

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

**«Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟΝ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ»**

**ΡΕΠΠΑ ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΤΟΥ ΠΑΥΣΑΝΙΑ
ΚΟΛΙΑ ANNA ΤΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ**

Επιβλέπων
Κος Γατομάτης Παναγιώτης

ΠΑ Τ Ρ Α , 2 0 1 1

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ»

*Το Περιεχόμενο της πτυχιακής εργασίας δεν απηχεί απαραίτητα
τις απόψεις του Τμήματος ή της επιτροπής που την ενέκρινε.*

Π Ε Ρ Ι Λ Η Ψ Η

Η πτυχιακή εργασία που ακολουθεί έχει ως θέμα της το marketing υπηρεσιών στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Θα ήταν λοιπόν απαραίτητος ο προσδιορισμός της έννοιας της υπηρεσίας. Η υπηρεσία σαν ορισμός αποτελεί μια οποιαδήποτε πράξη, έργο ή παράσταση που στην ουσία είναι κυρίως σε μία μη απτή μορφή και την οποία κάποιο συμβαλλόμενο μέρος παρέχει σε κάποιο άλλο και δεν καταλήγει στην απόκτηση ιδιοκτησίας της. Η υλοποίηση της μπορεί να συνδέεται αλλά μπορεί και όχι με κάποιο φυσικό προϊόν. Οι τομείς στους οποίους παρέχονται υπηρεσίες σήμερα είναι πάρα πολλοί, μερικά παραδείγματα εκ των οποίων είναι :

- **Δημόσιος Τομέας** με υπηρεσίες όπως δικαστικές, εργασιακές, νοσοκομειακές, εκπαιδευτικές, στρατιωτικές, ταχυδρομικές, προστασίας των πολιτών (αστυνομία, πυροσβεστική) κλπ
- **Ιδιωτικός μη κερδοσκοπικός τομέας** με υπηρεσίες όπως είναι τα μουσεία, φιλανθρωπικά ιδρύματα, εκκλησίες, διάφορα ιδρύματα κλπ
- **Επιχειρησιακός Τομέας** με υπηρεσίες στις αεροπορικές γραμμές και γενικότερα στις μεταφορές, στις τράπεζες, στα ξενοδοχεία, σε ασφαλιστικές εταιρίες, σε εταιρίες συμβούλων και πληροφορικής, σε λογιστικά γραφεία, σε μεσιτικές εταιρίες, σε δικηγορικά γραφεία, στις τηλεπικοινωνίες, στις επισκευές αυτοκινήτων κλπ

Χαρακτηριστικά των υπηρεσιών είναι: **α)**η ιδιοκτησία, **β)**μη απτές, **γ)**ανήκουν στο δημιουργό, **δ)**διάρκεια, αμεσότητα στη χρήση και **ε)**ομοιότητα.

Επίσης παρατηρούμε κάποια προβλήματα που υπάρχουν στην προώθηση των υπηρεσιών τα οποία είναι: **α)**προβλήματα επικοινωνίας, **β)**αδυναμία αποθήκευσης, **γ)**δυσκολία τιμολόγησης, **δ)**χαρακτηριστικό αδιαιρετότητας, **ε)**εξυπηρέτηση γεωγραφικά διάσπαρτης αγοράς και **στ)**αδυναμία συστηματοποίησης της ποιότητας. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και τα προβλήματα προώθησης τους παρουσιάζονται αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο.

Στον τομέα των υπηρεσιών υπάρχει ειδικός κλάδος για το μείγμα marketing ,το μείγμα marketing υπηρεσιών που λαμβάνει υπόψη του τα 4ps δηλαδή: το προϊόν, την τιμή, την τοποθεσία, την προώθηση αλλά και δυο επιπρόσθετους παράγοντες τους ανθρώπους και τα φυσικά αποδεικτικά. Αυτά αναλύονται στο δεύτερο κεφάλαιο.

Στο τρίτο κεφάλαιο της πτυχιακής μας εργασίας θα αναφερθούμε στην ανάπτυξη κάποιων θεωρητικών μοντέλων τα οποία βοηθούν πολύ στην εξέλιξη των υπηρεσιών. Αυτά συνοπτικά είναι τα παρακάτω: Η μεθοδολογία MUSA, το μοντέλο SERVUCTION, το μοντέλο διάψευσης των προσδοκιών, το μοντέλο SERVQUAL, το interaction model (σχέσεις πωλητή-υποψήφιου αγοραστή), το Loyalty process model (διαδικασία πιστότητας), το μοντέλο του KANO, τα μοντέλα Garvin, Parasuraman, Zeithaml και Berry και τέλος η ανάλυση SWOT.

Επιπλέον στην εργασία αυτή, στο τέταρτο κεφάλαιο, θα αναλύσουμε 2 περιπτώσεις από έναν οργανισμό δημοσίου τομέα, ο οποίος είναι ο ΟΤΕ και μια εταιρεία ιδιωτικού τομέα, η οποία είναι η τράπεζα PROBANK.

Στην περίπτωση του ΟΤΕ με βάσει κάποια δεδομένα αποφασίσαμε να αναπτύξουμε τα εξής: να επιλέξουμε μοντέλο ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης και γενικότερα των προσεγγίσεων εξυπηρέτησης των πελατών από τον ΟΤΕ, να περιγράψουμε την υφιστάμενη κατάσταση και τους λόγους για τους οποίους πιστεύουμε πως είναι αναγκαίες οι διαφοροποιήσεις και οι βελτιώσεις της, να περιγράψουμε την εφαρμογή του ανανεωμένου blueprint στην βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης, να αναφερθούμε σε συμπεράσματα και τελικές προτάσεις προς τη διοίκηση του οργανισμού και τέλος να αναφερθούμε στο κόστος των προτάσεων μας αλλά και στο επίπεδο της βελτίωσης στην οποία μπορεί να φτάσει ο οργανισμός.

Αντίστοιχα η τράπεζα PROBANK έχει γίνει η προσπάθεια να αναλυθεί μέσα από θεωρητικά κομμάτια όπως το κλασικό μείγμα marketing (προϊόν, τιμή, προώθηση, τοποθεσία), να γίνει διαχωρισμός προϊόντων και υπηρεσιών διευρύνοντας το μείγμα marketing επάνω στην τράπεζα και τέλος το service blueprinting το οποίο απεικονίζει σε διάγραμμα ροής τη διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης. Ακόμα ακολουθεί μια περιγραφή της SWOT ανάλυσης και μια εφαρμογή της στην περίπτωση της PROBANK.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο, διεξήχθη μια έρευνα με ερωτηματολόγια σε 50 άτομα που εργάζονται αντίστοιχα στις 2 εταιρίες (ΟΤΕ και PROBANK) και προβάλλονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής.

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	11
1.1 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	12
1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	14
1.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	15
1.4.ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΕΥΡΥΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	19
2.1 ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	21
2.1.1 ΠΡΟΪΟΝ (PRODUCT)	21
2.1.2 ΤΙΜΗ (PRICE)	21
2.1.3 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ (PLACE)	22
2.1.4 ΠΡΟΩΘΗΣΗ (PROMOTION)	22
2.1.5 ΑΝΘΡΩΠΟΙ (PEOPLE)	23
2.1.6 ΦΥΣΙΚΑ ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΑ (PHYSICAL EVIDENCE)	23
2.1.7 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ (PROCESS)	24
2.1.8 CUSTOMER SERVICE	25
2.1.9 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ	27
3.1 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΘΥΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ GARVIN	28
3.2 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ A. MASLOW	28
3.3 ΑΝΑΓΚΗ – ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ - ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ PHILIP KOTLER ..	29
3.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	30
3.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	31
3.6 Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ	32
3.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	35
3.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	36

3.9 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	36
3.10 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΩΣ ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ.....	38
3.11 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	39
3.12 ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ	40
3.12.1 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ MUSA	40
3.12.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ SERVUCTION.....	43
3.13 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΨΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ	44
3.14 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ SERVQUAL.....	45
3.14.1 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	46
3.14.2 ΕΡΓΟ ΚΑΙ ΦΑΣΕΙΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ SERVQUAL.....	48
3.14.3 ΤΑ ΚΕΝΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	51
3.15 ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΩΛΗΤΗ-ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣΤΗ / INTERACTION MODEL	60
3.16 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑΣ / LOYALTY PROCESS MODEL.....	61
3.17 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΚΑΝΟ	61
3.18 ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ GARVIN (1988) & PARASURAMAN, ZEITHAML ΚΑΙ BERRY Ή ΡΖΒ (1988).....	62
3.19 SWOT ANALYSIS.....	63
3.19.1 ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ SWOT.....	65
3.19.2 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΛΟΓΙΚΗ ΤΗΣ SWOT ANALYSIS.....	68
3.19.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ SWOT ANALYSIS.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΛΕΤΕΣ-ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ.....	73
4.1 ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΟΤΕ.....	74
4.1.1. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΟΤΕ.....	74
4.1.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.....	75
4.1.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	81
4.1.4 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΑΝΑΝΕΩΜΕΝΟΥ BLUEPRINT ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	86

4.2 ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ	
PROBANK	93
4.2.1 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	95
4.2.1.1 ΤΟ ΚΛΑΣΙΚΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	95
4.2.1.2 ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	98
4.2.1.3 ΔΙΕΥΡΥΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	99
4.2.2 SERVICE BLUEPRINTING	103
4.2.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ SERVICE BLUEPRINTING	
ΤΗΣ PROBANK	103
4.2.3.1 ΤΟ BLUEPRINTING ΤΗΣ PROBANK ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ	
ΠΕΛΑΤΗ	103
4.2.3.2 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ SERVICE	
ΤΗΣ BLUEPRINTING ΤΗΣ PROBANK	105
4.2.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	108
4.2.3.4 ΤΑ ΕΞΙ ΒΗΜΑΤΑ	109
4.2.4 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ SWOT ANALYSIS ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	
PROBANK	112
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	115
5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	116
5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ	116
5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ	144
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	147

Λ Ι Σ Τ Α Σ Χ Η Μ Α Τ Ω Ν

Σχήμα 1.1: Το συνεχές Προϊόντων Υπηρεσιών.....	18
Σχήμα 3.1: Ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών κατά των A.Maslo.....	29
Σχήμα 3.2: Η διαδικασία της Αντίληψης.....	31
Σχήμα 3.3: Επιστήμες που ερευνούν την ανθρώπινη συμπεριφορά.....	33
Σχήμα 3.4: Μοντέλο αγοραστικής διαδικασίας του καταναλωτή.....	33
Σχήμα 3.5: Βασικά στάδια μεθοδολογίας MUSA.....	42
Σχήμα 3.6: Μοντέλο SERVUCTION.....	43
Σχήμα 3.7: Μοντέλο SERVQUAL.....	49
Σχήμα 3.8: Σύγχρονη μορφή SWOT.....	66
Σχήμα 4.1: Πεδία στα οποία λειτουργεί ο ΟΤΕ.....	77
Σχήμα 4.2: Υπάρχουσες διαδικασίες μέσα από το μοντέλο blueprint.....	83
Σχήμα 4.3: Εφαρμογή ενός ανανεωμένου blueprint.....	86
Σχήμα 4.4: Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών.....	94
Σχήμα 4.5: Σχεδιάγραμμα επαφής πελάτη-τράπεζας (customer contact matrix) προσαρμοσμένο στην τράπεζα PROBANK.....	102
Σχήμα 4.6: Service blueprinting from the customer's point of view.....	105
Σχήμα 4.7: Service blueprinting PROBANK.....	107
Σχήμα 4.8: Τα έξι βήματα σχεδιασμού του blueprinting.....	109
Σχήμα 4.9: Τελικό service blueprinting της PROBANK.....	113
Σχήμα 4.10: TOWS MATRIX.....	114

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγκεκριμένη μελέτη αποτελεί μια θεωρητική προσέγγιση του όρου υπηρεσία.

Θα προσπαθήσουμε συγκεκριμένα να προσδιορίσουμε με βάση την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία τις παρακάτω θεωρητικές έννοιες της υπηρεσίας:

1. Θεωρητική προσέγγιση του όρου υπηρεσία.
2. Ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών.
3. Διαδικασία σχεδιασμού υπηρεσιών.
4. Διάφορα μοντέλα.

Σκοπός μας είναι να προσδιορίσουμε κάθε πτυχή του όρου αλλά και να δούμε συγκριτικά μέσα από την βιβλιογραφία την πραγματική εικόνα της έννοιας. Συνδυαστικά και προκειμένου να δώσουμε και μια πρακτική προσέγγιση στον όρο υπηρεσία, θα δώσουμε δύο παραδείγματα, εφαρμογής των υπηρεσιών στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.
ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

1.1 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ορίζοντας με απλούς όρους τι είναι υπηρεσίες, μπορούμε να πούμε ότι οι υπηρεσίες είναι πράξεις, διεργασίες και αποτελέσματα.¹

Οι υπηρεσίες δεν είναι απτά πράγματα, τα οποία μπορούν να αγγιχτούν και να φαίνονται, αλλά μη απτά και άυλα πράγματα και η αξία τους προστίθεται σε αυτή των προϊόντων.

Η αξία για τον πελάτη είναι η διαφορά ανάμεσα σε όλα τα πλεονεκτήματα που αποκτήθηκαν από το συνολικό προϊόν και όλων των κοστών της απόκτησης των πλεονεκτημάτων.² Οι πελάτες αγοράζουν αξία και λύσεις.

Παραδοσιακά ο χώρος των υπηρεσιών έχει ταυτιστεί με την ανάπτυξη και την πρόοδο. Το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου αποτέλεσε κομβικό σημείο για τον κλάδο αυτό, αφού σημαντικότερες δημογραφικές, κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές δρομολογήθηκαν, αλλάζοντας καθοριστικά την εικόνα του σύγχρονου κόσμου.

Η αύξηση του μέσου όρου ζωής του ανθρώπου, η μεγέθυνση των πόλεων, η διερεύνηση του διαθέσιμου εισοδήματος και της κατανάλωσης, η συνεχώς αυξανόμενη συμμετοχή της γυναίκας στην παραγωγική διαδικασία, η κατάργηση των οικονομικών συνόρων, η εντυπωσιακή ανάπτυξη της τεχνολογίας και φυσικά η παγκοσμιοποίηση συνετέλεσαν στην έκρηξη της ζήτησης για παροχή υπηρεσιών υγείας, ασφάλισης, εκπαίδευσης, εστίασης, καθώς και τραπεζικών υπηρεσιών κ.α., διαμορφώνοντας αυτό που αποκαλείται διεθνώς Δεύτερη Βιομηχανική Επανάσταση³.

Η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών έχει τις ρίζες της στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ έχει επίσης απασχολήσει αρκετούς θεωρητικούς ερευνητές του μάρκετινγκ. Η σχολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εστιάζεται κυρίως στον τρόπο υλοποίησης των αποτελεσμάτων, τα οποία βασίζονται σε αναλύσεις δεδομένων της ικανοποίησης των πελατών, μέσα στην επιχείρηση (σχεδιασμός, παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, κτλ).

¹ Zeithaml, V. A and Bitner, M. J (2000), "Services Marketing: Intergrating Customer Focus Across the Firm", Publish by Irwin/Mc Graw – Hill, International 2th Edition.

² Hawkins, D. Best, R and Coney, K (2001) , "Consumer Behavior: Building Marketing Strategy", Publish by Irwin / McGraw – Hill, International Edition.

³ Σπύρος Γούναρης : " Μάρκετινγκ υπηρεσιών", Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2003, σελ: 17.

Από την άλλη, η σχολή του μάρκετινγκ προσεγγίζει το θέμα από μια κοινωνικό-ψυχολογική πλευρά, δηλαδή με πιο τρόπο μορφοποιείται η ικανοποίηση των πελατών και ποια είναι η επίδρασή της στη μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή⁴.

Ζούμε λοιπόν σε έναν κόσμο που τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι αλληλένδετα. Αυτό γιατί η παροχή υπηρεσιών προσθέτει αξία στο προϊόν. Σήμερα οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ έχουν να ανταγωνιστούν προϊόντα τα οποία δεν διαφέρουν ουσιαστικά από τα δικά τους, άρα έχουν δύο εναλλακτικές λύσεις : να μειώσουν το κόστος ή να προσθέσουν αξία στο προϊόν τους. Τι σημαίνει, όμως να προσθέσουν αξία στο προϊόν; Μα, φυσικά, παροχή υπηρεσιών⁵.

Δεν είναι τυχαίο ότι σχεδόν τρεις στους τέσσερις Αμερικανούς εργάζονται σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών⁶. Το Μάρκετινγκ υπηρεσιών, όπως και το Μάρκετινγκ προϊόντων απαιτεί τον εντοπισμό ενός βιώσιμου τμήματος της αγοράς – στόχου, και την ανάπτυξη και την εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής Μάρκετινγκ για την ικανοποίηση των καταναλωτών της παραπάνω αγοράς – στόχου⁷. Έτσι συμπεραίνουμε ότι η ικανοποίηση του καταναλωτή, δηλαδή σύμφωνα με τον Oliver⁸ η αντίδραση εκπλήρωσης της ανάγκης του καταναλωτή, έχει άμεση σχέση με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται.

⁴ Βαγγέλης Γρηγορούδης – Γιάννης Σίσκος : “Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη”, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 2000, σελ : 21.

⁵ Harry Beckwith : “ Πώς να πουλάτε υπηρεσίες”, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2003, σελ: 22.

⁶ Harry Beckwith : “ Πώς να πουλάτε υπηρεσίες”, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2003, σελ: 17.

⁷ Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Τζωρτζάκη : “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση”, Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα 2001, σελ: 541, 542.

⁸ Oliver, R. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, Boston : Mc Graw – Hill 1997.

1.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ποια είναι τα ακριβή χαρακτηριστικά μίας υπηρεσίας. Στην πραγματικότητα πολλοί οργανισμοί έχουν στοιχεία υπηρεσιών σε κάθε προϊόν το οποίο πωλούν.

Για παράδειγμα η εταιρία McDonald's πουλάει φυσικά προϊόντα όπως χάμπουργκερ στην πραγματικότητα όμως πουλάει ποιότητα αλλά και ταχύτητα στην εξυπηρέτηση των πελατών.

Υπάρχουν πέντε χαρακτηριστικά σε μια υπηρεσία:

1. ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ

Δεν μπορεί κάποιος να αποκτήσει μια υπηρεσία όπως μπορεί να αποκτήσει ένα προϊόν. Οι υπηρεσίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ή να ενοικιαστούν όπως ένα προϊόν για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

2. ΜΗ ΑΠΤΕΣ

Δεν μπορεί κάποιος να πιάσει μια υπηρεσία όπως ένα προϊόν. Οι υπηρεσίες είναι άυλες.

3. ΑΝΗΚΕΙ ΣΤΟΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟ

Το προϊόν μπορεί να αλλάξει χέρια, μπορεί να αλλάξει ιδιοκτησία και να λειτουργήσει χωρίς τον δημιουργό του. Αντίθετα η υπηρεσία για να είναι επιτυχημένη πρέπει να ακολουθείται από τον δημιουργό της.

4. ΔΙΑΡΚΕΙΑ-ΑΜΕΣΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ

Η υπηρεσία δεν αποθηκεύεται και ούτε μπορεί να χρησιμοποιηθεί κάποια άλλη στιγμή, αντιθέτως η υπηρεσία χρησιμοποιείται άμεσα τη στιγμή της αγοράς της.

5. ΟΜΟΙΟΤΗΤΑ

Η υπηρεσία σε αντίθεση με το προϊόν δεν μπορεί να παρέχεται κάθε φορά εξίσου το ίδιο καλά.

1.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα γίνει μια περιγραφή των προβλημάτων που αντιμετωπίζει μια εταιρία σε σχέση με την προώθηση των υπηρεσιών. Το βασικό πρόβλημα είναι η άυλη φύση τους, από αυτό ξεκινούν πολλά επιμέρους προβλήματα τα οποία έχουν να κάνουν με τα ακόλουθα (Leonard L. Berry (1980) p 24-29) (Αθανασόπουλος Α (2001) vol 35 nos. 5/6) :

∅ **Προβλήματα επικοινωνίας:** Λόγω της άυλης φύσης είναι δύσκολο για την εταιρία να επικοινωνήσει στην αγορά στόχο τα οφέλη που θα έχει από την αγορά των συγκεκριμένων προϊόντων αλλά και τις διαφορές από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Η εταιρία προκειμένου να αντιμετωπίσει τα προβλήματα επικοινωνίας μπορεί να χρησιμοποιήσει τις παρακάτω μεθόδους:

1.Προσωπική επικοινωνία: Μέσω των πωλητών, αφίσες, προσωπικές κάρτες φυλλάδια η εταιρία έχει την δυνατότητα να περάσει στον πελάτη την ουσία των παραγόμενων υπηρεσιών.

Η προσωπική επικοινωνία έχει δύο πτυχές:

∅ Ο ένας αφορά την επικοινωνία μεταξύ των πελατών και την διάδοση του ονόματος της εταιρίας (word-of – mouth).

∅ Ο δεύτερος αφορά την επικοινωνία των εργαζόμενων στην εταιρία με τους πελάτες της. Οι σχέσεις της εταιρίας με τους πελάτες της μέσω του προσωπικού της μπορεί να τη βοηθήσει στη διαδικασία προώθησης των υπηρεσιών της.

2.Ο δεύτερος βασικός τρόπος επικοινωνίας είναι μέσω των χειροπιαστών στοιχείων τα οποία πλαισιώνουν μια υπηρεσία. Ως χειροπιαστό εννοούμε κάθε υλικό στοιχείο που η εταιρία χρησιμοποιεί παρέχοντας την υπηρεσία.

∅ **Αδυναμία αποθήκευσης:** Οι υπηρεσίες είναι άυλες πράγμα που σημαίνει ότι οι εταιρείες δεν έχουν τη δυνατότητα να τις αποθηκεύσουν. Τα προβλήματα που δημιουργούνται εδώ είναι καθαρά διοικητικά σε σχέση με τη δυναμικότητα των υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό δημιουργεί διλήμματα στην εταιρία σε σχέση με τα κόστη και την παραγωγική δυναμικότητα.

Ο τρόπος αντιμετώπισης είναι:

1. Ένας τρόπος αντιμετώπισης είναι μέσω τεχνολογικών μέσων όπως τις τράπεζες δεδομένων μέσω υπολογιστή. Σε αυτό που πρέπει να δοθεί προσοχή είναι ότι αν αλλάξει η φύση της υπηρεσίας θα πρέπει να αλλάξουν και οι απαιτήσεις των πελατών.

2. Ένας άλλος τρόπος που προσπαθούν να εφαρμόσουν οι εταιρείες είναι η παροχή των υπηρεσιών στον πελάτη σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές που ορίζει η εταιρία.

Ø Δυσκολία τιμολόγησης: Ένα επόμενο πρόβλημα παρατηρείται στην δυσκολία τιμολόγησης μιας υπηρεσίας αφού οι εταιρείες δυσκολεύονται να προσδιορίσουν το κόστος ανά περίπτωση εξυπηρέτησης. Η έννοια του κόστους **ανά περίπτωση εξυπηρέτησης (ανά πώλησης συγκεκριμένου πακέτου υπηρεσιών)** είναι ανάλογη με την έννοια του κόστους **ανά μονάδα προϊόντος (κόστος παραγόμενου προϊόντος από την μεταπώληση του)**, η οποία ενδιαφέρει και την παρακολουθούν οι επιχειρήσεις που παράγουν αγαθά. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν ένα βασικό πρόβλημα να αντιμετωπίσουν τον πελάτη, η προσέλευση των πελατών και η επί τόπου απόφαση το ποια υπηρεσία θα αγοράσουν (συνδυασμός υπηρεσιών) επηρεάζει άμεσα την τελική τιμή που θα δώσει η εταιρία την οποία αδυνατεί να προβλέψει από πριν. Ο μοναδικός τρόπος αντιμετώπισης είναι περίπλοκες μαθηματικές συναρτήσεις οι οποίες μετά από πολυετή έλεγχο καταλήγουν σε συμπεράσματα για συγκεκριμένη κοστολόγηση των υπηρεσιών.

Ø Χαρακτηριστικό Αδιαιρετότητας: Δηλαδή το πρόβλημα διαχωρισμού της παραγωγής από τον τόπο κατανάλωσης, της παραγωγής από τη συμμετοχή του καταναλωτή, των εμπειριών των υπόλοιπων καταναλωτών από το τελικό παραγωγικό αποτέλεσμα. Η λύση αντιμετώπισης προέρχεται από τις συνεχείς τμηματοποίησης της αγοράς και την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε συγκεκριμένα διοικητικά στελέχη μέσω της παροχής συγκεκριμένου μίγματος ΜΚΤ αλλά και την χρήση των τριών επιπρόσθετων P's.

Ø **Εξυπηρέτηση γεωγραφικά διάσπαρτης αγοράς:** Η προηγούμενη δυσκολία στον διαχωρισμό της παραγωγής από τον τόπο κατανάλωσης δημιουργεί και γεωγραφικά προβλήματα στην εταιρία. Το πρόβλημα εντοπίζεται στο ότι χρειάζεται το προσωπικό να συναντιέται με τους πελάτες τους οποίους και εξυπηρετούν. Η εταιρείες παροχής υπηρεσιών είναι υποχρεωμένες να έχουν έδρα και χώρους και σημεία πώλησης.

Ø Οι τρόποι αντιμετώπισης είναι οι εξής:

1. Τεχνολογικά μέσα τα οποία θα μειώσουν τις επαφές (Ιντερνετ, E-mail, Φαξ κ.λ.π)
2. Άλλος τρόπος είναι να μεταφέρει τις υπηρεσίες της σε άλλους φορείς οι οποίοι έχουν ήδη κέντρα εξυπηρέτησης, με αυτό τον τρόπο μειώνονται τα λειτουργικά κόστη.

Ø **Αδυναμία συστηματοποίησης της ποιότητας:** Η παροχή υπηρεσιών επηρεάζεται κυρίως από τη συμπεριφορά των εργαζόμενων. Το πρόβλημα είναι ότι δεν είναι εφικτό για την εταιρία να καθορίζει πάντα τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, πράγμα που αλλοιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η εταιρία μπορεί να επηρεάσει το συγκεκριμένο πρόβλημα μέσα από την συστηματική εκπαίδευση, ή από την αντικατάσταση του εργαζόμενου με μία μηχανή η οποία μπορεί αυτοματοποιημένα να παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες.

1.4.ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

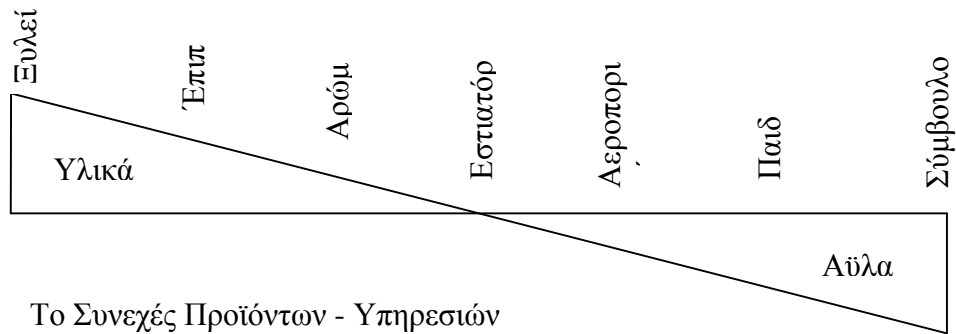
Μέχρι στιγμής έχουμε δει σε μεγάλο εύρος το πλάνο μάρκετινγκ όπως απευθύνεται κατά κύριο λόγο για τα προϊόντα. Όμως υπάρχει σαφέστατος διαχωρισμός μεταξύ των προϊόντων και των υπηρεσιών – έτσι οι δεύτερες εμπεριέχουν κάποια ιδιάζοντα χαρακτηριστικά τα οποία και πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στην ανάλυση μας.

Σύμφωνα με τους Kotler και Armstrong (1991) οι υπηρεσίες είναι «... οι δραστηριότητες ή τα πλεονεκτήματα που ο ένας αντισυμβαλλόμενος μπορεί να προσφέρει στον άλλο, και τα οποία είναι κατά βάση μη χειροπιαστά και δεν καταλήγουν στην ιδιοκτησία κάποιου αντικειμένου. Η δε παραγωγή του μπορεί να είναι ή να μην είναι δεμένη με κάποιο φυσικό προϊόν.»

Πρέπει όμως να σημειώσουμε πως αρκετοί θεωρητικοί (Fuchs, Levitt) θεωρούν πως δε γίνεται απόλυτος διαχωρισμός μεταξύ των δύο καθώς σε περιπτώσεις αγοράς ενός προϊόντος υπάρχει εμπλεκόμενο και ένα στοιχείο υπηρεσίας ή αντίθετα οι υπηρεσίες εμπεριέχουν και κάποιο χειροπιαστό στοιχείο.

Έτσι λοιπόν οι Susser, Olsen και Wyckoff (1978) προτείνουν πως οι υπηρεσίες αποτελούν ένα συνδυασμό με προϊόντα που μπορεί να θεωρηθεί πως δημιουργούν ένα συνεχές (continuum) όπως φαίνεται και στο επόμενο σχήμα.

ΣΧΗΜΑ 1.1: Το Συνεχές Προϊόντων – Υπηρεσιών



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.
ΔΙΕΥΡΥΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στην παραδοσιακή διαδικασία του μάρκετινγκ των προϊόντων αυτά αποτελούν το αποτέλεσμα της διαδικασίας παραγωγής και είναι η κεντρική μεταβλητή γύρω από την οποία περιστρέφονται όλες οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ. Σύμφωνα με το μίγμα του μάρκετινγκ (4P's) θα πρέπει να υπάρχει ένα προκατασκευασμένο προϊόν που γίνεται να τιμολογηθεί, να προωθηθεί και να διανεμηθεί στους καταναλωτές.

Όμως όταν δεν υπάρχει τέτοιο φυσικό προϊόν μοιραία αλλάζει και το μάρκετινγκ αφού δεν υπάρχει έτοιμο, προκατασκευασμένο αντικείμενο κατανάλωσης. Υπάρχει μόνο μια διαδικασία που δεν μπορεί να ξεκινήσει μέχρις ότου ο καταναλωτής να εισέλθει σε αυτή.

