

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

**«Η σύγχρονη πελατοκεντρική αντίληψη
και η ικανοποίηση του πελάτη»**



Πανταζόπουλος Αντώνης

Επιβλέπων Καθηγητής : Βλαχάκης Σωτήρης

ΠΤΥΧΙΑΚΗ
που υποβλήθηκε στο Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης
του Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης
ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση πτυχίου στο
marketing.

Ιούνιος , 2007

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ικανοποίηση του πελάτη, από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, αποτέλεσε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μάλιστα στρατηγικής σημασίας, για πολλές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ικανοποίηση του πελάτη ως δείκτη της επίδοσης των προϊόντων / υπηρεσιών και ως δείκτη της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης. Πλήθος μελετών έχουν πραγματοποιηθεί προσπαθώντας να ερμηνεύσουν τι είναι αλλά και πως μια επιχείρηση-οργανισμός μπορεί να καταφέρει να ικανοποιήσει τους πελάτες της. Για να υπάρξει όμως ικανοποίηση από ένα προϊόν ή υπηρεσία πρέπει να έχει προηγηθεί η αγορά ενός προϊόντος δηλαδή η απόφαση για την κάλυψη μιας ανάγκης.

Έτσι η διαδικασία λήψης αποφάσεων του πελάτη ξεκινάει από την αναγνώριση του προβλήματος μη ικανοποίησης μιας ανάγκης, δηλαδή την ύπαρξη διάστασης μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης. Αυτό μπορεί να προέρχεται είτε από μείωση της ικανοποίησης από την υφιστάμενη κατάσταση του, είτε από την ανύψωση του επιπέδου της επιθυμητής κατάστασης. Στη συνέχεια ο πελάτης αναζητά πληροφορίες, είτε από τη μνήμη του, είτε τις συγκεντρώνει από δημόσιες πηγές, από το άμεσο περιβάλλον του ή από εμπορικές πηγές.

Τις πληροφορίες που έχει συγκεντρώσει ο πελάτης της επεξεργάζεται ανάλογα με τους πολιτιστικούς, κοινωνικούς, δημογραφικούς και ψυχολογικούς παράγοντες που έχουν διαμορφώσει την προσωπικότητά του, ανάλογα με τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους προσωπικούς του στόχους και σύμφωνα με τις οικονομικές δυνατότητες. Οι παραπάνω παράγοντες διαμορφώνουν μια υποκειμενικά διαφοροποιημένη ιδεατή υπηρεσία, η οποία προσδιορίζει τη σημαντικότητα των παραγόντων αξιολόγησης. Σύμφωνα με αυτήν αξιολογούνται οι εναλλακτικές λύσεις και επιλέγεται η καλύτερη από τις διαθέσιμες. Γι' αυτήν έχουν ήδη διαμορφωθεί στο μυαλό του πελάτη κάποια αναμενόμενα χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τις πληροφορίες που έχει συγκεντρώσει από τις υπάρχουσες πηγές.

Η προσδοκώμενη υπηρεσία συγκρίνεται τόσο κατά τη στιγμή της αγοράς, δηλαδή της απόφασης για συνεργασία, όσο και σε κάθε στιγμή εξυπηρέτησης με την αντιληπτή υπηρεσία, δηλαδή αυτήν που τελικά βιώνει ο πελάτης. Κάθε στιγμή εξυπηρέτησης αποτελεί στιγμή αλήθειας, που είτε καταλήγει σε κρίσιμο συμβάν, δηλαδή θετική ή αρνητική στιγμή της αλήθειας που μένει αξέχαστη, είτε όχι, και μπορεί αν καταλήξει σε απογοήτευση, ικανοποίηση ή ενθουσιασμό.

Σε απογοήτευση μπορεί να καταλήξει εφόσον το επίπεδο της προσδοκώμενης υπηρεσίας ήταν υψηλότερο αυτού της αντιληπτής υπηρεσίας. Σ' αυτήν την περίπτωση ο πελάτης μπορεί να αποφασίσει να προβεί σε κάποιες ενέργειες (ανοικτή αντιπαράθεση, παράπονα στη Διοίκηση, νομική οδός, Ινστιτούτα καταναλωτών, δυσφήμιση μέσω του τύπου ή διακοπή συνεργασίας) ή να μην προβεί σε καμία ενέργεια.

Σε περίπτωση που το επίπεδο της προσδοκώμενης υπηρεσίας είναι το ίδιο με αυτό της αντιληπτής, ο πελάτης ικανοποιείται και υποκινείται να συνεχίσει την συνεργασία, ενώ σε περίπτωση που είναι χαμηλότερο, ο πελάτης ενθουσιάζεται και γίνεται η ζωντανή διαφήμιση για την εταιρεία.

Θα ήθελα να αναφέρω ένα δημοφιλές , αν και διόλου απίθανο να είναι πλαστό , παράδειγμα. Αφορά την Nordstrom , τον μεγάλο αμερικανικό όμιλο πολυκαταστημάτων , που ξεκίνησε από τις βορειοδυτικές πολιτείες. Η πλήρης και εφόρου ζωής ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί το πιστεύω της . Ένας πελάτης επέστρεψε παραπονούμενος ένα ελαστικό αυτοκινήτου που είχε αγοράσει πριν από μερικά χρόνια. Παρά το χρονικό διάστημα που είχε περάσει αποζημιώθηκε πλήρως και χωρίς ερώτηση . Τι ήταν το τόσο ασυνήθιστο ; Η Nordstrom ποτέ δεν είχε πωλήσει ελαστικά αυτοκινήτων.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ & ΑΦΟΣΙΩΣΗ

1.1	Εισαγωγή.....	7
1.2	Ικανοποίηση καταναλωτών – Θεωρητικό πλαίσιο.....	7
1.2.1	Ορισμός Ικανοποίησης	7
1.2.2	Κριτήρια Ικανοποίησης.....	9
1.2.3	Ο «Υπέρ-ικανοποιημένος» πελάτης	11
1.3	Ικανοποίηση καταναλωτών – Λειτουργικό πλαίσιο.....	13
1.4	Μη ικανοποίηση.....	15
1.5	Πελάτες.....	17
1.6	Προϊόντα και υπηρεσίες.....	18
1.7	Καταναλωτική αφοσίωση – πιστότητα.....	20
1.8	Σχέση μεταξύ ικανοποίησης καταναλωτή και καταναλωτικής αφοσίωσης.....	23
1.9	Επίλογος κεφαλαίου.....	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

2.1	Εισαγωγή.....	26
2.2	Η ιστορική εξέλιξη της μέτρησης της ικανοποίησης.....	26
2.3	Συστήματα μέτρησης και πηγές πληροφόρησης.....	28
2.4	Έρευνες ικανοποίησης.....	29
2.4.1	Ποιοτική έρευνα ικανοποίησης.....	29
2.4.2	Ποσοτική έρευνα ικανοποίησης.....	30
2.5	Προσεγγίσεις ικανοποίησης καταναλωτών.....	30
2.5.1	Προσέγγιση ποιότητας.....	31
2.5.1.1	Ικανοποίηση πελατών και ολική ποιότητα.....	31
2.5.1.2	Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige.....	32
2.5.1.3	Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας (EQA)	33
2.5.1.4	Το μοντέλο Servqual	34
2.5.1.5	Το μοντέλο Servperf	35
2.5.2	Μοντέλα Συμπεριφοράς Καταναλωτή.....	36
2.5.2.1	Μοντέλο Oliver.....	37
2.5.3	Μοντέλο του Fornell.....	38
2.6	Ικανοποίηση καταναλωτών -πιστότητα και η επίδρασή τους στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.....	39
2.7	Ικανοποίηση Εργαζομένων (Employee Satisfaction).....	41
2.8	Επίλογος Κεφαλαίου.....	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

3.1	Εισαγωγή.....	43
3.2	Προσανατολισμός.....	45
3.2.1	Παραγωγικός προσανατολισμός.....	45
3.2.2	Προσανατολισμός στις πωλήσεις.....	45
3.2.3	Προσανατολισμός προς τον πελάτη.....	46
3.3	Επιτυχία.....	46
3.3.1	Επιτυχία και ικανοποίηση του πελάτη.....	46
3.3.2	Εστίαση στις ανάγκες.....	47
3.3.3	Τα βασικά στοιχεία της αφοσίωσης των καταναλωτών.....	48
3.3.4	Ενδεικτικές διαστάσεις ικανοποίησης.....	49
3.4	Εξυπηρέτηση πελατών.....	50
3.4.1	Εισαγωγή.....	50
3.4.2	Προσδιορισμός της έννοιας «Εξυπηρέτηση Πελατών».....	50
3.4.3	Στοιχεία των Υπηρεσιών προς τους Πελάτες.....	51
3.4.3.1	Τα στοιχεία πριν την συναλλαγή.....	52
3.4.3.2	Τα στοιχεία κατά την συναλλαγή.....	53
3.4.3.3	Τα στοιχεία μετά την συναλλαγή.....	54
3.4.4	Οι 10 χρυσοί κανόνες της εξυπηρέτησης πελατών.....	55
3.4.5	Δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας εξυπηρέτησης.....	56
3.4.6	Στρατηγική τμηματοποίησης των οφελών.....	60
3.5	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	60
3.5.1	Ολόκληρη επιχείρηση.....	61
3.5.2	Στρατηγική αύξησης μεριδίου της αγοράς.....	61
3.5.3	Οι πελάτες ως ενεργητικό.....	62
3.5.4	Διατήρηση και ικανοποίηση.....	62
3.5.5	Διαχείριση παραπόνων.....	63
3.5.5.1	Συμπεριφορά παραπονούμενων.....	63
3.5.5.2	Επίπεδα διαχείρισης παραπόνων.....	64
3.5.5.3	Τμήματα της διαδικασίας.....	64
3.5.5.4	Οργάνωση της διαδικασίας.....	64
3.5.6	Η διοικητική σημασία.....	64
3.5.7	Δημιουργώντας την πελατοκεντρική επιχείρηση.....	65
3.5.8	Λόγοι αποτυχίας.....	69
3.6	Επίλογος.....	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Customer Relationship Management

4.1.	Εισαγωγή.....	71
4.2.	CRM (Εννοιολογικός προσδιορισμός – στρατηγική πρόκληση).....	71
4.3	Μοντέλο CRM.....	73
4.4.	Λόγοι χρησιμοποίησης του CRM.....	74
4.5	Ποσοτικοποίηση του CRM.....	75
4.6	Στρατηγική – τεχνολογία CRM.....	76
4.6.1.	Στρατηγική.....	77
4.6.2	Αρχιτεκτονική της Τεχνολογίας CRM.....	79
4.7	Επίλογος – συμπεράσματα.....	79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 **ΈΡΕΥΝΕΣ - ΣΧΟΛΙΑ**

5.1	Αποτελέσματα έρευνας της Association for Services Management International (AFSMI) για την Oracle Corporation.....	80
5.2	Έρευνα του Ελληνικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών.....	82
5.3	Αποτελέσματα έρευνας της (Japan management association).....	83
5.4	Συνοπτικά αποτελέσματα έρευνας undercover με την τεχνική mystery shopping στο σύνολο του ελληνικού λιανεμπορίου.....	84
5.5	Σχόλια του Shaun Smith βασισμένα σε αποτελέσματα ερευνών.....	85
5.6	Η πρώτη έρευνα στην Ελλάδα για το CRM.....	88
	Βιβλιογραφία.....	91

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΚΑΙ ΑΦΟΣΙΩΣΗ

1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος. Με άλλα λόγια παρουσιάζεται όλο το θεωρητικό πλαίσιο της ικανοποίησης καταναλωτή αλλά και της καταναλωτικής αφοσίωσης όπως αυτό έχει καταγραφεί από τους επιστήμονες του χώρου της προώθησης πωλήσεων, της ποιότητας υπηρεσιών αλλά και του marketing γενικότερα.

1.2 Ικανοποίηση καταναλωτών: Θεωρητικό πλαίσιο

Η ικανοποίηση καταναλωτών συγκεντρώνει ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον στις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο. Οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αγοράζουν. Απαιτούν το προϊόν-υπηρεσία να καλύπτει τις ανάγκες τους, να είναι ποιοτικό αλλά και να προσφέρεται σε χαμηλή τιμή. Όλα αυτά σε συνδυασμό με τον υψηλό ανταγωνισμό που επικρατεί μεταξύ των επιχειρήσεων οδηγούν τις εταιρείες στην υιοθέτηση πελατοκεντρικής αντίληψης. Για το λόγο αυτό η ικανοποίηση πελατών είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις σήμερα.

1.2.1 Ορισμός Ικανοποίησης

Σύμφωνα με τους ετοιμόλογους η λέξη ικανοποίηση (satisfaction) προκύπτει από την λατινική λέξη satis, που σημαίνει αρκετά και τη λέξη facere που σημαίνει κάνω ή φτιάχνω. Ωστόσο, όπως και με την λέξη ποιότητα, η έννοια της ικανοποίησης δηλώνει ευχαρίστηση και εκπλήρωση.

Η ουσιαστική όμως έννοια της λέξης ικανοποίηση δεν έχει ακόμα προσδιοριστεί με ακρίβεια, ενώ δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την 'ικανοποίηση καταναλωτή', παρά την εκτεταμένη έρευνα που έχει γίνει. Ο Oliver (1997) αναφερόμενος σε αυτό το θέμα αναφέρει ότι όλοι γνωρίζουν τι είναι η 'ικανοποίηση' μέχρι τη στιγμή που θα τους ζητηθεί να δώσουν ένα ορισμό. Τότε φαίνεται ότι κανείς δεν ξέρει. Ακόμα και στην ορολογία υπάρχει ασυμφωνία. Έτσι η ικανοποίηση καταναλωτών στην βιβλιογραφία συναντάτε με τους όρους, Ικανοποίηση καταναλωτή (Consumer Satisfaction) για άλλους Ικανοποίηση πελάτη (Customer Satisfaction) και για άλλους πάλι απλά Ικανοποίηση (Satisfaction).

Οι ερευνητές βασιζόμενοι στην αντίληψη ότι ο ορισμός της ικανοποίησης έχει δοθεί, συγκεντρώνουν την προσοχή τους στο να ελέγχουν μοντέλα ικανοποίησης καταναλωτή. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχουν στην βιβλιογραφία αρκετοί διαφορετικοί ορισμοί για το τι τελικά είναι η ικανοποίηση καταναλωτή.

Μερικοί από τους δημοφιλέστερους ορισμούς παρατίθενται στην συνέχεια:

«Η ικανοποίηση είναι μια γνωσιακή κατάσταση του πελάτη, όσον αφορά την επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσίες και τις προσπάθειες που έχει καταβάλλει» (Howard & Sheth, 1969, σελ.145)

«Η ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του πελάτη, οι οποίες σχετίζονται είτε με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε με τις διαδικασίες αγοράς, είτε ακόμη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πελάτη αυτού» (Westbrook & Reilly, 1983, σελ.258)

«Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία, ήταν τόσο καλή όσο ο πελάτης πίστευε ότι θα ήταν» (Hunt, 1977, σελ 459)

«Η ικανοποίηση είναι μια αντίδραση εκπλήρωσης του καταναλωτή. Είναι μια αξιολόγηση ότι το προϊόν (ή η υπηρεσία) αυτό κάθε αυτό, παρέιχαν (ή παρέχουν) ένα απολαυστικό επίπεδο εκπλήρωσης σχετιζόμενο με την κατανάλωση, συμπεριλαμβανομένων επιπέδων υπό-ή υπέρ εκπλήρωσης.» (Oliver, 1997, σελ. 13)

«Μία συνολική μετά αγοραστική αξιολόγηση» (Fornell, 1992, σελ.11)

Από τα παραπάνω παρατηρούμε μια ανομοιομορφία στον ορισμό της ικανοποίησης καταναλωτή. Μπορούμε όμως να διακρίνουμε κάποια κοινά σημεία. Σύμφωνα λοιπόν με μια εξαντλητική ανασκόπηση των Giese & Cote (2000) η ικανοποίηση πελατών εμπεριέχει τρία βασικά συστατικά:

- η ικανοποίηση καταναλωτών είναι μια αντίδραση (συναισθηματική ή γνωσιακή). Σύμφωνα με τους πιο πρόσφατους ορισμούς η ικανοποίηση είναι περισσότερο συναισθηματική αντίδραση παρά γνωσιακή. Ο συναισθηματικός χαρακτήρας της ικανοποίησης επιβεβαιώνεται από τις αντιδράσεις των καταναλωτών, αφού το 77,3% των καταναλωτών που συμμετείχαν σε ομαδική συνέντευξη χρησιμοποίησε συναισθηματικές αντιδράσεις για να περιγράψει την ικανοποίηση από την χρήση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας (Giese & Cote, 2000). Η συναισθηματική αυτή αντίδραση διαφέρει σε ένταση ανάλογα με την περίπτωση (πολύ ικανοποιημένος, ενθουσιασμένος, αδιάφορος, ουδέτερος κ.α.)

- η αντίδραση αυτή εστιάζεται είτε σε προσδοκίες του καταναλωτή, είτε στο προϊόν ή υπηρεσία, είτε στην εμπειρία από την κατανάλωση κ.τ.λ. Με τη βοήθεια του στοιχείου αυτού αναγνωρίζεται η αιτία της ικανοποίησης του καταναλωτή και συνήθως περιλαμβάνει σύγκριση της απόδοσης του προϊόντος-υπηρεσίας με κάποια πρότυπα (standards). Υπάρχουν συνήθως πολλά στοιχεία στα οποία αυτά τα standards απευθύνονται, συμπεριλαμβανοντας το προϊόν, την κατανάλωση, την απόφαση αγοράς, τον πωλητή ή ακόμα και το κατάστημα. Ο καθορισμός των κατάλληλων στοιχείων για την ικανοποίηση ποικίλει από περίπτωση σε περίπτωση.

• η αντίδραση αυτή λαμβάνει χώρα σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή (για παράδειγμα μετά την κατανάλωση, μετά την επιλογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, βασιζόμενη σε συσσωρευμένη εμπειρία). Είναι γενικά αποδεκτό ότι η ικανοποίηση του καταναλωτή προκύπτει μετά από την αγορά του προϊόντος-υπηρεσίας. Παρόλα αυτά υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις όπου η απόφαση αγοράς αξιολογείται μετά την επιλογή αλλά πριν από την αγορά του προϊόντος-υπηρεσίας. Ακόμα η ικανοποίηση επιτυγχάνεται πριν την επιλογή ή ακόμα και χωρίς καν να έχει αγοραστεί το προϊόν-υπηρεσία.

1.2.2 Κριτήρια Ικανοποίησης

Σύμφωνα με τους Jones και Sasser (1995), τέσσερα βασικά στοιχεία έχουν επιπτώσεις στην ικανοποίηση πελατών. Αυτά είναι:

- 1) τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας,
- 2) οι βασικές υπηρεσίες υποστήριξης,
- 3) οι διαδικασίες ανάκαμψης στην κακή εμπειρία που μπορεί να έχει ο πελάτης και
- 4) η παροχή εξαιρετικής υπηρεσίας.

Από την άλλη οι Jones και Suh (2000) διαφοροποιούν την ικανοποίηση που προέρχεται από μια συγκεκριμένη συναλλαγή και τη γενική ικανοποίηση. Η γενική ικανοποίηση είναι βασισμένη στις πληροφορίες από όλη την προηγούμενη εμπειρία που έχει ο πελάτης από το φορέα παροχής υπηρεσιών και αντιμετωπίζεται ως το αποτέλεσμα από όλες τις προηγούμενες συναλλαγές και επιμέρους ικανοποιήσεις (Teas, 1993, Parasuraman et Al, 1994). Γενικά, η ικανοποίηση από μια συγκεκριμένη συναλλαγή με τον πάροχο της υπηρεσίας μπορεί να μην σχετίζεται με τη συνολική ικανοποίηση άμεσα.

Από τα αποτελέσματα εμπειρικών μελετών καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από μια συγκεκριμένη συναλλαγή μπορεί να διαφοροποιηθεί από τη συνολική ικανοποίηση. Η συνολική ικανοποίηση είναι καλύτερος δείκτης της πρόθεσης επαναφοράς. Παρ' όλα αυτά μια ιδεατή επιχείρηση, οφείλει να αποτιμά τόσο τη συνολική ικανοποίηση όσο και την ικανοποίηση από επιμέρους συναλλαγές. Ένα σύστημα κατανάλωσης που αποτελείται από ένα 'πακέτο' αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία καταναλώνονται κατά τη διάρκεια του χρόνου σε πολλές φάσεις κατανάλωσης (όπως συμβαίνει με τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, όπου παρέχεται το αγαθό, δηλαδή το κινητό τηλέφωνο αλλά και η υπηρεσία τηλεφωνίας, και καταναλώνονται κατά τη διάρκεια του χρόνου και όχι σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή) έχει εννοιολογικά τρία συστατικά στοιχεία (Mittal et al., 1999) :

A) αξιολόγηση σε επίπεδο χαρακτηριστικών

B) Ικανοποίηση

Γ) Πρόθεση συμπεριφοράς (Behavioral intention)

Η σχέση ανάμεσα στην αξιολόγηση των επιμέρους χαρακτηριστικών του 'πακέτου' αγαθών και υπηρεσιών και της γενικής ικανοποίησης από αυτό είναι δυναμική και μεταβάλλεται κατά τη διάρκεια του χρόνου. Τόσο η ικανοποίηση από το προϊόν όσο και από την υπηρεσία έχουν ασύμμετρη επίδραση στον καθορισμό της πρόθεσης συμπεριφοράς του πελάτη στον προμηθευτή. Αρχικά, η ικανοποίηση υπηρεσιών είναι σημαντικότερη, αλλά κατά τη διάρκεια του χρόνου, το προϊόν γίνεται σημαντικότερο.

Ο συμπληρωματικός ρόλος των υπηρεσιών και των προϊόντων έχει γίνει κατανοητός σε πολλούς προμηθευτές και έχει συμβάλει σημαντικά στη δόμηση της καταναλωτικής εμπειρίας (consumer experience) (Barsky, 1995 και Mittal et al, 1999).

Οι Mittal et al. (1999) επισημαίνουν ότι όσο οι καταναλωτές μαθαίνουν περισσότερα για ορισμένες ιδιότητες των προϊόντων που χρησιμοποιούν, το βάρος των ιδιοτήτων αυτών στον καθορισμό της γενικής ικανοποίησης αλλάζει. Αυτό το είδος εκμάθησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό και ειδικότερα για προϊόντα νέας τεχνολογίας που προσφέρουν πολλές δυνατότητες αλλά οι καταναλωτές είναι σε θέση να γνωρίζουν μόνο μέρος αυτών, τις περισσότερο διαδεδομένες. Για παράδειγμα αναφέρουμε την κινητή τηλεφωνία, όπου σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει οι Έλληνες δείχνουν να μην γνωρίζουν όλες τις λειτουργίες που τους παρέχει το κινητό τους τηλέφωνο, πέρα από τις βασικές. Με την εκμάθηση περισσότερων λειτουργιών, οι καταναλωτές μπορεί να γίνουν αποδοτικότεροι χρήστες, γεγονός που έχει σίγουρα επιπτώσεις στην εμπειρία κατανάλωσης και κατά συνέπεια στην ικανοποίησή τους.

Συμπερασματικά, η γνώση συγκεκριμένων επιπλέον λειτουργιών ενός προϊόντος/ υπηρεσίας, που δεν ήταν γνωστές στον καταναλωτή, μπορεί να συμβάλει στην αύξηση ικανοποίησης από την χρήση.

Ο Parasuraman (1997) εξέτασε αν τα ίδια συμπεράσματα είναι πιθανό να προκύψουν από την εξακρίβωση της αξίας που αντλούν οι καταναλωτές από ένα προϊόν και του πόσο ικανοποιημένοι είναι με αυτή. Η σχέση όμως μεταξύ ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης πελατών είναι ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές και δεν μπορούμε να πούμε ότι έχει εξακριβωθεί (Parasuraman et al., 1994). Από την άλλη μεριά οι Zeithaml et al. (1996) επισημαίνουν ότι η σχέση ανάμεσα στην ποιότητα των υπηρεσιών και στα κέρδη που προκύπτουν από την ύπαρξή της είναι μάλλον θετική αν και δεν είναι απλή υπόθεση.

Η αντιλαμβανόμενη αξία των καταναλωτών έχει πολύ στενή σχέση με την ικανοποίησή τους (Woodruff, 1997). Σύμφωνα με τον Parasuraman (1997), η συνεχής παροχή υψηλής αξίας στον καταναλωτή προϋποθέτει ότι ο πάροχος της υπηρεσίας έχει πλήρως αντιληφθεί την αλυσίδα αξίας του αγοραστή. Οι μεταβλητές εκείνες που παρακινούν τον πελάτη στο να αγοράσει το προϊόν για πρώτη φορά μπορεί να διαφέρουν από εκείνες που θα τον ωθήσουν στην επαναγορά του προϊόντος (Woodruff, 1997). Ο Reichheld (1996) υποθέτει ότι οι μεταβλητές εκείνες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση πελατών μπορεί να μην είναι ίδιες με εκείνες που δημιουργούν καταναλωτική αφοσίωση (customer loyalty).

Σύμφωνα με τους Zeithaml et al. (1996), οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάζουν την επίδραση της ποιότητας των υπηρεσιών στις αντιδράσεις των καταναλωτών, διεξάγοντας έρευνες που συμπεριλαμβάνουν ερωτήματα όπως:

- Ποιο είναι το επίπεδο ποιότητας που ο πάροχος μιας υπηρεσίας πρέπει να προσφέρει προκειμένου να διατηρήσει τους πελάτες του;
- Τι θα ήταν αυτό που θα ενθάρρυνε τους πελάτες να προτείνουν τον πάροχο σε άλλους;
- Ποιοι παράγοντες θα μείωναν την πιθανότητα οι πελάτες να μιλούν σε άλλους με αρνητικά σχόλια για την επιχείρηση;
- Πιστεύεται ότι η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει σε προληπτική βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει ή στην διαχείριση παραπόνων προκειμένου να διατηρήσει τους πελάτες της;

Λαμβάνοντας υπόψη την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, η ποιότητα προϊόντος τείνει να συνδέεται με την μη ικανοποίηση καταναλωτών ενώ η ποιότητα υπηρεσιών συσχετίζεται περισσότερο με την ικανοποίηση καταναλωτών.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναλύσουν προσεκτικά τις προσδοκίες των καταναλωτών τους σε κάθε στάδιο κατανάλωσης του προϊόντος, να αναπτύξουν υποστηρικτικές διαδικασίες, αξιολόγηση και συστήματα κινήτρων προκειμένου να ικανοποιήσουν τους καταναλωτές (Finkelman & Goland, 1990). Ο Wellington (1995), διαχωρίζει τα στοιχεία ικανοποίησης στο προϊόν, πωλήσεις, διαδικασίες μετά την πώληση, τοποθεσία, χρόνος, κουλτούρα. Στις διαδικασίες μετά την πώληση, περιλαμβάνεται το συνεχιζόμενο ενδιαφέρον για τον πελάτη και η αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων. Η διαχείριση των παραπόνων πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη και να τον κρατάει ενήμερο για τις διαδικασίες διαχείρισης του προβλήματός του. Ο πελάτης πρέπει να νιώθει ότι η επιχείρηση εκτιμά το πρόβλημά του, κάνει ότι καλύτερο για την επίλυσή αυτού και δεν τον αντιμετωπίζει σαν πρόβλημα στη λειτουργία της επιχείρησης.

1.2.3 Ο «Υπέρ-ικανοποιημένος» πελάτης

Ο Deming (1986), προχωράει την ικανοποίηση καταναλωτή ένα βήμα πιο πέρα εισάγοντας τον όρο 'υπέρ-ικανοποιημένος καταναλωτής' (Delight customer). Με την φράση αυτή ο Deming προτρέπει τις επιχειρήσεις όχι απλά να ικανοποιούν τους καταναλωτές τους, αφού αυτό είναι πλέον δεδομένο ότι πρέπει απαραίτητα να γίνεται, αλλά να τους υπέρ-ικανοποιεί. Η στροφή στην υπέρ-ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει μια σαφέστατα επικερδή πρακτική για τις επιχειρήσεις.

Η σπουδαιότητα των χαρακτηριστικών των προϊόντων και των υπηρεσιών στους καταναλωτές διαχωρίζεται:

α) Στις βασικές ιδιότητες του προϊόντος (product attributes), που αναφέρονται στη βασική λειτουργία του και που είναι αυτονόητες οπότε μόνο μη ικανοποίηση μπορεί να προκαλέσει η έλλειψη των βασικών αυτών ιδιοτήτων. Για παράδειγμα ένας καταναλωτής αγοράζει ένα κινητό για να μπορεί να κάνει τηλεφωνικές κλήσεις, να στέλνει μηνύματα SMS κτλ. Αυτές είναι βασικές λειτουργίες του κινητού τηλεφώνου, που δεν προκαλούν ικανοποίηση στον καταναλωτή αφού εννοείται ότι υπάρχουν. Αυτός είναι ο βασικός λόγος για τον οποίο αγοράζει κινητό ο καταναλωτής και αν δεν υπάρχει ή δεν λειτουργεί σωστά είναι λογικό να δημιουργεί έντονη δυσαρέσκεια στους καταναλωτές.

β) Στα επιπλέον χαρακτηριστικά που υποστηρίζουν την βασική λειτουργία του προϊόντος και προκαλούν ικανοποίηση (satisfiers) στους καταναλωτές. Αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν να κάνουν με υπηρεσίες που ο καταναλωτής δεν προσδοκά την στιγμή της αγοράς αλλά η ύπαρξή τους του προκαλεί ικανοποίηση. Πρόκειται δηλαδή για υποστηρικτικές διαδικασίες που προσθέτουν αξία στην χρήση του προϊόντος.

γ) Σε εκείνα τα χαρακτηριστικά που υπέρ-ικανοποιούν δηλαδή προσφέρουν απόλαυση (delights) στους καταναλωτές. Πρόκειται για μη αναμενόμενα και ευχάριστα χαρακτηριστικά που η ύπαρξή τους μπορεί να δημιουργήσει δυο διαφορετικές συμπεριφορές από τους καταναλωτές. Έτσι οι απολαύσεις είτε αυξάνουν τις προσδοκίες των καταναλωτών είτε εκτιμώνται την στιγμή που προσφέρονται και μπορεί να επιδιωχθούν και πάλι στο μέλλον. Σε περιπτώσεις αφομοιωμένης απόλαυσης είναι πολύ πιθανό να αυξηθούν οι καταναλωτικές προσδοκίες. Σ' αυτή την περίπτωση αν η επίδραση στην αφοσίωση ή στην έλξη των καταναλωτών μπορεί να βελτιωθεί, τότε είναι σημαντικό για την επιχείρηση να επανεξετάσει το χαρακτηριστικό γνώρισμα που προκάλεσε την απόλαυση. Στην περίπτωση όμως της παροδικής απόλαυσης, τα οφέλη της επιχείρησης είναι πολύ μικρά αφού η απόλαυση με την πάροδο μικρού χρονικού διαστήματος θα έχει ξεχαστεί. Τέλος οι προσδοκίες των καταναλωτών είναι πολύ πιθανό να αυξηθούν μετά την παροχή της συγκεκριμένης απόλαυσης, όπως προείπαμε, οπότε θα είναι δυσκολότερο να ευχαριστήσει τον πελάτη στο μέλλον. (Farson 1997, Rust & Oliver 2000)

Ένας πελάτης είναι ενθουσιασμένος (Friday & Cotts, 1995), αν η υπηρεσία που του προσφέρεται ξεπερνά τις προσδοκίες του. Ακόμα και αν οι απαιτήσεις των καταναλωτών είναι μη ρεαλιστικές, ο πελάτης είναι αυτός που λαμβάνει την απόφαση αγοράς. Οι προσδοκίες των καταναλωτών μπορούν να ξεπεραστούν με δύο τρόπους: πρώτον όταν ο ίδιος ο καταναλωτής αναγνωρίζει ότι το προϊόν ήταν καλύτερο από ότι περίμενε και δεύτερον αν το επίπεδο απόδοσης του προϊόντος ήταν εκπληκτικά καλύτερο απ' ότι αναμενόταν (Rust & Oliver 2000).

Αν και οι προσδοκίες των καταναλωτών αυξάνονται, οι επιχειρήσεις μπορούν να κερδίσουν από την προσφορά υπηρεσιών που «ενθουσιάζουν» (delights) τους καταναλωτές, στην περίπτωση που οι ανταγωνίστριες εταιρείες δεν μπορούν να αντιγράψουν το συγκεκριμένο πρόγραμμα που υπέρ-ικανοποιεί τους καταναλωτές. Στην περίπτωση που οι ανταγωνιστές μπορούν εύκολα να αντιγράψουν το συγκεκριμένο πρόγραμμα, δεν υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που το παρέχει. Σε μια τέτοια περίπτωση τα κέρδη της επιχείρησης μειώνονται. Σύμφωνα μάλιστα με τους Rust & Oliver (2000), αν μια επιχείρηση υπέρ-ικανοποιήσει τους πελάτες της μια φορά και ύστερα επαναφέρει τις υπηρεσίες της στην κανονική τους απόδοση, περισσότερα έχει να χάσει παρά να κερδίσει αφού οι προσδοκίες των καταναλωτών αυξάνονται από την 'απόλαυση' που τους προσφέρεται και στη συνέχεια απογοητεύονται από την επαναφορά στην αρχική απόδοση.

Παρά τις προσπάθειες που γίνονται για την βελτίωση της ικανοποίησης των καταναλωτών, τα επίπεδα ικανοποίησης παραμένουν στάσιμα. Αυτό μπορεί να οφείλεται μερικώς στο ότι οι προσδοκίες των καταναλωτών αυξάνονται συνεχώς ή στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν εστιάζουν την προσοχή τους στο τι θέλουν οι καταναλωτές. Οι εταιρείες πρέπει να ανακαλύψουν τι προκαλεί δυσαρεστημένους καταναλωτές. Η μέτρηση της ικανοποίησης των καταναλωτών είναι απλά η βάση της έρευνας. Η προσέγγιση αναζητά απαντήσεις που έχουν να κάνουν με παράγοντες αγοράς, αξία καταναλωτή, πώς οι καταναλωτές αξιολογούν την απόδοση των προμηθευτών έναντι των ανταγωνιστών τους για κάθε μεταβλητή αγοράς και την σχετική σημαντικότητα κάθε στοιχείου από τα παραπάνω στην συνολική αξία του καταναλωτή.

1.3 Ικανοποίηση Καταναλωτών: Λειτουργικό πλαίσιο

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών αλλάζουν και τείνουν να ζητούν τέλεια προϊόντα και υπηρεσίες με υψηλότερες προδιαγραφές, οι επιχειρήσεις μάλλον αδυνατούν να προσφέρουν αυτή την «τελειότητα». Η φιλοσοφία της ικανοποίησης πελατών στηρίζεται:

- στην αναγνώριση των καταναλωτών (κατά συνέπεια στην προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς),
- στον καθορισμό των αναγκών και προσδοκιών τους (των αναγκών και προσδοκιών του συγκεκριμένου κάθε φορά τμήματος αγοράς) και τέλος
- στη μέτρηση των αντιλήψεών τους (Stenberg, 1997). Η γνώση των αναγκών των καταναλωτών είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού αποτελεί στόχο των επιχειρήσεων να καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Με αυτό τον τρόπο είναι πιο εύκολη η επίσπευση των διαδικασιών για την παροχή των ιδανικών προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές.

Ένα ακόμα πρόβλημα που φαίνεται να αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις φαίνεται ότι είναι η αδυναμία τους να ανακαλύψουν άλλες μεθόδους που κάνουν τους καταναλωτές ικανοποιημένους (Rothschild, 1984). Η επαφή των εργαζομένων στην επιχείρηση με τους πελάτες μπορεί να δώσει απαντήσεις σε αυτό το πρόβλημα. Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, από την επαφή που έχουν με τους πελάτες της επιχείρησης μπορούν να καταλάβουν τις ανάγκες τους και να τις μεταβιβάσουν στην διοίκηση της επιχείρησης. Αυτή η σχέση υπαλλήλων – πελατών δίνει την αίσθηση στους πελάτες ότι η επιχείρηση νοιάζεται για τις ανάγκες και τα προβλήματά τους (Chase & Garvin 1989, Stonebraker & Leon, 1994)

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με την βοήθεια των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να καθορίσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Μερικοί από αυτούς είναι: οι έρευνες marketing, οι συνεντεύξεις καταναλωτών κ.α.

Η έρευνα ικανοποίησης πελατών πρέπει να ξεκινά με ερωτήσεις σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση, πόσο σημαντικοί είναι αυτοί οι παράγοντες αλλά και το συνολικό επίπεδο της ικανοποίησης των καταναλωτών. Οι Heskett et al. (1992), δίνουν μια λογική ερμηνεία του γιατί οι καταναλωτές ενώ βαθμολογούν με 4 (σε μια κλίμακα από 1-5) σε έρευνες ικανοποίησης καταναλωτών δεν είναι αφοσιωμένοι (loyalty) στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Έτσι υποστηρίζουν ότι πολλοί καταναλωτές ίσως να μην θέλουν να εκφράσουν δυσαρέσκεια ή να τιμωρήσουν τον πάροχο υπηρεσιών βάζοντας χαμηλή βαθμολογία. Εν τούτοις, αν το προϊόν ή η υπηρεσία δεν είναι τέλειο, οι καταναλωτές αισθάνονται ότι δεν μπορούν να βαθμολογήσουν με 5. Συνεπώς, αυτοί οι καταναλωτές βαθμολογούν με 4, το οποίο έχει αδιάφορη σημασία για αυτούς.

