

Διοίκηση Λειτουργιών

τα τετράδια μιας Οδύσσειας

τετράδιο 19

Η Ποιότητα των Υπηρεσιών και η Εξυπηρέτηση

τετράδιο 19

Η Ποιότητα των Υπηρεσιών και η Εξυπηρέτηση

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Γιάννης και ο Λορέντζος επικεντρώνονται στην Ποιότητα των Υπηρεσιών και στην πλημμελή εφαρμογή στην πράξη των τεσσάρων απόλυτων αρχών της ποιότητας. Διαπιστώνουν ότι αυτός είναι ο σημαντικότερος λόγος για τον οποίο η Εξυπηρέτηση των πελατών αντιμετωπίζεται ως ένα απλό συμπεριφορικό θέμα και όχι ως ένα κλασικό πρόβλημα των λειτουργιών κάθε επιχείρησης.

Η στάθμη ποιότητας της υπηρεσίας, στην οποία ανταγωνίζεται κάποιος, πρέπει να λάβει υπ' όψη του και τη στάθμη ποιότητας του προϊόντος που προσφέρει. Εξ ίσου σημαντική είναι για την εξυπηρέτηση και η παραγωγική ικανότητα των λειτουργιών.

Ο μη σαφής ορισμός της κύριας διεργασίας στην προσφορά των υπηρεσιών και η μη εφαρμογή των υπολοίπων βημάτων της πρόληψης είναι, ίσως, ο σημαντικότερος παράγοντας αστοχιών στην ποιότητα των υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση των πελατών. Οι μετρήσεις των σκληρών και μαλακών διαστάσεων υποκαθιστούν, με έναν πρακτικό αλλά ατελή τρόπο, την «χωρίς κανένα σφάλμα» παροχή της υπηρεσίας. Όσον αφορά στην τέταρτη αρχή, με τη δικαιολογία ότι είναι δύσκολο να υπολογισθεί, δεν παρακολουθείται το κόστος της μη συμμόρφωσης, οπότε γίνεται σαφές ότι δεν είναι δυνατόν να αξιολογηθεί κατά πόσον επιτυγχάνεται ή όχι η βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών.

Τέλος, εξετάζουν το λάθος της εφαρμογής της απόλυτης εξειδίκευσης στην εξυπηρέτηση των πελατών και της οργάνωσης στις υπηρεσίες κατά λειτουργία. Σε αντίθεση με την παραγωγή προϊόντων, ο πελάτης στις υπηρεσίες είναι το σημείο εστίασης, οπότε προκύπτει η ανάγκη για το front, αλλά και για το back office.

19η Συζήτηση

Η Ποιότητα των Υπηρεσιών και η Εξυπηρέτηση

Το μάνατζμεντ της ποιότητας των υπηρεσιών

*Καλησπέρα Λορέντζο, ευτυχώς ήρθες νωρίς. Έτσι, θα έχουμε χρόνο για να συζητήσουμε το θέμα της ποιότητας στις υπηρεσίες, που αφήσαμε από την προηγούμενη συνάντησή μας. Για μένα, σημαίνει ανταπόκριση στις προσδοκίες του πελάτη· αυτό που οι αγγλομαθείς αποκαλούν *matching expectations*. Προχτές, μάλιστα, διάβασα έναν ωραίο ορισμό για την ποιότητα στις υπηρεσίες: Είναι η εκπλήρωση ή και η υπέρβαση των προσδοκιών ή των αναγκών του πελάτη, λαμβάνοντας υπ' όψη τους περιορισμούς από την τιμή, που δέχεται να πληρώσει.*

Κάποιοι ορισμοί είναι παραστατικοί και παρακινητικοί, όπως του Deming. Είπε: «Δεν χρειάζεται να ασχοληθείτε με την ποιότητα. Η επιβίωση δεν είναι υποχρεωτική». Πιστεύω πως **η ποιότητα είναι μια ανθρώπινη αξία**, η οποία χαρακτηρίζει ή όχι την κάθε συναλλαγή μας. Άλλωστε, και ο Αριστοτέλης είπε ότι η ποιότητα δεν είναι μια ενέργεια, αλλά μια συνήθεια. Τώρα, μας ενδιαφέρει η πρακτική της πλευρά. Τι πρέπει να κάνουμε, ώστε να εξασφαλίζουμε την παρουσία της σε όλες τις ενέργειες και τις συμπεριφορές κάθε οργανισμού, ο οποίος συναλλάσσεται με άτομα ή/και με άλλους οργανισμούς. Είναι μια καλή ευκαιρία, να θέσουμε στη συζήτησή μας και ορισμένα θέματα που αφορούν τις τεχνικές της εξυπηρέτησης των πελατών.

Σου θυμίζω πως ήδη καλύψαμε κάποια θέματα εξυπηρέτησης πελατών, στις πρώτες μας συζητήσεις¹. Συζητήσαμε για την αδυναμία να υπάρχει πλήρης ομοιομορφία στην παροχή της υπηρεσίας. Επίσης, ότι η ποιότητα ελέγχεται τόσο από τον εργαζόμενο, όσο και από τον πελάτη, τη στιγμή που παρέχεται η υπηρεσία. Μιλήσαμε ακόμα για τα χάσματα μεταξύ προσδοκώμενης και αντιληπτής στάθμης ποιότητας της υπηρεσίας, καθώς και για τη ζώνη ανοχής της στάθμης ποιότητας.

Γιάννη, όσα είπαμε είναι πολύ χρήσιμες έννοιες και τεχνικές. Το θέμα της εξυπηρέτησης είναι πρώτη προτεραιότητα για όλους τους δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς, κερδοσκοπικούς ή μη. Δεν μπορώ να φανταστώ τη λειτουργία ατόμου ή οργανισμού, χωρίς να έχει ως παραδοτέο προϊόν και κάποια μορφή εξυπηρέτησης, έστω και μόνον προς έναν **εσωτερικό πελάτη**.

Κυκλοφορούν πολλά σεμινάρια και έχουν γραφεί πάρα πολλά κείμενα για την εξυπηρέτηση, αλλά όλα κινούνται σε συμπεριφορικό επίπεδο. Πώς να προσδιορίζουμε την προσδοκία του πελάτη και γιατί πρέπει να χαμογελάμε, να είμαστε γρήγοροι στις αποκρίσεις μας, να είμαστε ευγενείς και άλλες, πάρα πολλές άλλες, χρήσιμες προσεγγίσεις. Διακρίνω ότι είσαι έτοιμος να πετάξεις την αγαπημένη σου ατάκα «όλα αυτά είναι αναγκαία συνθήκη, αλλά όχι και ικανή, για μια ποιοτική εξυπηρέτηση».

Πολύ καλά μάντεψες την αντίδρασή μου. Πιστεύω ότι είναι λάθος να μιλάμε για εξυπηρέτηση των πελατών, αν δεν έχουμε ορίσει την στάθμη της ποιότητας και δεν έχουμε κατανοήσει, ασπασθεί και εφαρμόσει τις **τέσσερις απόλυτες αρχές** της². Η **μη εφαρμογή** αυτών των τεσσάρων αρχών, είναι και ο λόγος που μας αναγκάζει να αντιμετωπίζουμε το θέμα, ως ένα απλό συμπεριφορικό πρόβλημα και όχι ως ένα κλασικό πρόβλημα των λειτουργιών κάθε επιχείρησης.

Λορέντζο, αυτές οι απόλυτες αρχές σου έχουν γίνει έμμονη ιδέα.

Πάρε αυτό το μικρό κείμενο Γιάννη: «Εξυπηρέτηση σε καλό ξενοδοχείο διακοπών». Το έστειλε ένα

¹ Βλ. *Οι Λειτουργίες στις Υπηρεσίες*, Τετράδιο 6.

² Βλ. *Ποιότητα*, Τετράδιο 18.

αγαπημένο μου πρόσωπο. Διάβασέ το³ και θα δεις πόσο σημαντικές είναι οι αρχές, και πόσο εύκολα μπορούμε να τις εφαρμόσουμε στις υπηρεσίες, δίχως να κάνουμε τα εύκολα δύσκολα. Θυμάσαι την πρώτη;

1η Αρχή: Ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις

Προφανώς. Ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις. Αντιλαμβάνομαι αμέσως ότι ο κάθε πελάτης μπορεί να έχει διαφορετικές απαιτήσεις από τον άλλο και, επειδή συμμετέχει στην παροχή της υπηρεσίας, μπορεί να προσπαθεί να μεταβάλλει και τον τρόπο παροχής της, κάτι που δεν μπορεί να κάνει με το προϊόν. Στο προϊόν, ο πελάτης δημιουργεί και απαιτεί δικές του προδιαγραφές ή, αν είναι ένας απλός καταναλωτής, συμβιβάζεται να αγοράσει το πλησιέστερο προς τις απαιτήσεις του τυποποιημένο προϊόν. Ισχύει δηλαδή και εδώ, κατά κάποιο τρόπο, η έννοια της «ζώνης ανοχής».