Έτσι για την επιχείρηση που προσφέρει υπηρεσίες ο σκοπός και το περιεχόμενο του μάρκετινγκ γίνεται πολύ πιο περίπλοκο. Η ιδέα ενός προκατασκευασμένου προϊόντος με τα χαρακτηριστικά που επιζητούν οι καταναλωτές είναι ιδιαίτερα περιορισμένη για να είναι χρήσιμο για τις υπηρεσίες.

Σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι γνωστό στην αρχή της διαδικασίας των υπηρεσιών τι ακριβώς ζητά και περιμένει ο καταναλωτής, και κατά συνέπεια ποιοι πόροι, σε ποιο βαθμό και με ποια διευθέτηση πρέπει να χρησιμοποιηθούν.

Η πιο σημαντική αλλαγή από την κατάσταση του μάρκετινγκ των προϊόντων είναι το γεγονός ότι το προϊόν λείπει. Στην περίπτωση της κατανάλωσης της διαδικασίας δεν είναι δυνατόν να υπάρχουν προετοιμασμένα τα στοιχεία τα οποία και να απαρτίζουν την υπηρεσία – μόνο γενικές προετοιμασίες και μερικώς προπαρασκευασμένες υπηρεσίες είναι εφικτές.

Καταλήγουμε λοιπόν στο ότι για τις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν φυσικά προϊόντα οι διαδικασίες είναι αυτές που οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα που είναι σημαντικό για τον τελικό αποδέκτη. Αφού όμως το αποτέλεσμα δεν μπορεί να υφίσταται χωρίς τη διαδικασία και καθώς από την πλευρά των καταναλωτών η διαδικασία είναι ανοικτή, είναι σημαντικό το να θέτουμε τον καταναλωτή ως μέρος της διαδικασίας αυτής. Τόσο η διαδικασία όσο και το αποτέλεσμα έχουν άμεση επίπτωση στην αντίληψη της ποιότητας της υπηρεσίας οπότε και στην αξία αυτής.

Η κατανόηση των υπηρεσιών χρειάζεται διαφορετική λογική και νοοτροπία από ότι για τα φυσικά προϊόντα. Σε κάθε περίπτωση όμως είναι αναπόφευκτο το ότι η κατανόηση των διαδικασιών των υπηρεσιών είναι επιτακτική και όχι μόνο για τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών αλλά και για όλες τις επιχειρήσεις στο σύνολο τους.

2.1 ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το παραδοσιακό μίγμα μάρκετινγκ με βάση τα παραπάνω θα πρέπει να διαμορφωθεί ώστε να ενσωματώσει τα στοιχεία εκείνα που αφορούν τις υπηρεσίες και που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό του πλάνου μάρκετινγκ.

Έτσι έχουμε:

2.1.1 ΠΡΟΪΟΝ (PRODUCT)

Λόγω της μη χειροπιαστής φύσης του η υπηρεσία λαμβάνει άλλες διαστάσεις στο μίγμα μάρκετινγκ όπου πλέον η ποιότητα διεκδικεί πρωτεύοντα ρόλο – μάλιστα δε μιλάμε για την ποιότητα όπως θα ήθελε να την προσδιορίσει η επιχείρηση, αλλά για την ποιότητα όπως την αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής.

Από την άλλη ο ανταγωνισμός μπορεί ευκολότερα να μιμηθεί και να οικειοποιηθεί τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Έτσι λοιπόν εξίσου ουσιαστική είναι η δημιουργικότητα και η συνεχής ανανέωση των προσφερόμενων υπηρεσιών ώστε αφενός να είναι πρωτότυπες και αφετέρου μη αντιγράψιμες από τον ανταγωνισμό. Τέλος ο σχεδιασμός, η αξιοπιστία, η εικόνα και το εύρος των υπηρεσιών θέτονται κάτω από νέο πρίσμα όσον αφορά τις υπηρεσίες.

2.1.2 ΤΙΜΗ (PRICE)

Οι αποφάσεις που αφορούν την τιμολόγηση έχουν να κάνουν με το μέσο επίπεδο των τιμών, τις εκπτώτικές δομές, τους τρόπους και όρους πληρωμής και την απόκλιση που υπάρχει μεταξύ διαφορετικών γκρουπ πελατών όσον αφορά τον τιμολογιακό διαχωρισμό. Φυσικά λόγω της μη απτής φύσης των υπηρεσιών η τιμή από μόνη της μπορεί να αποτελέσει σημαντική ένδειξη για την προσφερόμενη ποιότητα.

Πρέπει να σημειώσουμε όμως ότι οι καταναλωτές μπορεί να διαθέσουν ακριβώς το ίδιο ποσό σε οποιοδήποτε ανταγωνιστική επιχείρηση – η διαφορά έγκειται όχι στην τιμή αλλά σε αυτό που αντιλαμβάνονται ότι λαμβάνουν για το ποσό αυτό: δηλαδή το σημαντικό στοιχείο είναι η αξία και όχι η τιμή. Η προσωπική και μη μεταφερόμενη φύση των προϊόντων αφήνει ανοιχτές και άλλες ευκαιρίες για τιμολογιακό διαχωρισμό μέσα στις αγορές των υπηρεσιών.

Γενικότερα η τιμολόγηση πρέπει να αφορά την επιλογή του σωστού τιμολογιακού εύρους για διάφορες υπηρεσίες, την προσαρμογή αυτών σε διαφορετικά επίπεδα ζήτησης, τη δημιουργικότητα στην όλη τιμολογιακή διαδικασία ώστε να επιτυγχάνεται κάποια μοναδικότητα και ανταγωνιστικότητα.

Σε κάθε περίπτωση όμως η τιμολόγηση των υπηρεσιών πρέπει να λαμβάνει υπόψη εξωγενείς παραμέτρους της αγοράς και του ευρύτερου περιβάλλοντος, όπως φυσικά και την καταλληλότητα τους ως προς τους καταναλωτές.

2.1.3 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ (PLACE)

Η τοποθεσία αφορά την άνεση των πιθανών καταναλωτών της πρόσβασης στην υπηρεσία. Μπορεί λοιπόν να αφορά αποφάσεις της φυσικής τοποθέτησης, αποφάσεις για την επιλογή των ενδιάμεσων που θα φέρουν την υπηρεσία στον καταναλωτή ή αποφάσεις που δε σχετίζονται με την τοποθεσία.

2.1.4 ΠΡΟΩΘΗΣΗ (PROMOTION)

Οι παραδοσιακοί τρόποι προώθησης συμπεριλαμβάνουν διάφορες μεθόδους της επικοινωνίας των οφελών μιας υπηρεσίας προς τους καταναλωτές – συνήθως αυτοί αποτελούνται από τη διαφήμιση, την προώθηση πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις και την προσωπική πώληση.

Ενώ το μίγμα προώθησης για τα προϊόντα μπορεί να φαίνεται παρεμφερές με αυτό των υπηρεσιών, η προώθηση των τελευταίων συχνά χρειάζεται μεγαλύτερη έμφαση στην αύξηση της άμεσης απτότητας τους. Ακόμα και το προσωπικό μπορεί να αποτελέσει σημαντικό μηχανισμό του μίγματος προώθησης, ενώ όταν οι καταναλωτές απαρτίζουν σε μεγάλο βαθμό μέρος της υπηρεσίας χρειάζονται όλο και περισσότερο λεπτομερείς πληροφορίες.

Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο είναι η ακρίβεια των μηνυμάτων που δέχονται οι καταναλωτές. Όταν τα υποσχόμενα μηνύματα δεν ικανοποιούνται από την επιχείρηση, τότε οι καταναλωτές απογοητεύονται και οι διαφημίσεις δεν μπορούν να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Από την άλλη οι απογοητευμένοι καταναλωτές μπορεί να μην μεταφέρουν τα παράπονα τους στην επιχείρηση, σίγουρα όμως τα αναφέρουν στους οικείους τους και το ευρύτερο κύκλο γνωριμιών τους.

2.1.5 ΆΝΘΡΩΠΟΙ (PEOPLE)

Για τις περισσότερες υπηρεσίες οι άνθρωποι αποτελούν ζωτικό παράγοντα του μίγματος μάρκετινγκ. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Gummesson (1991) οι δραστηριότητες των ανθρώπων που προσφέρουν τις υπηρεσίες έχουν πολύ πιο άμεσο αντίκτυπο στο αποτέλεσμα που δέχονται οι καταναλωτές – μάλιστα όσο μεγαλύτερη η επαφή των υπαλλήλων με τους καταναλωτές, τόσο αυξάνεται και η επίδραση των δραστηριοτήτων τους στο τελικό αποτέλεσμα.

Έτσι λοιπόν πρέπει να υπάρχει ευέλικτη αντιμετώπιση εκ μέρους των υπαλλήλων ώστε να διευκολύνεται το έργο τους και να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση του καταναλωτή. Φυσικά θα πρέπει να υπάρχουν και οι κατάλληλοι εσωτερικοί μηχανισμοί οι οποίοι και θα βοηθήσουν στην διατήρηση μιας σταθερής ποιότητας συμπεριφοράς (π.χ. μέσω εκπαίδευσης, παροχής κινήτρων κλπ).

2.1.6 ΦΥΣΙΚΑ ΑΠΟΔΕΙΚΤΙΚΑ (PHYSICAL EVIDENCE)

Όπως ήδη έχουμε προαναφέρει λόγω της μη χειροπιαστής φύσης των υπηρεσιών οι καταναλωτές δεν μπορούν να τις κρίνουν πριν τις βιώσουν, γεγονός που αυξάνει την αίσθηση του ρίσκου τους.

Έτσι λοιπόν και με τη λογική του να μειωθεί η αίσθηση της ανασφάλειας των καταναλωτών χρειάζεται να υπάρχουν απτά και φυσικά αποδεικτικά που να υποδηλώνουν τα στοιχεία της υπηρεσίας.

Τέτοιου είδους αποδεικτικά μπορεί να έχουν διαφορετικές μορφές, για παράδειγμα να είναι μπροσούρες / διαφημιστικά, η εμφάνιση του προσωπικού ή ακόμα και η εμφάνιση του χώρου (servicescape). Συγκεκριμένα ο Bitner (1992) αναφέρει πως το χωρικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα σημαντικό όσον αφορά την κατανομή και την λειτουργικότητα του (δηλαδή το πώς είναι τοποθετημένοι οι χώροι, οι διάδρομοι, είσοδοι και έξοδοι, WC κλπ), όσο και σε σχέση με την αισθητική του (δηλαδή η αρχιτεκτονική του χώρου, η καθαρότητα και η διατήρηση των πόρων κλπ). Οι μεν πρώτες παράμετροι είναι σημαντικές γιατί προσδίδουν άνεση στον καταναλωτή ενώ οι δεύτερες δημιουργούν ευχάριστα συναισθήματα.

Ιδιαίτερα για τις υπηρεσίες που έχουν να κάνουν με ψυχαγωγικές δραστηριότητες δεν επαρκεί μόνο η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας (οπότε και υπάρχει επιρροή / ικανοποίηση του καταναλωτή) αλλά και ο χώρος αποκτά ιδιαίτερη σημασία – ιδιαίτερα σε περιπτώσεις μακράς παραμονής σε αυτόν – που οδηγεί στην επανεπιλογή της επιχείρησης.

Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα του χώρου μπορεί να μελετηθεί βάσει τριών σημαντικών παραμέτρων οι οποίες είναι:

- Ενθουσιασμός (Excitement)

Ο χώρος μπορεί να δημιουργήσει είτε θετική είτε αρνητική διάθεση. Έτσι οι υψηλής ποιότητας χώροι και γενικότερα η ελκυστική εσωτερική και εξωτερική διακόσμηση μπορούν να κάνουν την εμπειρία πιο ενδιαφέρουσα.

- Συνωστισμός (Crowding)

Ο αντιλαμβανόμενος συνωστισμός χαρακτηρίζεται ως το συναίσθημα του να είσαι περιορισμένος μέσα σε κάποιο χωρικό περιβάλλον. Οι καταναλωτές που αισθάνονται περιορισμένοι πιθανόν να νιώθουν λιγότερο ευχάριστη την εμπειρία τους. Έτσι λοιπόν αν ο χώρος είναι περιοριστικός, η δυνατότητα των καταναλωτών να τον εξερευνήσουν, να βιώσουν ευχάριστες εμπειρίες και να νιώθουν άνεση μειώνεται.

- Ενδιαφέρον (Involvement)

Για τις υπηρεσίες της ψυχαγωγίας το διατηρήσιμο ενδιαφέρον φαίνεται να είναι ένα κριτικό στοιχείο στην επεξήγηση του γιατί οι καταναλωτές αντιδρούν περισσότερο ή λιγότερο ευνοϊκά προς κάποια ψυχαγωγική προσφορά και γιατί επιλέγουν να συνεχίσουν ή να διακόψουν την κατανάλωση συγκεκριμένης ψυχαγωγικής υπηρεσίας ή δραστηριότητας. Έτσι ερχόμαστε στο συμπέρασμα το ότι το επίπεδο του ενδιαφέροντος σε κάποια ψυχαγωγική κατηγορία επιδρά θετικά στην συμπεριφορά απέναντι σε κάποια υπηρεσία της κατηγορίας – δηλαδή όσο μεγαλύτερο το αρχικό ενδιαφέρον προς μια κατηγορία, τόσο μεγαλύτερες και οι πιθανότητες να αντλήσουν μεγαλύτερη ευχαρίστηση από την υπηρεσία και να την αποζητήσουν και πάλι στο μέλλον.

2.1.7 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ (PROCESS)

Οι καθαρές υπηρεσίες είναι περισσότερο χαρακτηριζόμενες σε σχέση με τη διαδικασία παρά με τα (υλικά) αποτελέσματα. Ενώ στις περιπτώσεις της κατασκευής των προϊόντων η όλη διαδικασία μπορεί να είναι μειωμένης ουσίας, τις περισσότερες φορές είναι κριτικής αξίας για της (μεγάλης επαφής με τους καταναλωτές) υπηρεσίες, που ουσιαστικά δρουν ως συμπαραγωγοί σε αυτή όπως ήδη έχουμε αναφέρει σε προηγούμενο σημείο.

2.1.8 CUSTOMER SERVICE

Εδώ μιλάμε για την τελική ποιότητα της υπηρεσίας όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον καταναλωτή – για τους λόγους αυτούς η υπευθυνότητα για το στοιχείο αυτό δεν μπορεί να επαφίεται μόνο σε ένα τμήμα αλλά να είναι ενδιαφέρον του συνόλου της επιχείρησης. Μάλιστα το σωστό επίπεδο σέρβις είναι τόσο σημαντικό όπου η δημιουργία φήμης για υψηλή ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.1.9. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Laws (1995) υπάρχουν κάποια κύρια στοιχεία που συνηγορούν στην ελκυστικότητα μιας ψυχαγωγικής επιχείρησης.

Αυτά συνοψίζονται ως ακολούθως:

1.Ελξη

Φυσικοί Πόροι

Κλίμα

Ατμόσφαιρα και Περιβάλλον

Διακόσμηση

2.Πόροι και Υπηρεσίες;

Ευκολία Χρήσης

Πόροι για φαγητό ή ποτό

Σταθμοί Λεωφορείων / Τρένων

Εμφάνιση

Ποιότητα και Διαθεσιμότητα

3. Δίκτυο

Ασφάλεια

Δρόμοι

Επικοινωνία

Παροχές Υγείας – Υγιεινή

4. Φιλοξενία

Φιλικότητα

Βοήθεια και Προσοχή

Ανταπόκριση σε Παράπονα

Επαγγελματική Προσέγγιση

5.Κόστος

Αξία έναντι Κόστους

Επίπεδο Ποιότητας

Ταχύτητα και Αποτελεσματικότητα

Έτσι λοιπόν οι παράγοντες αυτοί μπορούν να έχουν ουσιαστική επίδραση στην επιλογή των καταναλωτών. Το μάρκετινγκ των υπηρεσιών όπως είδαμε διαφέρει ιδιαίτερα από την αντιμετώπιση που έχουν τα προϊόντα.

Η υπηρεσία σημαίνει πολλά περισσότερα από την διεκπεραίωση των παραγγελιών των καταναλωτών – αντίθετα συμπεριλαμβάνει την εμφάνιση των πόρων και των χώρων, την συμπεριφορά του προσωπικού, την παρουσία άλλων καταναλωτών και τις εντυπώσεις που δημιουργούνται στους καταναλωτές όταν έρχονται σε επαφή με όλα τα προηγούμενα στοιχεία.

Δηλαδή σε μεγάλο βαθμό οι υπηρεσίες δεν αφορούν τόσο πολύ το αντικείμενο της επιχείρησης αυτό καθαυτό αλλά αυτό που βιώνει ο καταναλωτής.

Έτσι λοιπόν η δημιουργία καλών σχέσεων με τους καταναλωτές είναι το βασικό υποσύλλωμα των υπηρεσιών: ο κάθε καταναλωτής είναι διαφορετικός και χρειάζεται προσωπική προσοχή και μη τυποποιημένη αντιμετώπιση. Γενικότερα στις υπηρεσίες χρειάζεται να υπάρχει ευελιξία, αλλά και να προσφέρονται στους καταναλωτές επιλογές και εκτενείς πληροφορίες ώστε να αισθάνονται και αυτοί με τη σειρά τους μεγαλύτερη ασφάλεια και έλεγχο.

Σε κάθε περίπτωση όμως η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών είναι μια λειτουργία που αφορά τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις τους, οι οποίες και είναι δυνατόν να επηρεαστούν από τα στοιχεία του μάρκετινγκ, όπως και είδαμε προηγουμένως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.
ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

3.1 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΟΨΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ GARVIN

Ο Garvin (1988) υποστηρίζει ότι υπάρχουν πέντε βάσεις της ποιότητας⁹:

- Το υπερβατικό στοιχείο.
- Το προϊόν.
- Ο χρήστης.
- Η κατασκευή.
- Η αξία.

3.2 ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ Α. MASLOW

Οι άνθρωποι επιδιώκουν πλέον με ποικίλους τρόπους τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση των ψυχογενετικών αναγκών τους οι οποίες ονομάζονται ανώτερες ή εγωιστικές, γιατί αποβλέπουν στην ικανοποίηση του “εγώ”, και η προσπάθεια που κάνουν οι άνθρωποι για την ικανοποίησή τους ασκεί ισχυρή επίδραση στον τρόπο της συμπεριφοράς τους. Πιο απλά μπορούμε να πούμε ότι η ικανοποίηση των βιογενετικών αναγκών εξασφαλίζει στον άνθρωπο την επιβίωση, ενώ η ικανοποίηση των ψυχογενετικών αναγκών του χαρίζει την ευτυχία¹⁰.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η κατάταξη των ανθρώπινων αναγκών κατά τον Α. Maslow σε δύο κλίμακες, την μεγάλη (σχήμα 1) και την μικρή¹¹.

Έτσι στην μεγάλη υπάρχουν οι εξής ανάγκες:

- Φυσιολογικές
- Ασφαλείας
- Κοινωνικές
- Αναγνώρισης
- Αυτοπραγμάτωσης

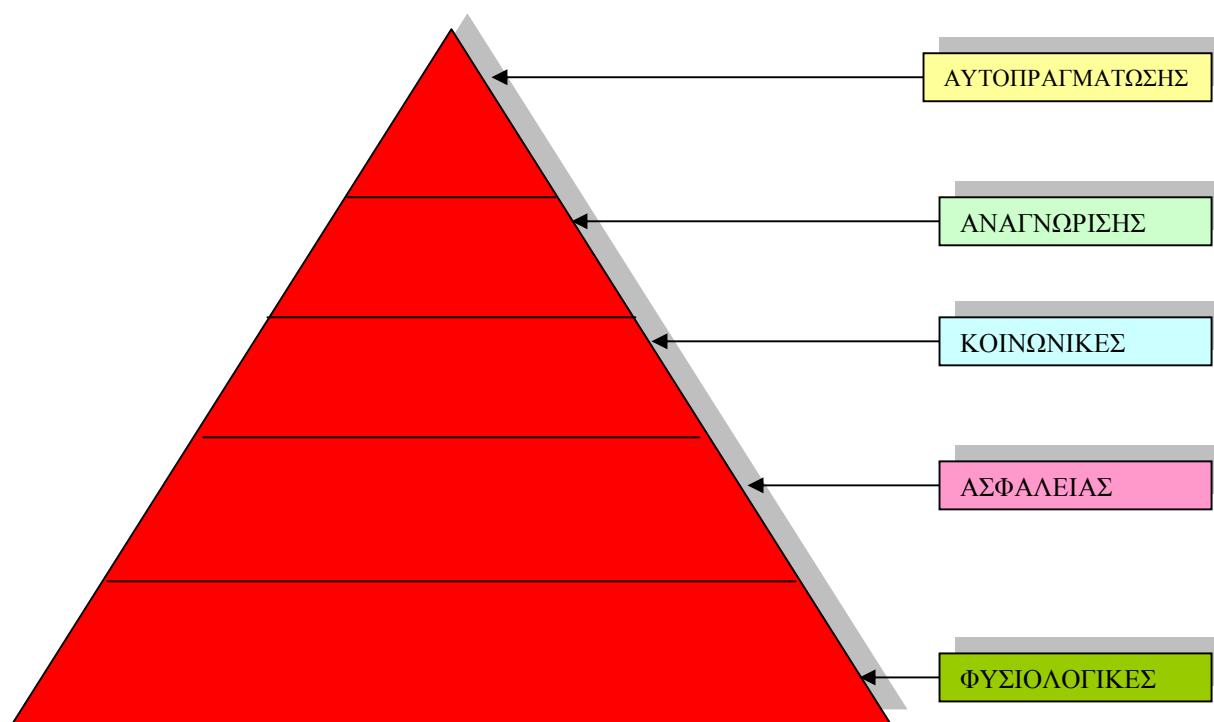
⁹ Paul James: “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας”, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2002, σελ:113.

¹⁰ Νίκος Καζάζης : “Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις”, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2000 σελ: 60.

¹¹ Νίκος Καζάζης : “Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις”, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2000 σελ: 60.

Στην μικρή τοποθετεί τις εξής ανάγκες:

- Γνώσης
- Κατανόησης
- Ανάγκες αισθητικής του ατόμου.



ΣΧΗΜΑ 3.1 : Ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον A. Maslow

3.3 ΑΝΑΓΚΗ – ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ - ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ PHILIP KOTLER

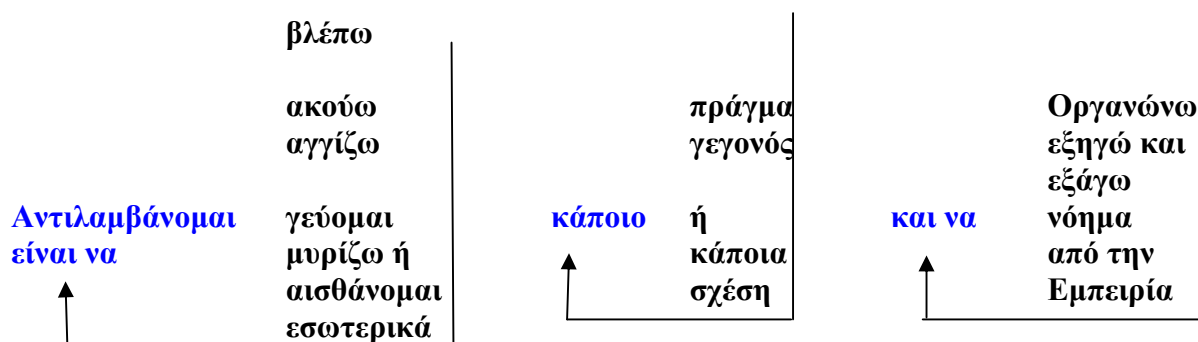
Συνεχίζοντας την επισκόπηση της βιβλιογραφίας θα πρέπει να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με τον Philip Kotler¹², ανθρώπινη ανάγκη είναι μία κατάσταση έλλειψης κάποιας βασικής ικανοποίησης. Οι άνθρωποι χρειάζονται τροφή, ρουχισμό, στέγη, ασφάλεια, αφοσίωση και υπόληψη. Οι επιθυμίες είναι πόθοι για συγκεκριμένα μέσα ικανοποίησης αναγκών. Οι ανθρώπινες επιθυμίες, διαμορφώνονται συνεχώς και αναδιαμορφώνονται από κοινωνικές δυνάμεις και θεσμούς, μεταξύ των οποίων είναι οι οικογένειες και οι επιχειρήσεις. Οι απαιτήσεις είναι επιθυμίες για συγκεκριμένα προϊόντα οι οποίες υποστηρίζονται από μια ικανότητα και διάθεση να τα αγοράσουν. Οι επιθυμίες γίνονται απαιτήσεις όταν υποστηρίζονται από αγοραστική δύναμη.

¹² Kotler Philip : Marketing – Management 9^η Έκδοση, Εκδόσεις Interbooks, σελ : 53.

3.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Στην συνέχεια σημαντικό είναι να μελετήσουμε τον ρόλο της αντίληψης (perception) στην συμπεριφορά του καταναλωτή, και αυτό γιατί η συμπεριφορά του καταναλωτή επηρεάζεται πολύ από την αντίληψη. Οι καταναλωτές συμπεριφέρονται και αποφασίζουν με βάση τις αντιλήψεις τους και όχι απαραίτητα με βάση την αντικειμενική πραγματικότητα. Τελικά, τι είναι αντίληψη; Αντίληψη γενικά, μπορεί να θεωρηθεί η διαδικασία που ακολουθούν τα άτομα, όταν δέχονται ερεθίσματα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και εξάγουν κάποιο νόημα από αυτά.¹³

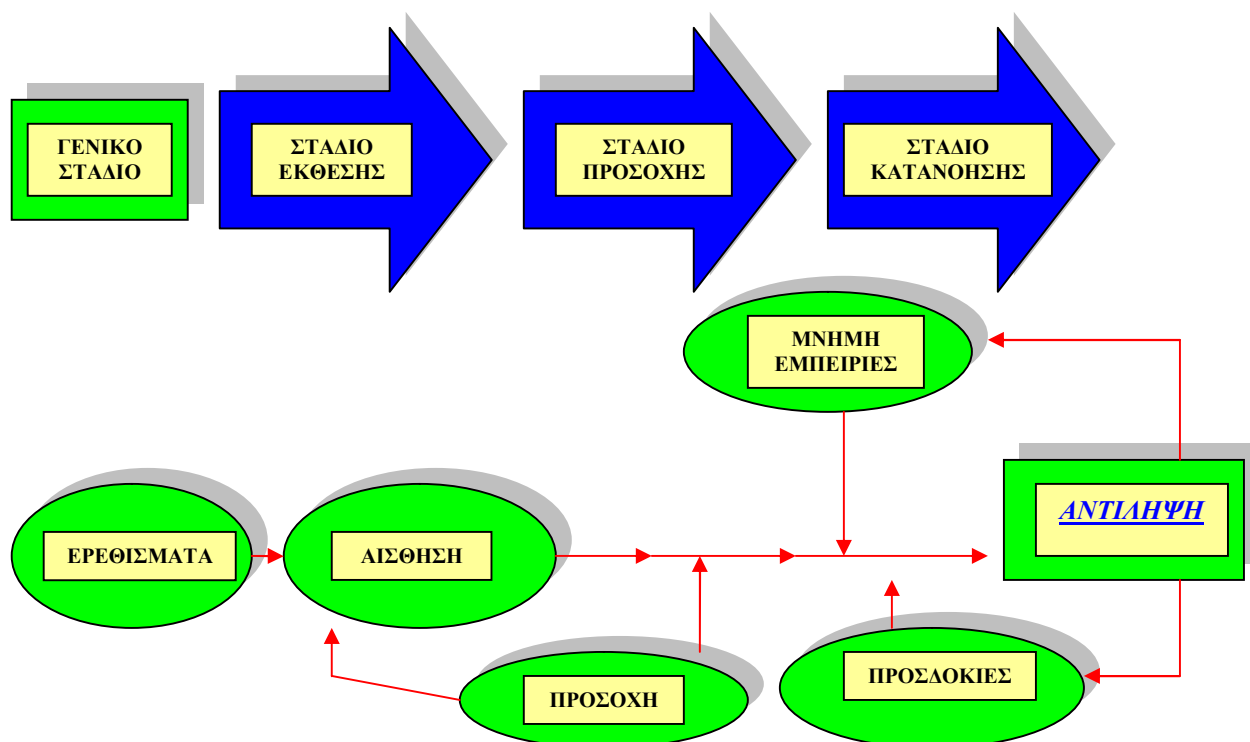
Ένας περισσότερο περιεκτικός ορισμός της αντίληψης είναι αυτός που ακολουθεί:



Ο ορισμός αυτός σωστά αποσαφηνίζει ότι η αντίληψη είναι όντως μια διαδικασία, που αποτελείται από αρκετές αλληλένδετες δραστηριότητες και οδηγεί τον καταναλωτή στην εξαγωγή νοήματος από τις εμπειρίες του.

¹³ Γεώργιος Ι. Σιώμκος : “Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002, σελ:115.

Σχηματικά η διαδικασία της αντίληψης παρουσιάζεται στο σχήμα 2 και αποτελείται από τρία κύρια στάδια: (1) έκθεση, (2) προσοχή και (3) κατανόηση.¹⁴



ΣΧΗΜΑ 3.2: Η Διαδικασία της Αντίληψης

3.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Μελετώντας την βιβλιογραφία, είδαμε ότι πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι σημαντικό ρόλο στην εξυπηρέτηση έχει η ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες. Έτσι σύμφωνα με τους Jack Falvey και Lynn Coleman το περιβάλλον των πωλήσεων σε κάθε επιχείρηση έχει μια δυναμική. Για να ξεπεράσει τους στόχους της ή έστω για να τους επιτύχει, μια εταιρεία πρέπει να παροτρύνει τους πωλητές να αναπτύξουν σχέσεις με τους πελάτες¹⁵.

¹⁴ Γεώργιος Ι. Σιώγκος : “Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002, σελ:116.

¹⁵ Marketing Week, περιοδικό, Απρίλιος 1999, σελ : 37.

