



ZNACZENIE LUKI INFORMACYJNEJ W PROCESIE OBSŁUGI KLIENTA

Roma Marczevska-Kuźma

Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania

Streszczenie: W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia związane z problematyką występowania luk w procesie obsługi klienta. Tematyka ta jest ściśle związana z zarządzaniem działalnością przedsiębiorstwa, a w szczególności z zarządzaniem informacją. W opracowaniu zaprezentowano rezultaty badań dotyczących znaczenia luki informacyjnej w zarządzaniu jakością procesu obsługi klienta w przedsiębiorstwie produkcyjnym z branży budowlanej.

Słowa kluczowe: jakość procesu, luka informacyjna, obsługa klienta

DOI: 10.17512/znpcz.2017.2.07

Wprowadzenie

O przebiegu procesu obsługi klienta w danym przedsiębiorstwie decydują m.in. oczekiwania klienta, branża, w której prowadzona jest działalność przedsiębiorstwa, jego pozycja rynkowa oraz przyjęta przez przedsiębiorstwo orientacja rynkowa. Próbkę analizy wpływu orientacji w działalności przedsiębiorstw na obsługę klienta można odnaleźć w opracowaniach, których autorami są m.in.: R.J. Schonberger, E.M. Knod Jr oraz G. Oliver, K. Przybysławski, S. Hartkey, R. Kerin, W. Rudelins.

Relacje z klientem postrzegać należy w ujęciu dynamicznym. Zmieniają się zarówno oczekiwania klienta, uzależnione od etapu jego współpracy z przedsiębiorstwem (cykl życia klienta) i poczyną konkurencji, jak również ulegają zmianom możliwości spełniania tychże oczekiwań przez przedsiębiorstwo. Celem stosowania sformułowania „cykl życia klienta” jest podkreślenie „znaczenia etapowości w aktywności nabywczej klienta, uzależnionej od czasu współpracy z przedsiębiorstwem charakteryzującej się zróżnicowanymi zachowaniami klienta i kosztami jego obsługi. Określenie »cykl życia klienta« opisuje więc podobną relację klient – przedsiębiorstwo, do przyjętych i powszechnie akceptowalnych zależności w cyklu życia wyrobu” (Marczevska-Kuźma, Kawecka-Endler 2014, s. 409).

Przyjąć można za słuszną definicję obsługi klienta zaproponowaną przez J. Witkowskiego: „Obsługa klienta jest procesem polegającym na tworzeniu wzajemnych relacji pomiędzy stronami uczestniczącymi. Zatem jakość obsługi klienta jest zaspokojeniem jego potrzeb i preferencji. Z kolei efektywna jakość obsługi klienta nie powinna polegać wyłącznie na dążeniu do sprostania wymaganiom i oczekiwaniom klienta, ale także na ich trafnym przewidywaniu i przekraczaniu.

Jest to możliwe wówczas, gdy klient i jego potrzeby są stawiane na pierwszym miejscu” (Witkowski 1995, s. 29). Problemem dla przedsiębiorstw staje się więc nie tyle sposób postępowania z klientem, ile jakość obsługi klienta. Takie rozumienie znaczenia klienta w przedsiębiorstwie stawia przed firmą zadanie polegające na ciągłym doskonaleniu omawianego procesu.

Bardzo groźnym zjawiskiem mogącym uniemożliwić osiągnięcie tak postawionego celu jest występowanie luk. Luki można traktować jako różnego rodzaju niedopasowania, które ze względu na trudność w zdiagnozowaniu mogą negatywnie wpływać na relacje z klientem, ostatecznie powodując nawet jego utratę. Ważność tego problemu przyczyniła się do określenia przez autorkę celu opracowania, czyli wskazania znaczenia luki informacyjnej w realizacji procesu obsługi klienta. Przedstawione w artykule badania wykonano w ramach grantu dla DS Młodzi PP 503225/11/141/DSMK/0561 oraz pracy doktorskiej.

