

Julia Wojciechowska-Solis

Kierunki doskonalenia jakości usług, wpływające na decyzje nabywcze klientów biur turystycznych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 84, 485-496

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JULIA WOJCIECHOWSKA-SOLIS

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

**KIERUNKI DOSKONALENIA JAKOŚCI USŁUG
WPŁYWAJĄCE NA DECYZJE NABYWCZE KLIENTÓW
BIUR TURYSTYCZNYCH**

Wprowadzenie

Czym jest jakość w turystyce? Odpowiedź na to pytanie jest dość skomplikowana – dziś wszyscy mający wpływ na rozwój produktu poszukują czynnika, który mógłby dać im przewagę nad konkurencją. Czynników tych jest wiele, lecz podstawowym niewątpliwie jest jakość usług rozumiana nie tylko jako materialny standard, sposób obsługi, ale również wymagania klienta, niekiedy trudne do pomiaru odczucia i zachowania¹.

Ze względu na interdyscyplinarność problematyki jakości można stwierdzić, że jakość usług turystycznych jest kategorią subiektywną i relatywną – określa się ją jako zgodność cech dobra lub usługi turystycznej z wymaganiami i oczekiwaniami konsumenta płacącego za nią określoną cenę².

Podstawową funkcją biura podróży jest zaspokajanie potrzeb ludzkich związanych z turystyką. Turyści zaspokajając swoje potrzeby, pragną pozyskać jak najwięcej wartości mierzonych różnicą pomiędzy korzyściami a poniesio-

¹ B. Srebro, *Jakość w turystyce*, w: *Czynniki determinujące jakość a doskonalenie systemu informacyjnego w branży turystycznej*, red. Krystyna Wajda, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 51.

² *Kompendium wiedzy o turystyce*, red. G. Gołębski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 368.

nymi kosztami. Biuro podróży będące podmiotem handlowym zmierza do pozyskania jak największej liczby klientów i osiągnięcia zysku. Cele te realizuje za pomocą odpowiednich narzędzi cenowych, kształtując wielkość popytu turystycznego.

Celem opracowania jest analiza i omówienie specyfiki jakości usług biur podróży oraz propozycja działań korygujących wpływających na zwiększenie popytu na oferowane produkty.

1. Metody badań i materiał badawczy

Przedmiotem badań były biura turystyczne deklarujące stosowanie zasad zarządzania jakością, a także te, które rozpoczęły proces wdrażania systemu zarządzania jakością. Zakres badań dotyczył okresu wiosna–lato 2011.

Dla przeprowadzenia badań ankietowych wśród biur turystycznych w Polsce (region – Lubelszczyzna) i na Ukrainie (region – Winnyczyna) skierowanych było 100 ankiet, z których uzyskano 68 kompletnych, poddanych następnie analizie. Skuteczność ofertowania wyniosła 68%. Badania także były przeprowadzane na grupie 500 respondentów (klientów biur turystycznych wybranych metodą prostą losową) województwa lubelskiego i obwodu winnickiego. Skuteczność ofertowania wyniosła 72%.

W badaniach wykorzystano filozofię kompleksowego zarządzania jakością (TQM – *Total Quality Management*), która zakłada nie tylko poszukiwanie dróg do doskonalenia jakości poprzez rozpoznanie potrzeb klientów i włączenie nabywców usługi w proces jej doskonalenia, ale przede wszystkim wskazuje, że źródłem wysokiej jakości produktu oferowanego klientom zewnętrznym jest jakość obecna wewnątrz przedsiębiorstwa.

Proces badawczy podzielony był na kilka etapów. W trakcie badań wykorzystywano następujące narzędzia: kwestionariusz ankiety (w języku polskim i rosyjskim) skierowany do biur turystycznych oraz klientów indywidualnych, wywiad bezpośredni z kierownictwem badanych placówek, metodę Servqual, przeprowadzono też analizę statystyczną zebranych danych pierwotnych i wtórnych.

Kwestionariusz ankiety skierowany do biur turystycznych obejmował problematykę: poziomu stosowania zasad zarządzania jakością, instrumentów konkurowania stosowanych przez biura turystyczne oraz oceny własnego potencja-

łu konkurencyjnego, a także poziomu satysfakcji klientów z otrzymanych usług w opinii biur podróży. Kwestionariusz ankiety skierowany do nabywców usług turystycznych zawierał pytania zamknięte, a także pytanie otwarte dotyczące działań korygujących, które miałyby wpływ na zwiększenie atrakcyjności danego biura turystycznego. Pytania otwarte typu *Co Panu/Pani się nie podobało?* oraz *Co Pan/Pani zaproponował/zaproponowała by zmienić w...?* pomogły w opracowaniu tabeli zawierającej rodzaje błędów najczęściej popełnianych przez biura turystyczne oraz propozycje działań naprawczych.

