

mgr Olga Rytel

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Jakość obsługi – oczekiwania a rzeczywistość Quality of service – expectations and reality

Streszczenie: W artykule poruszono problematykę dokonywanej przez konsumenta oceny jakości usług – wskazano kryteria stosowane przez klienta, a także przedstawiono model luk jakościowych. Rozważania wsparto przykładem, dotyczącym fikcyjnej firmy produkującej meble.

Słowa kluczowe: jakość, usługa, jakość obsługi, model luk jakościowych

Abstract: This paper describes a customer's evaluation of the quality of service. It concerns criteria of evaluation and model of gaps' quality. It includes an example, which describes an imaginary furniture company.

Keywords: quality, service, quality of service, model of gaps' quality

Wstęp

Większość łańcuchów dostaw oferujących produkty materialne kończy się ogniwem o charakterze usługowym, takim jak sklep czy salon sprzedaży. Procesy usługowe wiążą się z jakąś formą interakcji z klientem, która jednak nie zawsze wymaga jego fizycznej obecności, czego przykładem jest sprzedaż wysyłkowa. Poziom obsługi często jest inny w zależności od pracownika, klienta i pory – jakość usługi tworzy się w procesie jej wykonywania.

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, w oparciu o jakie kryteria klienci oceniają jakość usług. Problem badawczy można zdefiniować jako: *Ocena jakości usług dla przedstawionego studium przypadku.*

Definicje jakości

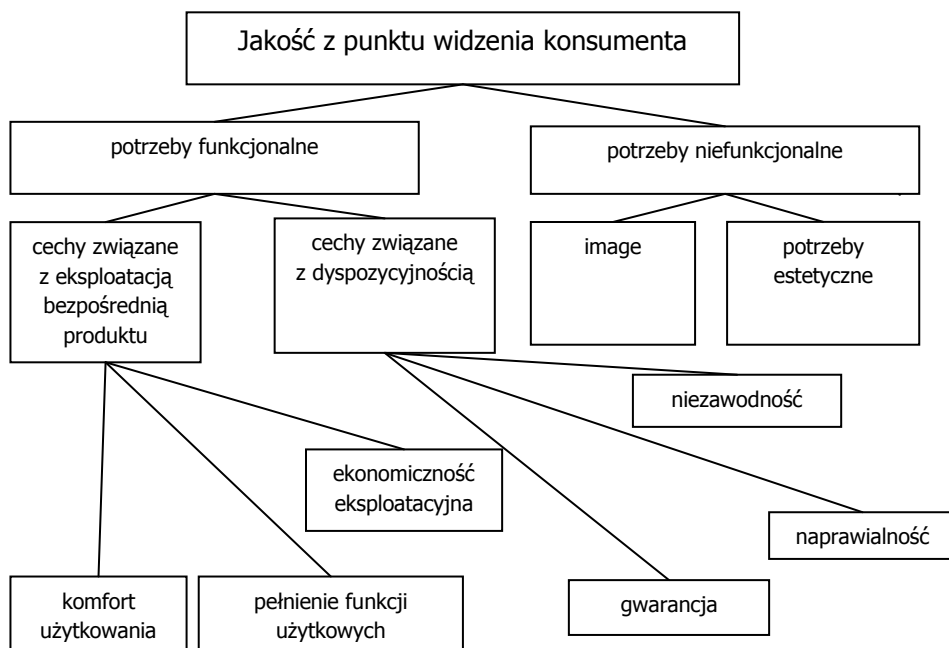
Z wielu publikacji na temat jakości wynika, że pojęcie to nie zostało jeszcze jednoznacznie zinterpretowane. Jako przykłady obowiązujących definicji jakości warto wymienić te sformułowane przez trzech pionierów jakości, których nazwiska na trwałe zapisały się w teorii i praktyce. Według Edwarda W. Deminga jakość to *przewidziany stopień jednorodności i niezawodności osiągnięty po niskich kosztach i stosownie do wymagań rynkowych*, dla Josepha M. Juran'a jakość to *zdolność do użycia lub zastosowania*, zaś zdaniem Philipa B. Crosby'ego – to *dostosowanie do wymagań*¹.

