



APLIKÁCIA DIAGNOSTICKEJ METÓDY CRITICAL TO QUALITY V POŠTOVOM PODNIKU DHL EXPRESS

Lucia Možuchová¹, Denisa Obermajerová²

Abstract: This paper focuses on the critical criteria to quality (CTQ) of DHL Express Slovakia services, which have to improve the quality of DHL services. Based on the primary research facts about the quality of Domestic service, which customers perceive, were assembled. The aim of paper is to propose the practical application of CTQ method in terms of postal operator DHL Express.

Keywords: quality, critical to quality, postal operator, CTQ tree

Úvod

So stúpajúcou výkonnosťou podnikov sa čoraz viac uplatňuje zavádzanie nástrojov manažmentu kvality do výrobných a službu poskytujúcich podnikov. Nové teórie a metódy, sústreďujúce sa na transformáciu procesov, vznikli v prvom rade pre presné splnenie zákazníckych požiadaviek.

Takmer pri každom výrobku alebo službe existuje mnoho potenciálnych kvalitatívnych znakov, ktoré viac či menej ovplyvňujú spokojnosť zákazníka. Niektoré z nich môžu formovať mienku o podniku, ktorá ale neovplyvňuje kvalitu poskytovania služby, či výrobku. Rozhodujúcimi požiadavkami zákazníka možno nazvať také špecifikácie služieb a výrobkov, ktorých nesplnenie vedie zákazníka k zmene dodávateľa, a naopak ich splnenie vedie k rozhodnutiu zvýšiť objem obchodovania s podnikom alebo zaplatiť vyššiu cenu.

Nadviazanie metódy Critical to Quality do podniku je veľmi dôležité z hľadiska uspokojovania potrieb zákazníkov a udržania kroku s konkurenciou.

1. Metóda Critical to Quality

Metóda Critical to Quality (CTQ) predstavuje kľúčové kritéria kvality. Sú to merateľné požiadavky na kvalitu výrobku, služby alebo procesu z pohľadu zákazníka. Všetky činnosti v procese musia rešpektovať štandardy, ktoré vychádzajú z CTQ zákazníka. CTQ sú jednoducho tým, čo zákazník očakáva od produktu, avšak tieto potreby sú prevedené do merateľných požiadaviek. [1]

Je veľmi dôležité rozpoznať najdôležitejšie požiadavky zákazníkov, tým definovať charakteristiku produktu a odvodiť charakteristické znaky produktov aj procesov. Takýto výrobok alebo služba sa stávajú spôsobilými pri zvyšovaní úrovne kvality vo výrobných procesoch. [2]

Metóda CTQ je plne orientovaná na zákazníka a na jeho požiadavky, ktoré tvoria základ analýzy procesu a zlepšovania kvality. Z tohto dôvodu sú práve CTQ tie hodnoty, či

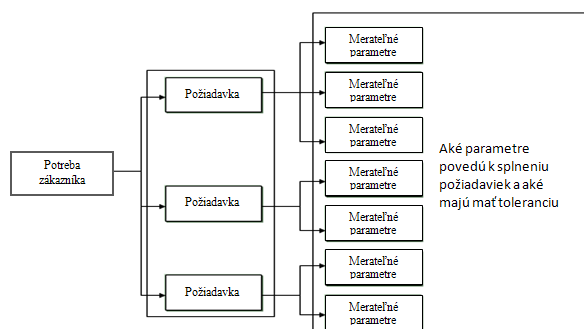
¹ Ing. Lucia Možuchová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel. č.: 041/513 3144, e-mail: lucia.mozuchova@fpedas.uniza.sk

² Bc. Denisa Obermajerová, absolventka študijného programu Elektronický obchod a manažment, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina

znaky kvality procesu, ktoré sú zákazníkom považované za najvýznamnejšie. Neodmysliteľnou súčasťou metódy CTQ je premena všeobecných požiadaviek zákazníkov na špecifické a kvantifikovateľné, ktoré sú ľahko overiteľné v praxi a porovnateľné s realitou. [1]

CTQ strom

Ako účinná pomôcka pre systematické poznávanie požiadaviek zákazníka sa osvedčil diagram - strom CTQ, ktorý je znázornený na Obrázku 1.



