

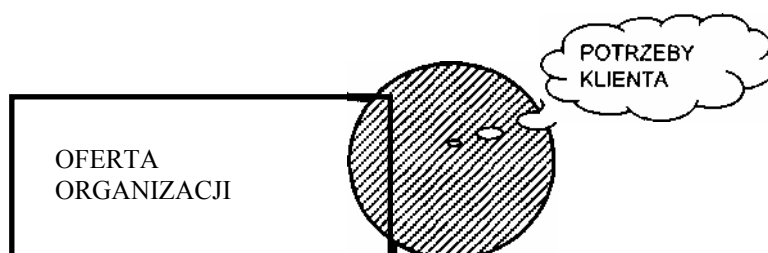
## ZARZĄDZANIE PRZEZ JAKOŚĆ

### Pierwsza zasada jakości - Orientacja na klienta

*„Organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podejmowały starania, aby wykraczać ponad jego oczekiwania.”*  
(PN-EN ISO 9000:2001)

Każda organizacja kieruje się w swoich działaniach z jednej strony potrzebami i oczekiwaniami swoich klientów, z drugiej strony uwarunkowaniami stwarzanymi przez strony zainteresowane, a zwłaszcza konkurencję.

W każdej polityce jakości jest deklaracja najwyższego kierownictwa odnosząca się do klienta oraz stanowiąca jednocześnie zobowiązanie do podmiotowego traktowania klienta przez wszystkich pracowników organizacji.



Rys. 1 Model satysfakcji klienta

Ilustrację relacji między tym, co organizacja ma do zaoferowania, a tym czego klient potrzebuje przedstawia rys.1. Totalna satysfakcja klienta jest osiągana wówczas, gdy całe koło potrzeb klienta mieści się w kwadracie możliwości organizacji. Osiągnięcie takiego stanu w gospodarce rynkowej jest bardzo trudne, a jeżeli zostanie osiągnięte to zwykle na krótki okres czasu, ponieważ postęp techniczny i działania konkurencji powodują ciągłą zmianę oczekiwań klienta. Warto zauważyć, że duże organizacje mogą kreować nowe potrzeby lub oczekiwania klienta i (np. przez starannie dobrane kampanie reklamowe i rozwiniętą sieć dystrybucji) sprawiają, że koło potrzeb klienta „wtacza” się w kwadrat ich oferty. Tak dzieje się ze wszystkimi produktami oferowanymi przez wielkie sieci handlowe kuszące nas nieustannie promocjami i reklamami nowych produktów, czego przykładem może być marka francuskiego wina „Beaujolais” które jest dyskredytowane przez znawców, ale dzięki umiejętnej promocji znajduje klientów na całym świecie.

Inaczej przedstawia się model małej lub średniej firmy będącej zwykle dostawcą dla większej organizacji. Oferta małej firmy przypomina koło, które powinno mieć zdolność do łatwego wtoczenia się w kwadrat oczekiwań klienta (odbiorcy wyrobów lub usług), ponieważ to klient zwykle ustala reguły gry (warunki przetargu, dostaw, płatności itd.).

Dlatego tak ważne dla każdej organizacji jest poznawanie ciągle zmieniających się potrzeb i oczekiwań klienta. Dobrze to widać na przykładzie bardzo konkurencyjnego rynku telefonów komórkowych. Jeszcze kilka lat temu oczekiwaniem większości naszego społeczeństwa było posiadanie telefonu, dzisiaj dla większości użytkowników zmiana modelu telefonu komórkowego nie stanowi problemu. Przedmiotem walki konkurencyjnej producentów telefonów jest miniaturyzacja, nowe możliwości i przyjazne oprogramowanie, bo zasadnicze funkcje wszystkich modeli osiągnęły z punktu widzenia klienta kuszonego różnorodnymi promocjami, podobny poziom.

Pomiary satysfakcji klienta dla każdej organizacji są trudne, ponieważ zwykle wymagają wykorzystania metod opartych o badania statystyczne i nigdy nie wiadomo do końca czy od momentu zakończenia badań, oczekiwania klienta nie uległy już zmianie, ani też jak precyzyjne są wyniki badania.

