

WYKORZYSTANIE METODY QFD DO DOSKONALENIA LOGISTYCZNEJ OBSŁUGI KLIENTA

Dominik ZIMON, Lucja GAWRON-ZIMON

Streszczenie: Rozwój każdej organizacji w dużej mierze uzależniony jest od jej zdolności do rozpoznania potrzeb poszczególnych grup klientów oraz wytwarzania i dostarczania im produktów spełniających w jak największym stopniu ich wymagania. Aktualnie, gdy organizacje dysponują zbliżonymi technologiami i są w stanie wytwarzać produkty charakteryzujące się bardzo podobnym zestawem cech i charakterystyk, logistyczna obsługa klienta urasta do rangi kluczowego obszaru zarządzania organizacją. Celem niniejszej publikacji jest scharakteryzowanie metody QFD oraz przedstawienie jej wpływu na projektowanie i doskonalenie koncepcji logistycznej obsługi klienta.

Słowa kluczowe: logistyczna obsługa, klient, QFD, jakość.

1. Wstęp

Obecnie, gdy przedsiębiorstwa dysponują zbliżonymi technologiami i są w stanie wytwarzać produkty charakteryzujące się bardzo podobnym zestawem cech i charakterystyk, logistyczna obsługa klienta urasta do rangi kluczowego obszaru zarządzania organizacją. Szybkość, pewność, niezawodność, kompletność i skuteczność realizacji dostaw oraz jakość oferowanego pakietu usług potransakcyjnych staje się decydującym argumentem w walce o zaufanie klienta.

Podkreślić należy, że definiowanie logistycznej obsługi klienta jest skomplikowane, ponieważ zarządzanie obsługą klienta obejmuje, co najmniej kilka kluczowych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem oraz scala i integruje działania wielu różnorodnych działów i komórek funkcjonujących w organizacji. W początkowych latach rozwoju logistyki pod pojęciem logistycznej obsługi klienta rozumiano jedynie czynności związane z przyjmowaniem reklamacji i zwrotów towarowych. Dziś termin ten jest znacznie obszerniejszy, czego efektem jest wzrost roli specjalistów do spraw obsługi klienta w przedsiębiorstwie. Ich nowy status wynika z dążeń przedsiębiorstwa do oferowania skuteczniejszego i efektywniejszego poziomu obsługi klienta i wykorzystywania go, jako kluczowego elementu w opracowywaniu strategii działania [2]. W dzisiejszych czasach logistyczną obsługę klienta można uznać za zbiór kompleksowych działań przedsiębiorstwa angażujących wszystkie obszary biznesu, które współdziałają w realizacji dostaw do klienta i obejmują przyjmowanie i realizację zamówień, opracowanie skutecznych form komunikacji z klientem, organizację fizycznego przepływu produktów w kanale dystrybucji, obsługę finansową, reklamacje, zwroty towarowe, doradztwo oraz badanie satysfakcji klienta. Warto również nadmienić, że w warunkach zaostrzającej się konkurencji coraz większą rolę odgrywa strategia CRM (*Customer Relationship Management*) wykorzystywana do optymalizacji zysków oraz identyfikacji wartości poszczególnych segmentów klientów.

Jedną z naczelnych zasad prakseologicznych w logistyce jest konieczność dbania o jakość produktu, uwzględniającą wymagania klienta na każdym etapie przepływu środków

rzeczowych w systemie logistycznym. Można przyjąć tezę, że zaspokajanie wymagań klienta jest fundamentalnym zadaniem każdej organizacji. Szczególnie istotne są trzy aspekty, a mianowicie zaprojektowanie wyrobu w taki sposób, aby jego charakterystyki były odpowiedzią na kluczowe potrzeby klienta, zaprojektowanie usług logistycznych uwzględniających wymagania poszczególnych grup klientów oraz usprawnianie sposobów przepływu produktów w kanałach dystrybucji w celu stymulowania zadowolenia klienta [13].

