

Jacek Szoltysek

Obsługa klienta w przewozach autokarowych

„Nie wystarczy, by klienci byli jedynie zadowoleni – niezadowolony klient pójdzie do innej firmy. Zadowolony klient też niestety może pójść gdzie indziej, wedle zasady, że niewiele straci, a może zyskać. Zyski w interesie zapewniają stali klienci, tacy którzy wychwalają twoje produkty i usługi, i którzy przyprowadzają przyjaciół”.

[W. E. Demind]

Tematyką obsługi klienta zajmuje się wiele dyscyplin naukowych, a między nimi szczególne miejsce zajmują logistyka i marketing. Na nich głównie należy się skupić, chcąc w pełni poznać mechanizmy, które powodują, iż w dzisiejszych czasach gospodarki rynkowej, w której króluje wolna konkurencja, to właśnie klient, jako ostateczny odbiorca, decyduje o poziomie i asortymencie produkcji oraz poniekąd o tym, czy dana firma odniesie sukces rynkowy, czy poniesie porażkę. O tym, jak ostatecznie rozumie się obsługę klienta – decyduje sam klient, stąd też zawsze należy przyjmować punkt widzenia klienta i wsłuchiwać się w jego racje i opinie dotyczące tego, jak chce być obsługiwany i co rozumie pod pojęciem „obsługa”. Dlatego firmy powinny mieć sformułowane własne definicje obsługi, które muszą być zbieżne z opiniami klientów.

Znaczenie obsługi klienta w biznesie i logistyce współczesnych firm ciągle rośnie. Wynika to z kilku bardzo istotnych przesłanek:

- konieczności utrzymywania wysokiej sprawności logistycznej w obsłudze klienta, co nie może się obejść bez kosztownego monitoringu i systemu kontroli procesów logistycznych
- adaptacji określonych filozofii obsługi klienta, czasem kosztownych w realizacji i odpowiadających im strategii
- rozbieżności między oferowanym poziomem obsługi, a oczekiwaniami klientów, mogących mieć dla firm negatywne skutki ekonomiczne. Odnosi się to do firm proponujących zarówno zbyt wysoki, jak i zbyt niski poziom obsługi. Jeżeli poziom obsługi jest wyższy, niż przygotowany jest na to finansowo klient, firma ponosi również poważne straty, jak i wów-

czas, gdy zbyt niski poziom mija się z oczekiwaniami nabywców dając szansę firmom konkurencyjnym

- zmian na rynkach międzynarodowych (globalizacja rynku i produkcji), zmuszających firmy do silnej konkurencji i wysokiego poziomu oferowanych usług².

Obsługa klienta w większym stopniu decyduje obecnie o sukcesie handlowym firm niż tak podstawowe elementy strategii marketingowej, jak produkt czy cena. Obsługa ta w obliczu globalizacji handlu i produkcji staje się potężnym orężem walki konkurencyjnej³.

Poziom obsługi klienta to dziś sposób zdobywania przewagi konkurencyjnej. Jest on ważny zarówno w strategiach nastawionych na niskie ceny, jak i w strategiach różnicowania produktu. W każdym przypadku konieczne jest bardzo ściśle określenie roli obsługi klienta w strategii firmy.

Rola ta może polegać na tym, że poziom obsługi klienta:

1. jest głównym elementem różnicowania produktu
2. w istotny sposób wspomaga zasadniczy element różnicujący
3. jest ustalany w taki sposób, by konkurenci nie zdobyli na tym polu trwałej przewagi.

Na postrzeganą jakość usługi składają się oczekiwania klienta co do jakości danej usługi oraz percepcja usługi. Oczekiwania klienta wiążą się z jego wyobrażeniami koncentrującymi się wokół jakości usługi jeszcze przed jej nabyciem. Percepcja usługi to natomiast subiektywne odczucia, jakich do-

znaje klient podczas nabywania danej usługi. Dopiero porównanie oczekiwań klientów co do jakości usługi z jej percepcją daje pełny obraz postrzeganej jakości usługi⁴.

Budowanie zestawów standardów obsługi klienta wymaga znajomości preferencji klientów oraz wiedzy na temat tego, jacy oni są. Jest więc to obszar, który w przeciwieństwie do badania zadowolenia klientów na podstawie zgłaszanych skarg, wyprzedza niejako proces ustanawiania pakietów usługowych w przedsiębiorstwie.

W badanym przedsiębiorstwie na początek, ze względów czasowych oraz źle przyjętych założeń, stworzono zestaw standardów obsługi klienta na podstawie doświadczeń partnerów zagranicznych oraz rozpoczęto analizę stopnia realizacji tychże standardów poprzez poważne potraktowanie napływających skarg. Cóż jednak można powiedzieć na temat jakości usług, gdy ilość skarg jest faktycznie niska? Czy oznacza to, że poziom obsługi jest wysoki? Może nie wiemy faktycznie jakie są potrzeby osób z nami podróżujących?