Οι έρευνες καταναλωτών, μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης και της καταναλωτικής αφοσίωσης (Customer Loyalty). Οι καταναλωτές τείνουν να υπερβάλλουν όταν ρωτούνται για την πρόθεση επαναγοράς του προϊόντος, σε σχέση με αυτό που πραγματικά κάνουν αργότερα. Κατά τη διάρκεια του χρόνου, οι επιχειρήσεις που κρατούν βάσεις δεδομένων συνειδητοποιούν ότι οι υπερβολές των καταναλωτών για την διάθεση επαναγοράς του προϊόντος παραμένουν σταθερές. Επομένως, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να υπολογίσουν με ακρίβεια τις μελλοντικές αγορές των καταναλωτών τους (Heskett et al., 1997).

Ένα ακόμα χρήσιμο εργαλείο για τις εταιρείες είναι η πληροφόρηση που μπορούν να έχουν σχετικά με τα σχόλια και τα παράπονα των πελατών τους. Λόγω όμως του ότι αυτά γίνονται σπάνια, είναι δύσκολο να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με αυτά. Η έρευνα αγοράς είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που βοηθά τις επιχειρήσεις να αντιληφθούν γιατί οι καταναλωτές αλλάζουν εταιρεία. Συνήθως, στις έρευνες αγοράς, οι δυσαρεστημένοι πελάτες δίνουν εύκολες απαντήσεις, οι συνεντεύξεις σε βάθος όμως μπορούν να δώσουν τους πραγματικούς λόγους δυσαρέσκειας. Αφού καθορισθούν οι πραγματικοί λόγοι που οδήγησαν τους καταναλωτές στο να επιλέξουν κάποια ανταγωνίστρια εταιρεία, ξεκινούν οι διαδικασίες ανάκαμψης, δηλαδή η επιχείρηση προσπαθεί να βελτιώσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες της σε μια τελευταία προσπάθεια να διατηρήσει τους πελάτες της. (Heskett et al. 1997).

Οι υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση δεν πρέπει να είναι περίπλοκες γιατί αυτό αυξάνει την πιθανότητα να προκύψουν προβλήματα στην παροχή της υπηρεσίας. Η ικανότητα του κάθε υπάλληλου να χειρίζεται τον πελάτη ποικίλει, ειδικά σε περιπτώσεις που ο πελάτης αναζητά λύση σε κάποιο πρόβλημά του.

Οι Danaher & Mattson (1998) αναφέρουν ότι οι διαδικασίες που παρουσιάζουν υψηλή πολυπλοκότητα δεν προκαλούν απαραίτητα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης αλλά ούτε και πολύ υψηλά. Επιπρόσθετα αναφέρουν ότι οι παράμετροι εκείνοι που ικανοποιούν τους καταναλωτές δεν είναι ίδιοι με εκείνους που προκαλούν καταναλωτική αφοσίωση (customer loyalty). Τέλος, η διοίκηση της επιχείρησης δεν πρέπει να θεωρεί τις παραμέτρους που προκαλούν ικανοποίηση με μια διαδικασία της προσφερόμενης υπηρεσίας θα είναι ίδιοι για όλες τις διαδικασίες. Η διοίκηση πρέπει να μετρά και να ελέγχει όλες τις διαδικασίες που συνιστούν την προσφερόμενη υπηρεσία και να αναγνωρίζει εκείνους τους παράγοντες που είναι μοναδικοί για κάθε διαδικασία. Έτσι οι σημαντικές διαδικασίες πρέπει να αποτελούν τις παραμέτρους κλειδιά για την ικανοποίηση, παρά η χρήση μιας κοινής στρατηγικής η οποία θα εφαρμόζεται σε όλες τις διαδικασίες.

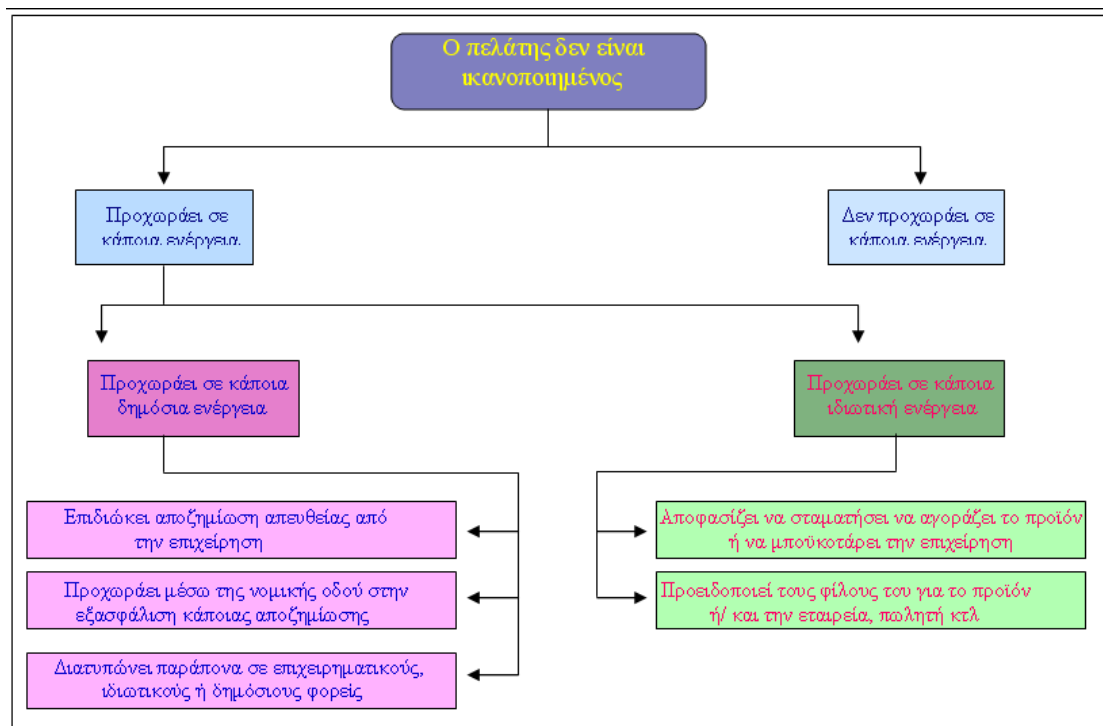
1.4 Μη ικανοποίηση (dissatisfaction)

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν δύο προσεγγίσεις για την μη ικανοποίηση. Σύμφωνα με την πρώτη η μη ικανοποίηση είναι το αντίθετο της ικανοποίησης και σύμφωνα με την δεύτερη η ικανοποίηση και η μη ικανοποίηση καταναλωτή θεωρούνται σαν δύο διαφορετικές διαστάσεις. Για παράδειγμα ένας καταναλωτής μπορεί να είναι ικανοποιημένος με κάποιο χαρακτηριστικό του προϊόντος-υπηρεσίας ενώ με κάποιο άλλο μην είναι.

Η μη ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα στις επιχειρήσεις. Στατιστικά στοιχεία αναφέρουν ότι περίπου 1 στις 4 συναλλαγές δημιουργεί κάποιο πρόβλημα ποιότητας με τον πελάτη. Η πλειοψηφία όμως των πελατών που αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα δεν το αναφέρουν στην επιχείρηση (1 στους 3 κάνει παράπονα στην επιχείρηση). Ο δυσαρεστημένος πελάτης, θα συζητήσει για την αρνητική εμπειρία του με άλλους 9 πιθανούς πελάτες, ενώ το 65% των δυσαρεστημένων πελατών που έχουν εκφράσει κάποιο παράπονο δεν θα επιστρέψει για άλλες συναλλαγές στην επιχείρηση. Σε περίπτωση μάλιστα κακής αντιμετώπισης των παραπόνων του πελάτη το 83% των πελατών επιλέγει άλλη επιχείρηση στην επόμενη αγορά ενώ το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι 5 φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός ικανοποιημένου (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000).

Από όλα τα παραπάνω στοιχεία διαπιστώνεται ότι η μη ικανοποίηση μπορεί να προκαλέσει σημαντικές απώλειες στην επιχείρηση. Γι' αυτό είναι απαραίτητο η επιχείρηση να διατηρεί ένα σύστημα διαχείρισης παραπόνων των πελατών της. Στο σύστημα αυτό πρέπει να εμπλέκονται οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, αφού αυτοί έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, και μέσω συνεχούς εκπαίδευσης να αντιμετωπίζουν τα παράπονα των πελατών με τέτοιο τρόπο που να ξανακερδίζετε η εμπιστοσύνη του πελάτη. Καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να υποστηρίξει ότι δεν έχει δυσαρεστημένους πελάτες αφού είναι τόσο πολλοί οι παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν δυσαρέσκεια που πολλούς από αυτούς η επιχείρηση δεν μπορεί να τους ελέγξει. Μπορεί όμως να αναπτύξει ένα τέτοιο σύστημα διαχείρισης παραπόνων, το οποίο δεν θα αντιμετωπίζει τα παράπονα των πελατών ως προβλήματα που αναλώνουν τον χρόνο των υπαλλήλων αλλά ως ζητήματα προς επίλυση με στόχο να επωφεληθεί ο πελάτης.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα παρουσιάζονται οι κινήσεις στις οποίες μπορεί να προβεί ο πελάτης που δεν είναι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες που του προσφέρει ο προμηθευτής του.



Διάγραμμα : Αντιμετώπιση μη ικανοποίησης από τους πελάτες (Day & Landon, 1977)

1.5 Πελάτες

Ο σαφής καθορισμός του συνόλου των πελατών μιας επιχείρησης αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία αφού από τη μια υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες πελατών (τρέχοντες, προγενέστεροι ή δυνητικοί, εσωτερικοί ή εξωτερικοί πελάτες) και από την άλλη στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις δεν διατηρούν βάσεις δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες τους.

Σύμφωνα λοιπόν με τον κλασικό ορισμό:

«Πελάτες μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η εταιρεία αυτή.» (Engel et al., 1978, Μαγνήσαλης, 1981)

Στην τελευταία έκδοση του Word Book Encyclopedia Dictionary δίνονται δύο ορισμοί του όρου πελάτης.

A) «Πελάτης είναι ο άνθρωπος που αγοράζει τακτικά από μια εταιρεία ή κατάστημα»

B) «Πελάτης είναι εκείνος με τον οποίο πρέπει να διαπραγματευτείς»

Στην πράξη, υπάρχει διαχωρισμός των πελατών σε κατηγορίες. Έτσι για παράδειγμα έχουμε δυνητικούς πελάτες, εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες κ.α.

- Δυνητικοί πελάτες είναι τα άτομα που έχουν την επιθυμία, το κίνητρο και τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους για την αγορά του προϊόντος/ υπηρεσίας.
- Εσωτερικοί πελάτες (internal customers) είναι το προσωπικό της επιχείρησης
- Εξωτερικοί πελάτες είναι οι αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Στην βιβλιογραφία οι όροι καταναλωτής (consumer) και πελάτης (customer) συγχέονται και σε πολλές περιπτώσεις αναφέρονται σαν να πρόκειται για τα ίδιο άτομο. Ο πελάτης μπορεί να είναι και καταναλωτής της υπηρεσίας αλλά αυτό δεν αποτελεί αναγκαία συνθήκη. Για το λόγο αυτό στην παρούσα μελέτη οι όροι διευκρινίζονται, οπότε ο πελάτης είναι ένα άτομο ή επιχείρηση που αγοράζει το προϊόν/ υπηρεσία και πληρώνει για αυτό. Ο καταναλωτής από την άλλη είναι εκείνος που χρησιμοποιεί και καταναλώνει το προϊόν/ υπηρεσία. (Parasuraman and Grewal, 2000) Σε αυτή την περίπτωση ο καταναλωτής μπορεί να κρίνει την ποιότητα του προϊόντος αλλά και ο αγοραστής αφού η διαδικασία αγοράς συμβάλει στην συνολική ικανοποίηση από το προϊόν/ υπηρεσία. Τα κριτήρια επιλογής του προϊόντος όμως μπορεί να διαφέρουν. Ο πελάτης για παράδειγμα μπορεί να επιλέγει κυρίως βάσει τιμής ενώ ο καταναλωτής βάσει ποιότητας.

1.6 Προϊόντα και Υπηρεσίες

Η διάκριση ανάμεσα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες γίνεται ολοένα και περισσότερο δυσχερής στις μέρες μας. Αυτό διότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους, τους προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες. Έτσι οι πελάτες δεν αγοράζουν πλέον μόνο υλικά αγαθά αλλά και τις υπηρεσίες που τα συνοδεύουν. Για παράδειγμα για την αγορά αυτοκινήτου ένας πελάτης δεν αγοράζει μόνο το αυτοκίνητο αλλά και τις υπηρεσίες που συνοδεύονται πριν αλλά και μετά την αγορά του, όπως η πληροφόρηση που του παρέχει ο πωλητής, το test drive κτλ. Χωρίς τις υπηρεσίες αυτές ο πελάτης ίσως να μην ικανοποιούνταν και να απευθυνόταν σε άλλη επιχείρηση.

Από την άλλη μεριά οι επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, προσφέρουν στους πελάτες τους και υλικά αγαθά με την αγορά υπηρεσιών. Για παράδειγμα οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, οι οποίες προσφέρουν δωρεάν κινητό τηλέφωνο στους πελάτες που κάνουν νέα σύνδεση με το δίκτυό τους.

Από τα παραπάνω προκύπτει η ανάγκη διαχωρισμού των εννοιών προϊόν-υπηρεσία.

Η Υπηρεσία αποτελεί το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων πράξεων/ ενεργειών στις οποίες προβαίνει ο παροχέας της, των επιδόσεων που ο παροχέας έχει προβαίνοντας σε αυτές τις πράξεις καθώς και των αποτελεσμάτων που αυτές οι πράξεις έχουν για τον παραλήπτη/ αγοραστή της υπηρεσίας. (Γούναρης, 2003). Στην ουσία πρόκειται για μια σειρά από επιχειρηματικές δραστηριότητες που έχουν μη-υλικά χαρακτηριστικά, δεν μπορούν να αποθηκευτούν, δεν μπορούν να μεταφερθούν και δεν έχουν ομοιόμορφα χαρακτηριστικά. Τέτοιου είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι οι Τηλεπικοινωνίες, Τράπεζες, Ασφάλειες, Εκπαίδευση κτλ.

Ο Kotler (1997) ορίζει την υπηρεσία ως εξής:

«Η υπηρεσία είναι οποιαδήποτε πράξη ή απόδοση που ένα συμβαλλόμενο μέρος μπορεί να προσφέρει σε ένα άλλο και που είναι ουσιαστικά άυλο και δεν καταλήγει σε ιδιοκτησία κάποιου πράγματος. Η παραγωγή της υπηρεσίας είτε μπορεί να συνδέεται είτε όχι με ένα φυσικό προϊόν.»

Οι Mathe και Shapiro (1993) ορίζουν την υπηρεσία ως εξής:

«Υπηρεσία είναι όλες οι δραστηριότητες που μια επιχείρηση εφαρμόζει προκειμένου να παράσχει αξία στη χρήση κατά τη διάρκεια του χρόνου, και η οποία αξία μετρείται από την αυξανόμενη ικανοποίηση πελατών με ένα υλικό αγαθό ή μια σειρά προϊόντων.»

Τα βιομηχανικά προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Μία από τις βασικές διαφορές τους είναι ότι οι υπηρεσίες 'παράγονται μπροστά στα μάτια του πελάτη' σε αντίθεση με τα βιομηχανικά προϊόντα που παράγονται σε εργοστάσια.

Στον παρακάτω πίνακα , η παραδοσιακή διάκριση μεταξύ της κατασκευής και των υπηρεσιών αποκαλύπτει ορισμένες παραδοσιακές διαφορές (Stonebraker και Leong, 1994).

Χαρακτηριστικά	Προϊόντα	Υπηρεσίες
Φύση Εγκαταστάσεων		
Αριθμός εγκαταστάσεων	Λίγες	Πολλές
Χωροθέτηση εγκαταστάσεων	Κοντά σε πόρους κλειδιά	Κοντά στον καταναλωτή
Φύση εργαζομένων		
Τύπος προσόντων	Τεχνικά	Συμπεριφοράς
Φύση συμμετοχής πελατών		
Φυσική επαφή	Μικρή	Μεγάλη
Συμμετοχή πελατών	Χαμηλή	Υψηλή
Φύση παράδοσης		
Φθαρτός	Όχι	Πολύ πιθανό
Υλικός	Ναι	Όχι
Περιορισμός πόρων	Μηχανήματα, εργαλεία	Εργασία
Φύση των κεφαλαίων		
Σταθερό κόστος	Υψηλό	Χαμηλό
Μεταβλητό κόστος	Χαμηλό	Υψηλό

Πίνακας : Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών (Stonebraker & Leong, 1994)

Στην βιβλιογραφία, αναφέρονται πολλά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών (Parasuraman et al., 1985). Οι περισσότερες όμως υπηρεσίες έχουν 4 βασικά χαρακτηριστικά:

1. Οι υπηρεσίες είναι είτε λίγο είτε πολύ άυλες
2. Οι υπηρεσίες είναι δραστηριότητες ή σειρά δραστηριοτήτων και όχι μία πράξη
3. Οι υπηρεσίες, τουλάχιστον μέχρι ενός σημείου, παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα
4. Ο καταναλωτής συμμετέχει, τουλάχιστον μέχρι ενός σημείου, στην παραγωγική διαδικασία.

Ο Maister (1997) αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν σε γενικές γραμμές την ίδια αποστολή. Έτσι κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τρεις στόχους:

1. Αξιοσημείωτη εξυπηρέτηση πελατών
2. Ικανοποίηση εργαζομένων
3. Επίτευξη οικονομικών στόχων

1.7 Καταναλωτική αφοσίωση – Πιστότητα (Consumer Loyalty)

Αρκετές φορές η εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης πελατών δεν αποτελεί αξιόπιστο δείκτη για την απόδοση ή το επίπεδο ποιότητας της εταιρείας, κυρίως σε συνθήκες ισχυρού ανταγωνισμού όπως στον κλάδο κινητής τηλεφωνίας που εξετάζετε. Έτσι ενώ πολλοί οργανισμοί εστιάζουν στην ικανοποίηση των καταναλωτών τους, η επίτευξη και διατήρηση καταναλωτικές αφοσίωσης αποτελεί τον απόλυτο στόχο ειδικά για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Οι πιστοί πελάτες αγοράζουν περισσότερο, είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν περισσότερο, είναι ευκολότερο να τους προσεγγίσει η επιχείρηση και συμπεριφέρονται σαν ενθουσιασμένοι συνήγοροι για την επιχείρηση. Η ικανοποίηση είναι βασική προϋπόθεση για την αφοσίωση ενός συνόλου πελατών, αλλά δεν αποτελεί ικανή συνθήκη.

Ο όρος «καταναλωτική αφοσίωση» περιγράφει την τάση που έχουν οι πελάτες να επιλέγουν μια συγκεκριμένη επιχείρηση ή προϊόν έναντι άλλων για μια συγκεκριμένη υπηρεσία. Για τη βιομηχανία συσκευασμένων προϊόντων οι πελάτες μπορούν να περιγραφούν ως πιστοί σε φήρμα (brand loyalty).

«Η καταναλωτική αφοσίωση είναι μια βαθιά δέσμευση επαναγοράς ενός προτιμητέου προϊόντος/ υπηρεσίας συνεπώς στο μέλλον, παρά τις επιδράσεις από καταστάσεις και προσπάθειες του marketing που έχουν ως στόχο την αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών.» (Oliver 1997, p.392)

«Η καταναλωτική αφοσίωση είναι γενικά, με βάση τις υπηρεσίες, ο συνεχόμενος φαβοριτισμός του ίδιου προμηθευτή, που βασίζεται είτε στην αφοσίωση είτε σε πραγματικούς περιορισμούς.» (Bendapudi & Berry, 1997)

Η ικανοποίηση καταναλωτή και η διάθεση για επαναγορά του προϊόντος/ υπηρεσίας συσχετίζονται θετικά. Οι Reichheld & Sasser (1990) και Reichheld (1996) μελέτησαν την αξία ύπαρξης καταναλωτικής αφοσίωσης από τα παράπονα των πελατών, από την πρόβλεψη αλλαγής καταναλωτικής συμπεριφοράς και από την πλήρη κατανόηση του γιατί οι καταναλωτές στρέφονται στους ανταγωνιστές. Οι καταναλωτές παραμένουν πιστοί λόγω της αξίας που λαμβάνουν από την επιχείρηση. Η διατήρηση του πελάτη απαιτεί μια συνεχή και ζωντανή σχέση με τον πελάτη (Naumann, 1994, Heskett et al., 1997).

Οι Zeithaml et al. (1996), αναφέρουν ότι η ποιότητα υπηρεσιών και η ικανοποίηση καταναλωτή επηρεάζουν θετικά την συμπεριφορά του καταναλωτή. Οι πελάτες που δεν έχουν προβλήματα στις προσφερόμενες σε αυτούς υπηρεσίες έχουν τα υψηλότερα επίπεδα πιστότητας. Παρόλα αυτά, η πρόθεσή τους να πληρώσουν περισσότερο δεν είναι σημαντικά υψηλότερη σε σχέση με τους πελάτες που έχουν προβλήματα στις υπηρεσίες που όμως λύνονται ικανοποιητικά. Έτσι, οι εταιρείες που επιθυμούν να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους, ειδικά πάνω από το επιθυμητό επίπεδο, μπορούν να το κάνουν υπολογίζοντας και κάποιο κόστος.

Οι εταιρείες που στοχεύουν στην καταναλωτική αφοσίωση προσαρμόζουν συνεχώς τις προσφορές τους προκειμένου να καλύψουν τις όλο και πιο εξειδικευμένες ανάγκες των καταναλωτών τους. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προσφέρονται στους καταναλωτές σε ανταγωνιστικές τιμές. Η εκπλήρωση των απαιτήσεων του πελάτη μπορεί να είναι ακριβή, αλλά αυτές οι εταιρείες συνήθως προσβλέπουν στην αξία ζωής του πελάτη (Anderson & Mittal, 2000).

Από υποκειμενικής απόψεως, πιστότητα είναι η επιθυμία για συνέχιση της συνεργασίας με τον προμηθευτή. Από την άποψη της συμπεριφοράς του καταναλωτή ορίζεται σαν επαναλαμβανόμενες αγορές που ο πελάτης πραγματοποιεί, δηλαδή από τις φορές που ο καταναλωτής αγοράζει το προϊόν/ υπηρεσία της συγκεκριμένης κατηγορίας πόσες προτιμάει την συγκεκριμένη επιχείρηση για να καλύψει την ανάγκη του (Neal, 1999).

Το πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι η πρόθεση (intention) του καταναλωτή για αγορά μπορεί να μην οδηγήσει τελικά σε αγορά ενώ ακόμα και οι επαναλαμβανόμενες αγορές δεν είναι σίγουρο ότι αντικατοπτρίζουν πρόθεση για αγορά. Για να ξεπεραστούν όλα τα παραπάνω εμπόδια ο Oliver (1999) προτείνει τέσσερις φάσεις καταναλωτικής αφοσίωσης.

1) Γνωσιακή αφοσίωση (Cognitive Loyalty)

Το πρώτο στάδιο αφοσίωσης αναφέρεται στην πληροφόρηση που έχει ο καταναλωτής για το προϊόν/ υπηρεσία δηλαδή στη γνώση που έχει για συγκεκριμένες παραμέτρους που τον αφορούν. Για παράδειγμα αν μια εταιρεία κινητής τηλεφωνίας παρέχει συστηματικά χαμηλότερες χρεώσεις από τις υπόλοιπες οι πελάτες βασιζόμενοι σε αυτή την πληροφορία θα την προτιμήσουν. Είναι όμως αυτό αρκετό για να προκαλέσει καταναλωτική αφοσίωση; Όχι, για τον απλούστατο λόγο ότι όταν κάποια άλλη εταιρεία κινητής τηλεφωνίας προσφέρει ακόμα χαμηλότερες χρεώσεις, τότε ο καταναλωτής ενδεχομένως να αλλάξει εταιρεία προκειμένου να επωφεληθεί από τις ακόμα χαμηλότερες τιμές. Έτσι η πιστότητα των πελατών δεν πρέπει να στηρίζεται μόνο σε αυτό, αλλά οι εταιρείες πρέπει να επιθυμούν οι πιστοί πελάτες τους να έχουν βαθύτερους λόγους συσχέτισης με την εταιρεία και να μην βασίζεται η σχέση τους μόνο στις προσφορές που κατά καιρούς έχουν.

2) Συναισθηματική αφοσίωση (Affective Loyalty)

Η επόμενη φάση αφοσίωσης βασίζεται στο συναίσθημα. Η διαφορά έγκειται στο ότι στη συναισθηματική αφοσίωση ο καταναλωτής γίνεται πιστός βάσει της συνολικής αξιολόγησης που έχει κάνει για την επιχείρηση πέρα από τη γνώση που έχει για το προϊόν/ υπηρεσία που του προσφέρεται. Στην ουσία αυτή η φάση αναφέρεται στην προτίμηση ή ακόμα καλύτερα στην θετική στάση του καταναλωτή απέναντι στην επιχείρηση. Ούτε όμως και η συναισθηματική αφοσίωση είναι αρκετή για να εγγυηθεί πιστότητα.

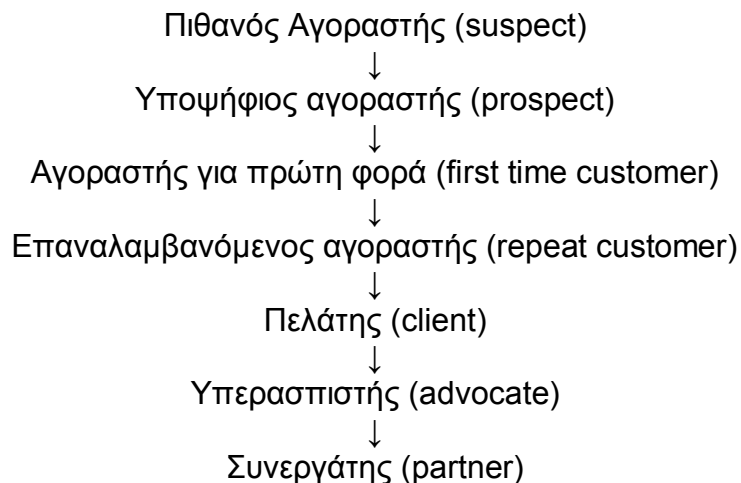
3) Παρορμητική αφοσίωση (Conative Loyalty)

Η παρορμητική διάσταση της αφοσίωσης υποδηλώνει μια διάθεση ή δέσμευση, από μεριάς του καταναλωτή, συμπεριφοράς κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Συνδέεται άμεσα με την καταναλωτική συμπεριφορά του πελάτη και αναφέρεται στη βαθιά δέσμευση για αγορά του προϊόντος, όπως αναφέρθηκε στον ορισμό της καταναλωτικής αφοσίωσης.

4) Δραστική αφοσίωση (Action Loyalty)

Η τελευταία φάση είναι η 'δραστική' αφοσίωση, όπου οι καταναλωτές μετατρέπουν την πρόθεσή τους για αγορά σε πράξη. Σε αυτή τη φάση οι καταναλωτές έχουν την επιθυμία να υπερπηδήσουν κάθε εμπόδιο προκειμένου να προβούν στην αγορά. Παρόλο που αυτή η φάση πιστότητας είναι η ιδανική για κάθε επιχείρηση είναι δύσκολο να μετρηθεί. Γι' αυτό οι περισσότεροι ερευνητές συνήθως μετρούν την παρορμητική αφοσίωση.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα αναλύονται τα στάδια από τα οποία περνάει αρχικά ο πιθανός πελάτης μέχρι να καταλήξει να γίνει συνεργάτης της επιχείρησης. Σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια η επιχείρηση που επιθυμεί να προσελκύσει τον πελάτη πρέπει να προσαρμόζει ανάλογα την στρατηγική της η οποία βέβαια διαφοροποιείται από στάδιο σε στάδιο αφού άλλη στρατηγική πρέπει να ακολουθήσει για να αποκτήσει ένα νέο πελάτη και άλλη προκειμένου να αποκτήσει ένα πιστό πελάτη.



Διάγραμμα : Διαδοχικά στάδια καταναλωτικής αφοσίωσης (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)

Πιθανοί αγοραστής: Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στο σύνολο των αγοραστών του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Οι πιθανοί αγοραστής μπορεί να είναι άτομα που δε γνωρίζουν τον οργανισμό, ή δεν έχουν ακόμη και την προδιάθεση για να πραγματοποιήσουν μια ενέργεια αγοράς.

Υποψήφιοι αγοραστής: Το σύνολο αυτό αφορά στους δυνητικούς πελάτες, οι οποίοι ενώ νιώθουν μια έλξη για τον οργανισμό, δεν έχουν προχωρήσει ακόμη σε ενέργειες αγοράς των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας.

Αγοραστής: Στο σύνολο αυτό συμπεριλαμβάνονται πελάτες οι οποίοι έχουν αγοράσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του οργανισμού (μια ή περισσότερες φορές), αλλά δεν παρουσιάζουν κανένα αίσθημα καταναλωτικής πίστης.

Πελάτες: Η κατηγορία αυτή αφορά το σύνολο των ατόμων που αγοράζει όλα τα προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρείας, σε περίπτωση ύπαρξης συγκεκριμένης ανάγκης.

Υπερασπιστές: Οι συγκεκριμένοι πελάτες όχι μόνο αγοράζουν όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες του οργανισμού, αλλά ενθαρρύνουν και άλλους να αγοράσουν από την επιχείρηση αυτή.

Συνεργάτες: Η συνεργασία είναι η ισχυρότερη σχέση που μπορεί να αναπτυχθεί ανάμεσα στον οργανισμό και το σύνολο των πελατών, δεδομένου ότι κρίνεται αμοιβαία ωφέλιμη και από τα δύο μέλη.

1.8 Σχέση μεταξύ Ικανοποίησης καταναλωτή & καταναλωτικής αφοσίωσης (Customer Satisfaction & Customer Loyalty)

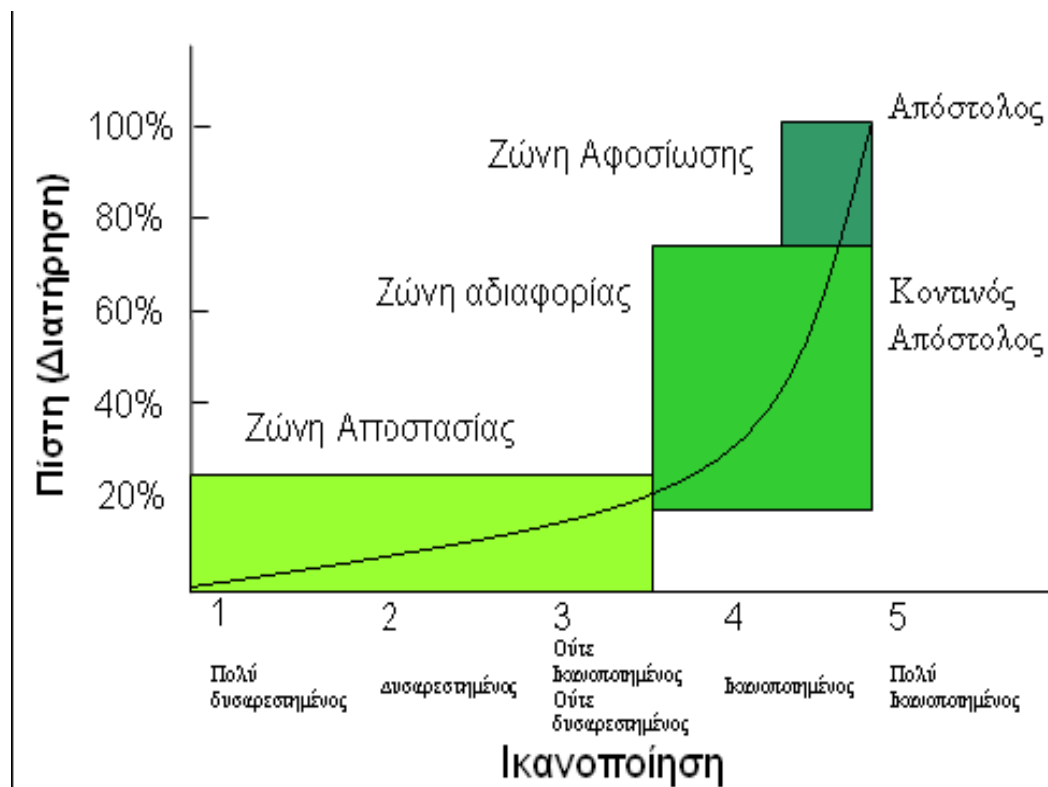
Ικανοποίηση καταναλωτή σημαίνει ότι οι ανάγκες των καταναλωτών καλύπτονται, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι ικανοποιητικά και η εμπειρία κατανάλωσης των πελατών είναι θετική (Friday & Cotts, 1995). Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος μόνο όταν οι ελάχιστες απαιτήσεις του εκπληρώνονται. Έτσι όταν ένας πελάτης λέει ότι είναι ικανοποιημένος από ένα προϊόν/ υπηρεσία, σημαίνει ότι η συνολική εμπειρία του από την αγορά που έκανε είναι ουδέτερη ή θετική. Συμπερασματικά, η ικανοποίηση από μόνη της δεν αποτελεί σημαντική ένδειξη για την διατήρηση του πελάτη. Ο πιστός πελάτης είναι εκείνος που οι προσδοκίες του πραγματοποιούνται ή ακόμα καλύτερα ξεπερνιούνται, οπότε συνειδητά προτιμά την συγκεκριμένη επιχείρηση. Η φύση της πιστότητας έχει αλλάξει με τον χρόνο: σήμερα βασίζεται στην ύπαρξη αμοιβαίας αφοσίωσης από την συνεχιζόμενη προσφορά ανώτερης αξίας στον πελάτη. Ο Griffin (1995) όρισε τον πιστό πελάτη σαν ένα άτομο που προβαίνει σε επαναλαμβανόμενες αγορές, αγορές τόσο στα προϊόντα αλλά και στις υπηρεσίες που τα περιβάλλουν, αδιαφορεί για τα προϊόντα/ υπηρεσίες των ανταγωνιστών και λειτουργεί ως συνήγορος της επιχείρησης σε υποψήφιους αγοραστής. (Reichheld, 1997, Wellington, 1995)

Οι Kaplan & Norton (1996) αναφέρουν ότι οι managers πρέπει να έχουν μια σαφή εικόνα των πελατών στους οποίους απευθύνονται και να χρησιμοποιούν εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησής, της πιστότητας αλλά και του κέρδους που έχουν από τους πελάτες τους. Από μετρήσεις ικανοποίησης καταναλωτών έχει συχνά διαπιστωθεί ότι η σχέση μεταξύ ικανοποίησης καταναλωτή και πιστότητας δεν είναι σταθερή. Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, αυτή η σχέση έχει αποδειχθεί ως η λιγότερο αξιόπιστη. Επιθετικές

πολιτικές τιμών, μπορούν να δαλεάσουν πελάτες εξαιρετικών παροχών υπηρεσιών με αποτέλεσμα να απευθυνθούν στον φθηνότερο πάροχο. (Heskett et al., 1997) Ζωντανό παράδειγμα είναι οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας. Μέχρι και το 1998 που στον κλάδο δραστηριοποιούνταν μόνο η TIM & Vodafone οι τιμές διατηρούνταν σε υψηλά επίπεδα. Με την είσοδο της Cosmote στην αγορά οι τιμές μειώθηκαν σημαντικά αφού η τελευταία με την προσφορά χαμηλών τιμών κατάφερε να αποσπάσει σημαντικό μερίδιο αγοράς εν τέλει να αναδειχθεί πρώτη σε μερίδιο αγοράς στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας.

Οι Anderson & Mittal (2000) αναφέρουν ότι η σχέση μεταξύ ικανοποίησης καταναλωτή και πιστότητας είναι ασύμμετρη και μη γραμμική. Οι Heskett et al. (1994,1997) υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η ικανοποίηση του καταναλωτή είναι στενά συνδεδεμένες. Ακόμα, οι Heskett et al. (1997) υποστηρίζουν ότι υπάρχει άμεση και δυνατή σχέση μεταξύ κέρδους, ανάπτυξης, καταναλωτικής αφοσίωσης, ικανοποίησης καταναλωτή, αξίας των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες και ικανότητας εργαζομένων , ικανοποίησης, πιστότητας και παραγωγικότητας. Ο Oliver (1996) αναφέρει ότι η ποιότητα, η ικανοποίηση και η πιστότητα έχουν επίδραση στα κέρδη. Οι Ruyter & Bloemer (1999) στην προσπάθειά τους να επεκτείνουν την γνώση για την πιστότητα καταναλωτή στις υπηρεσίες αναφέρουν ότι σε περιπτώσεις υψηλών επιπέδων ικανοποίησης, η ικανοποίηση αυτή αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για την καταναλωτική αφοσίωση.

