

**DIE KWALITEIT VAN DIENSHERSTEL VAN 'N
LOJALITEITSPROGRAM BINNE DIE LANDBOU-BEDRYF IN
SUID-AFRIKA**

deur

MARISKA LOUW

Voorgelê ter vervulling van die vereistes vir die graad

**MAGISTER COMMERCII
(BEMARKING BESTUUR)**

in die

**DEPARTEMENT VAN BEMARKING EN
KOMMUNIKASIEBESTUUR
FAKULTEIT EKONOMIESE EN BESTUURSWETENSKAPPE**

aan die

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

PRETORIA

OKTOBER 2001

DANKBETUIGINGS

Hiermee wil ek my opregte dank en waardering uitspreek teenoor alle persone en instansies wat op 'n spesifieke wyse bygedra het tot die voltooiing van my verhandeling.

Ek wil in besonder die volgende persone bedank:

- My Skepper wat my die nodige talent, geleentheid en deursettingsvermoë gegee het om die mylpaal te voltooi in my loopbaan.
- Mélani Prinsloo, my studieleier vir al haar ondersteuning, begrip, geduld en raadgewing.
- Christine Smit vir haar waardevolle bydrae en statistieke analyses.
- Die bestuur, personeel en lede van Agribonus lojaliteitstelsel vir hul ondersteuning en samewerking tydens die navorsingsprojek.
- My ouers en my man vir hul aanmoediging en ondersteuning. Hulle het my geleer om ten alle tye my beste te gee met deursettingsvermoë.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1: INLEIDENDE PERSPEKTIEWE TEN OPSIGTE VAN DIENSHERSTEL KWALITEIT EN DOELSTELLINGS

1.1 INLEIDING

1.2 PROBLEEMSTELLING

1.3 NAVORSINGSDOELWITTE

1.3.1 Primêre doelwitte

1.3.2 Sekondêre doelwitte

1.4 LITERATUUROORSIG

1.4.1 Klagtes van klante en bestuur se respons

1.4.2 Klagtes as uitdrukking van verbruikers ontevredenheid

1.4.3 Responskoers ten opsigte van klagtes

1.4.4 Klagtes as kommunikasiemiddele

1.4.5 Die bestuur van klante kontakwerknemers en die invloed op diensherstel kwaliteit

1.4.5.1 Die bestuurder-werknemer raakvlak

1.4.5.2 Die werknemer-rol raakvlak

1.4.5.3 Die werknemer-klant raakvlak

1.4.6 Effektiewe diensherstel as aksie-strategie

1.4.7 Bestuur van dienswerknemers

1.4.8 Kontrole prosesse om dienswerknemers doeltreffend en doelmatig te bestuur

1.4.9 Diensherstel, dienskwaliteit en finansiële toerekenbaarheid

1.5 NAVORSINGSMETODOLOGIE

1.5.1 Die kritiese insident tegniek

1.5.2 Vasstel van algemene aktiwiteite wat bestudeer word

1.5.3 Planne en spesifikasies

1.5.4 Data insameling

- 1.5.4.1 Steekproefontwerp gedefinieerd
- 1.5.4.2 Teikenpopulasie
- 1.5.4.3 Steekproefmetode
- 1.5.4.4 Steekproefgrootte
- 1.5.4.5 Navorsingsmetode
- 1.5.5 Analise van data
- 1.5.6 Interpretasie en rapportering van resultate
- 1.5.7 Geldigheid en betroubaarheid van resultate
- 1.6 GEVOLGTREKKING

HOOFSTUK 2: DIE ONTWIKKELING VAN DIENSHERSTEL AS STUDIEVELD VANUIT DIENSTE BEMARKINGSLITERATUUR

- 2.1 INLEIDING
- 2.2 DIE ONTSTAAN VAN DIENSTE BEMARKINGSLITERATUUR EN DIENSHERSTEL
- 2.3 DRIE EVOLUSIONÊRE FASES VAN DIENSTE BEMARKING
 - 2.3.1 "Crawling Out" – fase
 - 2.3.2 "Scurrying About" – fase
 - 2.3.3 "Walking Erect" – fase
- 2.4 KLIËNTE RETENSIE EN VERHOUDINGSBEMARKING
- 2.5 DIE TEORETIESE GRONDSLAG VAN DIENSHERSTEL
 - 2.5.1 Die oomblik van waarheid: die effek van werknemer/kliënt interaksie tydens die diensontmoeting op die diensherstel-proses asook die kwaliteit daarvan
 - 2.5.1.1 Die oomblik van waarheid: 'n Definisie
 - 2.5.2 Diensontmoetings as sosiale interaksies
 - 2.5.2.1 Sosiale interafhanklikheidsteorie
 - 2.5.2.2 Rol- en teksteorie
 - 2.5.2.3 Die effek van diensontmoetings as sosiale interaksies

- 2.5.3 Diensontmoeting dimensies, verskaffer prestasie en diensuitkomste
 - 2.5.3.1 Tydsverloop
 - 2.5.3.2 Affek
 - 2.5.3.3 Afstand
- 2.5.4 Die kliënt se persepsie van die diensontmoeting
 - 2.5.4.1 Drie kategorieë van diensontmoetings
 - 2.5.4.2 Vyf toestande van tevredenheid vir 'n individuele diensontmoeting
 - 2.5.4.3 Bestuursimplikasies
- 2.5.5 Diagnostisering van gunstige en ongunstige insidente
 - 2.5.5.1 Bestuursimplikasies
- 2.5.6 Korttermyn en langtermyn effekte van diensontmoetings
- 2.5.7 Beplanning en bestuur van werknemer/kliënt interaksies tydens die diensontmoeting
 - 2.5.7.1 Bestuur van die drie tipes diensontmoetings
 - 2.5.7.2 Die sirkel van waarheid
- 2.5.8 Evaluasie van die diensontmoeting
- 2.6 DIENSFALING EN DIENSHERSTEL: 'n Definisie
- 2.7 DIENSLEWERING EN VERBRUIKERSVERWAGTINGE
 - 2.7.1 Dimensies van diensherstel
 - 2.7.2 Die diensherstel poging
 - 2.7.3 Aanbevelings en bestuursimplikasies
 - 2.7.4 Positiewe resultate van diensherstel
 - 2.7.5 Aanmoediging van klante om klagtes te lig
 - 2.7.6 Herevalueer begrotings allokasies
- 2.8 GEVOLGTREKKING

HOOFSTUK 3: DIENSFALINGS EN KLAGTE-GEDRAG TEORIE

- 3.1 INLEIDING
- 3.2 DIE LOJALITEITSTEL EN KLANTERETENSIE
- 3.3 DIENSFALINGS EN KLAGTE-GEDRAG TEORIE
VERWANTSKAP
- 3.4 OBJEKTIEWE DIENSFALINGS EN VERBRUIKERS-
KLAGTES: ONDERSTEUNENDE BEWYSE
- 3.5 OBJEKTIEWE DIENSFALINGS EN VERBRUIKERS-
KLAGTES: TEENSTRYDIGE BEWYSE
- 3.6 DIE INVLOED VAN KLAGTE-GEDRAG OP DIE DIENS-
HERSTELPROSES
 - 3.6.1 Diensherstel moet voorafgegaan word deur klagtes
 - 3.6.2 Effektiewe diensherstel lei tot beter klante verhoudinge
 - 3.6.3 Die rol van klagtes in totale kwaliteitsbestuur
- 3.7 WAT VERWAG KLANTERETENSIE NADAT 'N DIENSFALING
PLAASGEVIND HET
- 3.8 DIE PROSES VAN DIENSHERSTEL
- 3.9 DIENSHERSTEL GRONDSTELLINGS
- 3.10 GEVOLGTREKKING

HOOFSTUK 4: BESTUUR VAN DIE DIENSHERSTELPROSES

- 4.1 INLEIDING
- 4.2 SKOPE VAN 'N DIENSHERSTEL KULTUUR
- 4.3 FAKTORE WAT KONTAKWERKERS SE DIENSHERSTEL
LEWERING BEÏNVLOED
- 4.4 DIE VERWANTSKAP TUSSEN DIENSHERSTEL, KLANTERETENSIE EN KLANTERETENSIE BINNE DIE DIENS-
INDUSTRIE
 - 4.4.1 Die falingsiklus
 - 4.4.2 Haalbaarheid van langtermyn klante lojaliteit in strategiese benadering

4.4.3 Klante retensie en die impak daarvan op winsgewendheid

4.4.4 Finansiële voordeel van diensherstel

4.5 DIE DIENSWINSKETTING

4.6 GEVOLGTREKKING

HOOFSTUK 5: NAVORSINGSMETODOLOGIE

5.1 INLEIDING

5.2 METODE: DIE KRITIESE INSIDENT TEGNIEK

5.3 STAPPE VAN DIE KRITIESE INSIDENT TEGNIEK

5.3.1 Vasstel van die algemene aktiwiteite wat bestudeer word

5.3.2 Planne en spesifikasies

5.3.3 Data insameling

5.3.3.1 Steekproefgrootte

5.3.3.2 Teikenpopulasie

5.3.3.3 Steekproefmetode

5.3.3.4 Steekproefgrootte

5.3.3.5 Die onderhoudsproses

5.3.4 Analise van die data

5.3.4.1 Chi-kwadraat toets

5.3.5 Interpretasie en rapportering van resultate

5.4 GELDIGHEID EN BETROUBAARHEID VAN DIE KRITIESE INSIDENT TEGNIEK

5.5 GEVOLGTREKKING

HOOFSTUK 6: NAVORSING RESULTATE EN INTERPRETASIE

6.1 INLEIDING

6.2 KLASSIFIKASIE VAN DIE KRITIESE INSIDENTE WAT VERANTWOORDELIK WAS VIR GOEIE EN SWAK KWALITEIT DIENSHERSTEL SOOS WAARGENEEM DEUR DIE KLANT

- 6.2.1 Goeie/bevredigende diensherstel kritiese insidente
- 6.2.2 Swak/onbevredigend diensherstel kritiese insidente
- 6.2.3 Herhalingsaankope en klante retensie
- 6.3 BELANGRIKE DEFINISIES
- 6.4 HIPOTEESES
- 6.5 ANALISE EN INTERPRETASIE VAN RESULTATE
 - 6.5.1 Resultate van die bepaling van verwantskappe tussen kritiese insidente genoem en bevredigende diensherstel
 - 6.5.2 Resultate van die bepaling van verwantskappe tussen kritiese insidente genoem en onbevredigende diensherstel
 - 6.5.3 Resultate van die bepaling van die verwantskap tussen geslag en tevredenheid met diensherstelling
 - 6.5.4 Resultate van die bepaling van verwantskappe tussen geslag en die redes waarom respondente steeds lid is van die onderneming se lojaliteitsprogram
 - 6.5.5 Resultate van die bepaling van die verwantskap tussen taal en tevredenheid met diensherstelling
 - 6.5.6 Resultate van die bepaling van verwantskappe tussen taal en die redes waarom respondente steeds lid is van die onderneming se lojaliteitsprogram
 - 6.5.7 Resultate van die bepaling van die verwantskap tussen punte reeds opgebou in die lojaliteitsprogram en die respondente se tevredenheid met diensherstelling
 - 6.5.8 Resultate van die bepaling van die verwantskap tussen punte reeds opgebou en die gebruikmaking van ander dienste wat deur die onderneming gebied word
 - 6.5.9 Frekwensie verspreiding van die plasing van die onderneming in terme van die regstelling en hantering van 'n probleem of klagte
- 6.6 GEVOLGTREKKING

HOOFSTUK 7: AANBEVELINGS EN GEVOLGTREKKINGS

- 7.1 INLEIDING
- 7.2 DIE DIENSHERSTELSTEEM

- 7.2.1 Die diensherstelsisteen
- 7.2.2 Identifisering van diensprobleme
- 7.2.3 Vroegtydige voorbereiding
- 7.2.4 Verseker bestuur se verbintenis
- 7.2.5 Effektiewe oplossing van probleme
 - 7.2.5.1 Voorbereiding en opleiding van werknemers
 - 7.2.5.2 Die skep van 'n diensherstel opvolg meganisme en oplossing ruimte
 - 7.2.5.3 Leer uit die diensherstel ervaring
 - 7.2.5.4 Probleem opvolgsisteen
 - 7.2.5.5 Oorsaak en opvolg analise proses
 - 7.2.5.6 Buigbare monitering van die diensproses
 - 7.2.5.7 Aksie strategie vir kontakpersoneel
 - 7.2.5.8 Sorteer probleme uit met die eerste kontak
 - 7.2.5.9 Bemagtig werknemers
 - 7.2.5.10 Laat klante toe om hul eie probleme op te los
- 7.3 Dienswaarborg
- 7.4 Besprekings van die studie
- 7.5 Aanbevelings vir toekomstige navorsing
- 7.6 GEVOLGTREKKING

BIBLIOGRAFIE

AANHANGSEL A: VRAELYS

AANHANGSEL B: VERWERKINGS

LYS VAN FIGURE

- FIGUUR 2.1 KOPER EN VERKOPER INTERAKSIE TYDENS DIE OOMBLIK VAN WAARHEID
- FIGUUR 2.2 VOORBEELDE VAN DIENSONTMOETINGS BY DIE DIENSONTMOETINGS DIMENSIES
- FIGUUR 2.3 DIMENSIES, VERSKAFFERSPRESTASIE EN DIENS-TEVREDENHEID
- FIGUUR 2.4 DIE SIRKEL VAN WAARHEID
- FIGUUR 2.5 'N MODEL VAN DIE EVALUASIE PROSES VIR 'N DIENSONTMOETING
- FIGUUR 3.1 DIENSFALING EN KLAGTE MATRIKS
- FIGUUR 3.2 KLANTE SE RESPONS OP DIENSFALINGS
- FIGUUR 4.1 IMPAK VAN DIE HOEVEELHEID KONTAKTE GEMAAK BY TEVREDENHEID MET DIE AKSIE WAT GENOEM IS
- FIGUUR 4.2 IMPAK VAN DIE HOEVEELHEID KERE WAT PERSONE VERWYS IS BINNE DIE ONDER-NEMING OP DIE TEVREDENHEID MET DIE AKSIE WAT GENEEM IS
- FIGUUR 4.3 BEMAGTIGINGSMATRIKS
- FIGUUR 4.4 DIE DIENSWINSKETTING
- FIGUUR 6.1 WERKNEMERVRIENDELIKHEID AS FAKTOR VIR BEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.2 BEREIDWILLIGHEID AS FAKTOR VIR BEVREDIGENDE DIENSHERSTEL

- FIGUUR 6.3 VINNIGE REAKSIE AS FAKTOR VIR BEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.4 KENNIS VAN PRODUK/KLAGTE AS FAKTOR VIR BEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.5 REGSTELLING AS FAKTOR VIR BEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.6 BESTUURSINTERVENSIE AS FAKTOR VIR BEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.7 MEER AS REGSTELLING AS FAKTOR VIR BEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.8 VRA OMVERSKONING AS FAKTOR VIR BEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.9 PROFESSIONELE BEELD AS FAKTOR BY BEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.10 PERSOONLIKE AANDAG AS FAKTOR VIR BEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.11 KREDIETVERSKAFFING AS FAKTOR VIR BEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.12 VERVANGING AS FAKTOR VIR BEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.13 ONVRIENDELIKE DIENS AS FAKTOR VIR ONBEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.14 SWAK DIENSHERSTEL AS FAKTOR VIR ONBEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.15 GEEN REAKSIE AS FAKTOR BY ONBEVREDIGENDE DIENSHERSTEL

- FIGUUR 6.16 BELEID VERHOED OPTREDE AS FAKTOR VIR ONBEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.17 ONVOLDOENDE OUTORITEIT AS FAKTOR VIR ONBEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.18 GEEN KENNIS VAN REËLING AS FAKTOR VIR ONBEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.19 STADIGE DIENS AS FAKTOR VIR ONBEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.20 ONGEËRGDHEID AS FAKTOR VIR ONBEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.21 KLIËNTE IN VERLEENTHEID STEL AS FAKTOR VIR ONBEVREDIGENDE DIENSHERSTEL
- FIGUUR 6.22 KLANT GEÏNISIEERDE REGSTELLING AS FAKTOR VIR ONBEVREDIGENDE DIENS-HERSTEL
- FIGUUR 6.23 TEVREDENHEID MET OPLOSSING VAN PROBLEEM OF KLAGTE
- FIGUUR 6.24 BELANG VAN BONUSPUNTE VAN HERHALINGS-AANKOPE VIR MANS EN VROUENS
- FIGUUR 6.25 BELANG VAN VORDERING IN STATUSVLAKKE VIR MANS EN VROUENS
- FIGUUR 6.26 BELANG VAN PRYSE EN TOEKENNINGS VIR MANS EN VROUENS
- FIGUUR 6.27 BELANG VAN LANGTERMYN BELEGGING VIR MANS EN VROUENS
- FIGUUR 6.28 BELANG VAN PERSOONLIKE DIENS VIR MANS EN VROUENS

- FIGUUR 6.29 BELANG VAN LID VAN PRODUSENTE ORGANISASIE
VIR MANS EN VROUENS
- FIGUUR 6.30 BELANG VAN INGESKAKELDE VENNOTE SE PRO-
DUKTE VIR TAALGROEPE
- FIGUUR 6.40 BELANG VAN INGESKAKELDE VENNOTE SE
PRODUKTE VIR TAALGROEPE
- FIGUUR 6.41 BELANG VAN BESPARING VIR TAALGROEPE
- FIGUUR 6.42 BELANG VIR GOEIE DIENSLEWERING VIR TAAL-
GROEPE
- FIGUUR 6.43 TEVREDENHEID MET OPLOSSING VAN PROBLEEM OF
KLAGTE
- FIGUUR 6.44 GEBRUIKMAKING VAN ANDER DIENSTE DEUR
ONDERNEMING

Ek verklaar dat die verhandeling wat ek hiermee vir die graad MCom (Bemarkingsbestuur) aan die Universiteit van Pretoria indien, my eie werk is en nie voorheen deur my vir 'n graad aan 'n ander Universiteit ingedien is nie.

.....

M. LOUW

SAMEVATTING

DIE KWALITEIT VAN DIENSHERSTEL VAN 'N LOJALITEITSPROGRAM BINNE DIE LANDBOU-BEDRYF IN SUID-AFRIKA

deur

MARISKA LOUW

LEIER : **ME M PRINSLOO**
DEPARTEMENT : **BEMARKING- EN KOMMUNI-
KASIEBESTUUR**
GRAAD : **MCOM (BEMARKINGSBESTUUR**

Bestuurders en personeel van dienslewering instansies staar huidiglik meer intensiewe klantediens eise in die gesig as ooit tevore. Vandag se klante is beter ingelig, stel meer vereistes en is meer self geldend wanneer diensprobleme ontstaan. Dit is gedeeltelik die gevolg van 'n styging in die vraag na toegevoegde waarde by produkte en dienste wat deur klante aangekoop word. Die klant se vraag na waarde lei tot 'n sterker fokus op 'n kombinasie van kwaliteit, billike pryse en goeie diens.

Wanneer diensfalings ontstaan kan die diensverskaffer se reaksie die band versterk tussen die onderneming en die klant of dit kan 'n onbetekenisvolle irritasie verander in 'n groot insident. Gegewe dat 'n onderneming dieselfde effek het op winste as om kostes te sny met tien persent (Power 1992) is dit noodsaaklik dat bestuurders diensfalings en diensherstel kwessies versigtig oorweeg en bewus is van die vereistes van hoë kwaliteit diensherstel; en die

uitwerking daarvan op die onderneming se winsgewendheid en oor 'n diensherstelplan moet beskik om die falings aan te spreek wanneer hul voorkom en nie bloot krisis bestuur toepas nie.

Ten spyte van die belangrikheid van die opvolg en analise van diensfalings en diensherstel is daar slegs 'n beperkte empiriese navorsing gedoen wat falings en diensherstel ondersoek. Die hoofdoel van die navorsing was om die kwaliteit van diensherstel te bepaal van 'n lojaliteitstelsel in die landbou-bedryf vir produsente in Suid-Afrika. Die lojaliteitstelsel is tans die enigste van die kwaliteit van diensherstel, punte opgebou en herhalingsaankope intensies asook taal en geslag is ook ondersoek. Asook, die faktore wat verantwoordelik was dat produsente die diensherstel ervaar het as goed of swak.

Tydens die studie is daar gebruik gemaak van die kritiese insidente tegniek wat ontwikkel is deur Flanagan. As 'n sistematiese, sekwensiële metode kan spesifieke insidente van effektiewe en oneffektiewe gedrag geanaliseer word met betrekking tot 'n vooraf bepaalde aktiwiteit.

Die volgende faktore blyk die belangrikste faktore te wees wat verantwoordelik was vir hoë kwaliteit diensherstel: Werknemervriendelikheid, Bereidwilligheid, Een-tot-een persoonlike aandag en Kennis van produkte of klagtes.

Die faktore wat statisties beduidende was en gelei het tot swak kwaliteit diensherstel is eerstens onvoldoende outoriteit van die dienssentrum personeel gevolg deur beleid wat optrede verhoed, geen kennis van 'n spesifieke reëling, stadige diens en die feit dat die klant in die verleentheid gestel is.

Geslag het geen invloed gehad op die tevredenheid met die diensherstel nie, maar taal wel in 'n statistiese beduidende invloed het op respondente se tevredenheid met die oplossing van 'n probleem.

Daar is geen verwantskap tussen die feit dat respondente reeds punte opgebou by die lojaliteitsprogram en hul ervaring van die bevredigende

oplossing van probleme en klagtes nie. Daar is wel 'n verband tussen die opbou van punte en die gebruik van ander dienste wat die onderneming bied.

Die meerderheid respondente 81,67 persent is tevrede met die diensherstel teenoor slegs 18,33 persent van die respondente wat ontevrede was met die regstelling. Die navorsing stel die onderneming in staat om sy sterk punte meer te beklemtoon en daarop te fokus asook om negatiewe punte in heroorweging te bring en aan te pas dienooreenkomstig die eise van die klant. Die aanstel van die regte dienspersoneel is dus van kardinale belang asook opleiding in kommunikasie vaardighede en etiket en bemagtiging is essensieel vir hoë kwaliteit diensherstel. Daar is 'n aanduiding dat die onderneming sy beleid rondom taal en ander diensleweringsskwersies soos bemagtiging, outoriteit en verantwoordelikheid sal moet hersien.

SUMMARY

THE QUALITY OF SERVICE RECOVERY OF A LOYALTY PROGRAMME IN THE AGRICULTURE INDUSTRY IN SOUTH AFRICA

by

MARISKA LOUW

SUPERVISOR : ME M PRINSLOO
DEPARTMENT : MARKETING AND COMMUNICATION MANAGEMENT
DEGREE : MCOM (MARKETING MANAGEMENT)

Service managers and personnel are facing more intensive customer service pressures than ever before. Today's customers are more demanding, better informed and more assentive when service problems arise. This may be due in part to increased customer demand for value in the products and services purchased. Customer demands for value result in a stronger focus on a combination of quality, fair price and good service in the purchases they make.

When service failures occur, the service providers reaction can either reinforce a strong customer bond or change a minor distraction into a major incident.

Given that improving a company's customer retention rate by 20 percent has the same effect on profits as cutting costs by 10 percent (Power 1992), it is imperative that managers consider failure and recovery issues and know what effect it has on the company's profitability. It is essential that a company has an established service recovery plan to overcome failures when they occur and don't apply crisis management.

Despite the importance of tracking and analysing service failures and recovery strategies, only limited empirical research examining failures and recoveries has been conducted. The purpose of this research study was to determine the quality of service recovery of a loyalty system in the agricultural industry of South Africa as perceived by producers. This loyalty system is the only of its kind. The correlation between the quality of service recovery, points accumulated in the loyalty system, repeat purchase intentions as well as sex and language were examined. The factors that led to high and low service quality as perceived by the respondent were identified.

During the study the critical incident technique developed by Flanagan was used. It is a systematic, sequential method whereby specific incidents of effective and ineffective behaviour can be analysed with regard to a predetermined activity.

The following factors appear to be the most significant and important for high quality, good service recovery; friendliness of contact personnel, willingness to help, One-to-one personal attention and knowledge of the product of service.

The statistically significant factors which led to low service recovery quality were first of all insufficient authority of service personnel followed by policy hindering needed action, no knowledge of a specific arrangement made, slow service and the fact that the client was humiliated in the process.

The sex of the respondents didn't have any significance regarding the perceived quality of service recovery, but language did have a statistical significance on respondents' satisfaction with the recovery effort.

There is no correlation between the fact that respondents had already build up points in the loyalty system and their experience of the satisfactory resolving of problems and complaints. But there is a correlation between the build-up of points in the loyalty system and the use of their services the company provides.

The majority of respondents 81,67 percent is satisfied with the service recovery against only 18,33 percent of the respondents that were dissatisfied with the recovery efforts. This research findings enables the company to focus and expend its positive strengths of service recovery and work on the weaknesses as identified by the clients. The appointment of the right personnel as well as sufficient training in communication skills and etiquette is of extreme importance for good service recovery.

There is an indication that although the majority of respondents rank their service recovery effort very high, five out of seven, that the company must readdress certain policies regarding authority, responsibility and empowerment.

HOOFSTUK 1

INLEIDENDE PERSPEKTIEWE TEN OPSIGTE VAN DIENSHERSTEL

Die kwaliteit van diensherstel en verbruikers lojaliteit

Doel van die hoofstuk

Die hoofstuk dien as 'n inleiding tot die navorsingsonderwerp van diensherstel kwaliteit en die invloed wat dit het op kliënte lojaliteit. Dit word ondersoek vanuit die agtergrond en raamwerk van 'n lojaliteitstelsel gemik op die landbou produsent. Die relevansie van die studie asook die doel, doelwitte en navorsingsontwerp word uiteengesit. Die hoofstuk dien ook as 'n opsomming van die oorblywende afdelings van die navorsingstuk.

1.1 INLEIDING

'n Diensfaling laat 'n alombekende weerklank in die geheue agter. Dit vind plaas, elke keer, wanneer 'n klant se ervaring van 'n dienssituasie nie voldoen aan bepaalde vooropgestelde verwagtinge nie. Die kelner beweeg in stadige aksie; die dokter sien 'n 9:30 afspraak teen 11:00; die vlug is alweer laat; die faks faal; die telefoonverbinding word onderbreek in die middel van 'n belangrike oproep, ensovoorts. Die uitkoms: Die klant is ongelukkig en voel te nagekom as gevolg van die dissonansie tussen die werklike en verwagte prestasie uitkomst en distansieër hom of haar van die onderneming – somtyds permanent!

Wat is diensherstel? Diensherstel is 'n gefokusde poging deur 'n verskaffer om die ongelukkige en ontevrede klante te laat terugkeer na 'n toestand van tevredenheid met die instansie nadat 'n diens- of produkfaling ontstaan het. Let veral op die frase: "na 'n toestand van tevredenheid met die instansie" (Zemke 1995).

Enige klantediensbeampte wat sy of haar sout werd is kan 'n geïrriteerde klant gerusstel en 'n skreeuende, ontstoke klant kalmeer. Lyk die volgende uittreksel van 'n gesprek tussen 'n diensverteenvoordiger en 'n klant nie bekend nie?

Diensverteenvoordiger: *"Ek weet dit is verskriklik! As ek kon sou ek u geld nou dadelik vir u teruggee het, maar soos u weet het die onderneming 'n beleid daaromtrent en as ek dit breek, wel – u weet"*

Bogenoemde laat die diensverteenvoordiger op goeie voet met die klant, maar dit doen absoluut niks om die klant te behou vir die onderneming nie. Hoë kwaliteit diensherstel is om klante te behou en te laat terugkeer na die onderneming nadat die ergste, of ten minste iets irriterends gebeur het. In eenvoudige terme is diensherstel die spesiale poging wat klante verwag van 'n onderneming indien iets foutief verloop het tydens en na 'n aankoop situasie en of dienssituasie.

In 'n perfekte wêreld met perfekte diens, perfekte produkte en perfekte prestasie uitkomst sou diensherstel totaal onnodig gewees het. Die realiteit is egter dat daar nie so iets bestaan soos 'n perfekte wêreld nie, ons leef in 'n wêreld gevul met die mitiese "*gremlins*" van Dr Murphy. En wanneer 'n produk of diensfalings wel voorkom, ten spyte van wie verantwoordelik is daarvoor, verwag en eis klante heraanpraak van die probleem. Die ware toets vir 'n verbintenis tot dienskwaliteit is nie die stylvolheid van 'n belofte wat die onderneming in bemarkingsliteratuur maak nie, maar die wyse waarop 'n onderneming reageer wanneer dinge vir die klante verkeerd loop.

Effektiewe en kwalitatiewe diensherstel, wat klante retensie tot gevolg het en kenmerkend is van mededingende en differensiële voordele vir die onderneming wat dit toepas, is 'n beplande, sistematiese proses. 'n Effektiewe diensherstelsisteem is meer as 'n uitgebreide verskoning en 'n geldelike vergoedingsisteem wat ontwerp is om ontstelde klante tevrede te stel, hul guns te wen en hul besigheid terug te koop.

Die kerneienskappe van 'n effektiewe en kwalitatiewe diensherstelsisteem is 'n probleemoplossingsproses, 'n klagte en probleem vasleggingsanalise subsisteem, en 'n wyse om inligting oor sistematiese probleme terug te voer in die sisteem wat diens skep en lewer.

In die diensbesigheid kan dus met reg gesê word: ***"To err is human, to recover divine"*** (Hart, Heskett en Sasser, 1990).

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die mitiese Dr Murphy het dit die beste gestel *"Indien iets verkeerd kan gaan, sal dit"*. Dit is verseker! Daagliks ontstaan situasies waar kwaliteit laag is en die probleem herken word deur beide die onderneming (bv. bestuurders en werknemers) en die klant, maar daar bestaan verskille oor die oorsaak van die probleem en die toepaslike oplossing. Alhoewel die meeste ondernemings die belangrikheid besef van dienskwaliteit en klante tevredenheid, is dit nie altyd duidelik hoe om dié doelwitte te bereik nie.

Die meeste klante het al foute en defekte teengekom in die loop van hul handelservaringe. Verder spandeer bestuurders en werknemers groot hoeveelhede van hul tyd in 'n poging om probleme van klante op te los. Die realiteit is egter dat meer as die helfte van die besigheid se response op klagtes van klante, negatiewe gevoelens versterk ten opsigte van die onderneming en sy verteenwoordigers (Hart, Heskett en Sasser 1990).

Dit wil sê indien 'n defek of 'n fout ontstaan is dit vir 'n onderneming van kardinale belang om die foute reg te stel en te verstaan wat die hooforsaak is van die probleem. Kennis van die probleem sowel as die verwagtinge van klante ten opsigte van die diensproduk en interaksies met kontakwerknemers is krities.

By diensondernemings bestaan daar 'n verband tussen klante retensie oor 'n periode van tyd en winsgewendheid, wat gebaseer is op die aanname dat kostes laer is om klante te behou as kostes om nuwe klante te werf. Dit bied die onderneming die ideale geleentheid vir kruisverkope aan bestaande klante asook om voordeel te verkry van klante se positiewe *"word of mouth"*

advertering (Heskett, Sasser en Hart 1990). Heskett (1992) het 'n proposisie ontwikkel vanuit die bevindinge van klante retensie, naamlik dat klante retensie verwant is en direk verbind kan word aan klante tevredenheid. Dié bewering word ondersteun deur die werk van die Technical Assistance Research Programme Inc. (TARP) asook deur Lash (1989) wat gedemonstreer het dat die geneigdheid tot herhalingsaankope en dus klante retensie direk verwant is aan klante tevredenheid.

Die vraag ontstaan dus; wat lei tot klante tevredenheid en lojaliteit? Die voor die handliggende veronderstelling is dat 'n positiewe diensuitkoms afhanklik is van die ooreenkoms tussen verwagtinge en ervaring van die diensverskaffing soos deur Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988) gedemonstreer is deur gebruik te maak van die SERVQUAL benadering. Daar moet egter ingedagte gehou word dat die uiting van klante tevredenheid nie alleen die resultaat is van foutvrye diens nie, maar ook wat gebeur indien enige dinge verkeerd loop. Hart, Heskett en Sasser (1990), Zemke (1991) en Zemke en Bell (1990) redeneer dat diensherstel 'n element van kardinale belang is vir klante tevredenheid en uiteindelik lojaliteit.

Diensherstel omsluit die proses sowel as die vermoë van 'n onderneming om 'n defek of faling reg te stel vir die klant op 'n betekenisvolle wyse. Navorsing wat gedoen is deur TARP ondersteun die argument, naamlik dat daar 'n sterk verband bestaan tussen die wyse waarop klagtes hanteer word en klante tevredenheid asook die bereidwilligheid van klante om aan te bly by 'n spesifieke diensverskaffer. Die swak hantering en/of oplossing van klagtes of 'n soortgelyke persepsie van klante, kan aanleiding gee tot meer negatieweiteit ten opsigte van die diensverskaffer as die ander alternatief waar geen klagte gemaak is nie.

'n Probleem ontstaan dus ten opsigte van 'n bestuurder se oriëntasie ten opsigte van die klagteproses asook kontakwerknemers en uiteindelik teenoor die wyse waarop klagtes gehanteer word. Dit kan die gebruik van 'n onderneming se hulpbronne beïnvloed, die formele en informele metingsisteme, die kwaliteit van diensherstel, asook uiteindelik die vlak van klante tevredenheid en klante retensie en lojaliteit.

Hoe die faktore benader word sal duidelik gereflekteer word in 'n onderneming se winssituasie en 'n bepalende faktor wees vir die onderneming se toekomstige voortbestaan.

1.3 NAVORSINGSDOELWITTE

Daar is bevind dat effektiewe diensherstel strategieë kan lei tot die paradoksale situasie waar klante die diensontmoeting meer gunstig sal evalueer nadat 'n probleem reggestel is, as wat die diens die eerste keer korrek uitgevoer is (Etzel en Silverman 1981, McCollough en Bharadwaj 1992). Gevolglik verteenwoordig falings in baie gevalle positiewe geleenthede vir ondernemings om langtermyn klante verhoudinge te bewerkstellig. In 'n hoogs mededingende omgewing is die retensie van bestaande klante van toenemende belang. Dit is 'n wel bekende feit dat klante tevredenheid en klante retensie meer winsgewend is en minder koste tot gevolg hê as die werwing en verkryging van nuwe klante (Fornell en Wernerfelt 1987; Heskett, Sasser en Hart 1990; Reicheld en Sasser 1990).

Die wyse waarop ondernemings klante se probleme en frustrasies hanteer en daarop reageer, nadat 'n diensfaling ontstaan het, kan 'n onthullende oomblik van waarheid wees vir die onderneming. 'n Oomblik van waarheid ontstaan sodra 'n klant in kontak kom met 'n onderneming of 'n faset daarvan en 'n opinie vorm (Carlson 1987). Dit is dus noodsaaklik dat ondernemings identifiseer waar en hoe foute en suksesse ontstaan in terme van bestuur se reaksies op klagtes en diensfalings by wyse van vooropgestelde herstelstrategieë, of die gebrek daaraan. Dus die kwaliteit van die diensherstelproses. Uitstekende prestasie deur 'n onderneming op die gebied van diensherstel skep 'n baie gunstige indruk by klante en het werknemer bemagtiging, lojaliteit en werkstevredenheid tot gevolg. 'n Effektiewe hoë kwaliteit diensherstelproses kan 'n uitnemende onderneming differensieër van 'n gemiddelde onderneming.

Die hoofdoel van die studie is om die kwaliteit te bepaal van die diensherstelproses en die verwantskap daarvan met kliënte lojaliteit binne die raamwerk van 'n lojaliteitstelsel gemik op die landbou produsent. Insig sal

dus verkry word vir die oorsaak van falings en suksesse binne die onderneming, met betrekking tot die diensherstelproses en die strategieë of die gebrek daaraan. Ook om te bepaal of daar formele en/of informele diensherstelsisteme bestaan en geïmplementeer word, om sodoende die kwaliteit van die diensherstelproses te meet, monitor en beheer. Asook die voordele en nadele verbonde aan 'n formele diensherstelsisteem, of gebrek daaraan en om te bepaal of daar 'n verwantskap bestaan tussen diensherstel kwaliteit en klante lojaliteit.

Die response van kontrakwerknemers beïnvloed klante se persepsies van diens kwaliteit van die diensontmoeting en is dus direk verwant aan die onderneming se klante retensie (Bitner 1990; Bitner, Booms en Mohr 1994; Sing 1993; Bitner, Booms en Tetreault 1900; Bowen en Schneider 1985). Verdere navorsing deur Bitner (1990) en Bitner, Booms en Mohr (1994) het bevestig dat bestuurders se response wel kontakwerknemers kan beïnvloed om sodoende diens kwaliteit te verbeter.

Die inligting wat verkry word uit die navorsing sal ondernemings waar klantediens 'n mededingende rol speel, in staat stel om areas van belang te identifiseer. Asook om aksieplanne en diensherstel strategieë saam te stel wat indien deur bestuurders geïmplementeer, sal lei tot:

- beter bestuurder-werknemer verhoudinge
- beter werknemer – rol raakvlakke wat 'n hoër kwaliteit werknemer-klant raakvlak tot gevolg sal hê. Die impliseer effektiewe hantering van klagtes deur middel van 'n vasgestelde diensherstelsisteem met toepaslike strategieë wat sal lei tot klante tevredenheid en uiteindelik hoër klante retensie en lojale verbruikers.

Aangesien daar van die kritiese insident tegniek gebruik gemaak word sal hipoteses geformuleer word nadat data ingesamel is (Flanagan 1954). Die volgende navorsingsproposisies is vooraf geïdentifiseer wat 'n beïnvloedingsrol speel by die kwaliteit van die diensherstelproses:

- Bestuur se verbintenis tot dienskwaliiteit waarby effektiewe diensherstelprosesse ingesluit is, sal lei tot 'n sosiale en kulturele milieu waar diensherstel ondersteun en aangemoedig word asook die hantering van klante klagtes en probleme as belangrike aktiwiteite. Dit sal gunstige uitvloeisels tot gevolg hê.
- Gefokusde diensherstel opleiding sal werknemers in staat stel om klagtes effektief en doelmatig te kan hanteer.
- Diensherstelstandaarde, formeel sowel as informele norme versterk die boodskap dat die vinnige en effektiewe oplossing van klante probleme met die minimum ongerief vir die klant van kardinale belang is.
- Diensherstel georiënteerde ondernemings het sisteem beleide en prosedures in plek wat dit maklik sal maak vir klante om probleme te rapporteer of klagtes op te los sowel as vir kontakwerknemers om daarop te reageer.
- Kontakwerknemers as deel van 'n sisteem. Die sleutel tot diensherstel is dat kontakwerknemers die middele sal hê om te reageer op klagtes. Dit vereis korrekte middele tot hul beskikking, werknemer bemagtiging asook opleiding om elke moontlike potensiële kwessie te hanteer.
- Effektiewe en doelmatige diensherstel sal lei tot klante retensie.
- Effektiewe en doelmatige diensherstelprosesse sal lei to lojale klante.
- Administrasie sisteem vir prosessering van klagtes. Probleme en klagtes sal vinniger hanteer en opgelos kan word as gevolg van 'n inligtingsisteem. Inligting kan vinnig aan bestuur deurgegee word vir toekomstige aksie strategieë en dit skakel duplisering van oplossings uit. Dit sal die totale diensherstelsisteem meer koste-effektief maak.

Uitstekende prestasie deur 'n onderneming op die gebied van diensherstel skep 'n baie gunstige indruk by klante en kan 'n uitnemende onderneming differensieër van 'n gemiddelde onderneming.

In die nastrewing van die doelwitte sal lede genader word, van 'n Landbou-Lojaliteitstelsel vir alle landbou-producente binne Suid-Afrika, wat diensherstel ervaringe gehad het binne die voorgeskrewe periode vir die toepassing van die kritiese insidente tegniek. Die lojaliteitstelsel genaamd Agribonus word bedryf deur Customer Benefit Systems Pty Ltd. en is tans die enigste lojaliteitstelsel in die wêreld wat ontwerp is met die landbou-producent as teikengroep. Die Agribonus databasis beskik huidiglik oor 'n ledetal van ± 45 000 lede regoor Suid-Afrika en is besig om uit te brei na die res van Afrika.

Die Agribonus-lojaliteitstelsel gebruik die nuutste rekenaartegnologie. Dit word in kombinasie met die mees revolusionêre bemarkingsbeginsels van klante-retensie, lojaliteit en tevredenheid geïmplementeer.

Vir Agribonus is dit belangrik dat landbou producente hul producente organisasies en landbou-unies ondersteun om sodoende die gewenste invloed op makro markfaktore uit te oefen. Indien landboubedrywe swaar kry het dit 'n rimpelingseffek op insetverskaffers. Daarom is dit ook in belang van die laasgenoemde dat dit voorspoedig sal gaan met die producent.

Soos met ander lojaliteitsprogramme kan lede punte verdien deur aankope by 'n reeks diensvennote, almal markleiers op hulle gebied, te maak. Hierdie punte word outomaties deur die rekenaar versamel soos en wanneer lede van die Agribonusskema aankope maak. Punte kan verhandel word teen 'n gepubliseerde lys van belonings wat van tyd tot tyd gewysig mag word.

Daar moet egter beklemtoon word dat die fokus van lojaliteitsprogramme nie val op diensherstel nie. Vir die doeleindes van die studie is daar besluit om diensherstel kwaliteit te meet binne die omgewing van 'n lojaliteitsprogram. Eerstens omdat die lojaliteitsprogram oor 'n uiters uitgebreide, en volledige opgedateerde databasis beskik wat die navorsingsproses vergemaklik en meer effektief laat geskied. Die melkproducente organisasie het deur middel van die Agribonus lojaliteitsprogram, vrywillig van producente inligting ontvang en beskik tans oor die grootste en volledigste databasis in die landbou bedryf in Suid-Afrika.

Tweedens is die studie gedoen omdat daar 'n leemte bestaan in navorsing oor diensherstel binne die landbou bedryf in Suid-Afrika. Dit bied dus waardevolle inligting vir ondernemings wat dienste bemark aan produsente in Suid-Afrika. Dus die rasionaal om diensherstel kwaliteit te meet binne 'n lojaliteitsprogram vir produsente. Daarom is dit noodsaaklik geag om lig te werp op die onderwerp van lojaliteitsprogramme en klante retensie vir die doel van die studie.

Dit moet egter nie uit die oog verloor word nie, dat alhoewel dié spesifieke lojaliteitsprogram uitstekend werk en die enigste van sy soort is in die landbou bedryf in die wêreld, bestaan daar egter ook kritiek teenoor lojaliteitsprogramme en tans is daar ondernemings wat weg beweeg daarvan. Die hoofrede is dat dit maklik in net nog 'n kostesentrum kan ontaard vir die onderneming. Die opbrengs koers is dikwels laag en langtermyn van aard. Uit die oogpunt van die lid is dit ook dikwels die grootste kritiek dat 'n persoon nie dadelik die voordeel kan verkry nie, maar eers oor 'n lang periode myle, punte of bonusse moet versamel voordat enige tasbare voordele verkry kan word.

1.3.1 Primêre doelwitte

Om die kwaliteit van die diensherstelproses te bepaal soos ervaar deur die kliënt deur die toepassing of gebrek aan formele en/of informele sisteme, strategieë en beleide.

- Wat is verantwoordelik vir hoë kwaliteit diensherstel.
- Wat is verantwoordelik vir lae kwaliteit diensherstel.
- Die verwantskap tussen hoë kwaliteit diensstelsel en herhalingsaankope.
- Bestaan daar ander kwessies wat die diensherstelproses soos toegepas deur bestuur en uitgevoer deur kontakwerknemers beïnvloed?

1.3.2 Sekondêre doelwitte

- Watter aksie word deur bestuur geneem om diensherstel in die diensleweringstelsiem in te bou?
- Watter rol speel die bemagtiging van kontakpersoneel by die diensherstelproses?
- Hoe word diensherstel geaktiveer. Deur middel van formele of informele metingsisteme of deur klagtes van klante, of moontlik kontakwerknemers?
- Tot watter mate neem kontakwerkers aksie om probleme op te los?
- Wat is die gevolg indien diensherstel geaktiveer word deur klante se klagtes?
- Is daar 'n verwantskap tussen diensherstel kwaliteit en klante se taal voorkeur?
- Is daar 'n verwantskap verbintenis tussen diensherstel kwaliteit en klante geslag?
- Is daar 'n verwantskap tussen diensherstel kwaliteit en punte opgebou in die lojaliteitsprogram.

1.4 LITERATUUROORSIG

Die doel van die teoretiese deel van die studie is om die wesenlikheid en toepaslikheid te beskryf en beklemtoon van 'n hoë kwaliteit diensherstelproses en die effektiewe hantering van klagtes as 'n belangrike komponent van dienste bemarking.

1.4.1 Klagtes van klante en bestuur se respons

Robinson (1978) het die historiese fokus op verbruikers oriëntasie beklemtoon en gevind dat bykans alle studies gefokus het op die aard van die klagte en klaer. Die bestaande literatuur bied wel insig in die probleme wat bemarkingsbestuurders moet hanteer wanneer hul te doen kry met klagtes. Daar bestaan

egter groot variasie in studies wat beoog het om die totale vlak van ontevredenheid te meet. Terwyl Andreasen en Best (1977) deur middel van 'n telefoonopname gevind het dat ontevredenheid bestaan by een uit elke vyf aankopers, het Westbrook, Newman en Taylor (1978) ontevredenheid gevind by een uit elke tien aankopers.

Grainer, McEvoy en King (1979) het met 'n nasionale studie gevind dat 32.4 persent van die 2513 huishoudings waaruit die steekproef bestaan het, verbruikersprobleme gerapporteer het tydens die vorige jaar. Met 'n gemiddeld van 1,9 probleme per huishouding. Ongelukkig, is bevindingsverskille 'n algemene verskynsel in klagte literatuur.

In 1978 het Robinson talle algemene beperkinge van klagte navorsing geïdentifiseer, en die volgende bevind:

- Meeste van die studies wat onderneem is, was nie betroubaar nie en kan nie veralgemeen word nie.
- Klagte gedrag as afhanklike veranderlike is oorvereenvoudig.
- Die meeste navorsing was beperk tot die analise van demografiese korreleerders.

1.4.2 Klagtes as uitdrukking van verbruikers ontevredenheid

Die gevolgsomvang van verbruikersklagtes as uitdrukking van ontevredenheid varieër ook in bemarkingsliteratuur. Andreasen en Best (1977) het gevind dat klagtekoerse 14 persent beloop by verbruikers van lae geprysde produkte terwyl Diener (1975) 'n hoër koers van 45 persent gevind het deur gebruik te maak van herroepingstegnieke wat respondente gelei het in hul response. Verbruikers wat meer geneig is om 'n klagte te lig verskil ook van verbruikers wat nie klagtes lig nie, op grond van 'n aantal demografiese eienskappe (Diamond, Ward en Faber 1976; Mason en Himes 1973; Warland, Hermann en Willits 1975).

1.4.3 Responskoerse ten opsigte van klagtes

Kendall en Russ (1975) se navorsing het getoon dat bestuurders in 82 persent van alle gevalle gereageer het op klagtebriewe. Pearson (1976) het bevind dat responskoers op klagtebriewe beloop 74 persent, waarteenoor Hill en Garner (1974) gevind het die koers beloop 60 persent.

Pearson het verder aangeteken dat 52.7 persent van die verbruikers wat response ontvang het, tevrede was met die uitkoms. Die middelmatige tevredenheidsvlak kan verklaar word deur Kendall en Russ se bevinding, dat daar aanmerklike variasies bestaan in bestuursbeleid ten opsigte van klagtebriewe. Interne gebruik van informasie en die frekwensie waarteen klagtes ontvang is, het ook grootliks gevarieër.

Alhoewel die kennisliggaam omtrent tevredenheid en ontevredenheid asook klagte gedrag vinnig gegroei het in die daaropvolgende vyf jaar, het Dwyer en Dornoff (1981) die probleem ondersoek vanuit die standpunt van beide die bestuurder en verbruiker.

Resnik en Harmon (1983) het hierop voortgebou met hul holistiese benadering. Bestuurders en verbruikers se persepsie verskille ten opsigte van toepaslike response op klagtebriewe is ondersoek asook alternatiewe wyses om klagtes vinniger en meer doeltreffend op te los.

1.4.4 Klagtes as kommunikasiemiddele

Die waarde van klagtes as beide 'n kommunikasiemiddel en as wyse waardeur 'n onderneming 'n tweede kans gebied word om die ontevrede klant te verander in 'n tevrede en lojale kliënt, is deur Fornell geanaliseer in 1976. 'n Paar jaar later het die Verenigde State Kantoor vir Verbruikers Aangeleenthede 'n opname van besigheidsklagtehantering afgevaardig (TARP 1979). Die uitkoms het Fornell se bevindinge bevestig naamlik dat klagte hanteringspraktyke opgegradeer moet word in die meeste ondernemings. TARP het eweneens verbruikersdata voorgehou wat aandui dat klante wat klagtes lig, sterker handelsmerk lojaliteit toon as klante wat nie kla nie, en dat dié lojaliteit verder versterk word deur die effektiewe hantering van klagtes deur die onderneming.

1.4.5 Die bestuur van klante kontakwerknemers en die invloed op diensherstel kwaliteit

Die bestuur van kontakwerknemers word intensief bespreek in dienste bemarkingsliteratuur. Vorige navorsing ondersoek die werknemer bestuursproses vanuit elk van die volgende perspektiewe:

- Die bestuurder-werknemer raakvlak.
- Die werknemer – rol raakvlak.
- Die werknemer – klant raakvlak.

1.4.5.1 Die bestuurder-werknemer raakvlak

Die bestuurder-werknemer raakvlak handel om menslike hulpbronbestuurskwessies en die aktiwiteite betrokke by die bestuur van kontakwerknemers se response. Vorige navorsing in die area het kwessie ondersoek soos bestuur se verbintenis tot dienskwaliteit (Ahmed en Parasuraman 1994); bemagtiging (Bowen en Lawler 1992); werknemer sosialisering (Hartline en Ferrell 1993); tradisionele bestuursfunksies (Bowen en Schneider 1985); werknemer vergoedingsbeleide (Bush, Bush, Ortinau en Hair 1990); asook interne bemarking (George 1990).

1.4.5.2 Die werknemer – rol raakvlak

Die werknemer – rol raakvlak handel om die werksverwantskappe tussen kontakwerknemers se gedrag, response en houdings. Navorsing in die area het die effek van rolkonflik op rol dubbelsinnigheid ondersoek (Singh 1993), die verwantskappe onderliggend aan werkstevredenheid, self-effektiwiteit, aanpasbaarheid en werknemer inspanning (Glissan en Durick 1988; Sprio en Weitz 1990) asook die gebruik van kognitiewe verwysings en prototipes in die lewering van 'n diens (Humphrey en Ashfort 1994).

1.4.5.3 Die werknemer – klant raakvlak

Die werknemer – klant raakvlak behels die interaksie tussen werknemer en klant tydens die diensontmoeting. Vorige navorsing in die area het die

verwantskap ondersoek tussen klante se persepsies van die diensontmoeting en kontakwerknemers se houdings- en gedragsresponse (Bitner 1990; Bitner, Booms en Mohr 1994). Spesifieke werknemersresponse is ook ondersoek insluitende rolstres (Singh 1993); bekwaamheid, bevoegdheid en aanpasbaarheid (Bitner, Booms en Tetreault 1990); asook werkstevredenheid (Bowen en Schneider 1985).

Twee hoofgevolgtrekkings kan uit die bogenoemde navorsing afgelei word:

- a) Bestuurders kan response van kontakwerknemers beïnvloed om sodoende dienskwaliteit te verbeter.
- b) Die response van kontakwerknemers beïnvloed klante se persepsies van dienskwaliteit en die kwaliteit van die diensontmoeting.

1.4.6 Effektiewe diensherstel as aksie-strategie

Vorige literatuur het hoofsaaklik gefokus op gunstige en ongunstige insidente tydens die diensontmoeting (Bitner, Booms en Tetreault 1990) en werknemers se siening daarvan (Bitner, Booms en Mohr 1994). Ondersoek is ook ingestel oor die aksie-strategieë wat kleinhandelaars toepas in reaksie op defekte en falings (Grönroos 1988, Hoffman en Davis 1993).

Die wêreldwye kwaliteitsbeweging het begin vorm aanneem in die diensindustrie die afgelope paar jaar (Crosby 1991). Dienskwaliteit navorsers het voorgestel dat die bewys van dienskwaliteit gevind kan word in die onberispelike prestasie van dienslewering (Berry en Parasuraman 1991). 'n Konsep nou verwant aan die begrip van "zero defek", wat verwys na 100 persent dienstevredenheid uit die oogpunt van die klant (Heskett, Sasser en Hart 1990). Die mees direkte bewyse van dienskwaliteit ontstaan tydens die oomblik van waarheid wanneer die klant in interaksie is met die diensverskaffer, en 'n opinie vorm.

1.4.7 Bestuur van dienswerknemers

Alhoewel die bestuur van werknemers aangespreek word in bemarkings-literatuur, hoofsaaklik in verkope navorsings, (Basu, Rajiv, Srinivason en Staelin 1985; Churchill, Ford, Hartley en Walker 1985; Singh 1993; Spiro en

Weitz 1990), is daar min pogings aangewend om 'n saamgestelde beskrywing van die werknemer bestuursproses in diensondernemings te verklaar.

In een van die eerste studies wat die bestuur van dienswerknemers aanspreek, redeneer Bowen en Schneider (1985) dat tradisionele bestuursfunksies gewysig moet word as gevolg van die unieke eienskappe van dienste. Sommige van Bowen en Schneider se aanbevelings sluit in:

- a) Betrek werknemers by die beplanning en organisering van dienste aktiwiteite.
- b) Begryp dat die werkomgewing van dienswerknemers 'n sterk invloed het op hoe klante 'n diens aanvaar.
- c) Verstaan dat 'n onderneming se menslike hulpbronpraktyke 'n groot invloed het op klante se dienservaringe.

Onderliggend aan die voorafgaande stellings is die feit dat indien bestuurders hul werknemers goed behandel, sal werknemers op hul beurt die klante goed behandel (Bowen en Schneider 1985; Grönroos 1983).

1.4.8 Kontrole prosesse om dienswerknemers doeltreffend en doelmatig te bestuur

Zeithaml, Berry en Parasuraman (1988) het verskeie kommunikasie- en beheerprosesse geïdentifiseer wat bestuurders kan implementeer om dienswerknemers te bestuur. Die prosesse sluit in bestuursaktiwiteite sowel as werknemer response wat 'n invloed het op dienskwaliteit waarvan daar dan hipoteses opgestel word.

Parasuraman, Berry en Zeithaml (1990) het dié verwantskapsbetrekkinge ondersoek, maar talle van hul hipoteses is nie gerugsteun nie. Daaropvolgende navorsing dui daarop dat die gebrek aan empiriese ondersteuning te wyte was aan die gebruik van gapingsanalises asook probleme met meting van dienskwaliteit (Babakus en Boller 1992; Cronin en Taylor 1992). In 'n later studie, ondersoek Singh (1993) talle bestuursdeterminante en werknemer respons uitkomst van roldubbel-

sinnigheidservaringe deur kontakwerknemers. Alhoewel die studie nie eksklusief fokus op dienswerknemers nie, bied dit empiriese bewyse dat bestuursaksies wel kontakwerknemers se response direk beïnvloed. Hartline en Ferrell (1996) het vervolgens 'n model ontwikkel en getoets wat dienskwiteit ondersoek as 'n uitkoms of interaksie tussen kontakwerknemers en die onderneming se klante.

1.4.9 Diensherstel, dienskwiteit en finansiële toerekenbaarheid

Die "kwaliteitsrewolusie" het versprei deur vervaardigings- en diens industrieë soos wat verbruikers en klante aandrang op meer en beter vlakke van dienskwiteit. Bestuurders het gevind dat groeiende hoogs mededingende markte vereis dat klante tevrede gestel word deur hul aankope, anders sal hul elders gaan (Rice 1990).

Talle ondernemings het gepoog om kosmetiese veranderinge na te boots van suksesvolle dienskwiteit gedrewe ondernemings, sonder die besef om grondliggende kulturele stutte ook te verander, met rampspoedige gevolge (Grant, Shani en Krishnan 1994). Talle kwaliteitsverbeteringe lei tot 'n vermindering in koste wat opmaak vir die kwaliteitsuitgawes (Bohan en Horney 1991; Carr 1992; Crosby 1979; Deming 1986). Sulke verbeterings is egter meer algemeen by vervaardiging en meer gestandaardiseerde dienste as by hoogs aanpasbare dienste wat deel uitmaak van die groei industrieë van die informasie era (Fornell, Huff en Anderson 1994).

Die kettingeffekte van verhoogde dienskwiteit kan egter teruggelei word na 'n onderneming se winste. In 'n era van kostebesparing moet kwaliteitsuitgawes finansiël toerekenbaar wees. Die bestuursnoodsaaklikheid het gelei tot 'n nuwe kwaliteitsbeweging in bemarkingsliteratuur, waar klante tevredeheid en diensherstelkwiteit nie alleen gemeet word nie, maar ook statisties verwant is aan klante retensie en markaandeel (Buzzell en Gale 1987). Rust, Subramanian en Wells (1992) het die finansiële impak van diensherstel klagte-sisteme gedokumenteer. Die verband tussen dienskwiteit en finansiële opbrengs bestaan dus. Rust, Zahorik en Keiningham

(1995) het ook verdere operasionele metodes ontwikkel om die onderlinge verbintenis te meet.

1.5 NAVORSINGSMETODOLOGIE

Die navorsingsontwerp is eerstens 'n plan vir die selektering van inligtingsbronne en tipes inligting wat benodig word vir die beantwoording van die navorsingsvrae.

Tweedens, dien dit as 'n raamwerk om die verwantskappe tussen die studie veranderlikes te spesifiseer.

Derdens, is dit 'n bloudruk wat alle prosedure uitlig van die hipoteses tot die analise van data. Cooper en Emory (1995) gaan van die standpunt uit dat die navorsingsontwerp antwoorde verskaf op vrae soos: Watter data insamelingstegniek moet gebruik word? Watter tipe steekproef metode moet gebruik word? Hoe sal tyd en koste beperkinge hanteer word?

1.5.1 Die kritiese insident tegniek

Data sal ingesamel word deur gebruik te maak van die kritiese insident tegniek wat ontwikkel is deur Flanagan (1954). Die tegniek bied sistematiese prosedure vir die notuleer van gebeure en gedrag wat geobserveer word wat lei tot sukses of faling van 'n spesifieke taak (Konan en Latham 1974). In die studie sal beleide, prosedures, strategieë en aksies van die onderneming wat gestalte kry in die reaksie van die kontakwerknemer ondersoek word binne die raamwerk van die diensherstelproses wat lei tot hoog of lae kwaliteit diensherstel. Asook die rimpelings effekte van 'n effektiewe diensherstelsisteem op klante retensie, klante lojaliteit, werknemer bemagtiging en 'n effektiewe inligting prosessering stelsel.

