

Παράρτημα Γ – Το μοντέλο SERVQUAL

Γ.1 Εισαγωγή

Το μοντέλο SERVQUAL αποτελεί μια προσέγγιση στη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη όσο αναφορά στην παροχή μιας υπηρεσίας.

Δεδομένου ότι υπάρχουν μερικά βασικά γνωρίσματα που διαφοροποιούν την παροχή υπηρεσιών από την παραγωγή προϊόντων, το μοντέλο αυτό έρχεται να καλύψει με ένα αρκετά πλήρη τρόπο το κενό που υπάρχει μεταξύ της μέτρησης της ποιότητας μιας παραγόμενης υπηρεσίας και της μέτρησης της ποιότητας ενός παραγόμενου προϊόντος.

Τα βασικά γνωρίσματα που διαφοροποιούν τις υπηρεσίες από τα προϊόντα αφορούν στον τρόπο που οι υπηρεσίες «παράγονται», «καταναλώνονται» και αξιολογούνται από τους πελάτες-αποδέκτες.

Αρχικά, οι υπηρεσίες διαφέρουν από τα προϊόντα στο ότι είναι κατά βάση άυλες. Μια υπηρεσία είναι συνήθως μια σειρά από ενέργειες, ενός ή περισσότερων ατόμων με σκοπό την εξυπηρέτηση μιας συγκεκριμένης ανάγκης-επιθυμίας του πελάτη, όπως για παράδειγμα το άνοιγμα ενός λογαριασμού σε μια τράπεζα ή το σερβίρισμα ενός γεύματος σε ένα εστιατόριο.

Δεύτερον, οι υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα ετερογενείς, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο αυτές προσφέρονται διαφέρει από υπάλληλο σε υπάλληλο, από πελάτη σε πελάτη, από μέρα σε μέρα, κλπ. Δεδομένου ότι στις υπηρεσίες υπάρχει πάντοτε το στοιχείο της άμεσης αλληλεπίδρασης μεταξύ του παραγωγού και του καταναλωτή, είναι πολύ δύσκολο να προσδιορίσει κανείς τις ακριβείς παραμέτρους έτσι ώστε να ομογενοποιηθεί η παροχή μιας υπηρεσίας.

Τέλος, η παραγωγή και η κατανάλωση μιας υπηρεσίας είναι σχεδόν πάντοτε ταυτόχρονη. Οι πελάτες γίνονται αποδέκτες και μετρούν την ποιότητα παροχής της υπηρεσίας την στιγμή που αυτή παράγεται. Αυτό δημιουργεί επιπλέον δυσκολίες στους παραγωγούς της υπηρεσίας, που δεν έχουν την δυνατότητα να διορθώσουν τυχόν προβλήματα πριν αυτά γίνουν αντιληπτά από τον πελάτη.

Για την μέτρηση της ποιότητας μιας υπηρεσίας πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι μια υπηρεσία είναι πιο δύσκολο να αξιολογηθεί από έναν πελάτη, καθώς δεν είναι προφανής ο τρόπος με τον οποίο ο κάθε ένας αξιολογεί την «παραγωγή» της. Για παράδειγμα, ο τρόπος με τον οποίο αξιολογείται η ποιότητα εξυπηρέτησης σε ένα εστιατόριο μπορεί να διαφέρει πάρα πολύ από πελάτη σε πελάτη, εξαιτίας της τελείως διαφορετικής αντίληψης για την ποιοτική εξυπηρέτηση. Επίσης, οι πελάτες δεν αξιολογούν την ποιότητα της υπηρεσίας μόνο από το αποτέλεσμα (άνοιγμα ενός λογαριασμού σε μια τράπεζα) αλλά από την συνολική διαδικασία που προηγήθηκε.

Κατόπιν αυτών καταλήγει κανείς στο συμπέρασμα ότι τα κριτήρια για το επίπεδο παροχής μιας υπηρεσίας τίθενται αποκλειστικά από τον πελάτη και μάλιστα, η αντίληψη της ποιότητας για την παρεχόμενη υπηρεσία εξαρτάται από το πώς ανταποκρίνεται ο παροχέας της υπηρεσίας στις προσδοκίες του κάθε πελάτη ξεχωριστά.

Γ.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα εξυπηρέτησης

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, η ποιότητα εξυπηρέτησης μπορεί να οριστεί ως *«η διαφορά μεταξύ των απαιτήσεων, των προσδοκιών και των επιθυμιών του πελάτη και την αντίληψή του για την πλήρωση αυτών»*.

Το μοντέλο SERVQUAL προσδιορίζει τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν τις απαιτήσεις, τις προσδοκίες και τις επιθυμίες του πελάτη σε σχέση με την αναμενόμενη ποιότητα παροχής μιας υπηρεσίας.

Πρώτος παράγοντας είναι η *φήμη (word of mouth)* για την παροχή μιας υπηρεσίας. Δηλαδή, οι πελάτες επηρεάζονται από άλλους πελάτες που έχουν ήδη υπάρξει αποδέκτες μιας υπηρεσίας και διαμορφώνουν άποψη για την παρεχόμενη ποιότητα χωρίς να έχουν γίνει οι ίδιοι αποδέκτες. Για παράδειγμα, πολύ συχνά η επιλογή ενός καταστήματος για μια αγορά γίνεται διότι αυτό έχει προταθεί από ένα γνωστό ή συγγενικό πρόσωπο.

