

Anna Bielawa

Uniwersytet Szczeciński

JAKOŚĆ USŁUG A KONKURENCYJNOŚĆ W ORGANIZACJACH

STRESZCZENIE

Głównym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie powiązań i relacji, które mają miejsce pomiędzy jakością i konkurencyjnością w organizacjach usługowych. Firmy usługowe zaczęły rozumieć, że jakość to nie tylko wyższe koszty, ale również możliwość podniesienia ceny danej usługi. Klienci są w stanie zapłacić więcej za usługę, która charakteryzuje się wyższą jakością, jest bardziej satysfakcjonująca i lepiej zaspokaja ich potrzeby i oczekiwania. Dlatego przedsiębiorstwa, chcące skutecznie konkurować w burzliwym otoczeniu, powinny stworzyć odpowiednią strategię projakościową, wdrażać systemy jakości oraz uczestniczyć w konkursach jakości.

Słowa kluczowe: jakość, usługi, konkurencyjność

Wprowadzenie

Wraz z postępującą globalizacją i liberalizacją, a także rosnącą konkurencją zmienia się cel działania przedsiębiorstwa, następuje przejście od dążenia do uzyskania jak największego zysku do maksymalizacji zysku, z uwzględnieniem wzrostu satysfakcji klienta. Presja konkurencji zmienia organizacje i zmusza do tego, by nie patrzyły tylko na sam produkt, jakim jest usługa, ale również na sposób, w jaki jest ona świadczona.

Firmy usługowe zaczęły rozumieć, że konkurowanie przez jakość to nie tylko wzrost kosztów, ale również możliwość podniesienia ceny usługi, gdyż klienci coraz częściej są skłonni zapłacić więcej za usługę, która charakteryzuje się wyższą

jakością, jest bardziej satysfakcjonująca, lepiej zaspokajająca ich potrzeby i oczekiwania. Z tego względu celem artykułu jest zaprezentowanie powiązań i zależności, jakie mają miejsce między jakością a konkurencyjnością w organizacjach usługowych. Aby go zrealizować zostaną opisane strategie projakościowe, pozwalające na wzrost konkurencyjności oraz wpływ serii norm ISO 9000 oraz nagród jakości na jej tworzenie.

1. Definiowanie jakości usług

Stopień, w jakim dana usługa zaspokaja potrzeby i oczekiwania klientów, jest jednym ze sposobów definiowania jakości usług, nawiązującym do definicji jakości zawartych w normach ISO serii 9000.

Jakość usług jest pojęciem trudnym do jednoznacznego zdefiniowania z powodu jego złożoności. Definiowanie jakości usług za pomocą jednej, uniwersalnej dla każdego produktu usługowego definicji jest zadaniem właściwie niemożliwym. Na znaczenie pojęcia jakości usługi wpływa bowiem wiele czynników, wśród których należy wskazać na¹:

- uwzględnienie różnych aspektów produktu usługowego – na sposób definiowania jakości usług wpływa jej rodzaj, wynika to z wyboru atrybutów, które charakteryzują jakość określonych produktów usługowych;
- rolę klientów, jaką pełnią w procesie oceny jakości usług i sposobu, w jaki odbierają usługę;
- możliwość zastosowania proponowanej definicji w zarządzaniu.

Zróżnicowanie pojęcia jakości usługi na podstawie trzech wymienionych wyżej czynników prezentuje tabela 1.

¹ W. Urban, *Definicje jakości usług – różnice oraz ich przyczyny*, „Problemy Jakości” 2007, nr 3, s. 8.

