

Διοίκηση Λειτουργιών

τα τετράδια μιας Οδύσσειας

τετράδιο 6

Οι λειτουργίες στις υπηρεσίες

τετράδιο 6

Οι λειτουργίες στις υπηρεσίες

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Γιάννης αναφέρει 12 βασικές διαφορές των λειτουργιών στις υπηρεσίες από αυτές στη παραγωγή προϊόντων, που έμαθε στο μάθημα, όπως αυτή της μοναδικότητας. Συζητούν με τον Λορέντζο για τη σημασία που έχει για το προσωπικό η ξεκάθαρη Εικόνα της Υπηρεσίας, για την παραγωγή η προσπάθεια να παραδώσουν το Πακέτο των Υπηρεσιών και βέβαια για την εμπλοκή του Μάρκετινγκ με τις Λειτουργίες.

Συζητούν με παραδείγματα το θέμα των βασικών διεργασιών που κτίζουν τις ικανότητες κορμού, που με τη σειρά τους συντηρούν τις ελέγχουσες εισροές της κύριας διεργασίας, ώστε να τονίσουν τη ανάγκη της συνέπειας στη παροχή της υπηρεσίας. Τα προβλήματα των αρτηριοσκληρωτικών διεργασιών αλλά και του εφησυχασμού μας οδηγούν και σε μια γενική μεν, αλλά κύρια διεργασία για όλους, αυτή της συνεχούς βελτίωσης. Τέλος γίνεται αναφορά στα θέματα παραγωγικής ικανότητας και ποιότητας στις υπηρεσίες και κλείνουν τη συζήτησή τους με τη διερεύνηση της ζώνης ανοχής.

6^η Συζήτηση

Οι Λειτουργίες στις Υπηρεσίες

Διαφορές λειτουργιών στις υπηρεσίες από τις λειτουργίες στη παραγωγή προϊόντων

Θέλω Λορέντζο, να διερευνήσουμε λίγο τη διάκριση των λειτουργιών στις υπηρεσίες, όπου οι εκροές είναι μη απτές – δεν υπάρχει ουσιαστικά προϊόν και των λειτουργιών στη βιομηχανία, όπου οι εκροές είναι απτές. Το ερώτημα μάλιστα είναι: ‘τι βλέπουν οι πελάτες σε μια προσφερόμενη υπηρεσία (ως μια ικανοποιητική λύση), όταν δεν βλέπουν ή αντιλαμβάνονται κανένα από χαρακτηριστικό του προϊόντος;’ (Gronroos, 2000).

Η απάντηση Γιάννη, είναι ότι βλέπουν και κατανοούν την διεργασία στην οποία εμπλέκονται ως αποδέκτες αλλά και καταναλωτές της υπηρεσίας, όπως επίσης και τα αποτελέσματα της διεργασίας. Πάρε παράδειγμα το κούρεμα. Βλέπεις όλη τη διεργασία, συμμετέχεις με τις παρατηρήσεις σου και τέλος βλέπεις το τελικό αποτέλεσμα.

Ο δάσκαλος, για να αντιληφθούμε τα βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, μάς έδωσε έναν πίνακα με 12 διαφορές των υπηρεσιών από τα προϊόντα. Ας δούμε για να σχολιάσουμε τις πρώτες τέσσερις:

Διαφορές των υπηρεσιών από τα προϊόντα	
1.	Είναι γενικά μη απτές
2.	Συνήθως παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα
3.	Είναι συνήθως μοναδικές
4.	Υπάρχει υψηλή εμπλοκή πελάτη

Βασικό χαρακτηριστικό της υπηρεσίας, όπως μας είπε, είναι ότι δεν είναι απτή, όπως πχ. όταν βλέπω έναν ποδοσφαιρικό αγώνα, και βέβαια ότι παράγεται η υπηρεσία ταυτόχρονα με την κατανάλωσή της, όπως στη περίπτωση μιας χειρουργικής επέμβασης. Όταν με βάση τη τεχνολογία πχ. την τεχνολογία του *video*, επιλέγω να δω έναν αγώνα αργότερα, γιατί άκουσα ότι ήταν εξαιρετικός, τότε μετακινούμαι προς την περιοχή του προϊόντος.

Η βάση σε όλες αυτές τις κατατάξεις, Γιάννη, τις οποίες χρησιμοποιούμε για μαθησιακούς λόγους, είναι οι τεχνικές της γενίκευσης. Όμως στη ζωή τα πράγματα, ευτυχώς, δεν είναι μόνον άσπρα ή μαύρα. Οι περιοχές κατάταξης συνήθως έχουν θολά σύνορα και γι’ αυτό δεν πρέπει να είμαστε απόλυτοι. Πολύ πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της υπηρεσίας, πιστεύω ότι είναι η **μοναδικότητα** της παροχής της υπηρεσίας.

Έχεις δίκαιο. Ο κάθε πελάτης έχει συνήθως διαφορετικές, μικρές ή μεγάλες, μοναδικές απαιτήσεις ή προσδοκίες, όπως στο κουρείο ή στο σινεμά, όπου την ίδια ταινία κάποιος μπορεί να την θεωρεί πολύ καλή και ο άλλος ότι είναι απαίσια! Αυτό που αντιλαμβάνομαι ότι παίρνω ως υπηρεσία έχει να κάνει με το τι προσδοκούσα.

Αντιλαμβάνομαι Γιάννη ότι έχουμε εξαιρετικά δύσκολη τυποποίηση και προφανώς περισσότερες ευκαιρίες για λάθη από ότι στο τυποποιημένο προϊόν.

Ακριβώς. Η μοναδικότητα οδηγεί και στην υψηλή εμπλοκή του πελάτη στη παροχή της υπηρεσίας και οδηγεί σε διαφοροποίηση της τιμής που πληρώνει ο πελάτης. Άρα άλλο ένα δύσκολο σημείο είναι να καθορίσουμε το τι ζητά η πλειοψηφία των πελατών ώστε να ορίσουμε την διεργασία και την τιμή στην οποία θα πουλάμε, ή το εύρος των τιμών.

Το θέμα του καθορισμού της τιμής, αλλά και του κόστους, άστο Γιάννη για άλλη συζήτηση, γιατί αν το πιάσουμε τώρα, δεν θα τελειώσουμε ποτέ.

Ας πάμε τότε, στις επόμενες τέσσερις διαφορές:

5. Στηρίζονται συχνά (όλο και περισσότερο) στη γνώση
6. Η απόδοση (παραγωγή / χρόνος) είναι μεταβλητή
7. Υπάρχει υψηλή επαφή με τον πελάτη (ο πελάτης συμμετέχει στη διεργασία και μπορεί αμέσως να αξιολογήσει τον τρόπο παράδοσής της)
8. Είναι αναλώσιμες. Άρα μας ενδιαφέρει στο σχεδιασμό το τι παρέχουμε αλλά και το που και πότε.

