

**Urszula Bąkowska-Morawska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **OBSŁUGA KLIENTA W STRATEGII DOSKONAŁOŚCI OPERACYJNEJ NA PRZYKŁADZIE USŁUG HOTELARSKICH**

---

**Streszczenie:** W artykule autorka przedstawia własny sposób ujmowania strategii doskonałości operacyjnej, w której obsługa klienta stanowi jej integralną część. Obsługa klienta jest tym procesem, dzięki któremu przedsiębiorstwa mogą budować przewagę konkurencyjną.

**Słowa kluczowe:** strategia, obsługa klienta, doskonałość operacyjna.

### **1. Wstęp**

Rosnąca świadomość klientów powoduje, że przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce coraz częściej w treści celów strategicznych uwzględniają potrzeby swoich klientów, obecnych i potencjalnych. Wspomniana świadomość jest wynikiem nie tylko powszechnego dostępu do Internetu, ale również wyższego poziomu wykształcenia ludzi w naszym kraju. Z drugiej strony nadmiar informacji powoduje, że klient w zasadzie wie, czego chce, ale szuka pomocy po stronie sprzedawcy, by ten pomógł mu podjąć decyzje o zakupie.

Przedsiębiorstwa zawsze w jakimś stopniu podlegały wpływom otoczenia, ale obecnie takie procesy, jak rosnące wymagania klientów, globalizacja, demonopolizacja, informatyzacja czy też dynamiczny postęp technologiczny, powodują, iż relacje z podmiotami zewnętrznymi stają się pierwszoplanowe. Zmienia się podejście do przygotowania, wytworzenia i dostarczenia usług, najbardziej satysfakcjonujących z punktu widzenia klienta, oraz tworzenia wartości dla klienta. Zmiany te szczególnie widoczne są w sektorze usług profesjonalnych, jak edukacja, turystyka – transport czy noclegi. W ostatnim czasie zauważa się rozwój usług turystycznych, przede wszystkim pod względem jakościowym, co odnosi się do indywidualizacji usługi, pakietyzacji oferty, ciągłej komunikacji z klientami itd.

W. Świtalski [2005, s. 155] przedstawia zjawiska i zmiany kreujące nowe uwarunkowania działania konkurencji. Wśród tych zjawisk i zmian, które wywierają wpływ na kształt współczesnej konkurencji, wymienia się najczęściej:

- przekształcanie się przedsiębiorstw w transnarodowe korporacje;
- rozwój ustawodawstwa antymonopolowego;
- postępującą liberalizację rynków krajowych i handlu międzynarodowego;
- rozwój nauk o zarządzaniu;
- rosnącą specjalizację przedsiębiorstw i powstawanie firm skupionych na obsłudze ściśle pozaoperacyjnych potrzeb wytwórców dóbr i usług konsumpcyjnych (logistyka, technologie telekomunikacyjne i informatyczne, rachunkowość, doradztwo biznesowe);
- wiązanie strategii rozwoju przedsiębiorstw z ochroną i wspomaganie głównych kompetencji firmy;
- rosnącą rolę postępu technicznego, innowacji produktowych i skracanie się cyklu życia produktów;
- globalizację stosunków gospodarczych, politycznych, społecznych i kulturowych;
- przeniesienie punktu ciężkości z konkurencji między przedsiębiorstwami na konkurencję między układami terytorialnymi (narodowymi systemami gospodarczymi lub regionami) w tworzeniu przewag konkurencyjnych zarówno po stronie produktywności czynników, jak i po stronie pozyskiwania bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Te i inne zmiany wymuszają na decydentach ciągle definiowanie i redefiniowanie strategii przedsiębiorstwa. Żadna firma działająca na wysoce konkurencyjnym rynku nie może poprzestać i bazować na osiągniętych do tej pory sukcesach. Musi stale doskonalić się i powiększać własne możliwości. Nieustannie tworzyć i odnawiać własną tożsamość, doskonalić reputację, budować silną markę, określać unikatowy model biznesu w ścisłym związku z wizją i misją przedsiębiorstwa. Te i inne działania pozostaną w sferze deklaracji na poziomie strategii dopóty, dopóki firmy nie znajdą sposobu na ich implementację. Według autorki, doskonałość operacyjna jest próbą implementacji tych strategii. M. Treacy oraz F. Weirsem [1995] definiują doskonałość operacyjną jako jedną z dróg tworzenia wartości dla klienta. Dla niech to proces planowania, przygotowania, wytworzenia i dostarczania wyrobów/usług najbardziej ekonomicznych, przydatnych i najbardziej satysfakcjonujących z punktu widzenia klienta. Można przyjąć, że doskonałość operacyjna to umiejętność tworzenia najwyższej wartości dla klientów, przejawiająca się w dostarczaniu usług przy możliwie niskim koszcie wytwarzania z najmniejszymi niedogodnościami<sup>1</sup> i we właściwym czasie. Ciągłe doskonalenie prowadzonego biznesu pod kątem oczekiwań klienta wymaga działań, takich jak (por. [Penc 2003, s. 204]):