Συναφές θέμα με τα παραπάνω, είναι πως με την παροχή της υπηρεσίας, συνήθως, υπάρχει και παροχή προϊόντος. Παράδειγμα ξενοδοχεία, εστιατόρια, ενοικιάσεις αυτοκινήτων κλπ.

Πολύ σωστά το θέτεις. Επομένως, ένας επιχειρηματίας δεν αρκεί να προσδιορίσει την στάθμη ποιότητας της υπηρεσίας στην οποία θα ανταγωνισθεί, αλλά να λάβει υπ' όψη του και τη στάθμη ποιότητας του προϊόντος. Πολλές φορές, η στάθμη του προϊόντος μας αναγκάζει να έχουμε συγκεκριμένη ποιότητα υπηρεσίας, κάτι πολύ συνηθισμένο με τα καταστήματα ειδών πολυτελείας, όπου τα πρότυπα ποιότητας παροχής της υπηρεσίας τίθενται αναγκαστικά σε πολύ ψηλά επίπεδα. Όμως ακόμη και στην περίπτωση, όπου τα προϊόντα είναι απλά, καθημερινά, η υψηλή στάθμη ποιότητας παροχής της υπηρεσίας, μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θυμίζω πως όλοι μας προτιμούμε κάποιο συγκεκριμένο Super Market ή ταχυφαγείο, κλπ., να μας εξυπηρετεί, παρ' ότι σε τελευταία ανάλυση, όλα καλύπτουν πολύ συγκεκριμένες και τυποποιημένες ανάγκες.

Λορέντζο, συμφωνείς ότι όσο ευγενείς, γρήγοροι και εξυπηρετικοί και να είναι όλοι οι εργαζόμενοι σε ένα εστιατόριο, αν το φαγητό είναι «μάπα», κανείς δεν το επισκέπτεται ξανά.

Βεβαίως συμφωνώ. Τα προϊόντα οφείλουν να καλύπτουν τις ελάχιστες απαιτήσεις για να αποτελούν **στοιχεία επάρκειας** και η εξυπηρέτηση να είναι το **στοιχείο προτίμησης**⁴. Είναι επομένως σημαντικό, ο επιχειρηματίας να αντιληφθεί ότι η ποιότητα αποτελεί βασικό στοιχείο της στρατηγικής της επιχείρησής του. Υποχρεούται αυτός και όλα τα στελέχη του να εργασθούν σκληρά και μεθοδικά, ώστε να αντιληφθούν και να προσδιορίσουν τι ζητούν οι πελάτες τους, αλλά και τι μπορούν να προσφέρουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους, με βάση την **παραγωγική τους ικανότητα**. Για παράδειγμα, σε μια γαλακτοκομική επιχείρηση, διαθέτουν παστεριωτήρα, πόσης δυναμικότητας είναι; Μήπως πρέπει κάθε ξημέρωμα να διανέμουν το φρέσκο γάλα με τη λογική πόρτα – πόρτα;

Και πού θα αναζητηθούν οι απαντήσεις σε παρόμοια ερωτήματα;

Γιάννη, οι πλέον χρησιμοποιούμενες τεχνικές είναι σήμερα οι ακόλουθες:

- Έρευνα αγοράς (market research). Ποιοι είναι οι πιθανοί πελάτες μας και ποιες είναι οι απαιτήσεις τους. Μπορεί να περιλαμβάνει ερωτηματολόγια (surveys), ομάδες εστίασης (focus groups) πελατών, αλλά και μη πελατών. Έχουν αναπτυχθεί πάρα πολλές τεχνικές ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας.
- Τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation) π.χ. ενοικιάσεις αυτοκινήτων σε τουρίστες ή σε

³ Βλ. *Η Ποιότητα των Υπηρεσιών και η Εξυπηρέτηση - Παράρτημα*, Τετράδιο 19α.

⁴ Βλ. *Στρατηγική και Ανταγωνιστική Θέση*, Τετράδιο 3.

επιχειρηματικούς πελάτες. Δεν σε απαλλάσσει από το αρχικό ερώτημα, αλλά τουλάχιστον περιορίζει κατά πολύ τις πιθανές απαντήσεις, άρα και το κόστος για να τις βρεις.

- Ανάλυση προϊόντος και υπηρεσίας. Η φύση του προϊόντος και της υπηρεσίας υπαγορεύει το σχεδιασμό του συστήματος διανομής. Πόσο είναι συνδεδεμένα προϊόν και υπηρεσία; Πόσο γρήγορα πρέπει να καλυφθεί η ζήτηση από την έκφραση της; Τι ρόλο παίζει το brand name;
- Το πιο σημαντικό: Τι κάνει ο ανταγωνισμός; Τι θα μπορούσα να κάνω ταχύτερα, φθηνότερα, πλησιάζοντας περισσότερο τις απαιτήσεις των πελατών, προσφέροντας περισσότερα, ίσως και με διαφορετικό τρόπο;

*Λορέντζο, τώρα αντιλαμβάνομαι τη λογική του ορισμού των **στοιχείων επάρκειας** και του **στοιχείου προτίμησης**, αλλά και του σαφούς προσδιορισμού της **εικόνας και του πακέτου υπηρεσιών**⁵.*

Ποιότητα για τις λειτουργίες πρέπει να είναι η άνευ σφάλματος (ΑΣΦΑ) παράδοση του πακέτου των υπηρεσιών, όλων δηλαδή των πλεονεκτημάτων προς τον πελάτη, απτών ή μη απτών.

Πολύ σωστά, αλλά ποιος ορίζει την στάθμη της ποιότητας; Θα μου πεις η Διεύθυνση και το Μάρκετινγκ. Εδώ όμως υπάρχει ένα σημείο το οποίο πρέπει να λάβεις σοβαρά υπ' όψη σου. Μπορεί ο Διευθυντής στο ξενοδοχείο σου να ορίσει την εικόνα του πακέτου υπηρεσιών και τα στοιχεία του πακέτου; Να το κάνει μόνος του, χωρίς να κάνει εκτεταμένες διαβουλεύσεις και διαπραγματεύσεις με τους ανθρώπους των λειτουργιών και, ίσως, με σημαντικές αλλαγές στις διεργασίες προσφοράς των υπηρεσιών; Πιθανότατα θα χρειασθεί να αλλάξει τη σύνθεση ή τον αριθμό των εργαζομένων, τον τρόπο που εξυπηρετεί τους πελάτες, όπως η λειτουργία των μπαρ, της υπηρεσίας δωματίων κλπ. Θυμάσαι ότι αυτό το θέμα του καθορισμού της στρατηγικής το θίξαμε από τη δεύτερη⁶ συνάντησή μας.

Θυμάμαι ότι είχαμε το δίλημμα η κότα έκανε το αυγό ή... Θυμάμαι ότι η στρατηγική της επιχείρησης και αυτή των λειτουργιών είναι αλληλοεξαρτώμενες. Τα θυμάμαι. Πάμε στη δεύτερη αρχή;

2η Αρχή: Η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης

Παρ' ότι έχεις τόσα πολλά στο κεφάλι σου, παρατηρώ ότι θυμάσαι πολύ καλά. Αυτά είναι τα πλεονεκτήματά του να είναι κάποιος ακόμη νέος! Για να δω, θυμάσαι τη δεύτερη απόλυτη αρχή;

*Η δεύτερη απόλυτη αρχή ορίζει ότι **η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης**. Εγκαθιστώντας ένα σύστημα ποιότητας με την μεθοδολογία της πρόληψης, δεν πρέπει να παραλείψουμε κανένα από τα τέσσερα βήματά της. Ο δάσκαλος επέμενε ότι στη διάρκεια αυτής της προσπάθειας για την εγκατάσταση της μεθοδολογίας αυτής στις υπηρεσίες, συμβαίνουν τα μεγαλύτερα λάθη ή παραλείψεις. Επειδή, παρ' ότι επιθυμούμε την ποιότητα, για λόγους ταχύτητας, δαπάνης, αλλά κυρίως **από άγνοια**, παραλείπουμε κάποια βήματα ή κόβουμε δρόμο.*

Γιάννη, το έθεσες πολύ σωστά. Με βάση την μικρή εμπειρία μου, συνήθως παραλείπουμε το πρώτο βήμα που είναι **να ορισθεί η διεργασία**, οπότε όλο το οικοδόμημα καταρρέει. Ας τα πάρουμε με τη σειρά. Όπως είπες όταν αρχίσαμε τη συζήτηση, ο πελάτης προσδοκά – απαιτεί η υπηρεσία ή το προϊόν που απολαμβάνει να είναι το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα αναλογικά με τον χρόνο και το τίμημα που δαπανά. Ζητά αποτελεσματικότητα από τον προμηθευτή. Από την άλλη πλευρά, ο προμηθευτής έχει άμεση αντίληψη για την αποδοτικότητα ή και την παραγωγικότητά της υπηρεσίας

⁵ Βλ. *Οι Λειτουργίες στις Υπηρεσίες*, Τετράδιο 6.

