

Sylwester MARKUSIK, Maria CIEŚLA

BADANIA MODELI ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ USŁUG W LOTNICZYM TRANSPORCIE PASAŻERSKIM

Streszczenie. Artykuł zawiera próbę przedstawienia modeli zarządzania w różnych przedsiębiorstwach lotniczego transportu pasażerskiego ze szczególnym uwzględnieniem postulatów jakościowych zawartych w strategiach, misjach i działalności tych firm.

RESEARCH INTO SERVICE QUALITY MANAGEMENT MODELS IN THE PASSENGER AIR TRANSPORT

Summary. The article shows attempt at presenting management models in different passenger air transport enterprises with quality postulates in strategies, missions and activities taken into special consideration.

1. WPROWADZENIE

Funkcjonowanie przedsiębiorstw transportowych na coraz bardziej konkurencyjnym rynku staje się wciąż trudniejsze. Najwłaściwszą bronią w rozgrywkach firm jest obecnie trafne rozpoznanie indywidualnych potrzeb i pragnień odbiorców. Zaspokojenie wciąż zwiększających się wymagań klientów wymaga stałych udoskonaleń w zarządzaniu organizacjami i tak już funkcjonującymi pod silną presją kryteriów jakościowych.

Przedsiębiorstwa transportowe, konkurując na rynku usług przewozowych, powinny odpowiednio przeprowadzić i przeanalizować badania swego otoczenia, a w szczególności: rozpoznać potrzeby klientów obecnych i potencjalnych. Na podstawie ankiet można dokonać ulepszenia usług lub pakietów usług, jakie przedsiębiorstwo ma świadczyć, co pomaga obniżyć koszty, poprawić jakość oraz wprowadzić odpowiednie zmiany w systemie organizacji i zarządzania. Powyższe przekształcenia są gwarancją zwiększenia poziomu konkurencyjności podmiotów na rynku.

2. JAKOŚĆ USŁUG W PRZEDSIĘBIORSTWACH LOTNICZEGO TRANSPORTU PASAŻERSKIEGO

Zgodnie z definicją Amerykańskiego Stowarzyszenia Kontroli Jakości, za jakość uznaje się sumę cech produktów lub usług, decydujących o zdolności danego wyrobu/usługi do zaspokojenia potrzeb człowieka [1]. Mówiąc o maksymalizacji zadowolenia użytkownika transportu, mamy na myśli zgodność oczekiwanych cech usługi z otrzymanymi, odczuwanymi przez klienta w czasie nabywanej usługi [2].

Postrzegana jakość usługi zależy od dwóch zmiennych: usługi oczekiwanej oraz usługi otrzymanej. Jakość oczekiwana powstaje w umyśle człowieka pod wpływem wielu czynników, z których najważniejsze to:

- potrzeby osobiste i dotychczasowe doświadczenia,
- kompetencje konsumentów,
- komunikacja rynkowa, w tym reklama,
- wizerunek i opinie innych nabywców danej usługi,
- dotrzymanie obietnicy rezerwacji,
- zdolność usługobiorców do uczestniczenia w konsumpcji usług określonego rodzaju,
- usługi firm o podobnym profilu,
- wyobrażenie o dostawcy usługi [3].

Umiejętne zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie gwarantuje, że zaoferowana usługa będzie satysfakcjonująca dla odbiorcy, a więc zgodna z usługą oczekiwaną. Istnieje wiele metod pomagających w kształtowaniu poziomu jakości, m.in. posługiwanie się normami kontroli jakości, np. wg EN lub ISO, lub technikami zarządzania jakością, np. TQM, benchmarking, Just-in-Time, reengineering, outsourcing i in.

3. MODELE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ USŁUG W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH LOTNICZEGO TRANSPORTU PASAŻERSKIEGO

Coraz większy wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw mają czynniki rynkowe. Dostosowanie rynkowe polega na wzroście zdolności do stałego podnoszenia jakości usług, rozwoju usługi oraz umiejętności komunikowania się z otoczeniem rynkowym [2].

