

Andreea BUDEANU

Faculty of Economics and Business Administration,  
Babes-Bolyai University of Cluj-Napoca, Romania

# MANAGING SERVICE QUALITY

Literature  
review

---

## Keywords

Customer satisfaction,  
SERVQUAL instrument,  
Total Quality Management

---

## JEL Classification

M10

---

## Abstract

*Services are today the dominant sector of the economic activity both in terms of economic performance and labor utilization. Becoming an essential part of today's society, they are considered the basis of a healthy economy, fact that has increased the importance of services and the research in the field. One of the biggest challenges regarding this sector is the evaluation and assurance of quality. There is still a lack of unanimity regarding the definitions, measurement procedures and the aspects that need to be provided and measured. Through this article we intend to treat these subjects and provide a broad perspective on this topic. Thus, we hope to highlight some practices and directions that could be relevant for the organizations in this field.*

Tendința spre calitate a serviciilor la nivel mondial a fost inițiată în 1880, când oamenii de afaceri au început să ofere un produs de calitate, în sine, nu garantează menținerea avantajului competitiv (Van der Wal *et al.*, 2002). În acest sens, calitatea serviciilor, clienții și satisfacția acestora au devenit principalele preocupări, considerându-se că acestea pot face diferența între succes și eșec atât pentru firmele producătoare cât și pentru cele prestatoare de servicii (Wang *et al.*, 2004). În unele industrii, calitatea serviciilor este considerată ca fiind mai importantă chiar decât calitatea produsului în sine (Ghobadian *et al.*, 1994: 43).

În literatura Managementului Calității Totale, Deming (1986) și Crosby (1979) recunosc avantajele calității din două perspective diferite. Deming (1986) susține că o organizație are nevoie să se concentreze pe îmbunătățirea produselor și serviciilor, cu accent pe îmbunătățirea calității pentru a deveni competitiv, pentru a rămâne în afaceri și pentru a oferi locuri de muncă. Crosby (1979) susține că într-o organizație „calitatea este gratuit”, aceasta amortizându-se sub formă de profit, ce valorează mai mult decât programele de îmbunătățire a calității. Cu toate acestea, Dale (1999) sugerează că în organizații calitatea nu este arma competitivă care a fost odată, deoarece în ziua de azi este considerată o cerință normală pentru orice bun sau serviciu.

Zeithaml *et al.* (1990) au subliniat legătura pozitivă dintre calitatea serviciilor și satisfacția clienților. Satisfacția clientului poate fi definită ca fiind starea simțită de acesta, fie de plăcere, fie de nemulțumire, care decurge din compararea performanței percepute sau rezultate cu așteptările persoanei (Kotler *et al.*, 1996; Fecikova, 2004). Satisfacția clientului a fost mult timp recunoscută ca fiind unul dintre factorii cheie de succes într-un mediu concurențial, deoarece influențează pozitiv cota de piață și loialitatea clienților. Clienții mulțumiți tind să fie mai puțin influențați de concurenți, mai puțin sensibili la preț și sunt loiali pentru mai mult timp (Mei *et al.*, 1999). Totodată, aceștia împărtășesc informația mai departe, influențând astfel dorința altora de a cunoaște organizația, devenind astfel adevărați agenți de promovare (Grönroos, 2007, Zeithaml & Bitner, 2000). În cele din urmă toate aceste aspecte contribuie la creșterea performanței organizaționale.