Δεύτερος παράγοντας είναι οι *προσωπικές ανάγκες* σε σχέση με την παροχή μιας υπηρεσίας. Δηλαδή, η αντίληψη των πελατών για την εξυπηρέτηση

επηρεάζεται ανάλογα με το πως αισθάνονται οι ίδιοι απέναντι στην υπηρεσία αυτή. Για παράδειγμα, ενώ οι περισσότεροι χρήστες πιστωτικών καρτών θα ήθελαν το μέγιστο δυνατό όριο πίστωσης, κάποιοι άλλοι που έχουν δυσκολία να συγκρατήσουν τον εαυτό τους από την αλόγιστη χρήση της κάρτας τους προτιμούν η κάρτα τους να έχει αυστηρό όριο, ώστε να μην ξεφεύγουν πολύ στις αγορές τους.

Τρίτος παράγοντας είναι η *προηγούμενη εμπειρία* από την παροχή μιας υπηρεσίας, είτε από τον ίδιο παροχέα είτε από άλλον. Συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται η εμπειρία ενός πελάτη για την παροχή μιας υπηρεσίας, αλλάζει και η βαρύτητα των παραγόντων που επηρεάζουν την αντίληψη για την ποιότητα εξυπηρέτησης. Για παράδειγμα, ενώ οι περισσότεροι πελάτες ασφαλιστικών εταιριών επικεντρώνονται αρχικά στην φιλικότητα και τη διάθεση για εξυπηρέτηση των ασφαλιστών τους, όσο αυξάνεται η εμπειρία τους, επικεντρώνονται περισσότερο στις τεχνικές τους ικανότητες και στις δυνατότητές τους να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες τους στις εξατομικευμένες τους ανάγκες.

Τέλος, τέταρτος παράγοντας είναι η *επικοινωνία* της επιχείρησης που παρέχει την υπηρεσία, με την ευρύτερη έννοια. Αυτός ο παράγοντας παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση της αντίληψης του πελάτη. Στην επικοινωνία περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες, άμεσες ή έμμεσες, που καταλήγουν στον πελάτη. Για παράδειγμα, πέρα από τις διαφημίσεις -που είναι ο κατ' εξοχήν τρόπος επικοινωνίας της επιχείρησης με τον πελάτη- στην επικοινωνία συμπεριλαμβάνεται ακόμη και η εικόνα των γραφείων κατά την επίσκεψη ενός πελάτη, η υπόσχεση της επιχείρησης για εξυπηρέτηση του πελάτη σε ένα δοσμένο χρονικό διάστημα, κλπ. Ένα σημείο προσοχής εδώ είναι ότι το *δηλούμενο κόστος* για την παροχή της υπηρεσίας αποτελεί μέρος της επικοινωνιακής στρατηγικής της επιχείρησης και πλαισιώνει συνολικά όλους τους υπόλοιπους παράγοντες. Παραδείγματος χάριν, η παροχή μιας υπηρεσίας με ένα «άνω του μετρίου» επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης και για την οποία όμως είναι γνωστό ότι το κόστος είναι χαμηλό, επηρεάζει θετικά την αντίληψη του επικείμενου πελάτη, θέτοντας ταυτόχρονα όριο στις προσδοκίες του.

Γ.3 Διαστάσεις της ποιότητας εξυπηρέτησης

Σύμφωνα με το μοντέλο SERVQUAL, τα κριτήρια βάση των οποίων ο πελάτης διαμορφώνει την αντίληψή του για την προσφερόμενη υπηρεσία μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δέκα *διαστάσεις ποιότητας*. Οι διαστάσεις αυτές δεν είναι εντελώς ανεξάρτητες μεταξύ τους, αλλά επικαλύπτονται, ως ένα σημείο.

Οι διαστάσεις είναι οι εξής:

1. Εμφάνιση και φυσική παρουσία

Η διάσταση αυτή αφορά στην εξωτερική εμφάνιση των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού και του προσωπικού. Επίσης, εδώ περιλαμβάνεται και το υλικό επικοινωνίας της επιχείρησης.

Παραδείγματα σε αυτή τη διάσταση είναι τα γραφεία μιας τράπεζας, το ντύσιμο ενός δικηγόρου, οι φόρμες επικοινωνίας μιας εταιρίας διαχείρισης κεφαλαίων, οι λογαριασμοί μιας εταιρίας κοινής ωφέλειας, ο εξοπλισμός ενός τεχνικού, κλπ

2. Αξιοπιστία

Η διάσταση αυτή αντιπροσωπεύει την ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει την υπηρεσία για την οποία έχει δεσμευτεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές και την απαραίτητη ακρίβεια.

Για παράδειγμα, το κατά πόσο όταν ένας ασφαλιστής δηλώνει ότι θα καλέσει έναν πελάτη σε ένα τέταρτο της ώρας με απαντήσεις σχετικά με τα ερωτήματα που του έχει θέσει ο δεύτερος, το πράττει. Παρόμοια, όταν μια επιχείρηση κοινής ωφέλειας υπόσχεται ανταπόκριση σε μια κλήση για βλάβη εντός δύο ωρών, τηρεί την υπόσχεση. Τέλος, το κατά πόσο ένας λογαριασμός μιας τράπεζας σχετικά με την χρήση μιας πιστωτικής κάρτας είναι ακριβής και χωρίς λάθη.

