



Πανεπιστήμιο Αιγαίου

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ενότητα 7: Ποιότητα Υπηρεσιών

Δρ. Ιάσων Κουφοδόντης

MBA



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



Εκπαιδευτικοί Στόχοι 1/2

- Περιγραφή των 5 διαστάσεων της ποιότητας υπηρεσιών
- Διάγνωση προβλημάτων ποιότητας με βάση τη διαφορά αντίληψης
- Παρουσίαση βασικών προσεγγίσεων διασφάλισης ποιότητας



Εκπαιδευτικοί Στόχοι 2/2

- Κατανόηση της διαδικασίας και των μεθόδων ικανοποίησης του πελάτη
- Κατανόηση των επιπτώσεων από τη δυσαρέσκεια του πελάτη ως αποτέλεσμα αποτυχίας στην παροχή μιας υπηρεσίας



Στιγμές Αλήθειας

- Κάθε επαφή του παρόχου με τον πελάτη αποτελεί μία «*στιγμή αλήθειας*»
- Ο πάροχος μιας υπηρεσίας έχει τη δυνατότητα είτε να ικανοποιήσει είτε να μην ικανοποιήσει έναν πελάτη κατά την επαφή και επικοινωνία μαζί του
- Η αποκατάσταση παροχής μιας υπηρεσίας συνίσταται στην ικανοποίηση ενός πελάτη που νωρίτερα δεν ικανοποιήθηκε με απώτερο σκοπό αυτός να μετατραπεί σε τακτικό πελάτη



Οι 5 Διαστάσεις της Ποιότητας 1/2

1. Αξιοπιστία

Παροχή της υποσχεθείσας υπηρεσίας με συνέπεια και ακρίβεια.

Παράδειγμα: έγκαιρη παράδοση αλληλογραφίας την ίδια ώρα κάθε μέρα

2. Ανταπόκριση

Προθυμία για άμεση παροχή εξυπηρέτησης στον πελάτη

Παράδειγμα: προσφορά δωρεάν αναψυκτικών αν καθυστερήσει η πτήση

3. Διαβεβαίωση

Ικανότητα μετάδοσης σιγουριάς και εμπιστοσύνης

Παράδειγμα: συμπεριφορά με ευγένεια και σεβασμό στον πελάτη



Οι 5 Διαστάσεις της Ποιότητας 2/2

4. Κατανόηση

Ικανότητα να είναι κανείς προσεγγίσιμος και να προσπαθεί να μπει στη θέση του πελάτη

Παράδειγμα: η προσπάθεια μιας υπαλλήλου αεροδρομίου να επιλύσει ένα πρόβλημα χαμένης ανταπόκρισης σαν να έχασε τη δική της πτήση

