

## USULAN PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN PENJUALAN OFFLINE PADA STORE GUTENINC MENGGUNAKAN METODE QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)

### *PROPOSED IMPROVEMENT OF QUALITY OFFLINE SALES SERVICES IN GUTENINC SHOP USING QFD METHOD*

Adhi Tio Rachman<sup>1</sup>, Dr. Ir. Agus Achmad Suhendra, M.T<sup>2</sup>, Wawan Tripiawan, S.T, M.T<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup>Program S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

<sup>1</sup>[tio.rachman@gmail.com](mailto:tio.rachman@gmail.com), <sup>2</sup>[agus@telkomuniversity.ac.id](mailto:agus@telkomuniversity.ac.id), <sup>3</sup>[wawantripiawan@telkomuniversity.ac.id](mailto:wawantripiawan@telkomuniversity.ac.id)

#### Abstrak

Guteninc adalah brand lokal Indonesia dari Bandung yang didirikan oleh tiga pemuda asal Makassar pada Juni 2011 yang terjun pada bidang *footwear* pria dan wanita berbahan kulit dan termasuk kedalam usaha kecil menengah (UKM). Berdasarkan interview yang dilakukan dengan *chief executive officer* (CEO), Guteninc menggunakan sistem penjualan yang terpisah antara *online* dan *offline*. Dengan begitu, target penjualan dan pendapatan juga terbagi menjadi dua. Target penjualan *offline* bersifat fluktuatif dan hanya pada bulan Desember target dapat tercapai. Faktor utama penyebab tidak tercapainya hal tersebut dikarenakan kurangnya layanan store Guteninc dari segi penjualan *offline* yang didukung oleh data survey keluhan pelanggan terhadap layanan store, maka dari itu layanan store Guteninc harus ditingkatkan.

Pada penelitian ini merumuskan rekomendasi bagi layanan store Guteninc dari segi *offline* menggunakan metode *Quality Function Deployment* (QFD). QFD terdiri dari dua langkah utama yaitu QFD Iterasi satu yang menerjemahkan *true customer needs* menjadi karakteristik teknis dan QFD Iterasi dua yang menjabarkan kebutuhan dari karakteristik teknis menjadi *critical part*. Perumusan rekomendasi didapatkan dari hasil studi literatur, proses pemilihan *decision matrices*, *braintorming* dengan pihak Guteninc, benchmarking dengan kompetitor, pendapat ahli, hasil pengumpulan dan pengolahan data, dan hasil analisis. Diharapkan rumusan rekomendasi tersebut dapat meningkatkan kualitas layanan store Guteninc dari segi *offline*.

**Kata Kunci:** *Quality Function Deployment* (QFD), *true customer needs*, karakteristik teknis, *critical part*.

#### Abstract

Guteninc is a local Indonesian brand from Bandung founded by three young men from Makassar in June 2011 who plunged into the field of footwear for men and women made of leather and included in small and medium enterprises (SMEs). Based on interviews conducted with the *chief executive officer* (CEO), Guteninc uses a separate sales system between *online* and *offline*. That way, the sales and revenue targets are also divided into two. *Offline* sales targets are volatile and only in December can the target be achieved. The main factor causing this failure is due to the lack of Guteninc store services in terms of *offline* sales which are supported by customer complaints survey data on store services, therefore the Guteninc store service must be improved.

