

## Manažérstvo kvality služieb

Tab. 13.3. Prístupy k definovaniu kvality

Prístupy k definovaniu pojmu kvalita	Charakteristika
- transcendentný (nadmyslový) prístup	a) kvalita produktu je nedefinovateľná, každý jeho užívateľ má svoj názor na jeho kvalitu
- výrobný (výrobný orientovaný) prístup	b) kvalita je presnou a merateľnou veličinou, kvalita produktu závisí od skutočnosti, či tento má také vlastnosti, ako mu predpisuje technická dokumentácia
- prístup vo vzťahu k výrobnému procesu (výrobný orientovaný)	c) produkt je kvalitný vtedy, ak pri jeho produkcii sú dodržané postupy uvedené v technickej dokumentácii
- prístup vo vzťahu k spotrebiteľovi, (spotrebiteľský prístup)	d) produkt je kvalitný vtedy, ak má vlastnosti zhodné s požiadavkami spotrebiteľa
- hodnotový prístup	e) produkt je kvalitný, ak ponúka určitý výkon za cenu prijateľnú pre užívateľa a pri produkčných nákladoch prijateľných pre výrobcu

Týchto 5 prístupov uvádza aj Linczényi (1998) a okrem nich pridáva nasledujúce dva:

a) ekologický prístup	- produkt je kvalitný, ak pri výrobe a pri používaní nezneškodňuje životné prostredie
b) sociotechnický prístup	- produkt je kvalitný, ak poskytuje pracovníkom potešenie z vykonanej práce

STN EN ISO 9000:2001 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník definuje kvalitu ako: „mieru, s akou súbor vlastných charakteristík spĺňa požiadavky“.

Analyzujúc uvedené skutočnosti konštatujeme, že z nášho pohľadu sa javí ako optimálne **definovať kvalitu služby ako „schopnosť poskytovateľa služby vytvoriť (za spoluúčasti zákazníka) požadovaný výkon podľa očakávaní zákazníka na určitej, ním požadovanej úrovni“.**

Kvalita služby je teda vlastnosť výkonu, ktorý možno vytvoriť na určitej úrovni, čím sa prikláňame k jej výrobný orientovanému chápaniu. Nakoľko považujeme za potrebné pojem kvality služby definovať aj relatívne, z hľadiska spotrebiteľa, dopĺňujeme definíciu v tom zmysle, že požiadavky na úroveň kvality služby určuje spotrebiteľ, čo korešponduje so spotrebiteľsky orientovaným chápaním pojmu.

Je evidentné, že existencia veľkého množstva definícií je podmienená heterogénnosťou sektora služieb.

### 13.5. Modely kvality služieb

Z faktu, že služby majú prevažne nemateriálny charakter, vyplynulo mnoho otázok a špecifických problémov v súvislosti s meraním ich kvality. V manažérstve kvality služieb sa stretávame s viacerými prístupmi, ktoré sú nezávislé od charakteru služieb. Na základe znakov služieb rôzni autori vytvorili modely, pomocou ktorých hľadajú vysvetlenie základných otázok a problémov kvality služieb:

- Čo vytvára pri službách ich kvalitu?
- Ako sa dá pri komplexnom spojení faktorov služieb hodnotiť ich kvalita?
- Ktoré dimenzie a konkrétne znaky služby môžu byť podrobené hodnoteniu, (v tejto súvislosti



## MANAŽÉRSTVO KVALITY

pod pojmom dimenzie kvality chápeme rôzne, prostredníctvom interných a externých cieľových skupín vnímané vlastnosti kvality)?

- Ako je možné vyriešiť procesný charakter poskytovania služby v jednom modeli?

Model je definovaný ako napodobenina slúžiaca na prezentáciu skutočnosti s použitím idealizácie a zjednodušenia, so zdôraznením dôležitých a zanedbaním, pre danú oblasť, nepodstatných prvkov. Modely sú konštruované pre rôzne účely, predovšetkým však s cieľom vysvetlenia skutočného vývoja a ďalej s cieľom hľadania ciest k ovplyvňovaniu tohto vývoja. Výhodou modelu na jednej strane je, že núti brať do úvahy všetky relevantné javy a vzťahy, na druhej strane je to konfrontácia s pozorovaním, teda realitou. Je potrebné uviesť, že model je len približným vystihnutím skúmanej skutočnosti. Charakterizuje len podstatné rysy a vzťahy modelovaného javu. Stupeň zjednodušenia závisí od toho, aké presné výsledky chceme dosiahnuť a na dokonalosti použitých metód (Malá Československá encyklopédia, 1986). Postup spracovania určitého problému pomocou modelu má vždy dve fázy: v prvej fáze sa vytvorí model, t.j. zobrazia sa podstatné charakteristiky a funkcie modelovaného javu alebo procesu, v druhej fáze sa model spracováva tak, aby sa získali údaje vzhľadom na zámer, pre ktorý bol model vytvorený.

Modely kvality služieb rozdeľujeme podľa stupňa zohľadnenia časového aspektu na statické a dynamické. Statické modely hodnotia vnímanú kvalitu k určitému časovému bodu a zanedbávajú dynamické aspekty.

### 13.5.1. Model Valérie Zeithamlovej

Základný model Zeithamlovej (1981) pochádza z obdobia začiatkov marketingového výskumu, keď hlavnou úlohou bolo ohraničenie rozdielu medzi službami a materiálnymi výrobkami.

Nielen pri službách, ale aj pri materiálnych výrobkoch vníma zákazník pred kúpou, pri kúpe i po nej riziko a neistotu. Zákazník na to reaguje zosilnenou potrebou informácií. Zeithamlová nazýva tieto tri stupne svojho modelu „kvalita skúmania“ (search qualities), „kvalita skúsenosti“ (experience qualities) a „kvalita viery“ (credence qualities), čím sa snaží oddeliť služby od materiálnych výrobkov.

**Kvalita skúmania** zahŕňa tie vlastnosti produktu, ktoré umožňujú posúdenie ponuky pred kúpou. Vzťahuje sa predovšetkým na posúdenie materiálnych tovarov, pri ktorých sa môžu použiť klasické možnosti skúšania alebo porovnávania (hmotnosť, konzistencia, deklaračné predpisy, vzhľad tovaru) na vytvorenie miénky, samozrejme, aj „ex post“, po kúpe a použití tovaru.

**Kvalita skúsenosti.** Zákazník je schopný posúdiť produkt až po použití (po kúpnom rozhodnutí) a s tým spojenými skúsenosťami (strih vlasov u kaderníka, kvalita leteckej linky, zahraničného zájazdu a pod.). To však neznamená, že je spotrebiteľovi prostredníctvom skúseností s produktom umožnené objektívne hodnotenie. Môže si však utvoriť obraz o tom, či táto forma ponuky splnila jeho požiadavky a očakávania.

**Kvalita viery.** Niektoré trhové ponuky zákazníci nemôžu posúdiť. Buď preto, lebo sú z odborného hľadiska laikmi, alebo preto, že výsledok služby sa objaví v neurčitom čase - pozitívne alebo negatívne pre zákazníka. V tomto prípade možno len veriť (alebo aj nie) v kvalitu výkonu (dlhodobé liečenie rakoviny, konanie advokátov pri zdĺhavých právnych sporoch, poisťovacie služby).



## Manažérstvo kvality služieb

### 13.5.2. Model Leonarda Berryho

Ak sa od poskytovateľov služieb vyžaduje vysoká kompetencia riešenia problémov, potom Berry (1986) rozlišuje pre špecifické situácie dve rozdielne dimenzie kvality: **rutinnú dimenziu** a dimenziu **výnimočného stavu** so svojimi znakmi.

**Znaky rutinnej dimenzie** sú typické pre úroveň kvality poskytnutej služby, ktorá sa ponúka za normálnych podmienok. Zákazník očakáva pri obchodnom kontakte typický priebeh, poskytovateľovi služby je tento proces dôverne známy. Proces poskytovania služby je štandardizovaný a pre zamestnancov je poskytnutie služby viac-menej rutinnou záležitosťou. Sem patria aj ostatné faktory, ktoré súvisia so službou.

**Znaky výnimočného stavu** očakáva zákazník od poskytovateľa služby vo výnimočných situáciách (tzv. non-routine service), keď dôjde k nepredvídaným rušivým vplyvom v rutinnom priebehu. Tieto rušivé vplyvy môžu byť zapríčinené jednak slabším výkonom, prípadne chybným správaním poskytovateľa, alebo sú spôsobené zákazníkom, ktorý vyžaduje neobvyklý a veľmi individuálny prístup.

Berry uvádza, že takéto situácie predstavujú jednak riziko, a jednak aj šancu, pretože zákazníkove očakávania rýchleho vyriešenia problému sú nízke a pocit frustrácie je pomerne veľký. V takýchto situáciách má poskytovateľ služieb možnosť prekonať očakávania zákazníka a zanechať dojem obzvlášť dobrej kvality a kompetencie pri riešení problémov.

V takýchto situáciách je ale aj možnosť veľkého sklamania zákazníka. Len dobrý a vyškolený personál, jasná filozofia podnikania, jasné spôsoby prístupu k zákazníkovi, ktorý v danej situácii môže tiež prispieť k optimálnemu vyriešeniu daného problému, môžu zaručiť kvalitu služieb aj napriek vzniknutým rušivým vplyvom. Dimenzia výnimočnej kvality obsahuje v ponuke aj dodatočné výkony, ktoré zákazník neočakáva, ale oceňuje ich (ponuka špeciálneho poistenia, 24-hodinový servis a pod.).

