

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 0. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ UPLATŇOVANIA NORIEM KVALITY V SLUŽBÁCH | 2 |
| 0.1 Služby ako produkt | 2 |
| 0.2 Systém kvality | 5 |
| 0.2.1 Zásady systému kvality | 7 |
| 0.2.2 Zavádzanie systému riadenia kvality | 13 |
| 0.3 Ľudský faktor v službách | 14 |

www.euroekonom.sk

0. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ UPLATŇOVANIA NORIEM KVALITY V SLUŽBÁCH

V tejto kapitole sa teoreticky oboznámime so službami, ich definíciou, triedením, vlastnosťami a kvalitou v službách. Rozoberieme si podrobne kľúčové hľadiská systému kvality. Povieme si, aké kroky má reálne zavádzanie systému kvality. A taktiež sa budeme venovať pracovníkom, báze celého systému kvality. Na záver teoretickej časti poukážeme na možné úskalia pri zavádzaní systému kvality.

0.1 Služby ako produkt

Ako sme si povedali v úvode, budeme sa v tejto časti práce zaoberať teoretickou otázkou služieb, ich definíciou, charakteristickými znakmi a triedením.

Nakoľko sú služby mnohotvárne a nehomogénne, bude ťažké nájsť ich jednoznačnú a vyčerpávajúcu definíciu. Súčasná literatúra uvádza niekoľko definícií. Kotler službou¹ rozumie činnosť, ktorú jedna strana ponúka druhej, pričom táto činnosť je úplne nehmatateľná a netvoriť žiadne hmotné vlastníctvo, jej realizácia môže, ale nemusí byť spojená s fyzickým výrobkom.

Pod pojmom služba² rozumieme aj výsledky vytvorené činnosťami pri vzájomnom styku medzi dodávateľom a zákazníkom a internými činnosťami dodávateľa s cieľom splnenia potrieb zákazníka.

Aby sme si služby bližšie priblížili, uvedieme si ich charakteristické znaky.

Kotler uvádza tieto vlastnosti služieb³: nehmatateľnosť, nedeliteľnosť, premenlivosť a nemožnosť skladovania. Znaky si bližšie opíšeme.

To, že nie je možné overiť si pred kúpou výsledný efekt služby, je spôsobené jej nehmatateľnosťou. Zákazník však môže znížiť neurčitost' výsledkov vyhľadaním iných dôkazov o kvalite služby. Napríklad zákazník, ktorý bude chcieť využiť ubytovacie služby, si prezrie miesto, na ktorom mu bude služba poskytnutá, ľudí, zariadenia, ktoré službu poskytnú, propagačné materiály a ceny, ktoré so službou súvisia. Firma musí poznať zákazníkové kritériá a riadiť sa nimi, aby na zákazníka, čo najlepšie zapôsobila, rozptýlila jeho obavy a primäla ho využiť svoje služby. Na zhmotnenie služby má firma viacero nástrojov: miesto, ľudí, propagačné materiály, symboly a v neposlednom rade cenu. Nástroje si krátko opíšeme. Vzhľad hotela, miesto poskytovania služieb, má vyjadrovať rýchle a efektívne služby. Exteriér a interiér má byť estetický, rozvrhnutie miestností a pohyb zákazníkov dôkladne premyslené, splňajúce požiadavky ergonómie. Zariadenie moderné, či štýlové, ale vždy vhodné. Tichá a nevtieravá hudba môže efektívnosť služieb v hoteli len podporiť. Personál, nielen na recepcii, má byť pozitívne naladený, neustále v činnosti, má mať oblečený vhodný odev ap. Propagačné materiály majú podporovať

¹ Kotler, P.: Marketing a management. 2. vyd. Praha, Victoria publishing 1995, s. 490.

² Kolektív autorov: Riadenie kvality vo firme. 1. diel. Žilina, MASM 1995, s. 141.

³ Kotler, P.: Marketing a management. 2. vyd. Praha, Victoria publishing 1995, s. 491 - 494.

predstavu pohodlia, esteticnosti a útučnosti, nesmú byť rozhádzané, fotografie majú byť starostlivo vyberané ap. Taktiež by si mal hotel zvoliť vhodný názov a symbol pre svoje služby. Ceny jednotlivých služieb by mali byť jednoducho stanoviteľné a podľa možnosti stále.

Ďalším znakom je nedeliteľnosť, ktorá vyplýva z toho, že služby sú vytvárané a spotrebované súčasne. Ak je služba poskytovaná nejakou osobou, tak je táto súčasťou služby.

Premenlivosť služby vyplýva z možnosti rozličných podnetov (dodávateľ, zákazník, prostredie ap.), ktoré sa na jej poskytnutí podieľajú. Zákazníci sa premenlivosti obávajú. Často sa informujú u svojich priateľov, kým si vyberú dodávateľa služby. Takto vzniknutá „tichá pošta“ môže firme pomôcť, ale ju i veľmi poškodiť, preto jej treba venovať pozornosť.

Služby sa nedajú skladovať. Firmy, ktorým kolíše dopyt po službách mávajú problémy so zabezpečením kvality poskytovaných služieb. Tieto firmy musia využívať možnosť čiastočného vyrovnania dopytu pomocou ponuky diferencovaných cien, pestovania dopytu mimo špičky, poskytovania doplnkových služieb, využívania systému rezervácií, zamestnávania pracovníkov na čiastočný úväzok, využívania spoluúčasti spotrebiteľov a využívania prostriedkov pre ďalší rozvoj ap.

Služby sme definovali, uviedli ich charakteristické znaky a teraz ich roztriedime. Kotler rozlišuje 3 kategórie služieb⁴: sprievodná služba spojená s hmatateľným tovarom, dôležitá služba s doprovodom výrobkov, alebo služieb, len služba.