⁶ Βλ. *Στρατηγική και λειτουργίες*, Τετράδιο 2.

ή του προϊόντος που παρέχει. Προσπαθεί επομένως να πετύχει τις καλύτερες αναλώσεις χρόνου και υλικών. Άρα και οι δύο επικεντρώνονται στη κύρια διεργασία, που είναι ο **βασικός οργανωτικός τρόπος γεφύρωσης ή εξισορρόπησης της σχέσης** μεταξύ προμηθευτή και πελάτη, μέσα και έξω από την επιχείρηση. Πρέπει επομένως να είναι σαφώς ορισμένη, **ώστε η εικόνα του πακέτου υπηρεσιών της επιχείρησης προς τον πελάτη, να επικοινωνείται με συνέπεια και σαφήνεια** από όλους και, κυρίως, από το μάρκετινγκ. Αντίστοιχα οι εργαζόμενοι στην παροχή της υπηρεσίας πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι, να γνωρίζουν τι υποχρεούνται να κάνουν και να μην αυτοσχεδιάζουν. Έτσι, θα παραδίδουν το πακέτο της υπηρεσίας, δηλαδή τα πλεονεκτήματα που έχουμε υποσχεθεί πως προσφέρουμε και τα οποία θέλουμε να αντιλαμβάνεται ο πελάτης στην εικόνα του πακέτου.

*Λορέντζο, συνοψίζοντας όσα λες, καταλήγω σε δύο συμπεράσματα για την ποιότητα στις υπηρεσίες: Πρώτον, ότι είναι εξαιρετικά σημαντική η **ελέγχουσα εισροή της εκπαίδευσης του προσωπικού** και, δεύτερον, ότι πρέπει πάντα να προσέχουμε την **κύρια διεργασία**. Άρα πρέπει να είναι ορισμένη και σχεδιασμένη με μεγάλη προσοχή και να την γνωρίζουν άπαντες. Υποθέτω, επί πλέον, πως οφείλουμε να την ελέγχουμε συχνά, για να βελτιώνουμε την απόδοσή της. Η κύρια διεργασία είναι σημαντική στην προσφορά αξίας προς τον πελάτη, επειδή υποστηρίζει το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα και γιατί αναλίσκει ένα σημαντικό ποσοστό των διαθέσιμων πόρων.*

Για την ακρίβεια, όταν η παραγωγή του πακέτου υπηρεσίας και η κατανάλωσή του συμπίπτουν (κούρεμα, ταξίδι με μαζικό μέσο μεταφοράς, εξαγωγή δοντιού), ουσιαστικά έχουμε τον εξυπηρετητή είτε να χειρίζεται την διεργασία και να ζητά συμμετοχή, είτε να δίνει το ελεύθερο της συμμετοχής σε κάποιες φάσεις στον πελάτη (για παράδειγμα οι υπηρεσίες self service). Σ' αυτή τη περίπτωση, ο πελάτης αποδέχεται τη στάθμη των ελεγχουσών εισροών σε κάποιο σημαντικό ποσοστό. Αποζητά την εξυπηρέτηση από τον συγκεκριμένο πάροχο, γιατί εμπιστεύεται τον εξοπλισμό του και την συντήρησή του, καθώς και το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού του. Ακόμα μπορεί να αποδέχεται, σε μεγαλύτερο βαθμό, τα πρότυπα χρόνου, κόστους, ποιότητας και σε μικρότερο βαθμό, την μέθοδο εργασίας, ίσως γιατί θεωρεί ότι μπορεί να επέμβει και να κάνει υποδείξεις (σε σερβιτόρους, ταξιτζήδες κλπ).

Αντίθετα στην περίπτωση που ο πελάτης αγοράζει προϊόν (το πακέτο υπηρεσίας παράγεται πριν αναλωθεί), τότε ο πελάτης ενδιαφέρεται μόνο για την ποιότητα του τελικού προϊόντος.

Προσοχή και στις βασικές διεργασίες

Προσοχή Γιάννη: Στις υπηρεσίες, πρέπει επίσης κανείς να ορίζει και **να κρατά υπό έλεγχο** και τις **βασικές διεργασίες**, διότι μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα. Θυμάσαι, νομίζω, που είπαμε ότι οι βασικές διεργασίες αναπτύσσουν ή συντηρούν εκείνες τις ικανότητες κορμού, που με την σειρά τους υποστηρίζουν κάποιες ελέγχουσες εισροές της κύριας διεργασίας⁷. Πάρε για παράδειγμα τη βασική διεργασία εκπαίδευσης και ελέγχου ικανοτήτων των εργαζομένων. Αυτή είναι αναγκαία για να τηρείται το βέλτιστο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη, ιδίως σε θέματα που αφορούν στον χρόνο του συνολικού κύκλου εξυπηρέτησης του πελάτη. Σκέψου τη σημαντική καθυστέρηση που μπορεί να προκύψει στην όλη διεργασία εξυπηρέτησης σε ένα εστιατόριο, από το ότι δεν είναι εκπαιδευμένοι οι σερβιτόροι και δεν είναι υπό έλεγχο η ταχεία μεταφορά της απαίτησης του πελάτη να πληρώσει στο ταμείο. Από την άλλη πλευρά, ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η εξυπηρέτηση των πελατών

⁷ Βλ. *Διεργασίες και σχεδιασμός των λειτουργιών*, Τετράδιο 5.

εξαρτάται από τους εξυπηρετητές, οι οποίοι ως άνθρωποι είναι μοναδικοί και διαφορετικοί μεταξύ τους. Επομένως η προσπάθεια να ελέγξεις την μεταβλητότητα στον τρόπο παροχής της υπηρεσίας, επιβάλλοντας συγκεκριμένο αναλυτικό «σενάριο» στον τρόπο παροχής της, μπορεί να καταλήξει και θα καταλήξει, σε μια ομάδα εξυπηρετητών «ζόμπι», οι οποίοι τελικά θα κάνουν κακό στο όνομα και στο brand της εταιρείας.

Ωραία και τι πρέπει τελικά να κάνω; Θα ελέγξω ή όχι την ελέγχουσα εισροή της εκπαίδευσης;

Άλλο εκπαίδευση στο αντικείμενο ώστε οι εξυπηρετητές να έχουν την ικανότητα να εξυπηρετήσουν και να γνωρίζουν καλά τη διαδικασία και άλλο να μάθουν επιφανειακά και να παπαγαλίζουν, όπως στα call center με τυποποιημένη φρασεολογία και σειρά, που μόλις κάνεις μια ερώτηση τα χάνουν και λένε άλλα αντί άλλων.

Δηλαδή Λορέντζο, αν κατάλαβα καλά, πρέπει να αντικαταστήσω την «κασέτα – σενάριο» με τη βαθιά γνώση και πίστη στην εικόνα του πακέτου και την αξία του brand της επιχείρησης.

Ακριβώς. Πάμε τώρα πίσω στις διεργασίες. Μπορείς να σκεφθείς μια άλλη σημαντική, ίσως και βασική, διεργασία από την εμπειρία σου στο ξενοδοχείο;

Θα μπορούσα να αναφέρω την συνεχή παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των προτύπων. Εννοώ την εργασία παρακολούθησης των χασμάτων μεταξύ της επιτευχθείσας και της αντιληπτής ποιότητας, αλλά και της αντιληπτής με την προσδοκώμενη, ώστε να καθορίζεται η πρότυπη και να ελέγχεται συνεχώς ότι η επιτευχθείσα συμφωνεί με την πρότυπη. Στο ξενοδοχείο μας, αυτό αποτελεί τη βασική ευθύνη του τμήματος διασφάλισης ποιότητας.

Άριστα Γιάννη. Αυτή είναι ή θα μπορούσε να είναι μια **βασική** διεργασία.

Γιατί μεγαλοποιείς τις καταστάσεις και την ονομάζεις βασική διεργασία; Όλοι ξέρουμε ότι αρκεί να ελέγχεις τα σχόλια στις ιστοσελίδες κράτησης, όπως το booking.com

Και αν δεν έρχονται σχόλια; Ή αν είναι παλιά ή πολύ λίγα και αόριστα του στυλ: δεν ήταν και άσχημα... Επιμένω ότι ένα ξενοδοχείο που είναι ανταγωνιστικό, **πρέπει να έχει ως βασική την διεργασία καθορισμού του προτύπου** με βάση τις απαιτήσεις της πελατείας στην οποία απευθυνόμαστε. Διεργασία σημαίνει ότι έχω ένα συγκεκριμένο τρόπο – διαδικασία, που από πηγές δεδομένων με στατιστικά εργαλεία, εκπαιδευμένους ανθρώπους (ίσως συμβούλους) και συγκεκριμένα πρότυπα εργασίας (πχ συχνότητα τρεξίματος της διεργασίας), φτάνω σε πληροφορίες, που στη περίπτωση μας αφορούν τι ακριβώς ζητά αυτή η ομάδα πελατών, ακριβώς αυτήν την χρονική στιγμή. Η διαδικασία μπορεί να είναι ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, αλλά και οι μέθοδοι έρευνας αγοράς που είπαμε.