Postanowiłem poszukać odpowiedzi na tak sformułowane pytania poprzez rozpoznanie klientów – kim oni są, jakie czynniki powodują, że podróżują z nami, oraz czego faktycznie od nas oczekują. Mając świadomość, że należało rozpocząć ustanawianie reguł obsługi klienta od wcześniejszego zdefiniowania i poznania klientów, potraktowałem tę sprawę priorytetowo.

Badania prowadzono metodą ankietową wśród podróżnych, odsetek prawidłowo wypełnionych ankiet wyniósł ponad 30%. Zakres zadawanych pytań pokrywał się z badaniami ankietowymi, prowadzonymi w tych krajach Europy Zachodniej, z których czerpaliśmy wzorce do ustalania standardów obsługi klientów. Oto co otrzymaliśmy po przeprowadzeniu badań:

Tab. 1. Porównanie profilu klienta według badań.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiet

Badane zjawisko	Europa Zachodnia	Polska
Płeć podróżnego <ul style="list-style-type: none"> • mężczyzna • kobieta • brak odpowiedzi 	42% 57% 1%	62% 36% 2%
Wiek podróżnego <ul style="list-style-type: none"> • poniżej 16 lat • 16-20 • 21-25 • 26-35 • 36-45 • 46-55 • 56-65 • 65 i więcej • brak odpowiedzi 	4% 17% 25% 23% 13% 9% 4,5% 2,5% 2%	3% 8% 15% 21% 12% 13% 9% 18% 1%
Status zawodowy podróżnego <ul style="list-style-type: none"> • student, uczeń • zatrudn. pełny etat • zatrudn. niepełny etat • niepracujący • emeryt • gospodyni domowa • brak odpowiedzi 	38% 35% 7% 8% 5% 4% 3%	19% 28% 9% 18% 17% 7% 2%
Powód podróży <ul style="list-style-type: none"> • sprawy biznesowe • odwiedziny krewnych, przyjaciół • wydarzenia kulturalne, sportowe • wakacje, wypoczynek • z/na uczelnię, z/do szkoły • brak odpowiedzi 	9% 48% 5% 29,5% 5% 3,5%	29% 62% 0,5% 3% 0,5% 5%
Co zdecydowało o wyborze autokaru <ul style="list-style-type: none"> • cena • bezpośrednie połączenie • częstotliwość kursowania • brak alternatywnego wyboru • zdecydowana preferencja • komfort • bezpieczeństwo • inne • brak odpowiedzi 	43% 23% 6% 8% 4% 4% 3% 6% 3%	71% 11% 2% 0% 4% 3% 2% 4% 3%

Jakie główne różnice zauważalne są w profilu obsługiwanego klienta? Przede wszystkim nasz klient większościowy to mężczyzna, nieco starszy niż u partnerów zagranicznych, o niższym poziomie dochodów, częściej bez stałego miejsca zatrudnienia. Również powody podróży są inne – znacznie większa ilość osób wybiera się w celach zawodowych za granicę, bądź w odwiedziny do znajomych lub rodziny. Takie wskazania mogą być również efektem ukrywania właściwego celu wyjazdu do pracy za granicę. Stąd też wydaje się, że ilość osób deklarująca wyjazdy do krewnych jest zapewne nieco niższa, zaś ilość wyjazdów w celach biznesowych znacznie większa. Przy wyborze

autokaru jako środka transportu w znacznie większym stopniu istotną rolę odgrywa cena, zaś takie cechy waloryzacji usług transportowych jak bezpośredniość połączeń, komfort czy bezpieczeństwo mają śladowe wręcz znaczenie. Jakie wnioski należy więc wyciągnąć z tych różnych profili klienta?

Po pierwsze należy zwrócić uwagę na fakt stworzenia wzorcowych standardów obsługi przez partnerów zachodnich pod kątem zaspakajania potrzeb osób odmiennych w swojej charakterystyce od tych, które podróżują autokarami badanego przedsiębiorstwa. Skoro tak, to należało, po uchwyceniu najistotniejszych rozbieżności między wzorcami klientów, zastanowić się,

które z elementów pakietu obsługowego nie zainteresują naszego klienta, nie wzbudzą w nim poczucia otrzymania czegoś wyjątkowego, odróżniającego tę usługę od innej – obecnej na rynku.