¹ M. Jedliński, *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2000, s. 15.

Koncepcją często spotykaną w literaturze jest uznanie jakości za pojęcie pierwotne, którego sens jest intuicyjnie zrozumiały i za każdym razem wynika z kontekstu. Autorzy publikacji naukowych starają się określić, co, z punktu widzenia konsumenta, decyduje o jakości produktu. Próby takie podjęli między innymi G.A. Cole (rys. 1) oraz W. Borecki i M. Urbaniak (rys. 2). Mówiąc o jakości należy jednak pamiętać, że dotyczy ona nie tylko produktów materialnych, ale również usług, a także działań, procesów, organizacji, systemów, osób oraz kombinacji wymienionych elementów.



Rysunek 1. Koncepcja jakości z punktu widzenia konsumenta (według G.A. Cole'a)
 Źródło: M. Gołębiowski, W. Janasz, M. Prozorowicz, *Polityka pro jakościowa w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2000, s. 25.



Rysunek 2. Definiowanie jakości z punktu widzenia konsumenta (według W. Boreckiego i M. Urbaniaka)

Źródło: W. Borecki, M. Urbaniak, *Zdefiniować jakość*, „Problemy Jakości” 1996, nr 12, s. 20.

Specyfika usług

Według A. Payne’a zdecydowana większość usług charakteryzuje się czterema następującymi cechami²:

- 1) niematerialnością – usługa jest czynnością świadczoną przez dostawcę na rzecz klienta (najczęściej jest to klient zewnętrzny – nabywca produktu, jednak może to być również klient wewnętrzny, wywodzący się z danej organizacji), w związku z czym usługi nie mają w większości przypadków postaci materialnej, chociaż jednocześnie istnieją tak zwane materialne nośniki usług, pozwalające na materializowanie się niektórych rodzajów usług (przykładowo: budowlanych, fotograficznych, krawieckich, gastro-nomicznych, rzemieślniczych);
- 2) różnorodnością – usługi są niejednolite, niestandardowe, heterogeniczne: poczynając od usług prostych, „jednooperacyjnych” (jak usługa naprawiania obuwia, czy usługa hotelarska lub usługa kelnerska) po usługi złożone, obejmujące wiele skomplikowanych operacji i czynności (jak na przykład usługi budowlane czy usługi remontu statków);

² A. Payne, *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 21.

- 3) nierozdzielnością – w przypadku większości usług mamy do czynienia z jednoczesnością aktu produkcji i konsumpcji usług (jednoczesnością świadczenia i korzystania z usługi);
- 4) nietrwałością – usługi nie mogą być magazynowane (w związku z czym nie jest możliwe wytwarzanie usług na zapas), nie ma usług używanych, zanikają one w momencie ich konsumpcji.

A. Jazdon zwraca uwagę na jeszcze jedną właściwość określającą działalność usługową, a mianowicie – ścisły związek usługi z osobą wykonawcy (na ogół występuje bezpośredni kontakt usługodawcy z klientem, a bez odbiorcy usługa nie istnieje)³.

Z kolei B. Iwankiewicz-Rak, podkreśla dwa inne atrybuty usług – ograniczoną możliwość działań innowacyjnych oraz różną jakość świadczenia i wynikającą z niej fakt, iż ta sama usługa może być wykonana lub odebrana za każdym razem inaczej w zależności od cech i kwalifikacji wykonawcy⁴.

Należy zaznaczyć, iż powyższe cechy specyficzne odnoszą się do zdecydowanej większości usług, jednak nie do wszystkich i nie w jednakowym zakresie. W ogromnej masie usług, będących współcześnie przedmiotem obrotów międzynarodowych (szacuje się, że występuje około 150 różnych ich rodzajów), mamy do czynienia z tak zwanymi usługami czystymi, ale także z usługami z określoną dozą czynnika materialnego, bądź też z budownictwem, które tworzy dobra materialne i leży na pograniczu usług i przemysłu⁵.