Die spesifieke beskrywings van gebeure en gedrag word geïdentifiseer as kritiese insidente. 'n Insident word gedefinieer as 'n observeerbare menslike aktiwiteit wat opsigself volledig genoeg is om voorsiening te maak vir afleidings en voorspellings van die persoon wat die gebeurlikheid uitvoer.

'n Kritiese insident is een wat bydra of afbreuk doen aan die algemene doel van die aktiwiteit op 'n betekenisvolle wyse.

Kritiese insidente is dus spesifieke interaksies tussen klante en die onderneming se werknemers wat baie bevredigend of baie onbevredigend is.

Die kritiese insident tegniek is oorspronklik deur Flanagan ontwerp as 'n metode om kritiese posvereistes te identifiseer. Bemerkings- en bestuursnavorsers het die tegniek egter suksesvol toegepas in 'n groot verskeidenheid omstandighede (Folkes 1984; Goodman 1979; Hoffmann, Kelley en Rotalsky 1995; Kelley, Hoffman en Davis 1993; Machungwa en Schmitt 1983; Stein 1981; White en Locke 1981). Daarby het Bitner en verskeie kollegas die kritiese insident tegniek spesifiek gebruik om 'n verskeidenheid diensverwante kwessies te ondersoek, naamlik kommunikasie haakplekke (Nyquist, Bitner en Booms 1985) en gunstige en ongunstige insidente in die diensontmoeting (Bitner, Booms en Tetreault 1990; Gremler en Bitner 1992).

Die kritiese insidente metode van klassifikasie kan gekategoriseer word saam met ander induktiewe groeperings-prosedures soos faktoranalise, tros-analise en multidimensionele skaling (Hunt 1983). Sulke metodes bepaal kategorieë wat gebaseer is op die analise van 'n spesifieke datastel. In teenstelling met ander groeperings-prosedures maak die kritiese insident tegniek gebruik van inhoud analise van vertellings.

Inhoud analise neem die kommunikasie wat persone "geproduseer" het en vra spesifieke vrae daaromtrent (Kerlinger 1973). Die kritiese insident tegniek se spesifieke gedefinieërde prosedures maak dit moontlik om praktiese probleme aan te spreek. As 'n sistematiese, sekweniële metode kan spesifieke insidente van effektiewe of oneffektiewe gedrag geanaliseer word met betrekking tot 'n voorafbepaalde aktiwiteit. Volgens Flanagan bestaan die kritiese insident tegniek nie uit 'n enkele stel rigiede reëls wat data insameling oorheers nie. Daar moet eerder aan die tegniek gedink word as 'n stel buigbare beginsels wat gewysig en verbeter kan word om aan te pas by die

huidige situasie. Daar bestaan vyf kritieke stappe in die uitvoer van die kritiese insident tegniek, naamlik:

- Vasstel van algemene aktiwiteite wat bestudeer word.
- Planne en spesifikasies.
- Data insameling.
- Analise van data.
- Interpretasie en rapportering van resultate.

1.5.2 Vasstel van algemene aktiwiteite wat bestudeer word

Dit behels die doelwitte van die navorsing soos bespreek en uiteengesit in afdeling drie. Dus om die kwaliteit van diensherstel te bepaal en aspekte van 'n effektiewe diensherstelsisteem geïmplementeer deur bestuur, asook verwantskap van hoë en lae diensherstel aan kliënte lojaliteit.

1.5.3 Planne en spesifikasies

Om aandag te fokus op die diensaspek wat belangrik is vir die formulering van 'n funksionele beskrywing van die kwaliteit van diensherstel moet presiese riglyne gevolg word.

Alle kritiese insidente moet aan die volgende vier kriteria voldoen, voordat hul by die streekproef ingesluit kan word. Dit moet:

- werknemer – klant interaksie behels.
- gelei het tot goeie/swak kwaliteit diensherstel.
- diskrete episodes wees wat plaasgevind het.
- voldoende inligting bevat om gevisualiseer te word.

1.5.4 Data insameling

1.5.4.1 Steekproefontwerp gedefinieerd

Die basiese idee van steekproefneming is om 'n gedeelte van die elemente in 'n populasie te selekteer, deur gevolgtrekkinge te verkry wat van toepassing is op die totale populasie (Coopers en Emory 1995). Dus 'n gedeelte van die produsente geselekteer uit die groot totaal van lede wat diensherstel ervaar het by die dienssentrum.

1.5.4.2 Teikenpopulasie

Die teikenpopulasie omsluit alle lede van die lojaliteitstelsel wat diensherstel ervaar het, deur die dienssentrum te skakel en 'n fout of probleem gerapporteer het.

1.5.4.3 Steekproefmetode

Daar is gebruik gemaak word van 'n waarskynlikheids-steekproefmetode naamlik sistematiese steekproefneming. Die metode en die redes vir die aanwending daarvan is in fyn besonderhede bespreek in Hoofstuk 5 wat handel oor navorsingsontwerp.

1.5.4.4 Steekproefgrootte

Aangesien die aantal populasie elemente wat bestaan onbekend is, is daar 'n aantal faktore wat in ag geneem moet word by die keuse van 'n steekproefgrootte naamlik:

- Besikbaarheid en toeganklikheid van respondente.
- Koste verbonde aan persoonlike onderhoude as data insamelingstegniek van die kritiese insident metode.
- Geografiese verspreiding van respondente.

Volgens Flanagan (1954) is 'n steekproefgrootte 50 en 100 insidente voldoende. Gevolglik is daar besluit op 'n steekproefgrootte van 60 respondente.

1.5.4.5 Navorsingsmetode

Omdat die kritiese insident tegniek toegepas is, is data ingesamel deur onderhoude te voer met alle respondente wat ingesluit is by die steekproef en voldoen het aan die kriteria soos uiteengesit in afdeling 1.5.3. Response is gegeneer word deur middel van gestruktureerde vrae en die eindresultaat is geanaliseer word op grond van die inhoud.

Die kritiese insident tegniek is toegepas met die doel om insig te verkry ten opsigte van kontakwerknemer aksies, prosesse en strategieë binne die diensafdeling wat gelei het tot hoë kwaliteit of lae kwaliteit diensherstel, werknembermagtiging, klagte bestuur, asook 'n effektiewe administrasie stelsel is ondersoek.

a) Die onderhoudsproses

Respondente wat geïdentifiseer is en voldoen het aan die bogenoemde kriteria is gevra om spesifieke gebeure en optrede van bestuurders sowel as dienspersoneel te bespreek wat plaasgevind het binne die afgelope ses tot twaalf maande (Flanagan 1954; Bitner, Booms en Mohr 1994). Die gevalle het fyn besonderhede van eerstehandse ervaringe verskaf wat gelei het tot hoë kwaliteit en lae kwaliteit diensherstel uit die oogpunt van die kliënt. Omdat respondente ondervra sal word oor spesifieke gebeure eerder as veralgemenings, interpretasies of gevolgtrekkings, meet die prosedure kriteria vir die verskaffing van waardevolle, betroubare informasie oor kognitiewe prosesse (Ericsson en Simon 1980).

Daar is drie kritieke vereistes geïdentifiseer deur Cooper en Emory (1995) wat die sukses van 'n persoonlike indiepte onderhoud sal verseker, indien dit toegepas word.

- Besikbaarheid van die verlangde inligting vanaf die respondent.

- Begrip deur die respondent van sy of haar rol tydens die onderhoudsproses.
- Voldoende motivering vir die respondent om sy of haar samewerking te gee.

Tydens die onderhoude, wat deur dié studie van die diensherstelproses onderneem is, is daar van ondersoekvrae gebruik gemaak word om te bepaal of 'n persoon voldoen aan die vereistes as respondent, indien daar twyfel bestaan oor hul vermoë om te antwoord.

Respondente is van totale anonimiteit verseker word, omdat sommige inligting wat ingewin is gehandel het oor oneffektiewe gedrag en organisatoriese stelsels en prosesse. Motivering van die respondente was die verantwoordelikheid van die onderhoudvoerder. Voordat respondente besoek is, is hul eers vooraf telefonies genader sodat 'n afspraak vir die onderhoud gereël kon word vir hul gerief. Studies oor die reaksie teenoor opnames toon duidelik dat respondente wel gemotiveer kan word om deel te neem aan persoonlike onderhoude en selfs die ervaring in 'n positiewe lig beskou (Cooper en Emory 1995).

b) Die vraelys

Tydens die onderhoude is 'n vraelys gebruik met vooropgestelde oop sowel as geslote vrae waarop die respondent beantwoord het. Dit is van kardinale belang om te let dat die onderhoudvoerder, telkens elke afsonderlike respondent presies dieselfde behandeling in terme van:

- Die inhoud van die vraelys.
- Die doel van die onderhoud te verduidelik.
- Die doelwitte van die onderhoudsproses uit te lig.
- Die voorafgaande beskrywing van wat die diensherstelproses behels, in eenvoudige terme, as agtergrond.

Bogenoemde prosedure het gestandaardiseerd gebly dwarsdeur elke onderhoud met die doel om onderhoudvoerder sydigheid te voorkom.

'n Voorbeeld van die openingsfase tydens elke onderhoud verskyn hieronder. Die doel hiermee is om diensherstel te definieer.

Daar word gesê dat een van die kenmerke van 'n goeie diensonderneming is die onderneming se vermoë om effektief te herstel van probleme en foute.

"Herstel" kan beskou word as spesifieke aksies wat vereis word om te verseker dat die klant 'n billike vlak van diens ontvang nadat probleme ontstaan het wat "*normale*" diens ontwrig het. Die probleme kan 'n direkte resultaat wees van probleme en foute in die diensonderneming self, of kan tot 'n mate buite die onderneming se beheer wees. Die foute kan deur klante veroorsaak wees of die resultaat van aksies van ander geassosieerde ondernemings. Die drie groepe of situasies wat diensherstel vereis word hieronder geïllustreer deur 'n luukse busdiensverskaffer as voorbeeld te gebruik.

Diensverskaffersfout: Die busdiens slaag nie daarin om die busse betyds te laat vertrek nie, of verloor die bagasie van passasiers.

Klante fout: Die klant kom laat of vergeet sy of haar buskaartjie.

Geassosieerde ondernemingsfout: Busbestuurders staak of daar is doeane probleme.

Talle diensondernemings kan voorbeelde gee oor spesifieke situasies waar kontakwerknemers en bestuur veral hard gewerk het, en meer gedoen het as wat van hulle verwag word, om klante gelukkig te hou. Die realiteit is egter dat die voorbeelde van buitengewone diens nie die handhawende norm is nie, klante ervaar gewoonlik diens van 'n heel ander aard.

Tydens die onderhoud is daar eerstens van oopvrae gebruik gemaak word om spesifieke, openlike response te verkry. 'n Tweede tipe vraag is gevra word om respondente te lei in hul beantwoording daarvan. Asook om inligting te

verkry oor sekere aspekte wat geïdentifiseer is as moontlike bydraende faktore tot die diensherstelproses se effektiwiteit.

Die onderhoudvoerder het neutraal gebly deur die hele onderhoudsproses, rapport bewerkstellig met die respondente en voortdurend gesoek na die onthulling van belangrike inligting.

c) Die onderhoudvoerprosedures wat tydens die studie toegepas is

- i) Die onderhoudvoerder het, indien die onderhoud toegestaan is eerstens vriendelik, maar saaklik wees en rapport bewerkstellig met die respondent.
- ii) Die onderhoudvoerder het die doel van die studie verduidelik, asook hoe die inligting gebruik sal word en dan voorgestel wat van die respondent verwag word. Dit is van kardinale belang dat respondente op hul gemak is en dat hul weet hul samewerking sal betekenisvol sal wees vir hulself asook die navorsingsresultate.
- iii) Die onderhoudvoerder se bekendstelling en verduideliking moet egter nie meer inligting as nodig bevat nie, aangesien te veel inligting kan lei to sydigheid (Cooper en Emory 1995).
- iv) Indien sommige respondente meer inligting verlang oor die studie het die onderhoudvoerder dit verder verduidelik. Aspekte waarvoor respondente meer inligting verlang het sluit die volgende in:
 - Die doelwitte van die studie.
 - Die studie se agtergrond.
 - Hoe die respondent geselekteer is.
 - Die vertroulikheid van die inligting wat tydens die onderhoud weergegee word.
 - Die gemeenskaplike waarde van die navorsing resultate.
- v) Gestruktureerde ondervragingsprosedure is gevolg. Die onderhoudvoerder het die bewoording van elke vraag presies herhaal soos wat

die skrewe vrae uiteengesit is. Die vrae is in dieselfde volgorde gestel, aan alle respondente.

- vi) Die vrae is aan die respondente gestel met die uiteindelijke doel van die vraag ingedagte. Sodoende kon opvolgvrae aan respondente gestel word indien hul response nie voldoende is nie.
- vii) Die inhoud van die response van die respondente is voortdurend deur die onderhoudvoerder aangeteken. Met die toestemming van die respondent is daar ook van bandopnames gebruik gemaak.
- viii) Alle vrae is eers getoets deur middel van 'n loodstoetsing. Sodoende kon swak plekke opgespoor word en elemente uitgelig word wat aandag verdien.

1.5.5 Analise van data

Nadat data ingesamel is deur gebruik te maak van persoonlike onderhoude is die insident klassifikasie sisteem gebruik om die insidente te kategoriseer van die afsonderlike vrae. Die doel hiervan is om die data bruikbaar te maak vir die beantwoording van die navorsingsvrae. Terselfde tyd is daar gepoog om so min as moontlik van die fyn besonderhede op te offer. Dit behels drie stappe, wat eers uitgevoer kon word nadat die data verkry is uit die onderhoude.

- a) Identifiseer 'n algemene raamwerk van verwysing wat alle insidente sal verteenwoordig.
- b) Induktiewe ontwikkeling van hoofarea en subarea kategorieë wat bruikbaar sal wees in die sortering van die insidente.
- c) Selektoring van die mees toepaslike vlak van spesifiekheid vir rapportering van die data.

Daar word voorgestel dat die tentatiewe kategorieë aan 'n ander persoon getoon sal word vir hersiening om betroubaarheid te verseker op die basisvlak van ooreenkoms.

Die analitiese induksieproses behels herhaalde, sorgvuldige lees en sorteer van insidente in groepe en kategorieë na aanleiding van die ooreenkomste in die gerapporteerde ervarings. Slegs nadat die navorser alle response op 'n bepaalde vraag deurgelees het, sal ooreenkomste duidelik word. Die response op elke oop vraag is herhaaldelik gesorteer totdat alle insidente in 'n kategorie geval het wat meer ooreenstem onderling, as wat hul ooreenkom met die in ander kategorieë.

i) Chi-kwadraat toets

Definisie van Chi-kwadraat

Statistiek wat gebruik word om die hipoteses te toets, dat die ry en kolom veranderlikes interafhanklik is. Dit moet nie gebruik word nie, indien enige sel 'n verwagte waarde van minder as een het nie, of as meer as 20 persent van die selle 'n verwagte waarde van minder as vyf het nie (Cooper en Emory 1995).

Deur gebruik te maak van die tegniek is daar vir betekenisvolle verskille getoets word tussen die geobserveerde distribusie van data tussen kategorieë en die verwagte distribusie gebaseer op die nul hipotese. Daar is met werklike tellings gewerk eerder as persentasies.

$$\chi^2 = \sum_{t=1}^K \frac{(O_t - E_t)^2}{E_t}$$

ii) Pearson Chi-kwadraat (LOGLINEAR, GENLOG)

Die Pearson chi-kwadraat statistiek is een van die wyses om te meet hoe goed die geselekteerde model pas by die data. Dit is die som van kwadraatreste, wat individueel geweeg is deur die omgekeerde eweredigheid van hul verwagte tellings. Wanneer die betekenisvlak klein is, impliseer dit dat die verwagte tellings te ver is van die geobserveerde tellings, eweredig aangepas moet word vir hul grootte. Vir 'n versadigde model is die Pearson chi-kwadraat statistiek nul.

Bogenoemde tegnieke is gebruik vir die analise van data verkry deur die kritiese insident tegniek, nadat die hipoteses opgestel is.

1.5.6 Interpretasie en rapportering van resultate

Dit is nie altyd moontlik in die praktyk om 'n ideale oplossing te verkry vir elk van die praktiese probleme wat betrokke is by die verkryging van 'n funksionele beskrywing van die aktiwiteit nie. Daarom vereis die stelling van vereistes, soos dit verkry is, interpretasie indien dit gebruik wil word (Flanagan 1954).

In baie gevalle word foute eers gemaak tydens interpretasie van die data en nie noodwendig met die insameling of analise van die data nie. Elkeen van die volgende stappe is individueel bestudeer word om te sien of enige sydigheid teenwoordig is in die prosesse wat gebruik is:

- a) Bepaling van die algemene doel.
- b) Die spesifikasie van observeerders, groepe wat geobserveer is, en observasies wat gemaak is.
- c) Data insameling.
- d) Data analise.

Flanagan (1954) waarsku dat indien daar 'n verskil in opinie ontstaan met betrekking tot die algemene doel en een van die mededingende doelwitte word geselekteer, moet dit baie duidelik gestel word in die verslag. Of, indien groepe wat geobserveer word, nie verteenwoordigend is van 'n betrokke groep nie, moet hul so presies as moontlik beskryf word. Die doel van die studie is nie 'n funksionele beskrywing van die aktiwiteit soos uitgevoer deur die steekproef nie, maar eerder 'n stelling verwant aan alle groepe van die tipe, dus lede van die lojaliteitstelsel.

In order om foutiewe afleidings en veralgemening te vermy, moet die beperkinge van 'n groep duidelik in fokus gebring word. Ooreenkomstig is die aard van die oordeel gemaak tydens insameling en analise van die data versigtig hersien. Alhoewel dit noodsaaklik is dat beperkinge duidelik

gerapporteer moet word, moet die waarde van die resultate ook sterk beklemtoon word.

In die geval van die studie sal insig verkry word in die verwantskap tussen diensherstel kwaliteite en werknemer/omgewing kwaliteite. Asook insig in die verwantskap tussen diensherstel en klante lojaliteit. Die invloed van kwaliteit diensherstel op klante retensie.

1.5.7 Geldigheid en betroubaarheid van resultate

Die kritiese insident tegniek is hoofsaaklik 'n klassifikasie tegniek wat inhoudsanalise van stories of kritiese insidente gebruik as data. As 'n navorsingsmetode deel dit die voordele en nadele wat gewoonlik geassosieer word met inhoudsanalise (Kassarjan 1997; Viney 1983; Weber 1985).

Die primêre voordeel is die tegniek se kapasiteit om akkurate en konsekwente interpretasie te verskaf van mense se verslagdoening van gebeure sonder om die verslae van hul betekenisvolheid of veelseggendheid te depriveer (Viney 1983). 'n Ander voordeel is dat die tegniek beide kwalitatiewe en kwantitatiewe ondersoeke van kommunikasie gebruik (Viney 1983). Betroubaarheidsprobleme en geldigheidsprobleme kan dalk voorkom as 'n resultaat van dubbelsinnigheid van woorde (Weber 1985). Die effek hiervan kan egter verminder word deur begrippe en sleutel terme duidelik te verklaar en te omskryf, wat dan ook gedoen is.

Die kritiese insident tegniek se sterk punt is die feit dat dit fokus op eksplisiete gedrag in spesifieke situasies. Daar teenoor het werk wat gedoen is deur Andersson en Nilsson (1964) oor algemene betroubaarheid en geldigheidsaspekte van die tegniek, daartoe gelei om te glo dat inligting wel geldig en betroubaar is wat met behulp van die kritiese insident tegniek ingesamel is.

Die kritiese insident tegniek verskaf ook 'n baie bruikbare benadering vir die analisering van aangesig tot aangesig aspekte van diensontmoetings. Direkte observasie is beide ingewikkeld en duur. Die tegniek genereer data met 'n vlak van fyn besonderhede wat die navorser naby plaas aan die proses wat

bestudeer word, dit is amper soos direkte observasie (Nyquist, Bitner en Booms 1985). Die kritiese insident tegniek kombineer kwalitatiewe benaderings met kwantitatiewe tegnieke om die soeke vir die basiese boustene van 'n teoretiese raamwerk vir dienste te fasiliteer (Nyquist, Bitner en Booms 1985).

Ronan en Latham (1974) het die kritiese insidente en gedragstitkomste daarvan geëvalueer met betrekking tot drie metings van betroubaarheid en vier metings van geldigheid. Daar is bevind dat interbeoordelaars betroubaarheid van die kategoriseringsproses en die toets-hertoets betroubaarheid gebaseer op die response ten opsigte van kritiese gedrag wel bevredigend is. Lae inter-observeerder betroubaarheid is bevind, maar aangesien die skrywer die enigste observeerder was tydens die studie van die kwaliteit van diensherstel en daar geen ander observeerder teenwoordig was nie, is die beperking nie van toepassing nie. Die inhoudsgeldigheid, konstruktiewe geldigheid en die relevansie van die kritiese gedragpatrone is ook beoordeel as bevredigend.

Anderson en Nilsson (1964) het ook gefokus op die betroubaarheid en geldigheid van die kritiese insident tegniek. Inhoudsgeldigheid, toepaslikheid en die betroubaarheid van data insameling en kategoriseringsprosesse is spesifiek ondersoek. Anderson en Nilsson het tot die gevolg gekom dat inligting wat ingesamel is deur middel van die kritiese insident metode beide geldig en betroubaar is.

1.6 GEVOLGTREKING

Effektiewe hantering van klagtes en hoë kwaliteit diensherstel is vir talle ondernemings die beste geleentheid om te wys wat hul kon doen vir hul klante. In 'n industrie wat geneig is tot onvoorspelbare ontwigtinge waar talle ondernemings dieselfde diens verskaf, is situasies wat 'n spontane respons vereis van die diensverskaffer dikwels die mees dramatiese wyse om differensiële diens te bied.

Die verskaffing van 'n diens verskil dramaties van die uitdagings om 'n fisiese produk te vervaardig. In die diensindustrie is die klant deel van die "produisie"

proses. Diens is 'n emosionele subjektiewe ervaring. Die lig van die klagtes het nog nooit 'n positiewe betekenis gehad nie. Dit is afgelei van die Latynse werkwoord *plangere* en beteken oorspronklik om te "slaan", metafories om op" jou borskas te slaan. Vandag beteken dit om te kenne te gee van pyn, misnoeë of irritasie. Dit is geen wonder dat geen persoon graag aan die ontvang kant wil wees van klagtes nie. Nieteenstaande is dit die metode waardeur klante die onderneming in kennis stel van probleme en foute. Barlow en Møller (1996) beskryf klagtes as "geskenke". Aangesien klagtes 'n terugvoer meganisme verskaf wat ondernemings in staat stel om vinnig produk/diensstyl en of markfokus aan te pas om die behoeftes van klante aan te spreek. Die tyd het aangebreek vir ondernemings om te begin dink aan klagte hantering en diensherstel as strategiese middele en 'n geleentheid om iets te leer van hul produkte of dien waarvan hul nie voorheen bewus was nie – 'n bemarkingsbate en nie 'n uitgawe of 'n lastigheid nie.

Tans is diensherstel kursusse van die mees populêre seminare oor die wêreld. Die kanse van diens en kwaliteit het vir altyd onskiedbaar geword. Effektiewe diensherstel behou klante vir die onderneming en word 'n differensiële en mededingende onderskeidsfaktor. Dit is 'n beplande, sistematiese proses. 'n Effektiewe diensherstel sisteem behels meer as 'n uitgebreide verskoning en geldelike vergoeding sisteem om ontstelde klante te kalmeer en hul besigheid terug te koop. Die sleutel eienskappe van 'n effektiewe diensherstel sisteem omsluit 'n probleem oplossingsproses, 'n klagte en probleem vaslegging en analise subsisteem asook 'n wyse om inligting oor sistematiese probleme terug te voer in die sisteem wat verantwoordelik is vir die skep en lewering van die diens.

HOOFSTUK 2

DIE ONTWIKKELING VAN DIENSHERSTEL AS STUDIEVELD VANUIT DIENSTE BEMARKINGSLITERATUUR

Doel van die hoofstuk

Die evolusie van dienste bemaking word uiteengesit met die doel om die studie onderwerp van diensherstel kwaliteit en die verwantskap daarvan aan kliënte lojaliteit en retensie in perspektief te plaas relatief tot ander diensonderwerpe. Belangrike konsepte en kernbegrippe ten opsigte van diensherstel kwaliteit en kliënte lojaliteit word uitgelig.

2.1 INLEIDING

Sedert die Tweede Wêreldoorlog het Wes Europa 'n gelykmatige en onverbiddelike afname beleef in tradisionele vervaardigingsindustrië. Dié industrië se plek is ingeneem deur verskeie diensgebaseerde ondernemings, wat daarin geslaag het om geleenthede raak te sien wat geskep is deur organisatoriese behoeftes asook deur 'n toename in persoonlike rykdom en die gevolglike verhoogde lewensstyl verwagtinge van die populasie. So suksesvol was die oorgang vanaf 'n hoofsaaklik industriële gemeenskap, dat meer as sestig persent van die westerse ekonomieë vandag gevestig is in die dienssektor. Gemeet in beide terme van inkomste of hoeveelheid persone in diens.

2.2 DIE ONTSTAAN VAN DIENSTE BEMARKINGSLITERATUUR EN DIENSHERSTEL

Sedert die sterk belangstelling in verbruikersgedrag in die sestig jaar het daar nog nie weer 'n veld binne die bemarkingsdissipline ontwikkel met dieselfde dryfkrag en gedetermineerdheid as die van dienste bemaking nie. Akademici is van nature konserwatief en nuwe idees en konsepte word versigtig aanvaar. Binne dié konteks beskou het die vroeë dienste

bemarkingsvakkundiges baie waagmoed aan die dag gelê. Volgens Bitner, Brown en Fisk (1993) was daar relatief min publikasie verspreiders wat entoesiasme getoon het oor dié werke.

'n Verdere konfrontasie was die dissipline debat of dienste bemarking wel betekenisvol onderskei kon word as vakgebied op sy eie. Vandag bevind dienste bemarkingsakademië hulsself binne 'n veel meer ontvanklike omgewing en het die speelvlak dramaties verander met die koms van gesofistikeerde rekenaartegnologie. Talle konferensies en simposiums word jaarliks dwars oor die wêreld gehou en honderde publikasies sien die lig, in elke subveld denkbaar van dienste bemarking.

Die benoemingswaardige faktore, saam met die gepaardgaande dryfkrag van vroeë akademië, het die ontwikkelingsproses van dienste bemarkingsliteratuur beïnvloed (Bitner, Brown en Fisk 1993).

Eerstens het daar toenemende interaksie plaasgevind tussen akademië en persone in die praktyk. Die resultaat wat hieruit gevloei het was literatuur wat geanker was in bestuurskwessies.

Tweedens het die literatuur oor 'n sterk interdisiplinêre oriëntasie beskik veral ten opsigte van bedryfsfunksionaliteit en menslike hulpbronbestuur. Akademië van die bestuursveld het gereeld dienste bemarkingskonferensies bygewoon, en hul werk het op 'n betekenisvolle wyse die denke en skryfwerk van dienste bemarkingsakademië beïnvloed.

Derdens was dienste bemarkingsliteratuur, van die begin af internasionaal van aard met vakkundiges van Skandinawië, die Verenigde Koninkryk en Frankryk intensief betrokke.

2.3 DRIE EVOLUSIONÊRE FASES VAN DIENSTE BEMARKING

Die regmatigheid en ontwikkeling van dienste bemarking soos gereflekteer in die literatuur word onderskei in drie fases soos beskryf deur Bitner, Brown en Fisk (1993):

- "Crawling Out" (pre – 1980)

- ❑ "Scurrying About: (1980-1985)
- ❑ "Walking Erect" (1986 – huidiglik)

2.3.1 "Crawling Out" – fase

Vakkundiges in die dienste bemarkingsveld het begin deur die dissipline se bestaansreg te laat geld tydens die fase volgens Bitner, Brown en Fisk (1993). Die fase het ontstaan met die stryd van dienste bemarkingsvakkundiges om hul werk gepubliseer te kry en het gekulmineer met die debat of dienste bemarking inderdaad verskil van tradisionele goedere bemarking. Die debat het die regmatigheid van dienste bemarking as 'n veld binne die dissipline bevraagteken. Die uitkoms daarvan kon die einde beteken van die navorsing en dus ook die literatuur, indien die debat verloor is. Talle van die mees prominente outeure van dienste bemarking vandag het tydens die fase begin met publikasies (insluitende John Bateson, Leonard Berry, Stephen Brown, John Czepiel, Pierre Eiglier, William George, Christian Grönroos, Eugene Johnson, Eric Langeard, Christopher Lovelock en Lynn Shostack).

2.3.2 "Scurrying About" – fase

Die fase is gekenmerk deur 'n florerende kolonie behendige vakkundiges wat bygedra het tot die groeiende basis literatuur. Dit was 'n bedrywige periode waar entoesiastiese akademici bygedra het tot die snelstroom van ontwikkeling van veelvuldige en belangwekkende onderwerpe.

Twee ontwikkelinge gedurende 1980-1985 het 'n eksponensiële groei in die literatuur aan die gang gesit wat tot vandag toe voortduur. Die een ontwikkeling was die deregulering van die diensindustrie in die VSA. Ondernemings betrokke by lugvervoer, finansiële dienste, gesondheidsorg en telekommunikasie het hul skielik in 'n veranderde omgewing bevind gekenmerk deur talle nuwe toetreders tot die industrie, intensiewe prys mededinging en stygende verbruikersverwagtinge. Die rol van bemarking is getransformeer vanaf relatief belangrik na die van kardinale belang en het dienste bestuurders en bemarkingsakademici bymekaar uitgebring.

Die tweede ontwikkeling was die interaksie tussen deelnemers by 'n reeks konferensies en seminare regoor die wêreld, maar veral die American Marketing Association (AMA) byeenkomste.

Die verskyning van vier dienste bemarkingsartikels in *Journal of Marketing* binne drie jaar (1983-1985) het alle dienste bemarkingsvakkundiges aangemoedig en die veld sterker gelegitimiseer onder bemarkers. Christopher Lovelock (1983) het vyf klassifikasie skemas voorgestel vir dienste wat beperkte industrie-gebondheid oortref het. Vir elke skema is insigte gebied hoe die aard van die diens bemarkingstrategieë kan beïnvloed.

Zeithaml, Parasuraman en Berry (1985) bied in hul eerste artikel 'n konseptuele raamwerk wat die unieke eienskappe van dienste opsom. Die bevinding is verkry deur navorsing gedoen onder diensbestuurders en die strategieë wat gebruik word om te reageer op bemarkingsprobleme. Die outeurs het probleme en strategieë afkomstig uit die literatuur vergelyk met dié gerapporteer deur die bestuurders en het voorstelle aangebied. Parasuraman, Zeithaml en Berry (1985) was ook verantwoordelik vir die ontwikkeling van die Gapingsmodel van dienskwaliteit en onderneem 'n ondersoek na kwaliteit in vier verskillende diens industrieë. Die mylpaal artikel en daaropvolgende studies deur Parasuraman et al het talle gestimuleer om by te dra tot die studie area (Brown en Swartz; Cronin en Taylor 1992). Dienskwaliteit as kern onderwerp in dienste bemarking het na vore getree.

Solomon, Suprenant, Czepiel en Gutman (1985) lig die kritiese komponente toe van diensontmoetings en bevind dat die tweewaardige interaksie tussen 'n diensverskaffer en kliënt 'n belangrike determinant is van die kliënt se totale tevredenheid met 'n diens. Die artikel asook 'n boek deur dieselfde outeurs het verdere navorsing tot gevolg gehad en die diensontmoeting as lewensvatbare navorsingsonderwerp gevestig.

2.3.3 "Walking Erect" – fase

Tydens dié fase het dienste bemarking 'n gerespekteerde posisie bereik as 'n gevestigde vakgebied binne die bemarkingsdissipline. Publikasies oor talle

van die primêre onderwerpe het aansienlik gegroei met 'n streng gedrewe toename in die empiriese en teoretiese aard van die inhoud. Navorsingsonderwerpe het onder andere die volgende ingesluit: Die bestuur van kwaliteit gegewe, die heterogeniteit van die dienservaring, ontwerp en beheer van die ontasbare proses, die bestuur van vraag en aanbod in kapasiteitsbeperkte dienste asook organisatoriese kwessies wat ontstaan as gevolg van oorvleueling in die bemarkings- en bedryfsfunksie. Die probleem gedrewe fokus het dié veld toenemend kruis-funksioneel beïnvloed omdat talle van die navorsings kwessies oor meervoudige vetrekpunte en oplossings beskik wat strek oor tradisionele funksionele grense.

Navorsingsonderwerpe wat veral uitgestaan het was geanker in relatief geïsoleerde navorsingstukke wat gepubliseer is in die voorafgaande periode. Eers tydens die huidige periode kan 'n samehangende stuk navorsing geïdentifiseer en gekategoriseer word aan die hand van die onderwerp.

2.4 KLIËNTE RETENSIE EN VERHOUDINGSBEMARKING

Sedert die vroeë tagtigerjare het diensnavorsers aandag gevestig op die noodsaaklikheid vir ondernemings om nie net nuwe kliënte te trek nie, maar om bestaande kliënte te behou (Berry 1983). Verhoudingsbemarking erken die waarde van bestaande kliënte vir 'n onderneming en die noodsaaklikheid om op 'n kontinue basis diens te lewer aan bestaande kliënte sodat hul lojaal sal bly. Dit is 'n definitiewe paradigma verskuiwing weg vanaf die meer tradisionele bemarkingsbenadering.

Die navorsing aangaande verhoudingsbemarking en kliënte retensie het verskeie vorme aangeneem. Sommige navorsingstukke het gefokus op konstrukte soos vertrouwe en verbintenis asook die verwantskap van hierdie konstrukte ten opsigte van kliënte tevredenheid en lojaliteit (Crosby en Stephens 1987; Crosby, Evans en Cowles 1990). Ander navorsers het gefokus op spesifieke deurbraak strategieë vir kliënte retensie soos byvoorbeeld die skep van 'n effektiewe herstelstrategie vir die diensfaling situasie (Berry en Parasuraman 1991; Hart, Heskett en Sasser 1990). Die aanbied van waarborge om risiko te verlaag en lojaliteit te bou is ook

ondersoek (Hart 1988). Om die langtermyn waarde van 'n kliënt en die verlore opbrengs as gevolg van verlore kliënte beide te begryp en te bereken (Reichheld en Sasser 1990) is twee ander navorsingsonderwerpe wat val in die fokusveld van verhoudingsbemarking. Volgens Bitner, Brown en Fisk (1993) is bogenoemde onderwerpe, waarvan diensherstel ook deel uitmaak, vinnig deur die besigheidswêreld aangeneem en sal baat vind by addisionele akademiese navorsing.

Deur die voorafgaande skrywe is die stigting, afkoms en legitimiteit van dienste bemarking as nuwe literatuurveld binne bemarking toegelig, sowel as die agtergrond relevansie ter staving van die navorsingstuk.

2.5 DIE TEORETIESE GRONDSLAG VAN DIENSHERSTEL

Gegewe die bewys van erkentlikheid van diensherstel, is dit verbasend dat so min grootskaalse veldstudies gefokus het op die onderwerp; soos Kelley en Davis (1994) dit stel "A death of empirical research confines any theoretical discussion to anecdotal report". Die verbintenis en retensie van dienskliënte is aspekte van die diensgedrewe verhoudingsbemarking gebaseerde onderneming wat beperkte aandag ontvang het van navorsers (Bowen en Schneider 1985), ten spyte van die koste en wins voordele wat geassosieer word met die behoud van bestaande kliënte (Reichheld en Sasser 1990). Die studie ondersoek die kwaliteit van die diensherstelproses en die invloed wat dit het op klante lojaliteit binne die raamwerk van 'n lojaliteitstelsel vir landbouprodusente.

Empiriese bewyse, geobserveer oor 'n verskeidenheid van diensindustrieë, dui daarop dat klante wat probleme ervaar het met diensverskaffers dikwels ontevrede is met die wyse waarop probleme opgelos word. Byvoorbeeld, 'n vroeë studie het bevind dat slegs 30-35 persent van klante wat probleme ervaar het met een van sewe dienste wat aangekoop is, tevrede was met die resoluusie (Andreasen en Best, 1977). Daarteenoor het Berry en Parasuraman in 1991 bevind dat slegs 50-67 persent van klante wat probleme ondervind het by een van vyf diensondernemings tevrede was met die uitkoms. Dit is egter duidelik, alhoewel die bemarking van produkte en dienste op talle wyses

verskil, dat klante tevredenheid met dienste veral verwant is aan die oplossing van probleme. Aangesien "word-of-mouth" aangaande probleem resolusie 'n positiewe of negatiewe krag kan uitoefen op die bou van 'n onderneming se reputasie en die retensie van klante (Reichheld en Sasser, 1990). Die beloning vir ondernemings wat probleme oplos wat klante tevredenheid tot gevolg het wil voorkom as baie hoog (Hart, Heskett en Sasser 1990).

2.5.1 Die oomblik van waarheid: Die effek van werknemer/kliënt interaksie tydens die diensontmoeting op die diensherstelproses asook die kwaliteit daarvan

Jan Carlzon, hoof van die Skandinawiese Lugredery Sisteem (SAS), se kragtige metafoor "the moments of truth" of oomblikke van waarheid, is vinnig besig om 'n cliché te word in 'n besigheidswêreld wat behop is met die bespreking, maar nie altyd die uitvoer, van dienskwaliteit en kliëntesorg nie. Die diensbemarkingsliteratuur word die oomblik van waarheid of die interaksie tussen die onderneming en klante ook beskryf as die diensontmoeting of dienservaring.

Die meeste ondernemings het daarom letterlik duisende oomblikke van waarheid elke dag. Die netto resultate van die onderneming aan die einde van die jaar of selfs oor 'n langer tydspanne, hang in wese daarvan af, of die groot meerderheid van die oomblikke van waarheid suksesvol was of nie, in die oë van die kliënt. Aangesien die kliënt in die meeste gevalle die diensontmoeting beskou as die diens self. Ten spyte hiervan is werknemers in talle ondernemings, nie opgelei om kliënte en hul behoeftes te verstaan nie. Ook beskik werknemers nie oor die vryheid of het hul die diskresie wat benodig word, om hulself met die kliënt te vereenselwig, op so 'n wyse dat dit maksimum diens sal verseker nie.

Om die diensontmoeting effektief te kan bestuur sal die dikwels komplekse aksies van die ondernemingslede verstaan moet word, wat die verskil maak tussen uitstekende en swak diens en uiteindelik diensherstel. Slegs dan kan daar begin word om werknemers op te lei, te motiveer en vergoed vir die lewering van uitstekende diens. Dit wil sê soos kliënt verwagtinge styg sal die

dienswerknemers aan die voorpunt, die rol van beide verkoops persoon en konsultant meer en meer begin aanneem. Organisasies sal nie net op dié verteenwoordigers staat maak om dienste te lewer nie, maar om kliënte se probleme op te los, informasie in te win oor kliënte se behoeftes en voorkeure asook die interaktiewe bemerking van ander dienste.

Die diensontmoeting is dus baie belangrik omdat dit sentraal staan tot die missie van die diensonderneming, en die hoogste impak-element is van die diensmengsel. Daarom is die kwaliteit van die diensontmoeting 'n belangrike bestanddeel in die beoordeling van totale dienskwaliteit soos waargeneem en ervaar deur die kliënt.

Die fokus van talle diensondernemings is die kontinue verbetering van dienslewering. Hoe dit ook al sy, selfs die mees kliënt-georiënteerde kultuur en die sterkste kwaliteitsprogram, sal foute nie heeltemal kan elimineer nie, wat voorkom tydens dienslewering. Ongelukkig kan slegs een negatiewe dienservaring 'n buitengewone rekord van superieur diens ondermyn wat lei tot 'n lae evaluasie van dienskwaliteit en kliënte na alternatiewe diensverskaffers laat soek. Diensgebaseerde ondernemings wat egter bereid is om foute reg te stel en klante besorgdhede te hanteer mag in staat wees om hulself suksesvol te differensieër van mededingers deur die implementering van suksesvolle diensherstel.

2.5.1.1 Die oomblik van waarheid: 'n definisie

'n Oomblik van waarheid ontstaan sodra 'n persoon in kontak kom met die onderneming of 'n aspek daarvan en 'n opinie vorm.

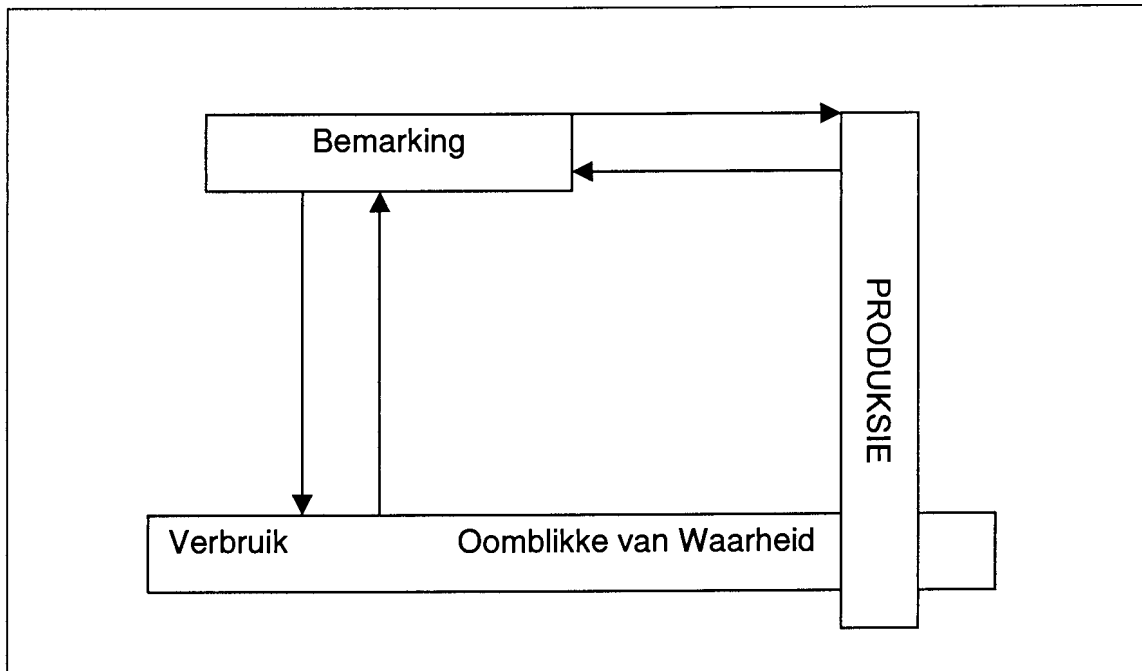
Op daardie spesifieke oomblik word die werknemer of hy/sy die verkoopsassistent, klerk, tegnikus of uitvoerende bestuurder is, beskou as die onderneming self. Volgens die definisie vorm enige persoon 'n opinie wat in kontak kom met die onderneming of 'n faset daarvan, nie net die kliënt nie. Dit sluit in verwysingsbronne, potensiële verwysingsbronne, aanstaande kliënte, huidige kliënte asook werknemers. Elke interaksie verteenwoordig 'n oomblik van waarheid.

Nie alle oomblikke van waarheid behels fisiese kontak met die onderneming se personeel nie. Die onderneming se advertensies skep 'n indruk, en kwalifiseer ook om geklassifiseer te word as oomblikke van waarheid. Die luister van 'n opgeneemde boodskap op 'n antwoordmasjien, nuusbriewe en die ontvangs van 'n rekening is alles oomblikke van waarheid. 'n Onderneming se kliënte kom in kontak met en evalueer die personeel, hulpbronne asook onder aktiwiteite buiten die gewone tradisionele mark-aktiwiteite. Figuur 2.1 toon die koper en verkoper interaksies tydens die oomblik van waarheid. Produksie asook ander prosesse soos byvoorbeeld administrasie beïnvloed ook die kliënt en maak ook deel uit van die kliënte verhouding.

Die oomblik van waarheid bestaan uit drie onderafdelings wat van belang is vir 'n onderneming se kliënte verhoudinge.

- Die kliënte wat deelneem in die diensproses.
- Die kantooromgewing en ander tasbare verteenwoordigers van die diens.
- Kliënte kontakpersoneel, insluitende beide of professionele en ander werknemers wat in kontak kom met die kliënt. Dit is die mees bepalende element omdat dié persone dienste direk aan die kliënt lewer. Hul vermoëns, sensitiwiteit en empatie ten opsigte van die kliënt, en diensingesteldheid dra die meeste gewig in die kliënt se evaluasie van die diensontmoeting.

Figuur 2.1: Koper en verkoper interaksies tydens die oomblik van waarheid



Bron: Gronroös C 1990. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organisational behaviour interface, Journal of Business Research, 20(1).

2.5.2 Diensontmoetings as sosiale interaksies

"Diensontmoetings is in die eerste plek sosiale ontmoetings". (McCallum en Horison 1985). Dit mag dalk moeilik wees vir ekonomete om so 'n konsep te aanvaar. Aangesien individue die ekonomie uitruilproses binne gaan om ekonomiese voordeel te verkry. In die markplek word transaksies uitgevoer deur mense wat onbekend is vir mekaar, waar die relatiewe waarde van die goedere en dienste, al is wat tel. Volgens (MacNeil 1980) is die identiteite van die persone betrokke by die diensproses asook hul gedrag in die verlede en die toekoms irrelevant. Dié beskrywing verskil van die geobserveerde realiteit waarvan diensontmoetings die mees visuele voorbeeld is. Die teendeel van MacNeil se stelling is ook bewys deur talle ander artikels, van onder andere Hochschild, Klaus, Surprenant, McCallum en Harrison, Czepiel en Solomon.

Hollander (1985) verskaf verskeie voorbeelde van hoe die diensontmoeting gevorm word deur sosiale en persoonlike kragte, wat strek vanaf vyandigheid en natuurlike afkeer tot die pittigheid wat status verskille toevoeg tot die interaksie. Dus word daar aanvaar dat die persoonlike eienskappe van diensverskaffers 'n belangrike effek het op hul "aantreklikheid" vir potensiële kliënte.

Hochschild (1983) beskryf die werk wat uitgevoer word deur diensverskaffers as "emosionele arbeid" waar daar van hul vereis word om hul eie gevoelens tweede te stel teenoor die doelwitte van werkgewers en die dadelike behoeftes van 'n kliënt wat sal betaal. Inderwaarheid beskryf sy diensontmoetings as die kommersialisering van menslike gevoelens en waarsku teen die individuele en sosiale effekte wat dit kan meebring. Klaus (1985) beskryf diensontmoetings as aaneenskakelende gedrag wat bestaan uit taak en "seremoniële" elemente. Eersgenoemde behels die ekonomiese uitruil elemente en laasgenoemde die psigologiese behoefte van tevredenheid ten opsigte van die diensontmoeting wat die verskaffer en kliënt aanmekaar moet verskaf.

2.5.2.1 Sosiale interafhanklikheidsteorie

Surprenant (1983) gebruik die sosiale interafhanklikheidsteorie om die diensontmoeting te beskryf, asook McCallum en Harrison (1985). Die interafhanklikheidsteorie erken dat die gedrag van elke party 'n effek het op die sienswyse van die uitkomste vir die ander persoon. Dit verskaf ook 'n raamwerk vir analisering van die afhanklikheids- of interafhanklikheidsbalans, wat die aard en inhoud vorm van die interaksie. 'n Sleutel tot die kwessie van afhanklikheid en interafhanklikheid is die besit van mag binne die markplek en die strategie van die diensonderneming volgens Czepiel (1990). Byvoorbeeld 'n diensonderneming met 'n differensiasie strategie (Porter 1980) kan sy kliënte tevredenheid bied wat nie op ander plekke beskikbaar is nie. Tot die mate dat die onderneming die kliënt se uitkomste en interaksie tydens die diensontmoeting domineer.

2.5.2.2 Rol- en teksteorie

Solomon (1985) asook Mohr en Bitner (1991) maak gebruik van rolteorie, om te ondersoek hoe partye leer om op te tree tydens 'n diensontmoeting. Talle diensontmoetings is relatief standaard en elementêre sosiale interaksies. Die koop van 'n wegneem ete, uitwisseling van 'n tjek en 'n haarsny is voorbeelde van eenvoudige diensontmoetings waarvoor daar duidelik gedefinieerde rolle (kliënt en verskaffer) en goed geslypte tekste bestaan.

Uit die perspektief is tevredenheid en diens effektiwiteit 'n funksie van rol duidelikheid. Tot die graad, dat indien daar nie voldoen word aan die kliënt se verwagtinge van die diensontmoeting nie en rolsendinge kommunikasie nie die situasie regstel nie, die kliënt die diensontmoeting as 'n mislukking sal beskou. Werknemers faktore soos werkservaring, gebrek aan ervaring ten opsigte van die kliënt en doelwitte wat nie kliënt georiënteerd is nie kan lei tot misverstande en lae kliënte tevredenheid. Kliënte faktore soos gebrek aan kennis ten opsigte van die teks en opgeblaasde rol verwagtinge kan dieselfde negatiewe resultate tot gevolg hê. Rol- en teksteorie het dus duidelike implikasies vir die stel van diensstandaarde en posontwerp (Czepiel 1980).

2.5.2.3 Die effek van diensontmoetings as sosiale interaksies

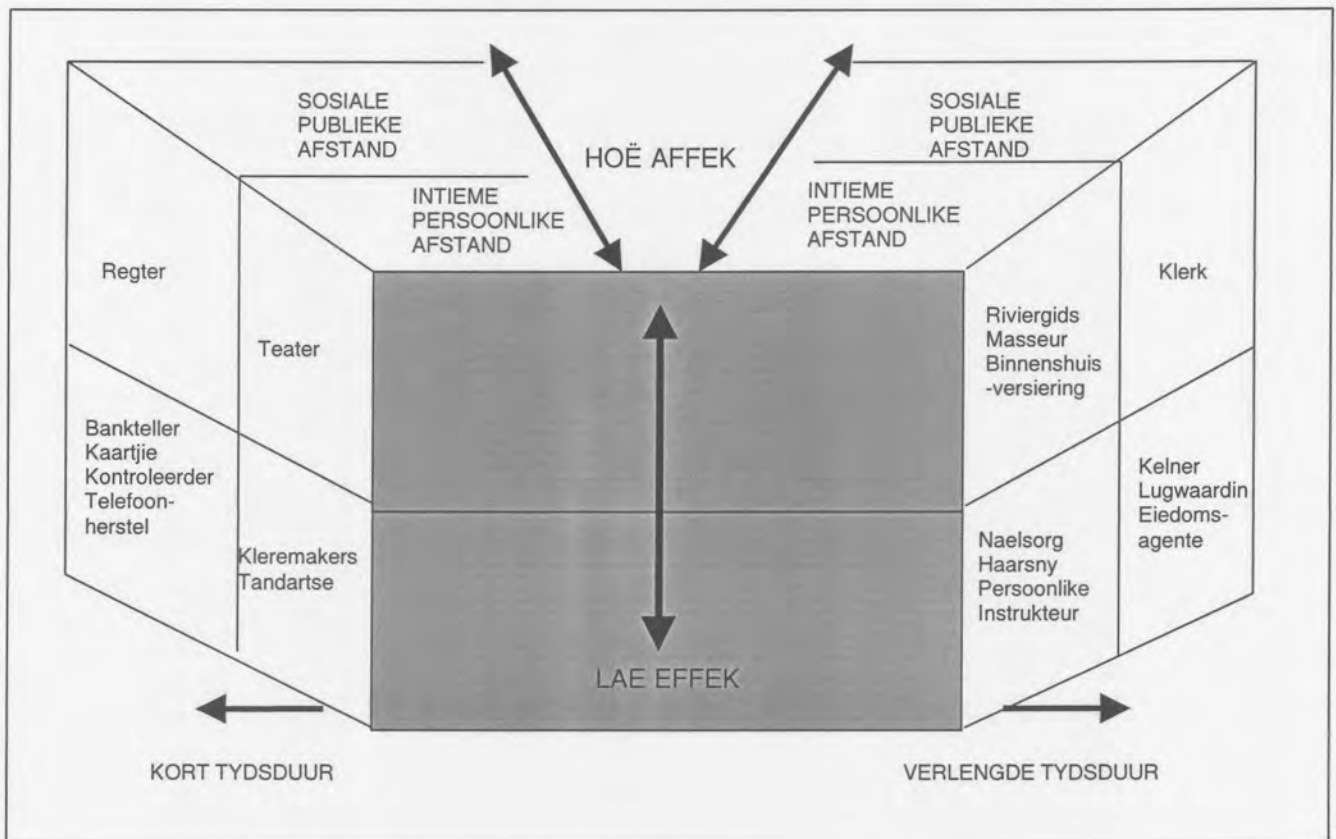
Surprenant en Solomon (1987) het die effek ondersoek wat styl en die inhoud van diensontmoetings het op die kliënt se evaluasie van die diensprestasie asook tevredenheid. Hul het gedemonstreer dat "geprogrammeerde verpersoonliking" (nie-funksionele gesprekke oor dinge in die algemeen) in finansiële diensomgewings, die kliënt se evaluasie van individuele en ondernemingsvlak kern uitruil elemente soos bevoegdheid, vertrouwe en effektiwiteite verminder.

Czepiel (1990) som die sosiale interaksies tydens die diensontmoeting as volg op. "Diensontmoetings word gekarakteriseer deur hul doelgerigheid, die motivering van die verskaffer en hul vermoë om vreemdelinge toe te laat om in wisselwerking te reageer, op 'n wyse wat die grense van sosiale status oorbrug".

2.5.3 Diensontmoeting dimensies, verskaffer prestasie en diens-uitkomst

Omdat 'n diensontmoeting gebaseer is op interpersoonlike interaksie, kan daar aanvaar word dat tydsduur, effek of gemoedstoestand en ruimtelike afstand basiese rolle speel in die ontwikkeling van die diensverhouding en die uitkomst van die diensontmoeting. Figuur 2.2 van Price, Arnould en Tierney (1995) verskaf geïllustreerde voorbeelde van diensontmoetings, gegroeppeer volgens variasie van die dimensies van diensontmoetings.

Figuur 2.2: Voorbeelde van diensontmoetings by die diensontmoetingsdimensies



Bron: Price LL, Arnould EJ en Tierney P 1995. Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance, Journal of Marketing, 59(4).

Die voorbeelde aan die linkerkant van die figuur is diensontmoeting met 'n kort tydsduur, onder tien minute, die aan die regterkant strek oor langer tydperiodes, gewoonlik meer as dertig minute. Byvoorbeeld die onderste helfte van die figuur is diensontmoeting met lae vlakke van geassosieerde affek terwyl die in die boonste helfte hoëvlakke van affek insluit. Voorbeeld naby die middel van die figuur vind plaas binne persoonlike of intieme afstande, minder as 36 sentimeter. Terwyl die voorbeelde op die rand van die figuur plaasvind binne sosiale of publieke afstande, wat verder is as 36 sentimeter.

Die voorbeelde in die figuur is illustrerend van aard en moet versigtig geïntepreter word. Diensverskaffers kan betrokke wees by diensontmoetings wat varieër van die ontmoetings dimensies. Eiendomsagente en binnenshuisversierders moet byvoorbeeld somtyds betekenisvolle emosionele voordele bied aan kliënte, omdat dit baie stresvol kan wees om 'n huis te verkoop met sentimentele waarde.

2.5.3.1 Tydsverloop

Uitgebreide diensontmoetings sal waarskynlik eerder ontwikkel in verhoudingsgebaseerde ontmoetings as 'n transaksionele interaksies.

Uitgebreide diensontmoetings sal ook betekenisvolle emosionele arbeid vereis van die verskaffer asook talle geleenthede vir teks versteurings.

2.5.3.2 Affek

Die affektiewe inhoud van sommige diensontmoetings dra by tot die skep van ope verstandhoudings tussen diensverskaffers en kliënte. Die aanhoudende emosionele arbeid kan egter lei tot emosionele dissonansie, rolstres en rolkonflik. Tydens die lewering van effektiewe diensinhoud, interpreteer en verduidelik diensverskaffers gebeure, om kliënte se verwagtinge te kristalliseer en bewyse te vind dat daar aan hul verwagtinge voldoen word.

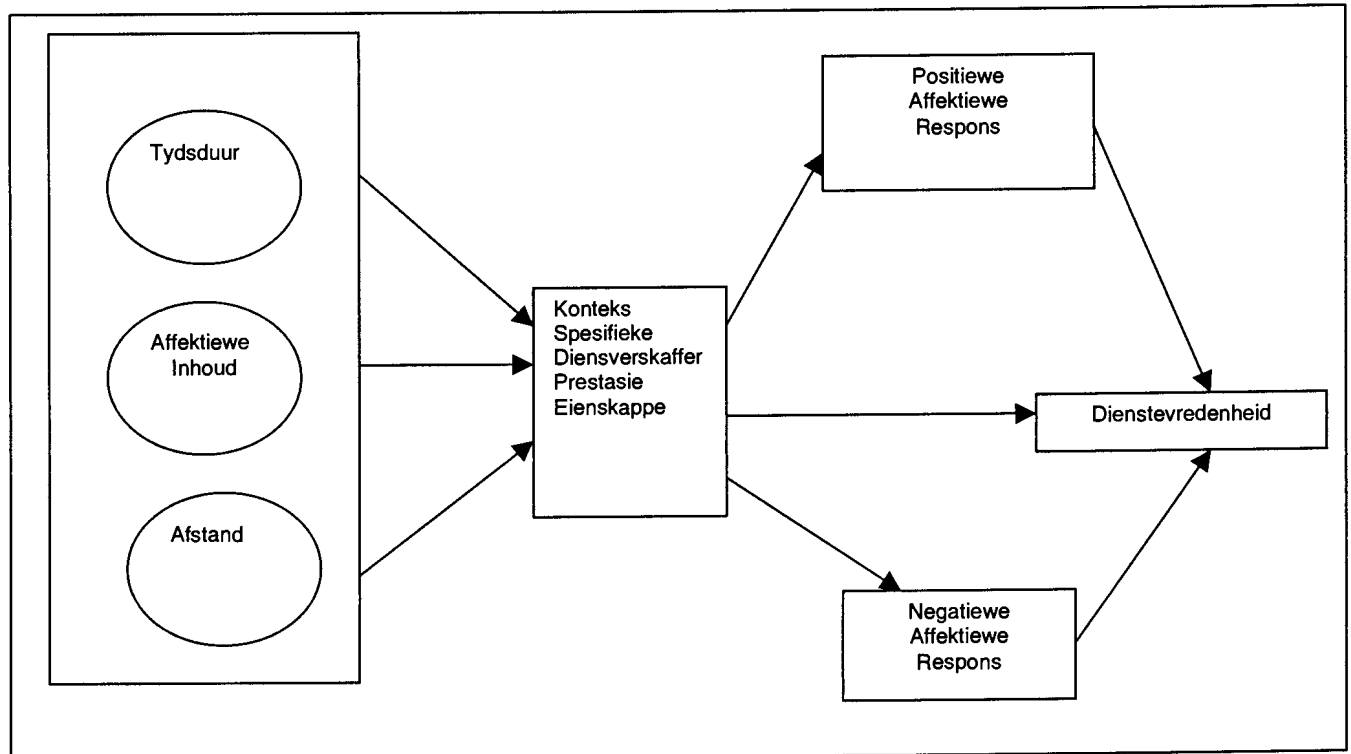
2.5.3.3 Afstand

Daar is gevind dat 'n nabye afstand die evaluasie van die diensontmoeting positief beïnvloed, self-herevaluasie motiveer en lei tot die ontwikkeling van oop transaksies. Dit is dus van kritieke belang dat 'n bestuurder die vermoë het, om sleutel dimensies van die diensontmoeting te kan identifiseer, asook die vereiste prestasie eienskappe vir tevredenheid. Daar bestaan twee affektiewe konstrukte wat nou verwant is aan die persepsie van verskaffersprestasie. Die eerste is 'n opregte verstandhouding, en word bereik as die verskaffer se prestasie ooreenstem met die kliënt se ervarings en beide selfontwikkeling toepas. Om suksesvol te wees, moet die verskaffer se werk deur die kliënt beskou word as opreg, en dat die verskaffer nie besig is met rolspel nie.