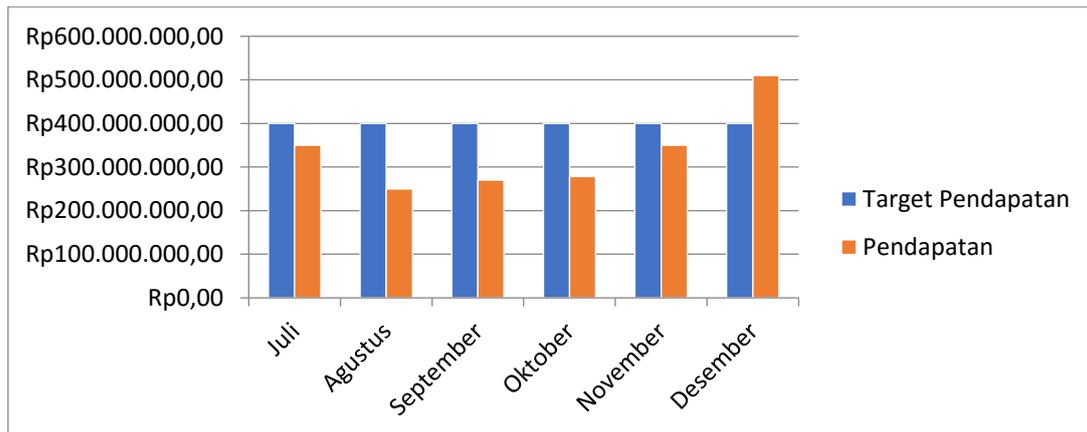
In this study formulating recommendations for store Guteninc services in terms of *offline* using the *Quality Function Deployment* (QFD) method. QFD consists of two main steps, QFD. One iteration that translates *true customer needs* into technical characteristics and QFD Two iterations which describe the requirements of technical characteristics become *critical parts*. The formulation of recommendations is obtained from the results of literature studies, the process of selecting *decision matrices*, *braintorming* with Guteninc, benchmarking with competitors, expert opinion, the results of data collection and processing, and the results of analysis. It is expected that the formulation of these recommendations can improve the quality of the Guteninc store service in terms of *offline*.

**Keywords:** *Quality Function Deployment* (QFD), *true customer needs*, technical characteristics, *critical parts*.

## 1. Pendahuluan

Guteninc adalah *brand* lokal Indonesia dari Bandung yang didirikan oleh tiga pemuda asal Makassar pada Juni 2011 yang terjun pada bidang *footwear* pria dan wanita berbahan kulit dan termasuk kedalam usaha kecil menengah (UKM). Hingga kini, Guteninc masih menggunakan sistem penjualan offline dan online guna dapat mencangkup ke seluruh pasar yang ada.

Berdasarkan *interview* yang dilakukan dengan *chief executive officer* (CEO) pada 21 Februari 2018, Guteninc menggunakan sistem penjualan yang terpisah antara *online* dan *offline*. Dengan begitu, target penjualan dan pendapatan juga terbagi menjadi dua. Berikut adalah data pendapatan Guteninc pada bulan Juli hingga Desember 2017.



Gambar 1. Data Pendapatan Offline Guten Inc Periode Juli hingga Desember 2017  
(Sumber: *Depth Interview* CEO Guten Inc)

Dari Gambar 1.II dapat disimpulkan bahwa pendapatan tidak menentu atau bersifat fluktuatif. Berdasarkan data pada gambar diatas, pencapaian pendapatan *offline* tidak pernah mencapai target Rp400.000.000,00 kecuali pada bulan Desember. Informasi yang didapat melalui *interview* menjelaskan bahwa konsumen akan lebih percaya dan tertarik untuk membeli jika mereka melihat produk secara langsung setelah mendapat informasi produk melalui *website* dan media sosial Guteninc dan tidak semua pasar dapat terjangkau hanya dengan media *online*.

Untuk mengetahui layanan yang diberikan perusahaan terhadap konsumen maka dilakukan survey pendahuluan dengan enam konsumen Guteninc, dengan tujuan mendapat informasi tambahan dari sudut pandang konsumen, dengan begitu didapatkan informasi mengenai kekurangan pelayanan yang ada di store Guteninc. Berikut merupakan hasil survey pendahuluan yang dijabarkan pada tabel dibawah.

Tabel 1 Keluhan terhadap Layanan Store Guteninc

No.	Kekurangan	Persentase
1.	Ketersediaan produk sering kali mengalami <i>out of stock</i>	83,3%
2.	Kurangnya pemahaman karyawan terhadap detail produk	36,7%
3.	Kenyamanan <i>store</i> belum sesuai harapan	50%
4.	Pelayanan karyawan belum sesuai harapan	67,8%
5.	Tidak ada edukasi mengenai produk pascatransaksi	33,3%

(Sumber: Hasil *interview* konsumen Guteninc)