Ακόμα μεγάλη σημασία έχει το πως κάνει ο πωλητής τον πελάτη να αισθάνεται για το προϊόν ή την υπηρεσία που αγόρασε ή θέλει να αγοράσει και ο τρόπος που ικανοποιεί τις επιθυμίες του και καλύπτει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του¹⁶.

Στο άρθρο τους με τίτλο “Η επιρροή της συμπεριφοράς του πωλητή στην πελατειακή ικανοποίηση με τα προϊόντα” οι Brent G. Goff & James S. Boles¹⁷, εξετάζουν τις επιρροές των συσχετισμένων μη – προϊόντων σε σχέση με τη δομή στην πελατειακή ικανοποίηση με μέγιστα λιανικά προϊόντα. Επισημαίνουν ότι ο προσανατολισμός πώλησης του πωλητή, πελατειακός προσανατολισμός (SOCO) θα επηρεάσει όχι μόνο την πελατειακή ικανοποίηση με τον πωλητή και τον πελάτη, αλλά επίσης έμμεσα την ικανοποίηση με το προϊόν ή τον κατασκευαστή.

Σύμφωνα με τους M. Christopher, A. Payne & D. Ballantyne το μάρκετινγκ των σχέσεων (Relationship marketing) δημιουργείται από ένα συνδυασμό τριών στοιχείων, του μάρκετινγκ (1), της εξυπηρέτησης του πελάτη (2) και της ποιότητας (3), που έχουν ως κοινό σκοπό τη δημιουργία πιστών καταναλωτών¹⁸.

3.6 Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Ο επίσημος ορισμός της συμπεριφοράς του καταναλωτή δίνεται από την American Marketing Association¹⁹, η οποία την ορίζει ως «τη δυναμική αλληλεπίδραση του συναισθήματος (affect) και της γνώσης (cognition), της συμπεριφοράς (behavior) και του περιβάλλοντος (environment) μέσω της οποίας οι άνθρωποι διεξάγουν συναλλαγές στη ζωή τους».

Η προσπάθεια για την ικανοποίηση του καταναλωτή επιτυγχάνεται μόνο αν είμαστε γνώστες της συμπεριφοράς του. Όμως, η γνώση πρέπει να στηρίζεται περισσότερο σε γεγονότα παρά σε υποθέσεις και εικασίες.

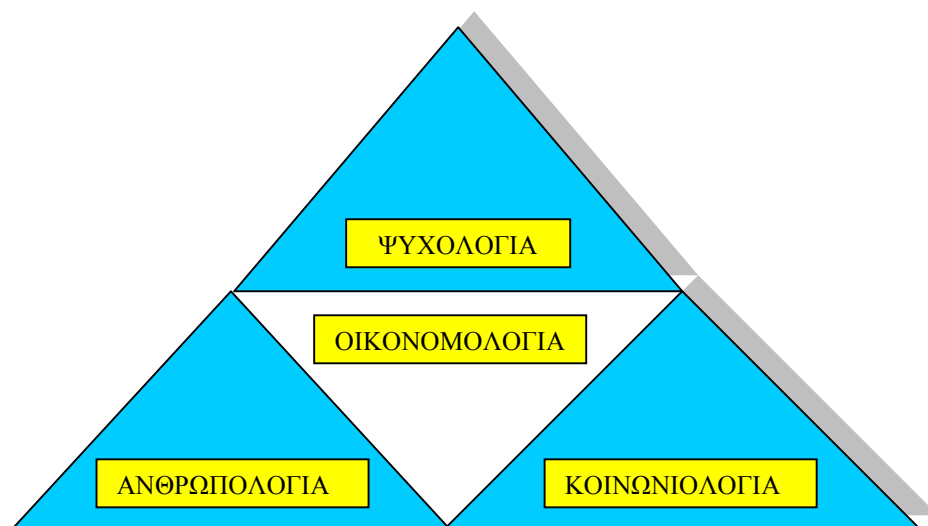
¹⁶ Marketing Report, περιοδικό, Φεβρουάριος 2002, τεύχος 541, σελ : 15.

¹⁷ Goff, Brent, G. Boles, James S. Bellenger, Danny N. “The Influence of Sales person Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products”, journal of retailing, Vol.73, 1997, pp.171.

¹⁸ M. Cristopher, A. Payne & D. Ballantyne : Relationship Marketing, 1991, page : 5.

¹⁹ Bennet. R.D. : Dictionary of Marketing Temps, page : 56, 2nd edition, 1995 Chicago : American Marketing Association.

Η μελέτη της συμπεριφοράς του καταναλωτή δεν απέχει πολύ από την μελέτη της γενικής συμπεριφοράς του ανθρώπου. Αν θέλουμε να ερμηνεύσουμε αυτή τη συμπεριφορά, πρέπει να συνθέσουμε τα πορίσματα πολλών επιστημών, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο έρευνάς τους την ανθρώπινη συμπεριφορά (σχήμα 3)²⁰.



ΣΧΗΜΑ 3.3: Επιστήμες που ερευνούν την ανθρώπινη συμπεριφορά

Οι υπεύθυνοι του Μάρκετινγκ πρέπει να κατέχουν τις θεμελιώδεις γνώσεις των επιστημών της συμπεριφοράς του καταναλωτή, για να είναι σε θέση να ερμηνεύσουν καλύτερα το «γιατί» των αποφάσεών και των πράξεών του.

Ιδιαίτερα πρέπει να γνωρίζουν²¹:

1. Τις ψυχολογικές πλευρές της συμπεριφοράς του καταναλωτή.
 - Τα κίνητρα.
 - Την αντίληψη του καταναλωτή.
 - Τις διαθέσεις του καταναλωτή.
 - Την μάθηση του καταναλωτή.

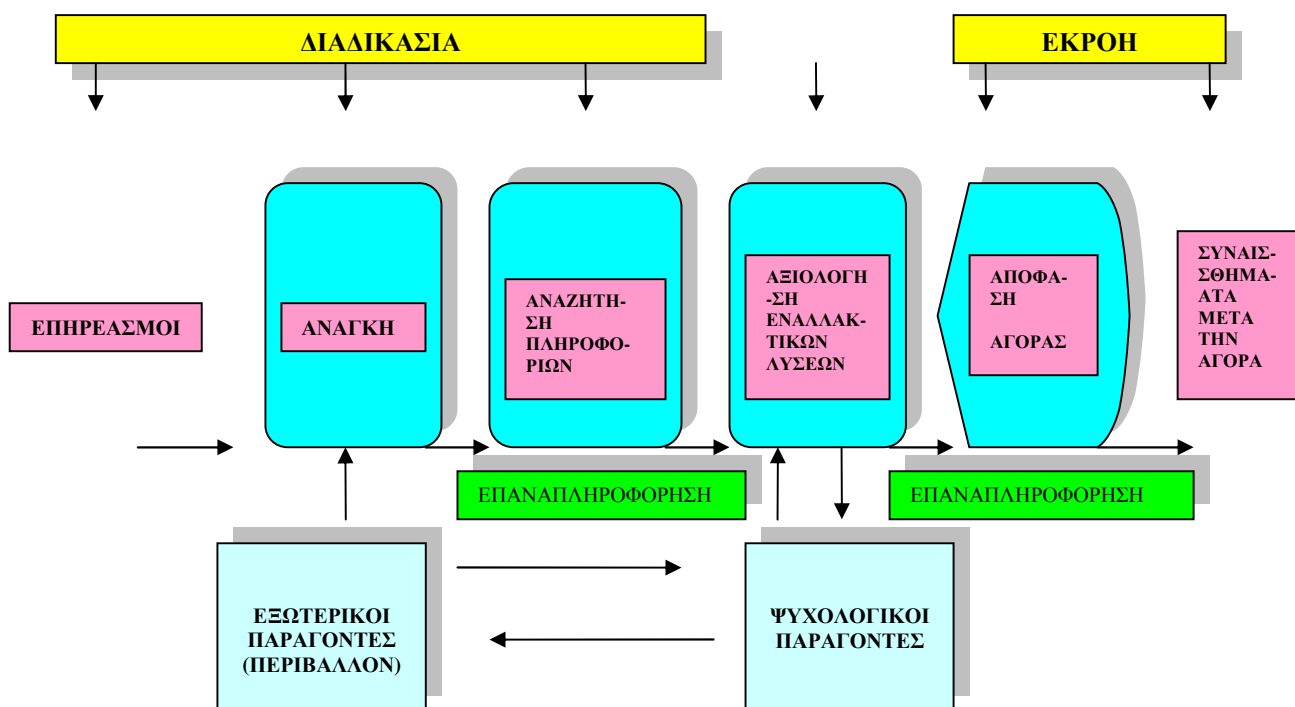
²⁰ Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Τζωρτζάκη : “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση”, Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα 2001, σελ: 227, 228.

²¹ Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Τζωρτζάκη : “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση”, Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα 2001, σελ: 265.

2. Τις επιδράσεις του περιβάλλοντος στη συμπεριφορά του καταναλωτή.
 - Τις κοινωνικές ομάδες.
 - Τους καθοδηγητές γνώμης (Opinion Leaders).
 - Την οικογένεια.
 - Τις κοινωνικές τάξεις.

Η αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι μία δυναμική διαδικασία που οδηγεί στην υλοποίηση μιας απόφασης. Πολλοί παράγοντες πιθανόν να ταλαντεύουν τον αγοραστή προς την μία ή την άλλη κατεύθυνση, όμως την τελική απόφαση αγοράς θα την πάρει ο ίδιος ο αγοραστής. Κάθε αγορά του καταναλωτή είναι στην ουσία η αναγνώριση και η επίλυση ενός προβλήματος. Στο σχήμα 4 παρουσιάζεται ένα μοντέλο της αγοραστικής διαδικασίας του καταναλωτή, που περιλαμβάνει τρία στάδια²²: την εισροή, την διαδικασία αγοράς και τέλος την εκροή.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί ότι σημαντικό ρόλο στην αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή παίζει η τιμή του προϊόντος, όπως μας αναφέρει ο T. Kollmann²³.



ΣΧΗΜΑ 3.4 : Μοντέλο αγοραστικής διαδικασίας του καταναλωτή

²² Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη : “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση”, Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα 2001, σελ: 265.

²³ Kollmann T. (2000), “The price/acceptance function: perspectives of a pricing policy in European telecommunication markets”, European journal of innovation management.

3.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Κατά τους M. Viswanathan, T. L. Childers, E. S. Moore²⁴ οι γονείς και συνεπώς η οικογένεια παίζει καθοριστικό παράγοντα στη διαμόρφωση της καταναλωτικής συμπεριφοράς των ανθρώπων επηρεάζοντάς την σε τρία σημεία:

- Καταναλωτική ικανότητα
- Προτιμήσεις.
- Στάσεις.

Αυτά μεταδίδονται από γενιά σε γενιά με μηχανισμούς που έχουν ερευνηθεί διάφορες επιστήμες. Έχει διαπιστωθεί μέσα από έρευνες ότι τα μέλη μιας οικογένειας μοιράζονται βασικές καταναλωτικές απόψεις και προτιμήσεις που μεταδίδονται από γενιά σε γενιά με μηχανισμούς κυρίως βιωματικούς. Δεν είναι τυχαίο ότι τα μέλη μιας οικογένειας ψηφίζουν το ίδιο κόμμα, έχουν τα ίδια θρησκευτικά πιστεύω, έχουν ίδιες αξίες, καταναλώνουν παρόμοια προϊόντα, έχουν ανάλογες διατροφικές συνήθειες και άλλα.

Ωστόσο η οικογένεια εκτός των παραπάνω μπορεί να επηρεάσει τον καταναλωτή διαμορφώνοντας τη προσωπικότητά του στη βάση της εμπειρίας και την διαμόρφωση των κριτηρίων της αξιολόγησης των εκάστοτε καταστάσεων και ατόμων. Επίσης επηρεάζει τη διαδικασία λήψης απόφασης των ατόμων για την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών.

²⁴ M. Viswanathan, T. L. Childers, E. S. Moore, The measurement of intergenerational communication and influence on consumption : development, validation, and cross – cultural comparison of the IGEN, Journal of Academy of Marketing Science, Summer 2000.

3.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Όπως αναφέρουν οι D. A. Briley – M. W. Morris – I. Simonson²⁵ η κουλτούρα επηρεάζει δυναμικά την συμπεριφορά των καταναλωτών και αυτό είναι αντικείμενο όλων των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στις διεθνείς αγορές (global action versus localization). Με το άρθρο τους υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα, ίσως να μην επηρεάζει ελαφρώς τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τις απόψεις τους, αλλά να αντανακλούν την γενική δομημένη σκέψη και στρατηγική της απόφασής τους για κατανάλωση συγκεκριμένης ομάδας προϊόντων. Είναι σαφές ότι οι συγγραφείς αναφέρονται στην συνολική κουλτούρα ενός συνόλου ανθρώπων που επηρεάζονται από το περιβάλλον τους και τον κορμό της κοινωνίας μέσα στην οποία ζουν.

3.9 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Σύμφωνα με το άρθρο του Mihaly Csikszentmihalyi²⁶, μερικές φορές το κίνητρο των καταναλωτών δεν έχει να κάνει με την ικανοποίηση των αναγκών όπως περιγράφει ο Maslow. Κάποιες φορές οι άνθρωποι βρίσκονται σε υπαρξιακό κενό και δεν μπορούν να ελέγξουν την τρέχουσα ανάγκη τους κάνοντας αγορές μόνο και μόνο για να καλύψουν αυτό το κενό. Σύμφωνα με μετρήσεις που έχουν γίνει στην Αμερική οι έφηβοι περνάνε το 30% του χρόνου τους σε υπαρξιακό κενό και οι ενήλικες το μεγαλύτερο ποσοστό της ημέρας δεν κάνουν τίποτα. Το παραπάνω δηλώνει πως ναι μεν υπάρχουν οι ανάγκες όπως τις περιγράφει ο Maslow, αλλά και άλλες που προκύπτουν από την τρέχουσα ψυχολογική κατάσταση του καταναλωτή. Όταν ο καταναλωτής είναι σε κατάθλιψη, σε απόγνωση ή δεν ξέρει τι να κάνει, καταφεύγει στον καταναλωτισμό.

²⁵ Donnel A. Briley, Michael W. Morris, Itamar Simosnon, Reasons as carries of culture, Dynamic vers dispositional models of cultural influence on decision making, Journal of consumer research, September 2000.

²⁶ Mihaly Csikszentmihalyi, The Costs and Benefits of consuming Journal of Consumer Research, September 2000.

Στο άρθρο τους οι A. Settle και P. Alreck²⁷ ορίζουν τον παραπάνω κίνδυνο σαν:

- Οικονομικό : Για την αγορά ακριβών προϊόντων που σε εξάρτηση με την οικονομική κατάσταση των αγοραστών, μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα στη λήψη μιας αγοραστικής απόφασης του καταναλωτή.
- Λειτουργικό: Έχει να κάνει με την σωστή λειτουργία του προϊόντος και την ανταπόκριση αυτών που ο πωλητής έχει υποσχεθεί στον καταναλωτή.
- Φυσικό : Αν το προϊόν προσφέρει ασφαλή χρήση και δεν θέτει σε κίνδυνο την ζωή και την ασφάλεια του καταναλωτή.
- Κοινωνικό – επαγγελματικό : Ο κοινωνικός και επαγγελματικός κίνδυνος που μπορεί να βάλλουν εναντίον στο κοινωνικό status των καταναλωτών. Πιστεύεται ότι οι καταναλωτές που περνούν απαρατήρητοι από το κοινωνικό τους περίγυρο προτιμούν να προβληθούν μέσα από γνωστά προϊόντα που τα χαρακτηρίζει prestige – image. Οι άνθρωποι που κατέχουν κοινωνικά και επαγγελματικά καλύτερη θέση, είναι δεδομένο ότι δεν προβάλλονται μόνο από αυτόν τον τρόπο και ο κίνδυνος που αντιμετωπίζουν είναι ασήμαντος.
- Ψυχολογικός : Έχει να κάνει με μια εσφαλμένη επιρροή του πωλητή στον καταναλωτή η οποία οδηγεί συνήθως σε αγορά προϊόντος που τελικά δεν είναι χρήσιμο ή έχει προβλήματα.

Παρακάτω αναφέρεται ένας κατάλογος με αυτά τα προβλήματα που οδήγησαν τους πελάτες να αλλάξουν προμηθευτή²⁸:

- Αποτυχία της κύριας υπηρεσίας (Core service failure).
- Εχθρική αντιμετώπιση (Service encounter failure).
- Τιμή (Price)
- Μη βολικότητα (Inconvenience).
- Αποτυχία ανταπόκρισης υπηρεσίας (Responses to service failure).
- Προσέλκυση από ανταγωνιστές (Attraction by competitors).
- Προβλήματα ηθικής (Ethical problems).
- Αναγκαστική αλλαγή προμηθευτή (Involuntary switching).

Τέλος πολλές φορές ο καταναλωτής αλλάζει αγοραστική συμπεριφορά η οποία προκαλείται από κάποιες απροσδόκητες καταστάσεις.²⁹

²⁷ A. Settle –P. Alreck, Οι πέντε σημαντικότεροι λόγοι δισταγμού των καταναλωτών για την αγορά προϊόντων, Marketing Report, τεύχος 477. Σεπτέμβριος 2000.

²⁸ Keaveney, S. M. (1995), Journal of Marketing, April 1995 pp.71-82.

²⁹ Dibb, S. Simkin, L. Pride, Ferrell, O. (1994), "Marketing: Concepts and Strategies", 2nd European Edition, Houghton Mifflin Company.

3.10 Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΩΣ ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Σκόπιμο είναι στο σημείο αυτό να παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα διαφόρων ερευνών που καταδεικνύουν με δραματικό τρόπο γιατί η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να αποτελέσει το κλειδί της επιτυχίας για την επιχείρηση. Έτσι πρόσφατες έρευνες δείχνουν³⁰:

- Η αντικατάσταση ενός πελάτη κοστίζει 5 φορές περισσότερο από την διατήρηση ενός υπάρχοντος πελάτη.
- Ένας δυσαρεστημένος πελάτης μεταφέρει την αρνητική του εμπειρία σε άλλους 9-10 καταναλωτές.
- Ένας ευχαριστημένος πελάτης μεταφέρει την θετική του εμπειρία σε άλλους 3-4 καταναλωτές .
- Η σωστή αντιμετώπιση ενός παραπόνου έχει ως αποτέλεσμα το 80% των δυσαρεστημένων πελατών να παραμένουν πιστοί.
- Μόνο το 9% των δυσαρεστημένων πελατών θα αγοράσει πάλι.
- Μόνο το 4% των δυσαρεστημένων πελατών παραπονιούνται.
- Για κάθε παράπονο που γίνεται γνωστό, υπάρχουν 26 ακόμα πελάτες μη ικανοποιημένοι.

Σύμφωνα με τον John Humphrey (the forum corporation) «στις σημερινές ανταγωνιστικές συνθήκες, ο πελάτης αποφασίζει ποιος κερδίζει και ποιος χάνει»³¹. Άρα, η όλη μας προσπάθεια στην εργασία που θα ακολουθήσει θα πρέπει να είναι, το να κατανοήσουμε τα πρότυπα της συμπεριφοράς του καταναλωτή, ώστε να μπορέσουμε να σχεδιάσουμε την στρατηγική μας έτσι ώστε να του ικανοποιήσουμε τις ανάγκες και τις επιθυμίες του σε όλα τα επίπεδα. Άλλωστε το μυστικό μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι να έχει ευχαριστημένους πελάτες, που θα συνεχίσουν να την προτιμούν ακόμη κι αν εμφανιστούν νέοι ανταγωνιστές. Το μέλλον ανήκει στις επιχειρήσεις εκείνες που μπορούν να πείσουν ακόμη και τους πιο δύσκολους και απαιτητικούς πελάτες ότι τους επιφυλάσσεται ιδιαίτερη μεταχείριση³².

³⁰ Executive, Περιοδικό (ηλεκτρονικό) Απρίλιος 2002, Τεύχος 3, σελ : 1.

³¹ Executive, Περιοδικό (ηλεκτρονικό) Απρίλιος 2002, Τεύχος 3, σελ : 1.

³² Ομάδα συγγραφέων της Lifeskills International LTD : “Πρώτοι στην εξυπηρέτηση του πελάτη”, Εκδόσεις Κριτική Νοέμβριος 2002, σελ:170.

3.11 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Οι εταιρείες που είναι γνωστό ότι παρέχουν άριστη ποιότητα υπηρεσιών, είναι καλές στο να ακούνε τους πελάτες και τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής τους.

Για να το κάνουν αυτό, χρειάζεται μια συνεχής ερευνητική διαδικασία που δίνει στους μάνατζερ χρήσιμα δεδομένα. Όπως έχει πει ο Leonard Berry στο “On Great Service”³³, «Οι εταιρίες χρειάζεται να δημιουργούν ένα σύστημα πληροφοριών για την ποιότητα των υπηρεσιών τους, όχι να κάνουν απλώς μια μελέτη. Η διενέργεια μιας μελέτης ποιότητας υπηρεσιών, είναι ανάλογη με μια φωτογραφία. Η βαθύτερη γνώση και η κατανόηση της πορείας της αλλαγής, προκύπτει από μια σειρά τέτοιων φωτογραφιών που λαμβάνονται για διάφορα θέματα και από πολλές γωνίες».

Ο Berry συστήνει ότι μια συνεχής έρευνα, θα πρέπει να γίνεται μέσω μιας σειράς ερευνητικών τεχνικών, οι οποίες θα δημιουργήσουν το σύστημα πληροφοριών ποιότητας υπηρεσιών.

Οι πιθανές προσεγγίσεις είναι:

- Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και των εντυπώσεών τους, ενώ ακόμα αυτά είναι «φρέσκα στο μυαλό τους» (transactional surveys).
- Μέτρηση της διαχρονικής συσσωρευμένης εμπειρίας των πελατών για την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών (total market surveys).
- Οι κρυφοί αγοραστές που είναι άνθρωποι οι οποίοι προσλαμβάνονται από μια εταιρεία για να παραστήσουν τους συνηθισμένους πελάτες της (mystery shopping).
- Έρευνες που αφορούν πελάτες που έφυγαν από την εταιρεία, ώστε να διαπιστωθούν οι λόγοι (new, declining, and former customer surveys).
- Έρευνες που εστιάζονται σε ομάδες αντιπροσωπευτικών πελατών γύρω από ιδιαίτερα θέματα ή προβλήματα (focus group interviews).
- Ποιοτικές έρευνες σε υπαλλήλους της εταιρείας που μπορεί να είναι μια πολύτιμη πηγή πληροφοριών (employee field reporting).

³³ Leonard L. Berry, “On Great Service”, The Free Press, 1995, p.33.

3.12 ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

3.12.1 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ MUSA³⁴

Η μεθοδολογία MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis) αποτελεί την πολυκριτήρια ή πολυκριτηριακή αναλυτική-συνθετική προσέγγιση για το πρόβλημα της μέτρησης και της ανάλυσης της ικανοποίησης. Η πρωτότυπη αυτή μεθοδολογία βασίζεται στην πολυκριτηριακή ανάλυση αποφάσεων, υιοθετώντας τις βασικές αρχές της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης και της θεωρίας των συστημάτων αξιών ή χρησιμότητας.

Οι κύριες παραδοχές που αφορούν την ανάπτυξη της μεθόδου MUSA εστιάζονται στα εξής σημεία:

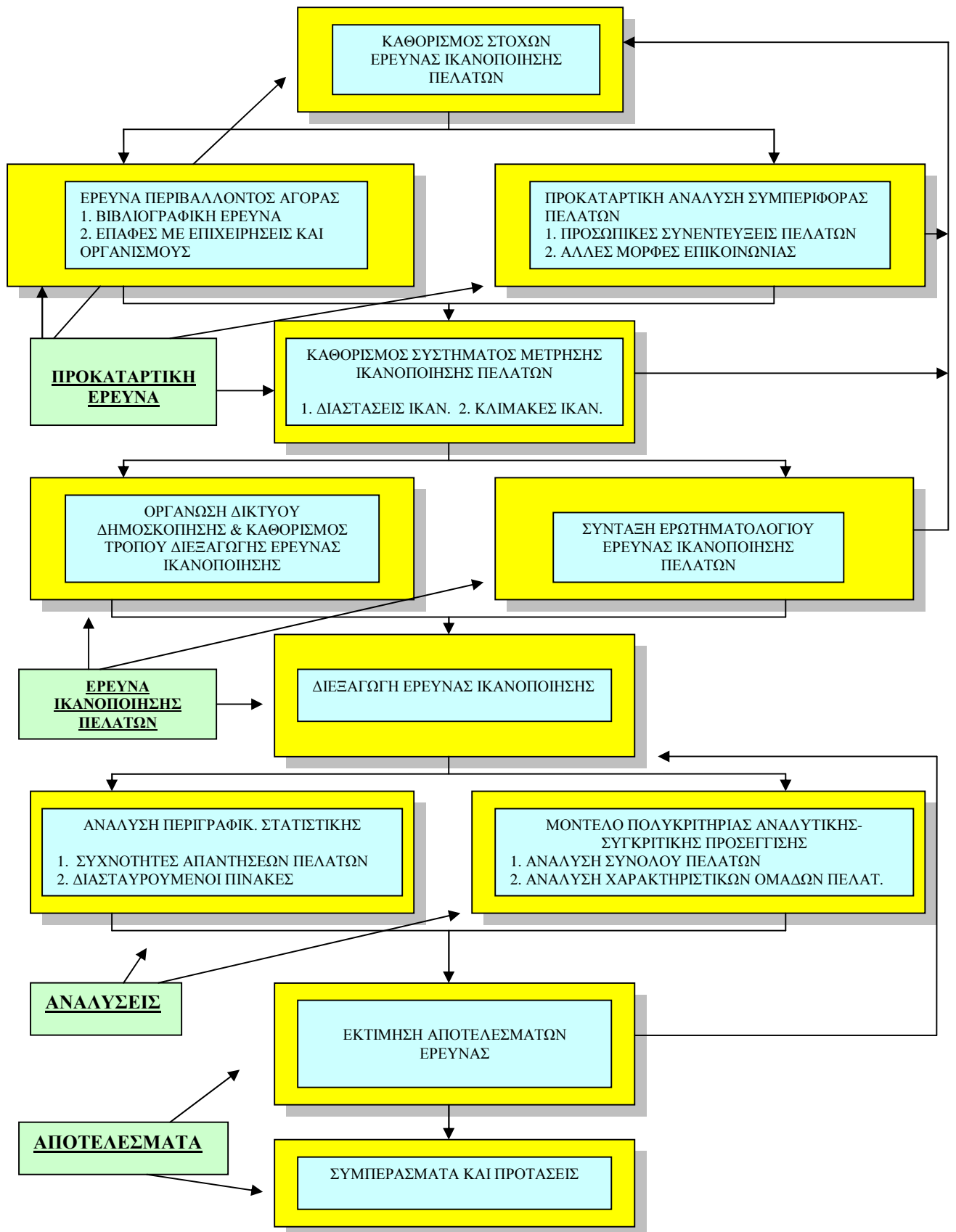
- **Ορθολογικός καταναλωτής :** Η συγκεκριμένη υπόθεση σχετίζεται με την ύπαρξη ορθολογικών (rational) πελατών και συναντάτε στο σύνολο του χώρου της επιστήμης των αποφάσεων.
- **Κριτήρια ικανοποίησης :** Η μέθοδος MUSA υποθέτει την ύπαρξη ενός συνόλου χαρακτηριστικών του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, σύμφωνα με τα οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ικανοποίησή τους. Το σύνολο αυτό των χαρακτηριστικών αποτελεί τα κριτήρια ικανοποίησης των πελατών και οφείλει να πληρεί συγκεκριμένες ιδιότητες.
- **Προσθετικό μοντέλο σύνθεσης :** Τέλος γίνεται η παραδοχή ύπαρξης ενός προσθετικού μοντέλου σύνθεσης του συνόλου των κριτηρίων ικανοποίησης και ειδικότερα μια προσθετική συνάρτηση αξιών (additive value function). Στα πλαίσια της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων, οι συναρτήσεις αυτές πληρούν την ιδιότητα της μονοτονίας. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται σε πρωτογενή δεδομένα που προέρχονται άμεσα από το σύνολο των πελατών μιας εταιρείας και για αυτό τον λόγο κρίνεται απαραίτητη η ενσωμάτωσή της σε μια γενικότερη μεθοδολογία εφαρμογής προγραμμάτων μέτρησης ικανοποίησης.

³⁴ Βαγγέλης Γρηγορούδης – Γιάννης Σίσκος : “Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη”, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 2000, σελ : 30.

Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας υλοποίησης ερευνών ικανοποίησης, στα πλαίσια της οποίας εφαρμόζεται και το μοντέλο MUSA, παρουσιάζονται στο σχήμα 3.5 και είναι τα εξής τέσσερα:

- Προκαταρτική έρευνα.
- Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης.
- Αναλύσεις.
- Αποτελέσματα.

Έτσι μετά το τελικό στάδιο εκτιμάται η εγκυρότητα των δεδομένων της έρευνας και μορφοποιούνται οι τελικές προτάσεις για την βελτίωση ή την διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών, συνοψίζοντας τα σημαντικότερα συμπεράσματα των προηγούμενων αναλύσεων.

