

Janusz FIGURA¹

PROJEKTOWANIE JAKOŚCI USŁUG TRANSPORTOWYCH

Streszczenie. Celem artykułu jest przedstawienie zasad projektowania usług transportowych. Autor artykułu prezentuje uwarunkowania zagadnień związanych z projektowaniem jakości usług transportowych z punktu widzenia przedsiębiorstw realizujących usługi transportowe. Autor omawia problematykę projektowania jakości usług transportowych w kontekście przedsiębiorstwa transportowego, odnosząc ją do wartości, którą otrzymuje klient. Tego typu podejście do projektowania jakości usług transportowych pozwala firmie transportowej w pełni ujmować potrzeby jakościowe klienta.

PROJECTION OF QUALITIES OF TRANSPORT SERVICES

Summary. Purpose of the article is the principles of projection of qualities of transport service. Author of this article it presents conditionality of questions related from projection of qualities of transport services from the point of view enterprises realize of transport services. Author discusses problems of projection of qualities of transport services in context of transport enterprise for value of client. Approach this type for projection of qualities of transport services it allows transport firm captivate completely requirements of qualitative clients.

1. WPROWADZENIE

Projektowanie jakości usług transportowych jest w istocie intelektualnym procesem poszukiwania konstrukcji usługi transportowej dla ukształtowania optymalnej relacji między poziomem jakości oferowanym przez przedsiębiorstwo transportowe a poziomem potrzeb jakościowych, których oczekuje klient. Celem projektowania, z tego punktu widzenia, jest proces odnoszący się do antycypacyjnych przyszłych stanów, jakie zamierza osiągnąć klient. Oznacza to, że wybór sposobu projektowania jakości usług transportowych determinuje proces projektowania w nie mniejszym stopniu niż cele strategiczne, które przyjmuje przedsiębiorstwo transportowe. Z tego powodu, projektowanie jakości usług transportowych jest zbiorem działań o charakterystycznym dla tego procesu konwencji. Wybór konwencji procesu projektowania jakości usług transportowych polega więc na stworzeniu takiej struktury usługi, która zapewniłaby odpowiednią wartość. Tradycyjna, klasyczna

¹ Katedra Transportu Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Wydział Ekonomii, 40 – 228 Katowice, ul. 1 Maja 47, tel. (+48 32) 2577530, fax (+48 32) 2588495; figura@sulu.ae.katowice.pl

metodologia projektowania struktury usługi transportowej oparta na zasadzie podziału celu naczelnego na mniejsze części, a następnie ich grupowania w zależności od przyjętych kryteriów jest w tym przypadku jedynie ogólną wskazówką, pozwalającą uchwycić w logiczny ciąg działania projektowe. Oparcie projektowania jakości usług transportowych na podejściu procesowym stanowi istotne novum.

2. METODYKA PROJEKTOWANIA JAKOŚCI USŁUG TRANSPORTOWYCH

Z. Kreft szeroko definiuje pojęcie projektowania jako procesu uczenia się, w każdej jego fazie składowej, tj. preparacji, inkubacji i modelowaniu. Autor ten opisuje projektowanie jako proces otwarty, przebiegający w ścisłym związku z modelowym obiektem i jego otoczeniem. Projektowanie zdaniem Z. Krefta posiada charakter dynamiczny i emituje do projektanta informacje, które są głównym tworzywem tego procesu. Projektowanie, zdaniem Z. Krefta, jest sztuką polegającą między innymi na umiejętności filtrowania informacji, redukcji i selekcji poznawczej [1]. Pojęcie projektowania jakości usług transportowych można w tym kontekście zdefiniować jako przygotowanie architektury usługi oraz procesów, które warunkują poziom jakości. Projekt uwzględniać powinien zmienne warunki otoczenia przedsiębiorstwa transportowego. Istota projektu dotyczy więc adaptacji organizacji do zmiennych warunków, w których przedsiębiorstwo transportowe realizuje swoje usługi.

W podejściu do projektowania jakości usług transportowych można wyróżnić dwie metody:

- metodę usprawnienia jakości usług transportowych, w której projektowanie odbywa się na istniejącej już strukturze przedsiębiorstwa transportowego i realizowanych już procesach transportowych związanych z realizacją usług, oraz

- metodę szacowania jakości usług transportowych, w której projektowanie jakości usług transportowych odbywa się od podstaw.

