

Anna Mazur, Hanna Gołaś

Politechnika Poznańska

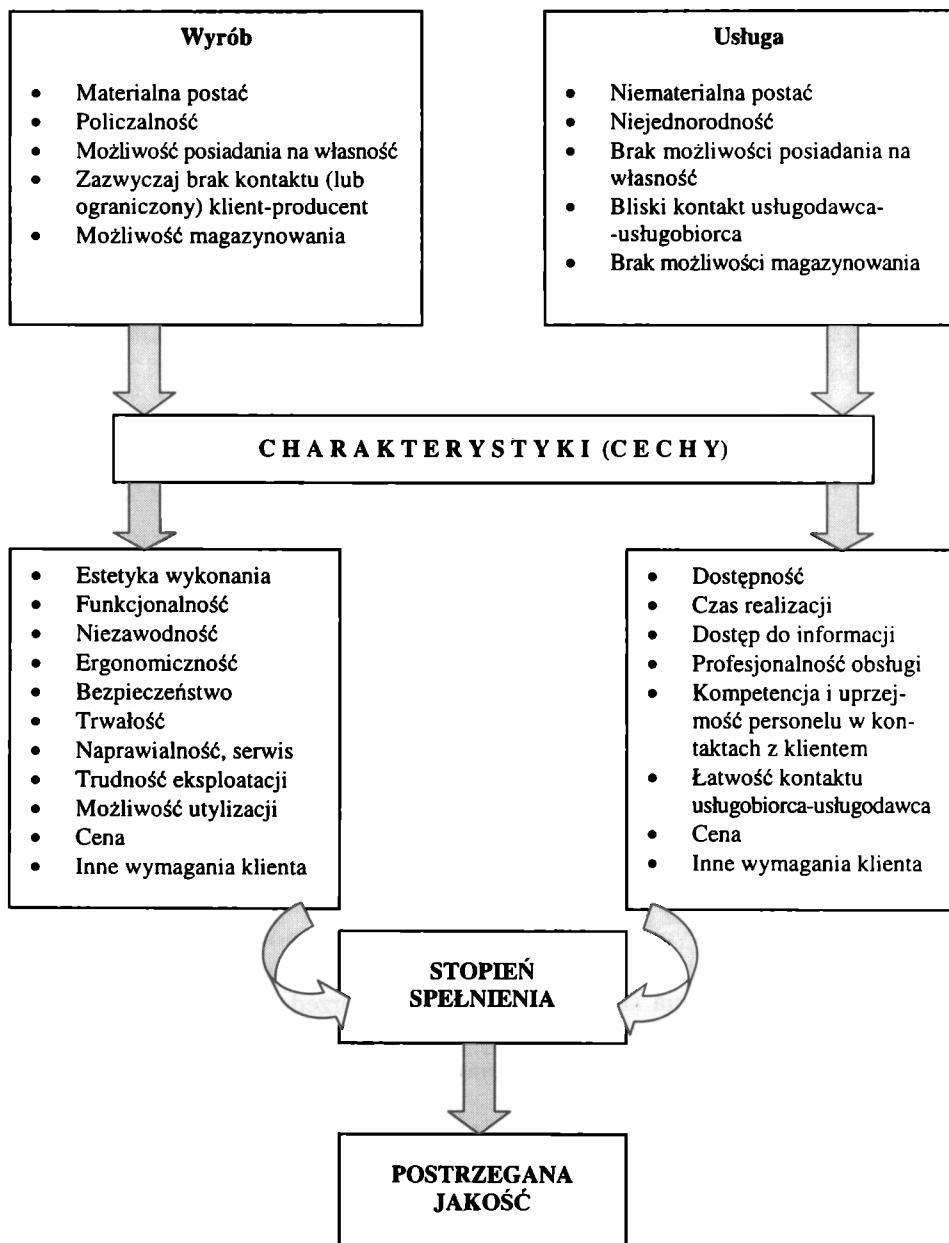
DOSKONALENIE PROCESU OBSŁUGI KLIENTA W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