Pada Tabel 1.II menunjukkan bahwa konsumen masih memiliki keluhan terhadap layanan store yang diberikan oleh Guteninc. Hasil wawancara dengan konsumen menunjukkan data *Voice of Customer* (VoC) yang melakukan pembelian di store. 4 dari 6 narasumber mengatakan bahwa ketersediaan produk sering kali mengalami *out of stock*, 2 dari 6 narasumber melihat kurangnya pemahaman karyawan terhadap detail produk, 3 dari 6 narasumber menyimpulkan kenyamanan *store* belum sesuai harapan, 4 dari 6 narasumber mengatakan pelayanan karyawan

belum sesuai harapan 1 orang dari 6 narasumber mengatakan bahwa tidak ada edukasi mengenai produk pascatransaksi. Berdasarkan VoC tersebut, hal yang perlu dilakukan oleh Guteninc adalah evaluasi layanan yang lebih berfokus terhadap penilaian kepuasan pelanggan terhadap kualitas layanan *offline* atau *store*.

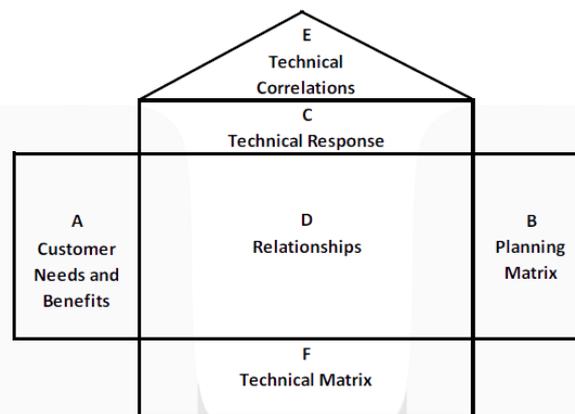
## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Quality Function Deployment (QFD)

QFD merupakan metode terstruktur yang digunakan dalam proses perencanaan dan pengembangan produk untuk menetapkan spesifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta mengevaluasi secara sistematis kapabilitas suatu produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan [1]. QFD merupakan metode untuk mengembangkan sebuah kualitas rancangan yang bertujuan untuk memuaskan pelanggan dan kemudian menerjemahkan permintaan pelanggan menjadi target rancangan dan poin utama penjamin kualitas untuk digunakan di keseluruhan fase produksi [2]. Manfaat dari metode QFD dalam proses peningkatan jasa adalah meningkatkan kepuasan pelanggan, menyediakan dasar untuk perencanaan perbaikan, memperkuat hubungan baik antara pelanggan dan perusahaan, efisiensi dalam pengalokasian sumber daya [4].

### 2.2 QFD Iterasi Satu

Pada QFD Iterasi Satu, terdapat sebuah matriks yang akan mengonversi *Voice of Customer* (VoC) ke dalam karakteristik teknis yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang disebut dengan *House of Quality* (HoQ) yang merupakan matriks perencanaan [1].



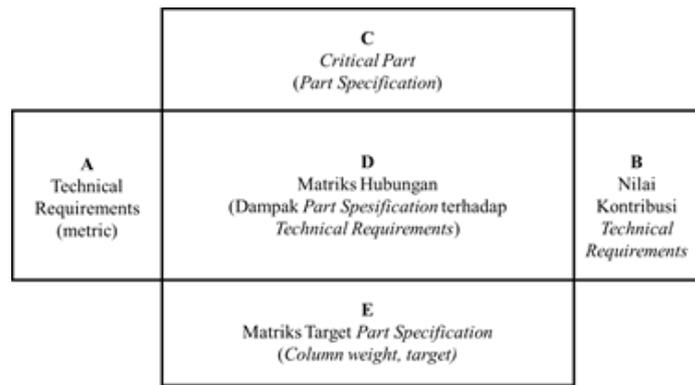
Gambar 2. Matriks *House of Quality* (HoQ)  
(Sumber: Cohen, 1999)