Το πέμπτο, το συζητήσαμε αρκετά στη τάξη. Είναι σαφές ότι οι υπηρεσίες στηρίζονται περισσότερο στη γνώση του αντικειμένου, όπως στις υπηρεσίες εκπαίδευσης, υγείας, νομικές υπηρεσίες κλπ. Άρα και δύσκολα αυτοματοποιούνται. Μπορεί βέβαια να γίνει αυτοματοποίηση, όπως σε περιπτώσεις που μπορείς να επιβάλλεις για λόγους πχ. ασφάλειας κάποια διαδικασία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα ATM και γενικά οι αγορές από το διαδίκτυο. Σε πολλές όμως περιπτώσεις χάνεται το χαρακτηριστικό της μοναδικότητας και έχουμε όχι μόνο απογοητευμένους, αλλά και εκνευρισμένους πελάτες.

Να μη ξεχνάμε, Γιάννη, και τη πλευρά των λειτουργιών. Κατ' αρχήν οι προμηθευτές ή οι παραγωγοί της υπηρεσίας, έχουν διαφορετικές αντιλήψεις μεταξύ τους για τη παροχή των υπηρεσιών, ή καλύτερα κάθε στοιχείου της υπηρεσίας, αλλά και οι πελάτες έχουν διαφορετικές προσδοκίες. Έχουμε επομένως τεράστια ποικιλία μορφών παροχής της υπηρεσίας (τα κουρέια διαφέρουν μεταξύ τους) αλλά και το σημαντικότερο έχουμε μεγάλη μεταβλητότητα στην απόδοση ακόμη και στον ίδιο προμηθευτή. Σε αντίθεση με τις υπηρεσίες, τα προϊόντα παράγονται με σταθερές, κατά συνθήκη, αποδόσεις οι οποίες δεν διαφέρουν σημαντικά στους διάφορους προμηθευτές (όλες οι κονσέρβες τοματοπολτού παράγονται με παραπλήσιες αποδόσεις).

Το έβδομο χαρακτηριστικό, το ότι ο πελάτης, όπως ήδη είπαμε έχει υψηλή εμπλοκή στην παροχή της, συμμετέχοντας στη διεργασία, το καταλαβαίνω. Επομένως μπορεί να αξιολογήσει τον τρόπο παράδοσης από τα πρώτα στάδια και αν δεν είναι σύμφωνα με τις προσδοκίες του να εγκαταλείψει την διεργασία! Το επόμενο το καταλαβαίνεις;

Σημαίνει Γιάννη ότι η παροχή υπηρεσιών έχει το κακό ότι δεν αποθηκεύεται για αργότερα. Οι υπηρεσίες είναι αναλώσιμες. Η άδεια θέση στο αεροπλάνο δεν παράγει τζίρο, είναι σαν να χάθηκε. Η καρέκλα στο κουρέιο που μένει κενή, το ίδιο. Επομένως στο σχεδιασμό της παροχής της υπηρεσίας (τα χαρακτηριστικά της), ενδιαφέρει και ο τόπος και ο χρόνος παροχής της υπηρεσίας, ώστε να μπορέσω να την διαθέσω ευκολότερα, με βάση τους πόρους που έχω.

Μπορεί επομένως κάποιος να πει ότι ο σχεδιασμός συνδέεται και με την επόμενη 9^η από τις τελευταίες τέσσερις διαφορές:

9. Οι πελάτες δεν διαχωρίζουν την υπηρεσία από τον τρόπο παροχής της.
10. Τείνουν να είναι αποκεντρωμένες και γεωγραφικά εγκατεσπαρμένες
11. Καταναλώνονται συχνότερα από τα προϊόντα
12. Μπορούν εύκολα να αντιγραφούν

Πράγματι, Γιάννη, ο σχεδιαστής της διεργασίας της υπηρεσίας πρέπει να ενσωματώσει και τον τρόπο παροχής της, αλλά και αυτό που είδαμε στην 7^η διαφορά. Πρέπει να έχει τον έλεγχο της ποιότητας ενσωματωμένο σε κάθε στάδιο και μάλιστα να λάβει υπ' όψη ότι ο έλεγχος γίνεται και από τον πελάτη. Θα αντιληφθείς τη δυσκολία όταν μιλήσουμε για τα χάσματα.

Μια άλλη σημαντική διαφορά που μας τόνισε ο δάσκαλος, είναι, ότι η έλλειψη βαρέως εξοπλισμού, αλλά και η ανάγκη να είσαι κοντά στον πελάτη, γιατί η παροχή γίνεται μαζί με την κατανάλωση της υπηρεσίας, επιτρέπει ή μάλλον επιβάλλει την αποκέντρωση και τη γεωγραφική διασπορά. Όμως σ' αυτές τις περιπτώσεις όπως στις αλυσίδες γρήγορου φαγητού, δημιουργείται για τις λειτουργίες πρόβλημα διατήρησης του επιπέδου ποιότητας σε όλους τους χώρους, και ανάγκη για τυποποιημένη εκπαίδευση και απλά εύχρηστα εγχειρίδια, κάτι που έχει απλούστερες λύσεις στο εργοστάσιο.

Με βάση αυτόν τον κατάλογο Γιάννη, που όπως σου είπα είναι απλώς εκπαιδευτικός, οι υπηρεσίες καταναλώνονται συχνότερα από τα προϊόντα (εκτός από τα είδη πρώτης ανάγκης), άρα υπάρχουν και πολλές ευκαιρίες να εντυπωσιάσεις ή να εκνευρίσεις τους καταναλωτές. Η έννοια είναι ότι **οι στιγμές της αλήθειας**, οι στιγμές που σε κρίνει ο πελάτης, είναι πολλές. Για παράδειγμα όταν ταξιδεύεις αεροπορικώς, η αεροπορική εταιρεία αντιμετωπίζει πάμπολλες στιγμές ελέγχου της ποιότητας παροχής της υπηρεσίας από κάθε επιβάτη. Σκέψου, στον έλεγχο εισιτηρίου, στην παραλαβή της αποσκευής, στην επιβίβαση, στην εύρεση της θέσης, στο σερβίρισμα. Το ίδιο γίνεται και σε ένα εστιατόριο, στην εφορία, ή στο νοσοκομείο...

