

1 Teoretické východiská pre hodnotenie kvality poskytovaných služieb

1.1 Vymedzenie základných pojmov

Nasledujúce termíny a definície sú vyňaté zo Slovníka manažérstva kvality podľa normy STN EN ISO 8402.

Služba

výsledok vytvorený na rozhraní dodávateľa a zákazníka a internými činnosťami dodávateľa s cieľom splniť potreby zákazníka

Poskytovanie služby

činnosti dodávateľa nevyhnutné na vykonanie služby

Organizácia

spoločnosť, združenie, firma, podnik, inštitúcia alebo ich časť, registrovaná alebo neregistrovaná, verejná alebo súkromná, ktorá má vlastnú funkciu a správu

Organizačná štruktúra

zodpovednosti, právomoci a vzťahy usporiadané v schéme, podľa ktorej organizácia vykonáva svoje funkcie

Zákazník

príjemca výrobku dodaného dodávateľom

Kvalita

celkový súhrn znakov objektu, ktorými objekt nadobúda schopnosť uspokojovať určené a predpokladané potreby

Požiadavky na kvalitu

vyjadrenie potrieb alebo ich transformácií vo vzťahu k súboru kvantitatívne alebo kvalitatívne vyjadrených požiadaviek na znaky objektu, na ich realizáciu a skúmanie

Zabezpečovanie kvality

všetky plánované a systematické činnosti využívané v systéme kvality a podľa potreby preukazované s cieľom získať primeranú dôveru, že objekt bude spĺňať požiadavky na kvalitu

Zlepšovanie kvality

opatrenia vykonávané v celej organizácii s cieľom zlepšiť efektívnosť a účinnosť činností a procesov, a tak zvýšiť úžitok pre organizáciu a jej zákazníkov

1.2 Služby

Služby sú odvodené od slova slúžiť a predstavujú význam

⇒ jedinečnosti – slúžiť niekomu, nasledujúcemu v rade, plniť jeho požiadavky, očakávania,

⇒ mnohorakosti – poskytovať široký sortiment duchovných a materiálnych hodnôt.¹

Proces služieb začína informáciami, nasleduje komunikácia a konečne dohoda spočívajúca vo vzájomnej dôvere.

Od zmluvných vzťahov, ktoré dodávateľ podporí vierohodnosťou založenou na reprezentatívnych znakoch služby až po vlastné poskytnutie služby, žije príjemca služby v očakávaní, aké znaky kvality mu budú poskytnuté. Celý proces je zložitý a závislý na početných faktoroch, ktoré znásobuje mnohorakosť služieb.

Je jednoduchšie prezentovať kvalitný tovar v priliehavom obale a doložený návodom v procese dodávania materiálnych služieb, ako poskytovať osobné, profesionálne služby, ktoré sú založené na vlastnostiach a charakteristike poskytovateľa. Dôležité je uviesť, že kvalita služieb je vecou ľudí a metód. Vyplýva z toho, že všade tam, kde pôsobia ľudia, existujú rovnako aj služby. Preto platí výrok: „Kvalita služieb je otázkou správania“.

V súčasnosti sa vynára otázka, prečo firmy poskytujúce služby nejavia záujem o certifikáciu systémov kvality? Odpoveďou môže byť porovnanie so systémami, ktoré reprezentujú materiálnu výrobu. Tvrdá, výrobová kvalita je merateľná a nie je ťažké preukazovať zhodu s podnikovou, resp. odbornou normou. Mäkká kvalita je dokladovaná znakmi a vlastnosťami, ktoré determinujú človeka v systéme. Tu začína problém s pozorovateľnosťou, identifikáciou ako aj s hodnotením znakov kvality.²

1.2.1 Znaky procesov poskytovania služby

Dôležitými atribútmi služieb sú znaky procesov poskytovania služby a to:

⇒ priamy kontakt,

čo znamená, že služba vzniká a spotrebáva sa na jednom mieste a danom časovom momente, kde musí byť prítomný subjekt, ktorý službu poskytuje a tak isto aj objekt, ktorý službu spotrebáva