- stałe podnoszenie jakości usług z uwzględnieniem obniżania kosztów, jakie ponosi klient;

---

<sup>1</sup> Przyp. autorki: w produkcji doskonałość operacyjna odnosi się do niskich kosztów wytwarzania. W usługach profesjonalnych mniejsze znaczenie ma cena wytworzenia. Klient jest w stanie zapłacić dużo więcej za usługę, o ile ta została wyświadczona we właściwym miejscu, we właściwym czasie, przez właściwych ludzi z odpowiednim podejściem do klienta i procedurami.

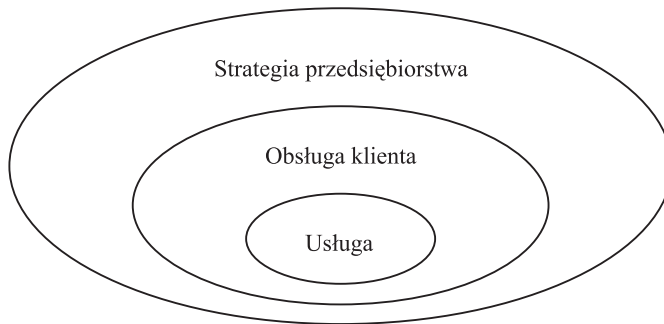
- rozszerzanie zakresu pomocy udzielanej klientowi i podnoszenie kompetencji pracowników w kierunku podnoszenia zdolności do rozwiązywania specjalnych problemów konsumenta;
- stosowanie innowacyjnych rozwiązań w odniesieniu do ofert, modyfikowanie ich pod kątem indywidualizacji wymagań, jakich realizacji domagać się będą klienci;
- sukcesywne rozszerzanie sieci dystrybucyjnej, aby coraz szersze kręgi społeczne mogły korzystać z oferty;
- pakietyzacja oferty, która sprawia, że klient otrzymuje wiążące się w jedną całość różne konfiguracje produktów i usług;
- zapraszanie klientów do współtworzenia oferty.

Przedsiębiorstwa starają się szukać swojej przewagi konkurencyjnej, wprowadzając różnorodne rozwiązania organizacyjne, marketingowe czy personalne mające na celu pozyskanie i utrzymanie klientów, a przede wszystkim utrzymanie rentowności przedsiębiorstwa na zadowalającym poziomie. Trwałość przewagi konkurencyjnej wynika głównie z natury i właściwości samych zasobów i umiejętności pozostających pod kontrolą przedsiębiorstwa. Muszą one być trudne lub wręcz niemożliwe do skopiowania, ze względu na swą niemobilność nie można ich kupić na rynku czynników, nie można ich zastąpić innymi zasobami [Wernerfelt 1997].

Obecnie coraz częściej przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę, że wytworzenie samej usługi lub wyprodukowanie produktu nie jest wyznacznikiem sukcesu. Fakt posiadania doskonałych wyrobów, odpowiedniej infrastruktury sprzedażowej, a nawet kompetentnych pracowników nie oznacza jeszcze, że klient odczuje pełną satysfakcję. Te atrybuty mogą zostać całkowicie zniweczone, jeśli jakość obsługi klienta będzie niska. Decyduje bowiem sposób komunikacji i interakcji z klientem. To, jak klienta traktuje sprzedawca (konsultant, agent itd.), jest zasadniczym wyznacznikiem oceny uzyskanej wartości, jaką wystawia on firmie. Do podobnych wniosków dochodzi Carlzon, który opisuje międzynarodowy rynek turystyczny. Według tego autora, jakość w turystyce jako branży usługowej zależy w znacznym stopniu od umiejętności personelu na styku klienta z firmą. Stąd formułuje on koncepcję zarządzania momentami prawdy i budowania ducha obsługi [Pender, Sharpley 2009, s. 124-125]. Otóż klienci niekoniecznie doceniają przedsiębiorstwa za to, co do nich należy, natomiast bardzo chwalą sobie takie, które w trakcie wykonywania usługi przejawiają wyjątkową troskliwość, zaangażowanie i zaradność. W konsekwencji o sukcesie firmy decyduje fakt odnoszenia korzyści przez klientów, którzy korzystają z jej ofert. Konsumenci danych usług muszą być przekonani, że wybrana przez nich oferta jest najwyższej jakości, a to, co otrzymują, przewyższa ich uświadomione potrzeby.