Τέλος, Λορέντζο, το κακό με τις περισσότερες από τις υπηρεσίες είναι ότι μπορούν εύκολα να αντιγραφούν, άρα απαιτείται συνεχής ανασχεδιασμός της διεργασίας της παροχής της υπηρεσίας, ώστε να είσαι διαφορετικός, πάντα καλύτερος και οι άλλοι να προσπαθούν να σε μιμηθούν. Το παλιό σύνθημα 'να είσαι διαφορετικός, να είσαι ο καλύτερος (be better, be different)', παραμένει πάντα επίκαιρο. Ευτυχώς οι περισσότεροι αγνοούν αυτή τη διάσταση και η πρακτική της διαφοροποίησης και της αξιοποίησης των ικανοτήτων κορμού είναι μια καλή λύση. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ακόμη ότι η παροχή των υπηρεσιών συνήθως εμπλέκει και προϊόντα και αντίστροφα. Σε ένα εστιατόριο, για παράδειγμα, έχουμε και την εξυπηρέτηση και το φαγητό. Αντίστροφα, πουλώντας ένα αυτοκίνητο, προσφέρεις και εγγύηση, service κλπ. Ο δάσκαλος μας έδωσε και τον ακόλουθο πίνακα με τις διαφορές των προϊόντων και των υπηρεσιών:

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΜΕΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΤΟΜΕΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΤΟΜΕΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
Επαφή πελάτη	Άμεση	Έμμεση
Εξοπλισμός	Περιορισμένος	Σε μεγάλη ποσότητα
Πιθανότητα σφαλμάτων	Υψηλή	Χαμηλή
Πόσο απτή είναι	Χαμηλή	Υψηλή
Συμμετοχή πελάτη	Άμεση, δυναμική	Έμμεση
Εστίαση	Ανθρώπινος Παράγων	Ποιότητα προϊόντος
Δείκτες Ποιότητας	Αύξηση Πωλήσεων	Τεχν. Χαρακτηριστικά

Είναι προφανής και δεν νομίζω ότι χρειάζεται σχόλια. Βάλε τώρα κάτι να ξεδιψάσουμε και πάμε παρά κάτω.

Η Εικόνα (έννοια) και το Πακέτο της Υπηρεσίας

Νομίζω Λορέντζο, ότι μια πολλή σημαντική έννοια για να ξεκαθαρίσουμε το τι κάνουν οι λειτουργίες στις υπηρεσίες, αλλά και στη παραγωγή προϊόντων, είναι η Εικόνα (έννοια) της Υπηρεσίας, όπως μεταφράσαμε το *service concept*, καθώς και το Πακέτο της Υπηρεσίας.

Τι είναι αυτό πάλι;

Εικόνα της Υπηρεσίας είναι το όραμα της εταιρίας για το πώς αντιλαμβάνεται ο πελάτης τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

Και το πακέτο Γιάννη;

Το **Πακέτο της Υπηρεσίας**, όπως μεταφράσαμε το *service package*, είναι η επαφή (*interface*) μεταξύ πελάτη και επιχείρησης που περιλαμβάνει όλα τα πλεονεκτήματα προς τον πελάτη είτε είναι απτά (άμεσα, προφανή και συνήθως ποσοτικοποιούμενα) ή μη απτά. Το Πακέτο Υπηρεσίας πρέπει να παρέχει στον πελάτη μια διαβεβαίωση της εικόνας.

Ανάλυσέ το, γιατί είναι έννοιες νέες σε μένα.

Είναι φυσιολογικό Λορέντζο, γιατί η είσοδος των Υπηρεσιών και των ειδικών τους απαιτήσεων στο γνωστικό αντικείμενο του Μηχανικού Παραγωγής, είναι λογική των τελευταίων 20 ετών. Το κύριο στοιχείο στην Εικόνα είναι, να είναι ξεκάθαρο σε όλους το πώς θέλουμε να αντιλαμβάνεται ο πελάτης, στον οποίο απευθυνόμαστε, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας, γιατί μόνο τότε μπορούμε να συντονισθούμε και να προσπαθήσουμε να τα παράγουμε. Άρα θα πρέπει να είναι αυτή η αντίληψη ευθυγραμμισμένη με την αποστολή μας. Η αποστολή λέει σε όλη την επιχείρηση τι πρέπει να κάνει, η Εικόνα του Πακέτου λέει στην παραγωγή πού να εστιάσει.

Και πως περιγράφουμε την Εικόνα των Υπηρεσιών;

Όταν περιγράφουμε την Εικόνα της Υπηρεσίας, για να μη χανόμαστε σε απέραντες περιγραφές, αναφέρουμε τα κύρια στοιχεία της που είναι:

- Ο τύπος του πελάτη που εξυπηρετείται
- Μια ευρεία περιγραφή της εστίασης των προσφερομένων υπηρεσιών
- Η βάση στην οποία θα ανταγωνισθεί η επιχείρηση καθώς και τι εύχεται η ίδια να αντιλαμβάνεται ο πελάτης γι' αυτήν.

Και το Πακέτο των Υπηρεσιών Γιάννη;

Όταν αντίστοιχα περιγράφουμε το Πακέτο της Υπηρεσίας καλό είναι να αναφέρουμε τα απτά και τα μη απτά στοιχεία που θεωρούμε ότι είναι πλεονεκτήματα για τον πελάτη.

Γιάννη, καλά όλα αυτά, αλλά οι λειτουργίες πού μπαίνουν στην Εικόνα και το Πακέτο; Κατάλαβα. Με έμμεσο τρόπο μου λες ότι, τελικά οι λειτουργίες είναι υπεύθυνες και επιφορτισμένες να παραδώσουν ή να παρέχουν το Πακέτο της Υπηρεσίας, δηλαδή τα πλεονεκτήματα που έχω υποσχεθεί ότι προσφέρουμε και που θέλω να τα αντιλαμβάνεται ο πελάτης στην Εικόνα.

Ακριβώς.

Μπορείς να μου το αναλύσεις με ένα παράδειγμα ώστε να το αντιληφθώ καλύτερα; Ας πάρουμε ένα κουρείο σε μια περιοχή με τράπεζες και γραφεία. Ποια θα μπορούσε να είναι η Εικόνα της Υπηρεσίας που πρέπει να μοιράζονται όλοι οι εργαζόμενοι σ' αυτό;

