

## ZERBITZUAREN KALITATEA MERKATARITZAN: UNE 175001 ARAUA<sup>1</sup>

ERLANTZ ALLUR ARANBURU

Kontratututako Pertsonal Ikertzailea

Saila: Enpresen Antolakuntza (UPV/EHU)

### LABURPENA

Azken urteotan, izugarri hedatu dira gure erakundeetan kalitatearen kudeaketa terminoaren baitan bil daitezkeen kudeaketa eta antolaketa-rako tresna, metodologia eta ideiak. Aipatzeko modukoak dira, besteak beste, ISO 9000 kalitate-arauek eta EFQM ereduak gurean izan duten oihartzuna. Horrenbestez, gure enpresa asko eta asko buru-belarri murgildu dira kalitatearen higikundeetan. Gehien erabili izan diren ereduak aipatutako eredu orokor horiek izan dira. Hala ere, badira enpresa zein sektore jakin batzuetako ezaugarriak kontuan izanik horiei hobeto egokitu ahal izateko garaturiko ereduak ere. Horietako baten berri ematea da artikulu honen helburua.

**Gako hitzak:** Zerbitzuaren kalitatea, bezeroen asebetetzea, UNE 175001, Kalidenda.

---

1. Artikulu hau “Mejora de la satisfacción de los clientes en las empresas españolas mediante modelos de gestión de la calidad total. Ministerio de Ciencia e Innovación (MICINN). ECO2009-12754-C02-02 (subprograma ECON)” Ikerketa Proiektuaren baitan egin da, Hezkuntza eta Zientzia Ministerioak finantzatua I+G proiektuak laguntzeko deialdiaren baitan.

## 1. SARRERA

Denboran zehar kalitatea definizio ahalegin askoren objektu izan bada ere, behin betiko definizioa ematea ez da erraza, izan ere, nondik ulertzen den, hau da, zein ikuspuntutatik aztertu nahi den, eduki bati edo besteari lehenetasun edo garrantzia handiagoa emango baitzaio. Azken batean, kalitatea hurbilago eta lotuago dago, enpresa, ondasun edo zerbitzu batek bezeroaren asebetetasuna lortzeko duen gaitasunarekin, eta produktuak bezeroaren nahia betetzeko duen funtzioa eta horretarako dituen ezaugarriak dira kalitatearen oinarrizko osagaietako batzuk.

Egun, ez da zalantzan jartzen enpresa baten epe luzerako biziraupenean lagunduko duen atributu nagusia bezeroek jasotako ondasun edo zerbitzua-rikiko lortu duten asebetetzea dela. Bistakoa denez, horretarako, enpresak horien beharrizan eta itxaropen guztiak ezagutu beharko lituzke.

Kalitateak bezeroari balioa eskaintzea esan nahi du; areago, produktu edo zerbitzu baten erabilerarekiko bezeroak espero duena baino baldintza hobegoan eskaintzea, eta prezio eskuragarri baten truke. Horiek horrela, bezeroaren itxaropenak asetzea hain garrantzitsua izanik, oso gertutik ezagutu beharko dira bezeroen jokabidearekin erlazionatutako alderdiak; hau da, eskainitako ondasun edo zerbitzuaren kalitate maila zehazterakoan eragingo duten aldagaiak hartuko dira kontuan.

Kalitatea, eta zehazkiago, zerbitzuaren kalitatea, enpresen lehiakortasunerako ezinbesteko baldintza bihurtzen ari da. Merkatuen etengabeko garapenean igeri doan mundu globalizatu eta gero eta erasokorrago batean bizi gara. Maizenik, kontsumitzailearen beharrizan aldakorren aurrean erreakzio gaitasunik ez duten enpresek ezin izaten dute aurrera egin eta desagertu egin ohi dira; enpresa txiki eta ertainen bizitza ziklo laburra berresten du honek, beraz.

Hainbat ikerketek (esaterako, Setó, 2004) argitu dute eskainitako zerbitzuaren kalitate maila garai batek enpresei onura ugari ekartzen dizkiela: merkatu-kuota handitzea, produktibitatearen hazkundera, kostuen minimotzea, langileen motibazioa areagotzea, lehiakideekiko ezberdintzea, bezeroen leialtasuna indartzea, etab. Gisa honetara, oinarrizko estrategia bihurtu da zerbitzu-kalitatearen kudeaketa, eta gero eta ugariagoak dira definizio, neurketa eta hobetze lanetan diharduten ikerketak. Tamalez, zerbitzuen testuinguruan behintzat, kalitatearen definizio eta neurketa bereziki konplexuak dira; kalitatearen izaera ukiezinetik eratorritako zailtasunak, inondik inora ere.

Kontzeptu honen inguruan nahasketa eta gaizki-ulertu ugari sortu izan dira, eta nekez lortuko da enpresan parte hartzen duen eragile bakoitzak kalitateari buruz ulertzen duenaren inguruan inolako adostasunik. Kalitateari aipatzean, besteak beste, honako ezaugarri hauek izaten dira kontuan: aurreikusitako erabilerara egokitzea, iraupena, malgutasuna, edertasuna, irudia eta bikaintasuna. Gainera, sarri askotan ez da bereizten zeri buruzko kalitateaz ari garen: produktu edo zerbitzuaren kalitateaz ari garen, esaterako, edo kudeaketaren kalitateaz ari garen.

Baina zer aldagai edo ezaugarrik finkatzen dute kalitatezko zerbitzu bat? Bestela esanda, zein dira zerbitzuen kalitate osagaiak? Oro har, honako hauek aipatzen dira faktore nagusizat:

### 1. taula: Kalitatezko zerbitzu baten ezaugarriak

Gaitasuna	Zerbitzua eskaintzen duen antolaketak baditu zerbitzua eskaintzeko beharrezkoak diren ezagutza, baliabide, know-how eta ahalmena. Bezeroekin harremanean dauden langileen profesionaltasunari dagokion ezaugarria da, beraz.
Fidagarritasuna	Antolaketaren emaitzak erregularrak, zurrak eta maila bertsukoak dira, edonoiz eta edonon. Enpresak beti eta erabat betetzen ditu alde zuzeneko konpromisoak.
Erreaktibotasuna	Antolaketako kideak bezeroen eskaerei taxuz erantzuteko gertu daude edonoiz eta edonon. Eskaerei erantzuteko sistema ez dute arauetatik eta ohizko eskaeratik at dauden eskaerak gelditzen.
Eskuragarritasuna	Fisikoa nahiz psikologikoa dena. Antolaketako kideengana zuzenean irits daiteke, bezeroarentzat harreman erraz eta atseginez.
Ulertzea	Antolaketa bezeroaren behar espezifikoak ulertzen saiatzen da, eta behar horietara ahalik eta hobekien doitzen.
Komunikazioa	Eskaintzen duen zerbitzuaren eduki zehatzari buruz bezeroa taxuz informatzea, beti ere bezero jakin bakoitzari egokitutako hizkuntza ulergarrian.
Sinesgarritasuna	Ezaugarri horrek antolaketaren izen ona, seriotasunerako bermea, eta zintzotasuna dakar.
Segurtasuna	Bezeroa ezin arriskutatik babestua dago: arrisku fisiko, finantzario nahiz moraletatik.
Kortesia	Bezeroekin zuzeneko harremana duen langile orok bezeroarekin adiskidetasunezko, kortesiazko eta begirunezko harremanak ditu.