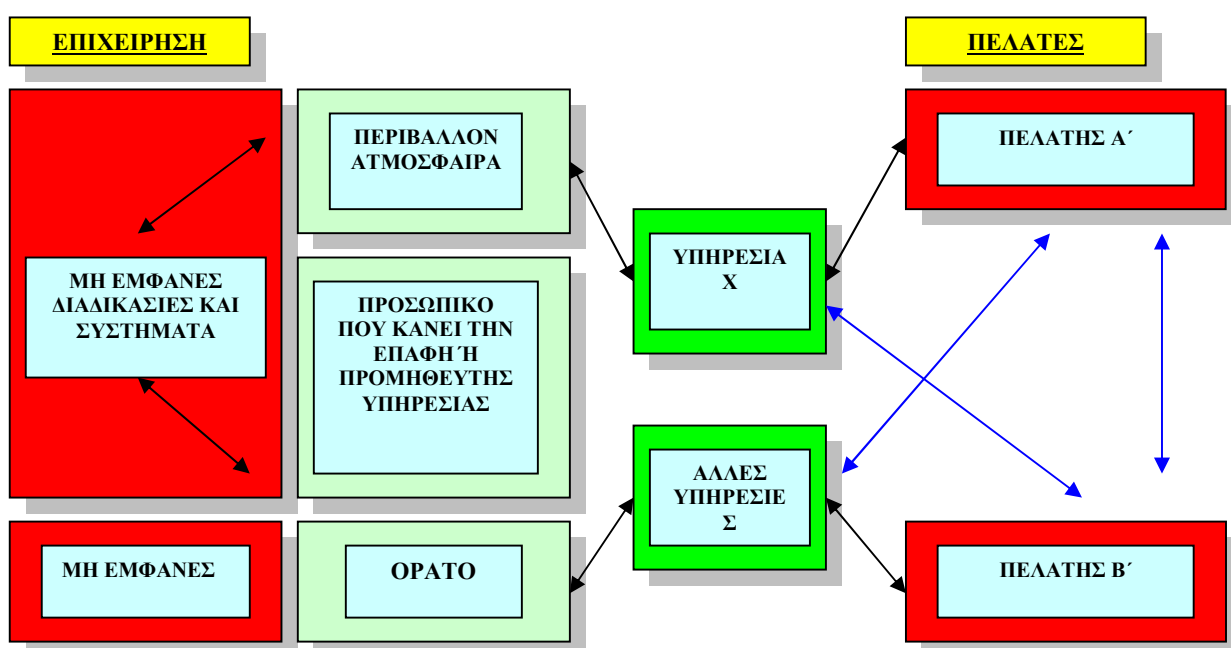


ΣΧΗΜΑ 3.5 : Βασικά στάδια μεθοδολογίας MUSA

3.12.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ SERVUCTION³⁵

Μία ομάδα Αμερικανών καθηγητών (Langeard, Bateson, Lovelock και Eiglier) προσπάθησε να αποτυπώσει σε ένα μοντέλο τη διαδικασία και τις συνθήκες παραγωγής μιας υπηρεσίας. Το μοντέλο αυτό το ονόμασαν Servuction, δημιουργώντας έναν αγγλισμό με την χρήση των λέξεων service και production.

Το μοντέλο που περιγράφεται στο σχήμα 3.6, απεικονίζει θα λέγαμε το «εργοστάσιο» παροχής μιας υπηρεσίας. Το πρώτο σημείο που θα πρέπει να τονίσουμε αναφορικά με το μοντέλο Servuction είναι ότι η «παραγωγή»- παροχή της υπηρεσίας είναι το αποτέλεσμα του συνολικού συστήματος που παρουσιάζεται στο συγκεκριμένο σχήμα.



ΣΧΗΜΑ 3.6 : Το μοντέλο Servuction

Αναλύοντας το μοντέλο, η επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες διακρίνεται από δύο βασικά μέρη : το ορατό και το μη ορατό στους πελάτες. Στο ορατό μέρος εργάζεται το προσωπικό της επιχείρησης που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι στο ορατό μέρος της επιχείρησης αποκαλούνται για το λόγο αυτό και προσωπικό επαφής, ακριβώς επειδή έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Παράλληλα το ορατό μέρος της επιχείρησης περιλαμβάνει τον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί το προσωπικό επαφής καθώς και στοιχεία διακόσμησης.

³⁵ Σπύρος Γούναρης : “ Μάρκετινγκ υπηρεσιών”, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2003, σελ: 31.

Αναφορικά με το μη-ορατό μέρος της επιχείρησης αυτό αποτελείται από το προσωπικό, τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες που η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών διαθέτει προκειμένου να εξυπηρετήσει τα αιτήματα των πελατών και να υποστηρίξει πρακτικά τους εργαζόμενους στο ορατό μέρος. Με άλλα λόγια το μη ορατό μέρος αποτελεί το «παρασκήνιο» (back office) της παροχής της υπηρεσίας και καλείται έτσι, διότι ο πελάτης δεν μπαίνει ποτέ στον χώρο αυτό.

Οι σημαντικότερες συνέπειες από το μοντέλο Servuction είναι ότι ο πελάτης είναι πάντοτε παρών στη διαδικασία δημιουργίας της υπηρεσίας, ανεξάρτητα από τον βαθμό συμμετοχής του στη δημιουργία της υπηρεσίας και ότι κάθε ένας από τους εργαζόμενους της επιχείρησης, όπως και κάθε άλλο στοιχείο (εξοπλισμός, γραφεία κτλ.) της επιχείρησης «παράγουν» υπηρεσία. Έτσι καταλαβαίνουμε ότι ο σχεδιασμός όλων των διαδικασιών της επιχείρησης επηρεάζει σε τεράστιο ποσοστό την ικανοποίηση των πελατών.

3.13 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΨΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ³⁶

Το βασικό σκεπτικό του μοντέλου στηρίζεται στο ότι οι καταναλωτές έχουν διαμορφωμένες προσδοκίες-πεποιθήσεις σχετικά με το πώς θα λειτουργήσουν το προϊόν. Μετά την κατανάλωσή του, υπάρχει διάψευση προσδοκιών, όταν υπάρχει απόκλιση (θετική ή αρνητική) ανάμεσα στις προσδοκίες και στην πραγματική λειτουργία του προϊόντος.

Συνεπώς στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας γίνεται σύγκριση αναμενόμενης – πραγματικής αποτελεσματικότητας του προϊόντος. Εάν η πραγματική αποτελεσματικότητα είναι καλύτερη από την αναμενόμενη, τότε προκύπτει θετική διάψευση και ικανοποίηση του καταναλωτή. Εάν η πραγματική είναι χαμηλότερη της αναμενόμενης αποτελεσματικότητας, τότε προκύπτει αρνητική διάψευση και δυσαρέσκεια του καταναλωτή. Θετική ή αρνητική η διάψευση οδηγεί στην αναθεώρηση των μελλοντικών προσδοκιών του καταναλωτή.

Στην περίπτωση που η πραγματική είναι ίση με την αναμενόμενη αποτελεσματικότητα, προκύπτει μια απλή επιβεβαίωση των προσδοκιών και συνακόλουθα, ικανοποίηση του καταναλωτή.

³⁶ Γεώργιος Ι. Σιώμκος : “Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002, σελ : 704.

3.14 TO ΜΟΝΤΕΛΟ SERVQUAL³⁷

Η ονομασία “SERVQUAL” σημαίνει SERVice QUALity, δηλ ποιότητα υπηρεσιών.

Η Ποιότητα υπηρεσιών είναι μια γενική μέθοδος για την μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών ως διαφορά μεταξύ της απόδοσης που αναμένεται από τους πελάτες και της απόδοσης που δίνεται πραγματικά. Από αυτήν την διαφορά μετράται η ικανοποίηση των πελατών. Το μοντέλο SERVQUAL αναπτύχθηκε από τους Zeithaml, Parasuraman και Berry.

Η μεθοδολογία SERVQUAL είναι ένα ανεκτίμητο εργαλείο των οργανισμών για να κατανοήσουν καλύτερα τι εκτιμούν οι πελάτες και πόσο καλά οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις καλύπτουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.

Η SERVQUAL παρέχει ένα σχέδιο που βασίζεται στις απόψεις των πελατών για μια επιχείρηση(αξιολόγηση επιχείρησης, για την ακρίβεια), στην σπουδαιότητα της αξιολόγησης των βασικών πόρων και στην σύγκριση μεταξύ του τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι και τι νιώθουν οι πελάτες.

Παρέχει επίσης αναλυτικές πληροφορίες σχετικά :

- Με τις προοπτικές για υπηρεσία που έχουν οι πελάτες
- Με τα επίπεδα απόδοσης της επιχείρησης όπως τα αντιλαμβάνονται οι πελάτες
- Με τα σχόλια και τις προτάσεις πελατών
- Με τις εντυπώσεις υπαλλήλων με σεβασμό στις προσδοκίες των πελατών και την ικανοποίησή τους.

Η Ποιότητα Υπηρεσιών έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα απλό αλλά αποτελεσματικό εργαλείο για πολλούς οργανισμούς.

37: Valerie Zeithaml, A. Parasuraman and Leonard Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Publisher: Free Press; New York, March 1990. ISBN: 0029357012

Το εργαλείο επιτρέπει στους οργανισμούς :

- Να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν που υπάρχουν κενά υπηρεσιών μέσα στον οργανισμό και μεταξύ του οργανισμού και των πελατών του
- Να θέσουν προτεραιότητες στα κενά αυτά σε σχέση με την επίπτωση τους στην ποιότητα των υπηρεσιών
- Να αναγνωρίσουν τους λόγους για την ύπαρξη των κενών
- Να συμπληρώσουν μια σειρά από διαδικασίες για την συνεχόμενη επιθεώρηση και καθορισμό της ποιότητας υπηρεσιών των πελατών.

Γενικά η μεθοδολογία SERVQUAL βοηθά στην αναγνώριση των προοπτικών της ποιότητας υπηρεσιών των πελατών.

3.14.1 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η SERVQUAL είναι μεθοδολογία που καθορίζει τις διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών. Οι διαστάσεις ποιότητας με παραδείγματα ερωτήσεων που αναφέρονται σε αυτές προκειμένου να απαντήσουν στην παροχή της ποιότητας των υπηρεσιών ακολουθούν στον παρακάτω πίνακα :

Διαστάσεις Ποιότητας	Παραδείγματα ερωτήσεων
Απτή Διάσταση: Εμφάνιση φυσικών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, προσωπικού κλπ	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι οι εγκαταστάσεις ελκυστικές? • Είναι το προσωπικό ντυμένο κατάλληλα? • Η τεχνολογία είναι μοντέρνα?
Αξιοπιστία: Η ικανότητα να παρέχεται η υπηρεσία αξιόπιστα και εύστοχα.	<ul style="list-style-type: none"> • Η υπηρεσία παρέχεται σωστά την πρώτη φορά? • Το επίπεδο υπηρεσιών είναι ίδιο όλες τις ώρες τις ημέρας και για όλα τα μέλη του προσωπικού?
Ανταπόκριση: Η θέληση για βοήθεια των πελατών προκειμένου να τους παρασχεθεί η υπηρεσία.	<ul style="list-style-type: none"> • Όταν υπάρχει πρόβλημα, η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε αυτό γρήγορα? • Το προσωπικό είναι διατεθειμένο να απαντήσει σε απορίες των πελατών? • Οι δημόσιες καταστάσεις αντιμετωπίζονται με φροντίδα και σοβαρότητα?
Ικανότητα : Η κατοχή των απαραίτητων δεξιοτήτων και γνώσης για την παροχή της υπηρεσίας.	<ul style="list-style-type: none"> • Μπορεί το προσωπικό να παρέχει υπηρεσία χωρίς να χρονοτριβεί? • Τα υλικά που χρησιμοποιούνται είναι τα κατάλληλα και τα πιο μοντέρνα? • Μπορεί το προσωπικό να χρησιμοποιεί την τεχνολογία γρήγορα και ικανότατα?

	<ul style="list-style-type: none"> • Το προσωπικό γνωρίζει τι κάνει?
<p>Ευγένεια: Ευγένεια, σεβασμός, φιλικότητα του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Το μέλος του προσωπικού είναι ευχάριστο απέναντι στον πελάτη? • Το μέλος του προσωπικού δέχεται τις τυχόν ερωτήσεις του πελάτη χωρίς να γίνεται αγενής? • Τα άτομα που απαντούν στο τηλέφωνο θεωρούνται ευγενή?
<p>Εμπιστοσύνη: Εμπιστοσύνη, ειλικρίνεια του παροχέα των υπηρεσιών.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ο Οργανισμός που παρέχει τις υπηρεσίες έχει καλή φήμη? • Ο Οργανισμός εγγυείται για την ποιότητα των υπηρεσιών του?
<p>Ασφάλεια: Ελευθερία από κίνδυνο, ρίσκο, αμφιβολία</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι ασφαλής η χρήση του εξοπλισμού? • Είναι τα έγγραφα και οι πληροφορίες που παρέχονται στον πελάτη ασφαλείς? • Είναι τα αρχεία των πελατών ασφαλή από παράνομη χρήση? • Μπορεί ο πελάτης να είναι σίγουρος ότι η υπηρεσία που παρασχέθηκε, έγινε σωστά?
<p>Προσέγγιση: Ευκολία στην επαφή.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Πόσο εύκολο είναι να μιλήσει κανείς σε κάποιο μέλος του προσωπικού όταν έχει κάποιο πρόβλημα? • Είναι εύκολο να προσεγγίσει κανείς το κατάλληλο μέλος του προσωπικού <ul style="list-style-type: none"> ○ Ιδιαίτερος? ○ Τηλεφωνικά? ○ μέσω email?
<p>Επικοινωνία: Το να κρατά κανείς τους πελάτες πληροφορημένους σε μια γλώσσα που καταλαβαίνουν.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Μπορεί το μέλος του προσωπικού να ακούσει το πρόβλημα του πελάτη και να επιδείξει κατανόηση και ενδιαφέρον? • Το προσωπικό αποφεύγει να χρησιμοποιεί τεχνικούς όρους όταν μιλά με τους πελάτες? • Το μέλος του προσωπικού θα ενημερώσει αν κάποιο ραντεβού ακυρωθεί?
<p>Κατανοώντας τον πελάτη: Η προσπάθεια να μάθουν τους πελάτες και τις ανάγκες τους.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει περίπτωση κάποιος από το προσωπικό να αναγνωρίζει κάθε τακτικό πελάτη και χρησιμοποιεί το μικρό του όνομα? • Το προσωπικό προσπαθεί να κατανοήσει ποιοί είναι οι συγκεκριμένοι στόχοι του πελάτη? • Το επίπεδο της υπηρεσίας και του κόστους της υπηρεσίας συμβαδίζει με το τι απαιτεί και τι έχει να δώσει ο πελάτης?

Οι 5 πιο αντιπροσωπευτικές από τις παραπάνω διαστάσεις για το εργαλείο μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών SERVQUAL είναι κατά σειρά σημαντικότητας :

- **Η Αξιοπιστία (Reliability)** - το να κάνουν αυτό που λένε ότι θα κάνουν, στην ώρα τους και συγκεκριμένα.
- **Η Ανταπόκριση (Responsiveness)** - η θέληση για παροχή βοήθειας και η ανταπόκριση σε συγκεκριμένες απαιτήσεις
- **Η Εγγύηση (Assurance)** - η κατοχή των απαιτούμενων ικανοτήτων για την παροχή της υπηρεσίας καθώς και μετάδοση της εμπιστοσύνης.
- **Κατανόηση (Empathy)**-δείχνει την κατανόηση των αναγκών των πελατών και την παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας
- **Απτή διάσταση (Tangibility)**-περιλαμβάνει φυσική εμφάνιση των ατόμων και των εγκαταστάσεων

3.14.2 ΕΡΓΟ ΚΑΙ ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ SERVQUAL

Το SERVQUAL είναι ένα εργαλείο μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών, που σχεδιάστηκε από τους Berry, Parasuraman και Zeithaml στα μέσα της δεκαετίας του 80. Το έργο ξεκίνησε από το Marketing Science Institute και η ανάπτυξη του έγινε σε διάφορες φάσεις σε μια περίοδο 7 ετών.

Η Πρώτη Φάση της έρευνας περιελάμβανε εκτεταμένη ποιοτική εργασία για να καθοριστεί το πρωτότυπο μοντέλο για την ποιότητα υπηρεσιών.

Η Δεύτερη Φάση αποτελούνταν από ένα εμπειρικό μέρος που προερχόταν από έρευνα της οπτικής γωνίας του πελάτη και κατέληξε σε μια πρόιμη έκδοση του εργαλείου SERVQUAL.

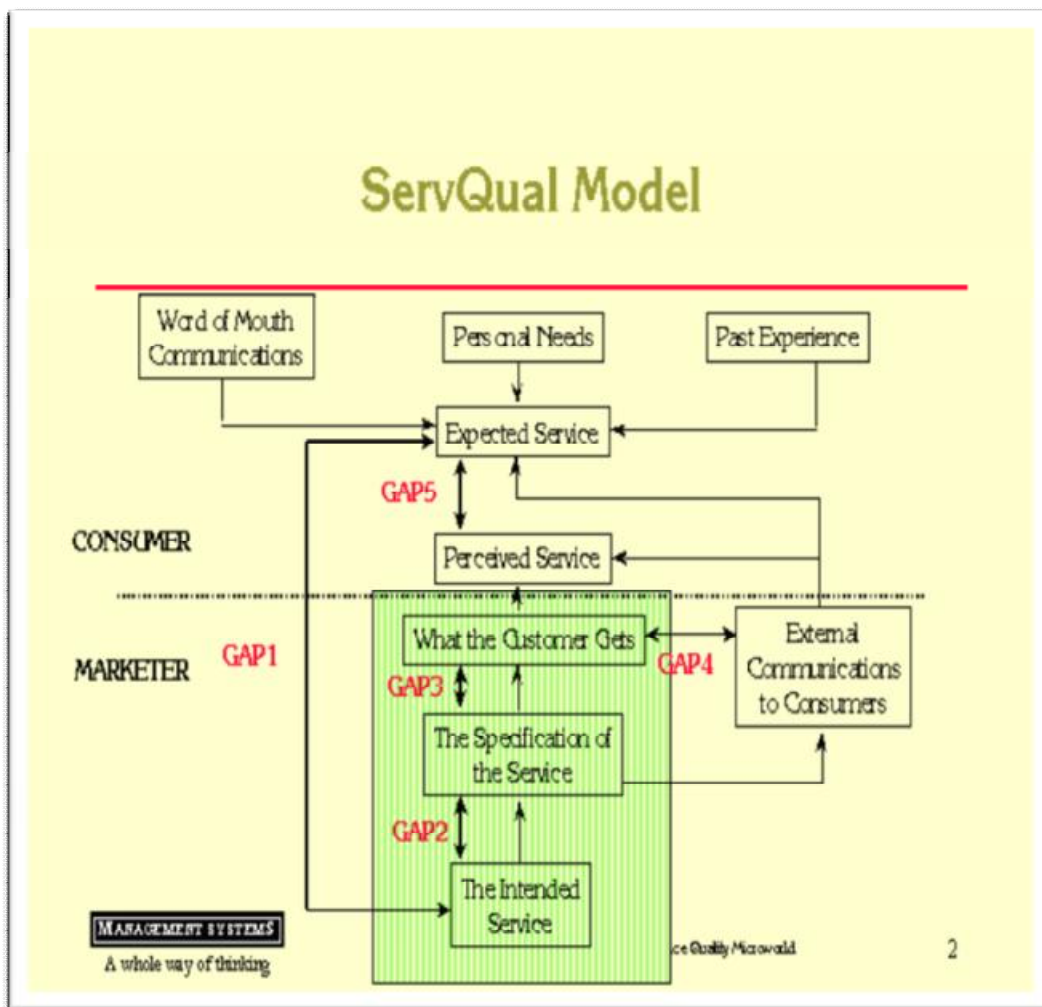
Η Τρίτη Φάση περιελάμβανε εμπειρική εργασία από το μέρος του μοντέλου που αφορούσε τον παροχέα υπηρεσιών. Αυτή ήταν η πιο εκτεταμένη φάση του έργου και αφορούσε και μέλη βιομηχανικών υπηρεσιών. Από αυτήν την φάση, 6 βιομηχανίες-παροχείς υπηρεσιών έδωσαν έμφαση στην επισκευή συσκευών, πιστωτικές κάρτες, ασφάλεια, υπεραστικά τηλεφωνήματα κ.α.

Η Τέταρτη Φάση έδινε έμφαση στις προσδοκίες των πελατών για τις υπηρεσίες. Η αρχική μεθοδολογία για την λήψη πληροφοριών σε αυτήν την φάση ήταν η έμφαση σε μεγάλες ομάδες καταναλωτών.

Το SERVQUAL είναι το πιο δοκιμασμένο και αναγνωρισμένο εργαλείο για την μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών που παρέχεται στους πελάτες μέχρι σήμερα και έχει δοκιμαστεί σε μια ποικιλία από βιομηχανίες.

Οι ερευνητές έχουν βρει κάποιους περιορισμούς στο πρωτότυπο έγγραφο Servqual και έχουν κάνει δοκιμαστικές αλλαγές του εγγράφου. Οι Dabholkar, Thorpe και Dayle υιοθέτησαν το Servqual στην λιανική βιομηχανία. Βρήκαν ότι χρειαζόταν να διαφοροποιήσουν τα χαρακτηριστικά που θεωρούνταν πιο κατάλληλα από τους πελάτες λιανικής.

Έτσι, χαρακτηριστικά όπως επιλογή προϊόντων, πολιτικές επιστροφής εμπορευμάτων κ.α. προστέθηκαν στην έρευνα. Το Servqual επίσης υιοθετήθηκε και δοκιμάστηκε και σε άλλες “αγορές” όπως η εκπαίδευση και οι ιατρικές υπηρεσίες.



ΣΧΗΜΑ 3.7: Το μοντέλο SERVQUAL

Οι πελάτες όπως βλέπουμε στο παραπάνω σχήμα που αντιπροσωπεύει το μοντέλο του Servqual έχουν κάποιες προσδοκίες από την επιχείρηση ,οι οποίες σχετίζονται με 4 παράγοντες.

Αυτοί είναι:

- Επικοινωνία και πληροφορίες που παρέχονται από φίλους και γνωστούς (Word of Mouth)
- Προσωπικές ανάγκες (Personal needs)
- Προηγούμενη εμπειρία (Past experience)
- Επικοινωνία από την ίδια την εταιρία που παρέχει τις υπηρεσίες (External communications to consumers)

Χρησιμοποιώντας την μεθοδολογία SERVQUAL, η ποιότητα υπηρεσιών καθορίζεται από το γενικό κενό μεταξύ αυτού που προσδοκώταν και αυτού που παραδόθηκε. Αυτό σημαίνει ότι

- Η ποιότητα υπηρεσιών είναι σχετική, όχι απόλυτη
- Διαφορετικοί πελάτες μπορεί να εκλάβουν διαφορετικά το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών
- Η ποιότητα καθορίζεται από τον πελάτη που έχει «όλες τις ψήφους», όχι τον παροχέα των υπηρεσιών
- Η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί είτε από την κάλυψη ή την υπερκάλυψη των προσδοκιών ή από την αλλαγή των προσδοκιών.

Στο μοντέλο Servqual υπάρχουν 5 κενά (gaps) που περιβάλλουν το γενικό αυτό κενό, η ανάλυση των οποίων προσπαθεί να εξακριβώσει τα αίτια της μείωσης της ποιότητας των υπηρεσιών σε κάθε μία ή σε όλες τις διαστάσεις που προαναφέρθηκαν.

Τα 5 αυτά κενά (Gaps) επιγραμματικά είναι τα εξής :

- Κενό μεταξύ προσδοκιών πελάτη και αντίληψη αυτών από τη Διοίκηση (Gap 1)
- Κενό μεταξύ αντίληψης από τη Διοίκηση και των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών (Gap 2)
- Κενό μεταξύ προδιαγραφών ποιότητας και παράδοσης υπηρεσιών (Gap 3)
- Κενό μεταξύ παράδοσης υπηρεσιών και επικοινωνίας υπηρεσιών προς τους πελάτες (Gap 4)
- Κενό μεταξύ αντιλαμβανόμενων και προσδοκώμενων υπηρεσιών από τον πελάτη. (Gap 5)

Όπως βλέπουμε και στο σχήμα το Gap 5 είναι από την μεριά του πελάτη (πάνω δηλ. από την διαχωριστική γραμμή που οριοθετεί τον πελάτη από τον οργανισμό) και αφορά καθαρά αυτόν πώς αντιλαμβάνεται μια υπηρεσία έναντι αυτής που προσδοκά. Αντίθετα τα Gap1 έως Gap4 αφορούν την επιχείρηση για τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Παρακάτω θα δώσουμε έμφαση στα τέσσερα αυτά Gaps από την πλευρά του οργανισμού προς τον αποδέκτη-πελάτη μιας υπηρεσίας.

3.14.3 ΤΑ ΚΕΝΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

(Gap 1) : Κενό στην κατανόηση των προσδοκιών του πελάτη

Το 1^ο Κενό είναι αποτέλεσμα της διαφοράς μεταξύ του τι περιμένουν οι πελάτες και πως η διοίκηση αντιλαμβάνεται αυτές τις προσδοκίες.

Η διοίκηση δεν αντιλαμβάνεται πάντα σωστά το τι θέλουν οι πελάτες.

Για παράδειγμα οι διευθυντές των νοσοκομείων μπορεί να νομίζουν ότι οι ασθενείς θέλουν να τους παρέχεται καλύτερο φαγητό, αλλά οι ασθενείς μπορεί να ενδιαφέρονται περισσότερο για την ανταπόκριση των νοσοκόμων.

Το να αντιληφθεί η διοίκηση λάθος τις προσδοκίες των πελατών σημαίνει σπατάλη χρημάτων, χρόνου και άλλων πόρων σε πράγματα που ουσιαστικά δεν μετράνε για τους πελάτες. Αυτή η λάθος αντίληψη μπορεί να σημαίνει ότι η διοίκηση και επομένως η επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει σε μια πολύ ανταγωνιστική αγορά.

Συνήθως το κενό αυτό προκύπτει επειδή οι επιχειρήσεις παραβλέπουν ή υποτιμούν την ανάγκη να κατανοήσουν πραγματικά τις προσδοκίες των πελατών τους.

ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΟ GAP 1

A. Ανεπαρκής έρευνα αγοράς (Market Research)

Επειδή η έρευνα αγοράς είναι ένα βασικό στοιχείο για την κατανόηση των προσδοκιών των πελατών και την αντίληψη των υπηρεσιών από την διοίκηση, μια επιχείρηση που δεν συλλέγει αυτές τις πληροφορίες είναι πολύ πιθανό να έχει ένα μεγάλο κενό.

Μια επιχείρηση που κάνει μεν έρευνα αγοράς, αλλά όχι όσον αφορά τις προσδοκίες των πελατών, επίσης θα έχει ένα μεγάλο Gap 1.

Οι στρατηγικές έρευνας αγοράς που μπορούν να εφαρμοστούν είναι

- η διαχείριση των παραπόνων των πελατών
- η έρευνα του τι ζητούν οι πελάτες από παρόμοιους κλάδους αγοράς
- η έρευνα σε ενδιάμεσους-μεσάζοντες
- η έρευνα σε μεγάλους πελάτες-κλειδιά
- η αξιολόγηση της ικανοποίησης μέσω ατομικών συναλλαγών

B. Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και πελατών

Όσο πιο μεγάλη είναι μια επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολο είναι για τη Διοίκηση να επικοινωνήσει απευθείας με τους πελάτες και τόσο πιο λίγες πληροφορίες από πρώτο χέρι έχουν σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών.

Δεν βρίσκονται κοντά στους πελάτες εφόσον δεν δίνουν στους πελάτες την ευκαιρία να τους δοθεί απευθείας υπηρεσία.

Γ. Ύπαρξη πολλαπλών επιπέδων διοίκησης

Η ύπαρξη πολλαπλών επιπέδων διοίκησης ουσιαστικά απαγορεύει την επικοινωνία και την κατανόηση επειδή δημιουργεί διαχωριστικά μεταξύ των top managers, οι οποίοι θέτουν κάποια πρότυπα όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών και έχουν επαφές με ανθρώπους που ουσιαστικά παραδίδουν την ποιότητα αυτή στους πελάτες. Όσο περισσότερα τα επίπεδα διοίκησης τόσο λιγότερη η πιθανότητα να φτάσουν οι πληροφορίες των εργαζομένων για τους πελάτες στους managers.

Έτσι, όσο μεγαλύτερος ο αριθμός των επιπέδων διοίκησης, τόσο μεγαλύτερο αναμένεται να είναι και το Gap 1.

Είναι προφανές από όλα τα παραπάνω ότι η κατανόηση των προσδοκιών των πελατών είναι βασική για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

(Gap 2) :Κενό στα πρότυπα των Υπηρεσιών

Όπως είδαμε η κατανόηση των προσδοκιών του πελάτη είναι το πρώτο βήμα για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Εφόσον η διοίκηση καταλάβει τι προσδοκούν οι πελάτες, αντιμετωπίζουν μια δεύτερη κρίσιμη πρόκληση που είναι να βάλουν προδιαγραφές και ποιοτικά πρότυπα στην παροχή υπηρεσιών του οργανισμού.

Το 2^ο Κενό επομένως είναι αποτέλεσμα της διαφοράς μεταξύ των προδιαγραφών που έχει θέσει η διοίκηση για την παροχή των υπηρεσιών και του τι προσδοκίες έχουν οι πελάτες.

Η διοίκηση μπορεί να έχει αντιληφθεί σωστά τις προσδοκίες των πελατών αλλά να μην έχει θέσει τις σωστές προδιαγραφές.

Για παράδειγμα οι διευθυντές των νοσοκομείων μπορεί να δώσουν εντολή στις νοσοκόμες να προσφέρουν γρήγορες υπηρεσίες χωρίς όμως να τις προσδιορίσουν ποσοτικά.

Πολλοί προϊστάμενοι δεν μπορούν ή δεν πρόκειται να αλλάξουν τα συστήματα παράδοσης υπηρεσιών προκειμένου να βελτιώσουν την αντίληψη των πελατών για αυτές.

Κάτι τέτοιο συχνά απαιτεί την αλλαγή της διαδικασίας με την οποία επιτυγχάνεται η διεξαγωγή της υπηρεσίας.

Η αλλαγή μπορεί να απαιτεί και αλλαγή εξοπλισμού ή τεχνολογίας.

ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΟ GAP 2

A. Ανεπαρκής δέσμευση της διοίκησης για ποιότητα υπηρεσιών

Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι είναι αφοσιωμένες στην ποιότητα των υπηρεσιών αλλά η δέσμευσή τους είναι από μια πιο τεχνική άποψη.