Jakość obsługi

W związku z powyższym należy bardzo wnikliwie i ostrożnie przenosić do świadczenia w zakresie zapewniania jakości produktów do sfery usług. Pierwszym etapem każdego programu oceny jakości winno być ustalenie, co mierzyć. V. A. Zeithmal, A. Parasuraman i L. L. Berry zidentyfikowali dziesięć kryteriów zastosowanych przez badanych konsumentów przy ocenie jakości usług. Kryteria te przedstawiono w tabeli 1.

A. Parasuraman, V.A. Zeithmal i L.L. Berry stworzyli również model luk jakościowych – model ukazujący pięć potencjalnie możliwych sytuacji, w których między dwiema ocenami jakości usługi powstają luki (rys. 3).

Przede wszystkim należy pamiętać, że każdy klient ma swoje własne oczekiwania wobec usługi, z której korzysta. Oczekiwania te wynikają z jego potrzeb indywidualnych, jego doświadczenia i informacji docierających do niego z rynku. Zrozumienie tych oczekiwań przez kierownictwo przedsiębiorstwa jest bardzo trudne. W tej sytuacji może powstać luka pomiędzy oczekiwaniami klienta a oceną tych oczekiwań dokonaną przez kierownictwo firmy. Zawiera się w niej całokształt rozbieżności pomiędzy usługodawcą a konsumentem. Istnienie tej luki oznacza, że przedsiębiorstwo nie rozumie, czego klient oczekuje od usługi.

³ A. Jazdon, *Doskonalenie zarządzania jakością*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 84.

⁴ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 74.

⁵ W. Januszkiewicz, *Konkurencyjność polskiego sektora usług w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, [w:] J. Bossak, W. Bieńkowski (red.), *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, t. II, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2001, s. 296.

Tabela 1. Kryteria użyte przez klientów do oceny jakości usług

Kryterium	Definicja
wiarygodność	zaufanie, uczciwość usługodawcy
bezpieczeństwo	uwolnienie od niebezpieczeństwa, ryzyka czy wątpliwości
dostęp	przystępność i łatwość kontaktu
porozumiewanie się	wsluchiwanie się w głosy klientów, bieżące ich informowanie w języku, który potrafią zrozumieć
zrozumienie klienta	podjęcie wysiłków poznania klienta i jego potrzeb
elementy materialne	wygląd zewnętrzny placówki, sprzęt, i urządzenia pozostające w dyspozycji, wygląd personelu
solidność/niezawodność	zdolność wykonywania świadczonych usług w sposób rzetelny i dokładny
reagowanie	pragnienie udzielania klientom pomocy i zapewnienia szybkiej obsługi
fachowość	posiadanie wiedzy i kwalifikacji niezbędnych do świadczenia usługi
uprzejmość	przyjazna postawa wobec klienta, szacunek, grzeczność

Źródło: J. Otto, *Jakość dla klienta*, „Manager” 2001, nr 1, s. 52.

Druga z analizowanych luk może się wytworzyć przy przekładaniu oceny kierownictwa (dotyczącej oczekiwań klienta) na techniczne normy jakości usług. Wpływ na to ma wiele czynników, ale w szczególności: brak zaangażowania się całego kierownictwa w proces budowy jakości usług, brak środków, nadmierny popyt. Przez to oferta przedsiębiorstwa znacznie odbiega od tego, co w dobrej wierze firma chciałaby zaproponować klientowi (uważając, iż właśnie tego on oczekuje). Jest próbą usatysfakcjonowania konsumenta, ale próbą na miarę możliwości przedsiębiorstwa, a nie jego aspiracji.

Kolejna z luk, które mogą zaistnieć w procesie świadczenia usługi, to luka pomiędzy formalnymi standardami jakości a faktycznie wykonaną usługą. Nawet jeśli istnieją formalne normy utrzymywania jakości usługi, to i tak nie gwarantują one, że świadczona usługa będzie je spełniała. Czynniki ludzki, związany z wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem personelu, może skutecznie pozbawić usługę „tego czegoś”, co miało przyciągnąć uwagę klienta.