Berry zdôrazňuje význam týchto dvoch dimenzií kvality, pričom od poskytovateľov služieb požaduje: „Organizácie poskytujúce služby by sa mali snažiť o čo najlepšie služby, ale mali by byť pripravené aj na situácie, keď niečo nevyjde. To, ako organizácia na danú situáciu reaguje, je testom pre kvalitu ňou poskytovaných služieb.“

### 13.5.3. Model Lynn Shostackovej

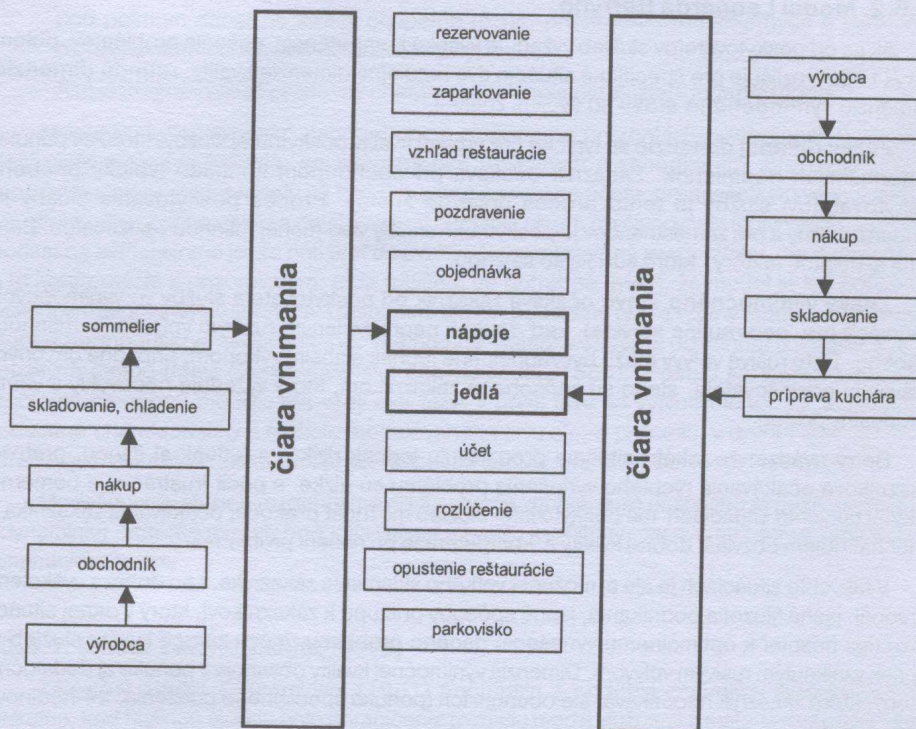
Shostacková (1984) ako jedna z prvých venovala pozornosť procesu tvorby výkonu služby. Zistila, že potenciálny faktor (ľuďmi alebo strojmi vytvorený potenciál, prípadne schopnosť producenta služieb poskytovať špecifické výkony záujemcom o službu) je možné zhrnúť do štyroch dimenzií:

- **interný faktor** - osoby, ktoré sú činné na strane ponuky,
- **externý faktor** - osoby alebo objekty zákazníkov, ktoré sa podieľajú na poskytovaní služby,
- **prostredie služby, materiálne pomocné prostriedky** - miesto, budovy a priestory, vybavenie poskytovateľa služby prístrojmi a pomôckami, používané technológie a pod.,
- **procesy**, ktoré zmysluplne spájajú uvedené dimenzie pôsobením kombinácie faktorov.

Tieto dimenzie sa formujú s cieľom konkretizovať prísľub služby. Ešte stále však nevzniká produkt. Častejšie ponuka služby pozostáva z riešenia problému a pripravenosti na výkon zo strany ponúkajúceho. Až prostredníctvom nárokov na túto pripravenosť vzniká individualizovaný prínos pre spotrebiteľa.



## MANAŽÉRSTVO KVALITY



Obr. 13.6. Zjednodušená schéma kontaktných bodov v reštaurácii

Procesy majú nadradený význam, pretože navzájom spájajú ostatné prvky kvázi vo forme scenára podľa stanoveného plánu tak, že pri spotrebovaní dôjde k zmysluplnému a optimálnemu spolupôsobeniu nasadených potenciálnych faktorov.

Shostacková ukázala svojou metódou „blueprintingu“, ako sa môže proces poskytovania služieb graficky zobraziť a následne analyzovať. Blueprinting nepredstavuje žiadny kvalitatívny model, ale je to často používaná technika pri príprave štúdií o kvalite, pričom sa stanovujú kontaktné body, v ktorých zákazník príde do styku s potenciálnym výkonom dodávateľa, na základe čoho môže posúdiť kvalitatívne silné a slabé stránky. Tieto, pre konzumenta priame, viditeľné a hodnotiteľné kontakty oddeľuje Shostacková cez „líniu vnímania“ (line of visibility) od procesov, ktoré sa tiež podieľajú na procese vytvárania výkonov, ale odohrávajú sa „v pozadi“ (back-stage), bez kontaktu so zákazníkom. Zákazník ich môže len nedostatočne ohodnotiť, ale pri neskoršom kontakte alebo výsledku daného výkonu sa stávajú tieto vplyvy viditeľnými, napríklad jedlo podávané v reštaurácii umožňuje urobiť si predstavu o spôsobe jeho prípravy a spracovania v kuchyni danej reštaurácie.

Ďalšie použitie techniky blueprintingu je možné pri vývoji nového alebo zlepšeného druhu ponuky služieb. Cez štrukturálne zmeny ponuky pri jednotlivých kontaktných bodoch je možné podstatne ovplyvniť charakteristiky trhovej ponuky a kvalitu výkonov.



## Manažérstvo kvality služieb

### 13.5.4. Model Avedisa Donabediana

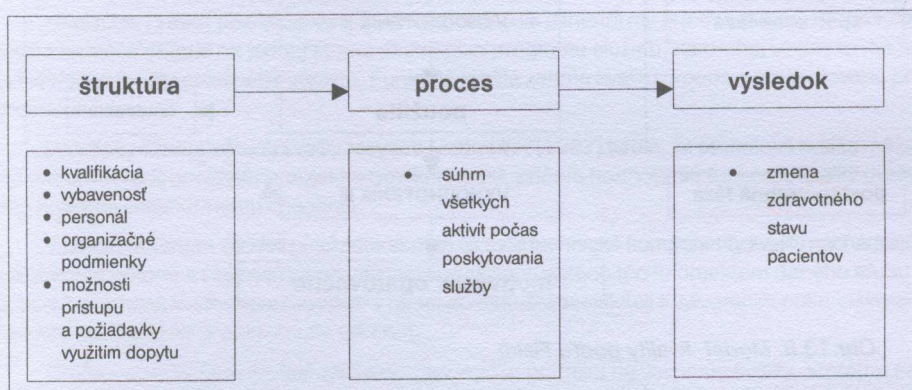
Donabedian sa vo svojom modeli (1980) pokúsil analyzovať kvalitu klasického príkladu poskytovania služieb - lekárskeho výkonu. Donabedian zavádza trojfázovú schému na ohodnotenie poskytovaných služieb, ktorá sa nachádza, aj keď niekedy v zmenenej podobe, u mnohých autorov. Vo svojom modeli rozkladá súhrnný pracovný proces lekára a rozlišuje tri stupne kvality: **štruktúrny, procesný a výsledný stupeň.**

Vo všetkých troch stupňoch sú stanovené aktivity, ktoré je možné vziať do úvahy z hľadiska posudzovania celkovej kvality zákazníkom. Len na základe jeho skúsenosti je možné zistiť, aký význam majú kritériá jednotlivých stupňov s ohľadom na dojem z celkovej kvality.

**Štruktúrna kvalita** zahŕňa všetky znaky určitej služby, ktoré slúžia na vytvorenie a udržanie pohotovosti pri poskytovaní výkonu z pohľadu dodávateľa.

**Procesná kvalita** obsahuje všetky aktivity, ktoré si nárokuje zákazník pri poskytovaní danej služby.

**Výsledná kvalita** je v konečnom dôsledku spôsob, akým sa splnia prisľúbené výkony.



Obr. 13.7. Model kvality podľa Donabediana

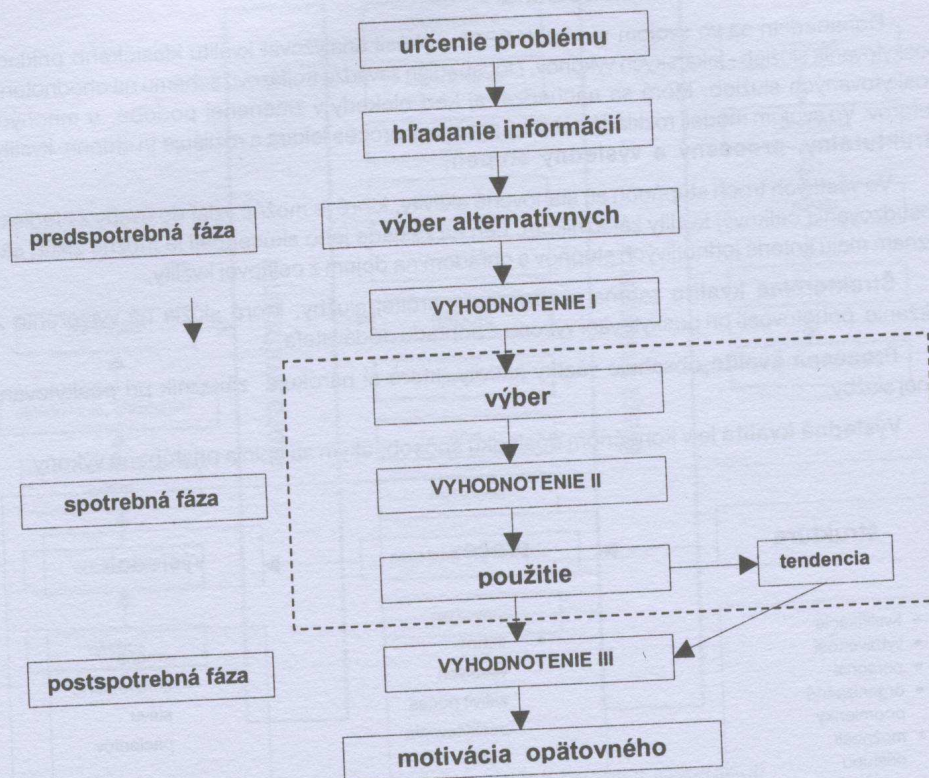
Aj keď tento model len zhruba odráža priebeh poskytovania služieb, ukazuje veľmi zreteľne, aký význam má proces a ako silne by bola skreslená prípadná analýza celkovej kvality, ak by bol výsledný dojem vytvorený len podľa konečného výsledku.

### 13.5.5. Model Raymonda Fiska

Fisk sa vo svojom modeli (1981) pokúsil integrovať poznatky z výskumu správania sa kupujúcich a z výskumu ich spokojnosti. Aj tento model rozoznáva tri fázy: fázu nákupného rozhodnutia, fázu nárokov na výkon a fázu stavu po kúpe. Autor cítil potrebu rozvinúť tento model špeciálne na posúdenie služieb, pretože podľa neho boli v tom čase vo výskume týchto vplyvov veľké medzery. Aj Fisk zdôrazňuje pomerne veľký význam procesov prebiehajúcich pri poskytovaní služieb a domnieva sa, že osobitá odlišnosť služieb od tovarov je v tom, že služba sa hodnotí počas jej spotreby, nie pred spotrebou ani po nej.



## MANAŽÉRSTVO KVALITY



Obr.13.8. Model kvality podľa Fiska

Fisk zahŕňa do svojho viacstupňového modelu tri aspekty vyhodnotenia z pohľadu zákazníka. „Vyhodnotenie I“ zahŕňa fázu rozhodnutia sa pre kúpu a snahu zistiť najlepšiu alternatívu riešenia problému. Do vyhodnotenia sú zahrnuté spôsoby stanovenia problému, získavania informácií, hľadania a výberu alternatívnych riešení.  $V1 = f(\text{stanovenie problému, hľadanie informácií, výber alternatív})$ .  $V1$  zahŕňa aj očakávania spotrebiteľa. „Vyhodnotenie II“ hodnotí zvolenú ponuku a počas poskytovania danej služby porovnáva skúsenosti s očakávaniami ( $V1$ ) zákazníkov.  $V2 = f(V1, \text{výber})$ . Táto fáza vyhodnotenia je podobná hodnoteniu kvality procesu. V extrémnych prípadoch nesplnenie dôležitých očakávaní môže byť príčinou predčasne prerušeného procesu spotreby.