Iturria: Zeithaml, Parasuraman eta Berry (1993)-tik moldaturikoa.

## 2. ZERBITZUAREN KALITATEA HOBETZEKO EREDU OROKORRAK

Gaur egun, asko dira kalitate zein ingurumen kudeaketarako ereduak zertifikatu diren antolakuntzak, baina kalitate sistemaren bi ikuspegi bereiztu behar dira, ordea: merkatuan operatzen jarraitzeko irtenbide arrunt gisara ulertzen dutenak, eta eguneroko kudeaketarako etengabeko hobekuntzarako tresna bezala barneratzen dutenak, hain justu.

Literaturan zerbitzuaren kalitatea hobetzeko proposatu diren eredu eta tresna ugari daude. Hala, ISO 9000, EFQM eta gisa bereko ereduak ere, zentzu zabalean ulerturik, zerbitzuaren kalitatea hobetzen lagun dezaketen ereduak dira. Kudeaketa sistemak negozioaren alderdi estrategikotzat hartzen dituzten enpresek badakite kalitate politika egoki bat edukitzea izen-ona eman diezaieken marketing tresna izateaz haratago, gainontzeko lehiakideen aurrean posizio kompetitibo hobea lortzeko bidea ere badela.

### 2. taula: ISO 9001 eta UNE 175001 Arauaren arteko ezberdintasunak

	ISO 9001	UNE 175001
Objektua	Kalitate Kudeaketarako Sistema baten eskakizunak zehazten ditu. Bezeroaren eskakizunak asebetzeko kudeaketa ereduaren efikazian oinarritzen da.	Merkataritza saltoki txikietan salmenta eta zerbitzu gehigarrien kalitate eskakizunak zehazten ditu.
Aplikazio eremua	Nazioarteko arau honen eskakizunak generikoak dira eta edozein tamainu, jarduera edota elkarte motarentzako aplikagarria da.	Ez ditu merkaturatutako produktuei buruzko zehaztasunak finkatzen; ezta, Kalitate Sistemari buruzkoak ere. Arau honek ez ditu merkataritza jarduera guztiak barneratzen.

Iturria: Oviedoko Merkataritza, Industria eta Nabigazio Ganbera (2007)-tik moldaturikoa.

Zerbitzuen sektoreak munduko ekonomien artean duen pisua dela eta, esan bezala, gero eta ugariagoak dira azken urteotan zerbitzuen inguruko marketing gaiak landu dituzten ikerketak, eta horietako bat zerbitzuaren kalitatearen neurketarena izan da. Hala SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml eta Berry, 1988) edota SERVPERF (Cronin eta Taylor, 1992) bezalako ereduak egin dituzte ekarpen handienak aztergai honetara. Bien arteko ezberdintasun

handiena neurketarako erabilitako eskalan datza: lehenbizikoak pertzepzio eta expektatibetatik abiatutako eskala erabiltzen duen bitartean, bigarrenak pertzepzioak baino ez ditu kontuan hartzen.

SERVQUAL ereduak zerbitzuaren kalitatea honela definitzen du: zerbitzu-erabiltzaileak jasotako zerbitzuari buruz dituen pertzepzio errealen eta aurretik zerbitzuari buruz zituen itxaropenen arteko aldea. Halatan, bezero batek jasotako zerbitzu bat gaizki balioetsiko du baldin eta jasotako pertzepzioak aurretik zituen itxaropenak baino txikiagoak baziren, eta alderantziz.

Zerbitzu baten kalitatea pertzepzio eta itxaropenen arteko aldearen arabera bada, bien kudeaketa izango da garrantzitsua. SERVQUAL eredu osatu zutenen aburuz, zerbitzu-erabiltzaileen itxaropenetan, honako faktore hauek dute garrantzirik handiena: zerbitzuaren erabiltzaileen arteko ahozahoko komunikazioa, zerbitzuaren bidez bezero bakoitzak asetu nahi dituen beharrak eta enpresak komunikazio-tresnen bidez zerbitzuari buruz egiten duen publizitatea.

Zeithaml, Parasuraman eta Berry (1993) aitzindariak izan dira bezero batek zerbitzu-kalitatea neurtzerakoan erabiltzen dituen irizpide orokor edo dimentsioak zehazterakoan:

### 3. taula: Zerbitzuaren kalitate kontzeptuaren dimentsioak SERVQUAL ereduan

Dimentsioa	Esanahia
Elementu ukigarriak (T)	Enpresak erabilitako instalazio fisikoen, ekipamenduen, komunikazio-materialen eta langileen itxura.
Fidagarritasuna (RY)	Agindutako zerbitzua taxuz betetzeko gaitasuna.
Erantzuteko gaitasuna (R)	Bezeroei laguntzeko eta azkar zerbitzatzeko borondatea
Segurtasuna (A)	Eskaintzen den zerbitzua ezagutzea, langileen kortesia eta bezeroei konfiantza emateko gaitasuna
Enpatia (E)	Bezeroaren lekuan jartzeko gaitasuna

Iturria: Zeithaml, Parasuraman eta Berry (1993)-tik moldaturikoa.

