

Tomasz Tkaczyk

Zarządzanie jakościowe w organizacjach usługowych

Powiększająca się konkurencja na polskim rynku skłania coraz więcej firm do podwyższania jakości oferowanych produktów. Tendencja ta jest ostatnio zauważalna także w organizacjach oferujących różnego rodzaju usługi. Realizuje się to poprzez wprowadzanie rozpoznawalnego systemu zarządzania jakością, zgodnego z normą PN/EN 29001, 29002 lub 29003. W przypadku tego rodzaju firm dużą pomocą mogą być europejskie wytyczne ISO 9004-2 (*Quality management and quality system elements – Part 2; Guidelines for services*, wydane w 1991 roku, którego polski odpowiednik (PN/EN 29004-2) nie został jeszcze niestety wydany).

Cechy charakterystyczne usługi

Norma ISO 9004-2 wymaga od firmy usługowej jasnego zdefiniowania wymagań dotyczących usługi oraz jej wyników, a także jednoznacznego określenia realizowanych procesów. Uświadomienie sobie i zapis takich cech usługi jest podstawą do sterowania procesem realizacji usług. W przypadku braku kryteriów oceny jakości usług i procesów nie można mówić o kontroli, a więc pogorszeniu czy poprawie jakości realizowanych usług. Cechy usługi lub jej wykonania mogą być:

- ilościowe (wymierne),
- jakościowe (porównywalne z wzorcem).

Pomiar jakości usługi jest w wielu przypadkach największym problemem stojącym przed organizacją usługową, jednak istnieje wiele metod takich pomiarów, jak na przykład:

- pomiar czasu wykonywania usługi,
- pomiar czasu realizacji procesów,
- pomiar czasu oczekiwania na usługę,
- rejestrowanie liczby reklamacji,
- obserwacja tendencji zmian wskaźników ekonomicznych,
- ocena lojalności/wierności klientów, itp.

Wiele firm stosuje kilka z tych metod, często wzbogacając je o różnego rodzaju ankiety, wypełniane przez klientów po wykonaniu usługi. Organizacja usługowa powinna przeprowadzić analizę możliwych do zastosowania metod i wybrać najbardziej odpowiednie i najefektywniejsze dla danego rodzaju usług i wielkości firmy.

Wynik/rezultat usługi w wielu przypadkach można uznać za „materialny”. W takich przypadkach istnieją metody oceny przedmiotu usługi (na przy-

kład: remont silnika, zaopatrzenie w wodę), a ocena usługi w dużej mierze składa się z oceny jakościowej rezultatu danej usługi. Usługi niematerialne mogą być kontrolowane jedynie podczas ich realizacji, a wyniki takich pomiarów są podstawą do sterowalności takiego procesu. Na przykład w usługach medycznych źle wykonana usługa zwykle nie może być powtórzona, czy naprawiona.

Zasady systemu jakości

Głównym założeniem w systemie jakości organizacji usługowej jest kluczowa pozycja klienta (rys. 1). Rysunek ten uświadamia, jak ważne jest współdziałanie takich czynników, jak:

- kontakt z klientami,
- personel i czynniki materiałowe,
- struktura systemu jakości,
- odpowiedzialność kierownictwa.



Rys. 1 Kluczowe aspekty systemu jakości wg ISO 9004-2

W zakresie odpowiedzialności, ISO 9004-2 wyraźnie nakłada na kierownictwo obowiązek ustalenia polityki jakości firmy oraz zaangażowania się kierownictwa w rozwój i podwyższanie efektywności systemu jakości. Kierownictwo powinno opracować i udokumentować politykę jakości, zawierającą:

- rodzaj wykonywanej usługi,
- wizerunek organizacji usługowej i jej reputacji z punktu widzenia jakości,
- przyjęte podejście w dążeniu do celów jakościowych,
- rolę pracowników firmy, odpowiedzialnych za wprowadzanie polityki jakości.

Polityka jakości musi być ogłoszona, zrozumiana przez cały personel, wprowadzana i przestrzegana.