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα έχουμε μια ενδεικτική απεικόνιση των σχέσεων μεταξύ ικανοποίησης των πελατών και αφοσίωσης τους. Δυσανεστημένοι πελάτες επιπέδου 1,2 και 3 είναι σε γενικές γραμμές σε ετοιμότητα να μεταναστεύσουν σε ανταγωνιστικούς παροχούς (ζώνη αποστασίας). Με μικρότερη πιθανότητα αυτό μπορεί να συμβεί (ζώνη αδιαφορίας) σε πελάτες με μέτρια έως σχετική ικανοποίηση, ενώ μόνο οι πολύ ικανοποιημένοι πελάτες έχουν πιθανότητα κατάταξης στην ζώνη αφοσίωσης. Η ακριβής σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών είναι ενδεχόμενο να διαφοροποιηθεί από επιχείρηση σε επιχείρηση. Για παράδειγμα οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι ενδεχόμενο να καταφύγουν σε κάποιο ανταγωνιστή ο οποίος έχει προκύψει να έχει πολύ ισχυρό προφίλ καινοτομίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις η ικανοποίηση ενός πελάτη δεν είναι αρκετή για να τον συγκρατήσει στον υφιστάμενο πάροχο υπηρεσιών. Αντίθετα, έχουμε πολλούς δυσανεστημένους πελάτες οι οποίοι δεν είναι σε θέση, παρά τη γενικότερη βούληση τους, να αλλάξουν πάροχο, διότι το κόστος και ρίσκο αλλαγής είναι σημαντικό.



Διάγραμμα : Η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και της αφοσίωσής τους (Heskett et al., 1994)

1.9 Επίλογος Κεφαλαίου

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η ικανοποίηση είναι ένα ιδιαίτερα πολυδιάστατο ζήτημα το οποίο προβληματίζει όλες τις επιχειρήσεις. Ο καθορισμός του επιπέδου ικανοποίησης καταναλωτή για κάθε επιχείρηση δεν είναι απλή υπόθεση και έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα για την μέτρηση της ικανοποίησης για τα οποία αναφέρομαι στο επόμενο κεφάλαιο .

Στην ικανοποίηση του καταναλωτή συμβάλλουν πολλοί παράγοντες, κάποιους από τους οποίους η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει όπως για παράδειγμα η ψυχολογία του καταναλωτή. Όσο για εκείνους που μπορεί η επιχείρηση να επηρεάσει προς το συμφέρον της, μπορούμε με ασφάλεια να πούμε ότι η παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων/ υπηρεσιών σε συνδυασμό με την τιμή και την εξυπηρέτηση του πελάτη τόσο πριν όσο και μετά την πώληση συνάδουν στην ύπαρξη υψηλού επιπέδου ικανοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

2.1 Εισαγωγή

Ο Peter Drucker υποστηρίζει , σαν βασική αρχή , ότι δεν μπορείς να διαχειριστείς κάτι το οποίο δεν μπορείς να το μετρήσεις.

Οι κυριότεροι λόγοι μέτρησης ικανοποίησης των πελατών , εστιάζονται στα παρακάτω σημεία :

- Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί την πλέον αντικειμενική πληροφορία της αγοράς.
- Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι σε θέση να προσδιορίσει «ευκαιρίες» στη συγκεκριμένη αγορά.
- Μεγάλη μερίδα πελατών αποφεύγει να εκφράσει τα παράπονα ή τη δυσαρέσκεια τους από τη χρήση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.
- Η υιοθέτηση των βασικών αρχών της συνεχούς βελτίωσης απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη .
- Η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να βοηθήσει στη κατανόηση των γενικότερων αντιλήψεων του πελάτη .
- Η ύπαρξη διαφορετικής αντίληψης της ικανοποίησης ανάμεσα στον πελάτη και στην διοίκηση της εταιρίας μπορεί να αποτυπωθεί από την υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης.

2.2 Η ιστορική εξέλιξη της μέτρησης της ικανοποίησης

Η μέτρηση της ικανοποίησης έχει τις ρίζες της στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενώ έχει απασχολήσει και αρκετούς θεωρητικούς του μάρκετινγκ. Η προσέγγιση , από την πλευρά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εστιάζεται στον τρόπο υλοποίησης των αποτελεσμάτων τα οποία βασίζονται σε αναλύσεις δεδομένων της ικανοποίησης των πελατών μέσα στην επιχείρηση (σχεδιασμός , παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών κ.λ.π.). Η προσέγγιση από την σκοπιά του μάρκετινγκ είναι κυρίως κοινωνικό – ψυχολογική , δηλαδή με ποιο τρόπο μορφοποιείται η ικανοποίηση και ποια είναι η επίδραση της στη μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή. Οι θεωρητικό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν αναγνωρίσει ότι η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά στους εσωτερικούς δείκτες της επιχείρησης , αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται και με δεδομένα τα οποία προέρχονται από πελάτες.

Ο Juran ως φιλοσοφία περί ποιότητας προσδιορίζει την καταλληλότητα ως προς την χρήση ενώ ως προσανατολισμό του θέτει τον πελάτη . Ο Juran δίνει έμφαση στην συνεχή βελτίωση ποιότητας , τονίζοντας ότι προκειμένου να επιτευχθεί αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να περάσουν από μια σειρά ανατροπών στη νοοτροπία , στην οργάνωση , στη γνώση , στα πολιτιστικά πρότυπα και στα αποτελέσματα.

Η έννοια αυτή βασίστηκε στα ακόλουθα χαρακτηριστικά ποιότητας:

1. Τεχνολογικά (π.χ ισχύς)
2. Ψυχολογικά (π.χ ομορφιά)
3. Σχετικά με τον χρόνο (π.χ αξιοπιστία)
4. Συμβατικά (π.χ εγγυήσεις)
5. Ηθικά - Δεοντολογικά (π.χ ευγένεια πωλητών)

Ο Deming ως ορισμό της ποιότητας θέτει την καταλληλότητα ως προς τον σκοπό ενώ ο προσανατολισμός του είναι σαφέστατα ο πελάτης . Αναφέρει ότι οι έρευνες ικανοποίησης των πελατών μπορούν να καταγράψουν τις τάσεις της πελατείας μιας επιχείρησης , δεδομένου ότι αναλύουν και εξηγούν τις απαιτήσεις των καταναλωτών, παράλληλα δε μπορούν να ενσωματωθούν στη συνολική διαδικασία επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες. Ο Deming είναι γνωστός για την θεωρία των « 14 σημείων» τα οποία είναι τα ακόλουθα:

1. Δημιουργία συνέπειας στον σκοπό.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας.
3. Παύση της εξάρτησης από την μαζική επιθεώρηση.
4. Τερματισμός επιλογής προμηθευτών με μόνο κριτήριο την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής & υπηρεσιών.
6. Θέσπιση εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.
7. Θεσμοθέτηση ηγεσίας.
8. Εκδίωξη του φόβου.
9. Κατάργηση των στεγανών μεταξύ του προσωπικού.
10. Κατάργηση των σλόγκαν των παραινήσεων και των στόχων.
11. Κατάργηση των αριθμητικών ποσοστώσεων.
12. Άρση των εμποδίων στην ανάπτυξη της υπερηφάνειας των εργαζομένων.
13. Θέσπιση ενός προγράμματος εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.
14. Ανάληψη δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού.

Γενικότερα οι θεωρητικοί της ποιότητας προσεγγίζουν το πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης από την πλευρά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, θεωρώντας αναγκαία συνθήκη την ικανοποίηση των πελατών.

Από την πλευρά το μάρκετινγκ η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη θεωρήθηκε αρχικά ως αντικείμενο ανάλυσης της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Για την κατανόηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή είτε ως ατόμου , είτε ως ομάδας , διαμορφώθηκαν κατά καιρούς ορισμένα μοντέλα.

Το πρότυπο των Howard & Sheth που αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:τις μεταβλητές των ερεθισμάτων(εισροές) , τις μεταβλητές των αντιδράσεων(εκροές) , τα υποθετικά στοιχεία και τις εξωγενείς μεταβλητές ,όπως και το πρότυπο των Engel, Kollat & Blackwell που αποτελείται από τρία βασικά μέρη: το στάδιο της διαδικασίας πληροφόρησης , το στάδιο της διαδικασίας απόφασης και τις εξωγενείς μεταβλητές , εξετάζουν την προ-αγοραστική και μετά-αγοραστική διαδικασία διαχείρισης της πληροφορίας και επικοινωνίας του καταναλωτή με την επιχείρηση.

Το μοντέλο του Oliver χρησιμοποιεί την θεωρία της προσαρμογής του Helson και διατυπώνει την άποψη ότι οι προσδοκίες των πελατών διαμορφώνουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης και παρέχουν ένα πλαίσιο αναφοράς για την αξιολόγηση από την πλευρά των καταναλωτών.

Παρόλο που τα προαναφερόμενα μοντέλα προσεγγίζουν το πρόβλημα της ικανοποίησης των πελατών από διαφορετικές οπτικές, υπάρχει τα τελευταία χρόνια μία τάση σύγκλισης των θεωρητικών αυτών ρευμάτων.

Τέλος άλλη μία σημαντική προσπάθεια στην εξέλιξη της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών όσον αφορά την ανάπτυξη και την εφαρμογή μόνιμων βαρομέτρων ικανοποίησης, όπως τα κλαδικά και εθνικά βαρόμετρα ικανοποίησης καθώς και το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige.

2.3 Συστήματα μέτρησης και πηγές πληροφόρησης

Η ανάγκη για την ύπαρξη πολλαπλών μέτρων ικανοποίησης των πελατών πηγάζει, τόσο από το ότι η ικανοποίηση αναφέρεται στη συμπεριφορά των πελατών οπότε η ύπαρξη ενός και μόνο μέτρου δεν εγγυάται την παροχή αξιόπιστων πληροφοριών, όσο η ύπαρξη πολλαπλών μέτρων ικανοποίησης δίνει τη δυνατότητα διασταύρωσης και ελέγχου της συλλεγόμενης πληροφορίας.

Η ύπαρξη πολλαπλών μέτρων ικανοποίησης των πελατών συνεπάγεται την χρησιμοποίηση πολλαπλών πηγών πληροφόρησης, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από:

- Μεθόδους έρευνας
- Επιχειρησιακά δεδομένα
- Δεδομένα καναλιών διανομής
- Άλλες πηγές

Γενικότερα τα συστήματα μέτρησης, ανάλογα με την πηγή της διαθέσιμης πληροφόρησης χωρίζονται σε:

- Άμεσα συστήματα μέτρησης (έρευνες ικανοποίησης, τα παράπονα των πελατών, οι προσωπικές συνεντεύξεις κ.λ.π.) Αυτού του είδους τα συστήματα έχουν «προληπτικό» χαρακτήρα, αφού μπορούν να προτείνουν διορθωτικές ενέργειες προτού συμβούν ανεπιθύμητες καταστάσεις (μείωση κερδών – πωλήσεων κ.λ.π.)
- Έμμεσα συστήματα μέτρησης. Βασίζονται σε δεδομένα τα οποία αποτελούν το αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών, όπως είναι το μερίδιο αγοράς, το ύψος των πωλήσεων κ.λ.π. Επιδιώκουν να διορθώσουν ανεπιθύμητες καταστάσεις οι οποίες ήδη έχουν συμβεί.

Η εφαρμογή και αξιοποίηση όλων των παραπάνω προϋποθέτει την ανάπτυξη μίας βάσης δεδομένων πελατών, η οποία θα παρέχει την δυνατότητα ενοποίησης του συνόλου της διαθέσιμης πληροφόρησης από όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

2.4 Έρευνες ικανοποίησης

2.4.1 Ποιοτική έρευνα ικανοποίησης

Ο βασικός στόχος των ποιοτικών ερευνών ικανοποίησης είναι η εξαγωγή αναλυτικής πληροφορίας και πρόσθετων διευκρινήσεων για τη στάση και τις απόψεις ενός συνόλου πελατών. Κύρια χαρακτηριστικά των ποιοτικών ερευνών είναι:

1. Οι απαντήσεις των πελατών δεν έχουν προκαθορισμένη μορφή.
2. Τα αποτελέσματα των ποιοτικών ερευνών βασίζονται, σε ένα μεγάλο βαθμό, στην παρατήρηση.
3. Το δείγμα των πελατών που χρησιμοποιείται είναι μικρό, αλλά πραγματοποιείται σε βάθος ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών.
4. Συνήθως, δεν είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Τα είδη των ποιοτικών ερευνών με κάποια επιμέρους χαρακτηριστικά είναι:

- Συνεντεύξεις σε βάθος (in depth interviews) . Αφορά τις προσωπικές συνεντεύξεις με γενικές ερωτήσεις , όπου δεν υπάρχει προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο (ανοικτές απαντήσεις) . Ο χρόνος της συνέντευξης είναι συνήθως σχετικά μεγάλος (1-2 ώρες)
- Ομάδες συζήτησης πελατών (focus groups) Συγκεντρώσεις ομάδων πελατών (5-10 ατόμων) με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά , όπου γίνεται μία ανοικτή συζήτηση μεταξύ των πελατών γύρω από ένα προκαθορισμένο θέμα .Ο συντονισμός της συζήτησης γίνεται από υπεύθυνο της εταιρείας .
- Παρατηρήσεις (observations) . Παρατήρηση των πελατών κατά τη διάρκεια αγοράς ή χρήσης ενός προϊόντος .
. τεχνικές παρατήρησης: επίσημη παρατήρηση από εκπαιδευμένο προσωπικό, υπαλλήλοι που έρχονται σε επαφή με πελάτες, βιντεοσκόπηση, κλπ.
- Συμβουλευτικές ομάδες πελατών (advisory groups) . Είναι όμοια με τις ομάδες συζήτησης πελατών αλλά σε αυτήν την περίπτωση η σύσταση της ομάδας πελατών έχει διάρκεια 1-2 έτη, έχει μεγάλο βαθμό ομοιογένειας και ασχολείται και συζητά ένα γνωστό και προκαθορισμένο θέμα.

2.4.2 Ποσοτική έρευνα ικανοποίησης

Τα χαρακτηριστικά της ποσοτικής έρευνας ικανοποίησης είναι τα εξής :

- Έχει ως βασικό στόχο την εξαγωγή συγκεκριμένων μέτρων της ικανοποίησης των πελατών, τα οποία βασίζονται σε στατιστικά αξιόπιστα δεδομένα.
- Είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας στο σύνολο του πληθυσμού της πελατειακής βάσης.
- Χρησιμοποιείται ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, ενώ αποφεύγονται οι «ανοικτές» ερωτήσεις.
- Το μέγεθος της πληροφορίας που συλλέγεται για κάθε πελάτη είναι σχετικά μικρό, αλλά το δείγμα της έρευνας είναι αρκετά μεγάλο.
- Τα αποτελέσματα βασίζονται, σε συγκεκριμένες επιστημονικές μεθόδους και μοντέλα ποσοτικής ανάλυσης.

Τα είδη των ποιοτικών ερευνών με κάποια επιμέρους χαρακτηριστικά είναι:

- Ταχυδρομικές έρευνες . Έχουν σχετικά χαμηλό κόστος και μεγάλη γεωγραφική κάλυψη ,γίνεται αυτόματη εισαγωγή της πληροφορίας και αποτελούν την βέλτιστη λύση σε περιπτώσεις όπου είναι δύσκολη η προσωπική επικοινωνία με τον πελάτη .
- Προσωπικές συνεντεύξεις . Όπου δίνεται η δυνατότητα προσωπικής επαφής με τον πελάτη για την δημιουργία μιας αμοιβαίας σχέσης εμπιστοσύνης και ενός μόνιμου διαύλου επικοινωνίας .Σαν μειονεκτήματα είναι το υψηλό κόστος και η απαίτηση για εξειδικευμένο προσωπικό
- Τηλεφωνικές έρευνες . Είναι ένας συνδυασμός των χαρακτηριστικών των προηγούμενων ειδών γιατί διατηρούν το στοιχείο της προσωπικής επαφής και δίνεται και η δυνατότητα εύκολης εύκολης κάλυψης απομακρυσμένων γεωγραφικών περιοχών και μεγάλων δειγμάτων . Επίσης παρέχει άμεση διαθεσιμότητα των αποτελεσμάτων και μείωση του στατιστικού σφάλματος που οφείλεται στην άρνηση απόκρισης των πελατών (non response bias) .

Κάποιοι άλλοι τρόποι συλλογής δεδομένων είναι οι έρευνες πρώην πελατών (lost customer surveys),ο«Μυστηριώδης» αγοραστής (mystery shopper) , οι έρευνες νέων πελατών (new customer feedback), οι αντιληπτικές έρευνες (perceptual research), η ικανοποίηση παραπόνων (real time fixes) και τα τεστ χρήσης προϊόντων (usability tests) .

2.5 Προσεγγίσεις ικανοποίησης καταναλωτών

Η ικανοποίηση πελατών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αλλά και με το χώρο της προώθησης πωλήσεων (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000). Από τη μεριά της ποιότητας η ικανοποίηση προσεγγίζεται σε ενδοεπιχειρησιακό επίπεδο κυρίως. Οι επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους στην βελτίωση της ποιότητας στο σχεδιασμό, στην παραγωγή προϊόντος ή υπηρεσίας κ.α. με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Από την άλλη, η προσέγγιση της ικανοποίησης με βάση την προώθηση πωλήσεων, εστιάζεται σε έξω -επιχειρησιακούς παράγοντες όπως η συμπεριφορά του καταναλωτή, ψυχολογία καταναλωτή.

2.5.1 Προσέγγιση ποιότητας

Πλήθος εμπειρικών μελετών έχουν γίνει για την ποιότητα των υπηρεσιών και την σημασία που αυτή έχει για την πορεία της επιχείρησης. Η ύπαρξη ποιότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, καταναλωτική αφοσίωση των πελατών, και υψηλότερα μερίδια αγοράς. Αυτό διότι η ποιότητα συμβάλει στην ικανοποίηση των καταναλωτών, γεγονός που με τη σειρά του υποκινεί συμπεριφορές, όπως οι επαναλαμβανόμενες αγορές και η διάδοση θετικών μηνυμάτων σε άλλους καταναλωτές.

Σύμφωνα με τους ειδικούς της ποιότητας, η ποιότητα ορίζεται ως:

«Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν, υπηρεσία) είναι η καταλληλότητά του για χρήση. Π.χ. για ένα σαφάρι στην Κένυα, ένα τζιπ προσφέρει καλύτερη ποιότητα σε σύγκριση με μια πόρσε ή τζάγκουαρ.» (Juran)

«Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/ υπηρεσία) είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά.» (Deming)

Από τους παραπάνω ορισμούς παρατηρούμε ότι η ποιότητα έχει να κάνει και με τις συνθήκες ζωής και χρήσης των καταναλωτών. Για παράδειγμα ένας κάτοικος Αθηνών μπορεί να επιλέξει εταιρεία κινητής τηλεφωνίας με κριτήριο την τιμή και όχι την ποιότητα δικτύου αφού είναι δεδομένο ότι όλες οι εταιρείες έχουν πολύ καλό δίκτυο στην πρωτεύουσα, ενώ ένας κάτοικος επαρχιακής πόλης θα επιλέξει εκείνη την εταιρεία που παρέχει την καλύτερη ποιότητα στο δίκτυο.

2.5.1.1 Ικανοποίηση πελατών και ολική ποιότητα

Η ικανοποίηση πελατών συνδέεται άμεσα με την ποιότητα και είναι αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία διοίκησης μέσω της οποίας μια επιχείρηση προσπαθεί να βελτιώσει την ποιότητά της έχοντας ως απώτερο στόχο την επίτευξη ικανοποίησης των πελατών της. Στόχος της είναι η ικανοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών, δημιουργώντας έτσι την Αλυσίδα Αξίας των υπηρεσιών (Service Profit Chain). Οι πελάτες μέσα από τις προσδοκίες τους και τα πρότυπα που θέτουν διαμορφώνουν την ΔΟΠ, η οποία βλέπει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σαν λύσεις στα προβλήματα των πελατών.

Η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών δεν μπορεί να βασίζεται σε εσωτερικούς δείκτες της επιχείρησης αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται με δεδομένα που προέρχονται άμεσα από τους πελάτες. Έτσι η ΔΟΠ εστιάζεται κυρίως στον τρόπο υλοποίησης των αποτελεσμάτων, τα οποία βασίζονται σε αναλύσεις δεδομένων της ικανοποίησης πελατών, μέσα στην επιχείρηση (σχεδιασμός, παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών κτλ). Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα ολικής ποιότητας με στόχο την συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών του οργανισμού.

Τα πιο γνωστά μοντέλα ολικής ποιότητας είναι:

- Το Ιαπωνικό μοντέλο Deming
- Το Αμερικανικό βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (Dutka, 1995)
- Το Ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας EQA (Pan European CSI Report, 2004)

2.5.1.2 Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige

Το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige αποτελεί την απάντηση των ΗΠΑ στην καθιέρωση του Ιαπωνικού βραβείου ποιότητας Deming. Καθιερώθηκε το 1987 από το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ και βραβεύει σε ετήσια βάση επιχειρήσεις που υπερέχουν σε θέματα ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Τα κριτήρια βάση των οποίων κρίνονται οι επιχειρήσεις είναι 7 και παρουσιάζονται στον παρακάτω

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
Ικανοποίηση καταναλωτή	30%
Χρησιμοποίηση Ανθρώπινων πόρων	15%
Διασφάλιση Ποιότητας	15%
Αποτελέσματα Ποιότητας	15%
Ηγεσία	10%
Στρατηγικός Προγραμματισμός για την Ποιότητα	9%
Ανάλυση & Πληροφόρηση	6%

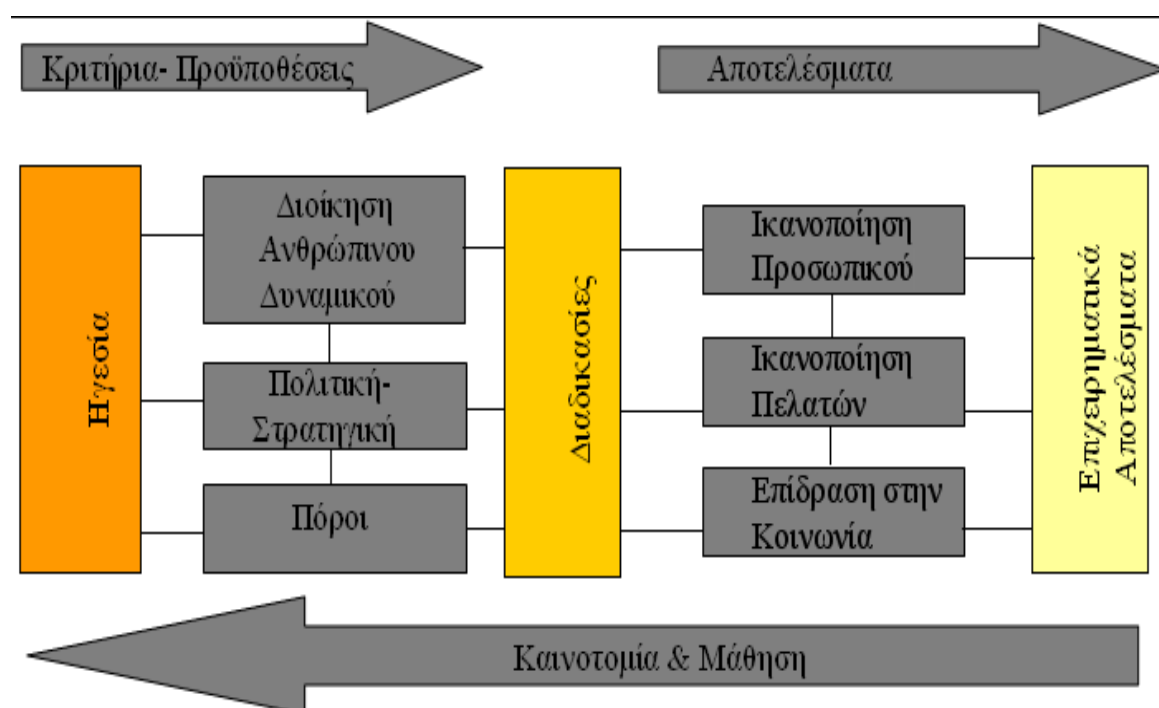
Πίνακας : Κριτήρια βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige (Dutka, 1995)

Η ικανοποίηση είναι μακράν ο σημαντικότερος παράγοντας για το βραβείο Malcolm Baldrige. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει άλλες 8 υποκατηγορίες: γνώση των απαιτήσεων και των προσδοκιών του πελάτη, διαχείριση σχέσεων πελάτη, ικανοποιητικά επίπεδα εξυπηρέτησης καταναλωτή, δέσμευση στον καταναλωτή, επίλυση παραπόνων για βελτίωση ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών καθορισμός ικανοποίησης, αποτελέσματα από την ικανοποίηση και συγκρίσεις.

2.5.1.3 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας (EQA) (Pan European CSI Report, 2004)

Το Ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας αποτελεί την απάντηση της Ευρώπης στο Αμερικανικό Malcolm Baldrige και καθιερώθηκε το 1990, ως ένα μέσο διασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, μέσω της βελτίωσης της εξυπηρέτησης πελατών και της παροχής υψηλού επιπέδου ποιότητας. Το μοντέλο αναπτύχθηκε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM) και γι'αυτό είναι γνωστό και ως EFQM model.

Το μοντέλο αποτελείται από 9 βασικά κριτήρια που καλύπτουν όλο το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και διαδικασιών.



Διάγραμμα : Το Ευρωπαϊκό μοντέλο Ποιότητας (Pan European CSI Report, 2004)

Και στο Ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην ικανοποίηση του καταναλωτή με βαθμό σημαντικότητας 20%, τον υψηλότερο δηλαδή από όλα τα κριτήρια.

2.5.1.4 Το μοντέλο Servqual (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1985)

Η ποιότητα των καταναλωτικών αγαθών μπορεί να μετρηθεί με ένα σύνολο αντικειμενικών δεικτών, όπως η αντοχή στο χρόνο, αριθμός ελαττωμάτων ή ελαττωματικών προϊόντων κτλ. Οι υπηρεσίες αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι στο μίγμα marketing των επιχειρήσεων. Αυτό γιατί η ποιοτική υπηρεσία γίνεται αντιληπτή καλύτερα όταν δεν υπάρχει παρά όταν υπάρχει. Η ποιότητα των υπηρεσιών όμως είναι μια αφηρημένη και αόριστη έννοια, διότι έχει τα εξής μοναδικά χαρακτηριστικά: ασάφεια, ετερογένεια και μη δυνατότητα διάκρισης ανάμεσα σε παραγωγή και κατανάλωση. Για το λόγο αυτό, η εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών μπορεί να βασιστεί στις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα.

Έτσι στα μέσα της δεκαετίας του 1980 παρουσιάστηκε το μοντέλο Servqual για την ποιότητα των υπηρεσιών, από τους Parasuraman, Berry και Zeithaml, το οποίο στηρίζεται στη θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών. Σύμφωνα με το μοντέλο η ποιότητα των υπηρεσιών προκύπτει αν από τις προσδοκίες των καταναλωτών, οι οποίες προσδιορίζονται από τις προσωπικές τους ανάγκες, από προηγούμενη εμπειρία συναλλαγών με εταιρείες παροχής υπηρεσιών, από την επικοινωνία με άλλους καταναλωτές, αφαιρεθεί η πραγματική απόδοση της υπηρεσίας. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι είτε θετικό, αν οι προσδοκίες του καταναλωτή υπερβαίνουν την τελική απόδοση που θα έχει η υπηρεσία, είτε αρνητική αν οι προσδοκίες του καταναλωτή διαψευσθούν.

Το βασικότερο ίσως πλεονέκτημα του μοντέλου αυτού είναι ότι η ποιότητα προσδιορίζεται από τους ίδιους τους καταναλωτές (αντιλαμβανόμενη ποιότητα) και όχι βάσει κάποιων προδιαγραφών (quality standards) που έχει θέσει η επιχείρηση. Αυτή η πελατοκεντρική αντίληψη δίνει τη δυνατότητα σε οποιαδήποτε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να μετρήσει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει βασιζόμενη σε δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από τους ίδιους της τους πελάτες. Οι πελάτες είναι αυτοί στους οποίους παρέχονται οι υπηρεσίες, με σκοπό την κάλυψη των αναγκών τους, οπότε είναι οι μόνοι που μπορούν να καθορίσουν το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών. Το επίπεδο της ποιότητας που καθορίζουν οι πελάτες διαφέρει από την αντικειμενική ποιότητα αφού είναι μια μορφή στάσης του πελάτη η οποία σχετίζεται αλλά δεν είναι ταυτόσημη με την ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση περιλαμβάνει εκπλήρωση αναγκών, ευχαρίστηση (δυσαρέσκεια), αλληλεπιδράσεις προσδοκιών και απόδοσης, εκτίμηση της αγοράς και της κατανάλωσης, αξιολόγηση του οφέλους κατανάλωσης. Έτσι η ποιότητα υπηρεσιών είναι μια στάση ή μια ολική αξιολόγηση της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα προκύπτει από τη σύγκριση των προσδοκιών του πελάτη για τις υπηρεσίες που πρόκειται να λάβει με τις αντιλήψεις του για την απόδοση της εταιρείας που παρέχει τις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Στην προκειμένη περίπτωση η προσδοκία αναφέρεται με την έννοια της επιθυμίας του πελάτη και όχι με την έννοια της πρόβλεψης για το αποτέλεσμα της συναλλαγής, όπως εμφανίζεται στη βιβλιογραφία της ικανοποίησης του πελάτη. Για το λόγο αυτό, ενώ η ικανοποίηση και η ποιότητα των υπηρεσιών έχουν την ίδια δομή-δηλαδή και οι δύο έννοιες βασίζονται στη διάψευση των προσδοκιών-διαφέρουν εννοιολογικά λόγω του διαφορετικού ορισμού των προσδοκιών του πελάτη.

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ SERVQUAL1

Ασφάλεια
Αξιοπιστία
Ικανότητα Εργαζομένων
Ευγένεια στην Εξυπηρέτηση
Συναισθηματική Κατανόηση
Προσβασιμότητα
Ανταπόκριση
Επικοινωνία
Χειροπιαστά Στοιχεία
Φερεγγυότητα

Πίνακας 3.2 : Διαστάσεις Ποιότητας σύμφωνα με το Servqual (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1985)

Οι διαστάσεις της ποιότητας, όπως έχει αποδειχθεί από πολλές εμπειρικές μελέτες, είναι ενδεικτικές και διαφοροποιούνται ανάλογα με τον κλάδο τον οποίο εξετάζουμε.

2.5.1.5 Το μοντέλο Servperf (Cronin & Taylor, 1992)

Οι καθηγητές Cronin & Taylor έχοντας αντιρρήσεις σχετικά με το Servqual, πρότειναν ένα διαφορετικό μοντέλο από αυτό των Parasuraman, Berry και Zeithaml, το Servperf. Η βασική διαφωνία των Cronin & Taylor ήταν στο γεγονός ότι αντί να προσμετρούνται οι προσδοκίες των καταναλωτών για μια υπηρεσία θα έπρεπε να λαμβάνεται υπόψιν η αντιλαμβανόμενη απόδοση. Σύμφωνα με το Servperf μόνο η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι μέτρο της ποιότητας των υπηρεσιών.

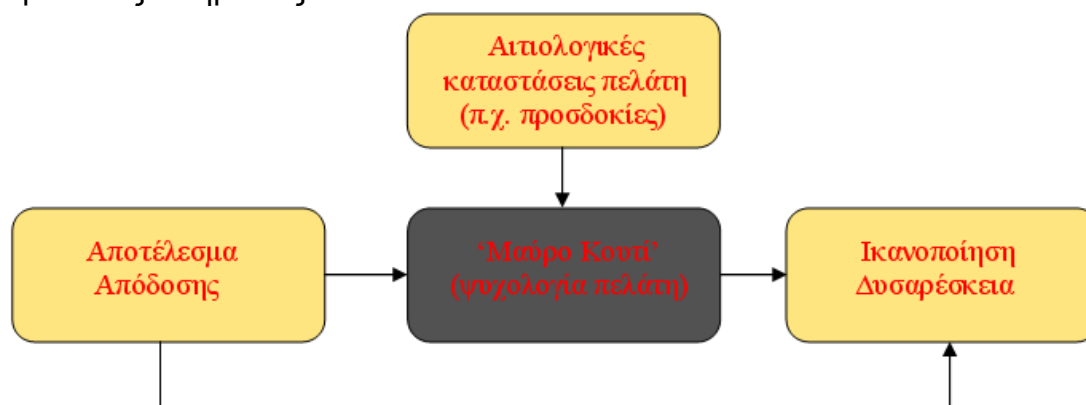
2.5.2 Μοντέλα Συμπεριφοράς Καταναλωτή

Η συμπεριφορά του καταναλωτή είναι ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο αντικείμενο μελέτης, τόσο πολυδιάστατο που όσες έρευνες και όσα μοντέλα και αν αναπτυχθούν δεν μπορεί να προσδιορισθεί με ακρίβεια. Η απόφαση του καταναλωτή για αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος-υπηρεσίας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες οι οποίοι μεταβάλλονται με το χρόνο.

Εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι η ικανοποίηση και η αφοσίωση του πελάτη είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο ενώ η αφοσίωση συνδέεται μόνο μερικώς με το επίπεδο

ικανοποίησης του πελάτη. Με άλλα λόγια υπάρχουν πολλοί ικανοποιημένοι πελάτες οι οποίοι καταφεύγουν στον ανταγωνισμό ενώ αντίθετα υπάρχουν και μη-ικανοποιημένοι πελάτες οι οποίοι παραμένουν πιστοί στην επιχείρηση (αναλογιζόμενοι τα κόστη αλλαγής προμηθευτή). Όσο και αν η παραπάνω διαπίστωση δημιουργεί απορίες, αποτελεί παράδειγμα του πόσο δύσκολη είναι η πρόβλεψη της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Επίσης δείχνει πόσο αποπροσανατολιστική μπορεί να είναι η απλή μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών όταν υπάρχουν πολύ πιο σημαντικοί παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να καθορίσουν τη στάση των πελατών σε σχέση με την επιχείρηση και τον ανταγωνισμό.

Το γενικευμένο μοντέλο της ανάλυσης συμπεριφοράς (Oliver, 1997) θεωρεί την ψυχολογία του καταναλωτή ως ένα 'μαύρο κουτί' το οποίο καθορίζει την στάση που θα κρατήσει ο καταναλωτής από την απόδοση του προϊόντος. Σύμφωνα με το μοντέλο, πρέπει να διαλευκανθεί το τι περιλαμβάνει αυτό το μαύρο κουτί προκειμένου να καθοριστεί η απόδοση του προϊόντος-υπηρεσίας.



Διάγραμμα : Γενικευμένο μοντέλο ψυχολογίας καταναλωτή (Oliver, 1997)

Η συμπεριφορά και η ψυχολογία του καταναλωτή για την μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη βασίζεται στις σημαντικότερες θεωρίες της κοινωνικής ψυχολογίας (Yi, 1991) όπως:

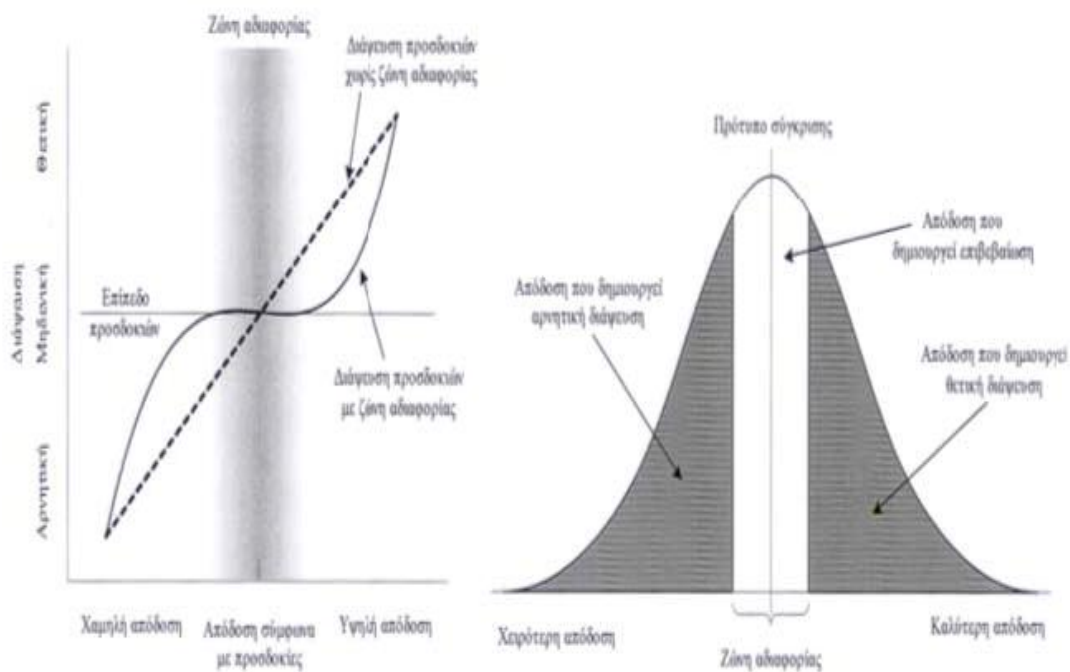
- Θεωρία προσαρμογής του Helson (1964) (Adaptation theory)
- Θεωρία ασυμφωνίας (Contrast theory), {Engel & Blackwell 1982; Howard & Sheth 1969; Cardozo 1965}
- Θεωρία γνωσιακής διαφωνίας του Festinger (1957) (Cognitive dissonance theory)

2.5.2.1 Μοντέλο Oliver

Το μοντέλο του Oliver είναι ευρέως γνωστό και ως μοντέλο διάψευσης προσδοκίας (expectancy disconfirmation model). Η ικανοποίηση σύμφωνα με τον Oliver ορίζεται ως μια ευχάριστη μετα-αγοραστική εμπειρία, δεδομένης της προαγοραστικής προσδοκίας του πελάτη.