Luki w jakości działania przedsiębiorstw produkcyjnych

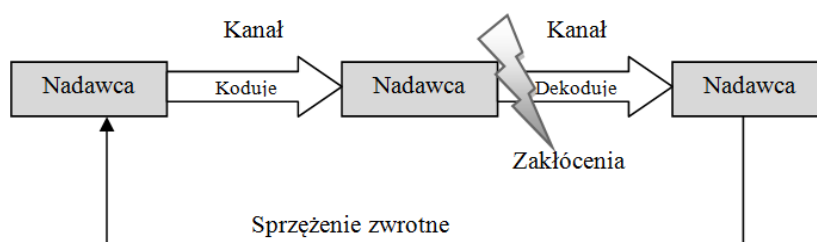
Luki w jakości działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa produkcyjne można sklasyfikować następująco (Jedliński 2000, 71-72; Zeithaml, Walters 1996, s. 178-179):

- Niedopasowanie czasowe – występujące w przedsiębiorstwach, w których mamy do czynienia z produkcją ciągłą. Luka powstaje ze względu na nieregularne zakupy dokonywane przez klientów, w efekcie których występują zapasy lub niedobór produktów dostarczanych na rynek.
- Niedopasowanie przestrzenne – wynikające z lokalizacji przedsiębiorstwa. Odalenie klienta w sensie geograficznym od firmy, może powodować problemy z zaspokajaniem jego oczekiwań dotyczących dostaw, reklamacji czy też serwisu. Zdaniem autorki znaczenie luki przestrzennej maleje ze względu na takie zjawiska, jak np. postęp informatyzacji czy też rozwój infrastruktury drogowej w Polsce.
- Niedopasowanie ilościowe – występujące w przypadku nadprodukcji. Jego efektem mogą być problemy z płynnością finansową oraz utrzymaniem oczekiwanego poziomu jakości w trakcie produkcji masowej.
- Niedopasowanie asortymentowe – wiąże się z niezaspokojeniem wymagań klienta, ze względu na możliwość wytwarzania przez przedsiębiorstwo jedynie wybranych wyrobów. Niwelowanie różnic pomiędzy produkcją a konsumpcją jest nieodłącznym elementem działalności przedsiębiorstw.
- Luka informacyjna – może wystąpić np. z powodu nieznajomości potrzeb klientów przez przedsiębiorstwo lub nieznajomości asortymentu, jaki ma do zaoferowania firma.

Do najgroźniejszych efektów występowania niedopasowań można zaliczyć: utratę klienta, problemy z płynnością finansową przedsiębiorstwa, utratę przez przedsiębiorstwo pozycji konkurencyjnej na rynku, a także upadek przedsiębiorstwa. Pierwszy z wymienionych efektów może stać się przyczyną pojawiania się następnych. M. Jedliński twierdzi, że niwelowanie przyczyn przedstawionych problemów jest zadaniem logistyki (Jedliński 2000, s. 75).

Luki w procesie obsługi klienta

W procesie komunikacji rynkowej dochodzi do zakłóceń, których charakterystykę występowania przedstawiono na *Rysunku 1*.



Rysunek 1. Proces komunikacji marketingowej

Źródło: (Schramm 1995, s. 20)

Występowanie sprzężenia zwrotnego zachodzącego pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkiem umożliwia weryfikowanie poprawności komunikacji. Istotnym elementem tego procesu jest dobór kanałów, które można podzielić na osobowe (np. ustny czy też telefoniczny) oraz bezosobowe (np. za pośrednictwem mediów).