Zainteresowanie wzrostem jakości w rezultacie spowodowało coraz powszechniejsze poszukiwanie metod zarządzania nastawionych na podnoszenie jakości, co stało się priorytetem przedsiębiorstw i nauk o zarządzaniu. W systemie zarządzania przedsiębiorstwem transportu pasażerskiego najważniejszym celem staje się takie doskonalenie jakości, aby uzyskać przewagę konkurencyjną. W skali sektora transportu chodzi o uzyskanie przewagi nad konkurencyjnym transportem indywidualnym.

Specyficzne podejście do zarządzania, uwzględniające jakość w jego centralnym miejscu, przedstawia teoria kompleksowego zarządzania jakością (ang. Total Quality Management – TQM). Jej istotę określają następujące zasady:

- zaangażowanie kierownictwa,
- koncentracja na klientach i pracownikach,
- koncentracja na faktach
- ciągłe doskonalenie,
- powszechne uczestnictwo [4].

W koncepcji TQM zarządzający mają za zadanie określenie celów jakości, natomiast polityka jakości firmy definiuje szczegółowo sposób osiągania jakości przez pracowników. Istotnym narzędziem są tutaj plany działania, oparte na audytach jakości. Plany jakości, które decydują o sukcesie realizacji zamierzeń jakościowych, wymagają odpowiedzi na pytania o stan wyjściowy procesu, stan docelowy oraz metodę osiągania tego stanu. Stan obecny może być oparty na pomiarze jakości, a stan docelowy i metody jego osiągania określa się za pomocą oceny przedsiębiorstwa na tle otoczenia rynkowego. Pomocne w tym celu są procedury samooceny oparte na kryteriach przyznawania nagród jakości, m. in.:

- Nagroda Deminga,
- Nagroda Malcolma Baldrige'a,
- Europejska Nagroda Jakości przyznawana przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością),
- Nagroda Europejska (przyznawana przez Europejską Radę Miast i Regionów) i inne.

Na polskim rynku usług transportu pasażerskiego istnieje już wiele podmiotów prowadzących politykę jakości, które potwierdzają metody zarządzania jakością. Można

podać wiele przedsiębiorstw, zwłaszcza zajmujących się transportem zbiorowym. Przykładem może być Miejski Zakład Komunikacyjny Gorzów Wielkopolski, który politykę pro jakościową wraz z badaniami jej poziomu prowadzi już od kilku lat. Z kolei KRK Airport Services, spółka działająca na terenie MPL Kraków-Balice opracowała swoją politykę jakości opartą na Zintegrowanym Systemie Zarządzania (TQM). Deklaruje ona m. in. zaangażowanie całego potencjału w problematykę jakości, jednocześnie wskazując cały swój personel jako odpowiedzialny za realizację swej polityki.

Naturalnym etapem sprawnej polityki jakościowej jest uzyskanie certyfikatu jakości. Normalizacja pozwala na zorganizowanie i zdynamizowanie zarządzania jakością, a najbardziej znaną organizacją normalizacyjną jest ISO – International Standards Organisation. Normy ISO 9000 są serią norm dotyczących zarządzania jakością. Wprowadzenie systemu zarządzania jakością ISO 9000 może się odbywać samodzielnie lub poprzez poddanie się ocenie jednostki certyfikującej w celu uzyskania certyfikatu ISO. Po uzyskaniu certyfikatu zgodność działań firmy z normami jest poddawana systematycznie audytom okresowym.

W zakresie transportu lotniczego pasażerskiego możemy odnotować duże zainteresowanie problemami jakościowymi. Przykładowo, głównym celem polityki jakości Górnośląskiego Towarzystwa Lotniczego S.A., który zarządza Międzynarodowym Portem Lotniczym Katowice jest „nieustanne dążenie do zadowolenia Klientów - linii lotniczych i ich pasażerów” [5]. Doskonalenie efektywności systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2000 jest tu realizowane poprzez podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników, coraz lepszą organizację pracy i współpracę wewnątrz organizacji, a także inwestycje w sprzęt techniczny najwyższej jakości oraz pozostałe elementy infrastruktury.

Podobnie LHC-KRK Airport Services Sp. z o.o. jest pierwszą spośród firm handlingowych w Polsce, która posiada certyfikaty obejmujące kompleksową działalność w zakresie obsługi pasażerów i ich bagażu, obsługi towarów, samolotów na płycie lotniska, zaopatrzenia w materiały wyposażenia pokładowego oraz obsługi liniowej samolotów, jak również utrzymania zaplecza technicznego dla sprzętu lotniskowego.

