

Marta INEROWICZ¹, Jolanta WYRÓD-WRÓBEL²

Opiekun naukowy: Jolanta WYRÓD-WRÓBEL

OBŚLUGA KLIENTA W CZASIE PANDEMII

Streszczenie: Koronawirus odcisnął piętno na wszystkich aspektach życia ludzkiego. Duże zmiany można było zaobserwować w obsłudze klienta. W artykule przedstawione zostały wyniki badań ankietowych, których celem była ocena obsługi klienta oraz zweryfikowanie jakie zmiany nastąpiły w obsłudze klienta w okresie trwania pandemii. Na podstawie przeprowadzonych badań można powiedzieć, iż pandemia wywarła istotny wpływ na obsługę klienta, a wprowadzane obostrzenia sanitarno-epidemiologiczne przyczyniły się do zmian w sposobie świadczenia usług.

Słowa kluczowe: koronawirus, obsługa klienta, satysfakcja klienta,

CUSTOMER SERVICE DURING THE COVID PANDEMIC

Summary: The coronavirus has left its mark on all aspects of human life. Major changes could be observed in customer service during this period. The article presents the results of a survey aimed at assessing customer service and verifying what changes have occurred in customer service during the pandemic. Based on the research, it can be said that the pandemic had an impact on customer service, and the introduced sanitary and epidemiological restrictions contributed to changes in the manner of providing services.

Keywords: coronavirus, customer service, customer's satisfaction

Wstęp

Wymagania klientów ulegają ciągłym zmianom. O wyborze produktu decyduje wiele czynników, należą do nich m.in. cena, marka, jakość oferowanych produktów i usług, obsługa klienta, sposób dostawy zamówionego towaru, itd. Przedsiębiorstwa działające na rynku mają swoje wypracowane metody, narzędzia, dzięki którym mogą być konkurencyjni na rynku. Epidemia koronawirusa przyniosła wiele wyzwań i zmian, na które przedsiębiorstwa nie były gotowe. Konieczne stało się zweryfikowanie dotychczasowych metod pracy w różnych obszarach działalności

¹ Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Wydział Zarządzania i Transportu, specjalność: Zarządzanie Logistyką i Jakością, martainerowicz@wp.pl

² dr inż. Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Wydział Zarządzania i Transportu, jwyrod@ath.bielsko.pl

przedsiębiorstwa. Jednym z takich obszarów była obsługa klienta. Bezpośredni kontakt z klientem został zastąpiony kontaktem przez telefon lub w formie zdalnej (on-line), co stanowiło wyzwanie nie tylko dla przedsiębiorstw ale również dla klientów, którzy zmuszeni zostali do zmiany swoich dotychczasowych przyzwyczajeń.

1. Obsługa klienta

Pojęcie obsługi klienta ma wielowymiarowy charakter. Stanowi kluczowy element przewagi konkurencyjnej oraz zaufania i lojalności klientów. Od obsługi klienta zależy czy klient będzie zadowolony i chętnie skorzysta ponownie z usług świadczonych przez firmę, czy skieruje swoje zainteresowanie zakupem w stronę konkurencji. Jak zauważa Lucie Kaňovská obsługa klienta ma realny wpływ na decyzje zakupowe klientów [6].

W zależności od branży, dziedziny czy rodzaju prowadzonej działalności może być rozumiana nieco inaczej. W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje pojęcia obsługi klienta.

Tabela 1. Przegląd definicji obsługi klienta

Autor	Definicja
A. Krzepicka	„Obsługa klienta to szeroko rozumiane ruchy firmy wykonywane w trakcie sprzedaży [...] to również sposób budowania długofalowych relacji z klientem, badanie jego opinii i zbieranie informacji na temat potrzeb oraz zadowolenie ze współpracy” [7].
J. Horivitz	„Strategia obsługi rozpoczyna się od spojrzenia na firmę oczami jej klientów. Ale najpierw trzeba poznać tych klientów”[5].
R. Zemke	„Doskonała obsługa to poszukiwanie niezwykłych i nieoczekiwanych sposobów miłego zaskakiwania klientów”[13].
M. Wengel i B. Miłaszewicz	„Obsługa klienta postrzegana jest jako umiejętność i zdolność zaspakajania wymagań oraz oczekiwań klientów, głównie co do czasu i miejsca zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją i opakowaniami”[10].
A. Bojanowska	„Obsługa klienta to jedna z najważniejszych działalności wykonywanych przez przedsiębiorstwo. Bez klientów żadne przedsiębiorstwo nie ma racji bytu, więc trzeba ich odpowiednio obsługiwać”[3].