Funkcjonujące już przedsiębiorstwo transportowe posiada konkretną strukturę oraz w jej ramach funkcjonujące procesy, których efektem jest określony poziom jakości usług transportowych, dlatego metoda projektowania jakości usług transportowych powinna opierać się na następujących uwarunkowaniach:

1. Sformułowanie jasnej strategii jakości usług transportowych. Strategia jakości usług transportowych powinna zawierać najważniejsze wskazania, dotyczące:
 - celów jakości usług transportowych,
 - struktury postulatów jakościowych, których oczekuje klient,
 - poziomu jakości poszczególnych postulatów,
 - zdefiniowania docelowego sektora rynku transportowego,
 - identyfikacji obszarów przewagi jakościowej usług transportowych wobec konkurentów,
 - alokacji kluczowych właściwości jakości usług transportowych, dających w efekcie przewagę w zakresie jakości usług transportowych.
2. Opis i analiza obecnej organizacji procesów jakościowych w przedsiębiorstwie transportowym:
 - identyfikację procesów jakościowych przedsiębiorstwa transportowego,
 - usprawnienie przebiegu tych procesów, w których nastąpił największy spadek poziomu jakości usług transportowych,
 - określenie poziomu sprawności procesów jakościowych w przedsiębiorstwie transportowym.

3. Przygotowanie mapy procesu jakości usług transportowych – stan pożądaný:
 - mapę procesu jakości usług transportowych należy przygotować w oparciu o najwyższy ich poziom, a nie o istniejące już standardy na rynku usług transportowych,
 - opracowanie precyzyjnych miar jakości usług transportowych dla danego klienta.
4. Zaprojektowanie udoskonalonej struktury organizacyjnej:
 - w oparciu o mapę procesów jakości usług transportowych należy określić najistotniejsze kryteria, które z punktu widzenia klienta pozwalają na osiągnięcie oczekiwanego przez niego poziomu jakości,
 - dokonać hierarchizacji struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa transportowego pod kątem procesów jakościowych,
 - celem tych działań powinno być tworzenie więzi jakościowych pomiędzy poszczególnymi elementami procesu transportowego w przedsiębiorstwie,
 - określenie kryteriów oceny jakości usług transportowych w przedsiębiorstwie transportowym, głównie pod kątem:
 - szybkości reakcji na potrzeby jakościowe klienta,
 - elastyczności w podejściu do wymagań jakościowych klienta,
 - adaptatywności struktur i procesów związanych z realizacją jakości usług transportowych w przedsiębiorstwie do wymagań klienta.
5. Przygotowanie opisu funkcji jakości usług transportowych dla każdego działu przedsiębiorstwa transportowego:
 - opis działań poszczególnych działów przedsiębiorstwa transportowego skierowanych na jakość usług transportowych,
 - opracowanie mapy relacji na podstawie wymagań klientem z kluczowymi czynnościami w każdym dziale przedsiębiorstwa transportowego.
6. Przygotowanie opisu stanowisk pracy w każdym dziale przedsiębiorstwa transportowego:
 - opis działań dla poszczególnych stanowisk pracy w przedsiębiorstwie transportowym skierowanych na maksymalizację poziomu jakości usług transportowych,
 - opracowanie mapy relacji w stosunku do każdego stanowiska pracy.
7. Wdrożenie projektu jakości usług transportowych:
 - uwzględnienie kryteriów jakościowych klienta jako celu wdrożenia,
 - utworzenie zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie projektu jakości usług transportowych [2].

Zaprezentowana metoda do projektowania jakości usług transportowych zakłada implementację procesów jakościowych na grunt organizacji funkcjonalnej. W zasadzie procesy jakościowe w tej konfiguracji przedsiębiorstwa transportowego powinny reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa. Procedury jakościowe zbudowane według specjalizacji funkcjonalnej ułatwiają spełnienie kryteriów jakościowych wyznaczonych przez klienta. Celem zastosowania metody usprawnień jakości usług transportowych jest doskonalenie poziomu jakości na kryteriach zdefiniowanych przez klienta. Dogodność zastosowania tej metody wynika z sytuacji, w której znajduje się przedsiębiorstwo transportowe. Usługi, które realizuje, są postrzegane przez klienta w świetle postulatów, które kieruje do firmy transportowej. I w zasadzie od przedsiębiorstwa transportowego zależy, w jaki sposób na nie zareaguje. Istota tego podejścia wiąże się więc z udoskonalaniem procesów jakościowych w przedsiębiorstwie, poszukiwaniem słabych procedur, które należy udoskonalić. Odmierna sytuacja jest w przypadku, kiedy

przedsiębiorstwo transportowe dopiero rozpoczyna działalność, wówczas należy zastosować odmienne podejście, polegające na szacowaniu poziomu jakości usług transportowych.