3. Ανταπόκριση

Η ανταπόκριση εκφράζει την θέληση των αντιπροσώπων της επιχείρησης να βοηθήσουν τον πελάτη και να προσφέρουν την καλύτερη δυνατή υπηρεσία.

Παραδείγματος χάριν, στην περίπτωση προβλήματος σε μια τραπεζική συναλλαγή, το κατά πόσο οι αρμόδιοι υπάλληλοι αναλαμβάνουν να λύσουν το πρόβλημα με τον πιο ικανοποιητικό -για τον πελάτη- τρόπο. Επίσης, η διάθεση του τεχνικού σε ένα συνεργείο να εξηγήσει στον κάτοχο ενός αυτοκινήτου την αιτία μιας δυσλειτουργίας και τους λόγους για την απαιτούμενη επισκευή του, καθώς και το χρόνο αποκατάστασης της ζημιάς.

4. Επάρκεια και ικανότητες

Η κατοχή, από πλευράς προσωπικού, των σχετικών γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτεχνιών για την σωστή παροχή της υπηρεσίας.

Για παράδειγμα, κατά την αγορά ενός κινητού τηλεφώνου, το κατά πόσο ο υπάλληλος του καταστήματος είναι σε θέση να εξηγήσει αποτελεσματικά τις διαφορές μεταξύ κοντινών μοντέλων και να βοηθήσει τον ενδιαφερόμενο να επιλέξει αυτό που πραγματικά είναι ποιοτικότερο για αυτόν.

5. Αβροφροσύνη

Η ευγένεια, ο σεβασμός στην προσωπικότητα και τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη, καθώς και η φιλικότητα του προσωπικού που έρχεται επαφή μαζί του.

Προφανές παράδειγμα είναι η διαφορετική αντιμετώπιση που οφείλει το προσωπικό σε ανθρώπους με κινητικές ή διανοητικές δυσκολίες κατά την επίσκεψή τους σε μια Δημόσια υπηρεσία.

6. Εμπιστευτικότητα

Η ικανότητα της επιχείρησης και του προσωπικού να εμπνέουν την απαραίτητη εμπιστοσύνη σχετικά με την παρεχόμενη υπηρεσία, μέσω διαφανών διαδικασιών και ειλικρινούς επικοινωνίας.

Η διάσταση αυτή εντοπίζεται χαρακτηριστικά κατά την διαδικασία σύναψης ενός συμβολαίου (πχ για καταναλωτικό δάνειο), οπότε το προσωπικό της τράπεζας είναι σε θέση να απαντήσει ευθέως και αναλυτικά όλες τις απορίες του ενδιαφερόμενου, και δεν δίνει την εντύπωση ότι δεν γνωρίζει το αντικείμενο.

7. Ασφάλεια

Η αίσθηση του πελάτη ότι δεν υφίσταται κανένας άμεσος ή έμμεσος κίνδυνος, ρίσκο και καμία αμφιβολία σε σχέση με την παρεχόμενη υπηρεσία.

Είναι συμπληρωματική της «εμπιστευτικότητας» και, στο προηγούμενο παράδειγμα επηρεάζεται από την ικανότητα και την διάθεση του προσωπικού της τράπεζας να εξηγήσει αναλυτικά τους όρους, τις δεσμεύσεις και τα δικαιώματα και των δύο πλευρών στον ενδιαφερόμενο.

8. Δυνατότητα Πρόσβασης

Η δυνατότητα του πελάτη να προσεγγίσει τις φυσικές εγκαταστάσεις της επιχείρησης για την παροχή της υπηρεσίας, αλλά επίσης και η εύκολη πρόσβαση μέσω εναλλακτικών μέσων, όπως το τηλέφωνο, το Διαδίκτυο, κλπ.

Ένα ενδιαφέρον παράδειγμα είναι η περίπτωση αγοράς ενός προϊόντος από συγκεκριμένο υποκατάστημα αλυσίδας καταστημάτων, που αποδεικνύεται ελαττωματικό. Η ικανοποίηση του καταναλωτή αυξάνει όταν μπορεί να το εξυπηρετηθεί από οποιοδήποτε υποκατάστημα.

9. Επικοινωνία

Η πολιτική της επιχείρησης σε ό,τι αφορά στην επικοινωνία της με τους πελάτες, συμπεριλαμβανόμενων του έντυπου υλικού και των υπαλλήλων της. Σημαντικό ρόλο εδώ έχει να γίνεται η επικοινωνία με τρόπο κατανοητό προς τον πελάτη.

Στην περίπτωση ενός αρχιτέκτονα / πολιτικού μηχανικού, η παροχή πλούσιου ενημερωτικού υλικού σχετικά με τις κατασκευές του και τους προμηθευτές του, θα επηρεάσει θετικά τον ενδιαφερόμενο, δεδομένου ότι μπορεί να ελέγξει ο ίδιος την ποιότητα της εργασίας.

10. Κατανόηση

Η προσπάθεια από πλευράς επιχείρησης να αντιληφθεί τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη και να προσαρμόσει την παροχή της υπηρεσίας ειδικά για αυτόν.