Wskazane w tabeli definicje ujmują pojęcie obsługi klienta w odniesieniu do: budowania długofalowych relacji z klientem, badania opinii klientów, poznawania i zaskakiwania klientów, wykorzystywania wszystkich możliwych zasobów np. informacji, logistyki itd. w celu zaspokojenia wymagań klientów.

Z doświadczeń konsumenckich wynika, że jakość obsługi nie koniecznie idzie w parze z jakością usługi i odwrotnie [8]. Każdy klient inaczej postrzega produkt i usługę, inne są też jego oczekiwania i potrzeby. Jacques Horovitz twierdzi, że potrzeby klienta można podzielić na [5]:

- Jawne – tj. wyraźnie sformułowane, stanowią korzyść dla klienta, np. wybór dogodnego czasu i miejsca zrobienia zakupów online.
- Domyślne – tj. właściwości produktu lub usługi, którą oferuje organizacja, np. możliwość zrobienia zakupów przez Internet [5].

W celu ujednoczenia obsługi klienta oraz poprawienia jej jakości stosuje się pewne ustalone normy określane mianem standardów obsługi klienta. Celem standaryzacji jest ujednoczenie obsługi klienta oraz poprawa jej jakości a w efekcie końcowym uzyskanie satysfakcji klientów. Standaryzacja jest także narzędziem pomocniczym do zarządzania pracownikami. Nabywca rozumie standardy jako konsekwencję w działaniach i rzetelność w obsłudze [9]. Można wyróżnić 5 elementów niezbędnych do skutecznej obsługi klienta, są to [12, 13]: skuteczność (dotrzymanie składanej obietnicy), reakcja (podejmowanie odpowiednich działań w odpowiednim czasie), upewnienie (pracownicy powinni być specjalistami w swojej dziedzinie), empatia (indywidualne traktowanie klienta), dobre prezentowanie się (jakość obsługi klienta).

2. Satysfakcja klienta

Satysfakcja klienta jest efektem współgrania ze sobą wielu różnych czynników. Jest w pewnym sensie opinią klienta o produkcie, usłudze, ale również odpowiedzią na jakość obsługi klienta. Organizacja może zyskać satysfakcję klienta poprzez spełnienie jego potrzeb i oczekiwań [1]. Uczucie satysfakcji z zakupu, posiadania jakiegoś dobra jest bardzo subiektywne i każdy klient może odczuwać je w odmienny sposób.

Na satysfakcję klienta składa się wiele różnych czynników, które pojawiają się w definicjach opisujących to pojęcie (tabela 2), są to np.: postrzegana wartość, reakcja emocjonalna, spełnienie oczekiwań, doświadczenia, doznania.

Tabela 2. Przegląd wybranych definicji opisujących satysfakcję klienta

Autor	Definicja
U. Balon i A. Maziarczyk	„Satysfakcja to reakcja emocjonalna na procesy porównawcze uruchamiane przez klienta, polegające na zestawieniu swoich doświadczeń oraz doznań po konsumpcji produktu lub usługi, a postrzeganą wartością”[1].
U. Balon i A. Maziarczyk	„Satysfakcja może być również traktowana jako opinia klienta o stopniu zgodności transakcji w odniesieniu do jego potrzeb i oczekiwań lub jako wynik psychologicznego procesu, w którym klient porównuje zauważalny poziom wydajności przedsiębiorstwa (wydajność istniejąca) z charakterystycznymi już standardami, które z reguły są już jego oczekiwaniami (wydajność oczekiwana)”[1].
M. Giemza	„Satysfakcja klienta oznacza taki stan jego umysłu, w którym klient jest przekonany, że jego oczekiwania zostały całkowicie zaspokojone przez obsługującą go organizację lub przekroczone”[4].
G. Biesok i J. Wyród-Wróbel	„Satysfakcja klienta to stan towarzyszący nabywcy w trakcie zakupu i bezpośrednio po nim [...]. Może mieć charakter zarówno pozytywny, jak i negatywny”[2].

Satysfakcja klienta jest zatem jego reakcją na otrzymany produkt lub usługę. Czynniki warunkujące satysfakcję klienta to: dobry produkt, dobra obsługa klienta i dobry serwis [1]. Zadowoleni klienci [11]:

- pozostają dłużej lojalni,
- kupują częściej i więcej,
- są mniej wrażliwi na działania konkurencji,
- wyrażają pozytywne opinie o przedsiębiorstwie i jego produktach.