În ultimele decenii, cercetătorii (Grönroos, 1984, Parasuraman, Zeithaml și Berry, 1984) au examinat factorii cheie ai calității serviciilor și modalitatea de măsurare a acestora și au subliniat faptul că pentru orice organizație este necesar în alegerea așteptărilor clienților și percepția lor privind

calitatea serviciilor, deoarece asta va influența alegerea prestatorului de servicii, satisfacția și loialitatea. Calitatea serviciilor este definită ca fiind rezultatul comparației făcute de client între așteptările asupra serviciilor și percepția reală asupra prestației (Grönroos, 1984, Parasuraman *et al.*, 1985). Brady & Cronin (2002) sugerează că baza acestei teorii are legături cu literatura calității produselor și literatura privind satisfacția clientului, bazate pe modelul discrepanțelor din literatura calității produselor. Modelul discrepanțelor indică măsura direcției așteptărilor inițiale ale unei persoane în relație cu experiența reală percepută. Aadar, discrepanța este măsura diferenței dintre așteptarea inițială și performanța reală. Direcția poate fi: pozitivă, negativă sau zero discrepanță. Când un serviciu este prestat mai bine decât era așteptat, apare o discrepanță pozitivă, rezultând o satisfacție crescută a clientului, iar când un serviciu este prestat mai rău decât era așteptat, apare o discrepanță negativă, rezultând lipsa satisfacției din partea clientului. Când serviciul este prestat la nivelul așteptat apare zero discrepanță (Parasuraman *et al.*, 1985).

#### **Instrumentul SERVQUAL**

Potrivit lui Parasuraman *et al.* (1985) calitatea percepută a serviciilor reprezintă diferența dintre percepția clientului privind serviciul și nivelul așteptat de calitate. Așteptările clienților sunt determinate de experiențele anterioare, de publicitatea făcută de firma prestatoare sau de experiența altor clienți. Clienții aleg un prestator sau altul în funcție de aceste criterii, iar după efectuarea prestației compară serviciul perceput cu cel așteptat. Pentru a măsura calitatea serviciilor, aceștia au construit un instrument cunoscut sub denumirea de SERVQUAL. Modelul dezvoltat de Parasuraman, Zeithaml și Barry evidențiază cinci diferențe sau discrepanțe în procesul de furnizare a unui serviciu, notate corespunzător, care pot determina o percepție defectuoasă a serviciului:

1. Diferența dintre așteptările clientului și nivelul acestor așteptări a cum este perceput de conducerea firmei: conducerea nu percepe întotdeauna corect ceea ce doresc clienții.
2. Diferența dintre nivelul perceput de conducere și specificațiile calității serviciului: conducerea poate să perceapă corect dorințele clienților, dar fărâșmele exact caracteristicile de calitate ale serviciului.
3. Diferența dintre specificațiile calității serviciului și distribuția acestuia: personalul poate fi insuficient pregătit, epuizat, incapabil sau rătăcit, ceea ce contribuie la neîncadrarea în standardele de calitate propuse sau își poate cere respectarea unor standarde contradictorii.

4. Diferența dintre distribuția serviciului și comunicarea între client și firmă: așteptările clientului sunt determinate de afirmațiile reprezentanților firmei și de informațiile prezentate în cadrul activităților promoționale.

5. Diferența dintre serviciul perceput (receptat) și serviciul așteptat (dorit): aceasta survine în momentul în care clientul apreciază în mod diferit prestația efectuată de firmă și percepce necorespunzător calitatea serviciului.

Diferența 5 este rezultatul celorlalte patru diferențe. Modelul promovează ideea că diferența 5 trebuie micșorată prin eliminarea sau reducerea celorlalte diferențe. Acțiunile respective vor fi incluse într-un program de îmbunătățire a calității și vor crea premisele pentru măsurarea și evaluarea calității (îmbunătățirea) a serviciului.

Instrumentul SERVQUAL a fost desigur folosit de cercetători pentru măsurarea calității serviciilor, acesta identificând cinci dimensiuni principale ale calității serviciilor:

- Fiabilitatea: abilitatea de a oferi servicii în mod sigur și precis.
- Sensibilitatea: dorința de a ajuta și a răspunde nevoilor clienților.
- Asigurarea: abilitatea personalului de a inspira încredere.
- Empatia: măsura în care se oferă servicii de înțelegere și individualizate.
- Tangibilitatea: facilități fizice, echipamente, prestația angajaților.