Ekstras, is die tweede faktor en word bereik deur die kliënt meer te gee as wat hy verwag, binne die norme van 'n kommersiële transaksie. Wat baie belangrik is, ten opsigte van die ekstras, is dat hul nie 'n gestandaardiseerde deel is van die dienslewingspakket nie, en nie deel is van 'n transaksie waar geld 'n bemiddelingsrol vertolk nie (Sahlins 1972, Sherry 1983). 'n Ware verstandhouding en die verskaffing van ekstras korreleer met tevredenheid. Die verhoudings van die dimensies van verskafferprestasie teenoor tevredenheid is dus afhanklik van die totale prestasie van die verskaffer. By diensontmoetings is die impak van die veranderlikes afkomstig van die begrip van hoe hul bydra tot die uitvoer van primêre diensontmoetings doelwitte en funksionele verskaffers prestasie soos duidelik blyk uit Figuur 2.3.

Figuur 2.3: Dimensies, verskaffersprestasie en dienstevredenheid

Diensontmoeting dimensies



2.5.4 Die kliënt se persepsie van die diensontmoeting

Daar gaan vervolgens gekyk word na die verskillende kategorieë van diensontmoetings en die toestande van tevredenheid waarvan bestuur bewus moet wees (Pitt 1990).

2.5.4.1 Drie kategorieë van diensontmoetings

Die meeste ondernemings poog vandag om sommige aspekte te meet van kliënte se persepsies met betrekking tot hul diens. Daar is twee belangrike punte wat bestuurders egter ingedagte moet hou. Eerstens, dat dienste uit baie elemente bestaan. Elke diensontmoeting wat 'n kliënt het met 'n diensverskaffer bestaan uit 'n aantal meetbare attribute, wat elkeen individueel inaggeneem moet word. Die diensoperateur van 'n motorhandelaar sal byvoorbeeld geëvalueer word aan die hand van die volgende aspekte: netheid van die werkplek, betydse voltooiing van die taak en

vaardighede. Dit is voor die handliggend dat sommige van die attribute meer belangrik sal wees as ander.

Tweedens, dat die kliënte se verwagtinge sal varieër na gelang van die aard van die diensontmoeting. Daarom is dit noodsaaklik dat bestuurders verstaan dat diensontmoetings gegroepeer kan word in drie onderskeidende kategorieë:

i) Omgewingsdiensontmoetings

Dit is interaksies wat selde opgemerk word deur kliënte tensy dit so swak uitgevoer word dat dit voorkom as opdringerig en lastig. Min mense verwag byvoorbeeld van 'n driestêr hotel om splinternuwe handdoeke te verskaf, al wat hul verwag is skoon, vars handdoek, maar wanneer die handdoeke so oud is dat hul uitmekaar val in 'n mens se hande

ii) Transaksionele diensontmoetings

Dit is diensontmoetings waar 'n kliënt betrokke is by 'n totale roetine transaksie met die verskaffer en verwag om te "kry waarvoor hul gekom het", na 'n bepaalde hoeveelheid inspanning. Die meeste kliënte weet dat die uitwisseling van 'n tjek by 'n bank 'n lang wagtyd in 'n ry behels. Dan verwag hul 'n vriendelike glimlag van die kassiere, die uitwisseling van die tjek sonder enige probleme en hulle is oppad.

iii) Die ondersteuningsgebaseerde diensontmoeting

Die kliënt kan nie die verlangde uitkoms vooraf presies definieer nie, en benodig daarom die hulp van die diensverskaffer om die beste besluit te neem. Voorbeelde hiervan sluit in besoeke aan dokters, argitekte en konsultante.

Indien diensverskaffers nie die kategorieë van diensontmoetings verstaan nie, kan hul enorme probleme vir hulself skep. Hulle kan 'n diensontmoeting waninterpreteer as 'n transaksionele ontmoeting en te opdringerig en lastig wees. Of hul kan 'n ondersteuningsgebaseerde diensontmoeting verkeerdelik interpreteer as 'n omgewingsdiensontmoeting en gevolglik nie reageer nie.

2.5.4.2 Vyf toestande van tevredenheid vir 'n individuele diensontmoeting (L Pitt 1990:21)

- Heel Neutraal – ontstaan wanneer die dienslewering gelyk is aan die verwagtinge. Die kliënt is tegnies tevrede, maar beskik nie oor enige spesifieke sterk gevoelens nie.
- Geïrriteerdheid – ontstaan indien die transaksie geslaagd is, maar die diensverskaffer ook opdringerig is.
- Ontevredenheid – ontstaan indien die transaksie nie geslaagd is nie, of meer inspanning van die kliënt vereis as die verwagte vlak.
- Woede – ontstaan indien die transaksie nie geslaagd is nie, ten spyte van meer as die verwagte inspanning, of as gevolg van foute deur die diensverskaffer wat vermybaar was.
- Opgewondenheid – ontstaan sodra die kliënt aangenaam verras word deur die diensontmoeting. Dit gebeur indien die inspanningsvlak betekenisvol onder die verwagte is. Of, indien die kliënt lae verwagtinge gehad het vir sukses in die eerste plek.
- Indien die sukses van die transaksie opwaarts verfyn word, sal die kliënt daardie vlak van diens altyd begin verwag. Om te slaag, moet die diensontmoeting onverwags goed wees, en moet iets soortgelyk nie verskaf kan word deur ander verskaffers nie. Die verbinding tussen tevredenheid en kliënte gedrag is nie altyd duidelik nie, omdat:
 - die verhouding nie-liniêr is
 - elke dienselement deel is van 'n groter geheel
 - gedrag agterbly ten opsigte van tevredenheid, hul reageer nie dadelik positief omdat hul tevrede is nie

2.5.4.3 Bestuursimplikasies

Die onderneming moet alle diensontmoetings of oomblikke van waarheid in volgorde van belang plaas uit die kliënt se oogpunt. Die minimum aanvaarbare vlakke van prestasie moet gemeet word, en daar moet gepoog word om kliënte woede te minimaliseer (Pitt 1990). Die diensonderneming moet na die volgende streef:

- Verbeter die diensontmoeting of die attribute waarin die kliënt hoër prestasievlakke verwag.
- Skep nuwe standaard van diens wat opgewonde reaksie uitlok by die kliënt.
- Die verskil in diens moet maklik beskryfbaar wees.
- Die nuwe vlak van diens moet moeilik wees vir mededingers om te reproduseer.

2.5.5 Diagnostisering van gunstige en ongunstige insidente

Om die diensontmoeting effektief te kan bestuur vereis dat die dikwels komplekse gedrag van werknemers verstaan word, sodat daar kan onderskei word tussen diensontmoetings wat tevredenheid en ontevredenheid tot gevolg het. En dan die werknemers op te lei, te motiveer en beloon wat sulke gedragsaspekte vertoon.

Daar is gevind dat daar drie groepe van werknemersgedrag bestaan wat aanspreeklik is vir alle tevrede en ontevrede uitkomst van diensontmoetings volgens Bitner, Booms en Tetreault (1990).

Groep 1: Werknemers se response op falings in die dienslewering-sisteem

Hoe reageer werknemers indien daar faling ontstaan in die sisteem? Of as daar een van die komponente van die dienssisteem verlore is? Die inhoud of vorm van die werknemer se respons op sulke situasies sal die kliënt se

persepsie van tevredenheid of ontevredenheid bepaal. Drie onderafdelings van die werknemer se respons is verder geïdentifiseer:

- Respons op onbeskikbare diens.
- Respons op onredelike langsame diens.
- Respons op ander falings van die kerndiens.

Die vermoë en bereidwilligheid van die kontakwerknemers om te reageer op sulke falings, kan tot gevolg hê dat die insident gesien word as bevredigend of onbevredigend. Dit is ook interessant, dat die wyse waarop die werknemers reageer die grootste enkele oorsaak is van diensontmoeting tevredenheid.

Groep 2: Werknemers se response op kliënte behoeftes en versoeke

Hoe reageer werknemers op kliënte se spesiale behoeftes en voorkeure, selfs al het die kliënt 'n fout gemaak? Hoe reageer werknemers op steurende klante byvoorbeeld raserige, onbeskofte of dronkgaste by 'n restaurant of kroeg? Wanneer 'n kliënt dit van die kontakwerknemers verwag om die dienslewering sisteem aan te pas by sy/haar unieke behoeftes, sal die kontak werknemer se respons die kliënt se tevredenheid of ontevredenheid bepaal. Daar bestaan vier onderafdelings in groep 2:

- Respons op "spesiale behoeftes" van kliënte.
- Respons op kliënte voorkeure.
- Respons op erkende foute van die kliënt.
- Respons op potensiële sturings van die ander kliënte.

Dit is belangrik dat dit binne die kliënt se persepsie is, dat sy of haar "spesiale" versoeke of behoeftes geakkommodeer is.

Groep 3: Spontane en ongevraagde werknemeraksies

'n Groot hoeveelheid diensontmoetings met diensverskaffers word gevorm deur gedrag wat ongevraagd is. Die aandag wat 'n persoon kry kan absoluut

wonderlik wees of verskriklik onbeleefd, waarvan beide nie verwag is nie. Gedrag wat getoon word deur werknemers kan werklik buitengewoon wees en voorkom enige kant van die diensspektrum. Die volgende onderliggende kategorieë is geïdentifiseer deur Bitner, Booms en Tetreault:

- Aandag verskaf aan die kliënt.
- Buitengewone werknemersgedrag.
- Werknemersgedrag binne die konteks van kulturele norme.
- Gestalt evaluasie: alles het goed gegaan of alles sleg.
- Werknemers se prestasie onder ongunstige toestande (slegs vir tevrede diensontmoetings).

Die kategorieë in groep 3 effekteer positiewe tevredenheid met 'n diensverskaffer die meeste. Dus verskil die kategorie wat die meeste tevredenheid tot gevolg kan hê, van dié kategorie in groep 1 wat verantwoordelik kan wees vir die meeste ontevredenheid.

2.5.5.1 Bestuursimplikasies

Dit is daarom nie die oorspronklike faling om die kerndiens te lewer alleen nie, wat verantwoordelik is vir die ontevredenheid nie, maar die werknemer se respons op die faling. Kennis van die dienskonsep, diensleweringstelsel en stelsel standaarde is van kardinale belang. Dit stel werknemers in staat om kliënte in te lig oor wat gebeur het, wat gedoen kan word en hoekom hul behoeftes of versoeke nie geakkommodeer kan word nie. Aangesien informasie alleen dikwels lei tot tevredenheid of ontevredenheid versag.

Hoe ookal, vir diensontmoetings om te lei tot tevredenheid word daar een of ander vorm van aksie verwag. Indien werknemers voldoende beheer het, sal dit hul in staat stel om die toepaslike aksies te neem. Alhoewel gestandaardiseerde response of aksies toepaslik is vir sommige tipe insidente, moet response in die meeste gevalle gevorm word om die besonderhede van die insident. Indien beheer aan werknemers gegee word

sal dit hul bemagtig en in staat stel om effektief te reageer op probleme en versoeke. Nie alle kliënte is altyd reg nie, sommige is selfs beledigend en buite beheer. Daarom is dit noodsaaklik dat bestuurders 'n reeks aksie alternatiewe definieer wat deur werknemers in sulke situasies uitgevoer kan word.

Spontane en ongevraagde werknemeraksies wat gunstig of ongunstig is, is minder ondergeskik aan bestuursbeheer. Werwings en keuringsprosedures kan egter gebruik word om werknemers in diens te stel met 'n sterk diensoriëntasie (Schneider en Schechter 1988). 'n Sterk dienskultuur, effektiewe toesig en monitering, en vinnige terugvoer aan werknemers sal die effektiwiteit en kliënte tevredenheid van diensinteraksies verhoog.

2.5.6 Korttermyn en langtermyn effekte van diensontmoetings

Diensontmoetings is interessante verskynsels met kort- en langtermyn effekte (Czepiel 1990). In die korttermyn is hul sosiale geleentheid van ekonomiese uitruil, waarbinne die gemeenskap vreemdelinge toelaat om interaktief te wees. Vir die bemarkers en die verkopers is die diensontmoeting die aspek waarvan vandag en môre se besigheidssukses afhang, aangesien beide bemarkers en verkopers afhanklik is van die funksionele en sosiale prestasie van die diensverskaffer se interaksies met die kliënt. Uit die oogpunt van die verkoper se operasiebestuurders, is dit die tydstip wanneer die kliënt die diensfabriek binne gaan en die effektiwiteit van die proses en die werknemers se emosies in verwarring bring. Vir die kliënt is dit die sleutelement in die ekonomiese uitruilproses, waar funksionele en psigologiese voordele geproduseer en gelewer word deur die diensverskaffer.

In die langtermyn, verskaf diensontmoetings die sosiale geleentheid waarbinne kopers en verkopers kan onderhandel, en die transformasie van versamelde diensontmoeting na uitruil verhoudings fasiliteer. Die feit dat daar 'n verhouding bestaan verseker dat die uitruil proses doelmatig en doeltreffend is vir die diensaankoper wat dikwels nie die dienskwaliteit kan beoordeel nie. Dit kan ook die onmiddellike effekte van 'n wispelturige markplek verlig. Die sosiale aard van diensontmoetings, die aktiewe en

dikwels persoonlike interaksie tussen die dienverskaffer en kliënt, die ingewikkelde raming van dienskwaliteit en die werklike lidmaatskap wat koper en verkoper bind is alles redes waarom verhoudings belangrik is op die kort- sowel as langtermyn.

2.5.7 Bepanning en bestuur van werknemer/kliënt interaksies tydens die diensontmoeting

Indien die oomblikke van waarheid nie aandag ontvang of bestuur word nie, sal dienskwaliteit afplat na middelmatigheid. Te dikwels word kliënte deur besighede gedwing om hul weg te vind deur 'n organisatoriese doolhof van onvriendelike beleide en prosedures, voordat hul vind waarna hul opsoek was. Dit is noodsaaklik dat 'n diensonderneming sy oomblikke van waarheid suksesvol bestuur, sodat konsekwente dienskwaliteit verseker word.

Ongelukkig vind die meeste oomblikke van waarheid plaas buite die gesigsveld van bestuur, wat nie altyd daar kan wees om die kwaliteit van die oomblikke van waarheid te bestuur nie. Hul kan nie daar wees as 'n kassiere 'n kliënt bedien of 'n verkoopsvertegenwoordiger 'n koper skakel nie. Bestuurslui moet leer om hul werknemers indirek te bestuur. Dit word bereik deur die skep van 'n kliënt-gefokusde onderneming, kliënt-vriendelike sisteme en 'n werksomgewing wat die idee versterk van kliënte eerste.

2.5.7.1 Bestuur van die drie tipes diensontmoeting

Die kwaliteit van die diensontmoeting is 'n uitvloeisel van die oorkoepelende kwaliteitsontwerp. Dié afdeling ondersoek die drie verskillende vorme van diensontmoetings en hoe hul bestuur kan word (G. Shostack 1985).

a) Die afgeleë diensontmoeting

Dit behels menslike interaksie wat plaasvind deur middel van indirekte middele. By finansiële dienste kan 'n kliënt byvoorbeeld met die tellermasjien of internet in interaksie wees met die onderneming. Indien die kliënt se totale diensontmoeting plaasvind buite bestuur se bestek, is dit belangrik dat elke bewysstuk versigtig ontwerp moet word dat dit, operasioneel perfek,

funksioneel fasiliterend en as 'n positiewe ervaring beskou word. Geskrewe materiaal wat swak gedruk, geskryf of ontwerp is, responsmeganismes wat buitewerking is, vorms wat onmoontlik is om in te vul is alles bydraende faktore tot negatiewe afgeleë diensontmoetings.

Omgekeerd kan 'n goed beplande geografies afgeleë ontmoeting positiewe besigheidsresultate oplewer. Die afgeleë diensontmoeting is die eenvoudigste om te bestuur, omdat dit gebaseer is op 'n fisiese objek. Byvoorbeeld, geskrewe materiaal, 'n rekenaar terminaal, 'n afleweringvoertuig met die onderneming se naam daarop of advertensies. Dié fisiese objekte moet konsekwent wees in die beeld en boodskap wat dit uitstraal van die diensonderneming, en nie teenstrydig wees met die diens se posisioneringstrategie nie. Bogenoemde kwessies kan beskou word as voor die handliggend, tog vorm dit die essensie van die bestuur van die afgeleë diensontmoeting.

b) Die indirekte persoonlike diensontmoeting

Die tweede vorm van die ontmoeting bestaan alleen uit verbale interaksie. Alhoewel die kliënt en diensverskaffer in interaksie is, is dit nie van aangesig tot aangesig nie. Kwaliteitsbeheer van indirekte persoonlike ontmoetings is meer kompleks omdat die potensiaal vir variasie vergroot. Bykans alle diensondernemings verskaf indirekte persoonlike diensontmoetings deur navrae, kliëntediens en diensherstel eenhede.

Aangesien sommige dienseenhede nie effektief verbind is met die res van die diensonderneming nie, is dit noodsaaklik om voldoende meganiese en operasionele werking te verseker.

c) Die direkte persoonlike diensontmoeting

Tydens die direkte persoonlike diensontmoeting is twee of meer persone in direkte interaksie, wat twee vorme kan aanneem naamlik die verskaffing en/of verteenwoordiging van 'n diens. Indien 'n persoon 'n diens verskaf, verteenwoordig hy/sy dit terselfde tyd, byvoorbeeld dokters, argitekte en konsultante, onderwysers en haarkappers. 'n Persoon kan egter 'n diens

verteenwoordig sonder om dit te verskaf, byvoorbeeld 'n agent wat polisse verkoop, 'n reisagent of 'n ontvangsklerk van 'n hotel.

Talle diensondernemings verstaan die waarde van visuele en verbale konsekwentheid van hul verteenwoordigers.

Goeie diensondernemings investeer in die opleiding van hul werknemers. Dis belangrik dat alle kontakwerkers oor die volgende vaardighede beskik:

- Verbale en nie-verbale kommunikasie vaardighede.
- Luistervaardighede.
- Skryfvaardighede (Briewe, verslae en memo's).
- Telefoonetiket.

Deur goed op te let na wat die kliënt sien en hoor (positiewe "word of mouth"), kan bestuurders die kwaliteit van diensontmoetings tot 'n groter mate beheer. Diensontmoetings kwaliteit, is nie net 'n funksie van goeie maniere nie. Wat indrukwekkend is van goeie diensondernemings is dat die diensontwerp positiewe diensontmoetings bevorder. Werknemers moet beskou word as deel van die totale ontwerp en die nodige aandag en sorg ontvang, soos enige ander funksie wat die mag het om die diensonderneming te maak of breek.

2.5.7.2 Die sirkel van waarheid

Die kwaliteit van die totale ontwerp sal 'n impak hê op die vermoë van diensverskaffers en diensverteenwoordigers om positiewe diensontmoetings te skep. Die ontwikkeling van 'n sirkel van waarheid (Carlzon 1987), is 'n diagrammatiese illustrasie van waar 'n diensonderneming se kliënte kontakte of oomblikke van waarheid plaasvind. Dit behels die teken van 'n sirkel wat die totale siklus van kliënte kontak voorstel, en die merk van elkeen van die punte, byvoorbeeld advertensies of telefoonoproepe na die onderneming.

Deur elke punt in die sirkel te analiseer, kan daar gesien word hoe dit bestuur word en of daar ruimte is vir verbetering. Daar kon ook aandag gegee word aan ander faktore wat 'n inwerkende invloed het op 'n diensonderneming se kontak oomblikke. Analiseer alle moontlike aspekte wat foutief kan gaan by elke kontakpunt en ontwikkel opvolg planne. Deur die illustrasie om te skakel na diagramvorm deur middel van 'n tegniek wat genoem word 'n diensbloudruk kan die areas van uitstekende diens geïdentifiseer word en ingesluit word by die totale ontwerp.

2.5.8 Evaluasie van die diensontmoeting

Die uitkomst van diensontmoetings se waardebeoordeling is afkomstig vanuit drie perspektiewe:

- van die kliënt.
- die onderneming.
- 'n diensverskaffer (werknemer).

a) Kliënte evaluasies

Die konsep is in besonderhede bespreek in deel 5.5, 5.6 5.7 van dié hoofstuk. Dit is egter belangrik om te onthou dat kliënte die onafhanklike kwaliteit en tevredenheid van menslike interaksie makliker kan beoordeel, as die kwaliteit van 'n funksionele diens met ervarings en geloofskwaliteite. Norman Blem (1995), het Carlzon se teorie 'n stap verder geneem. Indien 'n diensonderneming se prestasie onder die kliënt se verwagtinge val, word die gebeurtenis 'n oomblik van ontevredenheid (OVO). Indien daar aan die kliënt se verwagtinge voldoen word, word dit 'n oomblik van tevredenheid (OVT), en indien prestasie die verwagtinge oorskry word dit 'n oomblik van plesier (OVP).

Dit is belangrik dat elke oomblik van waarheid ten minste omgeskakel word in 'n (OVT). Dit is egter die (OVP) wat 'n diensonderneming 'n differensiële voordeel bied. Die sleutel tot sukses is om die kontak oomblikke vas te stel

wat deur die kliënt waardeer en waargeneem sal word as toegevoegde waarde.

b) Organisasoriese evaluasie

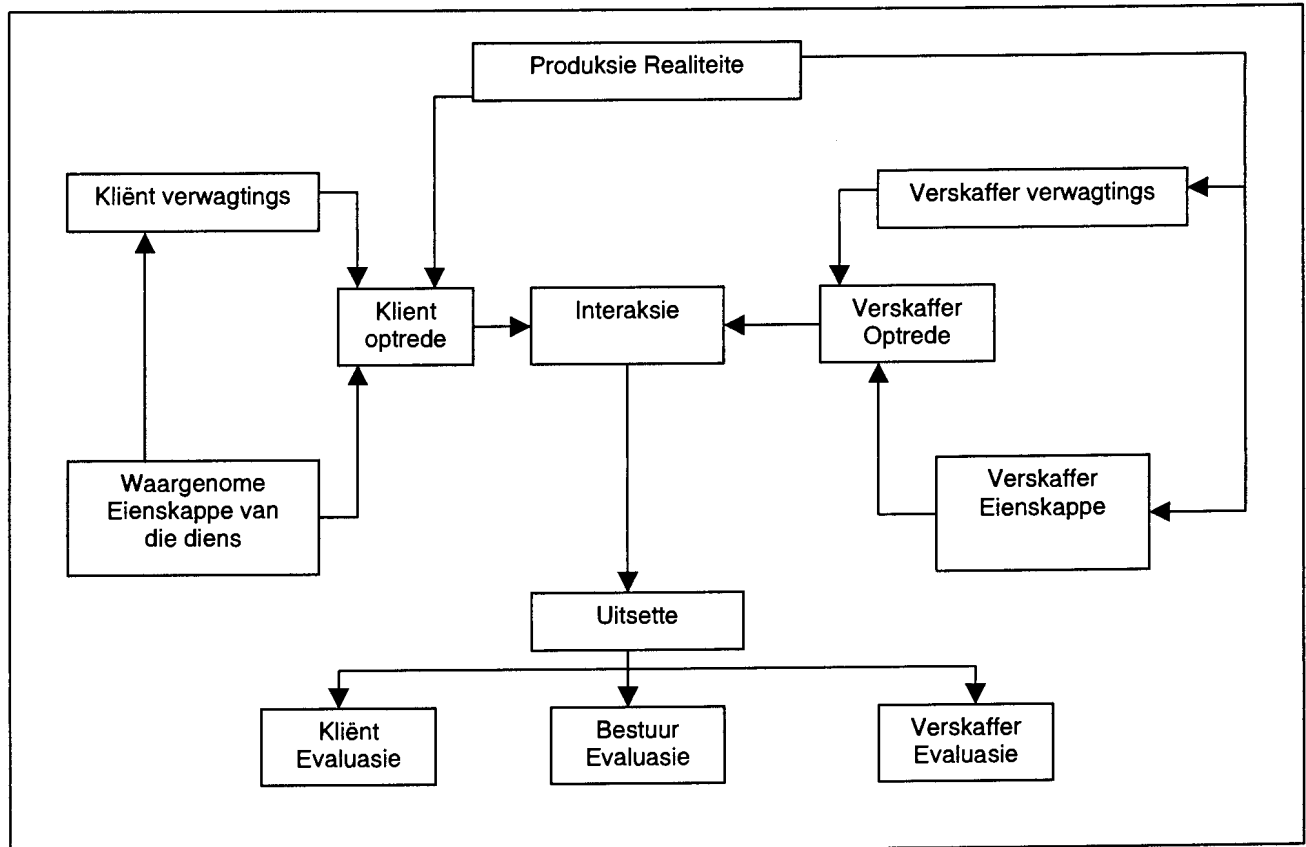
Bestuurders stel belang in die resultaat invloede wat die diensontmoeting evaluasies het, op die onderneming se doelwitbereiking.

Bestuurders moedig ontmoetings aan wat sal lei tot herhalingsaankope, gedragsinskiklikheid en positiewe "word of mouth". Diensontmoetings wat die onderneming 'n mededingende voordeel gee deur toegevoegde waarde tot die kerndiens of deur differensiasie vermoë is onontbeerlik. Diensontmoetings sal verder ook positief geëvalueer word deur bestuur indien dit bydrae tot werknemer motivering en retensie.

c) Verskaffer evaluasie (werknemers)

Volgens Schneider (1980), is dit belangrik vir diensverskaffers dat hul kliënte goeie diens ontvang, en ervaar frustrasie indien organisatoriese beperkings, beleide of gebrek aan belangstelling dit verhoed. Primêre vergoeding, byvoorbeeld salarisse, erkenning en bevordering is in die algemeen afhanklik van die evaluasie van die uitkomst.

Figuur 2.4: 'n Model van die evaluasie proses vir 'n diensontmoeting



Bron: Gronroös C 1990. Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition, Lexington books: Massachusetts.

2.6 DIENSFALING EN DIENSHERSTEL: ('n definisie)

Tevredenheid in 'n diensfaling situasie word bepaal deur twee faktore: die uitkoms van die oorspronklike dienservaring gebaseer op spesifieke diens eienskappe (Singh 1991) soos bespreek onder punt 4 asook die oomblik van waarheid soos hierbo bespreek, en eienskappe wat geassosieer word met die diensherstelproses (Parasuraman, Berry en Zeithaml 1991) wat togelgig gaan word in die volgende hoofstuk van die skrywe.

Diensherstel verwys na die aksies van 'n diensverskaffer in reaksie op 'n diensfaling (Grönroos 1988). Diensherstelprosesse is dus die aktiwiteite wat 'n onderneming loods in reaksie om 'n klagte van 'n kliënt aan te spreek met betrekking tot 'n waargenome diensfaling.

'n Diensfaling kan 'n kerndiens probleem behels soos byvoorbeeld die onbeskikbaarheid van die diens, daar is geen beskikbare personeel met die nodige vaardighede nie, buitengewone stadige diens of selfs foute met die diens soos foutiewe bankstate. Daarteenoor kan diensfalings ook varieër in ernstigheidsgraad (Kelley en Davis 1994) vanaf onbenullig soos 'n meubelvervoerder wat 'n paar minute laat opdaag tot baie ernstig byvoorbeeld wanneer 'n kosbare item van jou trek beskadig word. Alhoewel diensherstel voorafgegaan word deur diensfalings, kan sulke episodes 'n positiewe invloed hê op kliënte se evaluasie en gedrag en kan dit in werklikheid die band versterk tussen die kliënt en die diensonderneming (Hart, Heskett en Sasser 1990). Diensfalings kan ook varieër oor die dimensies van frekwensie en tydsberekening. 'n Diensfaling kan enige tyd plaasvind gedurende die klient se verhouding met 'n diensonderneming – vanaf die eerste dienservaring tot en met die mees onlangse dienservaring. 'n Diensfaling wat vroeg voorkom tydens die kliënt se verhouding met 'n diensonderneming sal egter meer gewig dra, en 'n groter invloed hê op die klient se evaluasie van die onderneming omdat die klient minder suksesvolle dienservarings het om dié faling uit te balanseer (Boulding, Kalra, Stealin en Zeithaml 1993).

Daarteenoor, is sommige diensfoute meer ernstig as ander – om die verkeerde koeldrank te bedien saam met 'n maal is niksseggend in vergelyking met die foutiewe voorskryf van medisyne nie. As gevolg van die inherente heterogeniteit van dienste, sal verskeie kliënte wat gebruik maak van die dienste van dieselfde onderneming se ervarings van diensfalings en diensherstel varieër.

2.7 DIENSLEWERING EN VERBRUIKERSVERWAGTINGE

Onlangse teoretiese en empiriese studies diskrimineer tussen twee sleutel standaarde van dienslewering verwagtings, waarna verwys word as "*will expectations*" en "*should expectations*" (Boulding, Kalra, Stealin en Zeithaml 1993). Ander navorsers het onderskeid getref tussen ooreenstemmende verwagtinge, deur gebruik te maak van uiteenlopende terminologieë.

"Will" en "Should" verwagtinge is byvoorbeeld ook na verwys as voldoende verwagtinge en verlange verwagtinge (Parasuraman, Berry en Zeithaml 1991) en ook as voorspelde diensverwagtinge en verlangde diensverwagtinge (Zeithaml, Berry en Parasuraman 1993).

Zeithaml, Berry en Parasuraman (1993) het ook 'n derde verwagtingstipe voorgestel, naamlik *voldoende diensverwagtinge* wat gedefinieer word as die vlak van diens wat die klant sal aanvaar.

"Will"-verwagtinge stem ooreen met dit wat kliënte glo sal gebeur tydens kontak met die dienslewering sisteem. In kontras daarmee verteenwoordig "should"-verwagtinge 'n normatiewe standaard wat ooreenstem met dit wat behoort te gebeur tydens die ontmoeting (Boulding, Kalra, Stealin en Zeithaml 1993).

Na gelang van Zeithaml, Berry en Parasuraman (1993) is klante se "should" (of verlangde diens) verwagtinge en "will" (of voorspelde diens) verwagtinge, gebaseer op vorige ervaring, "word-of-mouth" kommunikasie, en eksplisiete of implisiete diensbeloftes wat gemaak is deur ondernemings. Bykomend hiertoe is "should" verwagtinge ook gebaseer op persoonlike behoeftes en voortdurende diensversterkers. Vorige navorsing dui daarop dat klante en persepsies van dienskwaliteit multidimensioneel van aard is en omvat persepsies verwant aan betroubaarheid, respons tyd, tasbaarheid, versekering en empatie (Parasuraman, Berry en Zeithaml 1991; Parasuraman, Zeithaml en Berry 1988). Betroubaarheid word beskou as die belangrikste dimensie van totale dienskwaliteit (Boulding et al. 1993). Diensherstel en die verwagtinge wat daarmee geassosieer word, word egter nie gereflekteer in die dimensies van dienskwaliteit soos algemeen beskryf word deur diensnavorsers nie (byvoorbeeld: Parasuraman, Berry en Zeithaml 1991; Parasuraman, Zeithaml en Berry 1988) – dit hoort egter so! Diensherstel en die geassosieerde verwagtinge is apart en verskil van die dimensies van dienskwaliteit wat vantevore genoem is in die literatuur.

Diensherstel behels aktiwiteite wat uitgevoer word as 'n resultaat en gevolg van klante persepsies van die oorspronklike diensleweringsgedrag waar die

persepsie van dienskwiteit laer is as die klant se toleransie sone (Zeithaml, Berry en Parasuraman 1993).

2.7.1 Dimensies van diensherstel

Parasuraman, Berry en Zeithaml (1991) het twee tipes primêre dimensies geïdentifiseer wat werksaam is wanneer klante 'n dienservaring evalueer, naamlik uitkoms dimensies en proses dimensies. Alhoewel beide die dimensie tipes voorkom tydens die oorspronklike dienservaring sowel as die diensherstelproses, dui die navorsing van Berry en Parasuraman (1991) daarop dat die *uitkoms* die primêre dryfveer is agter verbruikers evaluasie van diens tydens die oorspronklike dienservaring. Daarteenoor is die *proses* dimensie die primêre drywer tydens diensherstel. 'n Diensfaling is in wese 'n foutiewe uitkoms tydens die diensleweringproses wat afbreuk doen aan betroubaarheid en dit duidelik reflekteer... Alhoewel betroubaarheid die dominante aspek van belang is vir klante tydens die diensleweringproses, domineer die proses dimensie tydens diensherstel (Berry en Parasuraman 1991).

Die oorspronklike diensuitkoms attribute het dus 'n baie groot betekenisvolle effek op klante en hul evaluasie van die diensontmoeting, die diensherstelproses dimensies is daarteenoor van kardinale belang tydens die klagte proses. Oorspronklike diens en diensherstel kan verskillende rolle speel in die bepaling van totale tevredenheid, tog is dit tot op hede onbekend hoe die twee aspekte van klante tevredenheid die gedrag intensies beïnvloed met betrekking tot toekomstige aankope van die diens en totale tevredenheid.

2.7.2 Die diensherstel poging

Daar kan verwag word dat tevredenheid met die proses of probleemoplossing van meer belang sal wees as die aanvanklike diens eienskappe met die doel om die totale diens tevredenheid en meegaande doelwitte te beïnvloed (Bitner, Booms en Tetreault 1990; Hart, Heskett en Sasser 1990). Dit is veral die rol van klante kontakpersoneel tydens diensherstel wat 'n sleutelfaktor is in bepaling van totale klante tevredenheid (Martin 1993). Vorige navorsing het bewyse gevind dat klante met klagtes wat tevrede was met die herstel

respons hoër herhalingsaankope bedoelings getoon het as die klante wat tevrede was met die diens en nie gekla het nie (Gilly 1987). Diensherstel pogings is waarskynlik baie pertinent in die oë van verbruikers, as gevolg van die verhoogde aandag en evaluasie wat 'n resultaat is van die diensfaling. Daarteenoor is die herstelproses heel waarskynlik die laaste kontak wat die klant gehad het met die onderneming, wat 'n huidigheidseffek tot gevolg het. Gevolglik wanneer die verbruiker 'n bepaalde diensverskaffer oorweeg vir die volgende transaksie, kan die diensherstelpoging 'n groter invloed hê as die oorspronklike diensfaling.

In teenstelling daarmee het oneffektiewe diensherstel pogings die potensiaal om ontevredenheid te laat toeneem. Hart, Heskett en Sasser 1990) het gevind dat meer as die helfte van alle pogings om te reageer op klante se klagtes in werklikheid die negatiewe reaksie versterk.

Herhalingsaankope gedrag is 'n belangrike kwessie vir die meeste bemarkers. Terwyl baie bemarkingsaktiwiteite ontwerp is om nuwe klante te verkry, begaanheid ten opsigte van herhalingsaankope deur huidige klante is ontwerp om bestaande klante te behou deur klanteverlies te beperk. Aangesien die koste om 'n nuwe klant te werf by verre meer is in verhouding tot die koste om 'n bestaande klant te behou, is bestuurders toenemend besorgd om klante defekte te minimaliseer.

Navorsing het getoon dat daar 'n konsekwente verwantskap bestaan tussen klante tevredenheid en herhalingsaankope (Yi 1990). Een van die belangrikste gevolge van klante tevredenheid is dus 'n verhoging van herhalingsaankope. Halstead en Page (1992) het gevind dat tevredenheid met die klagte respons gelei het tot hoër herhalingsaankope deur ontevrede klante. Tevredenheid met die diensherstelproses het dus aankoop motiewe beïnvloed.

2.7.3 Aanbevelings en bestuursimplikasies

Die diensherstelproses veranderlikes het 'n relatiewe groter effek op totale klante tevredenheid en gedragmotiewe as oorspronklike diensuitkoms veranderlikes (Fornell en Wernerfelt 1987; Spreng, Harrell en Mackoy 1995).

Met ander woorde die wyse waarop naleweringsdiens hanteer word kan 'n groter invloed hê op totale klante tevredenheid en aankoopgedrag as die klant se tevredenheid met die oorspronklike diensuitkoms. Die diensherstelproses veranderlikes is dus van groter belang as die aanvanklike diensuitkoms veranderlik wanneer dit kom by diensherstel.

2.7.4 Positiewe resultate van diensherstel

Die diensherstelproses het 'n relatiewe groot impak ongeag die positiewe of negatiewe uitkoms resultate. Dit is moontlik dat 'n negatiewe diensherstel uitkoms die negatiewiteit van 'n tweede faling kan vergroot, Bitner, Booms en Tetreault (1990) beskryf dit as "dubbele afwyking" van vooropgestelde verwagtinge. Positiewe diensherstel resultate is egter by magte om die effek van die aanvanklike diensfaling uit te wis vir 'n aantal redes:

- Deur middel van effektiewe herstel kommunikasie, word die klant gelei om te glo die diensverskaffer regverdig is in sy handeling met klante. (Byvoorbeeld foute word erken, en reggemaak).
- Die diensherstel poging "verwyder" alle negatiewe gevolge van die diensfaling.
- Die diensverskaffer beïnvloed die verbruiker om toerekening te maak, wat tot gevolg het dat die klant blaam verplaas na 'n ander party.

In beide positiewe en negatiewe diensherstel uitkomstes kan die herstelproses dus van groter belang wees as die aanvanklike diensfaling.

Die resultate het implikasies vir 'n wye reeks van diensverskaffers, en dui op die belangrikheid van die diensherstelproses waardeur diensfalings hanteer word. Sodra 'n probleem voorkom, kan die wyse waarop die onderneming handel met die klant, beide die klant se tevredenheid met die aspek van die diensfaling sowel as die totale tevredenheid, herhalingsaankope en "word-of-mouth" beïnvloed.

Spesifieke aanbevelings volg op die bogenoemde bevindings:

- ❑ Ondernemings moet 'n uitstekende diensherstelprogram ontwikkel en implementeer. Die klem van so 'n program moet val op die opleiding van klante – kontakpersoneel. Dienspersoneel wat te doen het met ontevrede klante moet verstaan, dat hul 'n uiters kritieke rol vervul. Hul moet opgelei wees om beide die werklike diensfaling te hanteer sowel as om die probleem op 'n aanvaarbare wyse op te los. Aan dié diensherstelpersoneel moet ook die nodige outoriteit en mag gegee word om die diensfaling doeltreffend en doelmatig te kan aanspreek.
- ❑ Ongeërgde aanmerkings deur respondente dui daarop dat "token" response deur 'n onderneming word ervaar as die mees negatiewe respons vorm. As 'n voorbeeld van 'n onderneming wat bogenoemde probleem vermy, beskryf Finstahl (1989) 'n klante tevredenheidsprogram waar kontakpersoneel oor die nodige verantwoordelikheid en outoriteit beskik om probleme te korrigeer, sonder om vooraf goedkeuring te verkry van bestuur. Wanneer 'n diensfaling ontstaan kan enige werknemer inisiatief neem om die klant tevrede en gelukkig te hou.

2.7.5 Aanmoedig van klante om klagtes te lig

Tweedens, sodra 'n diensherstelprogram in plek is, moet ondernemings klante aktief aanmoedig om hul griewe te lig (Halstead, Dröge en Cooper 1993). Sommige ondernemings bied waarborge wat substansiële voordeel bied vir diegene wat hul klagtes lig. Embassy Suites in die VSA byvoorbeeld, bied gratis verblyf indien 'n klant nie honderd persent tevrede is nie. Dié waarborg slaag daarin om klagtes te lok wat nie normaalweg gehoor sou word nie. Altesdanks verkies klante eerder om stil te bly en nie hul griewe te lig nie en hul besigheid te neem na 'n mededinger. 'n Onderneming het 'n beter kans om klante te behou deur hul aan te moedig om te kla, en dan die klagte aan te spreek, inteenstelling om bloot te aanvaar dat klante wat nie kla nie tevrede is. Identifisering en kontak van klante wat diensfalings ervaar het, is 'n noodsaaklike eerste stap om die probleem te probeer regstel.

2.7.6 Herevalueer begrotings allokasies

Omdat dit meer koste-effektief is om 'n bestaande klant te behou as om 'n nuwe klant te werf (Fornell en Wernerfelt 1987), is dit noodsaaklik dat ondernemings hul begrotings allokasies herevalueer ten opsigte van die twee aktiwiteite. Is diensherstelprogramme voldoende befonds? Soos Firnstahl (1989) dit uitlig; alhoewel diensherstel programme baie duur kan wees, kan hul ook beskou word as geleentheid om dienssisteem verbeteringe te maak wat uiteindelik sal lei tot meer tevrede klante van die onderneming asook 'n afname in koste deur die verbetering van die diensleweringssisteem.

Aangesien elke klagte dikwels talle ander ontevrede klante verteenwoordig wat nie gekla het nie, is die aktiewe en deurlopende aanmoediging van klagtes 'n uitstekende wyse om inligting in te samel oor die onderneming se prestasie met die doel om die diensleweringssisteem te verbeter. Addisioneel kan diensherstelprogramme ook ekstra voordele verskaf deur dit te sien as 'n positiewe geleentheid vir "word-of-mouth" advertering.

2.8. GEVOLGTREKKING

Dié studie verskaf bewyse van die belangrikheid van diensherstel om tevrede klante te bewerkstellig wat van voorneme is om weer gebruik te maak van die onderneming se dienste in die toekoms en ook positiewe "word-of-mouth" tot gevolg sal hê. Daar is bevind dat diensherstel van groter belang is as die aanvanklike diensfaling wat gelei het tot die diensherstel interaksie. Ondernemings kan en moet diensfalings gebruik om dienssisteem probleme te identifiseer, afvallige klante te verminder, lojaliteit te verhoog asook positiewe "word-of-mouth"

Om uitstekende diens te lewer is dit noodsaaklik dat diensondernemings hul oomblikke van waarheid korrek identifiseer en bestuur. Dit vereis die ontwikkeling van drie kliënt-gefokusde gewoontes.

- Moenie ophou leer nie. Die besonderhede wat vandag belangrik is vir 'n kliënt verander van dag tot dag, en van klient tot klient. Daar is altyd meer om te weet.

- ❑ Vra die kliënt. Laat kliënte hul belangrike kontak oomblikke identifiseer.
- ❑ Vra die onderneming. Doen navorsing en studies oor kliënte voorkeure, wat die onderneming sal help om beter diens te lewer.

Dit is nie altyd die groot dinge wat 'n kliënt wegdryf nie, maar ook somtyds die klein dingetjies wat die onderneming as onbelangrik beskou. Jan Carlzon som die SAS suksesstories as volg op:

"We never started out to become 1000 percent better at anything. Just one percent better at thousand different things that are important to the customer. And it worked"

HOOFSTUK 3

DIENSFALINGS EN KLAGTE-GEDRAG TEORIE

Doel van die hoofstuk

Diensfalings en die integrale verwantskap met klagte-gedrag teorie word bespreek en verduidelik. Die diensherstel grondslag word toegelig en die totale proses van diensherstel word indiepte ondersoek en bespreek.

3.1 INLEIDING

Klante retensie en diensherstel vereis akkurate inligting om diensfalings te diagnoseer en te voorkom, klagtes van klante aan te spreek en diensprestasie deurlopend te verbeter. In 'n hoogs mededingende omgewing, soos dié waarin ons onself vandag bevind, neem die retensie van bestaande klante 'n rol van toenemende belang aan.

Dit is 'n vasgestelde feit dat die retensie en tevrede stel van klante baie minder koste impliseer en meer winsgewend is as om nuwe klante te werf (Fornell en Wernerfelt 1987; Heskett, Sasser en Hart 1990; Reicheld en Sasser 1990). Retensie strategieë kan insluit:

effektiewe klagte bestuur, bestuursprogramme vir die voorkoming en herstel van diensfalings asook deurlopende verbetering van dienslewingsprestasie. Die grondslag van die meeste van die herstelstrategieë is informasie beskikbaarheid wat akkuraat, tydig en betroubaar is. Inligting gebaseerde retensie-strategieë kan marktaandeel en winsgewendheid verhoog en aan die onderneming 'n mededingende voordeel besorg.

3.2 DIE LOJALITEITSTELSEL EN KLANTE RETENSIE

'n Bemakingstegniek wat tans wêreldwyd gebruik word is die sogenaamde lojaliteitsprogram, waar klante beloon word in die vorm van lojaliteitspunte of

myle vir hul lojaliteit aan sekere verskaffers, soortgelyke stelsels soos Voyager, Air Rewards, Agribonus en Leisure Link is reeds vir 'n geruime tyd in Suid Afrika werksaam. Dié stelsels is egter nie die norm waardeur diensverskaffers bemark nie, maar eerder die uitsondering inaggeneem die totale omvang van die Suid Afrikaanse diensindustrie.

Daar het 'n definitiewe paradigma verskuiwing plaasgevind die afgelope tien jaar in die denkwyses en praktisering van bemarking. Een-tot-een bemarking wat individu gerig is en baie detail bevat is vandag moontlik as gevolg van die massas hoeveelhede inligting wat binne 'n paar sekondes op 'n databasis vasgelê kan word. 'n Voorbeeld hiervan is die nuutste "smart card technology" waar 'n databasis opgebou kan word van alle transaksies van 'n lojaliteitslid oor 'n onbeperkte periode. Die resultaat is detail inligting oor 'n spesifieke persoon se aankooppatrone en verbruikersvoorkeure, diensherstel kan meer effektief plaasvind en bemarkingsboodskappe kan verpersoonlik word na gelang van die teikenmark.

Differensiasie tussen bestaande klante word vergemaklik wat lei tot beter bemarking van produkte en dienste na gelang van die 80/20 beginsel waar 20 persent van die klante verantwoordelik vir 80 persent van 'n onderneming se inkomste. Sommige klante is dus meer werd as ander en spesifieke bemarkingspogings kan op bepaalde individue fokus. 'n Lojaliteitstelsel is nie geografies beperk nie en funksioneer vanaf 'n sentrale dienssentrum, wat duplisering uitskakel en lei tot vinniger en meer effektiewe diensherstel.

'n Goeie verhouding met 'n klant is 'n bepalende faktor vir lojaliteit en diensuitnemendheid. Die beginsels kan deur die bank toegepas word binne 'n lojaliteitstelsel en verskaf aan 'n onderneming 'n duidelike mededingende en differensiële voordeel. Die databasis stel kontakpersoneel in staat om 'n vertrouensverhouding met die klant op te bou en alle navrae en klagtes effektief te hanteer omdat klante se voorkeure en aankoopgewoontes duidelik uiteengesit is. Dié speelveld sal egter mettertyd gelyk word soos meer ondernemings so 'n tipe stelsel implementeer, en sal 'n lojaliteitsprogram 'n vereiste word vir 'n onderneming se voortbestaan en winsbejag soos wat vandag die geval is in die VSA.

Deur middel van klante retensie en herstel van diensfalings kan klante lojaliteit in der ware toeneem indien die diensprobleem bevredigend opgelos is, soos bespreek onder punt 5 (Albrecht en Zemke 1985; Bitner en Tetrault 1990; Carlzon 1987; Hart, Heskett en Sasser 1990; Heskett, Sasser en Hart 1990; Labich 1990; Norman 1984). Klante kan die diensherstelproses beskou as die onderneming wat bereid is om daardie ekstra myl te gaan vir hulle. Eweneens, sal die meerderheid klante wat hul griewe lig die onderneming weer ondersteun indien hul klagtes behoorlik opgelos word (TARP 1979, 1981). Indien klagtes egter nie genoegsaam opgelos word nie, sal nul nie net oorloop na die kompetisie nie, maar in die proses talle vertel van hul ontevredenheid (Reichheld en Sasser 1990; TARP 1981).

Soos vermeld in die diensfaling literatuur, is daar niks beter as om 'n diens te lewer wat kliënte tevredenheid uitlok die eerste keer nie, niks is egter erger as om na te laat om 'n diensfaling op te spoor of om geen inligting te verkry van 'n ontevrede klant (Heskett, Sasser en Hart 1990). Objektiewe diensfaling informasie maatstawwe is noodsaaklik om probleme te diagnoseer indien klante nie hul probleme kan artikuleer nie en wegsfram of weier om diensfalings uit te wys.

Alle klant gefokusde retensie aktiwiteite vereis informasie terugvoer en fout opsporingsisteme (Hart 1988; Zeithaml, Berry en Parasuraman 1988). Diensfaling inligting kan die volgende insluit: inligting aangaande werklike objektiewe diensfalings, klagtes van klante, klante tevredenheid of ontevredenheid. Inligtings terugvoer is noodsaaklik vir beide pro-aktiewe beplanning om probleme te vermy asook vir die diagnoseer van diensfalings wanneer hulle voorkom. Byvoorbeeld, beplanning kan 'n informasie netwerk vereis om diensfalings te identifiseer, om diensfalings indien moontlik te antisipeer en te voorkom en om pro-aktief effektiewe herstel prosedures vas te stel (Hart 1988; Heskett, Sasser en Hart 1990).

Daar moet egter beklemtoon word dat die fokus van lojaliteitsprogramme nie val op diensherstel nie. Vir die doeleindes van die studie is daar besluit om diensherstel kwaliteit te meet binne die omgewing van 'n lojaliteitsprogram. Eerstens omdat die lojaliteitsprogram oor 'n uiters uitgebreide, en volledige

opgedateerde databasis beskik wat die navorsingsproses vergemaklik en meer effektief laat geskied. Die melkprodusente organisasie het deur middel van die Agribonus lojaliteitsprogram, vrywillig van produsente inligting ontvang en beskik tans oor die grootste en volledigste databasis in die landbou bedryf in Suid-Afrika.

Tweedens is die studie gedoen omdat daar 'n leemte bestaan in navorsing oor diensherstel binne die landbou bedryf in Suid-Afrika. Dit bied dus waardevolle inligting vir ondernemings wat dienste bemark aan produsente in Suid-Afrika. Dus die rasionaal om diensherstel kwaliteit te meet binne 'n lojaliteitsprogram vir produsente. Daarom is dit noodsaaklik geag om lig te werp op die onderwerp van lojaliteitsprogramme en klante retensie vir die doel van die studie.

Dit moet egter nie uit die oog verloor word nie, dat alhoewel dié spesifieke lojaliteitsprogram uitstekend werk en die enigste van sy soort is in die landbou bedryf in die wêreld, bestaan daar egter ook kritiek teenoor lojaliteitsprogramme en tans is daar ondernemings wat weg beweeg daarvan. Die hoofrede is dat dit maklik in net nog 'n kostesentrum kan ontaard vir die onderneming. Die opbrengs koers is dikwels laag en langtermyn van aard. Uit die oogpunt van die lid is dit ook dikwels die grootste kritiek dat 'n persoon nie dadelik die voordeel kan verkry nie, maar eers oor 'n lang periode myle, punte of bonusse moet versamel voordat enige tasbare voordele verkry kan word.

3.3 DIENSFALINGS EN KLAGTE-GEDRAG TEORIE VERWANTSKAP

Alhoewel objektiewe diensfalings en verbruikers klagte gedrag afsonderlik beskryf word in die literatuur, is dit noodsaaklik om die verwantskap te ondersoek om 'n holistiese siening te verkry van die diensliteratuur.

Vorige verbruikers klagte gedragnavorsing het 'n wye verskeidenheid onderwerpe gedek en verbruikersgedragsskewings. 'n Konsekwente tema wat telkens opgeduik het tydens die navorsing is dat klagte frekwensie nie 'n akkurate indikator is van die omvang van ontevredenheid in die mark (Best en

Andreasen 1977; Day en Ash 1979; Day en Bodur 1978; Day en Landon 1976, 1977; Day et al 1981; Landon 1977; Olivier 1987; Sigh 1988).

Ten spyte van algemene ontevredenheid met produkte en dienste, kies verbruikers om egter nie hul klagtes te lig nie. Vir 'n verskeidenheid van redes wat opgesom kan word as hoë transaksie koste (Williamson 1975, 1985). Dit sluit in die tyd, koste en moeite betrokke, die onsekerheid van hoe om 'n klagte te lig en die vrees dat die klagte nie aangespreek sal word nie (Day, Grabicke, Schaetzle en Staubach 1981; TARP 1979).

Alhoewel ontevredenheid 'n noodsaaklike toestand is vir klagtes om voor te kom is dit nie as alleen maatstaf bewys nie. Empiriese navorsing het verrassende klein korrelasies opgelewer met betrekking tot klante ontevredenheid en die lig van klagtes. 'n Gemiddeld van omtrent 15 persent van die variasie in klagtes word verduidelik deur klante ontevredenheid (Bearden en Teal 1983, Olivier 1987).

3.4 OBJEKTIEWE DIENSFALINGS EN VERBRUIERSKLAGTES: ONDERSTEUNENDE BEWYSE

Talle faktore kan bydra tot 'n potensiële sterk verhouding tussen objektiewe diensfalings en klante se klagtes. In die eerste plek neem klagte gedrag toe wanneer klante maklike toegang het tot die klagte netwerk en wanneer die sosiale klimaat gunstig is vir klagtes (Landon 1977). Die afwesigheid van struikelblokke tot klagte ligging en inligting kan die objektiewe diensfalings klagte verhoudings versterk. Bogenoemde toestand van beperkte en lae klagte struikelblokke kan ook geformuleer word in terme van verminderde transaksie koste (Williamson 1975, 1985). Indien klagtes gesien word as verbruikers transaksies (of as deel van een), kan daar aan enige omgewing of markplek toestand wat die beperkinge vir klagte gedrag verminder gedink word as die vermindering van verbruikers transaksie koste.

Dus kan daar geredeneer word dat die wye beskikbaarheid van industrie informasie oor diensfalings kan lei tot 'n toename in gebruikerspersepsies vir die waarskynlikheid van suksesvolle hantering van klagtes wanneer hul diensfalings ervaar. Aangesien Singh (1989) en Ursic (1985) dit beide

empiries ondersteun dat verbruikers se persepsie van die sukses waarskynlikheid 'n betekenisvolle faktor is wat hul besluit om te kla beïnvloed. Lae transaksie koste en lae klagte struikelblokke kan die objektiewe diensfaling klagte verhouding versterk.

3.5 OBJEKTIEWE DIENSFALINGS EN VERBRUIKERS KLAGTES: TEENSTRYDIGE BEWYSE

Mededingende navorsing stel voor dat die verhouding tussen objektiewe diensfalings en verbruikersklagtes klein sal wees of nie betekenisvol. Die klein korrelasie tussen ontevredenheid en klagtes dui daarop dat klante se klagte gedrag baie kompleks is en nie maklik verstaan of voorspel kan word nie. Klagtes is nie 'n goeie refleksie van probleme wat ervaar word deur klante nie (Andreasen 1977; Warland, Hermann en Willits 1975). Daar is ander faktore wat tot klagtes lei behalwe produk/diens prestasie byvoorbeeld sekere markfalings en misleidende praktyke (Diamond, Ward en Faber 1976). Die meeste klante nader verkopers direk voor 'n derdeparty klagte aksie geneem word (Day en Bodur 1978; Moyer 1985). Dus, nie alle klagtes is direk refleksies van produk/diensfaling nie, so ook lei alle diensfalings nie tot klagtes nie. Sommige klante het hoër toleransie vlakke vir swak diens as ander. Alternatiewelik kan klante lae diens verwagtinge hê vir sekere industrieë as gevolg van diensfalings in die verlede of negatiewe "word-of-mouth" (Zeithaml, Berry en Parasuraman 1993). Die faktore dui op 'n lae of nie-betekenisvolle korrelasie tussen objektiewe diensfalings en klagtes.

Slegs een empiriese studie is gevind wat objektiewe diensfaling, derdeparty klagte verhoudings direk ondersoek. Bolton en Chapman (1989) het die verwantskap getoets van drie lugrederye klagte faktore teenoor een tipe diensfaling naamlik vertraagde vlugte. Betekenisvolle maar baie moderate korrelasies is gevind vir twee van drie klagte faktore. 'n Verrassende resultaat van die studie was die bevinding dat swak diensprestasie ten opsigte van vlugte ook gelei het tot klagtes oor verskillende aspekte van diensprestasie. Die begrip dat 'n enkele diensfaling potensieel kan lei tot meervoudige klagtes het ernstige gevolge vir diensondernemings. Volgens Halstead, Morash en Ozment (1996) is dit moontlik dat 'n "halo-effek" kan bestaan vir klaers waar

swak prestasie in een diensarea hul persepsies van ander diensareas of eienskappe kan beïnvloed, wat aanleiding gee tot die negatiewe evaluasies en klagtes van ander areas. Die "halo-effek" kan ondersteun word deur lae inkrementele transaksiekoste (Williamson 1975, 1985).

Sodra 'n klant die moeite en koste aangegaan het om te kla oor een spesifieke dienseienskap, is die inkrementele transaksiekoste om te kla oor ander dienseienskappe marginaal. Klagtes kan lei tot meer klagtes. Dié verhouding tussen klagtes huldig ook die moontlikheid dat objektiewe diensfalings onderling verwant is. Sommige ondernemings kan konsekwente swak diens presteerders wees (Hart 1988, Heskett, Sasser en Hart 1990). Soos 'n "domino-effek" van probleme, kan objektiewe diensfalings in een diensafdeling of eienskap, diensfaling in ander areas veroorsaak (Halstead, Morash en Ozemtn 1996).

3.6 DIE INVLOED VAN KLAGTEGEDRAG OP DIE DIENSHERSTELPROSES

Bestuur moet bewus wees van die toenemende bewustheid en sensitiwiteit wat ervaar word deur klante wat klagtes lig met betrekking tot ander areas van die onderneming se dienslewering. Suksesvolle en regverdigte hantering van klante tydens die diensherstelproses is krities om 'n stygende spiraal van klagtes te voorkom. Beide diensherstel en klante retensie sal vereis dat kontakpersoneel versigtig gewerf, gekeur en opgelei word om verantwoordbaar te wees ten opsigte van klante behoeftes en belange. Fout opsporing sisteme moet in plek wees en die nodige inligting verskaf om van huidige probleme van klante te herstel asook om toekomstige diensfalings tot 'n minimum te beperk.