V prípade sprievodnej služby spojenej s hmatateľným tovarom sa ponuka firmy skladá z hmatateľného tovaru a sprievodnej služby, ktorá slúži na zvýšenie spotrebiteľskej príťažlivosti. Napríklad producent automobilov predáva svoje produkty so zárukou, s návodom na použitie servisných služieb, návodom na údržbu ap.

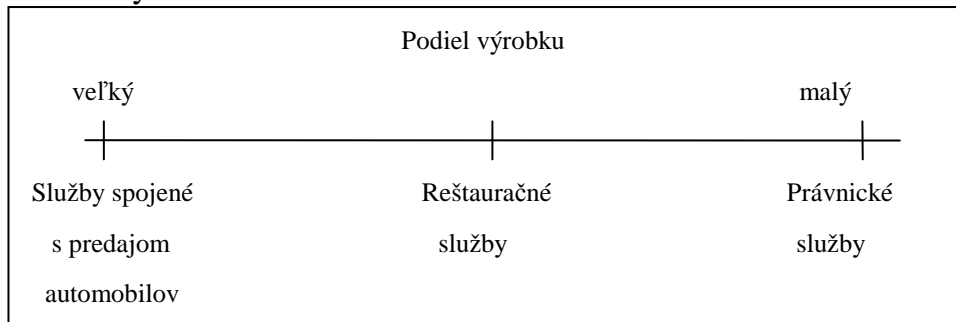
Dôležitá služba s doprovodom výrobkov, alebo služieb. Tu je prvoradou záležitosťou služba. Napríklad leteckí pasažieri, ktorí si kúpili dopravnú službu, prilietajú do cieľového miesta bez čohokoľvek hmatateľného, čo by vyjadrovalo ich vynaložené náklady. Ich cesta však zahŕňa aj hmotné záležitosti - jedlo, nápoje, letenka, časopisy aerolínií a samozrejme aj lietadlo.

Len služba. V tomto prípade sa ponuka firmy skladá len zo služby. Môžeme sem zaradiť napríklad poskytnutie psychoterapie, masáže. V tomto prípade sú služby poskytované bez akýchkoľvek hmatateľných doplnkov. Jedinými hmatateľnými prvkami sú ordinácia a pohovka ap. Toto triedenie si môžeme sprehladniť pomocou obrázku číslo 1.

⁴ Kotler, P.: Marketing a management. 2. vyd. Praha, Victoria publishig 1995, s. 490.

Obrázok 1

Podiel výrobku na kontinuite služieb

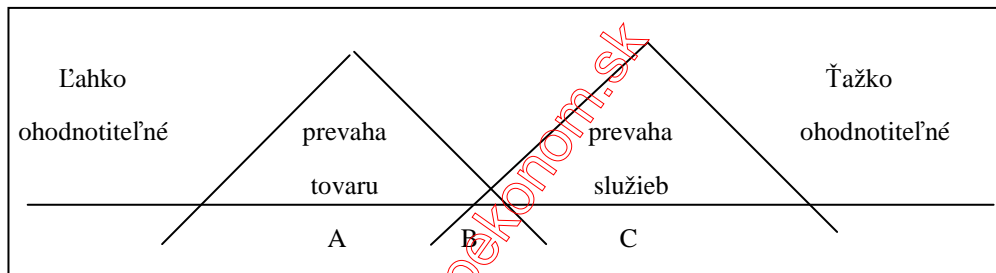


Prameň⁵

To, ako zákazník hodnotí poskytovateľov jednotlivých typov služieb, popisuje obrázok číslo 2.

Obrázok 2

Hodnotenie poskytovateľov služieb



Prameň⁶

V skupine A hodnotí zákazník firmu na základe hľadaných vlastností, existujú tu konkrétne vlastnosti tovaru, ale zákazník si ich musí získať sám. V skupine B na základe skutočných vlastností. Skutočné vlastnosti tovaru v tomto prípade poskytne zákazníkovi firma vo forme služby. V skupine C sa musí zákazník uspokojiť len s dôverou vo vlastnosti, pretože ani firma, a ani zákazník nemôžu vedieť, aký bude výsledný efekt služby.

Služby možno rozčleniť aj podľa predmetu činnosti⁷ na:

- službu zákazníkom (hotel, rekreácia, zábava, obsluha),
- službu objektom zákazníkom (auto, počítač, televízor).

Služby môžeme špecifikovať aj podľa toho, či závisia od ľudí, alebo od zariadení⁸:

⁵ ČSN ISO 9004. Riadenie akosti a prvky systému akosti. 2. Časť. Smernice pre služby. 1992, s. 5.

⁶ Kolektív autorov: Riadenie kvality vo firme. 1. diel. Žilina, MASM 1995, s. 141.

⁷ Kolektív autorov: Riadenie kvality vo firme. 1. diel. Žilina, MASM 1995, s. 139.

⁸ Kotler, P.: Marketing a management. 2. vyd. Praha, Victoria publishig 1995, s. 491.

- služby založené na ľuďoch: nekvalifikovaná práca (pestovanie trávnikov, domovnícke služby), kvalifikovaná práca (inštalatérske práce, zásobovanie), profesionálne práce (právnické a účtovnícke služby),

- služby založené na riadení: automatizované (automatické umývanie áut), sledované relatívne nekvalifikovanými operátormi (kiná, taxislužby), ovládanie kvalifikovanými operátormi (vrty, aerolínie).

0.2 Systém kvality

Firma má zákazníkovi poskytnúť službu, ktorá zodpovedá jeho potrebám a očakávaniam, teda službu, ktorá je pre neho najvýhodnejšou alternatívou. Tak ako služby i kvalita sa objavuje v našom živote v mnohých súvislostiach. Tak ako služby i kvalita má mnoho definícií.

Kvalita⁹ je úroveň dokonalosti, ktorú si podnik vybral, aby oslovil svojich vybraných zákazníkov. Je to súčasne spôsob, akým sa s touto úrovňou stotožňujeme.

Kvalita¹⁰ je celkový súhrn vlastností a znakov výrobku alebo služby, ktoré mu/jej dávajú schopnosť uspokojovať vopred stanovené alebo predpokladané potreby.