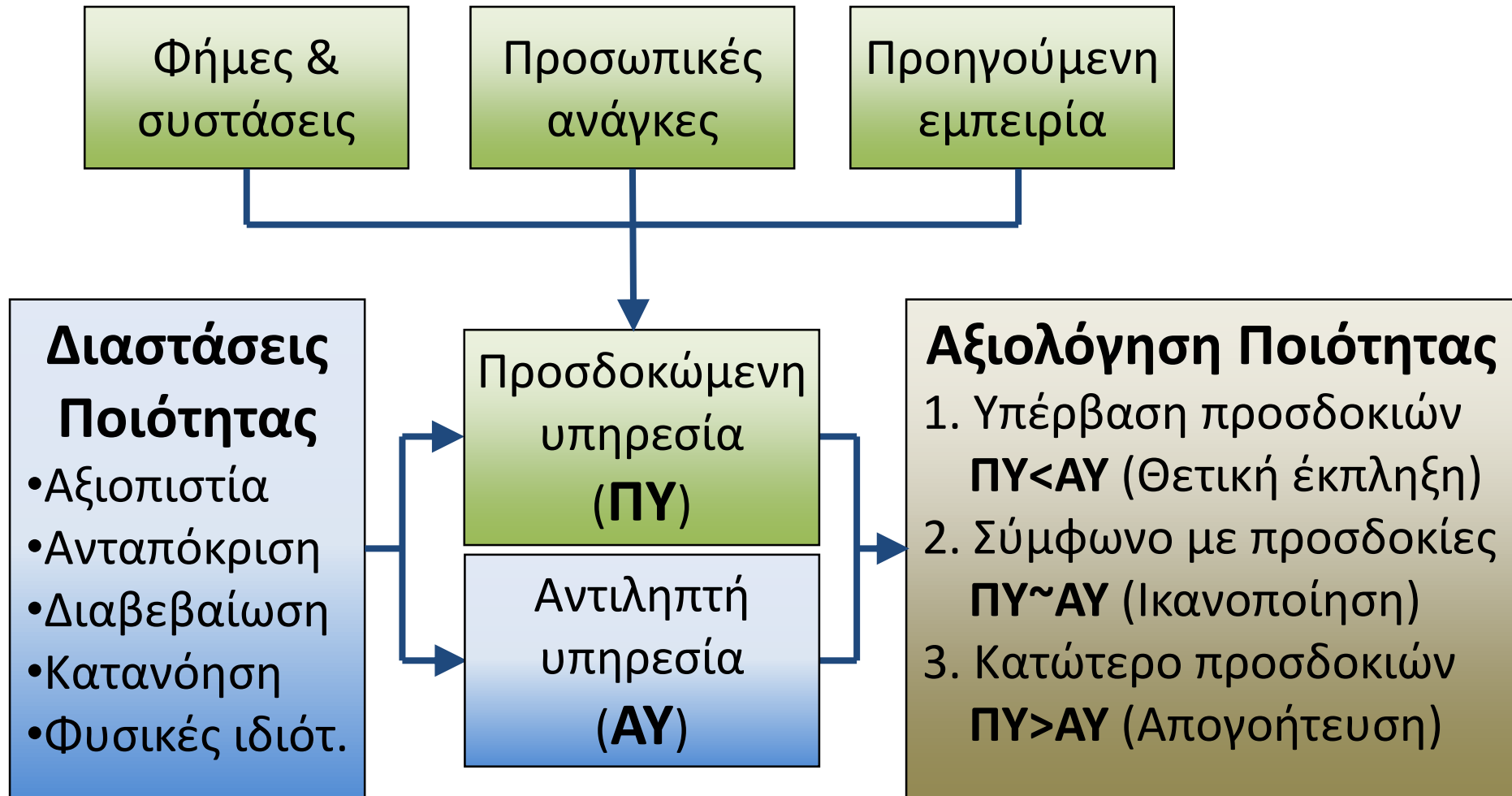
5. Φυσικές Ιδιότητες

Εγκαταστάσεις και συνοδευτικά αγαθά

Παράδειγμα: καθαριότητα χώρου ή μέριμνα διευθυντή για ησυχία σε ένα ξενοδοχείο

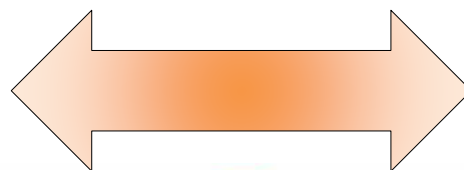


Αντίληψη της Ποιότητας



Αντίληψη Ποιότητας και Κενά

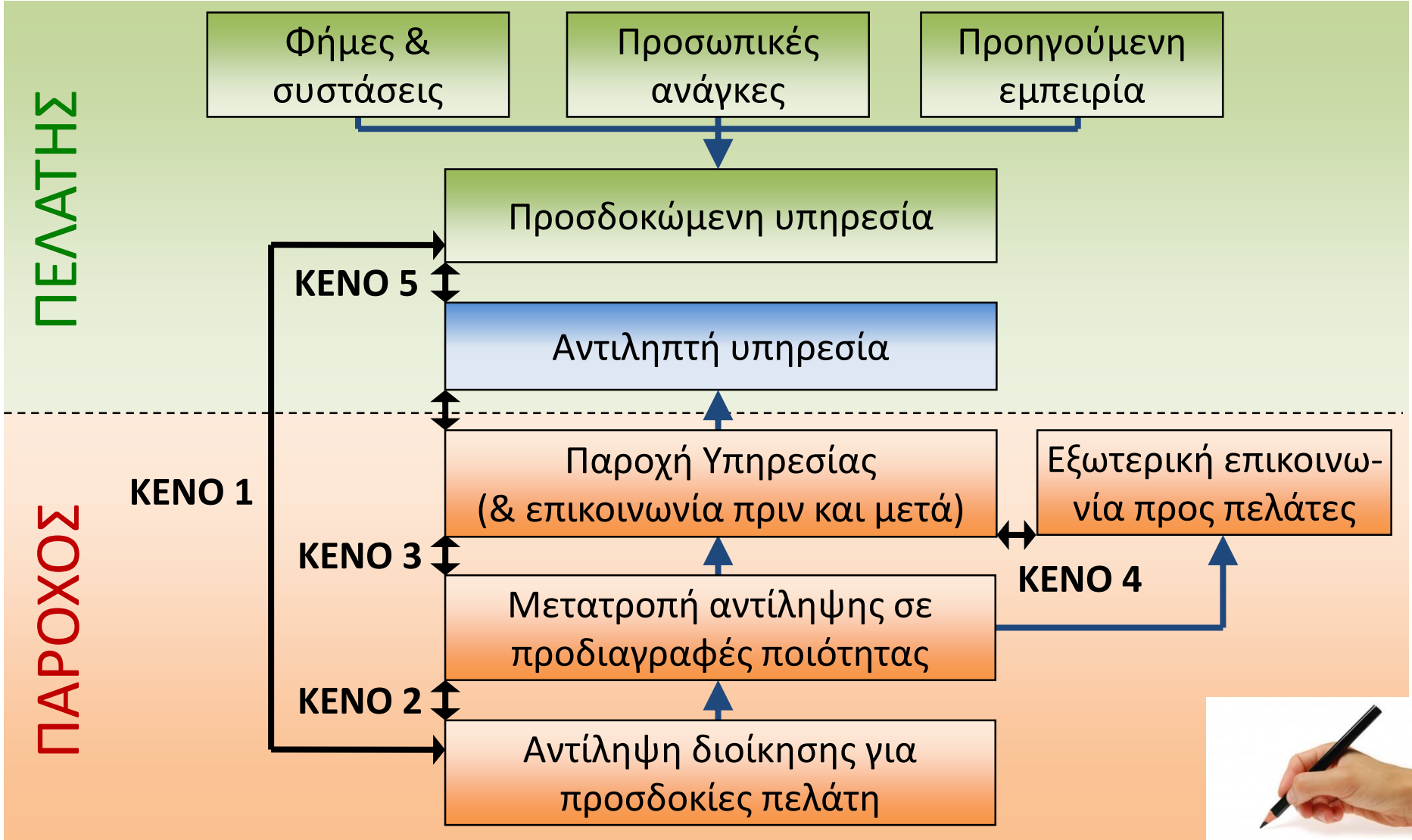
Προσδοκώμενη
υπηρεσία



Αντιληπτή
υπηρεσία



Αντίληψη Ποιότητας και Κενά



Σχεδιασμός για Ποιοτικές Υπηρεσίες