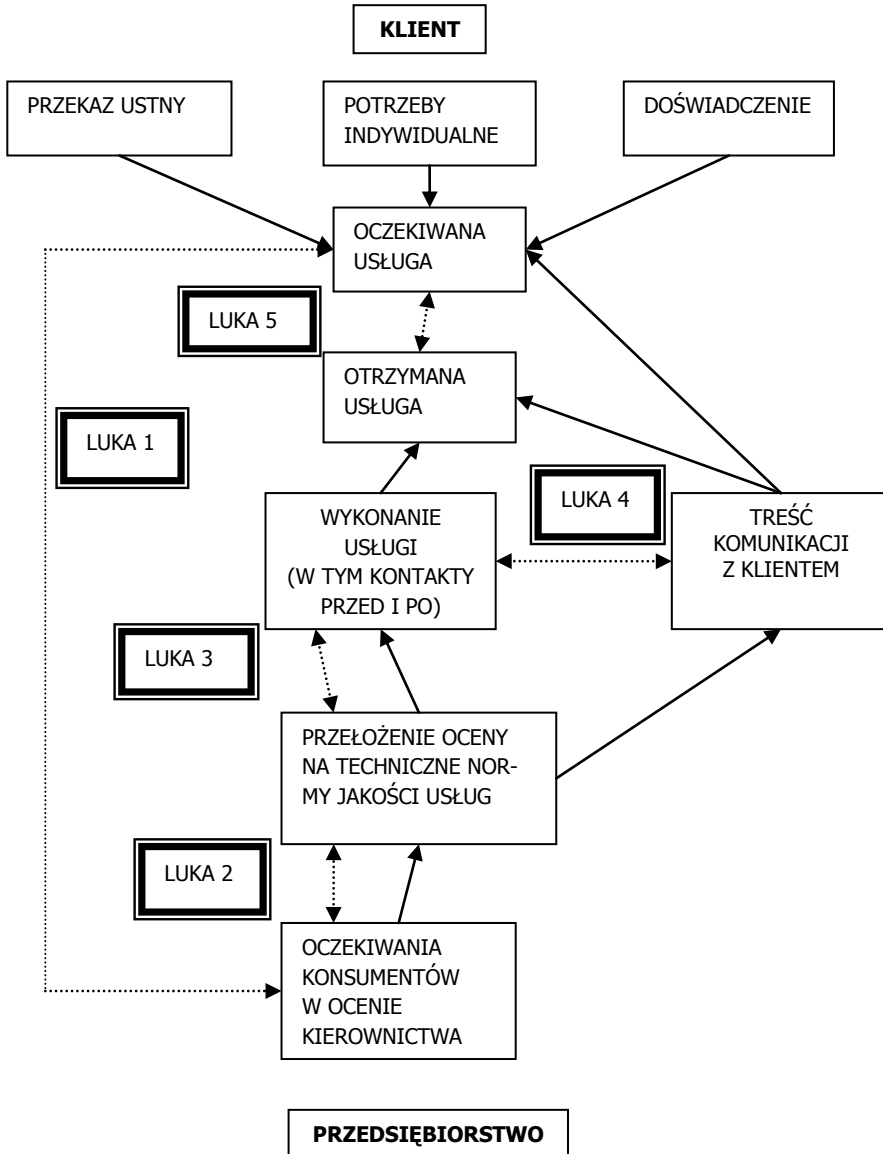
Czwarta możliwa luka to luka pomiędzy wykonaniem usługi a zewnętrznymi formami komunikacji z klientem. Oczekiwania konsumenta są w wielu przypadkach rozbudzone przez działania marketingowe (na przykład poprzez reklamę), często będące niczym innym jak procesem składania potencjalnemu odbiorcy „atrakcyjnych obietnic nie do spełnienia”. Ujawnienie rzeczywistej jakości usługi staje się źródłem rozczarowania klienta.

