



DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-02

**Małgorzata Adamska\***

Politechnika Opolska

## ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ PROCESU OBSŁUGI JAKO CZYNNIK KSZTAŁTUJĄCY ZACHOWANIA KONSUMENCKIE NA RYNKU B2B

### Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja zależności między zachowaniami konsumenckimi a obraną strategią jakościową w procesie obsługi. Zidentyfikowane zależności mogą mieć istotny wpływ na przyszły kształt i charakter relacji z klientami ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu jakości obsługi. Artykuł został opracowany na podstawie wyników przeprowadzonej kwerendy literaturowej, doświadczeń płynących ze współpracy z przedsiębiorstwami regionu oraz autorskich badań dotyczących zarządzania relacjami z kapitałem klienckim w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w województwie opolskim prowadzonych na przestrzeni ostatnich 10 lat (aktualnie jako prace badawcze związane z realizacją pojedynczego działania naukowego: *Zarządzanie relacjami z kapitałem klienckim w sektorze MŚP w województwie opolskim. Identyfikacja stymulatorów wzrostu wartości klienta*, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki w ramach konkursu MINIATURA 1 nr DEC-2017/01/X/NS4/01606). Oryginalną wartością artykułu są rekomendacje dotyczące możliwych do realizacji scenariuszy działania oraz zaproponowany model zarządzania jakością procesu obsługi, wspomagający kreowanie wartości klientów poprzez efektywne strategie projakościowe wdrażane w obszarze obsługi klienta.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kapitałem klienckim, wartość klienta, zaangażowanie konsumentów, zachowania konsumenckie, jakość procesu obsługi

---

\* Adres e-mail: m.adamska@po.opole.pl.

## Wprowadzenie

Rola klienta w kształtowaniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa zainicjowana została erą marketingu 2.0, która popularyzowała koncepcję koncentracji na kliencie i jego oczekiwaniach. Koncepcja ta ewoluowała do marketingu wartości, który wychodził naprzeciw zmieniającym się oczekiwaniom klienta, aby obok potrzeb materialnych zaspokajano również potrzeby duchowe. Równolegle do ewolucji marketingu rozwijała się koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym, która stanowi podstawę dla współczesnego podejścia do zachowań konsumentów i zrozumienia roli kapitału klientów w procesie kształtowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Zmobilizowała ona przedsiębiorców do zrewidowania swoich działań między innymi w obszarze jakości procesu obsługi klienta z uwagi na ich realny wpływ na jego procesy decyzyjne.

Koncepcja zarządzania kapitałem klientów została w literaturze przedmiotu zakotwiczona w teorii zarządzania kapitałem intelektualnym (Bontis, Chua Chong Keow, Richardson, 2000; Bratnicki, Strużyna, 2001; Edvinsson, Malone, 2001; Kasiewicz, Rogowski, Kicińska, 2006; Mroziewski, 2008; Skrzypek, 2017; Sokołowska, 2005; Sveiby, 2001). Na kapitał klientów składają się wszyscy aktualni i przeszli klienci, którzy weszli w interakcję z przedsiębiorstwem i jego produktami, oraz ci, którzy być może w przyszłości będą zainteresowani jego ofertą. W tym kontekście umiejętność wywierania wpływu na zachowania konsumentów jest kluczowa dla procesów budowania wartości przedsiębiorstwa oraz zagwarantowania jego prawidłowego funkcjonowania teraz i w przyszłości (Adamska, Minarova, 2014). Zachowania konsumpcyjne według Altkorna (1998, s. 275) to „spójna całość reakcji (postępowań) związanych z dokonywaniem wyborów w procesie zaspokajania potrzeb indywidualnych w określonych warunkach społecznych, kulturowych i ekonomicznych. Na zachowania konsumpcyjne składają się wszystkie te czynności, które są pobudzane przez odczuwanie potrzeb. Zachowania konsumpcyjne obejmują więc nabywanie środków zaspokajania potrzeb, posiadanie środków oraz użytkowanie środków”.

W artykule skoncentrowano się na kapitale klienckim, ponieważ celem jest identyfikacja zależności między procesem kreowania wartości klienta poprzez stymulowanie jego zachowań a praktykowaną strategią działań jakościowych w obszarze obsługi i kontaktów z klientami. Podjęty problem badawczy skupia się wokół hipotezy, że jakość procesu obsługi może w sposób istotny wywierać wpływ na procesy podejmowania decyzji przez klienta. Dzięki zidentyfikowanym zależnościom możliwe było opracowanie rekomendacji w obszarach jakości procesu obsługi klienta, doskonalących kształt i charakter relacji z klientami, mających wpływ na jego wartość dla przedsiębiorstwa.