Στο συγκεκριμένο μοντέλο, το επίπεδο ικανοποίησης προκύπτει συγκρίνοντας την αντιλαμβανόμενη απόδοση του προϊόντος με τις προσδοκίες του πελάτη.

Ένα επιπλέον στοιχείο του μοντέλου, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, είναι η ζώνη αδιαφορίας που καθορίζει το διάστημα της απόδοσης του προϊόντος που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη. Στην περίπτωση που η απόδοση του προϊόντος δεν ανήκει σε αυτή τη ζώνη αδιαφορίας, η διάψευση των προσδοκιών μπορεί να είναι είτε θετική, οπότε η απόδοση υπερβαίνει τις προσδοκίες, είτε αρνητική οπότε η απόδοση είναι χειρότερη από τις προσδοκίες.



Διάγραμμα : Το μοντέλο του Oliver (Oliver, 1997)

2.5.3 Μοντέλο του Fornell

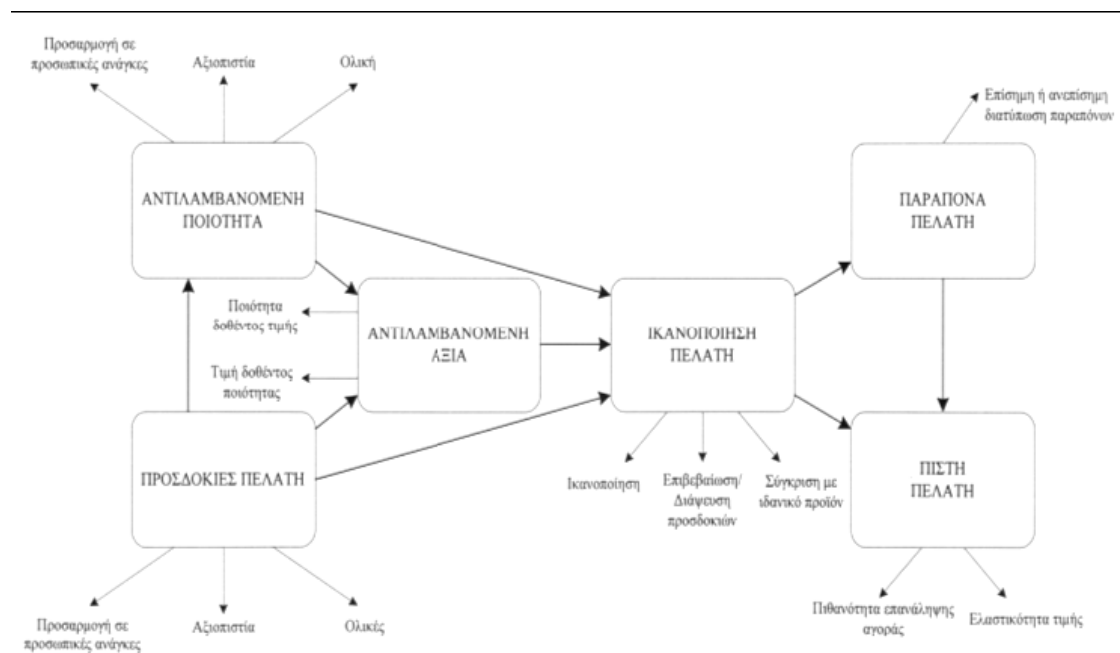
Ο Fornell, το 1989, παρουσίασε ένα μοντέλο ικανοποίησης το οποίο έγινε και το πρώτο εθνικό βαρόμετρο ικανοποίησης για τη Σουηδία (μετά τη Σουηδία ακολούθησαν και άλλες χώρες που υιοθέτησαν εθνικά βαρόμετρα ικανοποίησης όπως η Γερμανία, Ταϊβάν, Νέα Ζηλανδία κ.α.) ενώ αποτελεί το βασικό εργαλείο μέτρησης και ανάλυσης για τον Αμερικανικό δείκτη ικανοποίησης (American Customer Satisfaction Index- ACSI).

Το μοντέλο αυτό συσχετίζει διάφορα μέτρα ικανοποίησης πελατών (προσδοκίες, πίστη, παράπονα κτλ) με συγκεκριμένες προκαθορισμένες σχέσεις.

Μια από τις βασικές υποθέσεις του μοντέλου είναι ότι η ικανοποίηση εξαρτάται από τις προσδοκίες του πελάτη, όσο και από την ποιότητα και την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας (όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης).

Ακόμα χρησιμοποιείται ένα σύνολο πρόσθετων παραμέτρων όπως ο βαθμός διάψευσης ή επιβεβαίωσης των προσδοκιών και η συγκριτική αξιολόγηση με ένα 'ιδανικό' προϊόν/ υπηρεσία. Οι παράμετροι αυτού σταθμίζονται με ένα σύνολο βαρών, ενώ ταυτόχρονα το μοντέλο υποθέτει θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές που εκφράζουν τα αίτια της ικανοποίησης.

Από το μοντέλο παρατηρούμαι ότι τα αποτελέσματα της ικανοποίησης σχετίζονται με τη συμπεριφορά του πελάτη (διατύπωση παραπόνων), ενώ η καταναλωτική αφοσίωση αποτελεί τη θεμελιώδη εξαρτημένη μεταβλητή του μοντέλου του Fornell.



Διάγραμμα : Το μοντέλο του Fornell (Fornell, 1989)

2.6 Ικανοποίηση καταναλωτών -πιστότητα και η επίδρασή τους στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης

Πλήθος ερευνών έχουν γίνει με στόχο να διερευνηθεί η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ ικανοποίησης και αφοσίωσης πελατών στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Η σχέση αυτή περιγράφεται από την Αλυσίδα Αξίας των Υπηρεσιών (Service Profit Chain).

Το πλαίσιο του Service Profit Chain, περιλαμβάνει 9 χαρακτηριστικά τα οποία συνθέτουν μια αλυσίδα προστιθέμενης αξίας που συνδέει τις υποδομές για την ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών με την κερδοφορία και την αύξηση των πωλήσεων.

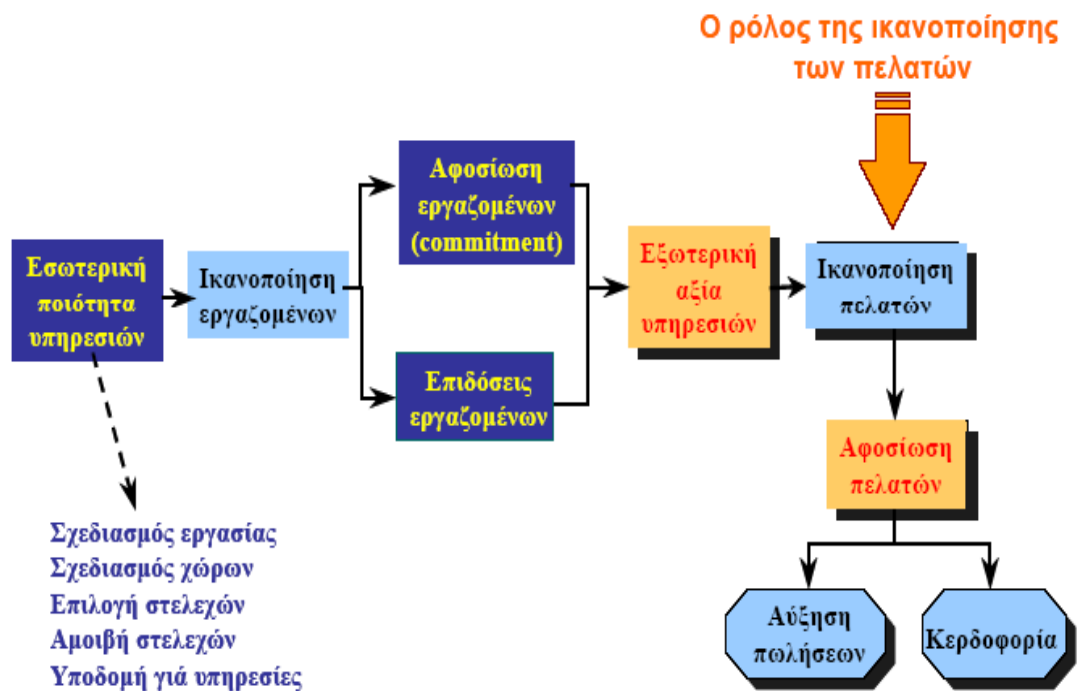
Η επένδυση της επιχείρησης στην απόκτηση δεξιοτήτων & ικανοτήτων διαμορφώνει το πλαίσιο της εσωτερικής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Από την ύπαρξη εσωτερικής ποιότητας διαμορφώνεται και το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Αν είναι σε υψηλό επίπεδο τότε προκύπτει η αφοσίωση των εργαζομένων ενώ από αυτή εξαρτώνται σημαντικά και οι επιδόσεις τους.

Ο συνδυασμός των υποδομών των υπηρεσιών με τις ικανότητες της επιχείρησης να διατηρεί ψηλά το ηθικό και την αφοσίωση των εργαζομένων μπορούν να εγγυηθούν την αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών όπως την βιώνουν οι ίδιοι οι πελάτες. Από την αξία των υπηρεσιών προκύπτει και η ικανοποίηση των πελατών που με τη σειρά της μπορεί να οδηγήσει σε καταναλωτική αφοσίωση και κατά συνέπεια σε αύξηση των πωλήσεων και κερδοφορία.

Η αύξηση των πωλήσεων είναι το τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειας που διατυπώνεται στην αλυσίδα αξίας παρεχόμενων υπηρεσιών. Η αύξηση των πωλήσεων θα πρέπει να αποτελέσει τη συνισταμένη της επίτευξης ενός αποτελεσματικού πλαισίου παρεχόμενων υπηρεσιών όπου υπάρχει μια αποτελεσματική ομάδα εργαζομένων και στελεχών η οποία οδηγεί στην ικανοποίηση και άρα αφοσίωση των πελατών του συστήματος. Αυτή η διασφάλιση θα οδηγήσει τελικά και στην αύξηση του όγκου των πωλήσεων της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Δύο παράμετροι δεν έχουν ληφθεί υπόψη στο συγκεκριμένο μοντέλο. Η μια έχει να κάνει με το ότι ο ικανοποιημένος πελάτης λειτουργεί ως μέσο διαφήμισης της εταιρείας σε τρίτους και η άλλη αφορά την τιμή χρέωσης της υπηρεσίας. Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση των πελατών δεν μπορεί να εστιάσει μόνο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά υπάρχει και το θέμα της τιμής που καλείται να πληρώσει για αυτού του επιπέδου την ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών.

Γι' αυτό το θέμα της συσχέτισης της ικανοποίησης πελάτη και της πιστότητας με την αύξηση των πωλήσεων είναι αμφιλεγόμενο, και σε πολλές μελέτες υπό διαφορετικά δεδομένα μπορεί να μην υπάρχει καν θετική συσχέτιση. Η εμπλοκή στην όλη διαδικασία της συμπεριφοράς του καταναλωτή ανατρέπει τα δεδομένα της αλυσίδας αξίας καθώς δεν είναι κάτι προβλέψιμο αλλά λειτουργεί από προσανατολιστικά πολλές φορές για την επιχείρηση.



Διάγραμμα : Το βασικό πλαίσιο του Service Profit Chain (Heskett et al., 1994)

Τέλος η κερδοφορία έρχεται να κλείσει το πλαίσιο της αλυσίδας παρεχόμενων υπηρεσιών υπό την οπτική γωνία της τελικής γραμμής με την οποία θα κριθεί η αποτελεσματικότητα του στρατηγικού πλαισίου παρεχόμενων υπηρεσιών. Η κερδοφορία και η αύξηση της αποτελούν σημείο αναφοράς με πιθανές παραμέτρους επηρεασμού τόσο από την πλευρά του κόστους όσο και από την πλευρά του όγκου των πωλήσεων. Είναι γνωστό ότι τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά υπάρχει σημαντική κινητικότητα για την διερεύνηση της επίδρασης των προγραμμάτων και επενδύσεων ποιότητας στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Η βασική υπόθεση εργασίας είναι ότι η ποιότητα θα μειώσει το εσωτερικό κόστος (μακροπρόθεσμα) ενώ θα αυξήσει την τάση των πελατών να δεχθούν να πληρώσουν περισσότερα για τις υπηρεσίες που δέχονται λόγω του σημαντικού βαθμού ικανοποίησής τους. Βέβαια αυτή η προβληματική δεν μπορεί να γενικευθεί και μόνο συμπεράσματα μπορούν να προκύψουν, ανάλογα με την μορφή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

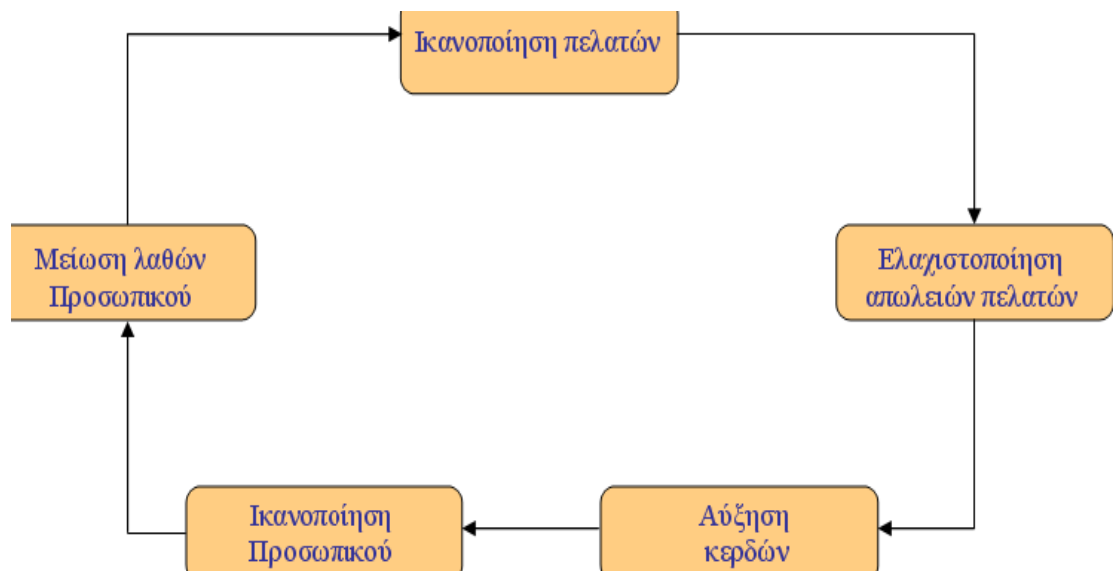
2.7 Ικανοποίηση Εργαζομένων (Employee Satisfaction)

Σύμφωνα με τους Heskett et al. (1997) η ικανοποίηση εργαζομένων συμβάλλει στην ικανοποίηση καταναλωτών και στην πρόθεση τους για επαναγορά του προϊόντος-υπηρεσίας. Οι Heskett et al. (1997) περιγράφουν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης καταναλωτών και εργαζομένων σαν ένα καθρέφτη που ενισχύει τη θετική σχέση μεταξύ καταναλωτών και εργαζομένων. Η ύπαρξη ομαδικού πνεύματος οδηγεί σε οικονομική επιτυχία. Από την άλλη, η αποτυχία στην αγορά οδηγεί σε χαμηλή υποκίνηση των εργαζομένων.

«Συγκεκριμένα η ικανοποίηση του εργαζομένου είναι μια συναισθηματική αντίδραση των αξιών του, που αποτελεί μια λειτουργία της αντιληπτής σχέσης μεταξύ αυτού που ο εργαζόμενος θέλει από την εργασία του και του τι αντιλαμβάνεται από αυτή.» (Shikdara & Das, 2003)

Η μεθοδολογία μέτρησης της ικανοποίησης προσωπικού δε διαφέρει από αυτή της μέτρησης της ικανοποίησης πελατών, εκτός από τη διαδικασία και τον προσδιορισμό των δεικτών μέτρησης. (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)

Έτσι το ζήτημα της ικανοποίησης των εργαζομένων θα πρέπει να προσδιορισθεί ως ένα σύνολο παραμέτρων, κάποιον ασυσχέτιστων και κάποιων συσχετιζόμενων, οι οποίες καθορίζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Κάποιες ενδεικτικές διαστάσεις ικανοποίησης προσωπικού έχουν να κάνουν τόσο με παράγοντες της εργασίας αυτής καθαυτής αλλά και της αποτελεσματικότητας της όσο και παράγοντες του εργασιακού κλίματος, της ηγεσίας (leadership), των σχέσεων με τους λοιπούς εργαζόμενους, την συμφωνία με τους προσανατολισμούς της επιχείρησης, το σύστημα αμοιβών κτλ.



Διάγραμμα : Κύκλος αποδοτικής εξυπηρέτησης (Schlesinger & Heskitt, 1991)

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο καθορισμός των διαστάσεων ικανοποίησης του προσωπικού δεν είναι μοναδικός, αλλά η επιλογή των δεικτών μέτρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από:

- Τις προτεραιότητες και τα προβλήματα της επιχείρησης-οργανισμού
- Το είδος του επαγγέλματος
- Την ποιότητα των εργαζομένων

Η ικανοποίηση των εργαζομένων πρέπει να προσδιορίζεται ποσοτικά τόσο με τη χρήση εργαλείων έρευνας όσο και με τη χρήση αντικειμενικών δεικτών.

2.8 Επίλογος Κεφαλαίου

Η μέτρηση και ανάλυση της ικανοποίησης του πελάτη είναι ένα ιδιαίτερα πολυδιάστατο πρόβλημα το οποίο προσεγγίζεται από ένα σύνολο διαφορετικών επιστημονικών χώρων , καθένας από τους οποίους αναλύει το πρόβλημα με διαφορετική θεώρηση. Υπάρχουν κλαδικά αλλά και εθνικά βαρόμετρα ικανοποίησης, γεγονός που αποτελεί ένδειξη της σημαντικότητας της ικανοποίησης όχι μόνο για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων αλλά και για την πορεία της οικονομίας σε κλαδικό αλλά και εθνικό επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

3.1 Εισαγωγή

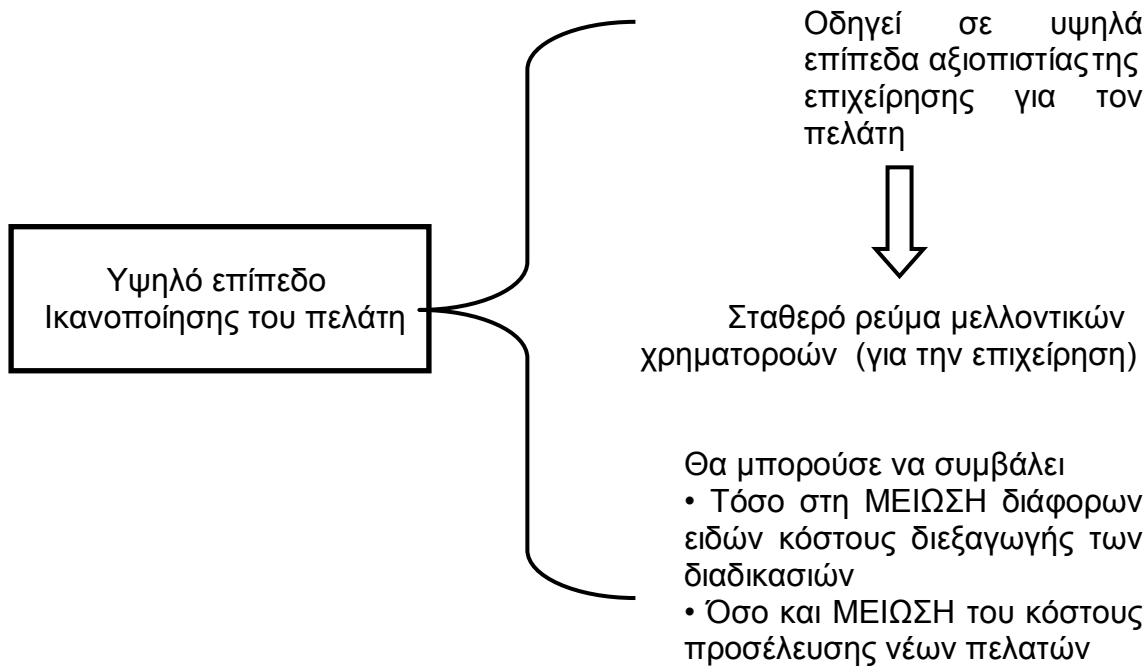
Με τον όρο επιχείρηση ή πολλές φορές εταιρεία ο οποίος θα χρησιμοποιηθεί συνέχεια στο παρόν δεν εννοούμε μόνο μία ιδιωτική εταιρεία με νομικό χαρακτήρα ανωνύμου ή περιορισμένης ευθύνης. Το μάρκετινγκ απευθύνεται και εφαρμόζεται από οποιοδήποτε σύμπραξη, ιδιωτική, ημι-δημόσια ή δημόσια, και οργανισμό. Έχει μικρή αξία σε περιβάλλοντα μονοπωλίου γιατί εκεί ο αγοραστής είναι υποχρεωμένος να αγοράσει και να χρησιμοποιήσει το προσφερόμενο αγαθό (προϊόν, υπηρεσία, ιδέα, προορισμός ή οτιδήποτε άλλο προσφέρεται) γιατί δεν έχει εναλλακτικές λύσεις.

Το μάρκετινγκ όμως αποκτά καθοριστική σημασία όταν αρχίζουν να προσφέρονται παραπάνω από μία εναλλακτικές λύσεις στον πιθανό «πελάτη»- όσο περισσότερες είναι δε οι εναλλακτικές αυτές λύσεις, τόσο και περισσότερο βαρύνοντα ρόλο.

Η ικανοποίηση του πελάτη, από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, αποτέλεσε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μάλιστα στρατηγικής σημασίας , για πολλές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο.

Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ως δείκτη της επίδοσης των προϊόντων / υπηρεσιών και ως δείκτη της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια, εταιρείες και επιχειρήσεις / οργανισμοί, διαμορφώνουν και προωθούν στρατηγικές με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη παρά με στόχο την αύξηση του μεριδίου της αγοράς , όπως συνήθιζαν παλαιότερα. Αυτή η μετατόπιση της στρατηγικής σκέψης, βασίζεται στην υπόθεση ότι η ικανοποίηση του πελάτη, αποτελεί και είναι ο καλύτερος δείκτης της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης, και αυτό γιατί :



Επίσης η ικανοποίηση του πελάτη :

Μειώνει την ελαστικότητα των τιμών (καθώς ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερα για προϊόντα / υπηρεσίες υψηλής ποιότητας . Συνηθίζει να αγοράζει συχνότερα και σε μεγαλύτερες ποσότητες όχι μόνο ένα συγκεκριμένο προϊόν αλλά και άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες της ίδιας της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση που αποτυγχάνει στον τομέα αυτό δε θα επιβιώσει μέσα σε μια ανταγωνιστική οικονομία, ενώ οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να ικανοποιούν τους πελάτες τους έχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες ανάπτυξης και ευημερίας. Συνεπώς, το μάρκετινγκ –η δημιουργία και η διανομή προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία θα εκτιμούν οι πελάτες, αποτελεί το κεντρικό έργο της διαχείρισης. Φυσικά, όλα αυτά πρέπει να αποφέρουν και κάποιο κέρδος και να ικανοποιούν τις απαιτήσεις του κύκλου των ατόμων που επηρεάζονται από την ύπαρξη και δραστηριότητα της επιχείρησης, όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι πιστωτές και η κοινωνία στην οποία λειτουργεί. Στη συνέχεια προβάλλονται τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης πελατοκεντρικής επιχείρησης και αντιπαρατίθενται με τα χαρακτηριστικά των παραγωγοκεντρικών και οικονομοκεντρικών επιχειρήσεων. Τέλος, παρουσιάζεται ένας πρακτικός οδηγός για την μετατροπή μιας επιχείρησης σε έναν πελατοκεντρικό οργανισμό.

Συμπερασματικά : Ο απώτερος αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη και να τον πείσει να αγοράζει από την επιχείρηση και όχι μόνο να του προσφέρει, να του πουλάει και να τον εξυπηρετεί.

3.2 Προσανατολισμός

3.2.1 Παραγωγικός προσανατολισμός

Μερικές εταιρείες δίνουν προτεραιότητα στο προϊόν τους παρά στον πελάτη. Υπάρχουν δύο διαφορετικές εκδοχές αυτής της φιλοσοφίας. Στις εταιρείες υψηλής τεχνολογίας ιδίως, υπάρχει συχνά η πίστη ότι η ανάπτυξη τεχνολογικά ανώτερων προϊόντων εξασφαλίζει το δρόμο προς την επιτυχία. Μικρή προσπάθεια καταβάλλεται για να ερευνηθεί αν ο πελάτης θα θέλει να αναπτυχθούν τα χαρακτηριστικά, αν θα βρει το προϊόν ελκυστικό ή αν θα είναι πρόθυμος να πληρώσει γι' αυτό. Γενικά, τα αποτελέσματα είναι τεχνολογικά περίπλοκες προσφορές, με υπερβολικά δαπανηρή παραγωγή και έχουν ανεπαρκή απήχηση στην αγορά.

Μια δεύτερη εκδοχή της παραγωγικής ιδέας είναι η άποψη ότι η επιτυχία βρίσκεται στην παραγωγή του προϊόντος με πιο αποδοτικό τρόπο από τους ανταγωνιστές. Το χαμηλότερο κόστος θεωρείται η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Χενρι Φορντ συνόπισε τη φιλοσοφία αυτή με την απάντησή του στους πελάτες που έψαχναν καινοτομία: «Μπορούν να έχουν ό,τι χρώμα αυτοκινήτου θέλουν – αρκεί να είναι μαύρο!». Όπως ανακάλυψε ο Φορντ, στις γρήγορα μεταβαλλόμενες αγορές αφθονίας, η εσωτερική εστίαση στην παραγωγή εγκυμονεί τον κίνδυνο να εγκαταλειφθεί ο οργανισμός στα λιμνάζοντα νερά των προϊόντων χαμηλής προστιθέμενης αξίας και των πτωτικών αγορών.

3.2.2 Προσανατολισμός προς τις πωλήσεις

Οι παραγωγοκεντρικές επιχειρήσεις συχνά κάνουν πέρασμα στον προσανατολισμό προς τις πωλήσεις. Έχοντας δημιουργήσει προϊόντα, τα οποία δεν έχουν απήχηση στους πελάτες, βλέπουν την επιθετική πώληση, τη διαφήμιση και την προώθηση των πωλήσεων σαν το μέσο διείσδυσης στην αγορά. Αλλά οι πωλήσεις δεν είναι μάρκετινγκ, στην πραγματικότητα μπορεί να είναι το ακριβώς αντίθετο. Όπως το διατύπωσε ο Levitt στο περίφημο άρθρο του 'Η μυωπία του μάρκετινγκ': «Οι πωλήσεις προσπαθούν να κάνουν τον πελάτη να θέλει αυτό που διαθέτει η εταιρεία, ενώ το μάρκετινγκ προσπαθεί να κάνει την εταιρεία να παράγει αυτό που θέλει ο πελάτης». Ένας άλλος γκουρού, ο Peter Drucker, το διατύπωσε εξίσου καθαρά: «Οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ είναι αντίθετοι και όχι συνώνυμοι ούτε καν συμπληρωματικοί όροι. Μπορεί να υποθέσει κανείς ότι πάντα θα υπάρχει η ανάγκη για πώληση. Αλλά, ο στόχος του μάρκετινγκ είναι να κάνει την πώληση περιττή. Ο στόχος του μάρκετινγκ είναι να γνωρίζει και να καταλαβαίνει τον πελάτη τόσο καλά, ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να του ταιριάζει και να πλασάρεται η ίδια». Αν και η επιθετική πώληση μπορεί μερικές φορές να ξεγελάσει τον πελάτη να αγοράσει το προϊόν μια φορά, δεν μπορεί ποτέ να αποτελέσει τη βάση για μια μακροπρόθεσμη σχέση.

3.2.3 Προσανατολισμός προς τον πελάτη

Σήμερα, οι κορυφαίες εταιρείες αναγνωρίζουν την πρωταρχική σημασία της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας. Αυτός ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων ονομάζεται γενικά η ιδέα του μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με την ιδέα του μάρκετινγκ, μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να επιτύχει τους στόχους της όταν οργανώνεται για να ανταποκριθεί στις τρέχουσες και στις πιθανές μελλοντικές ανάγκες των πελατών πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές.

Στο υπόλοιπο κεφαλαίο διερευνούμε τα βασικά στοιχεία της ιδέας του μάρκετινγκ που ορίστηκαν παραπάνω –στόχοι της επιχείρησης, ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, οργάνωση και ανταγωνιστικότητα.

3.3 Επιτυχία

Το πρώτο συστατικό του ορισμού της ιδέας του μάρκετινγκ είναι η επιτυχής επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Μια πελατοκεντρική επιχείρηση βλέπει το κέρδος σαν αποτέλεσμα της επιτυχημένης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών. Αν μια εταιρεία δεν προσελκύει και δεν διατηρεί πελάτες, δε θα είναι επικερδής για πολύ καιρό. Το κέρδος, η ανάπτυξη και η σταθερότητα εξαρτώνται από την ικανότητα των διευθυντών να προσανατολίζουν των οργανισμό στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

3.3.1 Επιτυχία και ικανοποίηση του πελάτη

Τα σημερινά κέρδη προέρχονται από πελάτες που αποκτήθηκαν στο παρελθόν. Τα σημερινά μεγάλα κέρδη μπορούν να καλύψουν προσωρινά τις έντονα επιδεινούμενες επιδόσεις απήχησης στους πελάτες. Παρομοίως, η αύξηση των πωλήσεων μπορεί να μην οδηγήσει σε μελλοντικά κέρδη, αν η προσέλκυση πελατών κοστίζει ακριβά ή αν οι πελάτες δεν είναι πιστοί στην εταιρεία. Αν εξετάζει μόνο τις πωλήσεις και τα κέρδη, η διοίκηση μπορεί να αντιληφθεί τα προβλήματα μόνο όταν οι πωλήσεις και τα κέρδη αρχίσουν να μειώνονται και τότε είναι πολύ αργά. Η αξία –και οι μελλοντικές πωλήσεις και κέρδη- δημιουργούνται από τους σημερινούς ικανοποιημένους πελάτες που θέλουν να συνεχίσουν τη συνεργασία με την εταιρεία. Οι σημερινές κορυφαίες εταιρείες αναγνωρίζουν ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν ενεργητικό υψηλής αξίας. Αντίθετα, οι δυσαρεστημένοι πελάτες μπορούν να καταστρέψουν την επίδοση της εταιρείας ραγδαία.

Οι εταιρείες μπορούν να μετρήσουν τη μακροχρόνια αξία του πελάτη και να υπολογίσουν τα πιθανά εισοδήματα που θα αποφέρει. Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι συγκλονιστικά και να ανοίξουν τα μάτια των διευθυντών στα κέρδη που συνεπάγεται η πελατοκεντρική φιλοσοφία.

Μια αλυσίδα σούπερ μάρκετ, για παράδειγμα, μπορεί να υπολογίσει ότι μια μέση οικογένεια θα ξοδέψει 50 ευρώ την εβδομάδα σε είδη τροφίμων ή περίπου 2.600 ευρώ το χρόνο. Αυτό ανέρχεται σε μακροχρόνια έξοδα 75.000 ευρώ ανά οικογένεια. Αλλά, ένας καλός πελάτης αξίζει παραπάνω από αυτό για μια αλυσίδα σούπερ μάρκετ, αφού ένας ικανοποιημένος πελάτης μιλάει κατά μέσο όρο σε άλλους τρεις με πέντε πελάτες για την εταιρεία. Συνεπώς, ο πελάτης μπορεί να αξίζει 300.000 με 500.000 ευρώ πιθανού μακροχρόνιου εισοδήματος για την εταιρεία. Αντίθετα, όταν ένας πελάτης είναι δυσαρεστημένος από την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρείας, μιλάει σύμφωνα με έρευνες σε δεκατέσσερις άλλους για την ελλιπή εξυπηρέτηση. Επομένως, είναι σημαντικό να υπολογίζεται η ικανοποίηση των πελατών.

3.3.2 Εστίαση στις ανάγκες

Η κεντρική ιδέα του μάρκετινγκ είναι ότι ο πελάτης θέλει να ικανοποιήσει μια ανάγκη και όχι να αγοράσει ένα προϊόν. Αυτή η παραδοχή είναι θεμελιώδης για τον τρόπο που η επιχείρηση προσδιορίζει και ερευνά τις αγορές της, αναπτύσσει και τιμολογεί την γκάμα των προϊόντων της, επικοινωνεί με τους πελάτες της και οργανώνει τους εργαζόμενούς της. Μια αγορά ορίζεται από μια ανάγκη, όχι από ένα προϊόν. Είναι μια ομάδα πιθανών πελατών με παρεμφερείς ανάγκες. Μόλις γίνουν γνωστές οι ανάγκες αυτές των πελατών, η εταιρεία μπορεί να αναπτύξει την γκάμα των προϊόντων και τις υπηρεσίες για να ανταποκριθεί σε αυτές. Είναι χρήσιμο να γίνει διάκριση ανάμεσα στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες-πυρήνες και στα επιπρόσθετα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που περιβάλλουν τον πυρήνα. Η ανταπόκριση στις ανάγκες αποφέρει επίσης μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους από την πώληση των προϊόντων. Η προσέγγιση του μάρκετινγκ είναι να εστιάζει στα κέρδη και όχι στα προϊόντα και στο κόστος. Το επιτυχημένο μάρκετινγκ απαιτεί συχνά οργανωτικές αλλαγές. Σήμερα, οι εταιρείες οργανώνονται όλο και περισσότερο γύρω από τις αγορές και αντί να ειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο προϊόν, ειδικεύονται σε έναν συγκεκριμένο τύπο πελάτη. Με αυτό τον τρόπο, γνωρίζουν τις δουλειές και τις ανάγκες του πελάτη και μπορούν να ψάξουν μαζί του για τρόπους ενίσχυσης της επίδοσης.

3.3.3. Τα βασικά στοιχεία της αφοσίωσης των καταναλωτών

- *Οι αφοσιωμένοι καταναλωτές ανήκουν στο ενεργητικό μιας εταιρείας.* Ένας πελάτης που αποφέρει κέρδος 1.000 ευρώ για έναν προμηθευτή στον πρώτο χρόνο θα αποφέρει πολλαπλάσιο κέρδος αν διατηρηθεί σαν ικανοποιημένος πελάτης για περισσότερα χρόνια.
- *Οι αφοσιωμένοι πελάτες είναι πιο επικερδείς.* Αγοράζουν περισσότερα προϊόντα της εταιρείας, καταναλώνουν λιγότερο από το χρόνο της, είναι λιγότερο ευαίσθητοι ως προς την τιμή και φέρνουν νέους πελάτες.
- *Η απόκτηση νέων πελατών κοστίζει.* Κοστίζει 3-5 φορές περισσότερο να βρεθεί νέος πελάτης από το να διατηρηθεί ένας παλιός. Αυτό είναι το κόστος της έρευνας, της διαφήμισης, της πώλησης και της διαπραγμάτευσης με νέες προοπτικές.
- *Αύξηση διατήρησης πελατών.* Η μέση εταιρεία χάνει το 10 τοις εκατό των πελατών της ετησίως. Οι έρευνες δείχνουν ότι η αύξηση διατήρησης πελατών μόνο κατά 5 τοις εκατό μπορεί να αυξήσει τα κέρδη μιας εταιρείας κατά 85 τοις εκατό.
- *Οι 'εξαιρετικά ικανοποιημένοι' πελάτες αγοράζουν ξανά.* Είναι έξι φορές πιο πιθανό να αγοράσουν ξανά σε σχέση με τους πελάτες που κατατάσσουν τους εαυτούς τους ως απλά 'ικανοποιημένους'. Οι εξαιρετικά ικανοποιημένοι πελάτες μιλούν σε άλλους για την εταιρεία.
- *Οι δυσαρεστημένοι πελάτες μιλούν σε άλλους.* Κατά μέσο όρο μιλούν σε άλλους δεκατέσσερις. Έτσι, αν η απώλεια ενός πελάτη αντιπροσωπεύει την απώλεια ενός ενεργητικού με μακροχρόνια αξία π.χ. 10.000 ευρώ, αυτό μπορεί να είναι μόνο μια μικρή πτυχή του προβλήματος. Η συνολική αξία που χάνεται μπορεί να είναι 14 φορές μεγαλύτερη.
- *Οι περισσότεροι δυσαρεστημένοι πελάτες δεν παραπονιούνται.* Ενώ μιλούν στους συνεργάτες τους, μόνο το 4 τοις εκατό αυτών κάνουν παράπονα στην εταιρεία. Για κάθε παράπονο που γίνεται, άλλοι 26 είναι πιθανό να έχουν προβλήματα και τα 6 θα είναι σοβαρά.
- *Η ικανοποιητική επίλυση των παραπόνων αυξάνει την αφοσίωση.* Όταν τα παράπονα επιλύονται ικανοποιητικά, οι πελάτες αυτοί έχουν την τάση να είναι πιο πιστοί από αυτούς που δεν αντιμετώπισαν εξ' αρχής κανένα πρόβλημα.
- *Λίγοι πελάτες 'λιποτακτούν' λόγω χαμηλής επίδοσης του προϊόντος.* Μόνο το 14 τοις εκατό 'λιποτακτεί' γι' αυτό το λόγο. Από έρευνα του CRM Guru το Νοέμβριο του 2003 προκύπτει ότι το 74% των πελατών που διέκοψαν κάποια υπηρεσία ή τη χρήση κάποιου προϊόντος ανέφερε ως κύρια αιτία την κακή εξυπηρέτηση. Η δεύτερη αιτία απομάκρυνσης (με ποσοστό 32%) ήταν η κακή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ το 25% ανέφερε τις υψηλές τιμές. Τέλος, η λειτουργικότητα-ευχρηστία του προϊόντος / υπηρεσίας επιλέχθηκε ως κύρια αιτία μόνο από το 14% των ερωτηθέντων.