Tabela 1. Zróżnicowanie pojęcia jakości usług

Rodzaj jakości usług	Sposób definiowania	Treść produktu usługowego/zastosowanie	Rola i założenia w stosunku do klientów	Związek z zarządzaniem
Jakość obiektywna	Zgodność z przyjętymi normami	Możliwa do zastosowania do wszystkich usług	Klienci jako jednorodna grupa	Zgodna z dążeniami menedżerów, ułatwia zarządzanie
Jakość postrzegana	Jest subiektywną oceną produktu usługowego dokonywaną w odniesieniu do korzyści, potrzeb, preferencji lub wartości ^A	Możliwa do zastosowania do wszystkich usług	Uwzględnia indywidualizm klientów	Niezbędna przy obecnych zmianach w zarządzaniu
Jakość techniczna i funkcjonalna	Jakość techniczna – wynik procesu świadczenia usługi, który ma charakter materialny, np. zakup określonej części zamiennej do samochodu; jakość funkcjonalna – sposób, w jaki obsługiwany jest nabywca	Uwzględnia treść usługi w sposób uniwersalny ale okrojony	Nieszczegółowe	Uwzględnia sedno usługi i sposób jej świadczenia
Jakość materialna, interakcyjna, firmowa	Jakość materialna – to jakość składników materialnych usługi; Jakość interakcji – kształtowana poprzez interakcje, jakie mają miejsce między klientem a osobami i wyposażeniem ^B . Jakość firmowa – tworzona przez historię firmy	Uwzględnia tylko podstawowe składniki usług, historia i wizerunek firmy jako część produktu	ocenia jakość także przez historyczne doświadczenie	Pomaga w sterowaniu poszczególnymi składnikami usług, podkreśla rolę wizerunku
Luki jakości	Jakość usług to stopień spełnienia lub przekroczenia oczekiwań klienta	Nieszczegółowe	Uwzględnia oczekiwania i percepcję klientów	Pokazuje, w jaki sposób dochodzi do utraty jakości
Jakość w SERVQUAL	Jakość określona przez pięć wymiarów jakości: materialny wygląd usługi, rzetelność, zdolność reagowania, pewność i empatia ^C	Główna uwaga poświęcona aspektom niematerialnym w usługach, duża uniwersalność atrybutów	Uwzględnia oczekiwania i percepcję klientów	Pozwala ilościowo przedstawić poziom jakości
Jakość SQ-Need	Definiowanie oparte na piramidzie potrzeb Masłowa i wyodrębnionych atrybutach jakości obrazujących potrzeby psychologiczne	Nieszczegółowe	Uwzględnia złożoną kulturę psychologiczną klienta	Umiarkowana przydatność, trudność w przełożeniu na zarządzanie
Atrybuty higieny, ulepszące i dwuprogradowe	Poprzez podział atrybutów jakości według sposobu oddziaływania na konsumentów (powodujące satysfakcję lub niezadowolenie)	Nieszczegółowe	Pokazuje sposób reakcji klienta na różne czynniki	Rozróżnienie na trzy rodzaje atrybutów przydatne w zarządzaniu jakością
Jakość w TQM	Podkreślona rola klienta, naczelnego kierownictwa i pracowników	Do różnego typu usług	Zogniskowanie na potrzebach klientów	Definiowana na potrzeby koncepcji zarządzania, podkreśla znacznie czynnik ludzki

^A G.F. Smith, *The meaning of quality*, „Total Quality Management” 1993, Vol. 4, No. 3, s. 236.

^B U.L. Lehtinen, J.R. Lehtinen, *Two Approaches to Service Quality Dimensions*, „The Service Industries Journal”, Vol. 11, No. 3, s. 290.