Organizacja, która dąży do osiągnięcia satysfakcji klientów powinna przeprowadzić analizę potrzeb konsumentów oraz zgromadzić dane dotyczące ich preferencji.

3. Obsługa klienta w czasie pandemii

Początek pandemii koronawirusa datuje się w Polsce na dzień 12 marca 2020 r. Firmy świadczące usługi stanęły przed nowym wyzwaniem tj. świadczenia usług w odmiennej formie, w inny niż dotychczas sposób, z nowymi zasadami i obowiązującymi obostrzeniami. Wyzwania te objęły nie tylko firmy i ich pracowników ale również klientów, którzy byli przyzwyczajeni do pewnych standardów obsługi klienta, które im odpowiadały, i które były im dobrze znane.

Popularne stało się załatwianie wszelakich spraw on-line lub telefonicznie. Niewątpliwie największą nowością były porady lekarskie przez telefon tzw. teleporady. Problemy związane z nowoczesnymi sposobami obsługi klienta dotknęły głównie osoby starsze. Wprowadzone zmiany miały jednak swoje uzasadnienie; miały one na celu zwiększenie bezpieczeństwa zarówno klientów, jak i pracowników. Przyczyniły się one do zmiany zachowań konsumenckich, a także rozpowszechnienia „cyfrowej rzeczywistości”.

Nowoczesne technologie mimo wielu kontrowersji, mają jednak swoje pozytywne aspekty. Wspomniana wcześniej teleporada w dalszym ciągu jest stosowana w ośrodkach zdrowia. Pacjenci chcący skonsultować swoje wyniki badań lub otrzymać receptę mogą bez konieczności wychodzenia z domu, w dogodny dla siebie sposób skorzystać z konsultacji medycznej.

Większość restrykcji wprowadzanych w trakcie trwania pandemii była konsultowana, monitorowana i wprowadzana przez Ministerstwo Zdrowia. Do najczęściej stosowanych obostrzeń należały: maseczki ochronne, dezynfekcja, zachowanie dystansu społecznego oraz przestrzeganie limitu osób mogących przebywać w jednym czasie na terenie danej organizacji/institucji. W tabeli 3 przedstawione zostały obostrzenia sanitarno-epidemiologiczne wprowadzane w różnych instytucjach, w trakcie trwania pandemii.

Tabela 3. Obostrzenia sanitarno-epidemiologiczne wprowadzane w poszczególnych instytucjach w czasie trwania pandemii

Instytucja/organizacja	Restrykcje
Ośrodek zdrowia	dezynfekcja, dystans społeczny, maseczki ochronne, pomiar temperatury przy wejściu, teleporady, zawieszenie działalności ośrodków rehabilitacyjnych, szpitale i oddziały zakaźne.
Urząd	konieczność wcześniejszego umawiania wizyt, limity osób, czasowe zamknięcie budynków urzędu, składanie wniosków online
Bank	dezynfekcja, dystans, maseczki ochronne, limity osób
Komunikacja miejska	maseczki ochronne, limity osób, brak możliwości zakupu biletu u kierowcy, wyznaczone miejsca dla podróżnych
Punkty usługowe	dezynfekcja, dystans, maseczki ochronne, limity osób, czasowe zamknięcia, godziny dla seniorów, rękawiczki jednorazowe, brak zgromadzeń
Punkty gastronomiczne	dezynfekcja, limity osób, maseczki ochronne, czasowe zamknięcia, usługi „na wynos”, ograniczenia w działalności, czasowe zamknięcie punktów w kinach, hotelach i galeriach handlowych
Hotele/pensjonaty/domy wczasowe	czasowe zamknięcia, limity osób, przyjęcia tylko osób podróżujących w celach służbowych, zamknięcie restauracji i barów hotelowych, czasowe zamknięcie siłowni i basenów hotelowych
Szkoły/uczelnie/przedszkola	czasowe zamknięcia, dystans, dezynfekcja, maseczki ochronne, nauka zdalna, zmiana terminów egzaminów końcowych

Zródło: Opracowanie własne.

Obostrzenia wskazane w tabeli 3 były wielokrotnie łagodzone i zaostrzane pod wpływem napływu kolejnej fali zachorowań. Wszystkie obostrzenia za wyjątkiem obowiązku zasłaniania ust i nosa w placówkach medycznych (szpitale, przychodnie zdrowia, apteki, itp.) zostały zniesione w dniu 28 marca 2022 r. [14].