⇒ prepojenie výrobných faktorov na územia,

čo je charakterizované jedinečnosťou určitého prvku územia a veľmi často je faktorom generujúcim vznik dopytu a ponuky po službách a môže determinovať charakter trhu danej služby

⇒ potreba kooperácie službových potenciálov,

čo znamená, že úspešnosť poskytovania služby je často podmienená komplexnou ponukou

⇒ možnosť modifikácie služby v procese,

kedy producent musí ku každému spotrebiteľovi pristupovať individuálne a reagovať na jeho požiadavky, zmeny vonkajších podmienok a svoje konkrétne možnosti prípadnými úpravami

¹ REGULY, A.: Kvalita služieb, EPP, 1998, č. 8-9, s.205.

² REGULY, A.: Kvalita služieb, EPP, 1998, č. 8-9, s.205.

- ⇒ prítomnosť iných spotrebiteľov pri hromadnom poskytovaní služieb,
keď spotreba u jednotlivca je v značnej miere ovplyvňovaná a podmienená spotrebou iných prítomných osôb
- ⇒ špecifické nároky na pracovnú silu poskytujúcu služby,
kedy sa na faktor priameho kontaktu so zákazníkom vytvára značný tlak, konkrétne na kvalifikáciu a schopnosti pracovnej sily³.

Zákazník chce poznať indikátory služby, aby vedel posúdiť vnímanú kvalitu s očakávanou kvalitou. Keď nie sú tieto znaky transparentné, možno očakávať nespokojných zákazníkov. To ale nie je vôbec cieľom poskytovateľa služby.

1.2.2 Interné služby

Priebeh procesov vo veľkej i malej organizácii je vymedzený vstupmi ako je materiál, informácie, energia a výstupmi, ktoré tvoria kvalitný výrobok alebo službu. Úroveň kvality na výstupe je odozvou na kvalitné procesy vo vnútri organizácii. Zatiaľ čo kvalitu výrobkov posudzuje zákazník na výstupe, v podnikoch služieb je proces poskytovania služby tak dôležitý, ako výstupný produkt.

V prípade nemateriálnych služieb sa vstupy redukujú okrem nákladov na prevádzku a rozvoj, iba na informácie a energiu, ktoré reprezentuje kvalifikovaný pracovník pri práci so softwarom a výkonný pracovník s disponibilitou a motiváciou na stanovené ciele politiky kvality. Pritom software, informačný vstup treba chápať ako produkt popisujúcich alebo ináč zostavených informácií, inštrukcií a postupov nezávislých na médiu, v ktorom sa informácia poskytuje. Ide teda o komplexnú dokumentáciu, ktorú podnik produkuje a udržiava.

Druhý dôležitý vstup je energetizujúca, teda motivačná zložka pracovníkov, ktorá je významným činiteľom výkonnosti jednotlivých pracovníkov, útvarov, a tým aj špecifických prvkov a procesov služieb.

Na základe uvedeného platí, že informácie bez ohľadu na médiá, ale aj energia, ktorá prúdi organizáciou je umocňovaná kvalitou osôb, nachádzajúcich sa v systéme, ktoré podliehajú určitej standardizácii v zmysle intenzívnych alebo medzinárodných noriem. V interných službách je dôležitá zásadná funkcia človeka, ktorá mu dáva určitý procesný charakter – je zákazníkom i dodávateľom v jednej osobe. Možno tu predpokladať vznik dodávateľského–odberateľských vzťahov. Znamená to, že kvalifikácia, schopnosti, zručnosti, ale i motivácia jednotlivca by nemala byť narušená nekvalitou svojho dodávateľa. To platí za predpokladu, že medzi jednotlivcami v pracovných postupoch existujú technicko – preberacie podmienky. Tieto sa môžu vzhľadom na rastúcu mentálnu úroveň spolupracovníkov redukovať na vzájomnú dôveru.

³ NEMEC.J, VAŇOVÁ.A.: Marketing v službách, 1. Vydanie, Pedagogická spoločnosť Jána Amosa Komenského, 1994, s.7–11.

1.2.3 Externé služby

Služby majú rozsiahlu pôsobnosť v spoločnosti. V nemateriálnych službách má zásadné postavenie človek. Priemysel je v podstate založený na strojoch. V službách sú dominantou ľudia a metódy.