Metoda szacowania jakości usług transportowych stosowana jest w sytuacji, w której projektowanie jakości usług transportowych odbywa się w przedsiębiorstwie transportowym, rozpoczynającym dopiero działalność, wówczas podejście do projektowania przebiega w odmienny sposób. Odmienność zastosowania metodyki projektowania wiąże się z uwzględnieniem dużo szerszego spektrum zagadnień związanych z jakością usług transportowych, przed którymi stoi przedsiębiorstwo transportowe, nie znając jeszcze swoich docelowych klientów. Wówczas projektowanie jakości usług transportowych musi uwzględniać inny punkt odniesienia, niż w przypadku metody usprawniającej, gdzie podstawowym punktem odniesienia jest klient. W takim przypadku można zastosować kilka punktów odniesienia. Najlepszym odniesieniem dla poziomu jakości usług transportowych może być wówczas to, co w zakresie jakości usług transportowych oferuje lider rynku transportowego. Poziom jakości usług transportowych oferowany przez lidera jest wygodny do analizy jakości usług transportowych. Przedsiębiorstwo transportowe, które wchodzi dopiero na dany segment rynku usług transportowych i tak musi się ustosunkować do jego poziomu jakości. Poza tym, sytuacja taka wymusza wchodzącym na rynek przedsiębiorstwom transportowym podniesienie poziomu jakości usług transportowych – w przeciwnym wypadku istnieje realne niebezpieczeństwo, że nie wytrzyma ono konkurencji jakościowej z już funkcjonującymi tam przedsiębiorstwami. W praktyce, przedsiębiorstwa transportowe często stosują inny punkt odniesienia, którym jest standard jakości usług transportowych, dlatego istotne jest, by w projekcie uwzględnić przede wszystkim:

1. Opracowanie celu projektu jakości przedsiębiorstwa transportowego.
2. Zidentyfikowanie procesów jakości usług transportowych.
3. Dokonanie analizy przebiegu procesów jakości usług transportowych.
4. Skwantyfikowanie jakości usług transportowych.
5. Opracowanie systemu informatycznego jakości usług transportowych [3].

Projektowanie jakości usług transportowych to przygotowanie architektury tej usługi oraz procesów, które warunkują jej poziom. Projekt uwzględniać powinien zmienne warunki otoczenia przedsiębiorstwa transportowego. Istota projektu dotyczy więc adaptacji organizacji do zmiennych warunków, w których przedsiębiorstwo transportowe konkuruje. Szybka zdolność adaptacji jakości usług transportowych - to szybkość modyfikacji procesów w przedsiębiorstwie transportowym. Praktyka, a przede wszystkim teoria projektowania jakości usług transportowych wskazuje, że im mniej i bardziej płaskie są struktury organizacyjne przedsiębiorstwa transportowego, tym szybsza jest adaptatywność jakości usług transportowych do potrzeb klientów. Strategia przedsiębiorstw transportowego oparta na takich założeniach powoduje w efekcie maksymalizację wartości dodanej poprzez jakość realizowanych usług. Strategia ta maksymalizuje wartość dla klienta i dokonuje zwrotu w jego kierunku polityki jakościowej, prowadząc do konstruowania projektów o płaskiej hierarchii, sieciowych powiązaniach z otoczeniem, modułarnym systemie reakcji wewnętrznych i niskim poziomie sformalizowania.

3. UDZIAŁ KLIENTA W PROJEKTOWANIU JAKOŚCI USŁUG TRANSPORTOWYCH

Klient oczekuje od przedsiębiorstwa realizującego usługi transportowe jakości dostosowanej do swoich potrzeb. Konieczne jest zatem wykorzystanie opinii klienta do projektowania usług transportowych. Wiele przedsiębiorstw transportowych bardzo często zapomina, iż realizacja usługi transportowej nie kończy się na przedstawieniu klientowi faktury do zapłaty. Jakość usług transportowych zaczyna się na kliencie i na nim powinna się

skończyć. W warunkach współczesnego rynku usług transportowych wymagania jakościowe, jakie stawia klient, są niejednokrotnie bardzo kłopotliwe do zrealizowania. Klient będzie zadowolony, gdy usługa będzie dostosowana poziomem jakości do jego potrzeb, preferencji, oczekiwań, gustów, życzeń, aspiracji i wyobrażeń. Jak podkreśla jeden z klasyków jakości E. Deming, zaspokojenie specyficznych potrzeb klienta może odbywać się poprzez [5]:

- budowę zaufania,
- okazywanie szacunku,
- kompetencję i wiarygodność,
- podejmowanie ryzyka,
- dzielenie się informacjami,
- oferowanie najniższego kosztu,
- cierpliwe budowanie długotrwałej relacji,
- profesjonalizm w kontaktach,
- wspólne projektowanie i indywidualizowanie produktów i usług,
- dbanie o lojalność klienta.