3.3.4. Ενδεικτικές διαστάσεις ικανοποίησης

Διάσταση Ικανοποίησης	Ερμηνεία	Παράδειγμα
1. Αξιοπιστία	Συνέπεια και αξιοπιστία εξυπηρέτησης πελατών	Συνέπεια εταιρείας στις συναντήσεις με τους πελάτες
2. Ανταπόκριση	Διάθεση και ετοιμότητα για άμεση εξυπηρέτηση των πελατών	Ταχύτητα εξυπηρέτησης πελατών
3. Επάρκεια	Ικανότητες και γνώσεις για εξυπηρέτηση των πελατών	Εξειδικευμένες γνώσεις του προσωπικού
4. Πρόσβαση	Ευκολία και ταχύτητα προσέγγισης από τους πελάτες: - τηλεφωνική επαφή - χρόνος αναμονής - καταλληλότητα ωραρίου - τοποθεσία καταστήματος	Χρόνος αναμονής του πελάτη για να εξυπηρετηθεί
5. Ευγένεια	Φιλικότητα, ευγένεια τρόπων, κατανόηση και σεβασμός του πελάτη (σεβασμός περιουσίας πελάτη, εμφάνιση προσωπικού, κλπ)	Καλωσόρισμα από το προσωπικό
6. Επικοινωνία	Ενημέρωση των πελατών σε μία κατανοητή γλώσσα, προσεκτική ακρόαση των αναγκών τους, εξήγηση για τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα	Σαφήνεια των πληροφοριών που δίνονται στους πελάτες
7. Εμπιστοσύνη	Αξιοπιστία, εμπιστοσύνη και τιμιότητα στις σχέσεις πελατών και εταιρείας (όνομα εταιρείας, φήμη εταιρείας, κλπ)	Αξιοπιστία εμπορικών πράξεων (συναλλαγών, πληρωμών, κλπ)
8. Ασφάλεια	Εξάλειψη κινδύνου ή αμφιβολίας στην εξυπηρέτηση των πελατών: - «φυσική» ασφάλεια - «χρηματοοικονομική» ασφάλεια - εχεμύθεια	Ασφάλεια δεδομένων εμπορικών πράξεων κατά την ταξινόμηση και αποθήκευσή τους
9. Κατανόηση	Γνώση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών (αναγνώριση πελατών και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση)	Κατανόηση αιτημάτων από το προσωπικό
10. Εξυπηρέτηση	«Φυσικοί» παράγοντες της εξυπηρέτησης των πελατών	Διαφημιστικά ενημερωτικά φυλλάδια εταιρείας
11. Προϊόν	Προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, πρόσθετες παροχές	Ποιότητα προσφερομένων προϊόντων
12. Τιμή	Τιμολογιακή πολιτική, σχέση τιμής-απόδοσης	Σχέση τιμής-απόδοσης

3.4 Εξυπηρέτηση πελατών

3.4.1. Εισαγωγή

Ένα διευθυντικό στέλεχος της Matsushita Electric Industrial Co παρουσιάζει τα γεγονότα κατά αυτόν τον τρόπο «Στο παρελθόν ήμασταν ευχαριστημένοι που προμηθεύαμε την αγορά με πολλά καινούργια προϊόντα , επαναλαμβάνοντας με επιτυχία τις όποιες εξελίξεις των ανταγωνιστών μας μέσα σε λίγους μήνες. Το επίκεντρο της δραστηριότητας μας ήταν η ευελιξία μας στην παραγωγή μικρότερων ποσοτήτων πολλών διαφορετικών προϊόντων. Η ποιότητα του προϊόντος είναι δεδομένη . Τώρα το όνομα του παιχνιδιού είναι υπεροχή στην εξυπηρέτηση».

Η εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να θεωρηθεί σαν η μέτρηση του πόσο καλά αποδίδουν τα συστήματα Logistics και Marketing, στη δημιουργία χρησιμότητων χρόνου και χώρου για ένα προϊόν, συμπεριλαμβανομένης και της υποστήριξης μετά την πώληση. Στους περισσότερους οργανισμούς, η εξυπηρέτηση καταναλωτών προσδιορίζεται μ' έναν από τους παρακάτω τρεις τρόπους:

1. Σαν μια δραστηριότητα που πρέπει να οργανωθεί, όπως οι διαδικασίες παραγγελιοληψίας, τιμολόγησης ή χειρισμού παραπόνων των πελατών.
2. Σαν μέτρηση απόδοσης, όπως για παράδειγμα η δυνατότητα παράδοσης του 95% των λαμβανομένων παραγγελιών μέσα σε 48 ώρες, ή
3. Σαν ένα στοιχείο της γενικής φιλοσοφίας λειτουργίας της επιχείρησης και όχι σαν μεμονωμένη δραστηριότητα ή σαν μονάδα μέτρησης απόδοσης.

3.4.2. Προσδιορισμός της έννοιας «Εξυπηρέτηση Πελατών»

Τι είναι «εξυπηρέτηση πελατών»;

Είναι μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα ανάμεσα στον πωλητή και τον αγοραστή. Η διαδικασία αυτή έχει ως αποτέλεσμα ότι προσθέτει αξία στη συναλλαγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτή η αξία μπορεί να είναι προσωρινή, όπως π.χ. για μία και μόνο συναλλαγή, ή μακροχρόνια, όπως π.χ. μια ετήσια συμφωνία συνεργασίας.

Η προστιθέμενη αυτή αξία μοιράζεται μεταξύ των μερών της συναλλαγής, ώστε τα αποτελέσματα να είναι καλύτερα μετά το τέλος της συναλλαγής απ' ότι ήταν πριν από αυτή. Έτσι, η εξυπηρέτηση πελατών είναι μια διαδικασία που παρέχει σημαντική προστιθέμενη αξία που ωφελεί και τους δύο συμβαλλομένους, καθώς καθιστά τις μεταξύ τους συναλλαγές οικονομικότερες και πιο αποτελεσματικές. Εξάλλου, η επιτυχημένη εφαρμογή της ιδεολογίας του marketing, απαιτεί και την προσέλκυση πελατών, αλλά και τη διατήρησή τους, ενώ ταυτόχρονα ικανοποιούνται οι μακροχρόνιοι στόχοι της επιχείρησης για κέρδος και απόδοση της επένδυσης. Η προσέλκυση πελατών είναι, συχνά, αποκλειστική λειτουργία της προβολής (πώλησης και διαφήμισης) του προϊόντος και της τιμής, αλλά η εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην προσέλκυση (και φυσικά στη διατήρηση). Επιπρόσθετα, η εξυπηρέτηση πελατών καθορίζει αν οι καταναλωτές θα παραμείνουν πελάτες της επιχείρησης.

3.4.3. Στοιχεία των Υπηρεσιών προς τους Πελάτες

1. Διαθεσιμότητα αγαθών. Αντιπροσωπεύει την ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιήσει τις παραγγελίες των πελατών μέσα σ' ένα προσδιορισμένο, γενικά αποδεκτό χρόνο από τον κλάδο, για το συγκεκριμένο αγαθό (π.χ. ένα ακριβό αυτοκίνητο σε έξι εβδομάδες).
2. Υπηρεσίες μετά την πώληση. Περιλαμβάνει την ταχύτητα και την ετοιμότητα της αντικατάστασης των προβληματικών ή χαλασμένων προϊόντων, την υποστήριξη του προϊόντος (αν ο καταναλωτής αντιμετωπίζει δυσκολίες) και περιοδική επανάληψη της επαφής, για να επιβεβαιωθεί ότι ο χρήστης είναι ευχαριστημένος από την αγορά.
3. Αποτελεσματικός τηλεφωνικός χειρισμός παραγγελιών και αποριών. Αφορά τη διαθεσιμότητα προσωπικού μέσα στον οργανισμό, το οποίο μπορεί να χειριστεί τις απορίες των πελατών είτε τεχνικής φύσης, είτε σχετικά με τη διαθεσιμότητα, την τιμή ή την κατάσταση μιας προηγούμενης παραγγελίας. Επίσης αφορά την εκπαίδευση μιας τηλεφωνήτριας η οποία να αναγνωρίζει άμεσα το σωστό άτομο που θα εξυπηρετήσει καλύτερα τα αιτήματα των πελατών.
4. Ευκολία παραγγελίας. Αφορά την αποτελεσματικότητα, την ακρίβεια και την απλότητα της αναγκαίας γραφειοκρατίας, για να εκτελεσθούν οι απαιτήσεις και διαδικασίες ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη, ώστε να ολοκληρωθεί η συναλλαγή.
5. Επαρκής τεχνική αντιπροσώπηση. Αφορά την εκπαίδευση και γνώση που πρέπει να έχουν όσοι καλούνται να αποδώσουν τεχνικές λύσεις στους πελάτες.
6. Χρόνος παράδοσης. Αφορά το χρόνο ανάμεσα στη στιγμή που αναλαμβάνεται η δέσμευση από τον προμηθευτή στην επιχείρηση για την παράδοση της παραγγελίας, μέχρι τη στιγμή που θα παραληφθούν τα προϊόντα από τον πελάτη.
7. Αξιοπιστία. Αφορά τη δέσμευση του προμηθευτή να διατηρήσει μια υπόσχεση για ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα παράδοσης, ή να ενημερώσει τους πελάτες εάν αυτές οι παραδόσεις, έκτακτα, δεν μπορούν να γίνουν στην ώρα τους.
8. Επίδειξη εξοπλισμού. Αφορά την επιθυμία του προμηθευτή να επιτρέψει σ' έναν πιθανό πελάτη να εξετάσει ένα συγκεκριμένο τμήμα εξοπλισμού και να θέσει τους δικούς του όρους στο συμβόλαιο αγοράς. Επίσης, αφορά την προθυμία από το προσωπικό του προμηθευτή να επιδείξει τον εξοπλισμό χωρίς καμιά δέσμευση αγοράς.
9. Ύπαρξη και διαθεσιμότητα έντυπου υλικού. Αφορά το οποιοδήποτε έντυπο υλικό ενδείκνυται να υπάρχει και να διατίθεται στους πελάτες.

Ακολουθεί ανάλυση των στοιχείων της εξυπηρέτησης, με τη λογική της διάκρισης σε τρεις ομάδες: πριν τη συναλλαγή, κατά τη συναλλαγή και μετά τη συναλλαγή.

3.4.3.1. Τα στοιχεία πριν τη Συναλλαγή

Τα εξειδικευμένα στοιχεία της - πριν τη συναλλαγή - εξυπηρέτησης περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. Γραπτή έκθεση της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών. Η έκθεση της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών θα πρέπει να βασίζεται στις ανάγκες των πελατών, να προσδιορίζει πρότυπα εξυπηρέτησης, να καθορίζει ποιος αναφέρει τις μετρήσεις απόδοσης, σε ποιόν και με ποια συχνότητα και να είναι λειτουργική.
2. Γραπτό κείμενο εξυπηρέτησης πελατών. Δεν έχει νόημα να δημιουργηθεί ένα επίπεδο παροχής υπηρεσιών για να βελτιώσει τη διείσδυση στην αγορά, όταν οι πελάτες δεν είναι ενημερωμένοι για το τι παρέχεται. Έτσι, ένα γραπτό κείμενο εξυπηρέτησης πελατών δίνει στον πελάτη πληροφορίες για το πως θα επικοινωνήσει με την επιχείρηση και για τον τρόπο που θα του παρασχεθούν υπηρεσίες σύμφωνα με τα προκαθορισμένα επίπεδα.
3. Οργανωτική Δομή. Αν και δεν υπάρχει οργανωτική δομή η οποία να είναι η άριστη για την επιτυχή εφαρμογή μιας πολιτικής παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες, η δομή που θα επιλεγεί, θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία και τη συνεργασία ανάμεσα στις λειτουργίες που σχετίζονται με την καθιέρωση της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών. Για παράδειγμα, μια πολύ καλή τακτική θα ήταν η επιχείρηση να δώσει στους πελάτες της το όνομα και τον αριθμό τηλεφώνου ενός συγκεκριμένου ατόμου (υπαλλήλου της επιχείρησης), που θα μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη τους για πληροφόρηση ή για επείγοντα αιτήματα. Αυτοί οι υπάλληλοι θα πρέπει να έχουν την απαραίτητη υπευθυνότητα & εξουσία και πρέπει να αμείβονται μ' έναν τρόπο που θα τους ενθαρρύνει να συνεργαστούν και με τις άλλες οργανωτικές λειτουργίες της επιχείρησης, αρμονικά και με υπομονή.
4. Ευελιξία του Συστήματος. Το σύστημα χρειάζεται να είναι ευέλικτο, για να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα απρογραμμάτιστα γεγονότα, όπως για παράδειγμα στις άστατες καιρικές συνθήκες, όπως παγετώνες, καταιγίδες ή στις ελλείψεις προϊόντων, στις απεργίες, κ.λπ.
5. Υπηρεσίες Διοίκησης. Στοιχεία των υπηρεσιών προς τους πελάτες, είναι τα εγχειρίδια εκπαίδευσης και τα σεμινάρια. Τα σεμινάρια πρέπει να είναι σχεδιασμένα ώστε να βοηθούν τον πελάτη, να βελτιώνουν τη διοίκηση αποθεμάτων, τις παραγγελίες ή την εμπορική διακίνηση και έκθεση των προϊόντων.

3.4.3.2. Τα στοιχεία κατά τη Συναλλαγή

Τα στοιχεία κατά τη συναλλαγή είναι οι δραστηριότητες που φυσιολογικά συνδέονται με την εξυπηρέτηση πελατών, και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. Επίπεδο διαθεσιμότητας προϊόντων. Το επίπεδο των αποθεμάτων των προϊόντων, είναι ένας τρόπος μέτρησης της διαθεσιμότητας των προϊόντων. Τα αποθέματα πρέπει να καταγραφούν ανά προϊόν και ανά πελάτη, με σκοπό να προσδιοριστεί που υπάρχει πρόβλημα. Όταν τα αποθέματα ελαχιστοποιηθούν, η πελατεία μπορεί να διατηρηθεί είτε με τη διάθεση υποκατάστατου προϊόντος για την κάλυψη των αναγκών της, ή προ-παραγγέλλοντας προϊόντα από την επόμενη φόρτωση του προϊόντος πριν γίνει απόθεμα.

2. Πληροφόρηση για την παραγγελία. Η πληροφόρηση για την παραγγελία είναι η δυνατότητα παροχής στους πελάτες γρήγορης και άμεσης πληροφόρησης για παράγοντες όπως: κατάσταση αποθεμάτων, κατάσταση παραγγελίας, αναμενόμενες φορτώσεις, ημερομηνίες παράδοσης και εκτέλεσης εκκρεμών παραγγελιών. Τέτοιου είδους πληροφορίες δίνουν τη δυνατότητα να αναγνωριστούν και να επιταχυνθούν παραγγελίες που χρειάζονται άμεση προσοχή. Ο αριθμός των εκκρεμών παραγγελιών και ο χρόνος κύκλου παραγγελίας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουν την απόδοση του συστήματος. Ο αριθμός των εκκρεμών παραγγελιών πρέπει να αποτελεί σημείο προβληματισμού, καθώς θα καταγραφεί, ανά πελάτη και κατηγορία προϊόντος, μια πιθανά κακή απόδοση του συστήματος.

3. Στοιχεία του κύκλου παραγγελιών. Ο κύκλος παραγγελίας είναι ο συνολικός χρόνος από την εισαγωγή της παραγγελίας μέχρι την παράδοσή της στον πελάτη. Συστατικά μέρη του κύκλου παραγγελίας αποτελούν η επικοινωνία για την παραγγελία, η εισαγωγή της παραγγελίας, η εκτέλεσή της, η συσκευασία της, η μεταφορά της και η παράδοση της παραγγελίας. Οι πελάτες συνήθως ενδιαφέρονται για το συνολικό χρόνο του κύκλου παραγγελίας. Έτσι είναι σημαντικό να επικεντρωθεί και να οργανωθεί το κάθε συστατικό μέρος του κύκλου, ώστε να αποφευχθούν οι αιτίες αποκλίσεων.

4. Επιτάχυνση αποστολών. Οι επιταχυνόμενες αποστολές είναι αυτές που τυγχάνουν ειδικής μεταχείρισης, με σκοπό να μειωθεί ο συνήθης χρόνος του κύκλου παραγγελίας. Αν και το κόστος της επιταχυνόμενης παραγγελίας μπορεί να είναι σημαντικά μεγαλύτερο απ' ό,τι των σταθερών αποστολών, το κόστος της απώλειας ενός πελάτη μπορεί να είναι ακόμη μεγαλύτερο. Είναι σημαντικό για τη διοίκηση να καθορίσει ποιοι πελάτες δικαιούνται επιταχύνσεις αποστολών και ποιοι όχι. Πιθανότατα, μια τέτοια πολιτική θα πρέπει να βασιστεί στο πόσοι πελάτες συντελούν στην κερδοφορία του κατασκευαστή.

5. Ενδο-διακινήσεις. Είναι οι μεταφορές προϊόντων από περιοχή σε περιοχή, ώστε να αποφευχθούν οι ελλείψεις αποθεμάτων. Συχνά γίνονται άσχετα με τις απαιτήσεις των πελατών.

6. Η ακρίβεια του συστήματος. Λάθη στην ακρίβεια του συστήματος (στην ακρίβεια της παραγγελμένης ποσότητας, στα παραγγελμένα είδη, στην τιμολόγηση), είναι ζημιογόνα και για τον κατασκευαστή και για τον πελάτη. Τα λάθη πρέπει να καταγράφονται και να αναφέρονται σαν ποσοστό του αριθμού των παραγγελιών που εκτελέστηκαν από το σύστημα. Στατιστικές τέτοιου είδους οδηγούν σε διορθωτικές κινήσεις.

7. Η ευκολία κατάρτισης της παραγγελίας. Αναφέρεται στο βαθμό της δυσκολίας που αντιμετωπίζει ένας πελάτης όταν δίνει μια παραγγελία. Προβλήματα μπορούν να δημιουργηθούν λόγω μη εύχρηστων εντύπων παραγγελίας, ή από τη χρησιμοποίηση μη σταθερής ορολογίας, κ.λπ. Όλα αυτά οδηγούν σε λάθη και σε κακές σχέσεις με τους πελάτες. Μια μορφή μέτρησης της απόδοσης, είναι ο αριθμός των λαθών σαν ποσοστό του αριθμού των παραγγελιών.

8. Υποκαταστάσεις προϊόντων. Υποκατάσταση πραγματοποιείται όταν το προϊόν που παραγγέλθηκε, αντικαθίσταται μ' ένα άλλο το οποίο είναι παρόμοιο ή καλύτερο.

3.4.3.3. Τα στοιχεία μετά τη Συναλλαγή

Τα στοιχεία των υπηρεσιών προς τους πελάτες μετά τη συναλλαγή, υποστηρίζουν το προϊόν αφού αυτό πουλήθηκε. Τα πιο σημαντικά από αυτά τα στοιχεία είναι:

1. Εγκατάσταση, εγγύηση, μετατροπές, επιδιορθώσεις, εξαρτήματα. Αυτά τα στοιχεία των υπηρεσιών προς τους πελάτες μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό παράγοντα στην απόφαση της αγοράς. Για να εκτελεστούν αυτές οι λειτουργίες, είναι απαραίτητα τα ακόλουθα:

α) Βοήθεια στην πιστοποίηση, ότι το προϊόν λειτουργεί όπως θα έπρεπε, όταν ο πελάτης αρχίσει να το χρησιμοποιεί.

β) Διαθεσιμότητα εξαρτημάτων και τεχνικών για επιδιορθώσεις.

γ) Υποστήριξη μέσω εντύπων, για τις ομάδες τεχνικών, προκειμένου να τους κατευθύνουν και να βοηθήσουν στην απόδοσή τους.

δ) Μια διοικητική λειτουργία επικύρωσης των εγγυήσεων.

2. Απόσυρση προϊόντων. Η προστασία από τα προβληματικά προϊόντα, είναι ένα ακόμα απαραίτητο στοιχείο της παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες. Με σκοπό να αποφευχθούν αξιόποινες πράξεις, οι επιχειρήσεις πρέπει να μπορούν να αποσύρουν πιθανά επικίνδυνα ή χαλασμένα προϊόντα από τα σημεία πώλησης, μόλις εντοπίζεται πρόβλημα.

3. Απαιτήσεις πελατών, παράπονα και επιστροφές. Συνήθως τα συστήματα Marketing και Logistics, είναι σχεδιασμένα για να κινούν τα προϊόντα προς μια κατεύθυνση, προς τον πελάτη. Παρόλα αυτά όμως, σχεδόν κάθε κατασκευαστής έχει κάποιες επιστροφές προϊόντων. Μη τυποποιημένος χειρισμός αυτών των προϊόντων μπορεί να αποβεί πολύ δαπανηρός. Μια συγκεκριμένη πολιτική λειτουργίας πρέπει να συγκεκριμενοποιηθεί πως θα διαχειρίζονται οι απαιτήσεις και τα παράπονα των πελατών, όπως και οι επιστροφές των προϊόντων. Η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί αρχεία με τις απαιτήσεις, τα παράπονα και τις επιστροφές, με σκοπό να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για να αναπτύξει ή να επανεκτιμήσει λειτουργίες όπως το Marketing, τα Logistics και άλλες.

4. Αντικαταστάσεις προϊόντων. Η προσωρινή αντικατάσταση ενός προϊόντος, ενώ ο πελάτης αναμένει το προϊόν που παρήγγειλε ή την επισκευή ενός αγορασμένου προϊόντος, είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο της εξυπηρέτησης πελατών.

Βέβαια, είναι απορίας άξιο πως θα εφαρμοστούν όλα τα παραπάνω, όταν:

- α) Ακόμα υπάρχουν στελέχη που αγνοούν τη διάκριση της εξυπηρέτησης πελατών σε τρεις φάσεις (πριν, κατά και μετά τη συναλλαγή) και
- β) Ακόμα επιχειρηματίες και διευθυντές ορίζουν ως σκοπό της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας μονοσήμαντα τη δημιουργία κερδών και όχι την ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών ατόμων και ομάδων.

3.4.4. Οι 10 χρυσοί κανόνες της εξυπηρέτησης πελατών

Πρόκειται για πολύ απλούς κανόνες, που όμως θα πρέπει να γνωρίζει και να εφαρμόζει ο κάθε οργανισμός

1. Η προσέλκυση ενός νέου πελάτη κοστίζει πολύ περισσότερο από την διατήρηση ενός ήδη υπάρχοντα.
2. Αν η επίλυση κάποιου προβλήματος δεν είναι άμεση, ο δυσαρεστημένος πελάτης θα γίνει πρώην πελάτης.
3. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες μιλούν σε τρίτους για την δυσαρέσκεια τους πολύ περισσότερο από ότι οι ικανοποιημένοι μιλούν για την ικανοποίησή τους.
4. Ο πελάτης δεν έχει πάντα δίκιο, αλλά σημασία έχει ο τρόπος με τον οποίο θα του πείτε ότι έχει άδικο. Μην ξεχνάτε ότι οι πελάτες πληρώνουν τους μισθούς σας.
5. Τα παράπονα είναι ευπρόσδεκτα γιατί οδηγούν σε αποκατάσταση της σχέσης με τον πελάτη.
6. Σε μια οικονομία ελεύθερης αγοράς μην ξεχνάτε ότι ο πελάτης έχει δυνατότητα επιλογής.
7. Να συμπεριφέρεστε στους εσωτερικούς πελάτες όπως και στους εξωτερικούς.
8. Να ακούτε τον πελάτη για να ανακαλύψετε τι ακριβώς θέλει.
9. Αν εσείς οι ίδιοι δεν πιστεύετε στον οργανισμό σας πώς θα πιστέψει ο πελάτης;
10. Αν δεν προσέξετε τον πελάτη σας θα τον προσέξει κάποιος άλλος.

3.4.5. Δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας εξυπηρέτησης.

Μία πρόσφατη έρευνα σε ιαπωνικές εταιρίες προσδιόρισε επτά δραστηριότητες αποφασιστικής σημασίας για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Φυσικά αναγνωρίζεται πως και πολλές δυτικές εταιρίες έχουν δεσμευτεί σε μερικές από αυτές. Όμως αυτή η ατέλειωτη λίστα των επίκαιρων καλύτερων πρακτικών στον τομέα των υπηρεσιών μπορεί να προσφέρει κάποιες καινούργιες αντιλήψεις στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη.

1. Προσδιορισμός της επιχειρησιακής αποστολής από την άποψη της ωφέλειας των πελατών.

Πολλοί Ιάπωνες ειδικοί του μάρκετινγκ πιστεύουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι απλά ο πρωταρχικός σκοπός της διεύθυνσης. Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί συχνά προφέρουν τα γράμματα αυτής της ιδέας ένα προς ένα στην επίσημη έκθεσή τους για την αποστολή της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, στην πρώτη κιόλας σελίδα της ετήσιας έκθεσης του, ο κορυφαίος Ιαπωνικός κατασκευαστής οικιακών προϊόντων και καλλυντικών δηλώνει: « Η εμπιστοσύνη των καταναλωτών είναι για την Kao το κεφάλαιο με την μεγαλύτερη αξία. Πιστεύουμε ότι η Kao είναι μοναδική στο ότι πρωταρχική μας έμφαση δεν είναι ούτε το κέρδος ούτε η ανταγωνιστική θέση. Αντίθετα, η επιδίωξη μας είναι να αυξήσουμε την ικανοποίηση των πελατών μέσα από χρήσιμα και καινοτομικά προϊόντα τα οποία καλύπτουν τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς. Μια δέσμευση προς τους καταναλωτές θα συνεχίσει να οδηγεί τις επιχειρηματικές μας αποφάσεις».

2. Δέσμευση της ανώτατης διεύθυνσης προς αυτή την κατεύθυνση.

Το να γράφει η επίσημη έκθεση για την αποστολή της επιχείρησης δεν είναι από μόνο του αρκετό για να μετατρέψει μια εταιρία σε έναν οργανισμό που καθοδηγείται από τους πελάτες. Οι κορυφαίες ιαπωνικές εταιρίες θεωρούν τη δέσμευση της ανώτατης διεύθυνσης ζωτικής σημασίας, όπως συνέβαινε ακριβώς και με τα διοικητικά προγράμματα ποιότητας.

Ο Yotaro Kobayasi πιστεύει στη σημασία που έχει να δίνεις το προσωπικό παράδειγμα. Ως ανώτατο διευθυντικό στέλεχος της Fuji-Xerox διαθέτει τον μισό του χρόνο στην ποιότητα και σε ζητήματα πελατών. Οι Ιάπωνες διευθυντές αισθάνονται ότι η δέσμευση της διεύθυνσης είναι η κυριότερη διαφορά μεταξύ των ιαπωνικών και των δυτικών προσεγγίσεων στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

Ένας ευρωπαίος ανώτερος διευθυντής, ο οποίος έχει εργαστεί τόσο σε μία αμερικάνικη όσο και σε μία ιαπωνική εταιρία σχολιάζει: «Το πρώτο πράγμα για το οποίο ενδιαφερόταν ο προϊστάμενος μου στην Αμερική ήταν η οικονομική αναφορά. Το πρώτο πράγμα το οποίο θέλει να δει ο Ιάπωνας προϊστάμενος μου είναι ένα κατάστημα, ένας πωλητής και ένας πελάτης. Εδώ δεν συζητούν απλώς για την ικανοποίηση του πελάτη απλώς την πραγματοποιούν».

3. Επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων.

Οι Ιαπωνικές εταιρίες φαίνεται να κάνουν μεγαλύτερη προσπάθεια απ'ότι οι δυτικές στην πρόσληψη ανθρώπων με τη σωστή προσέγγιση προς τον πελάτη. Οι ηγετικές ιαπωνικές εταιρίες όχι μόνο προσλαμβάνουν στελέχη από τα καλύτερα πανεπιστήμια, αλλά και δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις προσωπικότητες των υποψηφίων. Μέσω μίας εκτεταμένης διαδικασίας πρόσληψης εξασφαλίζουν ότι οι μελλοντικοί εργαζόμενοι τους θα έχουν την απαιτούμενη θέρμη για τους πελάτες. Σαν αποτέλεσμα, οι καλύτερες εταιρίες έχουν εξαιρετικά ικανούς, αξιόπιστους και ανταποκρινόμενους εργαζόμενους.

4. Συνεχής εκπαίδευση

Όπως και με το kaizen (διαρκής βελτίωση), η ικανοποίηση του πελάτη στην Ιαπωνία είναι μία σπειροειδής διαδικασία η οποία ξεκινά με την εκπαίδευση. Καλή εκπαίδευση = θετική στάση στην εξυπηρέτηση = δραστηριοποιημένοι εργαζόμενοι = μειωμένες μεταβολές προσωπικού = βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών = ευχαριστημένοι πελάτες.

Η Matsushita Electric αναφέρει «Πρώτα κάνουμε τους ανθρώπους και μετά κάνουμε τα ηλεκτρικά προϊόντα». Κάθε καινούργιος εργαζόμενος υφίσταται ένα εντατικό πρόγραμμα διάρκειας ενός μήνα, το οποίο δίνει έμφαση στην ιστορία, τη φιλοσοφία και την ετικέτα της επιχείρησης.

Οι καινούργιοι εργαζόμενοι στην Toshiba ακολουθούν ένα παρόμοιο πρόγραμμα πριν σταλούν για να εργαστούν σε ένα εργοστάσιο ή σε ένα κατάστημα της Toshiba όπου θα εξυπηρετούν πελάτες. Η Tokyo Gas, αν και απολαμβάνει ένα μονοπώλιο στη περιοχή του Τόκιο, θεωρεί σημαντική την περιοδική εκπαίδευση «διευθυντών» και εργαζομένων, στέλνοντας τους να υπηρετήσουν για λίγους μήνες στα τμήματα πελατών των διαφόρων υποκαταστημάτων. Ακόμη και τα Ιαπωνικά ταχυδρομεία χρησιμοποιούν περιστασιακά κορυφαία ιαπωνικά πολυκαταστήματα για να εκπαιδεύσουν ξανά τους εργαζόμενους τους στην εξυπηρέτηση πελατών.

5. Υπολογισμός και κοινοποίηση των ποιοτικών κριτηρίων.

Σε πολλές επιχειρήσεις η αληθινή δράση συχνά πραγματοποιείται στα πρώτα 60 δευτερόλεπτα της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Δίνουν την σωστή εντύπωση οι εργαζόμενοι; Αντιλαμβάνονται την εταιρία τους ως οργανισμό ο οποίος σέβεται και βοηθά τους άλλους; Είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να γνωρίζουν τον ρόλο που καλούνται να παίξουν και τι προσδοκούν οι πελάτες.

Αν και πολλοί Ιάπωνες κάνουν παράπονα για τους απότομους τρόπους των οδηγών ταξί, οι δυτικοί μένουν συχνά πολλοί εντυπωσιασμένοι από τα λευκά τους γάντια, την αυτόματη πόρτα επιβάτη και από το ότι λαμβάνουν ακριβώς τα ρέστα τους, μερικές φορές μαζί με ένα πακέτο χαρτομάνδηλα δωρεάν.

Η Doshin Kotsu , μία εταιρία ταξί στο Τόκυο , εξηγεί προσεκτικά τα ποιοτικά της κριτήρια σε όλους τους καινούργιους οδηγούς της και για να εξασφαλίσει την τήρηση τους διεξάγει σε τακτά χρονικά διαστήματα έρευνες ικανοποίησης πελατών με ερωτηματολόγια που υπάρχουν μέσα στο ταξί. Τυπικές ερωτήσεις : Σας καλωσόρισε ο οδηγός ; Σας ρώτησε ποια διαδρομή προτιμάτε ; Σας υπενθύμισε να μην αφήσετε τίποτα πίσω σας φεύγοντας ; Είπε γεια σας ;

Η Doshin Kotsu διανέμει τα αποτελέσματα της έρευνας σε ολόκληρη την εταιρία με λεπτομέρειες για τις αντιλήψεις των πελατών , με δραστηριότητες που πρέπει να αναληφθούν και με βραβεία για τους πιο ευσυνείδητους εργαζόμενους προς τους πελάτες.

6. Χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.

Οι Ιαπωνικές εταιρίες χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο την τεχνολογία στην εξυπηρέτηση των πελατών τους. Η Kao είναι μία πρωτοπόρος εταιρία στις επικοινωνίες πελατών από το 1934 και το σύστημα της “ECHO System” είναι το πιο προηγμένο ηλεκτρονικό συμβουλευτικό σύστημα καταναλωτών στην Ιαπωνία.

Η εταιρία λαμβάνει 120-130 τηλεφωνήματα αίτησης πληροφοριών κάθε μέρα και θέλει από τους τηλεφωνητές της να απαντούν επιτυχώς επιτυχώς σε κάθε ένα από αυτά. Ένα γρήγορο, φιλικό προς τη χρήση σύστημα υπολογιστών δίνει σε κάθε τηλεφωνητή άμεση πρόσβαση σε 8000 χιλιάδες σελίδες πληροφοριών, περιλαμβάνοντας έγχρωμες εικόνες για κάθε προϊόν ξεχωριστά. Μαζί με τη συσκευασία και τις τυπωμένες οδηγίες του. Μία λεπτομερής αναφορά των δεδομένων των πελατών μπαίνει συστηματικά μέσα στο σύστημα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει χειρόγραφο υλικό . όπως ένα διάγραμμα εξηγώντας το πρόβλημα ενός πελάτη, το οποίο εισάγεται μέσω ενός ψηφιοποιητή εικόνων. Το σύστημα είναι ενωμένο με περισσότερα από 100 τερματικά απ΄άκρο σε άκρο της εταιρίας, επιτρέποντας στους ανθρώπους που βρίσκονται στην έρευνα και ανάπτυξη , την παραγωγή , τον σχεδιασμό , τις πωλήσεις , το μάρκετινγκ και τα άλλα τμήματα να ξαναβρούν τα τηλεφωνήματα και να σκεφθούν πάνω στις εμπειρίες και τις προτάσεις των πελατών.

7. Δημιουργική υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών.

Το να δώσεις στους πελάτες περισσότερα από όσα προσδοκούν είναι ο πιο σίγουρος τρόπος για να οικοδομήσετε και να διατηρήσετε την αφοσίωση τους. Οι γοητευμένοι πελάτες είναι πιο πιθανόν να επιστρέψουν και να διαδώσουν πόσο σπουδαία είναι η εταιρία σας. (Η IDM Japan έφτασε στο σημείο να βρει ακόμη και ότι οι πελάτες που έχουν ένα πρόβλημα , το οποίο λύνεται γρήγορα και ευγενικά , είναι πιθανόν να έχουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης απ΄ότι οι πελάτες που δεν δοκίμασαν ποτέ το πρόβλημα!).

Όμως δεν μπορείτε μόνο να υπερβείτε τις προσδοκίες των πελατών εάν τις κατανοείτε ξεκάθαρα από την πρώτη στιγμή. Οι Ιάπωνες κάτοχοι αυτοκινήτων γενικά προσδοκούν από τους εμπόρους αυτοκινήτων να επισκευάζουν τα μηχανικά προβλήματα δωρεάν μέχρι τη λήξη της εγγύησης , αλλά τώρα κάθε κατασκευαστής παρέχει αυτή την υπηρεσία για ολόκληρη τη ζωή του οχήματος. Διαρκής δημιουργικές προσπάθειες γίνονται επίσης για να αυξηθούν οι υπηρεσίες προς τον πελάτη με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα η Toyota τώρα ασχολείται με την διανομή του αυτοκινήτου σε μία εβδομάδα από τη παραλαβή της παραγγελίας, υπερβαίνοντας με αυτό τον τρόπο τις προσδοκίες των πελατών της για το πόσο καιρό θα έπρεπε να περιμένουν. Ενώ η αφοσίωση στην μάρκα για τους τοπικούς κατασκευαστές αυτοκινήτων στην Ευρώπη είναι μικρότερη του 50% , ο δείκτης αφοσίωσης στη μάρκα της Toyota στην Ιαπωνία λέγεται ότι ξεπερνάει το 65%.

Ενώ πολλοί δυτικοί οργανισμοί προοδευτικά σημειώνουν επιτυχία στην ποιότητα του προϊόντος , σήμερα η έμφαση στις ιαπωνικές εταιρίες βρίσκεται στην επίτευξη μηδενικών ελλείψεων στην εξυπηρέτηση πελατών.

Οι δυτικές εταιρίες δεν βρίσκονται απαραίτητα σε μειονεκτική θέση όταν ανταγωνίζονται ιαπωνικές στη διάσταση αυτή της εξυπηρέτησης. Στην αναζήτηση τους να παρέχουν στους πελάτες μεγαλύτερη αξία στα χρήματα τους , ανακαλύψαμε ότι οι ηγετικές ιαπωνικές εταιρίες χρησιμοποιούν απλά και πρακτικά εργαλεία τα οποία χρησιμοποιήθηκαν από άλλες διακεκριμένες εταιρίες σε όλο τον κόσμο. Αυτά περιλαμβάνουν προσεκτική επιλογή των εργαζομένων, εκτεταμένη εκπαίδευση και επικοινωνιακά προγράμματα με υψηλές δυνατότητες.