1. Wstęp

System zarządzania jakością zgodny z normą PN-EN ISO 9001:2001 zyskał wielką popularność wśród polskich przedsiębiorstw zarówno produkcyjnych, jak i usługowych. Przyczyną tej sytuacji jest nie tylko możliwość wewnętrznego „uporządkowania” przedsiębiorstwa. Spełnienie wymagań, jakie norma stawia przedsiębiorstwom w zakresie monitorowania i doskonalenia procesów oraz roli klienta wewnętrznego i zewnętrznego w tych działaniach, poprawia ogólną kondycję przedsiębiorstw, a także stwarza wizerunek przedsiębiorstwa dbającego o klienta, jego potrzeby oraz wymagania. Konieczność monitorowania i doskonalenia wszystkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, w tym również procesu obsługi klienta, przyczynia się do tego, że polskie przedsiębiorstwa potrafią dziś nie tylko rozpoznawać i analizować potrzeby i wymagania klienta, ale także sprostać tym wymaganiom przez usatysfakcjonowanie klienta.

2. Postrzeganie jakości przez klienta a jego satysfakcja

Jakością można określić dostarczenie klientowi tego, czego dziś potrzebuje, za cenę, którą jest w stanie zapłacić, a także dostarczenie mu czegoś jeszcze lepszego jutro [1]. Takie określenie jakości wymusza konieczność rozpoznania potrzeb klientów. Jakość powinna więc być rozpatrywana w ujęciu społecznym. Postrzeganie jakości tego samego wyrobu lub usługi poprzez ludzi o różnej pozycji społecznej, różnej kulturze czy np. sytuacji materialnej może być zróżnicowane.



Rys. 1. Postrzeganie jakości wyrobu i usługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1].

Zróżnicowane będzie również postrzeganie jakości w odniesieniu do wyrobu i usługi. Jest to uwarunkowane materialnością wyrobu, oraz bardzo często niematerialnym charakterem usługi. Zróżnicowanie w postrzeganiu jakości w odniesieniu do wyrobu i usługi przedstawiono na rys. 1.

Zarówno wyrób, jak i usługę charakteryzują określone cechy, charakterystyki. Stopień spełnienia tych cech w odniesieniu do wymagań klienta będzie decydował o tym, jak jakość wyrobu lub usługi jest postrzegana przez klienta. Identyfikacja wymagań klienta, czyli zrozumienie tego, w jaki sposób klient postrzega jakość wyrobu lub usługi, jest niezbędne do usatysfakcjonowania go, co jest podstawowym założeniem systemu zarządzania jakością zgodnego z normą PN-EN ISO 9001:2001.

Przedsiębiorstwa zarówno produkcyjne, jak i usługowe posiadające wdrożony system zarządzania jakością zgodny z normą PN-EN ISO 9001:2001 są zobligowane do [3]:

- określenia i spełnienia wymagań klienta w celu zwiększenia jego zadowolenia;
- określenia wymagań wyspecyfikowanych przez klienta, w tym wymagań dotyczących dostawy i działań po dostawie;
- określenia wymagań nieustalonych przez klienta, ale niezbędnych do wyspecyfikowanego lub zamierzonego zastosowania wyrobu, jeżeli jest ono znane;
- usatysfakcjonowania klienta, co jest podstawowym założeniem systemu;
- określenia wymagań ustawowych i przepisów dotyczących wyrobu;
- określenia wszelkich dodatkowych wymagań własnych.

Ponadto przed zobowiązaniem się do dostarczenia wyrobu lub usługi klientowi (np. przed przedłożeniem ofert, podpisaniem umowy lub przyjęciem zamówienia, akceptacji zmian do umów lub zamówień) przedsiębiorstwo powinno dokonać przeglądu wymagań dotyczących wyrobu lub usługi, który powinien zapewnić, że [3]:

- określono wymagania dotyczące wyrobu lub usługi;
- rozwiązano ewentualne rozbieżności między wymaganiami podanymi w umowie lub zamówieniu a określonymi wcześniej;
- przedsiębiorstwo jest zdolne spełnić określone wymagania.