Obrázok 1. CTQ strom (Zdroj: [5])

Prednosťou nástroja CTQ strom je transformácia potrieb zákazníkov do CTQ – kľúčových kritérií kvality. [3] Inak povedané, je to systematické prevedenie všeobecne formulovanej potreby do usporiadanej množiny jednoznačných znakov. Všeobecné vyjadrenie potrieb je dôležité, pretože umožňuje vytvorenie celkovej podstaty o budúcom produkte. Možno tak vnímať vzájomné proporcie medzi dielčimi časťami a funkciami produktu. Nevýhodou je takmer vždy nemožnosť dostatočne konkrétneho a presného kvantifikovania jednotlivých dimenzií produktu, ktoré sú potrebné k jeho zrealizovaniu. Postup spočíva v rozklade všeobecného popisu po krokoch, ktoré sú prípustnou extrapoláciou zo známej oblasti a neustále zachovávajú vzájomnú súvislosť vytvorených výrokov. Tak sa podarí vymenovať významné vlastnosti požadovaného produktu. Systémový prístup je zárukou, že sa na niečo podstatné nezabudne, dielčie požiadavky na každej úrovni rozlíšenia sú vyvážené a dôsledne sa zachováva pohľad zákazníka. [4]

CTQ strom je nástroj, ktorý pomáha s prekladom z jazyka zákazníka do biznis jazyka podniku a vytvára tak kvantifikovateľné požiadavky užitočné pre produkt alebo službu. Špecifikuje limity alebo prevádzkové normy, ktoré musia byť splnené, aby boli zákazníkove potreby plne uspokojené. Jednoducho povedané, široké požiadavky zákazníkov mení v ľahšie merateľné požiadavky. Dôvody pre vytvorenie CTQ stromu sú nasledujúce:

- prevod všeobecných potrieb zákazníkov na špecifické CTQ požiadavky;
- CTQ strom pomáha projektovému tímu presunúť sa z vysokej úrovne k detailnejším špecifikáciám zákazníckych požiadaviek;
- zabezpečenie identifikovania všetkých aspektov potrieb. [5]

Kroky pre vytvorenie CTQ stromu

Jednotlivé kroky pre vytvorenie CTQ stromu sú nasledovné:

Krok 1: Identifikácia kľúčových potrieb zákazníka - identifikácia kľúčových potrieb zákazníkov na výrobok alebo službu. Väčšinou je potrebné predložiť tieto potreby v najširšom slova zmysle, napríklad: dobrý zákaznícky servis. Zodpovedný riešiteľský tím takýmto spôsobom zabezpečuje, aby mu neunikli žiadne podstatné zákaznícke potreby.

Krok 2: Identifikácia zákazníckych požiadaviek na prvej úrovni - tím má za úlohu identifikovať požiadavky, ktoré sú schopné riešiť zásadné potreby zákazníkov.

Krok 3: Určenie zákazníckych požiadaviek na druhej a tretej úrovni - v tomto kroku sa tím dostane k identifikácii druhej až tretej požiadavky, ktoré ďalej riešia potrebu zákazníka, ako bolo uvedené v kroku 2.

Krok 4: Zastavenie procesu tvorby CTQ stromu - po určení kvantifikovateľných požiadaviek sa proces vytvárania CTQ stromu zastaví. Tento krok sa týka situácie, kedy tím dosiahne úroveň definície požiadaviek, ktoré možno merať. Ak sú tieto požiadavky zreteľne merateľné, proces zisťovania požiadaviek je možné ukončiť.

Krok 5: Potvrdenie konečných zákazníckych požiadaviek - je to v podstate posledný krok, ktorý platí pre všetky požiadavky zákazníka na CTQ strome. Každá z týchto požiadaviek by mala byť opätovne potvrdená zákazníkmi. [6]

2. Analýza poštového podniku DHL

Poštový podnik DHL začal svoje podnikanie v roku 1969. Jeho hlavná podnikateľská činnosť bola zameraná na poskytovanie a výkon kuriérskej služby. Podnik pôsobí vo viac ako 220 krajinách a teritóriách na celom svete, vďaka čomu je najmedzinárodnejšou spoločnosťou na svete. Zamestnáva viac ako 325 000 zamestnancov, ktorí sa podieľajú na poskytovaní riešení pre veľké množstvo logistických potrieb.

DHL je súčasťou poprednej svetovej poštovej a logistickej spoločnosti Deutsche Post DHL Group a zahŕňa divízie DHL Express, DHL Parcel, DHL eCommerce, DHL Global Forwarding, DHL Freight a DHL Supply Chain. [7]

DHL Slovakia

DHL ako prvá medzinárodná expresná prepravná služba začala pôsobiť na území bývalého Československa prostredníctvom spoločnosti Čechofracht, a.s. v roku 1986. Dnes má DHL na Slovensku pobočky v 6 mestách a obsluhuje viac ako 160 miest po celej krajine. Viac ako 40-percentný podiel na slovenskom trhu zaručuje DHL vedúce postavenie medzi expresnými prepravcami. [8]