„Vyhodnotenie III“ je konečné zhodnotenie celkového výkonu a rozširuje kvalitu procesu ( $V2$ ) o výslednú kvalitu sľúbeného výkonu.  $VIII = f(VI, VII, \text{použitia})$ . Celkové pozitívne hodnotenie výkonu predstavuje dobré vyhliadky na to, že sa kúpa uskutoční znovu, v opačnom prípade motivuje nespokojnosť zákazníka a jeho sťažnosti.

### 13.5.6. Model Christiana Grönroosa

Grönroos a aj švédska škola ekonómov sa od začiatku kvalitatívneho výskumu služieb intenzívne zaoberali konceptmi a modelmi ich kvality (Grönroos, 1984; Gummeson, Grönroos, 1987).



## Manažérstvo kvality služieb

Už v tomto modeli dominuje myšlienka, ktorá sa neskôr v empirických výskumných projektoch znova objavuje ako meradlo kvality služieb - vnímanie kvality v zmysle spokojnosti zákazníka vychádza z porovnania očakávaní pred spotrebou služby a skúseností, ktoré sa získali v priebehu tohto procesu. Pritom sa posudzujú rozličné osobitosti jednotlivých výkonov, čoho výsledkom je celkový dojem kvality určitého zariadenia. Hoci Grönroos používa spočiatku pojem vnímaná kvalita služby (perceived service quality), v neskorších publikáciách autor používa pojem celková vnímaná kvalita (total perceived quality).

Autor rozlišuje dve dimenzie kvality: technickú dimenziu kvality, t.j. „čo“ obsahuje rozsah programu (čo sa ponúka zákazníkom), a funkčnú dimenziu kvality - „ako“ (akým spôsobom sa daná služba ponúka).

V danom modeli sú očakávania spotrebiteľov určované tromi faktormi:

- imidžom poskytovateľa služby,
- tradičnými marketingovými aktivitami,
- externými vplyvmi, ako je napr. sociálno-kultúrne okolie, ústna propaganda, tradície.

Hentschel (1992) poznamenáva, že toto ohraničenie dimenzií nie je jednoznačné. Technická kvalita sa môže chápať na jednej strane ako rozsah programu služieb, na druhej strane to môže byť výsledná kvalita celkového výkonu. Funkčná kvalita zahŕňa kvalitu procesu prezentovanú pri prebratí výkonu.

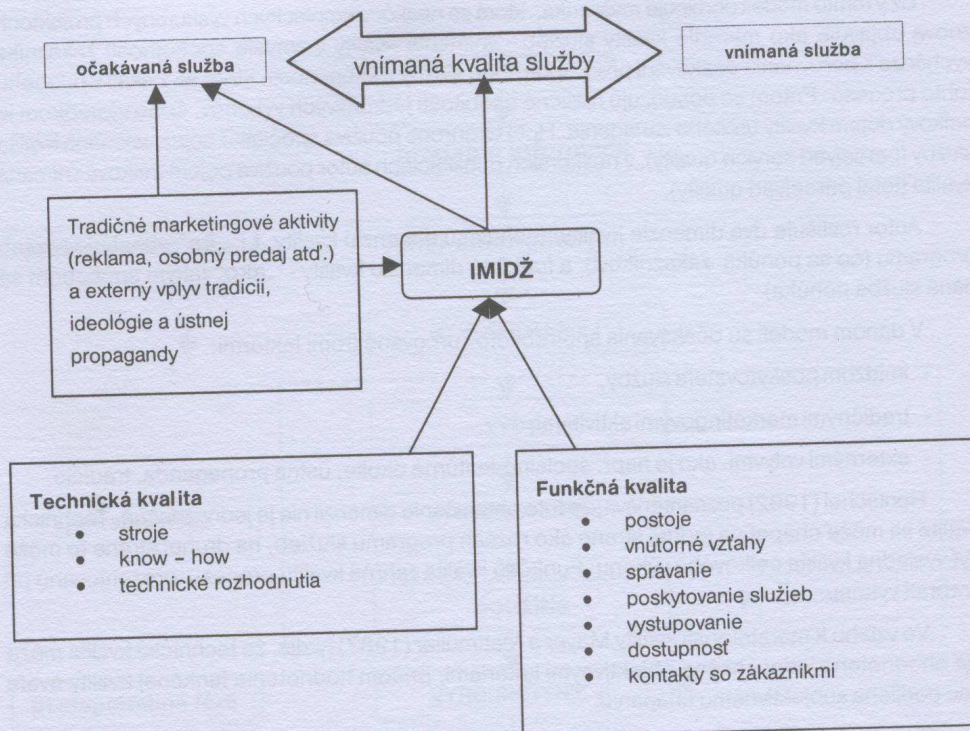
Vo vzťahu k merateľnosti kvality Meyer a Mattmüller (1987) tvrdia, že technická kvalita môže byť ohodnotená jednoznačne objektívnymi kritériami, pričom hodnotenie funkčnej kvality oveľa viac podlieha subjektívnemu chápaniu.

V novovytvorenom modeli produktov služieb sa tieto technické komponenty kvality nachádzajú v sľúbenom výkone a objavujú sa pri internej špecifikácii výkonu (čo je objektom daného sľubu, dohody). Funkčná kvalita korešponduje v rámci prvotných špecifikácií s vytvorením potenciálnych faktorov (ako prebieha poskytnutie výkonu).

Grönroos vo svojom modeli zavádza vplyv imidžu podniku na vnímanie kvality, ktorému sa podľa neho pri súčasných diskusiách venuje príliš málo pozornosti. Vzniká otázka, do akej miery je možné korigovať dojmy z kvality existujúcim imidžom, pretože podľa existujúcich výskumov vychádza spokojnosť spotrebiteľov buď z názoru (postoja) zákazníka, alebo z jeho skúseností.



## MANAŽÉRSTVO KVALITY



Obr. 13.9. Model kvality podľa Grönroosa

Obrázok 13.9. zobrazuje celkový model, ktorý v tejto forme ešte nebol v praxi odskúšaný. Zaujímavým predmetom výskumu by bola otázka, či sa môžu technické a funkčné aspekty kvality navzájom kompenzovať, alebo či existujú určité minimálne požiadavky, pri ktorých ani prekročenie v ostatných dimenziách nebude stačiť na vyrovnanie deficitu, ak zostaneme pod stanovenou hranicou.

### 13.5.7. Model Alana Parasurama, Valerie Zeithamlovej a Leonarda Berryho

Od konca osemdesiatych rokov sa americkí vedci Parasuraman, Zeithamlová a Berry (Parasurama, Zeithamlová, Berry, 1985a) intenzívne zaoberali otázkou kvality služieb. Početné publikácie dokumentujú medzinárodne známe a uznávané výsledky výskumu týkajúce sa definície základných dimenzií kvality, konštrukcie „GAP - modelu“ (modelu piatich hlavných medzier) na zdôvodnenie veľkosti rušivých vplyvov pri poskytovaní služieb a vytvorenia štandardizovaného nástroja SERVQUAL, s ktorým sa ako s multiatributívnym nástrojom môže merať kvalita služieb.

Autori začali svoj viacstupňový projekt interview s poskytovateľmi služieb a so spotrebiteľmi. Tak sa získali poznatky, prečo boli zákazníci s poskytnutými službami (ne)spokojní a ktoré situácie alebo okolnosti pri ich prijímaní mali vplyv na pozitívne alebo negatívne dojmy. Výsledky vyhodnotili, kategorizovali a po prvej analýze vyšpecifikovali 10 dimenzií, ktoré mali prispieť k objasneniu kvality poskytovania služieb. Išlo o :



## Manažérstvo kvality služieb

---

- **spoľahlivosť (reliability)** - schopnosť poskytnúť sľúbenú službu spoľahlivo a presne,
- **citlivosť, vnímavosť na niečo (responsiveness)** - ochota alebo pripravenosť zamestnanca poskytnúť službu,
- **kompetentnosť (competence)** - vlastníctvo požadovaných zručností a vedomostí na vykonávanie služby,
- **dostupnosť (access)** - prístupnosť a ľahkosť kontaktu,
- **zdvorilosť (courtesy)** - slušnosť, úcta, ohľad, rešpekt, priateľskosť pracovníkov prvého kontaktu,
- **komunikácia (communication)** - informovanie zákazníkov rečou, ktorej rozumejú,
- **dôveryhodnosť (credibility)** - dôveryhodnosť, vierohodnosť, česťnosť,
- **bezpečie, istota (security)** - zbavenie nebezpečia, rizika alebo pochybnosti,
- **porozumenie/poznávanie (understanding/knowing)** - vynakladanie úsilia na porozumenie potrieb zákazníka,
- **vplyv prostredia na zákazníka - hmatateľnosť (tangibles)** - fyzický dôkaz služby.

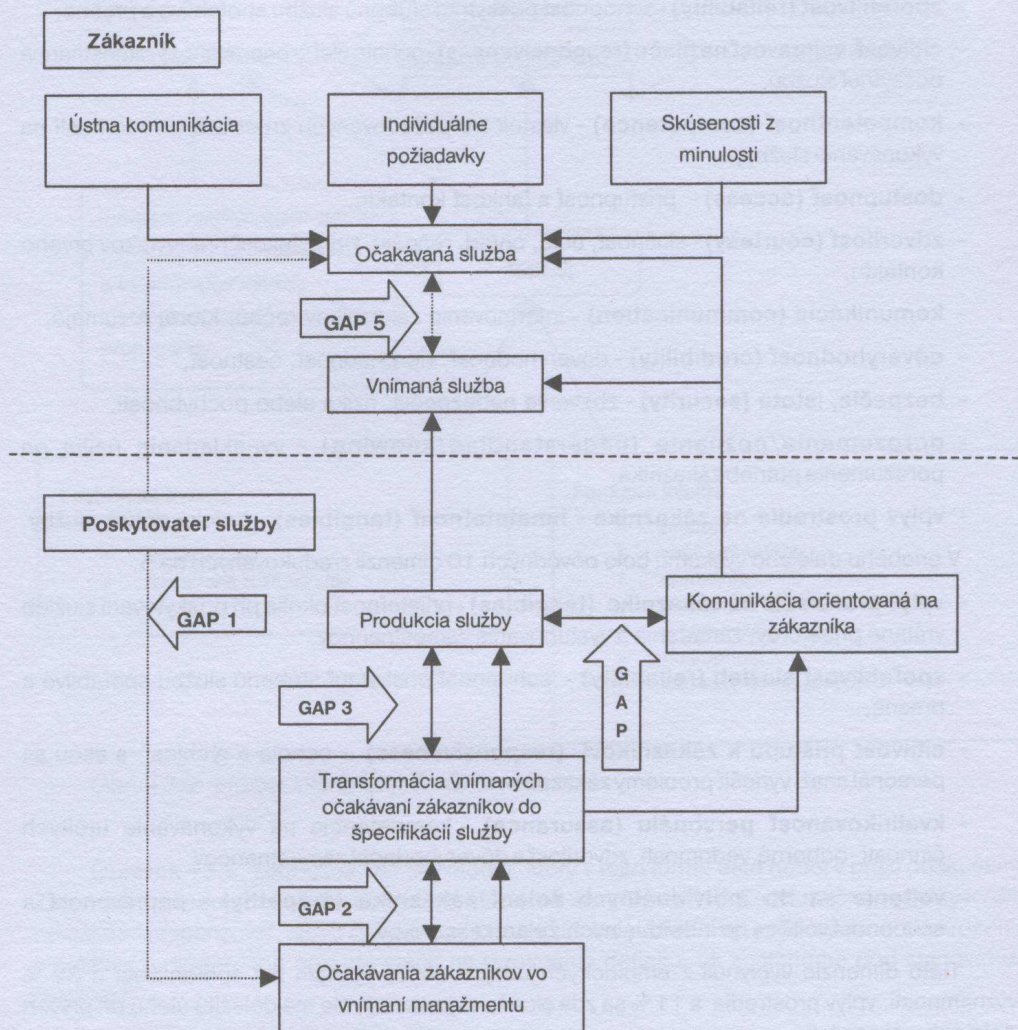
V priebehu ďalšieho výskumu bolo pôvodných 10 dimenzií zredukovaných na 5:

- **vplyv prostredia na zákazníka (tangibles)** - prijateľnosť okolia pri poskytovaní služieb vrátane priestorov, zariadenia a vystupovania zamestnancov,
- **spoľahlivosť služieb (reliability)** - schopnosť poskytnúť sľúbenú službu spoľahlivo a presne,
- **citlivosť prístupu k zákazníkovi (responsiveness)** - ochota a rýchlosť, s akou sa personál snaží vyriešiť problémy zákazníkov,
- **kvalifikovanosť personálu (assurance)** - kompetencia na vykonávanie určitých činností - odborné vedomosti, zdvorilosť a dôveryhodnosť zamestnancov,
- **vcítanie sa do individuálnych želaní zákazníka (empathy)** - pripravenosť a schopnosť vcítiť sa do individuálnych želaní zákazníkov.

Tieto dimenzie vyplynuli z empirických údajov. Veľký význam má spoľahlivosť s 32 % významnosti, vplyv prostredia s 11 % sa zdá sice bezvýznamný, ale má dôležitú úlohu pri prvých dojmach zákazníkov.



## MANAŽÉRSTVO KVALITY



Obr.13.10. GAP model kvality služieb

Medzi vytvorením vhodnej špecifikácie služby na jednej strane a skutočne zákazníkom získanými skúsenosťami na druhej strane vzniká príliš často medzera. Manažér zabezpečujúci službu sa musí postarať o strategický plán, taktické školenia, pomocné logistické činnosti a musí zabezpečiť, že budú v správnej chvíli koncentrované všetky sily. Ale v momente poskytovania služby, v okamihu pravdy sa ukazujú nezrovnalosti medzi službou, ktorú zákazník skutočne očakáva, a službou, ktorú by chcel manažment skutočne poskytnúť. Tieto nezrovnalosti sprevádzajú proces poskytovania služby. Začína sa to tým, ako manažment zhodnotí potreby zákazníkov a končí sa pomerom medzi tým, čo zákazník očakáva, a tým, čo dostane. Na základe výsledkov výskumu autori vypracovali koncepčný model, tzv. model GAP.



## Manažérstvo kvality služieb

Základom GAP modelu je rozdelenie na dve interakčné vzťahy, v rovinách poskytovateľ služby a zákazník. Obrázok 13.10. ukazuje tento základný model a upozorňuje zároveň na mnohostrannosť interakčných vzťahov medzi poskytovateľom služby a zákazníkom, ako aj možné oblasti konfliktov, tzv. medzery. Autori celkovo identifikovali 5 medzier, ktorých charakter a faktory vplyvu sú predstavené ďalej.

### Medzera 1

**(rozdiel medzi očakávaniami zákazníkov a pochopením týchto očakávaní manažmentom - medzera percepcie manažmentu)**

Medzera medzi očakávaniami zákazníka (to, čo sa o službe hovorí) a zlou interpretáciou tohto očakávania manažmentom môže vzniknúť v dôsledku :

- ťažkostí v internej komunikácii,
- nedostatku informácií.

Poskytovatelia služieb nasadení na miesto priameho styku so zákazníkom vyhodnocujú želania a starosti zákazníkov pravdepodobne správne. Ale je často ťažké sprostredkovať toto vyhodnotenie manažmentu. Je to frustrujúce pre obidve strany, pre pracovníkov na mieste priameho styku so zákazníkom, lebo sú nepretržite vystavení nespokojnosti zákazníkov a pre manažment, lebo pôvodne chcel tieto veci správne vykonať, ale nie je mu jasné, ako by to mal vykonať. Keď nie je k dispozícii mechanizmus, ktorý by sa postaral o odoslanie poznatkov, ťažko získaných v kontakte so zákazníkom manažmentu, ktorý je poverený návrhom služby, je trestuhodne plynulé poznatkami pracovníkov na mieste priameho styku so zákazníkom.

Manažéri, ktorí všetok svoj voľný čas trávajú v kancelárii na 6 poschodí alebo sa obrnia proti signálom z čiar interakcie sieťou postupov, sa vzdávajú stále viac od skutočných očakávaní zákazníkov. Claus Moller z TMI International hovorí o banke, ktorej motto znie: „Zákazník je vždy prvý“, pričom najlepšie miesta na parkovisku sú rezervované pre top - manažment.

Najjednoduchšia metóda získavania informácií je analýza sťažností zákazníkov. Všetky sťažnosti, či už dôležité alebo bezvýznamné, by mali byť pravidelne zaznamenávané. Tieto záznamy alebo ich zhrnutie by mali byť postúpené príslušným pracovníkom. Záznamy by mali poukazovať už na riešenie problémov. Napríklad by mali byť starostlivo zachytené podrobnosti ako príslušný produkt, čas a oblasť, ktorých sa sťažnosť dotýkala, meno a adresa sťažovateľa (na umožnenie osobnej odpovede) a iné detaily.

Existujú dve reakcie na sťažnosť:

Prvou reakciou je bezprostredná náprava.

Druhá reakcia je vnútorná, ktorá využíva sťažnosť ako vstup pre strategické plánovanie. Zeithamlová, Parasuraman a Bery to formulovali nasledovne: „Sťažnosti dávajú manažerom a kontaktnému personálu príležitosť integrovať sa so zákazníkom, a pritom získať detailné a neoceniteľné informácie o vlastných produktoch a službách.“ Niektoré organizácie už tieto strategické výhody poznajú a zaviedli špeciálne telefónne čísla, na ktoré môžu zákazníci zavolať, keď majú s produktom problémy. Pri telefonickej interakcii kladú pracovníci zákaznickeho servisu špecifické otázky, idú na koreň veci a dozvedia sa viac o produktoch organizácie.

Následne je urobený súhrn získaných informácií a tieto slúžia manažmentu ako vstup pre plánovanie zmien produktov alebo marketingových stratégií.

V niektorých írskych bankách top-manažéri trávajú tri hodiny v týždni odpovedaním na telefonické otázky, a tak z prvej ruky spoznávajú problémy zákazníkov. Potom začnú problémy, o ktorých sa dozvedeli, riešiť. Manažér, ktorý mal opísať hodnotu tejto skúsenosti, povedal: „Nemôžem



## MANAŽÉRSTVO KVALITY

vám povedať, čo robím na základe týchto telefonických rozhovorov inak, ale môžem vám povedať, že o každom rozhodnutí sa uvažuje oveľa viac ako predtým.“

Ak však podnik získava svoje informácie len zo sťažností, znamená to skutočnosť, že predchádzajúci mesiac žiadne sťažnosti neboli, že odvedená práca bola perfektná? Údaje vyvolávajú viaceré pochybnosti, nakoľko 90% zákazníkov, ktorí neboli so službou spokojní, si nikdy nedá námahu sťažovať sa. (Schneider, 2000). Preto by mali byť výsledky výskumu preskúšané alebo doplnené aj pomocou iných techník.

GAP 1 sa teda zaoberá možnosťou chybných, nesprávnych predstáv o význame ocenenia jednotlivých znakov kvality zákazníkmi. Mnohé príčiny tejto chyby môžu vyplývať z nesprávneho vyhodnotenia výsledkov prieskumu trhu, nedostatočnej komunikácie kontaktného personálu s manažmentom (komunikácia nahor) a priveľkého počtu stupňov hierarchie podniku.

### Medzera 2

**(medzi manažmentom pochopenými očakávaniami zákazníkov a ich presadzovaním v špecifikáciách služby - špecifikačná medzera)**

Špecifikačné nedostatky predstavujú častý problém v praxi, kedy sa síce očakávania zákazníkov správne pochopia, ale ich realizácia v konkrétne ponúkanej službe stroskotá na interných záležitostiach.

Tento deficit je v modeli identifikovaný prostredníctvom týchto znakov: chýbajúca rozhodnosť manažmentu vo vzťahu ku kvalite služby, chýbajúce jasné stanovenie cieľov vo vzťahu ku kvalite služby, chýbajúce postupy štandardizácie výkonov, ako aj schopnosť manažmentu určiť mieru, v ktorej sa očakávania zákazníkov vôbec budú vedieť splniť.

V mnohých podnikoch teda vedia manažéri a pracovníci na mieste priameho styku so zákazníkom, čo zákazníci chcú, ale z rôznych dôvodov nie sú to schopní dodať.

K týmto dôvodom patri:

- presvedčenie o nemožnosti (žiadne chyby - zabudnite na to!),
- nevhodné podnikové vybavenie,
- nedostatok kapitálu,
- nedostatok podnetov pre manažment alebo chýbajúca odhodlanosť vykonať nevyhnutné zmeny.

Pre mnohých manažérov je nemožné vyhovieť požiadavkám zákazníkov z dôvodu širokej siete takýchto tlakov.

Táto medzera je asi najnebezpečnejšia a najviac rozšírená prekážka pre tvorbu kvalitnej služby. Znovu a znovu poukazujú autori zaoberajúci sa témou kvality na to, že bez vážneho prihlásenia sa vedenia podniku ku kvalite, bez úplného zabezpečenia finančnými a personálnymi zdrojmi sú všetky snahy o kvalitu beznádejné.

Nedostatočné hlásenie sa manažmentu ku kvalite služieb môže byť zapríčinené rôznymi faktormi:

- strach pred výmenou etablovaných noriem a bežných metód za neznáme nové princípy,
- zákazník ako zdroj jednorazového rýchleho zisku namiesto doživotného zdroja príjmov,
- názor, že želania zákazníkov sú neprímerané,



## Manažérstvo kvality služieb

- nedostatok angažovanosti v strednom manažmente,
- nedostatok pochopenia pre techniky manažérstva kvality.