Kierownictwo powinno także określić mierzalne cele jakościowe. Zasadniczymi założeniami [1] przy ustaleniu celów jakości powinny być:

- satysfakcja klienta wynikająca z fachowości i etyki,
- stała poprawa jakości usługi,
- uwzględnienie wymagań społecznych i środowiska,
- sprawność świadczenia usług.

Sprawą pierwszorzędnej wagi, podkreślaną kilkakrotnie w omawianej normie, jest jasne określenie (to znaczy także udokumentowanie – przyp. aut.) odpowiedzialności za jakość i kompetencji w tym zakresie. Każdy pracownik organizacji usługowej, którego praca ma wpływ na jakość, powinien mieć określony ogólny i szczegółowy zakres odpowiedzialności. Przede wszystkim dotyczy to zapewnienia skuteczności relacji z klientem, ale oczywiście także projektowania, realizacji i kontroli procesu usługi (w tym możliwości podjęcia natychmiastowych działań korygujących).

Wymaganiem szerzej opisanym w stosunku do norm podstawowych (tzn. PN/EN 29001 do 29003) są przeglądy dokonywane przez kierownictwo. Powinny one być przeprowadzane okresowo w celu określenia efektywności systemu jakości we wprowadzaniu polityki jakości i osiąganiu celów jakościowych. Podczas przeglądów systemu jakości powinny być brane pod uwagę różne źródła informacji, w tym:

- ustalenia z analiz wykonanej usługi (informacje o efektywności i wydajności procesu świadczenia usługi w aspekcie spełnienia wymagań i osiągnięcia satysfakcji klienta),
- ustalenia z okresowych wewnętrznych przeglądów systemu (auditów),
- informacje o zmianach wynikających z nowych technologii, koncepcji dotyczących jakości, strategii na rynku oraz warunków socjalnych i środowiskowych.

Udokumentowane wyniki przeglądu powinny być przedstawiane kierownictwu, które jest zobowiązane do opracowania na tej podstawie programu jakości.

Norma ISO 9004-2 podkreśla, że najważniejszym zasobem w każdej organizacji są indywidualnie rozpatrywani pracownicy; jest to szczególnie ważne w organizacjach usługowych, ponieważ praca pojedynczych pracowników bezpośrednio wpływa na jakość usługi. Norma podaje kilka zaleceń przy motywacji pracowników oraz podkreśla tak istotny w rozwoju element, jak wszechstronne szkolenia personelu [3].

Norma zwraca także uwagę na rozwijanie umiejętności porozumiewania się pracowników z klientami, a także pracowników wewnątrz firmy – co stwarza możliwości współuczestnictwa i współpracy przy rozwiązywaniu problemów. Zgodnie z [1] metody porozumiewania się mogą obejmować:

- odprawy organizowane przez kierownictwo,
- spotkania mające na celu wymianę informacji,
- informację udokumentowaną,
- urządzenia techniki informatycznej.

Struktura systemu jakości, opisana w wytycznych dotyczących usług, kładzie szczególny nacisk na kontrolę nad wszystkimi procesami oraz na działania zapobiegawcze (których istotną rolę w systemie jakości podkreślają nowe wydania norm ISO 9001, 9002 oraz 9003 z roku 1994). Na jakość usługi, z punktu widzenia klienta, bezpośredni wpływ mają procesy realizacji oraz działania wynikające ze sprzężeń zwrotnych, które przyczyniają się do poprawy jakości usługi, takie jak:

- ocena wykonanej usługi przez dostawcę,
- ocena wykonanej usługi przez klienta,
- audyty jakości wprowadzenia i efektywności wszystkich elementów systemu jakości.

W przypadku dokumentacji systemu jakości (oprócz księgi jakości, procedur i zapisów jakości), ISO 9004-2 zwraca uwagę na konieczność opracowania dla poszczególnych rodzajów usług tzw. programów jakości, obejmujących: sposoby osiągania jakości, zasoby oraz kolejność działań. Wszystkie dokumenty w organizacji usługowej powinny być wydawane, dystrybuowane i przeglądane zgodnie z określonymi i udokumentowanymi procedurami.