W zakresie zasad komunikacji z klientem przedsiębiorstwo zgodnie z wymaganiami systemu zarządzania jakością powinno określić i wdrożyć skuteczne metody związane z przepływem [3]:

- informacji o wyrobie lub usłudze;
- zapytań handlowych, postępowania z umowami lub zamówieniami, łącznie ze zmianami;

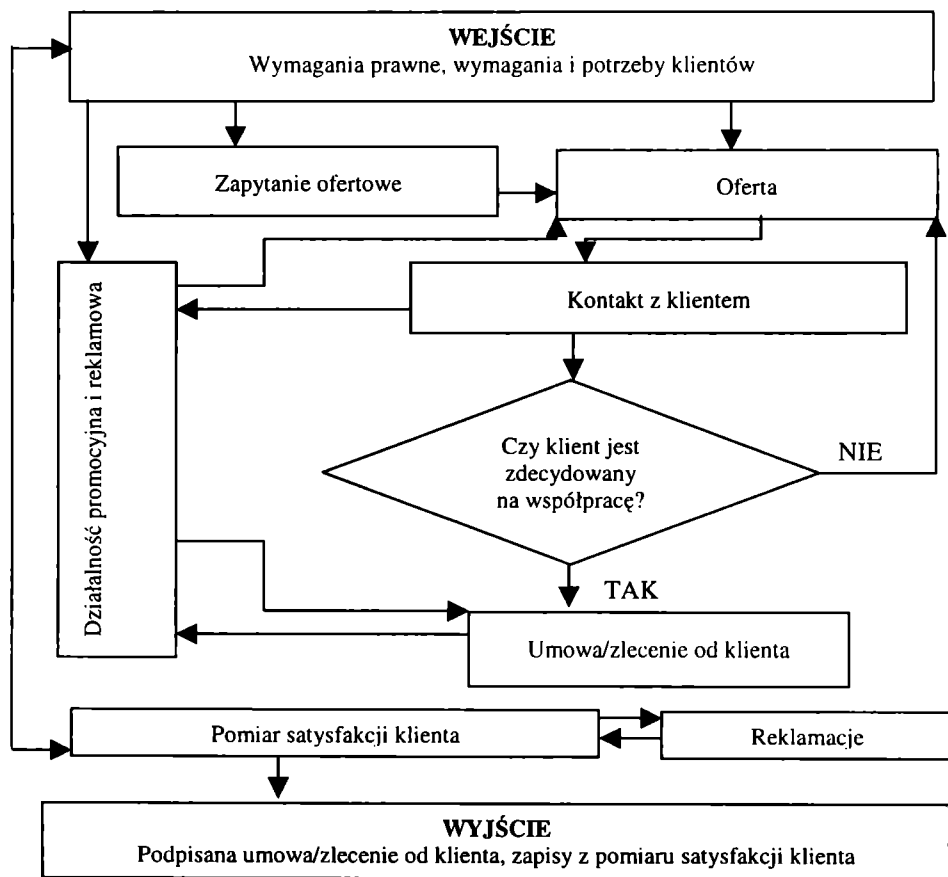
informacji zwrotnej od klienta, w tym dotyczącej reklamacji klienta.

System zarządzania jakością wymusza na przedsiębiorstwach również konieczność monitorowania i doskonalenia wszystkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, w tym również procesu związanego z obsługą klienta. W zakresie monitorowania procesu obsługi klienta przedsiębiorstwa zobligowane są do oceny stopnia spełnienia wyma-

gań klienta w odniesieniu do wyrobu lub usługi, czyli pomiaru jego satysfakcji oraz określenia sposobów analizowania i wykorzystywania uzyskanych informacji.