Obecnie obowiązujące standardy w zasadzie spełniają oczekiwania klientów zachodnich, mają więc na celu zaproponowanie ciekawych warunków zakupu biletów dla ludzi młodszych, energicznych, podróżujących dla przyjemności, a więc mogących znieść pewne niedostatki wynikające z przestrzeni w autokarze, długiego czasu podróży, mniejszej opieki ze strony załogi, krótszych, ale częstszych przerw w podróży. W dużym stopniu skupiliśmy się na tzw. „bezoobsługowej formie zakupu biletów” poprzez Internet, bądź składaniu skarg drogą elektroniczną. Zwracaliśmy też dużą uwagę na sposób mailowego informowania klientów o zmianach bądź udzielania odpowiedzi na zapytania. Do nich adresowane są tematycznie wyświetlane filmy, dla nich dokonywany jest dobór muzyki bądź materiałów drukowanych (np. reklama bezpośrednia czy też gazety pokładowe). Wyposażenie przystanków, w szczególności w mniejszych miejscowościach, jak również system odprawy biletowo – bagażowej oraz udział pasażera w procesie załadunku bagażu do luków autokaru również przewiduje, że są to ludzie młodzi. Stąd też ustanowienie procedur wykonawczych dla zaspokojenia potrzeb takiego rodzaju klientów powoduje, że klient krajowy – odmienny w swoich upodobaniach i oczekiwaniach niekoniecznie musi być niezadowolony z serwisu, jaki otrzymuje w trakcie podróży, ale wysiłki te nie będą przez niego docenione. Mając więc świadomość różnic w postrzeganiu rzeczywistości oraz odmiennych oczekiwań, postanowiono dokonać zmiany obowiązujących standardów obsługi klienta. Pierwszym etapem prac jest wyznaczenie obszarów działalności, które winny zostać ponownie zbadane, a standardy w nich obowiązujące – ewentualnie zweryfikowane. Wynik pierwszego etapu prac zaprezentowany został w tabeli 2.

Wyznaczone obszary wymagają obecnie przeprowadzenia badań, zmierzających do określenia konkretnych standardów i stopnia ich istotności. W szczególności ważnym elementem jest obecnie określenie relatywnego

Tab. 2. Wykaz obszarów, w których wystąpiła potrzeba zmian standardów obsługi klienta. Źródło: Opracowanie własne

Obszar	Kleryunek dokonywania zmian
Informacja	<p>Zwiększenie czytelności informacji pisanej – uproszczona i powiększona czcionka, mniejsza ilość informacji w określonym obszarze (na określonym polu)</p> <p>Zastosowanie wyraźnej kolorystyki oraz ciemnego tła dla jasnych liter</p> <p>Uproszczony dostęp do niezbędnej informacji – zwiększenie marginalizowanej dotychczas informacji drukowanej i telefonicznej</p> <p>Wyraźniejsze oznakowanie przystanków oraz autokarów</p> <p>Zmiana procedury informacyjnej przy sprzedaży biletów</p> <p>Wyraźne i spokojne informowanie o zbliżających się przystankach, czasie zakończenia postojów itp.</p>
Obsługa przez załogę autokaru	<p>Zmiana procedury odprawy bagażowej w celu zmniejszenia jej uciążliwości dla pasażerów</p> <p>Uwrażliwienie załóg na ewentualne potrzeby ludzi starszych – wydłużenie czasu postojów, zwiększenie stopnia kontroli obecności pasażerów w autokarze po postojach</p> <p>Wprowadzenie na liniach z większościovym udziałem osób starszych dodatkowo pilota</p>
Autokar	<p>Zmiana zasad i treści wyświetlanych filmów w kierunku tematyicznym nie powodującym dodatkowego stresu</p> <p>Emisja utworów muzycznych o tempie spokojnym i relaksacyjnym</p> <p>Wdrożenie programu zdrowej podróży – wyświetlanie filmu o tematyce związanej ze zmniejszeniem dolegliwości podróży autokarem – propozycje ćwiczeń oraz sposobu spędzania przerw poza autokarem</p>
Normy czasowe	<p>Dostosowane do ludzi starszych, umożliwiające im bezstresową podróż oraz z reguły wolniejsze reakcje</p>
Obszar posprzedazowy	<p>Ułatwienie procesu składania reklamacji z tytułu wykonanej usługi – poszerzenie możliwości o złożenie reklamacji ustnie</p>

znaczenia każdego elementu obsługi. Teoria powiada, że powinniśmy również ustalić konkurentów na aktualnie oferowanych poziomach obsługi, lecz z gruntownych badań rynku wynika, że brak jest liczących się w tym obszarze konkurentów. Jako lider proponujemy więc taki poziom obsługi klienta, by móc konkurować w przyszłości z wiodącymi przewoźnikami Europy Zachodniej, którzy po zjednoczeniu się Polski z Unią Europejską otrzymają szeroki dostęp do naszego rynku. Wdrożenie nowych zasad obsługi i w ślad za nimi nowych, bądź zmodyfikowanych standardów, powinno spowodować wzrost stopnia satysfakcji podróżnych ze zrealizowanej usługi. Po wdrożeniu nowych standardów zaprojektowane zostały cykliczne badania satysfakcji klientów, organizowane z półrocznymi odstępami.

Literatura

1. A. Styś, J. Olearnik: *Ekonomika i organizacja usług*. Warszawa: PWE 1985, s. 165.
2. J. Bank: *Zarządzanie przez jakość*. Lublin: M & A Communications Polska Sp. z o.o. 1994 s. 122.
3. D. Kempny: *Obsługa klienta*, Katowice 1997, s. 5.
4. E. Rudawska, R. Kiecko: *Servqual – metoda badania jakości usług i jej praktyczne zastosowanie*, „Marketing i Rynek” nr 5/2000, s.23.