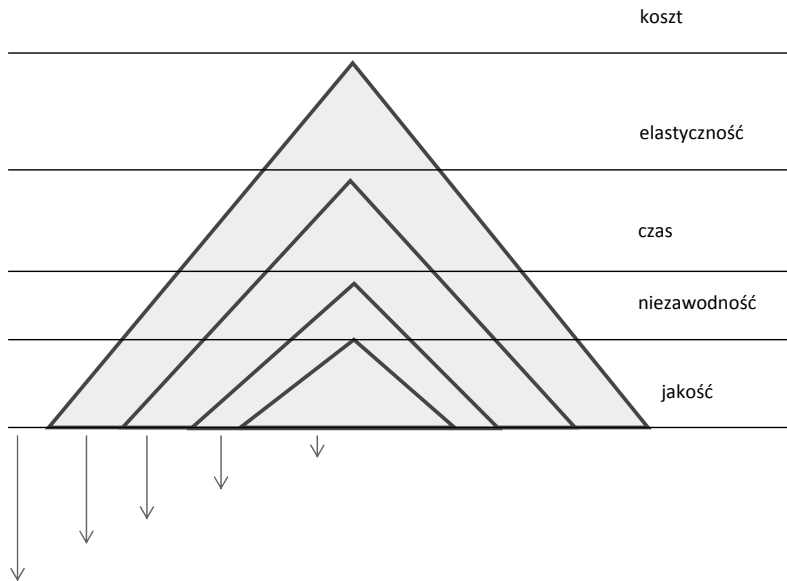
^C A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing” 1985, No. 49, s. 48.

Źródło: W. Urban, *Definicje jakości usług – różnice oraz ich przyczyny*, „Problemy Jakości” 2007, nr 3, s. 8.

2. Jakość jako czynnik konkurencyjności

Jakość jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw został przedstawiony w tzw. modelu babki piaskowej, opracowanym przez Manufacturing Futures Projects². W prezentowanym modelu (rysunek 1) wyodrębniono pięć czynników konkurencyjności, przy czym za najważniejszy uznano jakość, a za kolejne – niezawodność, czas, elastyczność, koszt.

Rysunek 1. Model „babki piaskowej” czynników konkurencyjności przedsiębiorstw



Źródło: N. Slack, *The Manufacturing Advantage*, Oxfordshire, Management Books 2000 Ltd., Oxford 1995, s. 15.

Warto również podkreślić, że jakość coraz częściej staje się warunkiem koniecznym do efektywnego oraz skutecznego konkurowania, i nie stanowi tylko źródła korzyści strategicznych dla przedsiębiorstwa³. Takie rozumienie jakości zawarte

² N. Slack, *The Manufacturing Advantage*, Oxfordshire, Management Books 2000 Ltd., Oxford 1995, s. 81–86.

³ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przedłożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 89–90.

zostało w trójkącie konkurencyjności, zaprezentowanym na rysunku 2, wyodrębniającym jakość, czas i koszt.

Wynika to ze zmian, które nastąpiły w ostatnich dwudziestu latach, a mianowicie⁴:

- podejścia procesowego zastępującego podejście funkcjonalne, charakteryzujące się dominacją komunikacji pionowej;
- większego nacisku na elastyczność organizacji i procesów;
- wzrostu wymiany informacji z klientami;
- konieczności koordynowania procesów w wielu miejscach;
- wzmocnienia pozycji pracowników i konieczność ustalenia zasad opartych na rzeczywistych systemach wspierania decyzji;
- presji, by wdrożyć produkt szybciej niż konkurencja;
- integracji konsumentów w funkcjonowanie procesów;
- szybkiej reakcji na potrzeby klientów;
- ogólnościowych powiązań między różnymi partnerami w biznesie;
- łatwości w uzyskaniu informacji w Internecie;
- elastycznego i efektywnego dostosowania produktów.

Rysunek 2. Trójkąt konkurencyjności



Źródło R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przedłożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 88.

Konkurencyjność to również stworzenie odpowiedniej strategii organizacji nastawionej projakościowo, określającej spójną, unikatową koncepcję działania po-

⁴ N. Seth, S.G. Deshmukh, P. Vrat, *Service quality models: a review*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2005, No. 9, s. 914.

mocną przy realizacji długookresowych celów, przy wykorzystaniu posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych organizacji. Strategię jakości można rozpatrywać w dwojaki sposób⁵:

- a) jako zorientowaną na wewnątrz organizacji – skupiającą się na innowacyjności, kreatywności i współdziałaniu pracowników w proces tworzenia jakości wyrobu;
- b) jako zorientowaną na zewnątrz organizacji – skupiającą się na tworzeniu oferty wyrobów, która pod względem jakościowym w ocenie konsumentów będzie przewyższała oferty konkurentów.