3.6.1 Diensherstel moet voorafgegaan word deur klagtes

Voordat 'n onderneming diensherstel kan toepas, moet die onderneming eers bewus wees dat 'n probleem of diensfaling ontstaan het. Om te verseker dat klagtes van klante wel tot die onderneming gerig word, moet klante verwagtinge versigtig bestuur word. Begin daar waar verwagtinge eerste gevorm word tydens die verkoopproses. Indien klante glo dat produkte of

dienste wat hul aankoop van hoogstaande kwaliteit is en indien daar probleme ontstaan dat hul 'n regverdigte en vinnige respons sal kry van die onderneming, sal hul minder geneig wees om die onderneming te blameer. In plaas daarvan sal hul in vennootskap met die onderneming saamwerk om tevredenheid te bekom.

Barlow en Møller (1996) is van mening dat diensfalings en verbruikersklagtes geïllustreer kan word by wyse van 'n matrik wat bestaan uit 'n aantal moontlikhede soos geïllustreer in Figuur 3.1.

Figuur 3.1: Diensfaling en klagte matriks

<p>Geen produk of diensfaling Klant sê niks</p> <p>Ondernemingaksie: Juig</p> <p style="text-align: center;">1</p>	<p>Geen produk of diensfaling Klant is ontevrede en praat met onderneming</p> <p>Ondernemingaksie: Proaktiewe klante opvoeding</p> <p style="text-align: center;">2</p>
<p style="text-align: center;">3</p> <p>Produk of diensfaling Klante sê niks</p> <p>Ondernemingaksie: moedig klant aan om klagtes te lig</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p>Produk of diensfaling Klant is ontevrede en praat met onderneming</p> <p>Ondernemingaksie: Diensherstel</p>

Bron: Barlow J en Møller R 1987. A complaint is a gift, Berrett-Koehler Publishers: San Francisco

Kwadrant 1 verdien 'n "hooray", miskien selfs vonkelwyn... Op die oog af lyk alles reg uit die oogpunt van die onderneming, en klante bevestig die aanname deur nie te kla nie. In werklikheid weet die onderneming nie hoeveel klante tevrede is nie, omdat hul niks gesê het nie. Die houding kan ernstige foute tot gevolg hê. Kwadrant 1 kan wel kleiner wees as wat dit blyk.

Kwadrant 2 situasies vereis klante opvoeding. Somtyds kla klante oor dinge wat nie die onderneming se fout is nie. Byvoorbeeld, klante wat 'n lugredery

beskuldig daarvan dat hul hul vlug verpas het, waar hul eintlik hul kaartjies verkeerd gelees het. Alhoewel dié klante nie "reg" is nie, bly hulle steeds klante. Vanuit die klant se perspektief het hul hul geld spandeer, en dit gee hul die reg om hul ontevredenheid te kenne te gee. Vanuit die ondernemings perspektief is dit wenslik om die klant te sien as "reg" omdat daar 'n geleentheid bestaan om vanuit die klagtes te leer en die klante se besigheid te behou indien diensherstel goed uitgevoer word. Indien klante verteenwoordigers verantwoordelikheid neem vir die situasie deur omverskoning te vra toon dit dat hulle die klant se belange op die hart dra. Indien 'n onderneming 'n aantal van die situasies ervaar, behoort die onderneming proaktief op te tree en klante op te voed sodat soortgelyke insidente verhoed kan word.

Kwadrant 3 verteenwoordig die grootste probleem vir ondernemings – klante wat niks sê oor probleme of diensfalings nie. Tog is baie ondernemings vandag nog van mening dat indien klante niks sê nie, dat daar nie 'n produk of diensfaling was nie. In ander woorde bestaan Kwadrant 3 nie vir baie ondernemings. Dit is die stille ondergang van talle ondernemings. Indien 'n onderneming bewus is daarvan dat dit in een of ander opsig gefaal het, moet dit klante aanmoedig om hul klagtes te lig.

Kwadrant 4 verteenwoordig ondernemings waar klante die onderneming inlig van hul probleme en diensfalings. Dit vereis vaardigheid vanaf die onderneming se kant. Wanneer daar gekommunikeer word met klante vind maksimum kontak plaas, word die meeste inligting ingewin en bestaan die grootste geleentheid vir diensherstel en kontinue verbetering. Indien die onderneming die fout kan regstel, verantwoordelikheid neem vir die diensfaling en vriendelik is teenoor klante sal klante die onderneming nog 'n kans gee en terugkom vir herhalingsaankope.

Al vier kwadrante trek voordeel uit die terugvoer van klante, dis is waarom dit belangrik is dat ondernemings enige terugvoer verwelkom. Goeie diensherstel vind nie outomaties plaas nie. Die beste onderneming dink proaktief aan moontlike foute wat kan ontstaan en bou meganismes in die diensherstelsisteem wat dit sal kan hanteer. Byvoorbeeld, lugrederye moet

hul werknemers oplei om verdragings te hanteer, hotelle moet kassiere wys hoe om te reageer teen teenkanting van hul faktureringsprosedure en hypermarkte moet weet hoe om lang rye klante te hanteer. Plaas alle ondernemings die soeklig op hulself om diensfalings te vind en beplan hoe om hul te hanteer wanneer hul voorkom? Vandag is onderneming se winsgewende en mededingende voortbestaan direk afhanklik van dié aksie.

Sommige ondernemings vaar beter as ander wanneer dit by diensherstel kom. Die ondernemings wat hoë kwaliteit diensherstel lewer bied voldoende opleiding aan kontakwerknemers om probleme en diensfalings te hanteer. Werknemers is bemagtig en funksioneer binne vasgestelde diensherstel-sisteme. Werknemers word aangemoedig om klante se probleme te antisipeer en ekstra stappe te neem om tevredenheid te verseker. Dit kon iets eenvoudig wees soos om klante te herinner dat batterye nie ingesluit is by die produk wat hul aankoop nie. In ondernemings wat die diensherstelproses beplan, weet kontakwerknemers dat hul die ondersteuning het van die onderneming en dat hul aangemoedig word om klagtes onder die aandag van bestuur te bring. Ondernemings wat uitstekend is in diensherstel hou nooit op om daarvoor te werk nie.

3.6.2 Effektiewe diensherstel lei tot beter klante verhoudinge

Indien 'n klant 'n aansienlike hoeveelheid geld betaal vir 'n nuwe motor, is beide die koper en verkoper gelukkig. Die koper is opgewonde oor die nuwe motor, en die onderneming is gelukkig om die klant te sien uitry met hul produk. Maar die verkope proses toets nie werklik die ywerigheid en diens van die onderneming nie. Daar moet eers iets verkeerd loop voordat die klant kan uitvind hoe die motorhandelaar sal presteer onder druk. Sal die handelaar steeds glimlag wanneer die klant hom in kennis stel van probleme met die motor? Sal die handelaar steeds responsief wees teenoor die behoeftes van die klant soos wanneer die klant navraag doen oor die eienskappe van die motor?

Om klante se verwagtinge te oorskry, of dit gedurende die eerste aankope, of die loods van 'n klagte is, sal vertrouwe bou tussen kopers en verkopers.

Indien individue tevrede is met die wyse waarop hul behandel is deur hul dokters, prokureurs, tandartse, sielkundiges, rekenmeesters, of ander professionele persone, word 'n band geskep wat klante lojaliteit, retensie, herhalingsaankope en verwysings inspireer (Brown en Swartz 1989).

Klante wat defekte produkte terugbring na 'n onderneming kan aangemoedig word om addisionele goedere of dienste aan te koop indien hul voel dat hul regverdig behandel is en goeie diensherstel plaasgevind het.

3.6.3 Die rol van klagtes in totale kwaliteitsbestuur

Die verskil tussen 'n enkele verkoopstransaksie en herhalingsaankope is dieselfde verskille as tussen 'n korttermyn mark siening en 'n langtermyn mark siening. Of dit "word-of-mouth" advertensies, verwysings van bestaande klante of meer besigheid van tevrede klante is, 'n onderneming trek voordeel uit wat hy vir klante doen. Dit is die basis van dienskwaliteit. Die fundamentele beginsel van Totale Kwaliteitsbestuur is kontinue verbetering. Kontinue verbetering neem aan dat 'n onderneming nooit totale kwaliteit kan bereik nie, maar slegs nader daaraan beweeg. Dit is 'n aanpassingsproses van die onderneming, sy dienste en produkte by die konstante verandering in die mark omgewing.

Die oorlede kwaliteitsguru, W. Edwards Deming het diensherstel beskryf as die blus van brande. Diensherstel is nie dieselfde as kwaliteitsverbetering nie. "Finding a point out of control, finding the special cause and removing it, is only putting the process back to where it was in the first place. It is not improvement of the process", Deming (1989). Om uit te vind watter prosesse en produkte binne 'n onderneming verander en aangepas moet word om klante tevrede te stel, benodig ondernemings inligting. 'n Kritiese deel van die inligting kom in die vorm van klagte vanaf klante.

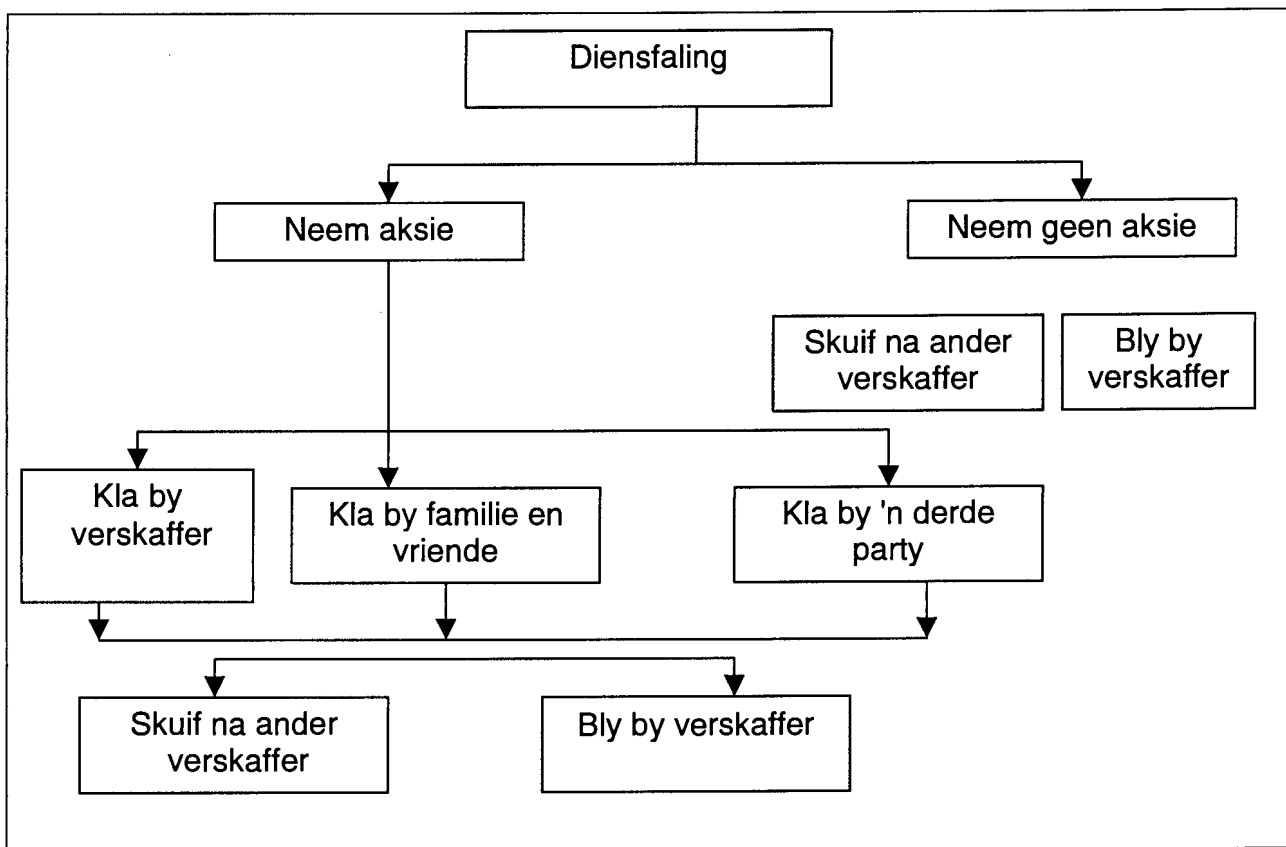
Kontinue terugvoer vertel vir ondernemings hoe om hul dienste te verbeter en hul produklyne uit te brei op wyse waaraan hul nooit self sou kon dink nie. Deur klagtes as terugvoer te beskou van 'n onderneming se waardevolste bate, hul klante, help dit om 'n klante gefokusde ondernemingskultuur te skep. Dit is die basis van 'n totale kwaliteitsbestuur strategie. Phil Crosby (1990), 'n

ander kwaliteitsguru, stel dit as volg: "Satisfy the customer, first, last and always".

3.7 WAT VERWAG KLANTE NADAT 'N DIENSFALING PLAASGEVIND HET

Klantediens is al beskryf as die hoof differensiële faktor van die 1990's. Produk en diensaanbevelings het eenders geword, asook prys en omgewing sodat elke kommersiële onderneming tans daarna streef om 'n beter, meer kliënt gefokusde diens te lewer. Ten spyte van goeie bedoelings en opregte pogings word foute nogtans gemaak en probleme ontstaan wat klante laat voel hul het 'n rede en reg om te kla. Wanneer diensfalings ontstaan kan klante reageer op verskeie maniere, soos uiteengesit hieronder in Figuur 3.2

Figuur 3.2: Klante se respons op diensfalings



Bron: Zeithaml VA en Bitner MJ 2000. Services Marketing: integrating customer focus across the firm, McGraw-Hill: Boston



Die belangrikheid van diensherstel is eerstens duidelik aan dat dit baie meer kos om 'n nuwe klant te skep as wat dit kos om 'n bestaande klant tevrede te hou. 'n Ander faktor wat die noodsaaklikheid van diensherstel beklemtoon is dat klante lojaliteit en tevredenheid baie groter is nadat 'n probleem ontstaan het en dit reggestel is, as voor die ontstaan van die probleem.

Wat kan verkeerd gaan

Probleme sal ontstaan en foute sal gemaak word. Kliënte tevredenheid kan geërodeer word deur kwessies soos:

- foutiewe goedere.
- lang wag periodes.
- beloftes wat gemaak word en nie nagekom word nie.
- negatiewe houding van werknemers.
- oneffektief of swak toegepaste prosedures.
- onvoldoende of swak hulpbron gebruik.

Dan is daar natuurlik die probleem van onrealistiese verwagtinge van klante wat af en toe voorkom of dié klant wat nie tevrede gestel kan word nie. Die navorsingstuk is egter nie gemik op dié toevallige situasies nie, maar op die verskeidenheid ander gevalle van diensherstel kwaliteit en die invloed wat dit het op klante retensie en lojaliteit.

Gegewe dat diensherstel so 'n belangrike en betekenisvolle impak het op die korporatiewe winsgrens, is die volgende vraag krities noodsaaklik: "Wat is dit wat ongelukkige klante van ons onderneming wil hê?." Die meeste navorsing dui daarop dat klante drie dinge vereis wanneer 'n onderneming nie voldoen het aan hul oorspronklike verwagtinge nie, of beloftes verbreek het (Zemke 1995):

- wat hul in die eerste plek belowe is.

- persoonlike aandag.
- 'n ordentlike verskoning.

Wat klant nie wil voel nie, is dat hul die probleem veroorsaak het of dat hul dom is omdat die fout begaan is. Alhoewel dertig persent van produk of diens probleme veroorsaak word deur klante self (TARP 1986). Klante wil ook nie hê hul klagtes moet as 'n las en 'n steurnis hanteer word nie.

Volgens Zemke (1995) behels onderskeidende diensherstel baie meer as bloot net die oplos van klante se probleme wanneer hul dit rapporteer. Dit is inderwaarheid 'n kuns en verg 'n spesifieke styl om diensherstel so goed uit te voer dat dit 'n positiewe eienskap word van 'n onderneming. Klante het diensherstel verwagtinge net soos hul verwagtinge het ten opsigte van normale produkte en diensprestasie. Navorsing wat gedoen is by 'n aantal finansiële instellings deur Linda Cooper van Cooper en vennote dui daarop dat sewe van die top tien verwagtinge van klante verwys na die diensherstelproses (Evanston, III.):

- a) Om terug geskakel te word.
- b) 'n Verduideliking oor hoe die probleem ontstaan het.
- c) Weet wie om te kontak met 'n probleem.
- d) Om tydig gekontak te word sodra 'n probleem opgelos is.
- e) Om met iemand in 'n outoriteitsposisie te kan praat.
- f) In kennis gestel te word hoe lank dit sal neem om die probleem op te los.
- g) Om bruikbare alternatiewe gegee te word indien 'n probleem nie opgelos kan word nie.
- h) Om soos 'n persoon behandel te word, nie net 'n nommer nie.
- i) Om vertel te word van wyses waarop 'n herhaling van dieselfde probleem voorkom kan word.

- j) Om vorderingsverslae te ontvang indien 'n probleem nie dadelik opgelos kan word nie.

Navorsing gedoen deur TARP (1986) het gevind dat die belangrikste aspek van diensherstel is 'n respons wat 'n duidelik, betroubare verduideliking gee oor wat gebeur het en wat volgende gaan gebeur.

3.8 DIE PROSES VAN DIENSHERSTEL

Diensherstel is in die eerste plek 'n stel aksies wat deur kontakpersoneel uitgevoer word om 'n klant se probleem op te los en om te sorg dat 'n klant weer van die onderneming gebruik sal maak ten spyte van die probleem wat ontstaan het. Gebaseer op navorsing ten opsigte van positiewe gedrag en houdings en wat klante verwag en onthou van die diensherstel aksie asook samewerking met potensiële kontakpersone van talle ondernemings het Zemke en Bell (1987) 'n ses stap proses ontwikkel vir hantering van teleurgestelde en ontevrede klante.

Die diensherstelproses:

- Erken dat die klant ongerief ervaar en vra verskoning daarvoor.
- Luister, wees empaties en vra oop vrae.
- Bied 'n regverdigde oplossing vir die probleem.
- Bied waarde toevoegings, vergoeding aan vir die ongerief.
- Kom beloftes na.
- Volg op.

a) Stap 1: Erken dat die klant ongerief ervaar en vra verskoning daarvoor.

Kontakwerknemers moet opgelei wees om verskoning te vra sonder om aanvallend te wees en die blaam te verskuif na die kliënt. Dit is 'n sleutel verwagting van die kliënt volgens Zemke (1995) en die eerste belangrike stap om 'n klant te behou wat gegrief voel. Alhoewel 'n verskoning niks kos nie, is daar gevind dat dit in minder as 48 persent van die gevalle voorkom waar 'n klant 'n probleem rapporteer aan 'n onderneming (Zemke 1995).

'n Apologie is meer effektief as dit gelewer word in enkelvoud in die eerste persoon. Die korporatiewe: "Ons is jammer" standaard briewe is gebrekkig aan opregtheid en oorspronklikheid in vergelyking met 'n persoonlike verbale erkenning wat gelewer word namens die organisasie. In teenstelling met wat gevrees word, kan 'n apologie vir die klant se ongerief nie geïntepreter word as 'n bekennings van skuld of 'n aanvaarding van wettige aanspreeklikheid nie. Daar is bewyse dat 'n eenvoudige verskoning 'n potensieel plofbare situasie kan ontloot.

Dit is belangrik dat kontakwerknemers verskoning maak sonder om blaam te aanvaar. TARP het gevind dat klante tevredenheid met 10 tot 15 persent toeneem wanneer 'n apologie oorkom as opreg.

b) Stap 2: Luister, empatiseer en vra oop vrae

Daar is 'n duidelike en belangrike verskil tussen empatie en simpatie. Empatie erken en verstaan die kliënt se emosionele onsteltenis. Simpatie deel in die onsteltenis en word kwaad saam met die kliënt. Ron Zemke (1995) beskryf dit as: "Engaging in a mutual 'misery fest' with the customer", waarteen daar gewaak moet word.

Klante verlang goeie luisteraars wat hul toelaat om hul frustrasie uit te spreek, wat empatie toon en deur aandagtig te luister bewys dat hy/sy die kliënt glo oor 'n betrokke insident of fout wat ontstaan het tydens die dienslewering-proses.

c) Stap 3: Bied 'n regverdigte oplossing vir die probleem

Nadat die kontakwerknemer die emosionele sy van die diensfaling erken en aangespreek het, moet die fout reggestel word. Dit is van kritieke belang dat die kliënt die individuele diensverskaffer beskou as bevoeg, bemaagtig, vaardig en dat die probleem spoedig hanteer en opgelos sal word. Indien 'n diensverskaffer 'n rasonale verduideliking bied en sensitiwiteit en empatie toon, reageer die kliënt dikwels positief (Zemke 1995).

Wat as 'n regverdigde oplossing vir 'n probleem beskou word deur klante is dikwels verrassend. 'n Studie deur Albrecht en Zemke (1995) het klante van 'n telekommunikasie maatskappy in Amerika gevra wat hul van die onderneming verwag indien diensfalings voorkom. Daar was 'n duidelike onderskeid tussen 'n diensfaling wat ontstaan het oor 'n naweek en in 'n gewone werksdag. 'n Stadiger respons oor naweke is as aanvaarbaar beskou.

Die aanbod van 'n verduideliking van wat gebeur het en wat sal gebeur en die rasionaal daar agter is krities. TARP (1986) het gevind dat kontakwerknemers se gebrek aan kennis die belangrikste rede is vir swak kwaliteit diensherstel. Dit kan egter maklik reggestel word deur opleiding.

i) Klante organisatoriese verbintenis en diensherstel verwagtinge

Klante se verwagtinge ten opsigte van diensherstel moet versigtig bestudeer word voordat 'n onderneming oorgaan tot 'n sistematiese diensherstel poging. Diensherstel verwagting kan varieer na gelang van plaaslike, klante demografie asook van wie die klant addisionele diens verkry in die mark.

Hoër vlakke van klante tevredenheid lei tot hoër vlakke van organisatoriese verbintenis ten opsigte van klante (Kelly en Davis, 1994). Die volgende navorsing met vergelykbare veranderlikes toon 'n verbintenis tussen klante tevredenheid en verbintenis tot die onderneming. 'n Longitudinale studie deur LaBarbera en Mazursky (1983) het gevind dat daar 'n positiewe verwantskap bestaan tussen tevredenheidsvlakke van klante en herhalingsaankope. Eweneens het Crosby en Stephens (1987) bewys dat diensondernemings klante retensie kan laat toeneem deur middel van 'n toename in klante tevredenheid. Fornell (1992) asook Anderson en Sullivan (1993) het 'n empiriese verhouding tussen klante tevredenheid en klante lojaliteit gedemonstreer. Alhoewel die studies nie die samestelling uitdruklik aanspreek van klante organisatoriese verbintenis nie, kan herhalings aankoop gedrag, klante retensie en klante lojaliteit opgevat word as bewyse van verbintenis. Verdere ondersteuning vir die tevredenheid-verbintenis skakel is afkomstig van die organisatoriese gedragsliteratuur wat voorstel dat

werknemer tevredenheid 'n belangrike voorafgaande is vir organisatoriese verbintenis (Locke en Latham 1990).

Soos die verhouding tussen 'n diensverskaffer en 'n klant ontwikkel, word rol verwagtinge geskep wat die aanvaarbare gedrag binne die konteks van die onderneming-klant wisselwerking definieer (Berger, Conner en Fisek 1974; Berger et. al 1977). Dié verwagtinge is veral van toepassing op die skakel tussen klante se verbintenis tot die onderneming en diensherstel verwagtings.

Billikheidsteorie navorsing het gevind dat sodra 'n individu homself verbind tot die evaluering van 'n wedersydse verwantskap, sal hy/sy verwag dat die verhouding gehandhaaf word (Lerner en Simmons 1966; Walster en Prestholdt 1966). Daar kan dus geredeneer word dat klante wat glo die diens onderneming bied 'n superior vlak van dienslewingskwaliteit ook geneig is om hoër verwagtinge te koester van diensherstel wanneer falings voorkom (Kelly en Davis 1995).

d) Step 4: Bied toegevoegde waarde vergoeding vir enige ongemak of skade ervaar deur die klant

Daar word dikwels na dié stap verwys as simboliese vergoeding of versoening. Dit is die gratis maaltyd, komplimentêre tuisaflewering, afslag koepon en die gedeeltelike of volle terugbetaling wat die klant kompenseer vir die ongerief. Vergoeding is egter nie 'n voorvereiste vir suksesvolle diensherstel vir elke tipe diens of produkfaling nie volgens Zemke (1995). Dit is egter van kardinale belang vir klante tevredenheid en goeie kwaliteit diensherstel wanneer die klant te na gekom en gewond voel as gevolg van die diensfaling.

Zemke (1995) stel 'n maklike wyse voor om te bepaal of jou klante billike verwagtinge het. Skep tien tot twintig tipiese diensfaling scenarios, elk wat eindig met die vraag; 'Wat moet die onderneming doen om sake reg te stel sodat die klant se lojaliteit teruggewen kan word". Gee dan die verskillende scenarios aan tien klante in 'n fokus groep om te bespreek sowel as aan tien diensverteenvoerders. In die meerderheid van alle gevalle kos dit wat die

klante vra vir vergoeding minder en is dit makliker om te lewer as die voorstelle van die diensverteenvoerders.

Somtyds is 'n klant-spesifieke, groot vergoedingsdaad egter noodsaaklik om 'n hoogs gewaardeerde klant te behou. 'n Vasberade proaktiewe poging kan die klant beïndruk en lei tot verhoogde tevredenheid met die kwaliteit van diensherstel. Toe bestuur by L.L. Bean, 'n katalogushandelaar in Freeport, Main te hore gekom het dat die sporthemp wat hul verkoop geneig is om te skeur by die kraag na net 'n paar wasse, het hul inisiatief geneem. Elke klant wat 'n hemp gekoop het, het 'n brief ontvang wat hul ingelig het oor die probleem en hul aangemoedig om die hemp om te ruil. Indien die omruil van die hemp ongerieflik was, sou die Bean klantediens eenheid gereël het vir die afhaal van die hemp.

e) Stap 5: Kom alle beloftes na

Klante is dikwels skepties oor 'n onderneming se diensherstel beloftes. Klante glo dikwels dat diensverteenvoerders se beloftes 'n poging is om hul van die telefoon af te kry of uit die kantoor. Alhoewel slegte nuus kan veroorsaak dat klante kontakwerknemers stief behandel, is dit beter as leuens of misleidende informasie. Byvoorbeeld, klante wil eerder ingelig word dat hul vlug negentig minute vertraag is as wat hul ses verskillende kere hoor van 'n vyftien minute vertraging.

f) Stap 6: Opvolg

Klante word beïndruk wanneer diensverteenvoerders opvolg om seker te maak of hul tevrede is met die oplossing na die inisiële diensherstel episode.

Die bepaling van klante tevredenheid nadat diensherstel plaasgevind het, is veral belangrik in diensfaling situasies waar klante die persepsie het van risiko neem indien hul die saak aanspreek. Byvoorbeeld, navorsing gedoen deur Philip A Newbold en Diane Stover (1994) van Memorial Hospital in South Bend, Indiana het bevind dat sommige pasiënte stil gebly het oor diens teleurstellings tot na ontslag uit vrees vir vergelding veral met betrekking tot verpleging kwessies.

Deur op te volg, kry 'n onderneming 'n tweede kans om die klant se probleem bevredigend op te los indien die eerste diensherstel poging nie aan die klant se verwagtinge voldoen het nie. En veral indien die klant huiwerig was om die klagte 'n tweede keer te lig.

Dié stap moet ook interne opvolg binne die diens onderneming inisieer. Diens verteenwoordigers moet in staat wees om te kan kommunikeer binne die ondernemings om te verseker dat oplossings wat geinisieer is werklik uitgevoer word. Sodoende kan herhaaldelike probleme opgespoor word en verwyder word van die leweringstelsel. Sonder interne opvolg prosedure is diensherstel 'n skoot in die donker en nie deel van 'n beplande stelsel van probleemoplossing en eliminasies nie. Alle diensherstel situasies moet in detail geanaliseer word sodat herhaling voorkom kan word. Dit kan veranderinge en verbeteringe beteken vir prosedures en hulpbronne, werknemers opleiding asook inligting vir bestuursondersteuning. Elke klagte of probleem is 'n kans om te verbeter. 'n Opgeloste probleem of 'n klagte wat korrek hanteer is beteken beter klante tevredenheid en toenemende lojaliteit.

3.9 DIENSHERSTEL GRONDSTELLINGS

In diensherstel literatuur en navorsing staan die volgende sewe algemene grondstellinge verteenwoordigend uit. Die waarde is algemeen in die diensherstelproses en is prakties goed uitvoerbaar.

- Die probleem kan en sal opgelos word.
- Fokus eers op die klant – dan op die probleem.
- Klante het duidelike diensherstel verwagtinge.
- Klante verwag dat die onderneming sal omgee.
- Diensherstel is psigologies sowel as fisies.
- Werk in die gees van vennootskap.
- Skep 'n beplande proses.

a) Die probleem kan en sal opgelos word

Klante gaan na ondernemings met 'n duidelike verwagting dat die probleem opgelos sal word wat gerapporteer is. Die navorsing resultate is duidelik dat indien 'n onderneming nie dié verantwoordelikheid nakom nie of deur 'n skuiwergat glip hy die klant vir altyd sal verloor. Berry, Zeithaml en Parasuraman (1990) het dit as volg gestel: "The customer expects you to do it right the first time. If you don't you had better to do it very, very right the second time around. There are no third opportunities."

Wonderlike klante hanteringsvaardighede komplimenteer, maar is nooit 'n substituuat vir die oplos van 'n klant se probleem nie. Klante is baie fyngvoelig.

b) Fokus eers op die klant dan op die probleem

Binne diensherstel bestaan daar 'n inherente orde wat voorgeskryf word deur psigo-logika en nie sisteem-logika nie. Zemke (1995) het gevind deur eerste die kliënt aan te spreek en tweede die tegniese probleem, dit gelei het tot meer tevredenheid en 'n korter herstel periode. In een studie is gevind dat gemiddelde oproep periode met tien persent afgeneem het sodra die klant die volgorde van die bespreking kan beheer gedurende die probleem rapporteringsproses.

Die klant wat met die probleem moes saam leef wil graag 'n geleentheid gegun word om dit direk te vertel aan die diensvertegenwoordiger. Dit is nie die tyd om klante te vermaan oor prosedure nie. Die klant kan nadat die probleem opgelos is, ingelig word oor wat om volgende keer te doen.

c) Klante het duidelike diensherstel verwagtinge

Soos reeds bespreek het klante verwagtinge van diens in die algemeen asook spesifieke diensherstel verwagtinge wat nagevors moet word en aan voldoen moet word. Die verwagtinge strek oor die diensherstelproses kwaliteit, styl van kommunikasie en vergoeding. Die verwagtinge val in vyf kategorieë of faktore ooreenkomstig navorsing gedoen deur Berry, Zeithaml en

Parasuraman (1990), wat tagtig persent van die verskille tussen hoë en lae klante tevredenheidstellings dek. Die faktore sluit in:

- Betroubaarheid:** Die vermoë om te lewer wat belowe is, en dit akkuraat te doen.
- Versekering:** Kennis en bedagsaamheid van kontakpersoneel asook hul vermoë om vertrouwe en vrymoedigheid in te boesem.
- Tasbare omgewing:** Die fisiese fasiliteite en toerusting en voorkoms van die personeel.
- Empatie:** Die graad van meegevoel en individuele aandag wat gegee word aan klante.
- Responsief:** Die bereidwilligheid om klante te help en flinke diens te lewer.

d) Klante verwag dat ondernemings werklik sal omgee

Klante verwag van die onderneming om net so besorgd oor hul probleem te wees as hulself. Klante is baie sensitief en sal 'n neerhalende houding by kontakwerknemers dadelik opmerk. Prakties gesproke beteken dit dat klante verwag dat kontakpersoneel besorgd klink, 'n dringendheid bespeur by personeel om 'n probleem opgelos te kry en 'n verduideliking te kry hoe die probleem ontstaan het – nadat die probleem regstellingsaksie geïnisieer is.

e) Diensherstel is psigologies sowel as fisies

Diensherstel het psigologiese sowel as fisiese implikasies. Die klant verwag dat die diensfaling situasie aangespreek sal word en dat die fout of probleem fisies reggestel sal word. Net so belangrik is die emosionele behoefte van die klant, wat dikwels baie moeilik geartikuleer word, om psigologies "herstel" te word. Dikwels beteken dit dat kontakpersoneel die klant kans moet gee om 'n uitlaatklep vir sy opgekropte emosie te vind.

Volgens Zemke (1995) is die herstel persoon wat direk na die kopieermasjien stap, dit regmaak en dadelik oppad is na die volgende klant wel besig met

goeie tegniese werkeenheid-per uur-bestuur, maar nie met hoë kwaliteit diensherstel nie.

f) Gesamentlike probleemoplossing deur middel van 'n vennootskapsbenadering

Klante wat self deelneem in die probleemoplossingsproses nadat 'n diensfaling gerapporteer is, is meer tevrede met die oplossing en diensherstel uitkoms (Bell en Zemke 1987; Zemke 1995). Daar is egter beperkinge en voorwaardes wat geld ten opsigte van die stelling. Wanneer die onderneming duidelik verantwoordelik is vir 'n diensfaling en die klant vra wat hul verwag van die onderneming tydens die diensherstelproses sal lei daartoe dat die klant weer in beheer begin voel van die situasie. Om beheer terug te kry van die situasie kan deurslaggewend wees om klante te kalmeer wat glo dat die onderneming hul onregverdig behandel of misbruik het op een of ander wyse.

Wanneer die klant duidelik verantwoordelik is vir die probleem, kan hy genader word om te help met die fasilitering van die probleemoplossing. Dit is gepas en verhoog die waarskynlikheid dat die klant tevrede sal wees met die oplossing. In beide gevalle word dit ons oplossing en nie jou oplossing nie.

Van kardinale belang is die wyse waarop die klant benader word om toe te tree tot die probleem oplossingsproses. Daar moet egter gewaak word daarteen dat klante nie dié aksie beskou as 'n verskuiwing van verantwoordelikheid terug na die klant vir bestuur van die diensherstelproses. Response soos "wat wil u hê moet ek daaromtrent doen" is nie gewens nie.

g) Skep 'n beplande proses

Lugrederye en hotelle is oorbespreek. Klante ondervind vertraging en kansellaries as gevolg van weerstoestande. Indien onbeheerbare toestande probleme kan veroorsaak vir klante, maak dit sin om 'n beplande diensherstelproses daar te stel. Die beplande proses moet, volgens Zemke (1995), ingestel en toegepas word op 'n verantwoordbare en sensitiewe wyse. Klante onthou robotagtige en onbesorgde diensherstel lank nadat hul vergeet het van die insident wat die diensherstel genoodsaak het.

Dit is belangrik dat kontakpersoneel weet wat die onderneming se verwagtinge is rondom beplande diensherstel en waar die grense lê van die herstelproses. Dit is ook van kardinale belang dat 'n onderneming die diensherstelplan deurlopend toepas nadat dit geïmplementeer is. Zemke (1995) het ook bevind dat klante twee aspekte onthou van 'n goed ontwerpte en goed geïmplementeerde diensherstelplan naamlik:

- die kwaliteit van die oplossing wat aangebied word en
- die waardigheid van die kontakpersoneel wat die diensherstel uitvoer.

Van bogenoemde twee aspekte is die laaste een die een wat die grootste indruk maak op klante. Wanneer die klant ontsteld en onseker is, wil ondernemings hê hul kontakpersoneel moet op hul kalmste wees, vertrouwe uitstraal en bevoeg wees. Dit is die doel van beplande en praktykgerigte diensherstel.

3.10 GEVOLGTREKING

Wêreldklas mededingendheid vereis vandag van bestuurders om deeglik ingelig te wees oor hoe en wat ander internasionale suksesvolle bestuurders doen. Wat werk? Wat werk nie? en Hoekom?

Klantediens is beskryf as die hoof differensiële faktor van die 1990's. Produk- en diensaanbiedinge het so eenders geword ook in terme van prys en omgewing dat elke kommersiële onderneming daarna streef om 'n beter meer kliënt-gefokusde diens te lewer. Die publieke sektor en nie-winsgewende ondernemings werk ook na hoë standaarde van klantediens. Ten spyte van goeie bedoelings en opregte pogings word foute gemaak, probleme ontstaan en voel hul het 'n reg en rede om te kla.

Diensherstel, of om dit wat verkeerd geloop het reg te stel is van kardinale belang. Een rede hiervoor is dat alle beskikbare statistiek daarop dui dat die koste baie hoër is om 'n nuwe klant te werf as die koste om bestaande kliënte te behou en tevrede te stel.

'n Ander faktor wat die belangrikheid van diensherstel beklemtoon is dat klante lojaliteit en tevredenheid kan toeneem nadat 'n diensfaling ontstaan het en reggestel is, as wat geen diensfaling in die eerste plek sou plaasvind nie. Die boodskap aan diensverskaffers is duidelik – klante erken dat diensfalings kan plaasvind, maar vereis dat dit reggestel word op 'n doelgerigte effektiewe wyse.

Hoë kwaliteit diensherstel vind nie per toeval plaas nie, ten minste nie in enige onderneming wat uitstekende diens 'n kenmerk gemaak het van sy reputasie nie. Dit is ook nie bloot 'n kwessie van om die regte mense indiens te neem vir klante kontak posisies nie. Hoë kwaliteit diensherstel is 'n sistematiese, fyn uitgewerkte proses wat ondersteun word deur opgeleide, bevoegde kontakpersoneel.

HOOFSTUK 4

BESTUUR VAN DIE DIENSHERSTELPROSES

Doel van die hoofstuk

Die hoofdoel van die hoofstuk is om die totale bestuursproses van die diensherstel poging te beskryf. Relevante bestuursaspekte soos bemagtiging, opleiding en keuring word toegelig binne die diensherstel omgewing. Asook die finansiële implikasies wat die diensherstel proses vir 'n onderneming inhou asook die noodsaaklikheid daarvan word bespreek.

4.1 INLEIDING

Binne 'n klein onderneming met 'n handjievul verkoops- of dienspersoneel, sal die ses stap benadering soos beskryf in die vorige hoofstuk doeltreffend wees vir die verbetering van klante tevredenheid met diensherstel. Om hoë kwaliteit diensherstel binne groter ondernemings te verseker, vereis van bestuur om 'n sosiale en kulturele milieu daar te stel wat klante probleemoplossing of diensherstel ondersteun en promoveer as 'n belangrike aktiwiteit. Van kardinale belang is om die middele in plek te hê wat die kern kan kommunikeer van diensherstel riglyne en die diensherstel boodskap positief kan versterk.

4.2 SKEP VAN 'N DIENSHERSTEL KULTUUR

Ron Zemke en sy onderneming het deur middel van hul konsultasie besigheid en via 'n organisatoriese opname naamlik; Service Management Practices Inventory (SMPI) met 'n 70 000 respondente databasis, die kwessies ondersoek wat onderskeidelik diensherstel bevorder en hinder. Daar is bevind dat klante die hoogste diensherstel tellings gee aan ondernemings waar die volgende vyf faktore intern in plek is:

- Gefokusde diensherstel opleiding.
- Diensherstel standaard.
- Ondernemings waar klagte prosedures eenvoudig is en ongekompliseerd.
- Kontakpersoneel is deel van die stelsel.
- Werknemers glo dat hul deel is van 'n kwaliteitsbewuste onderneming.

a) Gefokusde diensherstel opleiding

Ondernemings lei werkers op in die vyf punte van klante hantering soos beskryf in die vorige hoofstuk en kommunikeer voortdurend aan hulle wat die mees algemene probleme is wat klante ervaar. Werknemers moet ook oor vaardighede beskik of dit deurlopend ontwikkel om klante te betrek by generering van aanvaarbare oplossings tot die probleem of klagte.

Interessant genoeg is daar steeds ondernemings wat glo dat om diensherstel te bespreek 'n negatiewe boodskap uitstuur dat foute toelaatbaar is en dat dit 'n afleiding is van 'n totale kwaliteit, geen defekte poging. In die praktyk het Zemke (1991) gevind dat die teenoorgestelde geld. 'n Gefokusde diensherstelsisteem bewys aan werknemers dat die onderneming diens kwaliteit ernstig opneem, en so belangrik beskou dat dit 'n betekenisvolle poging aanwend om probleme op te los en voorsiening maak vir ontstelde klante.

b) Diensherstel standaard

Formele standaard en informele norms versterk die boodskap dat dit van kardinale belang is om klante se probleme vinnig en doeltreffend op te los met die minimum ongerief vir die klant. Deel van die sisteem is 'n norm, geïmpliseer of duidelik uitgespel, dat kontakwerknemers aangemoedig word om daardie ekstra myl te gaan vir die klant.

Die diensonderneming kommunikeer die boodskap deur erkenning te gee aan werknemers wat klante verhoudinge gespaar het en wat die ekstra myl gegaan het vir die klante. By Federal Express byvoorbeeld kry werknemers 'n "Bravo Zulu" toekenning (briewe van eervolle vermelding) in die teen-

woordigheid van medewerkers as hul deur klante per brief of telefoon geprys word vir hul aksie. Die onderneming notuleer die prestasie ook in hul personeelrekords. Ander ondernemings soos B.T. Miller Corporation van Arlington, Texas in Amerika, wat een van die land se mees winsgewende en suksesvolle kantoorbenodigdhede verskaffers is, maak gebruik van bulletin borde en die onderneming se nuusbriewe om te kommunikeer oor personeel prestasies en goeie diensherstel uitkomst.

Sommige ondernemings verbind ook finansiële beloning aan uitnemende diensprestasie. Volgens Zemke (1995) bestaan daar geen bewyse in hul data dat sulke vergoeding belangrik is nie. Erkenning dien as 'n effektiewe beloning en versterk die groepsnaam. Dié stelling word ook verder versterk deur Hertzog se higiëne en motiveringsteorie. Erkenning dien as 'n sterk motiveerder.

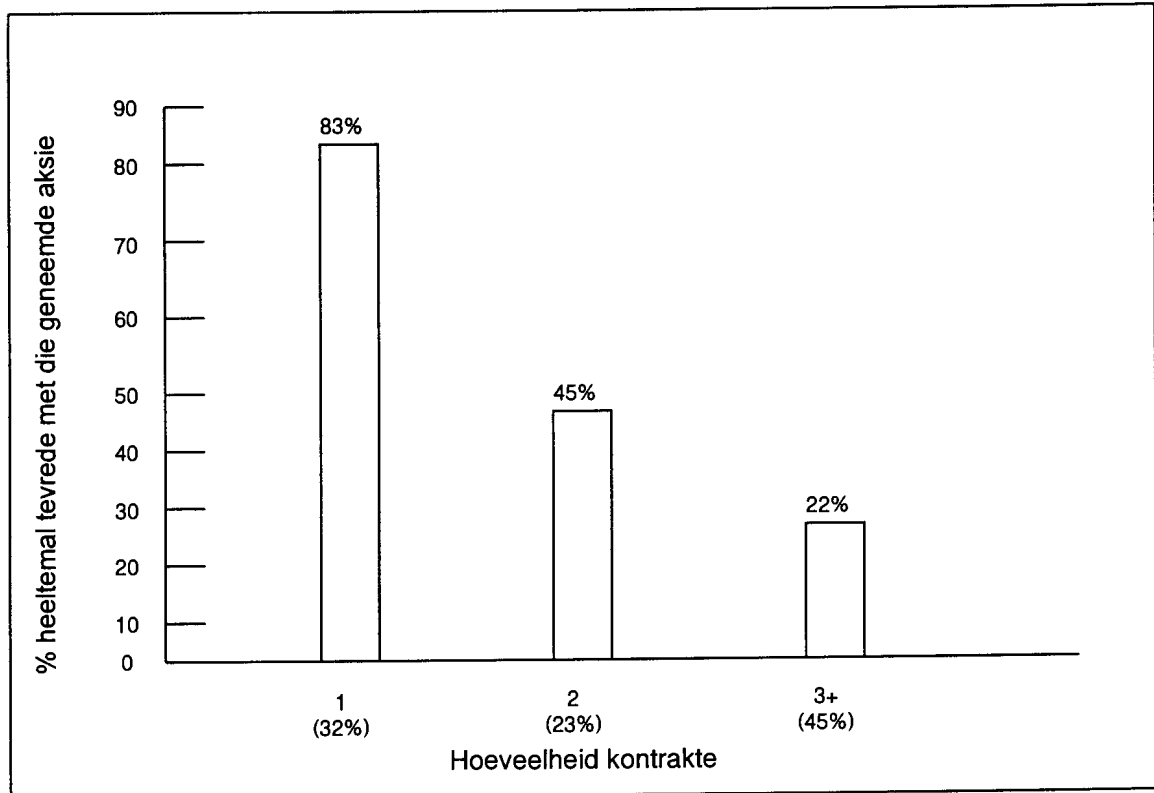
c) Vereenvoudig klagteprosedure vir klante

Binne diensherstel georiënteerde ondernemings is daar sisteem beleide en prosedures in plek wat dit vir klante maklik maak om probleme te rapporteer en klagtes te lig asook vir kontakwerknemers om daarop te reageer. Navorsing deur TARP het getoon dat die hoofrede waarom klante nie by 'n onderneming kla nie, is omdat hulle nie weet hoe nie. Meeste klante het nie 'n idee hoe om klagtes en probleme effektief te rapporteer nie. Bykomend tot die navorsing het TARP (1986) gevind dat soveel as die helfte van klante se probleme aan werknemers gekommunikeer word wat nie effektief daarop kan reageer nie.

Dit is wel bekend vir 'n geruime tyd dat beleid en prosedures wat werknemers verantwoordelikhede en rolle eng gedefinieer, die inisiatief en welberekende risiko wat 'n werker sou neem vir 'n klant geheel en al beperk. Meer onlangs is ook gevind dat tegnologiese beperkinge in die vorm van swak telefoon, e-pos, klante kommunikasiesistelsels, en beperkte rekenaar inligtingstelsels, die probleemoplossing van dienswerknemers dramaties inperk. Ondernemings soos Lands' End, L.L. Bean, USAA en talle andere het hul sukses te danke

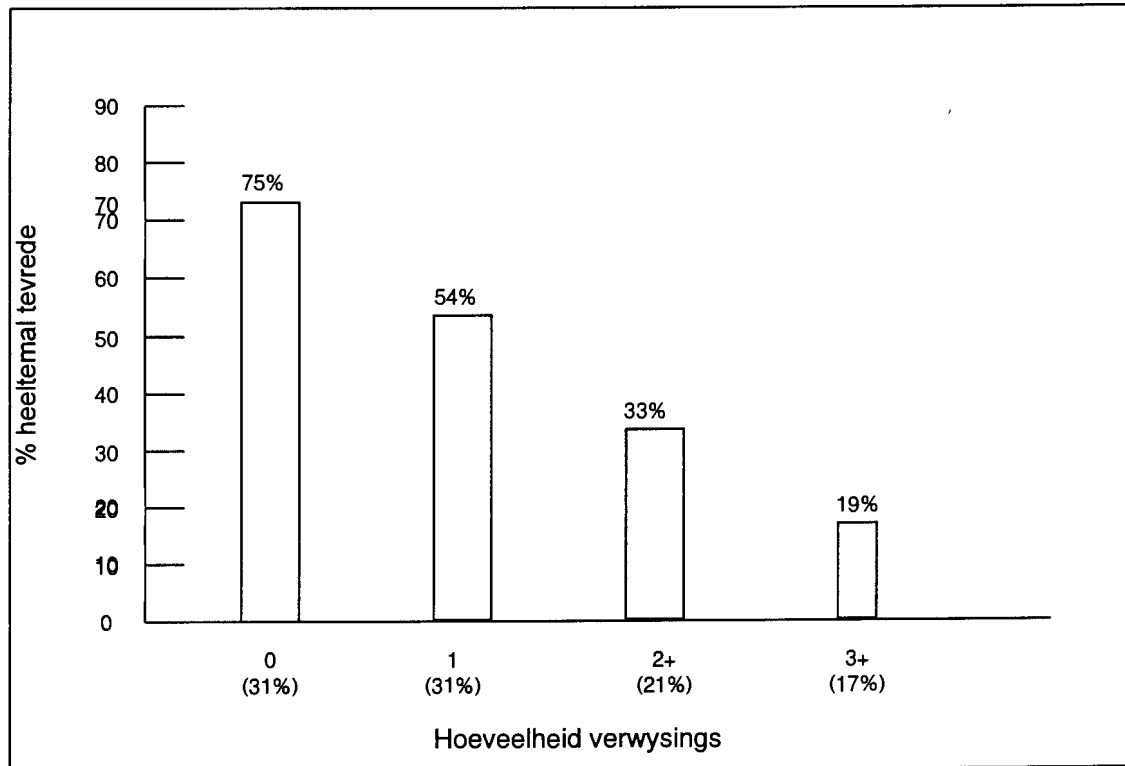
aan die beste kommunikasie en inligtingstegnologie wat gefasiliteer word om klante se probleme op te los.

Figuur 4.1. Impak van die hoeveelheid kontakte gemaak by tevredenheid met die aksie wat geneem is



Bron: TARP 1986. Consumer complaint handling in America: an update study, Part II, March 31:50.

Figuur 4.2. Impak van die hoeveelheid kere wat persone verwys is binne die onderneming op die tevredenheid met die aksie wat geneem is



Bron: TARP 1986. Consumer complaint handling in America an update study, Part II, March 31:50.

d) Kontakwerknemers as deel van die diensherstelsisteem

Die sleutel tot hoë kwaliteit diensherstel is om die probleem met die eerste kontak aan te spreek en op te los. Dit vereis dat kontakpersoneel oor die regte vaardighede moet beskik, bemaagtig en opgelei wees om alle moontlike kwessies te hanteer.

Figuur 4.1 en 4.2, van 'n TARP versekeringsmaatskappy studie (1986), illustreer die skade wat kan ontstaan wanneer die klant meer as een kontak moet maak of met meer as een persoon moet praat.

TARP het ook gevind dat dit ten minste negentig persent goedkoper is om probleme met die eerste kontak op te los as wat die klant na 'n tweede werknemer moet gaan of teruggeskakel moet word.

In ondernemings met suksesvolle diensherstelsisteme is kontakwerknemers selfversekerd dat probleme wat hul oplos, opgelos sal bly en dat ander personeel in die onderneming net so hard soos hulle sal werk vir die klant. Kontakpersoneel glo dat dié onderneming hul diensherstel pogings sal ondersteun. Indien hul die klant moet verwys na 'n ander eenheid, sal daardie eenheid die probleem aanspreek met dieselfde vaardigheid, bekwame spoed en professionalisme soos wat van die onderneming verwag word. In 'n studie gedoen deur Zemke (1995) het 'n positiewe respons tot die stelling: "Ek weet dat die klant uitstekende diens sal kry as ek hom/haar moet verwys na 'n ander afdeling, " 'n hoë korrelasie getoon met die algehele positiewe persepsies van klante, ten opsigte van 'n onderneming se diensherstel-pogings.

Ondersteuning binne die diensherstelsisteme kan talle vorme aanneem, vanaf toesighoudende aanmoediging en steun tot erkenning vir goeie diensherstel. 'n Effektiewe vorm van ondersteuning maak dit moontlik vir kontakpersoneel om op 'n gereelde basis byeen te kom, sonder die teenwoordigheid van 'n bestuurder, om moeilike probleme te bespreek en hul diensherstel suksesse en falings te deel. Ondernemings soos die rekeninge dienste van American Express regverdig sulke vergaderings deurdat dit werknemers motiveer en hul op die voorgrond hou van probleemoplossing. Werknemers beskou dit as 'n teken dat hul bemagtig is om te doen wat van hul vereis word om klante se probleme op te los asook om kreatief te wees in die lewering daarvan.

e) Werknemers beskou hulself as deel van kwaliteitsbewuste onderneming

In ondernemings wat goeie diensherstel toepas is kontakwerknemers verseker dat almal binne die onderneming net so ernstig is rakende kwaliteit en klante tevredenheid as wat hulle is. Daar bestaan konsensus binne dié maatskappye rondom die belangrikheid van klante retensie, klante lojaliteit en die waarde van diensherstel ten opsigte van klante retensie en lojaliteit.

4.3 FAKTORE WAT KONTAKWERKERS SE DIENSHERSTEL LEWERING BEÏNVLOED

Binne ondernemings waar verkope en klantediens onafhanklik funksioneer, is wedersydse besorgdheid met betrekking tot probleemoplossing van kardinale belang. Informele kommunikasie tussen verkoops personeel en dienspersoneel bevorder die gemeenskaplike besorgdheid oor diensherstel, retensie en uiteindelik lojaliteit (Zemke 1995). Zemke het ook gevind dat klante baie beïndruk is wanneer verkoops personeel bewus is van die probleme wat hul ervaar het en die staat van oplossing. Dit is veral van toepassing op ondernemings waar verkope en diens oënskynlike aparte funksies is. Zemke het vyf faktore geïdentifiseer wat ondernemings se pogings tot diensherstel ondersteuning en gebruik daarvan as 'n differensiële faktor binne die mark omgewing inhibeer en in sommige gevalle stuit. Kenmerkend van die faktore as 'n groep is die impak wat dit tot gevolg het op die kontakwerknemers. Die vyf faktore is:

- Ongedefinieerde doel en visie.
- Beperkende beleid en regulasies.
- Lae vaardigheidsvlak.
- Probeer en faal.
- Geen erkenning.

a) Ongedefinieerde doel en visie

Werknemers benodig 'n duidelike visie van die doelwitte wat 'n onderneming wil bereik in terme van klantediens asook klante se persepsies van die onderneming se missie. Indien diensherstel 'n mededingende differensiële faktor is vir die onderneming wat klante retensie en lojaliteit wil bevorder móét werknemers kennis dra van die volgende:

- Hoekom diensherstel belangrik is.
- Watter rol die werknemers speel in die diensherstelproses.

- Hoe 'n hoë kwaliteit diensherstel lyk uit die oogpunte van die klant.

Edgar Schein (1992) definieer ondernemingskultuur as patrone van *gedeelde basiese aannames* wat groepe leer uit vorige ervaring en oordeel as voldoende en effektief wat hul oordra aan nuweling tot die groep. Schein beklemtoon dat indien ondernemings hul kultuur wil verander of aanpas, hul ten eerste die kulture moet verstaan. Leiers moet die nuwe aannames in die verskeie roetines van die onderneming insluit en vaslê. Een van die wyse om dit te doen met klagtes is om 'n klagte filosofie te definieer en te verseker dat werknemersgedrag op alle vlakke die filosofie ondersteun. Werknemers se gedrag sal uiteindelik bepaal of die kultuur klagte-vriendelik is. Horst Schultze, CEO van Ritz-Carlton Hotelgroep – wener van die Baldrige toekenning beskryf dit as volg: "Enlisting your employees in your vision". Deur die volgende afdelingspunte wat bespreek word te implementeer kan verseker word dat klagte-vriendelike aannames vasgelê word in die roetines van 'n onderneming.

b) Beperkende beleid en regulasies

Dit is belangrik dat die onderneming se formele reëls, beleide en prosedures die prosesse reflekteer, dit wat toelaatbaar is sowel as buigbaarheid van die stelsel wat noodsaaklik is vir die diensherstelproses.

Dit is noodsaaklik dat beleide gekoördineer word tussen verskillende departemente aangesien klante soms na ander departemente verwys moet word vir beter diens. Daar moet gewaak word teen ondernemings insentiewe wat swak diensherstel tot gevolg kan hê. Sommige ondernemings maak gebruik van korttermyn, rekening gedrewe prestasie maatstawwe wat suksesvolle klagte hantering kan kortwiek. Byvoorbeeld, 'n spesifieke bestuurder kry 'n bonus op korttermyn winste getoon wat bereik is deur die departement se produk terugbesorging te beperk.

Verseker dat kontakwerknemers aangemoedig word om inligting aan te stuur vanaf klante na bestuur. Sonder oop kommunikasie kanale is dienskwaliteit baie moeilik bereikbaar. 'n Drastiese, maar toenemende metode om kommunikasie tussen bestuur en kontakwerknemers te bespoedig, is om die

ondernemingstruktuur af te plat. Minder vlakke beteken dat indien 'n probleem ontstaan dit vinniger opgelos kan word. Die spoed van verandering vandag, noodsaak 'n spoedige respons. Produk siklusse het die afgelope tien jaar drasties verkort, klagterespons siklusse behoort ook drasties te verkort.

Werknemers moet presies ingelig wees oor onbreekbare beleide, hul moet ook gereeld op hoogte gebring word soos wat industrie regulasies en beleide verander. Volgens Barlow en Møller (1996) kan bestuurders verseker dat werknemers onbuigbare regulasies verstaan en hul toepassing deur gebruik te maak van 'n populêre organisatoriese ontwikkelingsrolspel tegniek. 'n Diensfaling scenario word beskryf waar potensiaal bestaan vir klante om 'n klagte te lig. Kontakpersoneel word dan gevra om te kies tussen twee alternatiewe:

- 'n Ander persoon in te lig oor die probleem, in welke geval hul die persoon noem wie hul sou inlig.
- Aksie neem in welke geval hul die aksie sou beskryf.

Indien werknemers in korrekte of nie toepaslike antwoorde verskaf, kan bestuur hul oplei en voorberei vir meer aanvaarbare keuses. Die informele opleidingsessies van kontakwerknemers help om toepaslike gedrag aan te leer wanneer diensfalings opgelos moet word. Dit kan ook voorkom dat bestuur verras word of onbewus is van belangrike kwessies waaroor hul ingelig moet wees.

c) Lae vaardigheidsvlak

Kontakwerknemers wat verantwoordelik is vir diensherstel benodig die ruimte om te reageer op klante se probleme buite die beperkinge van nougesette, onbillike reëls en regulasies. Werknemers wat funksioneer binne die diensherstel omgewing behoort 'n diepte kennis te hê van die onderneming se produkte en dienste sowel as wie verantwoordelik is vir wat binne die hiërargiese struktuur. Kontakwerknemers moet van die kundigste en knapste mense wees binne 'n onderneming. Opleidingsprogramme is essensieel en moet ontwikkel word rondom klante kwessies.