Η ποιότητα των υπηρεσιών σε πολλές εταιρίες σημαίνει να καλύπτονται τα πρότυπα παραγωγικότητας της επιχείρησης καθώς και η αποδοτικότητα, πράγματα που συνήθως οι πελάτες δεν επιθυμούν ή δεν προσέχουν. Σε άλλες εταιρίες, η ποιότητα εκφράζεται με όρους προηγμένης τεχνολογίας, για να καλύπτονται κάποιες προδιαγραφές απαραίτητες για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών σε πράγματα όπου οι πελάτες δεν πρόκειται να πληρώσουν ή δεν χρειάζονται.

Η παροχή ποιότητας υπηρεσιών απαιτεί ηγεσία και δέσμευση από τα υψηλά κλιμάκια της Διοίκησης.

Αν υπάρχει αυτή η δέσμευση τότε τα μεσαία στελέχη μπορούν να περάσουν τη δέσμευση αυτή προς τα κάτω και με αυτό τον τρόπο να κάνουν τις προδιαγραφές αυτές που έχουν τεθεί να λειτουργήσουν.

B. Προοπτική ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της

Αυτή η προοπτική τελικά είναι αποτέλεσμα ενός βραχυπρόθεσμου τρόπου σκέψης από την πλευρά των managers, μια απροθυμία να σκεφτούν δημιουργικά και αισιόδοξα σχετικά με τις ανάγκες των πελατών τους, καθώς και μια δικαιολογία για να διατηρήσουν την υπάρχουσα τάξη πραγμάτων.

Γ. Ανεπαρκής Τυποποίηση

Ορισμένα στελέχη αλλά και managers πιστεύουν ότι οι υπηρεσίες δεν μπορούν να τυποποιηθούν-κάτι τέτοιο είναι σημαντικό προκειμένου να υπάρχει παροχή υπηρεσίας υψηλής ποιότητας. Πολλές φορές κυριαρχεί η αντίληψη ότι η τυποποίηση των καθηκόντων είναι απρόσωπη, ανεπαρκής και δεν περιλαμβάνεται στα συμφέροντα των πελατών.

Δ.Απουσία Στοχοθεσίας

Εταιρίες οι οποίες είναι επιτυχημένες στο να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, συνήθως θέτουν στόχους και προδιαγραφές για να καθοδηγήσουν τους εργαζόμενους ώστε να παρέχουν ποιότητα υπηρεσιών.

Είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι στόχοι αυτοί που μπαίνουν από τις εταιρίες βασίζονται στις απαιτήσεις των πελατών και τις προσδοκίες τους παρά στις προδιαγραφές της επιχείρησης. Παρόλο που υπάρχουν κάποιες ομοιότητες μεταξύ των απαιτήσεων των πελατών και των προδιαγραφών των εταιριών υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών μετρούν και ελέγχουν τις εσωτερικές προδιαγραφές για χαρακτηριστικά για τα οποία οι πελάτες δεν νοιάζονται, ενώ αγνοούν άλλα χαρακτηριστικά για τα οποία ουσιαστικά οι πελάτες νοιάζονται.

(Gap 3) : Κενό στην παράδοση της Υπηρεσίας

Το 3^ο Κενό είναι αποτέλεσμα ασυμφωνίας μεταξύ των προδιαγραφών που έχουν τεθεί από την διοίκηση και αυτή καθεαυτή την υπηρεσία που παραδίδεται από το προσωπικό της «πρώτης γραμμής».

Σε ορισμένες περιπτώσεις η διοίκηση κατανοεί πράγματι τις προσδοκίες των πελατών και θέτει τις απαραίτητες προδιαγραφές και παρόλα αυτά η υπηρεσία που παραδίδεται από την επιχείρηση δεν είναι πάντα αυτή που περιμένει ο πελάτης.

Η διαφορά μεταξύ των προδιαγραφών της υπηρεσίας και αυτής καθεαυτής της υπηρεσίας που παρέχεται αποτελεί το κενό Υπηρεσίας-Απόδοσης, όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοί ή δεν επιθυμούν να παρέχουν την υπηρεσία στο επιθυμητό επίπεδο.

Η ποιότητα υπηρεσιών “υποφέρει” στους οργανισμούς εκείνους στους οποίους δεν υπάρχει προθυμία και ικανότητα από πλευράς εργαζομένων.

Δυστυχώς αυτό το κενό είναι σύνηθες στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΟ GAP 3

A. Διφορούμενοι και Ασαφείς Ρόλοι εργαζομένων

Ο ρόλος της θέσης του κάθε εργαζομένου σε μια επιχείρηση αντιπροσωπεύει το σύνολο των συμπεριφορών και των δραστηριοτήτων του ατόμου που κατέχει την θέση αυτή. Όταν οι εργαζόμενοι δεν κατέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες ή την απαραίτητη εκπαίδευση ή δεν τους έχει δοθεί ακριβής περιγραφή της θέσης εργασίας τους (job description) για να κάνουν την δουλειά τους σωστά, τότε λέμε πως οι ρόλοι τους είναι ασαφείς ή διφορούμενοι. Είναι αβέβαιοι για το τι προσδοκούν από αυτούς οι διευθυντές τους και γενικά οι προϊστάμενοι τους, αλλά και πώς να ικανοποιήσουν αυτές τις προσδοκίες.

Δεν έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση ή ικανότητες για να παρέχουν την απαραίτητη για τους πελάτες υπηρεσία. Επιπλέον δεν ξέρουν αν η απόδοση τους θα εκτιμηθεί και ανταμειφθεί.

B. Σύγκρουόμενοι Ρόλοι Εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες συχνά βιώνουν αυτό που ονομάζουμε σύγκρουση ρόλων, την αντίληψη δηλαδή ότι δεν μπορούν να ικανοποιήσουν όλες τις απαιτήσεις των ατόμων που εξυπηρετούν. Αυτό συμβαίνει συνήθως επειδή πολλοί πελάτες χρειάζονται ή επιθυμούν τις υπηρεσίες τους την ίδια χρονική στιγμή.

Η σύγκρουση ρόλων επίσης προκύπτει όταν δύο ή περισσότεροι εργαζόμενοι εκτελούν αλληλοκαλυπτόμενες υπηρεσίες όπου δεν είναι ξεκάθαρο ποιός πρέπει να κάνει τί και δημιουργούνται γραφειοκρατικά φαινόμενα εξυπηρέτησης πελατών όπως πχ συμβαίνει με την εξυπηρέτηση του πολίτη στις Υπηρεσίες του Δημοσίου.

Η σύγκρουση ρόλων δημιουργεί ένταση, άγχος και ανικανοποίηση.

Γ. Ακαταλληλότητα Εργαζομένων στις θέσεις εργασίας

Πολλές έρευνες έδειξαν ότι προβλήματα σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών συχνά συμβαίνουν επειδή το προσωπικό δεν κατέχει τις κατάλληλες θέσεις. Επειδή η δουλειές που ασχολούνται με άμεση επαφή και εξυπηρέτηση πελατών, βρίσκονται σε χαμηλότερα κλιμάκια των οργανογραμμάτων, το προσωπικό που κατέχει συνήθως τέτοιες θέσεις περιλαμβάνει εργαζομένους με περιορισμένη μόρφωση αλλά και μικρή πληρωμή. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να έχουν λοιπόν έλλειψη γλωσσικών, διαπροσωπικών και άλλων ικανοτήτων και δεξιοτήτων για να εξυπηρετήσουν σωστά τους πελάτες τους.

Δ. Ακαταλληλότητα τεχνολογίας στις θέσεις εργασίας

Η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας βασίζεται σημαντικά και στην καταλληλότητα των εργαλείων(τεχνολογικών) που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για την παροχή της υπηρεσίας. Η τεχνολογία και ο εξοπλισμός, όπως οι υπολογιστές, το λογισμικό, ο διαγνωστικός εξοπλισμός κλπ μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση του εργαζομένου στην υπηρεσία.

Έχουν ωστόσο παρατηρηθεί περιπτώσεις όπου μεταπτώσεις της ποιότητας των υπηρεσιών προκλήθηκαν από την έλλειψη απαραίτητης τεχνολογίας αλλά και τεχνογνωσίας.

Ε. Ανεπάρκεια Συστημάτων Ελέγχου

Στα Συστήματα Ελέγχου η απόδοση των εργαζομένων παρακολουθείται και ανταμείβεται όχι για την παροχή της ποιοτικής υπηρεσίας αλλά και για άλλους λόγους της επιχείρησης. Τέτοια μέτρα είναι συνήθως ακατάλληλα και ανεπαρκή για την μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων σχετικά με την παροχή της ποιότητας των υπηρεσιών.

Z. Έλλειψη αντίληψης ελέγχου

Οι αντιδράσεις των εργαζομένων σε καταστάσεις έντασης και άγχους βασίζονται στο αν νιώθουν ότι μπορούν να ελέγξουν αυτές τις καταστάσεις. Η αντίληψη του ελέγχου περιλαμβάνει την ικανότητα να ανταποκρίνεται κανείς σε απειλητικές καταστάσεις και την ικανότητα να επιλέγει κανείς το αποτέλεσμα μιας προσπάθειας ή ενός στόχου. Όταν οι εργαζόμενοι που παρέχουν υπηρεσίες ελέγχουν τις καταστάσεις που τους παρουσιάζονται κατά την εργασία τους βιώνουν λιγότερο άγχος.

Όταν όμως οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι έχουν αυτόν τον έλεγχο, νιώθουν αβοήθητοι και χάνουν το κουράγιο και την υπομονή τους σχετικά με την δουλειά τους.

H. Έλλειψη ομαδικότητας στην εργασία

Η αξία της συνεργασίας (εργαζόμενοι και εργοδότες συνεργάζονται και προσπαθούν μαζί για την επίτευξη ενός κοινού στόχου) είναι ένα σημαντικό θέμα για την μελέτη της ποιότητας των υπηρεσιών.

Μια άποψη της συνεργασίας είναι το ποιοί εργαζόμενοι βλέπουν άλλους εργαζόμενους ως πελάτες.

Μερικές επιχειρήσεις υποτιμούν την σημασία της ποιότητας υπηρεσιών και της συνεργασίας για να επιτευχθεί.

(Gap 4) : Κενό στην κάλυψη των επικοινωνούντων υποσχέσεων

Οι προσδοκίες των πελατών επηρεάζονται από τις εταιρικές δηλώσεις και προβολές που κάνει η εταιρία δια μέσου των εκπροσώπων πωλήσεων και μέσων προώθησης της (διαφημίσεις, φυλλάδια, πωλητές, μεσάζοντες κλπ)

Το 4^ο Κενό είναι επομένως αποτέλεσμα ασυμφωνίας μεταξύ αυτής καθεαυτής της υπηρεσίας που παραδίδεται και των μηνυμάτων και υποσχέσεων που δίνονται στους πελάτες από την εταιρία σχετικά με το τι να προσδοκούν.

Εάν μια μπροσούρα πχ ενός ξενοδοχείου παρουσιάζει σε φωτογραφίες όμορφα δωμάτια αλλά οι επισκέπτες με την άφιξη τους βρίσκουν φτωχά και κακοδιατηρημένα δωμάτια τότε η επικοινωνία αυτή δεν ταυτίζεται με αυτό που περίμεναν να βρουν οι πελάτες.

Εύστοχη και κατάλληλη επικοινωνία στην εταιρία (διαφημίσεις, προσωπικές πωλήσεις, δημόσιες σχέσεις) είναι σημαντική για την παροχή υπηρεσιών που οι πελάτες εκλαμβάνουν ότι είναι υψηλής ποιότητας.

Επειδή ακριβώς οι επικοινωνίες της εταιρίας σχετικά με τις υπηρεσίες “υπόσχονται” το τι θα κάνουν οι άνθρωποι, και επειδή οι άνθρωποι δεν μπορούν να ελεγχθούν όπως ελέγχονται οι μηχανές που παράγουν αγαθά, το κίνητρο για υπερυποσχέσεις είναι υψηλό. Ένας βασικός λόγος για αυτό είναι η φτωχή εσωτερική επικοινωνία και η απουσία οικειότητας με τις σχετικές διεργασίες.

ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΟ GAP 4

A. Ανεπαρκής οριζόντια-εσωτερική επικοινωνία

Επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών τομέων στην επιχείρηση όπως πχ marketing και operations είναι απαραίτητη για την επίτευξη κοινών στόχων της επιχείρησης. Αν για παράδειγμα η διαφήμιση της εταιρίας αναπτύσσεται ανεξάρτητα από το πρακτικό λειτουργικό μέρος της πρώτης γραμμής, τότε το προσωπικό μπορεί να μην είναι ικανό να παρέχει την υπηρεσία σε επίπεδο που να ταιριάζει με την εικόνα που φαίνεται στην διαφήμιση ή τον οποιοδήποτε άλλο τρόπο προβολής και προώθησης που εφαρμόζεται.

B. Διαφορές Πολιτικής και Διαδικασιών στα κανάλια διανομής

Μια ακόμα μορφή παροχής ποιότητας υπηρεσιών είναι η έμφαση στις πολιτικές και τις διαδικασίες στα τμήματα και στα κανάλια διανομής μιας επιχείρησης. Αν ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών λειτουργεί με πολλά σημεία παροχής(πχ υποκαταστήματα, δίκτυο αντιπροσώπων κλπ) κάτω από την ίδια ονομασία, οι πελάτες περιμένουν και την ανάλογη απόδοση από αυτά που να συσχετίζεται με την φίρμα της υπηρεσίας που αυτά εκπροσωπούν. Αν οι υπεύθυνοι των καναλιών διανομής έχουν σημαντική αυτονομία στις διαδικασίες και τις πολιτικές, οι πελάτες μπορεί να μην λάβουν το ίδιο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών στα κανάλια διανομής από εκείνο που έχει τεθεί κεντρικά.

Σε αυτήν την περίπτωση αυτό που προσδοκούν και αυτό που λαμβάνουν από ένα κανάλι διανομής μπορεί να είναι διαφορετικό απ’ ότι παρέχεται από άλλα κανάλια διανομής.

Υπό τέτοιες συνθήκες, το μέγεθος του Gap4 μπορεί να είναι μεγάλο.

Γ. Η τάση των υπερυποσχέσεων

Λόγω του αυξανόμενου διακανονισμού και του εντασσόμενου ανταγωνισμού στον τομέα των υπηρεσιών, πολλές εταιρίες παροχής υπηρεσιών νιώθουν μεγαλύτερη πίεση από ποτέ για να κατοχυρώσουν μια καλή θέση στην αγορά και να νικήσουν τον ανταγωνισμό.

Για να πετύχουν κάτι τέτοιο, οι εταιρίες αυτές συχνά δίνουν υπερυποσχέσεις στις πωλήσεις, στην διαφήμιση και σε άλλες επικοινωνίες της εταιρίας. Η αύξηση των προσδοκιών όμως των πελατών με αυτόν τον τρόπο, σε επίπεδα καθόλου ρεαλιστικά μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη προβολή και προώθηση αλλά ουσιαστικά αυξάνει την απογοήτευση των πελατών(που δεν παίρνουν τελικά αυτό που περιμένουν).

3.15 ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΩΛΗΤΗ-ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣΤΗ / INTERACTION MODEL³⁸

Στο συγκεκριμένο μοντέλο γίνεται εκτενής αναφορά και προσδίδεται ιδιαίτερη σημασία στην δόμηση της σχέσης πωλητή και υποψηφίου αγοραστή.

Η συγκεκριμένη σχέση η οποία και προσφέρει επιπρόσθετη αξία, απαιτεί κάποια μορφή προσωπικής αλληλεπίδρασης στην αμφίδρομη επικοινωνία, η οποία διαμορφώνει μια σχέση που αντέχει στον χρόνο και έχει διάρκεια. Η συγκεκριμένη σχέση που διαμορφώνεται επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες:

- Ικανότητες των εμπλεκομένων.
- Εμπειρίες των εμπλεκομένων.
- Στόχοι των εμπλεκομένων.
- Αγοραστικές συνήθειες.
- Δομή αγοράς.

³⁸ Ford D. : Understanding Business Markets, pages 20-21. 2nd edition, 1997.

3.16 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑΣ / LOYALTY PROCESS MODEL³⁹

Το μοντέλο αυτό κάνει αναφορά στην ικανοποίηση που νιώθει ο καταναλωτής όταν χρησιμοποιήσει ένα προϊόν και αυτή συγκρούεται με αυτό που περιμένει ο καταναλωτής.

Γίνεται λόγος στο ότι η ικανοποίηση αναπτύσσεται πέρα από συναισθήματα, μοιράζεται με τις πεποιθήσεις για το προϊόν, ενώ ταυτόχρονα γίνεται ανάκληση της μνήμης από προηγούμενες εμπειρίες. Φυσικά στην όλη διαδικασία κάποιες αποφάσεις λαμβάνονται κάνοντας χρήση της λογικής.

Στην συνέχεια αναφέρεται ότι πολλές αγοραστικές αποφάσεις παίρνονται λίγο ή καθόλου συνειδητά κάνοντας χρήση ο καταναλωτής του συναισθήματος της συνήθειας. Συνήθεια είναι δείγμα ή υποστηρικτική της ζωής μας η οποία μετακινεί την ανάγκη σκέψης. Ένα σύνηθες κατασκεύασμα της συνήθειας αναφέρεται πως είναι η οικειότητα.

3.17 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΚΑΝΟ⁴⁰

Η σημαντικότητα διαφορετικών χαρακτηριστικών ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας είναι σε θέση να αναλύσει τη συμπεριφορά και να προσδιορίσει τον τρόπο αντίδρασης των πελατών. Η υπόθεση αυτή αποτελεί και τη βασική αρχή του μοντέλου που προτάθηκε από τον Noriaki Kano, σύμφωνα με τον οποίο είναι δυνατό να παρατηρηθούν διαφορετικά επίπεδα ή τύποι ποιότητας, ανάλογα με τις απόψεις των πελατών για την σημαντικότητα συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του προϊόντος, αυτά είναι τα κάτωθι:

- Αναμενόμενη ποιότητα (βασικά χαρακτηριστικά). Το επίπεδο αυτό περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που οι πελάτες αξιολογούν ως ιδιαίτερα σημαντικά.

³⁹ Angus Jenkinson : Valuing your Customers, page : 127.

⁴⁰ Kano N. N. Seraku, F. Takahashi and S. Tsuji (1996). Attractive quality and must be quality in : J. D. Hromi (Ed), The best on quality, International Academy for Quality Press, Milwaukee, W17.

- Επιθυμητή ποιότητα (μονοδιάστατα χαρακτηριστικά). Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν τις βασικές επιθυμίες και ανάγκες των πελατών.
- Ελκυστική ποιότητα (δεδεαστικά χαρακτηριστικά). Το επίπεδο αυτό περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που οι πελάτες δεν αναμένουν ότι θα διαθέτει το προϊόν ή η υπηρεσία.

3.18 ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ GARVIN (1988) & PARASURAMAN, ZEITHAML ΚΑΙ BERRY Ή ΡΖΒ (1988)⁴¹

Το 1988 αναπτύχθηκαν δύο μοντέλα / θεωρίες που εντοπίζουν τις διαστάσεις πάνω στις οποίες οι καταναλωτές αξιολογούν την ποιότητα προϊόντων – αγαθών (Garvin 1988) και υπηρεσιών (Parasuraman et al. 1988).

Οι διαστάσεις της ποιότητας ενός αγαθού περιλαμβάνουν τα εξής:

- (α) **Αποτελεσματικότητα** (αποτελεσματικότητα κύριων λειτουργικών χαρακτηριστικών του προϊόντος).
- (β) **Χαρακτηριστικά** (ο αριθμός των συμπληρωματικών – στα κύρια – χαρακτηριστικών).
- (γ) **Αξιοπιστία** (πιθανότητα αποτυχίας ή δυσλειτουργίας).
- (δ) **Αντοχή** (η διάρκεια ζωής του προϊόντος).
- (ε) **Παροχή Εξυπηρέτησης** (ευκολία επιδιόρθωσης / ταχύτητα, ευγένεια και διάθεση εξυπηρέτησης που έχει το προσωπικό).
- (στ) **Αισθητικά Χαρακτηριστικά** (πώς φαίνεται το προϊόν, πώς το αισθάνεται ο χρήστης).
- (ζ) **Συμμόρφωση με τις Προδιαγραφές** (ο βαθμός στον οποίο το προϊόν πληροί τα benchmarks της παραγωγής).
- (η) **Αντιληπτή Ποιότητα** (brand equity / συνολική κατηγορία που περιέχει τις επιδράσεις της εικόνας της μάρκας και άλλων άυλων παραγόντων που επηρεάζουν τις αντιλήψεις του προϊόντος).

⁴¹ Γεώργιος Ι. Σιώμκος : “Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002, σελ : 701- 703.

Σχετικά με την αξιολόγηση από τους καταναλωτές της ποιότητας των υπηρεσιών, το επικρατέστερο μοντέλο είναι των Parasuraman, Zeithaml και Berry (1985), γνωστό και ως μοντέλο PZB. Οι Parasuraman et al. (1988) ανέπτυξαν την κλίμακα SERVQUAL για την μέτρηση των αντιλήψεων των καταναλωτών σχετικά, με την ποιότητα υπηρεσιών (προϊόντων).

Οι διαστάσεις της ποιότητα υπηρεσίας, σύμφωνα με το PZB, είναι οι εξής πέντε:

(α)**Απτά χαρακτηριστικά** (εργαλεία και φυσικές εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούνται για την παροχή της υπηρεσίας, εμφάνιση – παρουσιαστικό του προσωπικού).

(β)**Αξιοπιστία** (η ικανότητα του προσωπικού να κάνει τη δουλειά του σωστά, με αξιοπιστία και ακρίβεια).

(γ)**Αποκριτικότητα** (παροχή γρήγορης εξυπηρέτησης στους πελάτες).

(δ)**Βεβαίωση / Ασφάλεια** (η γνώση και η ευγένεια των υπάλληλων, καθώς και η ικανότητά τους να εμπνέουν σιγουριά και εμπιστοσύνη στον πελάτη).

(ε)**Συμπάθεια** (η ικανότητα των υπαλλήλων να ενδιαφέρονται, να φροντίζουν και να προσέχουν τον κάθε πελάτη εξατομικευμένα).

3.19 SWOT ANALYSIS

Σκοπός της SWOT analysis είναι να αναγνωρίσει το κατά πόσο η τωρινή στρατηγική ενός οργανισμού και πιο συγκεκριμένα οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του είναι σχετικές αλλά και ικανές να συσχετιστούν με τις αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Μπορεί συγχρόνως να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να αναγνωρίσει ευκαιρίες για την εταιρεία αλλά και να τη βοηθήσει να αποφύγει μελλοντικές απειλές.

Μεταξύ των πολλών και διαφορετικών μοντέλων, τα οποία χρησιμοποιούνται στη διαχείριση της στρατηγικής των επιχειρήσεων, το SWOT έχει αναγνωριστεί ως το πιο δημοφιλές αλλά και το πιο ολοκληρωμένο στη στρατηγική ανάλυση μιας επιχείρησης. Η SWOT analysis ως θεωρία και ιδεολογία παρουσιάστηκε αιώνες πριν ως εργαλείο αναγνώρισης των δυνατοτήτων και αδυναμιών του εχθρού στον πόλεμο. Συγκεκριμένα τότε δεν χρησιμοποιούνταν ως θεωρία αλλά σα τακτική πολέμου.

Ο Shu Zu ο μεγάλος Κινέζος στρατηγός αναφέρθηκε στο βιβλίο του «Η τέχνη του Πολέμου» (2003 δημοσίευση των συγγραμμάτων του που πρωτογράφηκαν το 400 π.Χ. , σελ 47) στην ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών που πρέπει να λάβει υπόψη του ένας στρατηγός προκειμένου να πετύχει στη μάχη και να κατευθύνει επιτυχώς το στρατό του.

Βλέπουμε ότι αιώνες πριν οι μεγάλοι στρατηγοί και ηγεμόνες, αναγνώριζαν την ανάγκη να διαπιστώσουν δυνάμεις και αδυναμίες του εχθρού και να τις εκμεταλλευτούν ή να τις αποφύγουν χρησιμοποιώντας τις δικές τους δυνάμεις και καλύπτοντας τις δικές του αδυναμίες.

Στα βήματα των μεγάλων θεωρητικών του παρελθόντος, πρωτοπαρουσιάστηκε το 1969 από ερευνητές του πανεπιστημίου του Harvard η SWOT analysis. Το μοντέλο έγινε διάσημο το 1970 μια και οι ερευνητές το χρησιμοποίησαν ως μέσω ανάλυσης της δυναμικής μιας επιχείρησης σχετικά με την εικόνα του περιβάλλοντος στο οποίο συμμετέχει και δραστηριοποιείται. Ο Michael Porter το 1980 παρουσίασε για πρώτη φορά το μοντέλο ανάλυσης της αγοράς, το λεγόμενο μοντέλο των 5 δυνάμεων.

Το συγκεκριμένο μοντέλο παρουσίασε τις δυνάμεις, οι οποίες επηρεάζουν μια επιχείρηση και ουσιαστικά έχουν την ικανότητα να περιορίσουν τη δύναμη και την ισχύ της στην αγορά. Το συγκεκριμένο μοντέλο για ένα χρονικό διάστημα, περιόρισε τη φήμη του μοντέλου SWOT, παίρνοντας τα ινία στην ανάλυση της αγοράς αλλά και στην ανάλυση των στρατηγικών μιας επιχείρησης, απέναντι στις δυνάμεις της αγοράς. Το 1990 ο Barney, επανέφερε το SWOT, ως ένα μοντέλο καθορισμού των εσωτερικών δυνάμεων μιας επιχείρησης και ως μέσω απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω των δυνάμεων αυτών.

Πρόσφατα στο ξεκίνημα του 21^{ου} αιώνα το SWOT, χρησιμοποιήθηκε από πολλούς θεωρητικούς ως ένα μέσο ανάπτυξης και ανάλυσης εταιριών. Οι αναλύσεις αυτές είχαν τη μορφή case study. Τα συγκεκριμένα case study χρησιμοποιήθηκαν κυρίως ως διδακτικά εργαλεία από διάφορους καθηγητές του στρατηγικού μάνατζμεντ και του μάρκετινγκ.

Σήμερα το SWOT, συνεχίζει ν' αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης για τις επιχειρήσεις. Το πρόβλημα είναι ότι οι περισσότεροι μάντζερ δε το θεωρούν αποτελεσματικό και αυτό διότι δεν είναι απόλυτα ολοκληρωμένο, δε μπορεί δηλαδή να λειτουργήσει από μόνο του ως βάση πληροφόρησης για μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης έχουν να κάνουν με τη γενικότερη ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Από την άλλη οι ευκαιρίες και οι απειλές, είναι απόρροια πολλών και διαφορετικών εξωτερικών παραγόντων.

Η αδυναμία του μοντέλου να λειτουργήσει μόνο του ως εργαλείο ανάλυσης, οδήγησε πολλούς θεωρητικούς να το συνδυάσουν μ' άλλα θεωρητικά υποδείγματα, τα οποία το βοήθησαν να γίνει πιο αποτελεσματικό δίνοντας πιο εμπειριστατωμένες απαντήσεις, σε προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

3.19.1 ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ SWOT

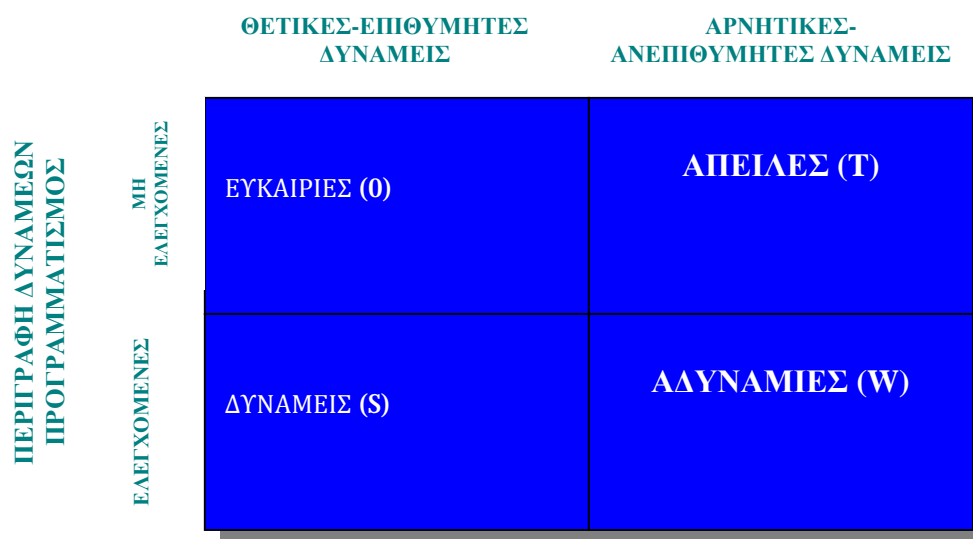
Σύγχρονες εμπειρικές έρευνες απέδειξαν ότι οι στρατηγικές μάρκετινγκ είναι αποτελεσματικές, όταν βασίζονται σε συγκεκριμένες περιπτώσιολογικές αναλύσεις όπως είναι η SWOT. Οι αναλύσεις αυτές συμπεριλαμβάνουν το σχεδιασμό και τη συστηματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος καθορίζοντας, ευκαιρίες και απειλές για μια επιχείρηση. Συγχρόνως δίνουν τη δυνατότητα μελέτης του ανταγωνισμού προσδίδοντας πληροφορίες σχετικές με τις δυνατότητες που έχει μια επιχείρηση στην αγορά, ώστε ν' αναπτυχθεί αποτελεσματικά και να εκμεταλλευτεί τις όποιες ευκαιρίες παρουσιάζονται, αλλά και ν' αποφύγει πιθανές απειλές.

Οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν τον παραπάνω συνδυασμό μπορούν και πετυχαίνουν να βελτιώσουν οικονομικά τη θέση τους στην αγορά. Η ανάλυση SWOT, έγινε με βάση τις νέες αρχές πιο αποτελεσματική, μια και συνδυάστηκε με μια συνεχή εύρεση και συλλογή πληροφοριών από το περιβάλλον, οι οποίες τη βοήθησαν να είναι πιο ουσιαστική αλλά και πιο αποτελεσματική. Οι επιχειρήσεις οι οποίες συνδύασαν την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τη συλλογή πληροφοριών για τους πελάτες και τον ανταγωνισμό με τις αρχές της SWOT, έγιναν αυτόματα πιο αποτελεσματικές πετυχαίνοντας τους στρατηγικούς και οικονομικούς τους στόχους.