Projakościowa strategia działania organizacji ma wspomóc ją w zrealizowaniu założonych celów jakościowych, które mogą dotyczyć: spełniania wymagań (klientów, przepisów i innych) dla wyrobów i usług, terminowej realizacji harmonogramów, identyfikacji możliwości doskonalenia, identyfikacji nowych możliwości rynkowych. Strategia jakości musi bowiem z jednej strony stanowić wytyczne dla podstawowej działalności przedsiębiorstwa, z drugiej zaś – prezentować elastyczność organizacji w stosunku do potrzeb, wymagań i oczekiwań konsumentów⁶. Wśród podstawowych strategii projakościowych stosowanych przez organizacje wyodrębnia się⁷:

- strategię przywództwa jakościowego,
- strategię masowych szkoleń w jakości,
- strategię orientacji marketingowej,
- strategię programów poprawy jakości,
- strategię technik, metod i narzędzi jakościowych,
- strategię lojalności klienta,
- strategię poprawy jakości usług.

Strategia przywództwa jakościowego opiera się na dążeniu do liderowania w określonym rodzaju działalności usługowej w zakresie niezawodności, przystęp-

⁵ K. Szczepańska, *Kompleksowe zarządzanie jakością*, TQM, Wydawnictwo Alfa-Wero, Warszawa 1998, s. 87.

⁶ *Ibidem*, s. 85.

⁷ *Ibidem*, s. 88–92; W. Janasz, K. Janasz, M. Prozorowicz, A. Świadek, J. Wiśniewska, *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 161; R.I. Zalewski, *Rola konsumentów w ocenie i poprawie jakości usług*, w: *Spoleczna, ekonomiczna i konsumencka ocena jakości*, IV symposium Klubu Polskie Forum ISO 9000, red. T. Wawak, Wydawnictwo EJB, Kraków 1997, s. 221.

ności, kompetentności, wartości użytkowych (nie zawsze po najmniejszym koszcie). Swoją postawą będzie motywował oraz zachęcał do działań pro jakościowych i dbania o jakość.

Strategia masowych szkoleń w jakości zakłada, że tworzenie nowej jakości usług oraz ich późniejsze doskonalenie wymaga dużego zaangażowania ze strony pracowników. Dlatego, aby poszerzyć ich świadomość, wiedzę dotyczącą tworzenia i rozwijania funkcji jakości w organizacji powinno przeprowadzać się szereg szkoleń, warsztatów, seminariów dotyczących tej tematyki. Strategia orientacji marketingowej wymaga od organizacji m.in.⁸:

- określenia i zrozumienia potrzeb konsumentów,
- monitorowania i analizowania działań konkurentów,
- obserwowania trendów rynkowych,
- planowania i kontrolowania wszystkich aspektów jakości mających wpływ na zaspokajanie potrzeb klientów.

Strategia zaangażowania pracowników zakłada ścisłą współpracę pracowników z pracodawcą w kontekście tworzenia i doskonalenia jakości. Polega na tworzeniu grup zadaniowych, pracy w ramach kół jakości, w zespołach usprawnienia jakości, tworzeniu systemu wniosków (np. skrzynek pomysłów) czy też systemu płynnego przepływu informacji.

Strategia technik, metod i narzędzi jakościowych zakłada, że jedynie stosowanie odpowiednich narzędzi i metod pozwala na właściwe diagnozowanie problemów związanych z jakością oraz zastosowanie działań naprawczych, które zwiększą zadowolenie klienta i przyczynią się do wzrostu efektywności organizacji lub zwiększą stopień realizacji celów jakości.