LHC-KRK Airport Services Sp. z o.o. posiada wdrożony Zintegrowany System Zarządzania Jakością, Ochroną Środowiska i BHP, zapewniając komfort i jakość obsługi pasażerów i samolotów na Międzynarodowym Porcie Lotniczym im. Jana Pawła II w Krakowie-Balicach. W grudniu 2000 roku Spółka otrzymała certyfikaty na zgodność z wymogami norm Zarządzanie Jakością ISO 9001, zmieniony w roku 2002 na wersję 9001:2000 i uzupełniony certyfikatami norm: Zarządzanie Środowiskiem ISO PN 14001 oraz Zarządzanie Bezpieczeństwem i Higieną Pracy PN-N-18001, OHSAS 18001, które stanowią gwarancję jakości oferowanych usług [6].

Kolejnym przykładem jest działająca na terenie Port Lotniczego Poznań-Ławica od 1996 roku spółka POZ Airport Services sp. z o.o. będąca agentem handlingowym w zakresie obsługi naziemnej samolotów, pasażerów i ich bagażu oraz ładunków. Posiada ona także międzynarodowy certyfikat potwierdzający zgodność systemu zarządzania jakością z wymaganiami normy ISO 9001: 2000, przyznany w 2001 roku przez Lloyd's Register Quality Assurance Ltd [7]. Dokładnie ten sam certyfikat, wydany przez tę samą organizację, posiada Warsaw Airport Services Sp. z o. o., działająca na Międzynarodowym Porcie Lotniczym im. F. Chopina w Warszawie [8]. Za wprowadzenie polityki jakości odpowiada stu procentowy udziałowiec obydwu spółek: Przedsiębiorstwo Państwowe "Porty Lotnicze".

Kolejnym przykładem ukierunkowaniu zarządzania na jakość na rynku usług transportu lotniczego pasażerskiego jest spółka LOT Catering, która od 14 lat obsługuje przewoźników lotniczych na warszawskim lotnisku Okęcie, a od 2000 roku w porcie Kraków Balice. Rok później, w Katowicach, utworzyła spółkę z Górnośląskim Towarzystwem Lotniczym – Lotniczy Catering Serwis. Obecnie świadczy też swoje usługi pasażerom w Porcie Lotniczym Gdańsk im. Lecha Wałęsy.

Długoletnie doświadczenie LOT Catering w obsłudze klientów lotniczych oraz renoma firmy potwierdzone są wieloma nagrodami i wyróżnieniami od największych przewoźników, jak British Airways, czy Lufthansa oraz certyfikatami uznanymi na świecie. Bezpieczeństwo i jakość dań serwowanych na pokładach samolotów zapewnia stosowany przy produkcji i dystrybucji posiłków zintegrowany system zarządzania jakością ISO 9001-2000 i ISO 22000-2005. Firma LOT Catering posiada wdrożony system analizy zagrożeń i krytycznych punktów kontroli (HACCP) stosowany przy produkcji i dystrybucji posiłków. System ten podlega okresowym audytom przeprowadzanym przez przedstawicieli linii lotniczych oraz firm audytorskich [9].

Do oceny dynamiki konkurencyjnej stosowanej w zarządzaniu strategicznym służy tzw. benchmarking, polegający na analizowaniu osiągnięć przedsiębiorstwa w zakresie danego czynnika sukcesu i poszukiwaniu takiej podstawy odniesienia, która umożliwiłaby mu znaczne ich poprawienie. Model zarządzania jakością, wykorzystujący metodę benchmarkingu, może się opierać na porównaniu stosowanych procedur z bezpośrednimi konkurentami (tzw. benchmarking zorientowany na konkurentów) albo też na porównaniu wybranego obszaru funkcjonalnego i porównywaniu go z rozwiązaniami liderów rynku (tzw. benchmarking funkcjonalny).