*Υποθέτω, Λορέντζο, ότι αυτό το «τι θέλει ο πελάτης» αλλάζει συνεχώς ανάλογα με το διαθέσιμο εισόδημα, το κέφι του, τις προσφορές των ανταγωνιστών, την διαφήμιση και πολλά άλλα... Υποθέτω, επίσης, σύμφωνα με όσα μου είπες, πως ισχυρίζεσαι ότι η γνώση για το «τι θέλει ο πελάτης» είναι **ικανότητα κορμού**, όπως και η εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να έχουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που πρέπει.*

Μη σου πω ότι για κάποιες επιχειρήσεις (όχι μόνο ξενοδοχεία, δες και τις ασφαλιστικές), η γνώση του τι θέλει κάθε εποχή και κάθε είδος πελάτη, είναι όχι απλά ικανότητα κορμού (core capability), αλλά συνήθως είναι μία **επάρκεια κορμού** (core competence), επειδή επιβάλλει **και** το τι πρέπει να ξέρουν οι εργαζόμενοι **και** το πώς πρέπει να φέρονται.

Λορέντζο σε μας φαίνεται απλό. Όμως, για όσους δεν έχουν περάσει από την παραγωγή, η έννοια της διεργασίας είναι **ξένη**, θα έλεγα **παρά-ξένη** και, κατά συνέπεια, **δύσκολη** να την διαχειρισθούν.

Τα τέσσερα βήματα της πρόληψης

Από τη συζήτηση προκύπτει ότι το **πρώτο βήμα** της πρόληψης είναι να ορισθεί η διεργασία. Είπαμε όμως ότι στις υπηρεσίες συνήθως οι διεργασίες, αλλά το σημαντικό για μας, η κύρια διεργασία, σπάνια είναι επακριβώς καθορισμένες. Συνεπώς, το **δεύτερο βήμα** των **δοκιμών για αποτίμηση αξιολόγηση** της ικανότητας της διεργασίας, δηλαδή πώς αντιδρά στις διαφοροποιήσεις των παραμέτρων των εισροών, δεν γίνεται καθόλου, αλλά και όταν γίνονται κάποιες προσπάθειες, αυτές είναι καταδικασμένες σε αποτυχία. Κάνουμε δοκιμές και δεν βγάζουμε άκρη, επειδή λείπει η πρότυπη διεργασία. Αντίστοιχα δεν μπορεί να υπάρχει και το **τρίτο βήμα**, δεν έχουμε δηλαδή **πρόγραμμα μετρήσεων**, ή συνήθως έχουμε ένα **πρακτικό** και συνήθως **μη πλήρες πρόγραμμα** ελέγχων, όπως κάνεις στο ξενοδοχείο με τον τυχαίο έλεγχο των δωματίων, **όποτε** και αν έχεις καιρό.

*Δεν έχεις άδικο, οπότε και το **τέταρτο βήμα** του **ελέγχου της διεργασίας** (που πρέπει να μετράμε κάποιες παραμέτρους, να τις συγκρίνουμε με τα πρότυπα και κάνουμε διορθωτικές ενέργειες), για να βελτιωθεί η διεργασία και να επιστρέψει στην αποφασισμένη στάθμη ποιότητας, γίνεται με ελλιπή ή ασυνεπή τρόπο, όπως και το πρόγραμμα.*

Αντιλαμβάνεσαι Γιάννη, ότι δεν είναι δυνατόν να μιλάμε για εξυπηρέτηση πελατών, με ανύπαρκτη ή κουτσή τη διαδικασία πρόληψης. Η **διασφάλιση της ποιότητας γίνεται μόνο με την αρχή της πρόληψης**, όπως θα διαπιστώσεις αν μελετήσεις προσεκτικά και το σύστημα ISO που ακολουθείτε στο ξενοδοχείο.

Και ξέρεις, ο κάπως πιο συχνός πελάτης, ο οποίος τη μία φορά θα δει ένα τρόπο προετοιμασίας του δωματίου και την άλλη κάτι διαφορετικό, τη πρώτη φορά θα παραξενευθεί, τη δεύτερη θα εκνευρισθεί, την τρίτη...

Θυμάσαι τι λέγαμε για την ρουτίνα; Η **συνέπεια στην παροχή της υπηρεσίας** είναι «πολύ μεγάλο πράγμα», όπως ομολογεί το σχετικό άσμα. Ο μόνος τρόπος για να εξασφαλίσω τη συνέπεια είναι η εγκαθίδρυση του συστήματος της πρόληψης και να πιστέψω σ' αυτό. Και να μη ξεχνιόμαστε. Ένας άλλος λόγος προσεκτικής ενασχόλησης με τα βήματα της πρόληψης είναι ότι, ειδικά στις υπηρεσίες, **σε κάθε διεργασία υπάρχει μια δεξαμενή με αποθέματα παραγωγικότητας**, τα οποία θα μπορούσαμε να αξιοποιήσουμε, αλλά παραμένουν ανεκμετάλλευτα.

*Με ένα σμπάρο δύο τρυγόνια. Με την ενασχόλησή μας με την κύρια διεργασία, εκτός από την διασφάλιση της ποιότητας, πετυχαίνουμε και αύξηση παραγωγικότητας. Πάμε στην τρίτη αρχή που θέτει ως πρότυπο ποιότητας τη λογική ότι εργαζομαι, προσφέρω τις υπηρεσίες μου, **χωρίς κανένα σφάλμα**.*

3η Αρχή: Χωρίς κανένα σφάλμα

Η αρχή αυτή δεν είναι δυνατόν να διαφέρει στις υπηρεσίες. Όμως, στις υπηρεσίες τα πράγματα γίνονται πιο σύνθετα, επειδή χρησιμοποιούμε συχνότερα το σύστημα έκφρασης των απαιτήσεων όπως το κάνουμε στην εξυπηρέτηση του πελάτη, με τον όρο «διαστάσεις». Διακρίνουμε δύο ειδών διαστάσεις, **τις σκληρές** (που μπορώ να μετρήσω) και **τις μαλακές** (που μπορώ να εκτιμήσω) και

πρέπει να τις εξετάσουμε, πριν μιλήσουμε για τις δύο τελευταίες αρχές.

Όλες αυτές οι ορολογίες με μπερδεύουν. Μια φορά μιλάμε για απτά και μη απτά στοιχεία, την άλλη...

Έχεις δίκαιο, αλλά είναι όροι που τέθηκαν κατά καιρούς από διάφορους ερευνητές, στη προσπάθειά τους να στήσουν αυτή τη ρημάδα την επιστήμη (ο θεός να με φυλάει) του μάνατζμεντ. Τέλος πάντων, για να δούμε, ποιες **διαστάσεις** είναι σημαντικές για την επιχείρησή μας;

Εξυπηρέτηση πελάτη – σκληρές διαστάσεις

- Χρονισμός: είναι η υπηρεσία διαθέσιμη; (ραντεβού, κρατήσεις)
- Πόσο γρήγορος είναι ο χρόνος απόκρισης; πόσο μακρύς είναι ο χρόνος αναμονής και ο χρόνος εξυπηρέτησης; είναι ο υπεσχρημένος χρόνος αναμονής αξιόπιστος;
- Διατίθενται τα πάντα «άνευ σφάλματος», δηλαδή τα υλικά αγαθά σύμφωνα με τις απαιτήσεις, τα έγγραφα και οι λογαριασμοί ακριβείς, οι υπηρεσίες ορθές από την πρώτη στιγμή; Πόσο αξιόπιστα επιτυγχάνεται η κατάσταση «άνευ σφάλματος»;
- Ευελιξία:
 - Πόσο μπορεί μία στάνταρτ υπηρεσία να έρθει στα μέτρα του πελάτη;
 - Πόσο εύκολα ο οργανισμός αντιμετωπίζει και «ανανίπτει» από το σφάλμα;
 - Εισάγονται νέες υπηρεσίες για να αντιμετωπίσουν νέες ανάγκες πελατών;

Εξυπηρέτηση πελάτη – μαλακές διαστάσεις

- Στυλ:
 - Πώς είναι το περιβάλλον της εξυπηρέτησης; Πόσο ικανό είναι το προσωπικό; Ποια είναι η στάση και η διάθεσή του; Πόσο διαθέσιμο είναι το προσωπικό; Πόσο επιτυχημένα αποκρίνεται το προσωπικό στις ανάγκες των πελατών;
- Προσωπικός έλεγχος
 - Αισθάνεται ο πελάτης ότι ελέγχει την παροχή της υπηρεσίας;
 - Πόσο σημαντικός αισθάνεται ο πελάτης;
 - Είναι η διαδικασία ή το σύστημα εξυπηρέτησης, ξεκάθαρα και σταθερά.
- Ασφάλεια
 - Εμπιστεύεται ο πελάτης το σύστημα εξυπηρέτησης;
 - Πόσο αισθάνεται ο πελάτης ότι απειλείται ή ότι εκτίθεται από το σύστημα εξυπηρέτησης;