Autorami strategii poprawy jakości usług są Lee Roy Beach i Lawton Robert Burns. Jest to koncepcja zakładająca poprawę jakości całego pakietu usług, dążąc do zmiany tych, które tego wymagają, czyli tych, które nie znalazły uznania u konsumenta i usatysfakcjonowały go mniej niż usługi świadczone przez konkurencję. Macierz poprawy jakości zaprezentowana na rysunku 3, z jednej strony, określa satysfakcję konsumenta z danej usługi, z drugiej – bada jej konkurencyjność, mierząc i porównując ze sobą średnie oceny świadczonych usług danej firmy i jej konkurentów. Na podstawie takiego zestawienia można określić, czy dana organizacja świad-

⁸ K. Szczepańska, *op.cit.*, s. 90.

czy usługi na podobnym (=), wyższym (+) czy niższym (-) poziomie, co konkurencja oraz czy satysfakcja klienta z otrzymanej usługi jest równa (=), wyższa (+) czy niższa (-) jego oczekiwaniom.

Rysunek 3. Macierz poprawy jakości

		Satysfakcja (usługa – oczekiwanie)		
		-	=	+
Konkurencyjność (my – oni)	-	1	4	7
	=	2	5	8
	+	3	6	9

Źródło: R. I. Zalewski, *op.cit.*, s. 221.

3. Norma ISO 9001 i nagrody jakości a zwiększanie konkurencyjności organizacji

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez doskonalenie jakości usług jest możliwe tylko wtedy, gdy⁹:

- organizacja jest w stanie świadczyć usługi lepiej zaspokajające potrzeby konsumentów niż konkurencja,
- klienci zauważają i doceniają fakt doskonalenia usługi,
- konsumenci są skłonni zapłacić więcej za udoskonaloną usługę.

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest wskazywane jako jedna z wielu korzyści wynikających z wdrożenia systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001. Do kolejnych oczekiwanych korzyści zewnętrznych można zaliczyć¹⁰:

- poprawę opinii klientów o jakości produktów,
- pozyskiwanie cennego narzędzia marketingowego,

⁹ M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002, s. 13, cyt. za: T. Monachello, *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, John Wiley, New York 1996.

¹⁰ J. Fraś, M. Gołębiowski, A. Bielawa, *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 110–111, cyt. za: J. Łuczak, *I maluch, i mercedes*, „Businessman” 1996, nr 8, s. 58; *Zarządzanie jakością. Wybrane zagadnienia*, red. W. Niedrzwicki, ODDK, Gdańsk 1999, s. 57.

- dostęp do rynku krajowego,
- wzrost satysfakcji klientów,
- poprawę relacji z klientami,
- wzrost eksportu,
- wzrost rentowności,
- ograniczenie audytów klientów,
- wzrost wiarygodności kredytowej,
- obniżenie składek kredytowych.

Wśród spodziewanych korzyści wymienia się następujące¹¹:

- uzyskanie pewności prawidłowych działań,
- świadomość stawianych wymagań,
- wdrożenie lub udoskonalenie dokumentacji,
- pełne ukierunkowanie na klienta,
- udoskonalenie procesów,
- poprawa jakości produktów,
- zmniejszenie liczby braków i napraw gwarancyjnych,
- wzrost efektywności lub produktywności,
- udoskonalenie systemu oceny biznesu,
- poprawa systemu komunikacji wewnętrznej,
- podniesienie morale pracowników.

Jak wynika z badań dotyczących wpływu wdrożenia systemu ISO 9001 na konkurencyjność firmy¹² przeprowadzonych w 2010 r., do najczęściej występujących korzyści wdrożenia systemu ISO 9001 respondenci zaliczyli: podniesienie prestiżu firmy, usprawnienie obiegu dokumentów, poprawę jakości usług, komunikacji wewnętrznej oraz kontaktów z kontrahentami biznesowymi. Wśród najrzadziej pojawiających się korzyści odnotowano: wejście na nowe rynki zagraniczne, redukcję kosztów, zmniejszenie rotacji pracowników, zwiększenie asortymentu produktów oraz skuteczności ubiegania się o zamówienia publiczne.

¹¹ J. Frańś, M. Gołębiowski, A. Bielawa, *op.cit.*, s. 111, cyt. za: J. Łuczak, *op.cit.*, s. 59; R.I. Zalewski, *Zarządzanie jakością produkcji żywności*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 57.