Για παράδειγμα, κατά την υποβολή μιας διαμαρτυρίας για την παροχή μιας υπηρεσίας από έναν καταναλωτή, η εκδήλωση διάθεσης για εξυπηρέτηση

πέρα από την καθιερωμένη διαδικασία, όταν το ζήτημα είναι σημαντικό, η διαδικασία όμως δεν είναι σωστά σχεδιασμένη και εμφανίζονται κωλύματα.

Στα πλαίσια του μοντέλου SERVQUAL, γίνεται μια επιπλέον ομαδοποίηση αυτών των διαστάσεων

Γ.4 Θεωρία των αποκλίσεων του μοντέλου SERVQUAL

Γ.4.1 Απόκλιση 1: Το να μην γνωρίζεις τις προσδοκίες των πελατών σου.

Υπάρχουν τρεις παράγοντες που οδηγούν στο να μην γνωρίζει η επιχείρηση τις προσδοκίες των πελατών της:

- 1) η ελλιπής έρευνα αγοράς (marketing) σε σχέση με το αντικείμενο επιχειρηματικής δραστηριότητας:
 - a. ανεπαρκής έρευνα marketing
 - b. ανεπαρκής χρήση των ευρημάτων των ερευνών
 - c. έλλειψη αλληλεπίδρασης μεταξύ διοίκησης και πελάτη
- 2) ανεπαρκής εσωτερική επικοινωνία από τα κατώτερα επίπεδα που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη και των ανώτερων επιπέδων, δηλαδή της διοίκησης.
- 3) Πολλά επίπεδα διοίκησης.

Επεξήγηση:

- 1) Ο βαθμός κατά τον οποίο τα διοικητικά στελέχη είναι σε θέση και προσπαθούν να γνωρίζουν διαρκώς τις ανάγκες του πελάτη μέσω επίσημων και ανεπίσημων διαδικασιών συλλογής των σχετικών πληροφοριών.
- 2) Ο βαθμός κατά τον οποίο η ανώτατη διοίκηση επιδιώκει, ενθαρρύνει και επικουρεί την επικοινωνία από τους εργαζόμενους στα χαμηλότερα επίπεδα προς αυτήν.
- 3) Ο αριθμός των επιπέδων διοίκησης ανάμεσα στο υψηλότερο και το χαμηλότερο επίπεδο εργαζομένου στην επιχείρηση. Πολλά επίπεδα έχουν σαν αποτέλεσμα να διαχέεται και τελικά να «χάνεται»

οποιαδήποτε χρήσιμη πληροφορία από τα κατώτερα επίπεδα (που βρίσκονται πιο κοντά στον πελάτη) και την ανώτατη διοίκηση (που λαμβάνει τις στρατηγικές αποφάσεις)

Ερωτήματα που μπορούν να οδηγήσουν σε απαντήσεις ως προς τα παραπάνω ζητήματα:

- 1) Γίνονται τακτικές έρευνες έτσι ώστε να συλλεχθούν πληροφορίες για τις απαιτήσεις/ προσδοκίες των πελατών;
- 2) Οι έρευνες που γίνονται έχουν στόχο την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας;
- 3) Τα στελέχη της επιχείρησης, κατανοούν και χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της έρευνας;
- 4) Τα στελέχη της επιχείρησης αλληλεπιδρούν με τους πελάτες για να διαπιστώσουν την άποψή τους ως προς την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας;
- 5) Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη να κάνουν σχόλια και προτάσεις ως προς την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας;
- 6) Υπάρχουν επίσημες ή ανεπίσημες διαδικασίες μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή μπορούν να επικοινωνήσουν ανοιχτά με τα ανώτερα/ ανώτατα στελέχη;
- 7) Πόσο συχνά έρχονται σε επαφή με τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής τα ανώτερα/ ανώτατα στελέχη;
- 8) Ενδεχομένως, τα πολλά επίπεδα της επιχείρησης αποξενώνουν τους εργαζόμενους από την ανώτατη διοίκηση;

Ελαχιστοποίηση της απόκλισης 1:

Αναλύοντας τις προσδοκίες του πελάτη:

- 1) Στρατηγική χρήση των παραπόνων
- 2) Έρευνα σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών σε ανάλογες αγορές/ βιομηχανίες
- 3) Έρευνα σχετικά με τις προσδοκίες των ενδιάμεσων πελατών
- 4) Έρευνα σχετικά με τις προσδοκίες των πολύτιμων-λίγων πελατών