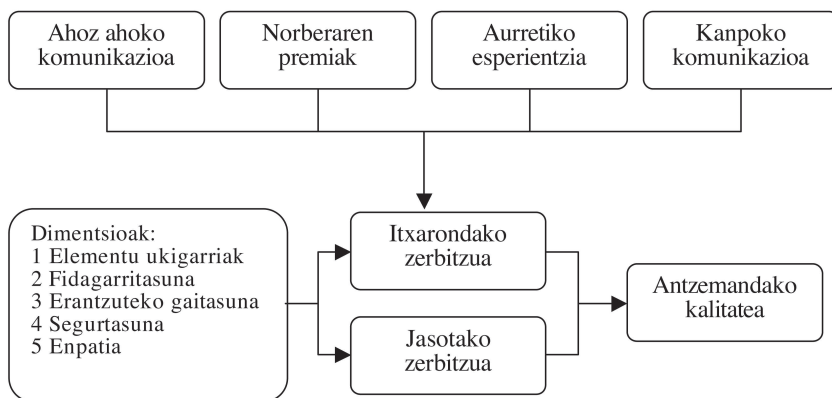
Aipatutako dimentsio horiek erabilia, eta 22 itemetan banatuz, SERVQUAL eredu osatzen da:

#### 4. taula: SERVQUAL ereduaren osaera

<b>1. dimentsioa: elementu ukigarriak</b>
Enpresak erabilitako instalazio fisikoen, hornikuntzen, komunikazio-materialen eta langileen itxura.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zerbitzu-enpresak itxura modernoa du.</li> <li>• Zerbitzu-enpresaren instalazioen itxura erakargarria da.</li> <li>• Zerbitzu-enpresako langileek itxura txukuna dute.</li> <li>• Elementu materialak (liburuxkak, fitxak, kontuak eta antzekoak) erakargarriak dira.</li> </ul>
<b>2. dimentsioa: fidagarritasuna</b>
Agindutako zerbitzua taxuz eta kontu handiz betetzeko gaitasuna.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zerbitzu-enpresak epe jakin batean zerbait egingo duela esaten duenean, esandakoa betetzen du.</li> <li>• Bezero batek arazo bat duenean, enpresak benetako interesa agertzen du arazoa konpontzeko.</li> <li>• Enpresak zerbitzua lehenengoan egiten du ondo.</li> <li>• Enpresak zerbitzua agindutako epean bukatzen du.</li> <li>• Zerbitzu-enpresak akatsik ez duten erregistroak gordetzen ditu.</li> </ul>
<b>3. dimentsioa: erantzuteko gaitasuna</b>
Langileek bezeroei laguntzeko eta azkar zerbitzatzeko borondatea
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langileek jakinarazten diete bezeroei noiz bukatuko den zerbitzua.</li> <li>• Enpresako langileek zerbitzu azkarra ematen diete bezeroei.</li> <li>• Zerbitzu-enpresako langileak beti daude prest bezeroei laguntzeko.</li> <li>• Langileak ez daude inoiz bezeroei ez erantzuteko bezain lanpeturik</li> </ul>
<b>4. dimentsioa: segurtasuna</b>
Langileek erakutsitako ezagutza eta arreta, eta enplegatuek sinesgarritasuna eta konfiantza emateko duten gaitasuna
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zerbitzu-enpresako langileen jokabideak konfiantza ematen die bezeroei.</li> <li>• Bezeroak seguru sentitzen dira, zerbitzu-enpresarekin izaten dituzten hartu-emanetan.</li> <li>• Zerbitzu-enpresaren langileak beti izaten dira atseginak bezeroekin.</li> <li>• Langileek bezeroen galderei erantzuteko behar adinako ezagutza dute.</li> </ul>
<b>5. dimentsioa: enpatia</b>
Enpresek beren kontsumitzaileei eskaintzen dieten arreta indibidualizatua
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zerbitzu-enpresak bezeroei arreta indibidualizatua ematen die.</li> <li>• Zerbitzu-enpresak bere bezero guztientzako lan-ordutegi aproposak ditu.</li> <li>• Zerbitzu-enpresak badiu bezeroei arreta pertsonalizatua ematen dieten langileak.</li> <li>• Zerbitzu-enpresak bezeroen interesen alde egiten du.</li> <li>• Zerbitzu-enpresak ulertzen ditu bezeroen behar espezifikoak.</li> </ul>

SERVQUAL galdetgia ebaluatzeko edo neurtzeko eskala hainbat eratakoa izan daiteke (esaterako Likertena, 0tik 10era bitartekoa edota 0tik 100era bitartekoa). Zerbitzuaren kalitatea edo bezeroak lortutako asebetetzea neurtzeko, bi erataraz erabil daiteke, oro har, ereduak: batetik, zuzenean neurtu, zerbitzuaren erabiltzaileei galdetgia egitean asebetetzeari buruz galdetuz; edota, bestetik, zeharkako moduan kalkulatu zerbitzu-kalitatea edo asebetetzea, lehenik eta behin bezeroaren itxaropenak eta ondoren pertzepzioak aztertuz (beraz, 44 galdera guztira). SERVQUAL kalitate-indize globala kalkulatu ahal izateko, bost dimentsioetako bakoitzari dagokion garrantzia emango zaio.

### 1. irudia: Zerbitzu-kalitatea neurtzeko SERVQUAL ereduak



Iturria: Heras *et al.*, 2007-tik moldaturikoa.

SERVQUAL ereduak arrakasta handia izan du literaturan. Esaterako, bere doikuntza asko egin dira, besteak beste, erakunde finantzarioen kasuan (Suarina, 2002); informazio eta dokumentazio zentruetan (Zamudio, Cardoso eta Santos, 2005); edota osasun zerbitzuetako kalitatea neurtzeko (Losada eta Rodriguez, 2007). Dena den, eredu honen erabilpenari buruz ere kritika zorrotzak egin dira. Izan ere, SERVQUAL ereduaren aplikazio guztiak ez dira arrakastatsuek izan, eta tresna honen inguruko kritika askoren arrazoiak izan da hau (Carman, 1990). Price, Arnould eta Tierney-ren arabera (1995), izaera orokorreko eta oso azaleko elementuak baino kontuan ez hartzea da arazo nagusia, eta honen hautematea konplexua izan ohi da langilea eta bezeroaren arteko interakzio maila altua denean.

Ereduari eginiko kritikak bi ikuspegi desberdinetik egin dira: lehenbizikoak neurketa arazoari egiten dio erreferentzia; zehazki esanda tresna honen eraketarako erabilitako eskema zalantzan jartzen da (Carman, 1990).

Planteamendu honetan instrumentua berrikusi beharra azpimarratzen da kultura mugak gainditzeko (Orledge, 1991; Smith, 1992). Ereduari egin zaion bigarren kritikak, berriz, dimentsio bakoitzeko pisu banaketarekin du zerikusia. Hasiera batean kategoria guztiek pisu berbera zutenaren hipotesia nagusitzen bazen ere, egonkortasun hori ez da mantentzen testuinguru bate-tik bestera aldatzean, ezta testuinguru berdineko eta antzerako izaera duten zerbitzuen artean ere. Horrez gain, ereduak hutsune teorikoak ditu: bezeroen gogobetetzea bermatuko duen ebidentzia teoriko eta pragmatiko urria du. Bestalde, zerbitzuaren garapena aztertzeaz arduratzen da, zerbitzuak izan-dako emaitzak alde batera utzita.