Potrivit lui Brown, Churchill și Peter (1993), modelul lui Parasuraman, Zeithaml și Berry este cel mai popular model care implică calcularea diferenței dintre așteptarea și percepția reală după un număr de factori determinanți. Taylor și Miyazaki (1995) sunt de părere că măsurarea performanței percepute este importantă în stabilirea calității serviciilor dar este dificil de obținut date certe, în special pentru serviciile unde clienții nu pot evalua caracteristicile cheie ale serviciului. Un alt argument se referă la dificultatea măsurării calității serviciilor datorită subiectivității și a caracteristicilor serviciilor-intangibilitate, variabilitate, inseparabilitate (Parasuraman *et al.*, 1985) și perisabilitate (Zeithaml & Bitner, 2000).

Grönroos (1990) critică acest model, afirmând că se concentrează în special pe procesul de prestare de servicii, iar folosirea doar a atributelor funcționale ale calității ar putea să reprezinte o abordare greșită a calității serviciilor întrucât nu reprezintă toate atributele calității serviciilor și astfel modelul său nu este valid. Cu toate acestea, chestionarul SERVQUAL este cel mai folosit și este

instrumentul de măsurare a calității serviciilor cel mai dezvoltat în ultimele două decenii.

Silvestro *et al.* (1989) amintește faptul că multe companii din sectorul de servicii și-au dezvoltat diverse sisteme proprii de monitorizare și măsurare a calității serviciilor. Acestea includ măsurarea diversilor indicatori interni și externi, măsurarea nivelului performanței și a altor aspecte tangibile sau intangibile ale serviciilor.

### Managementul calității totale

Conceptul de management al calității a existat de mii de ani, însă acesta a evoluat mai rapid începând cu revoluția industrială când Frederick Taylor a luat pentru prima dată în considerare standardele de produs și de proces. Prima aplicare pe scară largă a conceptelor moderne de control al calității a fost pe deplin utilizată după cel de-al doilea război mondial în Japonia. Începând cu 1954, doi statisticieni americani, J.M. Juran și Dr E. Deming au devenit tot mai implicați în îmbunătățirea standardelor de calitate ale produselor japoneze. Filozofia Deming a fost fondată pe trei principii de bază: orientarea spre client, îmbunătățirea continuă și calitatea este determinată de sistem. În viziunea lui Deming, Managementul Calității Totale apare ca o abordare atotcuprinzătoare a schimbărilor organizaționale, care implică modificări în rândul politicilor și practicilor adânc înrădăcinate în cultura organizațională superioară. Organizațiile „Deming” împart principii comune de îmbunătățire continuă și angajamentul managementului de vârf față de calitate. Angajații înțeleg importanța clientului și recunosc necesitatea de a-i baza deciziile pe date. Până la sfârșitul anilor 1970, evoluția rapidă a produselor japoneze pe piața internațională a condus la aprecierea lui Deming ca „guru” al managementului modern al calității. Potrivit acestuia, calitatea se obține printr-o îmbunătățire continuă a unui proces amplu pentru care conducerea este responsabilă. Până la mijlocul anilor 1980, interesul Occidentului pentru calitate a devenit tot mai ridicat iar conceptele de calitate (Analiza Pareto, Diagrama Ishikawa, etc.) au fost importate din Japonia în vest. Astfel, Managementul Calității Totale a fost văzut tot mai mult ca o abordare care crește competitivitatea și satisfacția clienților (Sullivan & Wilson, 1996). Cerințele programelor care sprijină calitatea serviciilor sunt prezentate în Tabelul 1.

Bazele teoretice și metodele calității totale pot să fie utilizate atât pentru produse cât și pentru servicii. Deși literatura de specialitate adresată managementului calității totale face distincție între produse și sectoarele de servicii, fondatorii managementului calității arată că, conceptele de

calitate sunt universal aplicabile. În plus, premiile de calitate au fost stabilite pentru a genera o conștientizare și un interes în îmbunătățirea calității atât în sectoarele de servicii cât și în cele de producție. De exemplu, Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA) este un program, stabilit de către Congresul SUA în 1987, și cuprinde apte categorii care ar putea fi evaluate la orice organizație. Aceste apte categorii după care candidații sunt evaluați sunt: conducerea, informațiile și analizele, planificarea strategică, managementul resurselor umane, asigurarea calității produselor și serviciilor, rezultatele de calitate și satisfacția clienților (Gupta *et al.*, 2005).