Przykładem może być Międzynarodowy Port Lotniczy im. Jana Pawła II Kraków - Balice Sp. z o.o., którego misją jest osiąganie pozycji lidera wśród europejskich portów regionalnych, dbającego o wysoki poziom obsługi ku satysfakcji pasażerów i dążącego do sukcesu ekonomicznego. W swej strategii przedsiębiorstwo odnosi się do innych firm usług transportu lotniczego, czego porównanie wyznacza model całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Kolejne modele zarządzania mogą się opierać na analizie parametrów jakościowych, które dla usług transportu pasażerskiego są następujące:

- wyniki (główne cechy funkcjonalne usługi) – np. czas przelotu,
- cechy (uzupełnienie głównych cech funkcjonalnych) – np. wyposażenie pojazdów zwiększające wygodę podróżowania,
- niezawodność i regularność,
- zgodność (stopień spełniania norm) – np. odchylenia od ustalonych standardów punktualności,
- łatwość obsługi, rozumianej jako prostota dostępu do usługi,
- estetyka,
- postrzegana jakość – odwzorowanie powyższych postulatów jakościowych w oczach klienta.

Polskie Linie Lotnicze LOT sukcesywnie starają się podwyższać standard podróżowania. Przykładem może być modernizacja klasy biznes w rejsach atlantyckich. Zmienił się wystrój kabiny, wzornictwo koców i poduszek. Wraz z sezonem lato 2006 LOT wprowadził wiosenno-letnie menu, a potrawy serwowane są na nowej zastawie. W samolotach Boeing 767-300 LOT-u zamontowane zostały ergonomiczne fotele, wyposażone w indywidualne oświetlenie, skórzane obicie oraz nowoczesny, ergonomiczny kształt. LOT zainwestował również w podniesienie jakości oferty rozrywkowej – podczas lotu każdy z pasażerów podróżujących w biznesie za Atlantyk otrzyma na pokładzie przenośny odtwarzacz multimedialny. Odtwarzacz mieści 100 płyt CD, 8 filmów, teledyski, programy TV i gry [10].

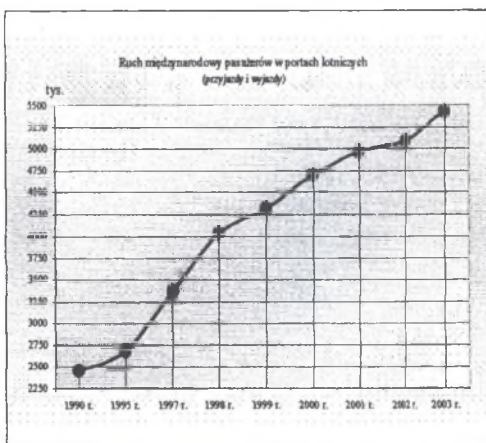
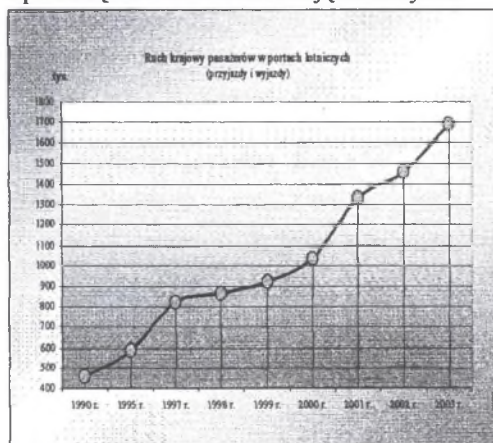
Podobnie skrupulatnie przedsiębiorstwa lotniczego transportu pasażerskiego przykładają się do postulatu łatwości obsługi. W zasadzie wszystkie porty lotnicze w Polsce posiadają obecnie stronę internetową, dzięki której klient ma zawsze aktualne informacje dotyczące rozkładu lotów lub ewentualnych opóźnień. Niektóre z portali zawierają praktyczne poradniki, jak przygotować się do podróży oraz przepisów określających wytyczne dotyczące bagażu. Bardzo często lotniska wprowadzają również infolinie, poprzez którą można uzyskać

informację bądź zgłosić zagubienie bagażu. Klient ma pełny dostęp do informacji dotyczących dodatkowych usług dostępnych na lotnisku, m. in. kantorów, sklepów, informacji turystycznej, wynajmu samochodów, bazy noclegowej itp. Klient ma również dostęp do rozkładu jazdy środków transportu zbiorowego, umożliwiających dotarcie do wybranego lotniska. Sfera usług związanych z dojazdami do głównego środka transportu nie gwarantuje wysokiej jakości ze względu na brak integracji usług transportu pasażerskiego lotniczego z innymi gałęziami tego transportu.