Skladové plochy DHL Supply Chain zaberajú viac ako 325 500 m², čo je viac ako 46 futbalových ihrísk. DHL Freight Slovakia denne prepraví približne 500 000 kg zásielok. DHL Express zaznamená v priemere len jednu reklamáciu na 1552 zásielok, pričom priemerný čas vyriešenia sťažnosti je jeden deň. Podnik DHL má na území Slovenska k dispozícii 470 vozidiel, vďaka čomu majú klienti prakticky neobmedzené možnosti, čo sa týka typu a veľkosti prepravovaného tovaru. [9]

Služba Domestic patrí do platformy ponúkaných služieb DHL Express Slovakia. Predstavuje službu vnútroštátnej expresnej prepravy v rámci Slovenska s rôznymi možnosťami doručovania: od urgentného doručenia v ten istý deň po garantované doručenie časovo kritických zásielok nasledujúci deň, či doručenie menej urgentných zásielok do určitého dňa. Doba doručenia zásielok pri jednotlivých službách Domestic je znázornená v Tabuľke 2.

Služba Domestic sa rozdeľuje na:

- **Same day** – vyzdvihnutie a doručenie urgentných vnútroštátnych zásielok v najkratšom možnom termíne;
- **Time Definite** – vnútroštátna preprava zásielok, kde je doručenie zásielky nasledovný pracovný deň do 09:00 hod alebo 12:00 hod.;
- **Day Definite** – vnútroštátna preprava zásielok, kde je doručenie zásielky v priebehu určitého počtu dní. [10]

Tabuľka 1. Sprievodca domestikovými službami DHL Express Slovakia, s.r.o.

| Same day | |
|-----------------------------|--|
| Služba | Doručenie |
| DHL SPRINTLINE | Expresná cestná preprava osobným kuriérom v najkratšom možnom čase |
| Time Definite | |
| Služba | Doručenie |
| DHL DOMESTIC EXPRESS 9:00 | Časovo náročné: doručenie nasledujúci možný pracovný deň do 09:00h |
| DHL DOMESTIC EXPRESS 12:00 | Časovo náročné: doručenie nasledujúci možný pracovný deň do 12:00h |
| Day Definite | |
| Služba | Doručenie |
| DHL DOMESTIC ECONOMY SELECT | Menej urgentné doručenie: v priebehu určitého počtu dní |

Zdroj: [10]

3. Cieľ a metodika

Cieľom príspevku je prostredníctvom výsledkov prezentovaného primárneho výskumu navrhnúť praktickú aplikáciu CTQ metódy v podmienkach poštového podniku. Za metódu zberu údajov bolo zvolené elektronické dopytovanie s použitím dotazníka. Pre vykonanie primárneho výskumu bol vybraný poštový podnik DHL Express Slovakia, s.r.o., kde bola spomedzi ponúkaných služieb vybraná služba Domestic. Výsledky výskumu tvorili podklad pre zisťovanie jednotlivých kľúčových kritérií kvality (CTQ) služby Domestic poskytovanej DHL Slovakia.

Pre výpočet veľkosti vzorky bola stanovená 95%-ná spoľahlivosť odhadu, maximálne prípustné rozpätie chýb $\pm 10\%$ a podiel znaku 0,5. Vzorka bola vypočítaná pomocou vzorca:

$$n = t_{1-\alpha/2}^2 \frac{\sigma^2}{\Delta^2}$$

$$\sigma = \sqrt{p * q} = \sqrt{p * (1 - p)}$$

kde:

n – minimálna veľkosť vzorky (minimálny počet respondentov),

$t_{1-\alpha/2}$ – kritická hodnota určená z tabuliek na základe požadovanej spoľahlivosti odhadu,

σ^2 – rozptyl vypočítaný zo smerodajnej odchýlky,

p – variabilnosť základného súboru (podiel znaku), s

Δ – maximálne prípustné rozpätie chýb.

Po dosadení:

$$\sigma = \sqrt{0,5 * (1 - 0,5)} = \sqrt{0,25} = 0,5$$

$$n = 1,96^2 \frac{0,5^2}{0,1^2} = 96,04 \cong 97$$

Tabuľka 2. Minimálna veľkosť vzorky

| Spôľahlivosť odhadu | Minimálne prípustné rozpätie chýb | Podiel znaku | Minimálna veľkosť vzorky |
|---------------------|-----------------------------------|--------------|--------------------------|
| 95 % | ± 10 | 0,5 | 97 |