### 2.3 Pengembangan Konsep (*Concept Development*)

*Concept Development* adalah tahap pengembangan konsep yang didasarkan pada karakteristik teknis QFD iterasi satu yang selanjutnya akan di turunkan pada tahap QFD iterasi dua. Sebuah produk dapat memuaskan pelanggan dan dapat sukses dipasaran bergantung pada nilai yang tinggi untuk ukuran kualitas yang mendasari konsep [3]. *Concept Development* memiliki dua tahapan yaitu penentuan konsep (*concept generation*) dan yang kedua adalah pemilihan konsep (*concept selection*). Tujuan dari tahap ini adalah untuk membantu perusahaan memperbaiki konsep yang sudah dijalankan menjadi lebih baik

### 2.4 QFD Iterasi Dua

QFD Iterasi dua atau sering disebut dengan Part Deployment. Berikut merupakan matriks QFD iterasi dua [1]. Matriks *Part Deployment* terbagi menjadi lima bagian seperti berikut

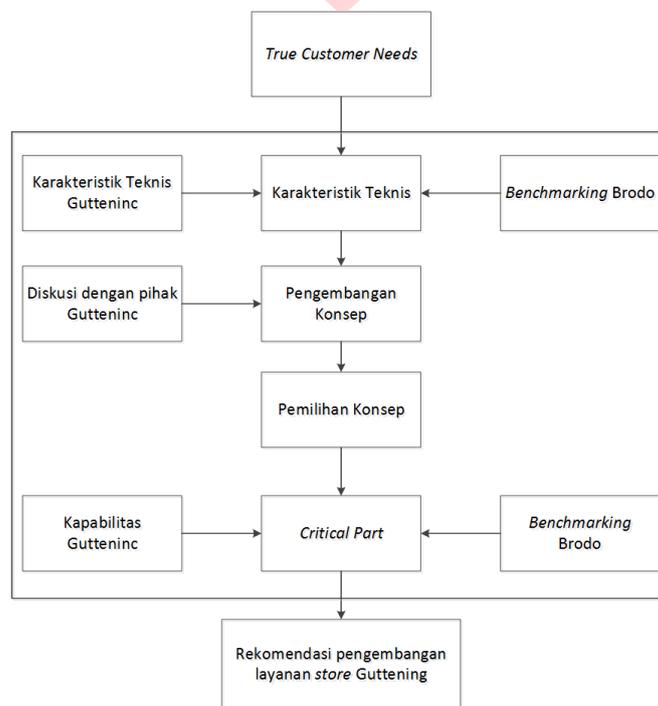


Gambar 3. Matriks *Part Deployment* (Sumber: Cohen, 1999)

### 2.4 Metode Benchmark

Benchmarking adalah proses membandingkan proses bisnis seseorang dan kinerja metriknya untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari industri lain. Dengan cara ini, mereka belajar seberapa baik target melakukan proses bisnisnya dan proses bisnis tersebut menjelaskan mengapa perusahaan ini berhasil. [5]

### 3. Metodologi Penelitian



Gambar 4. Model Konseptual

Tahap pertama adalah pengumpulan data yang dilakukan peneliti untuk mendapatkan informasi atau data *eksisting* Guttentinc seperti data penjualan produk di store dan mengumpulkan data dari kompetitor. Tahap selanjutnya yang dilakukan adalah pengumpulan data *true customer needs* yang telah didapatkan dari penelitian sebelumnya yaitu “Analisis Kebutuhan Layanan Pada *Store* Guttentinc Menggunakan Integrasi *Service Quality* Dan Model Kano” kedua data tersebut akan menjadi input pada tahap QFD iterasi satu.

Tahap kedua adalah tahap pengolahan data yang terdiri dari tiga tahap yaitu QFD iterasi satu, pengembangan konsep dan QFD iterasi dua. Pada tahap ini dilakukan pengolahan data mengidentifikasi karakteristik teknis penggunaan *tools House of Quality* (HOQ) yang ada pada Gambar 5, identifikasi *critical part* guna mendapatkan rumusan rekomendasi peningkatan layanan kualitas layanan *store* Guttentinc. Hal ini dilakukan dengan *brainstorming* dengan pihak Guttentinc dan *benchmarking* Bordo.

Tahap ketiga adalah tahap rekomendasi peningkatan layanan *store* Guteninc berdasarkan hasil pengolahan data pada QFD Iterasi satu, pengembangan konsep dan QFD Iterasi dua . Rekomendasi yang ditawarkan didasari oleh *true customer needs* dan keluhan pelanggan yang ada pada survey pendahuluan.