2. Identyfikacja przyczyn niedostatecznej jakości i działania naprawcze

Wśród wielu celów strategicznych, jakie stawiają sobie biura turystyczne – oprócz zdobycia nowych rynków, zwiększenia sprzedaży ofert, przyciągnięcia nowych klientów – znajduje się satysfakcja obecnych klientów. Satysfakcja klienta występuje dopiero wtedy, kiedy standard świadczonych usług przez biuro turystyczne jest odpowiednio wysoki i często przekracza wyobrażenia klienta³.

Dość często jednak pojawiają się rozbieżności w procesie świadczenia usług dotyczące jakości oferty usługi w stosunku do oczekiwań. Należy zidentyfikować najbardziej istotne przyczyny wywołujące jakość niedostateczną, a także wskazać działania zapobiegawcze, które będą uniemożliwiać powstawanie rozbieżności. Należą do nich:

1. **Dobór pracowników bezpośredniego kontaktu z klientem:** pracownicy biur turystycznych wchodzi w bezpośredni kontakt z klientem. Trzeba stworzyć pożądany profil pracownika z opisem cech charakteru oraz kwalifikacji, jakie są konieczne do świadczenia obsługi wysokiej jakości. Pracownicy muszą mieć predyspozycje do pracy z ludźmi – ich braku nie zastąpią szkolenia.
2. **Zakres obowiązków:** każde stanowisko powinno być dokładnie opisane z wyszczególnieniem obowiązków danego pracownika. Zakres obowiązków jest nie tylko podstawą do rozliczania pracownika z wykonanej pracy, ale także jest zbiorem wytycznych i oczekiwań w stosunku do pracownika.

³ R. Wolniak, B. Skotnicka, *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Gliwice 2005, s. 170.

Nie wolno dopuścić do tego, aby jakaś czynność pozostała bez ustalenia odpowiedzialnej za jej wykonanie osoby. Trzeba dążyć do jednoosobowej odpowiedzialności za wykonanie poszczególnych zadań.

3. **Szkolenia pracowników:** pracownik musi zostać przeszkolony ze szczególnym zwróceniem uwagi na punkty obsługi ważne dla klienta. Szkolenia zapobiegają dowolności zachowań i wskazują na możliwości zachowywania w zaistniałych sytuacjach.
4. **Kontrola jakości:** trzeba dążyć do zamiany kontroli dokonywanej przez inspektorów na samokontrolę. Funkcję kontrolne mogą sprawować poprzez:
 - badania metodą Servqual⁴ – klientów zewnętrznych,
 - ankietowanie personelu – stopień realizacji założonych standardów,
 - system skarg i sugestii – w przypadkach szczególnie odbiegających od normy⁵.
5. **Motywowanie pracowników:** system motywacyjny w biurze turystycznym może pełnić rolę wspomagającą tworzenie kultury jakości. Projakościowy system motywacyjny powinien opierać się na następujących zasadach:
 - nagradzanie nie tylko wyników, ale i samych działań na rzecz doskonalenia jakości;
 - motywowanie nie powinno prowadzić do niepotrzebnej rywalizacji, gdyż współpraca ma lepszy wpływ na jakość wykonywanej pracy;
 - należy wprowadzić system nagród i kar – nagradzać rzeczywiste osiągnięcia i karać uchybienia; nie wolno obciążać pracownika za zdarzenie losowe, niezależne od niego.
6. **Stworzenie odpowiednich warunków do świadczenia obsługi wysokiej jakości:** zgodnie z założeniami systemu zarządzania jakością kierownictwo jest zobowiązane do zapewnienia środków koniecznych do realizacji celów

⁴ S. Trawnicka, *Badanie postrzeganej jakości usług*, Problemy Jakości 1997, nr 6, s. 9.