Die Walt Disney onderneming in Amerika is 'n voorbeeld van 'n besigheid wat die belangrikheid van opleiding verstaan. Alle nuwe werknemers woon 'n driedaagse oriënteringsprogram by. Rick Johnson, direkteur van dié seminar, sê Disney World bestaan uit 30 000 akker met meer as 175 attraksies. Elke klant sien 'n gemiddeld van 73 werknemers per besoek. Disney bestuur kan onmoontlik toesig hou oor die werknemers op 'n kontinue basis. In plaas daarvan word 'n kultuur geskep waar werknemers trots is om ekstra moeite te doen vir klante.

d) Bemagtiging van kontakwerknemers 'n noodsaaklikheid

Bemagtiging begin met faling. Hoe 'n onderneming diensverskaffers behandel wanneer hul foute begaan ten gunste van klante, dit stel die stemming vir hoe ver 'n werknemer sal gaan om 'n klant se probleem op te los. Beskerming teen straf moedig risikoneming aan. Dit beteken egter nie dat diensherstel afkomstig is van onbeperkte aksie vir kontakwerknemers nie. Dit beteken wel dat hul verantwoordelike vryheid nodig het om oordeelkundige besluite te neem en die nodige ondersteuning indien hul oordeel somtyds verkeerd is.

Indien bestuurders alleenlik toegelaat word om beleidsuitsonderings te maak, plaas dit kontakwerknemers in 'n onvriendelike diensherstel posisie waar bestuurstoestemming verkry moet word vir nietighede wat effens afwyk van maatskappy beleid. Wanneer ondernemings aanhoudend weier om af te wyk van beleid, sê hul in effek vir die klant: "Ons beleid is meer belangrik as om besigheid te doen met jou". Die meerderheid klante verstaan dat beleide dien as riglyne wat ondernemings neerlê as parameters vir gedrag. Logies kan nie alle klante versoeke toegestaan word nie, tog is daar 'n reeks reëls en regulasies wat gebuig kan word.

Die oomblik wat kontakpersoneel moet sê: "Laat my uitvind by die bestuurder", besef klante dat die personeel nie bemagtig is nie, en moet vermy word indien moontlik. Dit het 'n nadelige uitwerking op werkers se moraal en bestuurders se tyd. In plaas daarvan om strategiese kwessies te hanteer, word bestuurders geforseer om arbiter te wees tussen personeel,

beleid en klante. Indien werknemers genoegsaam bemagtig word om af te wyk van beleid, sal klagtes wat tot bestuursvlak vorder, selde anders oor besluit word as wat kontakpersoneel sou kommunikeer aan die klant. 'n Onderneming het 'n bemagtigingsprobleem indien bestuurders gereeld dit wat kontakpersoneel aan klante gesê het teengaan of indien 'n buitengewone hoeveelheid tyd vereis word van bestuur om klante se klagtes en probleme op te los.

Kontakwerknemers wat direk in kontak is met klante weet gewoonlik eerste wanneer probleme ontstaan. Dit is dus noodsaaklik om gereelde veranderings te hou, sodat beleide bespreek kan word wat verander moet word. Bemagtigde werknemers sal nie die ondernemings weggee deur uitsonderings te maak op beleid nie, indien hul die redes verstaan vir daardie spesifieke beleid nie.

Bemagtig kontakwerknemers sodat klagtes en probleme vinnig opgelos kan word. Spoed is so belangrik. Smith & Hawken, 'n posbestellings tuingereedskap onderneming in die VSA het ontdek dat die lang periode wat dit neem om klagtes uit te sorteer die welwillendheid vernietig wat Smith & Hawken geskep het met hul vrywillige geldterug beleid. Talle briewe na en vanaf klante is vereis om kwessies op te los. Dit het Smith & Hawken genoodsaak om die wyse waarop hulle klagtes hanteer te herontwerp. Telefoon verteenwoordigers is aangesê om klagtes dadelik oor die telefoon op te los. Alhoewel telefoonkoste toegeneem het, het die totale koste afgeneem as gevolg van 'n substantiële vermindering van papierwerk. Klante het positief gereageer oor die veranderinge in die wyse waarop Smith & Hawken klagtes hanteer asook werknemers omdat klante dadelik gehelp kan word (Hart 1993).

Om vinnig te reageer op klante se behoeftes moet ondernemingstrukture so plat en gedesentraliseerd as moontlik wees. Drie vlakke van organisatoriese hiërargie is veel nader aan die klant as vyf vlakke. Dit is nie 'n nuwigheid nie. Intendeel is daar al hoe meer ondernemings wat van bestuursvlakke afstand doen. Om dié onderneming doeltreffend en doelmatig te laat funksioneer is dit ook vir bestuurders noodsaaklik om hul bestuurstyle aan te pas.

Outokratiese bestuurstyle sal nie effektief wees binne die platter, bemagtigde onderneming struktuur nie. Mentor vaardighede is meer toepaslik asook die skep van 'n ondernemingskultuur waar kontakwerknemers hul beste oordeel kan gebruik in die navolg van die onderneming se visie binne die snel veranderde omgewing. Mentorskap kan vergelyk word met 'n sport afrigter wat op geen manier die aksie kan beheer wanneer die wedstryd begin nie. Die situasie op die veld ontwikkel soos wat dit plaasvind en hopelik sal die spelers die strategieë verstaan en suksesvol uitvoer.

Barlow en Møller (1996) spesifiseer drie sleutel bestuursvaardighede wat bestuurders effektief moet gebruik binne 'n bemagtigde werksomgewing:

- i) Modeleer 'n voorbeeld van verwagte gedrag.
- ii) Monitor situasies soos wat dit ontstaan.
- iii) Beloon toepaslike gedrag.

Bestuurders kan dit doen in vergaderings, een-tot-een kommunikasie, opleidingsessies en geskrewe dokumente. Barlow en Møller (1996) som dit as volg op: "Perhaps most significantly, managers must model effective complaint-handling behaviors by treating complaints from their staff in the same way they expect front-line staff to handle complaints from the customers".

Diensherstel outeurs (Hart, Heskett en Sasser 1990; Bowen en Lawler 1992) is dit eens dat die bemagtiging van kontakpersoneel 'n belangrike rol speel in die diensherstelproses. Bogenoemde outeurs beskou werknemers as bemagtig as hul aan die volgende kriteria voldoen:

- Inligting kry oor organisatoriese prestasie.
- Beloon word en erkenning kry vir bydraes tot organisatoriese prestasie.
- Oor die vaardighede en kennis beskik om by te dra tot die onderneming se prestasie.

- Die outoriteit het om besluite te neem wat die onderneming se rigting en prestasie kan beïnvloed.

Thomas en Velthouse (1990) het die verhouding tussen bemagtiging en intrinsieke taak motivering beskryf en bemagtiging verbind aan motivering vir die suksesvolle uitvoer van 'n taak. Die taak vir diensverskaffers word geassosieer met vier elemente naamlik:

- Impak; die graad waartoe 'n individu handel en beskou word as 'n verskil wat gemaak is.
- Vertrouensvaardigheid; die mate waartoe 'n individu 'n taak met vertroue uitvoer dat die resultaat suksesvol sal wees.
- Betekenisvolheid; die mate waartoe die taak van die individu lei tot verbintenis en betrokkenheid eerder as apatie en distansie.
- Keuse; die mate waartoe 'n individu kan bepaal wat voltooi is en wanneer dit voltooi is.

Die taak binne die konteks van dienslewering en diensherstel is om die diensontmoeting en die proses van effektiewe diensherstel te bestuur.

Alpander (1991) het voorgestel dat bemagtiging van belang is om individue se behoeftes aan te spreek binne vyf areas wat relevant is tot die werksituasie. Die areas sluit in ekonomiese sekuriteit, pas in en voel tuis, erkenning, beheer en self waarde. Alpander se navorsing het aangedui dat die behoefte om te beheer die grootste was.

Die uitdrukkings van bemagtiging rondom die taak van die individu opper eerder die belangrikheid van die individu se persepsie van bemagtiging as die bedoelings van die onderneming om 'n bemagtigde onderneming te wees. Na aanleiding van die erkenning van die potensiële teenstrydigheid tussen die onderneming se voorneme en die individu se behoeftes en motivering het Payne (1995) die volgende model voorgestel. Die model neem die implikasies van verandering in ag veroorsaak deur, of die onderneming se beweging langs 'n skaal of tussen prosedure sisteem gedreweheid wat

bekend is as die *voorskrywende* onderneming of 'n meer vrye *bemagtigde* onderneming.

Hierteenoor is daar die individu se behoefte en motivering om diskresie te hê oor die taak in terme van wat gedoen word, hoe dit gedoen word en wanneer. Die diskresie kan uitgedruk word op 'n skaal van laag tot hoog. Wanneer dié twee skale bymekaar gebring word vorm dit 'n matrik soos geïllustreer in figuur 4.3 met die volgende vier eienskappe:

Figuur 4.3: Bemagtigingsmatriks

Gemagtigde Onderneming	Angstigheid	Aanpasbaarheid
	Toegewendheid	Gefrustreerd
Voorskrywende Onderneming	Laag	Hoog
Diskresie van Individu		

Bron: Payne A 1995. *Advances in relationship marketing*, Kogan Page Limited: London

Die model het implikasies vir diensherstel soos wat dit uitgevoer word deur kontakwerknemers. Payne (1995) maak die volgende voorstelle:

Voorstel 1: In die staat van toegewendheid sal hoë kwaliteit diensherstel slegs suksesvol gelewer word binne duidelike riglyne wat werknemers kan doen en in watter omstandighede.

Voorstel 2: In die aanpasbaarheid staat is hoë kwaliteit diensherstel afhanklik van kontakwerknemers wat reageer op die behoeftes van klante met die versekering dat die onderneming hul aksies sal ondersteun.

Voorstel 3: In die opregtheid en frustrasie staat is dit onwaarskynlik dat diensherstel suksesvol toegepas sal word.

e) **Erkenning en motivering**

Erkenning op 'n wye skaal versterk die diensherstelaksie. Aanprysing sonder kritiek en groepsvieringe vir verbetering van retensie statistiek, verleen dinamiese energie en steun aan 'n diensherstel sisteem. 'n Faktor wat herhalend geassosieer word met effektiewe diensherstel is die rolmodel wat toesighouers en bestuur daarstel (Zemke 1995). Ondernemings waar werknemers rapporteer dat hul bestuurders op toonaangewende wyse leiding bied deur hul persoonlike gedrag verkry sonder uitsondering goeie resensies van klante.

Klante tevredenheid is nou verwant aan werknemer tevredenheid. Klante se behoeftes word bevredig deur produk en dienskwaliteit. Werknemers se behoeftes word aangespreek deur beloning en erkenning, loopbaan ontwikkeling en werksbevrediging. Menslike hulpbronbestuurafdelings het 'n groot invloed op die aanspreek van die behoeftes. As gevolg van menslike hulpbronbestuur se vrye impak op werknemer welsyn binne die onderneming, is hul gewoonlik betrokke by opleidingsprogramme en werksproses herontwerp (Miller 1994).

Indien middelvlak bestuurders, insluitende menslike hulpbronbestuur, nie betrek word by die ontwikkeling van 'n klante-vriendelike kultuur nie, kan dit pogings tot verandering saboteer. Volgens Barlow en Møller (1996) is dit gewoonlik maklik om kontakwerknemers te oortuig dat klante effektiewe klagte hantering van waarde ag. Topbestuur aanvaar die konsep ook maklik. Middelvlak bestuur kan die moeilikste wees om te oorreed.

Leierskap guru, Warren Bennis (1994), stel dit as volg: "Leaders are people who do the right things. Managers are people who do things right. There's a profound difference". Om dinge reg te doen behels kwessies van beheer – 'n bestuurskwessie, om die regte dinge te doen het betrekking op die toekoms – 'n leierskap kwessie. Bennis sê verder, "Leaders think about empowerment, not control. And the best definition of empowerment is that you don't steal responsibility from people".

Middelvlak bestuurders kan maklik bedreig voel indien hul werknemer bemagtig word – wat bly dan oor vir hulle om te doen? Hoekom toelaat dat kontakwerknemers klante probleme en klagtes oplos wanneer dit 'n beheer georiënteerde bestuurder met minder kontrole laat. Natuurlik voel nie alle bestuurders bedreig hierdeur nie, tog is daar 'n paar. Daar is gevind dat indien 'n korporatiewe kultuur verandering onderneem word sonder om middelvlak bestuur ten volle te betrek en hul ondersteuning te verkry voordat verandering geïmplementeer word, dit gedoem is tot mislukking. (Barlow en Møller 1996).

4.4 DIE VERWANTSKAP TUSSEN DIENSHERSTEL, KLANTE RETENSIE EN KLANTE LOJALITEIT BINNE DIE DIENSINDUSTRIE

4.4.1 Die falingsiklus

Die industriële benadering tot dienste word toenemend veroordeel. Dit is gekritiseer vir onbuigbaarheid en geblameer vir 'n bestendige afname in dienskwaliteit (Schlesinger en Heskett 1991a; 1991b; Roach 1991). Schlesinger en Heskett (1991b) beweer dat die industriële model faal omdat dit gebaseer is op 'n stel aannames en praktyke wat tot stand gebring het, dit wat hul beskryf as 'n falingsiklus. Menslike hulpbron praktyke is gebaseer op, en geregverdig deur aannames aangaande die arbeidspoel en tegnologie. Die aannames is egter as vals bewys deur onlangse akademiese en praktykgerigte navorsing oor klantediens en tevredenheid.

Die industriële benadering is gebaseer op die aanname van arbeidsurplus: op 'n kontinue en volop voorraad van passiewe en beskeie werknemers. Die demografiese profiele van talle ontwikkelde lande dui daarop dat arbeidstekorte sal begin voorkom met die begin van die dekade waarin ons tans is (Atkinson 1989). Dit sal ondernemings voor twee keuses te staan bring: of hulle verhoog hul afhanklikheid van tegnologiese oplossings; of hulle ding mee vir werknemers deur 'n gunstige werkgewer te word, 'n werkgewer van keuse.

Tegnologie is verkondig as die leweraar van hoë volume, hoë kwaliteit, lae koste diens, potensieel 'n amper universele panasee vir die kwale van die

dienssektor (Levitt 1976). Die dienssektor het tegnologie intensief geword, tog het massiewe investering in tegnologie nie daarin geslaag om die verlangde groei in produktiwiteit te weeg te bring nie (Roach, 1991) of die probleme op te los van klante tevredenheid nie. Swaargebruik van tegnologie kan lei tot onpersoonlike diens, verlies aan persoonlike kontak en daarmee saam 'n vermindering van tevredenheid en verlies van klante lojaliteit. Selfs as 'n differensiële faktor is die voordele van tegnologie korttermyn van aard en duur aangesien enige een met genoeg geld dit maklik kan bekom (Schlesinger en Heskett 1991b).

Dit is van kardinale belang dat diensondernemings bewus is dat klante persoonlike diens verlang sowel as tegnologiese effektiwiteit (Lewis 1991). Navorsing wat onderneem is deur Berry, Parasuraman, Zeithaml (1988) dui daarop dat menslike prestasie 'n groot rol speel in klante se persepsies van dienskwaliteit. Drie van die vyf dimensies van dienskwaliteit, wat geïdentifiseer is deur Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988) is direk afhanklik van menslike prestasie naamlik: empatie, reaksie tempo en versekering gee.

4.4.2 Haalbaarheid van langtermyn klante lojaliteit: 'n Strategiese benadering

Die nuwe verhouding bemarkingsparadigma reflekteer 'n verandering vanaf tradisionele bemarking na wat beskryf word as klant gefokusde bestuur of mark georiënteerde bestuur. Die term omvat dus 'n ondernemingswye perspektief van bemarking eerder as 'n eng funksionele fokus. Alhoewel die term verhoudingsbemarking algemeen aanvaar word stel Adrian Payne (1995) voor dat verhoudingsbestuur 'n beter term is om die klem te beskryf op kruis-funksionele aktiwiteite.

Die verhoudingsbemarking konsep vervat 'n aantal komplimentêre perspektiewe (Christopher, Payne en Ballantyne 1991) insluitende die volgende:

- Klem op klante is besig om weg te beweeg vanaf 'n transaksionele fokus na 'n verhoudingsfokus met die doel van langtermyn klante retensie;

- ❑ Bykomend tot verbruikersmarkte, is die onderneming se betrokkenheid by die ontwikkeling van suksesvolle besigheidsverhoudings met ander eksterne markte insluitende verskaffers, werwing, verwysings en invloedryke markte sowel as interne markte;
- ❑ Erkenning dat kwaliteit, klantediens en mark aktiwiteite nader aanmekaar gebring moet word. 'n Verhoudingsbemarking oriëntasie fokus om dié drie elemente nader aanmekaar in lyn te bring.

Elkeen van die drie perspektiewe word verbind aan klante retensie – nie die eerste een alleenlik nie. Die tweede perspektief gaan van die standpunt uit dat vyf ander markte saam met klante markte aangespreek moet word om uiteindelik 'n bevredigende verhouding met klante te verseker. Fokus op interne markte word al meer belangrik soos wat die verwantskap tussen werknemer tevredenheid, werknemer retensie en klante retensie duideliker word (Buchanan 1990). Die derde perspektief stel voor hoe dienskwaliteit verbeter kan word deur middel van die integrasie van kwaliteit, klantediens en bemarking. Verhoudingsbemarking konsentreer op klante retensie en hoe dit bereik kan word deur die ontwikkeling van langtermyn klante lojaliteit. Dit beteken egter nie dat korttermyn verkope nie verlang word nie – intendeel kan dit baie winsgewend wees (Jackson 1985). Indien lojale, langtermyn verhoudinge egter bereik en gehandhaaf kan word, sal dit lei tot langtermyn sukses en toenemende winsgewendheid vir die onderneming as gevolg van retensie voordele. Bogenoemde sal ook mark toetrede en aandeel vir mededingers bemoeilik (Buchanan 1990).

4.4.3 Klante retensie en die impak daarvan op winsgewendheid

Baie van die bemarkingsliteratuur oor klante retensie steun op die filosofie van verhoudingsbemarking (Levitt 1983; Berry 1983; Jackson 1985). Daar is egter relatief min navorsing gepubliseer oor die onderwerp van klante retensie tot en met 1995 (Payne 1995). Die pioniers in die veld is Bain & Co, 'n VSA konsultasie firma wat primêr gefokus het op die impak van retensie bemarking op onderneming winsgewendheid (Buchanan en Gillies 1990; Buchanan

1990; Reichheld en Kenny 1990; Dawkins en Reichheld 1990; Reichheld en Sasser 1990; Carroll en Reichheld 1991/92; Reichheld 1993).

Bain & Co het benaderings ontwikkel vir die meet van klante retensie sowel as die modellering van die impak van retensie op klante winsgewendheid. Daardeur is die potensiële impak gekwantifiseer vir die verbetering van klante retensie vir talle ondernemings. Reichheld en Sasser (1990) het vasgestel dat 'n vyf persentasie punte verbetering in klante retensie kan lei tot winsgewendheidsverbetering van tussen 25 tot 85 persent, in terme van huidige netto waarde.

'n Aantal faktore verduidelik hoekom klante retensie so 'n dramatiese impak het op winste. Dit sluit in: besigheid wat behou is; die verkope; bemarking en opset kostes word geamortiseer oor 'n langer klante leeftyd; tevrede klante kos minder in terme van diens, verskaf gratis "word-of-mouth" advertering en verwysings, koop addisionele produkte en dienste en is bereid om 'n premium prys te betaal. Verbeterde klante retensie kan ook lei tot 'n toename in werknemer retensie wat teruggevoer kan word na selfs langer klante verhoudinge en toenemende winsgewendheid.

Bain & Co se werk is gekritiseer deur Carroll (1991/92) wat geredeneer het dat klante retensie nie lei tot betekenisvolle verbetering van winsgewendheid nie – dit wil net so voorkom as gevolg van foutiewe kruisseksie analise van data. In respons tot die kritiek beklemtoon Reichheld (1991/92) dat Bain & Co nooit voorgestel het dat bloot deur retensie te verhoog, winste outomaties sal styg nie. Hul beklemtoon dat onwyse investering om nie-winsgewende klante te behou hul opbrengste kan benadeel. Dus moet bemarkingspogings gerig wees op winsgewende klante. Daar moet egter ingedagte gehou word dat nie-winsgewende klante wel evensueel winsgewend kan raak en dat hul 'n bydrae kan lewer ten opsigte van vaste en veranderlike kostes.

Dié debat beklemtoon die rol van klante segmentering in retensie analise. Toepaslike segmenteringsanalise is noodsaaklik om te verseker dat bemarkingspogings gerig word na die mees winsgewendste segment. Die kwessie van retensie moet beskou word binne die konteks van die bestaande

vlak van klante lojaliteit. Dit is volgens Payne (1995) veral van belang binne ondernemings waar klante nie 'n sterk verbintenis het met hul verskaffers nie. Binne die konteks van die navorsing is dit van kritieke belang aangesien die respondente almal melkprodusente is en lidmaatskap aan produsente organisasies vrywillig is en nie meer statuut voorgeskryf word binne die vrye mark omgewing. Die lojaliteitstelsel wat in plek gestel is poog om as motiveringsfaktor produsente by die organisasie te laat aansluit en die produsente wat reeds lid is van die organisasie te beloon deur middel van verhoogde statusvlakke.

Gegewe die dramatiese effek wat verbeterde klante retensie kan hê op 'n onderneming se winsgewendheid, benodig ondernemings 'n benadering wat sal lei tot groter klante lojaliteit en verbeterde retensie en winsgewendheid tot gevolg sal hê.

4.4.4 Finansiële voordeel van diensherstel

Die groeiende volume data dui daarop dat ondernemings wat hoë kwaliteit diensherstel uitvoer substansiële ekonomiese voordeel kan verkry daaruit. Na aanleiding van John Goodman, hoof van "Technical Assistance Research Programs, Inc. (TARP), het studies wat TARP onderneem het regoor verskeie industrieë bevind dat indien klante se probleme bevredigend hanteer en opgelos word, dat hul lojaliteit en herhalingsaankope intensies binne 'n paar persentasie punte was van die kliënte wat nie van te vore 'n diens of produk faling ondervind het nie (1987).

Vier ander TARP studies het navorsing gedoen onder industriële klante van 'n Kanadese chemiese maatskappy, hoë waarde klante van 'n Amerikaanse bank, klante van twee internasionale rekenaar ondernemings en professionele fotografe wat klante was van 'n Europese fotografiese verskaffer. Die studies het ook gevind dat klante wie se klagtes vinnig opgelos word, meer geneig is tot die aankoop van addisionele dienste of produkte van die ondernemings in teenstelling met klante wat geen probleme ervaar met 'n onderneming en sy dienste of produkte nie (TARP 1986). In die VSA het 'n TARP studie vir Polaroid gevind dat klant wat inskakel om diensfalings te

rapporteur of vrae het daaromtrent, addisionele fotografiese toerusting aan verkoop kan word, sodra dié onderwerp van die oproep tot hul tevredenheid hanteer is. TARP se navorsing dui dus daarop dat vinnige, effektiewe diensherstel klante se persepsies van die bevoegdheid van die onderneming se personeel asook die kwaliteit van die aangekoopte diens of produk positief versterk.

Die waargenome kwaliteit en waarde van ander produkte of dienste wat deur die onderneming aangebied word, word ook versterk. Leonard L. Berry beskryf die belangrikheid van goeie kwaliteit diensherstel as volg: "The acid test of service quality is how you solve customer problems".

Studies gedoen deur Berry, Zeithaml en Parasuraman (1991) onderskraag bogenoemde stelling. Die beste tevredenheidstellings kom van klante wat geen probleme ervaar het nie. Tweede beste van die klante wie se probleme bevredigend opgelos is, die slegste tellings is van klante wie se probleme onopgelos gelaat is. Die verskille is statisties en prakties betekenisvol. Deur gebruik te maak van navorsingsmodelle ontwikkel deur TARP en Berry en sy kollegas is ondernemings tans besig om te begryp wat die impak van effektiewe diensherstel is op hul klante in terme van retensie, lojaliteit en herhalingsaankope intensies. Navorsing by National Car Rental (Zemke 1989) het getoon dat daar 'n 85 persent kans bestaan dat 'n tevrede klant weer sal huur van National, maar daar is 'n 90 persent waarskynlikheid dat 'n diensherstel klant weer sal huur.

Dit is vandag krities vir enige onderneming se voortbestaan om die impak en kostes van werwing en vervanging van verlore klante in terme van Rande asook operasionele terme te besef. 'n Kritiese eerste stap is om hoë kwaliteit diensherstel as 'n belangrike strategiese gereedskapstuk in te sluit by klante diens funksionering.

Die nadelige impak van swak of geen diensherstel strek verder as teleurstelling en die verlies van 'n enkele klant. Die verkoops persoon wat ontevrede klante se klagtes wegwys deur te sê: "Jammer ek kan nie help nie, dit is die onderneming se beleid" posisioneer die onderneming om talle

huidige en potensiële klante te verloor. Die feit is dat die ontevrede klant nie bloot verdwyn nie en wegbly nie, hy of sy gebruik elke geleentheid om te vertel van die swak behandeling en diens wat hul ontvang het by onderneming X.

'n Studie onderneem deur "Performance Research Associates Inc." het bevind dat die 18 persent van klante wat ontevrede was met die diens van 'n VSA bank, nagenoeg twintig persone daarvan vertel het. Na aanleiding van 'n studie deur General Electric (Zemke 1995) is daar ook 'n betekenisvolle impak op verkope. Die studie het gevind dat die impak van "word-of-mouth" (aanbevelings van vriende, familie en kennisse) op klante se herhalingsaankope besluitneming twee keer meer belangrik is as korporatiewe reklame.

Reichheld en Sasser (1990) het die waarde van klante retensie bereken vir nege industrieë oor 'n vyf jaar periode. Soos die TARP studie het hul nie net basis profyt inaggeneem nie, maar ook wins van verhoogde verkope, wins na verminderde operasionele koste (verkry deur kennis van klante se spesifieke behoeftes oor 'n periode van tyd), wins van verwysings en wins van premium prys aankope. Hul het gevind dat wins vanaf 'n enkele klant nie staties is nie, maar toeneem oor tyd. 'n Klant wat vir 5 jaar by 'n onderneming is (afhange van die industrie) kan tot 377 persent meer winsgewend wees as 'n klant wat nou net deur die onderneming se produkte en dienste beïndruk is.

Reichheld en Sasser (1990) se grondliggende berekening is as volg: deur te fokus op klante retensie strategieë soos diensherstel en die vermindering van jaarlikse defeksies met 5 persent, kan 'n onderneming sy bruto wins vanaf 25 persent na 125 persent stoot. Deur te fokus op diensherstel en dit effektief toe te pas en te bestuur hou definitiewe finansiële voordeel vir 'n onderneming in. Ten slotte het TARP (1986) bevind dat dit gemiddeld vyfkeer meer kos om 'n nuwe klant te kry as om 'n bestaande klant te hou. Die vyf jaar faktor varieer egter vanaf twee tot dertig, afhange van die groter van die item (bv. kougom vs. mini-rekenaars) asook die kompleksiteit om 'n nuwe item verkope te doen (koepon vs. private besoek).

Binne diensondernemings is die verwantskap tussen klante retensie oor 'n bepaalde periode van tyd en winsgewendheid reeds bepaal, gebaseer op die aanname dat die koste om bestaande klante te behou laer is as die koste om nuwe klante te werf. Daar bestaan ook verdere geleenthede om addisionele dienste te verkoop aan die behoue klante basis en om voordeel te verkry van hul "word-of-mouth" reklame (Heskett, Sasser en Hart 1990). Heskett (1992) het 'n proposisie ontwikkel vanuit die bevindings dat klante retensie verbind is aan klante tevredenheid. Die aanname word ondersteun deur werk gedoen deur Technical Assistance Research Programme Inc. (TARP) (Lash 1989) wat gedemonstreer het vir 'n wye reeks diensondernemings dat die geneigdheid tot herhalingsaankope (om behou te word as klant) verbind is tot klante tevredenheid.

Die vraag ontstaan egter naamlik wat lei tot klante tevredenheid. Die stelling dat positiewe diens uitkomst verwant is aan die ewenaar van verwagtinge en ervaring van dienslewering is reeds kwantitatief gedemonstreer deur die gebruik van die SERVQUAL benadering van Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988). Die uitdrukking van klante tevredenheid is egter nie net verbind tot die lewering van foutlose diens nie, maar ook wat gebeur wanneer dinge skeef loop. Hart, Heskett en Sasser (1990), Zemke (1991) en Zemke en Bell (1990) redeneer dat diensherstel 'n belangrike element is in klante tevredenheid. Die werk van TARP versterk die redenasie; hul demonstreer dat klante tevredenheid en die bereidwilligheid van klante om aan te bly by een diensverskaffer, duidelik geassosieer word met die wyse waarop klagtes hanteer word. Swak oplossing van klagtes of 'n persepsie deur die klant dat diensherstel onbevredigend is kan meer nadelig wees vir die diensverskaffer as wat geen klagte in die eerste plek gelig is nie.

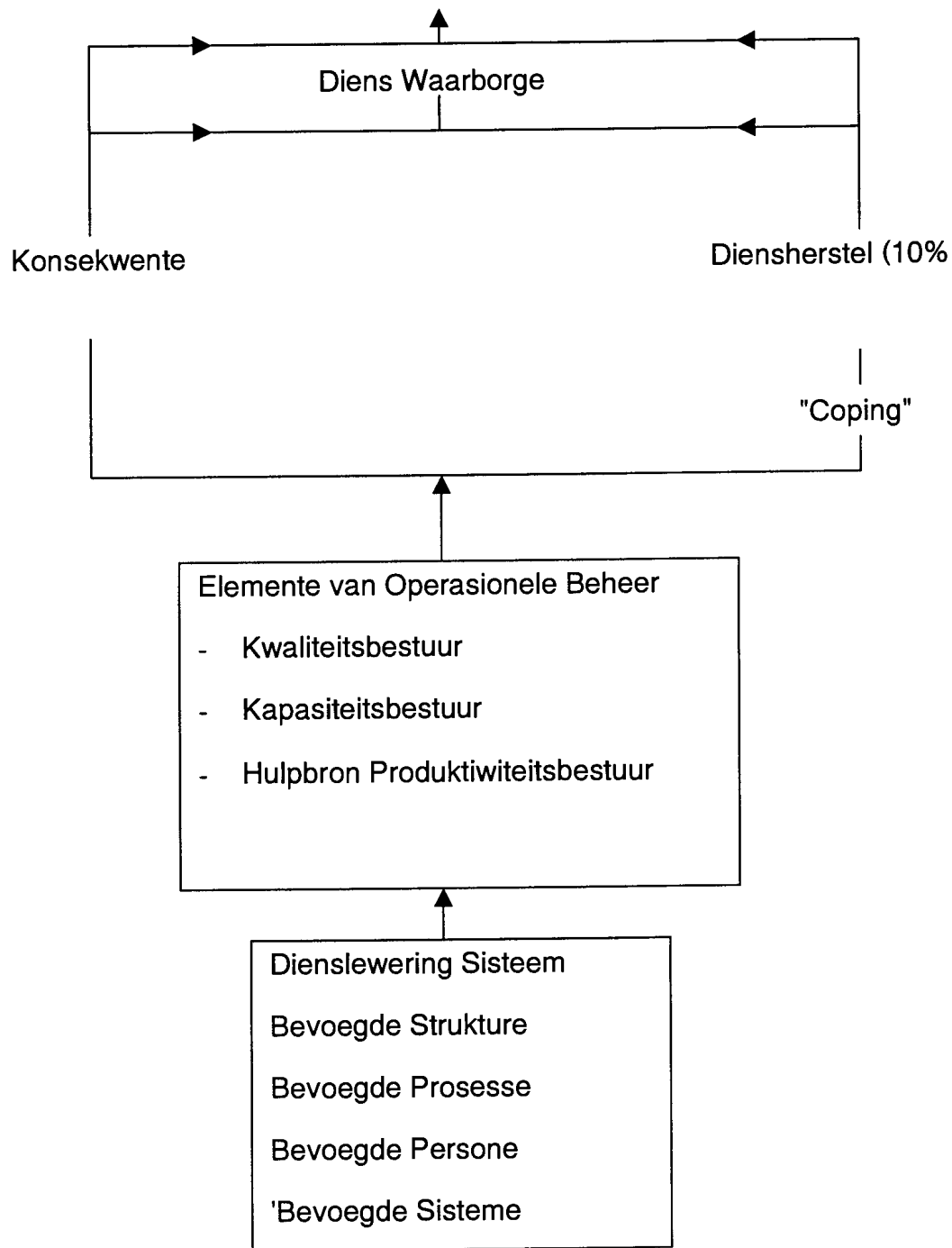
In die literatuur word daar nie onderskei tussen besigheid-tot-besigheid en besigheid-tot-verbruiker diensherstel nie. Die behoefte vir diensherstel en die wyse waarop diensherstel geaktiveer word en uitgevoer word bestaan in beide strukture. 'n Ander argument is afkomstig van uit die oord van diens waarborge en diensbeloftes Hart (1988) en Hart, Schlesinger en Maher (1992) redeneer dat onvoorwaardelike waarborge 'n kragtige wyse is om klante

tevredenheid te bewerkstellig. Dit sê inderwaarheid "ons sal aan al u verwagtinge voldoen". Dit word egter deur dié skrywers erken dat die waarde van onvoorwaardelik waarborge voor die handliggend is, maar dat daar duidelike risiko's verbonde is aan die leweringskoste van die belofte.

4.5 DIE DIENSWINSKETTING

Die beeld ontstaan deur 'n reeks aktiwiteite wat verbind is. Heskett (1992) verwys daarna as die winsketting. Klante retensie is die resultaat van klante tevredenheid wat opsig self die gevolg is van onvoorwaardelike waarborge (indien aangebied) asook die vermoë om diensherstel toe te pas wanneer dinge skeef loop. Redelikerwys behoort 'n onderneming in staat te wees om konstante diens te lewer vir 80-90 persent van alle diensontmoetings asook om betekenisvolle diens waarborge te bied sonder om "die winkel weg te gee". Vir die oorblywende tien persent kan diensherstel plaasvind of die waarborg gelewer word om die faling reg te stel. Volgens Armistead en Clark (1992) is die vermoë om te herstel gedeeltelik verbind tot die aanname van "coping" strategieë in bestuurskapasiteit. Dienslewering konsekwentheid sal voortspruit uit ontwerp van leweringsisteme wat bestaan uit bekwame strukture, prosesse, mense en sisteme asook die beskikbaarheid van effektiewe operasionele kontrole in die areas van kwaliteitsbestuur, kapasiteitsbestuur en hulpbron produktiwiteitsbestuur. Die gevolg is die ketting tot klante retensie soos aangetoon in Figuur 4.4.

Figuur 4.4 Die klante retensie ketting (Payne 1995)



4.6 GEVOLGTREKKING

Payne (1995) het gevind dat bestuurders diensherstel as belangrik beskou vir hul besigheid en dat diensherstel al hoe meer gaan voorkom in die toekoms dienooreenkomstig die waarborg beloftes gestand te doen. Bestuurders is ook bewus van die verwantskap tussen diensherstel en klante retensie.

Payne (1995) het ook gevind dat minder as die helfte van die diensondernemings die kostes meet verbonde aan verlore of ontevrede klante en klante retensie.

Diensherstel word meestal reaktief geaktiveer deur klagtes van klante. Indien dit 'n besigheid-tot-eind gebruiker diens is, sal diensherstel binne enkele minute geïnisieer word en die faling reggestel word deur kontakpersoneel wat oor die nodige outoriteit beskik, in 50 persent van die gevalle deur vervanging of deur terugbetaling. By besigheid-tot-besigheid diens neem diensherstel aktivering langer (ure of selfs langer). Dié kontakpersoneel het minder outoriteit om 'n hoë persentasie van dit wat gemiddeld spandeer is te gebruik vir diensherstel, alhoewel daar weinig verskil is tussen die werklike bedrae betrokke tussen die verskillende diensklasse. In die geval van besigheid-tot-eind gebruiker kan die verhouding selfs hoër as 50 persent wees van die aankoop prys.

Aanduidings bestaan dat die kwaliteit van diensherstel verbeter kan word deur beter meting en aktivering van die diensherstelproses sowel as die implementering van die mees toepaslike strategieë (byvoorbeeld die wyer gebruik van eskalasië prosedure).

Die diensindustrie ontvang sy klagtes direk vanaf die klant en vereis 'n bestuurstyl wat verskil van die vervaardigingsindustrie. Harvard Besigheidsskool Professor, Leonard Schlesinger (1994) stel dit as volg: "Old legends die hard. Many service firms have the opened the worst aspects of manufacturing management. They over supervise; they over control".

Indien bemagtiging nie die fondasie vorm van die onderneming se totale kwaliteit bestuursprogram sowel as kontinue verbetering en sisteem herontwerp nie, is al wat oorbly 'n ou formule vir bestuurskontrole met 'n nuwe kleed. Die doel van die diensindustrie is ingenome tevrede klante; die doel van die vervaardigingsindustrie is tasbare goedere. Die twee industrieë is nie gelykwaardig nie, en die graad waartoe ondernemings probeer om hul te bestuur asof hul dieselfde is, sal lei tot frustrasie en swak resultate.

Nadat 'n onderneming 'n duidelike boodskap aan klante gerig het dat klagtes welkom is en dit so maklik moontlik gemaak word vir die klant met duidelike aanwysings, moet 'n gekoördineerde beleid vasgelê word sodat kontakwerknemers 'n konsekwente stel riglyne kan hê waarvolgens gehandel word. Of 'n ondernemingskultuur klagte-vriendelik is sal bepaal hoe klagtes hanteer word deur kontakwerknemers en of klante wel hul probleme gaan opper in die eerste plek. Om so 'n verbruikers-vriendelike kultuur te skep is werknemer bemagtiging noodsaaklik. Kontakwerknemers moet bemagtig wees deur hul volledig in te lig oor ondernemingsbeleid, klante verwagtinge, watter regulasies gebuig kan word in watter omstandighede en die nodige opleiding te bied asook deeglik kennis te dra van die onderneming se dienste en produkte.

Kommunikasie strukture moet in plek wees sodat kontakpersoneel maklik met topbestuur kan kommunikeer oor klagtes en probleme wat klante ervaar sodat bestuur toepaslike aksie kan neem om klant-geïdentifiseerde probleemareas reg te stel.

HOOFSTUK 5

NAVORSINGSMETODOLOGIE

Die doel van die hoofstuk

Om die diensontmoeting te verstaan en dan meer spesifiek om te weet wat lei tot hoë kwaliteit diensherstel is geïdentifiseer as een van die hoof uitdagings vir bestuurders van diensondernemings. Die implikasies is verrykend en strek sover as diensontwerp, kwaliteitsbeheer, keuring van werknemers en opleiding. Die kritiese insidente tegniek (Flanagan 1954) as empiriese wetenskaplike metode se oorsprong en toepaslikheid vir dié studie word breedvoerig bespreek.

Die kritiese insidente tegniek is deur Flanagan voorgestel as geskikte metodologie om die aard van die diensontmoeting te ondersoek. Die kritiese insident tegniek prosedure word beskryf asook die voordeel daarvan bo ander moontlike metodes (opname, eksperiment en direkte observasie) gegewe sekere problem aan te spreek. Ten slotte word die geldigheid en betroubaarheid van die kritiese insident tegniek as empiriese navorsingsmetode bespreek.

5.1 INLEIDING

Bestuurders van diensondernemings staar vandag betekenisvolle uitdagings in die gesig wat verskil van hul vervaardigings eweknieë. Die afgelope vyftien jaar het die verskille al hoe meer aandag begin geniet binne die bemarkings gemeenskap. Twee sleutel kwessies wat geïdentifiseer is, is diensontwerp of herontwerp en konsekwente dienslewering of kwaliteitsbeheer (Booms en Bitner 1981; Krisely 1979; Gronroös 1982; Shostack 1984). Dit is voor die handliggend dat produk ontwerp en kwaliteitsbeheer krities belangrik is vir enige onderneming, maar die persepsie bestaan by diegene wat vir beide

vervaardiging en diens industrieë gewerk het, dat dit veral komplekse probleme is vir diensonderneming bestuurders.

Die kompleksiteit ontstaan omdat 'n groot gedeelte van ontwerp en lewering van produkte by diensondernemings beplanning behels vir implementering en kontrole van interaksies tussen klante en kontrakwerknemers van die diensonderneming. Dus word al die veelsinnigheid van menslike gedrag en interpersoonlike kommunikasie ingebring binne die diensontwerp en leweringproses. Bykomend is meeste van die voordele wat klante verkry deur die gebruik van dienste ontasbaar. Dit is ingewikkeld vir klante om hul verwagtinge oor ontasbare voordele en die aard van die interaksie wat hul verwag van kontakwerknemers, weer te gee. Klante sê dikwels dat hul effektiewe diens wil hê en vriendelike kontakwerknemers, maar sulke abstrakte konsepte is moeilik om te ontwerp en te implementeer. Gestel dat die nodige elemente van menslike interaksie genoegsaam geïdentifiseer en ontwerp kan word binne die diensleweringproses, bestaan daar steeds geen outomatiese waarborg dat klante se verwagtinge konsekwente ontmoet sal word nie.

Gegewe dat die diensprodukt grootliks ervarings gebaseerd is, en kwaliteit dus inherent subjektief van aard is, is die vraag wat goeie en swak diensherstel uitmaak nie maklik om objektief te beantwoord nie. Interpersoonlike kommunikasie en die voortspruitende subjektiewe persepsies van beide die kontakwerknemer en die klant sal tot 'n groot mate die sukses of faling van die diensherstel aksie bepaal vanuit die klant se perspektief. Om te bestudeer wat plaasvind tydens dié interaksie en om die sleutel elemente te identifiseer wat goeie hoë kwaliteit diensherstel onderskei van lae kwaliteit swak diensherstel moet 'n toepaslike metodologie gebruik word. Die toepaslike metodologie is die kritiese insident tegniek van Flanagan (1954).

5.2 METODE: DIE KRITIESE INSIDENT TEGNIEK

Een moontlike benadering om die vraag te beantwoord wat lei tot goeie en swak diensherstel, sal wees om klante direk te vra deur eienskappe en komponente te lys en in rangorde te plaas wat belangrik is in hul seleksie of

tevredenheid met 'n spesifieke diens. Dus watter eienskappe van belang is vir die evaluering van 'n spesifieke diens en vir die onderskeiding tussen goeie en swak diensherstel? Wat verwag klante van 'n onderneming nadat 'n diensfaling plaasgevind het? Sal hul weer van die onderneming se dienste gebruik maak na die diensfaling? Of, klante kan gevra word om 'n vooraf bepaalde lys met eienskappe (bepaal deur onderhoude of fokus groep) in rangorde te plaas, te skaal of te vergelyk relatief tot belangrikheid in onderskeiding tussen swak en goeie diensherstel.

Alhoewel die navorsingsopname wyd gebruik word is die kritiek teen die benadering dat die lys van eienskappe as resultaat dikwels abstrak is ("goeie prys/waarde") wat nie rigting gee vir die identifisering van spesifieke eienskappe vir goeie diensherstel kwaliteit nie. 'n Ander probleem met die metode is dat klante nie akkuraat die werklike belang van die gegewe eienskappe kon skaal nie, en net 'n raaiskoot gee gebaseer op dit wat hul sien as die waarheid. Die verskynsel of persone die werklike redes vir hul response en gedrag kan identifiseer, is al baie gedebatteer in psigologiese literatuur (Nisbett en Wilson 1977; Ericsson en Simon 1980).

'n Ander metode vir die identifisering van eienskappe van goeie en swak herstel is moontlik 'n laboratorium of veld eksperiment. Met die metode sal die navorser die komponente van die diens sistematies varieer en die effek van die variasie meet op klante se evaluasie van die diensherstel. Die voordeel van die benadering is dat dit oor interne geldigheid beskik en duidelike gevolgtrekkings as resultaat het. Daar bestaan egter nadele. Eerstens, veral in laboratorium eksperimente kan die resultate nie regmatig veralgemeen word buite die laboratorium opset nie. Die opset is dikwels dor en kunsmatig in vergelyking met die omgewing wat dit veronderstel is om te verteenwoordig. Indien veralgemening tot die "werklike wêreld opset" die doel is, soos dit wel die geval is met die navorsingstuk, word daar vereis dat korrespondensie prosedures gebruik word in die eksperimentele ontwerp. Dit beteken dat die proefpersone in die eksperiment die "werklike wêreld klante" moet verteenwoordig en die navorsingsopset moet soveel as moontlik ooreenstem met die werklike opset, en die beheerbare veranderlikes moet op

so 'n wyse ge-operasionaliseerd word dat dit ooreenstem met die werklike situasie (Calder, Phillips en Tybout 1981). Prakties gesproke kan slegs 'n klein aantal diens komponente in 'n eksperiment gevarieer word. Om die resultate bruikbaar te maak moet die navorser komponente kies wat meer waarskynlik 'n verskil sal maak in diens evaluasie. Tog, is dit die doel van die studie om deur middel van ondersoek die sleutel komponente van swak en goeie diensherstel te identifiseer.

Gegewe die doel sal die twee klasse van metodes beskryf hierbo nie toepaslik wees nie – dieselfde geld vir kwalitatiewe of fenomenologiese benaderings wat meer geskik is vir direkte praktiese applikasie (Deshpande 1983, Calder 1977). 'n Ondersoekende benadering tot die beantwoording van die vraag sal direkte observasie vereis van die dienslewingsproses deur "kenners" op die gebied van etnologie. Die kenners observeer die totale proses oor 'n bepaalde tydperiode en lei dan af vanuit hul observasies wat die sleutel elemente is van goeie en swak kwaliteit diensherstel. Die groot voordeel van die metode indien dit goed uitgevoer word, is die breedvoerigheid van die resultate wat verkry word en is die waarskynlikheid groter om spesifieke beheerbare komponente te identifiseer wat diensherstel resultate werklik beïnvloed. Die probleem met direkte observasie is dat dit dikwels onprakties is omdat dit tydrowend en duur is. 'n Bydraende faktor wat inaggeneem moet word is dat talle diensondernemings klante se privaatheid beskerm en dus observeerders sal weerhou van sleutel klant/kontakwerknemer interaksie.

'n Finale benadering wat dan ook die gekose metode is vir die navorsingstuk, se resultate is ryklike gedetailleerd van aard soortgelyk aan direkte observasie sonder die onpraktiese nadele daarvan. Dié metodologie is die kritiese insident tegniek wat deur Flanagan (1954) ontwikkel is hoofsaaklik vir industrie gebruik. Die prosedure vereis nie direkte observasie nie, maar die resultate is dieselfde. As 'n substituuat vir direkte observasie, word daar gebruik gemaak van indiepte onderhoude met die relevante respondente (in die geval van die studie is dit landbou produsente wat aan die landbou lojaliteitstelsel behoort), om effektiewe en oneffektiewe gedrag binne 'n gegewe situasie te verstaan. Respondente word egter nie gevra om die

komponente self te identifiseer nie, maar eerder om spesifieke gevalle te beskryf waar goeie en swak diensherstel plaasgevind het. Die gebeurlikhede word in genoegsame detail beskryf sodat die navorser uittreksels sowel as inferensies kan maak vanuit die data. Die data, of beskrywing van gebeurlikhede word “kritiese insidente” genoem. Die versameling van gedetailleerde kritiese insidente, stel die navorser in staat om die gebeurlikheid te visualiseer sonder die onpraktiese vereistes om die hele proses oor ‘n periode van tyd direk te observeer. Respondente word bloot gevra om spesifieke gebeurtenisse te herroep, wat die meeste mense gewoonlik baie maklik doen. Die kritiese insident tegniek produseer ‘n versameling van ryklik gedetailleerde data; dit is die navorser wat die verantwoordelikheid neem vir abstraksie en inferensie.

Dié prosedure het voordele bo die opname en eksperimentele benaderings wat hierbo beskryf is deurdat dit nie kunsmatige beheer oor die omgewing noodsaak nie en dit vermy die probleem om werknemers of klante te vra vir algemene inligting of abstrakte gevolgtrekkings. Deur die kritiese insident tegniek word ‘n onderneming in staat gestel om deur middel van die navorser, hom in die posisie te plaas van die klante en werknemers om die diensproduk vanuit sy eie gunstige posisie te ervaar. Om die siening vanuit ‘n eie posisie te verstaan is essensieel binne ‘n diens industrie aangesien die diensproduk tot ‘n groot mate bestaan uit die interaksies tussen klante en werknemers. ‘n Bykomende voordeel is dat die benadering holisties van aard is deurdat dit nie staat maak op die analise van ‘n klein hoeveelheid voorafbepaalde dienskomponente soos in die geval van die eksperimentele metode nie, maar eerder ruimte laat vir interaksies tussen alle moontlike komponente van die diensproduk. Die sterkste kritiek teen die kritiese insident tegniek is dat dit staat maak op die navorser se oordeel en dus is gevolgtrekkings nie “bewys” in tradisionele wyse nie. Gegewe egter die probleem (verkenning van klante persepsies en verwagtinge van goeie/swak diensherstel) glo die outeur dat die identifisering van spesifieke insidente deur klante wat dan geanaliseer sal word betekenisvolle data sal verskaf.

Die kritiese insident tegniek bestaan uit 'n stel prosedure vir die insameling van direkte observasies van menslike gedrag op so 'n wyse dat die potensiële bruikbaarheid vir die oplossing van praktiese probleme gefasiliteer word asook vir die ontwikkeling van wyse psigologiese beginsels. Die kritiese insident tegniek omskryf prosedure vir die insameling van geobserveerde insidente wat spesifiek betekenisvol is en voldoen aan sistematiese gedefinieerde kriteria.

Streng gesproke, moet 'n insident ontstaan in 'n situasie waar die doel of bedoeling van die aksie duidelik is vir die observeerder asook waar die gevolge definitief voldoende is sodat daar geen twyfel bestaan aangaande die effekte daarvan. Die herkoms van die huidige prosedure kan teruggedateer word direk tot die studies van Sir Francis Galton meer as honderd jaar gelede asook tot latere ontwikkeling soos tyd steekproef studies van rekreasie aktiwiteite, beheerde observasie toetse en anekdote rekords. Die kritiese insident is deur Flanagan beskou as 'n uitgroei van studies in die Lugvaart Psigologiese Program van die Verenigde State van Amerika se Lugmag tydens die Tweede Wêreldoorlog. Die program is gevestig in die somer van 1941 om prosedures te ontwikkel vir die keuring en klassifikasie van lugbemanning (Flanagan 1954).

Met die eindiging van die Tweede Wêreldoorlog het sommige van die sielkundiges wat deelgeneem het aan die Lugvaart Psigologiese Program die Amerikaanse Instituut vir Navorsing gestig, 'n nie-winsgewende wetenskaplike en opvoedkundige onderneming. Die doel van die onderneming is die sistematiese studie van menslike gedrag deur middel van 'n gekoördineerde program van wetenskaplike navorsing wat dieselfde algemene beginsels gebruik soos ontwikkel in die Lugvaart Psigologie Program. Dit is tydens die eerste twee studies wat onderneem was in die somer van 1947 dat die kritiese insident tegniek meer formeel ontwikkel is en sy huidige naam gegee is. 'n Groot hoeveelheid studies is ook uitgevoer by die Universiteit van Pittsburgh deur studente wat besig was met nagraadse studies onderleiding van Flanagan. Die meeste van die studies het as doel gehad die bepaling

van die kritiese vereistes vir 'n spesifieke beroepsgroep of aktiwiteit. Talle individue het bydraes gelewer tot die tegniek en die gebruik daarvan.

5.3 STAPPE VAN DIE KRITIESE INSIDENT TEGNIEK

Data is ingesamel deur die gebruik van die kritiese insident tegniek wat ontwikkel is deur John C. Flanagan in 1954. Alhoewel talle akademici ook die kritiese insident tegniek suksesvol toegepas het, is daar verkies om deurgaans Flanagan (1954) as bron verwysing te gebruik by die afdeling oor uiteensetting van die stappe van die kritiese insident tegniek. Die rede hiervoor is omdat Flanagan die fundamenteel grondbeginsels vasgelê het en in fyn detail beskryf en daar nie afgewyk word daarvan nie. Hier volg 'n lys van akademici wat die kritiese insident tegniek met sukses toegepas het binne hul onderskeie dissiplines:

Bestuur

- White en Locke (1981)

Menslike hulpbronne

- Latham en Saari (1980)
- Pursell, Campion en Gaylord (1980)
- Hough (1984)
- Latham et al (1984)

Opvoedkunde

- Cotterell (1982)
- Copas (1984)

Strokiesprente

- Kasserjan (1984)

- Pollay (1985)
- Spiggle (1986)
- Belk (1987)

Bemarking

- Andersson en Nilsson (1964)
- Ronan en Latham (1974)
- Goodman (1979)
- Fivars (1980)
- White en Locke (1981)
- Nyquist, Bitner en Booms (1985)
- Zimmer en Golden (1988)
- Bitner, Booms en Tetreault (1990)
- Hoffman, Kelley en Rotalsky (1995)

Die tegniek bied sistematiese prosedure vir die notuleer van gebeure en gedrag wat geobserveer kan word wat lei tot die sukses of faling van 'n spesifieke taak (Konan en Lathan 1974). In dié geval is die gedrag van dienspersoneel van 'n lojaliteitstelsel (Agribonus) binne die landboubedryf nagevors om te bepaal watter gedrag en aksies lei tot hoë kwaliteit (goeie) en lae kwaliteit (swak) diensherstel uit die oogpunt van die produsent. Verder is die verwantskap ook ondersoek tussen diensherstel en klante lojaliteit en retensie ten opsigte van die produsente onderneming wat die lojaliteit stelsel bedryf.

Die spesifieke beskrywings van gebeure en gedrag word geïdentifiseer as kritiese insidente. 'n Insident word gedefinieer as 'n observeerbare menslike

aktiwiteit wat opsigself volledig genoeg is om voorsiening te maak vir afleidings en voorspellings van die persoon wat die gebeurlikheid uitvoer.

'n Kritiese insident is 'n tipe insident wat bydra of afbreuk doen aan die algemene doel van die aktiwiteit op 'n betekenisvolle wyse.

Kritiese insidente is dus spesifieke interaksies tussen klante en die onderneming se werknemers wat baie bevredigend of baie onbevredigend is.

Die kritiese insident tegniek is oorspronklik deur Flanagan ontwerp as 'n metode om kritiese posvereistes te identifiseer. Bemerkingsnavorsers en bestuursnavorsers het die tegniek egter suksesvol toegepas in 'n groot verskeidenheid omstandighede (Folkes 1984; Goodman 1979; Machungwa en Schmitt 1983; Stein 1981; White en Locke 1981). Daarby het Bitner en verskeie kollegas die kritiese insident tegniek spesifiek gebruik om 'n verskeidenheid diensverwante kwessies te ondersoek: kommunikasie haakplekke (Nyquist, Bitner en Booms 1985) en gunstige en ongunstige insidente in die diensontmoeting (Bitner, Booms en Tetreault 1990; Gremler en Bitner 1992).

Die kritiese insident metode van klassifikasie kan gekategoriseer word saam met ander induktiewe groeperings prosedures soos faktor-analise, tros-analise en multi-dimensionele skaling (Hunt 1983). Sulke metodes bepaal kategorieë wat gebaseer is op die analise van 'n spesifieke datastel. In teenstelling met ander groeperingsprosedure maak die kritiese insident tegniek gebruik van inhoud analise van stories vertel deur respondente van hul ervarings binne die dienslewering situasie.

Inhoud-analise neem die kommunikasie wat persone "geproduseer" het en vra spesifieke vrae daaromtrent (Kerlinger 1973). Die kritiese insident tegniek se spesifieke gedefinieerde prosedures maak dit moontlik om praktiese probleme aan te spreek. As 'n sistematiese, sekwensiële metode kan spesifieke insidente van effektiewe en oneffektiewe gedrag geanaliseer word met betrekking tot 'n voorafbepaalde aktiwiteit. Volgens Flanagan bestaan die kritiese insident tegniek nie uit 'n enkele stel rigiede reëls wat data insameling oorheers nie. Daar moet eerder aan die tegniek gedink word as 'n stel

buigbare beginsels wat gewysig en verbeter kan word om aan te pas by die huidige situasie.

Die essensie van die tegniek is dat slegs eenvoudige tipes oordele vereis word van die observeerder, rapportering van slegs gekwalifiseerde observeerders word ingesluit, en alle observasies word geëvalueer deur die observeerder in terme van 'n ooreengekomde verklaring van die doel van die aktiwiteit. Natuurlik is eenvoudigheid van oordele 'n relatiewe saak. Die mate waartoe 'n gerapporteerde observasie aanvaar kan word as feitlik, is primêr afhanklik van die objektiwiteit van die observasie (Flanagan 1954). Deur objektiwiteit word bedoel die neiging vir 'n aantal onafhanklike observeerders om dieselfde te rapporteer.

Die akkuraatheid en dus objektiwiteit van die oordele hang af van die presisie waarmee eienskappe gedefinieer is en die bevoegdheid van die observeerder in die interpretasie van die definisie in verhouding tot die geobserveerde insident.

Die klassifikasie van die insidente is volgens Flanagan gewoonlik induktief van aard en relatief subjektief. Sodra 'n klassifikasie sisteem ontwikkel is vir enige gegewe tipe kritiese insidente, kan 'n bevredigende graad van objektiwiteit verkry word deur die plasing van die insidente in die gedefinieerde kategorieë. Die tweede stap verwys na gevolgtrekkings of afleidings met betrekking tot praktiese prosedures vir die verbetering van prestasie gebaseer op die geobserveerde insidente. Die insidente moet bestudeer word in die lig van relevante vasgestelde beginsels van menslike gedrag en die bekende feite met betrekking tot agtergrond faktore en toestande wat werkzaam is in die spesifieke situasie. Van die totale prentjie word daar dan hipoteses geformuleer. Daar bestaan vyf kritieke stappe in die uitvoer van die kritiese insident tegniek, naamlik:

- Vasstel van algemene aktiwiteite wat bestudeer word.
- Planne en spesifikasies.
- Data insameling.

- Analise van data.
- Interpretasie en rapportering van resultate.

5.3.1 Vasstel van algemene aktiwiteite wat bestudeer word

'n Basiese vereiste wat noodsaaklik is vir die formulering van 'n funksionele beskrywing van 'n aktiwiteit is 'n fundamentele oriëntasie in terme van die algemene doelwitte van die aktiwiteit (Flanagan 1954). Geen beplanning en geen evaluasie van spesifieke gedrag is moontlik sonder 'n algemene doelwitstelling. Die neiging binne die wetenskaplike veld ten opsigte van operasionele uitlatings, het daartoe gelei dat 'n aantal skrywers gepoog het om die aktiwiteite of funksies te beskryf in terme van die handeling of prosesse wat uitgevoer is, die materiale waarmee gehandel is, die situasies betrokke, die resultate of produkte en die relatiewe belang van verskeie handeling en resultate. Die analises het gehelp om die behoefte te beklemtoon vir meer spesifieke en verfynde beskrywings van die vereistes vir aktiwiteite.