#### 4. Pembahasan

Hal yang pertama dilakukan adalah tahap pengumpulan data *true customer needs* berdasarkan penelitian sebelumnya menggunakan metode Kano dengan integrasi *Service Quality* yang nantinya akan menjadi input untuk penelitian ini.

Tabel 1. Data TCN, NKP dan Kategori Kano

No	<i>True Customer Needs</i>	NKP	Kategori Kano
1	Ketersediaan <i>stock</i> produk memenuhi permintaan	-2,26	M
2	Penanganan kebijakan garansi dilakukan secara serius	-0,67	O
3	Terdapat buku petunjuk penggunaan produk	-1,07	A
4	Terdapat garansi pemakaian produk	-1,65	A
5	Terdapat pengkategorian jenis produk pada display toko	1,34	O
6	Karyawan menuntun konsumen dalam mendapatkan produk yang dibutuhkan	-0,20	A
7	Terdapat papan informasi ( <i>singing</i> ) dalam pengkategorian produk pada display	-0,02	A
8	Terdapat <i>hangtag</i> untuk setiap produk yang ada pada display	-0,97	M
9	Karyawan berpenampilan menarik	0,55	A
10	Pengemasan produk dibuat menarik	0,83	A
11	Karyawan memiliki pengetahuan tentang jenis-jenis produk	-1,54	O
12	Karyawan memiliki pengetahuan tentang jenis meterial produk	-1,42	M
13	Karyawan mampu menyampaikan informasi tentang produk dengan jelas	-1,06	A
14	Karyawan berinisiatif menjelaskan detail produk kepada konsumen	-0,04	A
15	Karyawan menanggapi permintaan konsumen dengan serius	-0,41	M

Pengidentifikasi karakteristik teknis memerlukan data *true customer needs*. Karakteristik teknis diidentifikasi berdasarkan keadaan Guteninc dan *benchmarking* dari Brodo dan teridentifikasi sebanyak lima belas buah. Karakteristik teknis diolah dengan *House of Quality* (HoQ) dan dilanjutkan dengan prioritas pengembangan konsep, tahap pemilihan konsep akan dilakukan dengan menggunakan metode *decision matrices*. Pemberian tanda akan dilakukan untuk memberi penilaian, tanda yang digunakan adalah positif (+) yang diberikan apabila konsep alternatif lebih baik dibanding konsep referensi, angka nol (0) yang berarti konsep referensi dan konsep alternatif bernilai sama, dan negatif (-) yang berarti konsep alternatif lebih buruk dibanding konsep referensi. Pada *decision matrices* ini terdapat tiga konsep yaitu konsep A, konsep B dan konsep C. *Output* dari langkah ini merupakan hasil prioritas karakteristik teknis yang telah diprioritaskan dari lima belas buah menjadi sepuluh buah yang nanti akan menjadi input QFD Iterasi dua.

Karakteristik teknis yang telah terpilih menjadi prioritas akan dipecah menjadi *critical part* yang berjumlah dua puluh yang akan didapatkan dengan *brainstorming* dengan pihak Guteninc dan *benchmarking* dari Brodo. Selanjutnya, dilakukan pemilihan prioritas *critical part* yang menyaring jumlah *critical part* dari dua puluh menjadi empat belas *critical part*. Empat belas *critical part* akan dijadikan rekomendasi Guteninc untuk peningkatan kualitas.

Simbol	Arti
√√	Strong positive impact
√	Moderate positive impact
Blank	No impact
X	Moderate negative impact
xx	Strong negative impact