Tento posledný bod sa môže javiť ako stabilná opora iných stanovísk. Ak nie sú metódy návrhu služby, špecifikácie služby a špecifikácie poskytovania služby úplne zvládnuté, upadnú manažéri ľahko znovu do negativistických postojov.

GAP 2 teda analyzuje presadzovanie skutočných očakávaní zákazníkov v špecifikáciách poskytovania služby. Manažér podniku je pri plnení očakávaní zákazníkov častokrát konfrontovaný s ťažkosťami, ako napr. krátkodobá orientácia na zisk, zlé podmienky na trhu. Deficit tohto presadzovania je v modeli identifikovaný prostredníctvom nasledujúcich znakov: chýbajúca rozhodnosť manažmentu vo vzťahu ku kvalite služby, chýbajúce jasné stanovenie cieľov vo vzťahu ku kvalite služby, chýbajúce postupy štandardizácie výkonov, ako aj predpoklady manažmentu určiť mieru, v ktorej sa očakávania zákazníkov vôbec budú vedieť splniť.

### Medzera 3

**(medzi špecifikáciou kvality služby a skutočne poskytnutým výkonom - procesná medzera)**

Medzera objasňuje stav, pri ktorom aj napriek presne stanoveným špecifikáciám pre určité služby môže pri ich realizácii dôjsť k odklonom od požadovanej úrovne kvality. Je v nej odzrkadlený stav, pri ktorom kontaktný personál neposkytuje takú úroveň služby, akú očakáva manažment. Príčinou sú faktory, ako napr. nedostatočná kvalifikácia pracovníkov, nesprávne kritériá kontroly, nedostatočná timová práca a pod.

Keby chcel manažment aj potreby zákazníkov vždy chápať a keby sa návrh služby o to pochopenie tesne opieral, keď pracovník nie je schopný alebo nemá v úmysle splniť úlohy služby v potrebnej kvalite, vzniká medzera medzi návrhom služby a poskytovaním služby.

Komplexnosť úlohy pred ktorou stojí pracovník na čiare interakcie medzi firmou a zákazníkom môže byť ľahko podcenená. Štúdia predaja životnej poisťky rozlíšila 6 rôznych krokov v procese uskutočnenia predaja.

Sú to:

- vytvorenie kontaktu: 5 % celej činnosti,
- vybudovanie vzťahu, vytvorenie spoločnej bázy: 5 % celej činnosti,
- definícia potrieb, výmena informácií: 40 % celej činnosti,
- presvedčenie: 30 % celej činnosti,
- uzavretie: 15 % celej činnosti,
- dodatočné spracovanie, ukončenie rozhovoru: 5 % celej činnosti.

Pri tejto komplexnej štruktúre úloh neprekvapí, že predávajúci nie sú niekedy schopní uspokojiť všetky potreby zákazníkov.

Možnosti pre chyby a nedorozumenia sú aj tam, kde pracovník ponúkajúci službu a zákazník integrujú. Nielen ponúkajúci, ale aj zákazník sa dozvie sklony, postoje, kompetencie, vrtochy a reč druhého a reaguje na to. V týchto prípadoch sú výkyvy pravdepodobnejšie ako tam, kde stroje ovládajú poskytovanie služby. Zákazníci banky, ktorí sa obrátia na okienko, za ktorým stojí človek, sa stretnú s oveľa silnejšími výkyvmi v kvalite služby, ako zákazníci, ktorí svoje transakcie vykonávajú na bankomatoch.



## MANAŽÉRSTVO KVALITY

Vznik tejto medzery môže byť zapríčinený siedmimi špecifickými faktormi :

- nedostatok znalostí, tréningu alebo kvalifikácie pre úlohu,
- nesprávni ľudia pre úlohu,
- nevhodné alebo zlé vybavenie,
- konflikty úloh cez návrh práce (najmä tam, kde si početné funkcie navzájom protirečia),
- neúplné alebo nevhodné kontrolné systémy,
- chýbajúca identifikácia pracovníkov s podnikom,
- chýbajúce povzbudenie pracovníkom, aby ukázali aktivitu.

Výskumy ukázali, že najdeštruktívnejší z týchto faktorov je zlý rozvrh práce, ktorý vyvoláva konflikty úloh. Keď sú úradníci v banke vyzvaní vykonávať svoju normálnu prácu v pokladni a súčasne poskytovať poradenstvo k iným bankovým produktom, vezme sa im možnosť rýchle obslužiť zákazníkov. Keď je pracovník poverený predajom vyzvaný, aby tiež vymáhal pohľadávky, bude sa pokúšať o jedno alebo druhé, nie však obidve veci urobiť dobre. Iné formy konfliktov úloh môžu vzniknúť vtedy, keď pracovníci, ktorí sa majú zaoberať podávaním informácií zákazníkom, majú dvíhať aj telefón, alebo keď pokladnička v supermarkete musí pomáhať hľadať zákazníkovi tovar, zbierať obaly alebo preverovať ceny.

GAP (medzera) 3 teda odzrkadľuje stav, v ktorom kontaktný personál neprináša takú úroveň služby, akú očakáva manažment.

### Medzera 4

**(medzi skutočne poskytnutými službami a komunikáciou orientovanou na zákazníkov - keď sa sľuby nezhodujú s tým, čo sa dáva - diferenčná medzera)**

Medzera vzniká, keď sú pocity zákazníkov vo vzťahu ku kvalite služby tak ovplyvnené prehnanými sľubmi v reklame alebo chýbajúcimi informáciami, takže vzniká diskrepancia (rozpor) medzi skutočne poskytovanou a opisovanou službou.

V snahe získať zákazníkov môžu organizácie veľmi rýchlo vytvoriť očakávania vo vedomí zákazníkov, ktoré bude veľmi zložitá naplniť. Pred pár rokmi americké aerolinie spustili televíznu reklamu, v ktorej spal pasažier s vyzutými topánkami. Stewardka potichu jeho topánky vzala, vyčistila ich a bez slova vrátila späť. Táto reklama bola pokladaná pravidelnými pasažiermi za zlý vtip, na druhej strane ale vytvorila nesprávne očakávania, ktoré boli sklamaním pre nových pasažierov. Toto je možno extrémny prípad, ale každý deň rôznymi spôsobmi je možné vytvoriť takéto nereálne nádeje. Jednoduchým príkladom je obchodník, ktorý sľubuje čas dodania len preto, aby si udržal objednávku bez toho, aby sa najprv presvedčil, či môže byť tento termín dodržaný.

Ľudia od reklamy predávajú etiketu, nie obsah škatule. Nanešťastie nie je obsah škatule, ktorá sa prinesie domov, často taký vkusný, ako sa javí na etikete. To zapríčiňuje nespokojnosť zákazníkov, nakoľko dodaný tovar nezodpovedá sľubom.

Reklamné predpisy zakazujú falošné sľuby v technických otázkach, ale pokiaľ ide o nemerateľné aspekty, ako ochota, priateľnosť a pod., je každé tvrdenie dovolené. Prehnané sľuby sa neobmedzujú len na reklamu, predavači sú práve tak náchylní na nedokázateľné zveličovanie.



## MANAŽÉRSTVO KVALITY

Ďalší dôvod pre problémy v tejto oblasti je tam, kde zlyháva komunikácia v organizácii. Toto je typické, keď pracovníci priamo na mieste kontaktu so zákazníkom nie sú poučení, ako treba vlastne službu poskytovať. Zákazníci vstúpia do organizácie, aby potom dostali neurčitú odpoveď: „Áno, ja som tiež o tom počul, ale bližšie neviem o tom nič.“ Vo veľkých organizáciách s mnohými pobočkami spočíva časť očakávaní, s ktorými prichádza zákazník, na skúsenostiach, ktoré získal v iných jednotkách tej istej organizácie (napr. hotela). Keď v jednom z radov hotelov sa o neho vynikajúco postarali, navštívi s radosťou ďalší z nich. Keď však vynikajúca starostlivosť spočíva nie v snahe celej siete, ale môže za ňu poďakovať lokálnemu manažérovi, druhý hotel ho sklame. Bude mať pocit, že sieť hotelov prisľúbila veľmi veľa, keď sa jej nedarí dodržiavať vlastné štandardy.

GAP 4 teda vzniká, 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. Príčinou môže byť nedostatočná horizontálna komunikácia, napr. medzi marketingom a kontaktným personálom alebo tendencia organizácie dávať prehnané prisľuby.

### Medzera 5

(medzi očakávaniami zákazníka a skúsenosťou, ktorú so službou má - medzera sumárna)

V poslednej medzere sa sumarizujú účinky ostatných štyroch vo vedomí zákazníka. Cieľom manažmentu musí byť zákazníkovi očakávanú a želanú službu, čo najlepšie kryť so skutočnosťou. Usudzovať o poslednej medzere môže manažment potom, ako spozná, čo zákazník chce. Následne to dovedie manažment k tomu, že chce túto potrebu splniť a postará sa o to, že sa vykoná špecifikácia služby a kontroluje sa to, čo bolo sľúbené.

Model medzier bol použitím noriem ISO radu 9000 rozšírený o ďalšie medzery, ktoré vyplývajú z rozlíšenia vnímania a posudzovania kvality služieb v čase a z odlišnosti rozsahu procesu poskytovania služieb.

**Medzera 6** predstavuje identifikáciu rozporov medzi zákazníkovi vnímanou kvalitou služieb a odhadom manažmentu zákazníkovi vnímania kvality.

**Medzera 7** predstavuje identifikáciu rozporu medzi manažmentom odhadnutými dôsledkami stupňa zákazníkovej spokojnosti a skutočnými dôsledkami.

Je možné, že medzery 1 až 7 neexistujú, ale výskumy stále ukazujú neakceptovateľný stupeň nespokojnosti zákazníkov. Je to v dôsledku zákazníkovi vnímania činnosti organizácie, ktoré sa môže líšiť od skutočnosti. Zákazník, ktorý bol pri poskytovaní služieb v minulosti nahneván na nedbalosť, neochotu a pod., si vytvoril vnútorný postoj, že organizácia je nepozorná a vyžiada si to značne veľa času a skúseností dobrého personálu na modifikovanie tohto zákazníkovi presvedčenia. Bol to Tom Peters v roku 1986, kto po prvýkrát naznačil, že zákazníkova percepcia je skutočnosť. (Peters, 1986) Zákazníci môžu byť pozadu, môžu byť pomalí pri zmene svojich postojov, môžu označiť organizáciu ako nenáročnú, nesvedomitú, hoci teraz už v skutočnosti ponúka najlepšie služby, aké si zákazník môže predstaviť. Ale zákazník si stále myslí niečo iné. Sú to však jeho vnímania, hoci aj nepresné, na ktorých sa zakladajú jeho rozhodnutia o kúpe.