Zdaniem autorki niniejszego artykułu, w świetle wspomnianych poglądów, ale również na podstawie własnych, osobistych doświadczeń menedżerskich, **można sformułować tezę**, iż obsługa klienta jest integralną częścią strategii doskonałości operacyjnej. Przede wszystkim dlatego, iż dojrzały (dobrze poinformowany, świadomo-

my swych potrzeb, dokonujący przemyślanych, racjonalnych wyborów) klient, nabywając usługę, nie kieruje się ceną. Ten parametr wyboru przestaje odgrywać rolę metakryterium. Klient pragnie pewności, spokoju, życzliwości i poczucia bezpieczeństwa. Obsługa klienta jest procesem, dzięki któremu przedsiębiorstwa mogą budować przewagę konkurencyjną w zakresie tych właśnie pragnień i oczekiwań. Procesy obsługi mogą stać się swoistym pomostem pomiędzy świadczoną usługą a strategią firmy, co modelowo autorka przedstawia na rys. 1.



**Rys. 1.** Obsługa klienta jako pomost między usługą a strategią przedsiębiorstwa

Źródło: [Bąkowska-Morawska 2010, s. 14].

Celem artykułu jest przedstawienie strategii doskonałości operacyjnej przez opisanie procesu zarządzania kluczowymi zdarzeniami, wpływającego na kształtowanie obsługi klienta.

## 2. Obsługa klienta

W normie terminologicznej związanej z systemami zarządzania jakością usługa jest określona jako wynik przynajmniej jednego działania nieodzwrotnie przeprowadzonego przy bezpośrednim współdziałaniu dostawcy i klienta.

Jak podkreślają J. Cholloway i Ch. Robinson, niewiele firm oferuje na rynku jeden produkt. Przedsiębiorstwa zmuszone są tworzyć kompozycję produktów, które mogą oferować klientom [Cholloway, Robinson 1997, s. 126], przynosząc im określone korzyści i satysfakcję. Produktem jest każda rzecz, usługa, którą otrzymujemy w wyniku wymiany. Produktem będzie zarówno rzecz fizyczna, jak i usługa, osoba, miejsce, idea. Według A. Payna, produktem są wszystkie artykuły lub procesy, które tworzą wartość dla klienta. Bardziej szczegółowe ujęcie produktu prezentuje Ph. Kotler [1994, s. 400], dla którego „produkt”<sup>2</sup> to cokolwiek, co może znaleźć się na

<sup>2</sup> Ph. Kotler rozróżnia cztery grupy ofert dla klienta – od klasycznego dobra materialnego (czysty produkt) do klasycznej usługi (czystej usługi).

rynku, zyskać uwagę, zostać nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspokajając czyjeś pragnienie lub potrzebę.

Dla przedsiębiorstw chcących realizować strategię doskonałości operacyjnej uwaga powinna być skupiona na obsłudze klienta.

**Tabela 1.** Kryteria oceny jakości obsługi przez klienta

Kryterium	Objaśnienie
Profesjonalizm i kompetentność	Klienci uważają, że usługodawca jest kompetentny i potrafi w profesjonalny sposób rozwiązać ich problemy
Postawy i zachowanie	Klienci wyczuwają szczerę i przyjacielskie zainteresowanie sobą i swoimi problemami
Dostępność i elastyczność	Klienci mają poczucie, że usługodawca jest zawsze dostępny i potrafi sprostać ich potrzebom
Niezawodność i wiarygodność	Klienci wierzą, że usługodawca dotrzyma obietnic i będzie działał w ich najlepszym interesie
Odpowiedzialność	Klienci wiedzą, że usługodawca natychmiast podejmie kroki zaradcze, jeśli coś pójdzie niezgodnie z planem
Reputacja i solidność	Klienci uważają markę usługodawcy za symbol solidnej roboty i bliskich im wartości

Źródło: [Pender, Sharpley 2009, s. 124].