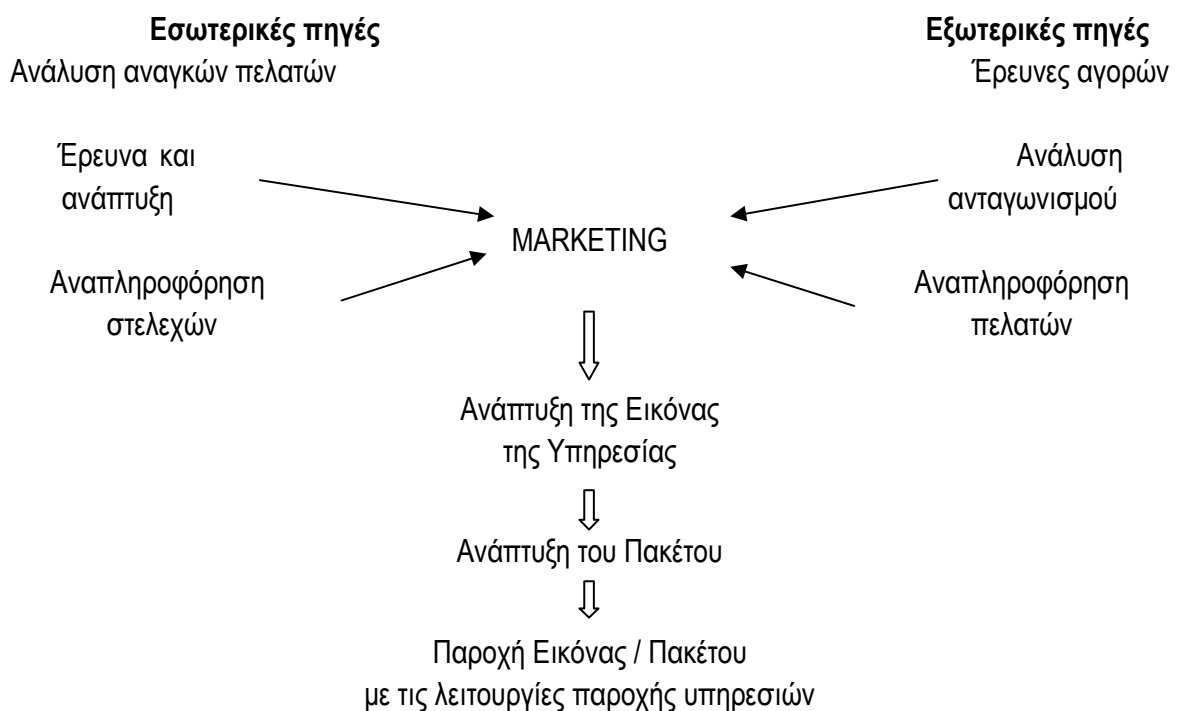
Θα ήθελα πελάτες μου να είναι επιχειρηματίες και μανάτζερ, που απαιτούν ταχεία εξυπηρέτηση και σωστή περιποίηση. Κατά την διάρκεια της αναμονής τους να μπορούν να έχουν πρόσβαση σε επιχειρηματικά νέα, αλλά και τη δυνατότητα χαλάρωσης. Θα ήθελα να πιστεύουν ότι ο καθένας απολαμβάνει το κούρεμα σύμφωνα με τις απαιτήσεις του, σε απόλυτα υγιεινό περιβάλλον, με τα καλύτερα βοηθητικά υλικά και χωρίς καθυστερήσεις. Θα ήθελα τέλος να αναγνωρίζει ο καθένας τους, ότι το σύστημα κρατήσεων είναι εξαιρετικά αποτελεσματικό με μέγιστο χρόνο αναμονής 10 λεπτά.

Και το Πακέτο της Υπηρεσίας;

Θα πρέπει, Λορέντζο, όλοι να αγωνίζονται για να προσφέρουν στον πελάτη τα ακόλουθα μη απτά και απτά πλεονεκτήματα, ώστε να παρέχουμε μια διαβεβαίωση της Εικόνας. Περίμενε να σκεφθώ: Μη απτά στοιχεία πρέπει να είναι το απλό, σοβαρό, αναπαυτικό, καθαρό περιβάλλον, με απαλή μουσική. Απτά στοιχεία είναι η ελεύθερη πρόσβαση σε γρήγορο διαδίκτυο, πρόσφατα περιοδικά και οθόνες με οικονομικά νέα, πρόσβαση σε καφέ και αναψυκτικά. Από στοιχείο θεωρώ και το σύστημα κρατήσεων για τους μόνιμους πελάτες, μιας και μπορώ να μετρήσω τις αποκλίσεις του πραγματικού χρόνου από τον υποσχεθέντα χρόνο έναρξης στον πελάτη, και το οποίο λαμβάνει υπ' όψη του τον χρόνο που χρειάζεται ο καθένας για το κούρεμα με βάση τις προηγούμενες επισκέψεις τους.

Μάλιστα. Μπορώ να πω Γιάννη ότι τώρα κατάλαβα τις έννοιες αυτές που είναι απλές αλλά εξαιρετικά σημαντικές για τις λειτουργίες.

Δες και ένα σχήμα που μας έδωσε ο δάσκαλος για την ανάπτυξη της εικόνας και την παράδοση του πακέτου:



Καταλαβαίνω Γιάννη σωστά, ότι ουσιαστικά με τις έννοιες αυτές ξεκαθαρίζουμε και τη σχέση μάρκετινγκ με παραγωγικές λειτουργίες;

Βλέπω ότι παρότι είσαι από τους αρχαίους μηχανικούς παραγωγής μπαίνεις εύκολα στις απαιτήσεις των καιρών! Οι λειτουργίες, με τις διεργασίες που διοικούν, παραδίδουν το Πακέτο. Όταν περιγράφουμε τα απτά και μη απτά στοιχεία που θεωρούμε ότι είναι πλεονεκτήματα προς τον πελάτη, ουσιαστικά αναφερόμαστε με άλλο τρόπο στο Στοιχείο Προτίμησης και στα Στοιχεία Επάρκειας, όπως τα είδαμε στη θεώρηση τη σχετιζόμενη με την αγορά όσον αφορά στις λειτουργίες.

Γιάννη, τι σχέση έχει το στοιχείο προτίμησης με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Για μένα, από πλευράς λειτουργιών είναι το ίδιο πράγμα. Όπως μου έλεγες και την προηγούμενη φορά, οι λειτουργίες πρέπει να αγωνίζονται συνεχώς για να δημιουργήσουν και να συντηρούν, αλλά και να βελτιώνουν συνεχώς, την κύρια διεργασία, η οποία τελικά συντηρεί το στοιχείο προτίμησης ή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως και να το πεις. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι πλατύτερος όρος που σημαίνει ότι μπορείς να το αποκτήσεις και εκτός λειτουργιών, όπως αν βγεις πρώτος στην αγορά ή έχεις κάποια υποστήριξη πχ από το brand name. Όμως, κακά τα ψέματα, διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ώστε να φτάσεις στην ανώτατο επίπεδο του Hayes και Wheelwright, δεν το αποκτάς ούτε και μπορείς να το διατηρήσεις χωρίς εστιασμένη και επιστημονική δουλειά των εμπλεκομένων λειτουργιών.