Kvalitu môžeme charakterizovať aj ako zákazníkovú spokojnosť, pričom túto môžeme vyjadriť pomocou matematického vzorca¹¹:

zákazníková spokojnosť = kvalita dodanej služby - očakávaná kvalita

Zákazníci hodnotia proces i výsledky t.j. kvalitu podľa toho, čo skutočne obdržali vo vzťahu k tomu, čo očakávali. Z uvedeného vyplýva, že kvalita je subjektívny pojem. Určitú objektivitu do služieb prináša¹² jasné a zistiteľné definovanie kvantitatívnych, prípadne kvalitatívnych znakov, podliehajúce hodnoteniu zákazníka. Medzi kvantitatívne znaky, špecifikované v požiadavkových listoch (dokumentoch) patria: technické vybavenie, kapacitné možnosti, počet pracovníkov, množstvo materiálu. Pod kvalitatívnym znakom rozumieme, napr: čakaciu dobu, dodaciu lehotu a dobu poskytovania služieb, hygienu, bezpečnosť, bezporuchovosť, ochranu, citlivosť, prístup, zdvorilosť, pohodlie, dôveryhodnosť, komplexnosť, presnosť, estetickosť prostredia, oprávnenosť, spoľahlivosť, stav techniky, efektívnosť komunikácie ap.

Ak chce firma poskytnúť zákazníkovi kvalitnú službu musí dodržať viaceré zásady¹³:

- názor zákazníka je prvoradý, len on posudzuje a hodnotí kvalitu služieb,
- zákazník požaduje neustále kvalitnejšie služby,

⁹ Horovitz, J.: Jak získať zákazníka (Kvalita služieb). Praha, Management press 1994, s. 15.

¹⁰ ČSN ISO 8402. Akosť - Slovník. 1991, s.7.

¹¹ Kolektív autorov: Riadenie kvality vo firme. 1. diel. Žilina, MASM 1995, s. 140.

¹² ČSN ISO 9004. Riadenie akosti a prvky systému akosti. 2. Časť. Smernice pre služby. 1992, s. 8.

¹³ Horovitz, J.: Jak získať zákazníka (Kvalita služieb). Praha, Management press 1994, s.13.

- služba má uspokojovať zákazníkové potreby, inak je zbytočná,
- firma musí redukovať rozdiel medzi výsledkom služby a očakávaním zákazníka,
- transformovanie znakov ponúkaných služieb do noriem kvality,
- dodržiavanie pevnej disciplíny a neustále vyhľadávanie a odstraňovanie chýb, počnúc generálnym riaditeľom, končiac upratovačkou.

To, akú úroveň kvality sme poskytli, zistí zákazník i firma až pri spotrebovaní služby. Zákazník môže získať dobrú i zlú skúsenosť. Rozhoduje o tom možnosť výberu, disponibilita, príjemné ovzdušie, úroveň personálu, riziko pri výbere služby, spojené s image a reputáciou podniku, atmosféra, ostatní zákazníci, rýchlosť a presnosť odpovedí na otázky, úplnosť reakcie vzhľadom k typu reklamácie, osobitosti služieb ap. Kotler uvádza tieto rozhodujúce kritéria kvality služieb¹⁴:

- prístupnosť. Služba je ľahko dostupná na vhodnom mieste, vo vhodnú dobu a s krátkou dobou čakania,
- komunikácia. Služba je popísaná presne a zrozumiteľne,
- kompetencia zamestnancov. Zamestnanci majú požadované znalosti a zručnosti,
- zdvorilosť, priateľskosť, úctivosť a pozornosť k hosťovi zamestnancov,
- dôveryhodnosť a spoľahlivosť zamestnancov, ich dôslednosť a presnosť,
- vnímavosť zamestnancov, ich rýchle reagovanie na prania a problémy zákazníkov,
- bezpečnosť služby. Služba nie je spojená s nebezpečím, pochybnosťami, alebo rizikom,
- reálne prevedenie služby, zodpovedajúce predpokladanej kvalite,
- porozumenie a znalosť zákazníka. Zamestnanci sa snažia poznať potreby zákazníka a venovať im individuálnu pozornosť.

Kvalitu služieb určujú, okrem požiadaviek zákazníka i normy, jedno z najprísnejších hľadísk riadenia kvality služieb. Normy¹⁵, „pravidlo i súhrn pravidiel, zásad, predpisov záväzných pre určitú oblasť ľudskej činnosti“ (právne, etické, ale i STN ap.).

Kvalitou služieb sa zaoberá norma ISO 9 004 - 2. Norma ISO 9 004 - 2¹⁶ je novým pohľadom na kvalitu, ktorý sa snaží podnietiť organizácie a podniky k efektívnejšiemu riadeniu kvality v oblasti činnosti služieb. Poskytuje vyčerpávajúci

¹⁴ Kotler, P.: Marketing a management. 2. vyd. Praha, Victoria publishig 1995, s. 500.

¹⁵ Ivanová-Šalingová, M.: Vreckový slovník cudzích slov. Bratislava, Kniha -Spoločník 1993, s. 597.

¹⁶ ČSN ISO 9004. Riadenie akosti a prvky systému akosti. 2. Časť. Smernice pre služby. 1992, s. 4.

prehľad systému riadenia kvality, najmä pre služby. Táto norma vychádza zo zásad riadenia kvality rozpracovaných v rade noriem ISO 9 000 až 9 004 a ISO 8 402.