- 5) Χρήση πάνελ για τους πελάτες εκείνους που αποτελούν τους χρήσιμους-πολλούς.
- 6) Έλεγχος της ικανοποίησης του πελάτη μέσω ελέγχου της ικανοποίησής του ανά συναλλαγή
- 7) Διεξαγωγή αναλυτικών και σε βάθος μελετών σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών της αγοράς μέσα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- 8) Πάντοτε πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πως καμία από τις παραπάνω ενέργειες δεν θα έχει αποτέλεσμα, αν δεν γίνει σωστή ερμηνεία και χρήση των αποτελεσμάτων από την ανώτατη διοίκηση. Για να αποδώσει μια οποιαδήποτε έρευνα, χρειάζεται τα αποτελέσματα να χρησιμοποιηθούν με τρόπους αποτελεσματικούς και δημιουργικούς.
- 9) Στις μικρές εταιρίες, είναι πιο σύνηθες να έχει η ανώτατη διοίκηση άμεση επαφή με τον πελάτη και την διαδικασία πώλησης του προϊόντος ή την προσφορά της υπηρεσίας. Όσο πιο μεγάλη γίνεται μια επιχείρηση, τόσο πιο εύκολο γίνεται για την ανώτατη διοίκηση να αποξενωθεί. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να χάνουν την άμεση, «πρώτο-χέρι» επαφή με τον πελάτη, που –λόγω της μεγαλύτερης εμπειρίας τους- θα τους έδινε σαφέστερη εικόνα για τις προσδοκίες του πελάτη. Συνεπώς, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αλληλεπιδρά τόσο με τον πελάτη, όσο και με τους εργαζόμενους που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη (που άλλωστε είναι εσωτερικοί πελάτες) όσο το δυνατόν περισσότερο.
- 10) Ειδικά η αλληλεπίδραση με τους εργαζόμενους στην «πρώτη γραμμή» έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς αυτοί είναι που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και επιπλέον αυτοί είναι οι μόνοι που είναι σε θέση να διακρίνουν τα προβλήματα στην παροχή της υπηρεσίας (ή την πώληση του προϊόντος) και τις αλλαγές στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους.

Γ.4.2 Απόκλιση 2: Περνώντας από την αντίληψη της ανώτατης διοίκησης για τις προσδοκίες των πελατών στην θέσπιση των προδιαγραφών ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Υπάρχουν τέσσερις αιτίες που οδηγούν σε λανθασμένο προσδιορισμό ποιοτικών προδιαγραφών για μια παρεχόμενη υπηρεσία:

- 1) Ανεπαρκής δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας
- 2) Αντίληψη της μη-δυνατότητας
- 3) Ανεπαρκής καθορισμός των μεθόδων εργασίας
- 4) Απουσία στόχου

Επεξήγηση:

- 1) Ο βαθμός κατά τον οποίο η ανώτατη διοίκηση θεωρεί την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας ως ένα κρίσιμο στρατηγικό στόχο.
- 2) Ο βαθμός κατά τον οποίο η ανώτατη διοίκηση θεωρεί ότι οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες του πελάτη είναι δυνατόν να καλυφθούν
- 3) Ο βαθμός κατά τον οποίο γίνεται εμπειριστατωμένη χρήση όλων των διαθέσιμων τεχνολογιών για τον καθορισμό και την ομογενοποίηση όλων των εργασιών που αφορούν στην παροχή της υπηρεσίας
- 4) Ο βαθμός κατά τον οποίο οι στόχοι που τίθενται σχετικά με την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι συνδεδεμένοι άμεσα με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του πελάτη αντί με τις προδιαγραφές που θέτει αυθαίρετα η επιχείρηση.

Ερωτήματα που μπορούν να οδηγήσουν σε απαντήσεις ως προς τα παραπάνω ζητήματα:

- 1) Υπάρχουν πόροι σε κάθε τμήμα που να χρησιμοποιούνται ξεκάθαρα για την βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας;
- 2) Υπάρχουν εσωτερικά προγράμματα για την βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών;
- 3) Η επιχείρηση επικεντρώνεται περισσότερο ή το ίδιο στις πωλήσεις της όσο και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών;
- 4) Είναι η ανώτατη και η ανώτερη διοίκηση δεσμευμένη στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες της;
- 5) Διαθέτει η επιχείρηση τις απαραίτητες δυνατότητες έτσι ώστε να καλύπτει τις απαιτήσεις/ προσδοκίες των πελατών της;
- 6) Μπορούν οι απαιτήσεις/ προσδοκίες των πελατών να καλυφθούν χωρίς να υποβαθμιστούν τα οικονομικά μεγέθη;

- 7) Ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένη και λειτουργεί η επιχείρηση επιτρέπει την παροχή υπηρεσιών στο επίπεδο που καλύπτονται οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πελατών;
- 8) Υπάρχει εξοπλισμός και προσωπικό διαθέσιμο για την επίτευξη του επιπέδου ποιότητας που απαιτείται;
- 9) Η διοίκηση αλλάζει την πολιτική της και τις διαδικασίες της ώστε να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της;
- 10) Χρησιμοποιείται αυτοματισμός έτσι ώστε να επιτυγχάνεται συνέπεια (consistency) στην παροχή της υπηρεσίας;
- 11) Υπάρχουν διαδικασίες βελτίωσης των λειτουργικών διαδικασιών παροχής της υπηρεσίας, έτσι ώστε αυτή να βελτιώνεται διαρκώς και να γίνεται περισσότερο συνεπής;
- 12) Υπάρχει διαδικασία αντικειμενικού προσδιορισμού των στόχων ποιότητας σχετικά με την υπηρεσία σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης (ανώτερα στελέχη, εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή, υποστηρικτικές διαδικασίες);
- 13) Έχει η επιχείρηση θέσει ξεκάθαρους στόχους; Τους έχει κοινοποιήσει και τους έχει κάνει κατανοητούς σε όλα τα επίπεδα;
- 14) Έχει η επιχείρηση εγκαταστήσει ένα σύστημα μέτρησης των επιδόσεων της σχετικά με την επίτευξη των στόχων ποιότητας που έχουν τεθεί;
- 15) Οι στόχοι ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας έχουν τεθεί με βάση τις προδιαγραφές που αντιλαμβάνεται η επιχείρηση ή ο πελάτης;

Ελαχιστοποίηση της απόκλισης 2:

Προσδιορίζοντας και θέτοντας τις σωστές προδιαγραφές ποιότητας της υπηρεσίας:

- 1) Δέσμευση εκ μέρους της διοίκησης για τήρηση ποιότητας σε συναλλαγές με τον πελάτη.
- 2) Εξασφάλιση αφοσίωσης των μεσαίων διοικητικών στελεχών σε μια ποιοτική παροχή υπηρεσιών.