Zdroj: Autor

Minimálna veľkosť vzorky je 97 respondentov, čo vyplýva z Tabuľky 2. Z množstva 250 dotazníkov, rozposlaných respondentom prostredníctvom sociálnej siete, bola ich návratnosť v počte 104 dotazníkov. Tento počet získaných odpovedí bol vhodný pre spracovanie a vyhodnotenie primárneho výskumu, zameraného na zisťovanie kľúčových kritérií kvality služby DHL Domestic. [11]

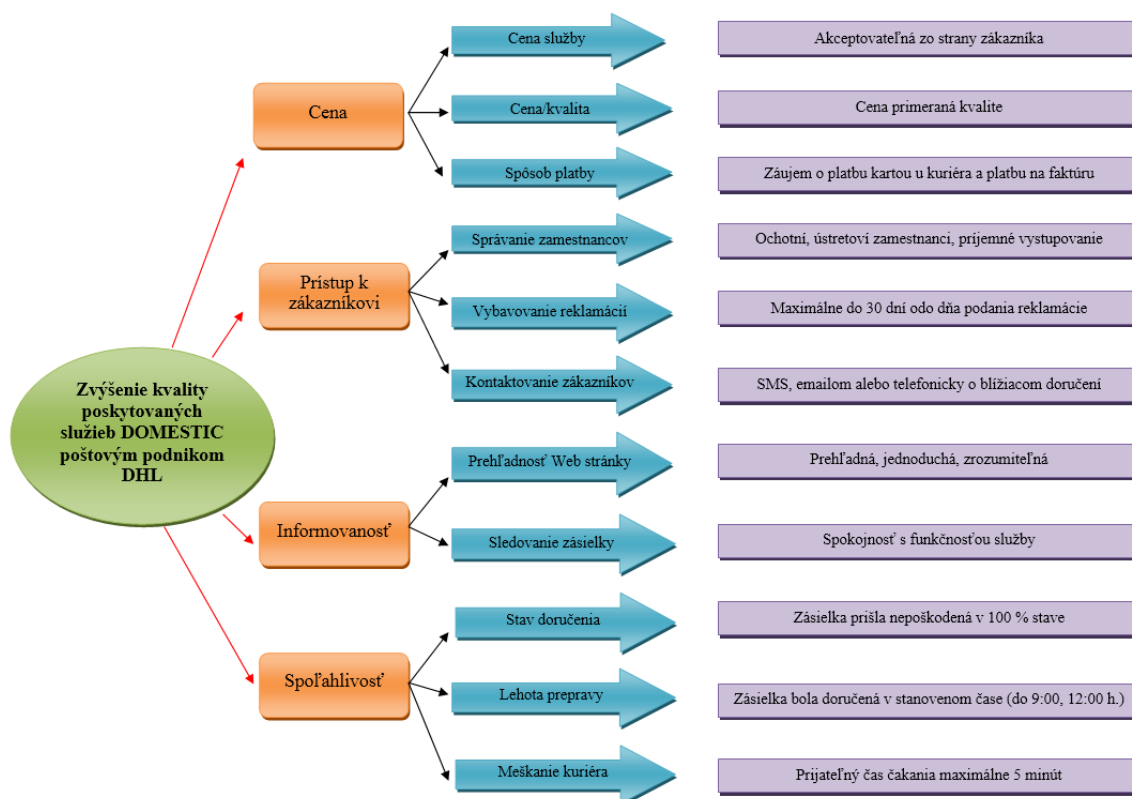
4. Interpretácia výsledkov

Hlavný cieľ príspevku spočíva v stručnej analýze poštového podniku DHL, najmä DHL Express Slovakia, a návrhu praktickej aplikácie CTQ metódy, vyplývajúceho z teoretických východísk. Pre aplikáciu metódy CTQ bolo konkrétne vybrané poskytovanie služby DHL Domestic.

Na základe neformálneho rozhovoru s 10 zákazníkmi DHL bola identifikovaná ich všeobecná potreba vo väzbe na využívanie služieb DHL Express – „Zvýšenie kvality poskytovaných služieb Domestic poštovým podnikom DHL.“

Druhým dôležitým krokom pri zisťovaní kľúčových kritérií kvality bolo stanovenie všeobecných zákazníckych požiadaviek (1. úroveň) služby Domestic, ktoré ovplyvňujú jej kvalitu. Za všeobecné požiadavky na kvalitu boli zvolené: cena, prístup k zákazníkovi, informovanosť a spoľahlivosť.

V ďalšej časti tvorby CTQ stromu išlo o špecifikáciu jednotlivých kritérií a merateľných parametrov vo väzbe na zákaznícke požiadavky na 1. úrovni. Požiadavky prvej úrovne bolo potrebné ďalej špecifikovať, aby sme sa dopracovali ku kvantifikovateľným požiadavkám. Obrázok 2. predstavuje zostavený CTQ strom pre službu DHL Express Domestic.