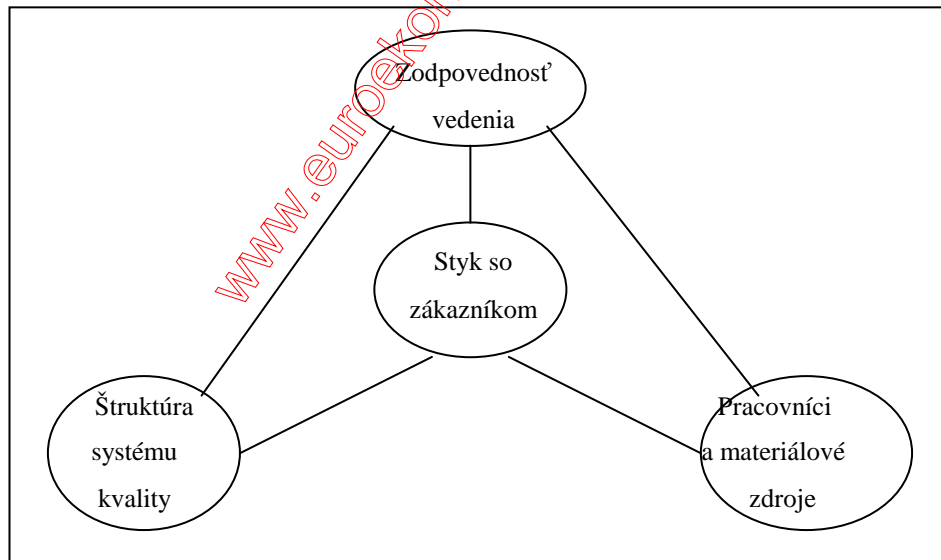
Zavedený systém riadenia kvality v službách je významným prvkom¹⁷, pretože pomáha firme zvýšiť produkciu i spotrebu jej služieb, znížiť plytvanie so zdrojmi, zvýšiť produktivitu a tým aj podiel na trhu, zisk, dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Zavedený systém kvality prináša pozitíva i do personálnej oblasti. Pracovníci využívajú viac svoj potenciál, ustupujú pracovné konflikty ap. Docent Stanislav Kmeť¹⁸ uvádza aj ďalšie prínosy systému kvality: vyjasnenie organizačnej štruktúry a zodpovedností, pokles nepodarkovosti a reklamácií, znižovanie strát, zvýšenie obchodnej aktivity, zmena priorít zamestnancov i firmy ako celku, strata anonymity, zlepšenie image firmy, cielená príprava pracovníkov, zvyšovanie vnútornej stability a ďalšie. Z uvedeného vidíme, že systém kvality je veľmi dôležitý, preto si ho bližšie rozoberieme, opíšeme jeho kľúčové hľadiská.

0.2.1 Zásady systému kvality

Druhá časť normy ISO 9 004 - 2 podrobne rozoberá kľúčové hľadiská systému kvality služieb, zobrazené na obrázku 3.

Obrázok 3

Kľúčové hľadiská systému kvality



Prameň:¹⁹

Z obrázka môžeme zistiť dve skutočnosti: ohniskom kľúčových hľadísk kvality je zákazník a spokojnosť zákazníka zaručí len súlad medzi zodpovednosťou vedenia, štruktúrou systému kvality, pracovníkmi a materiálými zdrojmi. Aby sme dosiahli

¹⁷ Macdonald, J.: Totálne riadenie kvality za 7 dní. Bratislava, Open Windows 1996, s. 16.

¹⁸ Kmeť, S.: Cesta k spokojnosti zákazníka. Manažér, 4, 1997, s. 12-13.

¹⁹ ČSN ISO 9004. Riadenie akosti a prvky systému akosti. 2. Časť. Smernice pre služby. 1992, s. 9.

súlady medzi kľúčovými hľadiskami, musíme ich dokonale poznať. Jednotlivé hľadiská si postupne rozoberieme.

Zodpovednosť vedenia, vid' obrázok 3. Vedenie firmy je zodpovedné za fungujúci systém kvality a spokojnosť zákazníka. Tento stav môže dosiahnuť pomocou nástrojov:

- politiky kvality, ktorá má zahŕňať zabezpečovanie poskytovania vysokej úrovne kvality služieb, vybudovanie mena organizácie, vypracovanie úloh pracovníkov organizácie a stanovenie princípov dosahovania cieľov kvality,

- cieľov kvality, ktoré definujú potreby zákazníka, dlhodobú optimalizáciu nákladov na kvalitu, zavedenie prevencie ap,

- vytvorenia štruktúry zodpovedností a právomocí. Aby firma dosiahla ciele kvality musí vytvoriť štruktúru a určiť zodpovednosti a právomoci v systéme riadenia kvality, zaistiť odberateľsko-dodávateľské vzťahy, robiť prieskum systému kvality a zaistiť vhodnú klímu budovania kvality vo firme,

- preskúmania vedením. Aby vedenie zabezpečilo proces zlepšovania systému kvality musí vykonávať jeho nezávislý prieskum, analýzu, pravidelné preverky a registrovať zmeny, nové technológie, stratégie trhu, sociálne podmienky ap.

Ďalšie kľúčové hľadisko, pracovníci a materiálové zdroje (vid' obrázok 3), zahŕňa:

- motiváciu pracovníkov. Zamestnancov môže firma motivovať tak, že bude vyberať vhodných pracovníkov na vhodné miesta, vytvárať vhodné pracovné prostredie, používať tvorivé metódy, ocenením podporovať úsilie pracovníkov, zabezpečovať možnosť rastu pracovníkov ich dodatočným vzdelávaním. Zmenou v správaní manažmentu môže firma taktiež uvoľniť tvorivý potenciál svojich pracovníkov,

- výcvik a odborný rozvoj, spravodlivé a optimálne hodnotenie výkonnosti,

- komunikáciu. Komunikácia v službách je obzvlášť dôležitá. Je potrebné zlepšovať schopnosť komunikácie s externými i internými partnermi pomocou stretnutia s vedením, výmeny informácií, informačného systému, dokumentácie.

- materiálové zdroje. Materiálovými zdrojmi môžeme rozumieť napr. prevádzkové zariadenia, prevádzkové potreby, technické prostriedky, technickú i prevádzkovú dokumentáciu.