Beste zenbait kritika operazionalen artean aipagarriak dira besteak-beste honakoak (Buttle, 1994): SERVQUALen planteamenduek ez dutela expektati-ben aldakortasuna kontuan hartzen; 4 edo 5 item ez direla nahikoa dimentsioen aldakortasuna zehazteko; bezero baten zerbitzuaren kalitatearen balorazioa aldatu egiten dela aplikazio momentuaren arabera; polarizazio maila altua duten item-ak daudela; eta gainera, management-aren alorrean ohikoa denez, bere enpresa-mota-guztietzako aplikagarritasunaz hausnarketa ere egin izan da.

Behin eztabaidaren puntu honetara iritsita, kontuan hartzekoa da zerbitzu-kalitatearen ebaluazioak ezin duela une jakin bateko azterketa hutsa izan; benetan baliagarria izatekotan modu etengabea burutu beharko da. Kalitate estandar berrietara egokitzeko modu antolatuak enpresako planifikazio, aktua-zio, ebaluazio eta zuzenketa faseak etenik gabe eta zorroztasunez betetzea gaitzen badu, erabilitako tresna hori ebaluazio prozesurako egokia izango da.

Aurreikusi daitekeen legez, galdera honek ez bai akademiko handia sortu du enpresa-antolakuntzaren literaturan eta asko dira gaiari buruz pro-posatutako diren analisiak, askotan kontrajarriak direnak. Laburbilduz zera esan daiteke, kontingentzi faktoreek duten garrantzia azpimarratzen dela (besteak beste antolakuntzaren tamaina, jarduera-sektorea, antzinasuna eta izaera) eta, hortaz, zerbitzu-kalitatearen kudeaketa ereduaren nolabaiteko unibertsal-tasuna zalantzan jartzen dela. Lekuan lekuko kulturak, balioek eta gainontzeko aldagai sozioekonomikoez duten garrantzia ere azpimarratu izan da. Ordea, aholkularitza mundutik edo guriusmotik (eta baita esparru akademikotik ere zenbaitetan), kontrako mezua zabaltzen da sarritan, zuzendaritza-eredu jakin baten aldeko proselitismoa egiterakoan (Heras, 2008).

### 3. UNE 175001 ARAUA

Azken hamarkadetan gertatutako aldaketa soziologikoez, emakumea-ren lan munduratzeak, kontsumitzaileen prestakuntza eta informazio maila altuagoak, edo hiri handietako bizi ohitura berriak kasu, hiritarren erosketa eta kontsumo ohituretan eragin esanguratsua izan dute. Honekin, beharrian



berriak aurrez hautemateko merkataritza eredu berriei bide eman zaie. Bestalde, gogora dezagun, EAEko merkataritza sektorearen ezaugarriak nagusiena bere saltokien tamaina txikia izatearena dela, langile gutxi batzuekin. Merkataritza saltoki txiki hauek mugagabeko arazoei aurre egin behar diete: teknologia berrien txertatzea, kontsumo ohituretan aldaketak, prestatutako giza baliabideak beste sektore ekonomiko batzuetara desplazatzea, eta sektorean jarraitu nahi ez duten belaunaldi berriak, esaterako.

Dena den, sektore honi erreferentzia egiten dieten ikerketak gutxi dira, izan ere, betidanik merkataritza saltoki txikien jarduera sektore marjinalizat hartu izan da, ekonomia orokorrari egiten dion ekarpena kontuan izan gabe, alegia. Aitzitik, lanpostu askoren sortzaile eta dinamikotasun handiko sektorea dela esan daiteke; aldaketa berrien aurrean erreakzionatzeaz gain, aldaketa hauen jatorrian dagoela dirudi (Enziondo, 2006).

Txikizkako merkataritza saltokien sektoreak zerbitzu jardueraren osagai asko ditu. Teknologia eta instalazio bereziak integratzen dituen, eta bezeroari zuzenean saltzen zaion antolaketa ereduak da zerbitzu enpresena. Txikizkako saltokiek produktuen salmenta eta banaketa dute jarduera nagusitzat, eta negozio bakoitzaren arabera, zabalagoa edo mugatuagoa izan daitekeen zerbitzu sorta eskaini izan ohi dute. Txikizkako zerbitzuen ezaugarri aipagarrienak hauek dira (Vandamme eta Leunis, 1993):

- Saltokiak eskainitako zerbitzuak produktu fisikoaren izaerarekiko bigarren mailakoak dira, hau da, kontsumitzaileak ez ditu aparteko garrantziaz atzematen.
- Bezeroek erraz aldatu ditzakete saltoki batera edo bestera joateko ohiturak.
- Produktuaren ekoizpen prozesuan gero eta inplikazio gutxiago dute bezeroek. Hau erabilitako merkataritza egituraren arabera izango da; esaterako, autozerbitzu bat den edo espezializaturiko saltoki bat den.

Ezaugarri hauekin batera, badira orotariko zerbitzuei aplikagarri zaizkien eta oinarritzotzat har daitezkeenak ere:

- Ukiezintasuna: ikusmen, entzumen, ukimen, dastamen edo usaimenaz atzemateko zailtasuna dute.
- Heterogeneotasuna: gizakiaren errendimenduak dituen aldakortasunak direla eta zerbitzuak nekez estandarizatu daitezke.
- Iraungitasuna: erabili ez diren zerbitzuak ezin dira biltegitatu.
- Banaezintasuna: zerbitzuaren ekoizpen eta kontsumoaren aldibereko-tasuna.

UNE 175001 Araua AENOR-ek, Espainiako Arau Teknikoen Garapenerako Erakunde Arduradunak, garatu zuen eta sektoreko eragilean

partaidetza eta ekarpenekin osatu zen. Arau teknikoen normalizaziorako erakunde honek 28.000 arautik gora biltzen dituen katalogoa du, eta egungo ekonomian estimatuenetakoa den balioetako bat sustatzeko lanean dihardu: konfidantza. Bestalde, zertifikazioetan ere aitzindari da. Horren erakusgarri dira orain arte emandako 55.000tik gora ziurtagiri. Horien bidez enpresek kalitatearen, ingurumenaren, laneko segurtasunaren edo energiaren kudeaketan eginiko ahalegina babesten da, besteak-beste.