- Ποιότητα στο πακέτο υπηρεσιών
- Διάφορες προσεγγίσεις και μέθοδοι βελτίωσης ποιότητας
- Μέθοδοι Taguchi, Juran Poka-yoke (fail-safing) κ.α.

Μέθοδοι και Προσεγγίσεις



Κύκλος Οηνο (Toyota)
(Επιτόπου επίλυση)

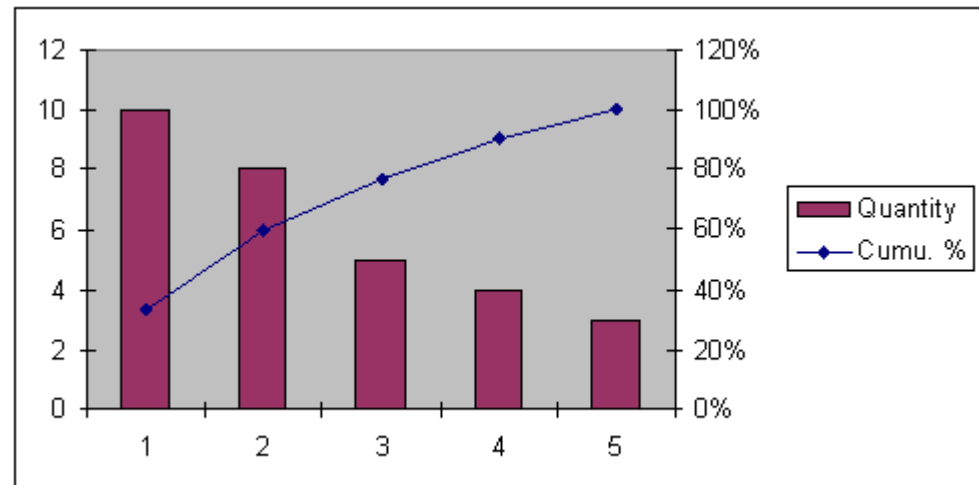


Taiichi Ohno
1912 - 1990

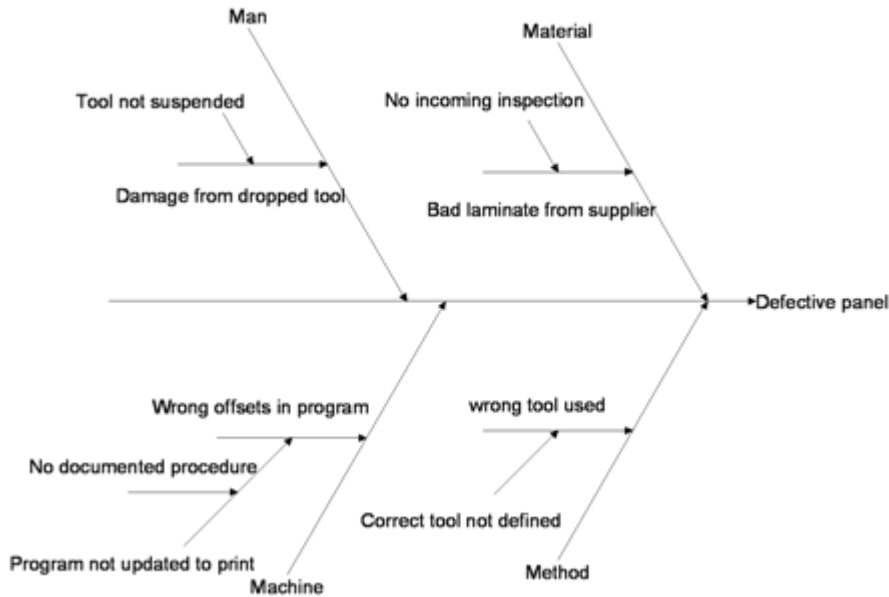


Wilfredo Pareto
1845 - 1923

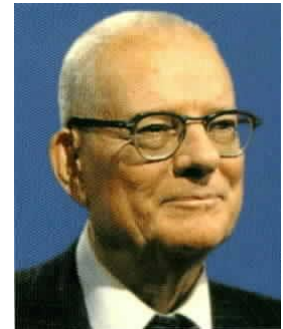
Διάγραμμα Pareto
(Αρχή 80/20)