Σύμφωνα με τον Oliver το 2000, ο συνδυασμός της SWOT, με τις πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον βοήθησαν τις επιχειρήσεις να πληροφορηθούν καλύτερα για τις ευκαιρίες και τις απειλές που τους δίνονται και να τις συνδυάσουν με τις δυνάμεις τους αλλά και τις προσαρμόσουν στις αδυναμίες τους και το αντίθετο.

Η σύγχρονη μορφή της SWOT, παρουσιάζεται στο **ΣΧΗΜΑ 3.8:**

Ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων



Το παραπάνω μοντέλο μας καθορίζει τη σύγχρονη μορφή της SWOT analysis, η οποία μας υποδεικνύει τη σχετικότητα μεταξύ των 4 δυνάμεων του μοντέλου με τις ανταγωνιστικές δυνάμεις του περιβάλλοντος. Ουσιαστικά οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μετρούν κάποιες εξωτερικές μεταβλητές προκειμένου να έχουν την ικανότητα, να χρησιμοποιήσουν αναλόγως τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους αλλά και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να αποφύγουν τις ενδεχόμενες εξωτερικές απειλές. Οι συνδυασμοί που μας δίνει το μοντέλο είναι οι ακόλουθοι:

1. Οι θετικές και επιθυμητές δυνάμεις του περιβάλλοντος μπορούν να δώσουν ευκαιρίες στην επιχείρηση σε σχέση με την ανάπτυξή της αλλά και την καλύτερη τοποθέτησή της στην αγορά. Συγκεκριμένα θετικές δυνάμεις θεωρούνται κάποιες συμφέρουσες νομοθετικές διατάξεις, τεχνολογικές εξελίξεις, φορολογικές ρυθμίσεις κ.λ.π. Οι θετικές και επιθυμητές δυνάμεις αποτελούν απλά μια ευκαιρία όταν παραμένουν απροσδιόριστες και μη ελεγχόμενες από την επιχείρηση.

Από την άλλη αν υπάρξει σωστός προγραμματισμός από την επιχείρηση, προγραμματισμός ο οποίος θα ταυτιστεί με τους στόχους της επιχείρησης αλλά και με καλά οργανωμένες στρατηγικές κινήσεις, μπορούν οι θετικοί αυτοί παράγοντες να δώσουν μελλοντικές δυνατότητες στην επιχείρηση, οι οποίες θα τη καταστήσουν πιο ανταγωνιστική και θα τη βοηθήσουν να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά.

2. Οι αρνητικές και μη επιθυμητές δυνάμεις μπορούν ν' αποτελέσουν απειλές για την επιχείρηση δημιουργώντας προβλήματα στην ανάπτυξή της, αλλά και στη θέση την οποία έχει αλλά και μπορεί να αποκτήσει στο μέλλον. Οι δυνάμεις αυτές όταν δεν μπορούν να ελεγχθούν αποτελούν όπως προαναφέραμε απειλή η οποία δε μπορεί να προσδιοριστεί αλλά και δεν είναι δυνατόν να καθοριστεί και να αντιμετωπισθεί για παράδειγμα νέοι εισοδοί στην αγορά, καινοτομικές δράσεις ανταγωνιστών κ.λπ. Αν οι αρνητικές αυτές δυνάμεις προγραμματισθούν και η τράπεζα οργανωθεί αναλόγως, μπορεί να τις καταστήσει και να τις εκλάβει σαν απλές αδυναμίες, οι οποίες με σωστό σχεδιασμό μπορούν τουλάχιστον αν όχι να ξεπεραστούν να αναγνωρισθούν και να απομονωθούν.

Η παρουσίαση του σύγχρονου SWOT μας οδηγεί σε μια βασική του παραλλαγή, η οποία ουσιαστικά είναι ένας αναγραμματισμός του αλλά δίνει τη δυνατότητα για περισσότερες αναλύσεις αλλά και διαπιστώσεις από τη πλευρά των επιχειρήσεων μια και παρουσιάζει διάφορους συνδυασμούς και προσεγγίσεις μεταξύ των μερών του. Συγκεκριμένα αναφερόμαστε στο TOWS matrix analysis.

Η συγκεκριμένη ανάλυση βοηθάει ώστε μια εταιρεία να προσδιορίσει καλύτερα τις εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες της αλλά και συγχρόνως να προσδιορίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δυνατότητες της για να αποκτήσει ευκαιρίες. Πολλές φορές όμως ξεχνάει ότι οι αδυναμίες της μπορεί να την εμποδίσουν να εκμεταλλευτεί κάποιες ευκαιρίες. Ή και ότι κάποιες συγκεκριμένες δυνατότητες θα την βοηθήσουν να αντιμετωπίσει επερχόμενες απειλές. Το TOWS matrix πρωτοπαρουσιάστηκε από τον Kotler το 1980 και ουσιαστικά έδωσε νέες δυνατότητες στο αρχικό μοντέλο τη SWOT analysis. Το μοντέλο του Kotler βοήθησε τον Oliver να προβεί στην ανάλυση της SWOT, όπως την είδαμε στο ΣΧΗΜΑ 1.

Ολοκληρώνοντας μπορούμε να πούμε ότι το ΣΧΗΜΑ 1 μας οδηγεί σε 3 νέους συνδυασμούς της SWOT analysis.

Συγκεκριμένα:

1. Ο συνδυασμός των κάθετων τεταρτημορίων μας δίνει τους εξής συνδυασμούς:
 - S0
 - WT
2. Ο οριζόντιος συνδυασμός μας δίνει τους ακόλουθους συνδυασμούς:
 - TO
 - WS
3. Τέλος ο διαγώνιος συνδυασμός μας δίνει δύο ακόμα συνδυασμούς:
 - WO
 - ST

Αξίζει να αναφέρουμε ότι ο κάθετος συνδυασμός μας παρουσιάζει μια ασταθή κατάσταση, η οποία όμως ελέγχεται. Ο οριζόντιος μας δίνει μια σταθερή κατάσταση, η οποία όμως δεν είναι ελεγχόμενη. Τέλος ο διαγώνιος μας δίνει μη σταθερή κατάσταση η οποία συνάμα, δεν ελέγχεται από την επιχείρηση.

3.19.2 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΛΟΓΙΚΗ ΤΗΣ SWOT ANALYSIS

Η προσπάθεια των επιχειρήσεων να συνδυάσουν τη σύγχρονη μορφή της SWOT, με τα εσωτερικά τους προβλήματα δημιούργησε αρκετά προβλήματα στους μάρκετινγκ μάνατζερ, οι οποίοι ουσιαστικά προσπαθούσαν να σχεδιάσουν τις μάρκετινγκ στρατηγικές τους με τους διαφορετικούς συνδυασμούς του μοντέλου. Ουσιαστικά θα έπρεπε αρχικά να επιλέξουν τον άξονα από τον οποίο επηρεαζόταν η επιχείρηση οριζόντιο, κάθετο ή διαγώνιο και με βάση αυτόν ν' αναπτύξουν αντίστοιχη στρατηγική μάρκετινγκ. Αυτό δεν ήταν πάντα εφικτό, γιατί όπως προαναφέραμε δεν ήταν πάντα εφικτό για μια επιχείρηση να ελέγξει τις δυνάμεις όπως αυτές παρουσιάζονταν σε κάποιον από τους 3 άξονες. Σύμφωνα με τους Day and Nedungadi (1994), η σωστή χρήση της SWOT, είναι απόρροια εμπειρίας αλλά και γνώσεων τις οποίες αποκτούν οι μάρκετινγκ μάνατζερ και με βάση αυτή κινείται η επιχείρηση και αναπτύσσουν τη στρατηγική μάρκετινγκ την οποία θεωρούν ως την πιο κατάλληλη για την επιχείρησή τους.

Συγκεκριμένα:

1. Στο συνδυασμό των κάθετων τεταρτημορίων όπου η δύναμη γίνεται ευκαιρία και η αδυναμία απειλή, η κατάσταση όπως αναφέραμε χαρακτηρίζεται από αστάθεια η οποία όμως ελέγχεται. Η δυνατότητα ελέγχου, βοηθά στη περίπτωση αυτή τους marketers να κάνουν έναν σχεδιασμό και να επενδύσουν στη προβολή της επιχείρησης ώστε να εκμεταλλευτούν τις δυνάμεις της επιχείρησης μετατρέποντας τις σ' ευκαιρίες αλλά και αναπτύσσοντας άμυνες που θα περιορίσουν τις αδυναμίες που θα γίνουν απειλές. Παραδείγματα κινήσεων στη συγκεκριμένη περίπτωση μπορούμε να αναφέρουμε από το κλάδο των αυτοκινήτων όπου πολλές εταιρίες παραγωγής ακριβών πολυτελών αυτοκινήτων BMW, CHEVROLET κ.λπ. εκμεταλλεύτηκαν τη φήμη τους αλλά και την ποιότητα που χαρακτηρίζει τα μοντέλα τους και επένδυσαν σε φθηνότερες αγορές με μεγαλύτερο και ευρύτερο φάσμα, αυξάνοντας μ' αυτό τον τρόπο το μερίδιό τους στην αγορά, μια και ο καθένας μπορούσε πια ν' αγοράσει ένα φθηνότερο μοντέλο που το χαρακτήριζε η φήμη και η ποιότητα μιας μεγάλης φίρμας. Από την άλλη η αδυναμία ή αδιαφορία της ΔΕΛΤΑ σ' επίπεδο ποιοτικού ελέγχου την οδήγησε στη προώθηση χαλασμένων προϊόντων μ' αποτέλεσμα ν' απειληθεί η φήμη της στην αγορά. Οι marketers και στις δυο περιπτώσεις έπρεπε να είναι προετοιμασμένοι για να φερθούν αναλόγως και είτε να προβάλλουν τα θετικά των εταιριών τους ώστε οι τελευταίες να εισέλθουν μ' επιτυχία στις νέες αγορές είτε να καλύψουν τα αρνητικά ώστε να μη μεταμορφωθούν σε μόνιμη και μη αναστρέψιμη αδυναμία.
2. Ο οριζόντιος συνδυασμός μας δίνει τη σχέση απειλή που γίνεται ευκαιρία και την αδυναμία που γίνεται δύναμη. Εδώ έχουμε μια σταθερή κατάσταση η οποία όμως είναι μη προβλέψιμη. Τα δύο σενάρια είναι αρκετά δύσκολα για τους marketers και δε τους δίνουν τη δυνατότητα να προγραμματισθούν αναλόγως. Καμία τράπεζα δε μπορεί να προβλέψει πότε μια απειλή θα γίνει ευκαιρία και ποτέ μια αδυναμία θα γίνει δύναμη, αν όμως το καταφέρει θ' αποκτήσει ισχυρό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Για παράδειγμα ο κίνδυνος η Easy Jet να χαρακτηριστεί μη ποιοτική τράπεζα η οποία δεν έδινε υψηλές τιμές λόγω της χαμηλής της ποιότητας, αντιμετώπιστηκε από το μάρκετινγκ της τράπεζας, εστιάζοντας σε τμήματα της αγοράς τα οποία αδιαφορούσαν για τη ποιότητα και ήθελαν απλά να ταξιδεύουν φτηνά.

Από την άλλη η απειλή της Easy Jet για τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρίες, τους έδωσε την ευκαιρία αλλά και τη «δικαιολογία» να εισέλθουν σ' άλλα τμήματα της αγοράς πουλώντας χαμηλής ποιότητας πτήσης σε χαμηλές τιμές χωρίς ν' αμαυρώσουν τη φήμη τους.

3. Τέλος ο διαγώνιος συνδυασμός αναφέρεται σε αδυναμίες που έγιναν ευκαιρίες και σε δυνάμεις που έγιναν απειλές. Εδώ έχουμε μια σταθερή κατάσταση η οποία συνάμα, δεν ελέγχεται από την επιχείρηση. Η κατάσταση εδώ είναι σταθερή αφού τα παραπάνω φαινόμενα αναφέρονται στη λογική πορεία της αγοράς. Το πρόβλημα είναι ότι δε μπορούν να ελεγχθούν από τις επιχειρήσεις μια και οι τελευταίες δε μπορούν να υπολογίσουν εύκολα κάποιες δυνάμεις τους οι οποίες μπορούν να μετατραπούν σε απειλές αλλά και κάποιες αδυναμίες τους οι οποίες μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρίες. Επιστρέφοντας στο προηγούμενο παράδειγμα, η Easy-jet πάντα κινδυνεύει να χαρακτηριστεί μη ποιοτική ενώ η British πάντα μπορεί να θεωρήσει την αγορά του φτηνού εισιτηρίου σα μια επίδοξη ευκαιρία.

3.19.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΕΚΤΑΣΗΣ ΤΗΣ SWOT ANALYSIS

Ο συνδυασμός του Balanced Scorecard, και Quality Function Deployment με τη SWOT analysis, έδωσε στους μάνατζερ ένα σύγχρονο λειτουργικό εργαλείο, το οποίο αποτελεί μια σύγχρονη μορφή του SWOT, μόνο που είναι πιο ολοκληρωμένη αφού δανείζεται στοιχεία από δυο ακόμα μοντέλα. Το μοντέλο BSQ, το οποίο αποτελεί το συνδυασμό των τριών μοντέλων θεωρείται σήμερα ένα σημαντικό μοντέλο ανάλυσης των στρατηγικών δυνάμεων μιας επιχείρησης αλλά και των εξωτερικών περιβαλλοντικών δράσεων που την επηρεάζουν, ή μπορούν να την επηρεάσουν στο μέλλον.

Έχουμε ήδη μιλήσει για το SWOT, οπότε προκειμένου να εξηγήσουμε το μοντέλο αυτό θα πρέπει να δώσουμε και κάποια στοιχεία για το Balanced Scorecard, και το Quality Function Deployment.

Συγκεκριμένα:

- Το Balanced Scorecard, αποτελεί ένα μοντέλο εσωτερικής μέτρησης ταυτίζοντας το όραμα της επιχείρησης με την ευρύτερη στρατηγική της. Το μοντέλο αυτό μετρά τέσσερις τομείς την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, τους πελάτες, τις εσωτερικές διαδικασίες και τέλος την ευρύτερη απόδοσή της.
- Το Quality Function Deployment, σχετίζει από τη μια τις παραγωγικές διαδικασίες μιας επιχείρησης και από την άλλη τις απαιτήσεις των πελατών.

Συγκεκριμένα καθορίζει τη παραγωγή μιας παραγωγικής μονάδας ταυτίζοντας τη με τις απαιτήσεις της αγοράς.

Ο συνδυασμός της SWOT, με τα προαναφερόμενα μοντέλα δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να προσδιορίσει τις λεγόμενες δυνάμεις, αδυναμίες της μετρώντας ουσιαστικά τα δεδομένα της Balanced Scorecard και να αναγνωρίζει ευκαιρίες και απειλές με βάση την αρχή της Quality Function Deployment, η οποία βοηθά μια επιχείρηση, ν' αναγνωρίσει τί θέλει η αγορά και με βάση τη ζήτηση να παράγει. Αυτό που θέλει η αγορά αποτελεί ευκαιρία ενώ αντίθετα αυτό που θέλει η αγορά και το παρέχει άλλη τράπεζα αποτελεί απειλή.

Το μοντέλο αυτό βοηθά μια επιχείρηση να χαρακτηρίσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές της. Συγκεκριμένα για να δώσει μια στρατηγική δυνατότητες σε μια επιχείρηση θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από το τετράπτυχο καλή οικονομική κατάσταση, ικανοποιημένοι πελάτες, εύρυθμες εσωτερικές διαδικασίες και τέλος υψηλή απόδοση. Αντίθετα για να είναι μια στρατηγική επιτυχημένη και να αποτελεί ευκαιρία για μια επιχείρηση πρέπει να τις παρέχει τα παραπάνω ενώ συγχρόνως θα πρέπει να τη βοηθά να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της, με βάση τις απαιτήσεις τους.

Ολοκληρώνοντας θα πρέπει να πούμε ότι το μοντέλο του Κοο μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση με τους ακόλουθους τρόπους:

1. Να σχεδιάσει ένα αποτελεσματικό SWOT, και να κατανοήσει τις τέσσερις δυνάμεις του.
2. Να αξιολογήσει τις στρατηγικές της και να επιλέξει αυτές που της δίνουν

- δυνατότητες ενώ τη βοηθούν να εκμεταλλευτεί επικείμενες ευκαιρίες.
3. Να κατανοήσει τι σημαίνει απειλή αλλά και το τι μπορεί να είναι απειλή σε σχέση πάντα με τις δυνάμεις που έχει να καταδείξει ο ανταγωνισμός.
 4. Τέλος να συνδυάσει καλύτερα τις αρχές του TOWS matrix, έχοντας σταθερές και για το εσωτερικό αλλά και για το εξωτερικό περιβάλλον.

Το BSQ, αποτελεί μια πιο ολοκληρωμένη μορφή της SWOT. Το συγκεκριμένο μοντέλο δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν τις αρχές της πιο αποτελεσματικά ενώ κάνει πιο μετρήσιμες τις μεταβλητές του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο κινούνται οι τελευταίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.
ΜΕΛΕΤΕΣ-ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

4.1 ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ-Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΟΤΕ

4.1.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΟΤΕ

Η ακόλουθη ενότητα αποτελεί μια εξέταση Audit ενός οργανισμού παροχής υπηρεσιών. Τα δοθέντα στοιχεία τα οποία θα πρέπει να τον χαρακτηρίζουν είναι ότι θα πρέπει να είναι εταιρία δημοσίου τομέα. Με βάση το παραπάνω κριτήριο αποφασίσαμε να εστιάσουμε στον ΟΤΕ και συγκεκριμένα να επιλέξουμε να μελετήσουμε το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών.

Ουσιαστικά τα τελευταία χρόνια ο ΟΤΕ, παραμένει κατά ένα ποσοστό ένας δημόσιος οργανισμός, ο οποίος αναγκάστηκε να εκσυγχρονισθεί προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστικός αλλά και βιώσιμος. Συγκεκριμένα αναπτύσσοντας τις υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας μέσα από τη θυγατρική του εταιρία Cosmote, μεταπλάσθηκε σ' ένα φορέα ο οποίος βασίζεται στη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και ουσιαστικά το μέλλον του βασίζεται στην ικανοποίηση από τη παροχή, από την αμεσότητα στην εξυπηρέτηση αλλά και από τη γενικότερη διαδικασία κάλυψης των πελατειακών αναγκών.

Με βάση αυτά τα δεδομένα αποφασίσαμε ότι ο ΟΤΕ, αποτελεί μια καλή περίπτωση εξέτασης οργανισμού παροχής υπηρεσιών. Συγκεκριμένα η ανάπτυξη του θέματος θα γίνει μέσα από τις ακόλουθες ενότητες:

1. Επιλογή μοντέλου ανάλυσης της υπάρχουσας κατάστασης και γενικότερα των προσεγγίσεων εξυπηρέτησης του κοινού από τον ΟΤΕ. Απώτερος στόχος μας είναι να τροποποιηθεί το υπάρχον μοντέλο και η επανατοποθέτηση του για τη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών του συγκεκριμένου Δημόσιου οργανισμού. Το μοντέλο το οποίο εφαρμόζεται και θα τροποποιηθεί είναι το blueprint.
2. Περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και οι λόγοι για τους οποίους είναι αναγκαίες οι διαφοροποιήσεις της και οι βελτιώσεις της.
3. Περιγραφή της εφαρμογής του ανανεωμένου blueprint στη βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης.

4. Αναφορά σε συμπεράσματα και τελικές προτάσεις προς τη διοίκηση της εταιρίας.
5. Αναφορά στο κόστος των προτάσεων αλλά και στο επίπεδο της βελτίωσης στο οποίο μπορεί να φτάσει η εταιρία.

4.1.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Για τη μελέτη σε σχέση με τη λειτουργία του μάρκετινγκ σ' έναν οργανισμό, προτείνεται το MKT Audit, το οποίο είναι μια συστηματική, κρίσιμη και αντικειμενική ανασκόπηση και αξιολόγηση ολόκληρης της λειτουργίας του (Lancaster & Massingham, 1993). Ουσιαστικά η συγκεκριμένη στρατηγική ελέγχου βοηθά στο προσδιορισμό του τι έχει επιτύχει το MKT σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Είναι μια από τις καλύτερες μεθόδους αξιολόγησης η οποία μετρά το κατά πόσο έχουν επιτευχθεί τα πρότυπα που έχουν τεθεί από τους στόχους και τις στρατηγικές MKT μιας επιχείρησης (Kotler, 1990:49-62). Ο κύριος σκοπός ενός MKT Audit, είναι ο εντοπισμός μέσω συγκεκριμένων εργαλείων πιθανών προβλημάτων στις τρέχουσες δραστηριότητες του MKT, σχεδιάζοντας τα απαραίτητα βήματα για τη διόρθωσή τους. Ένα MKT Audit, μπορεί να είναι απλό, εκτενές ή αναλυτικό. Σε κάθε όμως περίπτωση θα πρέπει να ταιριάζει με τα δεδομένα τα οποία έχει καθορίσει η επιχείρηση από τη σύστασή της σε σχέση με τη στρατηγική μάρκετινγκ που έχει καθορίσει ν' ακολουθήσει.

Το MKT Audit μέσα από τα εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει καλύπτει τις ακόλουθες ενότητες (Σιώμοκος, 2004:774-775):

1. Εντοπίζει τις τρέχουσες δραστηριότητες του MKT.
2. Ανασκοπεί τις διαδικασίες για κάθε δραστηριότητα του MKT.
3. Εντοπίζει πρότυπα αποτελέσματα από την εφαρμογή του MKT.
4. Καθορίζει μετρήσεις αποτελεσμάτων για κάθε μια από τις δραστηριότητες.
5. Ανασκοπεί και αξιολογεί το εμπλεκόμενο προσωπικό.
6. Καθορίζει και αξιολογεί τα συστήματα υποστήριξης των πελατών.

Οι πληροφορίες προέρχονται από ειδικά ερωτηματολόγια τα οποία δίνονται σε μάνατζερ, στο προσωπικό, σε πελάτες, σε προμηθευτές κ.λπ. Το MKT Audit μέσα από το χρησιμοποιούμενο εργαλείο του θα πρέπει:

1. Να περιγράφει τις τωρινές δραστηριότητες.
2. Να συλλέγει πληροφορίες για τις αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης που μπορεί να επηρεάσουν το υπάρχον MKT.
3. Να βρίσκει εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης προβλημάτων.
4. Να αξιολογεί τα υπάρχοντα πρότυπα και να καθορίζει νέα.

Όταν αναφερόμαστε σε χρησιμοποιούμενο εργαλείο εννοούμε το μέσο το οποίο χρησιμοποιείται ώστε μέσα από το πόρισμα του MKT Audit, μπορούμε να βελτιώσουμε μια υπάρχουσα κατάσταση και να την αντικαταστήσουμε με μια νέα και πιο λειτουργική για τον οργανισμό τον οποίο εξετάζουμε. Στη περίπτωση μας, μας ενδιαφέρει ο σχεδιασμός αποτελεσματικού συστήματος εξυπηρέτησης πελατών η οποία είναι μια ιδιαίτερα σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία, κυρίως λόγω των πολύπλοκων διαδικασιών που σχετίζονται με την οργάνωση του συστήματος εξυπηρέτησης και παροχής υπηρεσιών της επιχείρησης.

Η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει το «πάντρεμα» όλων αυτών των διαδικασιών μέσα από την ανάπτυξη μιας ενιαίας στρατηγικής οι οποία εστιάζεται σε δύο εναλλακτικές κατευθύνσεις. Από τη μία στη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και από την άλλη στη βελτιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη της επιχείρησης (Γούναρης, 2003:178-179). Υπάρχουν διάφορα μοντέλα επίτευξης σύγκλησης των δύο εναλλακτικών κατευθύνσεων και στη περίπτωση μας αυτό θέλει να επιτύχει και η εξεταζόμενη επιχείρηση, ένα από τα στρατηγικά μοντέλα που μπορεί να επιτύχει τη σύγκληση αυτή είναι το blueprint.

Το blueprint είναι μια τεχνική που βοηθά μια επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες να πετύχει κάτι τέτοιο (Hoffman & Paterson, 1997:126). Με κριτήριο αυτό και βασιζόμενοι στο διαπιστωμένο πρόβλημα σε σχέση με τις διαδικασίες από τη μία και την ικανοποίηση των πελατών από την άλλη, αποφασίσαμε να χρησιμοποιήσουμε το εξεταζόμενο μοντέλο στον υπό εξέταση οργανισμό (Thomson, 1980).

Όλα τα παραπάνω τα οποία ουσιαστικά αποτέλεσαν μια πρώτη θεωρητική προσέγγιση του θέματος, μας καθόρισαν κατευθυντήριες γραμμές στο πως πρέπει να μελετήσουμε το πρόβλημα του υπό εξέταση οργανισμού παροχής υπηρεσιών. Ο λόγος επιλογής του blueprint, ήταν απόρροια του αρχικού ελέγχου του πλάνου μάρκετινγκ του οργανισμού. Συγκεκριμένα, αρχικά προσπαθήσαμε να καθορίσουμε τα πεδία μέσα στα οποία λειτουργεί ο ΟΤΕ και να συλλέξουμε πληροφορίες από αυτά. Συγκεκριμένα και με βάση το **ΣΧΗΜΑ 4.1** μπορούμε να δούμε αυτά τα πεδία (Σιώμκος, 2004:774-775):



Η ανάπτυξη όλων των παραπάνω πεδίων είναι δύσκολη μια και ο γράφον δεν έχει αρκετά στοιχεία να παραθέσει για το καθένα από αυτά ξεχωριστά. Επιλέχτηκε η λογική της ανάλυσης των γενικών κατηγοριών προκειμένου να δοθεί μια γενική εικόνα του καθενός πλαισίου οπότε και να συλλέγουμε πληροφορίες οι οποίες θα μας βοηθήσουν στη πορεία να ελέγξουμε τις ανάγκες του οργανισμού σ' επίπεδο παροχής υπηρεσιών και με βάση το μοντέλο blueprint να προχωρήσουμε σε συγκεκριμένες προτάσεις.

1. Παράγοντες Εισροών: Από τις εισροές μπορούμε να πάρουμε τις ακόλουθες πληροφορίες αναφερόμενοι στ' ακόλουθα (η συλλογή των πληροφοριών έγινε μέσα από δευτερογενή έρευνα στο Ίντερνετ αλλά και σε κλαδικές μελέτες σχετικές με τον υπό εξέταση οργανισμό): Σ' επίπεδο εισροών και εξετάζοντας το περιβάλλον μάρκετινγκ μπορούμε να πούμε ότι, αρκετές εταιρίες διεκδικούν μερίδιο από την περίπου 5,5-6 δις. ευρώ τηλεπικοινωνιακή "πίτα", ενώ έχουν υπογράψει συμφωνίες διασύνδεσης με τον ΟΤΕ (γεγονός που θα φέρει έσοδα στον Οργανισμό), έχοντας στην ουσία μισθώσει το δίκτυό του προκειμένου να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται κυρίως στην τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί ο κάθε παροχέας, με αποτέλεσμα ο ΟΤΕ να προχωρά σε συνεχείς αναπροσαρμογές των τιμολογίων του. Εν όψει του εντεινόμενου ανταγωνισμού, ο ΟΤΕ συνεχίζει δυναμικά την αναδιοργάνωσή του. Σ' επίπεδο καταναλωτών δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην εξυπηρέτηση, κυρίως στη ταχύτητα και στη ποιότητα. Οι καταναλωτές επειδή έχουν επωφεληθεί σ' επίπεδο τιμών αλλά και σ' επιπρόσθετες υπηρεσίες από το πλήθος των εταιριών που υπάρχουν στην αγορά, αποφασίζουν με ποια εταιρία θα συνεργαστούν με βάση τις υπηρεσίες τις οποίες παρέχονται. Το Οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει τις καταναλωτικές αποφάσεις, συγκεκριμένα η δυναμική των ελλήνων σ' οικονομικό επίπεδο βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα οπότε και η αντιληπτική τους κρίση των τιμών βασίζεται στη σχέση υψηλής ποιότητας και προσιτών τιμών.

Από την άλλη οι πόροι ΜΚΤ εστιάζονται σ' αλλαγές σε διοικητικό επίπεδο με στόχο τη βελτίωση του τρόπου διοίκησης του Ομίλου, η στρατηγική του ΟΤΕ κινείται σε 3 βασικούς άξονες: α) την ενίσχυση των επενδύσεων στη Ν.Α. Ευρώπη, β) την επέκταση σε νέες ταχέως αναπτυσσόμενες αγορές, και γ) την έμφαση στην κινητή τηλεφωνία μέσω της αύξησης του ποσοστού συμμετοχής του στην Cosmote. Σημαντικό όπλο στην απρόσκοπτη συνέχιση των επενδύσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό αποτελεί η χαμηλή κεφαλαιακή επιβάρυνση. Αξίζει να επισημανθεί ότι ο διεθνής επενδυτικός οίκος Standard & Poors έχει αξιολογήσει την πιστοληπτική ικανότητα του Οργανισμού με A (stable outlook). Στις διεθνείς επενδύσεις του Ομίλου, προτεραιότητα δίδεται σε εταιρίες κινητής τηλεφωνίας, είτε μέσω δημοπρασιών, είτε μέσω πωλήσεων μεριδίων από διάφορα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας (<http://www.iraj.gr/IRAJ-Ανάλυση>).