⁵ Polski konsument usług turystycznych w przypadku źle wyświadczonej usługi, odbiegającej od standardu proponowanego w momencie zawarcia umowy, w większości przypadków, jeżeli usługodawca nie uwzględni jego roszczeń, kieruje swoją skargą do Rzecznika Praw Konsumenta. Natomiast np. ukraiński konsument po złożeniu adnotacji w Księdze skarg i zażaleń praktycznie nie ma innych możliwości przekazania swoich pretensji, gdyż instytucja Rzecznika Praw Konsumenta na Ukrainie jest słabo rozwinięta.

jakościowych. Należy zapewnić biuro o odpowiednim wystroju i wyposażeniu, a także dostarczyć odpowiednią ilość materiałów informacyjnych.

Celem wyżej wymienionych działań jest zapobieżenie niedostatecznemu poziomowi jakości poprzez takie zaprojektowanie procesu, aby wyeliminowane zostały przyczyny powstałych błędów. Działania te są elementem systemu doskonalenia jakości podlegającego stałej weryfikacji i są jednym z elementów produktu końcowego, poddawanego ocenie klienta. Miernikiem skuteczności będzie coraz mniejsza ilość niezgodności zauważana przez klientów na wejściu, w trakcie realizacji i na wyjściu procesu obsługi klienta.

3. Najczęściej popełniane błędy przez biura turystyczne w procesie świadczenia usług oraz kierunki doskonalenia ich jakości

Obsługa klienta jest procesem o kluczowym znaczeniu w działalności biura podróży, istotne jest jednak jej umiejscowienie na mapie procesów i zidentyfikowanie powiązań z innymi działaniami biura turystycznego. Optymalizacja jednego procesu bardzo często powoduje suboptymalizację innych i zamiast spodziewanej poprawy jakości wprowadza chaos.

W procesie obsługi klienta istotne jest nie tylko wychodzenie naprzeciw życzeniom klienta. Ważną funkcją procesu sprzedaży jest również edukowanie klient, umożliwiające modelowanie jego zachowań w kierunku pożądanym przez biuro turystyczne.

W tabeli 1 przedstawiono błędy najczęściej popełniane przez pracowników biur turystycznych, a także ich skutki i proponowane działania naprawcze. Przedstawione kierunki doskonalenia jakości usług świadczonych przez biura turystyczne zostały zaprojektowane, tak aby można było uzyskać jak największy poziom satysfakcji klienta. Podstawą do oceny oraz kształtowania jakości obsługi są kryteria uzyskane poprzez badanie opinii klientów. Obszary doskonalenia są zgodne z koncepcją TQM i dotyczą satysfakcji klienta, współpracy z nim, otwartości na propozycje klientów oraz zaangażowania wszystkich pracowników.

Tabela 1

Prezentacja rodzajów błędów najczęściej popełnianych przez biura turystyczne oraz propozycje działań naprawczych

ELEMENTY PROCESU OBSŁUGI KLIENTA	BŁĄD	SKUTEK	PRZYCZYNA	DZIAŁANIE KORYGUJĄCE
1	2	3	4	5
OTOCZENIE BIURA	Biuro trudne do znalezienia	Klient traci dużo czasu, szukając biura – zniechęcenie bądź niemożność odnalezienia biura	Zła lokalizacja, niewłaściwa informacja odnośnie drogi	Lepsze oznakowanie dojścia, bardziej widoczne znaki rozpoznawcze
	Słabo widoczny szyld reklamowy	Duża strata czasu na poszukiwanie biura, jw.	Złe usytuowanie reklamy, złe dobrany kolor/ rozmiar czcionki – zagubienie wśród innych szyldów	Zaprojektowanie nowego, bardziej widocznego, rozpoznawalnego, wyróżniającego się szyldu
	Brudna witryna	Złe wrażenie przy pierwszym kontakcie z biurem, niechęć do wejścia do środka	Brak właściciela czynności, warunki zewnętrzne niezależne od personelu – częste deszcze itp.	Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej, sporządzenie harmonogramu sprzątnięcia
	Nieestetyczne urządzenie wystawy	Złe wrażenie przy kontakcie z biurem	Brak odpowiednich materiałów do umieszczenia, zaniedbanie	Ustalenie tego, co ma być w witrynie wystawy oraz częstotliwości zmian
	Informacje w witrynie nieaktualne, niepełne, natłok informacji	Złe wrażenie przy kontakcie z biurem, niemożność odnalezienia potrzebnej informacji	Niefachowe rozmieszczenie informacji, zaniedbanie	Ustalenie materiałów do rozmieszczenia, ciągła aktualizacja