¹² *Wpływ wdrożenia systemu ISO 9001 na konkurencyjność firmy. Raport*, s. 24, www.pbonline.pl (dostęp 15.05.2010).

Od 2000 r., gdy nastąpiła nowelizacja rodziny norm ISO 9000, przez co stały się bardziej dostępne dla organizacji usługowych, zauważa się dużo większą liczbę uzyskiwanych certyfikatów na zgodność z normą ISO 9001. Coraz więcej placówek służby zdrowia, urzędów administracji publicznej, banków, hoteli może pochwalić się nie tylko jednym certyfikatem ISO. W jednostkach świadczących usługi wdrażane są systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji, zarządzania środowiskowego czy zintegrowane systemy zarządzania. Szacuje się, że obecnie w Polsce certyfikatów na zgodność z normą ISO 9001 jest ponad 12 tys. Według oficjalnych danych ISO na koniec 2009 r., było ich 11 197.

Wśród istotnych powodów, dla których firmy decydują się na wdrożenie najbardziej popularnego systemu zarządzania jakością według normy ISO 9001, wymienia się te¹³, które wymusza na organizacji otoczenie, w jakim ona funkcjonuje czyli, konieczność dostosowania się do wymagań i oczekiwań klientów, chęć podniesienia prestiżu firmy, jakości produktów i usług oraz usprawnienia zarządzania firmą. Natomiast mało istotne dla przedsiębiorców są powody o charakterze wewnętrznym, silniej wpływające na konkurencyjność, tj. redukcja kosztów, poprawa wydajności, zwiększenie innowacyjności.

Organizacje usługowe coraz częściej startują w konkursach jakości. Wygrana lub wyróżnienie w konkursie wpływa na wzrost wiarygodności i zaufania klientów do firmy oraz poprawia jej wizerunek, stanowi również bodziec motywujący do dbania o jakość i jej poprawy. Jak wskazują dane zawarte w tabeli 2, udział organizacji usługowych w liczbie laureatów i wyróżnionych w Polskiej Nagrodzie Jakości od ponad 10 lat utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie. Polska Nagroda Jakości, ustanowiona w 1995 r., jest przeznaczona dla podmiotów, które dzięki wdrażaniu filozofii Kompleksowego Zarządzania Jakością obserwują wzrost poziomu satysfakcji klientów, poziomu zadowolenia pracowników, dostawców, poprawę funkcjonowania procesów, wzrost bezpieczeństwa i jakości pracy. Jest to nagroda przyznawana organizacjom oraz osobom indywidualnym. Kryteria nagrody dają podstawę oceny w zakresie¹⁴: przywództwa, polityki i strategii, zarządzania ludźmi, zasobów, procesów, satysfakcji klientów, satysfakcji zatrudnionych, wpływu na otoczenie i efektu końcowego.

¹³ *Ibidem*, s. 9–10.

¹⁴ Na podstawie materiałów z oficjalnego serwisu PNJ, www.pnj.pl (dostęp 20.05.2011).

Tabela 2. Laureaci i wyróżnieni Polskiej Nagrody Jakości

Numer edycji	Rok	Liczba laureatów i wyróżnionych		Udział organizacji usługowych w liczbie laureatów i wyróżnionych [w%]
		łącznie	w tym organizacji usługowych	
I	1995	4	–	–
II	1996	5	2	40
III	1997	12	–	–
IV	1998	7	–	–
V	1999	10	1	10
VI	2000	7	–	–
VII	2001	11	2	18
VIII	2002	10	3	30
IX	2003	14	4	29
X	2004	15	6	40
XI	2005	15	9	60
XII	2006	15	11	73
XIII	2007	12	9	75
XIV	2008	8	5	63
XV	2009	7	6	86
XVI	2010	8	5	63

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PNJ, www.pnj.pl (dostęp 20.05.2011).

Firmy usługowe mogą startować również w konkursach międzynarodowych i ubiegać się m.in. o nagrodę Deminga w Japonii, Malcolma Baldrige’a w USA czy Europejską Nagrodę Jakości (EFQM).