Organizácia služieb môže ušetriť vzácné čiastky tým, že rozdelí druhy služieb pomocou normalizácie rôznych etáp, zjednodušením a centralizáciou.

Tým, že spoločnosť centralizuje všetky vytriedené úlohy, nachádza prostriedok, ako sa vyhnúť možným viacnásobným chybám a získať tak konkurenčnú výhodu v tomto odvetví. Centralizácia je možná len vtedy, ak je zabezpečená istá homogenita v požiadavkách zákazníkov.

Naopak, tam, kde služby musia byť „na mieru“, je lepšia decentralizácia. Je teda potrebné vykonať reštrukturalizáciu služieb podľa rôznych sortimentov : pre jednoduché, často spracovávané úlohy zabezpečiť štandardnú metódu a pre špeciálne požiadavky osobný prístup.

Tandem človek -metóda je teda základným faktorom, na ktorom závisí riadenie kvality služieb. Jedno neprináša dobrý výsledok bez druhého.

1.3 Kvalita

V súčasnosti je to kvalita, ktorá rozhoduje o úspešnosti podnikania. Kvalita je cieľom snaženia po dokonalosti, je metódou a spôsobom podpory aktívnej účasti pracovníkov, založená na angažovanosti a zodpovednosti každého jednotlivca.

Kvalita je často považovaná za nediskutovateľné merítko efektívnosti a stáva sa riadiacou silou konkurencieschopnosti a tým aj zamestnanosti. Zahrňuje motiváciu a zodpovednosť, a preto chovanie organizácie musí byť založené na iniciatíve a záujme o zákazníka. V zásade platí, že v dobre fungujúcej firme musí byť pojem kvalita vždy a všade pre každého prioritou.

Naliehavosť plnenia toho, čo sa pod kvalitou rozumie a hlavne, čo realizujú vyspelé a úspešné organizácie, nebýva v našich podmienkach vždy docenené, či dokonca pochopené. Je to aj preto, že kvalitu môže každý zo svojho hľadiska chápať pod iným zorným uhlom.⁴

1.4 Kvalita služieb

Kvalitu môžeme skúmať z dvoch hľadísk : ako internú kvalitu a ako externú kvalitu.

⇒ Interná kvalita sa opiera o dodržanie určitých technických špecifikácií a noriem kvality.

⇒ Externá kvalita je naopak určená relatívnou kvalitou vnímanou zákazníkom.

⁴ Kolektív autorov: Riadenie kvality vo firme, 1. diel, Žilina, MASM 1995, s.9.

Kvalita poskytovaných služieb je dôležitým pozorovateľným atribútom pre zákazníka, keď si vyberá dodávateľa. Zákazník ochotne prijme normy kvality poskytovateľa služieb za predpokladu, že budú uspokojovať jeho požiadavky. Výsledný pozitívny citový prejav vo forme pocitu účasti a tepla je demonštráciou splnenia jeho očakávaní a stabilné správanie sa poskytovateľa je predpokladom dobrých medziľudských vzťahov.

Kvalita musí byť vždy hodnotená z pohľadu zákazníka. Dôležité je, aby sme pri hodnotení vychádzali zo skutočných názorov a pocitov zákazníka a nie z našich predstáv o jeho prianiach a požiadavkách.

Kvalita služby má dve základné dimenzie:

- ⇒ Technickú kvalitu, ktorá je výsledkom výrobného procesu služby.
- ⇒ Funkčnú kvalitu, ktorá vyplýva z procesu interakcie medzi zákazníkom a poskytovateľom služby.⁵

Tieto dve dimenzie zdôrazňujú subjektívnu povahu hodnotenia kvality. Veľa autorov pripomína, že technická a funkčná kvalita služby predurčuje celkový image podniku, ktorý môže spätne ovplyvniť kvalitu služby vnímanú zákazníkom.

1.4.1 Znaky kvality služieb

Na základe prieskumu L.L.Berryho boli definované najdôležitejšie aspekty ovplyvňujúce kvalitu služieb.