1	2	3	4	5
WYGLĄD I WYPOSAŻENIE BIURA	Biuro sprawia negatywne wrażenie	Poczucie dyskomfortu	Biuro ciasne, zatłoczone, nie kojarzy się z turystyką	Ustalenie zastrzeżeń klienta, zgłoszenie kierownictwu
	Brudne meble, sprzęt biurowy	Poczucie dyskomfortu	Zaniedbanie obowiązków, brak osoby odpowiedzialnej	Utrzymywanie stałego porządku w miejscu pracy, Sporządzenie harmonogramu sprzątnięcia
	Brak miejsc siedzących dla klienta	Poczucie dyskomfortu, obojętności	Duża liczba klientów w tym samym czasie, brak miejsc siedzących w ogóle	Udostępnienie większej liczby miejsc siedzących, zaopatrzenie się w krzesła składane
	Niedostępność materiałów informacyjnych	Klient zrezygnuje z usług, skorzysta z usług innego biura	Niewystarczając a liczba katalogów, folderów	Zadbanie o wystarczającą ilość materiałów, prezentacje multimedialne
ZACHOWANIE I WYGLĄD PERSONELU	Nieużywanie form grzecznościowych	Klient czuje się obrażony	Zaniedbanie pracownika (złe wychowanie)	Przestrzeganie zasad dobrego wychowania, wysoka kultura osobista, uświadamianie nowozatrudnionym obowiązujących standardów zachowania
	Palenie papierosów, jedzenie w obecności klientów	Poczucie ignorancji i obrazy u klienta	Zaniedbanie pracownika (złe wychowanie)	Wyodrębnienie miejsca na spożywanie posiłków i palarni
	Brak koncentracji na kliencie, niewłaściwy, niezrozumiały sposób przekazania informacji	Poczucie ignorancji u klienta, niezrozumienie otrzymanej informacji	Brak umiejętności komunikacyjnych u pracownika	Poświęcanie klientowi całej uwagi, rozwijanie umiejętności komunikacyjnych przez odpowiednie szkolenia
	Brak wyczerpujących odpowiedzi	Klient zrezygnuje z usług, zwróci się do konkurencyjnego biura	Brak właściwych informacji, niewłaściwa forma ich przekazania	Uzupełnienie wiedzy
Zwłoka w obsłudze	Klient straci cierpliwość i wyjdzie z biura	Zbyt duża liczba klientów, mało pracowników	Zorganizowanie pracę w taki sposób, aby minimalizować czas oczekiwania klienta, zatrudnić więcej pracowników	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu przeprowadzonego z klientami biur turystycznych.

4. Zasada P-D-C-A w modelu procesu obsługi klienta biura turystycznego

Dla faktycznego zapewnienia realizacji obsługi na poziomie oczekiwanym przez klienta potrzebna jest okresowa weryfikacja modelu uwzględniająca rozwój rynku. Planowanie weryfikacji modelu powinno odbywać się zgodnie z zasadą P-D-C-A⁶.

Zaplanuj:

- 1) częstotliwość weryfikacji kryteriów modelu – należy przeprowadzać ją tak często, jak to jest konieczne. Zbyt długie odstępy czasowe mogą sprawić, że model będzie realizował poziom jakości poniżej oczekiwań klientów. Z kolei nie wolno zmieniać kryteriów z uwagi na płynące sygnały zmian na rynku, ponieważ wyniki uzyskane z kolejnych okresów nie będą porównywalne;
- 2) metoda weryfikacji – powinna być dobrana do aktualnej sytuacji na rynku. Obecnie istnieje bardzo dużo metod badania satysfakcji klienta, poczynając od tradycyjnych – wypełnienia kwestionariusza, do nowoczesnych, jak: badanie internetowe czy wykorzystanie telefonów komórkowych. Najważniejsze jest to, aby wybrana metoda pomogła osiągnąć cel – zidentyfikować wymagania klientów.

Wykonaj:

- 1) wykonaj zaplanowane badania zgodnie z ustalonym planem;
- 2) zastosuj wyniki badań do weryfikacji kryteriów modelu:
 - zmiana kryteriów oceny – może okazać się, że niektóre kryteria straciły na swojej aktualności, pojawiły się nowe, nieuwzględnione we wcześniejszym badaniu,
 - zmiana rangi kryteriów – w zależności od kierunku rozwoju rynku w branży turystycznej może nastąpić przewartościowanie kryteriów;
- 3) podaj nowe kryteria do wiadomości pracowników.