3. Proces obsługi klienta w przedsiębiorstwie produkcyjnym i usługowym oraz jego doskonalenie

Bez względu na to, czy przedsiębiorstwo posiadające wdrożony system zarządzania jakością będzie przedsiębiorstwem produkcyjnym, czy usługowym proces obsługi klienta w tym przedsiębiorstwie będzie przebiegać w sposób zbliżony. Schemat przebiegu procesu obsługi klienta z uwzględnieniem poszczególnych jego etapów przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Schemat przebiegu procesu obsługi klienta w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony schemat przebiegu procesu obsługi klienta jest typowym schematem występującym w przedsiębiorstwach zarówno produkcyjnych, jak i usługowych posiadających wdrożony system zarządzania jakością zgodny z normą PN-EN ISO 9001:2001. Etapy przebiegu tego procesu nie będą wykazywały różnicy. Cel funkcjonowania tego procesu również będzie taki sam, za każdym razem będzie to oferowanie wyrobów lub usług zgodnie z rozpoznanymi oczekiwaniami klientów, czyli wyrobów lub usług takiej jakości, jaką klienci postrzegają. Również zbliżone będą metody oceny skuteczności i efektywności funkcjonowania tego procesu. Jeśli jednak weźmiemy pod uwagę metody identyfikacji wymagań klienta, pozyskiwania informacji od klientów dotyczących wymagań stawianych wyrobom i usługom, pozyskiwania wszelkich innych informacji, w tym również świadczących o satysfakcji klientów, to zauważamy odmienności różnicujące przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe. W przedsiębiorstwach usługowych, w których kontakt między „wytwórcą” usługi a klientem jest bezpośredni, jest o tyle prostsze, że klient ma możliwość osobistego wyrażenia opinii o usłudze w sposób prosty i jasny. Podstawowymi metodami stosowanymi w tym przypadku są bezpośrednie wywiady, obserwacje zachowań klientów, listy referencyjne potwierdzające satysfakcję klienta, rzadziej ankiety. Stosowanie tych metod pozwala na uzyskanie informacji niezbędnych do doskonalenia procesu obsługi klienta. W przedsiębiorstwach produkcyjnych pozyskiwanie informacji zwrotnych od klienta jest o tyle trudniejsze, że bardzo rzadko klient ma bezpośredni kontakt z wytwórcą. Jest to możliwe w przypadku wyrobów specjalistycznych bądź na specjalne zamówienie. Najczęściej jednak wyrób, docierając do klienta, pokonuje cały kanał dystrybucji. W związku z tym przedsiębiorstwa produkcyjne chętniej stosują metody uzyskiwania informacji od klienta takie, jak: rozmowy telefoniczne, ankiety, prośby o wystawienie listu referencyjnego. Uzyskane w ten sposób informacje dają możliwość odpowiedniego doskonalenia zarówno procesu obsługi klienta, jak i produkowanego wyrobu.

Doskonalenie procesu obsługi klienta polega na stosowaniu odpowiednich działań zapobiegawczych i korygujących na poszczególnych etapach procesu, które tego wymagają. Bezpośredni wpływ na zdolność procesu do osiągnięcia założonego celu (w tym przypadku oferowania wyrobów lub usług zgodnie z rozpoznanymi oczekiwaniami klientów, czyli wyrobów lub usług takiej jakości, jaką klienci postrzegają) mają informacje zwrotne uzyskane od klientów. Przedsiębiorstwa, wdrażając system zarządzania jakością, lub takie, w których system ten jest „młody”, bardzo często zadają klientom pytania typu:

- czy jesteście Państwo usatysfakcjonowani z dostarczonego wyrobu/usługi?
- czy jakość wyrobu jest zadowalająca?
- czy współpraca z nami była owocna?

Są to jednak pytania zbyt ogólne, niedające pełnych informacji o poszczególnych cechach (charakterystykach) zarówno wyrobu, jak i usługi, których spełnienie decyduje o jakości. W związku z tym pytania te są coraz bardziej uszczegółowiane, a metoda pozyskiwania informacji od klienta jest doskonalona. Uzyskane informacje szczegółowe pozwalają z kolei na doskonalenie całego procesu obsługi klienta. Na rys. 3 przedstawiono

przykład ankiety pomiaru satysfakcji klienta. Ankieta jest funkcjonującym w przedsiębiorstwie produkcyjnym narzędziem do oceny zadowolenia klienta.