Μία σημαντική διαφορά μεταξύ των ιαπωνικών εταιριών και των δυτικών ανταγωνιστών τους είναι ίσως μία μεγαλύτερη δέσμευση εκ μέρους των Ιαπώνων εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών με κάθε δυνατό τρόπο. Όπως όλο και περισσότερες εφαρμόζουν τις ίδιες τεχνικές μάρκετινγκ , αυτές εξαναγκάζουν να διαφοροποιηθούν και η προσοχή στη λεπτομέρεια καταλήγει μία σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η Kao ,για παράδειγμα απαντά στην αίτηση ενός πελάτη αμέσως και η Mazda αναλαμβάνει την ανανέωση της ασφάλειας ενός πελάτη. Ένας δυτικός εκπαιρισμένος στο Τόκυο απορρίπτει αυτές τις πρωτοβουλίες ως «περιθωριοποιημένες διοικητικές βελτιώσεις» όμως στο σημερινό υψηλά ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο οι πελάτες γίνονται όλο και περισσότερο απαιτητικοί και επιλεκτικοί , τέτοιες λεπτομέρειες μπορούν κάλλιστα να κάνουν την ειδοποιό διαφορά που θα τους κερδίσει και θα τους διατηρήσει.

3.4.6. Στρατηγική τμηματοποίηση οφελών εξυπηρέτησης

Μολονότι η «οικειότητα με τον πελάτη» είναι το ιδανικό, δεν μπορούν όλοι οι άνθρωποι του μάρκετινγκ να παρέχουν μια ενοποιημένη υπηρεσία ή προϊόν σε κάθε πελάτη. Ένας τρόπος με τον οποίο οι εταιρίες μπορούν να προσαρμόσουν τις προσφορές τους σε διαφορετικές υποομάδες είναι να υιοθετήσουν αυτό που είναι γνωστό ως δημιουργική στρατηγική τμηματοποίηση οφελών εξυπηρέτησης. Μια τέτοια διεργασία αρχίζει από την εξέταση αυτού που προσδοκούν, βλέπουν και ακούν οι πελάτες, είτε οι ανάγκες τους είναι κοινές είτε είναι διαφορετικές. Αυτό δεν είναι απαραίτητα το ίδιο με την κλασική τμηματοποίηση της αγοράς αλλά μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη λειτουργική βοήθεια για την προσαρμογή των πελατών. Αυτό μπορεί να γίνει χωρίς να διακυβεύονται οι οικονομίες κλίμακας. Τα θέματα που θα πρέπει να λυθούν είναι :

- Η αναγνώριση των διαφορετικών τύπων πελατών.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού πωλήσεων-επαφών.
- Τα οικονομικά οφέλη.

Οι κατηγορίες των πελατών μπορούν να γεμίσουν με ίδια επιλογή (οι πελάτες να επιλέγουν μόνοι τους) και με άμεση παρατήρηση στάσεων και συμπεριφορών. Η προσέγγιση αυτή ισχύει ιδιαίτερα όταν η απλή μάζα των πελατών δεν δίνει την δυνατότητα να γνωρίζουμε πραγματικά τον κάθε πελάτη ή και όταν ο απλός αριθμός των σημείων εξυπηρέτησης και του προσωπικού που περιλαμβάνεται- ειδικά σε υπηρεσίες με μεγάλο κύκλο εργασιών- καθιστούν ανεφάρμοστη την πρακτική να ασχολείται ο κάθε εργαζόμενος με πάθος για τον πελάτη.

Τέτοιες πασίγνωστες εταιρίες όπως η Disney, η Peugeot, η Club Med, η Haagen Dazs, η Sachs, η Axa ανάμεσα σε άλλες, έχουν αναπτύξει την προσέγγιση αυτή με επιτυχία κατά την πώληση των υπηρεσιών τους, καθιστώντας ή μετατρέποντας τους θυμωμένους πελάτες σε πρεσβευτές. Θα πρέπει όμως να υπάρχει η βεβαιότητα ότι οι πελάτες αντέχουν το κόστος των υπηρεσιών που απαιτούν –παραδείγματος χάριν, η λογιστική που βασίζεται στην δραστηριότητα έχει δείξει ότι οι αλυσίδες σουπερ μάρκετ χάνουν χρήματα από πελάτες με μικρούς μέσους λογαριασμούς και, πάρα ταύτα, μέσω των ταμείων ταχείας εξυπηρέτησης συχνά προσφέρουν μεγαλύτερη εξυπηρέτηση σε αυτήν την ομάδα. Απλώς απαιτείται λίγη φαντασία και ενδιαφέρον για τις ανάγκες των πελατών. Διαχείριση παραπόνων

3.5 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η ιδέα του μάρκετινγκ δεν απαιτεί μόνο την ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, αλλά και καλύτερη ανταπόκριση από αυτή των ανταγωνιστών. Αν μια εταιρεία δε διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα χάσει μερίδιο στην αγορά ή θα πρέπει να μειώσει τις τιμές και το περιθώριο κέρδους για να το κρατήσει. Επομένως, οι εταιρίες δεν πρέπει να ελέγχουν συστηματικά μόνο το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη σε σχέση με την επιχείρησή τους, αλλά και να το υπολογίζουν σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

3.5.1 Ολόκληρη επιχείρηση

Πολλοί διευθυντές νομίζουν ότι προσανατολισμός στο μάρκετινγκ σημαίνει ότι το τμήμα μάρκετινγκ αποτελεί την πρωταρχική λειτουργία της εταιρείας. Το μάρκετινγκ, όμως, είναι η φιλοσοφία της εταιρείας που τοποθετεί τον πελάτη και όχι το τμήμα μάρκετινγκ στο κέντρο. Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ λέει ότι ο ρόλος του καθενός είναι να εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη. Μάλιστα, μερικές ξεχωριστές εταιρείες αρνούνται να έχουν τμήμα μάρκετινγκ. Ο Peter Drucker εξηγεί: «Το μάρκετινγκ είναι τόσο βασικό που δεν μπορεί να θεωρείται ως μια ξεχωριστή λειτουργία μέσα σε μια επιχείρηση, ισότιμη με άλλες, όπως η κατασκευή ή το προσωπικό. Το μάρκετινγκ απαιτεί ξεχωριστή δουλειά και μια ξεχωριστή ομάδα δραστηριοτήτων. Αλλά, πρώτα απ' όλα, είναι μια κεντρική διάσταση ολόκληρης της επιχείρησης. Είναι μια ολόκληρη επιχείρηση από την άποψη του τελικού αποτελέσματος, δηλαδή από την άποψη του πελάτη. Συνεπώς, το ενδιαφέρον και η υπευθυνότητα πρέπει να διεισδύουν σε όλες τις περιοχές της επιχείρησης».

Το τμήμα μάρκετινγκ μπορεί να παίξει χρήσιμο ρόλο στις εταιρείες σαν μια πηγή πληροφοριών και συμβουλών. Αλλά στις περισσότερες εταιρείες οι πραγματικά σημαντικές αποφάσεις του μάρκετινγκ εξαρτώνται αποφασιστικά από τη δουλειά των άλλων τμημάτων. Τα τμήματα μάρκετινγκ συχνά ελέγχουν μόνο τις εμφανείς λειτουργίες του μάρκετινγκ – διαφήμιση, προώθηση και συσκευασία. Η πραγματική έννοια του μάρκετινγκ εξαρτάται από τη συνεργασία ανάμεσα σε άτομα από διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτή πρέπει να βασιστεί σε μια βαθιά κατανόηση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και μια ενθουσιώδη δραστηριότητα με στόχο τη φιλοσοφία αυτή μέσα σε όλη την επιχείρηση. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του τρόπου σκέψης του μάρκετινγκ πρέπει γίνει σε όλο το εύρος της εταιρείας.

3.5.2. Στρατηγική Αύξησης Μεριδίου της Αγοράς

Από μελέτες, έχει προκύψει η μεγιστοποίηση του μεριδίου της αγοράς έχει ως αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση απόδοσης της επένδυσης (ROI). Η αύξηση μεριδίου αγοράς επιτυγχάνεται με επιθετική ,αμυντική στρατηγική.

Ο κύριος στόχος της επιθετικής στρατηγικής είναι η προσέλκυση νέων πελατών, όμως, ο αυξημένος ανταγωνισμός οι χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης των αγορών και οι κορεσμένες αγορές δυσκολεύουν την αύξηση μεριδίου αγοράς με επιθετική στρατηγική. Μην ξεχνάμε πως και το κόστος προσέλκυσης πελατών είναι κατά πολύ υψηλότερο του κόστους διατήρησης των υπάρχοντων πελατών, που βασίζεται στο αυξημένο επίπεδο αξιοπιστίας της επιχείρησης (έχει αποδειχθεί ότι κοστίζει 5-6 φορές περισσότερο να προσελκύσει έναν νέο πελάτη παρά να διατηρήσεις ένα υπάρχοντα).

Η στρατηγική διατήρησης πελατών είναι ιδιαίτερα σημαντική και μάλιστα όταν έχουμε αγορές με μικρό ρυθμό ανάπτυξης ή κορεσμένες αγορές. Το κρίσιμο σημείο αυτής της στρατηγικής είναι ο ΠΕΛΑΤΗΣ \Leftrightarrow η ικανοποίηση του πελάτη και αυτή η στρατηγική είναι αμυντική και ποιοτικής φύσεως , σε αντίθεση της επιθετικής στρατηγικής που είναι ποσοτικής φύσεως.

Ποιοτικής φύσεως ,σημαίνει ότι συνίσταται από στοιχεία, όπως :

- πελάτες με υψηλή πίστη (προς την επιχείρηση)
- μικρή ευαισθησία στη τιμή
- χαμηλό κόστος διεξαγωγής διαδικασιών
- θετική προσέγγιση πελατών με την τακτική mouth -to- mouth

3.5.3 Οι πελάτες ως ενεργητικό

Οι πιστοί πελάτες αποτελούν ενεργητικό. Το μοντέλο διατήρησης πελατών του Bain αποδεικνύει ξεκάθαρα την οικονομική ωφέλεια μιας μακροπρόθεσμης σχέσης με τους πελάτες:

- Το κόστος της απόκτησης νέων πελατών μπορεί να είναι σημαντικό. Ένα μεγαλύτερο ποσοστό διατήρησης σημαίνει ότι χρειάζεται να αποκτηθούν λιγότεροι νέοι πελάτες και έτσι χρειάζεται να γίνουν λιγότερα έξοδα για μάρκετινγκ με στόχο νέους πελάτες.
- Οι πιστοί πελάτες έχουν την τάση να ξοδεύουν περισσότερα.
- Οι τακτικοί πελάτες έχουν την τάση να κάνουν συχνές, σταθερές παραγγελίες και επομένως, η εξυπηρέτησή τους κοστίζει λιγότερο.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν την πιο καλή διαφήμιση για κάθε επιχείρηση και είναι πιο πιθανό να συστήσουν νέους πελάτες στην εταιρεία.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι συχνά πρόθυμοι να πληρώσουν ειδική τιμή σε έναν προμηθευτή που γνωρίζουν και εμπιστεύονται.
- Η διατήρηση πελατών κάνει την εισχώρηση στην αγορά ή το κέρδος μεριδίου πιο δύσκολο για τους ανταγωνιστές.
- Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται, ελέγχονται και φυλάσσονται για τους πιστούς πελάτες μέσω της διαχείρισης βάσης πληροφοριών, επιτρέπει στην εταιρεία να επικοινωνεί τακτικά μαζί τους.

3.5.4 Διατήρηση και ικανοποίηση

Η εμπειρία στη Μεγάλη Βρετανία και τις Ηνωμένες Πολιτείες είναι ότι μια αύξηση 5 τοις εκατό στο ποσοστό διατήρησης αυξάνει τα κέρδη από πελάτες κατά 20 με 85 τοις εκατό. Για μια επιχείρηση με διάρκεια, η διατήρηση των πελατών είναι πιο σημαντική από τη δημιουργία του πνεύματος του 'κλεισίματος της πώλησης'. Αλλά, η δημιουργία 'ικανοποιημένων' πελατών δεν είναι αρκετή –οι πελάτες που κατατάσσουν τους εαυτούς τους ως 'ικανοποιημένους' δελεάζονται συχνά από ανταγωνιστές. Για να κατοχυρώσει κανείς τους πελάτες πρέπει να είναι 'εξαιρετικά ικανοποιημένοι' ή 'ενθουσιασμένοι' από την εξυπηρέτηση της εταιρείας. Οι ενθουσιασμένοι πελάτες αυξάνουν τη διατήρηση και φέρνουν νέες δουλειές. Αν οι ικανοποιημένοι πελάτες φέρνουν κέρδη, οι δυσαρεστημένοι πελάτες μπορούν να τα διαβρώσουν πολύ πιο γρήγορα. Οι διευθυντές νομίζουν ότι οι πελάτες είναι χαρούμενοι επειδή λαμβάνουν λίγα παράπονα. Αλλά, οι έρευνες έχουν δείξει ότι μόνο το 4% των δυσαρεστημένων πελατών κάνουν παράπονα. Για τους προμηθευτές που χρησιμοποιούν τρίτα κανάλια διανομής, τα αποτελέσματα είναι ακόμη πιο ανησυχητικά, αφού έχει εκτιμηθεί ότι μόνο το 2% των παραπόνων που γίνονται φτάνουν στον κατασκευαστή. Τα υπόλοιπα γίνονται σε λιανέμπορους, στους ενδιάμεσους ή στους διανομείς.

Οι δυσαρεστημένοι πελάτες μπορούν να διαβρώσουν γρήγορα την αξία της επιχείρησης χωρίς οι διευθυντές να είναι ενημερωμένοι για το πρόβλημα. Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό να μελετούνται οι δυσαρεστημένοι πελάτες και να εξερευνούνται τα αίτια της 'λιποταξίας' των πελατών. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες πρέπει να ενθαρρύνονται να κάνουν παράπονα, γιατί έτσι η εταιρεία θα έχει την ευκαιρία να διορθώσει τα προβλήματα. Οι έρευνες δείχνουν ότι μια εταιρεία μπορεί να διατηρήσει 62% κατά μέσο όρο των δυσαρεστημένων πελατών αν ανταποκριθεί στα παράπονά τους και, αν αυτό γίνει πολύ γρήγορα, μπορεί να διατηρήσει μέχρι και το 95% των πελατών αυτών.

3.5.5. Διαχείριση παραπόνων

Τα παράπονα αποτελούν μια από τις σημαντικότερες πηγές πληροφοριών για την επιχείρηση [Tse et al. 1988] . Κάθε μέτρηση που αφορά τα παράπονα φανερώνει διαστάσεις της ποσότητας και ποιότητας της ικανοποίησης των πελατών [Cho et al. 2001] . Καλύτερη διασπορά της ανατροφοδότησης των πελατών που οδηγεί σε ευκαιρίες για βελτιώσεις σε προϊόντα και υπηρεσίες

Η αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων επιφέρει θεαματική αύξηση στην πίστη των πελατών, βελτίωση της φήμης, πρόληψη της ζημιάς από την αρνητική στόμα με στόμα δημοσιότητα και συνδέεται άμεσα με την κερδοφορία της επιχείρησης [Westbrook 1984, Kelly et al. 1994] . Ακόμη πιστοποιεί και την υιοθέτηση πελατοκεντρικής κουλτούρας σε όλο τον οργανισμό .

3.5.5.1. Συμπεριφορά παραπονούμενων

- Για κάθε παράπονο που φτάνει στην επιχείρηση υπάρχουν 25 που δεν αναφέρονται [Wysocki et al. 2001]
- Ένας δυσαρεστημένος πελάτης επηρεάζει επτά με εννέα άλλους αρνητικά
- Η αρνητική πληροφόρηση έχει διπλάσια δύναμη από την θετική στις αγοραστικές αποφάσεις
- Ο καταναλωτής του οποίου το παράπονο αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά τείνει να γίνει πιο πιστός στην μάρκα ακόμα κι από αυτόν που δεν αντιμετώπισε κάποιο πρόβλημα με το προϊόν ή την υπηρεσία
- Η συμπεριφορά του παραπονούμενου επηρεάζεται:
 - Από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του
 - Τις αντιλήψεις του για τις πηγές της δυσαρέσκειάς του
 - Τα αναμενόμενα οφέλη του από τη χρήση κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας
 - Την κατηγορία του προϊόντος
 - Το κόστος του παραπόνου [Day et al. 1984, Singh et al. 1985, Yi 1990]

3.5.5.2 Επίπεδα διαχείρισης παραπόνων

- Προληπτικά (διαδικασίες που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα πριν αυτά εξελιχθούν σε παράπονα. Εκπαίδευση πελατών και εργαζομένων, πολιτικές για την εξυπηρέτηση των πελατών, εγγυήσεις, επιστροφή χρημάτων, μέτρηση δεικτών ποιότητας και εσωτερικοί έλεγχοι)
- Διορθωτικά (εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης για την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων)
- Εξωτερικά (σύλλογοι προστασίας καταναλωτών, κρατικοί φορείς, εξειδικευμένοι τόποι στο διαδίκτυο, επιτροπές ειδικών, διαιτησίες κ.λ.π. Αρνητική δημοσιότητα)

3.5.5.4 Τμήματα της διαδικασίας

- Δημιουργία διαύλων για την τροφοδότηση των παραπόνων
- Παρακίνηση των δυσαρεστημένων πελατών για να εκφράσουν παράπονο
- Συλλογή στοιχείων για το παράπονο
- Επίλυση του προβλήματος
- Επαφή με τον πελάτη
- Ανάλυση των στοιχείων των παραπόνων
- Έλεγχος και αξιολόγηση της διαδικασίας

3.5.5.4 Οργάνωση της διαδικασίας

Η οργάνωση της διαχείρισης των παραπόνων θα μπορούσε να γίνει κεντρικά με Customer care/relations departments που ασχολούνται, εκτός από την διαχείριση των παραπόνων και με άλλες ενέργειες διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (relationship management) ή ενέργειες μάρκετινγκ μετά την πώληση (after sales marketing) ,αποκεντρωμένα με διαφορετικά τμήματα που δεν στελεχώνονται από ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό να συνεργάζονται για την επίλυση των παραπόνων και τέλος υβριδικά με συνδυασμούς ανάμεσα στην κεντρική και την αποκεντρωμένη οργάνωση .

3.5.6. Η διοικητική σημασία

Η πρώτη υποχρέωση της διοίκησης είναι να μετρά συστηματικά και διαρκώς, αν η εταιρεία ικανοποιεί τους πελάτες καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Η δεύτερη υποχρέωση της είναι να θέτει σε εφαρμογή στρατηγικές για να βελτιώσει την ικανοποίηση του πελάτη. Οι διευθυντές το καταφέρνουν αυτό αναπτύσσοντας πολιτικές που προσφέρουν υψηλή αξία, προσφέροντας δηλαδή προϊόντα και υπηρεσίες που θεωρούνται από τους πελάτες-στόχους ως ανώτερα ή χαμηλότερα σε κόστος ή και τα δύο. Η ανώτερη αξία βασίζεται στις βασικές ικανότητες τις οποίες αναπτύσσει η εταιρεία –συγκεκριμένη γνώση και ειδικευση, που της επιτρέπει να συντονίσει τις βασικές διαδικασίες πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές.

Οι θεμελιώδεις διαδικασίες-πυρήνες επικεντρώνονται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, στην διαχείριση λειτουργιών και στην εξυπηρέτηση πελατών. Η αξία της προσφοράς της εταιρείας πρέπει, επίσης, να μεταδίδεται στους πελάτες-στόχους μέσω προγραμμάτων δημιουργίας μάρκας, όπως η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, τα προγράμματα χορηγιών και οι εγγυήσεις. Τα τελευταία χρόνια, οι εταιρείες έχουν εισάγει μια σειρά από προγράμματα αφοσίωσης. Αυτά περιλαμβάνουν προγράμματα μάρκετινγκ συχνότητας, που αμείβουν τους πελάτες που αγοράζουν συχνά. Ένας άλλος τύπος προγράμματος αφοσίωσης είναι η ιδέα του κλαμπ, που προσφέρει στους πελάτες που γίνονται μέλη ειδικά προνόμια όπως εκπτώσεις, περιοδικά κοινού ενδιαφέροντος, δελτία ή δώρα. Τα Tesco, η βρετανική αλυσίδα σούπερ μάρκετ καταχώρησε πάνω από 1 εκατομμύριο μέλη τους πρώτους έξι μήνες, όταν εξέδωσε την κάρτα μέλους στο κλαμπ της. Γενικά, οι εξελίξεις στην τεχνολογία της πληροφορικής δίνουν τη δυνατότητα σε περισσότερες εταιρείες να δημιουργήσουν λεπτομερείς βάσεις πληροφοριών πάνω στη συμπεριφορά και στις τάσεις του κάθε πελάτη τους. Αυτό τους επιτρέπει να κάνουν προσφορές που είναι ειδικά σχεδιασμένες για να είναι σχετικές με τις ανάγκες και τις προσδοκίες του κάθε πελάτη.

3.5.7. Δημιουργώντας την πελατοκεντρική επιχείρηση

Οι ειδικοί αναφέρουν ότι η διατήρηση των καλών πελατών ή η επανάκτηση απολεσθέντων πελατών μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

- Προσδιορίστε τις πιθανές απώλειες
- Επικοινωνήστε με τους πελάτες
- Ακούστε τους ανθρώπους της «πρώτης γραμμής»
- Συμπεριφερθείτε καλά στους πολύτιμους πελάτες
- Να είστε δίκαιοι, ακόμα και όταν δεν είστε υποχρεωμένοι
- Χρησιμοποιήστε τα «εμπόδια εξόδου» με προσοχή
- Κερδίστε ξανά τους σωστούς πελάτες

Αναλυτικότερα:

1. Προσδιορίστε τις πιθανές απώλειες

Εάν διατηρείτε αρχείο, χρησιμοποιήστε το για να «πιάσετε το σφυγμό» της πελατειακής σας βάσης. Οι εταιρίες πιστωτικών καρτών π.χ. μπορούν απλά να ελέγξουν το επίπεδο δραστηριότητας των πελατών. Εάν μειώνεται, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ο πελάτης να μην ανανεώσει όταν έρθει η ώρα.

Ακριβώς όπως το συναίσθημα διαδραματίζει βασικό ρόλο στην απόφαση των πελατών να διακόψουν μια συνεργασία, έτσι μπορεί να λειτουργήσει και θετικά για τη διατήρησή της. Οι εμπειρογνώμονες τονίζουν ότι ακόμη και μια υποτυπώδης ενέργεια επικοινωνίας με τους απολεσθέντες πελάτες μπορεί να επιφέρει τεράστιες «επιστροφές», καθώς εκτός από το λογικό και εμπορικό επίπεδο μιας συνεργασίας, οι άνθρωποι θέλουν να νιώθουν ότι οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται γι' αυτούς.

2. Επικοινωνήστε με τους πελάτες.

Ο Hughes αναφέρει πως έχει διαπιστωθεί ότι η επικοινωνία, τηλεφωνικώς, με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, με κανονικό ταχυδρομείο ή -εάν χρειαστεί- προσωπικά, μπορεί να συγκρατήσει κάποιον πελάτη που βρίσκεται στα πρόθυρα της φυγής. Η ανθρώπινη επαφή έχει μεγάλη σημασία. Ως σύμβουλος της BMW, ο Hughes εφάρμοσε μια συστηματική σειρά επαφών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, ξεκινώντας με ένα πακέτο υποδοχής συμπεριλαμβανομένου και ενός περιοδικού. Στο τέλος της περιόδου προωθούνταν τα νέα προϊόντα που θα ήταν σύντομα διαθέσιμα.

Σύμφωνα με τον Hughes, η ασφαλιστική εταιρία Travelers, ένας από τους μεγαλύτερους παρόχους προσωπικών ασφαλειών των Ηνωμένων Πολιτειών, διαπίστωσε ότι εάν οι πράκτορες τηλεφωνούσαν στους πελάτες τους κάθε χρόνο για να τους υπενθυμίσουν τις παροχές τους, τότε θα ήταν λιγότερο πιθανό οι τελευταίοι να διακόψουν τα ασφαλιστικά τους προγράμματα. «Το γεγονός ότι κάποιος τους κάλεσε και τους μίλησε, τους ενθαρρύνει να παραμείνουν.» σημειώνει ο ίδιος. Τονίζει επίσης ότι ήταν πολύ εύκολο να αποδειχθεί η επίδραση της επικοινωνίας, ελέγχοντας την συμπεριφορά εκείνων των πελατών που δεν κλήθηκαν. Η εταιρία εκμεταλλεύθηκε το «συναίσθημα» για να αποτρέψει τους πελάτες ακόμη και να σκεφθούν να φύγουν, στέλνοντας κάρτες στα γενέθλιά τους και σε άλλες περιπτώσεις.

3. Ακούστε τους ανθρώπους της «πρώτης γραμμής»

Το να ακούτε τους ανθρώπους που μιλούν απευθείας με τους πελάτες είναι ένας κανόνας που τονίζουν όλοι οι σύμβουλοι επιχειρήσεων. Τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών, οι επιφορτισμένοι με αυτό το ρόλο υπάλληλοι, είναι η «χοάνη» στην οποία εισέρχονται όλες οι δυσλειτουργίες, τα λάθη, οι παραλείψεις και ανακολουθίες μιας επιχείρησης προς τους πελάτες της. Οι άνθρωποι της επιχείρησης που επικοινωνούν με τους πελάτες είναι οι πρώτοι που μαθαίνουν τι τους ενοχλεί.

4. Συμπεριφερθείτε καλά στους πολύτιμους πελάτες

Πολλοί σύμβουλοι συστήνουν στις εταιρίες να ρωτούν τους πελάτες τους τι τους αρέσει περισσότερο, τι «συμπαθούν» σε αυτές και πώς αισθάνονται για κάποιο προϊόν της εταιρίας σε σχέση με αντίστοιχα ανταγωνιστικά προϊόντα. Εάν η έρευνα δείξει ότι ο πελάτης κινείται μόνο από συναλλαγή σε συναλλαγή, τότε το επίπεδο αφοσίωσης του πελάτη είναι χαμηλό και οι πιθανότητες να εγκαταλείψει την εταιρία υψηλές.

Όταν καθορίζεται από μία επιχείρηση ο τρόπος διατήρησης των πελατών της, πρέπει να αποφασίζεται και το ποιοι είναι οι πιο πολύτιμοι πελάτες στους οποίους πρέπει να επικεντρωθεί. Προκειμένου να γίνει πιο εύκολος ο εντοπισμός αυτών των πελατών, οφείλει η επιχείρηση να καθορίσει: α. τη μακροπρόθεσμη αξία ενός πελάτη (υψηλή, μέτρια, χαμηλή) και β. την πιθανότητα να φύγει άμεσα από την εταιρία.

5. Να είστε δίκαιοι, ακόμη και όταν δεν είστε υποχρεωμένοι

Η «δικαιοσύνη» παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση αφοσίωσης πελατών (customer loyalty). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εταιρία κινητής τηλεφωνίας, βρέθηκε εξαιρετικά υψηλό το ποσοστό απωλειών σε ένα τμήμα της πελατειακής βάσης. Οι πελάτες που ανήκαν σε αυτό το τμήμα είχαν κλείσει μεγάλα συμβόλαια μέσω επιθετικών πωλήσεων. Οι πελάτες αυτοί είτε έφευγαν επειδή έβρισκαν κάποια καλύτερη προσφορά, είτε επειδή αντιλαμβάνονταν ότι το πακέτο που αγόρασαν δεν ήταν το κατάλληλο για τις ανάγκες τους. Η έρευνα κατέδειξε επίσης ότι οι πελάτες που παρέμειναν περισσότερο ήταν αυτοί που πίστευαν ότι είχαν το καλύτερο συμβόλαιο με βάση τις δικές τους ανάγκες. Μόλις η εταιρία άρχισε να προσφέρει τις σωστές χρεώσεις για κάθε πελάτη, τα ποσοστά διατήρησης εκτοξεύθηκαν. Έκπληξη προκάλεσε το γεγονός ότι, παρά τη μεγάλη αύξηση της διατήρησης πελατών, οι περισσότεροι καταναλωτές δεν θέλησαν να αλλάξουν τα συμβόλαιά τους. Το συμπέρασμα από τα παραπάνω είναι ότι μόλις μια εταιρία φερθεί δίκαια στους καταναλωτές, προκύπτει μεγάλη μείωση της απώλειας πελατών (customer churn) με πολύ μικρό επιπλέον κόστος και μεγάλη αύξηση του περιθωρίου κέρδους.

6. Χρησιμοποιήστε τα «εμπόδια εξόδου» με προσοχή

Ένας τρόπος διατήρησης πελατών είναι να καταστήσει η εταιρία δύσκολο στους πελάτες της να φύγουν. Ορθώνοντας ένα εμπόδιο στην έξοδο του πελάτη, όπως η υποχρέωση αποστολής μιας επίσημης επιστολής πριν από τη λήξη της συνεργασίας, δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία αφενός να κερδίσει χρόνο για την επανάκτηση του πελάτη και αφετέρου να κατανοήσει γιατί τον έχασε.

Συγχρόνως, πρέπει να εξουσιοδοτηθεί κάποιος αρμόδιος για να φροντίσει να λυθεί το πρόβλημα γρήγορα και αποτελεσματικά. Πρέπει να είναι αρκετά επιδέξιος και έμπειρος, ώστε να επιτρέψει στον πελάτη, που είναι πιθανότατα δυσαρεστημένος, να εκτονωθεί. «Μη διακόπτετε, μη διαφωνείτε, απλά ακούστε για λίγο» συμβουλεύουν οι ειδικοί. Δηλώσεις όπως «λυπόμαστε που είχατε πρόβλημα», «παρακαλώ πείτε μας σε ποιες περιπτώσεις είχατε προβλήματα ώστε να μπορέσουμε να σας βοηθήσουμε» κ.λπ., ενθαρρύνουν τους καταναλωτές να εξηγήσουν τι τους δυσαρέστησε και, με αυτό τον τρόπο, να νιώσουν άνετα και να ξανασκεφθούν την απόφασή τους.

7. Κερδίστε ξανά τους σωστούς πελάτες

Παρά τις οποιεσδήποτε προσπάθειες, κάποιοι πελάτες θα χαθούν. Πώς μπορείτε να ανακτήσετε αυτούς τους πελάτες; Οι ειδικοί προτείνουν μια προσέγγιση με βάση την κοινή λογική:

- Βρείτε ποιους πελάτες θέλετε πίσω
- Προσπαθήστε να καταλάβετε γιατί έφυγαν
- Λύστε το πρόβλημα
- Προσκαλέστε τους να επιστρέψουν

Οι σχέσεις που πρέπει να αποκατασταθούν είναι εκείνες που ήταν ισχυρές αλλά διακόπηκαν για κάποιο λόγο. Αυτοί οι πελάτες είναι πολύτιμοι όχι μόνο λόγω των αγορών τους αλλά λόγω των καλών συστάσεων που κάνουν προς τρίτους, πράγμα που ανεβάζει και το ηθικό του προσωπικού αλλά και βελτιώνει τη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω.

Οι Griffin και Lowenstein τα παρακάτω βήματα για τον εντοπισμό των πελατών που αξίζει να ξανακερδίσει μια επιχείρηση:

1ο βήμα: Πολλαπλασιάστε τον αριθμό παραγγελιών ανά έτος με το χρηματικό ποσό της μέσης παραγγελίας. Αυτό αποτελεί το βασικό σας εισόδημα από τον πελάτη.

2ο βήμα: Προσθέστε το ποσό των διασταυρούμενων πωλήσεων (15% του βασικού εισοδήματος). Διασταυρούμενη πώληση (cross selling) είναι κάθε νέα πώληση που ενδεχομένως γίνει στον πελάτη.

3ο βήμα: Προσθέστε το εισόδημα ενημέρωσης (10% του βασικού εισοδήματος). Εισόδημα ενημέρωσης (informational revenue) είναι κάτι που γνωρίζετε για τον πελάτη (π.χ άνοιγμα νέου καταστήματος) και το οποίο θα μπορούσε να σας βοηθήσει να κάνετε περισσότερες πωλήσεις.

4ο βήμα: Αφαιρέστε από αυτό το ποσό τις συνολικές δαπάνες, συμπεριλαμβανομένων και των δαπανών για την επικοινωνία, την ανάκτηση και διατήρηση, και έτσι φθάνετε στο ακαθάριστο κέρδος.

5ο βήμα: Επαναλάβετε την ίδια διαδικασία με τις εκτιμήσεις σας για τα δύο επόμενα έτη.

Υπάρχουν τέσσερις σοβαροί λόγοι για τους οποίους ο «δεύτερος κύκλος ζωής» ενός πελάτη μπορεί να είναι καλύτερος για την επιχείρηση από τον πρώτο:

- Ο πελάτης είναι ήδη εξοικειωμένος με τις προσφερόμενες υπηρεσίες
- Η επιχείρηση έχει περισσότερα στοιχεία για τις προτιμήσεις του παλαιού πελάτη από τον αντίστοιχο νέο, επομένως μπορεί να προσφέρει πιο στοχευμένες υπηρεσίες
- Η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει πιο προσωποποιημένες υπηρεσίες που οδηγούν συνήθως σε καλύτερες πωλήσεις, σε σχέση με τις απρόσωπες και ανώνυμες υπηρεσίες που συνήθως προσφέρονται σε νέους πελάτες
- Η διάρκεια προσέγγισης και απόκτησης ενός καταναλωτή είναι συνήθως μικρότερη όταν πρόκειται για κάποιον που έχει ήδη υπάρξει πελάτης στο παρελθόν Στην κατάρτιση ενός προγράμματος καταναλωτικής αφοσίωσης (customer loyalty program) μια επιχείρηση μπορεί να βρει μεγάλη βοήθεια μέσα από συστήματα **CRM**.

3.5.8. Λόγοι αποτυχίας

Σχεδόν όλοι οι κορυφαίοι διευθυντές ισχυρίζονται ότι οι εταιρείες τους είναι, ή πρόκειται να γίνουν πελατοκεντρικές. Ωστόσο λίγες εταιρείες, στην πράξη, είναι πραγματικά πελατοκεντρικές, και πολλές από αυτές που προσπάθησαν να μετατραπούν, είδαν την πρωτοβουλία τους να βυθίζεται. Υπάρχουν τέσσερις κύριοι λόγοι γι' αυτή την αποτυχία:

- *Το υπόβαθρο των κορυφαίων διοικητικών στελεχών.* Οι περισσότερες εταιρείες διευθύνονται από κορυφαία διοικητικά στελέχη χωρίς εκπαίδευση και ανάπτυξη στο μάρκετινγκ και έτσι τους λείπει η θεμελιώδης αφοσίωση σ' αυτό. Σε μερικές χώρες, συγκεκριμένα στην Μεγάλη Βρετανία και στις ΗΠΑ, το υπόβαθρό τους είναι στη λογιστική και επομένως ο οικονομικός προσανατολισμός κυριαρχεί στον τρόπο σκέψης τους. Το βραχυπρόθεσμο κέρδος και η διαχείριση ενεργητικού προηγούνται του πελάτη. Σε άλλες χώρες, όπως η Γερμανία, ένα υπόβαθρο μηχανικής είναι στο προσκήνιο και συχνά δεσπόζει ένας παραγωγικός προσανατολισμός. Σε αυτές τις εταιρείες τα ζητήματα του μάρκετινγκ δέχονται ανεπαρκή προσοχή σε ανώτατο επίπεδο και αυτή η έλλειψη εστίασης διεισδύει έπειτα σε όλο τον οργανισμό.
- *Η παρανόηση του μάρκετινγκ.* Πολλές εταιρείες δεν κατανοούν ότι το μάρκετινγκ είναι μια επιχειρηματική φιλοσοφία η οποία απαιτεί μια ολική αλλαγή σε στάσεις αντιμετώπισης και πρακτικές για τον καθένα στον οργανισμό. Αντίθετα, την βλέπουν σαν την ίδρυση ενός τμήματος μάρκετινγκ, πιο επιθετικές πωλήσεις, ενίσχυση της διαφήμισης ή αναβάθμιση των φυλλαδίων. Τότε, η εταιρεία οδηγείται σε έναν προσανατολισμό πωλήσεων και όχι στο μάρκετινγκ.
- *Έλλειψη αφοσίωσης.* Τα περισσότερα κορυφαία διοικητικά στελέχη υποτιμούν το χρόνο και την αφοσίωση που συνεπάγεται η πελατοκεντρική προσέγγιση. Συχνά, περιμένουν αποτελέσματα μετά από ένα χρόνο και αναμένουν να ολοκληρωθεί η διαδικασία μέσα σε δύο χρόνια. Δυστυχώς, η αλλαγή της στάσης και της εικόνας μιας εταιρείας θα χρειαστεί μια γενιά εργαζόμενων και πελατών. Η επανεκπαίδευση του προσωπικού, που έχει καθιερωμένες από καιρό και βαθιά ριζωμένες στάσεις αντιμετώπισης και πρακτικές, είναι ένα δύσκολο έργο. Επιπλέον, οι πελάτες έχουν σχηματίσει μια εικόνα για την εταιρεία μέσα από χρόνια εμπειρίας και παρατήρησης και χρειάζεται να μεσολαβήσει μια περίοδος αναστάτωσης για να αναγνωρίσουν τη νέα πραγματικότητα της εταιρείας. Η δέσμευση για την επίτευξη αυτών των αλλαγών θα είναι τεράστια σε χρόνο και στην προσπάθεια που απαιτείται από τη διοίκηση και στους πόρους που πρέπει να διοχετευτούν στα έργα επανεκπαίδευσης.