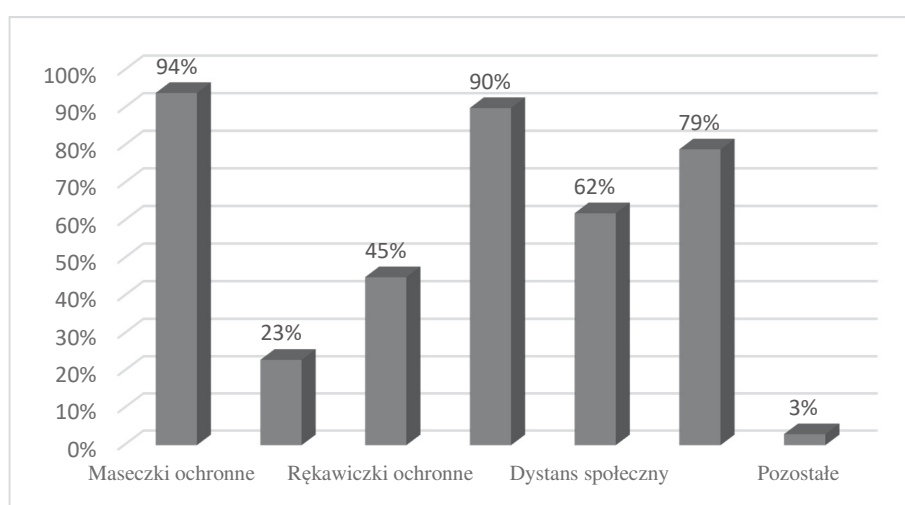
4. Wyniki badań ankietowych

Głównym celem przeprowadzonych badań była analiza obsługi klienta w czasach pandemii oraz zweryfikowanie jakie zmiany nastąpiły w obsłudze klienta w okresie trwania pandemii. Do badania wykorzystano kwestionariusz ankietowy podzielony na 2 części i składający się łącznie z 21 pytań. Pierwsza część kwestionariusza ankietowego przeznaczona była dla osób korzystających z usług oferowanych na rynku. Natomiast druga część kwestionariusza przeznaczona była dla pracowników mających bezpośredni kontakt z klientami. Kwestionariusz został rozdany w wersji papierowej jak i rozesłany do respondentów w formie elektronicznej. W badaniu wzięło udział 124 respondentów.

Struktura badanych osób przedstawia się następująco:

- wiek respondentów: najbardziej liczną grupą były osoby w wieku 36-50 lat (51%), osoby w wieku powyżej 50 lat stanowiły 26% badanej zbiorowości.
- wykształcenie: wyższe wykształcenie posiadało 76% badanych osób, średnie 17%, zawodowe 5%, podstawowe 2%.
- miejsce zamieszkania: największą grupę stanowiły osoby zamieszkujące miasta pow. 100 tys. mieszkańców (60%), miasto do 100 tys. mieszkańców zaznaczyło 18% badanych, pozostali respondenci to osoby mieszkające na wsi – 22% badanej zbiorowości.

Respondentów poproszono o wskazanie obostrzeń sanitarnych jakie były stosowane w instytucjach/organizacjach, z usług których korzystali najczęściej w trakcie trwania pandemii. Odpowiedzi przedstawia rysunek 1.

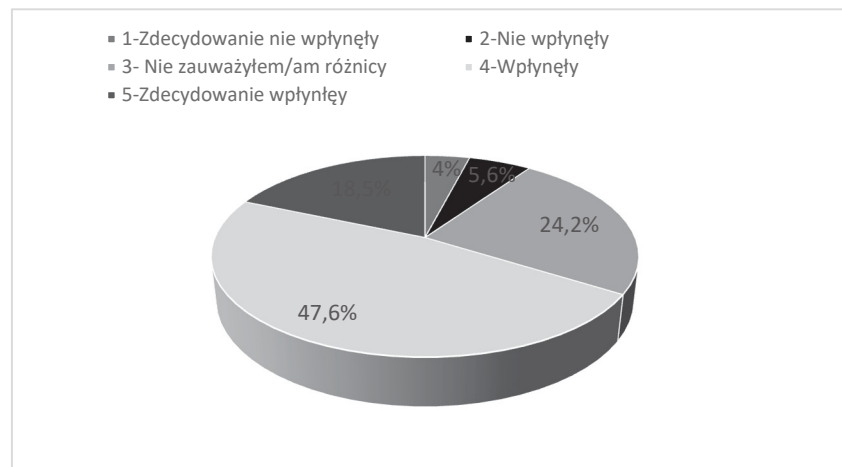


Rysunek 1. Obostrzenia sanitarne stosowane w instytucjach, organizacjach z usług których respondenci korzystali najczęściej w trakcie trwania pandemii

Źródło: badania własne

Zgodnie z obowiązującymi przepisami w trakcie trwania pandemii w instytucjach i organizacjach najczęściej stosowane były następujące formy ochrony przed koronawirusem: dezynfekcja, dystans społeczny i maseczki ochronne (tzw. zasada DDM) oraz limit osób.