2. Τα στοιχεία του συστήματος τα οποία παίζουν ρόλο είναι η αύξηση των εσόδων τόσο από διεθνείς δραστηριότητες όσο και από ενοικίαση γραμμών σε εναλλακτικούς

φορείς, οι οποίες αναμένεται να ισοσκελίσουν τη μείωση των εσόδων που θα επιφέρουν τα νέα μειωμένα τιμολόγια που ισχύουν από τις αρχές του 2006 και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός. Παράλληλα αναμένεται σημαντική προσπάθεια από τον Όμιλο στη διακράτηση χαμηλών ρυθμών αύξησης των εξόδων. Σήμερα, η αποτίμηση της Εταιρίας διαμορφώνεται σε χαμηλότερα επίπεδα από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο. Συνεπώς, η μετοχή του Ο.Τ.Ε. συνίσταται για μεσομακροπρόθεσμες τοποθετήσεις, ενώ διατηρεί ελκυστική την αποτίμησή της βάσει της πρόβλεψης για την ενοποιημένη κερδοφορία του 2006 (<http://www.iraj.gr/IRAJ-Ανάλυση>).

Η ανάλυση των παραπάνω δεδομένων μας οδήγησε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

1. Οι ευκαιρίες προέρχονται από τη συνεχή αύξηση του μεγέθους της αγοράς το οποίο σημαίνει ότι ο ΟΤΕ θα πρέπει να δώσει τη δυνατότητα πρόσβασης σε περισσότερες εταιρίες, πράγμα που σημαίνει επιπρόσθετα κέρδη για τον οργανισμό. Συγχρόνως υπάρχει συνεχής αύξηση χρηστών οι οποίοι όμως παρουσιάζονται συνεχώς με μεγαλύτερες απαιτήσεις, συγκεκριμένα σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Ο συνδυασμός που αναφέρθηκε στις θεωρητικές προσεγγίσεις που παραθέσαμε παραπάνω (βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και από την άλλη στη βελτιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη της επιχείρησης) ενδείκνυται για την επίτευξη των εταιρικών στόχων των εταιριών.

2. Δεδομένα Αποτελεσμάτων: Το μερίδιο του ΟΤΕ είναι το υψηλότερο της αγοράς, ουσιαστικά είναι ο ηγέτης της. Αυτό σημαίνει ότι δέχεται πιέσεις από όλους τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στην αγορά, οι οποίοι προσπαθούν να εστιάσουν εκεί που ο ΟΤΕ φαίνεται να υστερεί. Συγκεκριμένα στο κομμάτι της εξυπηρέτησης. Ο ΟΤΕ ακόμα επηρεάζεται από το παλαιότερο καθεστώς του δημοσίου, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι ειδικά στο κομμάτι τη εξυπηρέτησης παρατηρούνται φαινόμενα καθυστερήσεων, παραπόνων, μη κάλυψη αναγκών. Η αδυναμία αυτή του οργανισμού, η οποία απορρέει από το παλιό καθεστώς δίνει τη δυνατότητα στον ανταγωνισμό να αποβλέπει στο μερίδιο του πετυχαίνοντας καίρια κτυπήματα.

3. Στο επίπεδο του μίγματος ο οργανισμός υπερτερεί και στη τιμή και στο προσφερόμενο προϊόν εκεί όπου υστερεί είναι στη διανομή των υπηρεσιών και στο κομμάτι της εξυπηρέτησης.

4. Μέσα από την αξιολόγηση του μίγματος ο οργανισμός φαίνεται να μειονεκτεί, σ' επίπεδο εξυπηρέτησης πράγμα το οποίο έχει αντίκτυπο στο μερίδιο του οργανισμού στην αγορά.

Ολοκληρώνοντας μπορούμε να πούμε ότι τα αποτελέσματα από τη μελέτη μας εστιάζονται στα ακόλουθα:

1. Η αγορά βασίζεται στη διαφοροποίηση στο κομμάτι της παροχής των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα οι εμπλεκόμενοι μπορούν ν' αυξήσουν το μερίδιο τους μέσα από τη ποιότητα στην εξυπηρέτηση αλλά και τη ποιότητα των υπηρεσιών.
2. Η εξυπηρέτηση είναι η βάση της επίτευξης των εταιρικών στόχων.
3. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τη παροχή υπηρεσιών.
4. Βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών
5. Βελτιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη της επιχείρησης.
6. Ο ΟΤΕ μέσα από τον έλεγχο Audit, προκύπτει ότι υστερεί στο κομμάτι της εξυπηρέτησης λόγω του παλαιού καθεστώσ δημοσίου που ακόμα τον επηρεάζει.
7. Ο ΟΤΕ για να βελτιώσει τη ποιότητα των υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση θα πρέπει να επενδύσει στα front-office αλλά και στα υποστηρικτικά τμήματα.
8. Ο ΟΤΕ βρίσκεται σε μια ανταγωνιστική αγορά όπου η λεπτομέρεια κάνει τη διαφορά και η λεπτομέρεια πηγάζει από την εξυπηρέτηση.

Έχοντας καθορίσει τη συγκέντρωση των πληροφοριών και τον εντοπισμό του προβλήματος θα προχωρήσουμε στην ανάπτυξη του επιλεγμένου μοντέλου blueprint, μέσα από το οποίο θα αξιολογήσουμε την υπάρχουσα κατάσταση και θα προσπαθήσουμε να τη βελτιώσουμε.

4.1.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Με τη βοήθεια του επιλεγμένου μοντέλου θα προσπαθήσουμε να πετύχουμε τα ακόλουθα:

1. Ν' εντοπίσουμε τα συγκεκριμένα σημεία της διαδικασίας εξυπηρέτησης που επηρεάζουν σε μικρότερο και μεγαλύτερο βαθμό την αντίληψη του πελάτη για την υπηρεσία που παράσχετε, στη περίπτωση του ΟΤΕ φαίνεται το συγκεκριμένο τμήμα να μη λειτουργεί σωστά και μην ικανοποιεί τους πελάτες της εταιρίας.
2. Ν' αναδείξει τα σημεία εκείνα που απαιτείται η συνεργασία και ο συντονισμός των διευθύνσεων του οργανισμού, οι οποίοι δε λειτουργούν σωστά. Η βελτίωση των συγκεκριμένων σημείων θα βοηθήσει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

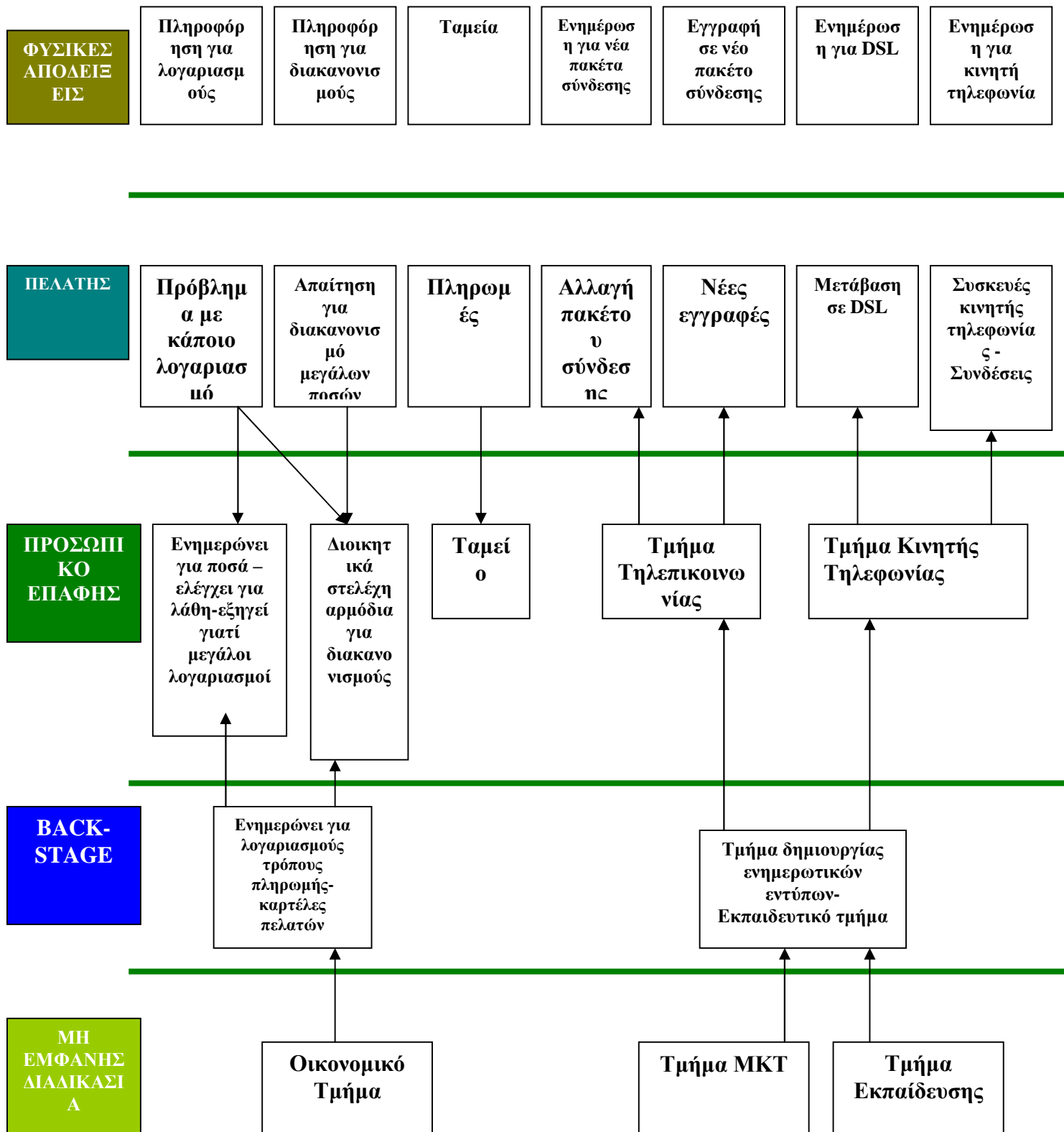
Για την περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης σε σχέση με τα προαναφερόμενα, θα πρέπει ν' ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα (Γούναρης, 2003:181):

1. Χαρτογράφηση των ρόλων που πρέπει να παίζουν οι πελάτες αλλά και το προσωπικό επαφής. Η χαρτογράφηση θα πρέπει να γίνει με βάση τη συνολική εικόνα συμπεριλαμβανομένων και του προσωπικού και των πελατών.
2. Προσδιορισμός των λόγων εξαιτίας των οποίων η όλη προσπάθεια εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης συναντά προβλήματα.
3. Προσδιορισμός του χρόνου και του κόστους υλοποίησης των επιμέρους βημάτων που σχετίζονται τόσο με τη παροχή της υπηρεσίας όσο και με τις υποστηρικτικές ενέργειες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της.

Αρχικά θα δείξουμε τη σημερινή εικόνα της προσχεδιασμένης υπηρεσίας όπως αυτή δίνεται από τον οργανισμό (Γούναρης, 2003:141):

1. Service System Blueprint-Βασική Εικόνα της υπηρεσίας: Οι υπηρεσίες που παρέχονται από τον ΟΤΕ σε σχέση με την εξυπηρέτηση των πελατών, έχουν να κάνουν με πληροφόρηση σε σχέση με τις τηλεφωνικές συνδέσεις, πληρωμή λογαριασμών, ενημέρωση σε σχέση μ' επιπρόσθετες υπηρεσίες κ.λπ.
2. Concept Blueprint: Γενικότερη άποψη, συμβολή του κάθε εργαζόμενου/ τμήματος στην υπηρεσία: Η συμβολή των εργαζόμενων χωρίζεται στα ακόλουθα:
 - Εργαζόμενοι που βρίσκονται στο προσκήνιο. Συγκεκριμένα εργαζόμενοι οι οποίοι ασχολούνται με την έκδοση λογαριασμών, με τη δημιουργία ενημερωτικών εντύπων για νέες συνδέσεις, διακανονισμοί, έντυπα που αναφέρονται σε επιπρόσθετες υπηρεσίες κ.λπ.
 - Εργαζόμενοι που βρίσκονται στα front-office, ουσιαστικά αυτά τα τμήματα ενημερώνουν τους πελάτες, τους εξηγούν θέματα σε σχέση με τους λογαριασμούς, τους τρόπους πληρωμής. Αντιμετωπίζουν πιθανά παράπονα κ.λ.π
3. Detailed Blueprint: Λεπτομερές προσχέδιο. Το προσχέδιο έχει να κάνει με την οργάνωση των εργαζόμενων στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης με τις διαδικασίες που πρέπει ν' ακολουθήσουν, με τις φόρμες εξυπηρέτησης που πρέπει να εφαρμόσουν κ.λπ.

Το ΣΧΗΜΑ 4.2 μας παρουσιάζει τις υπάρχουσες διαδικασίες μέσα από το επιλεγμένο μοντέλο blueprint



Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να παρατηρήσουμε τα ακόλουθα:

1. Υπάρχει ένα πρόβλημα σε σχέση με την ενημέρωση για τους διακανονισμούς. Συγκεκριμένα ο πελάτης αναγκάζεται από αλλού ν' ενημερωθεί για το χρεωστικό του υπόλοιπο και αν αυτό είναι υψηλό να ζητήσει από άλλο τμήμα να μπει σε κάποιο πρόγραμμα διακανονισμού. Αυτό τον υποχρεώνει σε χρονοβόρες διαδικασίες οι οποίες δεν έχουν νόημα και ουσιαστικά θα μπορούσαν να καλυφθούν από λιγότερο προσωπικό και σε μικρότερους χρόνους. Αφού ολοκληρωθεί η χρονοβόρα διαδικασία ο πελάτης θα πρέπει να μεταβεί και στο ταμείο προκειμένου να πληρώσει, πράγμα το οποίο δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την όλη διαδικασία.
2. Στο κομμάτι της ενημέρωσης των νέων πακέτων παρατηρείται μόνο ένα υποστηρικτικό τμήμα, αυτό ασχολείται με τις αλλαγές πακέτων και με τις νέες εγγραφές. Η ύπαρξη μόνο ενός τμήματος ειδικά στην ενημέρωση των νέων εγγραφών είναι αρνητική διότι υπάρχει λίγος χρόνος στα καταστήματα του ΟΤΕ, για τους πελάτες προκειμένου να μελετήσουν τα πακέτα πριν αποφασίσουν. Οι λόγοι μη χρήσης και ενημέρωσης είναι οι ουρές, η έλλειψη χρόνου λόγω περιορισμένου ωραρίου, η αδυναμία του πελάτη να μείνει όλη μέρα και να περιμένει κ.λπ.
3. Στο τμήμα της κινητής τηλεφωνίας και του γρήγορου Ίντερνετ, υπάρχει και πάλι ένα και μόνο υποστηρικτικό τμήμα το οποίο ασχολείται και με τις ενημερώσεις σε σχέση με τα κινητά τηλέφωνα αλλά και με τις εγκαταστάσεις συσκευών DSL, τέλος έχει αναλάβει και τις πληρωμές λογαριασμών αλλά και τη γενικότερη ενημέρωση των πελατών σε σχέση με το Ίντερνετ. Εδώ υπάρχουν μεγάλα κενά στην εξυπηρέτηση του κοινού είτε σ' επίπεδο προώθησης νέων συνδέσεων, είτε σ' επίπεδο ενημέρωσης για ανεξόφλητους λογαριασμούς κ.λπ. Η τωρινή κατάσταση κουράζει και το προσωπικό το οποίο αδυνατεί να καλύψει τις υπάρχουσες ανάγκες αλλά και τους πελάτες οι οποίοι δεν ενημερώνονται όπως πρέπει.

4. Τα προβλήματα ξεκινούν από τα μη εμφανή τμήματα. Συγκεκριμένα εφόσον υπάρχουν για τις δύο βασικές υπηρεσίες του ΟΤΕ, μόνο τρία υποστηρικτικά τμήματα είναι φυσικό οι αρμοδιότητες να είναι συγκεντρωμένες σε λίγους οι οποίοι δε φαίνονται να είναι ικανοί και λόγω χρόνου και λόγω πολλών διαφορετικών δραστηριοτήτων να καλύψουν τις ανάγκες πελατών. Συγκεκριμένα από τη μια το οικονομικό τμήμα είναι αυτό που ενημερώνει για λογαριασμούς, για διακανονισμούς, διαχειρίζεται τις καρτέλες κ.λπ. Από την άλλη υπάρχουν δύο τμήματα το ένα είναι το ΜΚΤ, το οποίο καθορίζει τις στρατηγικές προώθησης των νέων πακέτων και το άλλο είναι το εκπαιδευτικό, το οποίο προσπαθεί να δημιουργήσει ένα καλά καταρτισμένο front-line προσωπικό. Εδώ τα πράγματα λειτουργούν λίγο καλύτερα, το πρόβλημα είναι ότι το ΜΚΤ, δεν αρκεί από μόνο του χωρίς υποστηρικτικά τμήματα για να καθορίσει τη στρατηγική με βάση τις συνεχές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον από την άλλη το τμήμα εκπαίδευσης δεν έχει τη κατάλληλη υποδομή προκειμένου να μπορεί να καλύψει μεγάλο εύρος σε λίγο χρόνο.

Με βάση τα παραπάνω θα προχωρήσουμε στη τρίτη ενότητα έχοντας προσδιορίσει ήδη τα ουσιαστικά προβλήματα. Ανακεφαλαιώνοντας τα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν είναι τα ακόλουθα:

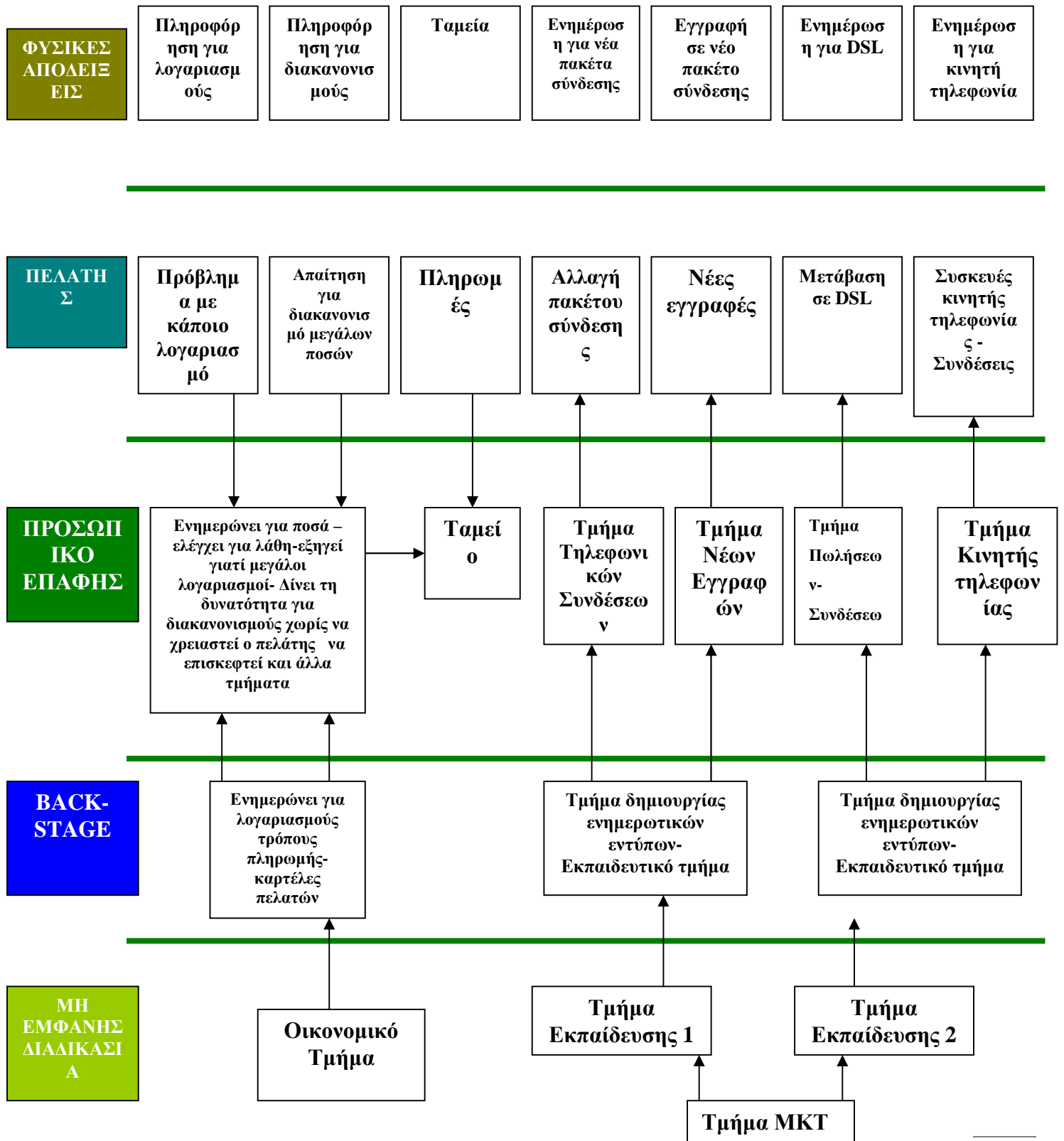
1. Δημιουργία περισσότερων front-line και υποστηρικτικών τμημάτων.
2. Καλύτερη κατανομή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης άρα και περισσότερος έλεγχος αλλά και αποφυγή λαθών και παραπόνων.
3. Συγχώνευση δραστηριοτήτων για περισσότερη διευκόλυνση του προσωπικού σε σχέση με την εξυπηρέτηση των πελατών.
4. Εκπαίδευση στελεχών τα οποία θα προΐστανται, θα καθοδηγούν και γενικά θα βοηθούν στη σωστή οργάνωση των διαφόρων τμημάτων, ειδικά αυτών που έχουν να κάνουν με τη πώληση νέων πακέτων τα οποία φέρνουν και τα κέρδη στην εταιρία.

Όλα τα παραπάνω περιγράφουν την υφιστάμενη κατάσταση στον οργανισμό και θα προσπαθήσουμε γνωρίζοντας τις ανάγκες των πελατών αλλά και τις απαιτήσεις της αγοράς να προτείνουμε μέσα από ένα αναμορφωμένο blueprint, τη φιλοσοφία την οποία πρέπει να υιοθετήσει ο οργανισμός στην εξυπηρέτηση των τελευταίων.

4.1.4 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΝΟΣ ΑΝΑΝΕΩΜΕΝΟΥ BLUEPRINT ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Με βάση τη παραπάνω ανάλυση μπορούμε να οδηγηθούμε στην εφαρμογή ενός ανανεωμένου και διαφοροποιημένου blueprint (ΣΧΗΜΑ 4.3) το οποίο θα βοηθήσει τον οργανισμό να γίνει πιο παραγωγικός οπότε και το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών θα βελτιωθεί σε μεγάλο βαθμό.

Συγκεκριμένα:



Οι αλλαγές οι οποίες επιφέραμε σχετίζονται και με τη συγχώνευση υπηρεσιών και με τη δημιουργία επιπρόσθετων τμημάτων. Σκοπός μας ήταν από το νέο και ανανεωμένο blueprint από τη μια να απλοποιήσουμε τις διαδικασίες για το κοινό και από την άλλη να βοηθήσουμε να γίνει πολύ πιο εξειδικευμένο και ευέλικτο το προσωπικό, προκειμένου να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες των πελατών δίνοντας του ποιοτικότερες υπηρεσίες αλλά και υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης.

Αναλυτική αναφέρουμε τα' ακόλουθα:

1. Σε σχέση με το προσωπικό επαφής, θα πρέπει το προσωπικό ενημέρωσης ανεξόφλητων λογαριασμών και οικονομικών υποχρεώσεων να είναι πιο καλά πληροφορημένο ενώ μπορεί μ' αμεσότητα να εξηγή για το ύψος των οφειλών των πελατών δίνοντας τους τη δυνατότητα και για διακανονισμούς.
2. Το νέο αυτό τμήμα θα υποστηρίζεται από το τμήμα ενημέρωσης υπολοίπων το οποίο θα δίνει πληροφόρηση σε σχέση και με τις οφειλές των πελατών αλλά και γενικότερα ιστορικά τους στοιχεία σε σχέση με τη φερεγγυότητα τους αλλά και τη μέχρι τώρα συνεργασία που είχαν με τον οργανισμό. Αυτό θα βοηθά στην αμεσότητα στην εξυπηρέτηση αλλά και θα διασφαλίζει τον οργανισμό από πελάτες οι οποίοι ακόμα και αν μουν σε διακανονισμό δεν έχουν την ικανότητα να εξοφλήσουν. Τέλος το τμήμα αυτό θα συνεργάζεται άμεσα με το ταμείο οπότε θα εξυπηρετεί τους πελάτες και στο θέμα των άμεσων πληρωμών.
3. Δημιουργία ξεχωριστών τμημάτων στη κινητή και σταθερή τηλεφωνία αλλά και στο DSL και στις συνδέσεις. Αυτό θα βοηθήσει την εταιρία να λειτουργεί εστιασμένα και να προωθεί με μεγαλύτερη επιτυχία τα πακέτα υπηρεσιών της στην αγορά. Συγχρόνως οι πελάτες θα έχουν τη δυνατότητα να ενημερώνονται γρηγορότερα και χωρίς να περιμένουν σε ουρές πολλές φορές χωρίς λόγο μια και στο παρελθόν κάποιος περίμενε στην ουρά των πληρωμών διότι δεν ήξερε που να απευθυνθεί για να ενημερωθεί για DSL σύνδεση.
4. Στις μη εμφανείς διαδικασίες υπάγονται πια τα τμήματα δημιουργίας, ΜΚΤ και εκπαίδευση. Η εταιρία θα πρέπει όπως δείξαμε να επενδύσει περισσότερα κεφάλαια στο κομμάτι της εκπαίδευσης, μια και θεωρούμε ότι θα βελτιώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης μέσα από τη συνεχή εξυπηρέτηση του προσωπικού δίνοντας του μεγαλύτερη ικανότητα η οποία θα το βοηθήσει να εξυπηρετεί γρηγορότερα και καλύτερα.

Αυτό που θέλει κάθε οργανισμός είναι να γίνει πιο ανταγωνιστικός, ουσιαστικά η ίδια η ύπαρξη του είναι απόρροια της ικανοποίησης των πελατών η οποία πηγάζει από τη διαφορετικότητα, δηλαδή από την επιβεβαιωμένη αντίληψη που έχει διαμορφώσει ο πελάτης ότι οι υπηρεσίες που του παρέχει είναι εκλεπτυσμένες, ανώτερες του ανταγωνισμού και ουσιαστικά τον βοηθούν να πραγματοποιεί τις επιθυμίες του. Με βάση τα ευρήματα στα οποία καταλήξαμε στην ενότητα τρία από την εφαρμογή του διαμορφωμένου και ανανεωμένου blueprint, μπορεί να καταλήξει στα ακόλουθα συμπεράσματα η διοίκηση του ΟΤΕ:

1. Η καλύτερη ενημέρωση του τμήματος ανεξόφλητων λογαριασμών και οικονομικών υποχρεώσεων μέσα από ένα εξειδικευμένο πληροφοριακό σύστημα θα βοηθήσει το προσωπικό επαφής να δίνει γρηγορότερες και σαφέστερες απαντήσεις στους πελάτες σε σχέση με τις οικονομικές τους υποχρεώσεις προς τον οργανισμό. Αυτό θα βοηθήσει στη μείωση των παραπόνων, στην εξασφάλιση των πελατών η οποία δε θα βρίσκονται προ τετελεσμένων γεγονότων, στη γρηγορότερη είσπραξη οφειλών η οποία σημαίνει εισροή χρημάτων για τον ΟΤΕ κλπ. Ειδικά το τελευταίο σημαίνει ότι ο ΟΤΕ θα εισπράττει χρήματα που στο παρελθόν σε πολλές περιπτώσεις είχε χάσει, η εισροή μη αναμενόμενων εσόδων θα βοηθήσει τον οργανισμό τηλεπικοινωνιών να καλύψει τις επενδύσεις που θα κάνει είτε στο πληροφοριακό του σύστημα, είτε στη εκπαίδευση του προσωπικού. Γενικά σα γενικό συμπέρασμα από τη διοίκηση σε σχέση με τη πρώτη αυτή αλλαγή είναι ότι και το κοινό θ' ικανοποιηθεί και το προσωπικό θα διευκολυνθεί αλλά και ο οργανισμός θ' εισπράξει χρήματα που στο παρελθόν έχανε.
2. Η σύνδεση του συγκεκριμένου τμήματος μ' ειδικό τμήμα ενημέρωσης, θα βοηθά ακόμα περισσότερο τον ΟΤΕ, ν' αποφεύγει άσκοπους διακανονισμούς οι οποίοι δε πρόκειται να μπορούν να καλυφτούν από μια συγκεκριμένη μερίδα πελατών. Η παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας θα βοηθά και στη παροχή ποιότητας διαδικασιών εξυπηρέτησης αλλά και στη ποιότητα σχέσεων με το προσωπικό επαφής, το οποίο θ' αποδίδει καλύτερα λόγω της στήριξης που θα έχει από τον οργανισμό.

Τέλος η άμεση σύνδεση με το ταμείο σημαίνει ότι ο πελάτης θα έχει λιγότερο χρόνο αναμονής οπότε και θα μειώνονται τα παράπονα τουλάχιστον σ' επίπεδο ενημέρωσης, ταχύτητα στην εξυπηρέτηση αλλά και γενικότερα παράπονα που στο παρελθόν υπήρχαν από το επίπεδο εξυπηρέτησης στα τμήματα επαφής.

3. Ο ΟΤΕ θα πρέπει να καταλάβει ότι η βελτίωση παροχής των νέων προϊόντων του όπως το DSL αλλά και οι συνδέσεις κινητής τηλεφωνίας και ίντερνετ είναι υπηρεσίες αιχμής οι οποίες του φέρνουν κέρδος. Η δημιουργία εστιασμένων τμημάτων, σημαίνει καταμερισμό εργασιών άρα και δεινότητα στην εξυπηρέτηση. Η διευκόλυνση από την επαφή με τα συγκεκριμένα τμήματα, σίγουρα σημαίνει κερδοφορία την οποία ο οργανισμός χρειάζεται αν θέλει από τη μία να παραμείνει ανταγωνιστικός και από την άλλη ν' επενδύσει σε νέες δραστηριότητες.
4. Τέλος η σύνδεση του τμήματος ΜΚΤ με τα τμήματα εκπαίδευσης, σημαίνει ότι θα δοθεί η δυνατότητα στον οργανισμό να περνά πιο άμεσα και πιο αποτελεσματικά κάθε νέα κίνηση που κάνει σ' επίπεδο προώθησης στο προσωπικό του. Συγκεκριμένα η εκπαίδευση των υποστηρικτικών τμημάτων σημαίνει αποτελεσματικότητα και ταχύτητα η οποία θ' αποδίδεται με ποιότητα στην εξυπηρέτηση άρα και αύξηση των κερδών μια και οι πελάτες θα καταναλώνουν περισσότερο λόγο της βελτιστοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών από τον ΟΤΕ.