Kasu honetan, UNE 175001 Araua txertatzearekin bezeroei eskainitako zerbitzuaren kalitatea hobetu nahi da. Merkataritza saltoki txikietan bezeroen expektatibak asetuko dituzten salmenta jardueren eta bestelako zerbitzu gehigarrien kalitate eskakizunak zehazten ditu; ez, ordea, saldutako produktuen, kolegiazioa behar duten jarduera profesionalen, edota Kudeaketa Ereduen gaineko zehaztapenik. Arau honek merkataritza saltoki txikien kudeaketa, bezeroenganako irudia, langileen prestakuntza profesionala, edo eskainitako zerbitzuaren kalitatea hobetzeko ere balio du. Bere garapena SERVQUAL metodologiari jarraiki egin da, eta UNE-EN ISO 9001: 2000 Arauaren kudeaketa irizpideetara egokitu da.

Zerbitzu-kalitatearen oinarritzko osagaiak garatu ditu UNE 175001 Arauak, eta aipaturiko xede merkatu horretaranzko ikuspegia mantentzen du. Honek ez du, ordea, beste ezelako tamainua duten merkataritza saltokientzat erabilgarri izatea eragozten. Nolanahi ere, azken hauetan kalitate kudeaketarako eredu baten jatorrizko egiturak kontuan hartzea gomendagarriagoa da, beste zenbait arrazoren artean, erakunde konplexuago baten berezko aspektu guztiak sendotzen dituelako. Nolanahi ere, zerbitzu-kalitatearen kudeaketak, azalera handiko saltoki eta handizkarien aldean, eragin positiboagoa izan dezake enpresa txiki eta ertaintetan, bezeroarekin gertuagoko harremana izateak abantaila ugari ekartzen baitizkio merkataritza saltoki txikiari. Horien artean aipagarriak lirerateke:

### 5. taula: UNE 175001 Arauaren abantailak

Abantailak bezeroentzat
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bezeroei emango zaien arreta zerbitzuaren kalitateaz arduratzen da</li> <li>– Bezeroek jasoko duten zerbitzuaren kalitate bermea da: erakunde autonomo batek emandako zertifikazioa izanik, kontsumitzailearengan konfidantza sortzen du.</li> </ul>
Abantailak merkataritza saltokientzat
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Etengabeko hobekuntza errazten du.</li> <li>– Salmenta jarduera arrazionalizatzen eta kudeaketa hobetzen laguntzen du.</li> <li>– Lehia abantaila sortzen du, lehiakideekiko ezberdintzea dela eta.</li> <li>– Lan egiteko ohitura tradizionalak edo egunez-egun inertziaz ikasitakoak kalitate estandar batzuk beteko dituztenez ordezkutzen dira.</li> </ul>

Ezinbestekoa da merkataritza saltokiek jokabide estrategikoa, eta ez soilik errektiboa, izatea. Halaber, garrantzitsua da epe laburrerako lanean ez galtzea, eta ingurutik datozen aldaketei adi erreparatuz, epe luzerako plan-gintza ere kontuan hartzea. Agian, kultura estrategikoaren oinarritzko ezaugarria ingurutik datozen aldaketak ohikotzat hartzea litzateke: aldaketa bortitz eta jarraituak ez dira apartekoak, ohikoak baizik, eta beraz, berrikuntza eta malgutasuna ezinbestekoak dira enpresa osoan. UNE 175001 Arauarekin lanean hasteko konpromisoa hartu duen saltokiak ingurunea aztertu beharko du. Diagnosi horretatik ateratako zenbait adibide aurkezten dira hurrengo taulan: helburua ez da zer ondo egiten den edota zer gaizki egiten den zehaztea; lehiakideei buruz zer egiten den hobeto eta zer egiten den okerrago zehaztea baizik.

### 6. taula: UNE 175001 Arauarekin lanean diharduten merkataritza saltokien ingurune analisia

<p style="text-align: center;"><b>Lehiakideekiko indarguneak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arreta, adeitasuna, zuzeneko tratua eta pertsonalizatua</li> <li>- Produktu eta marken kalitatea</li> <li>- Zerbitzuen balio erantsia</li> <li>- Lokal erosoak, diseinuzkoa</li> <li>- Kokapena</li> <li>- Esperientzia</li> <li>- Publizitatea</li> <li>- Erosten/saltzen jakitea</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Mehatxuak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bizi ohitura berriak: gazteek nahiago dituzte frankizia eta saltoki handiak</li> <li>- Lehiakortasun gehiago eta indartsuagoa</li> <li>- Internet bidezko salmentak</li> <li>- Lanpostu gutxiago</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Ahultasunak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prezio baxuei aurre egin ezina</li> <li>- Saltoki handien produktu barietate handiagoa</li> <li>- Marketing ekintza hobek dituzten lehiakideak</li> <li>- Lokalaren tamaina dela eta erosotasuna eskaini ezina</li> <li>- Izakinen finantzaketa</li> <li>- Hornitzaileekiko menpekotasuna</li> <li>- Ordutegi mugatuak</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Merkatuak eskaintako aukerak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herrien hazkundera eta hedapena</li> <li>- Bizi ohitura berrietara ohitzea</li> <li>- Etengabeko berrikuntzan jarraitu</li> <li>- Espezializazioa eta aholkularitza</li> <li>- Zerbitzu berriak eskaini</li> </ul>

Iturria: TECIMAN, Guía de Calidad del Pequeño Comercio de Salamanca-tik moldaturikoa.

Lehiakortasunaz mintzo garenean, desberdintze estrategia kalitate kudeaketarako estrategia batekin osatua, tamaina txikiko merkataritza saltokien indargune garrantzitsuena dela esan daiteke, eta beraz, hauek erabiltzearekin epe ertain edo luzeko biziraupenaz gain herrialde ooren egoera ekonomiko osasuntsu baten erakusgarri ere izan daiteke. Herri nahiz hiriak

erosketa eta ongizate leku atseginak izatea bultzatzen dute saltoki txikiek, azalera handiko saltokien neurrigabeko hedapen prozesuak ez bezala. Baina horretarako komenigarria litzateke txikizkako saltokiek harreman pertsonala eta gertutasuna, eta era berean, zerbitzu-kalitatearen kudeaketa barneratuko lituzketen erduekin lan egitea.

### **7. taula: UNE 175001 Arauaren egitura**

---

1. Xedea eta aplikazio eremua
  2. Kontzeptu eta definizioak
  3. Zerbitzuaren betekizunak
    - 3.1. Adeitasuna
    - 3.2. Sinesgarritasuna
    - 3.3. Erantzuteko gaitasuna
    - 3.4. Bezeroa ulertzea
    - 3.5. Fidagarritasuna
    - 3.6. Komunikazioa
    - 3.7. Segurtasuna
    - 3.8. Irisgarritasuna
  4. Elementu ukigarrien betekizunak
    - 4.1. Instalazioak
    - 4.2. Altzari eta ekipamenduak
    - 4.3. Ontziki eta bilgarriak
    - 4.4. Erosketa agiriak
    - 4.5. Produktuak
  5. Pertsonalaren betekizunak
    - 5.1. Irudia
    - 5.2. Lan gaitasunak
  6. Hobekuntza
- 

Iturria: UNE 175001 Arautik itzuli eta egokiturikoa.