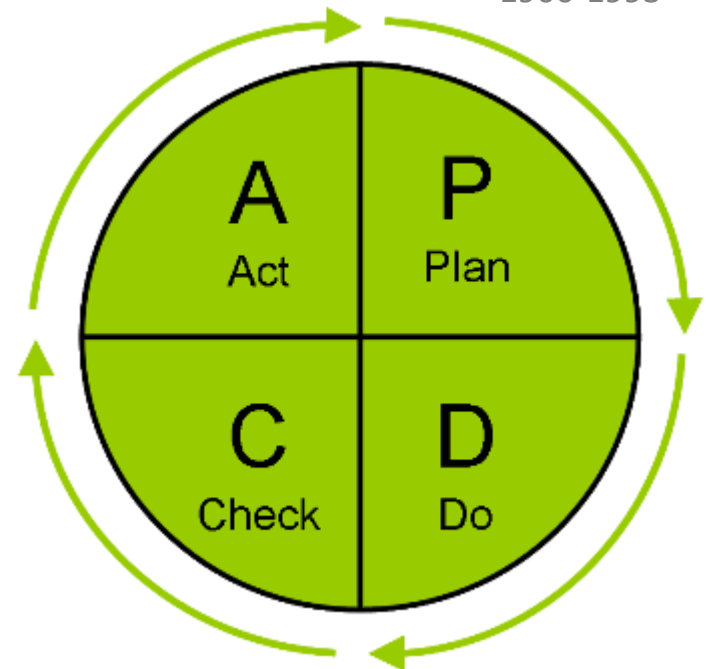
Μέθοδοι και Προσεγγίσεις



Κύκλος Deming (PDCA)



W. Edwards Deming
1900-1993



Ψαροκόκκαλο Ishikawa (προβλήματα & αιτίες)