Obrázok 2. CTQ strom služby Domestic DHL (Zdroj: [11])

Pre potvrdenie konečných merateľných požiadaviek kvality poskytovanej služby DHL Express bol zostavený dotazník, ktorého výsledky predstavujú spätnú väzbu medzi určenými merateľnými kritériami a skutočnosťou vo väzbe na poskytovanie služby DHL Domestic.

Úvodnou otázkou v dotazníku, ktorá rozhodovala o pokračovaní vo vyplňovaní dotazníka, sa zisťovalo, či respondent už niekedy využil, resp. pravidelne využíva služby poštového podniku DHL. Výsledky dotazníka ukázali, že 104 respondentov má skúsenosti so službami DHL a tí dotazník vyplnili. Ďalšie otázky v dotazníku vyplývali z jednotlivých stanovených parametrov kvality služby DHL Express.

Druhá otázka výskumu bola zameraná na jeden z najdôležitejších parametrov kvality a to cenu. Respondenti vyjadrili svoj názor v oblasti cien za služby poskytované podnikom DHL a to, či im stanovené ceny vyhovujú a sú pre nich prijateľné, alebo či sú tieto ceny až príliš vysoké a pre nich neprijateľné. Až 93 respondentov považuje cenu služieb DHL za prijateľnú a 11 – tím respondentom cena nevyhovuje.

Nasledujúca otázka bola zameraná na zistenie mienky respondentov, či kvalita poskytovaných služieb DHL je priamoúmerná cene. Či je kvalita nižšia, primeraná alebo vysoká v porovnaní s cenou za služby poskytované poštovým podnikom DHL. Zo 104 respondentov považuje 74 respondentov cenu služieb DHL primeranú kvalite. 22 respondentov považuje cenu v porovnaní s kvalitou služby za vysokú a zvyšných 8 respondentov si myslí, že je cena v porovnaní s kvalitou poskytovanej služby nízka.

Ďalšia otázka dotazníka sa zameriavala na zistenie, či respondenti využili možnosť platby pomocou platobnej karty u kuriéra DHL alebo platbu na faktúru. Z celkového počtu respondentov využilo platobnú kartu na platbu a bolo spokojných 43 respondentov. Svoju nespokojnosť vyjadrilo 15 respondentov, ktorí chceli využiť platobnú kartu na platenie, no kuriér DHL nebol vybavený terminálom na platobné karty. Platbu kartou nevyužilo 46 respondentov, pretože platili v hotovosti alebo cez internet.

Platbu faktúrou za služby podniku DHL využilo 20 zo 104 respondentov. Väčšia časť respondentov, t.j. 84 uviedlo, že túto možnosť platby nevyužili, a ako najčastejší dôvod nevyužitia uviedli nutnosť registrácie a len občasné posielanie zásielok a balíkov, kedy im príde platba v hotovosti alebo platobnou kartou výhodnejšia.

Nasledujúca otázka bola zameraná na zistenie správania zamestnancov poštového podniku DHL Express (kuriéri a pracovníci kontaktného centra). 76 respondentov považuje zamestnancov DHL Express za ochotných, ústretových a príjemne vystupujúcich. Avšak 28 respondentov uviedlo, že zamestnanci DHL Express sú arogantní a neochotní.

S podávaním reklamácie podniku DHL Express malo skúsenosť 8 zo 104 respondentov, z čoho 7 respondentom bola reklamácia vybavená najneskôr do 30 dní od jej podania a 1 respondentovi nebola reklamácia vybavená do 30 dní od jej podania.

Ďalej sa zisťovala skutočnosť, či respondentov pred doručením zásielky na adresu kontaktoval poštový podnik DHL Express prostredníctvom SMS, emailom alebo telefonicky. Zo 104 respondentov nebolo 26 respondentov kontaktovaných pred doručením zásielky akýmkoľvek spôsobom. Naopak, 78 respondentov bolo pred doručením zásielky na adresu kontaktovaných prostredníctvom SMS, emailom alebo telefonicky, z čoho až 55 respondentov uviedlo ako spôsob kontaktovania telefonicky.

Vo väzbe na hodnotenie vzhľadu webovej stránky poštového podniku DHL uviedlo 63 respondentov, že vzhľad webovej stránky je primeraný, no bolo by vhodné pridať určité informácie. Respondentov, ktorí považujú webovú stránku za neprehľadnú, bolo 18 a plne spokojných respondentov so vzhľadom webovej stránky bolo 23.