Λορέντζο, είσαι σίγουρος ότι όλες αυτές οι «διαστάσεις» είναι σημαντικές;

Μην μπερδεύεσαι. Δεν σημαίνει ότι όλες οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ανταγωνισθούν **σε όλες** τις «**διαστάσεις**» του ενδεικτικού καταλόγου που προανέφερα. Πάντως από αυτές τις «διαστάσεις» πηγάζουν τα στοιχεία επάρκειας ή τα βασικά στοιχεία του πακέτου υπηρεσιών. Πιθανότατα η καλύτερη απόδειξη του πόσο σημαντικές είναι στο μάνατζμεντ της εξυπηρέτησης των πελατών, ευρίσκεται στη διαπίστωση ότι – εκτός των παρόχων υγείας και ασφάλειας – καμία από αυτές δεν αποτελεί στοιχείο της στρατηγικής των δημοσίων υπηρεσιών, ούτε καν της απλής καθημερινής ενασχόλησης των

δημοσίων υπαλλήλων. Ούτε έχει θεσμοθετηθεί με νόμο κάποια διάσταση, εκτός ίσως από τον χρόνο απόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, αλλά με χιλιάδες δικαιολογίες και αυτός καταπατείται. Πήρα από τον φίλο μας τον Μάκη, τον μηχανικό, ένα σημείωμα που μου γράφει τι τραβά στις πολεοδομίες και θα στο δώσω να το διαβάσεις⁸. Αξίζει τον κόπο να διαβάσεις, πώς η υποχρέωση απάντησης σε τρεις ημέρες, επιμηκύνεται και γίνεται περίπου μήνας...

Άλλωστε Λορέντζο, στο Δημόσιο δεν υπάρχει και αξιολόγηση. Ακόμη και οι δάσκαλοι που θα έπρεπε να είναι παράδειγμα, δεν αξιολογούνται, κατ' απαίτηση των συνδικαλιστών τους. Μόνο εμείς οι «άξεστοι» της παραγωγής ή των λειτουργιών κρινόμαστε κάθε στιγμή από τους εργαζόμενους, τον προϊστάμενό μας, τους δημόσιους ελεγκτές και βέβαια, το πιο σημαντικό, από τους πελάτες.

Γι' αυτό χρησιμοποιούμε συστήματα, ώστε να διασφαλίσουμε την παροχή ποιοτικής υπηρεσίας στην παραμικρή λεπτομέρεια και όχι μια «περίπου» ποιότητα ή μια κάποια «σχεδόν» ποιότητα. Άλλωστε **ο διάβολος κρύβεται στις λεπτομέρειες, ενώ η επιτυχία στα συστήματα**, όπως λέει ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας στο χώρο των ξενοδοχείων⁹.

4η Αρχή: Το κόστος της μη συμμόρφωσης

*Να κλείσουμε την παρένθεση; Σταματήσαμε στην τρίτη αρχή: **χωρίς κανένα σφάλμα**. Ο όρος σημαίνει ότι σε όλες τις διαστάσεις που έχει επιλέξει η επιχείρηση να ανταγωνισθεί, τη στιγμή παροχής της υπηρεσίας, πρέπει να μην αποδέχεται κανένα σφάλμα. Κάτι που, όπως συζητήσαμε, είναι καθαρά θέμα νοοτροπίας και τρόπου ενστάλαξης του, στους εργαζόμενους.*

Γιάννη, παρ' όλα αυτά και παρά τον αφορισμό: «το πρότυπο της ποιότητας δεν είναι τα αποδεκτά επίπεδα ποιότητας», δυστυχώς στις υπηρεσίες το αποδεχόμαστε σε πολλές από τις διαστάσεις που αναφέραμε. Λέμε για παράδειγμα: Πάμε καλά, γιατί εφέτος έχουμε κατά τόσο τοις εκατό λιγότερες διαμαρτυρίες πελατών για καθυστερημένες παραδόσεις. Με λίγα λόγια, έχουμε **μπερδευτεί με την ορολογία της εξυπηρέτησης** των πελατών και την ανάλογη στάθμη εξυπηρέτησης που έχουμε επιλέξει και διαφημίζουμε με την εικόνα του πακέτου. Επιλέξαμε να καλύπτουμε το 95% των κατοικημένων περιοχών της χώρας ή να παραδίδουμε εντός 24 ωρών το 90% των παραγγελιών, κλπ. Αυτό όμως είναι η υπόσχεσή μας, η άγραφη συμφωνία που κάναμε με τον πελάτη. Αν καλύψουμε το 95% της χώρας, ή παραδώσουμε σε 24 ώρες το 90% των παραγγελιών, έχουμε ποιότητα, διαφορετικά δεν έχουμε.

*Το καταλαβαίνω. Και, βέβαια, αν καλύψεις πάνω από 95% τότε έχεις **υπερποιότητα** που πρέπει να δεις πόσο σου κοστίζει.*

Το μεγάλο κόστος της υπερποιότητας, Γιάννη, δεν είναι τα όποια περισσότερα χρήματα δαπανάς. Με την υπερποιότητα κάνουμε, χωρίς να το καταλάβουμε, μια νέα συμφωνία σε υψηλότερη στάθμη, την οποία απολαμβάνουν οι πελάτες και την συνηθίζουν. Έτσι αν ξαναγυρίσω σε αυτά που διαφημίζω, ουσιαστικά δεν έχω ποιότητα και μπορεί να χάσω τους πελάτες μου. Το σίγουρο είναι ότι αν πιστεύω πως: «ποιότητα είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις», τότε πρέπει, στις υπηρεσίες, να έχω σε κάποιες λίγες διαστάσεις ένα πρότυπο ποιότητας αποδεκτό και επαναλαμβανόμενο, το οποίο οφείλω να τηρώ. Η **συνέπεια** και η **αξιοπιστία** είναι σημαντικά στοιχεία ή, αν θέλεις με την ορολογία που

⁸ Βλ. Παράρτημα - Ειδικά θέματα Ποιότητας, Τετράδιο 19α.

⁹ Βλ. J. W. Marriott, Jr, Kathi Ann Brown, *The spirit to serve Marriott's way*, HarperCollins Publishers, New York 1997.

χρησιμοποιήσαμε, είναι «σκληρές διαστάσεις», οι οποίες καθορίζουν κατά κάποιο τρόπο στη συνείδηση του καταναλωτή την αντιληπτή στάθμη ποιότητας της υπηρεσίας.

Λορέντζο μου θυμίζεις αυτό που κάνει μια μεγάλη αλυσίδα ταχυφαγείων. Προσφέρουν ένα περιορισμένο μενού σταθερής τιμής και προτύπων, ελάχιστο χρόνο αναμονής, καθαριότητα (ανοικτή κουζίνα) και ευγενικό, αποτελεσματικό προσωπικό. Είναι το παράδειγμα της συνέπειας για όλη την αγορά. Εστιάζει σε λίγες «σκληρές» και διάφορες «μαλακές» διαστάσεις της εξυπηρέτησης. Τις πρώτες τις μετρά και ελέγχει ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών στόχους. Κάποιες από τις μαλακές έχουν σχέση με το ύφος του καταστήματος.

Η συμπεριφορά του προσωπικού μπορεί να μεταβάλλεται, αλλά μπορεί να παρακολουθείται και να ρυθμίζεται, κατά κάποιο τρόπο από το μάντζιμεντ. Όμως οι πελάτες έχουν διαφορετικές προσδοκίες και πάντα, κάποιος από αυτούς, θα θεωρούν εξαιρετικό το κατάστημα και, κάποιος άλλος, θα είναι λιγότερο εντυπωσιασμένοι. Τελικά η ανάγκη για συνέπεια και αξιοπιστία και ο αγώνας που δίνουμε για την επίτευξή τους, αντικαθιστούν, μαζί με την καλή μας θέληση, τις διαδικασίες της πρόληψης και το πρότυπο **Ασφα**.