Kaoru Ishikawa
1915-1989

Μέθοδοι και Προσεγγίσεις

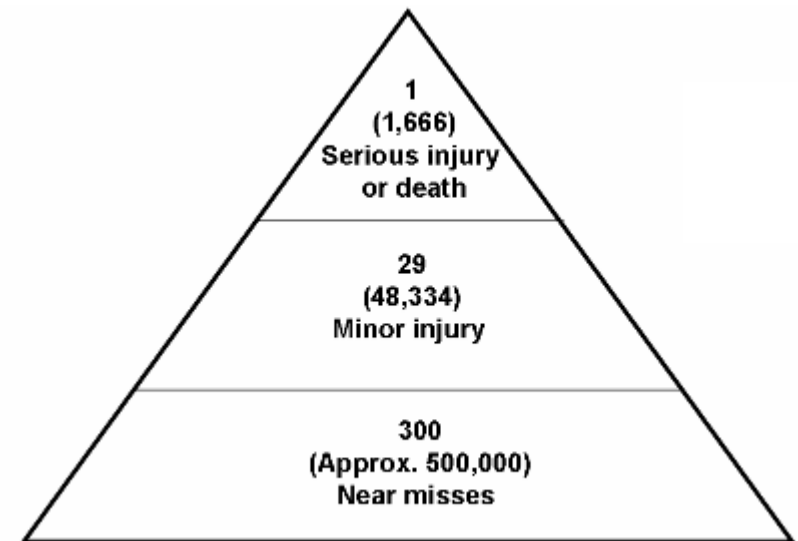


Hajime Oba

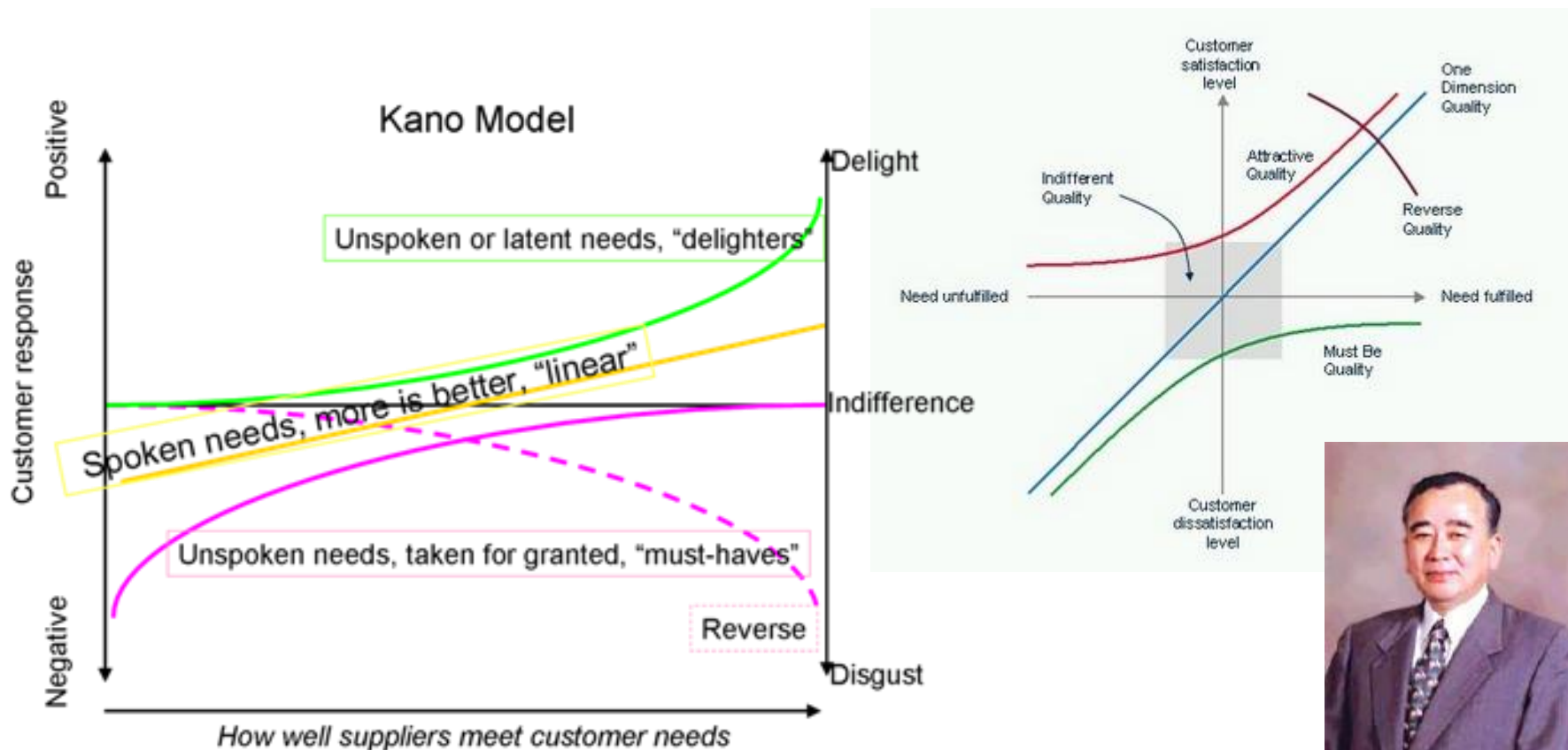
Μέτρο Oba
(σωστή διάσταση
& απλότητα)

Αρχή Heinrich
(προσοχή στη
λεπτομέρεια)

Herbert William Heinrich
1886-1962



Μέθοδοι και Προσεγγίσεις



Noriaki Kano
1940 -

Μοντέλο Kano

(ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη)

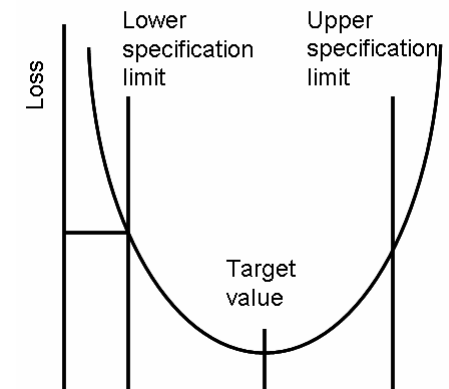
Μέθοδος Taguchi

- Στατιστική Μέθοδος
- Αναπτύχθηκε από τον Genichi Taguchi
- Αρχικά στόχος η βελτίωση ποιότητας προϊόντων
- Πρόσφατη εφαρμογή σε βιοτεχνολογία, μάρκετινγκ και υπηρεσίες
- Το έργο του Taguchi περιλαμβάνει τρεις κύριες περιοχές συνεισφοράς:
 - Συνάρτηση απώλειας Taguchi
(κοινωνική vs επιχειρηματική διάσταση απώλειας)
 - Φιλοσοφία ελέγχου ποιότητας off-line
(έμφαση στο σχεδιασμό)
 - Καινοτομία στο σχεδιασμό πειραμάτων
(μελλοντικές συνθήκες χρήσης)



