

Prof. US dr hab. Mariusz Jedliński<sup>1</sup>  
Uniwersytet Szczeciński\*

## Rola wymagań klientów w doskonaleniu usługi logistycznej

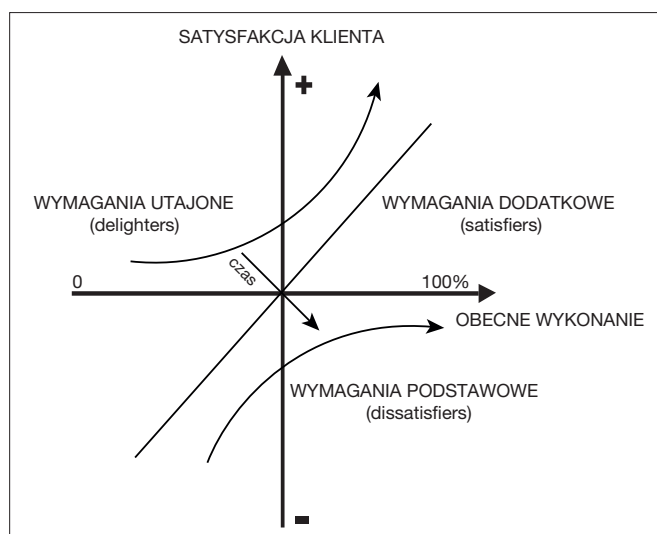
*Jakość jest jak dom – musi być on dobrze zbudowany i utrzymywany lub musi być zburzony*  
Noriaki Kano

Czy wszechobecny prymat obsługi klienta i tak powszechnie podnoszona zasada „Just 4 You” rzeczywiście powinna mieć absolutny priorytet? Wydaje się, iż aby podjąć się próby znalezienia odpowiedzi na tak postawioną kwestię, należy przeprowadzić rozważania w zakresie możliwości poznania rzeczywistych potrzeb klientów.

Nie ulega wątpliwości, iż dla pełnego zidentyfikowania potrzeb klienta należy odpowiedzieć sobie na pytanie: kto tak naprawdę jest moim klientem i czego tak naprawdę oczekuje. Kluczowego przy tym znaczenia nabiera rozróżnienie potrzeb od oczekiwań klientów. *Potrzeby* są to bowiem te wymagania, które klient ma, zdaje sobie z nich sprawę (są wyspecyfikowane) i przekazuje je świadczącemu usługę, jako pewną konieczność do wykonania. Natomiast *oczekiwania* są wymaganiami, których klient sprzedawcy nie przekazuje, ponieważ są dla niego zbyt oczywiste z uwagi na zakładaną pewność wykonania (prawdopodobieństwo bliskie 1) lub też nie zdaje sobie sprawy z faktu ich istnienia (prawdopodobieństwo bliskie 0), chociaż w dalszym ciągu są jego potrzebami, tyle że utajonymi. Dlatego różnica pomiędzy poprawnością wykonania usługi, a jej jakością sprowadza się zwykle do zaspokojenia oczekiwań, a nie tylko potrzeb klientów.