## 1. Wartość kapitału klienckiego w cyklu życia klienta

Wartość kapitału klienckiego w cyklu życia klienta należy rozpatrywać w odniesieniu do realizacji celów ekonomicznych oraz celów społecznych podmiotów sektora B2B. Jest to rynek, który cechuje mała liczba klientów dokonujących zakupów w większej skali, a ich wielkość jest pochodną popytu na rynku detalicznym. Inny jest czas trwania relacji pomiędzy stronami transakcji oraz rola i zachowania klienckie. Za inny należy też uznawać wymiar działalności marketingowej na rynkach B2B z uwagi na jego strukturę i oczekiwania (Pawłowski, Pastuszak, 2016, s. 22). Caputa (2015, s. 96–100) w kontekście definiowania wartości klienta wskazała na wymiar finansowy, znajdujący odzwierciedlenie na przykład w: wysokości obrotów, zysku netto, wysokości marży, kosztach obsługi, jak i wymiar niefinansowy, który odnaleźć można między innymi w: skuteczności marketingu szeptanego, opiniach rynkowych, rozpoznawalności marki, zachęcaniu potencjalnych klientów do wejścia w interakcje z marką. Kumar (2010, s. 17–22) propagował pojęcie *wartości życiowej klienta* i wskaźnika CLV (ang. *customer lifetime value*), który w swojej konstrukcji uwzględnia wszystkie czynniki mające znaczenie dla faktycznej zyskowności na kliencie, obecnej i przyszłej: przychody i wydatki, jak również wszystkie zachowania klienckie mające znaczenia dla wzajemnych relacji kształtowanych przede wszystkim poprzez jego obsługę. Niezależnie od sposobów pomiaru wskaźnika CLV istotna jest realizacja działań w obszarach zarządzania relacjami z klientem zmierzająca do systematycznego wzrostu jego wartości dla przedsiębiorstwa (Maycotte, 2015).

Kotler, Kartajaya i Setiawan (2010, s. 18) stwierdzają, iż w otoczeniu rynkowym, w którym nic nie jest pewne, klienci szukają marek wartościowych zarówno materialnie, jak i niematerialnie. Nie oczekują jedynie tego, iż produkt lub usługa spełni ich potrzeby pod względem funkcjonalnym i emocjonalnym, zaczynają wymagać również spełnienia duchowego. Rozwój wiedzy i świadomości rynkowej klienta ma ogromny wpływ na jego realną wartość dla przedsiębiorstwa. Równie istotne są inne cechy składające się na złożoność struktury kapitału klienckiego. Można do nich zaliczyć zależność od cyklu życia społecznego i zawodowego, indywidualne cechy jednostek (postawy, poglądy, opinie), podatność na wpływy społeczno-kulturowe, wykorzystanie różnorodnych kanałów komunikacji czy zależność od swojej siły nabywczej.

## 2. Zależność zachowań konsumenckich do jakości procesu obsługi

Pojęcie *jakości* w praktyce najczęściej definiowane jest jako cechy produktu lub usługi, które zależą od ich zdolności do zaspokojenia określonych potrzeb. W kontekście czysto technicznym jakość oznacza produkt lub usługę wolną od braków. Mohammad i Alhamadani (2011, s. 61) przeprowadzili przegląd pojęcia *jakości obsługi*; nazywali ją „strategicznym rdzeniem w procesach budowania pozycji konkurencyjnej”. Koncepcja zarządzania jakością stanowi dopasowany do współczesnych uwarunkowań rynku sposób postrzegania i realizowania wszystkich procesów zarządzania przedsiębiorstwem.

Według Amerykańskiego Stowarzyszenia Jakości (<https://asq.org/quality-resources/quality-glossary>) jakość ma odbiór subiektywny, zależny od przyjętych postaw i kontekstu, w jakim jest rozpatrywana. Takie podejście do jakości wynika z ciągłego doskonalenia procesów jakościowych i ujmowania ich w nowym, niematerialny wymiarze, który zaproponowano w koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym (Edvinsson, Sullivan, 1996).