- *Αντίσταση στην αλλαγή.* Οι περισσότεροι πραγματικά πελατοκεντρικοί οργανισμοί γεννήθηκαν έτσι. Όπως είπε ο Άγιος Παύλος, 'Η πίστη είναι πιο εύκολη από των προσηλυτισμό'. Οι οργανισμοί που δεν έχουν προσανατολισμό στο μάρκετινγκ αντιστέκονται στην αλλαγή. Κοιτάζουν πίσω στις παλιές ημέρες της επιτυχίας που πραγματοποιήθηκε χωρίς αυτές τις ιδέες και βλέπουν τη νέα φιλοσοφία σαν απειλή της εξουσίας τους. Τα τμήματα μάρκετινγκ συχνά επιδεινώνουν αυτές τις προστριβές προσπαθώντας να σφετεριστούν τον έλεγχο της διαδικασίας και να αυξήσουν την εξουσία τους στους πόρους. Για να ξεπεραστεί αυτή η αντίσταση απαιτείται η ευαισθησία και η ηγεσία του διοικητικού συμβουλίου.

Η δημιουργία μιας πελατοκεντρικής επιχείρησης απαιτεί σαφήνεια στόχων, μια έντονη αφοσίωση για μια μεγάλη χρονική περίοδο και την ενεργή συμμετοχή ολόκληρου του εργατικού δυναμικού.

3.6 Επίλογος

Ο στόχος μιας επιχείρησης είναι να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της. Οι σημερινές κορυφαίες εταιρείες αναγνωρίζουν ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν ενεργητικό υψηλής αξίας. Αντίθετα, οι δυσαρεστημένοι πελάτες μπορούν να καταστρέψουν την επίδοση της εταιρείας ραγδαία. Μην ξεχνάμε πως οι πολύ μεγάλες μάρκες δεν είναι αυτές που ήταν στο παρελθόν . Εδραιωμένες σε χρόνιες , υψηλές και επίμονες δαπάνες διαφήμισης , έχουν να αντιμετωπίσουν την αυξανόμενη πίεση των ανταγωνιστών τους , με τις λιγότερο γνωστές μάρκες και τις χαμηλότερες τιμές. Γι αυτό τα τελευταία χρόνια, οι κορυφαίες εταιρείες και επιχειρήσεις / οργανισμοί, διαμορφώνουν και προωθούν στρατηγικές με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη παρά με στόχο την αύξηση του μεριδίου της αγοράς , όπως συνήθιζαν παλαιότερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Customer Relationship Management

4.1. Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, της κοινωνίας της πληροφορικής και των ευρύτερων τεχνολογικών εξελίξεων, οι άνθρωποι επικοινωνούν και ανταλλάσσουν πληροφόρηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι γεωγραφικοί φραγμοί, οι οποίοι μέχρι τώρα προστάτευαν μερίδια αγοράς και οριοθετούσαν επιχειρηματικές ευκαιρίες, διαρκώς καταρρίπτονται. Ένα εύλογο ερώτημα που προκύπτει είναι πώς μπορεί μια επιχείρηση στις παρούσες συνθήκες να είναι ανταγωνιστική. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 την απάντηση αποτέλεσε η μείωση του κόστους μέσω αναδιοργάνωσης των επιχειρησιακών λειτουργιών [Business Process Reengineering (BPR)]. Στη χαραυγή του 21ου αιώνα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί η πελατοκεντρική φιλοσοφία και κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία της δίνει τη δυνατότητα να υπερβεί κατά πολύ τις προσδοκίες των πελατών και των μετόχων της.

Η ιδέα του CRM παρέχει στις επιχειρήσεις τα απαραίτητα εργαλεία σε όλα τα επίπεδα της δραστηριότητας της, για την ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες της και μεγιστοποίηση του κέρδους δια μέσου της πελατειακής πίστης (customer loyalty).

4.2 CRM (Εννοιολογικός προσδιορισμός – στρατηγική πρόκληση).

Με τον όρο CRM (Customer Relationship Management) αναφερόμαστε σε μια επιχειρησιακή στρατηγική (business strategy) με την οποία γίνεται επιλογή και διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους διαμέσου της πελατειακής πίστης (customer loyalty). Γίνεται αντιληπτό ότι πρόκειται για μία προσέγγιση που αναγνωρίζει ότι οι πελάτες μιας εταιρίας είναι ο πυρήνας αυτής και συνεπώς η όποια επιτυχία, σε ένα σκληρά ανταγωνιστικό περιβάλλον, εξαρτάται από μια αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες της.

Η έννοια CRM απαιτεί μια πελατοκεντρική (customer – centric) επιχειρησιακή φιλοσοφία και κουλτούρα για την υποστήριξη με αποτελεσματικό τρόπο διαδικασιών όπως αυτές του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και του service (front-office functions). Στόχος μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής είναι η απόκτηση πελατών, η αύξηση της πελατειακής αξίας και η διατήρηση του πελατολογίου.

Για να αντιληφθούμε σε όλο το βάθος την έννοια CRM θα πρέπει να κατανοήσουμε την σημασία που έχει για μια επιχείρηση η πελατειακή αξία (customer value). Η δημιουργία αξίας για τον πελάτη πρέπει να αποτελεί την καρδιά οποιουδήποτε στρατηγικής συνδιαλλαγής με αυτόν.

Λέγοντας δημιουργία αξίας (creation of value) δεν εννοούμε την προσπάθεια εκ μέρους της εταιρίας να προσδώσει στους πελάτες της περισσότερη αξία με το να τους πωλήσει περισσότερα προϊόντα-υπηρεσίες. Ενώ μια τέτοια κίνηση μπορεί να θεωρηθεί φυσιολογική, εν τούτοις έχει ελάχιστη σχέση με αυτό που εδώ (στο CRM) αποκαλούμε πελατειακή αξία και που είναι η δημιουργία μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων. Αυτή η δημιουργία «αξίας» για τους πελάτες(αξία συναισθηματικής μορφής) είναι θεμελιωδώς διαφορετική από την χρηματική αξία(αξία λειτουργικής μορφής) που επιτυγχάνεται διαμέσου της μείωσης των τιμών (αύξηση των πωλήσεων) και τις τεχνολογικής προόδου (εξοικονόμηση συντελεστών παραγωγής-μείωση του κόστους).

Αναλύοντας τα παραπάνω θα πούμε ότι η διασύνδεση μεταξύ της εταιρικής αξίας των μετόχων και της πελατειακής αξίας είναι μείζονος σημασίας. Συγκεκριμένα θεωρείται αδύνατο να δημιουργήσεις μόνιμη εταιρική αξία για τους μετόχους εάν προηγουμένως δεν δημιουργήσεις αξία για τους πελάτες σου. Φυσικά και οι δυο μορφές αξίας είναι αναγκαίες. Ωστόσο δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι ουσιαστικές πελατειακές σχέσεις με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (που συνεπάγονται και μακροπρόθεσμα κέρδη) μπορούν να οικοδομηθούν μόνο με την χρήση της πελατειακής αξίας όπως παρουσιάστηκε παραπάνω. Οι πελατειακές σχέσεις απαιτούν μια συναισθηματική σύνδεση με την εταιρία και ακριβώς αυτή την λειτουργία καλείται να επιτελέσει το CRM παρέχοντας μια ολοκληρωμένη μεθοδολογία επί τούτου.

Η μεγάλη υπόσχεση του CRM είναι η ικανότητα ανταπόκρισης στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών / καταναλωτών με αυτόματο και συστηματοποιημένο τρόπο. Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη στο λογισμικό των ηλεκτρονικών υπολογιστών μας επιτρέπουν να προγραμματίζουμε και να ενεργοποιούμε επαφές με δυνητικούς πελάτες βασισμένοι στο προφίλ και την αγοραστική συμπεριφορά τους. Ένα σωστό πλάνο CRM σχεδόν πάντα διαπερνά συμβατικές επιχειρηματικές μονάδες και κανάλια κάτι που απαιτεί νέες διαδικασίες, δομές και κριτήρια επιτυχίας και αποτελεσματικότητας. Για να ανταποκριθούν στην πρόκληση του CRM οι οργανισμοί συνειδητοποίησαν ότι θα πρέπει να αλλάξουν προσέγγιση στο στρατηγικό σχεδιασμό με τους εξής βασικούς τρόπους:

- Αντιστρέφοντας την διαδικασία σχεδιασμού, έτσι ώστε αντί μια ενέργεια πρώτα να σχεδιάζεται και μετά να απευθύνεται στους πελάτες, να προσδιορίζονται πρώτα οι δυνητικοί πελάτες και μετά να σχεδιάζονται οι κατάλληλες ενέργειες που ανταποκρίνονται στις προ-εντοπισμένες ανάγκες τους.
- Κατανοώντας τον πελάτη και τη σχέση του με την εταιρεία ή τη μάρκα σε μεγάλο βαθμό.
- Αξιολογώντας πελάτες και δραστηριότητες ώστε να επικεντρωθούν οι προσπάθειες εκεί που υπάρχει το μεγαλύτερο δυνητικό κέρδος.
- Εκμεταλλευόμενοι στα επικοινωνιακά πλάνα τις δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας.

4.3 Μοντέλο CRM.

Το μοντέλο CRM αποτελείται από τέσσερα συστατικά:

α) Ο «κόσμος» των πελατών, δηλαδή οι τρέχουσες απόψεις, τα προβλήματα, οι ενδοιασμοί, οι υποψίες και γενικότερα κάθε αντίληψη και δράση αυτών. Είναι αυτοί οι άνθρωποι με τους οποίους συναλλάσσεσαι και με τους οποίους θέλεις να συνεχίσεις να συναλλάσσεσαι, αφού πιστεύεις ότι είναι τα κατ'εξοχήν πρόσωπα που θα συνεισφέρουν στα κέρδη της εταιρίας. Συνεπώς είναι σημαντικό να ανακαλύψουμε τους τρόπους με τους οποίους θα τους ενθαρρύνουμε να χρησιμοποιούν τα δικά μας αγαθά και φυσικά ακόμα σημαντικότερο να προσδιορίσουμε εκείνους τους μηχανισμούς που κατευθύνουν την συμπεριφορά. Με την κατανόηση των υπαρχόντων αναγκών είμαστε ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές μας, σημείο κρίσιμης σημασίας για ένα ιδιαίτερα σκληρό επιχειρηματικό περιβάλλον.

β) Ο αριθμός καθώς και η συχνότητα των διεπαφών (interfaces) που η εταιρία προσφέρει στους πελάτες της. Αφορά τα κανάλια (τηλέφωνο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κ.α) με τα οποία ο πελάτης επικοινωνεί με την εταιρία, ποια από αυτά σε καθημερινή βάση και με ποια από αυτά λιγότερο περιοδικά. Τι υλικό μεταφέρεται διαμέσου αυτών, εάν οι απαιτήσεις ικανοποιούνται σωστά και εάν προσφέρουν μια εξυπηρέτηση δίχως περιορισμούς στον πελάτη.

γ) Η εσωτερική πληροφοριακή τροφοδοσία, δηλαδή τι δεδομένα έχεις αποκτήσει για τους πελάτες σου, σε τι ανάλυση προβαίνεις με αυτά και πως τα αξιοποιείς ώστε να αυξήσεις τα εταιρικά σου κέρδη.

δ) Η εξωτερική πληροφοριακή τροφοδοσία, δηλαδή τι συμβαίνει στην αγορά, τι στρατηγικές εφαρμόζουν οι ανταγωνιστές, θέματα σχετιζόμενα με το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της εταιρίας καθώς και αναφορές του τύπου έντυπου και ηλεκτρονικού. Με την διαχείριση του εν λόγω πληροφοριακού φορτίου υπάρχει η δυνατότητα για διορθωτικές κινήσεις και αναγκαίες αντιδράσεις ώστε να διατηρηθεί ή και να διευρυνθεί η πελατειακή βάση της επιχείρησης.

Ένα σημείο που έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια (και το οποίο συμπληρώνει το ανωτέρω μοντέλο) είναι η ολοκλήρωση μεταξύ του CRM και του SCM (Supply Chain Management). Χωρίς να προβούμε σε μία διεξοδική ανάλυση του θέματος (τρόποι - φάσεις ολοκλήρωσης) απλά θα επισημάνουμε ότι: το CRM εστιάζεται στην δημιουργία και στην διατήρηση της αγοραστικής ζήτησης, ενώ το SCM εστιάζεται στην αλυσίδα παραγωγής. Οι δύο αυτές στρατηγικές συνθέτουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας μίας εταιρίας. Με την ολοκλήρωση αυτών μία επιχείρηση μπορεί με πληρέστερο (ενοποιημένο) τρόπο από την μία να αυξήσει τα έσοδα (R) της ζήτησης και από την άλλη να ελαττώσει τα κόστη της παραγωγής (C). Έτσι σύμφωνα με την σχέση $\Pi = R - C$ πετυχαίνει μεγαλύτερη μεγιστοποίηση των κερδών (Π) (αφού προβαίνει σε ταυτόχρονη μεγιστοποίηση και των δύο όρων της εξίσωσης με μία ενιαία διαδικασία).

Το παραπάνω μοντέλο αναπαριστά τα κύρια συστατικά που το CRM χρειάζεται. Αυτό που κυρίως καταγράφει είναι η τρέχουσα πελατειακή βάση. Επιπλέον είναι βοηθητικό για να αντιληφθούμε το προφίλ των καλύτερων πελατών μας, ώστε στη συνέχεια να εκτείνουμε αυτά τα χαρακτηριστικά και σε καινούργιους πελάτες.

4.4 Λόγοι χρησιμοποίησης του CRM.

Η χρήση του CRM παρέχει στην εταιρία τα ακόλουθα:

1) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο μετασχηματισμός που προκύπτει για την επιχείρηση διαμέσου του CRM είναι λιγότερο εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της σε σχέση τουλάχιστον με μια πολιτική τιμών, διαφοροποίησης προϊόντων ή μιας επιτυχημένης πολιτικής μάρκετινγκ εκ μέρους αυτής. Για παράδειγμα είναι χρονικά αναπόφευκτο το προϊόν ή υπηρεσία μας, διαμέσου διαδικασιών όπως το *reverse-engineering*, να αντιγραφεί. Εάν η συγκεκριμένη ενέργεια συνδυαστεί με περισσότερη πληροφόρηση του πελάτη και με μια μεγαλύτερη ευαισθησία προς αυτόν κατά την παροχή των πωλήσεων-*service*, τότε έχουμε αρχίσει να χάνουμε το μερίδιο μας στην αγορά.

2) Απλοποίηση της εσωτερικής εταιρικής δομής.

Με το να οργανώσεις την επιχείρηση έτσι ώστε να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών απλοποιείς αναγκαστικά τις υποδομές σου. Έτσι ελαττώνεις την ροή των εργασιών (*workflow*) σε εκείνες που είναι όντως απαραίτητες, μειώνεις τους χρονικούς κύκλους (*cycle times*) υλοποίησης των εργασιών και εξαλείφεις μη παραγωγικές ροές δεδομένων (*information flow*).

Αναλυτικότερα αυτοματοποιείς ανελαστικές και πολυέξοδες παραγωγικές διαδικασίες. Ελαττώνεις την επαφή με τους πελάτες σε επίπεδα που οι ίδιοι επιθυμούν (χρήση της τεχνολογίας του *internet*). Συνέπεια των ανωτέρω είναι μια αύξηση της λειτουργικότητας, της αποτελεσματικότητας καθώς και της παραγωγικότητας της εταιρίας.

3) Μεγαλύτερη bottom line.

Με το να διαθέτεις πολλούς πελάτες και μια περισσότερο ευέλικτη επιχείρηση θα έχεις την δυνατότητα να επιτύχεις μεγαλύτερα κέρδη και να ευχαριστείς ολοένα και περισσότερους πελάτες. Το σημαντικότερο είναι ότι αυτή η διαδικασία συνεχώς θα ανατροφοδοτείται με ευεργετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

4.5 Ποσοτικοποίηση του CRM.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, ο σημαντικότερος πόρος μιας επιχείρησης (business asset) είναι η πελατειακή της βάση. Κάνοντας ένα βήμα παραπέρα αντιλαμβανόμαστε ότι η μέτρηση της αξίας (value measured) που αυτός ο πόρος παρέχει στην εταιρία είναι κρίσιμης σημασίας. Μέσω αυτού του υπολογισμού μπορούν να απαντηθούν ερωτήματα όπως “ποιοι είναι εκείνοι οι πελάτες που αξίζει να επενδύσουμε πάνω τους ώστε να τους κρατήσουμε;” και “ποιοι είναι εκείνοι οι πελάτες που ενδεχομένως θα μας προσφέρουν κέρδη, εάν επενδύσουμε στο να κτίσουμε μία «σχέση» μαζί τους;”.

Πολλά συστήματα (προϊόντα) CRM λανθασμένα μετρούν την απόδοση επί της επένδυσης (ROI-Return On Investment) απλά και μόνο από την αύξηση των εσόδων από την εφαρμογή της τεχνολογίας που προσφέρει μία λύση CRM. Αυτό το γεγονός έχει περιορισμένη εφαρμογή, καθώς δεν παρέχει ικανοποιητική πληροφόρηση των εσωτερικών λειτουργιών, ώστε να παρθούν οι κατάλληλες αποφάσεις που θα βελτιώσουν τις πελατειακές σχέσεις της επιχείρησης. Προσεγγίζει το πρόβλημα από την οπτική γωνία της εταιρίας και αφήνει από έξω την οπτική γωνία του πελάτη, τον οποίο τον αντιλαμβάνεται μόνο ως μία πηγή εσόδων.

Το CRM ROI, αυτό που κανονικά κάνει, ολοκληρώνει – ενοποιεί τις πρακτικές του πωλητή με αυτές του πελάτη ώστε να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο ο πωλητής θα δημιουργήσει τα περισσότερα χρήματα, ενώ παράλληλα οι επιστροφές και η ικανοποίηση για τον πελάτη θα είναι η μεγαλύτερη δυνατή. Η ιδέα στην καρδιά αυτής της ολοκλήρωσης είναι το C – CAM (Customer Capital Asset Management).

Το C – CAM βρίσκει έναν τρόπο να ποσοτικοποιήσει, να παρακολουθήσει και να αναλύσει την αξία του πελάτη για την εταιρία στην διάρκεια του χρόνου, καθώς και το πώς θα εξακριβώσει την επίδραση των μελλοντικών αποφάσεων πάνω σε αυτήν την αξία. Ο προσδιορισμός της πελατειακής αξίας γίνεται με τον ίδιο τρόπο που υπολογίζεται και η εταιρική αξία : παρουσιάζουμε τα αναμενόμενα έσοδα από τον πελάτη στην διάρκεια του χρόνου, παρουσιάζουμε τα αναμενόμενα κόστη που απαιτούνται για να εξασφαλίσουμε αυτά τα έσοδα και εξασφαλίζουμε μία χρηματική ροή στην διάρκεια του χρόνου. Προεξοφλούμε την συγκεκριμένη χρηματική ροή για να πάρουμε την καθαρή παρούσα αξία (NPV – Net Present Value) και έτσι έχουμε την αξία του συγκεκριμένου πελάτη (είναι μία κλασσική περίπτωση μεθοδολογίας αξιολόγησης της επένδυσης).

Σχετικά με την παρακολούθηση των πελατών (μεικτά έσοδα, καθαρά έσοδα, κόστη, καθαρά κέρδη) η ιδέα είναι πολύ απλή. Παρακολουθούμε τους δέκα καλύτερους πελάτες μας (ιστορικό των εσόδων, προβλέψεις). Αυτό το εκτείνουμε με δύο τρόπους : προσθέτουμε περισσότερους πελάτες και προσθέτουμε κόστη και κέρδη στους υπολογισμούς μας. Η διαδικασία γίνεται στην αρχή με το χέρι μέχρι να καταλάβουμε τους σημαντικότερους παράγοντες που προσδιορίζουν τα έσοδα και τα κέρδη που πηγή τους είναι ο πελάτης. Εν συνεχεία μπορούμε να ξεκινήσουμε με μία παρουσίαση των εισερχομένων ροών από τους πελάτες μας.

Τώρα είμαστε σε θέση να ασχοληθούμε με διαφορετικά σενάρια επένδυσης σε πελάτες και να δουλέψουμε πάνω σε αυτά ώστε να δούμε ποια παρέχουν τις καλύτερες επιστροφές. Αυτό γίνεται πολύ απλά με το να αναλύουμε διαφορετικά σενάρια επενδύσεων σε προϊόντα και υπηρεσίες και να αποφασίζουμε ποία από αυτά παρέχουν τις καλύτερες επιστροφές.

Το C – CAM επιτρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον πελάτη και συντονίζει τις δραστηριότητες των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης που επιδρούν στην σχέση με τους πελάτες. Φυσικά υποθέτουμε ότι αναζητούμε την καλύτερη απόδοση επί της επένδυσης (ROI) και το πιο συμπαγές λειτουργικό μοντέλο (αυτό που εμπλέκει το λιγότερο ρίσκο και τις περισσότερες κατορθωτές επιχειρησιακές εφαρμογές).

Σε ένα καθαρά λειτουργικό επίπεδο, όσο μεγαλύτερη είναι μία εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη είναι η βάση των πελατειακών της πόρων, συνεπώς μπορούν να γίνουν μεγαλύτερης ακρίβειας προβλέψεις με αποτέλεσμα να έχουμε μεγαλύτερο κέρδος και γνώση από την χρήση του C – CAM. Επίσης είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι καμία χρήση τεχνολογίας περισσότερη από έναν απλό υπολογιστή με την χρήση λογισμικών Excel και Word δεν απαιτείται. Εκείνο όμως που χρειάζεται είναι να στρέψουμε την διαχειριστική προσοχή και την εταιρική δέσμευση προς τον πελάτη και όχι απλά στα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Κλείνουμε επισημαίνοντας ότι το να καθορίσουμε την διάρκεια ζωής της πελατειακής αξίας είναι σημαντικό για την ικανότητα της επιχείρησης να μεγιστοποιήσει την εταιρική αξία διαμέσου της μεγιστοποίησης των πελατειακών πόρων. Στον σύγχρονο κόσμο οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία με την χρήση της τεχνολογίας να ρυθμίζουν σταθερά το πελατειακό τους πορτοφόλιο δια μέσου του υπολογισμού των επιδράσεων εκατοντάδων ατομικών αποφάσεων (αποφάσεις καταναλωτών).

4.6 Στρατηγική – τεχνολογία CRM

Πολύ συχνά γίνεται σύγχυση σχετικά με τους όρους τεχνολογία και στρατηγική CRM. Ωστόσο οι δύο αυτές περιοχές είναι σημαντικά διακριτές. Η τεχνολογία αναφέρεται στην τεχνολογική πλατφόρμα και εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν, στην επεκτασιμότητα της λύσης, στις δυνατότητες ενσωμάτωσης της λύσης στην πληροφορική υποδομή του οργανισμού. Από την άλλη η στρατηγική δεν απλώς το σχέδιο εφαρμογής και υλοποίησης λύσης CRM στον οργανισμό. Η στρατηγική περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες από το επίπεδο του οράματος μέχρι του επιπέδου του καθορισμού των τεχνολογικών απαιτήσεων που πρέπει να πραγματοποιήσει ένας οργανισμός προκειμένου να ενσωματώσει στην λειτουργία του μια λύση CRM. Στις παραγράφους που ακολουθούν θα αναφερθούμε σε θέματα στρατηγικής, τεχνολογίας και υλοποίησης λύσεων CRM από ένα οργανισμό.

4.6.1 Στρατηγική

Η επίτευξη προσόδων από την μακροχρόνια χρήση CRM απαιτεί την εκπόνηση μιας στρατηγικής η οποία θα συμπεριλαμβάνει όλες τις λειτουργίες και δραστηριότητες του οργανισμού στον οποίο θα εφαρμοσθεί. Ωστόσο κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο, απαιτεί εκτός από την ισχυρή υποστήριξη και προσήλωση της διοίκησης του οργανισμού στην ιδέα του CRM και της νέας πελατοκεντρικής αντίληψης του επιχειρείν, την εκμάθηση νέων μεθόδων διαχείρισης των πελατών, την αλλαγή των επιχειρησιακών διαδικασιών και της δομής του οργανισμού αλλά και της εταιρικής κουλτούρας και ενδεχομένως και της πληροφορικής υποδομής του.

Έτσι ορίζοντας, σε αυτό το πλαίσιο, το CRM ως τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός αλληλεπιδρά με τους πελάτες του, η στρατηγική CRM ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών στο οποίο προβαίνει ένας οργανισμός με σκοπό τον εντοπισμό «κρίσιμων» πελατών, την απόκτηση επιχειρηματικής σχέσης με αυτούς, την ανάπτυξη, εδραίωση και διατήρηση της αποκτηθείσας σχέσης και την δημιουργία πελατειακής πίστης σε αυτούς.

Βασικό κριτήριο για την εκπόνηση της στρατηγικής CRM είναι οι οικονομικοί στόχοι του οργανισμού και ειδικότερα η μεγιστοποίηση του κέρδους του. Δευτερεύοντες παράγοντες είναι η παλαιότερη ύπαρξη υποδομής πελατειακής υποστήριξης, η ύπαρξη διαδικασιών και πληροφορικής υποδομής, και η ύπαρξη εν γένει εταιρικής κουλτούρας στην υποστήριξη πελατών.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι για την επιτυχή υιοθέτηση του CRM σε ένα οργανισμό απαιτείται η ανάπτυξη στρατηγικής, η οποία να αγγίζει όλο τον οργανισμό. Στην συνέχεια θα εξετάσουμε έναν – έναν τους στόχους της στρατηγικής CRM.

- **Ικανοποίηση Πελάτη:** Η εμπειρία που αποκτά ο πελάτης όταν αλληλεπιδρά με τον οργανισμό παίζει κυρίαρχο ρόλο στην άποψη που διαμορφώνει αυτός για την επιχείρηση. Όταν η αλληλεπίδραση είναι θετική, αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη οδηγώντας στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης, ανάμεσα στον πελάτη και στον οργανισμό και τελικά στην απόκτηση της τόσο επιθυμητής πελατειακής πίστης. Η στρατηγική ικανοποίησης του πελάτη περιλαμβάνει την κατανόηση των απαιτήσεων του, την παρακολούθηση και αναπροσαρμογή του περιβάλλοντος αλληλεπίδρασης σε αυτές, την παρακολούθηση του ανταγωνισμού στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών, καθώς και η ανάπτυξη πολλαπλών διαύλων επικοινωνίας με τον πελάτη (τηλέφωνο, FAX, interactive dialog/ chat Window, Forum / Chat Window, newsgroup, e-Mail, Online Meeting/e-Conference, Video Teleconference, Voice Messaging, Video Messaging) ώστε να υπάρχει η δυνατότητα ο πελάτης να επιλέγει το περισσότερο προσφιλές σε αυτόν μέσο επικοινωνίας.

- **Συνεργασία Τμημάτων:** Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι η εφαρμογή κάποιων τεχνολογικών λύσεων CRM την μετατρέπει αυτόματα σε πελατοκεντρική επιχείρηση. Οι παραπάνω επιχειρήσεις, ξεχνούν, αγνοούν ή εσκεμμένα αποφεύγουν τις απαραίτητες αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν, αλλαγές οι οποίες θα τις μετατρέψουν σε πραγματικά πελατοκεντρικές επιχειρήσεις. Υιοθέτηση του CRM σημαίνει ότι τα άτομα, οι ομάδες και τελικά το σύνολο της επιχείρησης είναι προσανατολισμένο στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών της, ακόμα και αν για την επίτευξη αυτού του στόχου, απαιτούνται μεγάλες αλλαγές στην δομή, στην σύνθεση, στις διαδικασίες, ακόμα και στην συνολική κουλτούρα του οργανισμού.

- **Διαδικασίες:** Στα προηγούμενα χρόνια οι προσπάθειες για την επανασχεδίαση των διαδικασιών μιας επιχείρησης στόχευαν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της και στην μείωση του κόστους λειτουργίας της. Στα πλαίσια της πελατοκεντρικής αντίληψης του επιχειρείν, η ανασχεδίαση των επιχειρηματικών διαδικασιών έχει ως γνώμονα τις ανάγκες του πελάτη και ειδικότερα την αύξηση της ικανοποίησής του.

- **Πληροφορίες:** Ένα επιτυχές CRM σύστημα απαιτεί ροή πληροφοριών σχετικές με τον πελάτη ανάμεσα σε όλα τα συστήματα με τα οποία εκείνος αλληλεπιδρά. Η κατοχή της σωστής πληροφορίας την σωστή στιγμή είναι θεμελιώδης για την επιτυχία της στρατηγικής CRM. Επιχειρήσεις οι οποίες διατηρούν σχέδια για την συλλογή, διαχείριση και διανομή των πληροφοριών, των σχετικών με τους πελάτες τους, ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα τμήματα τους, είναι πολύ πιθανό να επιτύχουν τους στόχους τους και να αποκτήσουν πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό τους.

- **Μετρήσιμοι Στόχοι:** Για την επιτυχία της στρατηγικής CRM απαιτείται ο σαφής καθορισμός δεικτών και στόχων που να μετρούν την επιτυχία ή την αποτυχία της στρατηγικής. Οι μετρήσιμοι αυτοί στόχοι είναι μοναδικοί για την κάθε εταιρεία και εξαρτώνται από την ευρύτερη επιχειρηματική της στρατηγική.

- **Τεχνολογία:** Η CRM τεχνολογία είναι το βασικό εργαλείο σε οποιαδήποτε CRM στρατηγική. Περιλαμβάνει τρία κύρια σημεία στα οποία η στρατηγική πρέπει να επιλέξει τις προτιμότερες λύσεις με κριτήριο τις ευρύτερες επιδιώξεις της επιχείρησης. Αυτά είναι το περιβάλλον ανάπτυξης εφαρμογών CRM, η τεχνολογική πλατφόρμα και το εύρος και οι ικανότητες ολοκλήρωσης της λύσης CRM με τα υπάρχοντα συστήματα της.

4.6.2 Αρχιτεκτονική της Τεχνολογίας CRM

Όπως προαναφέραμε για την υλοποίηση μια λύσης CRM από ένα οργανισμό απαιτείται η λήψη στρατηγικών αποφάσεων ως προς την τεχνολογία που πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Ειδικότερα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις ως προς την πλατφόρμα, την επεκτασιμότητα, την διαθεσιμότητα, την ολοκλήρωση και το περιβάλλον ανάπτυξης εφαρμογών.

4.7 Επίλογος – συμπεράσματα

Από την ανάλυση του CRM προκύπτει ότι τα κριτήρια επιτυχίας από την υιοθέτηση της από μία επιχείρηση εξαρτώνται αποκλειστικά από την προσαρμογή της επιχειρηματικής κουλτούρας της και από την προσήλωση του συνόλου του προσωπικού της στην πελατοκεντρική αντίληψη του επιχειρείν . Μαγικές συνταγές και λύσεις που να εφαρμόζονται σε όλες τις επιχειρήσεις δεν υπάρχουν, κάθε επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει CRM με βάση τις δικές της ιδιαιτερότητες και επιχειρηματικές επιδιώξεις .

Το μόνο σίγουρο είναι ότι η απαίτηση για την λειτουργία συστημάτων CRM θα αυξάνεται όσο αυξάνεται ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων και όσο η διαθέσιμη τεχνολογία θα γίνεται προσιτή σε μεγαλύτερα τμήματα του πληθυσμού. εφόσον βέβαια αυτά είναι σωστά ανεπτυγμένα. Ανεξάρτητα όμως από το πόσο εξελιγμένη είναι η στρατηγική της επιχείρησης σε αυτό τον τομέα, τίποτα το ιδιαίτερο δεν θα συμβεί χωρίς την βοήθεια των υπαλλήλων της. Εάν βέβαια μια επιχείρηση έχει στόχο να βελτιώσει την πραγματική αφοσίωση των πελατών, τα συστήματα CRM μπορούν να ασκήσουν επίδραση στην πίστη των πελατών βοηθώντας την επιχείρηση:

- Να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών έχοντας ολοκληρωμένη και ενιαία άποψη για τον πελάτη
- Να βελτιστοποιήσει το μάρκετινγκ μέσω της ανάλυσης πελατών
- Να εντοπίσει τους πιθανούς «αποστάτες» και να είναι προνοητική
- Να αποκτήσει πελατοκεντρική συμπεριφορά και να ανταμείβει τους υπαλλήλους που ενεργούν σωστά

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΈΡΕΥΝΕΣ – ΣΧΟΛΙΑ

5.1 Αποτελέσματα έρευνας της Association for Services Management International (AFSMI) για την Oracle Corporation.

Αδυναμίες στην εκτίμηση της αξίας του κάθε πελάτη τους εμφανίζουν τα δύο τρίτα των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, σε ποσοστό μεγαλύτερο του 70%, δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν, σε πραγματικό χρόνο, τα έσοδα και την κερδοφορία ανά πελάτη, σύμφωνα με νέα δημοσιευμένα έρευνα. Αποτέλεσμα αυτού είναι η αδυναμία εκτίμησης, μέσα στις ίδιες τις εταιρίες, της αξίας του κάθε πελάτη για την επιχείρηση καθώς και της κατεύθυνσης προς την οποία πρέπει να κινηθούν τα εμπορικά τμήματα και τα τμήματα εξυπηρέτησης των πελατών.

Οι ερευνητές κατέγραψαν, επίσης, έναν πραγματικό «αγώνα» των δύο τρίτων των εταιριών που αφορά στην ενοποίηση των πληροφοριακών τους συστημάτων με τα υπόλοιπα εταιρικά συστήματα, «γιατί τα περισσότερα εταιρικά συστήματα δεν ήταν σχεδιασμένα για ενοποίηση και σίγουρα όχι για να υποστηρίξουν τις μεγάλες απαιτήσεις, σε πληροφορίες, που έχουν τα εταιρικά συστήματα εξυπηρέτησης». Η ανεξάρτητη έρευνα «The Effectiveness of S-Business», η οποία πραγματοποιήθηκε από την Association for Services Management International (AFSMI) για την Oracle Corporation, αντιπροσωπεύει την πρώτη σε βάθος μελέτη της ευρωπαϊκής βιομηχανίας τεχνικών και τεχνολογικών υπηρεσιών. Η έρευνα βασίζεται σε λεπτομερείς συνεντεύξεις με ηγετικά στελέχη των υπηρεσιών από όλη την Ευρώπη. «Οι περισσότερες εταιρίες τείνουν να εξυπηρετούν τον πελάτη που φωνάζει περισσότερο, ανεξάρτητα από την αξία του», δήλωσε ο Robert Fleming, Senior Director, Applications & Industry Marketing της Oracle EMEA. «Οι επιχειρήσεις μπορεί να χάνουν κάποιους ήσυχους, αλλά πολύ επικερδείς πελάτες, που τις εγκαταλείπουν σιωπηλοί και οργισμένοι λόγω της ελλιπούς εξυπηρέτησης. Η ανικανότητα εντοπισμού των πραγματικά πολύτιμων πελατών μπορεί να έχει πολύ σοβαρές συνέπειες για οποιαδήποτε επιχείρηση.

Αυτό το στοιχείο δείχνει την ανάγκη για επιχειρηματική ευφυΐα, σε πραγματικό χρόνο, μέσω της καλύτερης ενοποίησης των πληροφοριών. Οι μισές, περίπου, από τις εταιρίες (45%), που πήραν μέρος στην έρευνα, θεωρούν, ακόμα, ελλιπή τη χρήση των πληροφοριών για την κερδοφορία των πελατών ή των προϊόντων, υπαιτισσόμενες ανεπάρκεια των συστημάτων ή των διαδικασιών ή και των δύο. Παρ' όλ' αυτά η πληροφοριακή αρχιτεκτονική για την παροχή αυτής της επιχειρηματικής ευφυΐας είναι ήδη εδώ».

Σχεδόν οι μισές, από τις εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα, εξακολουθούν να ακολουθούν μια προϊόντική προσέγγιση, αν και υποστηρίζουν τη σημασία της εξυπηρέτησης των πελατών, για την εταιρία τους. Οι ερευνητές βρήκαν ότι μόνο το 30% των εταιριών που αναλύθηκαν είναι πελατοκεντρικές και ακόμα λιγότερες, 18%, επικεντρώνουν στην εξυπηρέτηση των πελατών. Παρ' όλα αυτά η εξυπηρέτηση είναι, αυτή τη στιγμή, η κύρια ευκαιρία για πολλές επιχειρήσεις να αναπτύξουν και να διατηρήσουν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους, σύμφωνα με την AFSMI .«Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μια πελατοκεντρική προσέγγιση είναι μάλλον ευσεβής πόθος παρά επιχειρηματική πραγματικότητα», δήλωσε ο Pim Bonsel, Αντιπρόεδρος της AFSMI EMEA και Διευθυντής Έρευνας και Μελετών. «Η έλλειψη μιας πραγματικά πελατοκεντρικής προσέγγισης μπορεί να οφείλεται, εν μέρει, στο γεγονός ότι τα στελέχη της εξυπηρέτησης δε δείχνουν να κατανοούν την αξία του CRM τόσο όσο οι συνάδελφοί τους στις πωλήσεις».