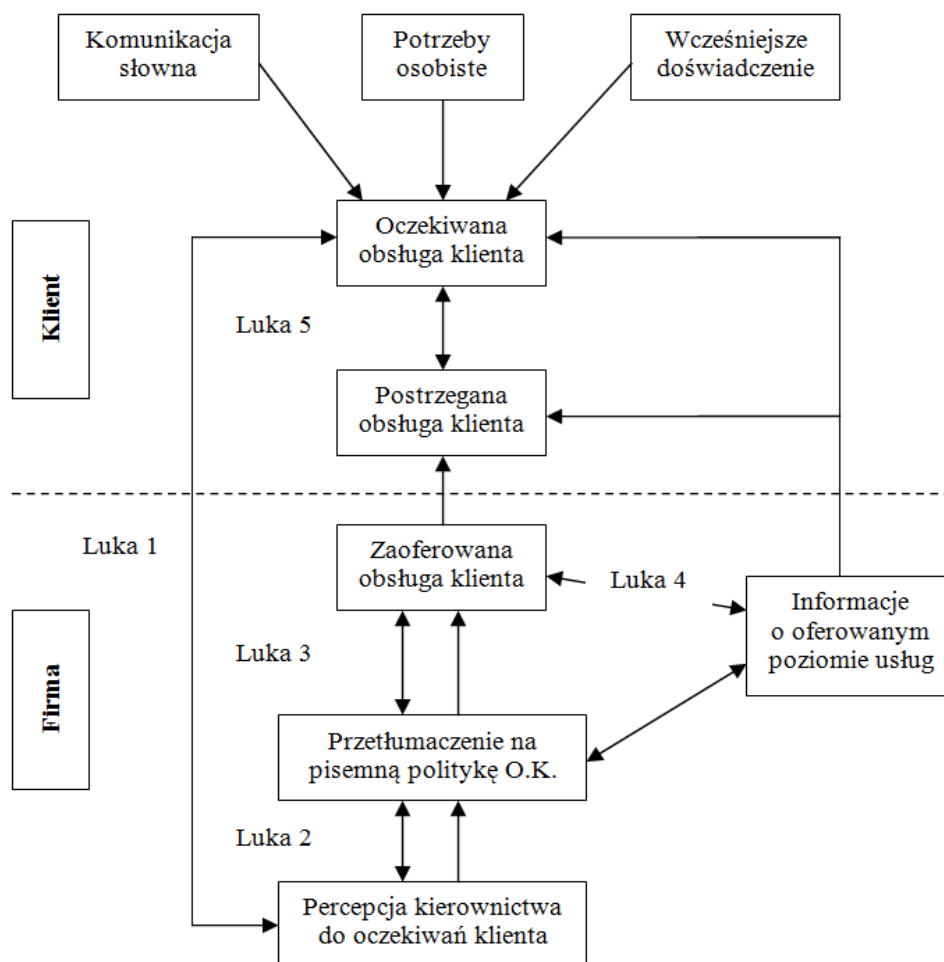
W trakcie komunikacji marketingowej mogą pojawić się bariery, których podział zaproponował A. Potocki (Potocki 2001, s. 17-19):

- psychologiczne (m.in.: doświadczenie, przekonania, uprzedzenia, język, percepcja);
- materialno-energetyczne (m.in.: hałas, złe warunki słyszalności);
- zewnętrzne (m.in.: niekorzystne warunki otoczenia zewnętrznego);
- organizacyjne (m.in.: podział pracy, formalizacja zachowań, miejsce);
- przeciążenie informacji (m.in.: magazynowanie, przybliżanie).

Należałoby dodać, że zbyt duża ilość informacji, ich nieczytelność, niepełność oraz błędy mogą również przyczynić się do występowania luki informacyjnej.

W. Skoczylas zdefiniowała pojęcie luki informacyjnej jako różnicę pomiędzy informacjami, które decydent chciałby posiadać, a tymi, które rozsądnie może uzyskać (Skoczylas (red.) 2007).

K. Rutkowski zidentyfikował 5 luk występujących w procesie obsługi klienta, które przedstawiono na *Rysunku 2*.



Rysunek 2. Luki w procesie obsługi klienta

Źródło: (Rutkowski 2000, s. 102)

Do obszarów traktowanych jako potencjalne źródło problemów zaliczono:

Lukę 1: Zrozumienie oczekiwań klientów przez naczelne kierownictwo firmy.

Lukę 2: Zaprojektowanie systemu dostarczenia usługi.