Analizując jakość procesu obsługi jako narzędzie komunikacji z klientem, można wskazać jego kolejne etapy wraz z zadaniami do realizacji oraz przewidywanymi/oczekiwanymi zachowaniami konsumenckimi.

Etap 1 – pierwszy kontakt klienta z marką. Następuje najczęściej poprzez działania promocyjne mające na celu zwrócenie uwagi i wzbudzenie zainteresowania klienta ofertą oraz sposobem jej prezentacji (zgodnie z założeniami modelu AIDCAS ang. *attention, interest, desire, conviction, action, satisfaction*). Jest to etap, kiedy klient poprzez procesy promocyjne zdobywa wiedzę o ofercie. Umiejętność skutecznego przyciągnięcia jego uwagi będzie skutkowałą przejściem do etapu drugiego.

Etap 2 – pierwszy kontakt klienta z produktem, w którym poznaje cechy materialne i estetykę produktu. Na tym etapie istotne będzie wsparcie klienta w toku realizacji procesu obsługi jako narzędzie budowania jego zaangażowania poprzez wykorzystanie zasady wzajemności (Cialdini, 2016). W ten sposób kształtowane jest przekonanie klienta o użyteczności produktu i realizuje się cel perlokucyjny promocji – zachęcenie do działania, czyli do dokonania zakupu. Jeżeli klient przejdzie przez etap 2 i dokona zakupu, oznacza to skuteczne przeprowadzenie go przez lejek sprzedaży (Söhnchen, Albers, 2010).

Etap 3 – dokonanie zakupu po akceptacji oferty. Na tym etapie następuje realizacja kolejnej fazy procesu obsługi uwzględniająca kluczową rolę personelu sprzedażowego.

Etap 4 – budowanie doświadczenia z marką poprzez proces użytkowania po dokonaniu zakupu. Jest to etap decydujący o tym, czy klient dokona powtórnego zakupu oraz jaki wizerunek marki będzie budował w otoczeniu poprzez swoje opinie. Na tym etapie kluczowe dla przedsiębiorstwa jest utrzymanie kontaktów z klientem po zakończeniu procesu zakupu, a w toku użytkowania. Reakcja na zgłaszane zapotrzebowanie w obszarze gwarancji i serwisu, realizacja procesów reklamacyjnych – wszystkie te działania powinny być realizowane w ramach koncepcji marketingu związku, kreującego długotrwałe relacje oparte na wzajemnych korzyściach interesariuszy.

Etap 5 – ponowny zakup lub rezygnacja z oferty. W przypadku ponownego zakupu należy zwrócić uwagę klienta na unikatowe cechy rozszerzonej oferty – wykorzystanie potencjału konkurencyjnego i efektywne budowanie modelu przewagi konkurencyjnej poprzez skuteczne eksponowanie unikatowych wartości zawartych w ofercie przedsiębiorstwa (Stankiewicz, 2002). W przypadku rezygnacji z oferty istotne jest poznanie przyczyn (np. niezadowolenie z jakości produktu, niekompetentna obsługa, braki w dostawie, terminy płatności) i szybka reakcja przedsiębiorstwa na zaistniałą sytuację. Znając słabe strony w relacji z klientem, można podejmować konkretne działania minimalizujące ich negatywne skutki w przyszłości.

Globalna, intensywna konkurencja w powiązaniu z ewolucją procesów kreowania i wytwarzania produktów sprawiły, iż liczba i różnorodność ofert na rynkach nigdy wcześniej nie były tak szeroka. Przedsiębiorcy zdali sobie sprawę, iż podobieństwo produktów i ich cech dla klienta wymaga od nich budowania przewagi konkurencyjnej poprzez podnoszenie jakości w innych sferach swojej działalności. Czynniki stanowiące przyczyny wzrostu wymagań jakościowych w kontekście czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na przedsiębiorstwo można podzielić na obejmujące (por. Hernas, Gajda, 2004, s. 187; Zymonik, 2003, s. 28–32):

1. Wzrost oczekiwań klientów, związane z między innymi z: popularyzacją wiedzy ekonomicznej, ewolucją potrzeb społeczno-kulturowych, subiektywnym kontekstem odbioru działań w obszarze jakości, zmianą standardów obsługi wynikającą ze zmiany kanałów dystrybucji, zmianą poziomu stopy życiowej i siły nabywczej klientów.
2. Uregulowania prawne, związane między innymi z: przepisami bezpieczeństwa oraz rozporządzeniami w dziedzinie ochrony środowiska, obowiązującymi normami, popularyzacją koncepcji zrównoważonego rozwoju, przepisami wspierającymi procesy globalizacyjne.