Hoci ktorá z uvedených medzier môže spôsobiť medzeru v kvalite služieb, ktorá nechá zákazníkov sklamaných. Žiadna organizácia nemá záujem na poskytovaní zlých služieb a medzery obyčajne vznikajú z dôvodu rozdielov vo vnímaní medzi tým, čo si podnik myslí, že poskytuje a medzi tým, čomu zákazníci veria, že dostali. Len pravidelné meranie uspokojenia potrieb zákazníkov umožní identifikovať a „zapchať“ tieto medzery.



### 13.5.12. Model kvality vzťahov Liljanderovej a Strandvika

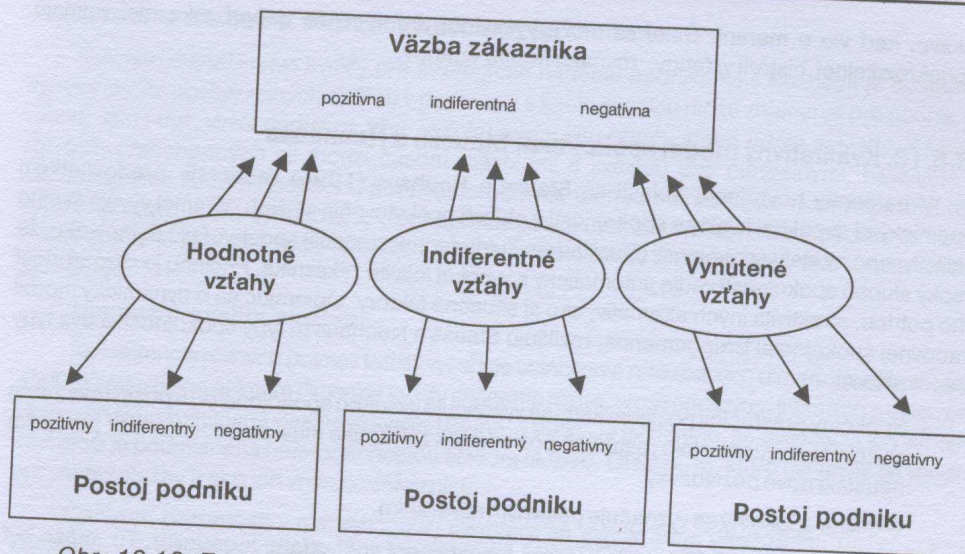
Ďalší model, ktorý berie ohľad na dynamické aspekty procesu tvorby výkonu služby bol vypracovaný Liljanderovou a Strandvikom (Beziehungsqualitäts-Modell, Liljanderová, Strandvik, 1993). Liljanderová a Strandvik sa nepokúšajú dynamizovať model kvality originálne, ale uvažujú o takých konštrukciách, ktoré súvisia s významom vzťahu zákazník - služba. Východiskom ich modelu je, že pozitívna kvalita služby a spokojnosť zákazníka vedú k pevnejšej väzbe so zákazníkom, a tým predstavujú významný determinant úspechu v podnikaní. Vidia kvalitu služby z externej a spokojnosť z internej perspektívy, t.j., že (ne) spokojnosť môže vzniknúť len na základe nejakého kontaktu zákazníka a poskytovateľa služby, zatiaľ čo kvalita môže byť hodnotená bez toho, aby zákazník požadoval výkon. Spokojnosť podľa nich viac súvisí so správaním sa zákazníka ako s posudzovaním kvality, to je však napokon determinantom spokojnosti.

Liljanderová a Strandvik rozlišujú dve roviny kontaktu ponúkajúceho a zákazníka: epizódy a vzťahy. Epizóda sa definuje ako interakcia medzi zákazníkom a ponúkajúcim. Reprezentuje celý akt vytvárania služby a môže pozostávať z viacerých transakcií. Epizóda je charakteristická finančnou a sociálnou výmenou, ako aj výmenou výkonu a informácií. Vzťah sa skladá minimálne z dvoch epizód. Podľa kontinuity a frekvencie môže byť vzťah vytvorený rozlične. Pri kontinuálnom výkone predstavuje prvá epizóda väčšinou začiatok vzťahu, zatiaľ čo pri málo kontinuálnych a zriedkavo požadovaných výkonoch predstavuje druhá epizóda nutnú, ale v žiadnom prípade nie postačujúcu podmienkou na začiatok vzťahu.

Vychádzajúc z diskonfirmačnej paradigmy (vznik spokojnosti, resp. nespokojnosti cez porovnanie individuálnych očakávaní so skúsenosťami prežitými pri používaní produktu sa predpokladá, že zákazník na obidvoch rovinách kontaktu meria daný výkon hodnotiacim štandardom. Pri zaručení istej tolerančnej zóny vníma tak určitú kvalitu. Toto je postavené voči istej „obeti zákazníka“, a tým vzniká spokojnosť alebo nespokojnosť. Kvalita vzťahu je dôležitým determinantom správania sa zákazníka, čo sa prejavuje cez jeho väzbu (commitment) a lojalitu. Commitmentom sa rozumie postoj osoby voči interakcii a z toho odvodené intencie konania. V úzkej súvislosti so správaním stoja tzv. väzby k podniku. Pritom môžu existovať také väzby, ktoré môžu byť interpretované ako výstupné bariéry, a tým sú zákazníkom vnímané negatívne a zároveň zo strany ponúkajúceho sú neovplyvniteľné (napr. legislatívne, ekonomické, technologické, geografické alebo časové väzby). K druhej skupine patria vedomostné, sociálne, kultúrne, ideologické a psychologické väzby. Pri uvažovaní o commitmente vzťahu treba brať do úvahy zákazníkov, ako aj poskytovateľa služby. Ak sa vychádza z toho, že nielen zákazník, ale aj ponúkajúci môže mať pozitívny, negatívny alebo indiferentný commitment voči vzťahu, vzniká z toho 9 konštelácií commitmentu, ktoré vedú k rôznym typom vzťahov medzi zákazníkom a poskytovateľom služby (obrázok 13.16.).



## Manažérstvo kvality služieb



Obr. 13.16. Typy vzťahov medzi podnikom a zákazníkom podľa Liljanderovej a Strandvika

Hodnotné vzťahy sa vyznačujú vysokým commitmentom zákazníka. Podľa sily commitmentu poskytovateľa služby môže existovať buď vzájomný commitment, alebo so zákazníkom sa komunikuje napriek jeho vysokému commitmentu zo strany podniku ako so všetkými aktuálnymi a potenciálnymi zákazníkmi, poprípade dokonca odmietavo. Príkladom toho je, keď banka vlastne nemá viac záujem obslúžiť zákazníka, z ktorého nemá profit, ale na základe zákonných ustanovení tak musí urobiť.

Indiferentné vzťahy sú charakteristické tým, že zákazník nemá k podniku ani pozitívny, ani negatívny vzťah. To znamená, že prejavuje nepatrnú zainteresovanosť na výkone, nevníma rozdiely medzi ponukou rôznych poskytovateľov služby a necíti sa ani pevne viazaný na daný podnik. Často sa stáva, že zákazník požaduje náročný výkon poskytovateľa služieb iba zo zvyku. Proti indiferentnému vzťahu môže podnik postaviť vlastný pozitívny, rovnako však aj negatívny alebo indiferentný vzťah.

Ak zákazník prejaví negatívny postoj voči podniku, hovoríme o vynútenom vzťahu. Tento vzniká buď formálne, alebo je na trhu pre zákazníka nedostatok iných alternatív. Aj v tomto prípade môže mať poskytovateľ služieb veľký, indiferentný alebo žiadny záujem na vzťahu k zákazníkovi.

Tento model prináša implikácie pre prax. Po prvé je nutné, aby poskytovateľ služby definoval vzťah z pohľadu zákazníka. To znamená, že sa zákazník dokonca ani pri použití marketingovej databázy nemusí cítiť v úzkom vzťahu k poskytovateľovi služby.

Po druhé je dôležité posilniť vzťah k zákazníkom, ktorí prinášajú zisk, pričom je nevyhnutné poznať určujúce dôvody vzťahu zákazníka.

Nakoniec je zrejmý význam relevancie jednotlivých transakcií v rámci jednej epizódy, ako aj význam určitých epizód v rámci vzťahu. Je ťažké, pomocou jediného merania vysvetliť kvalitu vzťahu. Na jednej strane je možné, že dotýčny pracovník styku so zákazníkom alebo aj zákazník má práve zlý deň. Na druhej strane sa môže pracovník styku so zákazníkmi správať obzvlášť



## Manažérstvo kvality služieb

takáto doba čakania skutočne existovala. V absolútnom ponímaní nie je však táto doba čakania v poriadku, preto sa musia použiť ďalšie odborné hodnotenia očakávaní na určenie skutočnej kvality služby.

### c) Multiatributívne meranie kvality orientované kompetenčne

Popri vyjadreniach orientovaných na postoje a spokojnosť získava na význame iná úvaha, zvlášť vtedy, keď v popredí stojí posudzovanie kvality výkonov, ktoré sa na základe vysokej nemateriálnosti vyhýbajú posúdeniu prostredníctvom konzumentov. Tu je potrebné odkázať na kompetenčne orientované chápanie kvality služieb, ktoré sa člení na dve úrovne (Benkenstein, 1993):

#### 1. epistémická kompetencia

Pod touto dimenziou treba chápať špecifickú odbornú kompetenciu, ktorú podnik služieb pri čiastkových výkonoch už zdokumentoval a ktorá môže byť použitá na príbuzné problémy.

#### 2. heuristická kompetencia

V popredí tu stojí aspekt dôvery (credence - aspekt), ktorý je dôležitý pre záujemcu, pokiaľ nebola očakávaná služba doteraz realizovaná požadovanou formou.

Tento spôsob chápania vykazuje priame vzťahy k postojovo orientovanému prístupu, pretože predpoklad kompetencie voči poskytovateľovi služieb musí byť chápaný perspektívne ako predispozícia.

### SERVQUAL

Medzi multiatributívnymi postupmi zaujala v posledných rokoch dôležité miesto metóda merania kvality služieb SERVQUAL, založená na GAP modeli (Parasuraman, Zeithamlová, Berry, 1985, 1988). Predmetom posúdenia je tu samotný podnik poskytujúci služby. Kvalita služby je interpretovaná ako na postoj orientovaná globálna pracovná hypotéza, ktorá vychádza z porovnania očakávaného a skutočného výkonu (Hentschel, 1990). Základom na meranie kvality služieb je pritom tzv. GAP 5 z GAP modelu (pozri ďalej Statické modely kvality služieb), ktorý udáva rozdiel medzi očakávaným a skutočným výkonom z pohľadu zákazníkov.

Počas viacstupňového projektu zakladajúceho sa na údajoch zo štyroch klasických odvetví služieb (elektronické bankovníctvo - kreditné karty, služby bánk, služby opravovní a telekomunikačné služby) bolo určených 10 dimenzií kvality služieb s 97 znakmi. Neskôr boli tieto redukované na 5 dimenzií kvality s 22 najpoužívanejšími znakmi na hodnotenie kvality služieb.