Štruktúra systému kvality, vid' obrázok 3. Firma, ktorá chce poskytnúť kvalitnú službu musí mať vytvorený a osvojený systém kvality, založený najmä na preventívnych opatreniach. Oneskorené reakcie na vzniknuté nedostatky a ich náprava, nemá taký účinok, ako preventívne opatrenia, preto musí firma nedostatkom predchádzať, napríklad pomocou prehľadného systému kvality služieb. Štruktúra systému kvality zodpovedá špirále kvality zobrazenej na obrázku 4. Špirála kvality sa skladá zo šiestich prvkov - zákazníka, procesu marketingu, procesu návrhu, procesu poskytovania služby, rozboru a zdokonaľovania poskytovania služby, spätnej väzby (posúdenia dodávateľa a posúdenia zákazníka). Všetky tieto prvky majú vplyv

na kvalitu, výsledný efekt poskytnutej služby. Medzi poskytovanou a vnímanou službou môžu nastať viaceré vzťahy, ktoré spôsobujú, že zákazník je:

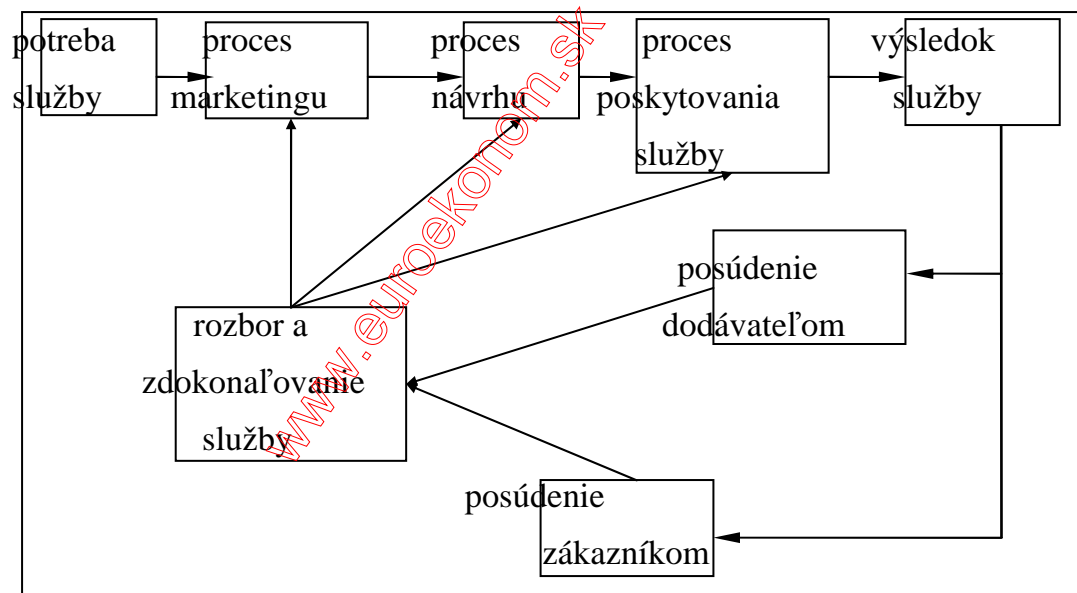
- veľmi spokojný. Služba bola poskytnutá lepšie, ako boli stanovené zákazníkové podmienky a očakávania. Tento stav je najprijateľnejší. Poskytované služby je potrebné naďalej rozvíjať rýchlejšie, ako sa budú rozvíjať zákazníkove potreby,

- primerane spokojný: poskytnutá služba splnila očakávané požiadavky zákazníka. Dodávateľ poskytol štandardnú službu. Firma by sa s týmto stavom nemala dlhodobo uspokojovať. Zákazník je rád hýčkaný a treba dať pozor, aby neprešiel ku konkurencii, ktorá mu poskytne výhodnejšie podmienky,

- nespokojný. Služba bola poskytnutá zákazníkovi horšie, ako boli stanovené jeho požiadavky. Ak nechce firma zákazníka stratiť je potrebné službu, čo najskôr analyzovať a prijať nápravné opatrenia.

Obrázok 4

Špirála kvality služieb



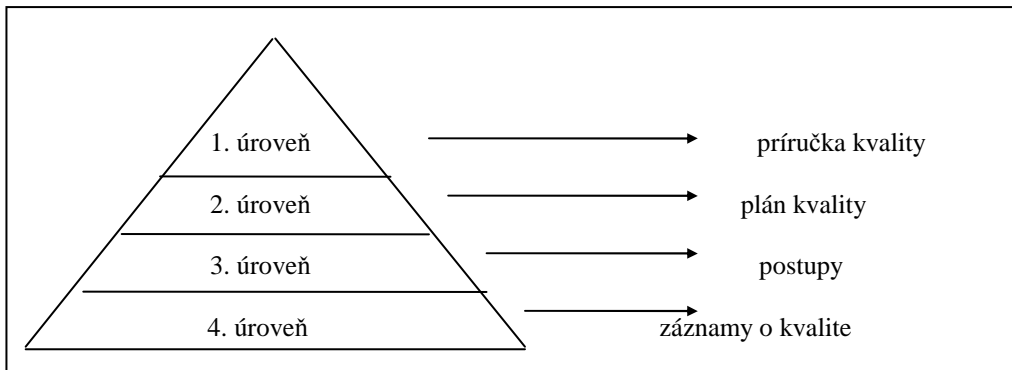
Prameň: Túto špirálu kvality sme vytvorili pomocou literatúry Riadenie kvality vo firme²⁰ a prednášok z predmetu manažment kvality služieb.

V špirále kvality sú zahrnuté všetky činnosti firmy, vrátane spätnej väzby. Z uvedeného vyplýva, že ak má byť zákazník spokojný s výsledným efektom služby, musia byť všetky procesy súvisiace so službou prevedené bezchybne a kvalitou sa musia zaoberať všetci pracovníci, na každom úseku firmy.