W związku z powyższym wybór odpowiedniej koncepcji logistycznej obsługi klienta i jej odpowiednie zaprojektowanie nabiera istotnego znaczenia i jest dużym wyzwaniem stojącym przez kadrą zarządzającą. Celem publikacji jest zaprezentowanie wytycznych metody QFD (quality function deployment), która może być z powodzeniem stosowana przez przedsiębiorstwa w procesie projektowania oraz doskonalenia logistycznej obsługi klienta.

2. Potrzeby i wymagania klienta

Satysfakcja klienta jest jedną z najważniejszych miar skutecznej realizacji strategii przedsiębiorstwa. Truizmem jest stwierdzenie, że poziom satysfakcji klienta uzależniony jest od stopnia uwzględnienia jego potrzeb i wymagań w procesie projektowania produktu oraz realizacji usług logistycznych. Punktem wyjścia do opracowania skutecznych form obsługi klienta jest rozpoznanie wymagań klienta. Najwyższe kierownictwo powinno dążyć do tego, aby organizacja procesów realizowanych w przedsiębiorstwie była podporządkowana właśnie wymogom stawianym przez poszczególne grupy klientów. Zdaniem J. Banka klienci zanim zdecydują się na zakup produktów lub usługi, szukają odpowiedzi na następujące pytania [1]:

- Co oferuje mi dany produkt lub usługa?
- W jakim stopniu spełnia moje wymagania?
- Czy w trakcie użytkowania produkt nadal będzie mnie satysfakcjonował ?
- Czy cena jest adekwatna do wartości?
- Czy organizacja procesów logistycznych mi odpowiada?
- Co dostanę w pakiecie z produktem lub usługą?

Działania wkomponowane w obsługę klienta powinny być tak przemyślane, skonstruowane i dobrane, aby klienci korzystający z usług logistycznych mogli sami sobie udzielić satysfakcjonującej odpowiedzi na każde z powyższych pytań.

Trudności w jednoznacznym definiowaniu logistycznej obsługi klienta sprawiają, że jest ona rozpatrywana na wielu płaszczyznach. Zdaniem M. Jedynak [6] najpełniejszym i najtrafniejszym odwzorowaniem tego pojęcia jest definiowanie logistycznej obsługi klienta poprzez jej elementy składowe. Do głównych elementów logistycznej obsługi klienta zalicza się:

- Czas dostawy: który uzależniony jest od szybkości realizacji poszczególnych podprocesów począwszy od złożenia zamówienia na dostarczeniu produktu do klienta kończąc,
- Niezawodność: rozumiana, jako całkowite wywiązanie się dostawców z przyjętych zobowiązań,
- Komunikację: czyli wypracowanie skutecznych form przepływu informacji umożliwiających klientom kontrolę nad procesem dystrybucji, producentom zaś reagowanie na potrzeby zgłaszane przez klientów,

- Wygodę: polegającą na oferowaniu elastycznych form obsługi uzależnionych od specyficznych wymagań poszczególnych grup klientów.

Zdaniem A. Szymonika [9] zapewnienie akceptowalnego i satysfakcjonującego poziomu obsługi klienta wymaga ciągłego i systematycznego monitorowania określonych wskaźników i mierników. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: dostępność produktu, długość cyklu życia realizacji zamówienia, elastyczność systemu dystrybucji, serwis posprzedażny itp.

Wgłębiając się w problematykę logistycznej obsługi klienta dość łatwo wyróżnić wiele dodatkowych potrzeb i wymagań klientów. Biorąc pod uwagę takie czynniki jak: istnienie luki czasowo-przestrzennej dzielącej klientów od producenta, ciągły wzrost wymagań klienta, natężenie walki konkurencyjnej czy trudności z prawidłową interpretacją potrzeb klienta można uznać, że działania podejmowane w ramach logistycznej obsługi klienta powinny być ukierunkowane w szczególności na:

- zapewnieniu klientom dogodnych form składania zamówień,
- zapewnieniu możliwie największej dostępności przestrzennej produktu wynikającej z obranej strategii w obszarze dystrybucji,
- stosowaniu instrumentów jakości i technik marketingowych w celu trafniejszego dostosowania oferty do potrzeb klientów,
- zapewnieniu klientom dostępu do szerokiego asortymentu produktów,
- sformułowaniu polityk obsługi klienta i wpisaniu ich wymagań w strategię organizacji,
- wzrost elastyczności w realizowaniu dostaw,
- skracanie czasu poszczególnych podprocesów począwszy od przyjęcia zamówienia na dostarczeniu produktu do klienta kończąc,
- dokładność i kompletność dostaw,
- łatwy dostęp do części zamiennych,
- monitorowanie produktów w fazie eksploatacji,
- zaproponowaniu atrakcyjnego pakietu usług posprzedażnych.

3. Zastosowanie metody QFD (ang. *Quality Function Deployment*) do opracowania optymalnej koncepcji logistycznej obsługi klienta

Wypracowanie skutecznej formy obsługi klienta wymaga od kierownictwa organizacji posiadania obszernej wiedzy z zakresu znajomości potrzeb i wymagań poszczególnych grup klientów. W związku z tym większość przedsiębiorstw prowadzi zakrojone na szeroką skalę badania marketingowe, których celem jest pozyskanie możliwie najpełniejszych informacji dotyczących preferencji poszczególnych grup klientów. Ponadto opracowanie skutecznej i zindywidualizowanej formy obsługi klienta wymaga znajomości znaczenia rangi, jaka jest przypisywana przez klienta poszczególnym właściwościom usługi. Niestety sam proces pozyskiwania informacji rynkowych nie jest gwarancją odpowiedniej ich interpretacji. Dość często poszczególni członkowie organizacji (kierownicy, specjaliści ds. obsługi klienta, marketingowcy, inżynierowie) odmiennie rozumieją i interpretują poszczególne sygnały rynkowe. Błędne interpretowanie wymagań klienta najczęściej doprowadzi do sytuacji, w której pomimo ponoszenia znacznych nakładów finansowych na badania preferencji klientów, usługi świadczone przez organizację będą tylko częściową odpowiedzią na potrzeby klienta.

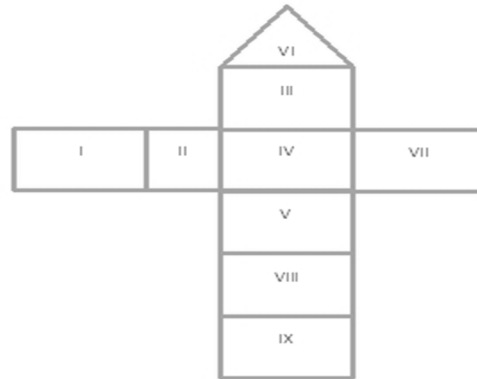
W związku z powyższym organizacje pragnące w pełni ukierunkować się na potrzeby klientów oraz dążące do oferowania produktów lub usług dostosowanych do dynamicznie zmieniających się preferencji klienta, powinny wspomagać się technikami, narzędziami, metodami i zasadami zarządzania jakością. Szczególnie godna polecenia jest metoda QFD, której głównym założeniem jest przełożenie potrzeb, oczekiwań i wymagań klienta zgłaszanych najczęściej językiem potocznym na konkretne charakterystyki wyrobu lub usługi. Metoda QFD pozwala na zebranie opinii, sugestii oraz propozycji poszczególnych stron zainteresowanych produktem lub usługą i przedstawienie ich według określonego scenariusza, w taki sposób, aby możliwe było wypracowanie wspólnej płaszczyzny porozumienia. Metoda ta ułatwia przepływ informacji na linii klient-organizacja, konstruktor-technolog, specjalista ds. marketingu-sprzedawca [14].

QFD uznaje się za jedną z podstawowych metod projektowania dla jakości. Pierwszy raz została zastosowana w Japonii w 1972 r., gdzie zyskała ogromną popularność. W latach 80 była już szeroko stosowana (najczęściej w branży motoryzacyjnej i elektronicznej) nie tylko w Japonii, ale również w Stanach Zjednoczonych [12]. Początkowo metoda ta była kojarzona głównie z przedsiębiorstwami produkcyjnymi. Obecnie, gdy jakość usług nabiera coraz większego znaczenia, implementacja nowoczesnych systemów oraz instrumentów zarządzania jakością staje się bardzo popularna również w organizacjach świadczących usługi.