Γιάννη, μη ξεχνάς ότι εκτός από την κύρια διεργασία που λίγο πολύ στις υπηρεσίες είναι και εμφανής, την βλέπει δηλαδή ο πελάτης να εξελίσσεται, οι λειτουργίες αγωνίζονται ταυτόχρονα και όταν λέω αγωνίζονται κυριολεκτώ, να συντηρούν σε εξαιρετικό επίπεδο απόδοσης και τις βασικές διεργασίες που εδραιώνουν τις ικανότητες κορμού, που με τη σειρά τους, υποστηρίζουν τις ελέγχουσες εισροές της κύριας διεργασίας.

Τώρα θέλω εγώ ένα παράδειγμα για να το εμπεδώσω!

Οι βασικές διεργασίες κατά κανόνα δεν είναι εμφανείς στον πελάτη, όπως και οι ικανότητες κορμού που υποστηρίζουν. Πάρε παράδειγμα τα Goodies. Η ταχύτητα της εξυπηρέτησης με μια σταθερή ποιότητα του προϊόντος, σε οποιοδήποτε μαγαζί, είναι για μια μεγάλη γκάμα πελατείας **το στοιχείο προτίμησης**. Αυτό σημαίνει αντίστοιχα, ότι οι πρώτες ύλες (εισροές) είναι πάντα μέσα στα πρότυπα της ποιότητας, αλλά και οι **ελέγχουσες εισροές** είναι εξαιρετικά καλά μελετημένες: η οργάνωση και εκπαίδευση των εργαζομένων, ο εξοπλισμός, η διαδικασία και τα πρότυπα απόδοσης.

Το θέμα είναι και να τηρούνται!

Τηρούνται Γιάννη, γιατί έχουν αναπτυχθεί ικανότητες κορμού σε κάθε κατάσταση. Η συνεχής και συνεπής επίβλεψη και καθοδήγηση του προσωπικού ή του νέου συναδέλφου, η σωστή συντήρηση και καθαριότητα του εξοπλισμού ώστε να εξασφαλισθεί η βέλτιστη λειτουργία του, ο συνεχής έλεγχος τήρησης της διαδικασίας και η επιμονή στα πρότυπα από όλους, είναι αντίστοιχα οι **ικανότητες κορμού** που έχουν αναπτυχθεί στο μάντζιμεντ αλλά και σε κάθε εργαζόμενο του κάθε καταστήματος. Αυτές οι ικανότητες κορμού έχουν αναπτυχθεί με καλά μελετημένες **βασικές διεργασίες** εκπαίδευσης, επιθεωρήσεων και αναπληροφόρησης. Από τις παρατηρήσεις μου θα έλεγα ότι ο συνεχής έλεγχος και η τήρηση της διαδικασίας δεν είναι απλά μια ικανότητα κορμού, αλλά **επάρκεια κορμού** (όπως ξεκαθαρίσαμε τις έννοιες τις στη προηγούμενη συζήτηση).

Συνέπεια, αρτηριοσκλήρωση, εφησυχασμός (consistency, rigidity, complacency)

Ένα σημαντικό θέμα Λορέντζο, είναι μέχρι τι μπορεί να καλύπτει η τήρηση των διεργασιών. Στο εργοστάσιο τα πράγματα είναι αρκετά πιο δομημένα και προβλέψιμα, οπότε και η τήρηση των παραμέτρων των διεργασιών με 'θρησκευτική ευλάβεια' είναι επιβεβλημένη. Όλα τα προβλήματα ουσιαστικά ανάγονται, στο ότι κάποιος δεν έπαιξε σωστά τον ρόλο του και δεν τήρησε κάποια διαδικασία, ή τα πρότυπα. Ακριβώς όπως και σε ένα πολεμικό πλοίο, σε κατάσταση μάχης.

Στις υπηρεσίες Γιάννη, τα πράγματα αλλάζουν. Οι απαιτήσεις των πελατών δεν είναι ίδιες από όλους, μπορεί να είναι πρωτόγνωρες για έναν νέο εργαζόμενο, μπορεί να είναι και εκτός από την δυνατότητα της εξυπηρέτησης που μπορούμε να δώσουμε. Στις υπηρεσίες έχουμε και δύο χαρακτηριστικά που δεν περιλαμβάνονται στον μακρύ κατάλογο που συνέταξαν οι καθηγητάδες, εννοώ τον 12λογο των διαφορών που συζητήσαμε στην αρχή. Ο εργαζόμενος – εξυπηρετητής παρέχει όλη την κύρια διεργασία, ή τουλάχιστον το σημαντικότερο κομμάτι της, αρχίζει δηλαδή και τελειώνει με τον ίδιο πελάτη, διεκπεραιώνοντας όλες τις φάσεις της εργασίας, σε αντίθεση με την παραγωγή προϊόντων, όπου ο κάθε εργαζόμενος συνήθως εκτελεί μια φάση σε ειδικό εξοπλισμό. Αυτό με οδηγεί και στη δεύτερη διαφορά, κατά την οποία, οι περισσότεροι (εκπαιδευμένοι) εργαζόμενοι χρησιμοποιούν απλό εξοπλισμό από πλευράς συντήρησης και τα πρότυπα είναι απλά, άρα το κύριο μέλημά τους είναι η διαδικασία, δηλαδή **το πώς** και συνήθως καταγράφεται με τις πιο πιθανές παραλλαγές σε ένα εύχρηστο εγχειρίδιο, το Standard Operating Procedures (SOP) για να εξασφαλισθεί η **συνέπεια**, σταθερότητα στην παροχή της υπηρεσίας από όλους.

*Μπορεί το σύστημα, η διεργασία, το εγχειρίδιο των διαδικασιών να προβλέψει τα πάντα; Όχι. Από την εμπειρία μου στο ξενοδοχείο, εδώ μπαίνει η ψυχή, το φιλότιμο, η πρωτοβουλία με οδηγό τις αξίες και την αποστολή της επιχείρησης. **Η δομή επιβάλλει την συμπεριφορά**, αλλά μη περιμένεις να γίνονται όλα μόνο και μόνο επειδή έχεις φροντίσει να δουλεύουν τα συστήματα.*

Υποψιάζομαι Γιάννη, ότι η παλιά σου εμπειρία στο εργοστάσιο σε παρέσυρε σε υπερβολές!