K štruktúre systému kvality neodmysliteľne patrí dokumentácia. Norma ISO 9004 - 2 upravuje aj túto oblasť. Dokumentácia systému sa skladá zo štyroch úrovní, obrázok číslo 5:

²⁰ Kolektív autorov: Riadenie kvality vo firme. 1. diel. Žilina, MASM 1995, s. 145

4 úrovne dokumentácie systému kvality



Jednotlivé úrovne dokumentácie systému si bližšie opíšeme.

- príručka kvality popisuje systém kvality. Sú v nej zahrnuté koncepcia a ciele kvality, štruktúra organizácie vrátane zodpovedností, popis všetkých prvkov a opatrení systému kvality, používané postupy a štruktúra dokumentácie ap.,

- plán kvality má popisovať používané postupy kvality, zdroje a sled činností, systémy, zabezpečujúcich službu,

- postupy sú písomné ustanovenia, špecifikujúce účel a rozsah činností za účelom splnenia očakávaní zákazníka. Schválené postupy majú byť dostupné a zrozumiteľné pre každého pracovníka.

- záznamy o kvalite obsahujú konkrétne a úplné informácie o stupni dosiahnutých cieľov, o konkurenčných porovnaníach, o schopnostiach a výcviku pracovníkov ap.

Dokumentácia môže mať kontrolovanú alebo nekontrolovanú distribúciu a môže byť externá alebo interná, v každom prípade však musí byť čitateľná, zrozumiteľná, označená dátumom, aktuálna, musí byť jasný autor a schvaľovateľ.

Aby systém dobre pracoval, musí prebiehať kontrola. Interné previerky kvality musia byť pravidelné, v súlade s vypracovanými dokumentami, prevedené nezávislými a kompetentnými pracovníkmi.

Štvrté kľúčové hľadisko systému kvality, styk so zákazníkmi (vid' obrázok 3), prebieha pomocou komunikácie firma - zákazník. Komunikácia so zákazníkom je dôležitým zdrojom informácii, preto jej musí firma venovať náležitú pozornosť. Styk so zákazníkom zahŕňa: popísanie služby, stanovenie nákladov na službu, popísanie vzťahov medzi poskytovanou službou a nákladmi, vysvetlenie dopadov služby, uvedomenie zákazníka o jeho podiele na kvalite na služby.

Vrátíme sa k podrobnejšiemu opísaniu prevádzkových prvkov systému kvality.

Proces marketingu (vid' obrázok 4). Proces marketingu sa skladá z:

- kvality v prieskume a analýze trhu. Úlohou marketingu je zisťovať, presadzovať potreby a dopyt po službe, vytvoriť postupy pre plánovanie

a vykonávanie činností v oblasti trhu. Marketingový prieskum musí zahŕňať: stanovenie potrieb a očakávaní zákazníka týkajúcich sa ponúkanej služby, doplnkové služby, konkurenčné činnosti, preskúmanie legislatívy, noriem a predpisov, konzultácie so všetkými funkčnými miestami v organizácii, ktoré obsahujú služby, priebežný prieskum potrieb trhu, aplikovanie operatívneho riadenia kvality,

- záväzkov dodávateľov, vyjadrených priamym (záruky), či nepriamym spôsobom, preskúmaných vedením s príslušnou dokumentáciou kvality, schopnosťami dodávateľa a legislatívou,

- stručného popisu služby definujúceho potreby zákazníkov a možnosti organizácie,

- riadenia služby, zahŕňajúceho zodpovednosť za plánovanie, organizovanie a zavádzanie, či zrušenie služby. Riadenie služby má zabezpečiť potrebné zdroje, vybavenie, technické podporné prostriedky, minimalizáciu rizík podľa časom vymedzeného plánu,

- kvality v reklame. Ak firma, alebo jej zamestnanci dajú určitý sľub, musia ho splniť! Dodržanie sľubu, týkajúceho sa kvality v reklame, by malo byť absolútnou prioritou pre každého pracovníka, ktorému nie je ľahostajná spokojnosť zákazníka²¹. Úlohou marketingu je zistiť dôsledky prehnanych a nepodložených tvrdení o službe.

Ďalší prevádzkový prvok, proces návrhu (vid' obrázok 4), premieňa stručný popis služby na jej špecifikáciu (poskytovania a operatívneho riadenia). Už v tejto etape je dôležité jasne vymedziť zodpovednosti za návrh, právomoci a povinnosti jednotlivých pracovníkov. Odstránenie chýb v tejto etape je lacnejšie, ako nespokojnosť zákazníka, prípadne v konečnom dôsledku jeho strata. Tento prvok zahŕňa:

- už spomenutú zodpovednosť za návrh, obsahujúcu plánovanie, prípravu a potvrdzovanie platnosti špecifikácie, preskúmanie návrhu, potvrdenie, že služba spĺňa požiadavky popisu, aktualizáciu špecifikácie, špecifikáciu operatívneho riadenia kvality. Tento druh špecifikácie má zabezpečiť aktuálnosť poskytovania kvalitnej služby. Zahŕňa určenie a analyzovanie kľúčových činností a kritérií v každom procese,

- preskúmanie návrhu uskutočnené na konci všetkých fáz,

- potvrdenie platnosti špecifikácií, poskytovania služby a operatívneho riadenia kvality. Potvrdením platnosti sa má zabezpečiť zhoda služby s požiadavkami, úplnosť procesu, dokumentácie, informácií, zdrojov,

- operatívne riadenie zmien návrhu, s cieľom zmeniť špecifikáciu na základe analýzy, podľa potreby.

Proces poskytovania služby (vid' obrázok 4) je tretím prevádzkovým prvkom. Proces poskytovania služby vyžaduje od poskytovateľov dodržiavanie špecifikácie. Toto je možné dosiahnuť, ak systém kvality zahŕňa:

²¹ Freemantle, D.: Bezkonkurenční služby zákazníkům Praha, Management press 1996, s. 13.