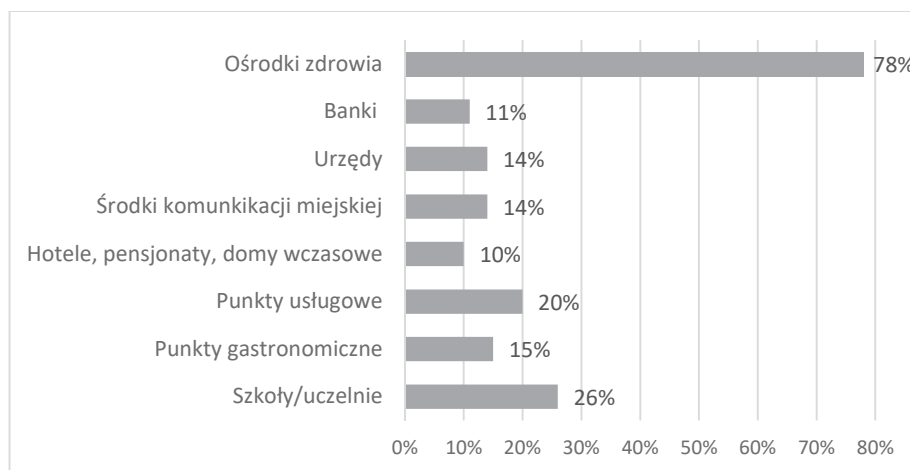
W badaniu ankietowym respondentów zapytano o to czy obostrzenia sanitarne wpłynęły na jakość obsługi klienta w instytucjach lub organizacjach, z usług których korzystali najczęściej. Odpowiedzi przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Wpływ obostrzeń sanitarnych na jakość obsługi klienta

Źródło: badania własne

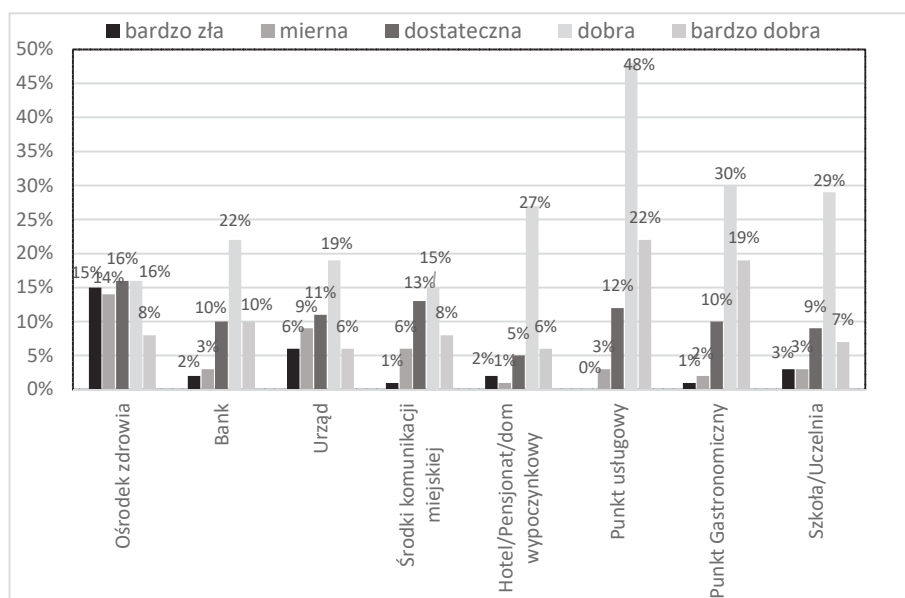
Respondenci zauważyli wpływ wymogów sanitarno-epidemiologicznych na jakość obsługi klienta (zdaniem 18,5% – zmiany zdecydowanie wpłynęły na obsługę klienta, 47,6% – wpłynęły). Natomiast zdaniem 24% badanych osób wprowadzone obostrzenia nie miały wpływu na obsługę klienta. Zdaniem 4% badanych wprowadzane zmiany zdecydowanie nie wpłynęły na jakość świadczonych usług. Obsługa klienta w opinii ankietowanych zmieniła się najbardziej w ośrodkach zdrowia (rysunek 3).