K rozhodujúcim faktorom patria:

- ⇒ hmatateľné aspekty - fyzické objekty, vybavenie, vzhľad personálu
- ⇒ spoľahlivosť - schopnosť dodať požadovanú službu poriadne, presne a spoľahlivo
- ⇒ vnímavosť - ústretovosť a ochota poskytnúť zákazníkovi promptnú službu a pomoc
- ⇒ istota – znalosti a zručnosti zamestnancov, zdvorilé vystupovanie a schopnosť vzbudiť dôveru a presvedčenie
- ⇒ empatia – starostlivý prístup a individuálna starostlivosť o zákazníkov⁶.

1.5 Plánovanie a analýza procesu služieb

⁵ PAYNE, A.: Marketing služieb, 2.vydanie, Grada Publishing, 1996, s.223.

⁶ BERRY, L.L., PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A.: The service – quality puzzle, Bussiness Horizons, 1988, 9-10, s. 37.

Východným bodom všetkých úvah bude hodnotenie spôsobov, akými možno služby zlepšiť. Ak chce podnik zaistiť vysokú kvalitu svojich služieb a spokojnosť zákazníkov, musí poznať všetky faktory, ktoré ovplyvňujú vnímanie spotrebiteľa. Aby sme mohli proces služby lepšie pochopiť, musíme si ju premietnuť do jednotlivých fáz a krokov. To nám umožní práve plánovanie a analýza procesu služieb. Pri plánovaní môžeme použiť rôzne prístupy:

1. Plánovanie/analýza cyklu služby.

Tento prístup hovorí, že každý kontakt so zákazníkom je „okamžikom pravdy“. Je príležitosťou ako pre zvýšenie, tak aj pre zníženie stupňa uspokojenia zákazníka. Vnímanie zákazníka tvorí nepretržitý „prúd“ jeho zážitkov a skúseností, ktoré predurčujú celkové hodnotenie kvality služby. Väčšina podnikov však vidí službu inak. Je to dané obmedzeným vnímaním zamestnancov, ktorí vidia len tú časť služby, v ktorej sa osobne angažujú. Analýza cyklu služby umožňuje zlepšiť vnímanie podniku, resp. rozšíriť vnímanie jeho zamestnancov tak, aby sa čo najviac priblížilo pohľadu zákazníka.

2. Analýza hodnotového reťazca.

Tento dôležitý nástroj predstavuje rozdelenie všetkých aktivít podniku do činností a vyhľadávania článkov, resp. oblastí, v ktorých dochádza k pridávaniu hodnoty. Každá činnosť reťazca potom môže byť hodnotená z hľadiska jej prínosu v oblasti uspokojovania zákazníka a kvality služieb.

3. Vypracovanie scenára.

Cieľom je plánovanie zážitkov zákazníka a zabezpečenie jeho maximálneho uspokojenia. Postup je podobný ako pri výrobe filmu: každá scéna je najprv popísaná jednotlivé časti sú zoradené podľa postupnosti. Rovnako je možné naplánovať proces poskytovania služby.⁷

Nasledujúci spôsob ukazuje, ako je možné navrhnúť parametre ponúkanej služby tak, aby vyhovovala zákazníckym predstavám.

- A. Základom je jasné definovanie stratégie služby. Ide o vytýčený cieľ, dosiahnutím ktorého získa organizácia ďalších zákazníkov, okrem toho, že si udrží pôvodných.
- B. Zo stratégie vychádzajú normy kvality služby. Predstavujú súbor úloh, ktoré treba vykonať na dosiahnutie spokojnosti zákazníkov. Dôležité je, aby boli vyjadrené z pohľadu zákazníkov, aby boli merateľné a aby sa dostali do „krví“ zamestnancom.
- C. V časti „Etapy“ je uvedená charakteristika etáp, ktorými prechádza zákazník požadujúci danú službu.
- D. Časť „Čo môže v každej etape zlyhať?“ ukazuje potenciálne oblasti výskytu nespokojnosti zákazníkov v jednotlivých etapách.
- E. Časť „Zdroje“ vymedzuje opatrenia možného výskytu nejakej okolnosti, ktorej následkom by bola zákaznícka nedôvera a nespokojnosť. Táto časť zahŕňa:

⁷ BAND, W.: Blueprint your organisation to create satisfied customers, Sales and marketing in Canada, 1989, 4, s. 6-8.