*Λορέντζο, φοβάμαι ότι η μη αξιοποίηση των τεσσάρων βημάτων της διαδικασίας της πρόληψης, κάνουν αυτόν τον αγώνα για ποιότητα, άνισο και κάποιες φορές μάταιο, παρά την καλή μας θέληση. Εκεί όμως, που πρέπει να έχουμε το **πραγματικό πρόβλημα**, νομίζω, εμφανίζεται στην **τέταρτη αρχή**. Κανένας στις υπηρεσίες δεν μετρά το **κόστος της μη συμμόρφωσης**. Όταν δεν εφαρμόζεται πλήρως στην παραγωγή, φαίνεται λογικό να μην εφαρμόζεται και στις υπηρεσίες. Στα βιομηχανικά προϊόντα, τουλάχιστον, μετρώ διάφορες παραμέτρους, όπως αριθμός παραπόνων, επιστροφές ακαταλλήλων, το ποσοστό των παραγγελιών που δεν καλύπτονται από το απόθεμα και καθυστερεί η παράδοσή τους, κλπ. Από τη προηγούμενη συζήτησή μας αντιλαμβάνομαι ότι αυτά είναι ορισμένα, λίγα, από τα πρωτογενή στοιχεία που απαιτούνται για τον υπολογισμό του τιμήματος της μη συμμόρφωσης. Πώς μετρώ τη στάθμη της εξυπηρέτησης πελατών;*

Αξιολόγηση. Τελικά τι μετρώ;

Γιάννη στις υπηρεσίες, με την ίδια λογική, έχουν επικρατήσει διάφοροι πρακτικοί τρόποι μέτρησης, όχι κατ' ανάγκη αποτελεσματικοί και σαφώς εκτός του στόχου της συμμόρφωσης. Μετράμε κάποιες σκληρές διαστάσεις, όπως μέσο χρόνο αναμονής ή μέσο αριθμό πελατών στις ουρές και συγκρίνουμε με το πρότυπο που έχουμε θέσει. Όπως αντιλαμβάνεσαι, δεν μπορώ να συμπεράνω για παράδειγμα, το πόσο μου κοστίζει, η δυσαρέσκεια των πελατών από την αύξηση -κατά ένα ποσοστό- του χρόνου αναμονής ή του χρόνου εξυπηρέτησης.

Λορέντζο, κατανοώ πως είναι πολύ δύσκολο να τα μετρήσω αυτά και να έχω στοιχεία όπως είναι το ΚΜΣ, αλλά το ότι δυσκολεύομαι δεν σημαίνει ότι δεν είναι σημαντικό!

Μπορώ να χρησιμοποιήσω και διάφορες τεχνικές για τη μέτρηση των «μαλακών διαστάσεων». Μπορώ, για παράδειγμα, διεξάγω έρευνες με **ψευδοποσοτικοποίηση**.

Δηλαδή;

Χρησιμοποιώ **ερωτηματολόγια πελατών** (customer surveys) ή και **ομάδες εστίασης**. Στα ερωτηματολόγια ζητώ τη γνώμη των πελατών και τις εντυπώσεις τους, με χρήση κλιμάκων από το κακό (1), μέτριο, καλό (5). Πολλές φορές για τις μαλακές διαστάσεις χρησιμοποιώ και τη **μεθοδολογία**

έρευνας του **μυστικού πελάτη** (mystery shopper).

Μεθοδολογία; Έλα τώρα μη το κάνουμε και επιστήμη.

Είναι μεθοδολογία, με συγκεκριμένες ερωτήσεις και συχνότητα επισκέψεων. Αλλιώς η έρευνα περιορίζεται σε ένα τυχαίο συμβάν, που έχει μικρή στατιστική συσχέτιση με την πραγματικότητα. Ουσιαστικά μιλάμε για δείκτες όπως λίγο πολύ συζητήσαμε σε παλιότερη συνάντησή μας¹⁰. Απτοί δείκτες οι οποίοι μετρούνται εύκολα στις σκληρές κατά συνθήκη διαστάσεις και μη απτοί δείκτες, που είναι δύσκολο να μετρηθούν στις μαλακές διαστάσεις και που, συνήθως, τους αποφεύγουμε.

Λορέντζο, αντιλαμβάνομαι ότι τελικά, το πρότυπο στις υπηρεσίες είναι το αποδεκτό επίπεδο ποιότητας στις διάφορες διαστάσεις και ότι μετράμε την ποιότητα με τη λογική, κατά πόσον αυτές οι διαστάσεις καλύπτονται. Στις σημειώσεις μου από το Πολυτεχνείο, βρήκα τον πίνακα με οδηγίες για τους δείκτες εξυπηρέτησης, που παραθέτω:

1. Οι δείκτες να σχετίζονται άμεσα στα πρότυπα της εξυπηρέτησης. Άρα: ποιες είναι οι προτεραιότητες στον ρόλο του εξυπηρετητή; Πως μετρώ αντίστοιχα την επίδοση του αντίστοιχου ρόλου.
2. Προετοιμάστε με εκπαίδευση σε γνώσεις και δεξιότητες, τους παρέχοντες την υπηρεσία, ώστε να παίζουν τον ρόλο τους κατάλληλα για να επιτυγχάνουν τους δείκτες.
3. Οι εξυπηρετητές πρέπει να αντιλαμβάνονται την καταλληλότητα και δίκαιη μορφή των δεικτών.
4. Πρέπει να τους εξηγηθεί ο τρόπος με τον οποίο μετρούνται.
5. Να συντηρείται το σύστημα μέτρησης, ώστε να αποκλείεται η τυχαία εκπλήρωση των δεικτών.
6. Να είναι κατά το δυνατόν ομοιόμορφοι μεταξύ των διαφορετικών ομάδων, ώστε να παίζουν όλοι με ίδιους κανόνες.
7. Να χρησιμοποιούνται πολλαπλοί δείκτες για να έχουμε πολλαπλές οπτικές γωνίες και να ξεπερνούμε τα προβλήματα του κάθε δείκτη (από μόνο του).

Γιάννη, μπαίνουμε στη καρδιά της εξυπηρέτησης του πελάτη, που λέει ότι **αν δεν μετρώ, δεν ξέρω τι γίνεται και πώς γίνεται.**

Βρήκα ακόμη και αυτόν τον πίνακα για τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών δεικτών επίδοσης:

1. Πρέπει να αναδεικνύουν τα σημαντικά στοιχεία του ρόλου του τμήματος ή του ατόμου.
2. Να αναγνωρίζονται από τον πελάτη (και από τον εσωτερικό) ότι συμβάλουν στην εξυπηρέτηση του.
3. Να είναι ο αντιληπτοί (οι δείκτες) από εργαζόμενους και πελάτες.
4. Να «δημοσιεύονται», «μεταδίδονται» σε μόνιμη βάση και να είναι αναπροσαρμόσιμοι.
5. Να αποτελούν την βάση της στοχοθεσίας, άρα να είναι Εφικτοί, Προκλητικοί, Αντίστοιχοι με την εξυπηρέτηση (σχετικοί) και Πιστευτοί.
6. Σχετικοί με τους Αντικειμενικούς Σκοπούς της επιχείρησης (Local – Total performance).

Το σίγουρο είναι ότι πρέπει να συνδεθούν με τρόπους υπολογισμού αναγκών σε πόρους, με κίνητρα προσωπικού, με δείκτες παραγωγικότητας και με την εκτίμηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

¹⁰ Βλ. *Η μέτρηση των επιδόσεων*, Τετράδιο 10.

Δυναμικότητα και εξυπηρέτηση

Θα μπορούσα να πω ότι στην εξυπηρέτηση βασικό είναι το παρακάτω σχήμα με τους τρεις πόλους το λεγόμενο **τρίγωνο της εξυπηρέτησης πελατών**.



Η στρατηγική καθορίζει τη στάθμη της ποιότητας και τους πόρους που θα διατεθούν για να επιτευχθεί η ποιότητα. Το πόσο σημαντικά είναι τα συστήματα όπως η πρόληψη, φάνηκε από τη συζήτησή μας και, τέλος, ο τρόπος με τον οποίο προετοιμάζεται ως ελέγχουσα εισροή η εκπαίδευση εργαζομένων, διατρέχει από την αρχή όλη τη συζήτησή μας. Οπότε θέλοντας και μη, πρέπει να ασχοληθούμε, σύντομα, με την προετοιμασία και τον τρόπο που διοικούμε τους εργαζόμενους οι οποίοι παρέχουν την υπηρεσία. Ένας ακόμη, **σχετικός με το προσωπικό**, παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα στις υπηρεσίες είναι το μάνατζμεντ της δυναμικότητας. Μη ξεχνάς ότι η **δυναμικότητα στις υπηρεσίες**, κατά βάση, είναι και μετράται ως: η **δυναμικότητα των διαθέσιμων εργαζομένων**, άρα μιλάμε πάλι για τον τρόπο που διαχειριζόμαστε τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους.

*Πράγματι, σε πολλές περιπτώσεις η ζήτηση έχει μεγάλες διακυμάνσεις, οπότε και η **διαχείριση της δυναμικότητας είναι μεγάλος πονοκέφαλος**. Πάρε για παράδειγμα το ξενοδοχείο που εργάζομαι. Οι πελάτες μας είναι απαιτητικοί, οπότε και η εξυπηρέτηση οφείλει να είναι τέλεια, με τους εργαζόμενους να είναι ευγενείς, φιλικοί, πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν. Θα μπορούσα να πω ότι **εξαιρετική εξυπηρέτηση σημαίνει ότι προβλέπεις τις ανάγκες των πελατών σου**, δηλαδή τι, πιθανόν, πρόκειται να σου ζητήσουν και να το εκπληρώνεις όσο πιο γρήγορα μπορείς, αρκεί να έχεις πάντα ... ελεύθερη δυναμικότητα.*

Γιάννη, έχεις δίκιο. Κανένας πελάτης δεν θέλει να περιμένει, αλλά μπορεί να μην διαθέτεις τη στιγμή που χρειάζεται, τον αναγκαίο αριθμό εξυπηρετητών για να τους εξυπηρετήσεις όλους. Τι θα κάνεις αν, για παράδειγμα, όλοι ζητήσουν να φάνε σήμερα το βράδυ από την υπηρεσία δωματίου και όχι στο εστιατόριο; Η υπηρεσία δωματίου θα «τα παίξει» και όλοι οι πελάτες θα αγανακτήσουν από τους μεγάλους χρόνους αναμονής.