Die hoof kriterium in die formulering van prosedures vir die vasstel van die algemene doelstelling van die aktiwiteit moet deel uitmaak van die voorgestelde gebruik van die funksionele beskrywing van die aktiwiteit wat geformuleer word. Dus behels dit die doelwitte van die navorsing soos bespreek in hoofstuk 1 van die verhandeling naamlik die handeling van kontakwerknemers van die lojaliteitprogram en ander invloedryke diensaspekte wat verantwoordelik is dat klante/lede die kwaliteit van diensherstel evalueer as hoog of as laag. Daar is ondersoek ingestel na gunstige en ongunstige gedrag van dienspersoneel wat verantwoordelik was dat klante die ervaring gesien het as positief of negatief. Verder is ondersoek ingestel of daar 'n verwantskap bestaan tussen hoe kwaliteit diensherstel en klante retensie en lojaliteit en dan ook of daar 'n verwantskap bestaan tussen lae kwaliteit diensherstel en die invloed daarvan op klante retensie en lojaliteit.

Objektiwiteit is noodsaaklik sodat korrekte rapportering kon plaasvind. Dit kan slegs bereik word indien dieselfde stel reëls deurlopend geld vir alle observasie gevalle. Dit is noodsaaklik dat die reëls duidelik en spesifiek is.

Aangesien daar besluit is om die navorsing te doen binne die konteks van 'n lojaliteitsprogram, is daar besluit op Agribonus 'n lojaliteitstelsel wat deur die Melkprodusente Organisasie bedryf word binne die landbou omgewing. Dit is tans die enigste produsente lojaliteitstelsel in die wêreld. Die lojaliteitstelsel beskik oor 'n aantal top vennote wat elkeen markleiers is op hul eie gebied. Met hul aankope vanaf die spesifieke vennote verkry produsente 'n aantal voorafbepaalde punte. Die punte akkumuleer en kan verruil word vir eksotiese produkte en pryse of vir landbou insette.

Binne die raamwerk moes alle kritiese insidente aan die volgende vier kriteria voldoen. Dit moet:

- Werknemer-klant interaksie behels.
- Gelei het tot goeie/swak kwaliteit diensherstel.
- Diskrete episode wees wat plaasgevind het.
- Voldoende inligting bevat om gevisualiseer te word.

5.3.3 Data insameling

5.3.3.1 Steekproefontwerp

Die basiese doel van 'n steekproef is deur die selektering van 'n gedeelte van die elemente in 'n populasie dat afleidings verkry kan word oor die totale populasie.

'n Element is die onderwerp waarop die meting uitgevoer word. Dit is die eenheid wat bestudeer word naamlik die produsente wat diensherstel ervaar het.. Die populasie is die totale versameling van elemente waaroor daar bepaalde inferensies gemaak wil word.

5.3.3.2 Teikenpopulasie

In enige empiriese navorsingsondersoek is een of ander populasie as teikengroep, naamlik die teikenpopulasie, ter sprake.

Die teikenpopulasie het bestaan uit produsente wat lid is van die landbou lojaliteitstelsel wat positiewe of negatiewe diensherstel ervarings gehad het die afgelope twaalf maande.

In die praktyk is dit onprakties en dikwels self onmoontlik om elke element van die populasie te ondersoek. Enige deelversameling van elemente word 'n monster of steekproef genoem en die proses waarvolgens die steekproef in die populasie geneem word staan bekend as steekproefneming. Die doel van steekproefneming is om uit die inligting wat van die elemente in die steekproef verkry is deur middel van statistiese inferensie (veralgemening) gevolgtrekkings oor die populasie as geheel te maak. Om egter deur hierdie proses van veralgemening van die steekproef na die populasie betroubare resultate oor die populasie te verkry, is dit van kritieke belang dat die steekproef 'n goeie weergawe moet wees van die populasie in alle opsigte. Die ekonomiese voordele van 'n steekproef bo 'n sensus is fenomenaal.

5.3.3.3 Steekproefmetode

Daar bestaan twee breë klasse van metodes om 'n verteenwoordigende steekproef uit 'n populasie te trek volgens Cooper en Emory (1995), naamlik waarskynlikheid-steekproefnemingsmetodes en nie-waarskynlikheid steekproefnemings-metodes. Laasgenoemde klas van metodes is vinniger, geriefliker en goedkoper om in die praktyk toe te pas as die eersgenoemde klas van metodes. Dit het tot gevolg gehad dat in marknavorsingsopnames sowel as meningspeilings, waar spoed dikwels van groot belang is, daar dikwels voorkeur gegee word aan nie-waarskynlikheidsmetodes. Die basiese verskil tussen die twee klasse van metodes is dat in die geval van nie-waarskynlikheidsprosedures geen aanduiding van moontlike sydigheid en foutgrense van die skattings aangegee kan word nie. In die geval van waarskynlikheidsprosedures kan sodanige aanduidings wel aangegee word mits die steekproefontwerp aan sekere vereistes voldoen. Die beteken egter

nie dat nie-waarskynlikheidsprosedures nie tot goeie resultate kan lei nie. Die probleem is egter dat die gebruiker van hierdie metode nie in staat is om enige aanduiding van die betroubaarheid van die resultate wat verkry is, te kan weergee nie.

a) Sistematiese steekproefneming

Vir die doeleindes van die navorsingstuk is daar gebruik gemaak van 'n waarskynlikheidssteekproefnemingprosedure naamlik sistematiese steekproefneming. Die trekking van 'n eenvoudige ewekansige steekproef kan tydrowend en omslagtig wees. Hierteenoor is sistematiese steekproefneming in die algemeen 'n vinnige, maklike, buigbare en dikwels meer gerieflike metode van steekproefneming. In die benadering word elke kde element in die populasie getrek, beginnende ewekansig met 'n element tussen die reeks van 1 een k. Die basiese beginsel is dus dat die elemente van die steekproef op een of ander reëlmatige wyse vanaf 'n volledige lys van die elemente van die populasie getrek word.

Die populasie bestaan uit alle lede van die lojaliteitstelsel wat die afgelope jaar diensfalings of foute aangemeld het by die dienssentrum, dit was in totaal 182 lede. Die lys is kronologies gerangskik in datum volgorde soos lede foute aangemeld het. Daarvolgens is daar begin by die derde element op die lys en daarvandaan is elke volgende derde element getrek, totdat 'n totaal van 60 elemente ewekansig gekies is vir die steekproef. Die keuse van die eerste element van die steekproef bepaal dus outomaties die hele steekproef.

Een van die voordele van sistematiese steekproefneming is dat dit dikwels makliker is om foutloos uit te voer. Dit is veral van belang wanneer die steekproeftrekking in die veld geskied. Dit is ook nie altyd nodig om die elemente van die populasie eksplisiet te nommer nie vir die trek van 'n sistematiese steekproef nie. Dit kan die koste van steekproefneming aansienlik verlaag.

Aangesien elemente uit die populasie op gelyke afstande getrek word, bestaan daar met die steekproefnemingsmetode nie die gevaar dat 'n groot deel van die populasie nie in die steekproef verteenwoordig sal wees nie soos

in die geval van eenvoudige ewekansige steekproefneming. Die elemente van 'n sistematiese steekproef is meer eweredig oor die populasie versprei sodat dit blyk om meer verteenwoordigend van die populasie behoort te wees as 'n eenvoudige ewekansige streekproef.

Indien daar in 'n populasie 'n periodisiteit in die waarde van die veranderlike onder beskouing voorkom, word die gebruik van sistematiese steekproefneming problematies. In dergelike gevalle moet sistematiese steekproefneming vermy word tensy die struktuur van die populasie vooraf bekend is. Dieselfde geld wanneer daar 'n outokorrelasie tussen die waarde van die veranderlike onder beskouing en die posisie van die element in die populasie voorkom, wat byvoorbeeld die geval is wanneer die waarde van die veranderlike meer eenders is vir elemente wat naby mekaar op die lys van elemente van die populasie voorkom as vir elemente verder van mekaar af. Daar is egter wyses om dit te oorkom deur die populasie voor steekproefneming ewekansig te skommel, deur die ewekansige beginpunt 'n paar keer te verander in die steekproefproses of deur 'n seleksie van verskillende steekproewe te repliseer.

5.3.3.4 Steekproefgrootte

Volgens Flanagan (1954) is 'n steekproefgrootte tussen 50 en 100 insidente voldoende. Daar is dus besluit op 'n steekproefgrootte van 60 respondente. Alhoewel Flanagan van mening is dat daar geen eenvoudige formule bestaan om die aantal kritiese insidente te bepaal wat vereis word nie. Daar word voorgestel dat kontrole ingebou word beide op die eerste honderd insidente en daarna nadat die helfte van die insidente vir die studie ingesamel is. Dit sal dit moontlik maak om die voorafgaande skattings te wysig, indien nodig wat die minimum inspanning en tyd inbeslag neem.

5.3.3.5 Die onderhoudsproses

Die kritiese insident tegniek is toegepas en indiepte onderhoude is met alle respondente gevoer wat ingesluit is by die steekproef en voldoen het aan die kriteria soos uiteengesit in afdeling 5.4. Data is ingesamel deur middel van

gestruktureerde vrae en die eindresultaat is geanaliseer op grond van die inhoud.

Respondente wat geïdentifiseer is en voldoen het aan die bogenoemde kriteria is gevra om spesifieke gebeure en optredes van dienspersoneel te bespreek wat plaasgevind het binne die afgelope ses tot twaalf maande. Die gevalle het fyn besonderhede van eerstehandse ervaringe verskaf waarmee die klant tevrede of ontevrede was met betrekking tot diensherstel. Omdat respondente gevra is oor spesifieke gebeure eerder as veralgemenings, interpretasies of gevolgtrekkings, meet die prosedure kriteria vir die verskaffing van waardevolle, betroubare inligting oor kognitiewe prosesse (Ericsson en Simon 1980).

Onderhoude het plaasgevind oor 'n drie weke tydperk, waar respondente totale anonimiteit verseker is, veral omdat sommige inligting wat ingewin is, gehandel het oor oneffektiewe gedrag.

Tydens die onderhoud is daar van twee tipe vrae gebruik gemaak. Eerstens is oopvrae gevra om spesifieke, openlike response te verkry.

'n Tweede tipe, geslote vrae, is gevra om inligting te verkry oor sekere aspekte wat geïdentifiseer is as moontlike bydraende faktore tot goeie en swak kwaliteit diensherstel.

Tydens die onderhoud moet die navorser in staat wees om presies te verduidelik watter data verlang word en om die insidente af te neem en seker te maak dat alle noodsaaklike inligting verskaf is. Hier is vyf punte van belang:

a) Ondersteuning van die studie

Indien 'n persoon waarmee die respondent nie bekend is nie, die data insamel, is dit normaalweg wenslik om aan te dui op grond van watter outoriteit die onderhoud plaasvind. Die gedeelte van die onderhoud moet so kort as moontlik gehou word om tyd vir 'n uitgerekte bespreking te vermy wat irrelevant is tot die doel van die onderhoud. In die meeste gevalle moet die

respondent bloot meegedeel word dat die onderneming waarby ingeskakel is dit aanmoedig en goedkeur.

b) Doel van die studie

Dit word ook kortstondig verklaar aan die hand van die aktiwiteit wat ondersoek word, in die geval is dit swak of goeie diensherstel. In gevalle waar daar huiwerigheid bestaan by die respondente ten opsigte van samewerking is 'n bietjie langer verduideliking wenslik. 'n Stelling aangaande die waarde en aanwending van die resultate kan bygevoeg word.

c) Die groep respondente wat ondervra word

Indien daar enige waarskynlikheid bestaan dat die respondente vra: "Maar, hoekom ek?" is dit wenslik om die vrees te besweer deur uit te wys dat hy of sy deel is van 'n groep wat in 'n buitengewone goeie posisie is om waar te neem en te rapporteer oor die bepaalde aktiwiteit. Die spesiale kwalifikasie van lede van die groep as observeerders kan ook genoem word.

d) Die anonimiteit van die data

Dit is van kardinale belang wanneer inligting ingesamel word aangaande oneffektiewe gedrag dat die respondente verseker word dat sy observasies nie enige persoon sal skade berokken waarvoor gerapporteer word nie. Onder geen omstandigheid moet die vertroue van respondente geskend word nie. Tegnieke wat gebruik kan word om te wys dat alle voorsorg moontlik getref is, sluit in geseëde koeverte, vermyding om inligting te identifiseer en die dadelike wegstuur van data vir analise (Flanagan 1954).

e) Die vraag

Die mees kritieke aspek van die data insamelfase is die vrae wat deur die onderhoudvoerder gevra word. Die bewoording van die vrae moet vir alle respondente dieselfde wees. Vrae moet altyd eers getoets word in 'n loodstoetsing voordat dit in die studie gebruik word. Sodoende kan swak plekke opgespoor word en elemente uitgelig word wat aandag verdien.

Die vraag moet altyd kortliks verwys na die hoofdoel van die aktiwiteit wat bestudeer word. Die doelwit kan meer volledig bespreek word in 'n voorafgaande sin. Daar moet duidelik aan respondente gestel word dat 'n insident, werklike gedrag, of wat die persoon se aksies was verlang word. Verder moet die respondent gevra word om die mees onlangse insident te herroep.

'n Effektiewe prosedure om te verseker dat die respondent se interpretasie ooreenstem met die bedoeling van die studie is om 'n steekproef van persone te versoek wat korreleer met die persone wat ondervra sal word, om in hul eie woorde te stel wat hul verstaan wat hul gevra is om te doen. Die persone is geselekteer om verteenwoordigend te wees van die werklike respondente.

f) Die gesprek

Die onderhoudvoerder het neutraal gebly deur die hele onderhoudsproses, rapport bewerkstellig met die respondente en voortdurend gesoek na die onthulling van belangrike inligting. Daar is gewaak teen leidende vrae nadat die hoofvraag gevra is. Deur aan te dui dat hy verstaan wat gesê word en deur toe te laat dat die respondent meeste van die praatwerk doen kan 'n onderhoudvoerder verhoed dat hy sydigte insidente kry. Deur die hele onderhoud is alle inligting neergeskryf wat deur die respondent bekend gemaak is. Dit is vergemaklik deur gebruik te maak van afkortings en sleutelwoorde.

Tydens die onderhoude is sekere kriteria soos uiteengesit deur Flanagan (1954) gebruik waarteen die insidente opgeweeg is:

- Is die werklike gedrag gerapporteer.
- Is dit geobserveer deur die respondent.
- Is alle relevante faktore in die situasie bekend gemaak.
- Het die respondent as observeerder 'n definitiewe oordeel gemaak oor die kritiekheid van gedrag.

- Het die respondent dit duidelik gestel hoekom hy/sy glo die gedrag krities was.

Indien respondente aandui dat hul nie die vraag verstaan nie of mis interpreteer, kan die vraag herhaal word met verwysing na duidelikheid wat bedoel word. Indien die respondent 'n respons weergegee het wat voorkom as gedeeltelik en gebrekkig, kan die respondent aangemoedig word deur die essensie van sy opmerking weer voor te lê. Dit moedig respondente aan om voort te gaan en lei tot die onthulling van relevante detail waarvoor die onderhoudvoerder nie direk gevra het nie. In sommige komplekse situasies kan die onderhoude opgeneem word en later getranskribeer word.

Die tegniek om respondente te stimuleer om meer volledig te antwoord en meer relevant word genoem peiling. Aangesien dit 'n groot sydigheidspotensiaal inhou, moet 'n peilingsvraag altyd neutraal wees en oorkom as 'n natuurlike deel van die gesprek. Daar bestaan verskillende peilingstyle wat gebruik kan word in die onderhoudsituasie (Cooper en Emroy 1995).

- i) 'n Kort stelling wat belangstelling aandui sowel as begrip. Kommentaar soos "Ek sien" of "Ja" dui daarop dat die onderhoudvoerder luister en geïnteresseerd is.
- ii) 'n Afwagende pouse. Die eenvoudigste wyse om voor te stel dat die respondent moet voortgaan is by wyse van 'n pouse en 'n aamoedigende knik van die kop deur die onderhoudvoerder. Cooper en Emroy waarsku dat die benadering egter versigtig gebruik moet word. Aangesien sommige respondente nie meer het om te se nie, kan die pouses lei tot ongemaklike stiltes en verleentheid vir die respondent.
- iii) Herhaling van die vraag. Dit is baie nuttig wanneer dit voorkom of die respondent nie die vraag verstaan het nie of afwyk van die onderwerp.
- iv) Herhaling van die respondent se antwoord. Dit kan gedoen word terwyl die onderhoudvoerder die respons neerskryf en kan gebruik

word vir peiling. Deur die herhaling van die gedagtes hardop te hoor lei dikwels tot hersienings en verdere kommentaar.

- v) 'n Neutrale vraag of aanmerking. Aanmerkings soos “Kan jy my meer vertel?” “Wat bedoel jy?” en “Enige iets anders”? vra direk vir meer inligting.

'n Ander waardevolle tegniek is om te vra vir duidelikheid. Dit is veral effektief indien die respondent se antwoord onduidelik of teenstrydig is met vorige response. 'n Spesifieke tipe respons wat volhoue peiling vereis is die “Ek weet nie” respons. Volgens Cooper en Emory (1995) is dit 'n bevredigende respons indien die respondent werklik nie weet nie, maar alte dikwels beteken dit die respondent (1) verstaan nie, (2) se dit om tyd op te maak sodat hy/sy kan dink, of (3) probeer om die vraag te vermy. Die tipe gedrag kan deur die onderhoudvoerder oorkom word deur gebruik te maak van die afwagende pose of deur 'n gerusstellende opmerking soos “Ons is werklik geïnteresseerd in jou mening”.

Daar is gepoog om die koste so laag as moontlik te hou, deur onnodige reis en administrasie uit te skakel. Onderhoude is vooraf geskeduleer sodat nie-respons foute voorkom is. Wat die koste verder beperk het en respons foute voorkom het, is die feit dat alle onderhoude deur die outeur self gevoer is.

5.3.4 Analise van die data

Die insameling van 'n groot hoeveelheid insidente wat voldoen aan die verskeie uitgeligte vereistes hierbo verskaf 'n funksionele beskrywing van die aktiwiteit in terme van spesifieke gedrag. Dit is van kardinale belang dat die steekproef verteenwoordigend is, die besluitnemers goed gekwalifiseer, die tipe oordele toepaslik en goed gedefinieer, die observering prosedure en rapportering van insidente akkuraat geskied, die vasgestelde vereistes volledig is, verfyn en geldig in die huidige vorm. Die doel van die data analise fase is om die data op te som en effektief te beskryf sodat dit effektief gebruik kan word vir talle praktiese doelwitte.

Die fase van data analise het nie ten doel om die volledigheid en spesifiekheid van data of om die geldigheid van die stellings of vereistes van aktiwiteite te verbeter nie. Die fase maak dit makliker om te rapporteer oor die vereistes, gevolgtrekkings te maak vanuit die data en om dié spesifieke aktiwiteit met ander aktiwiteite te vergelyk. Daar word gepoog om die bruikbaarheid van die data te verhoog terwyl so min as moontlik van volledigheid, spesifiekheid van detail, of geldigheid verlore gaan (Flanagan 1954).

Nadat die data ingesamel is, is die insident klassifikasie sisteem gebruik om die insidente te kategoriseer, met die doel om die data bruikbaar te maak vir die beantwoording van die navorsingsvrae. Terselfdertyd is daar gepoog om so min as moontlik van die fyn besonderhede op te offer. Dit behels drie stappe, wat uitgevoer is nadat data verkry is uit die onderhoude.

- Identifiseer 'n algemene raamwerk van verwysing wat alle insidente verteenwoordig.
- Induktiewe ontwikkeling van hoofarea en subarea kategorieë wat bruikbaar sal wees in die sortering van die insidente.
- Selektoring van die mees toepaslike vlak van spesifiekheid vir rapportering van die data.

Volgens Flanagan (1954) is daar drie areas van belang waar daar gewaak moet word teen probleme.

a) Verwysingsraamwerk

Daar bestaan talle wyses waarop 'n stel insidente geklassifiseer kan word. Tydens selektoring van die algemene aard van die klassifikasie is die hoof beskouing wat in aanmerking geneem word die gebruiklikheid waarvoor die data aangewend sal word. Die gekose kategorieë sal die wees, wat geag is as die mees waardevolste in vergelyke met die stelling van vereistes. Ander aspekte van belang wat oorweeg moet word is gemak en akkuraatheid van die klassifikasie van die data, verhouding met vorige ontwikkelde definisie of klassifikasie sisteme, en inagneming van interpretasie en rapportering.

b) Kategorie formulering

Die afleiding van kategorieë van die basiese data in die vorm van insidente vereis insig, ervaring en oordeelkundigheid. In die huidige stadium van psigologiese kennis is die prosedure egter meer subjektief as objektief. Daar bestaan geen eenvoudige reëls nie en die kwaliteit en bruikbaarheid van die finale produk is grootliks afhanklik van die vaardigheid en bedrewenheid van die formuleerder. 'n Reël wat wel bestaan is om die kategorieë aan ander te toon vir oorsig. Alhoewel daar geen waarborg bestaan dat resultate waaroor ooreengekom is deur 'n paar persone meer bruikbaar sal wees as resultate verkry deur 'n enkele persoon nie, is die bevestiging van oordeel deur 'n klein aantal persone baie gerusstellend (Flanagan 1954).

Die prosedure behels die sortering van 'n klein hoeveelheid insidente in groepe wat verwant is aan dieselfde verwysingsraamwerk soos gekies. Nadat die tentatiewe kategorieë vasgestel is, word die kategorieë gedefinieer en addisionele insidente daarin geklassifiseer. Tydens die proses ontstaan daar behoefte vir herdefiniëring en vir die ontwikkeling van nuwe kategorieë wat nie geïgnoreer moet word nie. Die tentatiewe kategorieë word aangepas en die proses gaan voort totdat al die insidente geklassifiseer is. Groter kategorieë word onderverdeel in kleiner groepe en die insidente wat amper dieselfde tipe gedrag beskryf word saam gegropeer. Die definisies vir al die kategorieë en hoof opskrifte word daarna weer ondersoek in terme van die werklike insidente, geklassifiseer onder elk.

c) Algemene gedragskenmerke

Die laaste stap is om die mees toepaslike vlak van algemene spesifiekheid te bepaal wat gebruik gaan word tydens rapportering van die data. Die twee pole van die voordeel van spesifiekheid verkry in spesifieke insidente teenoor die eenvoudigheid van 'n relatiewe klein hoeveelheid opskrifte moet teenoor mekaar opgeweeg word. Die gekose vlak kan bestaan uit 'n dosyn algemene gedragskenmerke. Praktiese oorwegings in die daadwerklike situasie bepaal gewoonlik die optimale vlak van algemeenheid om te gebruik.

Talle oordenkings moet inaggeneem word tydens die vasstelling van hoofopskrifte vir belangrike areas asook tydens die vasstelling van die kritiese vereistes by die geselekteerde vlak van veralgemening. Dit word as volg gelys:

- i) Opskrifte en vereistes moet duidelik gedefinieer wees en logies georganiseer. Dit moet bestaan uit 'n waarneembare struktuur wat maklik herroep kan word.
- ii) Die titels moet opsigself die betekenis kan oordra sonder die noodsaaklikheid vir gedetailleerde definisie, verduideliking of differensiasie. Dit beteken egter nie dat die titels nie gedefinieer en verduidelik moet word nie. Dit beteken wel dat die titels betekenisvol moet wees vir die leser sonder die gedetailleerde verduideliking.
- iii) Die lys van stellings moet homogeen wees; byvoorbeeld, die opskrifte vir areas sowel as vereistes moet parallel in konteks en struktuur wees. Opskrifte vir hoofareas moet neutraal wees en nie onbevredigende of uitstekende gedrag definieer nie. Kritiese vereistes moet gewoonlik in positiewe terme gestel word.
- iv) Die opskrifte van 'n gegewe tipe moet oor dieselfde omvang of vlak van belangrikheid beskik. Bekende onewewigtigheid in die data wat veroorsaak dat een area of een vereiste 'n disproporsionele hoeveelheid insidente het, moet nie in die opskrifte gereflekteer word nie.
- v) Die opskrifte wat gebruik word vir klassifikasie en rapportering van data moet van die aard wees dat bevindinge in terme daarvan maklik toegepas kan word en maksimaal bruikbaar is.
- vi) Die lys van opskrifte moet verstaanbaar wees en alle insidente dek wat betekenisvolle frekwensies het.

Die analitiese induksieproses behels dus die herhaalde, sorgvuldige lees en sorteer van die insidente in groepe en kategorieë na aanleiding van

ooreenkomste in die gerapporteerde ervaringe. Slegs nadat die navorser talle insidente gelees het, sal die ooreenkomste duidelik blyk. Insidente word herhaaldelik gesorteer totdat alle insidente in 'n kategorie val wat meer ooreenkom onderling as wat hul ooreenkom met die in ander kategorieë. Tentatiewe kategorieë is ook aan 'n ander vaardige persoon getoon, soos deur Flanagan voorgestel, vir hersiening asook om betroubaarheid te verseker op die basisvlak van ooreenkoms.

5.3.4.1 Chi-kwadraat toets

Statistiese betekenisvolle verhoudings tussen klassifikasie veranderlikes is bereken. Daar is gebruik gemaak van die Chi-kwadraat toets (X^2). Deur gebruik te maak van die tegniek is daar vir betekenisvolle verskille getoets tussen die geobserveerde distribusie van data tussen kategorieë en die verwagte distribusie gebaseer op die nul hipotese. Daar is met werklike tellings gewerk eerder as persentasies (Cooper en Emory 1995).

$$X^2 = \sum_{t=1}^K \frac{(O_1 - E_1)^2}{E_1}$$

Daar moet egter gelet word op die feit dat insidente bestudeer is in die lig van relevante beginsels van menslike gedrag en van die bekende feite met betrekking tot agtergrond faktore en toestande teenwoordig in 'n spesifieke situasie. Van die totale prentjie is hipoteses geformuleer, nadat data ingesamel is.

5.3.5 Interpretasie en rapportering van resultate

Dit is nie altyd moontlik in die praktyk om 'n ideale oplossing te verkry vir elk van die praktiese probleme wat betrokke is by die verkryging van 'n funksionele beskrywing van die aktiwiteit nie. Daarom vereis die stelling van vereistes, soos dit verkry is, intepretasie indien dit gebruik wil word (Flanagan 1954).

In baie gevalle word foute eers gemaak tydens interpretasie van die data en nie noodwendig met die insameling of analise van die data nie. Elkeen van

die volgende stappe is individueel bestudeer word om te sien of enige sydigheid teenwoordig is in die prosesse wat gebruik is:

- e) Bepaling van die algemene doel.
- f) Die spesifikasie van observeerders, groepe wat geobserveer is, en observasies wat gemaak is.
- g) Data insameling.
- h) Data analise.

Flanagan (1954) waarsku dat indien daar 'n verskil in opinie ontstaan met betrekking tot die algemene doel en een van die mededingende doelwitte word geselekteer, moet dit baie duidelik gestel word in die verslag. Of, indien groepe wat geobserveer word, nie verteenwoordigend is van 'n betrokke groep nie, moet hul so presies as moontlik beskryf word. Die doel van die studie is nie 'n funksionele beskrywing van die aktiwiteit soos uitgevoer deur die steekproef nie, maar eerder 'n stelling verwant aan alle groepe van die tipe, dus lede van die lojaliteitstelsel.

In order om foutiewe afleidings en veralgemening te vermy, moet die beperkinge van 'n groep duidelik in fokus gebring word. Ooreenkomstig is die aard van die oordeel gemaak tydens insameling en analise van die data versigtig hersien. Alhoewel dit noodsaaklik is dat beperkinge duidelik gerapporteer moet word, moet die waarde van die resultate ook sterk beklemtoon word.

In die geval van die studie sal insig verkry word in die verwantskap tussen diensherstel kwaliteite en werknemer/omgewing kwaliteite. Asook insig in die verwantskap tussen diensherstel en klante lojaliteit. Die invloed van kwaliteit diensherstel op klante retensie.

5.4 GELDIGHEID EN BETROUBAARHEID VAN DIE KRITIESE INSIDENT TEGNIEK

Die kritiese insident tegniek is hoofsaaklik 'n klassifikasie tegniek wat inhoudsanalise van stories of kritiese insidente gebruik as data. As 'n

navorsingsmetode deel dit die voordele en nadele wat gewoonlik geassosieer word met inhoudsanalise (Kassarjan 1997; Viney 1983; Weber 1985).

Die primêre voordeel is die tegniek se kapasiteit om akkurate en konsekwente interpretasie te verskaf van mense se verslagdoening van gebeure sonder om die verslae van hul betekenisvolheid of veelseggendheid te depriveer (Viney 1983). 'n Ander voordeel is dat die tegniek beide kwalitatiewe en kwantitatiewe ondersoeke van kommunikasie gebruik (Viney 1983). Betroubaarheidsprobleme en geldigheidsprobleme kan dalk voorkom as 'n resultaat van dubbelsinnigheid van woorde (Weber 1985). Die effek hiervan kan egter verminder word deur begrippe en sleutel terme duidelik te verklaar en te omskryf, wat dan ook gedoen is.

Die kritiese insident tegniek se sterk punt is die feit dat dit fokus op eksplisiete gedrag in spesifieke situasies. Daar teenoor het werk wat gedoen is deur Andersson en Nilsson (1964) oor algemene betroubaarheid en geldigheidsaspekte van die tegniek, daartoe gelei om te glo dat inligting wel geldig en betroubaar is wat met behulp van die kritiese insident tegniek ingesamel is.

Die kritiese insident tegniek verskaf ook 'n baie bruikbare benadering vir die analisering van aangesig tot aangesig aspekte van diensontmoetings. Direkte observasie is beide ingewikkeld en duur. Die tegniek genereer data met 'n vlak van fyn besonderhede wat die navorser naby plaas aan die proses wat bestudeer word, dit is amper soos direkte observasie (Nyquist, Bitner en Booms 1985). Die kritiese insident tegniek kombineer kwalitatiewe benaderings met kwantitatiewe tegnieke om die soeke vir die basiese boustene van 'n teoretiese raamwerk vir dienste te fasiliteer (Nyquist, Bitner en Booms 1985).

Ronan en Latham (1974) het die kritiese insidente en gedragsuitkomst daarvan geëvalueer met betrekking tot drie metings van betroubaarheid en vier metings van geldigheid. Daar is bevind dat interbeoordelaars betroubaarheid van die kategoriseringsproses en die toets-hertoets betroubaarheid gebaseer op die response ten opsigte van kritiese gedrag wel

bevredigend is. Lae inter-observeerder betroubaarheid is bevind, maar aangesien die skrywer die enigste observeerder was tydens die studie van die kwaliteit van diensherstel en daar geen ander observeerder teenwoordig was nie, is die beperking nie van toepassing nie. Die inhoudsgeldigheid, konstruktiewe geldigheid en die relevansie van die kritiese gedragspatrone is ook beoordeel as bevredigend.

Anderson en Nilsson (1964) het ook gefokus op die betroubaarheid en geldigheid van die kritiese insident tegniek. Inhoudsgeldigheid, toepaslikheid en die betroubaarheid van data insameling en kategoriseringsprosesse is spesifiek ondersoek. Anderson en Nilsson het tot die gevolg gekom dat inligting wat ingesamel is deur middel van die kritiese insident metode beide geldig en betroubaar is.

5.5 GEVOLGTREKKING

Die kritiese insident tegniek is 'n baie bruikbare benadering vir die analisering van die dienslewingsproses aangesien direkte observasie van diensontmoetings beide ingewikkeld en duur is. Monitering van die interaksie tussen klante en werknemers sonder om ontwrigting tot die dienslewingsproses te veroorsaak of die observeerder wat die kommunikasie beïnvloed of sydig is teenoor wat geobserveer word, is amper onmoontlik, self met die gebruik van elektroniese monitor en opname toerusting. Die kritiese insident tegniek, genereer data met 'n hoë vlak van besonderhede en oorvloed. Die tegniek plaas die navorser naby aan die realiteite van die proses wat bestudeer word, aangesien die kritiese insident tegniek amper soos direkte observasie is.

Die kritiese insident tegniek is baie buigbaar en die onderliggende beginsels het talle applikasies. Daar is gevind dat die tegniek voldoen het aan alle vereistes, statisties gesproke vir die daarstelling van bruikbare, betroubare en geldige resultate. Die twee hoof beginsels kan as volg opgesom word:

- a) Rapportering van feite met betrekking tot gedrag is verkieslik bo die insameling van interpretasies, skalings en opinies gebaseer op algemene indrukke.

- b) Rapportering moet beperk word tot gedrag wat volgens betroubare observeerders, 'n betekenisvolle bydrae maak tot die aktiwiteit.

Daar word deur Flanagan (1954) beklemtoon dat die kritiese insident tegniek slegs rou data verteenwoordig en nie outomaties oplossing vir probleme verskaf nie. 'n Prosedure soos die wat assisteer in die insameling van verteenwoordigende steekproewe van data wat direk relevant is tot belangrike probleme soos die vasstel van standaarde, bepaling van vereistes, of evaluering van resultate het 'n wye toepaslikheid.

Deur die kritiese insident tegniek word 'n rekord van spesifieke gedrag verkry vanaf die individue wat in die beste posisie is om die nodige observasies en evaluasies te maak. Die insameling en tabulering van die observasies maak dit moontlik om die kritiese vereistes vir 'n aktiwiteit te formuleer. 'n Lys van kritieke gedragsaspekte bied 'n gesonde basis vir die maak van gevolgtrekkings in terme van bekwaamheid, aanleg, opleiding en ander noodsaaklike karakter eienskappe van kontakpersoneel noodsaaklik vir hoë kwaliteit diensherstel.

HOOFSTUK 6

NAVORSINGSRESULTATE

Die doel van die hoofstuk

Die doel van die hoofstuk is om verslag te doen oor die navorsingsresultate wat verkry is. Die hipoteses wat geformuleer is op grond van die kritiese insidente wat geïdentifiseer is uit die onderhoude word geëvalueer en bespreek. Die data word geanaliseer nadat dit statisties verwerk is en gevolgtrekkings, toepassings en aanbevelings aangaande die kwaliteit van diensherstel binne 'n lojaliteitsprogram word ten slotte bespreek.

6.1 INLEIDING

Bitner, Booms en Tetreault (1990) het die kritiese insident tegniek gebruik om gunstige diensontmoetings te kategoriseer in die lugredery, hotel en restaurant industrieë. Hul klassifikasie skema het drie hoofgedragsgroepe tot gevolg gehad. Die drie groepe het ingesluit:

- Werknemer response op diensleweringstelsel falings.
- Werknemer response op klante behoeftes en versoeke.
- Ongevraagde en spontane werknemer aksies.

Navorsing wat ontwerp is om die oorspronklike werk van Bitner, Booms en Tetreault te repliseer, aan te vul en uit te brei, bied ondersteuning vir die veralgemening van die breë kategorieë oor 'n verskeidenheid van diensindustrieë (Gremier en Bitner 1992). Die werk van Bitner, Booms en Tetreault (1990), asook Gremier en Bitner (1992) het gedien as die beginpunt vir die inhoudsanalise van die kritiese insidente wat ingesamel is vir dié navorsingstuk.

6.2 KLASSIFIKASIE VAN DIE KRITIESE INSIDENTE WAT VERANTWOORDELIK WAS VIR GOEIE EN SWAK KWALITEIT DIENSHERSTEL SOOS WAARGENEEM DEUR DIE KLANT

Die kritiese sorteringproses waarvan gebruik gemaak is vir die studie het as volg verloop:

Stap 1

Alle goeie en swak kritiese insidente is eerstens sistematies gekategoriseer deur middel van 'n deduktiewe sorteringproses in een van die hoofgroepe wat ontwikkel is deur Bitner, Booms en Tetreault (1990).

Stap 2

Die tweede stap van die sorteringproses het behels dat die goeie en swak diensherstel insidente geklassifiseer is in subgroepe. Die induktiewe proses het gelei tot die identifikasie van twaalf kritiese insidente wat verantwoordelik was vir goeie of bevredigende diensherstel en tien kritiese insidente wat verantwoordelik was vir swak of onbevredigende diensherstel.

Gebaseer op die kritiese insident tegniek is die insidente eers verfyn na 'n meer beheerbare hoeveelheid alvorens dit in subgroepe geklassifiseer is. Sodoende is oorvleuelings uitgeskakel. Uit die onderhoude wat met respondente gevoer is, het die volgende inligting navore gekom. Van die 60 respondente het 81,67 persent bevredigende diensherstel ervaar by die dienssentrum van die landbou lojaliteitsprogram. Slegs sowat 18,33 persent van die respondente het onbevredigende of swak kwaliteit diensherstel beleef. Sien bylaag C vir datastel.

6.2.1 Goeie/bevredigende diensherstel kritiese insidente

Die wyse waarop die dienssentrum personeel gereageer het ten opsigte van elke insident, het uiteindelik gelei tot goeie of swak kwaliteit diensherstel. 'n Kort definisie en beskrywing word gegee van elke kritiese insident.

Groep 1 – Werknemer respons op dienslewering sisteem of diens produk falings

Subgroep 1 - Werknemervriendelikheid

Dit het veroorsaak dat die klant die diensherstelproses waargeneem en ervaar het as bevredigend. Die positiewe houding van die kontakwerknemer wat daardeur weerspieël is, was verantwoordelik vir die meerderheid van dienservarings wat as bevredigend ervaar is. Van al 60 respondente wat onderhoude mee gevoer is, het die meerderheid werknemervriendelikheid aangetoon as 'n deurslaggewende faktor.

Subgroep 2 - Bereidwilligheid

Bereidwilligheid verwys na die kontakwerknemer se bereidheid om te help. Asook die kontakwerknemer se positiewe ingesteldheid om na die klant se klagte of probleem te luister en om dit graag te wil help oplos.

Subgroep 3 – Vinnige reaksie

Vinnige reaksie van werknemers deur die klant se probleem of klagte vinnig en doeltreffend te hanteer. Dit beteken egter nie dat die klant van toonbank na toonbank gestuur word na 'n aanvanklike vinnige kontakperiode met die eerste kontakwerknemer. Klante hoef nie vir ure in rye te staan of tien minute op die telefoon aan te hou nie. Daar moet voldoende opgeleide personeel wees, wat in staat sal wees om klante te help.

Subgroep 4 – Kennis van diensproduk en klagte

Kennis van dienste wat gelewer word deur die onderneming asook klagtes wat daaromtrent kan voorkom, moet kontakwerknemers deeglik kennis van dra. Sodoende kan defekte en swak plekke aangespreek word en klante kan die reaksie verkry wat aan hul beloop is.

Subgroep 5 - Regstelling

In 'n groot hoeveelheid van die steekproef gevalle is die falings wat klante teëgekome het, bloot net reggestel. Byvoorbeeld, lidmaatskapkaarte is

heruitgereik, puntestate is aangepas of beleide is verduidelik. In die geval van 'n regstelling het die onderneming nie iets ekstra gedoen vir die klant nie, en is die fout wat begaan is net reggestel.

Subgroep 6 – Bestuursintervensie

Die herstelstrategie behels die tussentrede van bestuurders of ander werknemers met hoër outoriteit, om die probleem te help oplos. Dit het voorgekom waar kontakwerknemers nie bemaagtig was of oor die nodige kennis en/of opleiding beskik het nie.

Subgroep 7 – Meer as 'n regstelling

In 'n beperkte hoeveelheid gevalle het die onderneming nie net die faling reggestel nie, maar die klant vergoed op 'n addisionele wyse. Byvoorbeeld, deur ekstra punte aan te bied of te reël vir 'n gratis geskenk.

Subgroep 8 – Vra omverskoning

Die herstelstrategie behels die omverskoning vra en apologie van die kontakwerknemer aan die klant namens die onderneming. Opregtheid van kontakwerknemers is belangrik tydens die herstelstrategie, dit moet bedoel word en nie net roetine wees nie.

Subgroep 9 – Professionele beeld en hantering

Die herstelstrategie toon deur middel van 'n geordende sisteem en verloop van die regstellingsproses dat die onderneming weet wat hy doen. Die beeld van krisisbestuur moet vermy word. Personeel moet opgelei wees in die korrekte kommunikasie vaardighede, skryfstyl en telefoonetiket.

Subgroep 10 – Een-tot-een persoonlike aandag

Die diensherstelstrategie behels die feit dat alle lede se name, noemname, van, verjaardag, aankoop besonderhede op 'n databasis is gekoppel aan 'n lidnommer. Talle klante was ingenome nadat die kontakpersoneel hul persoonlike diens gebied het deur hul aankoop geskiedenis aan te pas as hul bewys het van 'n faktuur wat per toeval nie inaggeneem is nie. Een van die

respondente het dit beskryf as 'n familie-gevoel en dat almal mekaar "persoonlik" ken.

Subgroep 11 – Krediet verskaf

Talle ondernemings bied aan die klant krediet op sy rekening wat hy by daardie spesifieke onderneming het.

Subgroep 12 – Vervanging van die diensproduk

In beperkte hoeveelheid gevalle het die onderneming die swak foutiewe diensproduk vervang met 'n nuwe diensproduk. Byvoorbeeld, defekte lidmaatskapkaarte wat maklik beskadig is vervang met meer duursame kaarte.

6.2.2 Swak/onbevredigende diensherstel kritiese insidente

Dit is die wyse waarop die diensonderneming se kontakpersoneel gereageer het ten opsigte van 'n bepaalde insident, wat uiteindelik gelei het tot swak kwaliteit diensherstel. 'n Kort beskrywing van elke kritiese insident word gegee.

Groep 1 – Werknemer response op dienslewering sisteem of diensproduktfalings

Subgroep 1 – Onvriendelike diens

Onvriendelike dienslewering van die kontakwerknemers asook hul onbereidwilligheid om die diens te lewer was in die meerderheid gevalle verantwoordelik vir onbevredigende diensherstel.

Subgroep 2 – Swak diensherstel

Swak diensherstel verwys na die werknemer wat die klant se probleem aan hoor en onvoldoende daarop reageer. Byvoorbeeld, 'n foutiewe kaart is weer vervang met nog 'n foutiewe kaart. Die klant beseft dat die onderneming 'n poging aangewend het, maar dit het nie vir die faling vergoed nie.

Subgroep 3 – Geen reaksie

Die onderneming se kontakpersoneel het geen poging aangewend om die faling wat ontstaan het reg te stel nie en het die klante se pleidooi geïgnoreer.

Subgroep 4 – Beleid verhoed optrede

Die falings was die resultaat van die onderneming se lojaliteitstelsel beleid of kontrakte met vennote wat waargeneem is deur die klant as onbillik. Byvoorbeeld, die feit dat lede slegs drie maande terug se fakture kon instuur vir punte by sekere ondernemings of dat lede bokant R100 per keer moet spandeer by sekere vennote voor hul in aanmerking kom vir punte. In elk van die insidente wat geklassifiseer is as beleidsfalings, het kontakwerknemers hul taak verrig soos voorgeskryf deur bestuur en was hul onwillig om uitsonderings te maak.

Subgroep 5 – Onvoldoende outoriteit

In die geval moes werkers alvorens hul kan reageer op 'n klage of probleem van 'n klant, eers bestuurstoestemming verkry. Dus moes klante in baie gevalle die frustrasie hanteer van lang wagperiodes en onsekerheid omdat hul verwys word. Byvoorbeeld, indien persone krediet toegestaan is, wat dikwels 'n omslagtige proses is.

Subgroep 6 – Geen kennis van reëling

Dit sluit in werknemers wat nie kwartaallikse punte state uithou vir klante wat gereël het dat hul dit self wil kom afhaal nie. Geen of swak interne kommunikasie is gewoonlik die oorsaak van die tipe insident. Dit sluit ook werknemers in wat nie ingelig is oor 'n spesifieke situasie of verwikkeling soos nuwe vennote en aanbiedings, wat daartoe aanleiding gegee het dat die individu swak diensherstel beleef het.

Subgroep 7 – Stadige diens

Dit sluit diensfalings in wat ontstaan het as gevolg van onvoldoende personeel of personeel wat bloot nie diensgeörienteerd is nie, wat lei tot stadige reaksie op die klagte of probleem.

Subgroep 8 – Ongeërgdheid

Kritiese insidente in die kategorie sluit situasies in waar kontakwerknemers kortaf, aanvallend, ongeskik is of waar die werknemer die klant opsetlik ignoreer.

Subgroep 9 – In die verleentheid stel

Die kritiese insident situasie is veroorsaak deur die optrede van die kontakwerknemer teenoor die klant. Byvoorbeeld, waar persone klante hardop beledig of die klant se foute uitwys op 'n luidrugtige wyse.

Subgroep 10 – Klant geïnisieerde regstelling

In orde om ingesluit te word in die kategorie is die klant se gedrag as inisierer van die diensherstelproses geoordeel as die sleutel eienskap van die kritiese insident wat gerapporteer is. Klante het die uitvoer van die diensherstelproses wat hul ervaar het, toegeskryf aan die feit dat hul die onderneming attent daarop gemaak het. Slegs 'n klein persentasie individue het die feit beklemtoon.

6.2.3 Herhalingsaankope en klante retensie

Respondente is ook gevra om aan te dui op 'n skaal van een tot sewe (Likerdskaal) waar een uiters swak is en sewe uitstekend, waar hul die onderneming plaas in terme van die regstelling en hantering van die probleem of klagte.

Respondente is ook gevra om aan te toon of hul die onderneming se lojaliteitsprogram waar die diensherstel plaasgevind het steeds ondersteun en van sy dienste gebruik maak en ingeskakel is by die lojaliteitsprogram. Die totale steekproef respondente (100%) waarmee onderhoude gevoer is het in

beide gevalle van goeie/bevredigende en swak/onbevredigende diensherstel aangedui dat hul steeds die onderneming se lojaliteitsprogram ondersteun en aktief betrokke is daarby. In 100% van die gevalle waar respondente hoë kwaliteit diensherstel ervaar het, is aangetoon dat hul voort sal gaan om die onderneming te ondersteun en van sy dienste gebruik sal maak. Slegs 'n klein persentasie van die gevalle waar lae kwaliteit diensherstel toegepas is, het respondente getoon dat hul nie die onderneming steun en van sy dienste gebruik wil maak nie.

Dit is baie opvallend dat die lojaliteitsprogram van die onderneming 'n motiveerde faktor is en dat daar 'n direkte verwantskap bestaan tussen diensherstel en klante retensie asook tussen klante retensie en 'n lojaliteitsprogram. Die lojaliteitsprogram bied dus nog 'n geleentheid aan die onderneming om deur middel daarvan die klant te oortuig om van die onderneming se dienste gebruik te maak en addisionele bemerking te doen.

Die volgende kritiese insidente is ook geïdentifiseer as redes waarom daar steeds van die onderneming se lojaliteitsprogram se dienste gebruik gemaak word, al het klante in sommige gevalle swak diensherstel beleef.

- Kan vorder in statusvlakke.
- Is lid van hul produsente organisasie.
- Pryse en toekennings.
- Langtermyn beleggings.
- Persoonlike dienslewering.

Vervolgens word die hipoteses gelys wat gebruik is om verwantskappe te bepaal tussen die kritiese insidente en hul toepaslikheid binne gegewe situasie wat gelei het tot hoë of lae kwaliteit diensherstel.

Die statistiese verwerkings is gedoen met behulp van die Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, 1993).

6.3 BELANGRIKE DEFINISIES

a) Chi-kwadraat

Statistiek wat gebruik word om die hipotese te toets dat die ry en kolom veranderlikes interafhanklik is. Dit moet nie gebruik word nie, indien enige sel 'n verwagte waarde van minder as een het nie, of as meer as 20 persent van die selle 'n verwagte waarde van minder as vyf het nie.

b) Kruistabulasie

'n Tabel met 'n sel vir elke kombinasie van waardes met twee of meer veranderlikes. Die tabel dui die hoeveelheid gevalle aan wat elkeen spesifieke kombinasies van waardes besit.

c) Pearson Chi-kwadraat (LOGLINEAR, GENLOG)

Die Pearson Chi-kwadraat statistiek is een van die wyse om te meet hoe goed die geselekteerde model pas by die data. Dit is die som van kwadraatrete, wat individueel geweeg is deur die omgekeerde eweredigheid van hul verwagte tellings. Wanneer die betekenisvlak klein is, impliseer dit dat die verwagte tellings te ver is van die geobserveerde tellings, eweredig aangepas vir hul grootte. Vir 'n versadigde model is die Pearson Chi-kwadraat statistiek nul.

6.4 HIPOTEESES

Hipoteses 1 tot 12 is daarop gemik om te bepaal of daar statisties beduidende verwantskappe bestaan tussen die bevredigende herstel van 'n probleem of klagte en die kritiese insidente wat deur tevrede respondente genoem is.

1. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die werknemer-vriendelikheid van die dienssentrum personeel nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die werknemervriendelikheid van die dienssentrum personeel.

2. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die bereidwilligheid van die dienssentrum personeel.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die bereidwilligheid van die dienssentrum personeel.

3. HO: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die vinnige reaksie van die dienssentrum personeel nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die vinnige reaksie van die dienssentrum personeel.

4. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die personeel van die dienssentrum se kennis van diensprodukte en klagtes nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die personeel van die dienssentrum se kennis van diensprodukte en klagtes.

5. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die dienssentrum se regstelling van die probleem of klagte nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die dienssentrum se regstelling van die probleem of klagte.

6. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en bestuursintervensie nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte bestuursintervensie.

7. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat die dienssentrum meer as die regstelling van die probleem gedoen het nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat die dienssentrum meer as regstelling van die probleem gedoen het.

8. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat die dienssentrum omverskoning gevra het.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat die dienssentrum omverskoning gevra het.

9. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die professionele beeld en hantering van die probleem wat die dienssentrum getoon het nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die professionele beeld en hantering van die probleem wat die dienssentrum getoon het.

10. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die een-tot-een persoonlike aandag wat die dienssentrum gelewer het nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die een-tot-een persoonlike aandag wat die dienssentrum gelewer het.

11. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die verskaffing van krediet deur die dienssentrum personeel nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die verskaffing van krediet deur die dienssentrum.

12. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die vervanging van 'n diensproduk deur die dienssentrum nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die vervanging van 'n diensproduk deur die dienssentrum.

Hipoteses 13 tot 22 is daarop gemik om te bepaal of daar statisties beduidende verwantskappe bestaan tussen die onbevredigende herstel van 'n probleem of klagte en die kritiese insidente wat deur ontevrede respondente genoem is.

13. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die onvriendelike diens van die dienssentrum personeel nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die onvriendelike diens van die dienssentrum personeel.

14. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en swak diensherstel van die dienssentrum nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en swak diensherstel van die dienssentrum.

15. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en geen reaksie vanaf die dienssentrum nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statistiese beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en geen reaksie vanaf dienssentrum.

16. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat optrede deur die dienssentrum deur beleid verhoed is nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat optrede deur die dienssentrum deur beleid verhoed is.

17. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en onvoldoende outoriteit van die dienssentrum nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en onvoldoende outoriteit van die dienssentrum.

18. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat dienssentrum personeel geen kennis van reëlings dra nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat dienssentrum personeel geen kennis van reëlings dra nie.

19. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en stadige diens van die dienssentrum personeel nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en stadige diens van die dienssentrum personeel.

20. Ho: Daar is geen statistiese beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die ongeërgdheid van die dienssentrum personeel nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die ongeërgdheid van die dienssentrum personeel.

21. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat die kliënt in die verleentheid gestel is nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat die kliënt in die verleentheid gestel is.

22. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat die regstelling klant geïnisieerd was nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat die regstelling klant geïnisieerd was.

Hipoteses 23 is daarop gerig om te bepaal of daar statisties beduidende verskille, tussen mans en vrouens is, ten opsigte van hul ervaring van die oplossing van die probleem of klagte.

23. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van hul ervaring van die oplossing van die probleem of klagte nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van hul ervaring van die oplossing van die probleem of klagte.

Hipoteses 24 tot 32 is daarop gerig om te bepaal of daar statisties beduidende verskille, tussen mans en vrouens is, ten opsigte van die redes waarom hulle steeds lid is van die onderneming se lojaliteitsprogram.

24. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang wat dit dra dat hulle bonuspunte vir aankope verdien.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang wat dit dra dat hulle bonuspunte vir aankope verdien.

25. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat hulle vorder in statusvlakke nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat hulle vorder in statusvlakke.

26. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat hulle pryse en toekennings kan kry nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat hulle pryse en toekennings kan kry.

27. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat dit 'n langtermyn belegging is om deel van die lojaliteitsprogram te bly nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat dit 'n langtermyn belegging is om deel van die lojaliteitsprogram te bly.

28. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat hulle persoonlike diens kry nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat hulle persoonlike diens kry.

29. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat hulle lid van die produsente organisasie kan wees en ekstra voordele kan geniet nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat hulle lid van die produsente organisasie kan wees en ekstra voordele kan geniet.

30. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat hulle van ingeskakelde vennote se produkte gebruik kan maak nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat hulle van ingeskakelde vennote se produkte kan gebruik maak.

31. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang van besparing, deur lid van die lojaliteitsprogram te wees nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang van besparing, deur lid van die lojaliteitsprogram te wees.

32. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang van goeie dienslewering nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang van goeie dienslewering.

Hipoteses 33 is daarop gerig om te bepaal of daar statisties beduidende verskille tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente is, ten opsigte van hul ervaring van die oplossing van die probleem of klagte.

33. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente, ten opsigte van hul ervaring van die oplossing van die probleem of klagte nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente, ten opsigte van hul ervaring van die oplossing van die probleem of klagte.

34. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang wat dit dra dat hulle bonuspunte vir aankope verdien nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang wat dit dra dat hulle bonuspunte vir aankope verdien.

35. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat hulle vorder in statusvlakke nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat hulle vorder in statusvlakke.

36. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat hulle pryse en toekennings kan kry nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat hul pryse en toekennings kan kry.

37. Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat dit 'n langtermyn belegging is om deel van die lojaliteitsprogram te bly nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat dit 'n langtermyn belegging is om deel van die lojaliteitsprogram te bly.

38. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat hulle persoonlike diens kry nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat hulle persoonlike diens kry.

39. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat hulle lid van die produsente organisasie kan wees en ekstra voordele kan geniet nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat hulle lid van die produsente organisasie kan wees en ekstra voordele kan geniet.

40. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat hulle van ingeskakelde vennote se produkte gebruik kan maak nie.

H1: Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat hulle van ingeskakelde vennote se produkte kan gebruik maak.

41. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang van besparing, deur lid van die lojaliteitsprogram te wees nie.
42. Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang van goeie dienslewering.

Hipoteses 43 is daarop gerig om te bepaal of daar 'n statisties beduidende verwantskap is tussen die feit dat respondente reeds punte opgebou het in die lojaliteitsprogram en of hulle die regstelling van klagtes en probleme as bevredigend ervaar of nie.

43. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die feit dat respondente reeds punte in die lojaliteitsprogram opgebou het en hul ervaring van die bevredigende oplossing van probleme en klagtes nie.

Ho: Daar is wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die feit dat respondente reeds punte in die lojaliteitsprogram opgebou het en hul ervaring van die bevredigende oplossing van probleme en klagtes.

Hipoteses 44 is daarop gerig om te bepaal of daar 'n statisties beduidende verwantskap bestaan tussen die feit dat respondente reeds punte in die lojaliteitsprogram opgebou het en of hulle van ander dienste gebruik maak wat die onderneming bied.

44. Ho: Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die feit dat respondente reeds punte in die lojaliteitsprogram opgebou het en hul gebruik van ander dienste wat die onderneming bied nie.

Ho: Daar is wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die feit dat respondente reeds punte in die lojaliteitsprogram opgebou het en hul gebruik van ander dienste wat die onderneming bied.

6.5 ANALISE EN INTERPRETASIE VAN RESULTATE

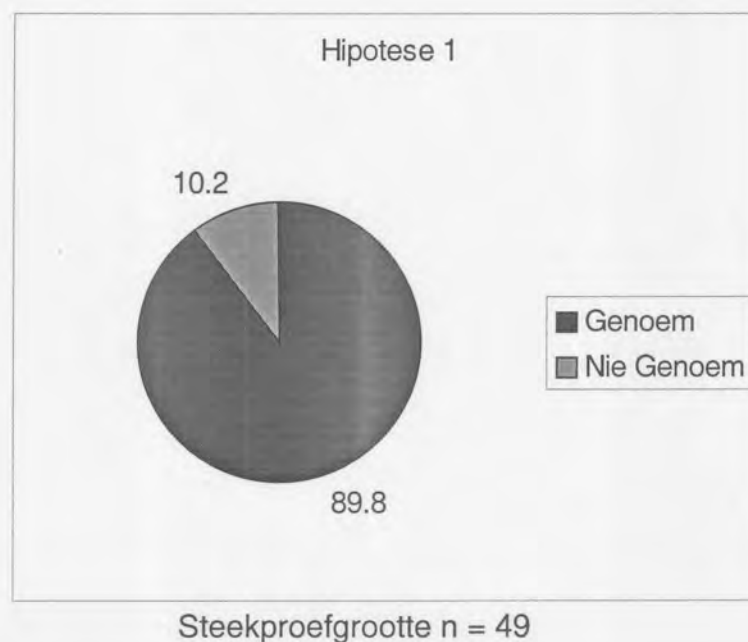
Sien Aanhangsel A vir 'n voorbeeld van die meetinstrument.