3. Trendy w gospodarce, do których zalicza się między innymi swobodny przepływ kapitałów i dóbr, skrócenie czasu wprowadzenia innowacji, większą wydajność eksploatacyjną.
4. Kluczowe cele przedsiębiorstwa, a wśród nich między innymi: wysoki stopień akceptacji wyrobów na rynku, wysoka rentowność, wysoka jakość i niezawodność, podejście systemowe do zarządzania, dobry wizerunek na rynku, ograniczenie ryzyka.
5. Kapitał konkurencji wywierający wpływ między innymi poprzez: aktywizację wyścigu technologicznego czy zmiany w strukturze rynku.

Wzrost oczekiwań klientów w obszarze wymagań jakościowych wynika z faktu, iż dla klientów jakość to przede wszystkim spełnienie różnorodnych grup potrzeb i pragnień. Właściwym sposobem na zdobycie klienta jest systematyczne budowanie jego lojalności poprzez przyrastającą satysfakcję z posiadania i użytkowania produktu, jest doskonalenie procesów obsługi klienta, bowiem stanowią one istotne źródło przewagi konkurencyjnej.

### 3. Lojalność jako czynnik kreujący zachowania konsumentckie

Według współczesnej teorii zachowań konsumentów to emocjonalność klientów wpływa częściej na ich decyzje zakupowe niż przesłanki czysto racjonalne (Mruk, 2012, s. 58). Takie podejście, promowane w ekonomii behawioralnej, wskazuje na satysfakcję z podjętej decyzji i dokonanego zakupu – pozytywne emocje klienta jako kluczowy czynnik kreujący jego zachowania rynkowe.

Satysfakcja „jest to stan psychiczny, w którym znalazł się on w wyniku doświadczenia wyboru i użycia danego produktu, usługi i marki” (Skowron, Skowron, 2012, s. 59). Poziom osiągniętej satysfakcji będzie różny u różnych klientów w uwagi na subiektywny charakter tego uczucia, zaś jego ocena ma na celu określenie reakcji klientów na przedstawioną ofertę i jakość obsługi w trakcie dokonywania transakcji oraz w kontaktach pozakupowych. Z pojęciem *satysfakcji* nieodłącznie związane jest pojęcie *lojalności* (Baran, 2013; Doyle, Ster, 2006; Kumar, 2010; Matzler, Hinterhuber, 1998; Mohammad, Alhamadani, 2011; Mruk, 2012; Pawłowska, Witkowska, Nieżurawski, 2010; Pazio, 2015; Skowron, Skowron, 2012).

Lojalność często ujmowana jest zamiennie z takimi pojęciami, jak: *satysfakcja*, *przyzwyczajenie*, *zadowolenie*, *zaangażowanie*, *preferencje* i inne (Urban, Siemieniako, 2012, s. 11). Należy ją jednak rozpatrywać długofalowo (Pawłowska

i in., 2010, s. 74) jako „całość uczuć i doświadczeń, które wpływają na klienta” (Skowron, Skowron, 2012, s. 67), wynikających z podejmowanych przez niego różnorodnych kontaktów z produktem lub przedsiębiorstwem, które w istotny sposób wpływają na jego aktywność zakupową w przyszłości i przywiązują go do marki (Pazio, 2015, s. 217–218).

Na przeciwnym biegunie satysfakcji znajduje się niezadowolenie klienta, które hamuje go w drodze do dochodzenia do oczekiwanego przez markę poziomu lojalności. Niezadowolenie, w dalszej konsekwencji, może być przyczyną negatywnych zmian w relacji klient–marka, prowadząc do zachowań skutkujących przyjęciem postawy antyambasadora marki oraz kreowania przekazu marketingu szeptanego budującego złą opinię o marce. Brak aktywności ze strony niezadowolonego klienta świadczy o jego utracie w wyniku niesprostania jego oczekiwaniom i braku wypracowanej lojalności. Brak osiągania satysfakcji przez kapitał kliencki wynikać może z różnych powodów bezpośrednio związanych z produktem i jego cechami czy też umiejscowionych w pozostałych obszarach marketingu mix. Cele nabywców są zawsze odmienne od celów podmiotów podaźowych. Jeżeli powodem niezadowolenia była cena produktu, należy uruchomić mechanizmy zmierzające do jej ponownego ustalenia w celu akceptacji przez klientów. Nieefektywna organizacja procesów dystrybucji i miejsca sprzedaży może skutkować brakiem wygody zakupu po stronie klienta. Nieprzekonująca i nieestetyczna promocja będzie kreowała negatywne odczucia i skojarzenia. Świadcstwo materialne powinno zaspokajać potrzeby uznania i przynależności oraz prestiżu posiadania związanego z siłą marki. Personel, mając bezpośrednią styczność z klientem, poprzez realizowane procesy wywiera istotny wpływ na satysfakcję klienta, a jego najdrobniejsza niekompetencja może być przyczyną negatywnego odbioru całokształtu marki (Adamska, 2016, s. 156).