#### **4. LANDA-LANA: UNE 175001 ARAUAREN ADOPTZIOA DENDA TXIKI BATEAN**

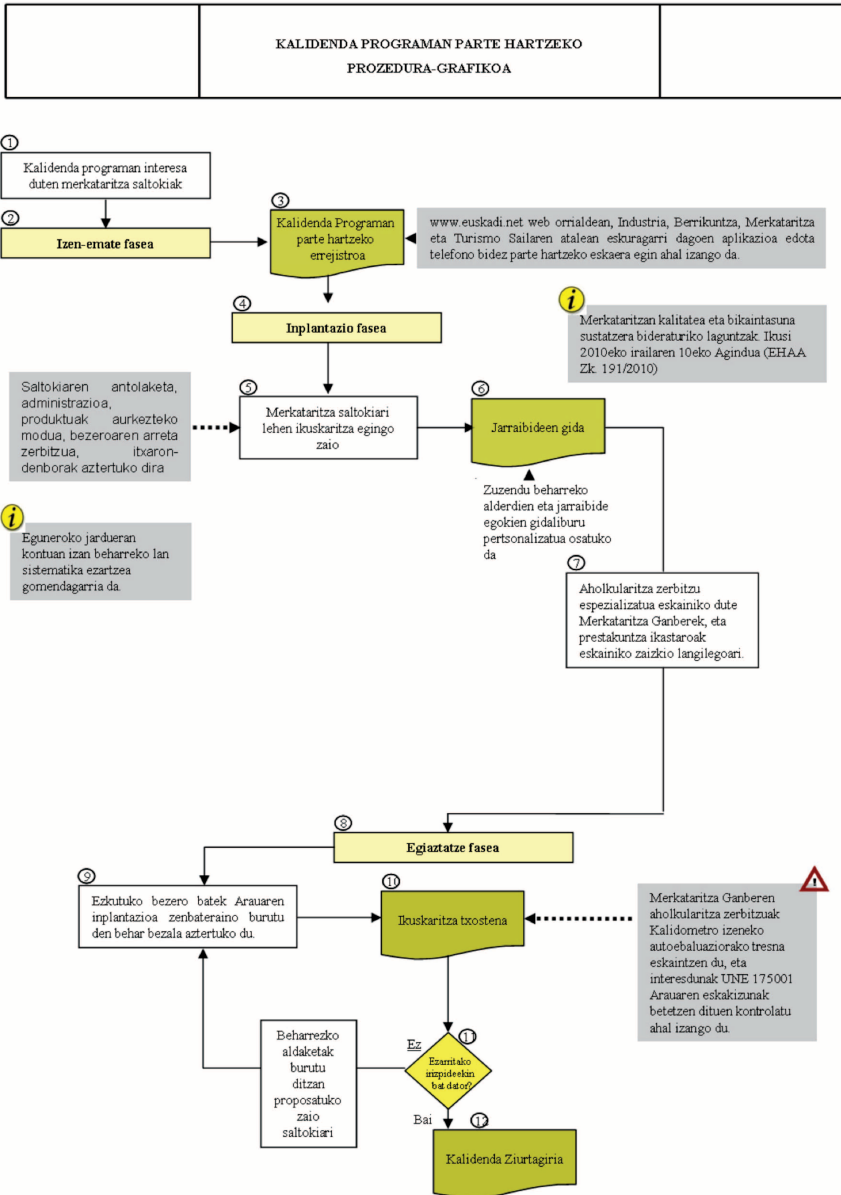
Ezkutuko Bezeroaren Programan eta aurreko beste esperientzia arrakastatsuetan oinarrituta, Eusko Jaurlaritzako Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailak merkataritza saltokietan Kalitatea Sustatzeko laguntzen baitan, Kalidenda, UNE 175001 Araua inplantatzeko Programa sortu zuen 2007. urtean. Programa honek sektoreko egoera desberdinen aurrean aukera bikainak eskaintzen ditu; merkataritza saltokiek kalitate kudeaketarako eredu ofizialak inplantatu eta prozesu honetan zehar profesional talde baten aholkularitza zerbitzuaren laguntza jasotzea, eta Merkataritza Ganberek zio honetarako prestatuturiko laguntza materialetara eskuragarritasuna, besteak beste.

Eusko Jaurlaritzak Euskal Merkataritza Ganberen, eta Euskalit, Bikaintasunerako Euskal Fundazioaren laguntzarekin merkataritza saltokien zerbitzu-kalitatea bermatuko duen UNE 175001 Arauaren inplantazio prozesuaren aldeko apustu egin nahi izan du, beraz, lehiakortasun eta ezberdintzeak saltoki horiei emango dieten balio erantsian oinarrituz. Euskal Merkataritza Ganberek, Kalidenda programaren bidez, AENOR erakundeak igorritako UNE 175001 Araua martxan jartzeko lanetan aholku ematen diete merkataritza saltoki txikiei. Kalidenda programan azken ziurtagiria lortzeko jarraibide, material eta beharrezko laguntza barneratzen dira.

Merkataritza saltokiek eginiko ahalegina saritzeko, Arauaren inplantazioan parte hartzen duten, eta ziurtagiria lortu duten partehartzaileei saltokietan ezarriko diren egiaztagiri ofizialak banatzen zaizkie. Horrez gain, bezero-talde, nahiz gizarte osoarentzat, aitorten honen zergatia eta eginiko ahalegina azaltzen dituen marketing kanpaina garrantzitsuak burutzen dira.

Jarraian ageri den adierazpen grafikoak, UNE 175001 Araua EAeko Merkataritza Saltoki txikietan inplantatzeko prozesua erakusten du.

## 2. Irudia: UNE 175001 Arauaren implantazio prozesua



Iturria: Egileak osaturikoa.