Większość specjalistów i przedsiębiorstw, szczególnie usługowych, doskonale rozumie, jak duże znaczenie ma obsługa klienta na poziomie zarówno samej usługi, jak i jakości obsługi. Niemniej jednak regularne osiąganie dobrych wyników na tym polu należy do rzadkości. Z badań przeprowadzonych przez D.H. Maistera [2006, s. 111-113] wynika, że poziom zadowolenia z technicznej jakości wykonanej pracy był oceniany przez respondentów zawsze wysoko. Oznacza to, że nie ma trudności w znalezieniu kompetentnych ludzi do pomocy. Zupełnie inaczej został oceniony poziom zadowolenia ze sposobu, w jaki byli traktowani przez usługodawców podczas realizacji projektu, transakcji czy sprawy. Tu satysfakcja była niska, a skargi liczne. Te badania dowodzą, jak ważna jest obsługa klienta rozumiana przez pryzmat kryteriów zawartych w tab. 1.

### **3. Strategia przedsiębiorstwa – w kierunku doskonałości operacyjnej**

Istnieje dość powszechne przekonanie o braku dostatecznie precyzyjnej i jednoznacznej definicji strategii przedsiębiorstwa [De Vit, Meyer 2007, s. 17]. Trudność w sformułowaniu takiej definicji wynika m.in. z różnorodności podejść do strategii i płaszczyzn, w jakich może ona być rozpatrywana. Występowanie wielu poglądów na temat tego, czym jest strategia, powoduje konstruowanie jej różnorodnych definicji oraz koncepcji (rozumianych jako ogólny zarys strategii). Różnice w postrzegania

niu strategii nie zawsze jednakże są istotne, czasem opisują podobne rozwiązania tylko widziane z innej perspektywy [Allaire, Firsirotu 2000, s. 21], nierzadko jednak spory dotyczą zagadnień fundamentalnych. Strategię można więc rozumieć jako konwencjonalny plan działania, zwłaszcza w dłuższym przedziale czasowym. Można doszukiwać się jakiegoś istotnego parametru wyróżniającego, takiego jak np. pozycja w otoczeniu. Jeszcze inne definicje mają charakter teleologiczny [Krupski 1999, s. 13-16]. Koncepcje strategii można również różnicować ze względu na ich plastyczność i dynamizm. Istnieją więc poglądy, według których powinny one stanowić względnie trwałe wzorce działania organizacji obowiązujący przez ok. 10 lat, a ich istotą jest *budowa murów obronnych przed siłami konkurencji* [Porter 2000, s. 40]. Inne koncepcje zalecają przebudowę strategii (renowację modelu biznesu) w zależności od zaistniałych warunków, nie rzadziej jednak niż co 5 lat [Sławotzky, Morrison, Adelman 2000, s. 29]. Według K. Obłója i M. Portera istota skutecznej strategii polega przede wszystkim na tym, że w sposób widoczny dla rynku tworzy unikatowość firmy, wyróżnia ją z otoczenia.

Strategia przedsiębiorstwa, bez względu na podejście do jej formułowania, zawsze powstawała, powstaje i zapewne będzie powstawać, aby pozwolić osiągnąć zamierzone cele. Zmieniają się tylko priorytety: dla jednych organizacji najważniejsza będzie techniczna doskonałość, dla innych orientacja dla klienta, a jeszcze dla innych organizacji – dobra dystrybucja. W literaturze przedmiotu mamy do czynienia z różnymi podejściami do formułowania strategii, ale jak zauważa A.L. Platonoff, systemy zarządzania powinny być dopasowywane do wielkości przedsiębiorstwa, a tymczasem istniejące metody opracowania strategii przedsiębiorstw nie mają narzędzi do takiego dostosowywania [Platonoff 2009, s. 29]. Takie podejście wydaje się słuszne, a w dużej mierze wynika z tego, że przedsiębiorstwa różnej wielkości mają odmienny potencjał do tworzenia przewagi konkurencyjnej, która również zależy od rodzaju sektora, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. W każdym sektorze powstają i znikają potencjalne źródła przewagi konkurencyjnej [Rokita 2005,

**Tabela 2.** Źródła przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach różnych sektorów

Wysoka technologia	Serwis/usługi	Małe przedsiębiorstwo	Przetwórstwo (przemysł)
Techniczna doskonałość	reputacja w dziedzinie serwisu	jakość	niskie koszty
Reputacja w dziedzinie jakości	wysoka jakość szkolenie załogi	punktualny, natychmiastowy serwis	silna marka
Serwis dla klientów	serwis dla klientów	ceny	dobra dystrybucja
Zasoby finansowe	dobra znajomość firmy przez klientów	lokalna aktywność	jakość produktów
Niskie koszty wytwarzania	orientacja na klienta	elastyczność	

Źródło: [Rokita 2005, s. 87].

s. 86-87]. W tabeli 2 zostały przedstawione źródła przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach różnych sektorów.