Z celkového počtu respondentov využilo 84 respondentov službu sledovania zásielky počas prepravy a boli spokojní s jej funkčnosťou počas celej doby. Respondentov, ktorí službu sledovania zásielky počas prepravy využili, avšak neboli spokojní s jej funkčnosťou (služba vypadávala, zásielka sa nedala nájsť, informácie sa nezmyselne menili) bolo 14. Len 4 respondenti nemali vôbec potrebu využiť túto službu a 2 respondenti nevyužili službu na základe nepriradenia sledovacieho čísla.

Až 96 zo 104 respondentov uviedlo, že nemá negatívnu skúsenosť s doručením zásielky poštovým podnikom DHL Express. Respondentov, ktorých zásielka prišla poškodená, bolo 6. Zo všetkých 104 respondentov sa 2 zásielka stratila počas prepravy.

Z výsledkov výskumu vyplynulo, že 98 respondentom prišla zásielka DHL SPRINTLINE, DHL DOMESTIC EXPRESS 9:00, DHL DOMESTIC EXPRESS 12:00 a

DHL DOMESTIC ECONOMY SELECT v stanovenom čase. Len 6 respondentom prišla zásielka neskôr, než bol stanovený čas jej doručenia.

Spomedzi 104 respondentov bolo 55 kontaktovaných pred doručením zásielky telefonicky kuriérom. Zákazníci DHL sú však ochotní čakať približne 5 minút po stanovenom čase. Do 15 minút od telefonátu doručil kuriér zásielku 44 z 55 respondentov. Zvyšným 11 respondentom bola zásielka doručená kuriérom po stanovenom čase, ktorý uviedol kuriér v telefonickom rozhovore.

Nasledovná Tabuľka 3. zobrazuje potreby, kľúčové kritéria kvality, ich parametre a zistené skutočnosti, vyplývajúce z dotazníkov, ktoré nám vyplnili respondenti (resp. zákazníci) poštového podniku DHL Express. Určité zistené skutočnosti sa plne zhodovali so stanovenými parametrami kritérií kvality, čo neovplyvňuje kvalitu poskytovanej služby DHL Express vnímanou respondentmi. Sivou farbou sú zaznamenané mierne rozdiely (odchýlky), ktoré vnímajú respondenti a čiastočne ovplyvňujú ich názor na kvalitu služieb DHL Express. Tieto hodnoty, však nie sú ešte rizikové. Červenou farbou sú označené zistené skutočnosti, ktoré sa výrazne odlišujú od požiadaviek zákazníkov. Tieto hodnoty sú však považované za kritické. [11]

Tabuľka 3. Kľúčové kritéria kvality (CTQ) služby DOMESTIC poštového podniku DHL

| Kľúčové kritéria kvality CTQ | | | | | |
|---|-----------------------|-----------|--|--|--|
| | | 1. úroveň | 2. úroveň | 3. úroveň | Zistená skutočnosť |
| Zvýšenie kvality poskytovaných služieb Domestic poštovým podnikom DHL | Cena | | Cena služby | Akceptovateľná zo strany zákazníkov | Cena je prijateľná pre zákazníkov |
| | | | Pomer ceny ku kvalite | Cena primeraná kvalite | Cena je primeraná kvalite |
| | | | Spôsob platby platobnou kartou, faktúrou | Záujem o platbu platobnou kartou u kuriéra a platbu na faktúru zo strany zákazníkov | 14% zákazníkov vyjadrilo nespokojnosť, chýbali platobné termíny u kuriérov; nezáujem o platbu na faktúru |
| | Prístup k zákazníkovi | | Správanie zamestnancov | Ochotní a ústretoví zamestnanci, príjemné vystupovanie, ochota pomôcť, ak zákazník potrebuje | Prevládajú ochotní a ústretoví zamestnanci, avšak 28% zákazníkov má aj opačnú skúsenosť |
| | | | Vybavovanie reklamácií | Maximálne do 30 dní odo dňa podania | 103 spokojných zákazníkov s výnimkou 1 zákazníka |
| | | | Kontaktovanie zákazníkov pri doručovaní zásielky | SMS, emailom alebo telefonicky o blížiacom sa doručení zásielky | 25% zákazníkov vôbec nebolo kontaktovaných |
| | Informovanosť | | Prehľadnosť web stránky | Je prehľadná, jednoduchá, zrozumiteľná | Vzhľad je primeraný, no prijali by pridanie určitých informácií a mierne zjednodušenie stránky pre menej zručných zákazníkov |
| | | | Sledovanie zásielky | Spokojnosť s funkčnosťou služby | 14 zákazníkov nespokojných, 2 zákazníci neobdržali sledovacie číslo |
| | Spoľahlivosť | | Stav doručenia zásielky | Doručená zásielka prišla nepoškodená v 100% stave | 6 zákazníkom prišla poškodená zásielka; 2 zákazníkom sa zásielka stratila počas prepravy |
| | | | Lehota prepravy zásielky | Zásielka bola doručená v stanovenom čase (do 9:00, 12:00 hod.) | Zásielka bola doručená v stanovenom čase (do 9:00, 12:00 hod.) s výnimkou 6 zásielok |
| | | | Meškanie kuriéra | Prijateľný čas čakania max. 5 minút | u 20% zákazníkov prišiel kuriér po stanovenom čase, avšak doba čakania nebola viac ako 5 min. |