Σύμφωνα με την έρευνα, μόνο το 24% των τμημάτων εξυπηρέτησης βλέπει το CRM ως σημαντικό μοχλό ανάπτυξης της επιχείρησης, ενώ τα στελέχη των πωλήσεων αποτελούν τον κύριο μοχλό (50%) των CRM δραστηριοτήτων. «Ως αποτέλεσμα, τα έργα CRM δεν εφαρμόζονται τελικά σε ολόκληρη την επιχείρηση», δήλωσε ο κος. Bonsel.«Ενώ οι εταιρίες όλο και περισσότερο αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα του τμήματος εξυπηρέτησης και της σχέσης του με τον πελάτη, πολλές επιχειρήσεις δε διαθέτουν πραγματική φιλοσοφία εξυπηρέτησης και το προσωπικό τους δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Η ανώτατη διοίκηση προσπαθεί να εντοπίσει και να κατανοήσει την πραγματική αξία της εξυπηρέτησης και να μεταμορφώσει τη στρατηγική σε λειτουργική πραγματικότητα».

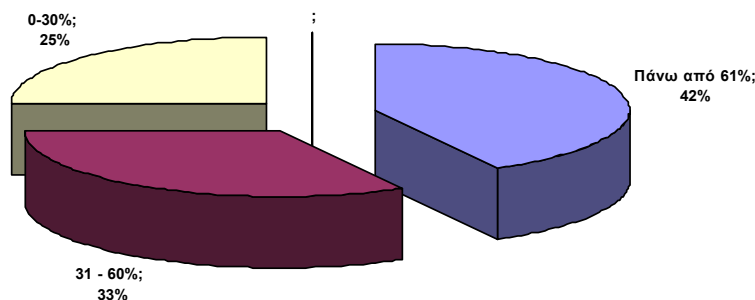
Παρ' όλα αυτά, η έρευνα προτείνει να αρχίσει η ανώτατη διοίκηση να δρα με βάση την αντίληψη ότι μια επιτυχημένη επιχείρηση εξαρτάται, μερικώς, από ένα δυνατό τμήμα εξυπηρέτησης και μια πελατοκεντρική προσέγγιση. Το 2004, η πλειοψηφία των στελεχών (79%) σχεδιάζει την πρόσληψη νέων στελεχών στο τμήμα εξυπηρέτησης - ενώ το αντίστοιχο ποσοστό το 2003 ήταν 63%. Η εικόνα του ποσοστού αύξησης των εσόδων από την εξυπηρέτηση είναι επίσης θετικό Π 11,6%. Ενώ το τμήμα πωλήσεων παραμένει στην πρώτη γραμμή των CRM δραστηριοτήτων, τα τμήματα εξυπηρέτησης παρουσιάζουν πρόοδο, καθώς το 21% αυτών υποστηρίζει ενεργά τις προσπάθειες εφαρμογής CRM συστημάτων. Η έρευνα έδειξε ότι η έννοια της πελατοκεντρικότητας, σε πολλούς κορυφαίους οργανισμούς, εμφανίστηκε όταν και η εξυπηρέτηση των πελατών άρχισε να υποστηρίζεται από ευρεία συστήματα και διαδικασίες CRM για τα οποία θα μιλήσουμε στο επόμενο κεφάλαιο .

5.2 Έρευνα του Ελληνικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών.

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών αποτελεί έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό και ιδρύθηκε το 2004 με σκοπό: τη συμβολή στη μελέτη, προβολή, ανάπτυξη και προώθηση της ποιότητας στην Εξυπηρέτηση του Πελάτη προς όφελος της γενικότερης ανάπτυξης του Ιδιωτικού και Δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Ιδρυτικά του μέλη, αποτελούν 37 από τις πιο σημαντικές ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο. Κοινή πεποίθηση των ιδρυτικών μελών του Σωματείου είναι ότι χρειάζεται αναβάθμιση και υποστήριξη ο ρόλος όσων, άμεσα ή έμμεσα, έρχονται σε επαφή με τον πελάτη. Ιδρυτικά μέλη του ΕΙΕΠ :

Boussias, Com-Center , COSMOTE, DD Synergy, Delta Singular, Depend, DIAGEO, ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΑΕΒΕ, Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών Α.Ε., Ελληνοβρετανικό Κολέγιο, ΕΛΤΑ, EUROBANK Cards, EVEREST, FIAT, GOODY'S, GFK Market Analysis, IKEA, ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ, Marks & Spencer, Mediafon, NOVA Bank, Οικονομικό Παν/μιο Αθηνών, OVERRON – Passerella Network S.A., Paladino, PLAISIO, PRO-TARGET, RESPONSE SAS Institute, Service 800-Teleperformance, SHELL Hellas, TASTY Foods, TIM, TOYOTA, Τράπεζα ΚΥΠΡΟΥ, Trofekt Masterfoods, VODAFONE, WELLA.

Σύμφωνα με έρευνα του Ινστιτούτου στην οποία συμμετείχαν οι 500 μεγαλύτερες εταιρίες στην Ελλάδα και δημοσιεύτηκε τον Απρίλιο του 2006 το 42% των ερωτηθέντων απεφάνθη πως πάνω από το 61% έχει άμεση σχέση με την επίδραση της εξυπηρέτησης στον πελάτη



Σύμφωνα με αυτές τις 500 εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα η ποιότητα εξυπηρέτησης είναι :

- A) Η τήρηση της υπόσχεσης που δίνουμε στον πελάτη ,
- B) Η κατανόηση των προσδοκιών του πελάτη ,
- Γ) Η άμεση εξυπηρέτηση.

Συμπεράσματα της έρευνας.

- Οι εταιρίες που έχουν CRM(33%) είναι αυτές που δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Οι εταιρίες που δεν έχουν συστήματα CRM επενδύουν λιγότερο και σε άλλες δραστηριότητες όπως:
 1. Εκπαίδευση προσωπικού στην εξυπηρέτηση πελατών.
 2. Διεξαγωγή κατατοπιστικών ερευνών στην ικανοποίηση πελατών.
 3. Συναντήσεις για διαχείριση παραπόνων.
- Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί την σημαντικότητα της εξυπηρέτησης του πελάτη και δείχνουν προβληματισμένες για τον τρόπο επίτευξης της καλύτερης εξυπηρέτησης.

5.3 Αποτελέσματα έρευνας της (Japan management association)

Η Ιαπωνική ένωση εταιριών μάνατζμεντ (Japan management association) παρουσίασε πρόσφατα το αποτέλεσμα μιας εθνικής έρευνας για την εξυπηρέτηση των πελατών. Προς γενική έκπληξη ,έδειχνε ότι οι μεγαλύτερες εταιρίες στην κατάταξη ανάλογα με τον όγκο πωλήσεων , δεν είναι απαραίτητα οι καλύτερες από την άποψη της ικανοποίησης των πελατών (και πιθανών πωλήσεων στο μέλλον).

Η Nissan ,δεύτερη μετά την Toyota σε πωλήσεις , κατετάγη πρώτη διότι αναμιγνύει πιθανούς αγοραστές στο σχεδιασμό των καινούργιων της μοντέλων. Η Yokohama Bank , εικοστή σε συνολικά κεφάλαια , κατετάγη μπροστά από τις μεγαλύτερες τράπεζες , διότι ανταποκρινόταν γρηγορότερα στους πελάτες από τις θυρίδες των ταμείων. Η All Nippon Airways , δεύτερη μετά την Japan Airlines σε όγκο πωλήσεων ,ήρθε πρώτη διότι οι πελάτες κατέταξαν τις υπηρεσίες μέσα στο αεροπλάνο υψηλότερα από την JAL . Μπορούμε να περιμένουμε τις ηγετικές ιαπωνικές εταιρίες να αντιδράσουν σθεναρά και να εντατικοποιήσουν τις προσπάθειες τους για να καλυτερέψουν και να υπερβούν τις προσδοκίες των πελατών ενώ παράλληλα παρουσιάζουν κέρδη. Αυτό είναι το κρίσιμο καινούργιο πεδίο του ανταγωνισμού.

5.4. Συνοπτικά αποτελέσματα έρευνας undercover με την τεχνική mystery shopping στο σύνολο του ελληνικού λιανεμπορίου από την DATA RC.

Επιδίωξη της Undercover Omnibus Mystery Shopping στο σύνολο του Ελληνικού λιανεμπορίου είναι να καταγράψει το επίπεδο της παρεχόμενης εξυπηρέτησης και την κατάσταση των υποδομών. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας προκύπτουν από την αξιολόγηση 716 σημείων λιανεμπορικών επιχειρήσεων, αριθμός που εξασφαλίζει την ύπαρξη μικρού στατιστικού σφάλματος. Πιο συγκεκριμένα, η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την επιλογή των σημείων που συμμετέχουν στο δείγμα είναι η πολυσταδιακή στρωματοποιημένη δειγματοληψία.

Αρχικά απομονώθηκαν οι κλάδοι του λιανικού εμπορίου με τους μεγαλύτερους ετήσιους τζίρους και ακολούθως διερευνήθηκαν ως προς τη σύσταση τους, δηλαδή ως προς τις διαφορετικές κατηγορίες επιχειρήσεων που εμπεριέχουν. Οι δειγματοληπτικές μονάδες κάθε κλάδου είναι ανάλογες του τζίρου του ενώ συγχρόνως λήφθηκε υπόψη η γεωγραφική διασπορά των σημείων. Η έρευνα είναι πανελλαδικής εμβέλειας και περιλαμβάνει τους κλάδους: Επιχειρήσεις supermarkets, καταστήματα τροφίμων Αντιπροσωπείες αυτοκινήτων, Πρατήρια καυσίμων και λιπαντικών Σημεία πώλησης και τοποθέτησης ανταλλακτικών και εξαρτημάτων αυτοκινήτων Σημεία Πώλησης καλλυντικών, Σημεία πώλησης ενδυμάτων Αλυσίδες ηλεκτρικών οικιακών συσκευών Δίκτυα καταστημάτων τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και υπηρεσιών τηλεφωνίας (σταθερής και κινητής) Σημεία Πώλησης ηλεκτρονικών υπολογιστών, multimedia, περιφερειακού εξοπλισμού και λογισμικού Σημεία πώλησης αθλητικών ειδών Δίκτυα Η διενέργεια του κύματος της έρευνας έγινε 1/3 έως 14/4 του 2005

Η συνολική βαθμολογία του Ελληνικού λιανεμπορίου είναι 83.10 στην κλίμακα με άριστα το 100. Την καλύτερη επίδοση έχουν οι «εξωτερικοί χώροι» (95,8) που είναι καθαροί και διακριτοί από τους διερχόμενους. Οι σημάνσεις είναι ποικίλες και αποτελούνται τόσο από σταθερά όσο και από κινητά στοιχεία. Επιπλέον σε πολλούς κλάδους γίνεται έντονη χρήση πολλαπλών μεθόδων προβολής προϊόντων στις βιτρίνες τους.

Μειονέκτημα είναι η περιορισμένη δυνατότητα πρόσβασης από Α.Μ.Ε.Α. αλλά σε πολλές περιπτώσεις η έλλειψη parking για το γενικό κοινό. Καλή είναι και η κατάσταση των «εσωτερικών χώρων» (89,7), ιδιαίτερα σε ότι έχει να κάνει με την καθαριότητα και την τάξη τόσο των υποδομών όσο και των προϊόντων. Στοιχεία όπως η σήμανση, η μουσική, ο φωτισμός, η θερμοκρασία αξιολογήθηκαν θετικά. Στις προβολές και το merchandising όμως καταγράφηκαν ελλείψεις στην τιμολόγηση, χειρόγραφες τιμές σε πολλές περιπτώσεις, όχι σαφής κατηγοριοποίηση προϊόντων, άδεια ράφια ή προθήκες και άλλα. Η «απόδοση του προσωπικού» σε παραμέτρους που άπτονται της εμφάνισης και της συμπεριφοράς είναι επίσης καλή (86,9), αφού διατηρούν πολύ καλή εμφάνιση, είναι ευγενικοί και αφοσιωμένοι στον πελάτη. Ωστόσο υστερούν σημαντικά σε θέματα που έχουν να κάνουν με την αναγνωρισιμότητα τους, αφού σε πολλές περιπτώσεις η εμφάνισή τους δεν παραπέμπει στην ιδιότητά τους και τον αποχαιρετισμό του πελάτη που είτε

δεν γίνεται και σε άλλες περιπτώσεις είναι πολύ τυπικός. Η «χρήση τεχνικών πώλησης» είναι περιορισμένη (69,8). Συγκεκριμένα η «αντίληψη του πελάτη» κατά την είσοδό του στο κατάστημα είναι άμεση, όχι όμως και η «πρόταση για εξυπηρέτηση» που ποικίλλει από δίκτυο σε δίκτυο ανάλογα με τις οδηγίες που υπάρχουν. Οι κλάδοι που παρουσιάζουν υστέρηση είναι τα super market και τα καταστήματα πώλησης αθλητικών ειδών και ενδυμάτων. Η διερεύνηση των αναγκών του πελάτη είναι ελλιπής, αφού δεν κάνουν ούτε αρκετές ούτε τις κατάλληλες ερωτήσεις ώστε να παρουσιάσουν τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι περισσότεροι κλάδοι παρουσιάζουν χαμηλές επιδόσεις. Ιδιαίτερα τα καταστήματα αθλητικών ειδών, τα ανταλλακτικά, τα ενδύματα, τα ηλεκτρικά και τα καταστήματα πώλησης τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού. Το ίδιο ισχύει και για την αξιοποίηση από τους πωλητές αναφορών στα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, τα υλικά από τα οποία αποτελείται κ.α.. Η δυνατότητα «χειρισμού των αντιρρήσεων» του πελάτη χρειάζεται αναβάθμιση αφού δεν δείχνουν διάθεση να τις αντιμετωπίσουν και να υποστηρίξουν το δίκτυο που εργάζονται ή το προϊόν που πωλούν, όπως βελτίωση χρειάζεται και η άμεση προτροπή και επιβράβευση της επιλογής του πελάτη που επί του παρόντος δεν γίνεται. Η «προσθετική πώληση» υιοθετείται σε πάρα πολύ μικρό βαθμό και οι πωλητές την θεωρούν μάλλον ως ενόχληση προς τον πελάτη, διαπίστωση που ισχύει και για το “follow up”.

Τέλος οι πωλητές έχουν καλή «γνώση των προϊόντων» που πουλούν, εύρημα που μας επιτρέπει να συμπεράνουμε ότι η ελλιπής παρουσίαση δεν οφείλεται σε περιορισμένη γνώση. Παρόλα αυτά αναβάθμισης χρήζουν οι γνώσεις του προσωπικού ως προς τις συνοδευτικές των προϊόντων υπηρεσίες.

5.5 Σχόλια του Shaun Smith βασισμένα σε αποτελέσματα ερευνών.

Ο Shaun Smith είναι ένας από τους πιο επιτυχημένους συμβούλους και συγγραφείς σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών σε όλο τον κόσμο. Έχει βοηθήσει δεκάδες επιχειρήσεις στην Αγγλία, στην Ασία και στις Ηνωμένες Πολιτείες, να διαφοροποιήσουν την εικόνα της εταιρείας τους μέσω της εξυπηρέτησης των πελατών τους. Είναι συγγραφέας των best sellers «Uncommon Practice - People who deliver a great brand experience» και «Managing the Customer Experience - turning customers into advocates», που εκδίδονται από την FT Prentice Hall. Ο ίδιος πιστεύει ότι υπάρχει μια δυνατή σχέση μεταξύ κερδοφορίας και τάξης μεγέθους των πιστών πελατών μιας εταιρείας και ότι οι επιχειρήσεις θα δουν αποτελέσματα από τα προγράμματα βελτίωσης εξυπηρέτησης πελατών από τον πρώτο κιόλας χρόνο.

Είναι δυνατόν οι βελτιώσεις στην εξυπηρέτηση πελατών να αυξήσουν τα κέρδη μιας εταιρείας; Αν ναι, πόσος χρόνος χρειάζεται;

Οι βελτιώσεις στην εξυπηρέτηση πελατών ασφαλώς μπορεί να αυξήσουν τα κέρδη των εταιρειών. Έρευνα του Carlson Marketing Group, το 2003, έδειξε ότι οι πελάτες που είχαν στενή σχέση με τη μάρκα ενός προϊόντος ήταν τρεις

φορές πιο πιστοί στη συγκεκριμένη εταιρεία, σε σχέση με άλλες εταιρείες. Η πίστη των πελατών μεταφράζεται σε υψηλά κέρδη, όπως έδειξε και η σχετική έρευνα της Satmetrix, το 2002. Στη συγκεκριμένη έρευνα αποδείχθηκε ότι εταιρείες με υψηλά ποσοστά πιστών πελατών είχαν διπλάσια ποσοστά κερδοφορίας από τους ανταγωνιστές τους. Το πόσος χρόνος θα χρειαστεί, προκειμένου η πίστη των πελατών να φέρει υψηλά κέρδη, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το είδος της επιχείρησης, τον ανταγωνισμό στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση κ.ά.

Πριν από κάποια χρόνια, η εταιρεία Harrah's, η μεγαλύτερη εταιρεία εκμετάλλευσης καζίνο στην Αμερική, έκανε σημαντικές βελτιώσεις στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της. Τα αποτελέσματα ήταν τα εξής: η ικανοποίηση των πελατών ανέβηκε από το 22% στο 86%, οι πελάτες ξόδευαν πλέον για τις υπηρεσίες της επιχείρησης 17% περισσότερο από ό,τι συνήθιζαν και τα συνολικά κέρδη αυξήθηκαν κατά 15% από τον επόμενο κίολας χρόνο.

Τι παραπάνω κάνουν οι επιχειρήσεις που θεωρούνται πως έχουν πολύ καλή εξυπηρέτηση πελατών σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους;

Εδώ θα επισημάνω μόνο κάποια βασικά και χαρακτηριστικά:

* Γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους και ποια είναι η πραγματική τους αξία

* Είναι ξεκάθαροι ως προς το τι αντιπροσωπεύει η μάρκα του προϊόντος τους, αλλά και ως προς το τι υπόσχεται στους πελάτες

* Έχουν ξεκάθαρη πολιτική για το πώς θα πραγματοποιήσουν αυτή την υπόσχεση και δεν αποσπάται η προσοχή τους από βραχυπρόθεσμες καταστάσεις

* Δημιουργούν μια κουλτούρα που αναγνωρίζει και επιβραβεύει την ικανοποίηση των πελατών

Πολλά στελέχη λένε: «Οι καιροί είναι δύσκολοι. Η καλή εξυπηρέτηση των πελατών είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, αλλά αυτήν τη στιγμή πρέπει να περιορίσουμε τα κόστη μας. Η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών θα πρέπει να περιμένει». Πώς το σχολιάζετε;

Υπάρχουν δύο λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις πρέπει να περιορίσουν τα κόστη τους. Ο ένας είναι ότι μερικοί οργανισμοί δουλεύουν με τρόπο όχι αποτελεσματικό. Ο άλλος, είναι οι συνθήκες της αγοράς που δημιουργούν την ανάγκη για αναπροσαρμογή των πόρων μιας εταιρείας, προκειμένου να ικανοποιήσει συγκεκριμένες ανάγκες. Και οι δύο αυτές προκλήσεις αντιμετωπίζονται καλύτερα, όταν μια εταιρεία είναι σαφής ως προς το τι είναι σημαντικό, ώστε τυχόν μείωση στα κόστη να μην έχει συνέπειες για τους πελάτες. Μάλιστα, οι πελατο-κεντρικές εταιρείες είναι δυνατόν να μειώσουν τα κόστη και ταυτόχρονα να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών τους, αν επικεντρωθούν σε δραστηριότητες που οι καλοί

πελάτες θεωρούν σημαντικές. Δυστυχώς, οι περισσότεροι διευθύνοντες σύμβουλοι κάνουν μια γενική μείωση στα κόστη (για παράδειγμα, της τάξεως του 10%), σε όλους τους τομείς της εταιρείας και έτσι απλώς ακολουθούν την αγορά στην πτώση της. Τέτοιες στρατηγικές τις ονομάζουμε «ο έλικας του θανάτου», καθώς η μείωση στα κόστη οδηγεί σε δυσαρεστημένους πελάτες, άρα και σε λιγότερο πιστούς πελάτες και, συνεπώς, σε πτώση των κερδών που, στη συνέχεια, συνήθως οδηγεί σε περαιτέρω μείωση στα κόστη. Πρόκειται για μια συνταγή αλυσιδωτής καταστροφής.

Σχετικά με εταιρείες που λειτουργούν σε κλάδους και αγορές όπου η τιμή παίζει τον κυρίαρχο ρόλο, αλλάζει κάτι; Δεν είναι η τιμή ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την απόφαση των πελατών;

Είναι φυσικό, οι πελάτες να είναι ευαίσθητοι στην τιμή. Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται με βάση τις τιμολογιακές τους πολιτικές, έχουν συνήθως πολύ στενά περιθώρια ευελιξίας. Αυτό απαιτεί, αφενός την εξαιρετική απόδοση της λειτουργίας μιας επιχείρησης και, αφετέρου, πολύ καλή κοστολόγηση. Αυτό που συμβαίνει, όμως, με την πάροδο του χρόνου, είναι ότι οι τιμές που προσφέρονται από όλες τις εταιρείες είναι παρεμφερείς - και ο πελάτης θα προτιμήσει τελικώς την εταιρεία που του παρέχει την καλύτερη εμπειρία. Έτσι, αν οι τιμές μιας εταιρείας κυμαίνονται σε αποδεκτά επίπεδα, η εμπειρία των πελατών είναι ο παράγοντας που θα «κάνει τη διαφορά». Από την άλλη, υπάρχουν πολλοί πελάτες, για τους οποίους δεν είναι η τιμή ο καθοριστικός παράγοντας επιλογής. Γιατί κάποιοι αγοράζουν στυλό Mont Blanc, παπούτσια Nike και καφέ Starbucks, όταν άλλα προϊόντα προσφέρουν τις ίδιες λειτουργίες σε πολύ χαμηλότερη τιμή;

Στα βιβλία σας κάνετε έναν διαχωρισμό μεταξύ της εξυπηρέτησης πελατών και της εμπειρίας του πελάτη. Γιατί αυτός ο διαχωρισμός είναι τόσο σημαντικός;

Επειδή η εξυπηρέτηση πελατών υπονοεί ότι το «περισσότερο» είναι και το καλύτερο. Με άλλα λόγια, ότι αν προσφέρω στους πελάτες μου μεγαλύτερη εξυπηρέτηση, θα είναι καλύτερο και γι' αυτούς και για τα κέρδη της εταιρείας. Αυτό δεν ισχύει πάντα. Μια από τις πιο κερδοφόρες εταιρείες στην Αμερική είναι η Southwest Airlines. Έχει πολύ πιστούς πελάτες και προσφέρει μια ιδιαίτερη εξυπηρέτηση, η οποία όμως δεν περιλαμβάνει φαγητό στο αεροπλάνο ή κράτηση θέσεων. Η διαχείριση της εξυπηρέτησης πελατών έχει να κάνει με το να σε θεωρούν κάτι το ιδιαίτερο, συγκεκριμένοι και ιδιαίτεροι άνθρωποι. Με άλλα λόγια, το να καταλαβαίνεις τους πελάτες σου και το τι θεωρούν σημαντικό και στη συνέχεια να τους το προσφέρεις με έναν τρόπο που είναι καλύτερος ή διαφορετικός από εκείνον των ανταγωνιστών σου. Η Harley Davidson δεν παράγει καλύτερης ποιότητας μοτοσυκλέτες από ό,τι η Honda, ούτε προσφέρει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών από τους ανταγωνιστές της. Προσφέρει, όμως, στον πελάτη μια ιδιαίτερη εμπειρία, που καμιά άλλη εταιρεία δεν μπορεί να δώσει.

Αυτό που πρέπει να θυμόμαστε, είναι ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα ταξίδι και όχι ένας προορισμός. Η καλή εξυπηρέτηση πελατών δεν είναι

μια πρωτοβουλία που πρέπει να επιτευχθεί, αλλά μάλλον μια αντίληψη του πώς θέλει κανείς να λειτουργεί την επιχείρησή του.

Τι πρέπει να γνωρίζουν υπάλληλοι και επιχειρήσεις Η ικανοποίηση του πελάτη είναι κομβικό σημείο για την εταιρεία. Πώς, όμως, ένας μάνατζερ μπορεί να οδηγήσει το προσωπικό του στην εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής;

Ο κ. Shaun Smith απαντά: Πριν από πολλά χρόνια είχα αναπτύξει ένα εργαλείο που το ονόμασα «Organisational Alignment Survey» και το οποίο από τότε έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλά μέρη του κόσμου. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να επικεντρώσουμε την προσοχή μας σε συγκεκριμένα πράγματα που χρειάζεται να κάνει ένας οργανισμός προκειμένου να πετύχει αυτό που λέτε. Σε γενικές γραμμές, όμως, οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης πρέπει να καταλάβουν τρία πράγματα. Επίσης και οι επιχειρήσεις πρέπει να προσέξουν τρία πράγματα. Οι υπάλληλοι πρέπει να καταλάβουν τα εξής:

- * Ποιο είναι το γενικό όραμα ή η υπόσχεση μιας συγκεκριμένης μάρκας της εταιρείας μου;
- * Πώς το τμήμα μου θα συμβάλει σε αυτό;
- * Πώς μπορώ να δημιουργήσω αξία για τους πελάτες μας;

Οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν στα εξής:

- * Οι επικεφαλής (head) πρέπει να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να καταλάβουν τις απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα.
- * Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν κίνητρο (the heart), για να εφαρμόσουν τα παραπάνω.
- * Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν τις δεξιότητες και τα εργαλεία (the hands) που απαιτούνται, για να εφαρμόσουν τα παραπάνω. ΤΑ ΝΕΑ , 09/05/2005

5.6 Η πρώτη έρευνα στην Ελλάδα για το CRM

Σύμφωνα με online έρευνα που διενεργήθηκε από το www.CRM2day.com ανάμεσα σε 557 στελέχη επιχειρήσεων από τη Νότια, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, προβλέπεται ραγδαία ανάπτυξη του CRM στην ελληνική αγορά. Λίγες ημέρες ύστερα από την παρουσίαση του νέου [CRM2day.com](http://www.CRM2day.com), που έχει σαν στόχο πλέον να πρωταγωνιστήσει σε παγκόσμιο επίπεδο, η δημοσίευση αυτής της έρευνας έρχεται να επιβεβαιώσει τις προβλέψεις για την ανάπτυξη μίας νέας αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών στην Ελλάδα. Ειδικότερα, τα στελέχη επιχειρήσεων από την Ελλάδα και τις υπόλοιπες 13 χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν ότι το Customer Relationship Management αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που θα κληθούν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις τους τα προσεχή χρόνια.

Με ποσοστό 58%, οι Έλληνες επαγγελματίες θεωρούν πολύ σημαντικό θέμα για την επιχείρησή τους να υιοθετήσει την CRM προσέγγιση εντός των επομένων 12 μηνών. Τα αντίστοιχα ποσοστά στις υπόλοιπες χώρες της περιοχής ξεκινούν από 42% (Βουλγαρία) και φτάνουν έως το 63% για την Τσεχία. Ο σημαντικότερος στόχος (24%) που επιδιώκουν να επιτύχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις μέσα από το CRM είναι η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση των αιτημάτων τους (21%), στόχοι που διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό στις υπόλοιπες χώρες. Βασικότερες αιτίες για αυτά τα ποσοστά αποτελούν το υψηλό επίπεδο ωριμότητας της ελληνικής αγοράς και ο σχετικός κορεσμός που παρουσιάζεται σε μεγάλες αγορές (π.χ. τηλεπικοινωνίες). Τα μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης των περισσότερων υπολοίπων αγορών οδηγούν τις επιχειρήσεις στην αξιοποίηση του CRM στην κατεύθυνση της απόκτησης νέων πελατών (26%) και τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των δυνητικών πελατών (23%). Η παγκόσμια αναγνώριση του World Wide Web σαν ένα νέο, αποδοτικό και εναλλακτικό δίκτυο παροχής υπηρεσιών και μείωσης του λειτουργικού κόστους των επιχειρήσεων αποδεικνύεται ότι σταδιακά υιοθετείται και από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την έρευνα του www.CRM2day.com, η παροχή online υπηρεσιών υποστήριξης και εξυπηρέτησης της πελατειακής βάσης (online customer service & support) αποτελεί έναν από τους άμεσους στόχους για το 62% των ελληνικών επιχειρήσεων, στοιχείο που συνηγορεί στην προσδοκία αύξησης των επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες και διαδικτυακές εφαρμογές. Σε αντιστοιχία με ανάλογα συμπεράσματα στο εξωτερικό, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν την μειωμένη συμμετοχή των στελεχών πληροφορικής στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εφαρμογή της CRM προσέγγισης και ανάλογων εφαρμογών, καθώς τα τμήματα μάρκετινγκ και πωλήσεων πρωταγωνιστούν σε ανάλογες αποφάσεις (53%). Είναι χαρακτηριστικό ότι το μέσο αντίστοιχο ποσοστό στο σύνολο των χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι αρκετά μικρότερο (41%), καθώς η άμεση συμμετοχή του top management στη λήψη τέτοιων αποφάσεων είναι μεγαλύτερη.

Σε σχέση με τους βασικούς στόχους των επιχειρήσεων για το 2001, μέσα από τις ενέργειες των πωλήσεων, το 38% των Ελλήνων συμμετεχόντων δήλωσε ως βασική προτεραιότητα την αύξηση της αξίας κάθε συναλλαγής (increase value of each transaction). Σημαντικό ήταν και το ποσοστό των επιχειρήσεων που στοχεύουν στη βελτίωση της προσέγγισης των δυνητικών πελατών (improve lead management, ποσοστό 23%), ενώ το 16% επιδιώκουν την μείωση του κύκλου των πωλήσεων τους εντός του 2001.

Σημαντικό εύρημα της έρευνας αποτελεί το πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων (21%) που ανέφεραν την ύπαρξη οποιασδήποτε μορφής εφαρμογής CRM (όχι κατ'ανάγκην ολοκληρωμένης), ποσοστό που εμφανίζεται ακόμα μικρότερο στις υπόλοιπες χώρες της εξεταζόμενης περιοχής (14%). Είναι χρήσιμο να αναφέρουμε ότι στην έρευνα συμμετείχαν μεγάλες επιχειρήσεις (προσωπικό > 2500) σε ποσοστό 37%, ανάμεσα στις οποίες το αντίστοιχο ποσοστό υλοποίησης εφαρμογών CRM προσέγγιζε το 34%. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν σημάδια σημαντικής

υστέρησης καθώς μόνο το 13% εξ αυτών έχει προχωρήσει στην υλοποίηση ή αγορά εφαρμογών CRM οποιασδήποτε μορφής .

Στα πλαίσια της εν λόγω έρευνας, ο Managing Director της εταιρίας Contact Solutions κ. Αρης Πανταζόπουλος και ιδρυτής του www.CRM2day.com δήλωσε στο e-business: «Είναι η πρώτη φορά που γίνεται μία τέτοια έρευνα με αντικείμενο το CRM στην ελληνική αγορά αλλά και στην ευρύτερη περιοχή. Θεωρούμε ότι τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την πρόβλεψη μας για την κυριαρχία του CRM και την ένταξη του στις βασικές προτεραιότητες των ελληνικών επιχειρήσεων τα επόμενα έτη.» Η προοπτική υιοθέτησης του CRM από ολοένα και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και η ένταξη του στην επιχειρησιακή τους στρατηγική, προβλέπεται να συμβάλει στην εκτόξευση της ελληνικής αγοράς CRM τα αμέσως επόμενα χρόνια. Η δραστηριοποίηση των εταιριών τεχνολογίας στον συγκεκριμένο τομέα, ίσως αποτελέσει μία νέα αιτία μεγάλης ανάπτυξης αλλά και επιβίωσης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Το www.CRM2day.com είναι η πρώτη επιχειρηματική κοινότητα για το Customer Relationship Management στη Νότια, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη. Δημιουργήθηκε τον Μάιο του 2001 και διαθέτει ήδη 7,000 στελέχη επιχειρήσεων σαν εγγεγραμμένα μέλη από 34 χώρες σε όλο τον κόσμο, που την καθιστούν την τρίτη μεγαλύτερη επιχειρηματική κοινότητα στην Ευρώπη και μέσα στις 10 μεγαλύτερες σε όλο τον κόσμο. Η έρευνα διενεργήθηκε και αναλύθηκε από το www.CRM2day.com μέσω online εφαρμογής, κατά την περίοδο 5 Ιουνίου έως 5 Σεπτεμβρίου 2001. Στην έρευνα - η οποία διενεργήθηκε στην αγγλική γλώσσα - συμμετείχαν 294 στελέχη επιχειρήσεων από 14 χώρες στην Νότια, Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη καθώς και 263 στελέχη επιχειρήσεων από την Ελλάδα, τα οποία και δήλωσαν τα προσωπικά τους στοιχεία, την εταιρία που εκπροσωπούν και τη θέση τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γρηγορούδης, Β. και Γ. Σίσκος (2000). Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
2. Εξαδάκτυλος Ν. (1996), Συμπεριφορά του καταναλωτή, 2η Έκδοση, Αθήνα: Έλλην.
3. Κοσμάτος Δημήτρης «CRM Διαχείριση πελατειακών σχέσεων» εκδόσεις κλειδάριθμος
4. Μαγνήσαλης Κ. (1981) «ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ η τεχνική γνώσεως της συμπεριφοράς του καταναλωτή» 1^η έκδοση , Αθήνα ,εκδόσεις Θεόδωρου Τυροβολά.
5. Σιώμκος Γ. (1994), Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ, Αθήνα: Σταμούλης.
6. Athanassopoulos A. (1999): "Customer Satisfaction Cues to support Market Segmentation and Explain Switching Behaviour", Journal of Business Research, Volume 47
7. Athanassopoulos A., Gounaris S., Stathakopoulos V., (2001): "Behavioural responses to customer satisfaction: an empirical study", European Journal of Marketing, Volume 35
8. Anderson, Eugene W. and Mittal, Vikas. (2000), "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain", Journal of Service Research, Nov, 2000
9. Anderson E., Fornell C., Lehmann D. "Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden" Journal of Marketing
10. Babin b., Griffin M. (1998) "The Nature of Satisfaction: An updated Examination and Analysis", Journal of Business Research, Volume 41,
11. Ball D., Coelho P., Machas A., (2004) "The role of Communication and trust in Explaining customer loyalty", European Journal of Marketing, Vol 38
12. Cadotte, Woodruff and Jenkins (1987): Expectations and norms in models of consumer satisfaction, Journal of Marketing Research, 24
13. Cardozo R. (1965): "An Experimental Study of Customer Effort, Expectation, and Satisfaction", Journal of Marketing Research, Volume II 9.
14. Churchill G.A.Jr. and C. Surprenant (1982): An investigation into the determinants of customer satisfaction, Journal of Marketing Research, 19,
15. Cronin J.J. & Taylor A.S. (1992): "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", Journal of Marketing, Vol. 56
16. Dick, Alan S. and Basu, Kunal. (1994), "Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework", Journal of the Academy of Marketing Science, Spring, 1994, Vol. 22, Iss. 2, 99-113.
17. Dickey, John D. (1998), "Creating a Customer Satisfaction Measurement System", Industrial Management, Mar-Apr, 1998, Vol. 40, Iss. 2, 8-11.
18. Fornell C., (1992): "A National Customer Barometer: The Swedish Experience", Journal of Marketing, vol. 56
19. Fornell C, Johnson M, Anderson E., Cha J., Bryant B. (1996): The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings, Volume 60
20. Fornell and Wernerfelt (1987): Defensive marketing strategy by customer complaint management, Journal of Marketing Research, 2416. Gerson R., (1993): "Measuring Customer Satisfaction", Crisp Publication
21. Ginter (1974) An experimental investigation of attitude change and choice of a new brand, Journal of Marketing Research, 11, 30-40

22. Hallowell, Roger. (1996), "The relationship of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, 1996, Vol. 7, No. 4, 27-42.
23. Jones, Michael A. and Suh, Jaebeom. (2000), "Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis", *Journal of Services Marketing*, 2000, Vol. 14, No. 2, 147-159.
24. Jones, Thomas O. and Sasser, W. Earl Jr. (1995), "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 1995, Vol. 73, No. 6,
25. Jackson, Barbara Bund. (1985), "Build Customer Relationship that last", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1985, Vol. 63, No. 622.
26. Nilson L., Johnson M., Gustafsson A. (2001): "The impact of quality practises on customer satisfaction and business results: product versus service organizations", *Journal of Quality Management*, Volume 6
27. Pine, B. J. II, Peppers, D. and Rogers, M. (1995) "Do you want to keep your customers forever?" *Harvard Business Review*, March/April , vol 73,2
28. Schmittlein, D. C. and Peterson, R. A. (1994), "Customer base analysis: an industrial purchase process application", *Marketing Science*, vol. 13, 1
29. Siskos, Y, E. Grigoroudis, Y. Politis and Y. Malandrakis (2000). Customer satisfaction evaluation: Some real experiences, *EURO-MCDA 25th anniversary book* (υπρόέκδοση).
30. Sheth, J, Mittal, B. and Newman, B.I. (1999), *Customer behavior: consumer behavior and beyond*, The Dryden Press.
35. Solomon, M.R. (2002), *Consumer behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
31. Taylor K., (1997): "A regret theory approach to assessing Consumer Satisfaction", *Kluwer Academic Publishers*
32. Tse and Wilton (1988) *Models of consumer satisfaction: An extension*, *Journal of Marketing Research*, 25 (2),
33. Woodruff, Cadotte, Jenkins (1983) *Modeling consumer satisfaction processes using experience based norms*, *Journal of Marketing Research*, 20, 296-304
34. Wirtz J., Bateson J. (1999): "Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the traditional Disconfirmation Paradigm", *Journal of Business Research*, Volume 35
35. Hausman, A. (2000), "A multi-method investigation of consumer motivations in impulse buying behavior", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17, No.5,