- posudzovanie kvality služieb dodávateľom (meraním, overovaním, samokontrolou),

- posudzovanie kvality služieb zákazníkom, okamžité alebo oneskorené, v každom prípade však rozhodujúce. Firme nemôže stačiť náhodné vyjadrenie sa zákazníka o poskytnutej službe, musí sa snažiť neustále zisťovať rozhodujúce ukazovatele kvality,

- stav služby. Zaznamenanie každej fázy procesu poskytovania služby je dôležité z pohľadu celkovej kvality služby,

- opatrenia na nápravu nezhodnej služby. V tomto prípade je dôležité identifikovať nezhodu a určiť najmä dlhodobé opatrenia na nápravu,

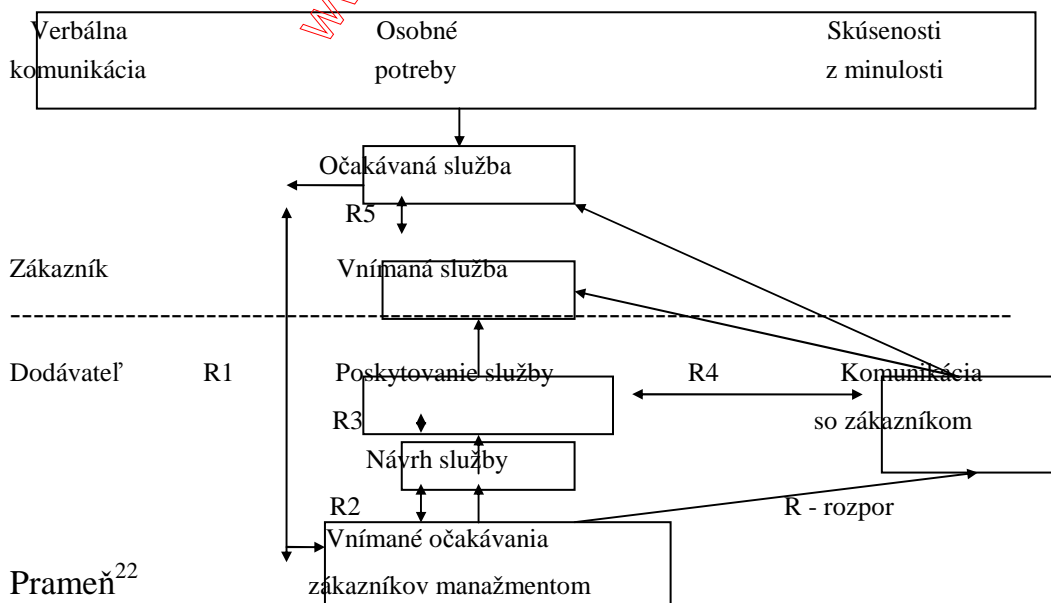
- operatívne riadenie systému merania, zahŕňajúce schopnosti pracovníkov, vytvorenie postupov sledovania, merania, použitie, kalibráciu a údržbu meracích zariadení.

Rozbor a zlešovanie poskytovania služby (viď obrázok 4) je ďalšou dôležitou súčasťou špirály kvality služieb. K jej činnosti je potrebné zabezpečiť prísun vhodných informácií zberom a rozborom informácií od dodávateľov, zákazníkov, ako i previerok kvality spracovaných štatistickými metódami. Neustále zlepšovanie kvality služieb je potrebné zahrnúť do špeciálneho, krátkodobého a dlhodobého programu.

Na to, aby fungoval systém kvality služieb je potrebné brať do úvahy nielen názor firmy, ale predovšetkým názor (očakávania a potreby) zákazníka. O tom, aké rozpory vznikajú pri transformácii zákazníkovej potreby a očakávaní do noriem kvality, hovorí obrázok 6.

Koncept modelu kvality služieb

Obrázok 6



²² Kolektív autorov: Riadenie kvality vo firme. 1. diel. Žilina, MASM 1995, s. 153.

Z obrázku je zrejmých päť rozporov.

Rozpor 1, medzi vnímanou a očakávanou službou, vzniká v dôsledku toho, že nie vždy firma vníma podnety od zákazníka. Je rozdiel medzi tým, čo si želá zákazník a firma.

Rozpor 2 vyplýva z nedostatočného, nejasného, nereálneho stanovenia parametrov kvality, alebo z nedostatočnej angažovanosti personálu.

Rozpor 3 môže spôsobiť viacero faktorov: nedostatočne vyškolený, či motivovaný personál, dôraz na kvantitu namiesto na kvalitu ap.

Rozpor 4 môžeme inak nazvať aj rozporom vonkajšej komunikácie so zákazníkom. Tento rozpor vzniká, ak kvalita poskytnutej služby zaostáva za kvalitou ponúkanou reklamou a propagáciou firmy.

Rozpor 5 vzniká vtedy, ak vznikol aspoň jeden z predchádzajúcich rozporov.

Ak chce byť firma úspešná, mala by zabrániť akémukoľvek rozporu, pretože môže mať za následok stratu zákazníka.

0.2.2 Zavádzanie systému riadenia kvality

Ak chceme dodržiavať zásady a plniť kritériá kvality musíme zabezpečiť vo firme vhodnú klímu, zaviesť systém riadenia kvality.

Riadenie kvality ako časť celkového riadenia je stále relatívne nová a dynamicky sa vyvíjajúca oblasť, obzvlášť v oblasti služieb. Mnoho podnikov je ešte stále v začiatkovej fáze zavádzania riadenia kvality. Každá činnosť zameraná na zabezpečovanie kvality pozostáva z troch základných fáz²³: definovanie úrovne kvality, dosiahnutie, alebo udržanie úrovne kvality a kontroly, alebo previerky dosiahnutej úrovne kvality.