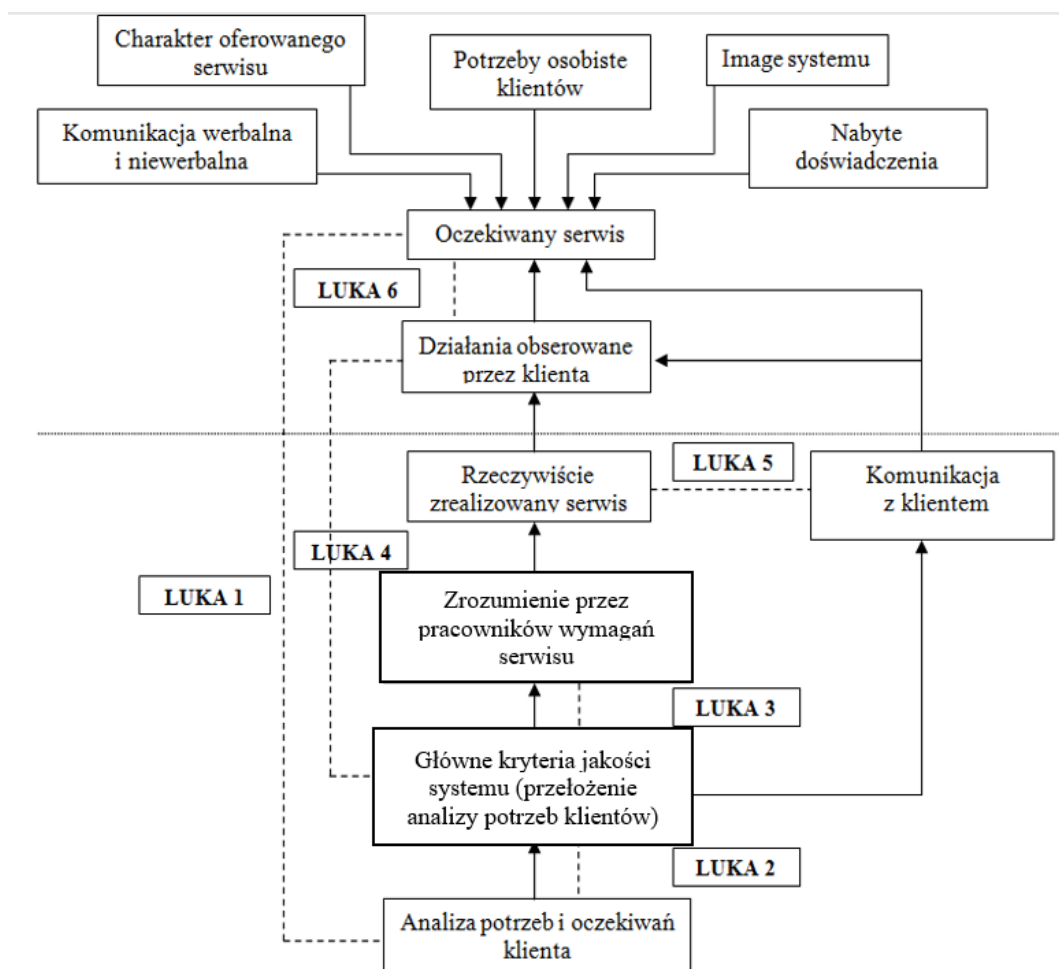
Lukę 3: Dostarczenie usługi klientowi.

Lukę 4: Komunikacja zarówno wewnątrz firmy, jak i między firmą a klientem.

Luka 5, czyli niezadowolenie klienta z dostarczonej usługi, jest efektem wystąpienia przynajmniej jednego z czterech opisanych niedopasowań.

Luki jakości usług logistycznych

J.L. Gattorna oraz D.W. Walters opracowali model luk jakości usług logistycznych przedstawiony na *Rysunku 3*.



Rysunek 3. Model luk jakości usług logistycznych

Źródło: (Gattorna, Walters 1996, s. 50)

Na podstawie interpretacji modelu prezentowanego przez M. Jedlińskiego można scharakteryzować 6 luk jakości usług logistycznych, przedstawionych w *Tabe-
li 1*.

Zdaniem autorki przedsiębiorstwa mogą ograniczać pojawianie się luk w realizacji działań oraz przepływie informacji przez wsparcie przedsiębiorstw oprogramowaniem np. z zakresu CRM, odpowiedni dobór pracowników (posiadających wymagane kompetencje i cechy osobowościowe) na stanowiska scharakteryzowane zakresem obowiązków i uprawnieniami, ustalenie sposobu selekcji informacji ze względu na ich istotność oraz możliwości percepcji klienta, ograniczenie możliwości występowania zakłóceń w trakcie komunikacji rynkowej dzięki przyjętym procedurom i instrukcjom postępowania.