#### **4. Scenariusz postępowania doskonalącego jakość procesu obsługi**

Wysoka jakość procesu obsługi realizowanego przez kompetentny personel, z którym klient miał styczność i który wywarł znaczący wpływ na wykreowany w jego świadomości wizerunek, przywiązuje go do marki i kształtuje oczekiwane zachowania zakupowe. Kluczową rolę w procesie kreowania doświadczeń z marką odgrywa każdy pracownik wchodzący w jakąkolwiek interakcję z klientem. Oczywiście jest, iż wymaga to zaangażowania zarówno szeregowych pracowników, jak i kadry menedżerskiej.

W efekcie zidentyfikowanych rekomendacji wspierających zarządzanie jakością procesu obsługi zaproponowany został scenariusz postępowania doskonalącego jakość procesu obsługi, na który składają się:

1. Identyfikacja i diagnostyka kapitału klienckiego – jest to etap uporządkowania wiedzy charakteryzującej relacje na linii klient–marka. Kluczowe jest uzyskanie informacji o porach aktywności zakupowej, rodzaju oczekiwanego wsparcia, najczęściej zgłaszanych problemach, czasie i kosztach obsługi itp. Wiedza o zachowaniach i funkcjonowaniu klientów umożliwi zaproponowanie rozwiązań szytych na miarę, które będą znajdowały pozytywny odbiór na rynku, wpływając korzystnie na poziom osiąganego zadowolenia z relacji z marką.
2. Analiza dotychczasowego przebiegu procesu obsługi, identyfikacja punktów krytycznych stwarzających najwięcej problemów pracownikowi oraz tych źle odbieranych przez klienta. Niezbędna na tym etapie będzie konstruktywna krytyka słabych stron procesu obsługi i empatyczne podejście do klienta. Zgromadzone obserwacje, refleksje, informacje czy spostrzeżenia będą podstawą do zidentyfikowania realnych potrzeb i oczekiwań klientów, co skutkować będzie lepszą alokacją zasobów.
3. Stworzenie charakterystyki idealnego klimatu współpracy – nie jest to zadanie proste, ale warte uwagi i zaangażowania. Warto przeanalizować raz jeszcze tożsamość marki i kreować klimat współpracy w pełni z nią zgodny. Na poziomie zespołów i całego przedsiębiorstwa należy porozmawiać o celach, wizji przyszłości, przyjętej misji, aktualnych i oczekiwanych opiniach rynkowych, kierunkach rozwoju i przewidywanych wyzwaniach. Tym sposobem przy wspólnym zaangażowaniu możliwe jest stworzenie udoskonalonej koncepcji obsługi klienta.
4. Opracowanie scenariuszy przebiegu procesu obsługi klienta z uwzględnieniem dotychczasowych doświadczeń, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Każdy z pracowników w formie mapy myśli powinien zaproponować, jak chciałby proces obsługi realizować i jakiego wsparcia na poszczególnych etapach będzie potrzebował. Z poziomu jednostki można następnie wypracować scenariusze akceptowane przez wszystkich pracowników.
5. Zaproponowanie wskaźników oceny dla pomiaru wzrostu wartości klienta, które umożliwią ewaluację wdrożonych rozwiązań.
6. Popularyzacja udoskonalonej koncepcji obsługi klienta wśród pracowników, umiejscowienie ich roli i znaczenia w procesie zarządzania warto-



ścią przedsiębiorstwa poprzez kreowanie wartości kapitału klienckiego. Warsztaty sprzedażowe, treningi indywidualne z trenerem personalnym, tworzenie zespołów uczeń–mistrz – wszystko to powinno być ukierunkowane na wsparcie pracownika w osiągnięciu jak najlepszych wyników w relacjach z klientami.