Genichi Taguchi
1924 -

Taguchi Loss Function

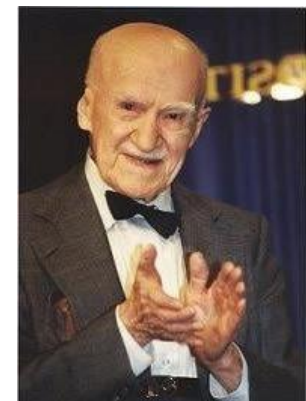
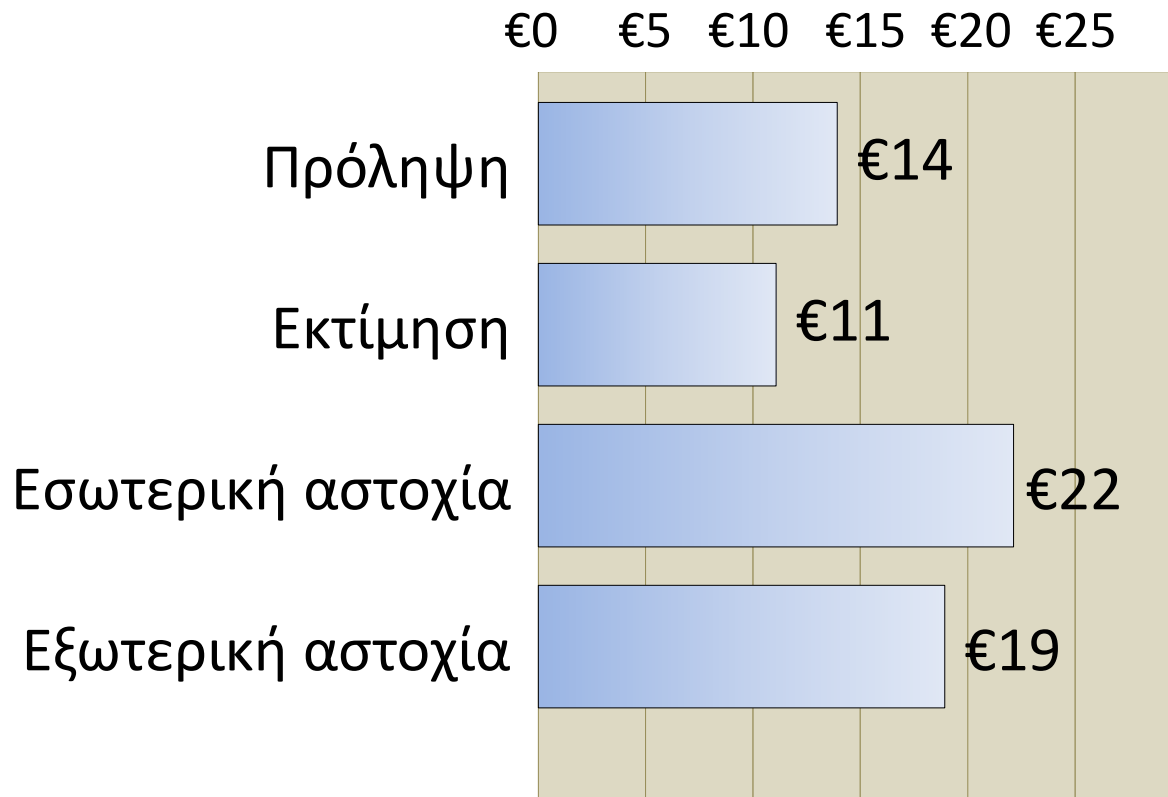


Μέτρηση Διαδικασίας

- **Κατά:**
Συχνά το μόνο αντικειμενικά μετρήσιμο στοιχείο στις υπηρεσίες είναι ο χρόνος
- **Υπέρ:**
Η συνέπεια τουλάχιστον εξίσου σημαντική με την απόδοση
- Κατάλληλη κυρίως για μεγάλους παρόχους
- Περιορισμένη επίδραση σε μικρούς παρόχους



Μέθοδοι και Προσεγγίσεις



Joseph M. Juran
1904 - 2008

Κόστος Ποιότητας Juran
(χαμηλή ποιότητα δε σημαίνει χαμηλό κόστος)

Κόστος Επίτευξης Ποιότητας

Κόστος αστοχίας	Κόστος εντοπισμού	Κόστος πρόληψης
Εξωτερικό κόστος	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση διαδικασίας • Έλεγχοι • Επίβλεψη • Ερωτηματολόγια 	<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός ποιότητας • Κατάρτιση • Λογιστικοί έλεγχοι • Ανάλυση δεδομένων • Αξιολόγηση προμηθευτών • Επιλογή προσωπικού
<ul style="list-style-type: none"> • Παράπονα πελατών • Κόστη εγγυήσεων • Αποζημιώσεις • Νομικές καταδίκες 		
Εσωτερικό κόστος		
<ul style="list-style-type: none"> • Απόρριψη • Αναδιοργάνωση 		
Επαναφορά		
<ul style="list-style-type: none"> • Επίσπευση • Εργατικά & υλικά 		



Μέθοδος Poka-Yoke (ポカヨケ) 1/3

- Ιαπωνικός όρος, σημαίνει «προστασία από σφάλματα»
- Διαδικασία που βοηθάει στον αποφυγή (yokeru) λαθών (roka)
- Στόχος η αποφυγή σφαλμάτων μέσω
 - Πρόληψης
 - Διορθώσεων
 - Επισήμανσης
- Αναπτύχθηκε από τον Shigeo Shingo στην Toyota
- Αρχικά ονομαζόταν baka-yoke (προστασία από ανόητους ή βλάκες)



Shigeo Shingo
1909 - 1990

Rock-Yoke: Κατηγορίες Αστοχιών

Σφάλματα Παρόχου

- Δράση
Εργασία με λάθος τρόπο
- Παρέμβαση
Ελλιπής προσοχή στα λεγόμενα του πελάτη
- Από στοιχείο
Βρώμικη στολή



Σφάλματα Πελάτη

- Προετοιμασία
Δεν προνοεί για τον κατάλληλο εξοπλισμό
- Παροχή
Αδυναμία να ακολουθήσει τη ροή του συστήματος
- Επίλυση
Αδυναμία ενημέρωσης για αποτυχία παροχής