Podsumowanie

Ciągłe podnoszenie jakości usług i dostosowanie ich do wymagań klientów, bez względu na koszt i efektywność ekonomiczną, jest działaniem bezcelowym i nieproduktywnym, gdyż może prowadzić do sytuacji, w której priorytetem staje się sama zmiana, a nie cel jej dokonywania. Konkurowanie w jakości nie może zatem dotyczyć zarówno funkcjonalności usługi, jak i jej niezawodności, standardowości, materialnej obudowy usługi, gdyż powodowałoby duży wzrost ceny danej usługi. Trzeba więc zachować umiar i odpowiednio wyważyć elementy podlegające dosko-

naleniu. Trwałość stworzonej przewagi konkurencyjnej osiągniętej przez zarządzanie jakością wiąże się z pewnymi ograniczeniami dotyczącymi m.in.¹⁵:

- zapewnienia przez organizację odpowiedniej ilości środków finansowych potrzebnych do realizacji założonych celów jakościowych (szkolenia, warsztaty, nakłady na B + R);
- wzrostu poziomu sformalizowania i zbiurokratyzowania organizacji (wynikającego z wdrożenia certyfikowanego systemu jakości);
- zwiększonego ryzyka nieuczciwej konkurencji.

Niemniej jednak warto również dodać, że dbanie o jakość usług może mieć również pozytywy. Najważniejszym z nich jest niewątpliwie wzrost lojalności klientów, który w dłuższym okresie zmniejsza ich wrażliwość na wzrost ceny, oraz stopa zysku wyższa od przeciętnej¹⁶. Należy jednak pamiętać, że lojalność to wynik satysfakcji konsumenta, która z kolei jest mocno skorelowana z satysfakcją klientów wewnętrznych – pracowników. Dlatego tak istotna staje się odpowiednia polityka wewnętrzna organizacji, odpowiednio dobrana jakościowa strategia działania, wsparcie technologiczne.

Literatura

- Frań J., Gołębiowski M., Bielawa A., *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- Janasz W., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J., *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
- Kachniewska M., *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przedłożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Lehtinen U.L., Lehtinen J.R., *Two Approaches to Service Quality Dimensions*, „The Service Industries Journal”, 1991, Vol. 11, No. 3.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, „Journal of Marketing” 1985, No. 49.
- Seth N., Deshmukh S.G., Vrat P., *Service quality models: a review*, „International Journal of Quality & Reliability Management” 2005, No. 9.

¹⁵ M. Kachniewska, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa 2002, s. 17–18.

¹⁶ *Ibidem*, s. 18.

- Smith G.F., *The meaning of quality*, „Total Quality Management” 1993, Vol. 4, No. 3.
- Slack N., *The Manufacturing Advantage*, Oxfordshire, Management Books 2000 Ltd., Oxford 1995.
- Spoleczna, ekonomiczna i konsumencka ocena jakości*, IV sympozjum Klubu Polskie Forum ISO 9000, red. T. Wawak, Wydawnictwo EJB, Kraków 1997.
- Szczepańska K., *Kompleksowe zarządzanie jakością*, TQM, Wydawnictwo Alfa-Wero, Warszawa 1998.
- Urban W., *Definicje jakości usług – różnice oraz ich przyczyny*, „Problemy Jakości” 2007, nr 3. www.pbonline.pl (dostęp 15.05.2010).
- www.pnj.pl (dostęp 20.05.2011).

SERVICE QUALITY AND COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION

Summary

The main purpose of this article is to present the linkages and relationships that take place between the quality and competitiveness of service organizations. Service companies have begun to understand that quality competition is not only higher costs, but also the possible to raise the price of the service. The customers are able to pay more for a service which is characterized the higher quality, is more satisfied and better meet their needs and expectations. That's way it is important to create an appropriate pro-quality strategy, implement the quality systems and participate in quality contests.

Translated by Anna Bielawa

Keywords: quality, services, competitiveness