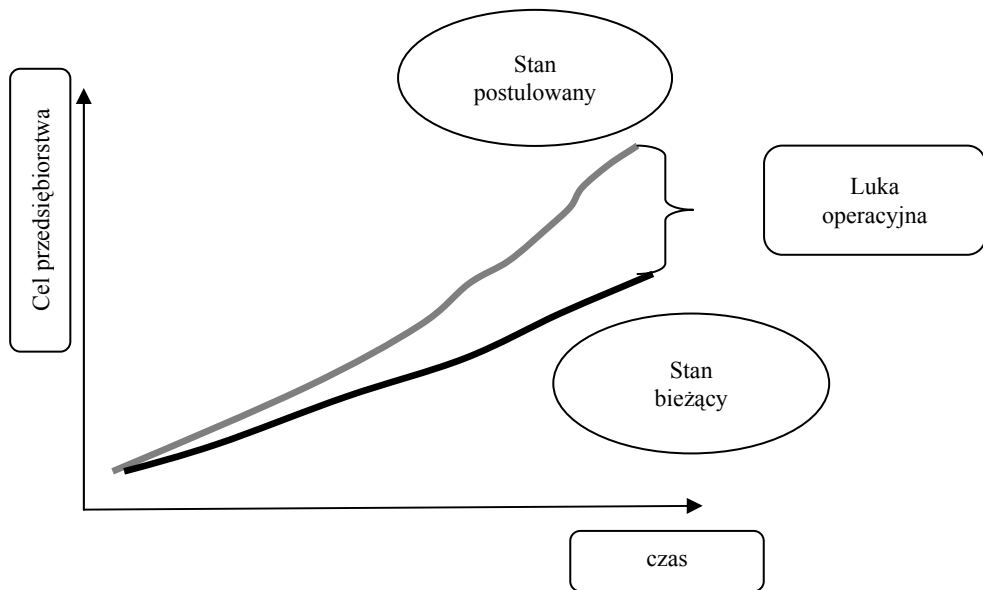
Jak można zauważyć w prawie każdym sektorze, źródłem przewagi są działania nakierowane na klienta. Oznacza to, że w strategii przedsiębiorstwa, bez względu na sposób jej tworzenia, obsługa klienta powinna być priorytetem dla każdej organizacji. To proces, który może być ciągle doskonalony i być sposobem na implementację strategii. W niektórych przypadkach ciągle usprawnienia operacyjne mogą przekształcić się w mechanizm mający cechy strategii. Uważają tak M. Treacy i F. Wiersema, twierdząc, że istnieją trzy podstawowe możliwości rozwinięcia strategii: przez doskonałość operacyjną, przywództwo produktowe i osobiste stosunki z klientem [Brilman 2002, s. 130]. Najbardziej znanym przeciwnikiem takiego poglądu jest M.E. Porter, który stwierdza kategorycznie, że efektywność operacyjna nie jest strategią i nie może jej zastępować [Porter 2000, s. 47]. Według tego autora, występuje obecnie nagminnie mylenie tych dwóch obszarów zarządzania, co jest przyczyną niekorzystnego zjawiska konwergencji strategicznej. M.E. Porter docenia jednak znaczenie doskonalenia zarządzania operacyjnego, uważając je wręcz za niezbędne.

W tym miejscu należałoby wskazać na relacje między strategią a strategią doskonałości operacyjnej. Z definicji literatury przedmiotu wynika, że strategie są formułowane na różnych poziomach organizacyjnych. Strategia doskonałości operacyjnej jest strategią na poziomie operacyjnym, dzięki której przedsiębiorstwo osiąga w dłuższej perspektywie wzrost<sup>3</sup>. Strategia doskonałości operacyjnej wydaje się sposobem działania przedsiębiorstw nakierowanych na zmniejszanie luki operacyjnej między stanem oczekiwanym/pożądanym przez kierownictwo a stanem realizowanym. Określenie miejsca realizacji strategii doskonałości operacyjnej autorka przedstawia na rys. 2.