Ostatnia z omawianych luk to luka pomiędzy usługą oczekiwaną a usługą otrzymaną. Jeśli świadczona usługa nie spełnia albo nie przewyższa oczekiwań konsumenta, wówczas nie czuje się on usatysfakcjonowany⁶.

Pierwsze cztery opisane luki rejestrują spadki jakości w obrębie firmy, natomiast luka ostatnia dotyczy niedostatków jakości z punktu widzenia klienta. Warto podkreślić, iż luka piąta jest w znacznym stopniu wynikiem luk wcześniejszych.

⁶ J. Otto, *Jakość dla klienta*, „Manager” 2001, nr 1, s. 52-53; T. Byzia, *Jakość totalna i wiek niepewności*, „Manager” 2002, nr 10, s. 5.

Nabywca usług poddaje ocenie nie tylko ostateczny produkt – usługę, ale również sam przebieg procesu produkcji; personel, z którym się styka; jak również aspekty fizyczne otoczenia, w którym przebiega proces – z punktu widzenia klienta produkt stanowi całokształt wymienionych elementów.



Rysunek 3. Model luk jakościowych według A. Parasuramana, V.A. Zeithmala i L.L. Berry'ego
 Źródło: J. Otto, *Jakość dla klienta*, „Manager” 2001, nr 1, s. 53.

Studium przypadku

Przedsiębiorstwo „Umiebluj swój świat” jest producentem mebli. W rozpowszechnianych materiałach reklamowych firma podkreśla wieloletnią tradycję działalności (w przyszłym roku organizacja będzie obchodziła dwudziestopięcioletnie istnienia), bogactwo oferty i przystępne ceny. Filozofia firmy akcentuje dbałość o zaspokojenie wymagań każdego klienta i gwarantuje konsumentowi zadowolenie z zakupionych mebli. Hasło wiodące kampanii promocyjnej przedsiębiorstwa brzmi: „Kupuj szybko, mieszkać wygodnie”. „Umiebluj swój świat” sprzedaje swoje produkty za pośrednictwem siedmiu salonów firmowych zlokalizowanych w Polsce (w Gdańsku, Katowicach, Krakowie, Łodzi, Poznaniu, Wrocławiu i Warszawie). W Łodzi zlokalizowane jest również centrum dystrybucyjne firmy.

Anna Paciorek zamówiła w łódzkim salonie kanapę Irys. Taki wybór Anny był podyktowany krótkim – dwutygodniowym – terminem realizacji zamówienia oferowanym przez producenta mebla. Dokonując zamówienia, Anna zrezygnowała z proponowanego jej transportu kanapy do domu (opcja dodatkowo płatna). W kwestii transportu postanowiła poprosić o pomoc brata – właściciela firmy organizującej przeprowadzki. Oto co wydarzyło się, kiedy klientka wraz z bratem zgłosili się o umówionej porze (potwierdzonej telefonicznie) po odbiór mebla: Anna po wejściu do salonu, zatrzymała napotkanego pracownika sklepu i zapytała go, gdzie powinna zgłosić się po kanapę. Dowiedziała się, że musi przejść przez całą – ciągnącą się kilometrami – ekspozycję wzorcowo urządzonej pokojów, kuchni i łazienek do ogromnej części magazynowej. Tam okazało się, że mebla nie ma w sklepie. W zaistniałej sytuacji klientka została odesłana do centrum dystrybucyjnego, które znajdowało się wprawdzie w pobliżu, ale dojazd do niego utrudniały roboty drogowe. Kanapa rzeczywiście tam na nią czekała, ale aby ją odebrać, potrzebny był dowód zakupu, po który Anna musiała wrócić do sklepu. Sprzedawca w sklepie nie mógł odnaleźć jej zamówienia, które się gdzieś zawieruszyło, skierowano ją zatem do punktu obsługi klienta. Ponieważ jednak w salonie „Umiebluj swój świat” punkt ten funkcjonuje pod szyldem „Zwroty” (o czym nie poinformowano klientki), jego odszukanie zajęło Annie pół godziny. Pół godziny przed zamknięciem salonu Anna znalazła się w punkcie wyjścia. Była zła, zrozpaczona i zniechęcona...