Tabela 1. Charakterystyka luk jakości usług logistycznych

Numer luki w modelu	Działanie	Przykładowe przyczyny wystąpienia luki	Proponowane działania zaradcze dla przedsiębiorstw
Luka 1	Interpretacja oczekiwań klienta	Brak wszechstronnych badań rynkowych, niewłaściwa komunikacja z klientem	Dogłębna analiza rzeczywistych potrzeb i oczekiwań klientów
Luka 2	Przełożenie oczekiwań klienta na kryteria jakości w przedsiębiorstwie	Brak wyznaczonych przez przedsiębiorstwo celów, brak umiejętności odczytywania potrzeb klientów, niewystarczające predyspozycje pracowników, nieadekwatność standaryzacji i rutynizacji oferowanego serwisu z oczekiwaniami klienta	Sprecyzowanie kryteriów jakości świadczonych usług odzwierciedlających zarejestrowane potrzeby i oczekiwania klientów
Luka 3	Komunikacja wewnętrzna – zrozumienie kryteriów jakości przez pracowników	Występowanie konfliktów personalnych, niskie kwalifikacje kadry, brak narzędzi kontroli, brak pracy zespołowej, brak lub niewystarczające zrozumienie znaczenia jakości oferowanego serwisu	Treningi i szkolenia grupowe dla pracowników
Luka 4	Realne postrzeganie przez klientów stopnia realizacji wyznaczonych przez przedsiębiorstwo kryteriów jakości	Nieodpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, zróżnicowanie i konflikty w polityce i procedurach (w ramach obsługiwanych branż w poszczególnych działach przedsiębiorstwa)	W oparciu o propozycję pracowników podjęcie decyzji na temat standaryzacji, rutynizacji, segmentacji, indywidualizacji podejmowanych działań w ramach serwisu
Luka 5	Ocena wiarygodności obsługi przez klienta	Uchybienia w rzeczywistości realizowanej działalności	Przekonanie klienta o możliwie najlepszej jakości zrealizowanego serwisu w danych warunkach
Luka 6	Niezgodność pomiędzy działaniem obserwowanym przez klienta	Występowanie jednej lub więcej ze wskazanych w tabeli luk 1-5	Opracowanie procedury kształtowania zachowań logistycznych traktującej każdego pracownika jako jednostkę, element struktury oraz jako decydenta przepływów rzeczowych i finansowo-informacyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Jedliński 2000, s. 72-76)

Badanie wpływu luki informacyjnej na kształtowanie jakości procesu obsługi klienta w przedsiębiorstwach produkcyjnych – studium przypadku

Podstawowy zakres badań wpływu luki informacyjnej na kształtowanie jakości procesu obsługi klienta przeprowadzono w trzech przedsiębiorstwach należących do MŚP (w latach 2013-2014), które mają swoje siedziby w Wielkopolsce i prowadzą działalność produkcyjną w branży budowlanej. Badania uzupełniające prowadzono w latach 2015-2016 (wywiady nieustrukturyzowane).

Badanie podstawowe miało charakter dwuetapowy. Pierwszy etap polegał na weryfikacji danych dotyczących charakterystyki działalności przedsiębiorstwa (m.in. struktury organizacyjnej, podziału obowiązków, schematów procesów realizowanych w przedsiębiorstwie) oraz odpowiedzi respondentów (pracownicy przedsiębiorstw) na pytania zamieszczone w kwestionariuszu, które dotyczyły: przepływu informacji, przyczyn występowania luk informacyjnych oraz postępowania z zapytaniami ofertowymi.

Drugi etap polegał na skonfrontowaniu opinii respondentów (pracownicy przedsiębiorstw produkcyjnych) z opiniami ich klientów na temat luk informacyjnych w procesie ich obsługi. Autorka przeprowadziła wywiady z projektantem branży mostowej z niezależnego Biura Projektowego (BP) oraz z przedstawicielem Generalnego Wykonawcy (GW).

Na podstawie danych uzyskanych w wyniku przeprowadzenia pierwszego etapu badań możliwe było zidentyfikowanie głównych przyczyn pojawiania się luk informacyjnych w procesie obsługi klienta, które przedstawiono w *Tabeli 2*.