*Ακριβώς, 'την πάτησα' με ένα υπερβολικά λεπτομερές εγχειρίδιο που το φοβήθηκαν και που εγώ φοβάμαι ότι ούτε που το διάβασαν! Το σύστημα πρέπει να προβλέπει τα βασικά, να εστιάζει στη βασική δουλειά. Από εκεί και πέρα ισχύει το **'φρόντιζε τους ανθρώπους σου και αυτοί θα φροντίζουν τους πελάτες σου'**. Αν προσπαθήσεις να τα προβλέψεις όλα, δεν πρόκειται να το πετύχεις και το κυριότερο δημιουργείς έναν οργανισμό που τα περιμένει όλα έτοιμα, φοβάται να πάρει πρωτοβουλίες, στηρίζεται 'στας γραφάς' και καταντά **αρτηριοσκληρωτικός** όπως οι εφορίες μας από τα φορολογικά μας συστήματα.*

Γιάννη μη ξεχνάς και ένα τελευταίο πρόβλημα, περισσότερο έντονο στις υπηρεσίες, τον **εφησυχασμό** που έχει τη ρίζα του στην αυταρέσκεια. Μένουμε στο τι καλά και όμορφα και επιτυχημένα κάνουμε τη δουλειά μας, αντί να σκεφτόμαστε συνεχώς: τι θα μπορούσαμε να κάνουμε αύριο καλύτερα από ότι το κάναμε σήμερα; Και επειδή στις υπηρεσίες οι διαδικασίες δεν μπορεί να είναι όπως είπαμε τόσο σφικτές όπως στη παραγωγή, εύκολα πέφτουμε στη χαλάρωση. Και οι δύσκολες περιπτώσεις θεωρούνται παράλογες απαιτήσεις παράλογων πελατών. Πάρα πολύ εύκολα αρχίζει η σπείρα της ποιότητας της εξυπηρέτησης να πηγαίνει προς τα κάτω. Μη ξεχνάς ότι: **ο διάολος κρύβεται στις λεπτομέρειες**, η επιτυχία όμως είναι θέμα εγκαθίδρυσης διεργασιών και συστημάτων.

Άρα Λορέντζο, **βασική διεργασία**, εκτός από όσες συντηρούν τις ικανότητες κορμού, που αντίστοιχα υποστηρίζουν ελέγχουσες εισροές κυρίων διεργασιών στις υπηρεσίες, θα πρέπει να δεχθούμε ότι είναι και η **διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης!**

Πράγματι και αυτό το κενό προσπάθησε να καλύψει το σύστημα ISO με διαδικασίες ελέγχου των προβλημάτων και προσπάθειες βελτίωσης. Η έλλειψη όμως εκπαιδευμένων ανθρώπων των λειτουργιών στις υπηρεσίες και η τυποποίηση που επέβαλαν οι σύμβουλοι για να τελειώνουν γρήγορα, δημιούργησαν συστήματα ISO καθαρά γραφειοκρατικά που τα μισούν οι εργαζόμενοι και απλά προσπαθούν να τα 'κουκουλώσουν'.

Άλλες ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών

Ο δάσκαλος μας ανέφερε και το θέμα ικανοποίησης της ζήτησης στις υπηρεσίες, το οποίο είναι αρκετά περίπλοκο.

Μα νόμιζα ότι θα το δείτε αργότερα στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

Ναι, αλλά αναφέρθηκε στο πόσο δύσκολο είναι να ορίσει κανείς την **παραγωγική ικανότητα** του κάθε συστήματος που ασχολείται με κάποια διεργασία παροχής υπηρεσιών. Και αυτό συμβαίνει διότι τα βήματα της διαδικασίας εκτελούνται από ανθρώπους, αλλά και οι πελάτες έχουν εμπλοκή και ιδιαίτερες απαιτήσεις (μοναδικότητα). Μπορεί να πει κανείς ότι στις υπηρεσίες η παραγωγική ικανότητα της διεργασίας εξαρτάται από διάφορες προϋποθέσεις, με σημαντικότερη τη δυναμικότητα των ανθρωπίνων πόρων. Αυτή όμως εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες, που μπορεί και να μεταβάλλονται μέσα στην ημέρα και από ημέρα σε ημέρα. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι δεξιότητες, ο διαθέσιμος χρόνος, ο βαθμός απόδοσης, κλπ. Ο τελευταίος παράγοντας εξαρτάται και αυτός από τη παρακίνηση, το ρυθμό, τη τήρηση της διαδικασίας, αλλά και τη κούραση του εργαζόμενου. Μη ξεχνάμε ότι και ο χρόνος προσαρμογής του ανθρώπου από μία εργασία σε μια άλλη δεν είναι μικρός. Άλλες προϋποθέσεις είναι ο αριθμός των σταθμών εξυπηρέτησης (κανάλια διανομής) και ο τρόπος άφιξης των πελατών.

Θα έλεγα Γιάννη, ότι θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη και τη καταλληλότητα του εξοπλισμού. Συνήθως δεν δίνουμε την αναγκαία φροντίδα, με τη λογική ότι παίζει δευτερεύοντα ρόλο, με αποτέλεσμα να αποτελεί σε πολλές περιπτώσεις παράγοντα μείωσης της δυναμικότητας των εργαζομένων.

Ακριβώς. Όταν πάλι μπορείς να δώσεις την ίδια υπηρεσία σε όλους, χωρίς τα προβλήματα αυτά, τότε καλύτερα να μιλάμε για προϊόν, όπως είναι τα τηλεοπτικά προγράμματα.

Για την **ποιότητα** είπατε τίποτε;

Λορέντζο το θέμα της ποιότητας των υπηρεσιών είναι ιδιαίτερο και είπαμε πάλι κάποια πράγματα, πριν το αντίστοιχο κεφάλαιο της ποιότητας. Βασικό χαρακτηριστικό της υπηρεσίας είναι ότι κατά κανόνα δεν μπορεί να εγγυηθεί ομοιομορφία, λόγω των προλεχθέντων για τον ανθρώπινο παράγοντα. Αλλά και ότι η ποιότητα της υπηρεσίας ελέγχεται σε πολλές περιπτώσεις, από τον άνθρωπο που παρέχει την υπηρεσία, τη στιγμή που παρέχει την υπηρεσία. Αυτό είναι και κακό και καλό! Μπορεί άνετα να κάνει σφάλμα και να γίνει αμέσως αντιληπτό από τον πελάτη, αλλά και να το διορθώσει εκεί αμέσως μπροστά του. Η ανάγκη επίσης για εξυπηρέτηση πολλών πελατών σε σύντομο διάστημα (ξαφνική αύξηση της ζήτησης), δημιουργούν προβλήματα στην λειτουργία της εξυπηρέτησης. Ένα τέτοιο πρόβλημα είναι η πίεση που προκαλείται στον εργαζόμενο, να παράσχει την υπηρεσία με ταχύτερο ρυθμό, παρόντος του

πελάτη ο οποίος ελέγχει για λάθη. Είναι εύκολο το λάθος. Μας έδωσε και ένα κατάλογο με τα κατά συνθήκη απαιτητά στοιχεία ποιότητας στις υπηρεσίες.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