Jak Anna oceni opisaną sytuację? Jak doszło w analizowanym przypadku do powstania luk jakościowych? Pytania, które zada sobie Anna oceniając jakość procesu usługowego, polegającego na realizacji jej zamówienia, przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Kryteria oceny jakości procesu usługowego polegającego na realizacji zamówienia Anny

Kryterium	Przykłady pytań, które zada sobie Anna
wiarygodność	Czy przedsiębiorstwo „Umebluj swój świat” cieszy się dobrą reputacją? Czy mój przypadek był odosobniony (był „wpadką” firmy) czy też mieścił się w ramach typowego dla przedsiębiorstwa podejścia do klientów?
bezpieczeństwo	Czy moje dane, które udostępniłam firmie „Umebluj swój świat” (niezbędne do wystawienia faktury i ułatwiające kontakt) są bezpieczne?
dostęp	Jak łatwy jest kontakt z pracownikami poszczególnych działów łódzkiego salonu „Umebluj swój świat”? Czy są oni obecni na swoich stanowiskach pracy?
porozumiewanie się	Czy przedstawiciel firmy „Umebluj swój świat” w skupieniu wysłucha mojej reklamacji?
zrozumienie klienta	Czy przedstawiciel firmy „Umebluj swój świat” spróbuje wyjaśnić zaistniałą sytuację?
elementy materialne	Jak prezentuje się łódzki salon „Umebluj swój świat”? Czy oznaczenia poszczególnych działów są transparentne? Czy panuje tam porządek – zarówno jeśli chodzi o uporządkowanie przestrzeni, jak i o obieg dokumentów?
solidność/ niezawodność	Jeśli przedstawiciel firmy „Umebluj swój świat” obieca mi, że wyjaśni zaistniałą sytuację, zaproponuje jej rozwiązanie i poinformuje mnie o podjętych krokach w ciągu 24 godzin, to czy dotrzyma słowa?
reagowanie	Czy przedsiębiorstwo „Umebluj swój świat” rozwiąże powstały problem (a jeżeli tak, to jak szybko to nastąpi)?
fachowość	Czy pracownicy łódzkiego salonu „Umebluj swój świat”, na których „natknęłam się” chcąc odebrać kanapę byli kompetentni? Czy „przerósł” ich mój przypadek?
uprzejmość	Czy pracownicy łódzkiego salonu „Umebluj swój świat”, na których trafiłam chcąc odebrać kanapę byli uprzejmi? Czy traktowali mnie z szacunkiem?

Zródło: Opracowanie własne

Jeśli mówimy o lukach jakościowych powstałych w rozważanym przypadku, należy stwierdzić, iż wystąpiły tu wszystkie wymienione wcześniej rozbieżności.

LUKA 1: Pracownicy przedsiębiorstwa „Umebluj swój świat” nie zrozumieli oczekiwań Anny. Dla klientki istotna była kwestia ceny – zrezygnowała z dodatkowo płatnego transportu mebla do domu. Zależało jej jednak również na czasie – chcąc jak najprędzej umeblować nowe mieszkanie, wybrała szybko dostępną kanapę Irys. Deklarowany krótki termin realizacji zamówienia wręcz zdeterminował wybór Anny, czego nie zauważyli przedstawiciele firmy „Umebluj swój świat”.

LUKA 2: Firma zdaje sobie sprawę, że wędrówka do części magazynowej (przez część ekspozycyjną) jest długa i uciążliwa. Tak wyglądają wszystkie salony przedsiębiorstwa. Blisko ćwierć wieku temu, kiedy je projektowano, najwyższe kierownictwo firmy uznało, iż taka wędrówka sprzyja podejmowaniu kolejnych decyzji zakupowych. Dziś wiadomo, iż jest to źródło irytacji klientów, a nie siła napędowa kolejnych zakupów, jednak przebudowa salonów byłaby zbyt kosztowna.