Strategia doskonałości operacyjnej, zmniejszająca lukę operacyjną, zawierać może następujące działania wspierające m.in. lepszą obsługę klienta:

- optymalizacja kosztów;
- identyfikacja kluczowych procesów, zadań i operacji;
- skrócenie terminów realizacji;
- dążenie do wyższej efektywności procesów;
- ciągle uczenie się na własnych błędach i sukcesach;
- podwyższanie jakości produktów/usług i towarzyszących im wytwarzaniu/kreowaniu procesów;
- eliminacja zbędnych /nieefektywnych operacji/czynności/dokumentów;
- zarządzanie czasem;
- zarządzanie wynikami pracy;
- tworzenie wytycznych postępowania: procedury działania, dobre praktyki, schematy decyzyjne;
- inwestowanie w narzędzia informatyczne wspierające procesy wewnętrzne;
- zarządzanie informacją.

<sup>3</sup> Por. z charakterystyką prostych zasad, tab. 3.



**Rys. 2.** Luka operacyjna w funkcjonowaniu przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcją, która w jakimś stopniu oddaje istotę doskonałości operacyjnej, jest model biznesu (model działania firmy). Jest to pojęcie systemowe, a przez to trudne do jednoznacznego opisu. Składają się na nie różne powiązane ze sobą elementy, poczynając od typu przewagi konkurencyjnej przez zasoby i kompetencje aż do konfiguracji łańcucha wartości [Oblój 2002, s. 154]. Model działania to suma tego wszystkiego, co firma robi dla osiągnięcia sukcesu rynkowego mierzonego wielkością zysku i wartości rynkowej. Zawiera całość wyborów strategicznych, zarządzanie operacyjne, a także różne funkcje pomocnicze [Romanowska 2004, s. 19]. Model biznesu integruje zatem elementy kreowania strategii i jej realizacji na wszystkich poziomach (strategii rozwoju, strategii biznesu, strategii funkcjonalnych) i zarządzania operacyjnego przy założeniu osiągania efektu synergii między wszystkimi elementami.

K.M. Eisenhardt i D.N. Sull uważają, że dotychczasowe podejścia w zakresie przewagi konkurencyjnej muszą ulec zmianie, a właściwie istotnym przewartościami, jeżeli chce się wykorzystywać nagle pojawiające się i szybko znikające szanse. Według nich tylko strategia w postaci prostych zasad gwarantuje osiągnięcie przewagi wynikającej z odpowiedniego wykorzystania krótkookresowych możliwości. W tabeli 3 przedstawiono różnice w podejściach do formułowania strategii przedsiębiorstwa.



Tabela 3. Porównanie podejść do kształtu strategii

	Pozycja	Zasoby	Proste zasady
Logika strategiczna	Ustanowienie trwałej pozycji	Wykorzystanie zasobów	Wychwytywanie okazji
Kroki strategiczne	Identyfikacja atrakcyjnej branży Zajmowanie pozycji obronnej Fortyfikacja obronna	Opracowanie wizji Tworzenie zasobów Eksploatacja zasobów	Wskakiwanie w zamieszanie Utrzymanie się w ruchu Łapanie okazji Kończenie po wzmocnieniu się
Strategiczne pytanie	Gdzie powinniśmy być?	Czym powinniśmy być?	Jak powinniśmy funkcjonować?
Źródło przewagi	Unikatowa, wartościowa pozycja oraz ściśle zintegrowany system działań	Unikatowe, wartościowe i trudne do imitacji zasoby	Kluczowe procesy i proste zasady
Najlepsze w...	Powoli zmieniających się dobrze ustrukturalizowanych rynkach	Umiarkowanie zmieniających się dobrze ustrukturalizowanych rynkach	Gwałtownie zmieniających się chaotycznych rynkach
Trwanie przewagi	Długotrwała	Długotrwała	Nieprzewidywalna
Ryzyko	Trudno jest zmieniać pozycję tak szybko, jak zmieniają się rynki	Trudno jest tworzyć nowe zasoby tak szybko, jak zmieniają się rynki	Zbyt mały krytycyzm menedżerów w stosunku do pojawiających się okazji
Cel funkcjonalny	Rentowność	Długoterminowa dominacja	Wzrost

Źródło: [Krupski 2003].