7. Wdrożenie udoskonalonej koncepcji obsługi klienta, analiza osiągnięcia zamierzonych celów na bazie skonstruowanych wskaźników oceny i działanie zgodnie z klasycznym schematem ciągłego doskonalenia i systematycznego rozwoju.

Wdrożenie scenariusza postępowania będzie stanowić istotny czynnik wspierający kreowanie relacji B2B, wywierając bezpośredni wpływ na wzrost wartości kapitału klienckiego, zarówno w ujęciu wartościowym, jak i jakościowym. Możliwe do osiągnięcia pozytywne zmiany w zachowaniach klientów sprzyjać będą racjonalizacji kosztów z uwagi na to, iż koszty obsługi z czasem maleją, gdyż partnerzy znają już zasady współpracy i nie wykorzystuje się już intensywnie promocji. Oczekiwać można również wzrostu przychodów, im wskaźniki zatrzymania klienta są wyższe, a stali klienci wspinają się po drabinie lojalności, tym bardziej rozszerza się przywiązanie do marki i portfel zakupowy. Rozwój kapitału klienckiego osiągnany dzięki wysokiej jakości procesu obsługi sprawia, iż klienci, aktualni i przeszli, stają się pozytywnymi ambasadorami marki i rekomendując poprzez marketing szeptany markę na rynku, przyczyniają się do budowania jej dobrej opinii.

## Podsumowanie

Na rynku B2B, który z założenia bazuje na długoterminowej współpracy, zaprezentowany scenariusz postępowania doskonalącego jakość procesu obsługi może stanowić narzędzie wsparcia dla odpowiedzialnych za zarządzanie strukturą kapitału klienckiego i powodować wzrost jego wartości poprzez intensyfikację działań w obszarze doskonalenia jakości procesu obsługi i zarządzania personelem sprzedażowym. Badania koncentrujące się na zarządzaniu kapitałem klienckim oraz doświadczenia płynące ze współpracy z przedsiębiorstwami regionu, które głównie funkcjonowały na rynku B2B, stanowiły podstawę dla opracowanych wniosków i rekomendacji. Koncentracja rozważań wokół hipotezy badawczej podejmującej temat jakości procesu obsługi w kontekście jego kluczowego wpływu na procesy podejmowania decyzji przez klienta stała się inspiracją dla opracowania scenariusza

postępowania doskonalącego jakość procesu obsługi poprzez efektywne wsparcie personelu sprzedażowego i tworzenie procedur postępowania projakościowego.

Przedsiębiorstwo, które efektywnie opracowuje i wdraża ofertę wartości pozamaterialnych, takich jak wysoki poziom jakości procesu obsługi, otrzyma od klientów wyższą i bardziej stabilną akceptację swojej oferty, znajdującą wyraz w istotnych korzyściach płynących z marketingu relacji.