Na meranie poskytovanej služby z pohľadu zákazníka slúži štandardizovaný dotazník nachádzajúci sa v prílohe kapitoly), v ktorom dvadsaťdva otázok reprezentuje päť dimenzií kvality:

- **vplyv prostredia na zákazníka (tangibles)** - prijateľnosť okolia pri poskytovaní služieb vrátane priestorov, zariadenia a vystupovania zamestnancov,
- **spoľahlivosť služby (reliability)** - schopnosť vykonať sľúbenú službu spoľahlivo a presne,
- **citlivosť prístupu voči zákazníkovi (responsiveness)** - ochota a rýchlosť s akou sa personál snaží vyriešiť problémy zákazníkov,
- **kvalifikovanosť personálu (assurance)** - kompetencia pre určité činnosti - odborné vedomosti, zdvorilosť a dôveryhodnosť zamestnancov,
- **vcítanie sa do individuálnych želaní zákazníka (empathy)** - pripravenosť a schopnosť vcítiť sa do individuálnych prání zákazníkov.



## MANAŽÉRSTVO KVALITY

Ku každej otázke sú formulované dve výpovede formou dvojitej stupnice. Výpoveď „tak by to malo byť“ („Aký by mal byť znak kvality i v podniku X ?“) zisťuje očakávania zákazníka, výpoveď „tak je to“ („Aký je znak kvality i v podniku X ?“) sa vzťahuje na zistenú kvalitu s ohľadom na danú službu.

SERVQUAL bol ešte v roku 1991 autormi prepracovaný. Podstatné zmeny zahŕňovali:

- namiesto normatívnej formulácie očakávaní s „mal by“ bola zvolená formulácia „Excelentný podnik odvetvia X má ...“, aby sa pôsobilo proti inflácii nárokov,
- relatívny význam jednotlivých dimenzií kvality sa začal zisťovať aj explicitne. Respondent je požiadaný, aby podľa subjektívneho ocenenia rozdelil 100 bodov piatim dimenziám kvality vo vzťahu k celkovej kvalite.

### Vplyv prostredia na zákazníka (tangibles)

1. K vynikajúcemu poskytovateľovi služieb patrí moderné technické vybavenie.
2. Obchodné priestory takéhoto poskytovateľa služieb sú príjemne zariadené.
3. Pracovníci takéhoto poskytovateľa služieb sú vhodne oblečení a budia sympatický dojem.
4. Informačné materiály (prospekty, bulletin) takéhoto poskytovateľa služieb majú vhodnú formu.

### Spoľahlivosť služieb (reliability)

5. Ak vynikajúci poskytovateľ služieb sľúbi dodržanie termínu, je tento termín tiež dodržaný.
6. Pri vynikajúcom poskytovateľovi služieb je zjavný záujem vyriešenia problému zákazníka.
7. Vynikajúci poskytovateľ služieb má poskytovať službu perfektne na prvýkrát.
8. Vynikajúci poskytovateľ služieb má poskytovať službu v termíne, ktorý bol dohodnutý.
9. Takýto poskytovateľ poskytuje zákazníkovi bezchybné dodatočné informácie.

### Citlivosť prístupu voči zákazníkovi (responsiveness)

10. Zamestnanci takéhoto poskytovateľa služieb vedia podať informácie o odhade dĺžky času vykonania služby.
11. Zamestnanci takéhoto poskytovateľa služieb vedia promptne obslúžiť zákazníka.
12. Zamestnanci takéhoto poskytovateľa služieb sú vždy pripravení pomôcť zákazníkovi.
13. Zamestnanci takéhoto poskytovateľa služieb nie sú nikdy zaneprázdnení tak, aby nemohli splniť prianie zákazníka.

### Kvalifikovanosť personálu (assurance)

14. Správanie zamestnancov vynikajúceho poskytovateľa služieb vždy vzbudzuje dôveru.
15. Pri transakciách s vynikajúcim poskytovateľom služieb sa zákazník cíti isto.
16. Zamestnanci vynikajúceho poskytovateľa služieb sú stále rovnako zdvorilí k zákazníkovi.
17. Zamestnanci vynikajúceho poskytovateľa služieb majú odborné znalosti a vedú reagovať na otázky zákazníkov.

### Vcítienie sa do individuálnych želaní zákazníka (empathy)

18. Vynikajúci poskytovateľ služieb venuje individuálnu pozornosť každému svojmu zákazníkovi.
19. Zamestnanci vynikajúceho poskytovateľa služieb ponúkajú svoje služby v čase, ktorý je vhodný pre všetkých zákazníkov.



## Manažérstvo kvality služieb

20. Vynikajúci poskytovateľ služieb má zamestnancov, ktorí venujú zákazníkom osobnú pozornosť.
21. Vynikajúcemu poskytovateľovi služieb ležia na srdci záujmy zákazníkov.
22. Zamestnanci takéhoto poskytovateľa služieb rozumejú a chápu špecifické potreby svojich zákazníkov.

	Odmietam úplne			Súhlasím úplne			
Zamestnanci vynikajúceho poskytovateľa služieb sú stále rovnako zdvorilí k zákazníkom	1	2	3	4	5	6	7
Zamestnanci podniku „Krkavec“ sú stále rovnako zdvorilí k zákazníkom	1	2	3	4	5	6	7

Obr. 13.18. Dvojitá škála SERVQUAL modelu

Na obrázku 3.18. je uvedený ako príklad znak č. 16. Respondenti sú požiadaní, aby uviedli svoj úsudok „súhlasím úplne“ (7) až po „odmietam úplne“ (1) pri použití sedemstupňovej škály.

Teda pri použitej dvojitej škále sa jednou škálou (expectation scale) zachytia ideálne stavy (požadovaný profil), pokým druhá škála (perception scale) podáva pohľad na skutočné stavy (reálny profil). Obidvom škálam zodpovedá 7-stupňové rozdelenie, ktoré pripúšťa výpovede od extrémov „úplne odmietam“ (1) až po „úplne súhlasím“ (7). Diferencia medzi oboma výpovedami má hodnotu v intervale hodnôt - 6 a + 6. Hodnota vnímanej kvality služby pozostáva zo stupňa a smeru rozdielu medzi očakávaním a vnímaním.

$$\text{Celkový postoj} = \sum_{i=1}^n (w_i - e_i),$$

kde  $w$  = vnímaný (skutočný) výkon  $i$ -tého prvku,

$e$  = očakávaný výkon  $i$ -tého prvku.

Najskôr sa vypočíta priemer so všetkých znakov patriacich k dimenzii a napokon sa vypočíta stredná hodnota sumárnej dimenzie. Čím vyššia je táto hodnota, tým viac si zákazník cení poskytovanú službu.

SERVQUAL sa stal koncom 80. rokov míľnikom vo výskume kvality v službách a hoci jeho význam bol nesporný, už od začiatku bol podrobený kritike najmä preto, že si nárokoval byť štandardným nadodvetvovým meracím inštrumentom.

Podstatným kritickým bodom je tvorba diferencie v modeli. Pre zákazníka, ktorý očakáva (napr. od pracovníkov bankovej filiálky) vysoký stupeň výkonovej kompetencie (ocenenie očakávanej služby 7) a táto aj v skutočnosti existuje (ocenenie skutočnej služby rovnako 7), diferenčná hodnota je 0. Iný zákazník banky očakáva naproti tomu len kompetencie hodnotené 1, posudzuje



## MANAŽÉRSTVO KVALITY

však kompetencie pracovníkov veľmi pozitívne s hodnotou 7. Ním vnímaná kvalita služby vo vzťahu na túto intenciu má diferenčnú hodnotu +6. Zodpovedajúc interpretácii oboch týchto hodnôt podľa SERVQUAL oceňuje druhý zákazník kvalitu vo vzťahu k výkonovej kompetencii pracovníkov vyššie. Tento výsledok sa javí ako nekorektný. Napriek schopnosti nadodvetvového merania kvality služieb bola v literatúre viackrát kritizovaná tiež pojmová a teoretická základňa, ako aj metodické aspekty modelu (Carman , 1990, Hentschel , 1990). Použitá dvojité stupnica kladie vysoké požiadavky na schopnosť dopytovaného vyjadriť mienku a jeho doterajšie skúsenosti s rôznymi dimenziami služieb dodatočne rozložiť do komponentov očakávania a skutočného vnímania.

V SERVQUAL-e nie je konštantná interpretácia „tak to má byť“ dopytovanými zaručená. Výpoveď „tak to má byť“ môže byť zákazníkom interpretovaná ako:

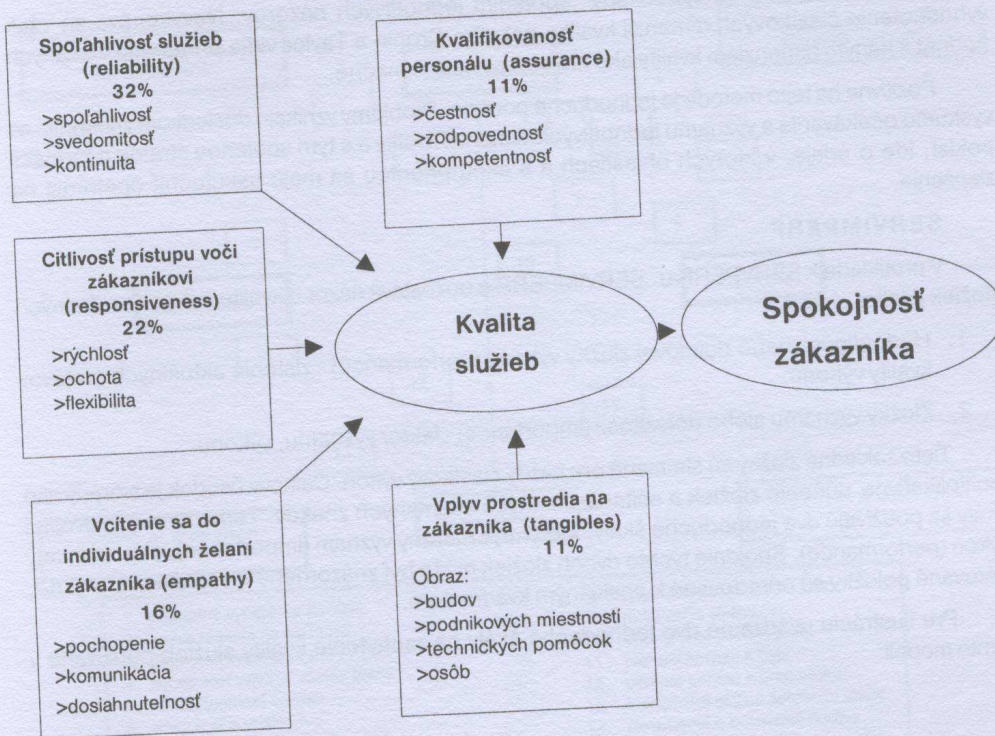
- domnienka o úrovni kvality služby (Forecasted Performance),
- želaná úroveň kvality služby (Deserved Performance),
- nameraná úroveň kvality služby (Equitable Performance),
- minimálna úroveň kvality služby (Minimum Performance),
- ideálna úroveň kvality služby (Ideal Performance),
- výraz dôležitosti tejto dimenzie služby pre zákazníka (Service Attribute Importance).