Sprawdź:

- 1) wykonaj badanie satysfakcji klienta z zastosowaniem nowych kryteriów:
 - zweryfikuj model pod względem możliwości realizacji przez pracowników,
 - zweryfikuj model pod względem jego wykonalności w praktyce;

⁶ M. Walton, *The Deming management method*, Perigee, New York 1986, s. 122–123.

- 2) porównaj wyniki z uzyskanymi na podstawie poprzednich kryteriów;
- 3) zidentyfikuj przyczyny odchyłeń.

Działaj:

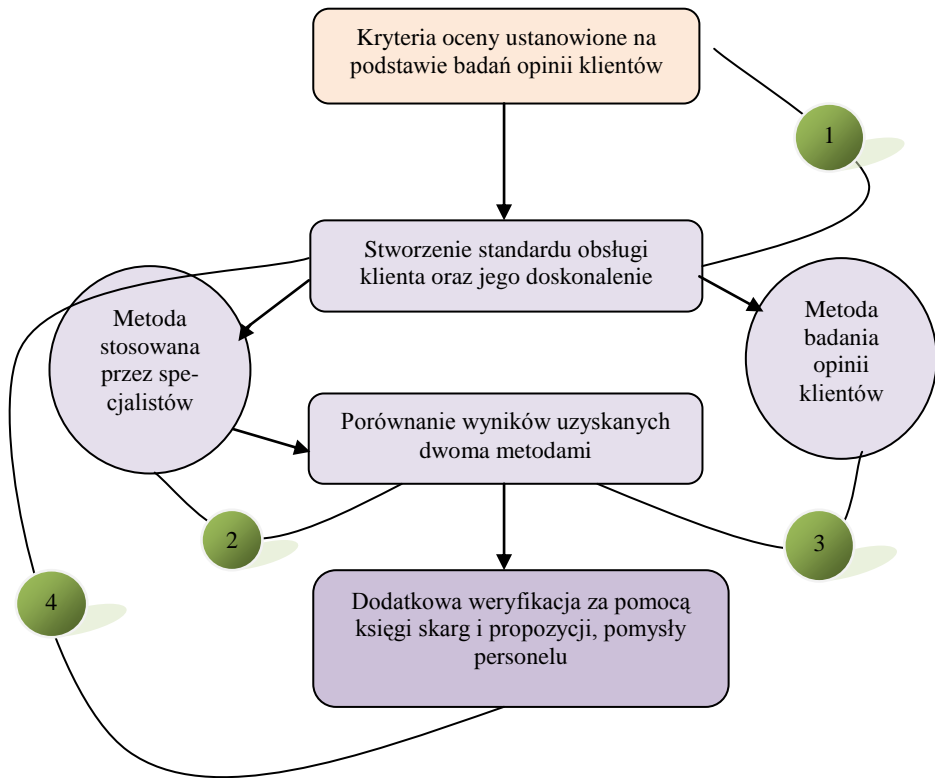
- 1) wprowadź do istniejącego modelu poprawy jakości ocenę opartą na nowych kryteriach.

5. Udział klienta w doskonaleniu jakości nabywanej usługi

Rola, jaką pełni klient w modelu doskonalenia jakości świadczonych usług, została przedstawiona na rysunku 1. Na rysunku zaprezentowano schemat z uwzględnieniem powyższych działań cyklu P-D-C-A. Czynność doskonalenia jest realizowana poprzez cztery pętle. Pierwsza z nich zapewnia systematyczne dostosowywanie standardu do zmieniających się wymagań klienta poprzez okresową weryfikację kryteriów podlegających ocenie w ramach standardu. Dwie następne gwarantują doskonalenie zastosowanych metod i narzędzi badawczych. Ocena powinna być dokonywana dwoma niezależnymi metodami – obiektywną, przeprowadzoną przez specjalistów z zewnątrz (pomocna może być metoda „tajemniczy klient” – obecnie nabierająca popularności wśród polskich biur podróży) i subiektywną – przez klientów (proponowana metoda – Servqual). Zestawienie wyników uzyskanych dwoma metodami niweluje ryzyko popełnienia błędu, jeżeli różnice są istotne, co oznacza, że przy zastosowaniu jednego (albo obydwu) z narzędzi badawczych popełniono błędy. Analiza obydwu metod pozwoli na wyeliminowanie przyczyn powstałych błędów. Pętla trzecia pokazuje możliwość poprawy jakości w zakresie metody stosowanej przez specjalistów, a pętla czwarta odnosi się do metody badania satysfakcji klientów.