## Literatura

- Adamska, M. (2016). Rola personelu sprzedażowego w zarządzaniu relacjami z klientem – wyniki badań regionalnych w małych i średnich przedsiębiorstwach województwa opolskiego. *Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy*, 4 (14), 155–161.
- Adamska, M., Minarova, M. (2014). Role of Learning Organization in Building Consumer Confidence. *Economics & Management E+M, Business Administration and Management*, 1, 62–72. DOI: 10.15240/tul/001/2014-1-005.
- Altkorn, J., Kramer, T. (1998). *Leksykon marketingu*. Warszawa: PWE.
- Baran, G. (2013). *Marketing współtworzenia wartości z klientem. Społecznotwórcza rola marketingu w procesach strukturyzacji interakcyjnego środowiska doświadczeń*. Kraków: Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bontis, N., Chua Chong Keow, W., Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1, 85–100. DOI: 10.1108/14691930010324188. Pobrane z: [https://www.researchgate.net/publication/235260693\\_Intellectual\\_Capital\\_and\\_Business\\_Performance\\_in\\_Malaysian\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/235260693_Intellectual_Capital_and_Business_Performance_in_Malaysian_Industry) (15.02.2018).
- Bratnicki, M., Strużyna, J. (2001). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Katowice: Wyd. AE w Katowicach.
- Caputa, W. (2015). *Kapitał klienta w budowaniu wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: CeDeWu.
- Cialdini, R.B. (2016). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: GWP.
- Doyle, P., Stern, P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Fourth edition. Eidsburgh: Pearson Education. Pobrane z: <https://books.google.pl/books?isbn=0273693980> (14.02.2018).
- Edvinsson, L., Malone, M. (2001). *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Edvinsson, L., Sullivan, P. (1996). Developing a Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, 4 (14), 356–364. DOI: 10.1016/0263-2373(96)00022-9.
- Hernas, A., Gajda, L. (2004). *Systemy zarządzania jakością*. Gliwice: Wyd. PŚ. <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary> (15.02.2018).
- Kasiewicz, S., Rogowski, W., Kicińska, M. (2006). *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. Warszawa: M.T. Biznes.
- Kumar, V. (2010). *Zarządzanie wartością klienta*. Warszawa: Wyd. Profesjonalne PWN.
- Lu, C., Berchoux, C., Marek, M., Chen, B. (2015). Service Quality and Customer Satisfaction: Qualitative Research Implications for Luxury Hotels. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 9 (2), 168–182. DOI: 10.1108/IJC-THR-10-2014-0087.
- Matzler, K., Hinterhuber, H.H. (1998). How to Make Product Development Projects More Successful by Integrating Kano's Model of Customer Satisfaction Into Quality Function Deployment. *Technovation*, 18 (1), 25–38.
- Maycotte, H.O. (2015). *Customer Lifetime Value – The Only Metric That Matters*. Pobrane z: <https://www.forbes.com/sites/homaycotte/2015/08/25/customer-lifetime-value-the-only-metric-that-matters/#396fd31c3876> (15.02.2018).
- Mohammad, A.A.S., Alhamadani, S.Y.M. (2011). Service Quality Perspectives and Customer Satisfaction in Commercial Banks Working in Jordan. *Middle Eastern Finance and Economics. Issue, 14*, 60–72.
- Mroziewski, M. (2008). *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*. Warszawa: Difin.
- Mruk, H. (2012). *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Pawłowska, B., Witkowska, J., Niezurawski, L. (2010). *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Pawłowski, M., Pastuszek, Z. (2016). B2B Customers Buying Behavior. *International Journal of Synergy and Research*, 5, 19–35. DOI: 10.17951/ijsr.2016.5.19 19 B2B.
- Pazio, N.M. (2015). *Marketing Qlojalności*. Warszawa: Difin.
- Skowron, S., Skowron, Ł. (2012). *Lojalność klienta a rozwój organizacji*. Warszawa: Difin.
- Skrzypek, E. (2017). Raportowanie kapitału intelektualnego organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 481, 94–105.
- Söhnchen, F., Albers, S. (2010). Pipeline Management for the Acquisition of Industrial Projects. *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1356–1364.
- Sokołowska, A. (2005). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie. Nowe trendy w naukach ekonomicznych i zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne. Pobrane z: [http://www.fundacja.edu.pl/pliki/agnieszka\\_sokolowska-zarządzanie\\_kapitałem\\_intelektualnym.pdf](http://www.fundacja.edu.pl/pliki/agnieszka_sokolowska-zarządzanie_kapitałem_intelektualnym.pdf) (15.02.2018).
- Stankiewicz, M.J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: TNOiK.
- Sveiby, K.E. (2001). *Intellectual Capital and Knowledge Management*. Pobrane z: <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html> (15.02.2018).
- Urban, W., Siemieniako, D. (2012). *Lojalność klientów. Modele, motywacja, pomiar*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Zymonik, Z. (2003). *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wydanie drugie poszerzone*. Wrocław: Oficyna Wyd. PWr.

---

## QUALITY MANAGEMENT OF THE SERVICE PROCESS AS A FACTOR SHAPING THE CUSTOMER BEHAVIOR ON B2B MARKET

### Abstract

The aim of the article is to present the relationship between consumer behaviours and the chosen quality strategy in the process of service. Identified dependencies may have a significant impact on the future shape and nature of client relationships, with particular emphasis on the context of services quality. The article has been prepared on the basis of a literature query, experience from cooperation with enterprises from the analysed region and original research on relations management with the customers capital in the sector of small and medium-sized enterprises in the Opolskie Voivodeship conducted over the last 10 years. The added value of the article are recommendations regarding action scenarios possible for implementation as well a model of service quality management, which will help to create customer value through effective pro-quality strategies implemented in the area of customer service.

*Translated by Małgorzata Adamska, Jolanta Maj*

**Keywords:** client capital management, customer lifetime value, customer engagement, customer behavior, the quality of the service process.

**JEL Codes:** M31, L11, L22