Definiując QFD można przyjąć, że jest to metoda strukturalnego planowania produktu lub usługi, umożliwiająca zespołom badawczym dokonywanie precyzyjnej specyfikacji potrzeb i oczekiwań klientów, a następnie oceny każdej zaproponowanej zdolności (możliwości) przez pryzmat jej wpływu na zaspokojenie postulowanych potrzeb [7]. Innymi słowy QFD służy do przełożenia wymagań rynku na warunki, jakie musi spełnić organizacja na kolejnych etapach produkcji lub świadczenia usługi, począwszy od projektowania, aż po sprzedaż i serwis [8].

W trakcie opracowania i stosowania metody QFD wykorzystuje się diagram, który ze względu na swój specyficzny kształt nazywany jest potocznie „domem jakości” (rys. 1.). Standardowy diagram „domu jakości” składa się z dziewięciu sektorów, ale ich liczba może zostać poddana modyfikacji w zależności od potrzeb organizacji i złożoności analizowanego problemu. W omawianych sektorach powinny znaleźć się następujące informacje:

1. Lista wymagań klientów zapisanych potocznym, prostym językiem.
2. Hierarchizacja wymagań klienta.
3. Rozpisanie parametrów technicznych produktu lub usługi.
4. Zależności, jakie zachodzą pomiędzy wymaganiami klienta a parametrami technicznymi.
5. Ważność parametrów technicznych.
6. Zależności występujące pomiędzy poszczególnymi parametrami technicznymi.
7. Informacje dotyczące wyrobów lub usług konkurencji.
8. Określenie zmian w parametrach technicznych wyrobu lub usługi.
9. Wskaźniki trudności wykonania zakładanych zmian.



Rys. 1 Diagram domu jakości
Źródło: Opracowanie własne

W pierwszym sektorze domu jakości wpisuje się wymagania, które są istotne dla klienta. Wypełnienie tego pola jest najistotniejsze ponieważ informacje w nim zawarte są punktem wyjścia do dalszych rozważań. W związku z tym proces pozyskiwania informacji powinien być przeprowadzony bardzo skrupulatnie przy wykorzystaniu możliwie szerokiego wachlarza technik marketingowych. Należy podkreślić, że w pierwszym sektorze wymagania nie są zapisywane językiem technicznym, lecz w sposób, w jakim są artykułowane przez klientów, którzy z reguły nie są w stanie wyrazić swoich wymagań w odniesieniu do wyrobu lub usługi językiem konstruktora i technologa czy towaroznawcy [5]. Lista potencjalnych wymagań klientów w zależności od złożoności produktu lub usługi może być krótka lub bardzo obszerna. Jeżeli klienci wyrazili znaczną liczbę potencjalnych uwag, proponuje się dokonania ich klasyfikacji na poszczególne podgrupy.

Przeprowadzając badania obejmujące swym zakresem logistyczną obsługę klienta, badani mogą zgłaszać informacje takie jak:

- ekonomiczność dostaw,
- szybkość dostaw,
- regularność dostaw,
- kompletność dostaw,
- możliwość składania zamówień przez całą dobę,
- wybór godzin i formy dostarczenia produktów,
- długość gwarancji,
- obsługa związana z montażem czy wnoszeniem produktów,
- życzliwość osób świadczących usługi,
- wybór formy kontaktu z dostawcami,
- szybkość obsługi specjalnych wymagań klienta,
- jakość reakcji,
- sposób rozwiązywania zaistniałych problemów.

Sektor drugi zawiera informacje dotyczące ważności i rangi poszczególnych wymagań klienta. Dokonanie segregacji jest bardzo istotne, ponieważ pozwala przedstawicielom przedsiębiorstwa wyselekcjonować grupę czynników szczególnie istotnych dla klienta na których poprawie muszą skupić się w szczególności. W procesie hierarchizacji w

zależności od potrzeb można posłużyć się systemem punktowym w skali np. od 1 do 5 lub metodami statystycznymi.