Rysunek 3. Instytucja/organizacja, w której obsługa klienta zmieniła się najbardziej.

Źródło: badania własne

Rysunek 4 przedstawia odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące obsługi klienta w trakcie trwania lockdownu w poszczególnych instytucjach. Ankietowani najlepiej ocenili obsługę klienta w punktach usługowych, natomiast najgłębiej w ośrodkach zdrowia.



Rysunek 4. Ocena obsługi klienta w czasie lockdownu w instytucjach i organizacjach. Źródło: badania własne

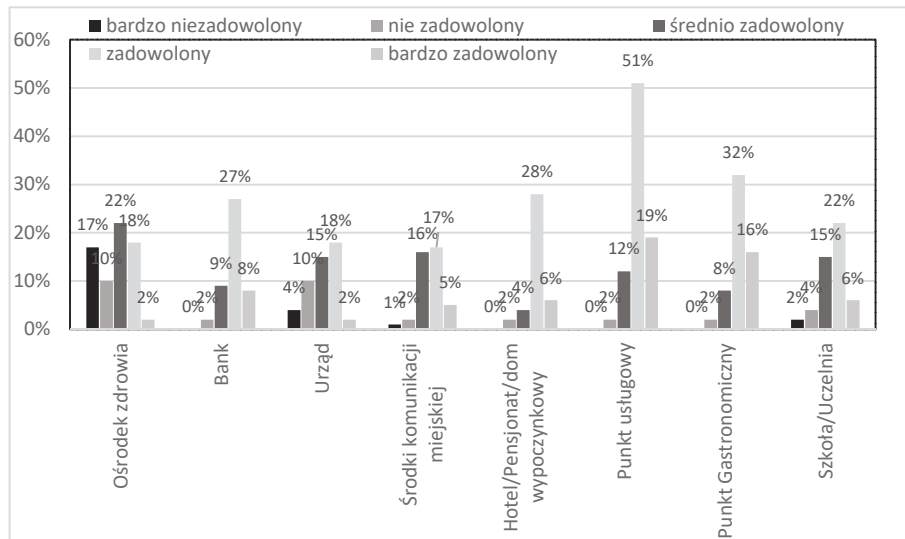
W przypadku ośrodków zdrowia respondenci argumentowali swoje odpowiedzi w następujący sposób:

- brak bezpośredniego kontaktu z lekarzem,
- problemy z dodzwonieniem się do placówki,
- ośrodki zdrowia stawały się coraz mniej przyjazne pacjentom,
- wprowadzenie teleporad, które zastąpiły normalne wizyty,
- brak możliwości umawiania się na wizyty,
- brak wizyt stacjonarnych.

Wśród zmian dotyczących pozostałych organizacji/institucji wymieniane były m.in.:

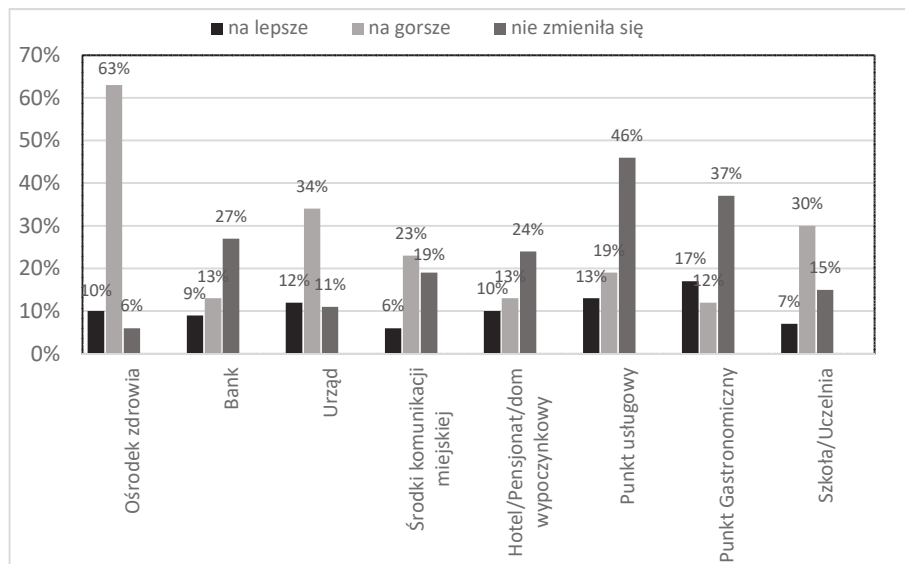
- limity osób i spowodowana tym konieczność oczekiwania w kolejce m.in. na zewnątrz budynków,
- potrzeby klienta zeszły na drugi plan,
- konieczność zachowania dystansu społecznego
- nauczanie zdalne,
- możliwość załatwienia spraw on-line,
- ograniczona ilość dostępnych terminów wizyt,
- problemy z dodzwonieniem się do różnych instytucji.