2010eko azken lauhilekoan Kalidenda Programaren partaide diren bi merkataritza saltokitara egin zen bisita; okindegi eta optika batetara, hain zuzen ere. UNE 175001 Arauaren inplantazioa saltoki txikietara nola egoitzen den, eta hauengan zer nolako eragina duen aztertzeo helburuz, erdi-egituratutako elkarrizketak burutu ziren bertako langileekin. Hurrengo taulan zehazten dira landutako alderdiak:

### 7. taula: erdi-egituratutako elkarrizketen gidoi laburtua

*Lehenengo atala: Txikizkako merkataritzaren testuingurua*

- Sektorearen ezaugarriak (bere garapenaren analisi laburra).
- Merkataritzaren historia laburra.
  - Iraganean izandako aldaketa nagusiak (motibazioak, helburuak, etab).
  - Etorkizuneko joerak (arrazoiak, helburuak, etab).
- Kudeaketaren ezaugarriak [integrazio.externalizazio maila, heldutasun maila, arrera eramandako garapenak (marketing plana, erakusleihotza, weba, etab.)]

*Bigarren atala: Estandarra adoptatzeko prozesua eta motibazioa*

- Adopziorako kanpo nahiz barne motibazioa.
- Jasotako prestakuntza.
- Adopziorako barneko zein kanpoko laguntza (aholkulariak, kontu-ikuskariak, erakunde publikoak, koordinatzaileak, etab.).
- Erabilitako metodologia eta tresnak.

*Hirugarren atala: UNE estandarraren oztupoak*

- Adopziorako oztopo nagusiak.
- Ikuskaritzak.

*Laugarren atala: UNE estandarraren abantailak*

- Adopzioaren eragina ohiko jardueran (salmenta mailaren hobekuntza, kostuak, produktibitatea, etab.).
- Gauzak egiteko moduan eta jokamoldean aldaketak.
- Etorkizunerako perspektiba.

Iturria: Egileak osaturikoa.

EAEko zenbait herrik, UNE 175001 Arauaren inplantazioa sustatzeko, eta bezeroei eskainitako zerbitzuaren kalitatea zilegitasun maila altuko erakunde batek zertifikatua legokeen eredu batekin funtzionatzeko aburuz, Kalidenda Programari atxikitako deialdi ezberdinak burutu dituzte azken urteotan. Hau izan zen, bada, aztertutako bi merkataritza saltokiak Kalidenda

Programan parte hartzera bultzatu zituen arrazoia. Jasotako testigantzen arabera, lan jarduera eta bezeroei eskainitako zerbitzua sistematizatzen duen eredia dokumentu batean biltzea nekeza dela aitortu dute, eta horretarako oinarritzkoa dela, lan-talde osoaren inplikazioa. Era berean, saltokian parte hartzen duten beste agente guztiekin (bezero, hornitzaile, administrazio publiko...) eginiko ahalegina partekatzea oraindik ere aberasgarriagoa dela ziurtatu dute. Badirudi, Merkataritza Ganberak zehaztutako jarraibideak askoz ere onuragarriagoak direla baldin eta hauek martxan jartzearen xedea lau haizetara hedatzen bada.

Kalidenda UNE 175001 Arauaren inplantaziorako jardunbide programa da eta kalitate egiaztagiri honen lorpenarako beharrezko diren laguntzabaliabideak eskaini eta epeak zehazten ditu. Arau honekin egiaztatzeko merkataritza saltokiek oinarritzko 4 jarraibide onartu beharko dituzte. Lehenbizikoa zerbitzuarekin erlazionatua legoke, bezeroari eskainitako arreta neurtzen duena, merkataria eta bezeroaren arteko harremanari erreferentzia egiten diona, alegia. Bigarren fasean elementu ukigarriak aztertuko dira: instalazioak, garbitasuna, produktuen kokapena eta aurkezpena, esaterako. Hirugarren fasean, berriz, lan-taldearen irudia aztertzen da, eta azken fasean, merkataritza saltokian barneratu diren aldaketak berrikusi eta etengabeko hobekuntza prozesu baten aldeko konpromiso irmoa hartzen da.

UNE 175001 Arauarekin zertifikatua egoteak merkatariei hainbat abantaila nabarmen ekarri dizkie: orain, kalitate erakundeek sustatutako arauen betetzea kontrolatu dezakete, profesionaltasun handiagoz lan egin, lehiakideengandik ezberdindu, bezeroenganako fidagarritasuna areagotu, eta irudia hobetu. Ezbairik gabe, ohiko bezeroen leialtasuna eta bezero berriak erakartzea posible egiten dituen lan eredia dela adierazi dute.

Kalidenda Programari esker, bestalde, bezeroaren arreta zerbitzuari dagozkion prozesu oro prozedimentatzen dira, eta honek merkataritza saltokiaren jardunbide irizpideak bateratzen laguntzen du; merkataritza saltokiak eskaintzen duen zerbitzuarekin loturik dauden prozesuak zehatz-mehatz azaltzen dira. Jarduera jakin bat egiteko modu zehatza deskribatzen dute prozedurek. Nork zer, noiz, nola, non eta zerekin egiten duen zehazten dute, besteak-beste. Honi esker errazagoa izan ohi da enpresaren ezagutzak gordetzea, eginkizunak sistematizatzea eta emaitza homogeneoak ziurtatzea.

Horrez gain, etengabeko hobekuntza prozesu batean barneratzen da saltokia, izan ere, bezero eta hornitzaileen asebetetzea kontrolatuko dituen tresnaz hornitzeak hauen beharrian eta expektatibak hobeto ezagutzea dakar. Nolanahi ere, UNE 175001 Arauarekin zertifikatua dagoela adierazten duen zigilu batek merkataritza saltokien hausnarketa prozesu bati amaiera ematen diola badirudi ere, bezeroei balio erantsia eskaintzen jarraituko duen lan eredia aktiboki mantendu beharko da.



2010eko ekitaldian 1.000.000 euro bideratu dira EAeko merkataritza saltokiek eskainitako zerbitzuaren kalitatea hobetzera bideratutako programetara; guztiak ere, Euskal Autonomia Erkidegoaren Aurrekontu Orokorretan ekintza horretarako ezarritako dagoen diru-kreditua erabiliz. Zenbateko horretatik 220.000 euro UNE 175.001 Agiria lortzeko erabiliko dira eta 730.000 euro Merkataritza Bikaineko Agirietarako. Laguntza hauek izaera ez itzulgarria izan dute; erakunde traktoreen kasuan, kanpo-aholkularitza gastuen %80 adinako diru-laguntza lortu ahal izan da, eta UNE 175001 Arauaren ikuskaritza eta zertifikazio gastuetan, berriz, 1.100 euroko maximoa zehaztu da.