Αυτό αποκαλώ πονοκέφαλο. Υποχρεούμαστε να είμαστε σε ετοιμότητα και, μόλις ο φόρτος ξεπεράσει τα πρότυπά μας, να ζητήσουμε βοήθεια από τους σερβιτόρους του εστιατορίου. Πράγμα που σημαίνει ότι, οφείλουμε να έχουμε εκπαιδέψει τους σερβιτόρους να κάνουν και αυτήν την εργασία. Στις υπηρεσίες, μόνο η πολλαπλές ικανότητες μπορούν να σου δώσουν ευελιξία στη διαχείριση της δυναμικότητας και να σε σώσουν από τον πονοκέφαλο των μεγάλων αλλαγών στους φόρτους. Με αυτόν τον τρόπο, οι πελάτες δεν ενοχλούνται γιατί δεν αντιλαμβάνονται κάποια αλλαγή και δεν αναμένουν πέραν του λογικού και, σε τελευταία ανάλυση, αυτός είναι ο πλέον οικονομικός τρόπος λειτουργίας.

Γιάννη και στην παραγωγή οι πολλαπλές ικανότητες είναι ζητούμενο, κυρίως για την οικονομικότερη διαχείριση των πόρων. Και εκεί δεν πρέπει να ξεχνάμε τον παράγοντα ποιότητα. Όσον αφορά στο

ξενοδοχείο, πέραν από τις σημαντικές διακυμάνσεις στη βραχυπρόθεσμη ζήτηση κάποιων υπηρεσιών, η συνολική ζήτηση είναι κατά συνθήκη γνωστή, αφού οι περισσότεροι πελάτες έχουν κάνει τις κρατήσεις τους νωρίτερα. Μπορείς επομένως να προγραμματίσεις έγκαιρα την απαιτητή δυναμικότητα για το εστιατόριο και τις άλλες παροχές. Όσον αφορά στις εποχιακές διακυμάνσεις, λίγο πολύ είναι γνωστές και συνήθως αντιμετωπίζονται σε ένα βαθμό με εποχιακούς εργαζόμενους. Κάτι τέτοιο δεν είναι πρόβλημα για τις εργασίες που δεν έρχονται σε επαφή με τον πελάτη όπως πλυντήρια, λάντζα στην κουζίνα κλπ.

Όμως στην παροχή υπηρεσίας, όταν έρχεται κάποιος σε επαφή με τον πελάτη, δεν μπορείς να περιμένεις ότι οι νέοι και οι εποχιακοί εργαζόμενοι έχουν τις ίδιες ικανότητες με τους έμπειρους. Η λύση που έχεις στη διάθεσή σου είναι, να τους κρατάς όσο μπορείς στα μετόπισθεν, με νέες κατανομές καθηκόντων, ώστε να έρχονται σε επαφή με τους πελάτες μόνο οι έμπειροι. Στην ώρα αιχμής μπορείς να περιορίσεις τον έμπειρο σερβιτόρο μόνο στην παραγγελιοληψία και το σερβίρισμα. Τη λιγότερο απαιτητική εργασία, όπως «μάζεμα των σερβίσιων» - κάτι που κανονικά κάνει ο ίδιος, μπορείς να αναθέσεις σε έναν λιγότερο έμπειρο.

Εξειδίκευση και εξυπηρέτηση

Λορέντζο, σε πολλές περιπτώσεις στις υπηρεσίες, έχεις την αίσθηση ότι όλοι οι εργαζόμενοι εξυπηρετούν. Όλοι έρχονται σε επαφή με τον πελάτη. Δεν το έχεις παρατηρήσει στις δημόσιες υπηρεσίες;

Το ερώτημά σου αφορά και στον πελάτη και στον εξυπηρετητή. Τι αποτελεί πραγματική εξυπηρέτηση: Ο πελάτης να περνά από **έναν** σταθμό εξυπηρέτησης ή να πηγαίνει στα διάφορα γκισέ μεταφέροντας χαρτιά; Η δεύτερη λύση είναι κατάλοιπο της λογικής της εξειδίκευσης της εργασίας, όπως τη ξεκίνησε ο Taylor πριν από 100 χρόνια για την βιομηχανία, η οποία έχει βολέψει στρατιές δημοσίων υπαλλήλων. Το πρότυπο που έχουμε στο μυαλό μας είναι αυτό της εφορίας. Δεν υπάρχει η λογική «εγώ είμαι υπεύθυνος για την εξυπηρέτηση αυτού του καμμένου του φορολογούμενου», αλλά η λογική «εγώ είμαι υπεύθυνος γι' αυτή τη δουλειά (δουλειά και όχι εργασία), μόνο αυτή κάνω και τίποτε άλλο και δεν δίνω σημασία σε αυτόν που πληρώνει τον μισθό μου».

Γιατί λες έχει βολέψει;

Διότι δεν γίνεται καμία προσπάθεια εξισορρόπησης των φάσεων – εργασιών, όπως είπαμε¹¹ στη συζήτησή μας για την Ροϊκή Παραγωγή, οπότε υπάρχουν και πάρα πολλοί υπάλληλοι, οι **βολεμένοι**, με **εξαιρετικά χαμηλό φόρτο**.

Κατάλαβα τι λες. Ο κουρέας έχει έναν βοηθό που κάνει τα λουσίματα, μια εύκολη εργασία, ώστε να μη χάνει χρόνο από την εκτέλεση του έργου που απαιτεί εξαιρετική ικανότητα. Ο εξυπηρετητής στην εφορία θα μπορούσε να έχει βοηθό ή βοηθούς στο πίσω γραφείο, για να συμπληρώνουν το πρωτόκολλο ή να προετοιμάζουν εντολές πληρωμής ή ενημερότητες. Αντίστοιχα ο φορολογούμενος θα μπορούσε να συναλλάσσεται με έναν που γνωρίζει την υπόθεσή του και να μην τριγυρνά από γραφείο σε γραφείο με ένα μάτσο χαρτιά, ή για να μαζέψει υπογραφές.

Γιάννη, κεντρικό σημείο στη παραγωγή είναι το ίδιο το προϊόν. Η οργάνωση μπορεί να γίνει με βάση τις διάφορες φάσεις από τις οποίες περνά το προϊόν κατά την επεξεργασία και την τελειοποίηση,

¹¹ Βλ. Προγραμματισμός και Έλεγχος της Παραγωγής. Η Ροϊκή Παραγωγή, Τετράδιο 13.

σύμφωνα με τη κλασική μορφή της πυραμίδας: Αγορά κατάλληλης πρώτης ύλης, παραγωγή, ποιοτικός έλεγχος, αποθήκη, διανομή. Η κάθε **λειτουργία** συμβάλει με την τεχνογνωσία της στην παραγωγή και διάθεση ενός αντικειμένου, σύμφωνα με συγκεκριμένες προδιαγραφές. Η ειδίκευση είναι απαιτητή για κάθε στάδιο της κύριας διεργασίας μεταβολής της υφής της πρώτης ύλης, έως ότου να έχουμε αυτό που προδιαγράψαμε ότι θέλει ο πελάτης, στο τόπο και στον χρόνο που το θέλει και με μια προσιτή τιμή.

Εννοείς ότι αντίθετα στις υπηρεσίες χρειάζεται η εξειδίκευση, όχι όμως στο επίπεδο του αρχηγού εξυπηρετητή. Αυτός είναι ειδικευμένος μόνο στην επικοινωνία με τον πελάτη, τον σέβεται (και το δείχνει) γιατί αυτός πληρώνει τον μισθό του. Όσα είπαμε και για το ξενοδοχείο.

Ακριβώς. Επιτρέπεις να συνεχίσω τον συλλογισμό μου: **Στις υπηρεσίες σημείο κεντρικό είναι ο πελάτης και όχι η λειτουργία.** Ο πελάτης θέλει ατομικά κάτι, όχι κατ' ανάγκη το ίδιο με τον επόμενο, όχι κατ' ανάγκη την ώρα που προσφέρεται, όχι κατ' ανάγκη με τον τρόπο που προσφέρεται. Στο εστιατόριο θέλει πιο αργά ή πιο γρήγορα την εναλλαγή των πιάτων, στο σχολείο θέλει άλλη ώρα το δύσκολο ή το εύκολο μάθημα ή το παιχνίδι. Ο καθένας με την ιδιαιτερότητά του. Το έχετε παρατηρήσει στα παιδιά σας, στους υπαλλήλους σας. Άρα παίζει μεγάλη σημασία ο εξυπηρετητής να είναι αφοσιωμένος στον πελάτη και όχι στην παρεχόμενη υπηρεσία. **Η ειδίκευση κάνει ζημιά.** Όπου απαιτείται και μπορεί να χρειάζεται σε πολλές υπηρεσίες, πχ τράπεζες, ο πελάτης έρχεται σε συναλλαγή μόνο με έναν «εξυπηρετητή» και αυτός απευθύνεται στους ειδικούς για την διεκπεραίωση, χειρίζεται δηλαδή κάθε απαίτηση πελάτη, ως ένα project.