Organizacja zorientowana na klienta powinna sobie umieć odpowiedzieć na pytania:

- **KTO TO JEST KLIENT?**

Klientem zwykle określamy tego, dla którego przeznaczony jest wynik naszej pracy. Klientem może być zamawiający wyrób lub usługę, ale również może nim być beneficjent, pośrednik w sprzedaży

lub użytkownik końcowy.

Klient może być zewnętrzny lub wewnętrzny w stosunku do organizacji.

Sukces jakiegokolwiek organizacji nie jest możliwy bez klienta zewnętrznego, dlatego należy zidentyfikować grupy swoich zewnętrznych klientów oraz dokonywać ich segmentacji.

Zwykle kontakt z klientem zewnętrznym posiada niewiele osób z organizacji, jest jednak ważne by każdy pracownik miał wiedzę, jaki wpływ ma wynik jego pracy na końcowe zadowolenie klienta.

Dlatego ważne jest pojęcie klienta wewnętrznego. Każda funkcja w procesie projektowania, zakupów, produkcji czy serwisowania znajduje się w łańcuchu klientów wewnętrznych, z których każdy jest raz dostawcą raz odbiorcą. Każdy proces ma na swoim wyjściu wyrób, który jest przeznaczony dla swojego klienta.

#### • **JAK KLIENT POSTRZEGA JAKOŚĆ?**

Koncepcja TQM zakłada, że nie ma akceptowalnego poziomu jakości, ponieważ potrzeby i oczekiwania klienta są zmienne i ewoluują. Np. z badań amerykańskich wynika, że w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku na drugim miejscu jako czynnik wpływający na wybór dostawcy wymieniano cenę, ale w latach dziewięćdziesiątych czynnik ceny spadł na dalsze miejsca, na drugim miejscu uplasował się serwis.

Według Amerykańskiego Stowarzyszenia Jakości najważniejszymi wskaźnikami wpływającymi na wybór konsumenta są (dla nas jest to wskazówka jak to wygląda na rozwiniętym rynku, do którego dążymy):

1. Niezawodność, łatwość obsługi, gotowość do użycia
2. Parametry, osiągi, dodatkowe wyposażenie
3. Serwis, gwarancje
4. Cena
5. Reputacja producenta

#### • **JAK BADAĆ PREFERENCJE KLIENTÓW?**

Przypomnijmy, że celem badań preferencji klientów jest dostosowanie wyrobów (i usług) do zmieniających się ich wymagań. Przydatne w tym celu może być:

- poznanie przyczyn niezadowolenia klienta,
- poznanie priorytetów jakości klienta,
- poznanie potrzeb obecnych i przyszłych klienta.

Zauważmy, że klienci nigdy nie będą mogli powiedzieć wszystkiego. Niekiedy to producent zamiast konsumenta wymyśla nowy wzór, usługę czy wyrób. Klienci nigdy przecież nie domagali się internetu, poczty głosowej, możliwości wysyłania SMS przez telefon czy identyfikacji numeru telefonu, który do nas dzwoni.

Dlatego ważne jest stosowanie odpowiednich mierników i wskaźników pozwalających na poznanie, nie tylko stopnia satysfakcji z dotychczas dostarczanych wyrobów (usług), ale także poznanie oczekiwań i preferencji klienta, by móc w miarę obiektywnie planować nowe produkty lub kierunki rozwoju dotychczasowego wyrobu.

Zwykle wykorzystuje się w tym celu:

- formularze dostarczane wraz z wyrobem z prośbami o zwrot z komentarzem,
- wywiady z klientem (rozmowa lub ankieta),
- badanie preferencji wybranej grupy konsumentów,
- rozmowy przez telefon,
- wizyty u klientów,
- kwestionariusze wysyłane klientom,
- internet.