Wskazane powyżej utrudnienia dotyczące obsługi klienta wiążą się bezpośrednio z satysfakcją klientów. Respondenci byli najbardziej zadowoleni z usług świadczonych przez punkty usługowe, takie jak: sklepy, galerie handlowe, salony fryzjerskie; średnio zadowoleni z usług urzędów i komunikacji miejskiej. Najwięcej niezadowolonych respondentów miały ośrodki zdrowia (rysunek 5).



Rysunek 5. Satysfakcja klientów z usług świadczonych przez dane podmioty
Źródło: badania własne

Punkty usługowe m.in. sklepy, galerie handlowe czy salony kosmetyczne to miejsca, gdzie respondenci nie zaobserwowali większych zmian w obsłudze klienta, w trakcie trwania pandemii COVID-19. Największe zmiany natomiast dotyczyły ośrodków zdrowia i urzędów (rysunek 6).

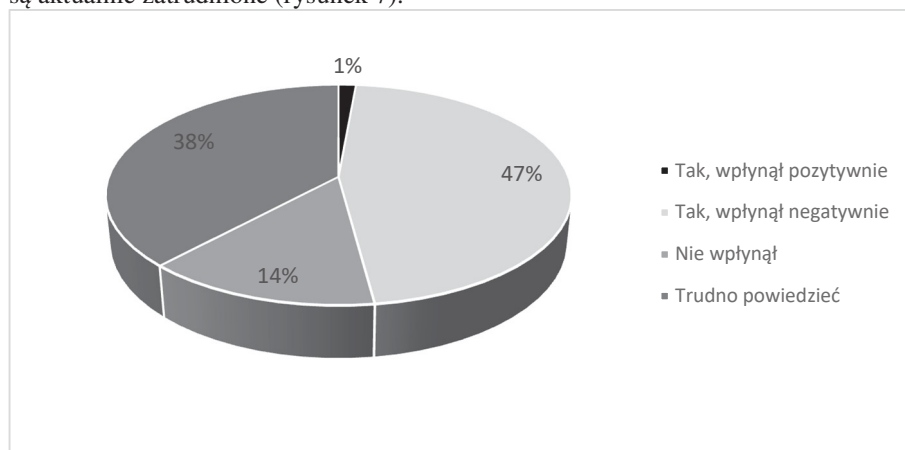


Rysunek 6. Ocena zmian w obsłudze klienta.
Źródło: badania własne

Większość ankietowanych uważa, że pandemia koronawirusa nie przyniosła żadnych pozytywnych aspektów związanych z obsługą klienta. Pozostali tj. 31% badanych jest odmiennego zdania, wskazując na następujące pozytywy obejmujące obsługę klienta, tj.:

- większa dbałość o czystość w lokalach,
- możliwość załatwienia większości spraw online lub telefonicznie,
- umawianie wizyt na konkretne godziny,
- szybka obsługa klienta, a przede wszystkim brak kolejek,
- praca zdalna,
- łatwość otrzymania recepty dzięki e-receptom i teleporadom,
- indywidualne podejście do klienta,
- rozwój płatności bezgotówkowych oraz e-commerce.

Druga część kwestionariusza zawierała pytania skierowane do osób pracujących w obsłudze klienta. Jedno z pytań dotyczyło wpływu pandemii na satysfakcję klientów korzystających z usług świadczonych przez firmy, w których badane osoby są aktualnie zatrudnione (rysunek 7).



Rysunek 7. Wpływ COVID-19 na satysfakcję klientów.

Źródło: badania własne

Zdaniem 47% respondentów wpływ pandemii na satysfakcję klientów korzystających z usług przedsiębiorstw, w których badani respondenci pracują/pracowali miał charakter negatywny. 14% badanych uważa, że zmiany wywołane przez Covid-19 nie wpłynęły na zadowolenie klientów korzystających z usług oferowanych przez ich firmy. Natomiast 38% badanych nie jest w stanie określić czy wprowadzone ograniczenia wpłynęły w jakikolwiek sposób na satysfakcję klientów w ich przedsiębiorstwach.