Λορέντζο, αυτό είναι το νόημα του front και του back office. Οι μάγειροι και οι βοηθοί στη κουζίνα είναι πολλοί και ο καθένας ειδικός στον τομέα του. Μπροστά όμως εμφανίζεται μόνον ο σερβιτόρος, ο οποίος δεν παίρνει απλά την παραγγελία, αλλά ουσιαστικά υπηρετεί και διαμεσολαβεί μεταξύ του πελάτη και της οργάνωσης.

Η οργάνωση στις υπηρεσίες κατά λειτουργία που είναι ειδικευμένη σε κάτι, εμφανίζει τεράστια προβλήματα. Πάρε την εκπαίδευση. Έχουμε ειδικούς, υποτίθεται πολύ καλούς, καθηγητές (λέμε υποτίθεται, γιατί το «καλούς» άραγε ποιος το ελέγχει;), όχι όμως τον καθηγητή που είναι υπεύθυνος για τον κάθε έφηβο, που θα τον «εξυπηρετεί» ακριβώς την εποχή της εφηβείας του, την στιγμή που ο έφηβος θα έχει την μεγαλύτερη ανάγκη. Θα ήταν καλύτερα οι νέοι να περνούν την ώρα τους (το εννοώ) με έναν παιδαγωγό, παρά να διδάσκονται (με απίθανους τρόπους), πόσα δόντια έχει ο γάιδαρος. Στο δημοτικό που είχαμε έναν δάσκαλο, μάθαμε πάρα πολλά πράγματα και το κυριότερο το ευχαριστηθήκαμε. Στο γυμνάσιο; Στο λύκειο;

Πάντα πικρόχολος και επιτιμητικός με τους δημόσιους υπαλλήλους...

Είσαι άδικος. Με την οργάνωση και την διοίκηση του δημοσίου, που έχει γίνει καταφύγιο για πάρα πολλούς αδιάφορους και αγράμματους, ναι, είμαι. Ο κρατικός οργανισμός **έχει καταντήσει** μια ομάδα από κρατικές υπηρεσίες με βασικό στόχο την επιβίωσή τους και την δημιουργία απασχόλησης για τους ίδιους τους εργαζόμενους και τις άλλες υπηρεσίες και όχι την εργασία με απώτερο σκοπό την δημιουργία αξίας μέσω της εξυπηρέτησης. Αν εξαιρέσεις τα Νοσοκομεία και τα Σώματα Ασφαλείας που αποστολή τους είναι αρκετά ξεκάθαρη, οι υπόλοιποι εργαζόμενοι, σε πολύ μεγάλο ποσοστό, **πληρώνονται για τον χρόνο που απασχολούνται και όχι για το έργο που προσφέρουν.** Η προάσπιση των νόμων και των συμφερόντων του κράτους, αντί να γίνεται με σωστούς επιτόπιους ελέγχους έχει καταλήξει στην φύλαξη των νέων των υπαλλήλων με «υπεύθυνες δηλώσεις» και «το γνήσιο της υπογραφής».

Η έννοια της εξυπηρέτησης καταργήθηκε. Για να προχωρήσει μια επένδυση, πρέπει ο πολίτης να συλλέξει πληροφορίες που τον αφορούν και να χάσει χρόνο σε κάθε άλλη σχετική, ή άσχετη καμιά φορά, υπηρεσία με αιτήσεις, αντί αυτή η διαδικασία να γίνεται μεταξύ των υπηρεσιών. Το άσχημο είναι ότι ο πολίτης πρέπει να κάνει το ίδιο και για πληροφορίες που παράγονται εντός των υπηρεσιών. Πρέπει να παραλάβει και προσκομίσει στη Πολεοδομία το χαρτί του Δασαρχείου, λες και το Δασαρχείο και η Πολεοδομία δεν πρέπει να ανταλλάξουν μεταξύ τους χάρτες και e-mail.

Θα έλεγες ότι υπερβάλλω αλλά για μένα οι υπηρεσίες του δημοσίου είναι σαν τα μικρόβια που βρίσκουν ξενιστές για να ζήσουν και να πολλαπλασιασθούν

Έλεος, δεν σε αντέχω. Έχεις καταντήσει ρατσιστής... Καλύτερα να σταματήσουμε εδώ γιατί θα μαλώσουμε τελικά. Καληνύχτα!

Γιάννη έχεις δίκαιο, να σταματήσουμε εδώ γιατί αν πιάσουμε το θέμα της διοίκησης των εργαζομένων, τώρα που έχω σηκώσει ατμό, θα δημιουργηθούν προβλήματα. Καληνύχτα!



Έννοιες

«Δεν χρειάζεται να ασχοληθείτε με την ποιότητα. Η επιβίωση δεν είναι υποχρεωτική» (Deming).

Η Ποιότητα είναι μια ανθρώπινη αξία, η οποία χαρακτηρίζει ή όχι την κάθε συναλλαγή μας. Άλλωστε και ο Αριστοτέλης είπε ότι η ποιότητα δεν είναι μια ενέργεια, αλλά μια συνήθεια.

Πρέπει να αντιμετωπίζουμε την εξυπηρέτηση ως ένα κλασικό πρόβλημα λειτουργιών.

Η κύρια διεργασία είναι ο βασικός οργανωτικός τρόπος γεφύρωσης ή εξισορρόπησης της σχέσης μεταξύ προμηθευτή και πελάτη.

Στις υπηρεσίες ο πελάτης αποδέχεται τη στάθμη των ελεγχουσών εισροών της κύριας διεργασίας σε κάποιο σημαντικό ποσοστό.

Στις υπηρεσίες, πρέπει κανείς να ορίζει και να κρατά υπό έλεγχο και τις βασικές διεργασίες.

Διακρίνουμε τις σκληρές (που μπορώ να μετρήσω) και τις μαλακές (που μπορώ να εκτιμήσω) διαστάσεις.

Με την υπερποιότητα κάνουμε, χωρίς να το καταλάβουμε, μια νέα συμφωνία σε υψηλότερη στάθμη.

Η δυναμικότητα στις υπηρεσίες, κατά βάση, είναι και μετράται ως: η δυναμικότητα των διαθέσιμων εργαζόμενων.

Εμπειρίες

Ποιότητα στις υπηρεσίες σημαίνει ανταπόκριση στις προσδοκίες του πελάτη, είναι η εκπλήρωση ή και το ξεπέρασμα των προσδοκιών ή των αναγκών του πελάτη, λαμβάνοντας υπ' όψη τους περιορισμούς της τιμής που δέχεται να πληρώσει.

Ο κάθε πελάτης μπορεί να έχει διαφορετικές απαιτήσεις από τον άλλο και επειδή συμμετέχει στην παροχή της υπηρεσίας, να προσπαθεί να μεταβάλλει και τον τρόπο παροχής της, κάτι που δεν μπορεί να κάνει με το προϊόν.

Η υψηλή στάθμη ποιότητας παροχής της υπηρεσίας, μπορεί να αποτελέσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για όσους δεν έχουν περάσει από παραγωγή, η έννοια της διεργασίας είναι ξένη, θα έλεγα παράξενη και επομένως δύσκολη για να την διαχειρισθούν.

Ο διάβολος κρύβεται στις λεπτομέρειες. Η επιτυχία κρύβεται στα συστήματα.

Η συνέπεια εξασφαλίζεται με το σύστημα πρόληψης.

Η πρόληψη στις υπηρεσίες, οδηγεί και στην αξιοποίηση των αποθεμάτων παραγωγικότητας.

Εξαιρετική εξυπηρέτηση σημαίνει ότι προβλέπεις τις ανάγκες των πελατών σου.

Ο εξυπηρετητής αφοσιώνεται στον πελάτη και όχι στην παρεχόμενη υπηρεσία. Η ειδίκευση κάνει ζημιά.

Προτεινόμενα βιβλία και κείμενα

Philip B. Crosby, *Quality Without Tears*, McGraw-Hill Publishing Company, New York 1986.

J. W. Marriott, Jr, Kathi Ann Brown, *The Spirit to Serve Marriott's way*, HarperCollins Publishers, New York 1997.

Γεωργούδης Β., Σίσκος Ι., *Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη*, Εκδ. Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 2000.

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

Slack Nigel, Chambers Stuart and Johnston Robert, *Operations Management*, 4th edition, Financial Times / Prentice Hall, Harlow, 2004.

Jannel Barlow, Paul Stewart, *Branded Customer Service*, Berret-Koehler, San Francisco 2004.