Tabela 2. Luki informacyjne z perspektywy przedsiębiorstw produkcyjnych

Aspekty	Opis luki
Opis luki 1	Luka pojawia na pierwszym etapie procesu obsługi klienta, czyli w czasie analizy zapytań ofertowych. Polega na występowaniu błędów w dokumentacji dostarczanej przez klienta przedsiębiorstwom produkcyjnym. W szczególności błędów w dokumentacji projektowej. Przyczyną błędów jest zazwyczaj brak wiedzy klienta.
Termin wykrycia luki 1	Luka może być wykryta przez klienta dopiero po otrzymaniu wyrobu gotowego. Lukę może wykryć projektant (pracownik firmy produkcyjnej) w czasie analizy zapytania ofertowego.
Konsekwencje luki 1	Klient może otrzymać wyrób zgodny ze specyfikacją, ale niezgodny z oczekiwaniami względem jego przydatności, co wywoła w nim poczucie niezadowolenia. Może próbować reklamować wyrób, jednak taka reklamacja jest uznawana przez przedsiębiorstwa jako bezzasadna. Ze względu na brak wiedzy klient może nie zgodzić się na propozycję optymalizującą własne rozwiązanie, które zaproponuje projektant. Klient nie potrafi ocenić przydatności tych propozycji.
Opis luki 2	Zmiany w opracowaniu projektowym zgłaszane przez klienta.
Termin wykrycia luki 2	Przed rozpoczęciem produkcji. W trakcie realizacji produkcji lub tuż przed jej uruchomieniem.
Konsekwencje	Istnieje fizyczna możliwość dokonania zmian w projekcie wyrobu gotowego, jest to jednak sytuacja wymagająca od pracowników zaangażowania czasu.

Aspekty	Opis luki
luki 2	Wprowadzenie zmian w dwóch firmach nie wiąże się z kosztami, które musi ponieść klient. Wyjątek w tej kwestii stanowi jedna z badanych firm, która pobiera każdorazowo opłaty za optymalizację rozwiązań konstrukcyjnych. Zmiana w projekcie lub półwyrobie wymaga dużego zaangażowania ze strony przedsiębiorstwa, począwszy od pracownika przyjmującego taką informację od klienta, przez projektanta, kierownika przygotowania produkcji, po pracowników produkcyjnych. Koszt wynikający z wprowadzanych zmian na tym etapie jest przenoszony na klienta (oczywiście trudno przewidzieć koszt utraconych możliwości produkcyjnych ze względu na zmiany konieczne do wprowadzenia w harmonogramie produkcyjnym).
Opis luki 3	Nieodpowiednia ilość towaru, czas lub miejsce dostawy.
Termin wykrycia luki 3	Wynika z błędu klienta precyzującego zamówienie. Wynika z błędów popełnionych przez przedsiębiorstwo. Wynika z błędów popełnionych przez firmy zewnętrzne (dostawców).
Konsekwencje luki 3	Zazwyczaj nie dochodzi do takiej sytuacji, gdyż przedsiębiorstwa uzgadniają z klientem terminy, wielkość zamówienia i miejsce odbioru. Zdarzają się sporadycznie. Możliwe jest ponoszenie kar umownych w tym zakresie. Konsekwencją jest nieterminowość, niepełność lub niedostarczenie w wyznaczone miejsce, przy czym kary ponosi zarówno przedsiębiorstwo, jak i firma zewnętrzna, dostarczając towar.
Opis luki 4	Nieodpowiedni zakres dokumentacji towarzyszącej towarowi (zakres dokumentacji jest uzależniony przede wszystkim od branży, w jakiej firmy prowadzą działalność).
Termin wykrycia luki 4	Po odebraniu dostawy i dokumentacji przez klienta.
Konsekwencje luki 4	Konieczność niezwłocznego uzupełnienia przez przedsiębiorstwo brakujących dokumentów, pod groźbą kar.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań prowadzonych w trakcie realizacji pracy doktorskiej

W żadnym z wymienionych przedsiębiorstw nie są stosowane regularne badania nad powodami występowania luk informacyjnych i możliwościami ich unikania. W wyniku prowadzonych przez autorkę obserwacji przebiegu obsługi klienta za szczególnie istotną uznano lukę 1, wraz z charakterystyką konsekwencji 2. Wystąpienie luki 1 można uznać za specyficzne w stosunku do innych branż.