W sektorze III dokonuje się „tłumaczenia” wymagań klienta zawartych w sektorze I na język specjalistyczny. Czyni się to poprzez powołanie grupy roboczej sformowanej ze specjalistów z danej dziedziny, która dokonuje przełożenia wymagań klienta na konkretne parametry techniczne wyrobu lub usługi. Parametry techniczne powinny być tak sformułowane, aby możliwe było ich wyrażenie w jednostkach, które będą mogły zostać poddane ewentualnym korektom. W przypadku logistycznej obsługi klienta można wyróżnić parametry dotyczące: organizacji procesu dystrybucji fizycznej, ustalania wielkości zapasów wyrobów gotowych w poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw, przepustowości magazynów, określenia limitów czasu załadunku i wyładunku, wyróżnienia przedziałów czasowych przyjętych dla obsługi poszczególnych grup klientów, wyróżnienia czynności zawartych w poszczególnych pakietach obsługi klienta, wyposażenia technicznego, wielkości i częstotliwości wysyłek, wstępnego przydziału środków transportu, podziału wysyłek pomiędzy przewoźników, opracowania harmonogramów tras, ustalenia koncepcji załadunku i wyładunku, stosowanych jednostek pakunkowych i ładunkowych itp.

IV sektor przeznaczony jest na rozpoznanie zależności, jakie zachodzą pomiędzy wymaganiami klienta (sektor I), a parametrami technicznymi usługi (sektor III). Zachodzące korelacje mogą mieć natężenie silne, średnie lub słabe. Wartości poszczególnych stopni natężenia korelacji są dobierane indywidualnie według potrzeb osób stosujących metodę QFD. Można je oznaczać za pomocą umownych znaków, bądź cyfr określających siłę zachodzących powiązań [10]. Na podstawie ustalonych zależności, projektanci uzyskują informację określającą, które parametry techniczne usługi należy korygować, aby pełniej odpowiadała ona na potrzeby klientów.

Ważność parametrów technicznych określa się w sektorze piątym. Dokonując analizy należy wyodrębnić parametry, których modyfikacja wpłynie w największym stopniu na wzrost zadowolenia klienta.

Z kolei w sektorze szóstym dokonuje się ustalenie korelacji zachodzących pomiędzy poszczególnymi parametrami technicznymi oferowanej usługi. Podkreślić należy, że poszczególne parametry techniczne w różnym stopniu na siebie oddziałują (nie zawsze korzystnym z punktu widzenia klienta). Dokonując zmian należy mieć na względzie, że korekty jednego parametru technicznego mogą przełożyć się na korzystne lub niekorzystne zmiany pozostałych parametrów usługi. Przykładowo zapewnienie klientowi dostaw na godzinę 5.30 rano może negatywnie wpłynąć na niezawodność dostaw oraz zwiększyć koszty obsługi klienta. W związku z tym każda decyzja powinna być rozpatrywana w szerokim kontekście uwzględniającym wymagania klienta i wzajemne zależności zachodzące pomiędzy poszczególnymi parametrami technicznymi.

W sektorze siódmym dokonuje się zestawienia projektowanej usługi z usługami świadczonymi przez konkurencyjne przedsiębiorstwa. Należy mieć na uwadze, że klient nie zawsze zasygnalizuje wszystkie swoje potrzeby i wymagania. Kierownictwo organizacji powinno, więc dążyć do porównania usług świadczonych w ramach swojego kanału dystrybucji z usługami konkurencyjnych kanałów. Informacje w ten sposób zdobyte powinny być inspiracją do wdrażania działań doskonalących.

Podsumowania dotychczasowych analiz dokonuje się w sektorze ósmym. Po przeprowadzeniu działań i operacji, których rezultatem było wypełnienie wcześniejszych sektorów „domu jakości” można uznać, że grupa robocza ma już odpowiednie wyobrażenie o usłudze i jej poszczególnych parametrach. Na podstawie analizy zgromadzonych danych

można określić docelowe wartości, jakimi musi cechować się usługa, aby mogła spełniać wymagania klienta oraz być konkurencyjna w stosunku do usług świadczonych przez inne przedsiębiorstwa [11].