Rozdielne výsledky merania môžu byť vyvolané rozdielnou interpretáciou očakávaní.

Napriek námietkam vo vzťahu k validite (platnosti) modelu sa SERVQUAL presadil predovšetkým pri meraní kvality služieb v amerických bankách, nakoľko obsahoval konkrétne spojenie teórie s praxou, a teda sa ukázal realizovateľný z pohľadu podniku.



## Manažérstvo kvality služieb



Obr. 13.19. Dôležitosť 5 dimenzií hodnotenia kvality služieb z pohľadu zákazníka

Autori v návode na použitie SERVQUAL-u poukázali na to, že zmeny v štruktúre položiek (redukcia alebo rozšírenie dotazníka) majú podstatný dopad na integritu konštrukcie. Rozšírenie dotazníka o otvorené otázky, aby sa prišlo na koreň silným a slabým stránkam, sú však odporúčané. Autori tiež tvrdia, že metóda SERVQUAL so svojimi 22 znakmi zoskupenými do 5 dimenzií má ďaleko k prísnemu, precíznemu prístupu. Dokonca medzi poskytovateľmi služieb nemôžu byť kritériá merania kvality služieb štandardizované do rovnakých 22 znakov, ktoré by bolo možné aplikovať, napr. na klientov banky, zákazníkov kozmetického salónu, či pacientov u zubára.

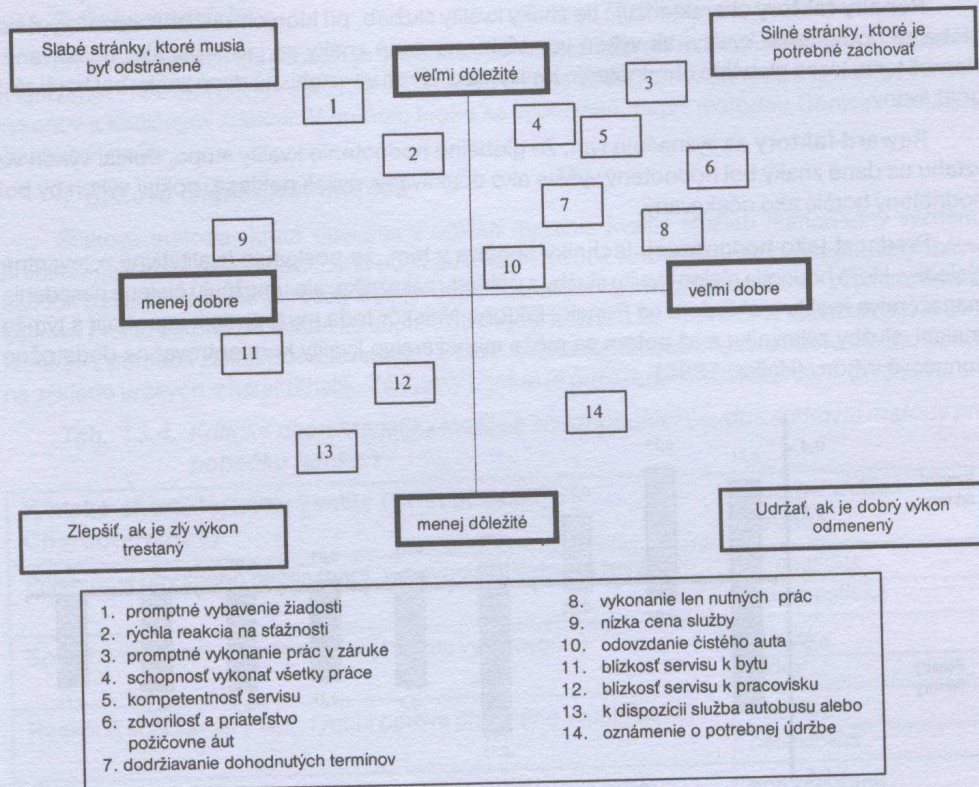
### SERVPERF

Cronin a Taylor (1992, 1994) nahrádzajú meranie vnímanej kvality SERVQUAL-u cez vnímaný výkon, teda „performance“. Pritom sa používa namiesto dvojitej škály jednoduchá škála, ktorá je označená ako SERVPERF (servis performance). Konceptia sa zakladá na postoj orientovanom pojme kvality. V príklade je uvedená jednoduchá škála na zachytenie kvality služieb.

	Názor						
	úplne súhlasím						rozhodne odmietam
Predávajúci sú schopní podať informácie o všetkých produktoch podniku	7	6	5	4	3	2	1



## Manažérstvo kvality služieb



Obr. 13.20. Analýza hodnotenia znakov kvality a významu týchto znakov na príklade autoservisu

Táto vizuálna forma poskytuje popri jej zrozumiteľnosti aj prednosť vysokého stupňa analytickej operatívosti. Takto môžu byť priradené k jednotlivým kvadrantom odporúčania určitého postupu. Toto rozdelenie na kvadranty je zároveň aj základom na vylepšenie portfólia.

### 2. Metóda Penalty - Reward

Faktorový postup Penalty - Reward (Penalty-Reward-Faktoren-Ansatz) je postup podobný multiatributívnemu a orientuje sa na rozčlenenie znakov kvality služby na rutinné a výnimočné (Brandt, 1987). Zakladá sa na domnienke, že pri každej službe existujú znaky kvality, ktorých nesplnenie vyvoláva u zákazníka nespokojnosť. Tieto znaky sa označujú ako Penalty-faktory (pokutové faktory). V protiklade k nim predstavujú Reward-faktory (faktory odmeny) pridané výkony, ktoré u zákazníka spôsobujú vnímanie vyššej kvality a z toho vyplývajúcu vyššiu spokojnosť. Zatiaľ čo zákazník prideluje Reward-faktorom bonusové body, trestá podnik pre neprítomnosť (neexistenciu) Penalty-faktorov. Cieľom takéhoto hodnotiaceho postupu je identifikácia Penalty-faktorov. Preto sa najskôr posúdi celková kvalita služby vykonaná na 5-bodovej škále v rozmedzí od „veľmi spokojný“ až po „veľmi nespokojný“. Následne sú požiadaní zákazníci, aby ohodnotili jednotlivé znaky služby od „oveľa horšie ako očakávané“ až po „oveľa lepšie ako očakávané“. S pomocou týchto zistení sa uskutočňuje multiregresná analýza. (Penalty-Reward-Contrast-Analyse, Brandt, 1987). Výsledky tejto analýzy sú s ohľadom na jednotlivé znaky interpretované takto:

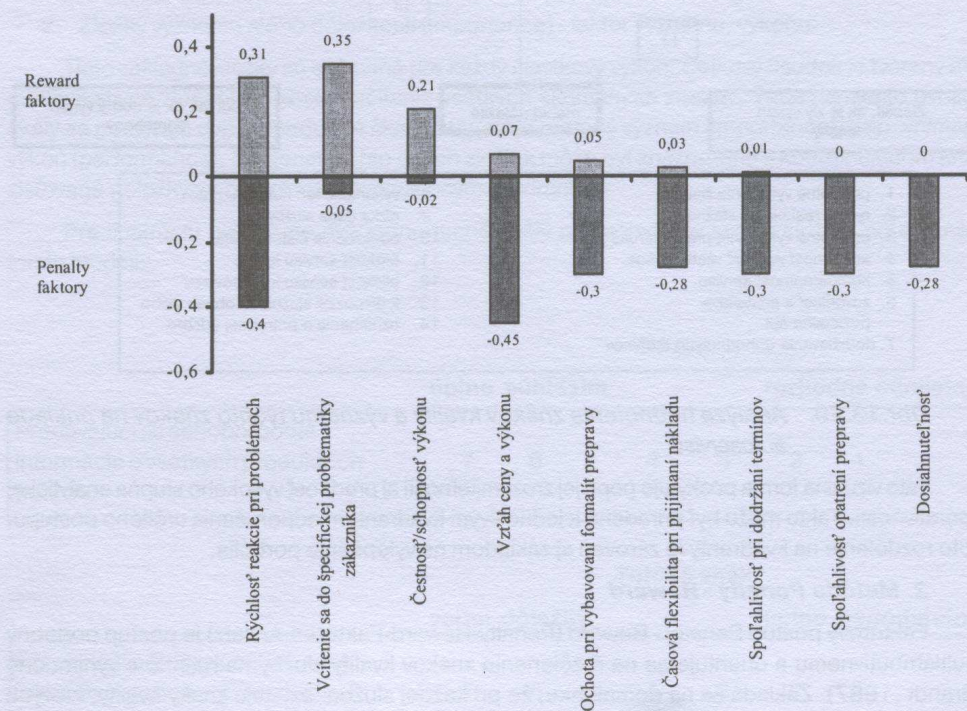


## MANAŽÉRSTVO KVALITY

**Penalty-faktory** charakterizujú tie znaky kvality služieb, pri ktorých zákazník nedáva vyššie globálne hodnotenie kvality, ak výkon vo vzťahu na dané znaky sa javí lepší ako očakávaný. Naproti tomu klesá globálne ohodnotenie kvality, keď výkon vo vzťahu na dané znaky bol horší ako očakávaný.

**Reward-faktory** sa vyznačujú tým, že globálne hodnotenie kvality stúpa, pokiaľ výkon vo vzťahu na dané znaky bol hodnotený vyššie ako očakávaný, avšak neklesá, pokiaľ výkon by bol hodnotený horšie ako očakávaný.

Prednosť tejto hodnotiacej techniky spočíva v tom, že poskytuje kvalitatívne relevantné výsledky, ktoré hodnotia nielen kvalitu služby z pohľadu zákazníka, ale umožňujú cieľené nasadenie manažérstva kvality s ohľadom na Penalty-faktory. Najskôr teda musí podnik uspokojiť s týmito znakmi služby zákazníka a až potom sa môže manažérstvo kvality koncentrovať na dodatočné bonusové výkony (Haller, 1995).



Obr. 13. 21 Výsledky Penalty-Reward- faktorovej analýzy na príklade prepravného podniku

V jednej štúdií o spokojnosti zákazníkov prepravného podniku skúmal Brandt (1987) Penalty a Reward-faktory. Najprv zisťoval hodnotenie celkového výkonu podniku u respondentov použitím 5-bodovej Likertovej stupnice. Týchto následne požiadal o ohodnotenie 9 znakov kvality. Vyhodnotenie výskumu ukázalo (pozri obrázok 13.21.), že znaky včítanie sa do špecifickej problematiky zákazníka a čestnosť/výkonnosť vytvárajú Reward- faktory, pokiaľ ostatných 7 znakov môže byť vnímaných ako Penalty-faktory.