Datorită problemelor mai complexe pe care serviciile le ridică, a numărului mai mare de variabile implicate și a participării directe a clientului în procesul de servire, considerăm că Managementul Calității Totale în domeniul serviciilor (TQS) nu este pur sinonim cu cel din domeniul bunurilor. Gupta *et al.* (2005) evidențiază elementele specifice mediului organizatoric care sprijină realizarea și conservarea TQS în toate procesele fundamentale de afaceri. Potrivit acestora, calitățile conducătorului de echipă, loialitatea față de organizație și cultura organizațională sunt toate elemente esențiale în atingerea unui mediu complet funcțional al calității totale a serviciilor. În studiul întreprins de Samat *et al.* (2006) pe 175 firme din domeniul serviciilor pentru a valida și testa diverse modele de Management al Calității Totale, rezultatele au arătat că responsabilizarea angajaților, îmbunătățirea continuă, informarea și comunicarea au efecte pozitive asupra calității serviciilor. Mai mult decât atât, Yasin *et al.* (2004) au realizat un studiu empiric privind practicile de Management al Calității Totale în 353 firme de servicii, iar rezultatele acestui studiu sprijină beneficiile strategice și operaționale ale TQS.

Potrivit lui Lakhe & Mohanty (1995), companiile de servicii trebuie nu doar să încerce să asigure calitatea, dar și să o măsoare și îmbunătățească atât din perspectiva clienților cât și din cea a furnizorului intern. Astfel, apare necesitatea schimbării percepției tradiționale cum că este suficient să oferi servicii calificate într-o manieră grijulie. Astfel, dacă ulterior serviciile de calitate acceptabile includeau serviciile directe, cele legate de administrare și cumpărare care afectează costul serviciilor și cele legate de modul în care este prestat serviciul, în ziua de azi, organizațiile de servicii trebuie să țină cont de mai multe aspecte:

- furnizarea de servicii și facilități adecvate
- furnizarea de facilități de rezervare corespunzătoare (unde este cazul)

- disponibilitatea altor servicii conexe
- prestarea serviciilor la un preț accesibil
- lipsa erorilor
- menținerea unui program continuu de prevenire a erorii
- căutarea continuă de probleme sau zone în care acestea ar putea apărea și eliminarea acestora
- instruirea angajaților privind serviciile oferite, timpii necesari pentru a evita întârzierile și modul în care acestea să răspundă prompt nevoilor clienților
- instruirea și pregătirea angajaților privind aspectele legate de particularitățile clienților, atitudinile, conversații și modul de tratare al acestora
- stabilirea unor metode eficiente de control și supraveghere
- eliminarea barierelor din calea eficienței și satisfacției la locul de muncă.

Calitatea acestor servicii poate fi evaluată prin:

- studii de satisfacție a clienților
- anchete privind tendințele de calitate înregistrate
- rapoarte legate de calitatea serviciilor
- studiul incidenței erorilor.

#### Proiecte viitoare

Ne propunem în viitor să analizăm aceste concepte raportat la un domeniu specific, cum ar fi cel al centrelor de tratament și agrement care reprezintă o zonă de interes pentru munca noastră. De asemenea, pentru o mai bună înțelegere a domeniului, considerăm necesară analiza acestui subiect atât din perspectiva clienților cât și a managerilor care operează în acest domeniu.