Podsumowanie

Obowiązujące obostrzenia sanitarno-epidemiologiczne spowodowane wybuchem pandemii koronawirusa wpłynęły na wiele aspektów związanych z obsługą klienta. Dla niektórych nowe możliwości jak np. praca zdalna, możliwość załatwienia różnych

spraw, formalności on-line było czymś na co bardzo długo czekali. Natomiast dla innej grupy klientów czas ten wiązał się z koniecznością przystosowania się do nowych, obowiązujących wymagań, zasad, obostrzeń. Wśród ankietowanych pojawili się zatem przeciwnicy oraz zwolennicy wprowadzanych restrykcji.

Przeprowadzone badania wykazały, że pandemia COVID-19 przyczyniła się do zmian w obsłudze klienta oraz satysfakcji klientów. Największe zmiany nastąpiły w takich instytucjach i organizacjach, jak: szkoły, uczelnie, ośrodki zdrowia, urzędy, restauracje. Największe zmiany w obsłudze klienta zdaniem ankietowanych osób wystąpiły w zakresie usług świadczonych przez ośrodki zdrowia. Ocena obsługi klienta w tych miejsca wypadła najgorzej. Również satysfakcja klientów korzystających z usług ośrodków zdrowia okazała się najmniejsza. Dobrze została oceniona obsługa klienta w punktach usługowych takich jak sklepy, supermarkety itp., w punktach gastronomicznych (restauracje, bary itd.), szkołach, uczelniach, hotelach, pensjonatach i domach wczasowych.

Większość badanych osób uważa, że pandemia koronawirusa nie przyniosła żadnych pozytywnych aspektów związanych z obsługą klienta, jednakże można wskazać kilka korzyści, które wpłynęły na zmiany w obsłudze klienta, są to: możliwość załatwienia różnych spraw bez wychodzenia z domu (online lub telefonicznie), umawianie wizyt na konkretne godziny, łatwość otrzymania leku bez konieczności wizyty w ośrodku zdrowia (e-recepty i teleporady), rozwój płatności bezgotówkowych oraz e-commerce.

LITERATURA

1. BALON U., MAZIARCZYK A.: Satysfakcja klienta w systemie zarządzania jakością. Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2010, s. 11-27.
2. BIESOK G., WYRÓD-WRÓBEL J.: Modele satysfakcji klienta. Difin, Warszawa 2016.
3. BOJANOWSKA A.: Zarządzanie procesami obsługi klientów w oparciu o system CRM. Politechnika Lubelska, Lublin 2018, s. 1-2.
4. GIEMZA, M.: Wymiary satysfakcji klienta. Funkcjonowanie i doskonalenie systemów zarządzania jakością. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2011, s. 111-120.
5. HOROVITZ J.: Strategia obsługi klienta. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 15-106.
6. KANOVSKA L. Customer service- part of market orientation. Brno University of Technology, Czech Republic 2010, 15/2010, s. 562-565.
7. KRZEPICKA A.: Obsługa klienta podstawą rynkowego sukcesu firmy. Customer service: the Basis concept for Company Market Success. Nowoczesne Systemy Zarządzania. Zeszyt nr 9. WAT Wydział Cybernetyki, Warszawa 2014, s. 181-188.
8. MATRUSIAK M.: Zwycięskie strategie obsługi klientów jako warunek bezpieczeństwa rynkowego. Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 1. Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa, Poznań 2008, s. 100-107.

9. SMOLNIK P. Jakość logistycznej obsługi klienta na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa. *Logistyka, Autobusy*. Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2016, 6/2016, s. 1546-1547.
10. WENGEL M. & MIŁASZEWICZ B.: Obsługa klienta na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego Kameleon. *Logistyka*. Politechnika Opolska Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, Opole 2015, 6/2015, s. 924.
11. WOLNIAK R., SKOTNICKA-ZASADZEŃ B. Wybrane metody badania satysfakcji klienta i oceny dostawców w organizacjach. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
12. ZEITHAML V. A., PARASURAMAN A. & BERRY L.L. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, New York 1990, p. 15-50.
13. ZEMKE R. *Jak zapewnić znakomitą obsługę klienta*. Performance Research Associates, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2014, 13-45.
14. Witryna internetowa: <https://www.gov.pl>