W ostatnim sektorze dokonuje się oceny trudności wdrożenia proponowanych w sektorze ósmym zmian. Ocena powinna być realna i uwzględniać możliwości finansowe, technologiczne oraz zasoby jakimi dysponuje przedsiębiorstwo. Kierownictwo organizacji powinno mieć świadomość, że nie wszystkie zmiany proponowane przez klienta mogą zostać przeprowadzone, do niektórych organizacja musi dojrzeć lub odpowiednio się przygotować.

4. Wnioski

Problematyka jakości jest nierozdzielnie powiązana z logistyką. Jakość należy traktować, jako jeden z ważniejszych wyznaczników efektywności realizacji każdej usługi logistycznej. Zapewnienie optymalnego poziomu jakości usług logistycznych ma z jednej strony znaczenie czysto formalno-regulacyjne z drugiej ekonomiczne [4]. Można również zgodzić się z tezą, że nawet najbardziej doskonały produkt nie stanowi dla klienta żadnej wartości dopóki nie trafi do jego rąk. Zatem przedsiębiorstwa powinny w pełni kontrolować poszczególne podprocesy obsługi klienta poprzez efektywne i skuteczne zarządzanie logistyczne. Zdaniem Coyla, Bardiego i Langleya wysoki poziom logistycznej obsługi klienta może stać się strategicznym sposobem wyróżnienia organizacji wśród konkurentów [3]. Wobec tego niezwykle ważne jest projektowanie i wybór najtrafniejszych koncepcji logistycznej obsługi klienta w pełni uwzględniającej potrzeby docelowej grupy klientów.

Zdaniem autorów scharakteryzowaną w publikacji metodę QFD można z powodzeniem stosować, jako narzędzie służące do badania, projektowania i doskonalenia procesu logistycznej obsługi klienta. Zastosowanie omawianej metody w przedsiębiorstwach logistycznych pozwoli nie tylko precyzyjnie określać wymagania klientów, ale również zmieniać i udoskonalać poszczególne parametry techniczne procesów fizycznego przepływu produktów w celu doskonalenia procesów dystrybucji oraz logistycznej obsługi klienta.

Literatura

1. Bank J.: Zarządzanie przez jakość, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 16.
2. Beier F., Rutkowski K.: Logistyka, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 39.
3. Coyle J., Bardi E., Langley J.: Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa 2010, s. 156.
4. Gajewska T.: Kryteria oceny jakości usług logistycznych [w:] Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 33.
5. Hamrol A.: Zarządzanie jakością z przykładami, PWN, Warszawa 2007, s. 369.
6. Jedynek M.: Zarządzanie procesem logistycznej obsługi klienta, Problemy Jakości, nr 2, 2011, s. 23.
7. Karaszewski R.: Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 246.
8. Sęp J., Perłowski R., Pacana A.: Techniki wspomagania zarządzania jakością, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2010, s. 13.

9. Szymonik A.: Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw część 1, Difin, Warszawa 2010, s. 92.
10. Wiśniewska M., Malinowska E.: Zarządzanie jakością żywności. Systemy, koncepcje, instrumenty, Difin, Warszawa 2011, s. 256.
11. Wolniak R., Skotnicka B.: Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 118.
12. Zimon D.: Instrumentarium zarządzania jakością, Zarządzanie i Marketing, nr 2, 2011, s. 237.
13. Zimon D.: Zarządzanie jakością w logistyce, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 83.
14. Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P.: Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem, PWE, Warszawa 2013, s.189.

Dr Dominik ZIMON
Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki
Politechnika Rzeszowska
35-959 Rzeszów, al. Powstańców Warszawy 10
tel. (17) 865 10 73
e-mail: zdomin@prz.edu.pl

Mgr. Lucja GAWRON-ZIMON
Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju i Promocji Podkarpacia "Pro Carpathia"
e-mail: lucja.zimon@gmail.com