Zdroj: [11]

Na základe výsledkov primárneho výskumu bolo vypracovaných niekoľko odporúčaní, ktoré by mohli poštovému podniku DHL Express pomôcť pri zlepšovaní kvality poskytovaných služieb z hľadiska ich zákazníkov.

- **Spôsob platby platobnou kartou** – určitá časť zákazníkov uprednostňuje platbu kuriérovi DHL platobnou kartou. Avšak niektorí zákazníci sa stretli s tým, že kuriéri nemali pri sebe platobný terminál, ktorý umožňuje platbu kartou, aj keď takúto možnosť platby podnik DHL ponúka. Preto by si mal kuriér poštového podniku pred každým výjazdom skontrolovať a zabezpečiť prítomnosť platobného terminálu, aby tak predišiel nespokojnosti zákazníka. Tento spôsob platby je výhodou nielen pre zákazníkov, ale aj pre kuriérov, aby nemuseli pri sebe nosiť veľký objem peňazí.

- **Správanie zamestnancov** – v prípade výskytu nechotných a neústretných zamestnancov DHL (kuriéri a pracovníci kontaktného centra) by bolo vhodné aplikovanie metódy mystery shopping/calling v podniku DHL Express, kedy by mystery shopper, v preklade fiktívny zákazník, vystupoval ako normálny zákazník, objednal by si služby podniku DHL a posudzoval by správanie zamestnancov, či už pri objednávaní služby, dodaní zásielky kuriérom alebo pri vybavovaní reklamácie.

- **Kontaktovanie zákazníkov pred doručením zásielky** - oznámenie o doručení zásielky prostredníctvom SMS, emailu alebo telefonicky má mnoho výhod. Pokiaľ sa zákazník nenachádza v mieste adresy doručenia, prípadne je odcestovaný, môže prostredníctvom spomenutých spôsobov kontaktovania oznámiť kuriérovi, že sa nenachádza v mieste bydliska a kuriér ušetrí čas strávený cestou k adresátovi. Najmä je to výhoda pre zákazníka, pretože sa môže dohodnúť s kuriérom na inom mieste odberu zásielky a nemusí čakať do nasledujúceho dňa, kedy by mu mala byť znova doručená zásielka. Vzhľadom k tomu by určenie zamestnanci poštového podniku DHL Express mali dôkladne skontrolovať v informačnom systéme poštového podniku DHL, či každý adresát zásielky dostal oznámenie o doručení zásielky formou SMS alebo emailom. Taktiež by si kuriéri mali pred každým výjazdom skontrolovať, či sú vybavení mobilným zariadením a zoznamom s číslami adresátov, aby dokázali včas telefonicky kontaktovať príslušného adresáta zásielky.

- **Sledovanie zásielky** - sledovanie zásielky počas prepravy na základe poskytnutého sledovacieho čísla poskytuje takmer každý poštový a kuriérsky podnik. V prípade nedostania sledovacieho čísla by bola vhodná dôkladná interná kontrola, či každý zákazník po objednávke dostal sledovacie číslo. V prípade, že sledovacie číslo bolo priradené, ale služba nebola plne funkčná a zákazníci si nemohli pozrieť pohyb zásielky, by bolo vhodné, aby vybraní zamestnanci DHL Express pravidelne kontrolovali funkčnosť tejto služby, aby sa zabezpečilo jej plynulé fungovanie a využívanie v prospech zákazníkov.

- **Stav doručenia zásielky** – jedným z najdôležitejších kritérií pri doručovaní zásielky je stav zásielky. V niektorých prípadoch zákazníci dostali poškodené zásielky, prípadne sa zásielky stratili. Preto by si kuriéri, ale aj všetci zamestnanci poštového podniku DHL Express, mali dávať pozor pri manipulácii a distribúcii zásielky. Vozidlá kuriérov by mali byť vybavené stabilnými regálmi, ktoré zabezpečia bezpečnú prepravu zásielok bez ich poškodenia. V prípade straty zásielky by bolo vhodné využívať systém, do ktorého by každý zamestnanec zaznamenával údaje ohľadom zásielky, s ktorou prišiel do kontaktu (napr. čas, vozidlo a miesto uloženia zásielky a pod.) pri manipulácii so zásielkou v skladoch, pri vykládkach a nakládkach a preprave, aby sa tak predišlo k strate zásielky.