Wymagania dotyczące wewnętrznych auditów jakości nie zostały bardzo rozszerzone w normie ISO 9004-2, odsyła ona do normy ISO 10011-1 *Guidelines for auditing*, której wydanie polskie spodziewane jest w najbliższym czasie.

Omawiana norma stawia konkretne wymagania w zakresie kontaktów z klientami; efektywne porozumiewanie się dostawcy z klientami, zgodnie z [1], obejmuje:

- określenie usługi, jej zakresu, możliwości i terminu wykonania,
- podanie kosztu usługi,
- wyjaśnienie wzajemnych relacji pomiędzy usługą, jej wykonaniem i kosztem,
- wyjaśnienie klientom skutków ewentualnych problemów i, jeżeli rzeczywiście powstaną, sposobów ich rozwiązywania,
- upewnienie się, że klienci zdają sobie sprawę ze znaczenia swojej roli w osiąganiu jakości usługi,
- zabezpieczenie właściwych i łatwo dostępnych urządzeń do efektywnego porozumiewania się,
- określenie zależności pomiędzy oferowaną usługą a rzeczywistymi potrzebami klienta.

Elementy operacyjne systemu jakości

Jako elementy operacyjne systemu jakości, ISO 9004-2 wyróżnia procesy: marketingu, projektowania, wykonania usługi oraz analizę skuteczności i możliwości poprawy usług. Najszerzej opisane jest projektowanie, jako proces kluczowy dla wszystkich późniejszych działań wpływających na jakość.



Norma stawia wymaganie opracowania procedur planowania i wprowadzania marketingu. Elementy jakości w marketingu powinny obejmować:

- ustalenie potrzeb klienta (tzn. gusty, oczekiwana solidność, dostępność, cena, itp.),
- usługi uzupełniające,
- przegląd ustawodawstwa oraz związanych z nim norm i przepisów,
- analizy i przegląd wymagań klienta, zgromadzone dane na temat usługi oraz informacje dotyczące kontraktu,
- konsultacje wewnętrzne w celu potwierdzenia zobowiązań i możliwości spełnienia wymagań,
- nieustanne badanie w celu sprawdzenia zmieniających się potrzeb rynku, nowych technologii oraz nacisku konkurencji,
- stosowanie sterowania jakością.

Wymagania ISO 9004-2 odnoszą się także do jakości w reklamie. Każda reklama powinna rzetelnie odzwierciedlać charakterystykę usługi, z uwzględnieniem punktu widzenia klienta na jakość świadczonej usługi. Ponadto należy wziąć pod uwagę ryzyko związane z odpowiedzialnością prawną i skutkami finansowymi, stanowiącymi wynik zaferowania przesadnych lub nie udowodnionych zalet reklamowanej usługi [2].

Projektowanie usługi obejmuje zarówno opracowanie szczegółowych charakterystyk procesów, jak i kontroli usług przy uwzględnieniu możliwości organizacji usługowej. Kierownictwo jest zobowiązane do jasnego określenia kompetencji i odpowiedzialności w tym zakresie, biorąc pod uwagę fakt, że zapobieganie wadom na etapie projektowania jest mniej kosztowne niż w trakcie wykonywania usługi lub po jej wykonaniu. Odpowiedzialność za projektowanie, zgodnie z [1], powinna obejmować:

- planowanie, przygotowanie, zatwierdzanie, kontrolowanie i dotrzymywanie wymagań dotyczących usługi oraz kontroli jakości,
- określenie wyrobów i usług, które mają być dostarczone podczas realizacji usługi,
- przeprowadzanie przeglądu projektu w każdej fazie projektowania usługi,
- potwierdzenie zgodności uruchomionego procesu wykonania usługi z wymaganiami zawartymi w charakterystyce usługi, wykonania usługi oraz kontroli jakości w wyniku informacji uzyskanych ze sprzężenia zwrotnego lub innych czynników zewnętrznych.