Rock-Yoke & Αντιμετώπιση Σφαλμάτων

Αντιμετώπιση σφαλμάτων πελάτη

- Προετοιμασία, π.χ. οδηγός χρήσης υπηρεσιών
- Κατά την παροχή, π.χ. κλείδωμα μπάρας ασφαλείας σε παιχνίδια θεματικού πάρκου

Αντιμετώπιση σφαλμάτων παρόχου

- Εργασία, π.χ. χειρουργείο με μοναδικές θέσεις για κάθε εργαλείο
- Παροχή, π.χ. καθορισμένη διαδικασία (καλωσόρισμα, παραγγελία, ενημέρωση για σπασιαλιτέ, ρέστα: όλα με χαμόγελο)
- Απτά στοιχεία, π.χ. καθρέφτες για έλεγχο εμφάνισης πελάτη



Ροκα-Yoke & Νόμοι του Murphy 1/2

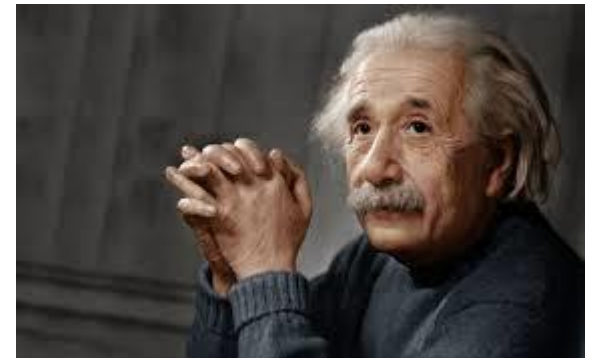
- Σε οποιαδήποτε κατάσταση, οι άνθρωποι τείνουν να επιδεικνύουν τη μέγιστη δυνατή ανοησία
- Μόλις ένα σύστημα περιγραφεί πλήρως, κάποιος ανόητος θα ανακαλύψει κάτι που το αναιρεί ή το διαστρεβλώνει πλήρως
- Είναι αδύνατον να κάνεις κάτι απρόσβλητο από ανόητους γιατί οι ανόητοι είναι εξαιρετικά εφευρετικοί
- Τίποτα δε μπορεί να αντισταθεί σε ένα αρκετά ικανό ανόητο

Ροκα-Yoke & Νόμοι του Murphy 2/2

- Κάνε κάτι απρόσβλητο από ανοησία και θα παρουσιαστεί ένας πιο ικανός ανόητος
- *Ποτέ μην υποτιμάς τη δύναμη της ανθρώπινης ανοησίας*
- *Η διαφορά μεταξύ ηλιθιότητας και διάνοιας είναι ότι η διάνοια έχει όρια.*

Άλμπερτ Αϊνστάιν:

*Μόνο δύο πράγματα είναι άπειρα:
το σύμπαν και η ανθρώπινη βλακεία,
αν και δεν είμαι σίγουρος σχετικά με το σύμπαν*



Εγγύηση Παροχής Υπηρεσίας

Η άποψη του πελάτη

- Άνευ όρων
- Κατανοητή
- Με ουσία
- Εύκολη στην ενεργοποίηση

Η άποψη του παρόχου

- Εστίαση στους πελάτες
- Καθορισμός ξεκάθαρων προτύπων
- Εξασφάλιση ανατροφοδότησης
- Δημιουργεί πιστούς πελάτες κάνοντας τις προσδοκίες τους συγκεκριμένες

Ικανοποίηση του Πελάτη

- Όλοι οι πελάτες θέλουν να ικανοποιούνται
- Οι πελάτες μένουν πιστοί μόνο όσο δεν έχουν άλλη εναλλακτική επιλογή
- Η παροχή στους πελάτες πρόσθετης αξίας θα τους ευχαριστήσει καθώς θα υπερβεί τις προσδοκίες τους και θα εξασφαλίσει την επιστροφή τους