- Αξιοπιστία (reliability). Λαμβάνεις το επίπεδο υπηρεσίας που αναμένεις
- Αβροφροσύνη (courtesy). Ασχολούνται με το θέμα σου σε προσωπικό επίπεδο
- Διαθεσιμότητα υπηρεσίας (availability) και όχι κάποιας εναλλακτικής που δεν είναι άμεσα απαιτητή
- Πιστότητα (credibility). Βασίζεται στην εκπαίδευση των υπαλλήλων, την αντίληψη της σωστής εξυπηρέτησης, την καλή φήμη του προμηθευτή της υπηρεσίας
- Ατμόσφαιρα του περιβάλλοντος (ambience). Τι βλέπεις και αισθάνεσαι στο χώρο
- Αντίληψη των απαιτήσεων των πελατών, ώστε να μετατραπούν σε προδιαγραφές
- Αγαθά που συνοδεύουν την υπηρεσία. Π.χ. οδηγίες χρήσης

Συγνώμη, αλλά αυτός ο πίνακας δεν είναι για εκπαίδευση στο μάνατζμεντ. Ο καθένας μπορεί να κάνει τέτοιους πίνακες. Έχεις την αίσθηση ότι τον συνέταξαν αφού πήραν συνέντευξη από πελάτισσες σε κομμωτήριο πολυτελείας! Τι θα πει αβροφροσύνη, ατμόσφαιρα; Πως τα μετράς.

Έχεις δίκαιο, Λορέντζο. Όταν φύγαμε από τη παραγωγή και πήγαμε στις υπηρεσίες μπήκε και ένα δαιμόνιο που δυσκόλεψε παραπάνω τη κατάσταση. Η έννοια της αντίληψης. Η Εικόνα και το Πακέτο της Υπηρεσίας μας ξεκαθάρισαν και μια άλλη διάσταση στις σχέσεις προμηθευτή – πελάτη. Ότι δηλαδή μπορεί η αντίληψη για την επίδοση ή την ποιότητα της υπηρεσίας και κατ' επέκταση και του προϊόντος, μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή, να διαφέρουν από λίγο ως πολύ.

Άρχισε ουσιαστικά μια αμφιβολία, που στο κλασικό μάνατζμεντ της παραγωγής δεν υπήρχε. Πιστεύαμε για τα προϊόντα ότι ο πελάτης ζητά συγκεκριμένες και ποσοτικοποιημένες προδιαγραφές, που αν τις ενσωμάτωνες στο προϊόν, ο πελάτης ήταν ικανοποιημένος.

*Με τη μελέτη όμως Λορέντζο, των υπηρεσιών μπήκε το θέμα της **προσδοκώμενης** υπηρεσίας και το πώς αντιλαμβάνεται κάποιος το αποτέλεσμα της επίδοσης της υπηρεσίας. Και αυτό επεκτάθηκε και στα προϊόντα. Παράγω πχ. τυρί φέτα. Ο πελάτης μου, δηλαδή ο έμπορος, μου καθορίζει ποσοστό αλατιού, το θεωρώ βασική προδιαγραφή και την ακολουθώ. Όμως ο κάθε τελικός καταναλωτής αντιλαμβάνεται με τον ίδιο τρόπο τα θέματα της γεύσης; Καλύπτω τη συγκεκριμένη προσδοκία;*

Ίσως Γιάννη, αυτός είναι και ένας πρόσθετος λόγος της παραγωγής τόσο μεγάλης ποικιλίας προϊόντων, ακόμη και σε τρόφιμα και παραδοσιακά είδη πρώτης ανάγκης.

*Από την μελέτη των υπηρεσιών προέκυψε και το εργαλείο SERVQUAL (Service Quality,) το οποίο μετρά την ποιότητα υπηρεσιών με βάση τη διαφορά μεταξύ της προσδοκώμενης υπηρεσίας και της αντίληψης της επίδοσης της υπηρεσίας. Μιλάμε δηλαδή για μια σειρά από χάσματα και γι' αυτό ονομάζεται και **μοντέλο χάσμάτων** (gap model). Ο δάσκαλος μας έδωσε τον ακόλουθο πίνακα:*

Τα χάσματα (λόγοι αποτυχίας στη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών-GAP MODEL)

- Ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και στο πώς τις αντιλαμβάνεται ο προμηθευτής
- Ανάμεσα στο πώς τις αντιλαμβάνεται ο προμηθευτής και στο πώς τελικά τις καθορίζει
- Ανάμεσα στο πώς έχουν καθοριστεί οι απαιτήσεις του πελάτη και στην παρεχόμενη υπηρεσία

- Ανάμεσα στην παρεχόμενη υπηρεσία και σε αυτήν που επικοινωνεί ο προμηθευτής
- Ανάμεσα στην παρεχόμενη υπηρεσία (όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης) και σε αυτήν που προσδοκά

Το ξέρω αυτό το εργαλείο Γιάννη. Μη με ρωτήσεις όμως πως μετράμε, είναι αρκετά ειδικό εργαλείο. Το θέμα είναι να αντιληφθείς ότι ειδικά στις παρεχόμενες υπηρεσίες καθορίζω τα πρότυπα επιδόσεων και ποιότητας με πολύ προσοχή και παρακολουθώ τις αντιδράσεις των πελατών συνέχεια, για να είμαι σίγουρος ότι αντιλαμβάνομαι τις απαιτήσεις – προσδοκίες τους, τις προδιαγράφω και εξασφαλίζω ότι τις παρέχω όπως προσδοκά ο πελάτης, αλλά είμαι και ειλικρινής σε αυτό που διαλαλώ ότι κάνω. Τότε και μόνο τότε ελπίζω ότι έχω μεγάλες πιθανότητες ο πελάτης να αντιληφθεί ότι η υπηρεσία που του παρέχω είναι ταυτόσημη με αυτή που προσδοκά, ώστε να τον κάνω μόνιμο πελάτη.

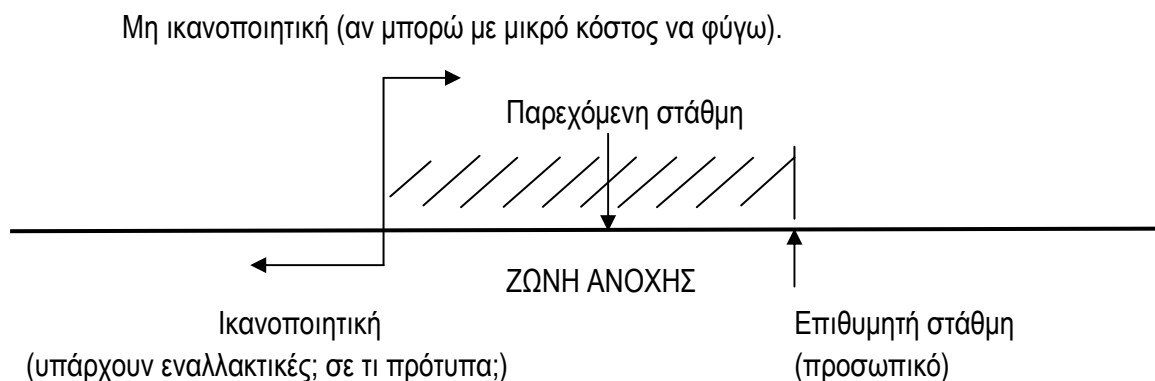
*Μπορείς να γκρινιάζεις για τις απαντήσεις κομμωτηρίου αλλά από εκτεταμένες έρευνες έχει βρεθεί ότι οι πελάτες περιμένουν τα ακόλουθα που ονομάζονται και οι 5 διαστάσεις του *Service Quality*:*