- 3) Δημιουργία δυνατότητας επίλυσης δύσκολων καταστάσεων και προβλημάτων που προκύπτουν, πιστεύοντας ότι τα πάντα είναι εφικτά.
- 4) Τυποποίηση μεθόδων και σειράς εργασιών, χρησιμοποιώντας:
 - a: hard τεχνολογικά μέσα (κατάλληλο εξοπλισμό), διευκολύνοντας έτσι την διεκπεραίωση των εργασιών του προσωπικού και παρέχοντας περισσότερη δυνατότητα για επικοινωνία σε προσωπικό επίπεδο με τον πελάτη
 - b: soft τεχνολογικά μέσα (λογισμικό), βελτιώνοντας έτσι και απλουστεύοντας τις διαδικασίες εργασιών των υπαλλήλων
- 5) Χρειάζεται να τεθούν ρεαλιστικοί στόχοι για παροχή υπηρεσιών ποιότητας, οι οποίοι:
 - a: Να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών
 - b: Να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι
 - c: Να είναι αποδεκτοί από το προσωπικό
 - d: Να καλύπτουν και να ικανοποιούν σημαντικά χαρακτηριστικά των εργασιών του προσωπικού
 - e: Να ελέγχονται και να αξιολογούνται κατά τακτά διαστήματα και να γίνεται η απαραίτητη ανακοίνωση των αποτελεσμάτων της έρευνας στους εργαζομένους

Γ.4.3 Απόκλιση 3: Η διαφορά μεταξύ των προδιαγραφών ποιότητας που θέτει η διοίκηση προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των πελατών και των υπηρεσιών τις οποίες στην ουσία παρέχουν οι υπάλληλοι της επιχείρησης.

Υπάρχουν επτά παράγοντες που οδηγούν στην παροχή μη ικανοποιητικού και επιθυμητού επιπέδου υπηρεσιών στους πελάτες:

- 1) ασάφεια στον καθορισμό και στην επεξήγηση του ρόλου των εργαζομένων
- 2) σύγκρουση των ρόλων μεταξύ του προσωπικού
- 3) τοποθέτηση μη κατάλληλων υπαλλήλων σε κάθε θέση εργασίας
- 4) ανεπαρκή τεχνολογικά μέσα

- 5) ακατάλληλοι μέθοδοι εποπτείας και ελέγχου
- 6) ανεπαρκής αίσθηση ελέγχου
- 7) απουσία ομαδικής εργασίας και κοινού σκοπού

Επεξήγηση:

1. Ο βαθμός κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν απόλυτα αυτό που τα διοικητικά στελέχη και οι επόπτες προσδοκούν από αυτούς, αλλά ούτε και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να ικανοποιήσουν αυτές τις απαιτήσεις.
2. Ο βαθμός κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε όλες τις απαιτήσεις όλων εκείνων που πρέπει να εξυπηρετηθούν (προσωπικό και πελατεία εταιρίας).
3. Η τοποθέτηση των κατάλληλων υπαλλήλων στις ανάλογες θέσεις.
4. Η καταλληλότητα των μέσων και της τεχνολογίας που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για να εκτελέσουν σωστά τα καθήκοντα τους.
5. Η καταλληλότητα του συστήματος αξιολόγησης αλλά και του συστήματος ανταμοιβών μιας εταιρίας.
6. Ο βαθμός κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι μπορούν να συμβάλλουν ελεύθερα στην επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την παροχή υπηρεσιών.
7. Ο βαθμός κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι και τα διοικητικά στελέχη συνεργάζονται, αποβλέποντας σε ένα κοινό σκοπό.

Ερωτήματα που μπορούν να οδηγήσουν σε απαντήσεις ως προς τα παραπάνω ζητήματα:

1. Προσφέρει η διοίκηση σαφείς πληροφορίες στο προσωπικό όσον αφορά την εκπαίδευση σε θέματα εργασίας, την πολιτική της επιχείρησης και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων;
2. Κατανοούν οι εργαζόμενοι την φύση των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρονται από την επιχείρηση;
3. Έχουν την δυνατότητα οι εργαζόμενοι να αντεπεξέλθουν στις αλλαγές που ενδεχομένως θα έχουν αντίκτυπο στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους;