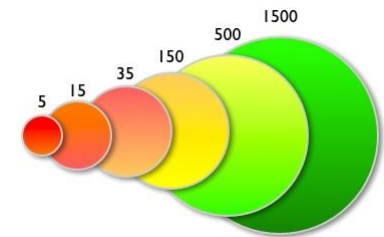
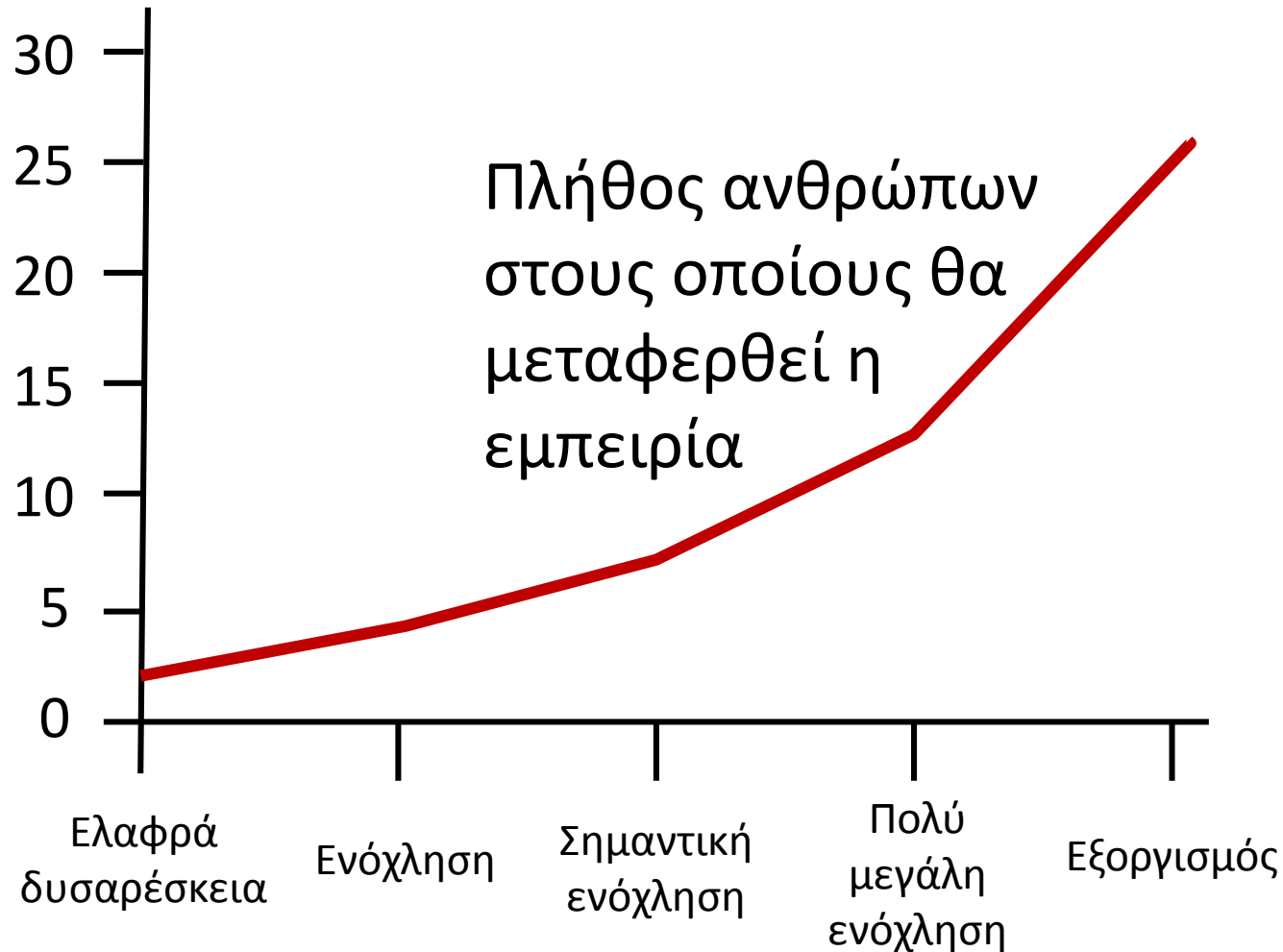


Έκφραση μη Ικανοποίησης

- Μόνο 4% των δυσαρεστημένων πελατών θα απευθυνθούν στην επιχείρηση που τους παρείχε την υπηρεσία. Από το 96% που δε μπαίνουν στον κόπο να παραπονεθούν, το 25% είχε σοβαρά προβλήματα.
- Το 4% των παραπονούμενων είναι πιο πιθανό να παραμείνει με τον προμηθευτή σε σχέση με το 96% που δεν παραπονέθηκαν.
- Περίπου 60% των παραπονούμενων θα παρέμενε ως πελάτες αν το πρόβλημα λυνόταν και 95% θα έμεναν αν λυνόταν γρήγορα.
- Ο δυσαρεστημένος πελάτης θα πει σε 10 ως 20 άτομα για το πρόβλημά του.
- Ο πελάτης που επιλύθηκε το πρόβλημά του θα πει σε 5 περίπου άτομα για την αντιμετώπιση που είχε.



Έκφραση μη Ικανοποίησης



Σχετικότητα:
Πλήθος Dunbar!



Αποκατάσταση Αποτυχιών

«Κατά περίπτωση»

Εξετάζει κάθε παράπονο μεμονωμένα – μπορεί να οδηγήσει σε αίσθηση αδικίας.

«Συστηματική αντίδραση»

Χρησιμοποιεί πρότυπη διαδικασία για χειρισμό παραπόνων – απαιτεί προγενέστερη αναγνώριση κρίσιμων σημείων αποτυχίας και διαρκή ενημέρωση.

«Πρώιμη παρέμβαση»

Επιχειρεί να διορθώσει το πρόβλημα πριν επηρεαστεί ο πελάτης.

«Υποκατάσταση υπηρεσίας»

Επιλέγεται μία ανταγωνίστρια επιχείρηση για να παρέχει την υπηρεσία – μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πελατών



Θέματα προς Συζήτηση

- Ποια η άποψη σας για την παροχή εγγύησης πλήρους ικανοποίησης από έναν πάροχο υπηρεσίας;
- Μπορεί μία αποτυχία στην παροχή μιας υπηρεσίας και ένας δυσαρεστημένος πελάτης να αποτελούν μία ευκαιρία για τον πάροχο;