W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwa te, jak wskazuje wielu czołowych autorów, powinny kreować strategię obejmującą **kluczowe procesy i proste zasady** ich prowadzenia [Krupski 2003] (tab. 3). Można zaryzykować tezę, iż wspomniana przez R. Krupskiego strategia jest wariantem strategii doskonałości operacyjnej. Wymieniane przez niego procesy mogą dotyczyć innowacji, produktu, pozyskiwania wiedzy ze źródeł zewnętrznych lub obsługi klienta. Proste zasady powinny ułatwiać menedżerom wychwytywanie pojawiających się okazji. Zasada strategiczna musi być jasno zakomunikowana i zakodowana w świadomości wszystkich pracowników organizacji. Wydobywając kwintesencję strategii przedsiębiorstwa (np. w postaci jednego prostego zdania) wyznaczamy jasny kierunek strategicznego działania, będący dla pracowników i drogowskazem, i motywacją do aktywnego poszukiwania możliwości [*Zasada strategiczna...* 2001, s.41-43]. Jest to ważne, gdyż podstawowa trudność w osiągnięciu doskonałości w obsłudze klienta wynika stąd, iż składają się nań setki drobnych, często – wydawałoby się – błahych i nieistotnych czynności. Nie sposób wszystkiego przewidzieć i usankcjonować w postaci szczegółowych

procedur, reguł i obowiązków. Dlatego firmy dążące do profesjonalizacji obsługi klienta, zamiast układać i wymyślać różnorodne strategie, programy i procedury, które i tak pozostaną niezrealizowane ze względu na ich nadmierną drobiazgowość i tendencję do szybkiej dezaktualizacji, powinny opracować proste zasady, które pomogą im w ostatecznym wyniku w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.

#### 4. Kluczowe zdarzenia

Dobłą egzemplifikacją nowego spojrzenia na procesy obsługi klienta – zmierzającego do ciągłego doskonalenia istniejących procesów i procedur – jest identyfikacja tzw. **kluczowych zdarzeń**, które mają znaczny wpływ na istnienie i rozwój relacji między firmą a klientem. Nie każde zdarzenie ma tę samą wagę w ocenie klienta. Niektóre mogą być postrzegane jako rutynowe, a ich znaczenie jest dość obojętne z punktu widzenia nabywcy. Z kolei inne mogą być w ocenie klienta bardzo ważne, a ich wpływ na istnienie relacji będzie silny. Dlatego też negatywna ocena przez klienta zdarzenia kluczowego może definitywnie zakończyć kontakty z firmą, nawet mimo iż przez lata klient był usatysfakcjonowany zdarzeniami o charakterze rutynowym. Wynika stąd, że zdarzenia rutynowe nie wywołują większych emocji i specjalnej uwagi ze strony klienta, a w konsekwencji jego reakcje są dość obojętne w przeciwieństwie do zdarzeń przełomowych – punktów krytycznych. Dobre zarządzanie kluczowymi zdarzeniami, czyli np. szybka reakcja na zdarzenia losowe, życzliwe potraktowanie problemu klienta, wyrozumiałość wobec jego niefrasobliwości, konsekwencja i rzetelność w naprawianiu błędów wynikłych z nieprecyzyjnych ustaleń w zakresie podziału czynności pomiędzy pracowników firmy, odpowiednie zadośćuczynienie, umacnia relacje z klientem, podnosi jakość samej obsługi oraz może zmniejszyć lukę operacyjną w strategii przedsiębiorstwa. Samo zarządzanie kluczowymi zdarzeniami jest formą strategii doskonałości operacyjnej. W ten sposób, rozwijając metody reakcji na sytuacje krytyczne, produkt jest stopniowo dobierany do klienta, a nie klient do produktu. Klient, który ma świadomość, że oferta jest dobierana specjalnie do niego, do jego preferencji i możliwości, wyrabia w sobie większe zaufanie do produktu, który nie jest przeznaczony dla masowego odbiorcy. Traktowanie klienta indywidualnie, jako jednostkę niepowtarzalną i wyjątkową, procentuje jego zwiększonym zadowoleniem i zaufaniem.

Na podstawie osobistych obserwacji autorki można stwierdzić, że w wielu renomowanych hotelach nie dostrzega się konieczności identyfikowania kluczowych zdarzeń, co może świadczyć o braku świadomości potrzeby wprowadzania strategii doskonałości operacyjnej.