Matriks House of Quality

Technical Requirements	True Customer Needs														Adjusted Importance Percentage	Ranking
	Standar jumlah unit sepatu per season	Kapabilitas produksi	Pembekalan karyawan	Jenis garansi	Standar layanan Customer Service store	Pembuatan buku pengkategorian produk	Standar produk	Layout store	Standar display produk	Standar kualifikasi karyawan	Pembuatan sign pengkategorian produk	Audit berkala	Bahan packaging	Desain Packaging		
1	9	9	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	7%	7
2	0	0	9	9	9	1	1	1	0	0	0	0	3	0	4%	10
3	0	0	3	3	9	9	9	9	0	0	0	0	0	0	13%	2
4	0	0	9	9	9	3	3	9	0	0	0	0	0	0	20%	1
5	0	0	0	0	0	0	0	0	9	3	0	9	0	0	8%	6
6	0	0	9	0	9	0	0	0	1	0	9	0	3	0	2%	8
7	0	0	0	0	1	0	0	0	9	9	0	9	0	0	0%	15
8	0	0	0	0	0	0	0	9	0	9	0	0	0	1	3%	11
9	0	0	9	0	9	0	0	0	0	9	0	9	0	0	7%	8
10	0	0	0	0	1	3	3	9	0	1	0	1	0	9	10%	4
11	1	0	9	1	9	0	0	0	3	0	9	0	1	0	9%	5
12	1	0	9	0	9	0	3	0	0	9	0	1	0	0	4%	9
13	0	0	9	3	9	0	3	0	0	9	0	1	0	0	13%	3
14	0	0	9	3	9	0	0	0	0	9	0	1	0	0	0%	14
15	0	0	9	3	9	0	0	0	0	9	0	1	0	0	1%	13
Probability	4	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5	3		
Unit	Element	Element	Procedure	Element	Element	Element	Element	Element	Element	Element	Procedure	Element	Element			
Current Situation	15	2	3	2	5	0	5	5	3	6	0	1	3	2		
Competitive Benchmark	20	2	3	2	4	0	4	3	3	7	0	2	3	2		
Target	15	2	6	3	5	3	5	5	3	6	4	3	1	2		
Column Weight	0,76	0,63	5,79	45,06	6,74	2,11	2,62	4,18	1,01	135,61	3,24	0,82	1,15	0,93	210,6500	
Percentage Column Weight	0,004	0,003	0,027	0,214	0,032	0,010	0,012	0,020	0,005	0,644	0,015	0,004	0,005	0,004		
Ranking	13	14	4	2	3	8	7	5	10	1	6	12	9	11		

Gambar 1. QFD Iterasi Satu (House of Quality)

Tabel 2. Matriks Penilaian Konsep

Kriteria Seleksi	Konsep A	Konsep B	Konsep C
Efektivitas ( <i>refer to</i> TCN)	0	-	+
Efisiensi	0	0	+
Kelayakan	0	0	+
Kemudahan untuk direalisasi	0	+	0
Perkiraan kebutuhan biaya	0	+	-
Jumlah +	0	2	3
Jumlah 0	5	2	1
Jumlah -	0	1	1
Total	0	1	2
Peringkat	3	2	1
Lanjutkan	Tidak	Tidak	Ya

Berdasarkan Tabel 3. Konsep yang terpilih adalah Konsep C karena memiliki jumlah (+) terbanyak, jumlah (0) terminim dan jumlah (-) terminim. Konsep C akan dijadikan *input* QFD Iterasi dua.