Reálny postup zavádzania systému kvality vo firme môžeme zhrnúť do desiatich krokov:

- (1) porada vrcholového vedenia s konzultantom poradenskej firmy. Základné informácie pre vrcholové vedenie,
- (2) menovanie poverenca pre budovanie systému kvality,
- (3) menovanie riadiacej skupiny, ktorá sa bude podieľať na tvorbe systému kvality,
- (4) školenie pre riadiacu skupinu a tých pracovníkov, ktorých sa problém týka,
- (5) analýza súčasného stavu systému riadenia,
- (6) návrh systémových zmien, určenie úloh a harmonogramu činností,
- (7) spracovanie podkladov, zavedenie zmien a kontroly,

²³ Seghezzi, H.D.: Riadenie akosti aktívnym a systematickým spôsobom. In: Kvalitou k prosperite. spracovala H. Reháková. Bratislava, Alfa 1985, s. 170.

(8) spracovanie príručky kvality,

(9) predbežná certifikácia,

(10) certifikácia akreditovanou organizáciou. Certifikácia nie je záverom systému zlepšovania kvality, zlepšovanie riadenia kvality týmto krokom vo firme nekončí, naopak ľudia povzbudení prvými úspechmi musia pokračovať v zlepšovaní kvality ďalej.

Úspešné zavedenie systému riadenia kvality do firmy poskytuje značné možnosti pre zlepšenie poskytovaných služieb, zvýšenie spokojnosti zákazníka, zvýšenie produktivity služieb, efektívnosti, zníženie nákladov a lepšie uplatnenie sa na trhu.

0.3 Ľudský faktor v službách

Ak má byť zavedenie systému kvality úspešné treba mať na zreteli ľudské hľadiská, podieľajúce sa na zaisťovaní služby²⁴: riadenie spoločenských procesov zapojených do služby, považovanie medziľudských vzťahov za rozhodujúcu časť kvality služby, uznanie významu predstavy zákazníka o celkovom dojme, kultúrnosti a činnosti organizácie, rozvíjanie zručností a schopností pracovníkov, motivovanie pracovníkov na zlepšovaní kvality a plnení očakávaní zákazníka, pretože nielen „vecou“ je tvorená kvalita. V súvislosti so zavádzaním kvality sa zvyšuje aj význam interného marketingu vo firme. Všetky štyri skupiny zamestnancov (obrázok 7) musia byť do systému kvality zaangažované, inak hrozí, že sa systém nepodarí zaviesť tak, aby mohol dobre fungovať nielen na papieri.

Dobrý zamestnanec služieb by mal mať tieto vlastnosti²⁵: reprezentatívny výzor, schopnosť dobre sa vyjadrovať, predvídať zákazníkove želania, pracovať v tíme, prijímať kritiku a neúspechy, prirodzenú priateľskosť, disciplínu, ovládanie cudzích jazykov a schopnosť prispôbiť sa zmenenému okoliu.

Obrázok 7

4 skupiny zamestnancov v interaktívnom marketingu

| vzťah k marketingo- styk so zákazníkom | vzťah k marketingo- vému mixu | priamy vzťah | nepriamy vzťah |
|--|----------------------------------|--------------|----------------|
| | častý, alebo pravidelný | | kontaktní |
| výnimočný, alebo žiadny | | konceptní | podporní |

²⁴ ČSN ISO 9004. Riadenie akosti a prvky systému akosti. 2. Časť. Smernice pre služby. 1992, s. 5.

²⁵ Van Borrendam, A.: Kvalita služieb v leteckej spoločnosti. In: Kvalitou k prosperite. spracovala H. Reháková. Bratislava, Alfa 1985, s. 176.

Prameň²⁶

Ako sme už spomenuli systém kvality, to sú predovšetkým ľudia, ktorí nie sú neomylní. Z rôznych nedoriešených maličkostí pri budovaní systému môžu vzniknúť rôzne veľké problémy, vedúce až ku úplnému kolapsu systému. Ak chceme vo firme zaviesť funkčné riadenie kvality, musíme sa vyvarovať chýb a predchádzať rôznym úskaliam. Týchto úskalí môže byť niekoľko:

- podcenenie vážnosti problematiky,
- považovanie zavádzania systému kvality za jednorázovú akciu,
- prijímanie čiastkových namiesto systémových opatrení,
- prispôsobovanie činností vo firme organizačnej štruktúre,
- zvolenie nesprávneho času,
- negatívne prijímanie, alebo úplné neprijatie kritiky,
- chýbajúca spätná väzba,
- subjektivita,
- poskytovanie služieb, ktoré zákazník nežiada.

John Macdonald²⁷ uvádza tieto ďalšie príčiny:

- málo odhodlania manažérov a nechť zmeniť svoje správanie,
- zlé predvídanie a slabé plánovanie,
- uspokojenie sa s existujúcim stavom,
- zavedenie systému je chápané len ako zavedenie nástrojov a nedobrovoľný proces,
- riadenie kvality sa stalo byrokratickým,
- výkonných pracovníkov zavádzanie kvality obišlo.

Stanislav Kmeť²⁸ uvádza aj iné úskalia, pre ktoré sa nepodarí vo firme zaviesť systém kvality do funkčnej podoby. Zaraďuje sem navyše:

- systém manažmentu kvality sa dobre popíše, ale sa zle zavedie do praxe,
- po prvom nadšení uvádzania noviniek do praxe, nasleduje otupenie elánu, útlm a ustrnutie v zlepšovaní kvality, prípadne návrat do zabehaných koľají,
- v manažmente sa podcenia výhody a prínosy certifikácie, prípadne sa ich význam vôbec nepochopí,
- vysoké zavádzacie náklady neovplyvnili znižovanie nákladov na nekvalitu,

²⁶ Kotler, P.: Marketing a management. 2. vyd. Praha, Victoria publishig 1995. s. 495.

²⁷ Macdonald, J.: Totálne riadenie kvality za 7 dní. Bratislava, Open Windows 1996, s. 18.

²⁸ Kmeť, S.: Cesta k spokojnosti zákazníka. Manažér, 4, 97, s. 12 - 13.

- neprepojenie jednotlivých činností a pracovísk.

www.euroekonom.sk