W trakcie projektowania wymagań, dotyczących usługi (tzn. jasnego opisu cech usługi dających się ocenić przez klienta oraz kryteriów akceptowania dla każdej cechy usługi), wykonania usługi (opisanych w procedurach realizacji usługi) oraz kontroli jakości, ważne jest:

- planowanie wariantów w wykonywanych usługach,
- przeprowadzanie analiz w celu przewidywania możliwych skutków systematycznych i przypadkowych nieprawidłowości, a także tych aspektów usługi, które są pod kontrolą wykonawcy,

- opracowanie planów działalności usługowej w przypadku wystąpienia nieprzewidzianych okoliczności.

Zakupywane produkty i usługi mogą mieć istotne znaczenie dla jakości, kosztów, wydajności i bezpieczeństwa usług dostarczanych przez organizację usługową, co trzeba wziąć pod uwagę już na etapie projektowania. Należy zapewnić prawidłowe stosunki z poddostawcami, łącznie z systemem wymiany informacji. Wymagania dotyczące dostaw produktów powinny, zgodnie z [1], zawierać przynajmniej:

- zamówienia zakupu, wystawione jako opisy lub specyfikacje,
- wybór zakwalifikowanego poddostawcy,
- uzgodnienie wymagań jakości i wymagań zapewnienia jakości,
- uzgodnienia dotyczące metod zapewnienia jakości i metod weryfikacji,
- ustalenia dotyczące rozwiązywania sporów na temat jakości,
- kontrole dostarczanych wyrobów i usług,
- zapisy dotyczące kontroli jakości dostarczanych wyrobów i usług.

Organizacja usługowa powinna także ustalić system nadzoru nad transportem wewnętrznym, przechowywaniem, pakowaniem, dostawą i ochroną własności klienta, za które jest odpowiedzialna lub z którymi ma do czynienia w trakcie wykonywania usługi.

Ocena jakości usługi może być wykonywana przez:

- wykonawcę (integralna część procesu realizacji usługi)
 - ▲ pomiary i weryfikacja kluczowych czynności,
 - ▲ samokontrola personelu,
 - ▲ ocena końcowa wykonywana przez wykonawcę przy kliencie w celu zaprezentowania podejścia wykonawcy do jakości wykonanej usługi,
- klienta (ostateczna miara jakości usługi, często jako subiektywna ocena).

Organizacja usługowa powinna w sposób ciągły oceniać satysfakcję klienta oraz przeprowadzać porównania ocen dokonywanych przez klienta z własnymi, w celu określenia możliwości uzgodnienia tych dwóch miar jakości.

Norma ISO 9004-2 wymaga od organizacji usługowej przeprowadzania ciągłych analiz wykonywanych usług, mających na celu określenie i wprowadzanie sposobów poprawiania jakości usługi. Pierwszym warunkiem, który należy spełnić, jest zebranie odpowiednich danych do analiz, to znaczy:

- danych z oceny dokonywanej przez wykonawcę (w tym kontrola jakości),
- danych z oceny dokonywanej przez klienta (reakcje, reklamacje, skargi, sprzężenia zwrotne),
- auditów jakości.

Analizy tych danych (systematyczne i planowe) będą pomiarem spełnienia wymagań dotyczących usługi i wskażą możliwości poprawy jakości oraz skuteczności i wydajności świadczonych usług.

Ostatnim wymaganiem zapisanym w normie ISO

9004-2 jest konieczność tworzenia programu stałej poprawy jakości usługi oraz skuteczności i wydajności pełnego zakresu działalności usługowej, ujmującego również próbę określenia:

- cechy, której poprawa byłaby najkorzystniejsza dla klienta i organizacji usługowej,
- wszelkich zmieniających się wymagań rynku, po których można oczekiwać, że poprawią poziom świadczonych usług, spowodowany nieefektywnym i niewystarczającym nadzorem nad systemem jakości,
- możliwości obniżenia kosztów przy jednoczesnym utrzymaniu i poprawianiu jakości wykonanej usługi.