#### Referințe bibliografice:

- [1] Brady, M.K. & Cronin, J.J. (2002), Performance-only measurement of service quality: a replication and extension, *Journal of Business Research*, 55: 17
- [2] Brown, T.J., Churchill, G.A., Peter, J.P. (1993), Improving the measurement of service quality, *Journal of Retailing*, 69, p. 127
- [3] Crosby, Ph., B. (1979) *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York
- [4] Dale, B.G. (1999), *Managing quality*, Third Edition, Blackwell Publishers Ltd., Oxford
- [5] Deming, W.E., (1986), *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge

- [6]Fecikova, I. (2004), An index method for measurement of customer satisfaction, *The TQM Magazine*, vol. 16: 57
- [7]Ghobadian, A., Speller, S. and Jones, M. (1994), Service quality: concepts and models, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 No. 9: 43
- [8]Grönroos, C. (1984), A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, 18(4): 36
- [9]Grönroos, C. (1990), Service Management: A Management Focus for Service Competition, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1 No. 1
- [10]Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing*, Lexington Books, England
- [11]Gupta et al. (2005), Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service, *Managing Service Quality*, vol. 15, p. 389
- [12]Juran, J. M. ( 1986), The Quality Trilogy, *Quality Progress* 10, no: 19–24
- [13]Lakhe, R.R., Mohanty; R.P. (1995), Understanding TQM in service systems, *The International Journal of Quality & Reliability Management* 12.9: 139
- [14]Mei, A.W.O., Dean, A.M., White, C.J. (1999), Analysing service quality in the hospitality industry, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 9 Iss 2
- [15]Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1984), *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, Marketing Science Institute, Cambridge
- [16]Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing* 49: 41
- [17]Samat, N., Ramayah, T., Saad, N.H. (2006), TQM practices, service quality, and market orientation-some empirical evidence from a developing country, *Management Research News*, Vol. 29 No. 11: 713-28.
- [18]Silvestro, R., Johnston, R., Fitzgerald, L., Voss, C.,(1989), Quality measurement in service industries, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1 No. 2: 54-66
- [19]Sullivan, B., Wilson, T.M. (1996), TQM implementation in New Zealand service organization, *The TQM Magazine*, Vol. 8, Iss 5:56-64
- [20]Taylor, Valerie A. & Anthony D. Miyazaki (1995), Assessing Actual Service Performance: Incongruities Between Expectation and Evaluation Attributes, *Association for Consumer Research*: 59
- [21]Van der Wal et al (2002), Service quality in a cellular telecommunications company: a South African experience, *Managing Service Quality*, Vol. 12 , p.323
- [22]Wang et al. (2004,) An integrated framework for service quality, customer value, satisfaction: Evidence from China's telecommunication industry, *Information Systems Frontiers*: 325
- [23]Yasin, M.M., Alavi, J., Kunt, M., Zimmerer, T.W. (2004), TQM in service organizations: an exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness, *Managing Service Quality*, Vol. 14, Iss. 5
- [24]Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., and Berry, L.L. (1990), *Delivering quality service – balancing customer perceptions and expectations*, The Free Press, New York
- [25]Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000), *Services Marketing*, 2nd dition Boston, MA:McGraw-Hill

Tabelul. 1 Cerințele programelor de management la calității serviciilor

<i>Cerințe privind delimitarea sarcinilor</i>	<i>Cerințe privind clienții</i>	<i>Cerințe privind controlul proceselor</i>	<i>Cerințe privind organizarea</i>	<i>Cerințe privind calitatea</i>
Opțiuni funcționale	Asigurare	Instrumente de măsurare	Angajamentul managementului de vârf	Actualitatea
Opțiuni operaționale	Siguranță	Instrumente de evaluare	Educație și instruire	Integritatea
Opțiuni comportamentale	Empatie	Instrumente de îmbunătățire	Definirea rolurilor și responsabilităților	Satisfacția clienților
Opțiuni de furnizor	Durabilitate	Sistem informațional	Recunoașterea și sistem de recompensare	Zero defecte
Opțiuni de livrare	Sensibilitate	Alocare de resurse	Munca în echipă	Satisfacția totală și încântare

(Sursa: prelucrare după Lakhe & Mohanty, 1995)