## 5. ONDORIOAK

Zalantzarik gabe ezagutza eta gaitasun profesionala merkataritza lehiakortasunaren oinarriak dira; merkataritza saltokien etengabeko hobekuntza prozesuak aurrera darrai, eta bide horretan orientazioa, esperientzia, prozedimentazioa, saltokiaren irudia eta, azken batean, bezeroari saltokira joateko esperientzia atsegina izan dakion, UNE 175001 Araua tresna egokia izan daiteke. Zerbitzuaren kalitatea ez da bezero eta saltzailearen arteko komunikazio hutsetik sortzen, interkomunikazio etengabe batetatik, baizik.

Antolakuntza baten arrakasta zuzendaritzak aurrera eramandako lidergoarekin oso lotua dago, bere lan-taldea motibatu eta eguneroko jardueraren parte sentiaraziz. Beste kudeaketarako eredu batzuk ez bezala, zerbitzuaren kalitatea sendotzea helburu duen UNE 175001 Araua enpresa etengabeko hobekuntza prozesurako bidean jartzeko bitarteko ezin hobe da; barne zein kanpoko bezeroez gain, gainontzeko interes taldeen asebetetzea eta epe luzerako iraunkortasuna bermatzen baitu. Areago esanda, merkataritza sektorean sartu diren kalitate kudeaketaren hobekuntzarako beste tresna eta ereduekin alderatuta sinpletasuna du abantaila nagusi.

Eusko Jaurlaritzako Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailak, Merkataritza Jardueraren Legearen bigarren aldaketa baten ondoren, Euskadiko Merkataritza 2015era Egokitzeke Plana deritzana osatu, eta etorkizunean ere saltokiei bikaintasunerako aurrerapenean laguntzen jarraitzeko apustu egin du; oraingoan “Saltoki Bikainak” ziurtagiri berri baten bidez. Helburua UNE 175.001 Arautik Urrezko eta Zilarrezko Q Kalitate Ziurtagiria lortzeko jauzia bideratzea da, kudeaketan eta berrikuntzan hobetzeko prozesuekin jarraituz. Kasu honetan, 2010. urtean, kanpo aholkularitza gastuen %90 adinako diru-laguntza; eta Kalitate Sustapenerako Fundazioen gastuen %100 subentzionatu da.

Baina zerbitzuaren kalitatea edo erabateko kalitatea moda huts eta iragankorra al da soilik? Azken urteotako dogma berrizat har daiteke? Ala

erro-errotik eginiko aldaketen bidetik darraien bidera atxiki diren antolaketaren paradigma ote? Ez al du bezeroengan gehiegizko zertifikazio kopuru honek nahasmena sortuko? Hauek bezalako eztabaidak beste zenbait ikerketa lanen abiabuntu izan daitezke. Hala ere, ezinbestekoa da zerbitzuaren eta, orokorrean, erabateko kalitatearen ekarpenak jarrera kritiko eta berritzaile baten filosofia, metodologia eta praktika bezala ulertzeari. Kudeaketaren, gizartearen eragilearen eskaeren, eta teknologia aurrerapenen aldaketek, eta zehazkiago esanda, biziraupenerako eta lehiakor mantentzeko enpresen eginiko ahaleginak, beraz, UNE 175001 Araua gisako tresnen baliagarritasuna berresten dute. Euren prozesuak efizienteki kudeatzen dituzten antolaketak lehia abantailarik handiena jasoko dutenak izango dira, baldin eta emaitzak etengabe neurtu eta aztertzen badituzte, eta eskainitako zerbitzuek bezeroarenganako orientabidea badute. Horregatik, hauxe da momentua, eskura dituzten kudeaketa tresna guztiak erabili, eta enfasi handiagoa eman diezaioten pertsonalaren etengabeko prestakuntzari; antolaketarekin konprometitutako lan-talde lehiakorren aldeko apustu egin, alegia.

Kalitatea inoiz baino eskurago dugu, beraz.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- BUTTLE, F. (1994). SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 8-32
- CARMAN, J. M. (1990): "Consumer perceptions of service quality: An assesment of the SERVQUAL dimensions", *Journal of Retailing*, 66. liburukia, 33-55 orr.
- CRONIN, J. J. eta TAYLOR, S. (1994): SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality, *The Journal of Marketing*, 58. liburukia, 125-131 orr.
- CSC, (2008): Régimen para la certificación de la Marca Calidad de servicio en el pequeño comercio.
- DEULOFEU, J. (2002): *Gestión de calidad total en el comercio detallista*, Piramide. Madril.
- ENZIONDO, E. (2006): *Kalitatea eta etengabeko hobekuntza*, Dakit, Donostia.
- EUSKO JAURLARITZA: *Euskal txikizkako merkataritzaren diagnosis. Merkataritza egokitzeke plana 2015*.
- HERAS, I. (Dir.); ARANA, G.; CAMISÓN, C.; CASADESÚS, M. eta MARTIARENA, A. (2008): *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*, Instituto Vasco de Competitividad, Publicaciones de la Universidad de Deusto, Bilbao.
- HERAS, I. (2008): "Kalitate-kudeaketaren paradigma: enpresen kudeaketarakobeste moda bat?", *Uztaro* 67, pp. 21-31.

- HERAS, I. (2006): ISO 14001 y otros estándares de gestión: pasado, presente y futuro, Editorial Civitas, Madril.
- HERAS, I.; ARANA, G.; CASADESÚS, M. eta MERINO, J. (2007): Kalitate-kudeaketaren hastapenak, Euskara Errektoreordetzaren Sare Argitalpena, EHU, Leioa.
- LOSADA, M. eta RODRÍGUEZ, A. (2007): “Una revisión a la literatura desde la perspectiva del Marketing”, Cuadernos de administración, 20. liburukia, 34. zk, 237-258 orr.
- ORLEDGE, J. (1991): Service quality: An empirical investigation of two measurement techniques. Msc dissertation, Manchester School of Management
- OVIDOKO MERKATARITZA, INDUSTRIA eta NABIGAZIO GANBERA (2007): ¿Qué diferencia hay entre la UNE 175001 y la UNE-EN-ISO 9001?
- PARASURAMAN, A.; ZEITHALM, V. A. eta BERRY, L. L. (1988): “SERVQUAL: A multiple Item Scale for Measuring Consumer perceptions of Service Quality”, Journal of Retailing, 64. liburukia, 1. zk., 41-50 orr.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAM, V. A. eta BERRY, L. L. (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49 zk, 41-50 orr.
- PRICE, L. L.; ARNOULD, E. J. y TIERNEY, P. (1995). “Going o extremes: Managing service encounters and assessing provider performance”, Journal of Marketing, 59. zk., 83-97 orr.
- ZEITHAM, V. A.; PARASURAMAN, A. eta BERRY, L. L. (1993): Calidad total en la gestión de servicios, Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores, Ediciones Díaz de Santos, Madril.