Direction of Goodness	Critical Part																				Percentage Column Weight
	MTB	TB	TB	MTB	TB	TB	TB	TB	TB	LTB	MTB	MTB	TB	TB	MTB	MTB	TB	TB	MTB	TB	
<b>Karakteristik Teknis</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1. Penambahan jumlah pasang sepatu per season dengan forecasting	9	9	9	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	2,3%
2. Pengaktifan pembekalan karyawan	0,20	0,20	0,20	0,20	1,55	1,55	1,55	0,82	0,82	0,82	1,55	1,55	0,27	0,82	0,09	0,82	0,82	0,82	0,82	0,20	17,2%
3. Penambahan fitur cashback	0	1	1	1	0	0	0	9	9	9	3	9	3	9	1	9	9	9	0	0	9,1%
4. Improvement standar layanan customer service store	0	1	1	1	3	3	3	9	3	9	9	9	0	3	0	0	0	9	9	3	20,6%
5. Pembuatan buku panduan/informasi produk Gatenis	0	0	0	0	0	0	0	9	9	3	1	9	9	9	0	3	0	0	0	0	6,3%
6. Penambahan standar produk	0	0	0	0	0	0	0	0,56	0,56	0,19	0,06	0,56	0,56	0,56	0,19	0,19	0,12	1,12	1,12	0,19	12,4%
7. Penambahan standar display produk	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	9	9	1,8%
8. Desain sign	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	9	2,4%
9. Desain packaging	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	9	2,8%
<b>Probability</b>	5	4	4	4	4	5	3	3	4	5	3	4	5	5	5	3	5	4	5	3	
<b>Satuan</b>	Meter	Waktu	Elemen	Kriteria	Prosedur	Prosedur	Elemen	Elemen	Prosedur	Prosedur	Waktu	Elemen	Konsep	Elemen	Prosedur	Elemen	Elemen	Elemen	Elemen	Elemen	
<b>Current Situation</b>	225	2	0	0	1	0	0	0	6	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	
<b>Competitive Benchmark</b>	225	2	3	1	1	1	0	0	5	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	
<b>Target</b>	225	2	3	1	1	1	3	2	2	8	2	1	1	3	1	1	3	1	3	3	
<b>Column Weight</b>	0,20	0,49	0,49	0,49	2,15	2,15	2,15	3,19	1,98	4,36	3,69	1,76	1,06	2,36	2,14	2,12	3,08	2,19	0,98	0,85	37,88
<b>Percentage column weight</b>	0,5%	1,3%	1,3%	1,3%	5,7%	5,7%	5,7%	8,4%	5,2%	11,5%	9,7%	4,6%	2,8%	6,2%	5,6%	5,6%	8,1%	5,8%	2,6%	2,2%	
<b>Ranking</b>	20	17	17	17	7	7	7	3	12	1	2	13	14	5	10	11	4	6	15	16	

Gambar 2. QFD Iterasi Dua (Part Deployment)

Hasil identifikasi *critical part* dari *Part Deployment* akan menjadikan prioritas dari dua puluh *critical part* menjadi sepuluh *critical part* yang akan menjadi rekomendasi akhir.

## 5. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik teknis, *critical part* dan membuat rekomendasi layanan store Guteninc agar kebutuhan serta keinginan *customer* dapat terpenuhi. Pada QFD Iterasi pertama (House of Quality) terpilih sembilan prioritas karakteristik teknis dari empat belas karakteristik teknis yang telah diidentifikasi. Karakteristik teknis tersebut adalah penambahan jumlah pasang sepatu per *season* dengan *forecasting*, pengefektifan pembekalan karyawan, penambahan fitur *cashback*, *improvement* standar layanan *customer service store*, pembuatan buku panduan/informasi produk Guteninc, penambahan standar produk, penambahan standar *display* produk, desain *sign*, desain, *packaging*. Pada QFD Iterasi dua dapat diidentifikasi prioritas *critical part* yang berjumlah empat belas dari dua puluh *critical part* yang telah diidentifikasi. *Critical part* yang dijadikan rekomendasi akhir yaitu rentan waktu transaksi, komponen *forecasting*, kriteria *forecasting*, atribut karyawan, *Reward employee*, Informasi *cashback* tertulis, *cashback categories*, *improvement* SOP interaksi & pengetahuan karyawan, pematangan karyawan, konsep tampilan buku, konten buku, *authenticated*, terdapat *hangtag*, material *sign*. Hasil dari indentifikasi karakteristik teknis dan *critical part* tersebut akan menjadi dasar rumusan rekomendasi akhir. Diharapkan *true customer needs* dan keluhan pelanggan dapat terpenuhi dengan rekomendasi yang ditawarkan.

## Daftar Pustaka

- [1] Cohen, Lou. (1995). *Quality Function Deployment : How to Make QFD Work for You*. Massachusetts : Addison Wesley Publishing Company.
- [2] Akao, Y. (1990a). *An introduction to quality function deployment*, in Akao, Y. (Ed.), *Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements into Product Design*, Productivity Press, Cambridge, MA.
- [3] Ulrich, K. T. & Eppinger, S. D. (2012). *Product Design and Development*: Fifth Edition. McGraw-Hill.
- [4] Tan, K. C. & Pawitra, T. A. (2001). *Integrating Servqual and Kano's Model into QFD for Service Excellence Development*. *Managing Service Quality: An International*, 11(6), 418-430
- [5] Camp, Robert C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*.