- **Lehota prepravy zásielky** - dodržiavanie stanoveného času prepravy zásielky podľa typu služby je rozhodujúcim kritériom pre zákazníka pri výbere prepravnej kuriérskej spoločnosti. Pri nedodržaní lehoty doručenia zásielky zo strany DHL Express existuje riziko prechodu zákazníka k inej kuriérskej a prepravnej spoločnosti. V takom prípade by bolo vhodné preplánovanie dennej trasy, prípadne zamestnať nových, spoľahlivých kuriérov,

využívať optimalizačné alebo simulačné metódy, aby bola zabezpečená efektívna, presná a spoľahlivá preprava zásielky. [11]

Záver

Metóda CTQ je orientovaná na zákazníka a na jeho požiadavky, ktoré tvoria základ analýzy procesu a zlepšovania kvality služieb. Z tohto dôvodu sú práve kľúčové kritériá kvality tie hodnoty, či znaky kvality procesu, ktoré sú zákazníkom považované za najvýznamnejšie.

Cieľom príspevku bolo priblížiť problematiku diagnostickej metódy Critical To Quality (CTQ) a jej praktická aplikácia na vybraný poštový podnik – DHL Express Slovakia. Praktická aplikácia pozostávala z tvorby CTQ stromu, a na základe výsledkov primárneho výskumu smerovala k návrhom pre zlepšenie kvality služieb DHL Express.

Pri postupe vytvárania CTQ stromu boli jednotlivé „vetvy“ nepretržite kontrolované pomocou spätnej väzby zákazníkov, aby sa predišlo úniku dôležitých informácií. Na základe merateľných parametrov z CTQ stromu bol vytvorený dotazník.

Merateľné kritéria CTQ stromu boli porovnané so skutočnosťou, aby sa zistilo, kde je nutné uskutočniť zlepšenie alebo zmeny. Na základe tohto porovnania vzniklo niekoľko nedostatkov v kvalite poskytovaných služieb poštového podniku DHL Express. Príspevok obsahuje niekoľko návrhov na zlepšenie kvality služieb.

Implementáciou navrhovaných riešení by sa zlepšila kvalita poskytovanej služby Domestic, čím by sa zvýšila aj spokojnosť zákazníkov. Otázkou je, či by návrhy prijal aj poštový podnik DHL Express Slovakia.

Literatúra

- [1] CTQ Critical to quality. [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné na internete: <http://www.centrumpi.eu/slovník_view.aspx?id_s=19>.
- [2] BASU, R. Implementing Quality: A Practical Guide to Tools and Techniques. Cengage Learning EMEA, 2004. 336s. ISBN-10:1844800571.
- [3] CTQ. [online]. [cit. 2016-04-04]. Dostupné na internete: <<http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/ctq>>.
- [4] Metóda QFD (Quality Function Deployment). [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné na internete: <<http://www.enoviny.sk/?sekcia=3&uroven=2&obsah=13&cid=10909&needlogin=1&openemail=1>>.
- [5] CTQ Tree. [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné na internete: <<http://thequalityweb.com/define.html>>.
- [6] Six Sigma. [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné na internete: <<http://sixsigmahub.blogspot.sk/2008/03/ctq-tree-six-sigma-tools.html>>.
- [7] Profil spoločnosti. [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné na internete: <http://www.dhl.sk/sk/o_nas/profil_spolocnosti.html>.
- [8] História DHL na Slovensku. [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné na internete: <http://www.supernavigator.sk/navigator/profile_firm.php?id=12007010>.
- [9] Profil krajiny Slovensko. [online]. [cit. 2016-04-07]. Dostupné na internete: <http://www.dhl.sk/sk/country_profile.html>.
- [10] Služba Domestic – vnútroštátna expresná preprava. [online]. [cit. 2016-04-07]. Dostupné na internete: <http://www.dhl.sk/sk/express/domestikove_sluzby.html>.
- [11] OBERMAJEROVÁ D., LAURENČÍKOVÁ S.: Aplikácia metódy CTQ v spoločnosti DHL Express (Slovakia), s. r. o. Semestrálna práca. Žilinská univerzita v Žiline, Žilina 2015.

Grantová podpora

Príspevok je publikovaný v rámci riešenia projektu 1/0420/14 VEGA.