Podsumowanie

Norma ISO 9004-2 jest na pewno wyjątkowo przydatnym narzędziem przy wprowadzaniu systemu jakości w organizacji usługowej, a także służącym do poprawy zasad organizacji i zarządzania w każdej firmie usługowej. Pewną niedogodnością w posługiwaniu się normą jest jej układ treści. Na przykład zagadnienia dotyczące kontroli jakości są opisywane w rozdziałach 6.2.5, 6.3.2 oraz 6.3.3. Oczywiście układ treści wynika z innego klucza przyjętego przez autorów normy,

można mieć jedynie wątpliwości, czy nie powinien być on zgodny z normami podstawowymi (ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9003), czy nie ułatwiłoby to korzystania z wytycznych w połączeniu z normą, według której firma postanowiła budować swój system jakości. Ewentualnie można by pomyśleć o opracowaniu tabeli: jaki punkt ISO 9004-2 odpowiada punktowi ISO 9001 do 9003 (tak jak jest to zrobione w załączniku B w stosunku do normy ISO 9004).

Polskie wydanie normy ISO 9004-2 jest oczekiwanym przez wiele organizacji usługowych z dużą niecierpliwością, niestety Polski Komitet Normalizacyjny ma mnóstwo pracy (oprócz norm ISO pozostaje do opracowania cała spuścizna z poprzednich czasów – normy ZN i BN) i ciężko określić, jak szybko zobaczymy normę PN/EN 29004-2.

Tomasz Tkaczyk

BIBLIOGRAFIA

- [1] ISO 9004-2 „Quality management and quality system elements – Part 2, Guidelines for services”, 1991.
- [2] WITHERS J., VIPPERMAN C., *Marketing usług*, M&A Communications Polska Sp. z o.o., Lublin 1994.
- [3] MCGINNIS A.L., *Sztuka motywacji*, Vocatio, Warszawa 1994.

Autor jest doktorantem prof. dr hab. Romualda Kolmana z Politechniki Gdańskiej.

Piotr Wajszczyk

Badania marketingowe w Internecie

Dzięki osiągnięciom optoelektroniki i technologii łącz światłowodowych, możliwe stało się przesyłanie w ułamku sekundy olbrzymiej ilości informacji między komputerami odległymi od siebie o tysiące kilometrów. Możliwość taka legła u podstaw stworzenia nowego kanału wymiany dóbr, usług, płatności i informacji. Ekspansja ta pozwala wyodrębnić nową gałąź przemysłu telekomunikacyjnego – gałąź sieciową.

Jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się obecnie mediów jest sieć Internetu. W 1993 r., po przejściu pierwszej fali innowatorów, duże i średnie firmy zaczęły prowadzić wyrwykowe i systematyczne badania demografii, chłonności, potencjału i głębokości nowych rynków. Powstało wiele projektów badawczych, prowadzonych przez firmy dostawcze, agencje reklamowe, badania rynku i uniwersytety, zarówno amerykańskie, jak i europejskie.

Poniżej cytuję obszernie fragmenty projektu badań, przeprowadzonych przez The Graphics Visualisation and Usability (GVU) Center of Georgia University of Technology, współpracujących z bada-

czami z University of Michigan w ramach projektu HERMES.

Problemy poruszone w badaniach panelowych niniejszego badania były następujące:

- Podstawowa charakterystyka firm uczestniczących w badaniach oraz ich produktów (np. rodzaj gałęzi przemysłu, liczba zatrudnionych, liczba lat doświadczenia w danym *businessie* itp.).
- Cele i zadania uczestnictwa firmy w sieci World Wide Web (3W).
- Indywidualna ocena stopnia, w jakim to uczestnictwo przynosi sukcesy oraz przewidywania przyszłego wzrostu działalności handlowej w sieci.
- Charakterystyka działalności komercyjnej firmy w sieci 3W (np. jak istnienie sieci 3W wpłynęło (lub nie) na zmianę wewnętrznych i zewnętrznych rodzajów działalności firmy).
- Indywidualna ocena firmy, wszystkiego co klienci oczekują od istnienia reklamy w sieci 3W.
- Indywidualna ocena rodzaju obecnej i przyszłej konkurencji w sieci.
- Zakres i stopień wykorzystania przez firmę usług i narzędzi sieciowych.