- Απτά στοιχεία: Η οπτική εικόνα - εμφάνιση χώρων, ατόμων, εξοπλισμού.*
Αξιοπιστία: Να παρέχεις με ακρίβεια ό, τι υποσχέθηκες.
Αποκρισιμότητα: Προθυμία να βοηθήσεις τους πελάτες και άμεση εξυπηρέτηση
Επιβεβαίωση: Να δημιουργείς το αίσθημα της εμπιστοσύνης μέσα από γνώση και ευγένεια
Ενσυναίσθηση: Φροντίδα σε κάθε πελάτη σαν να είναι Μοναδικός

Εκείνο που είναι κλασικό Γιάννη στις υπηρεσίες και νομίζω ότι πρέπει να στο αναφέρω εδώ, είναι 'Το συνεχές των προσδοκιών του πελάτη'. Υπάρχει δηλαδή μια **ζώνη ανοχής** για τις επιδόσεις ή την ποιότητα της υπηρεσίας που του παρέχουμε.

Γιατί αναφέρεσαι στην ποιότητα ή τις επιδόσεις χωριστά;

Γιατί μια υπηρεσία μπορείς να την κρίνεις και με βάση τις προαναφερθείσες διαστάσεις. Αν και σε τελευταία ανάλυση ποιότητα είναι η τήρηση των συμφωνηθέντων. Έλεγα λοιπόν ότι όταν η αντίληψή του πελάτη για την παρεχόμενη υπηρεσία, σε κάποια διάσταση από τις προηγούμενες, είναι κατώτερη του επιθυμητού, ανέχομαι την υπηρεσία μόνο μέχρι κάποιο κατώτερο σημείο ικανοποίησης. Το σημείο αυτό ορίζεται στο μυαλό του καθενός από το κόστος του να απευθυνθώ σε εναλλακτικό πάροχο της υπηρεσίας. Όσο πιο μεγάλο είναι το κόστος της προσφυγής σε εναλλακτική λύση, τόσο αποδέχομαι χαμηλότερο σημείο ικανοποίησης και η ζώνη ανοχής αυξάνει. Έχεις ένα πρόχειρο χαρτί; Να τι εννοώ:



Λορέντζο δώσε ένα παράδειγμα.

Να κοίτα. Είναι Κυριακή μεσημέρι αργά, επιστρέφεις από το σκι, τα παιδιά πεινούν και φτάνεις σε μια ταβέρνα στο πρώτο χωριό, η οποία έχει μονάχα ψωμί, τυρί και αυγά και όχι τα παιδάκια που τους έχεις υποσχεθεί. Αν η επόμενη ταβέρνα είναι πολύ μακριά, η εναλλακτική σου δηλαδή έχει μεγάλο κόστος, τότε η ζώνη ανοχής μεγαλώνει προς τα αριστερά και αποδέχεσαι την παρεχόμενη στάθμη. Αν όμως δίπλα υπάρχει και άλλη εναλλακτική ταβέρνα, η ζώνη στενεύει, η αριστερή άκρη μετακινείται προς τα δεξιά και μπορεί η παρεχόμενη στάθμη της υπηρεσίας να βρεθεί εκτός, οπότε φεύγεις.

Πως καταφέρνεις και όλα τα παραδείγματά σου έχουν σχέση με το φαγητό!

Ένα άλλο πρόβλημα Γιάννη, από την πλευρά του παρόχου της υπηρεσίας είναι το κατά πόσο η παρεχόμενη στάθμη της υπηρεσίας, θα την προσλάβει ο πελάτης ότι είναι μέσα στη Ζώνη Ανοχής. Γι' αυτό και η πρώτη εντύπωση είναι τόσο σημαντική. Ποτέ δεν έχεις μια δεύτερη ευκαιρία για μια πρώτη εντύπωση.

Πολύ σωστό, αλλά τώρα προτείνω να πάμε για ύπνο. Καληνύχτα!

Καληνύχτα!

Οι Λειτουργίες στις Υπηρεσίες

Έννοιες

Διαφορές των υπηρεσιών από τα προϊόντα
Η Εικόνα (έννοια) και το Πακέτο της Υπηρεσίας
Το στοιχείο προτίμησης και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Συνέπεια, αρτηριοσκλήρωση, εφησυχασμός
Standard Operating Procedures (SOP)
Το εργαλείο SERVQUAL (Service Quality)
Το μοντέλο χασμάτων (gap model).
Το συνεχές των προσδοκιών του πελάτη

Εμπειρίες

Οι στιγμές της αλήθειας
Να είσαι διαφορετικός, να είσαι ο καλύτερος (be better, be different)
Η δομή επιβάλλει την συμπεριφορά, αλλά δεν γίνονται όλα μόνο και μόνο επειδή έχεις φροντίσει να δουλεύουν τα συστήματα
Ο διάλογος κρύβεται στις λεπτομέρειες, η επιτυχία όμως είναι θέμα εγκαθίδρυσης διεργασιών και συστημάτων
Βασική διεργασία είναι και αυτή της συνεχούς βελτίωσης

Προτεινόμενα βιβλία και κείμενα

Des Doran, *Operations Management*, Kingston Business School, Kingston University, 2007.

Grönroos Christian, *Service Management and Marketing, a customer relationship Management Approach*, 2nd ed., Wiley, Chichester, 2000.

Grönroos Christian, "From scientific management to service management: a management perspective for the age of service competition", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 5-20, 1994.

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, No. 49, pp. 41-50, 1985.

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., "SERVQUAL: a multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, No. 64, pp. 12-40, 1988.

Schacherer Marc, *A methodological approach to extending SERVQUAL to measure the internal service quality between employer and employee*, DBA Anglia Business School, Research Paper 3, 2002.

Slack Nigel, Lewis Michael, *Operations Strategy*, Financial Times / Prentice Hall, Harlow, 2001.

Johnston Robert, Clark Graham, *Service Operations Management*, 2nd edition, Pearson Education, 2005.

Chase Richard B., Jacobs Robert F., Aquilano Nicholas J., *Operations Management for Competitive Advantage*, 11th edition, McGraw-Hill, 2005.