6.5.1 Resultate van die bepaling van verwantskappe tussen kritiese insidente genoem en bevredigende diensherstel

AD 1: Werknemervriendelikheid

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die werknemervriendelikheid van die dienssentrum personeel. Die meerderheid (89.8%) tevrede respondente (44 uit 49) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 37.04$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.1)

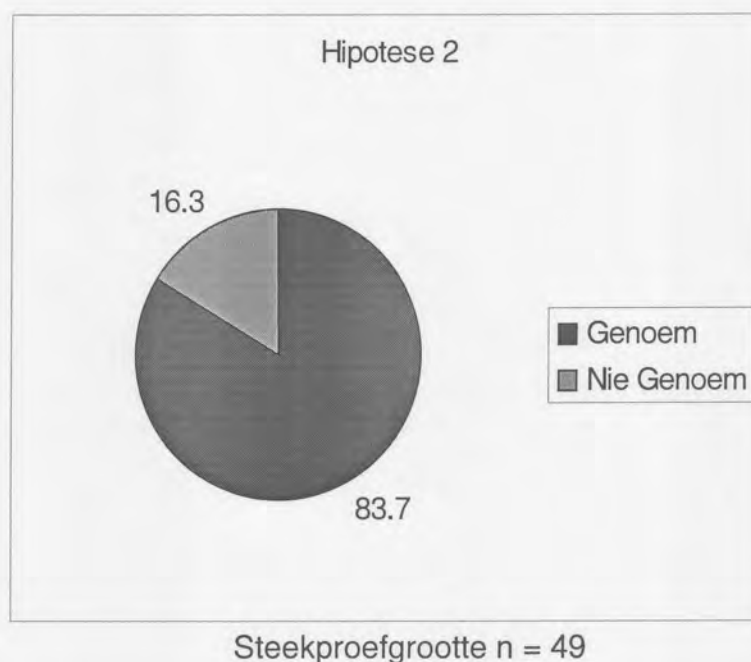
Figuur 6.1: *Werknemervriendelikheid as faktor vir bevredigende diensherstel*



AD 2: Bereidwilligheid

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die bereidwilligheid van die dienssentrum personeel. Die meerderheid (83.7%) tevrede respondente (41 uit 49) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 29.06$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.2 Steekproefgrootte $n = 49$)

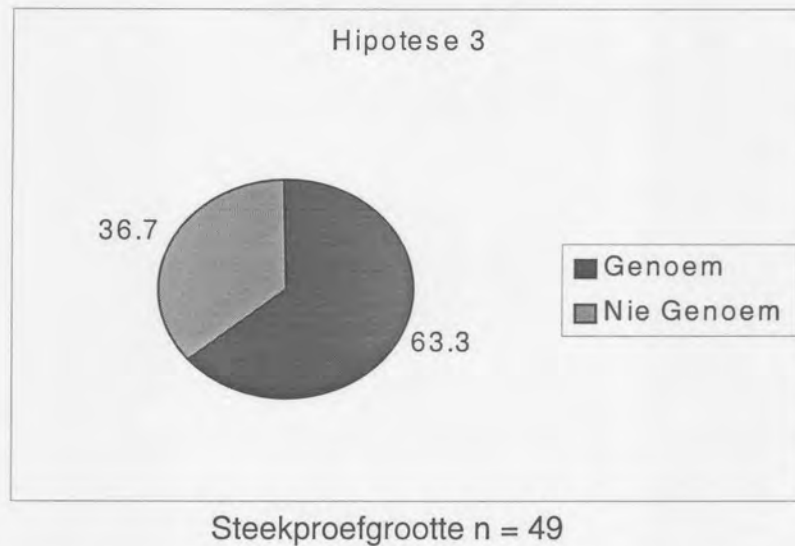
Figuur 6.2: Bereidwilligheid as faktor vir bevredigende diensherstel



AD 3: Vinnige reaksie

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die vinnige reaksie van die dienssentrum personeel. Net meer as die helfte (63.3%) van die tevrede respondente (31 uit 49) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 14.39$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.3)

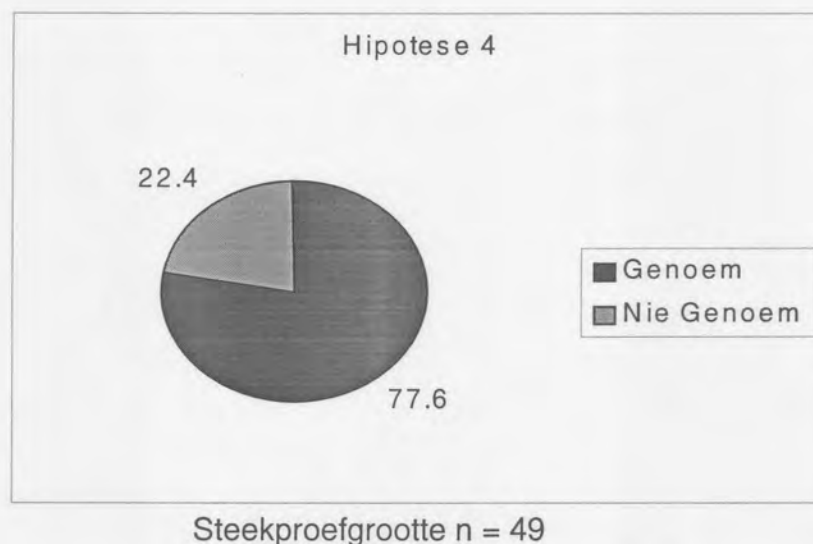
Figuur 6.3: Vinnige reaksie as faktor by bevredigende diensherstel



AD 4: Vinnige reaksie

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die personeel van die dienssentrum se kennis van diensprodukte en klagtes. Die meerderheid (77.6%) tevrede respondente (38 uit 49 het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 23.26$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.4)

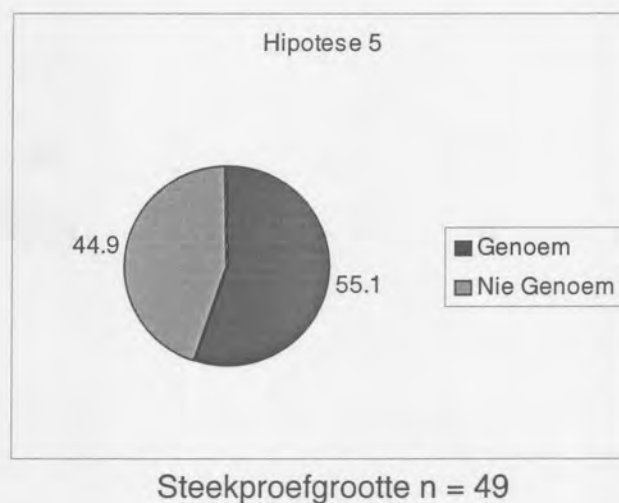
Figuur 6.4: Kennis van produk/klagte as faktor vir bevredigende diensherstel



AD 5: Regstelling

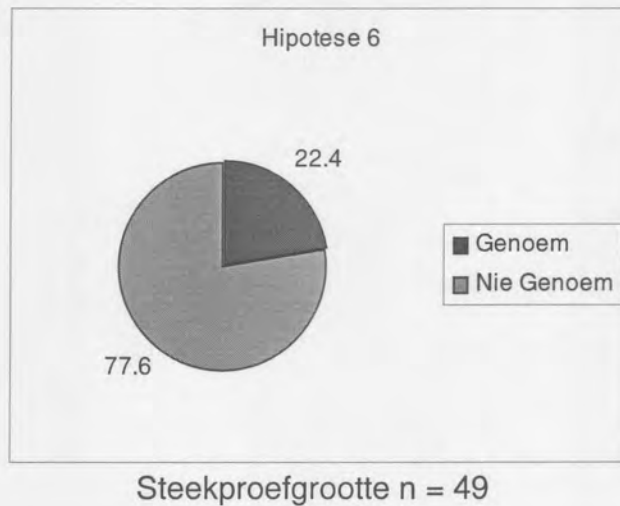
Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die dienssentrum se regstelling van die probleem of klagte. Net meer as die helfte (55.1%) tevrede respondente (27 uit 49) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 11.02$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.5)

Figuur 6.5: Regstelling as faktor vir bevredigende diensherstel



Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en bestuursintervensie nie. Slegs (22.4%) tevrede respondente (11 uit 49) het dit as faktor genoem. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 3.024$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.6)

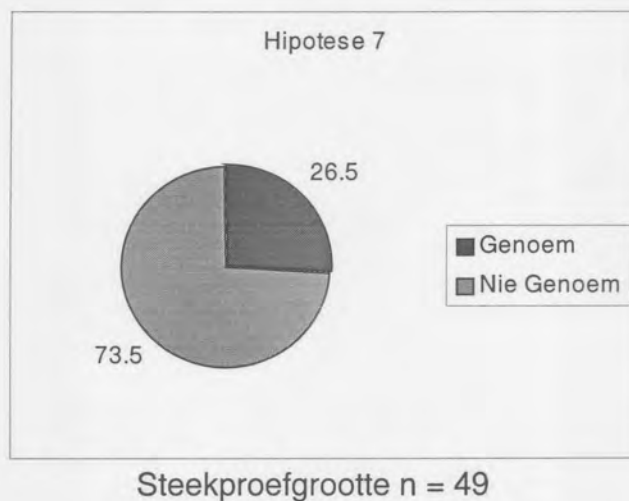
Figuur 6.6: Bestuursintervensie as faktor vir bevredigende diensherstel



AD 7: Meer as regstelling

Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat die dienssentrum meer as die regstelling van die probleem gedoen het nie. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 3.726$, $gv = 1$); waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.7)

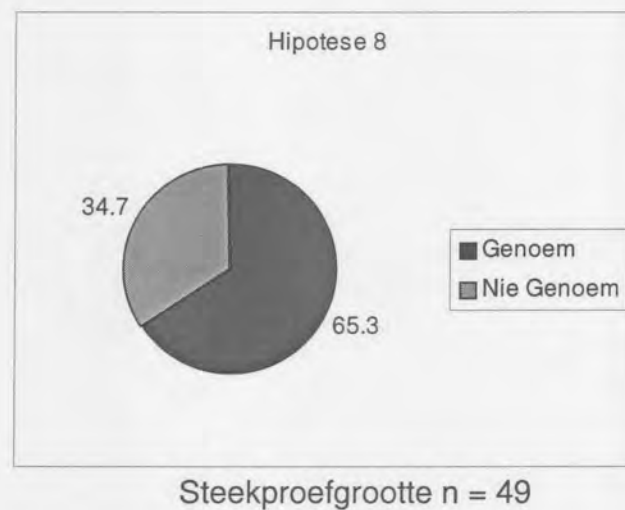
Figuur 6.7: Meer as regstelling as faktor vir bevredigende diensherstel



AD 8: Vra omverskoning

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die professionele beeld en hantering van die probleem wat die dienssentrum getoon het. Die meerderheid (69.4%) tevrede respondente (34 uit 49) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 17.61$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.8)

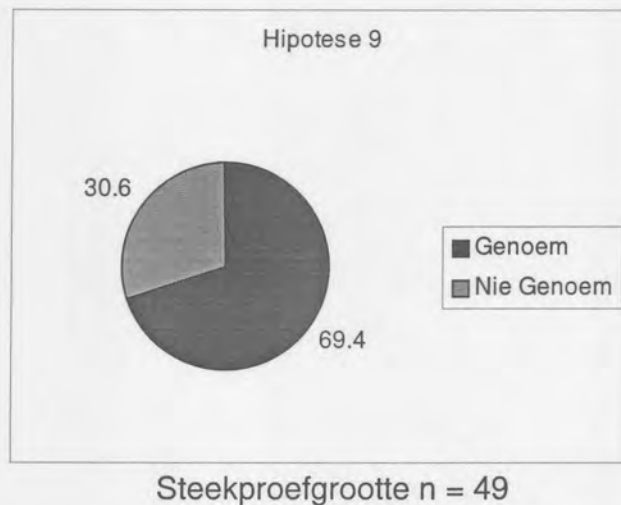
Figuur 6.8: Vra omverskoning as faktor vir bevredigende diensherstel



AD 9: Professionele beeld en hantering van probleem

Daar bestaan wel 'n statistiese beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die professionele beeld en hantering van die probleem wat die dienssentrum getoon het. Die meerderheid (69.4%) tevrede respondente (34 uit 49) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 17.61$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) Sien figuur 6.9 Steekproefgrootte n = 49).

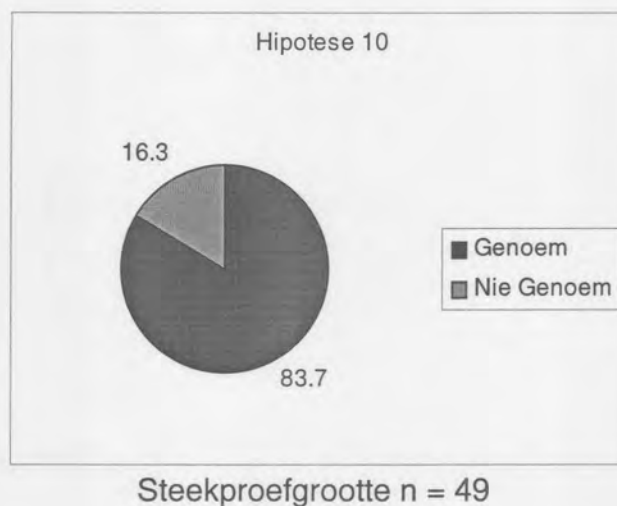
Figuur 6.9: Professionele beeld as faktor by bevredigende diensherstel



AD 10: Een- tot-een persoonlike aandag

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die een-tot-een persoonlike aandag wat die dienssentrum gelewer het. Die meerderheid (83.7%) tevrede respondente (41 uit 49) het dit as faktor genoem. dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 29.06$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.10).

Figuur 6.10: Persoonlike aandag as faktor vir bevredigende diensherstel



AD 11: Kredietverskaffing

Daar is geen statistiese beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die verskaffing van krediet deur die dienssentrum personeel nie. Slegs (12.2%) tevrede respondente (6 uit 49) het dit as faktor genoem. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 1.497$, $gv = 1$; waarskynlikheid >0.05) Sien figuur 6.11).

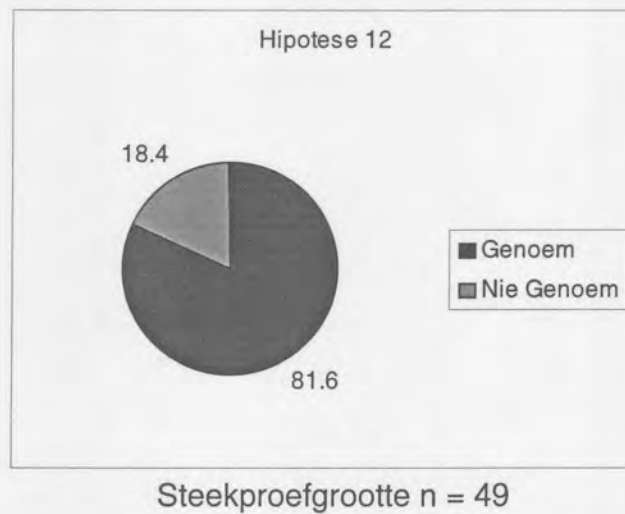
Figuur 6.11: Kredietverskaffing as faktor vir bevredigende diensherstel



AD 12: Vervanging

Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die bevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die vervanging van 'n diensproduk deur die dienssentrum nie. Slegs (18.4%) tevrede respondente (9 uit 49) het dit as faktor genoem. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 2.377$, $gv = 1$); waarskynlikheid >0.05) (Sien figuur 6.12)

Figuur 6.12: Vervanging as faktor vir bevredigende diensherstel

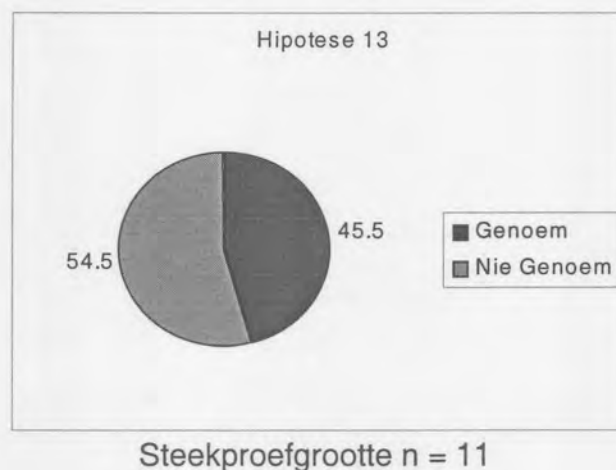


6.5.2 Resultate van die bepaling van verwantskappe tussen kritiese insidente genoem en onbevredigende diensherstel

AD 13: Onvriendelike diens

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die onvriendelike diens van die dienssentrum personeel. Net minder as die helfte (45.5%) van die ontevrede respondente (5 uit 11) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 24.29$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.13)

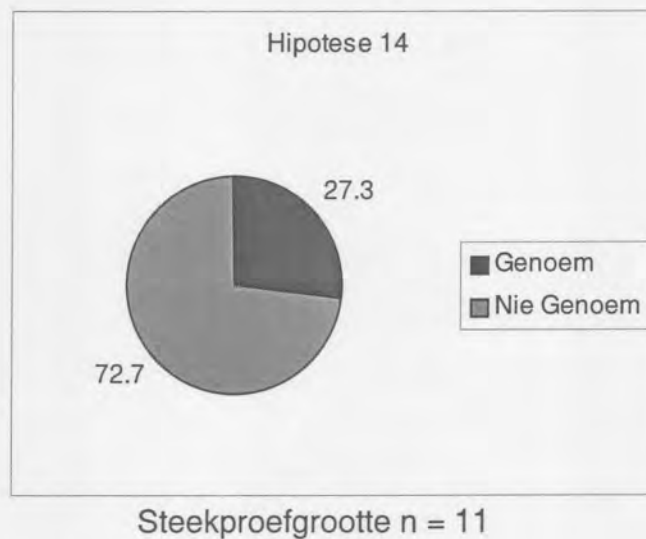
Figuur 6.13: Onvriendelike diens as faktor vir onbevredigende diensherstel



AD 14: Swak diensherstel

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en swak diensherstel van die dienssentrum. Die minderheid (27.3%) van ontevrede respondente (3 uit 11) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 14.06$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.14)

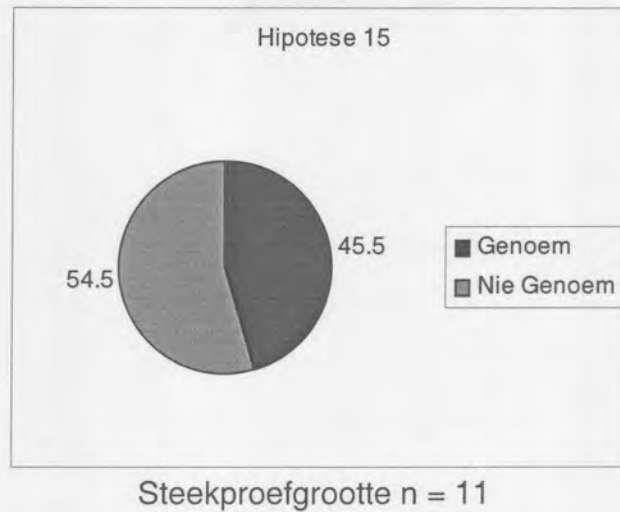
Figuur 6.14: *Swak diensherstel as faktor vir onbevredigende diensherstel*



AD 15: Geen reaksie

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en geen reaksie vanaf die dienssentrum. Net minder as die helfte (45.5%) van die ontevrede respondente (5 uit 11) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 24.29$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.15 Steekproefgrootte n = 11).

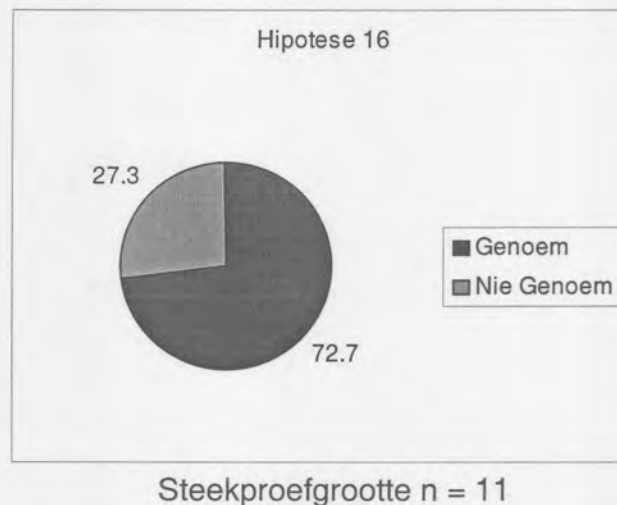
Figuur 6.15: Geen reaksie as faktor by onbevredigende diensherstel



AD 16: Beleid verhoed optrede

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing of klagte en die feit dat optrede deur die dienssentrum deur beleid verhoed is. Die meerderheid (72.7%) van die ontevrede respondente (8 uit 11) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 41.11$, $gv = 1$; waarskynlikheid <0.01) Sien Aansluiting 5.15 Steekproefgrootte n = 11)

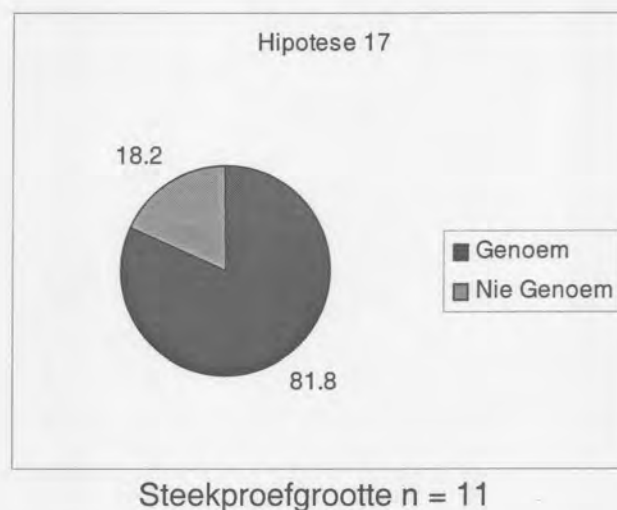
Figuur 6.16: Beleid verhoed optrede as faktor vir onbevredigende diensherstel



AD 17: Onvoldoende outoriteit

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en onvoldoende outoriteit van die dienssentrum. Die meerderheid (81.8%) van die ontevrede respondente (9 uit 11) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 47.16$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.17)

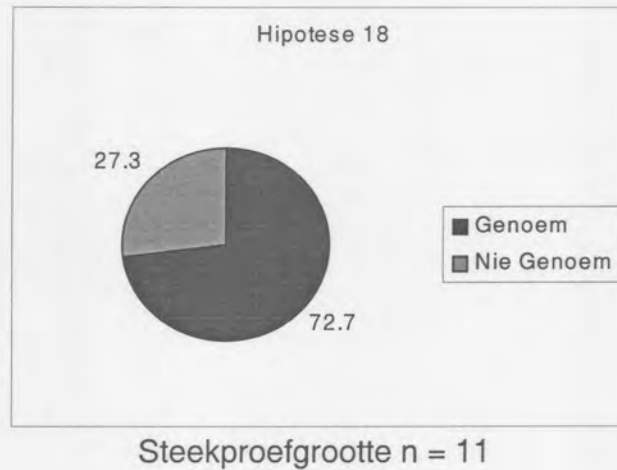
Figuur 6.17: *Onvoldoende outoriteit as faktor vir bevredigende diensherstel*



AD 18: Geen kennis van reëling

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat die dienssentrum personeel geen kennis van reëlings dra nie. Die meerderheid (72.7%) van die ontevrede respondente (8 uit 11) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 41.11$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.18)

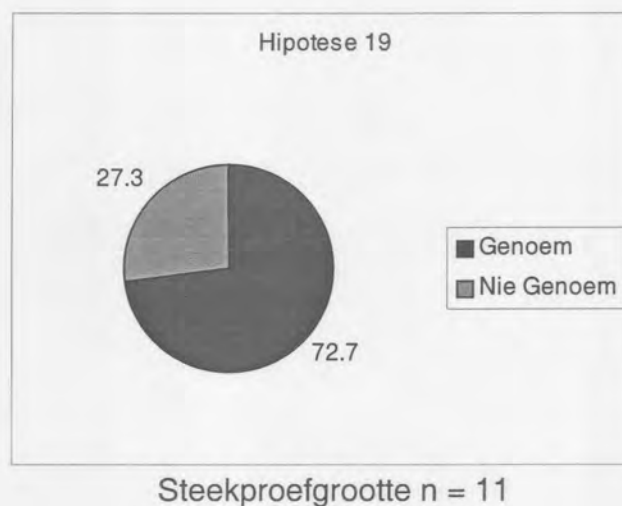
Figuur 6.18: *Geen kennis van reëling as faktor vir onbevredigende diensherstel*



AD 19: Stadige diens

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en stadige diens van die dienssentrum personeel. Die meerderheid (72.7%) van die ontevrede respondente (8 uit 11) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 41.11$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.19 Steekproefgrootte n = 11)

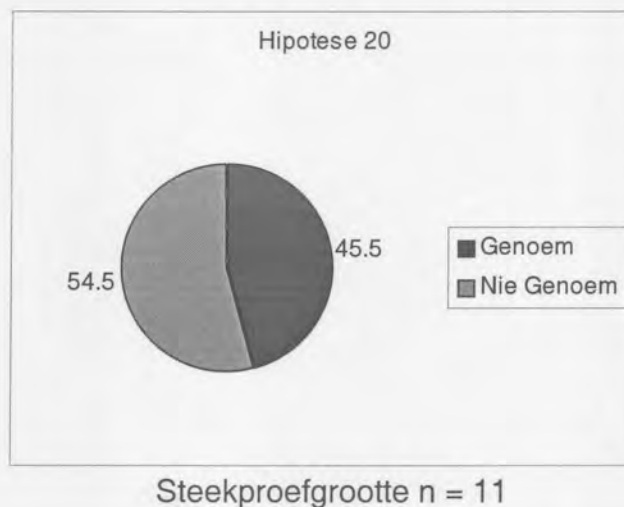
Figuur 6.19: *Stadige diens as faktor vir onbevredigende diensherstel*



AD 20: Ongeërgdheid

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die ongeërgdheid van die dienssentrum personeel. Byna die helfte (45.5) van die ontevrede respondente (5 uit 11) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H_1 , op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 24.29$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.20)

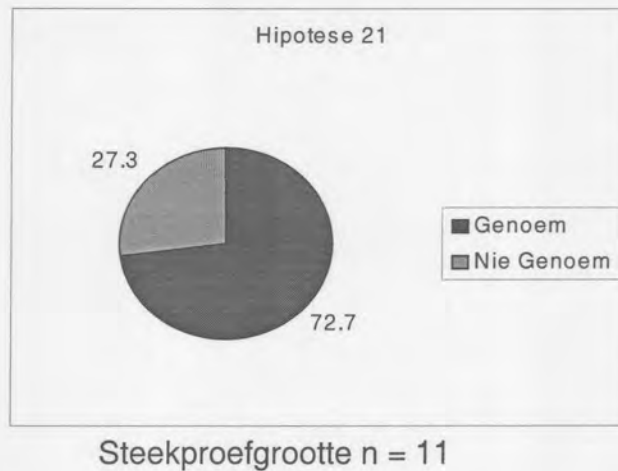
Figuur 6.20: Ongeërgdheid as faktor vir onbevredigende diensherstel



AD 21: Kliënt in die verleentheid stel

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat die kliënt om die verleentheid gestel is. Die meerderheid (72.7%) van die ontevrede respondente (8 uit 11) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H_1 , op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 41.11$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.21)

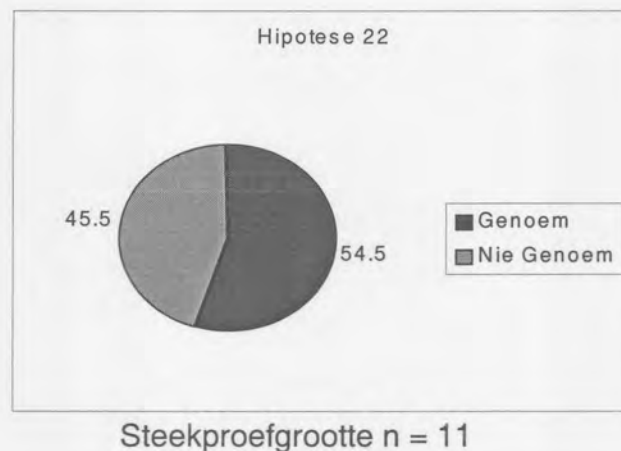
Figuur 6.21: Kliënte in verleentheid stel as faktor vir onbevredigende diensherstel



AD 22: Klant geïnisieerde regstelling

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die onbevredigende oplossing van 'n probleem of klagte en die feit dat die regstelling klant geïnisieerd was. Net meer as die helfte (54.5%) van die ontevrede respondente (6 uit 11) het dit as faktor genoem. Ho word dus verwerp t.g.v. H₁, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 29.69$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.22)

Figuur 6.22: Klant geïnisieerde regstelling as faktor vir onbevredigende diensherstel

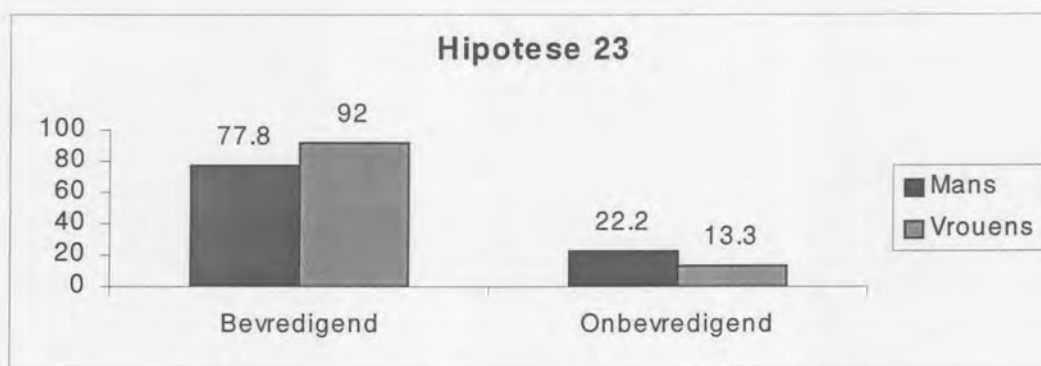


6.5.3 Resultate van die bepaling van die verwantskap tussen geslag en tevredenheid met diensherstelling

AD 23: Geslag en tevredenheid met diensherstelling

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van hul ervaring van die oplossing van die probleem of klagte nie. Die meerderheid mans sowel as vrouens het aangedui dat hulle bevredigende of goeie diensherstel ontvang het. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 1,818$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.23)

Figuur 6.21: Tevredenheid met oplossing van probleem of klagte



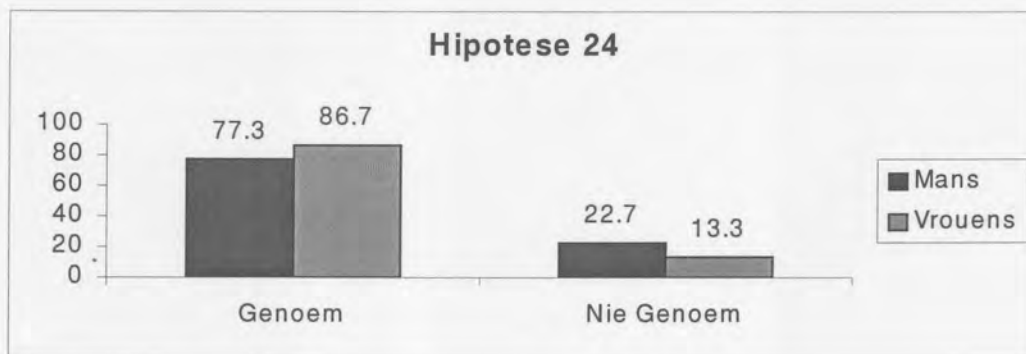
Steekproefgrootte $n = 60$

6.5.4 Resultate van die bepaling van verwantskappe tussen geslag en die redes waarom respondente steeds lid van die onderneming se lojaliteitsprogram is

AD 24: Verdien bonuspunte vir aankope

Ho: Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang wat dit dra dat hulle bonuspunte vir aankope verdien nie. Die meerderheid mans sowel as vrouens het bonuspunte vir aankope as faktor genoem. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 0.609$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.24)

Figuur 6.24: Belang van bonuspunte vir herhalingsaankope vir mans en vrouens

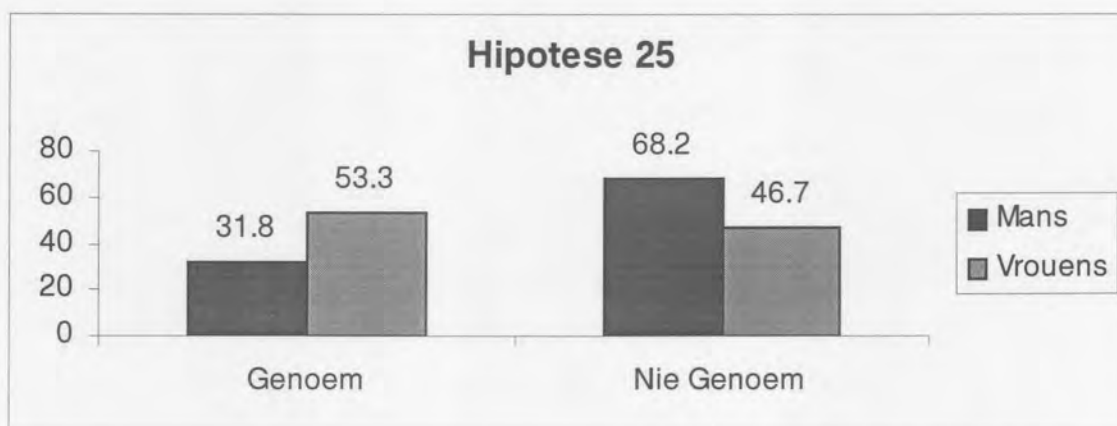


Steekproefgrootte n = 60

AD 25: Vordering in statusvlakke

Daar bestaan geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang wat dit dra dat hulle vorder in statusvlakke nie. Alhoewel persentasie gewys, meer as die helfte van die vrouens (53.3%) dit as faktor genoem het, teenoor die 31.8% van mans wat dit genoem het, is daar geen statisties beduidende verwantskap tussen geslag en die faktor nie. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 2.214$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.25)

Figuur 6.25: Belang van vordering in statusvlakke vir mans en vrouens

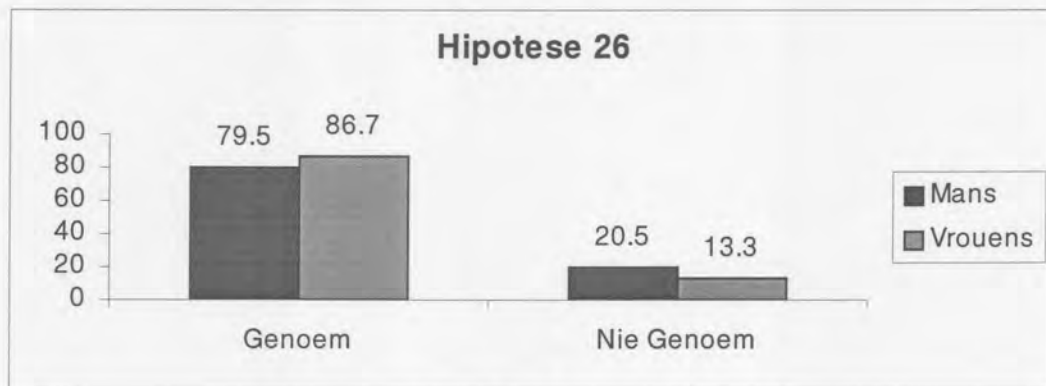


Steekproefgrootte n = 60

AD 26: Pryse en toekennings

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat hulle pryse en toekennings ontvang nie. Die meerderheid mans sowel as vrouens het pryse en toekennings as faktor genoem. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 0.374$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.26)

Figuur 6.26: Belang van pryse en toekennings vir mans en vrouens

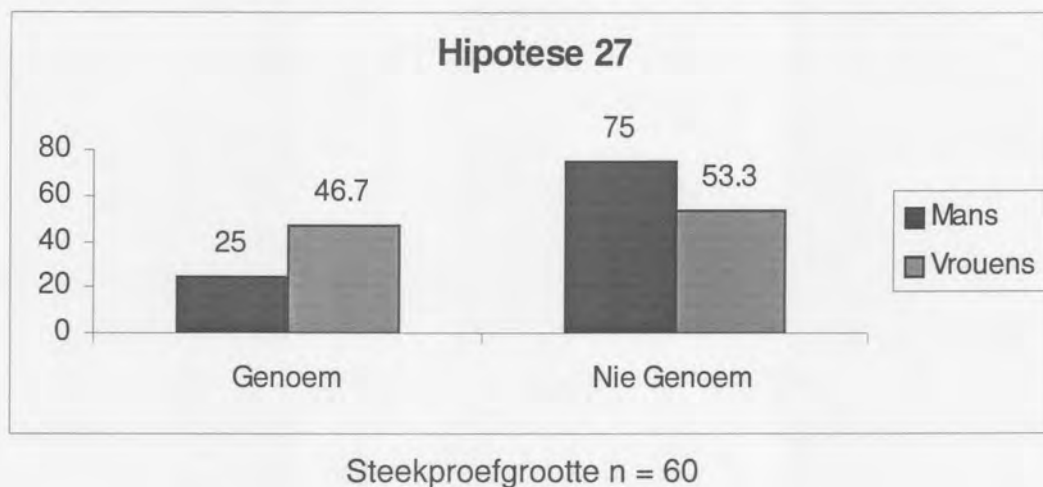


Steekproefgrootte $n = 60$

AD 27: Langtermyn belegging

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat dit 'n langtermyn belegging is om deel van die lojaliteitsprogram te bly nie. Alhoewel amper die helfte van die vrouens (46.7%) dit as faktor genoem het, teenoor die 25% van mans wat dit genoem het, is daar geen statisties beduidende verwantskap tussen geslag en die faktor nie. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 2.477$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.04) (Sien figuur 6.27)

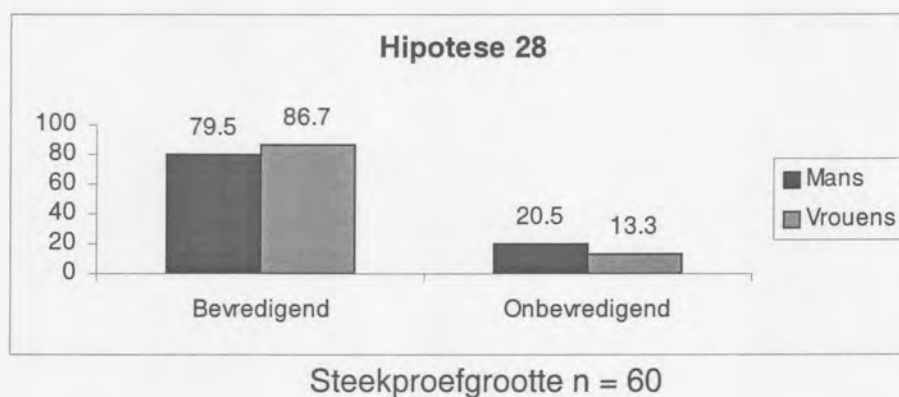
Figuur 6.27: Belang van langtermyn belegging vir mans en vrouens



AD 28: Persoonlike diens

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat hulle persoonlike diens kry nie. Die meerderheid mans sowel as vrouens het nie persoonlike diens as faktor genoem nie. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 0.0009$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.28)

Figuur 6.28: Belang van persoonlike diens vir mans en vrouens

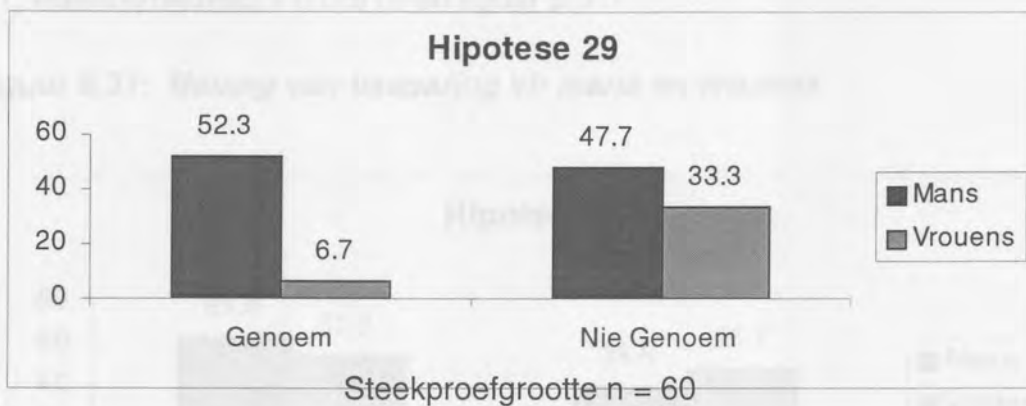


AD 29: Lid van produsente organisasie

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat hulle lid van die produsente organisasie kan wees en ekstra voordele kan geniet nie. Ongeveer die helfte van die mans sowel

as vrouens het dit as faktor genoem. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 0.940$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.29)

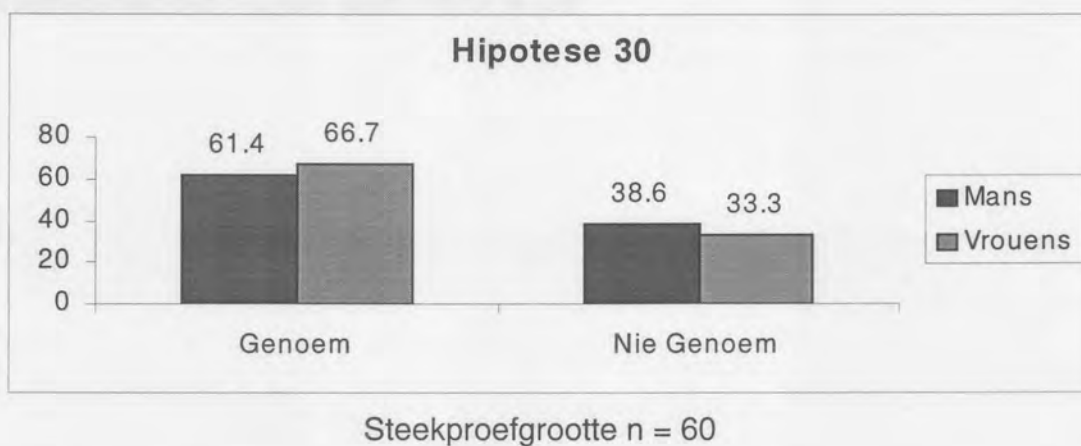
Figuur 6.29: Belang van lid van produsente organisasie vir mans en vrouens



AD 30: Maak gebruik van ingeskakelde vennote se produkte

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang dat hulle van ingeskakelde vennote se produkte gebruik kan maak nie. Die meerderheid mans sowel as vrouens het dit as faktor genoem. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 0.135$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.30)

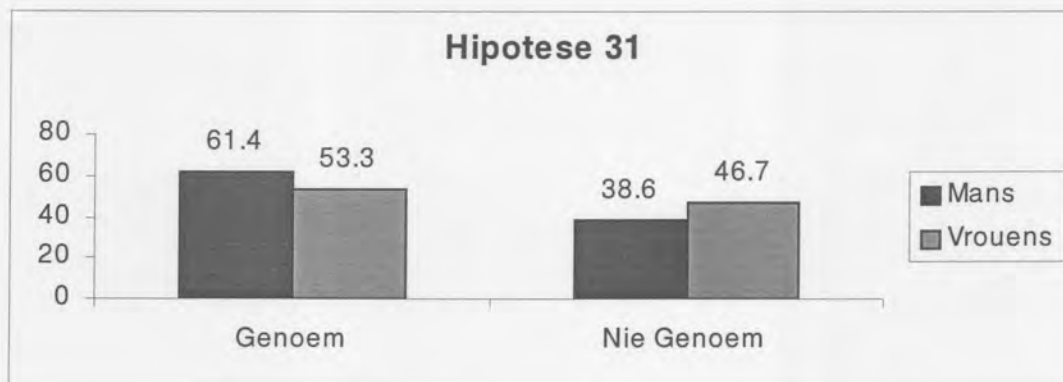
Figuur 6.30: Belang van ingeskakelde vennote se produkte vir mans en vrouens



AD 31: Besparing

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang van besparing, deur lid van die lojaliteitsprogram te wees nie. Ongeveer die helfte van die mans sowel as vrouens het besparing as faktor genoem. Ho word aanvaar op die 1% van betekenis ($X^2 = 0.299$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.31)

Figuur 6.31: Belang van besparing vir mans en vrouens

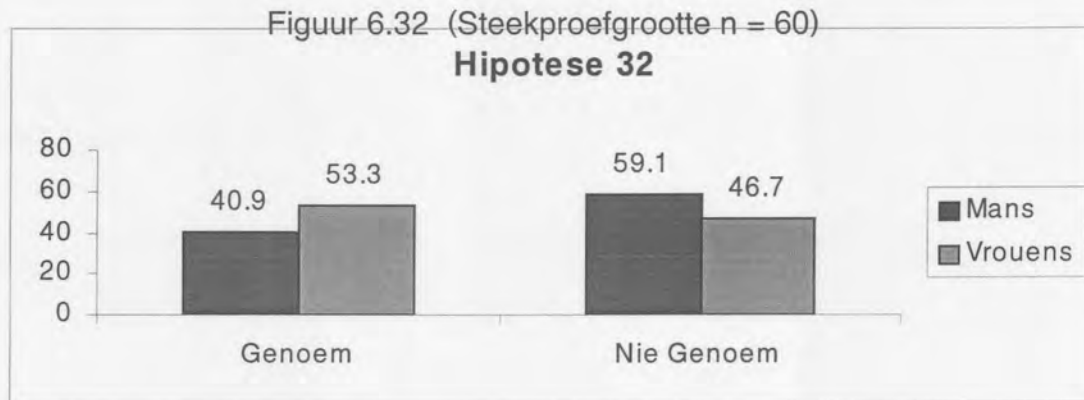


Steekproefgrootte $n = 60$

AD 32: Goeie dienslewering

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen mans en vrouens ten opsigte van die belang van goeie dienslewering nie. Ongeveer die helfte van die mans sowel as vrouens het goeie dienslewering as faktor genoem. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 0.701$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.32)

Figuur 6.32: Belang van goeie dienslewering vir mans en vrouens



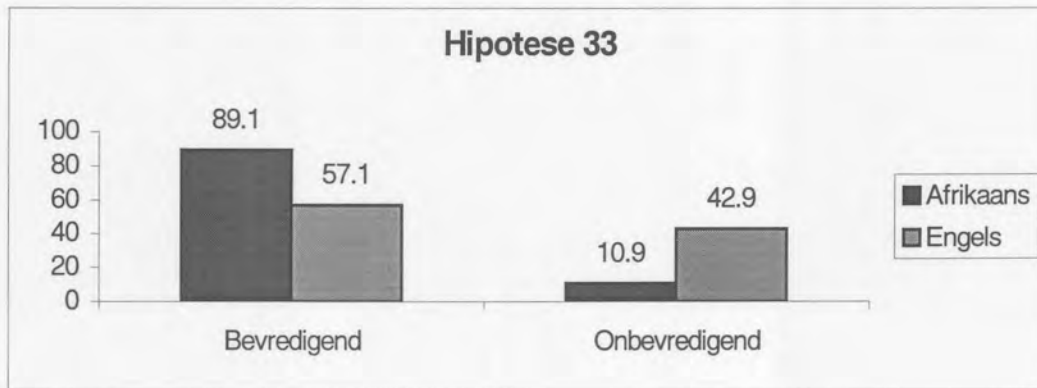
Steekproefgrootte n = 60

6.5.5 Resultate van die bepaling van die verwantskap tussen taal en tevredenheid met diensherstelling

AD 33: Taal en tevredenheid met diensherstelling

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente, ten opsigte van hul ervaring van die oplossing van die probleem of klagte. Die meerderheid (89.1%) van die Afrikaanssprekende respondente het aangedui dat hulle goeie diensherstelling ontvang het teenoor slegs die helfte (57.1) van die Engelssprekende respondente. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 7.335$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.33)

Figuur 6.33: Tevredenheid met oplossing van 'n probleem of klagte



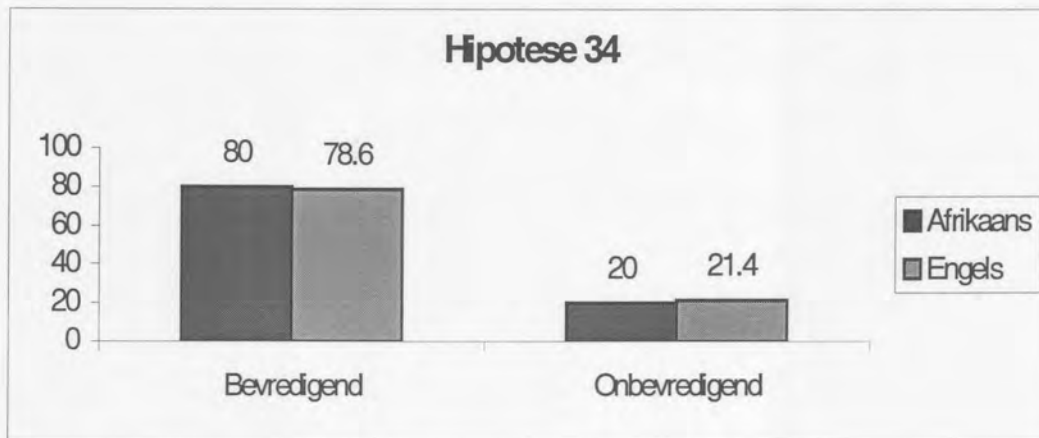
Steekproefgrootte n = 60

6.5.6 Resultate van die bepaling van verwantskappe tussen taal en die redes waarom respondente steeds lid van die onderneming se lojaliteitsprogram is

AD 34: Verdien bonuspunte vir aankope

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang wat dit dra dat hulle bonuspunte vir aankope verdien nie. Die meerderheid Afrikaans sowel as Engelssprekende respondente het dit as faktor genoem. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 0.013$, $gv = 1$); waarskynlikheid > 0.05) (Sien Figuur 6.34)

Figuur 6.34: Belang van bonuspunte vir herhalingsaankope vir taalgroepe

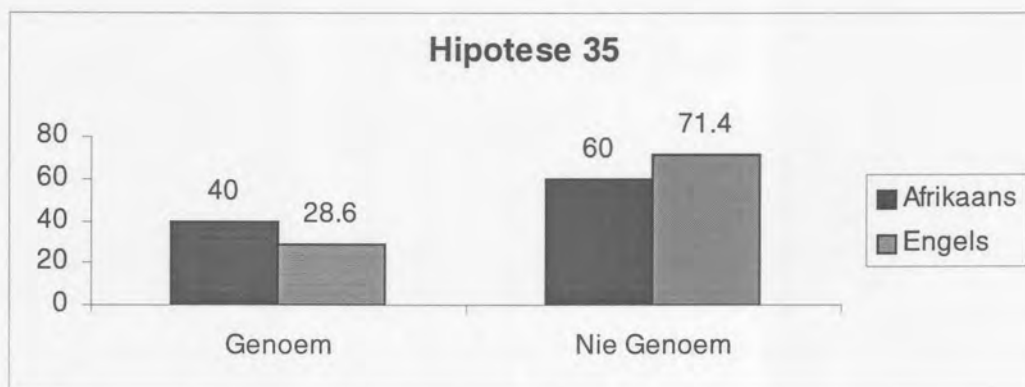


Steekproefgrootte n = 60

AD 35: Vordering in statusvlakke

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat hulle vorder in statusvlakke nie. Die meerderheid Afrikaans sowel as Engelssprekende respondente het dit nie as faktor genoem. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 0.596$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.35)

Figuur 6.35: Belang van vordering in statusvlakke vir taalgroepe

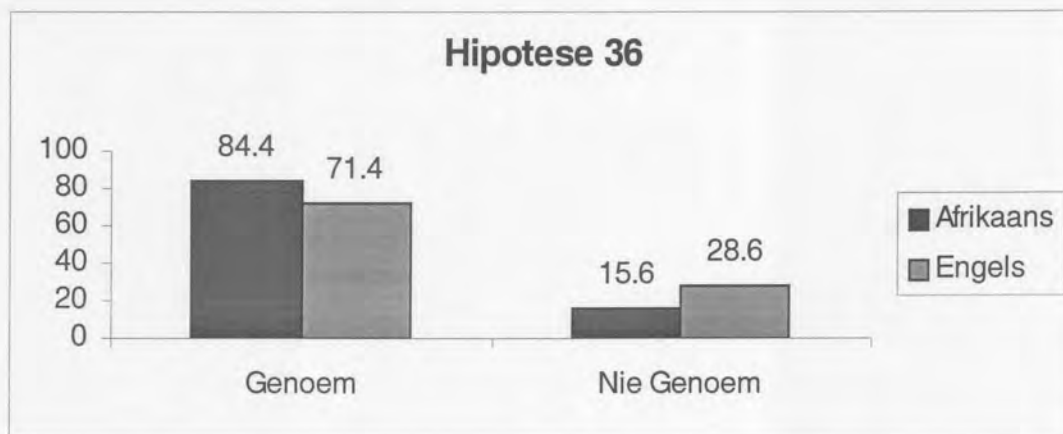


Steekproefgrootte n = 60

AD 36: Pryse en toekennings

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat hulle pryse en toekennings kan kry nie. Die meerderheid Afrikaans sowel as Engelssprekende respondente het dit as faktor genoem. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 1.193$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.36)

Figuur 6.36: Belang van pryse en toekennings vir taalgroepe

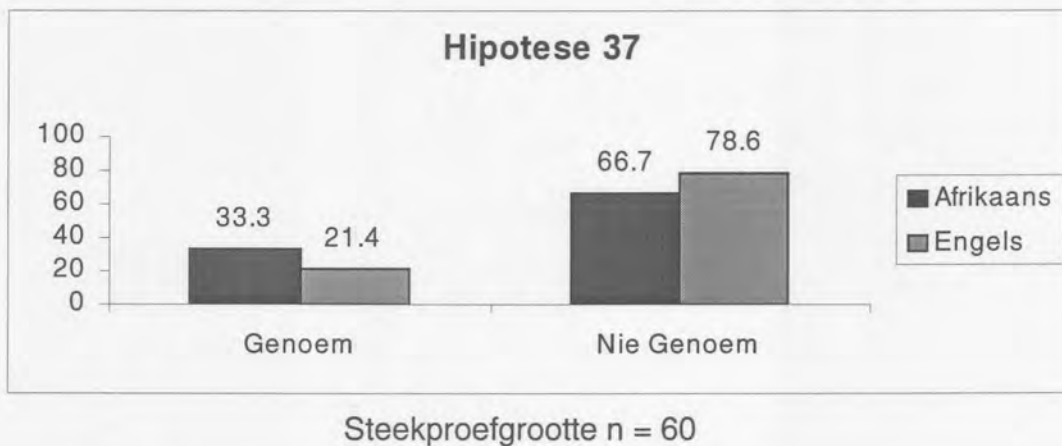


Steekproefgrootte $n = 60$

AD 37: Langtermyn belegging

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat dit 'n langtermyn belegging is om deel van die lojaliteitsprogram te bly nie. Die meerderheid Afrikaans sowel as Engelssprekende respondente het dit nie as faktor genoem nie. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 0.714$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.37)

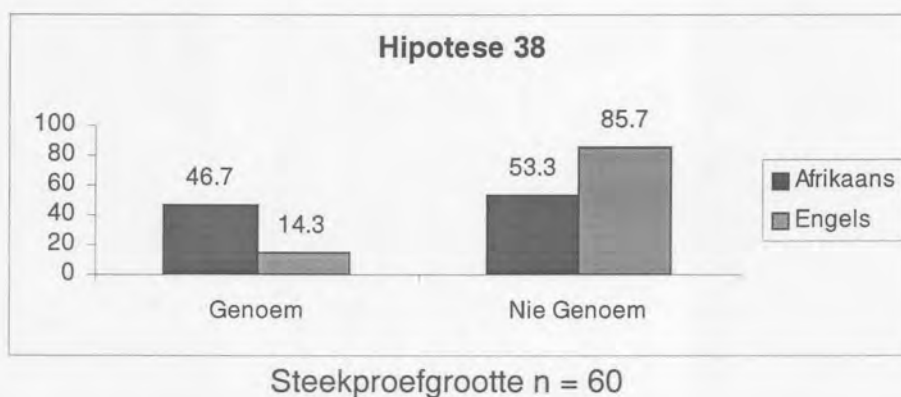
Figuur 6.37: Belang van langtermyn belegging vir taalgroepe



AD 38: Persoonlike diens

Daar bestaan wel 'n statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat hulle persoonlike diens kry. Byna die helfte (46.7%) van die Afrikaanssprekende respondente het dit as faktor genoem teenoor 'n skrale 14.3% van die Engelssprekende respondente. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 4.707$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.38)

Figuur 6.38: Belang van persoonlike diens vir taalgroepe

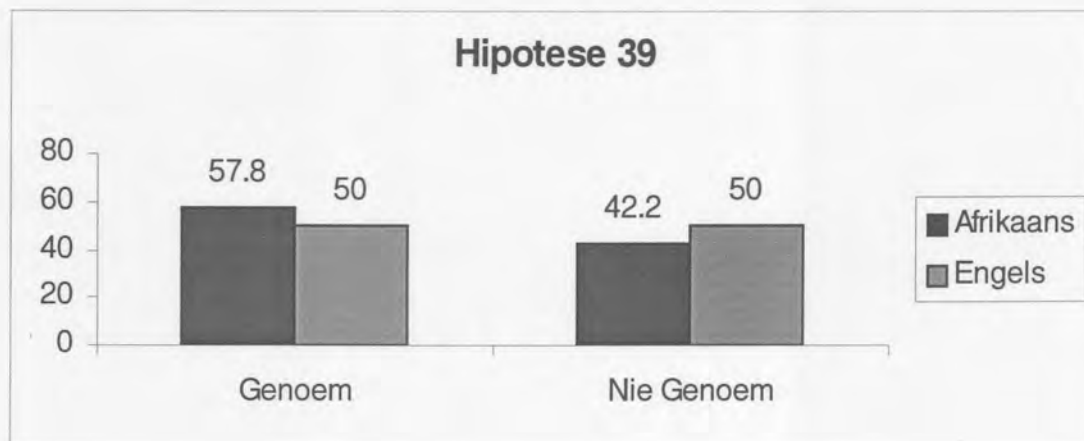


AD 39: Lid van produsente organisasie

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat hulle lid van die

produsente organisasie kan wees en ekstra voordele kan geniet nie. Ongeveer die helfte van die Afrikaans sowel as Engelssprekende respondente het dit as faktor genoem. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 0.262$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05). (Sien figuur 6.39)

Figuur 6.39: Belang van lid van produsente organisasie vir taalgroepe

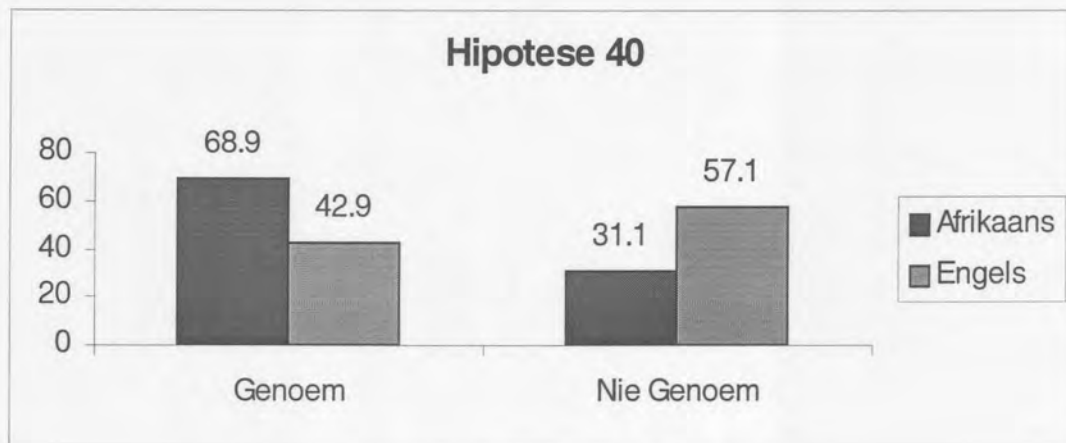


Steekproefgrootte $n = 60$

AD 40: Maak gebruik van ingeskakelde vennote se produkte

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang dat hulle van ingeskakelde vennote se produk gebruik kan maak nie. Alhoewel meer as die helfte (57.1% van die Engelssprekende respondente die faktor nie genoem het nie, teenoor die 31.1% Afrikaanssprekende respondente is daar geen statisties beduidende verband nie. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 3.094$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.40)

Figuur 6.40: Belang van ingeskakelde vennote se produkte vir taalgroepe

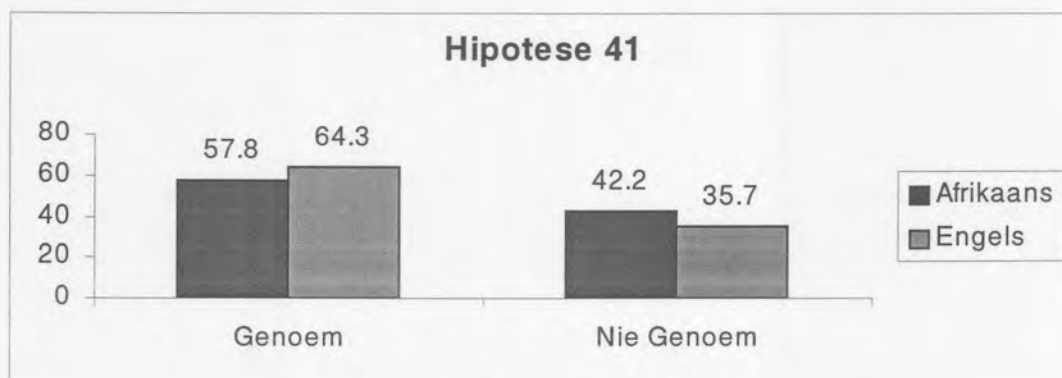


Steekproefgrootte n = 60

AD 41: Besparing

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang van besparing, deur lid van die lojaliteitsprogram te wees nie. Die meerderheid Afrikaans sowel as Engelssprekende respondente het dit as faktor genoem. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 0.187$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.41)

Figuur 6.41: Belang van besparing vir taalgroepe

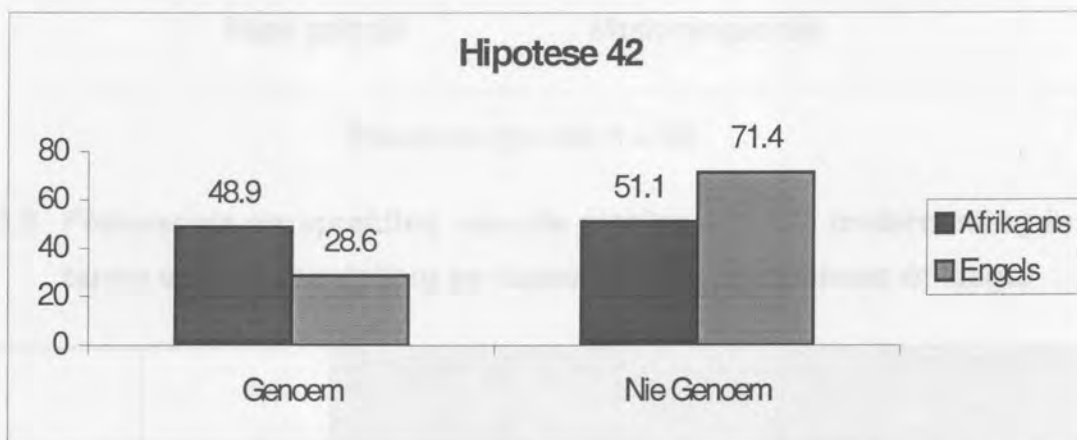


Steekproefgrootte n = 60

AD 42: Goeie dienslewering

Daar is geen statisties beduidende verskil tussen Afrikaans en Engelssprekende respondente ten opsigte van die belang van goeie dienslewering nie. Die minderheid respondente binne elke taalgroep het dit as faktor genoem. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 1.788$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.42)

Figuur 6.42: Belang van goeie dienslewering vir taalgroepe



Steekproefgrootte $n = 60$

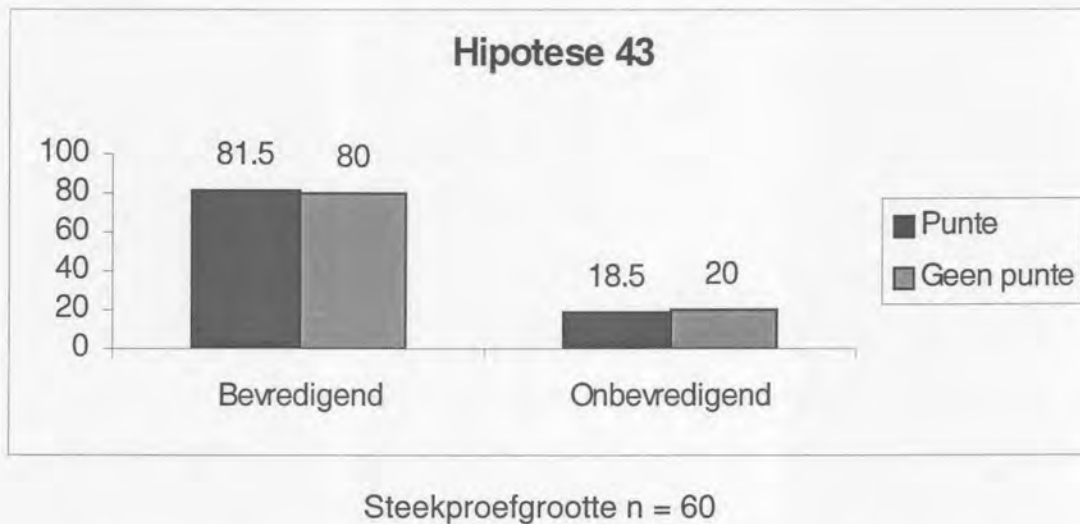
6.5.7 Resultate van die bepaling van die verwantskap tussen punte reeds opgebou in die lojaliteitsprogram en die respondente se tevredenheid met diensherstelling

AD 43: Punte reeds opgebou en tevredenheid met diensherstelling

Daar is geen statisties beduidende verwantskap tussen die feit dat respondente reeds punte in die lojaliteitsprogram opgebou het en hul ervaring van die bevredigende oplossing van probleme en klagtes nie. Die meerderheid respondente het dit as faktor genoem ten spyte daarvan of hulle punte opgebou het of nie. Ho word dus aanvaar op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 0.0007$, $gv = 1$; waarskynlikheid > 0.05) (Sien figuur 6.43). Hierdie

resultaat behoort egter met versigtigheid hanteer te word, aangesien die meerderheid respondente reeds punte opgebou het. Slegs 4 respondente het nie punte opgebou nie. Dit bied dus 'n moeilike basis vir vergelyking.