Oprócz wyżej wymienionych niezwykle ważne są opinie wyrażające się:

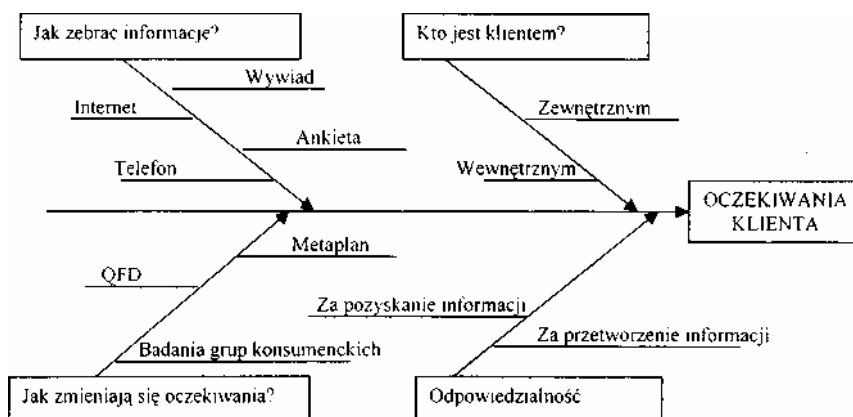
- liczbą reklamacji,
- kosztami napraw gwarancyjnych,
- odsetkami spóźnionych lub błędnych dostaw,
- anulowanych zamówień, itd.

## • JAK WYKORZYSTAĆ WYNIKI BADAŃ?

Badania zwykle są próbą losową, dlatego należy mieć na uwadze, że każde badanie jest obarczone błędem. Często zdarza się, że badani udzielają odpowiedzi, które są „społecznie poprawne” lub udzielają odpowiedzi, które chcielibyśmy usłyszeć. Przyjmuje się, że pieniądze wydane są bardziej racjonalnie na badanie kilku mniejszych prób niż na badanie jednej dużej próby.

Łatwiej jest podejmować decyzje wówczas, gdy jest możliwe porównanie wyników badań z wynikami innych organizacji o podobnym charakterze działalności, w tym celu zwykle wykorzystuje się techniki benchmarkingu.

W kryteriach Polskiej Nagrody Jakości w normalnych warunkach uznaje się, że wyniki badań powinny być gromadzone i analizowane z okresu około trzech, czterech lat.



Rys. 2 Diagram przyczynowo - skutkowy „oczekiwania klienta”.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że najczęściej klient kupuje wyrób, a nie jego specyfikację. To organizacja musi pozyskać informacje i to nie tylko o teraźniejszych, ale i o przyszłych oczekiwaniach klienta i przełożyć je na takie specyfikacje dotyczące wyrobu, które zapewnią zainteresowanie klienta wyrobem finalnym z jednej strony, z drugiej strony będzie zapewniona opłacalność ekonomiczna przedsięwzięcia będąca warunkiem koniecznym dla zapewnienia rozwoju organizacji.

Ważnym źródłem pomocniczym z zakresu wiedzy o klientach mogą być także pytania dla oceny pozycji organizacji określane w kryteriach nagród jakości.

Satysfakcja klienta zarówno dla producenta, jak i świadczącego usługi jest najważniejszym kryterium w nagrodach jakości. Ocenia się, że co najmniej dwie trzecie amerykańskich firm stosuje kryteria Nagrody Malcolma Baldrige'a do samooceny swoich systemów jakości i programowania ich rozwoju. W Amerykańskiej nagrodzie im. Malcolma Baldrige'a „customer satisfaction” stanowi 30% wszystkich możliwych do uzyskania punktów.

Także w Polskiej Nagrodzie Jakości wzorowanej na Europejskiej Nagrodzie Jakości kryterium „satysfakcja klientów” odnoszące się do mierników określających otoczenie i rezultaty zaspokajania potrzeb klientów jest najważniejsze, bo stanowi jako jedyne, aż 20% wszystkich możliwych do uzyskania punktów.

Norma ISO 9001:2000, określa szereg wymagań skierowanych na poznanie, zdefiniowanie i monitorowanie potrzeb klienta i jego percepcji dotyczącej oferowanych mu wyrobów. Wymagania mające odniesienie do pierwszej zasady jakości można znaleźć między innymi w punktach:

- 5.1 Zaangażowanie kierownictwa,
- 5.2 Orientacja na klienta,
- 5.5.2 Przedstawiciel kierownictwa,
- 7.2.1 Określenie wymagań dotyczących wyrobu,
- 7.2.3 Komunikacja z klientem,
- 8.2.1 Zadowolenie klienta.