Dla biura turystycznego istotą utrzymania więzi z klientami jest wymiana wartości w czasie trwania relacji. Wartość z punktu widzenia każdej ze stron wymiany (klient–biuro turystyczne) jest funkcją własnych korzyści wynikających z kontynuowania relacji, a także nakładów związanych z jej trwaniem.

Dla biura turystycznego nakładami są koszty zaangażowania zasobów (finansowych, rzeczowych – np. środków transportu, ludzkich – personelu obsługującego), zaś korzyściami – przychody ze sprzedaży oferty, zysk, poprawa wizerunku, satysfakcja klientów.



- 1 – przeprowadzenie okresowej weryfikacji kryteriów standardu, np. co drugi rok,
- 2 – poprawa jakości na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez specjalistów,
- 3 – poprawa jakości na podstawie wyników uzyskanych metodą badania satysfakcji klienta,
- 4 – poprawa jakości uwzględniająca działania korygujące podjęte na podstawie dodatkowej weryfikacji oraz pomysłów i propozycji personelu.

Rys. 1. Rola klienta w modelu doskonalenia jakości usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przy podjęciu jakichkolwiek decyzji należy pamiętać, że żadne działania doskonalące nie mają sensu bez klienta. Zadowolenie klienta decyduje o sukcesie każdego przedsięwzięcia. Ukierunkowanie biura turystycznego na spełnienie życzeń klientów jest szczególnie istotne, ponieważ to klient opłaca wynagrodzenie każdego pracownika.



Rys. 2. Zależność pomiędzy doskonaleniem usługi, satysfakcją klienta a zyskami finansowymi biura turystycznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

6. Decyzje konsumenckie a konkurencyjność biura podróży

Uwzględniając zmiany, w obliczu których znajdują się obecnie biura podróży, należy zauważyć, że wskazane jest określenie tych składników potencjału konkurencyjności, które mają wpływ na decyzje nabywcze konsumentów, a do których należą: jakość, promocja sprzedaży, obsługa klienta, cena, zróżnicowanie oferty, sieć sprzedaży, nowości, specjalizacja oferty, warunki płatności, przyjazny zdrowiu i środowisku produkt⁷. Zmieniające się preferencje turystów dotyczące zarówno usługi, jak i sposobów jej zakupu stawiają przed biurami podróży wymóg stałego modernizowania oferty oraz wykorzystywania nowych, często zaawansowanych technologicznie kanałów dystrybucji. Nasilająca się konkurencja oraz wzrost samodzielności turystów sprawiają, że wzrastają wymagania wobec biur podróży w zakresie jakości usług. Konieczność dostosowania usługi do określonych oczekiwań turystów, a także uwzględnienia

⁷ I. Jędrzejczyk, *Nowoczesny biznes turystyczny. Ekostrategie w zarządzaniu firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 174.

zmian zachodzących na rynku stawiają wysokie wymagania wobec osób zarządzających biurami podróży. O konkurencyjności biur podróży decydują nie tylko zasoby, ale i procesy związane z innowacyjnością, jakością i kompetencjami kierowniczymi. Zatem procesy i zasoby, jakimi dysponuje biuro turystyczne, stanowiąc potencjał konkurencyjności, wpływają na decyzje nabywcy klientów biur turystycznych.

Uwagi końcowe

Biura podróży chcąc sprostać konkurencji i stale rosnącym wymaganiom klientów, muszą nieustannie podnosić standard swoich usług. Nawet pojedyncze przypadki świadczenia obsługi niższej jakości są sygnałem ostrzegawczym. Należy pamiętać, że większość elementów składowych procesu obsługi klienta ma charakter cech krytycznych. Oznacza to, że każde odchylenie będzie powodowało szereg negatywnych reakcji klienta, takich jak: odrzucenie oferty czy nawet biura świadczącego usługę.

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE QUALITY OF TRAVEL AGENCIES SERVICES AFFECTING CUSTOMERS PURCHASING DECISION

Summary

Travel agencies in their trying to beat the competition and meet growing expectations of their customers have to continually raise the standard of their services. Even few cases of lower-quality service might be the warning signal. Please note that most steps in customer service process is critical. This means that any deviation might cause negative customer reaction, and in consequence lead to rejection of the offer, or even worse – the travel agency providing the service.

Translated by Krzysztof Laszczyk