ANKIETA – POMIAR SATYSFAKCJI KLIENTA					
Data pomiaru:					
Dane klienta:					
Czy wzory dekoracji, które oferujemy, są, Państwa zdaniem, zgodne z obowiązującymi trendami i modą?					
☐ zdecydowanie tak ☐ są ładne, ale nie zawsze modne ☐ zdecydowanie nie					
Czy zostaliście Państwo w pełni poinformowani o wszystkim (cena, termin dost. itp.)?					
☐ tak, wszystkie informacje zostały przedstawione ☐ nie zostałam w pełni poinformowana o: – cenie – terminie dostawy – kosztach przesyłki – inne (jakie?)					
Jak oceniają Państwo współpracę z nami? (proszę wybrać właściwą ocenę: 5 – najlepsza, 1 – najgorsza)					
Przed złożeniem zamówienia (oferowanie)	5	4	3	2	1
Podczas realizacji zamówienia (bieżący kontakt z działem handlowym)	5	4	3	2	1
Po zakończeniu realizacji zamówienia (fakturowanie i płatności)	5	4	3	2	1
Sposób opakowania naszego wyrobu	5	4	3	2	1
Sposób dostarczenia (wysyłki) naszego wyrobu	5	4	3	2	1
W zakresie poinformowania Państwa o świadczonej usłudze (np. cena, termin realizacji, koszty dostawy)	5	4	3	2	1
Nasze opakowania, Państwa zdaniem, są (proszę zaznaczyć dowolną liczbę właściwych odpowiedzi):					
☐ estetyczne ☐ bezpieczne ☐ wytrzymałe ☐ ciekawie eksponują wyrób na półce					
Współpraca z firmą była:					
☐ przyjazna i owocna (zachęcająca do dalszej współpracy) ☐ satysfakcjonująca ☐ niedostatecznie dobra (rezygnacja z dalszej współpracy)					
Czy skorzystacie Państwo w przyszłości z naszej oferty?					
☐ nie (z jakiego powodu?) ☐ tak					
Czy polecicie nas Państwo innym?					
☐ nie ☐ tak					
W jaki sposób, Państwa zdaniem, możemy jeszcze poprawić jakość oferowanych wyrobów i usług towarzyszących?					

Rys. 3. Przykład ankiety dotyczącej pomiaru satysfakcji klienta

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona na rys. 3 ankieta zawiera szczegółowe pytania dotyczące wyrobu i usług towarzyszących jego dostarczeniu. Uzyskanie odpowiedzi na poszczególne pytania umożliwia zrozumienie, w jaki sposób klient postrzega jakość wyrobu, jakie cechy wyrobu są dla niego ważne. Przedsiębiorstwo, uzyskując te informacje i odpowiednio je wykorzystując, ma możliwość doskonalenia jakości wyrobu oraz procesu obsługi klienta.

4. Podsumowanie

W jaki sposób poznać wymagania klienta, jak rozpoznać jego potrzeby, jak zrozumieć to, w jaki sposób klient postrzega jakość wyrobu lub usługi, to pytania, przed którymi staje każde przedsiębiorstwo zarówno produkcyjne, jak i usługowe. Umiejętność odpowiedniego wykorzystania prostych narzędzi komunikacji z klientem daje możliwość uzyskania odpowiedzi na te pytania. To pozwala z kolei na doskonalenie procesu obsługi klienta, procesu bardzo ważnego nie tylko z punktu widzenia założeń systemu zarządzania jakością zgodnego z normą PN-EN ISO 9001:2001, ale również, a może przede wszystkim, z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa ukierunkowanego na sukces. Przedsiębiorstwa, które chcą osiągnąć i utrzymać konkurencyjną pozycję na rynku, muszą pamiętać, że można nie zauważać dobrej jakości wyrobu i usługi tak długo, jak długo jest ona zapewniona, natomiast brak jakości jest szybko zauważalny.

Literatura

- [1] Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005.
- [2] Lock D., *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002.
- [3] PN-EN ISO 9001:2001 System Zarządzania Jakością. Wymagania. PKN, 2004.

IMPROVEMENT OF CUSTOMER SERVICE IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS

Summary

The paper presents differences between quality of a product and a service. Requirements of quality management system connected with customer service are given. The example of customer service process and its improvement according with PN-EN ISO 9001:2001 standard is presented.

Authors present differences in approach to customer requirements identification and methods and tools used in production and service companies.