Obecnie na rynku usługowym obserwujemy oferowanie tzw. pakietów usługowym, co ma również miejsce na lotniskach. Przykładowo, na MPL Katowice – Pyrzowice specjalna obsługa bagażowa obejmuje:

- odebranie bagażu w umówionym punkcie,
- transport pasażerów (również niepełnosprawnych),
- transport do punktów odprawy pasażerskiej – asysta.

Takie oferowanie usług w pakiecie poprawia jakość tej usługi, zwiększa komfort odbiorcy, za którego część czynności jest przerzucona na firmę oraz wpływa na jej lepszy wizerunek w oczach odbiorców. Między innymi dzięki zwróceniu szczególnej uwagi na problemy jakościowe, popyt na usługi transportu lotniczego z roku na rok wzrastają (rys. 1.), a przedsiębiorstwa odnotowują duże zyski.



Rys. 1. Ruch pasażerski krajowy i międzynarodowy w portach lotniczych [GUS]

Fig. 1. Passenger national and international traffic in airports [GUS]

Każdy model zarządzania przedsiębiorstwem transportowego powinien być uzupełniony o metody mierzące poziom postrzeganej jakości przez odbiorców. Obok najczęściej stosowanych badań marketingowych ankietowych, najpopularniejsze techniki to:

- monitorowanie poziomu sprzedaży,
- badanie pozorowanych zakupów (mystery shopping),
- analiza utraty klientów,
- analiza skarg i zażaleń,
- metoda pomiaru zadowolenia konsumentów - customer satisfaction research,
- metoda Infratest Burke,
- metoda SERVQUAL [11].

Kreując nowy, pro jakościowy image firmy, zarówno klienci, jak i kierownictwo powinni wprowadzać zmiany do systemu zarządzania przedsiębiorstwami. Naturalną konsekwencją tego jest nie tylko większa satysfakcja dla usługobiorców, ale także większe zyski dla usługodawców.

4. WNIOSKI

1. Celem przedsiębiorstw lotniczego transportu pasażerskiego jest dostarczanie usług przewozowych spełniających wymagania i oczekiwania klientów w taki sposób, aby praca usługodawcy kojarzyła się z zaufaniem oraz profesjonalną obsługą.
2. Modele zarządzania lotniczym transportem pasażerskim opierają się na metodach TQM wspomaganych normami ISO 9000, benchmarkingu oraz analizie i modyfikacjach w zakresie postulatów jakościowych.
3. Szczególnie istotne w zakresie zarządzania jakością jest badanie postrzeganej jakości wśród klientów i w razie odchyień od jakości oczekiwanej – przedsięwzięcie niezbędnych działań do redukcji tych luk.

Literatura

1. Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebether&Ska, Warszawa 1994.
2. Pokusa T.: Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji Opolu, Opole 2001.
3. Instytut Turystyki w Krakowie Sp. z o. o., Stowarzyszenie Gmin Uzdrowiskowych RP, Czynniki wpływające na jakość i konkurencyjność usług turystycznych w miejscowościach uzdrowiskowych, Kraków 2005.
4. Tomanek R.: Konkurencyjność transportu miejskiego. Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2002.
5. www.gtl.com.pl
6. www.lhc.pl
7. www.airport-poznan.com.pl
8. www.was-handling.pl
9. www.lotcatering.pl
10. Nowa klasa biznes na rejsach transatlantyckich, informacja prasowa z 21.07.2006, www.lot.pl
11. Cieśla M.: Model Servqual jako sposób pomiaru jakości usług przewozowych w przedsiębiorstwach transportu publicznego, VI Konferencja Telematyka i Bezpieczeństwo Transportu, Katowice 2006.

Recenzent: Dr hab. inż. Jacek Mazurkiewicz, prof. Pol. Śl.

Praca badawcza wykonana w ramach BW-420/RT-3/2006