- ↳ ľudí, ktorí služby poskytujú, alebo sa na poskytovaní nepriamo podieľajú
- ↳ vybavenie, materiál, ktorý služby podporuje
- ↳ metódy, prostredníctvom ktorých sa realizuje ponuka služieb⁸.

Jednou z najvýznamnejších metód, ktoré sa využívajú pri plánovaní kvality služby je metóda QFD – Quality function deployment. Metóda QFD využíva dokument vo forme matice, tzv. dom kvality.

Cieľom plánovania procesu služby je identifikovať a riadiť všetky „okamžiky stretnutia“ poskytovateľa so zákazníkom. Každý „okamžik pravdy“ je pre poskytovateľa služby príležitosťou, aby demonštroval ako funkčné, tak aj technické kvality svojej služby. Každý tento moment zároveň posilňuje alebo oslabuje celkový image podniku v očiach zákazníka.

Plánovanie procesu služieb je dôležitým nástrojom ich riadenia. Umožňuje nám pochopiť jednotlivé fázy procesu a prispôbiť sa požiadavkám zákazníkov. Zároveň nás upozorňuje na možné problémy a kritické momenty a odкрýva nám rezervy a príležitosti pre zlepšovanie kvality služieb.

1.5.1 Defekty v kvalite poskytovania služieb

Existuje päť hlavných príčin, kedy kvalita služieb je neúplná a tieto sú označované ako päť medzier alebo five gaps. Veľkosť medzier medzi požiadavkou a realitou služby poukazuje na to, akú kontrolu má manažment nad procesom.

Medzera 1 – medzera percepcie manažmentu

(medzi očakávaniami zákazníkov a pochopením týchto očakávaní manažmentom)

Tento konflikt môže vzniknúť z dôvodu:

- ↳ ťažkostí v internej komunikácii,
- ↳ nedostatku informácií.

Medzera 2 – špecifikačná medzera

(medzi manažmentom pochopenými očakávaniami zákazníkov a ich presadzovaním v špecifikáciách služby)

Ide o najnebezpečnejšiu a najviac rozšírenú prekážku tvorby kvalitnej služby. Charakterizujú ju nasledujúce znaky:

- ↳ chýba rozhodnosť manažmentu vo vzťahu ku kvalite služieb,
- ↳ chýba jasné stanovenie cieľov vo vzťahu ku kvalite služieb,
- ↳ chýbajú postupy štandardizácie výkonov.

Medzera 3 – procesná medzera

(medzi špecifikáciou poskytovania služby a skutočne poskytnutým výkonom)

⁸ CAJCHANOVÁ, O., LABUDÍK, M.: Kvalita služieb začína a končí u zákazníka, Kvalita, 1997, č.2, s.16,17.

Zobrazuje stav, kedy personál neposkytuje takú úroveň služby, akú očakáva manažment. Príčinou je :

- ↪ nedostatočná kvalifikácia pracovníkov,
- ↪ nesprávne kritériá kontroly,
- ↪ nedostatočná tímová práca a iné.

Medzera 4 – diferenčná medzera

(medzi deklarovaným a skutočným poskytovaním služby – keď sa sľuby nezhodujú s tým, čo sa dáva)

Vzniká vtedy, keď sú pocity zákazníkov vo vzťahu ku kvalite služby tak ovplyvnené prehnanými sľubmi v reklame, alebo chýbajúcimi informáciami, že vzniká diskrepancia medzi skutočne poskytovanou a opisovanou službou.