Minimalizowanie konsekwencji wystąpienia luki 1 zdaniem autorki skutecznie ograniczy możliwość wystąpienia luki 2, jeśli zaistniała ona ze względu na dostrzeżone przez klienta błędy w przekazanej przedsiębiorstwu produkcyjnemu specyfikacji. Doskonalenie procesu obsługi klienta powinno opierać się nie tylko na podejmowanych działaniach, ale również na analizie kosztów podejmowanych zmian – kosztów w zakresie optymalizacji wszystkich rozwiązań dostarczanych do przedsiębiorstwa przez klientów z kosztami potencjalnie wprowadzanych poprawek – zgodnie z konsekwencją 1, opisaną dla luki 2.

Autorka zasięgnęła opinii projektanta reprezentującego Generalnego Wykonawcę (GW) oraz niezależnego Biura Projektowego (BP) na temat jakości współ-

pracy przedsiębiorstw produkcyjnych w zakresie darmowego doradztwa dotyczącego optymalizacji zbrojenia. W obydwu przypadkach opinia była pozytywna, przy czym projektant GW bardziej doceniał możliwość bezpłatnej konsultacji w zakresie optymalizacji konstrukcji niż projektant z biura. Autorce udało się zidentyfikować źródło takiego stanu rzeczy:

- Dla projektanta BP wdrożenie propozycji przedsiębiorstw produkcyjnych jest niekorzystne, ponieważ wiąże się z koniecznością poświęcenia dodatkowego czasu na realizację zadania. Projekty projektanta są oceniane przez przełożonego, przede wszystkim pod względem poprawności wykonania w stosunku do wymagań prawnych i normatywnych oraz w stosunku do zgodności ze sztuką budowlaną. Projektantowi grozi odpowiedzialność karna za niespełnienie wymagań; jest corocznie ubezpieczany przez Izbę Inżynierów na wypadek popełnienia istotnego błędu w projektowaniu. Dzięki temu ma zapewnioną opiekę prawną w ramach toczonych przeciwko niemu postępowań prawnych.
- Propozycje przedsiębiorstw produkcyjnych pojawiają się zazwyczaj w fazie zaawansowanej projektu wykonawczego.
- Właściciele biur projektowych wymagają od swoich pracowników maksymalnej efektywności, co niestety wiąże się z zasadą efektywności zasobowej, a więc pełnego dociążenia stanowiska, przy zapewnieniu projektów oczekujących na etap realizacji. N. Modig i P. Åhlström definiują efektywność zasobów jako „miarę stopnia wykorzystania danego zasobu w określonym czasie” (Modig, Åhlström 2014, s. 9).
- Kontaktowanie się biur projektowych, w zakresie optymalizacji rozwiązań z firmami produkcyjnymi, musi mieć charakter bezstronny, a więc nie może naruszać wymagań art. 29-31 *Prawa zamówień publicznych* (Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r.).
- Wszystkie rozwiązania zaprezentowane w projekcie podlegają prawu autorskiemu projektanta, w związku z tym przedsiębiorstwa produkcyjne nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za wdrożone w projekt rozwiązania optymalizujące.

Autorka przedstawiła problem luki informacyjnej, która powstaje pomiędzy danymi wejściowymi zawartymi w projekcie ogólnym wykonawczym, na podstawie którego przedsiębiorstwa produkcyjne mają wywiązać się ze zlecenia, a danymi, które powstają po optymalizacji rozwiązań projektowych. Luka nabiera szczególnego znaczenia, jeśli zlecenie wykonywane jest w oparciu o umowę ramową, a więc korzyści z optymalizacji rozwiązań przyjmują istotne wartości finansowe zarówno w stosunku do zleciennodawcy (tańszy produkt), jak i firmy wykonującej zlecenie (niższe koszty produkcji). Należałoby dodać, że biura podwykonawcze nie są traktowane przez biura projektowe jak strona w rozmowach, m.in. dlatego, że BP odpowiadają wyłącznie przed inwestorem oraz są zobowiązane do współpracy z kierownikiem budowy i inspektorem. W zakresie odpowiedzialności BP nie ma żadnego zapisu dotyczącego konieczności uwzględniania w projekcie rozwiązań zaproponowanych przez firmy produkcyjne – podwykonawców.