W 1984 r. japoński konsultant TQM Noriaki Kano opracował model zadowolenia klienta [1]. Dzieli on w nim cechy charakterystyczne produktu (w tym przypadku zostanie to odniesione do usługi logistycznej) na 3 kategorie, w zależności od wpływu, jaki wywierają one na klientów (rys. 1). Pierwszą kategorię stanowią wymagania podstawowe (*ang. dissatisfiers*), zawierające podstawowe elementy usługi, których z oczywistych względów klient nie artykułuje z góry zakładając, że są one gwarantowane przez usługodawcę. Są to bowiem podstawowe korzyści klienta, dla niego oczywiste, niewyspecyfikowane i prawie podświadome. Drugą z kolei kategorię stanowią wymagania dodatkowe (*ang. satisfiers*), czyli te elementy usługi, które najczęściej są związane z chęcią zmniejszenia kosztów jej pozyskania, bądź też spełnienia wzrogaconych potrzeb użytkowych. Te dodatkowe korzyści dla klienta związane są przede wszystkim z czynnikami technicznymi i z tego względu są one wyspecyfikowane, ustalone i świadome. Wreszcie trzecia kategoria to wymagania utajone (*ang. delighters*), zawierające te elementy usługi, które pozytywnie zaskakują klienta. Są one bowiem skrytymi potrzebami klienta, które przez niego samego z oczywistych względów nie są artykułowane. Podjęcie jednak przez usługodawcę tych, przecież strategicznych w swoim wymiarze, działań powoduje pełne zadowolenie klienta, dzięki zaspokojeniu jego nieoczekiwanych, niestwierdzonych i nieświadomych potrzeb. Dla całości obrazu ważnym przy tym staje się wskazanie wagi czynnika czasu, ponieważ wraz z jego upływem, następuje zmiana priorytetów wymagań, to znaczy obserwuje się proces włączania wymagań utajonych do dodatkowych, a tych z kolei do podstawowych. Wymusza to z oczywistych względów na usługodawcach konieczność ciągłego doskonalenia poziomu świadczonych usług, ponieważ klienci bardzo szybko przyzwyczajają się do oferowanego im serwisu.

<sup>1</sup> Dr hab. Mariusz Jedliński, prof. US, Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytet Szczeciński.



Rys. 1. Model N.Kano. Źródło: opracowanie własne na podstawie [4]

Wymagania klientów w odniesieniu do usługi logistycznej powinny być w pierwszej kolejności uszeregowane według wagi ich znaczenia. Dlatego wymaganiom, które zostały wyodrębnione, należy przypisać określony stopień ważności w skali od 1 do 10 (gdzie „1” oznacza mało ważne, natomiast „10” – bardzo ważne). Ponieważ niezwykle ważnym elementem przy projektowaniu usługi jest pomiar wagi potrzeb klienta, to z reguły jest wymagane dodatkowe zastosowanie metody zaproponowanej przez Roberta Kleina (rys. 2). Jest ona użyteczna przede wszystkim na etapie zbierania niezbędnych informacji o potrzebach klienta i opiera się na wykorzystaniu dwóch dróg ich zdobycia [2]. Po pierwsze, koniecznym staje się bezpośrednie zapytanie klienta o jego potrzeby (*ang. stated importants*), a po drugie, wymagane jest wnioskowanie ich wagi (*ang. inferring importants*), oczywiście na podstawie wielokryterialnych przesłanek. Chodzi zatem, po pierwsze, o skłonienie klienta do wskazania wagi jego oczekiwań, a po drugie – o określenie w jakim stopniu ocena przez klienta poziomu satysfakcji wynika ze zrealizowania określonej usługi (*ang. attribute satisfaction performance*). Jest ona przy tym połączona z ogólną oceną satysfakcji z usługi (*ang. overall product satisfaction*). Ta metoda, w odróżnieniu od metody N.Kano, zawiera z kolei 4 kategorie wymagane do zdiagnozowania potrzeb klienta. Pierwszą stanowią oczekiwania w odniesieniu do podstawowych, spodziewanych elementów usługi (*ang. expected*). Druga kategoria to oczekiwania, które klient wprawdzie w sposób wyraźny artykułuje, ale nie wpływają one w zasadniczy sposób na poziom jego zadowolenia (*ang. low-impact*). Kolejna kategoria to oczekiwania, których zaspokojenie powoduje duże zadowolenie klienta, a w przypadku wystąpienia stanu nienależytego wykonania usługi logistycznej ma niekorzystny wpływ na jego poziom zadowolenia (*ang. high-impact*). Wreszcie ostatnią kategorię stanowią te oczekiwania klienta, które nie są przez niego podnoszone jako ważne, ale - podobnie jak w modelu Kano - powodują jego duże zadowolenie (*ang. hidden*) [3]. Jak można zatem stwierdzić, główna różnica