Ilustracją tych obserwacji niech będzie przykład wybranego hotelu. Podczas kilkudniowego pobytu w jednym z hoteli sieciowych klienci, oprócz noclegu, wyżywienia, korzystali z atrakcji hotelu, takich jak: basen, siłownia, salon Wellness oraz wypożyczalni rowerów. Pewnego dnia klient zapytał w recepcji, dlaczego w hotelu nie ma dostępnych map, przewodników najbliższych okolic. Otrzymał niezadowolona-

jącą odpowiedź, że hotel czeka na mapy z urzędu miasta, który to spóźnia się z ich wydaniem. Klient zauważył jednak taką mapę w recepcji, więc poprosił o nią. Niestety, okazało się, że mapy te są tylko dla klientów, którzy wykupili pakiety pobytowe 7-dniowe, a nie 4-dniowe. Niemile zaskoczony stwierdził, że działania hotelu nie zachęcają do korzystania z jego usług, gdyż nie rozumie on potrzeb edukacyjnych klienta. Recepcjonistka zadzwoniła do przełożonego i za chwilę mapy zostały udostępnione klientowi. Przedstawiona sytuacja obrazuje, że w tym hotelu, po pierwsze, dość szybko reaguje się na sytuacje, które podlegają ocenie klienta. I z tego względu należy tę sytuację ocenić pozytywnie. Po drugie jednak, wcześniej nie uwzględniono dodatkowych oczekiwań klienta, co wywołało krytyczne zdarzenie. Dla wielu klientów dostęp do map, przewodników ma istotne znaczenie dla korzystania z usług i świadomości uzyskiwania wartości dodanej – ma więc charakter krytyczny. Jeśli założyć, że wspomniany hotel realizuje strategię doskonałości operacyjnej, takie zdarzenie powinno być odnotowane i stać się asumptem do doskonalenia procesu obsługi klienta.

## 5. Podsumowanie

Doskonalenie procesu obsługi klienta nabiera dużego znaczenia w sektorze usług, szczególnie usług turystycznych i hotelarskich. Wynika to z faktu, że w usługach hotelarskich klienci oczekują z dnia na dzień nowych korzyści, są coraz bardziej wymagający. Jeżeli przyjmiemy, że usługa, w tym turystyczna, jest zbiorem oczekiwanych przez klienta korzyści, to udział tych, które są pochodną wysokiego poziomu obsługi, znacznie w ostatnim czasie wzrasta. W usługach hotelarskich mamy do czynienia ze swoistym paradoksem – im więcej korzystamy z tego typu usług, tym więcej oczekujemy od innych przedsiębiorstw, hoteli. Raz postawione wymagania i zaspokojone potrzeby stają się niejako standardem dla innych hoteli. Taka sytuacja wymusza na przedsiębiorstwach turystycznych poszukiwania takiej strategii, która ułatwi im budowanie przewagi konkurencyjnej w sektorze. Według autorki niniejszego artykułu, zarządzanie kluczowymi zdarzeniami wpisuje się w cechy strategii doskonałości operacyjnej, której integralną częścią jest obsługa klienta.

## Literatura

- Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, PWN, Warszawa 2000.
- Bąkowska-Morawska U., *Implementacja strategii zarządzania w kontekście procesów obsługi klienta*, [w:] *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, red. M. Romanowska, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” ZN 100, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Cholloway J.Ch., Robinson Ch., *Marketing w turystyce*, Warszawa 1997.
- De Vit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Drucker P., *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.

- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, AE, Wrocław 1999.
- Krupski R., *Zarządzanie strategiczne w nieprzewidywalnym otoczeniu*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 3.
- Maister D.H., *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, Helion, Gliwice 2006.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- PN-EN ISO 9000, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Pender L., Sharpley R., *Zarządzanie turystyką*, PWE, Warszawa 2009.
- Platonoff A.L., *Zarządzanie dynamiczne, nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2009.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2000.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne, tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Ślawotzky A.J., Morrison D.J., Adelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
- Stoner J.A.F., Wankeler Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Treacy M., Weirsem F., *The Discipline of Market Leaders*, Perseus Books, New York 1995.
- Wernerfelt B., *A Resource – Based View of the Firm. Strategic Management Journal*, [w:] N.J. Foss, *Resources Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997.
- Zasada strategiczna. Przegląd czasopism zagranicznych*, „Przegląd Organizacji” 2001 nr 6.

## CUSTOMER SERVICE STRATEGY THE OPERATIONAL EXCELLENCE

**Summary:** In the article the author presents his own method for recognizing operational excellence strategy, where customer service is an integral part. Customer service is the process by which companies can build competitive advantage