Przedstawiony problem nabiera szczególnego znaczenia w przypadku analizy szeroko rozumianego procesu obsługi klienta, który realizowany jest w łańcuchu dostaw. Zagadnienie to jest uwzględniane w realizowanym przez autorkę grancie badawczym pt. *Wpływ „więzi” na zarządzanie jakością procesu obsługi klienta w łańcuchu dostaw* (PP, 503225/11/141/ DSMK/0561).

Podsumowanie

W artykule przedstawiono badania case study, zawężone do analizy problemu w trzech przedsiębiorstwach produkcyjnych z branży budowlanej. Ze względu na charakter badań (wywiady nieustrukturyzowane) i poszukiwane dane jakościowe autorce udało się zidentyfikować specyficzne problemy pojawiające się w realizacji procesów obsługi klienta. W opracowaniu zaprezentowano znaczenie luk informacyjnych występujących w realizacji omawianych procesów.

W badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych jakość produktu oraz usługi (rozumianej jako np. montaż konstrukcji na budowie) była identyfikowana jako najważniejsze determinanty zadowolenia klienta, a obsługa klienta oceniana była zazwyczaj w kontekście oczekiwanej wielkości i terminowości dostaw. Zarówno najwyższe kierownictwo, jak i pracownicy biorący udział w procesie obsługi nie zauważali pozytywnych aspektów ograniczenia występowania luk w badanym procesie, takich jak m.in.: utrzymanie i wzmocnienie więzi z klientem oraz ograniczenie kosztów realizacji zlecenia. Obsługa klienta, mimo że jest tematem dość powszechnym i, wydaje się, dobrze znanym dla zarządzających badanymi firmami, okazała się zagadnieniem drugorzędnym w stosunku do produkcji.

Zdaniem autorki lukę informacyjną można traktować jako jedną z przyczyn pojawienia się innych luk w jakości działania, takich jak: niedopasowanie przestrzenne, czasowe, ilościowe i asortymentowe. Dbanie o jakość informacji należy więc traktować jako niezbędny element w doskonaleniu procesu obsługi klienta.

Literatura

1. Gattorna J.L., Walters D.W. (1996), *Managing the Supply Chain: a Strategic Perspective*, MacMillan Business, London.
2. Jedliński M. (2000), *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin.
3. Marczevska-Kuźma R. (2014), *Metodyka zarządzania jakością procesu obsługi klienta*, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, praca doktorska.
4. Marczevska-Kuźma R., Kawecka-Endler A. (2014), *Analiza wybranych czynników ryzyka w procesie obsługi klienta*, [w:] Konsola R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii jakości*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 409-420.
5. Modig N., Ählström P. (2014), *To jest Lean. Rozwiązując paradoks efektywności*, Rheologica Publishing, Stockholm.
6. Potocki A. (2001), *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
7. Rutkowski K. (2000), *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa.

8. Schramm W. (1995), *How Communication Works*, [w:] Schramm W. (ed.), *The Process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press, Illinois, s. 3-26.
9. Skoczylas W. (red.) (2007), *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
10. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. *Prawo zamówień publicznych* (Dz.U. 2004 nr 19 poz. 177, z późn. zm.).
11. Witkowski J. (1995), *Strategie logistyczne przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
12. Zeithaml V.A., Walters D.W. (1996), *Managing the Supply Chain. A Strategic Perspective*, MacMillan Business, London.

THE IMPORTANCE OF THE INFORMATION GAP IN THE PROCESS OF CUSTOMER SERVICE

Abstract: The chapter presents selected issues related to the problems of the occurrence of the information gap in the process of customer service. This subject is closely related to the management activities of the company, and in particular the management of information. The chapter presents the results of the research of the information gap in the process of customer service. The study was conducted under a grant for DS Młodzi PP 503225/11/141/DSMK/0561 and a doctoral thesis.

Keywords: quality of the process, information gap, customer service