Projektowanie jakości usług transportowych musi uwzględniać przede wszystkim przyszłe uwarunkowania, w których przedsiębiorstwo transportowe może liczyć na przetrwanie. Rozwiązaniem o charakterze przeszłościowym będzie z pewnością koncepcja oparta na clientingu zaproponowanym przez E.K. Geffroya [6] bazująca na założeniu, że obecny klient stanie się w przyszłości przyjacielem, a uruchomienie sieci łączności z klientem, w której wiedza, serwis i informacja firmy byłyby dostępne dla klienta zawsze i wszędzie.

Najlepszy projekt usługi transportowej i procesy jej realizacji są bezużyteczne, jeżeli klient ich nie zaakceptuje, jeżeli nie ma wystarczającej wiedzy o jej walorach jakościowych, by móc przekonać się, że taka właśnie usługa transportowa stanie się dla niego najlepsza. Dlatego włączenie klienta w projektowanie jakości usług transportowych powinno obejmować [7]:

- upewnienie się, dlaczego klient życzy sobie taki, a nie inny poziom jakości usługi transportowej,
- dostarczenie danych, które pozwoliłyby ustosunkować się klientowi, jakie kryteria jakości wobec niego zastosować,
- poszukiwanie sposobów zainteresowania klienta tymi danymi,
- wyjaśnienie znaczenia poziomu jakości usług transportowych dla klienta.

Obecnie klienci spotykają się z coraz szerszą ofertą usług transportowych, a wyboru usługi transportowej dokonują na podstawie własnego postrzegania jakości i wartości, którą niesie z sobą usługa. Wartość dostarczona klientowi to przecież różnica pomiędzy całkowitą wartością produktu i całkowitymi kosztami przez niego poniesionymi. Klient wybierze zatem tę usługę transportową, która będzie maksymalizować dostarczoną wartość. Na rynku transportowym przewagę zdobędzie ta usługa transportowa, która niesie z sobą większą wartość. W czasie projektowania jakości usług transportowych istotne jest, by nie stracić z pola widzenia najistotniejszych właściwości tworzących jakość usług transportowych. I znów można przywołać klasyka jakości E. Deminga, który zauważa, że niewielu użytkowników samochodów interesuje tolerancja wymiarów drzwi ich samochodów, a jedynie to ma dla nich znaczenie, czy zamykają się cicho, a uszczelki są wodoszczelne [8].

Percepcja jakości przez klienta jest kształtowana nie tylko przez samą usługę transportową, ale wiele innych czynników, obejmujących jej realizację. Dlatego projektanci jakości usług transportowych winni wiedzieć, jak usługa jest realizowana, od momentu kiedy zostaje rozpoczęta, do chwili kiedy zostaje zakończona. Zastosowanie zdaje się mieć zasada, iż najlepszym nauczycielem projektanta jest sam klient. Należy pamiętać, iż klienci nie są

dani raz na zawsze. I znów można odwołać się do stwierdzenia E. Deminga, że najlepszym klientem jest ten, który jeszcze nie dokonał zakupu [9].

4. PODSUMOWANIE

Problematyka projektowania jakości usług transportowych pozostaje nadal zagadnieniem otwartym. Złożoność procesów transportowych związanych z transformacją ładunków powoduje, iż wykorzystanie zarówno metody usprawnień, jak i metody szacowania jakości usług transportowych nie daje jednoznacznego efektu. W oparciu o analizę sytuacji, w których następuje projektowanie jakości usług transportowych i zastosowanych w ich przypadku różnych metod, oraz ich dobór powinien być każdorazowo oparty na indywidualnych potrzebach i uwarunkowaniach konkretnego klienta.

Literatura

1. Kreft Z.: Organizacja spółki naczelnej w strategicznym holdingu zarządzającym. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 150 – 151.
2. Rummler G. Brache A.: Podnoszenie efektywności organizacji. PWE, Warszawa 2000, s. 225 – 239.
3. Grajewski P.: Koncepcja struktury organizacji procesowej. Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 211 – 222.
4. Deming E.: Out of the Crisis. Cambridge University Press, Cambridge 1986.
5. Morita A. Reinhold E. Shimomura M.: Made in Japan. Akio Morita I SONY. WNT, Warszawa 1996, s. 212.
6. Geffroy E.K.: Clenting. Placet, Warszawa 1993.
7. Wawak T.: Zarządzanie przez jakość. WIE, Kraków 1995, s. 45.
8. Deming E.: Quality, Productivity and Competetitive Position. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Study, Cambridge Mass. 1982.
9. Skrzypek E.: Jakość i efektywność. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2002, s. 90.