Figuur 6.43: Tevredenheid met oplossing van probleem of klagte

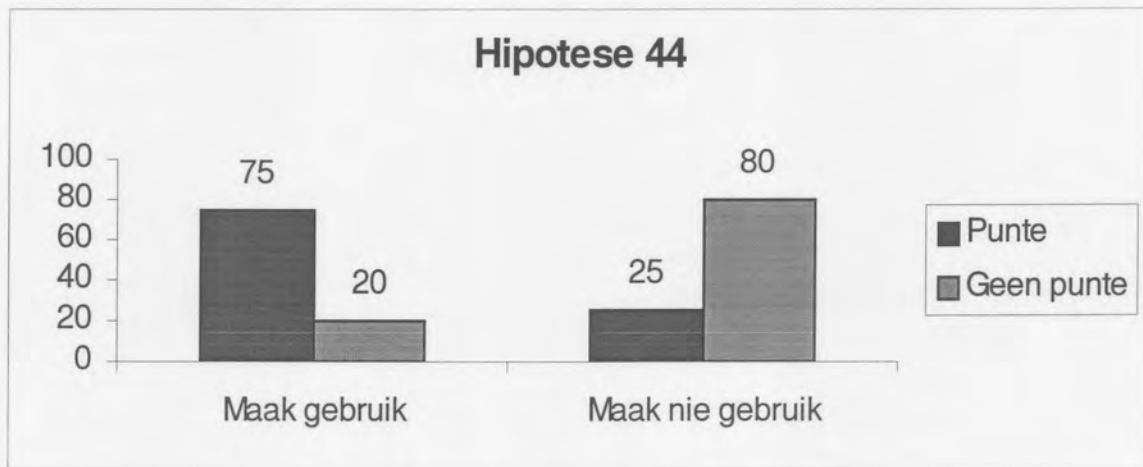


6.5.8 Resultate van die bepaling van die verwantskap tussen punte reeds opgebou en die gebruikmaking van ander dienste wat deur die onderneming gebied word

AD 44: Punte reeds opgebou teenoor die gebruikmaking van ander dienste deur onderneming gebied

Daar is wel 'n statisties beduidende verwantskap tussen die feit dat respondente reeds punte in die lojaliteitsprogram opgebou het en hul gebruik van ander dienste wat die onderneming bied. Die meerderheid respondente (75% wat reeds punte opgebou het maak gebruik van ander dienste wat die onderneming bied. Slegs 1 van die respondente wat geen punte opgebou het nie, het aangedui dat hy/sy van ander dienste gebruik maak. Ho word dus verwerp t.g.v. H1, op die 1% peil van betekenis ($X^2 = 6.593$, $gv = 1$; waarskynlikheid < 0.01) (Sien figuur 6.44). Weereens moet daarop gelet word dat die resultate met versigtigheid hanteer moet word aangesien die klein hoeveelheid respondent wat geen punte opgebou het nie, vergelyking tussen die twee groepe bemoeilik.

Figuur 6.4: Gebruikmaking van ander dienste deur onderneming gebied.



Steekproefgrootte n = 60

6.5.9 Frekwensie verspreiding van die plasing van die onderneming in terme van die regstelling en hantering van 'n probleem of klagte

		Frequency	Percent	Valid %	Cumulative %
Valid	Uiters swak	3	5.0	5.0	5.0
	2.00	3	5.0	5.0	10.0
	3.00	4	6.7	6.7	16.7
	4.00	5	8.3	8.3	25.0
	5.00	16	26.7	26.7	51.7
	6.00	15	25.0	25.0	76.7
	Uitstekend	14	23.3	23.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Byna 'n kwart (23.3%) van die respondente het die onderneming 'n telling van 7 wat uitstekend beteken toegeken. 'n Addisionele 51.7% van die respondente het die onderneming tellings tussen 4 en 5 gegee op 'n skaal waar 1 = swak en 7 = uitstekend.

6.7 Gevolgtrekking

Die volgende faktore blyk die belangrikste faktore te wees wat genoem is deur respondente wat tevrede was met die diensherstelling: Werknemer-vriendelikheid, Bereidwilligheid, Een-tot-een persoonlike aandag en Kennis van produkte of klagtes.

Deur meer as die regstelling van die probleem te doen is genoem deur die minderheid tevrede respondente en blyk dus die minste belangrik te wees.

Ander faktore wat ook nie beduidend blyk te wees in respondente tevredenheid nie, is: Bestuursintervensie, Kredietverskaffing en Vervanging.

Alle faktore wat deur ontevrede respondente genoem is, was statisties beduidend. Die faktor wat deur die meeste ontevrede respondente genoem is, is die onvoldoende outoriteit van die dienssentrum gevolg deur: Beleid verhoed optrede, Geen kennis van reëlins, Stadige diens van dienssentrum personeel en die feit dat die kliënt in die verleentheid gestel word.

Geslag blyk geen invloed te hê op watter kritiese insidente deur respondente genoem word ten opsigte van die redes waarom hulle steeds lid van die onderneming se lojaliteitsprogram is nie. Dit blyk ook geen invloed te hê op hul tevredenheid met die diensherstelling nie.

Taal blyk wel 'n statisties beduidende invloed te hê op respondente tevredenheid met die oplossing van probleme of klagtes. Meer Afrikaanssprekende respondente blyk tevrede te wees met die diensherstelling.

Afrikaanssprekende respondente blyk meer klem te plaas op persoonlike diens as Engelssprekende respondente. Taal blyk geen invloed te hê op die

ander kritiese insidente wat genoem is as redes om lid van die onderneming se lojaliteitsprogram te wees nie.

Daar is geen verwantskap tussen die feit dat respondente reeds punte by die lojaliteitsprogram opgebou het en hul ervaring van die bevredigende oplossing van probleme en klagtes nie. Daar is wel 'n verband tussen die opbou van punte en die gebruik van ander dienste wat die onderneming bied. Die minderheid respondente het egter nog nie punte opgebou in die lojaliteitsprogram nie.

Die meerderheid respondente blyk tevrede te wees met die diens wat hulle vanaf die dienssentrum ontvang het.

HOOFSTUK 7

AANBEVELINGS EN GEVOLGTREKKINGS

Die doel van die hoofstuk

In die hoofstuk word aanbevelings en gevolgtrekkings bespreek wat voortspruit uit die navorsingsresultate. Die skep van 'n formele diensherstelproses word ook uiteengesit en verduidelik aan die hand van resultate verkry uit die data analise.

7.1 INLEIDING

Oor 'n periode van tyd sal probleme met klante verseker ontstaan. In die nuwe millennium moet ondernemings egter baie meer klagtes te wagte wees en daarvoor antipiseer as ooit vantevore. Talle faktore dra daartoe by: 'n verhoging in klante se self geldingsdrang, toenemende toeganklikheid van verkoops- en klantediens verteenwoordigers vir e-pos, sellulêre telefone, roepnommers, 0800 tolvrye nommers en die toename in Internet gebruik deur klante.

Talle ondernemings het onlangs betekenisvolle vordering gemaak in terme van dienskwaliteit en dienslewering. Tog, is die herstel van diensfalings 'n area van relatiewe ondoeltreffendheid wat agterweë gelaat is vir talle ondernemings. Daar word egter verwag dat ondernemings in die nabye toekoms meer aandag aan diensherstel sal gee soos wat ondernemings die belangrikheid daarvan herken ten opsigte van klante lojaliteit en winsgewendheid.

Hoë kwaliteit diensherstel wat goed uitgevoer is, versterk klante lojaliteit en korrigeer swak verbindings in die diensleweringprosesse en verbeter winsgewendheid. Indien diensherstel van 'n lae kwaliteit is en swak uitgevoer word kan dit klante verhoudinge onherstelbaar geskaad wat sal lei tot werknemer ontevredenheid en winsgewendheid belemmer.

7.2 Strategiese aanbevelings

Om die navorsingstuk af te sluit, sal die hoof kwessies en probleme wat geïdentifiseer is bespreek word en sal die bevindings geïntegreer word met teoretiese aanbevelings om sodoende 'n verbinding te skep tussen die akademiese persepsies van diensherstel kwaliteit en die praktiese ervaring daarvan. Die ander bevindinge van die studie is reeds in Hoofstuk 5 bespreek en sal dus nie herhaal word nie.

Die sleutel kwessies wat navore getree het wat verantwoordelik was vir hoë kwaliteit diensherstel is: werknemervriendelikheid, bereidwilligheid, een-tot-een persoonlike aandag en kennis van die produk of klagte.

Alle faktore wat deur ontevrede respondente genoem is, was statisties beduidend. Die faktor wat deur die meeste ontevrede respondente genoem is, is die onvoldoende outoriteit van die dienssentrum. Dus sal werknemer bemaatiging van kritieke belang wees in die toekoms. Die hoofkwessie word gevolg deur beleid verhoed optrede, geen kennis van reëlins, stadige diens van dienssentrum personeel en die feit dat die kliënt in die verleentheid gestel word.

Alhoewel die meerderheid respondente tevrede is met die diensherstel kwaliteit van die dienssentrum moet dit nie aanvaar word dat daar geen veranderinge nodig geag word nie. Rondom die sleutelaspekte wat met die studie geïdentifiseer is word die volgende strategiese aksie stappe aanbeveel.

Die eerste aksie strategie sal wees om 'n doeltreffende en doelmatige diensherstel sisteem daar te stel sodat probleme nie voor die voet deur middel van krisis bestuur hanteer word nie. Die stelsel moet kliënt vriendelik en werknemervriendelik wees. Dit sal help met uitstryk van diensprobleme wat knaend voorkom en die onderneming in staat stel om daaruit te leer. Dit sal die algemene diensherstel ervaring en die kwaliteit daarvan verder verhoog en aan die onderneming 'n differensiële voordeel bied.

Leer uit die diensherstel ervaring. Deur diensherstel pogings en oplossing op te volg verkry bestuurders insig oor sistematiese probleme in die

leweringstelsiem wat reggestel kan word. Deur die uitvoer van die volgende aanbevelings kan die bronne van probleme geïdentifiseer word en die diensleweringproses aangepas word, en somtyds word die behoefte aan diensherstel heeltemal in dié proses geëlimineer.

7.2.1 Die diensherstelsistiem

Wêreldklas diensherstel vind nie per toeval plaas nie – nie binne enige onderneming wat daarin geslaag het om uitstekende diens 'n kenmerkende eienskap te maak in 'n mededingende markomgewing. Hoë kwaliteit diensherstel is nie bloot 'n kwessie van huur van goeie persone vir klante kontakwerk en die oplei van die persone nie. Konsekwente goeie diensherstel word slegs verkry deur 'n stel sistieme, operasies en aksies wat haarfyn beplan, konstant verfyn en versigtig uitgevoer word.

In die verloop van die navorsingstuk is daar talle kere verwys na die idee dat diensherstel 'n sistiem is wat saamgestel is uit veelvoudige komponente. Waarvan slegs een komponent die werklike herstel transaksie tussen die klant en 'n verteenwoordiger van die diensonderneming behels. Vir diensherstel om meer as 'n opruim en skoonmaakproses te wees vir swak presterende dienste en produkte, moet dit ook dien as 'n hulpbron vir sistematiese verbetering van die primêre prosesse wat produkte en dienste skep. Berry en Parasuraman (1991) het drie hoof uitkomstige geïdentifiseer van 'n effektiewe diensherstel sistiem:

- Dit identifiseer diensprobleme.
- Dit los probleme effektief op.
- Die onderneming leer uit die diensherstel ervaring.

Uit die navorsingsresultate kan die volgende aanbevelings gemaak word vir 'n uitmuntende diensherstelproses van hoogstaande kwaliteit binne die raamwerk hierbo soos geïdentifiseer deur Berry en Parasuraman.

7.2.2 Identifisering van diensprobleme

Die doel van die proses om probleme te identifiseer is om historiese en nuwe inligting vas te vang ten opsigte van ondernemingsfoute en probleme wat reggestel en uit die weggeruim moet word, asook om te verseker dat klante met probleme doeltreffend en doelmatig bestuur word. Die skep van 'n klagte vriendelike onderneming word nie oornag tot stand gebring nie. Dit kan so 'n kompleks raak dat die herontwerp van interne strukture vereis mag word. Ondernemings wat goed gevestig is in 'n totale kwaliteitspoging, kan klagte hantering beskou as 'n substel van die pogings. Die volgende stap na 'n Totale Kwaliteitsbestuur Diensherstel Program is die skep van 'n klagte-vriendelike onderneming.

7.2.3 Vroegtydige voorbereiding

Die onderneming moet implementering spanne vorm wat bestaan uit individue van topbestuur en die verskeie departemente. Omdat die span hoë sigbaarheid geniet moet die span met omsigtigheid gekies word. Spanlede moet natuurlike leiers wees, gewild en glo dat klagte hantering en hoë kwaliteit diensherstel 'n effektiewe strategie is vir kultivering van meer besigheid vir die onderneming. Die diensherstel span moet 'n aksie plan saamstel uit die resultate verkry vanaf:

a) Klante navorsing

Interne navorsing ten opsigte van klantediens en klante tevredenheid deur middel van opnames van rekords. Hoeveel klante verloor die onderneming? Hoekom? Daar moet gelet word dat dit klante navorsing is en nie marknavorsing nie. Die navorsing fokus op klagtes oor die onderneming se produkte of dienste. Dit is 'n soeke na klagtes wat nie algemeen gerapporteer word nie, en diensherstel verwagtings wat nie van te vore verstaan is nie. Dit is ook 'n soeke vir die oorsaak van klante aanvaarding, tevredenheid, of teleurstelling met diensherstel en die onderliggende oorsake. Die sleutel tot effektiewe diensherstel navorsing is om te soek vir die onbekende, die buitengewone en die onverwagte. Deur ongewone vrae te vra en historiese klagtes en teleurstellende klante ervarings te analiseer en te bestudeer sal

ook insig verleen. Daar kan ook gefokus word op klante tevredenheid en ontevredenheid met probleem resolusie. Effektiewe hulpmiddele vir die navorsing van klante probleme is fokusgroepe, potlood en papier by toonbanke, telefoonopnames, onderskep van klante, logboeke van werknemers en dekmantel klante.

b) Ondersoek van klante klagtes

Dit is belangrik om inkomende klagtes tydig te ondersoek en sodoende opkomende probleem neigings te identifiseer en nuwe leweringsstelsel leemtes op te spoor. Die klagte-hanteringsstelsel is ook 'n medium vir die optel en oordenk van nuwe situasies waarop diensvertegenwoordigers in die nabye toekoms sal moet reageer. Vroegtydige waarskuwing, aksieplanne en beplande opvolg geleentheid is noodsaaklik tydens klagte evaluasie en ondersoek.

c) Monitor prosesse

Bediening van klante en diensherstel is prosesse wat gemonitor moet word. Dié moniteringsprosesse is noodsaaklik om die transaksie kwaliteit skoon, positief en op die regte spoor te hou. Die doel is om areas te identifiseer waar die diensherstelsisteme en diensleweringsstelsel nie korreleer met doelwitte en reëls nie. Sodoende kan huidige en potensiële falingspunte reggestel word. Middele wat gebruik kan word vir die fase is eenvoudige observasie, dekmantel klante en die skep van goed uiteengesette diens bloudrukke en kaarte.

Dit is van kardinale belang dat die klagte hanterings diensherstelprogram intern bemark word. Werknemers word so bewus dat daar 'n behoefte binne die onderneming bestaan om die wyse te verbeter waarop klagtes van klante hanteer word.

Die implementering span moet alles wat ingesamel is in bogenoemde stappe analiseer. Die span moet breinstorm oor alle meetbare data wat verkry is en vyf of ses parameters uitlig om op te fokus.

7.2.4 Verseker bestuur se verbintenisse

Topbestuur lei die implementeringsproses deur hul verbintenisse en ondersteuning teenoor die werk van die diensherstelpan te demonstreer. Middelvlak bestuurders en kontakpersoneel toesighouers moet hulself verbind tot die diensherstelproses. Dit is van kardinale belang, aangesien hul die kontakpersoneel sal bemagtig. Hulle is direk verantwoordelik vir die diensherstelproses en sal aangeslaan word op hul klante vriendelike gedrag. Dit is noodsaaklik dat topbestuur toepaslike tekens stuur vir ondersteuning van werknemer bemagtiging aan middelvlak bestuur sowel as kontakpunt toesighouers. Indien die twee partye versigtig is om geblameer te word vir foute wat kan voorkom tydens diensherstel, sal hul nie hul eie werknemers bemagtig nie.

Vervolgens moet suksesse vroeg reeds bekend gemaak word. Dit sluit onder andere in bedankingsbriewe van tevrede klante, stories van uitmuntende diensherstel en verbeterde klagte data. Werknemers wat goed presteer moet ook die nodige erkenning ontvang.

7.2.5 Effektiewe oplossing van probleme

Hoë kwaliteit diensherstel vereis 'n formele geskrewe klagte beleid. Die diensherstel span is verantwoordelik vir die opstel van so 'n beleid indien die onderneming nie oor een beskik nie. Aanpassings kan ook bestaande beleide gemaak word sodat 'n onderneming se klante vriendelike filosofie gereflekteer kan word. Alle ondernemings praktyke wat klagte nie aanmoedig nie moet aangepas word. Dit is 'n kontinue proses.

7.2.5.1 Voorbereiding en opleiding van werknemers

Goeie diensherstel is afhanklik van die werwing, keuring, opleiding en behoud van goeie werknemers. Die individue moet ongelukkige klante kan hanteer en koelkop bly terwyl daar gesoek word vir oplossings van probleme in die klant se teenwoordigheid.

Effektiewe voorbereiding begin by die indiensneming van die regte mense. Tegnieuse individue moet getoets word of hul oor die nodige interpersoonlike vaardighede beskik. Werknemers moet opgelei word in die sielkunde van klante, probleemoplossing, klante hantering en produkkennis. Bemagtig werknemers om probleme te hanteer en dit daar en dan op te los. Gee aan werknemers die nodige tyd en hulpmiddele sodat hul die taak kan verrig soos die onderneming van hul vereis. Tegnologie is noodsaaklik. Erken en beloon uitstekende prestasie.

Opleidingseminare is 'n belangrike middel van opleiding, nie net aan kontakwerknemers nie, maar ook alle ander werknemers wat indirek betrokke is by klante. Tydens die diensherstel seminaar moet spesifieke hulpmiddele aan werkers bekend gemaak word wat hul sal help in die proses van klagte hantering. Werknemers moet verstaan dat klagtes 'n lewenslyn is vir die klant, die etiket en taal rondom diensherstel inoefen en verduidelik hoe om te werk binne 'n ondernemingskultuur wat klagte vriendelik is. Ondersteunende geskrewe materiaal moet ook aan werknemers voorsien word vir terug verwysing. Daar kan ook van die diensherstel seminare gebruik word as geleenthede waartydens werknemers aksie planne kan voorlê, en lys wat hul sal doen om klagtes meer effektief te prosessee. Die items kan deur bestuur geïnkorporeer word in die diensherstelsisteem en kan in ag geneem word tydens prestasie evaluasie van individuele werknemers.

7.2.5.2 Die skep van 'n diensherstel opvolg meganisme en oplossing ruimte

Die fokus van die diensherstel opvolg meganisme is om kontakwerknemers te help met die heling van gebroke besigheidsverhoudinge en klante retensie te bewerkstellig. Die proses lê klem op die volgende ses aktiwiteite van diensherstel: apologie, luister, empatie, vinnige probleemoplossing, toegevoegde waarde behandeling, kompensasie en waar van toepassing klante opvoeding.

Oplossingsruimtes bied 'n spesifieke protokol of model wat gevolg moet word in spesifieke gevalle van diensfaling situasies. 'n Goeie oplossingsruimte

matriks kan gebruik word om te bepaal watter vergoeding waardevol en realisties is. Vir diensherstel om effektief te wees in die oë van die klant moet verskoning opreg aangebied word en die diensfaling nie as onbeduidend afgemaak word nie. Die apologie vir ongerief, die regstelling van die probleem en die aanbieding van vergoeding moet ernstig hanteer word.

Spanne of afdelings moet lyste saamstel van die mees algemene klagtes en dit besorg aan die diensherstel span vir analise. Die lyste word geanaliseer vir patrone en kuis departementele probleme wat individuele spanne dalk nie kon sien nie. Aksie planne word saamgestel hieruit deur die taakspan, wat klante sal aanmoedig om klagtes te lig, klante te laat voel hul word waardeer vir die lig van klagtes en opinies en prosedures saam te stel dat klagtes vinnig en doeltreffend hanteer kan word. Entoesiastiese ondersteuning van die diensherstel vriendelike filosofie deur departemente en taakspanne is van kritieke belang vir die implementering span. Alle nuwe werknemers moet in kennis gestel word van die nuwe besigheidsaspek. Die diensherstelproses word deurlopend gemonitor. Regstellings en aanpassings moet dadelik gemaak word en terug gekommunikeer word aan die totale onderneming.

7.2.5.3 Leer uit die diensherstel ervaring

'n Effektiewe diensherstel leerkurwe stuur inligting oor produk- en diensprobleme terug in die diens produksie sisteem. Die metodes vroeër beskryf voer data in, in gevolg en oorsaak en gevolg analise prosesse, wat bruikbare inligting skep vir bevestiging of regstelling van die funksionering van die dienslewering produksie sisteem. Daar is 'n stelsel wat hier geïmplementeer kan word en die stappe sien as volg uit:

7.2.5.4 Probleem opvolg sisteem

Die doel van 'n diensherstel opvolg sisteem is vir die meting van klante retensie en verbetering van die leweweringspoging. Twee vrae moet hierdeur beantwoord word.

- a) Het die probleemoplossingsproses werklik gelei tot klante tevredenheid en retensie?.

- b) Het die terugvoer van produk en diensfaling inligting in die produksie siklus gelei tot verbeterde diensprodukte en dienslewering?

Sleutelaspekte vir 'n effektiewe probleemopvolg sisteem is die opvolg van kontakte gemaak, bepaling van tevredenheid met probleemoplossing en probleem-neiging analise. Inligting vanuit die diensherstel proses moet as waardevol en bruikbaar beskou word en dienooreenkomstig aangewend word.

7.2.5.5 'n Oorsaak en opvolg analise proses

Inligting vanuit die diensherstelproses moet ook ingevoer word in 'n oorsaak en gevolg analise proses. Om aanvaarding te skep vir inligting vanaf die diensherstel funksie na 'n produksie funksie, is 'n gesamentlike probleem analise proses verkieslik.

Sleutelaspekte vir 'n effektiewe oorsaak en gevolg analise sisteem is die opleiding in analitiese tegnieke, beskikbare tyd vir data analise en toestemming om proses verbeterings voorstelle te maak.

7.2.5.6 Buigbare monitering van die diensproses

'n Goeie diensherstel sisteem onthul dikwels dienslewering falingspunte wat tot nou toe ongeïdentifiseerd gebly het en nie gemonitor is nie. Die diensherstel funksie moet dus buigbaar wees en oor die nodige outoriteit beskik om monitor en terugvoer sisteme te skep by die falingspunte wat van te vore nie gemonitor is nie.

Sleutelaspekte vir die monitor van diensprosesse is die nodige vaardighede om sulke sisteme binne die diensherstelsisteem te vestig en die outoriteit en steun van topbestuur om nuwe moniteringspogings te skep soos nodig geag mag word.

Klagtes van klante moet gereeld bespreek word tydens interne vergaderings. Persverklarings en ander relevante literatuur moet aan bestuurders gestuur word sodat spesifieke onderwerpe bespreek kan word tydens stafvergaderings. Opdateer ook statistiek met betrekking tot klante retensie en deel dit met werknemers op alle vlakke binne die onderneming. Die

diensherstel implementeringspan moet gereelde uitruiling van interdepartementele lyste koördineer. Deel alle sukses deur dit te promoveer in binne-huise tydskrifte, op kennisgewingsborde en nuusbriewe. Beloon suksesvolle klagte hantering en diensherstel deur middel van aankondigings by vergaderings of as 'n kort opsomming in publikasies van die onderneming. Bonusse kan ook gekoppel word aan hoë kwaliteit diensherstel, maar moet nooit afhang van 'n vermindering in klagtes nie! Dit is noodsaaklik dat topbestuur 'n sigbare deel uitmaak van die proses om klante tevredenheid te verseker. Die totale prosedure kan ook toegepas word ten opsigte van interne klagtes. Sodoende het elke werknemer 'n kans om besigheid vir die onderneming te verbeter deur 'n hoë standaard en kwaliteit te eis binne die onderneming.

7.2.5.7 Aksie strategie vir kontakpersoneel

Klante wat kla verlang vinnige response. Dus, indien die onderneming klagtes verwelkom en aanmoedig, moet dit bereid wees om vinnig daarop te reageer. Dit vereis sisteme en prosedures wat vinnige reaksie toelaat en terselfde tyd kontakwerknemers bemagtig, een van die sleutel kwessies wat navore getree het in die navorsing.

7.2.5.8 Sorteër probleme uit met die eerste kontak

Klante wil hê persone wat hul klagtes aanhoor moet ook hul probleme oplos, of die klagte persoonlik of deur middel van die Internet geregistreer is. Die eerste kontakwerknemer wat 'n klagte aanhoor "besit" die spesifieke klagte en is verantwoordelik vir die oplossing daarvan. 'n Ander wyse om klagte hantering te versnel is om klante direk terug te skakel of hul nou ingeskakel het of 'n brief geskryf het, dit is vinniger om te skakel en meer persoonlik.

7.2.5.9 Bemagtig werknemers

Werknemers moet opgelei wees en bemagtig om sodoende probleme en klagtes op te los soos wat dit voorkom. 'n Volledige databasis is ook noodsaaklik wat werknemers help in hul probleemoplossing, so ook moet die reëls en regulasies ook duidelik gekommunikeer word aan werknemers.

Diensherstel opleiding is 'n noodsaaklikheid vir dienste werknemers omdat klante vereis dat diensherstel dadelik en vinnig geskied. Kontakwerknemers benodig die vaardighede, outoriteit en vergoeding om effektiewe diensherstel toe te pas. Effektiewe diensherstel vaardighede sluit in om na die klant se probleem te luister en dit ernstig op te neem, inisiatief te neem in die oplossing van die probleem, oplossings te identifiseer vir die probleem, improviseer en om somtyds die reëls van tyd tot tyd te buig vir belangrike klante.

Dit is noodsaaklik dat alle werknemers opgelei word in basiese kantoor etiket. Klante wat kla moet nooit in die verleentheid gestel word nie. Kontakpersoneel moet altyd professioneel voorkom en die volgende is as baie belangrike faktore geïdentifiseer tydens die navorsing: werknemer-vriendelikheid, bereidwilligheid om die klant te help en die probleem op te los, persoonlike aandag op 'n een-tot-een basis asook kennis van die onderneming se dienste en produkte maak die diensherstelproses meer doeltreffend en doelmatig.

Die onderneming van kontakwerknemers aanmoedig om hul diensherstel outoriteit te beoefen deur middel van vergoeding vir uitmuntende diens. Werknemers moet ingelig wees oor die hoeveelheid fondse wat tot hul beskikking is vir diensherstel aksies.

7.2.5.10 Laat klante toe om hul eie probleme op te los

'n ander wyse waarop probleme en klagtes vinnig hanteer kan word is deur 'n sisteem in te bou waar deur klante self hul eie probleme kan oplos en voldoen aan hul diensbehoefes. Dit word gedoen deur middel van tegnologie. Klante kan direk interaksie hê met die onderneming se tegnologie om hul eie diens te verskaf. Byvoorbeeld deur die Internet toegang te verkry tot hul transaksie databasis om te kyk of al hul aankope geprosesseer is vir punte, en hul persoonlike besonderhede opdateer, byvoorbeeld 'n adres wat verander het of om direk aansoek te doen om hul punte in te ruil vir 'n toekenning van hul keuse.

a) Behandel klante regverdig

Dit is van kritieke belang dat alle klante regverdig behandel word. Klante verwag ook om regverdig behandel te word in die uitkomste wat hul verwag, die proses waar deur diensherstel plaasvind en in terme van die interpersoonlike aandag wat hul ontvang. Regverdige behandeling van klante is dus 'n noodsaaklike komponent van 'n effektiewe diensherstel strategie.

b) Leer uit die diensherstel ervaringe

Probleemoplossing situasies is meer as net geleenthede om gebroke diens te herstel en bande met klante te versterk, hul is ook 'n waardevolle, maar dikwels afgeskepte en ondergebruikte bron van diagnostiese en voorskrywende inligting vir die verbetering van klantediens volgens Berry an Parasuraman (1991). Deur diensherstel pogings en oplossings te volg kan bestuurders leer oor sistematiese probleme in die leweringsstelsel wat opgelos moet word. Die aksie strategie is reeds indiepte bespreek in die begin van die hoofstuk en sal dus nie verder toegelig word nie.

c) Leer van verlore klante

'n Ander sleutelkomponent van 'n effektiewe diensherstel strategie is om te leer van klante wat die onderneming verlaat. Formele marknavorsing om redes uit te vind waarom klante oorloop na die kompetisie kan help om falings in die toekoms te voorkom. Dit is belangrik wanneer die navorsing gedoen word om te fokus op belangrike of winsgewende klante wat geloop het. Spesifieke oorsake vir klante om die onderneming te verlaat sal varieer oor industrieë en ondernemings. Tog is daar algemene temas geobserveer in akademiese navorsing. In 'n studie deur Kearney van 500 diensverskuiwings insidente is agt breë temas geïdentifiseer onderliggend aan die besluit om die onderneming te verlaat (Zeithaml en Bitner 2000).

Die temas sluit onder ander in: prysing, ongerieflik, kerndiensfaling, diensontmoeting faling, reaksie op diensfaling, mededinging, etiese probleme en onwillekeurige skuif na ander verskaffers. Een van die grootste kategorieë was kerndiensfaling.

d) Keer terug na "Doen dit reg"

Deur die integrasie van al die strategieë sal die behoefte aan diensherstel afneem. Daar moet gepoog word om die korrekte diens die eerste kontak te lewer. Indien diensherstel situasies wel voorkom sal die onderneming voorbereid wees om die klant te beïndruk deur die hoë kwaliteit daarvan en hul besigheid te behou.

7.3 Dienswaarborg

'n Waarborg is 'n spesifieke tipe diensherstel meganisme. Volgens die woordeboek definisie is dit 'n versekering van die kwaliteit van/of lengte van gebruik wat verwag kan word van produkte wat aangebied word vir verkope, dikwels met die belofte van vergoeding. Terwyl waarborge algemeen is vir vervaardigde produkte, is dit eers onlangs vir dienste gebruik. Tradisioneel het talle mense geglo dat dienste nie gewaarborg kan word nie, gegewe hul ontasbare en variasie aard. Wat kan dan gewaarborg word? Met dienste is terugruiling en omkeer van die diens onmoontlik. Tog vind talle ondernemings dat effektiewe dienswaarborg komplementêr tot die diensherstel strategie kan funksioneer en help met die uitvoer van die diensherstel strategieë. Die 100 persent tevredenheid waarborg kan nuwe klante lok, positiewe "word-of-mouth" tot gevolg hê, moraal van werknemers bou en nodige veranderinge wat aangebring moet word uitlig. Daar bestaan nog ander voordele wat as volg daar uitsien:

- 'n Goeie waarborg dwing die onderneming om te fokus op sy klante.
- 'n Effektiewe waarborg stel duidelike standaarde vir die onderneming.
- 'n Goeie waarborg genereer dadelik relevante terugvoer van klante.
- Wanneer 'n waarborg aangevra word is daar dadelik 'n geleentheid vir diensherstel.
- Inligting wat gegenereer word deur die waarborg kan opgevolg word en geïntegreer word in kontinue verbeteringspogings.

- ❑ Studies gedoen oor die impak van dienswaarborg dui daarop dat werknemer moraal en lojaliteit verbeter kan word as gevolg.
- ❑ Vir klante verminder in waarborg die gedagte aan risiko.

'n Effektiewe waarborg kan 'n onderneming se winsgewendheid beïnvloed deur die bou van klante se bewustheid en lojaliteit deur middel van positiewe "word-of-mouth" en 'n vermindering in kostes soos diensverbeterings gemaak word en diensherstel uitgawes verminder word. Indirek kan waarborg ook die koste van 'n werknemer omset verminder deur die skep van 'n meer positiewe dienskultuur (Zeithaml en Bitner 2000).

Daar word onderskei tussen onkondisionele waarborg van tevredenheid en waarborg vir spesifieke diens eienskappe wat belangrik is vir die klant.

Gegewe al die positiewe voordele van waarborg is 'n waarskuwing nodig. Dienswaarborg is nie toepaslik vir alle ondernemings nie, en nie in elke dienssituasie nie.

7.4 Beperkings van die studie

Soortgelyk aan alle projekte van die aard, het die studie vanselfsprekend 'n paar beperkings.

- ❑ Die eerste beperking is die steekproefgrootte. Alhoewel Flanagan (1954) duidelik stel dat 'n steekproefgrootte tussen 60 en 100 voldoende is, sal dit interessant wees om die resultate te vergelyk met 'n grootskaalse studie van tot 250 respondente indien die onderneming oor die nodige fondse sou beskik.
- ❑ Die lojaliteitstelsel is die enigste van sy soort vir landbouprodusente, dus bestaan daar geen basis vir vergelyking binne die spesifieke industrie nie, omdat daar nie rekords is van vorige diensherstel navorsing nie. Dit sal interessant wees om die studie te herhaal in die toekoms wanneer meet produsente organisasies soortgelyke lojaliteitsprogramme geïmplementeer het.

- ❑ Alhoewel die onderhoude konfidensieel gevoer is, kan die sensitiviteit van die inligting dalk respondente lugtig gemaak het wat kon lei tot die nie-bekendmaking van konfidensiële inligting.
- ❑ As gevolg van die feit dat landbouprodusente geteiken is deur die studie, het tydsdruk 'n rol gespeel en was die voer van onderhoude dikwels 'n omslagtige proses omdat daar ingeskakel moes word by die produsente se bedrywige skedules.

7.5 Aanbevelings vir toekomstige navorsing

'n Aantal aspekte wat geïdentifiseer is in die studie kan tot voordeel wees vir toekomstige navorsing. Die aanbevelings sien as volg daaruit:

- ❑ Dit sal interessant wees om die studie te herhaal wanneer meer ondernemings in die landboubedryf soortgelyke programme loods in Suid-Afrika en mededinging begin toeneem.
- ❑ Die verwantskap tussen lojaliteitsprogramme en diensherstel kwaliteit in vergelyking met diensherstel kwaliteit in 'n gewone diensonderneming van nader ondersoek.
- ❑ Die veld van diensherstel binne diensondernemings in Suid-Afrika het weinig aandag geniet, en sal van hoë waarde wees vir die implementeerders van herstel strategieë.

7.6 Gevolgtrekking

Die navorsing het onomwonde bewys dat die prestasie van die diensherstel funksie in die onderneming bo verwagting goed was en van 'n hoë kwaliteit. Die meerderheid respondente was tevrede met die diensherstel poging en die prestasie van die onderneming. Die onderneming moet egter sy diensherstel aksies verfyn deur dit in 'n sistematiese, beplande proses te omskep soos uiteengesit in die hoofstuk. Daar moet ook in die toekoms gefokus word op kontakwerknemer opleiding en bemagtiging wat die diensherstel aksie verder sal verbeter en waarde sal toevoeg vir klante.

Ter afsluiting moet die onderneming verstaan dat diensherstel nie 'n aparte eenmalige aksie is nie, maar dat dit 'n kontinue proses is, waar die onderneming poog om voortdurend te verbeter en aan te pas by verandering, in die omgewing.

In die soeke na totale kwaliteitsbestuur, geen defektiewe en dienste asook hoë waarde klante uitkomst ontstaan foute soms sonder dat die skuld lê by die klant of verskaffer en dit het betekenisvolle impak op klante retensie. In sommige weergawes van totale kwaliteit word foute wat as lukraak beskou word, geïgnoreer asof hul oor geen relevansie beskik nie, aangesien die foute nie sistematies is of geskik is vir uitwissing deur middel van statistiese prosesbeheer of wensbeen diagramme nie. Ongeag die bron van die diensfaling, is 'n klant betrokke en bestaan die risiko dat die klant verlore kan gaan. Diensherstel is 'n proses wat ontwerp is om klante te behou wat 'n onderneming moontlik kan verloor na 'n diensfaling. Tweedens is diensherstel die wyse waarop belangrike bruikbare inligting teruggevoer word in 'n onderneming se kwaliteitsbestuur en kwaliteitsversekeringsprosesse vir toekomstige probleem voorkoming.

Die sleutel kwessies van diensherstel kan as volg opgesom word.

- Diensherstel, of die omskakeling van 'n verontregde klant na 'n toestand van tevredenheid nadat 'n diens of produk faling plaasgevind het, het kritiese ekonomiese impak op 'n besigheid.
- Diensfalings behels klante verwagtinge van beide uitkomst en prosesse.
- Hoë kwaliteit diensherstel verhoog klante retensie en lojaliteit en verminder bemarkingsuitgawes.
- Slegs die klant kan weergee hoe hinderlik en viktimiterend 'n spesifieke diensfaling was. Slegs klante kan bepaal wanneer toepaslike diensherstel uitgevoer is.

- ❑ 'n Goed beplande diensherstelproses verseker dat elke diensfaling kreatief hanteer word en klante sowel as die onderneming se behoeftes bevredig word.
- ❑ Ondernemings kan en moet beplan vir die onverwagte.
- ❑ Sodra probleme ontstaan, verwag klante van 'n onderneming omverskoning aan te bied, 'n goeie oplossing te bied, te wys dat die onderneming omgee en vergoed te word vir skade wat gely is.
- ❑ "Fix the person, then the problem" (Zemke 1995), is 'n goeie reël behalwe as die probleem nie opgelos kan word nie. 'n Beplande diensherstelproses help ondernemings om beide te doen – en dit goed te doen.
- ❑ Dit is krities belangrik om herhalende probleme wat voorkom te identifiseer sodat regstellings en veranderinge gemaak kan word in produksie en dienslewering sisteme.
- ❑ Beplande diensherstel verbeter dienskwaliteitsbewustheid in geheel en motiveer kontakwerknemers om probleme op te los namens klante.

Volgens Zemke (1995) is die skep van hoë dienskwaliteit 'n reis, nie 'n eindbestemming nie. In vandag se mededingende wêreld verander en styg klante se verwagtinge konstant as gevolg van die nimmer eindigende kompetisie tussen ondernemings om eerste te wees in klant se beskouings voorkeur asook om eerste te wees in die mark. Hoë kwaliteit diensherstel, wat goed gelewer is wakker inspanning aan om hoë kwaliteit diens te lewer en motiveer die diens werknemers om aan te hou om bevredigende diens te lewer. Diensherstel wat reg gedoen word sê vir die klant "Ons is hier om dinge reg te stel wanneer hulle verkeerd gaan. Geen probleem". William James, die vader van moderne Amerikaanse psigoloog, het gesê "The deepest principle of human nature is a craving to be appreciated". Dit is waar vir ons klante, waar vir ons eweknieë en dit is waar vir ons kollegas. Niks word meer waardeer as 'n probleem wat vinniger, makliker en meer effektief opgelos word as wat 'n klant kon hoop.

8 BIBLIOGRAFIE

Andreason AR & Best A 1977. Consumers complain – does business respond. Harvard Business Review, 35 (July – August): 94-104.

Andersson BE & Nilsson SG 1964. Studies in the reliability and validity of the critical incident technique. Journal of Applied Psychology, 48(6): 398-403.

Anderson K & Zemke R 1991. Delivering knock your socks off service. American Management Association: New York.

Bailey D 1994. Service recovery: a ten-stage approach in the training of front-line staff. Training and Management Methods, 8(4).17-4.21.

Barlow J & Møller C 1996. A complaint is a gift. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.

Bell CR & Zemke R 1987. Service breakdown: the road to recovery. Management Review, October: 32-36.

Bell CR & Zemke R 1992. Managing knock your socks off service. Amacon Books: New York.

Berry L, Zeithaml V & Parasuraman A 1990. Five imperatives for improving service quality. Sloan Management Review, Summer: 29.

Berry L & Parasuraman A 1991. Marketing Services. Free Press: New York.

Berry L, Parasuraman A & Zeithaml VA 1994. Improving service quality in America: lessons learned. Academy of Management Executive, 8(2): 32-50.

Bitner MJ, Nyquist JD & Booms BH 1985. The critical incident as a technique for analyzing the service encounter. Service marketing in a changing environment. American Management Association: New York.

Bitner MJ, Booms BH & Tetreault MS 1990. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. Journal of Marketing, 54(1): 71-84.

Blem N 1995: Service please! South Africa!. Juta: Kenwyn.

Blodgett JG, Wakefield KL & Barnes JH 1995. The effects of customer service on consumer complaining behaviour. Journal of Services Marketing, 9(4): 31-42.

Bonoma TV 1984. Making your strategy work. Harvard Business Review, March-April: 76.

Boulding W, Kalra A, Staelin R & Zeithaml VA 1993. A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. Journal of Marketing Research, 30(2): 7-27.

Bowen DE & Lawler EE 1992. The empowerment of service workers: what, why, how and when. Sloan Management Review, Spring: 31-39.

Brown A 1989. Customer care management. Heineman professional publishing: Oxford.

Brown SW & Swartz TA 1989. A gap analysis of professional service quality. Journal of Marketing, 53(4): 92-98.

Buys P, Jooste CJ & Schreuder AN 1996. Towards a managed-service encounter as an instrument to improved customer satisfaction in the financial services industry. Management Dynamics, 5(3): 28-48.

Carr LP 1992. Applying cost of quality to service business. Sloan Management Review, Summer: 72-76.

Cannellan TK & Zemke R 1991. Sustaining knock your socks off service. Amacom: New York.

Cannie JK 1994. Turning lost customers into gold and the art of achieving zero defections. AMACOM: New York.

Cooper DR & Emory CW 1995: Business research methods. Fifth edition. Irwin: Chicago.

Conin JJ & Taylor SA 1992: Measuring service quality: a re-examination and extension. Journal of Marketing, 56 (7): 55-68.

Cottle DW 1990. Client-centered service: how to keep them coming back for more. John Wiley & Sons: New York.

Crosby PB 1990. Let's talk quality, 96 questions you always wanted to ask Phil Crosby. Penguin Books: New York.

Czepiel JA 1990. Service encounters and service relationships: implications for research. Journal of Business Research, 20(1): 13-22.

Czepiel JA, Solomon MR & Surprenant CF 1988. The service encounter managing employee/customer interaction in service businesses. Fourth edition. Lexington Books: Massachusetts.

Davis FW 1996. Customer responsive management the flexible advantage. Blackwell publishers: Oxford.

Diamond SL, Ward SR Faber R 1976. A consumer complaint framework with resulting strategies. Journal of Services Marketing, 8(3): 27-39.

Donnelly BJ 1995. Complaints management in-depth review. International Journal of Health Care Quality Assurance, 8(5): 17-23.

Filipszak B 1991. Customer Education. Training, December: 32.

Fisk RP, Brown SW & Bitner MJ 1993. Tracking the evolution of the services marketing literature. Journal of Retailing, 69(1): 61-103.

Flanagan JC 1954. The critical incident technique. Psychological Bulletin, 51(4): 327-357.

Fornell C & Wernerfeldt B 1987. Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. Journal of Marketing Research, 24(11): 337-346.

Goodman J 1988. Don't fix the product, fix the customer. Quality Review, Fall: 8-11.

Grönroos C 1990. Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition. Lexington books: Massachusetts.

Halstead D, Dröge C & Cooper MB 1993. Product warranties and post-purchase service. Journal of Services Marketing, 7(1): 33-40.

Halstead D, Morash EA & Ozment J 1996. Comparing objective service failures and subjective complaints. Journal of Business Research, 36: 107-115.

Hart CWL 1988. The power of unconditional service guarantees. Harvard Business Review, July – August: 54-62.

Hart CWL 1993. Extraordinary guarantees. Amacom: New York.

Hart CWL, Heskett JL & Sasser WE 1990. The profitable art of service recovery. Harvard Business Review, July – August: 148-156.

Hart CWL, Schlesinger LA & Maher D 1992. Guarantees come to professional service firms. Sloan Management Review, Spring: 19-29.

Hartline MD & Ferrell OC 1996. The management of customer contact service employees: an empirical investigation. Journal of Marketing, 60(10): 52-70/

Henkoff R 1994. Service is everybody's business. Fortune, June: 50.

Hinton TD 1991. The spirit of service. How to create a customer-focused service culture. A customer service strategy for the new decade and beyond. Kendall/Hunt publishing company" Dubuque.

Hoffman KD, Kelley SW & Rotalsky HM 1995. Tracking service failures and employee recovery efforts. Journal of Services Marketing, 9(2): 49-61.

Jacob R 1994. Why some customers are more equal than others. Fortune, September: 224.

Kasserjan HH 1977. Content analysis in consumer research. Journal of Consumer Research, 4(6): 8-18.

Kelley SW, Hoffman KD & Davies MA 1993. A typology of retail failures and recoveries. Journal of Retailing, 69(4): 429-452.

Kelley SW & Davis MA 1994. Antecedents to customer expectations for Service recovery. Journal of the Academy of Marketing Science, 22(1): 52-61.

Kendall CL & Russ FA 1975. Warranty and complaint policies: an opportunity for marketing management. Journal of Marketing, 39(4):36-43.

Lapidus RS & Schibrowsky JA 1994. Journal of Services Marketing, 8(4): 50-60.

Latham GP & Saari LM 1984. Do people do what they say? Further studies on the situational interview. Journal of applied Psychology, 69(4): 569-573.

Lovelock CH 1996. Services Marketing, Prentice Hall: New Jersey.

Manning T 1991. World class! Strategies for winning with your customer. Juta: Kenwyn.

Martin ET & Firth JR 1983. Statistics. Mitchell Beazley Publishers: London.

Mohr LA & Bitner MJ 1991. Mutual understanding between customers and employees in service encounters. Advances in Consumer Research, 18: 611-617.

Murphy 1993. Service quality in practice. Gill and Macmillan limited: Dublin.

Nel D, Boshoff C & Mels M 1997. An empirical assessment of the service quality model. South African Journal of Business Management, 28(2): 42-52.

Nyquist JD, Bitner MJ & Booms BH 1985. Identifying communication difficulties in the service encounter: a critical incident approach. The Service encounter. Lexington Books: Massachusetts.

Oliva TA, Oliver RL & MacMillan IC 1992. A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. Journal of Marketing, 56(7): 83-95.

Ostrom A & Iacobucci D 1995. Consumer trade-offs and the evaluation of services. Journal of Marketing, 59(1): 17-28.

Payne A 1995. Advances in relationship marketing. Kogan Page Limited: London.

Pitt L 1990. Close encounters of the service kind. Marketing Mix, 8(6):88.

Pitt L 1990. Understanding customer perceptions of service. Marketing Mix, 8(4): 50.

Pitt L, Bromfield D & Nel D 1995. South African marketing cases. Juta & Co: Kenwyn.

Price LL, Arnould EJ & Tierney P 1995. Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. Journal of Marketing, 59(4): 83-97.

Raphael M 1990. Bring them back alive. Direct Marketing, 53(6): 50.

Reichheld FF 1996. Learning from customer defections. Harvard Business Review, March – April: 56-59.

Reichheld FF & Sasser WE 1990. Zero defections: quality comes to services. Harvard Business Review, October: 105-111.

Resnik AJ & Harmon RR 1983. Consumer complaints and managerial response: a holistic approach. Journal of Marketing, 47 (Winter): 86-97.

Rogers JD, Clow KE & Kash TJ 1994. Increasing job satisfaction of service personnel. Journal of Service Marketing, 8(1): 14-26.

Ronan WW & Latham GP 1974. The reliability and validity of the critical incident technique: a closer look. Studies in personnel Psychology, 6(1): 53-64.

Rust RT & Zahorik AJ 1993. Customer satisfaction, customer retention, and market share, Journal of Retailing, 69(2): 193-215.

Rust RT, Zahorik AJ & Keiningham TL 1995. Return on quality: making service quality financially accountable. Journal of Marketing, 59 (April): 58-70.

Schein EH 1992. Organizational culture and leadership. Jossey – Bass: San Francisco.

Schibrowkey JA & Lapidus RS 1994. Gaining a competitive advantage by analyzing aggregate complaints. Journal of Consumer Marketing, 11(1): 15-26.

Schlech EC 1987. Make your executive decisions inspire service. Management Review, October: 46-50.

Schlesinger LA & Heskett JL 1991. Breaking the cycle of failure in services. Sloan Management Review, Spring: 17-28.

Singh J & Wilkes RE 1996. When consumers complain: a path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates. Journal of the Academy of Marketing Science, 24(4): 350-365.

Spreng RA, Harrell GD & Mackoy RD 1995. Service recovery: impact on satisfaction and intentions. Journal of Services Marketing, 9(1): 15-23.

SPSS User is Guide 1993. A complete guide to the statistical package for the social sciences. McGraw-Hill: New York.

Steyn AGW, Smit CF, Du Toit SHC & Strasheim C 1994. Moderne statistiek vir die praktyk. JL van Schaik Uitgewers: Pretoria.

Stone M 1992. Competitive customer care, a guide to keeping customers. Croher publications: Kingston upon Thames.

Symes A 1990. Managing the moments of truth. Marketing Mix, 8(1): 21-23.

Viney LL 1983. The assessment of psychological states through content analysis of verbal communications. Psychological Bulletin, 94(3): 542-563.

Zeithaml VA, Berry LL & Parasuraman A 1993. The nature and determinants of customer expectations of service Journal of the Academy of Marketing Science, 21(1): 1-12.

Zeithaml VA, Berry LL & Parasuraman A 1996. The behavioral consequences of service quality. Journal of Marketing, 60 (April): 31-46.

Zeithaml VA en Bitner MJ 2000. Services marketing. Integrating customer focus across the firm. McGraw-Hill: Boston.

Zemke R 1994. Service Recovery. Executive Excellence, September: 17-18.

Zemke R 1995. Service recovery. Fixing broken customers. Productivity Press: Portland.

Zemke R & Bell CHI 1990. Service recovery doing it right the second time. Training, 27(1): 42-48.

Zemke R & Bell CR 1990, Service wisdom: creating and maintaining the customer service edge. Lakewood Books: Minneapolis.

Walker JL 1995. Service encounter satisfaction: conceptualized. Journal of Services Marketing, 9(1): 5-14.

Walton M 1989. The Deming management method. Mercury Books: London.

AANHANGSEL A: MEETINSTRUMENT

Nadat 'n respondent voldoen het aan die vier vereistes van die kritiese insident tegniek, en daar presies verduidelik is waarom die studie handel asook die belangrike terme en die persoon se rol, is die volgende vrae gevra by wyse van indiepte onderhoude.

1. Manlik
Vroulik
2. Afrikaanssprekend
Engelssprekend
3. Dink terug aan 'n tyd toe u 'n dienservaring gehad het by die lojaliteitsprogram se dienssentrum, en 'n klagte en/of probleem ontstaan het, en u dit onder die aandag van die dienssentrum personeel gebring het.

Het die dienssentrum die probleem en/of klagte bevredigend of onbevredigend opgelos?

- a. Bevredigend
- b. Onbevredigend

Indien (a) gekies is vervolg met vraag 4 indien (b) gekies is vervolg met vraag 5.

4. Beskryf in u eie woorde wat presies gebeur het en wat verantwoordelik was vir 'n bevredigende uitkoms.
5. Beskryf in u eie woorde wat presies gebeur het en wat verantwoordelik was vir 'n onbevredigende uitkoms.

(Tydens vraag 4 en 5 is daar ook leidende vrae gebruik, afhangende van die spesifieke omstandighede om response te ontgin).

6. Is u steeds ingeskakel by die onderneming se lojaliteitsprogram?
- a. Ja
- b. Nee
7. Hoekom is u steeds lid van die onderneming se lojaliteitsprogram?
8. Maak u gebruik van die ander dienste wat die onderneming bied?
- a. Ja
- b. Nee
9. Op 'n skaal van een tot sewe, waar een uiters swak is en sewe uitstekend, waar sal u die onderneming plaas in terme van die regstelling en hantering van u probleem en/of klagte?

1 2 3 4 5 6 7