LUKA 3: Pracownicy nie okazali Annie empatii. Nie wykazali się zaangażowaniem. Nie wdrożyli w życie zasad filozofii firmy, akcentującej dbałość o za-

spokojenie wymagań każdego klienta. Pracownicy byli niedbali – zawieruszyli zamówienie Anny. Klientkę wielokrotnie odsyłano z jednego miejsca do drugiego, nie szanując jej czasu; nie poinformowano jej nawet, iż punkt obsługi klienta funkcjonuje pod szyldem „Zwroty” (przez co Anna straciła pół godziny na jego poszukiwanie).

LUKA 4: Firma nie spełniła obietnic komunikowanych klientce w przekazie informacyjnym – w ramach działań marketingowych i w toku kontaktu osobistego. Hasło promocyjne „Kupuj szybko, mieszkać wygodnie” i konkretny dwutygodniowy termin realizacji zamówienia, oferowany przez producenta mebla, okazały się obietnicami bez pokrycia.

LUKA 5: Ta rozbieżność istnieje, ponieważ w efekcie omówionych wyżej luk Anna nie została obsłużona w sposób, którego oczekiwała. Zamiast obiecywanej szybkiej realizacji zamówienia, firma „Umiebluj swój świat”, zapewniła Annie bieganinę, nerwy i niepewność, co dalej...

Podsumowanie

Zastosowanie modelu luk jakościowych umożliwia identyfikację rozbieżności między stanem faktycznym a sytuacją idealną. Najistotniejsza jest możliwość wykrycia wszystkich niedociągnięć i niespójności wewnątrz organizacji. Dzięki zapoznaniu się z błędami, usługodawca może podjąć starania w celu pozyskania pełniejszej i rzetelniejszej wiedzy odnośnie potrzeb i preferencji klientów. Możliwe staje się również lepsze dostosowanie norm technicznych do spostrzeżeń kierownictwa na temat oczekiwań nabywców co do jakości świadczonych usług. Pracownicy stają się bardziej świadomi roli, jaką odgrywają w procesie świadczenia usługi, co powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w bardziej efektywnym wykonywaniu obowiązków. Analiza luk powinna także uświadomić pracownikom odpowiedzialnym za marketing przedsiębiorstwa i kreowanie wizerunku usługi, że należy unikać sytuacji, gdy przekazy reklamowe organizacji powodują nieuzasadniony poziom oczekiwań wśród potencjalnych nabywców. Powszechna tendencja do zawyżania zobowiązań odnośnie jakości danej usługi lub nawet do składania fałszywych przyrzeczeń jest bowiem źródłem poważnych rozbieżności. Usługa dostarczona klientowi jest w takim wypadku różna od tej, której się spodziewał na podstawie rynkowych obietnic składanych przez organizację – nadmierne rozbudzenie oczekiwań klienta, powoduje wówczas zmniejszenie postrzeganej przez niego jakości. W efekcie naprawienia błędów, spostrzeżonych w trakcie analizy luk, konsumenci otrzymają usługę, jakiej oczekują.

Bibliografia

- Borecki W., Urbaniak M., *Zdefiniować jakość*, „Problemy Jakości” 1996, nr 12.
Byzia T., *Jakość totalna i wiek niepewności*, „Manager” 2002, nr 10.
Gołębiowski M., Janasz W., Prozorowicz M., *Polityka projakościowa w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2000.
Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1997.

- Januskiewicz W., *Konkurencyjność polskiego sektora usług w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, [w:] J. Bossak, W. Bieńkowski (red.), *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, t. II, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2001.
- Jazdon A., *Doskonalenie zarządzania jakością*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
- Jedliński M., *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2000.
- Otto J., *Jakość dla klienta*, „Manager” 2001, nr 1.
- Payne A., *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.