4. Είναι το προσωπικό κατάλληλα εκπαιδευμένο έτσι ώστε να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τον πελάτη;
5. Πόσο συχνά μεταφέρει μηνύματα η διοίκηση στους εργαζομένους όσον αφορά τους στόχους της επιχείρησης και τις προσδοκίες της εταιρίας;
6. Κατανοούν οι εργαζόμενοι αυτό που τα διοικητικά στελέχη περιμένουν από αυτούς και τον τρόπο με τον οποίο θα ικανοποιήσουν αυτές τις προσδοκίες;
7. Έχουν οι πελάτες και τα διοικητικά στελέχη τις ίδιες προσδοκίες από το προσωπικό;
8. Πόσο συχνά πρέπει να βασίζονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι έρχονται σε επαφή με την πελατεία, σε αυτούς οι οποίοι παρέχουν βοηθητικές υπηρεσίες, ούτως ώστε να εξασφαλίζεται ποιοτική παροχή υπηρεσιών στους πελάτες;
9. Έχει το προσωπικό περισσότερη εργασία να τελέσει από αυτήν που του επιτρέπεται χρονικά;
10. Η πληθώρα των απαιτήσεων στην εργασία των υπαλλήλων δυσχεραίνει την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών;
11. Επιθυμούν κατά το ίδιο χρονικό διάστημα εξυπηρέτηση περισσότεροι πελάτες από ότι είναι εφικτό;
12. Οι εργαζόμενοι παρέχουν υπηρεσίες στους πελάτες σε περιπτώσεις που δεν ενδείκνυνται;
13. Πιστεύουν οι υπάλληλοι ότι είναι ικανοί να εκτελέσουν σωστά την εργασία τους;
14. Προσλαμβάνει η επιχείρηση άτομα τα οποία διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα για τις ανατιθέμενες εργασίες;
15. Αφιερώνει η διοίκηση επαρκή χρόνο και μέσα για την πρόσληψη και την επιλογή του προσωπικού;
16. Παρέχεται στους υπαλλήλους ο απαραίτητος εξοπλισμός και μέσα, ούτως ώστε να εκτελούν σωστά την εργασία τους;
17. Πόσο συχνά αποδεικνύεται ο εξοπλισμός ακατάλληλος και δυσλειτουργικός;
18. Γνωρίζουν οι εργαζόμενοι σε ποιους συγκεκριμένους τομείς της εργασίας τους θα δοθεί περισσότερη έμφαση κατά την αξιολόγηση της απόδοσης τους;

19. Αξιολογούνται οι υπάλληλοι όσον αφορά το βαθμό αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους πελάτες;
20. Κατά πόσο είναι πιθανό να ανταμειφθούν οι προσπάθειες εκείνων των εργαζομένων οι οποίοι εξυπηρετούν καλύτερα την πελατεία;
21. Λαμβάνουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι εντείνουν τις προσπάθειες τους για εξυπηρέτηση πελατών περισσότερα οικονομικά οφέλη, προαγωγές και αναγνώριση;
22. Θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι η εταιρία αναγνωρίζει την συνεισφορά τους;
23. Αφιερώνουν οι εργαζόμενοι χρόνο στην επίλυση δυσχερών καταστάσεων που προκύπτουν, οι οποίες όμως δεν εντάσσονται ιδιαίτερα στις αρμοδιότητες τους;
24. Δίνεται το δικαίωμα στους υπαλλήλους να λάβουν πρωτοβουλίες ούτως ώστε να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες;
25. Ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να μάθουν νέους τρόπους καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών;
26. Απαιτείται οι εργαζόμενοι προκειμένου να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στους πελάτες, να λάβουν πρώτα έγκριση από κάποιο άλλο τμήμα;
27. Κατά την εξυπηρέτηση της πελατείας, γίνεται ομαδική προσπάθεια και συνεργασία εργαζομένων και διοικητικών στελεχών;
28. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι παρέχουν βοηθητικές υπηρεσίες εξυπηρετούν σωστά το προσωπικό το οποίο έρχεται σε επαφή με τους πελάτες;
29. Είναι οι εργαζόμενοι προσωπικά συνδεδεμένοι και αφοσιωμένοι στην εταιρία;
30. Θεωρείται ότι το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, περισσότερο συνεργάζεται παρά ανταγωνίζεται με τους υπόλοιπους εργαζομένους;
31. Ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να συνεργαστούν ούτως ώστε να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες;

Ελαχιστοποίηση της απόκλισης 3:

Επιχειρώντας να εναρμονιστεί το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει το προσωπικό, με τις προδιαγραφές που θέτει η διοίκηση και τις προσδοκίες της πελατείας.

- 1) Επακριβής επεξήγηση των ρόλων και αρμοδιοτήτων του προσωπικού και συνεχής εκπαίδευση.
- 2) Εξάλειψη του φαινομένου της σύγκρουσης των ρόλων μεταξύ του προσωπικού, με την συμβολή μεθόδων οι οποίες δίνουν έμφαση στο επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη, αλλά και στην καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου και των προτεραιοτήτων που πρέπει να θέτει ο υπάλληλος.
- 3) Προσεκτική επιλογή των υπαλλήλων και των τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται και τοποθέτηση κατάλληλων ατόμων και μέσων σε ανάλογες θέσεις.
- 4) Σωστή αξιολόγηση και ανταμοιβή της απόδοσης των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας χρηματικά και ηθικά κίνητρα τα οποία ανταποκρίνονται δίκαιως στην προσπάθεια του κάθε Ατόμου.
- 5) Εξουσιοδότηση και παροχή περισσότερης ελευθερίας στην λήψη αποφάσεων στο προσωπικό που εξυπηρετεί τους πελάτες.
- 6) Καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος με συμμετοχή όλων στις αποφάσεις που λαμβάνονται αλλά και αναγνώριση των επιτυχιών των ομάδων.
- 7) Κατάλληλη αντιμετώπιση των προβλημάτων και δυσχερών καταστάσεων που προκύπτουν από τους ίδιους τους πελάτες με συγκεκριμένες τεχνικές και μεθόδους.

