zadaniach*, Śląskie Wydawnictwa Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Nauk Społecznych, Tychy 2005.

- Kotler P., *Marketing. Analiza. Planowanie. Wdrażanie. Kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.
- Mazurek-Lopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.
- Nieuczciwe praktyki rynkowe. Przewodnik*, UOKiK, Warszawa 2008.
- PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2006.
- Recha M., *Materiały informacyjne Sekretariatu Polskiej Nagrody Jakości* (wersja elektroniczna), Warszawa 2008.
- Sandholm L., *Total Quality Management*, Chartwell-Bratt, Lund 1997.

Źródło internetowe

- [1] www.caf.eipa.eu, 14.11.2006.

CLIENT IN CONCEPTS AND QUALITY SYSTEMS

Summary: The paper presents chosen aspects of client aspects in quality management. The concept of the customer must be considered in view of the principle of customer orientation. It is closely linked with marketing and personnel management in the company. The concept of customer in the theory and practice of quality management can be categorized by the following criteria: the type of impact, benefits, the location, trade market. This leads to a redefinition of the concept of the product for a process approach in quality management and to determine the relationship (direct, indirect) among business customers (and their groups). The business models of self-assessment (EFQM, CAF, PNJ), differences in terminology the concept of customer indicates the possibility of its interpretation and categorization. This indicates that the area is preserved freedom in determining the client company or their group. The proposed definition of customer and model of customer relationships between clients is a contribution to the discussion on the consistency of concepts, systems and models of self-assessment in quality management.