Medzera 5 – medzera sumárna

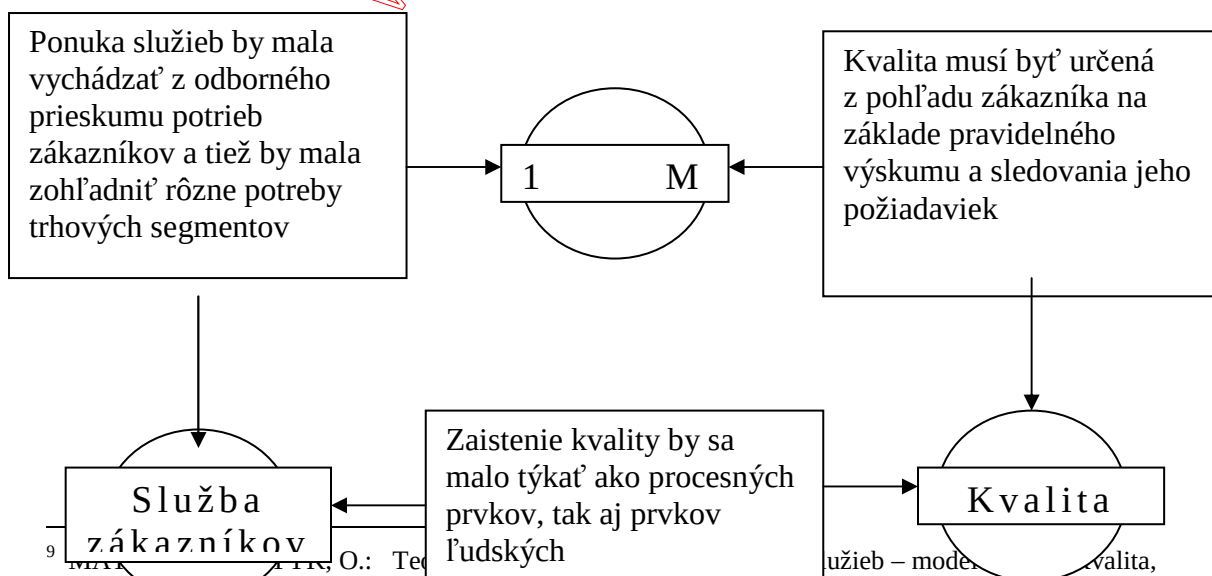
(medzi očakávaniami zákazníka a skúsenosťou, ktorú sa službou má)

Tu sa sumarizujú účinky ostatných štyroch medzier vo vedomí zákazníka. Cieľom manažmentu musí byť, aby sa očakávaná a želaná služba čo najlepšie zhodovala so skutočnosťou.⁹

1.6 Služba zákazníkovi, kvalita a marketing

Orientácia na zákazníka rieši vzťah medzi podnikom a jeho klientmi. Vychádza z princípu marketingových vzájomných vzťahov, ktorý spojuje kvalitu so službou zákazníkovi a marketingom. Špecifický vzťah medzi týmito prvkami vidíme na obrázku číslo 1¹⁰.

Obrázok číslo 1: Vzťahy medzi kvalitou, zákazníckou službou a marketingom.



¹⁰ CHRISTOPHER, M., PAYNE, A., BALLANTYNE, D.:Bringing quality, customer service and marketing together, Butterworth- Heinemann, 1991, Oxford.

Zdroj: Bringing quality, customer service and marketing together.

Všetka iniciatíva v oblasti služby zákazníkovi by mala byť úzko prepojená s činnosťami v oblasti marketingu. Opak však býva pravdou. Neúspech týchto programov je z veľkej časti spôsobený zlou koordináciou podnikových činností zameraných na uspokojovanie požiadaviek trhu.

Styčné body marketingu a kvality spočívajú v pochopení nutnosti chápať obe kategórie tak, aby prístupy k ich riadeniu a zabezpečovaniu boli komplexnejšie a kvalifikovanejšie.