Γ.4.4 Απόκλιση 4: Όταν οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν αντιπροσωπεύουν απόλυτα τις υποσχέσεις που δίνονται.

Υπάρχουν δύο παράγοντες που οδηγούν στον αποπροσανατολισμό από την επιθυμητή πραγματικότητα:

- 1) ελλιπής επικοινωνία σε οριζόντιο επίπεδο (ανάμεσα σε διαφορετικά τμήματα της ίδιας επιχείρησης)
 - a. ελλιπής επικοινωνία μεταξύ διαφήμισης και τμημάτων εξυπηρέτησης πελατών
 - b. ελλιπής επικοινωνία μεταξύ των στελεχών του τμήματος πωλήσεων και των τμημάτων εξυπηρέτησης πελατών

- c. ελλιπής επικοινωνία μεταξύ τμημάτων προσωπικού, marketing και εξυπηρέτησης πελατών
 - d. βασικές διαφορές σε πολιτική, τακτικές και διαδικασίες διαφορετικών τμημάτων της εταιρίας ή υποκαταστημάτων της επιχείρησης
- 2) τάση του να δίνονται υποσχέσεις που υπερβαίνουν το εφικτό

Επεξήγηση:

1. Ο βαθμός επικοινωνίας του συνόλου των τμημάτων μιας εταιρίας, καθώς και του προσωπικού που εντάσσεται στα επιμέρους τμήματα αυτής.
2. Ο βαθμός κατά τον οποίο ο τρόπος εξυπηρέτησης της πελατείας στην ουσία δεν είναι σύμφωνος με την επικοινωνιακή πολιτική που εφαρμόζει η εταιρία για να τους προσελκύσει.

Ερωτήματα που μπορούν να οδηγήσουν σε απαντήσεις ως προς τα παραπάνω ζητήματα:

1. Συμμετέχει το προσωπικό το οποίο έρχεται σε επαφή με τον πελάτη στο σχεδιασμό και την εκτέλεση της διαφήμισης;
2. Αντιλαμβάνεται το προσωπικό που είναι σε επαφή με τους πελάτες την επικοινωνιακή πολιτική προς την πελατεία πριν την έναρξη της εφαρμογής αυτής;
3. Έρχονται σε επικοινωνία οι υπάλληλοι του τμήματος πωλήσεων με το προσωπικό το οποίο είναι σε επαφή με τους πελάτες, για να συζητήσουν το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών που πρέπει να τηρηθεί;
4. Είναι σταθερή η πολιτική και οι διαδικασίες που τηρούνται για την εξυπηρέτηση των πελατών σε όλα τα τμήματα μιας εταιρίας και τα υποκαταστήματα αυτής;
5. Ασκείται πίεση στο εσωτερικό της εταιρίας ολοένα και περισσότερο για δημιουργία επιπλέον.....(αύξηση της παραγωγικότητας);
6. Οι ανταγωνιστές υπόσχονται παραπάνω από αυτά που μπορούν να προσφέρουν προκειμένου να προσελκύσουν νέους πελάτες;

Ελαχιστοποίηση της απόκλισης 4:

Αντιμετωπίζοντας την έλλειψη σωστής επικοινωνίας:

- 1) Απεικόνιση της πραγματικής υπηρεσίας που στην ουσία λαμβάνει ο πελάτης, κατά την διαφημιστική εκστρατεία μιας εταιρίας.
- 2) Προσωπική και συνεχής επικοινωνία των εργαζομένων στα τμήματα πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, ώστε να διευκρινιστεί η φύση των εργασιών των δυο τμημάτων.
- 3) Οι εργαζόμενοι σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης πρέπει διαρκώς να ενθαρρύνονται και να εκπαιδεύονται, συνεπώς ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι καθοριστικός. Το τμήμα προσωπικού θα πρέπει να εξυπηρετεί σωστά τους εργαζομένους, ώστε και οι ίδιοι να εξυπηρετήσουν με την σειρά τους σωστά τους πελάτες. Οι ίδιες τεχνικές marketing που εφαρμόζονται σε πελάτες, πρέπει να έχουν εφαρμογή και στο προσωπικό μιας εταιρίας.
- 4) Παροχή ομοιογενών υπηρεσιών σε όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης και τα υποκαταστήματά της, με την χρήση τυποποιημένων διαδικασιών.
- 5) Κατάλληλη και αποτελεσματική επικοινωνία με τον πελάτη όσον αφορά την εντύπωση που δημιουργείται περί παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά, πρέπει:
 - a: να δίνεται έμφαση σε εκείνους τους καθοριστικούς παράγοντες ποιότητας που είναι πιο σημαντικοί για τον πελάτη
 - b: να αντανakλάται η πραγματική εικόνα
 - c: να κατανοούν οι πελάτες τον ρόλο που διαδραματίζουν οι ίδιοι κατά την παροχή υπηρεσιών