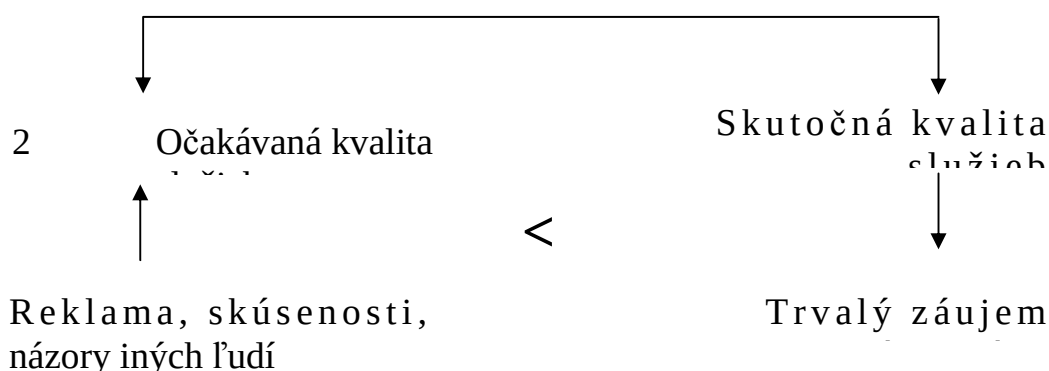
Pre najbližšiu budúcnosť možno naznačiť predpokladané moderné prístupy pre zefektívnenie činností firiem vo spätoväzobnom vzťahu firemného riadenia kvality a marketingu, ktoré sa týkajú zavádzania nasledujúcich relatívne nových činností:

- ⇒ Prieskum využívania kvality.
- ⇒ Prieskum postojev zákazníkov a ich nárokov na kvalitu.
- ⇒ Klasifikácia, prípadne zmeny v posunoch hlavných a vedľajších vlastností služieb.
- ⇒ Hodnotenie možností a schopností služieb všeobecne.
- ⇒ Orientovať sa na to, čo zákazník potrebuje a nielen na to, čo žiada.
- ⇒ Pri akomkoľvek marketingu preferovať kvalitu vo svojej podstate – ako životný štýl a prístup k životu.¹¹

1.7 Udržanie zákazníka

Udržanie zákazníka je kľúčovou strategickou otázkou, ktorou by sa podniky mali zaoberať. Napomáha determinovať ziskovosť podniku, v našom prípade aj ochránarske aspekty a je nástrojom hodnotenia úspechov programov kvality a služby zákazníkom. Ak skutočná kvalita prevýši očakávanú, znamená to pre firmu poskytujúcu služby trvalý záujem zákazníka.¹²

Obrázok číslo 2: Trvalá kvalita služieb.



¹¹ VALENTA, B.: Kvalita a marketing, 1997, č. 3, s. 12.

¹² NEMEC.J, VAŇOVÁ.A.: Marketing v službách, 1. Vydanie, Pedagogická spoločnosť Jána Amosa Komenského, 1994, s.29.

Marketingové činnosti zamerané na udržanie zákazníkov môžu byť pomerne nákladné. Podniky preto musia dôkladne skúmať ich skutočný prínos. Najúspešnejšie programy uplatňujú tento postup: všetkých zákazníkov rozdelia do skupín podľa ich ziskovosti. Tím zaistia efektívnu alokáciu marketingových zdrojov. Najziskovejším zákazníkom je venovaná maximálna pozornosť.

Udržanie zákazníka a nadviazanie dlhodobých vzťahov je skutočne ziskovou záležitosťou. Je to dané predovšetkým týmito skutočnosťami:

- ⇒ Opakovaný obchod.
- ⇒ Predajné, marketingové a zriaďovacie náklady sú odpisované v priebehu dlhšej životnosti zákazníka.
- ⇒ Po čase dochádza ku zvýšeniu odmeny.
- ⇒ Obsluha stálych zákazníkov býva menej nákladná.
- ⇒ Spokojní zákazníci sú zdrojom referencií.
- ⇒ Spokojní zákazníci sú väčšinou ochotní zaplatiť viac.¹³

Ďalším prínosom efektívnych programov na udržanie zákazníka je spokojnosť zamestnancov. Kvantifikácia výsledkov v tejto oblasti môže byť významným motivačným faktorom a môže zvýšiť ochotu zamestnancov pri poskytovaní kvalitných služieb.

Napriek tomu, že tieto skutočnosti nie sú všeobecne platné pre všetky služby, predstavujú rôzne príležitosti pre väčšinu podnikov v oblasti služieb.

¹³ PAYNE, A.: Marketing služieb, 2.vydanie, Grada Publishing, 1996, s.233.

www.euroekonom.sk