Η ποιότητα στην εξυπηρέτηση είναι αναμφίβολα μια ιδιαίτερα σημαντική έννοια για τον ΟΤΕ, αφού με βάση το αρχικό blueprint είδαμε ότι υπήρχαν κοινά εξυπηρέτησης και παροχής ποιοτικών υπηρεσιών, τα οποία πιθανόν στο άμεσο μέλλον να δημιουργούσαν προβλήματα στη κερδοφορία του οργανισμού ενώ θ' έβλαπταν και τη παρούσα θέση του στην αγορά. Η βελτίωση που θα επέλθει από την εφαρμογή του ανανεωμένου blueprint θα συμβάλει στην επίτευξη καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων, στη διατήρηση του πελατολογίου, αλλά και σ' άλλες μορφές απόδοσης μιας επιχείρησης (Γούναρης, 2003:142).

Η απόδοση των νέων υπηρεσιών αποτελεί ένα σύνθετο θέμα για τον ΟΤΕ και δεν πρέπει να εξεταστεί μονοδιάστατα (Jan Narus, 1995:75-83). Οπωσδήποτε, μια βασική διάσταση της απόδοσης της νέας υπηρεσίας σχετίζεται με τα οικονομικά μεγέθη που θα δημιουργήσει για την επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό, δείκτες όπως η κερδοφορία, η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων που ο οργανισμός πρόκειται να επενδύσει στις νέες υπηρεσίες, ο όγκος των πωλήσεων που ο οργανισμός θα δημιουργήσει από τις νέες υπηρεσίες, το μερίδιο της αγοράς που ο οργανισμός θα καταφέρει να αποσπάσει θα αποτελέσουν δείκτες μέτρησης του κόστους αλλά και του κέρδους της εφαρμογής των νέων υπηρεσιών εξυπηρέτησης.

Είναι δύσκολο να προσδιορίσουμε το ενδεχόμενο κόστος το οποίο πρόκειται να έχει ο οργανισμός, από τις εφαρμογές των νέων εσωτερικών διαδικασιών, αυτό το οποίο μπορούμε να κάνουμε είναι να υποδείξουμε από πού θα έρθει το κόστος και πως μπορεί να μετατρέψει σε κέρδος τέτοιου μεγέθους ώστε και να καλυφθεί το κόστος αλλά και να έχει κέρδη ο οργανισμός. Συγκεκριμένα (Γούναρης, 2003:231-237):

1. Η συγχώνευση των τμημάτων οικονομικών ενημερώσεων και διακανονισμών αποτελεί για την εταιρία μείωση κόστους, μια και θα δοθεί η δυνατότητα στον ΟΤΕ να μειώσει το προσωπικό αφού τα δύο τμήματα θα γίνουν ένα μεταφέροντας το προσωπικό που δε θα χρειάζεται σ' άλλα τμήματα τα οποία έχουν ανάγκη σε στελέχη. Οι εσωτερικές μετακινήσεις θα βοηθήσουν στη μείωση κόστους από νέες προσλήψεις, ενώ συγχρόνως θα βελτιώσουν και τη λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος που όπως αναφέραμε και πριν είναι σημαντικό διότι βοηθά στην είσπραξη διαφυγόντων εσόδων που μπορεί ο οργανισμός να έχανε εξ' ολοκλήρου σε περίπτωση που το συγκεκριμένο τμήμα δε λειτουργήσει αποτελεσματικά. Εδώ λοιπόν δεν υπάρχει κόστος αντίθετα υπάρχει μόνο κέρδος για την εταιρία το οποίο μεταφράζεται σ' αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

2. Η δημιουργία τεσσάρων τμημάτων προς αντικατάσταση των δύο που υπήρχαν πριν στο κομμάτι του Ίντερνετ και των νέων συνδέσεων κινητής τηλεφωνίας αποτελεί αύξηση κόστους για την επιχείρηση η οποία θ' αναγκαστεί να προσλάβει νέο προσωπικό (βέβαια θα καλύψει και κάποιες θέσεις από τις εσωτερικές μετακινήσεις). Η δημιουργία των τεσσάρων τμημάτων θα βοηθήσει την εταιρία σε δύο επίπεδα από τη μία θ' αυξήσει σίγουρα τις πωλήσεις μια και η εστίαση και η εξειδίκευση θα βοηθήσει τον οργανισμό να μη χάνει κανένα πελάτη και από την άλλη θα βοηθήσει στην εστίαση σε νέες αγορές η προσθήκη των οποίων θα βοηθήσει στην αύξηση του μεριδίου του οργανισμού στην αγορά. Με βάση την ανάλυση που κάναμε στην πρώτη ενότητα είδαμε ότι παρατηρείται στην αγορά μια δυσχέρεια οικονομική αλλά και μια αύξηση προμηθευτών, αυτό μεταφράζεται σε δυσκολία των καταναλωτών να καταναλώσουν ποικίλες υπηρεσίες αλλά και σ' αυξημένη αγοραστική δύναμη, μια και οι καταναλωτές μπορούν ν' επιλέξουν από πολλές εταιρίες και πακέτα και ουσιαστικά ψάχνουν για χαμηλές τιμές και αυξημένη ποιότητα. Η δημιουργία των τεσσάρων τμημάτων πιθανόν να μη βοηθήσει τον ΟΤΕ να μειώσει τις τιμές του (αντίθετα θα τις αυξήσει), θα τον βοηθήσει όμως να παράσχει πιο ποιοτικές υπηρεσίες από τον ανταγωνισμό πράγμα που αντιληπτικά στο πελάτη μπορεί να λειτουργήσει πιο ανταγωνιστικά. Ουσιαστικά ο πελάτης θα μετρήσει τις υπηρεσίες σε σχέση με τις τιμές και θα διαπιστώσει ότι τον συμφέρει να συνεργαστεί με τον ΟΤΕ, αντί μ' οποιαδήποτε άλλη εταιρία.
3. Η δημιουργία επιπρόσθετων τμημάτων εκπαίδευσης και η σύνδεση τους με το ΜΚΤ, θα βοηθήσει τον οργανισμό και σ' επίπεδο ποιότητας αλλά και σ' επίπεδο εσωτερικής ικανοποίησης. Η ποιότητα θα είναι απόρροια της γνώσης και η εσωτερική ικανοποίηση θα είναι απόρροια του ενδιαφέροντος που θα δήσει η εταιρία για την αύξηση της απόδοσης των εργαζόμενων της. Εδώ ισχύει το ίδιο με το 2, θ' αυξηθούν τα κόστη άρα και οι τιμές της εταιρίας αλλά η αντιληπτική αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών θα είναι υψηλή οπότε και η εταιρία θα καταφέρει να ισορροπήσει τα αυξημένα κόστη μ' αυξημένα κέρδη.

4. Η υποστήριξη του τμήματος ΜΚΤ, από την άμεση σχέση του με τα τμήματα επαφής θα βοηθήσει στη καλύτερη προώθηση όλων των νέων πακέτων υπηρεσιών του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι ο ΟΤΕ θα μπορεί να πουλά πιο εύκολα τα νέα πακέτα υπηρεσιών του στους υπάρχοντες και νέους πελάτες. Η συγκεκριμένη κίνηση θα επιφέρει αύξηση των πωλήσεων για τον οργανισμό.

Ο ΟΤΕ με βάση τα παραπάνω θα πρέπει να επιφέρει μια ριζική αλλαγή όπως δείξαμε στην ενότητα 3 η οποία θα τον βοηθήσει να γίνει πιο ανταγωνιστικός. Το παλιό καθεστώς δημοσίου το οποίο τον χαρακτήριζε επί πολλά χρόνια έχει αφήσει ακόμα τα κατάλοιπα του ενώ συγχρόνως η ανάγκη του ανταγωνισμού να έχει συνεργασία με τον ΟΤΕ, για να μπορεί να του δίνεται τηλεπικοινωνιακό δίκτυο δεν πρέπει να αποτελεί πανάκεια σε σχέση με τη παρουσία του οργανισμού του στην αγορά. Είναι απαραίτητο στη σύγχρονη ανταγωνιστική αγορά, ο ΟΤΕ να επενδύει συνεχώς σε νέες δραστηριότητες σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών και να βελτιώνει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών του. Οι δύο αυτές δράσεις θα τον βοηθήσουν από τη μία να βγάλει από πάνω του τη στάμπα του πρώην δημόσιου δυσλειτουργικού φορέα ενώ από την άλλη θα τον κάνουν αυτάρκη σε σχέση με τη παρουσία του στην αγορά, η οποία δε θα στηρίζεται μόνο στην ιδιότητα του ως παροχέα αλλά και ως βασικού διεκδικητή του μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά της σταθερής και κινητής τηλεφωνίας αλλά και του Ίντερνετ λόγω της ποιότητας των υπηρεσιών που θα παρέχει αλλά και του υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών του.

4.2 ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ PROBANK

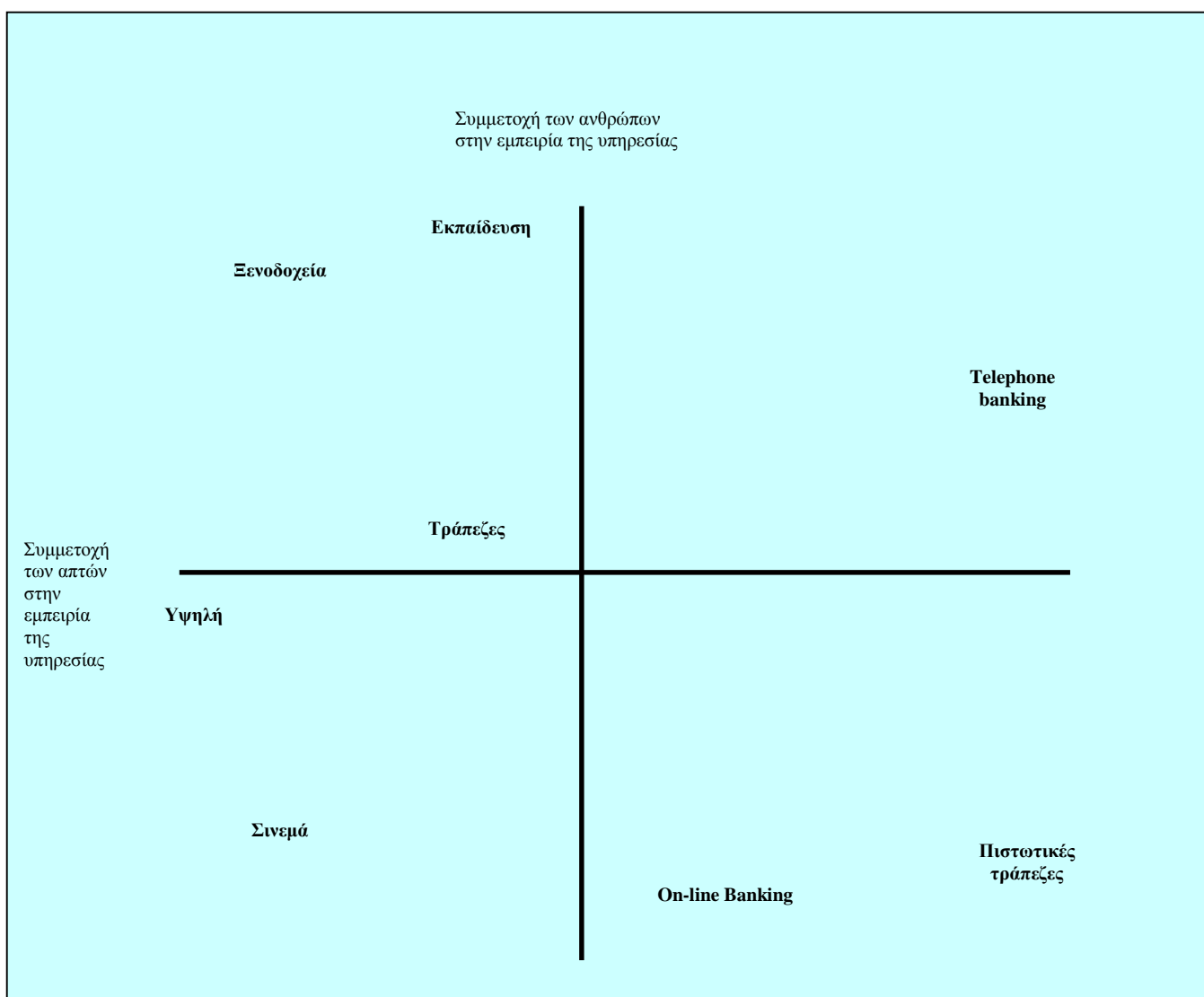
Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των τραπεζών είναι ότι τα προϊόντα / υπηρεσίες δεν είναι απτά. Έμφαση δίνεται στην επαφή του πωλητή με τον πελάτη και στο τρόπο που θα του προωθήσει κάποια τραπεζικά προϊόντα.

Παρόλα αυτά πολλά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το χώρο μιας τράπεζας είναι απτά. Αυτά βρίσκονται κυρίως στο χώρο της ίδιας της τράπεζας και έχουν να κάνουν με την διακόσμηση, τα καθίσματα, τα διαφημιστικά φυλλάδια που μπορεί να βρει κανείς μέσα στον χώρο της τράπεζας και άλλα πολλά.

Ο Lovelock (1996:38⁴²) δίνει δύο διαστάσεις στην εμπειρία των υπηρεσιών (service experience). Η μία είναι το πόσο οι άνθρωποι έχουν σχέση με την εμπειρία της υπηρεσίας και η άλλη έχει να κάνει με το πόσο τα απτά επηρεάζουν την εμπειρία της υπηρεσίας.

Στην επόμενη σελίδα παραθέτουμε σχηματοποιημένα τα στοιχεία της απτότητας, όπως ενδεικτικά αναφέρθηκαν παραπάνω, προκειμένου να κάνουμε πιο κατανοητά τα στοιχεία που θέλουμε να αναπτύξουμε.

⁴² Lovelock, C (1996) "Services Marketing" 3rd Ed. Prentice-Hall



ΣΧΗΜΑ 4.4: Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών
Πηγή: Lovelock (1996:38)

Όπως φαίνεται από το σχεδιάγραμμα, οι υπηρεσίες των τραπεζών διαφέρουν ανάλογα με την φύση της επαφής του καταναλωτή με την τράπεζα. Ο Lovelock (1996:39⁴³) αναφέρει ότι οι υπηρεσίες είναι πιο δύσκολο να παρασχεθούν από έναν άνθρωπο, σε αντίθεση με μια οποιαδήποτε παραγωγική μηχανική διαδικασία, και έτσι εξηγείται και η τάση των τραπεζών να χρησιμοποιούν όλο και πιο πολύ την τεχνολογία, έτσι ώστε να έχουν όσο το δυνατόν πιο μετρήσιμα και ελέγξιμα δεδομένα.

Μια τυχόν αλλαγή στην φύση της παράδοσης ενός τραπεζικού αγαθού μπορεί να επηρεάσει την θέση του προϊόντος στο παραπάνω σχεδιάγραμμα και άρα την ανάπτυξη του. Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε αρχικά ότι ο τραπεζικός κλάδος ανήκει στην κατηγορία της παροχής υπηρεσιών, άρα θα πρέπει να αναλυθεί με βάση το μείγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Διαπιστώνουμε επίσης ότι οι τραπεζικές υπηρεσίες είναι πολύπλοκες και χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής στην ανάλυσή τους.

4.2.1 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στις παρακάτω ενότητες θα προσδιοριστεί το θεωρητικό υπόβαθρο του μείγματος μάρκετινγκ για τις υπηρεσίες και συγχρόνως θα γίνει και πρακτική εφαρμογή του με βάση τα χαρακτηριστικά της τράπεζας PROBANK.

4.2.1.1 ΤΟ ΚΛΑΣΙΚΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μίγμα μάρκετινγκ αναφέρεται σε όλους τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία μία οποιαδήποτε επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει την στρατηγική μάρκετινγκ. Αποτελείται από τέσσερις παραμέτρους (προϊόν, τιμή, προώθηση, τοποθεσία) που είναι ελεγχόμενοι από την ίδια την εταιρεία και που χρησιμοποιούνται σε διάφορους συνδυασμούς ώστε να επιτευχθούν οι εκάστοτε επιχειρησιακοί στόχοι⁴⁴.

Προϊόν

Το προϊόν – είτε πρόκειται για φυσικό προϊόν είτε για υπηρεσία μπορεί να είναι μια ιδέα, ένας σκοπός, ένα μέρος. Αποτελεί το πρώτο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατοχύρωση της ικανοποίησης των καταναλωτών. Κάποια από τα στοιχεία που το αφορούν είναι το επίπεδο ποιότητας, τα (μοναδικά) στοιχεία του – αντικειμενικά και υποκειμενικά – και τα οφέλη που μπορούν να αποκομιστούν μέσα από τη χρήση του.

⁴³ Lovelock, C (1996) "Services Marketing" 3rd Ed. Prentice-Hall

⁴⁴ Kotler, P (2003) "Marketing Management", 11th Ed. Prentice - Hall

Τα προϊόντα της PROBANK είναι ένα σύνολο από τραπεζικές εργασίες. Υπάρχουν προϊόντα καταναλωτικής πίστης, στεγαστικής πίστης και επιχειρηματικής πίστης, όπου και συγκεντρώνεται η έρευνα της αγοράς. Η πολιτική της τράπεζας είναι να παρακολουθεί συνεχώς την αγορά και να βγάζει συνεχώς νέα προϊόντα ώστε να ικανοποιεί τις μακροχρόνιες, μεσοπρόθεσμες και βραχυχρόνιες ανάγκες των καταναλωτών.

Τιμή

Η τιμή θεωρείται ως πιο η ευέλικτη αλλά και η πιο ουσιαστική μεταβλητή του μίγματος μάρκετινγκ – μάλιστα αρκετές επιχειρήσεις την θεωρούσαν ως τον πλέον καθοριστικό παράγοντα για την απόφαση αγοράς από μέρους του πελάτη.

Φυσικά, ο μύθος αυτός έχει καταρριφθεί λόγω του αυξανόμενου αριθμού των ανταγωνιστών που υπάρχουν σε κάθε τμήμα της αγοράς, με αποτέλεσμα οι τιμές να συμπιέζονται όλο και περισσότερο, σε σημείο που οι περισσότερες εταιρίες επιδιώκουν να έχουν παρόμοιες τιμές, διαφοροποιούνται όμως σε ιδιότητες διάφορες της τιμής, όπως θα εξετάσουμε παρακάτω. Μολαταύτα η τιμή παραμένει ως ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή. Η σημαντικότητά της υποδηλώνεται και από το γεγονός ότι αποτελεί το ουσιαστικό σημείο δημιουργίας κερδών.

Η τιμή ενός προϊόντος μπορεί να καθοριστεί τόσο από τις δυνάμεις της αγοράς (νόμος προφοράς και ζήτησης) αλλά και από το επιθυμητό επίπεδο κερδοφορίας εκ μέρους της επιχείρησης. Φυσικά η ιδιαίτερα αυξημένη τιμολόγηση των προϊόντων μπορεί να φαίνεται ως ελκυστική στρατηγική όμως, χωρίς την αντίστοιχη δημιουργία πωλήσεων δεν έχει αξία. Για τους λόγους αυτούς, η επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει επίσης υπόψη της και τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει το επίπεδο της τιμολόγησης στις πωλήσεις της – άρα και τα κέρδη της. Στις σημερινές αγορές, με τον ολοένα αυξανόμενο αριθμό των ανταγωνιστών και τα μεγαλύτερα επίπεδα πληροφόρησης και γνώσης των καταναλωτών, ο καθορισμός της τιμής θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή και μετά από εκτεταμένη έρευνα, τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική. Φυσικά το μεγάλο πλεονέκτημα της τιμολόγησης είναι ότι μπορεί εύκολα να αλλάξει και να προσαρμοστεί σε αλλαγές των εξωτερικών συνθηκών, όπως π.χ. καινοτομίες ή νεοεισερχόμενους στον κλάδο.

Η τιμή παίζει σημαντικό ρόλο στην τραπεζική αγορά. Οι συνεχές αλλαγές στα επιτόκια επηρεάζει τις τιμές και των τραπεζικών προϊόντων. Η τράπεζα προσπαθεί να έχει τα επιτόκια της λίγο πιο χαμηλά από τον μέσο όρο της αγοράς, ώστε σε συνδυασμό με την πολιτική χαμηλού κόστους στις λειτουργίες να μπορεί να ανταπεξέλθει στον σκληρό ανταγωνισμό.

Τοποθεσία

Η τοποθεσία αφορά τη διαθεσιμότητα και την προσήγεια του προϊόντος ή της υπηρεσίας όταν είναι επιθυμητό ή αναγκαίο στον καταναλωτή. Ο στόχος του οργανισμού είναι το να έχει το προϊόν του πάντα διαθέσιμο και ποτέ σε έλλειψη, ή να το έχει πάντα στην ποσότητα που απαιτείται.

Στόχος της τράπεζας είναι τα προϊόντα της να είναι προσβάσιμα στον καταναλωτή 24 ώρες το 24ωρο. Αυτό γίνεται με δύο τρόπους. Ο ένας είναι η λειτουργία μικρών και ευέλικτων υποκαταστημάτων που δουλεύουν με τα ωράρια της αγοράς (8 το πρωί με 8 το βράδυ) και το Σάββατο και ο δεύτερος είναι με την λειτουργία τηλεφωνικών γραμμών, ATM και ενός χρηστικού web site που έχουν την δυνατότητα να φέρουν τον καταναλωτή σε επικοινωνία με την τράπεζα όποτε την χρειαστεί. Τα υποκαταστήματα βρίσκονται πάντα σε εμπορικούς οδούς ή σε εμπορικά κέντρα.

Προώθηση

Η προώθηση είναι η λέξη που αφορά κάθε επικοινωνία μάρκετινγκ που είναι σχεδιασμένη για να ελκύει την προσοχή και στην τελική να δημιουργεί την ανάγκη εκ μέρους των καταναλωτών για την αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Η προώθηση αποτελείται από τις διαφημιστικές καμπάνιες, τεχνικές προσωπικής πώλησης, προώθηση πωλήσεων και προσπάθειες δημοσιότητας.

Η προώθηση βασίζεται στην προσωπική πώληση μέσα στον χώρο της τράπεζας. Η εταιρία έχει ένα δίκτυο πωλητών που σκοπεύουν σε συγκεκριμένες αγορές ανάλογα με το προϊόν που προωθούν. Πέρα από αυτούς υπάρχει και μία υποστήριξη με διαφημίσεις και μέσω του Internet.

4.2.1.2 ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Μέχρι στιγμής έχουμε δει σε μεγάλο εύρος το πλάνο μάρκετινγκ όπως απευθύνεται κατά κύριο λόγο για τα προϊόντα και πάντα σε σχέση με την υπό εξέταση τράπεζα. Όμως υπάρχει σαφέστατος διαχωρισμός μεταξύ των προϊόντων και των υπηρεσιών – έτσι οι δεύτερες εμπεριέχουν κάποια ιδιάζοντα χαρακτηριστικά τα οποία και πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στην ανάλυση μας.

Σύμφωνα με τον **Kotler (2003)** οι υπηρεσίες είναι οι δραστηριότητες ή τα πλεονεκτήματα που ο ένας συμβαλλόμενος μπορεί να προσφέρει στον άλλο, και τα οποία είναι κατά βάση μη χειροπιαστά και δεν καταλήγουν στην ιδιοκτησία κάποιου αντικειμένου. Η δε παραγωγή του μπορεί να είναι ή να μην είναι συνδεδεμένη με κάποιο φυσικό προϊόν.

Πρέπει όμως να σημειώσουμε πως αρκετοί θεωρητικοί (**Williams & Mowen, 1990⁴⁵, Kotler & Armstrong 1991⁴⁶**) θεωρούν πως δε γίνεται απόλυτος διαχωρισμός μεταξύ των δύο καθώς σε περιπτώσεις αγοράς ενός προϊόντος υπάρχει εμπλεκόμενο και ένα στοιχείο υπηρεσίας ή αντίθετα οι υπηρεσίες εμπεριέχουν και κάποιο χειροπιαστό στοιχείο. Έτσι οι υπηρεσίες αποτελούν ένα συνδυασμό με προϊόντα που μπορεί να θεωρηθεί πως δημιουργούν ένα συνεχές (continuum)⁴⁷.

⁴⁵ Williams, M.R., Mowen, J.C., 1990, "The goods vs services marketing dichotomy: fact or fiction?", Parasuraman, A., et al, American Marketing Association Educators' Proceedings, American Marketing Association, Chicago, 355-60.

⁴⁶ Kotler, P, Armstrong, G (1991) "Strategic marketing" Prentice – Hall

⁴⁷ Dibb, Simkin, Pride and Ferrell, 1994 "Marketing, concepts and strategies" Houghton Mifflin

4.2.1.3. ΔΙΕΥΡΥΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στην παραδοσιακή διαδικασία του μάρκετινγκ των προϊόντων αυτά αποτελούν το αποτέλεσμα της διαδικασίας παραγωγής και είναι η κεντρική μεταβλητή γύρω από την οποία περιστρέφονται όλες οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ⁴⁸.

Σύμφωνα με το μίγμα του μάρκετινγκ (4P's) θα πρέπει να υπάρχει ένα προκατασκευασμένο προϊόν που γίνεται να τιμολογηθεί, να προωθηθεί και να διανεμηθεί στους καταναλωτές. Όμως, όταν δεν υπάρχει τέτοιο προϊόν, μοιραία αλλάζει και το μάρκετινγκ, αφού δεν υπάρχει έτοιμο, προκατασκευασμένο αντικείμενο κατανάλωσης. Υπάρχει μόνο μια διαδικασία που δεν μπορεί να ξεκινήσει μέχρις ότου ο καταναλωτής να εισέλθει σε αυτή.

Έτσι για την PROBANK που προσφέρει υπηρεσίες, ο σκοπός και το περιεχόμενο του μάρκετινγκ γίνεται πολύ πιο περίπλοκο. Η ιδέα ενός προκατασκευασμένου προϊόντος με τα χαρακτηριστικά που επιζητούν οι καταναλωτές είναι μια ιδιαίτερα περιορισμένη δυνατότητα προκειμένου να είναι χρήσιμο για τις υπηρεσίες που παρέχει. Σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι γνωστό στην αρχή της διαδικασίας των υπηρεσιών τι ακριβώς ζητά και περιμένει ο καταναλωτής, και κατά συνέπεια ποιοι πόροι, σε ποιο βαθμό και με ποια σειρά χρειάζεται να διευθετηθούν.

Η πιο σημαντική αλλαγή από την κατάσταση του μάρκετινγκ των προϊόντων είναι το γεγονός ότι το προϊόν λείπει. Στην περίπτωση της κατανάλωσης μιας διαδικασίας δεν είναι δυνατόν να υπάρχουν προετοιμασμένα τα στοιχεία τα οποία και να απαρτίζουν την υπηρεσία – μόνο γενικές προετοιμασίες και μερικώς προπαρασκευασμένες υπηρεσίες είναι εφικτές.

Καταλήγουμε λοιπόν στο ότι για την PROBANK που δεν διαθέτει φυσικά (απτά) προϊόντα, οι διαδικασίες είναι αυτές που οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα που είναι σημαντικό για τον τελικό αποδέκτη. Αφού όμως το αποτέλεσμα δεν μπορεί να υφίσταται χωρίς τη διαδικασία και καθώς από την πλευρά των καταναλωτών η διαδικασία είναι ανοικτή, είναι σημαντικό το να θέτουμε τον καταναλωτή ως μέρος της διαδικασίας αυτής. Τόσο η διαδικασία όσο και το αποτέλεσμα έχουν άμεση επίπτωση στην αντίληψη της ποιότητας της υπηρεσίας οπότε και στην αξία αυτής.

⁴⁸ Williams, M.R., Mowen, J.C., 1990, "The goods vs services marketing dichotomy: fact or fiction?", Parasuraman, A., et al, American Marketing Association Educators' Proceedings, American Marketing Association, Chicago, 355-60

Η κατανόηση των υπηρεσιών χρειάζεται διαφορετική λογική και νοοτροπία από ότι για τα φυσικά προϊόντα. Σε κάθε περίπτωση όμως είναι αναπόφευκτο το ότι η κατανόηση των διαδικασιών των υπηρεσιών είναι επιτακτική και όχι μόνο για τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών αλλά και για όλες τις επιχειρήσεις στο σύνολο τους.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω όταν μιλάμε για υπηρεσίες πρέπει να προσθέσουμε τρεις παραμέτρους ακόμα, πέρα από αυτές που μας δίνει το κλασικό μείγμα μάρκετινγκ που απευθύνεται στα απτά προϊόντα. Έτσι καταλήγουμε στον εμπλουτισμό του μείγματος μάρκετινγκ με άλλα 3 επιπλέον P⁴⁹. Αυτά δίνονται από τον **Kotler (2003:450⁵⁰)**.

1. Άνθρωποι (People).

Είναι οι άνθρωποι που εξυπηρετούν στην διαδικασία παραλαβής της υπηρεσίας από τον πελάτη. Οι άνθρωποι είναι η βάση της PROBANK. Η κουλτούρα της τράπεζας βάζει πάνω από όλα την ικανοποίηση του πελάτη μέσα από την επαφή που θα έχει με το προσωπικό της τράπεζας. Το προσωπικό της τράπεζας είναι ευχάριστο με τον πελάτη, τον βοηθάει πάντα και δίνει το μέγιστο των δυνατοτήτων του ώστε να μείνει ο πελάτης ευχαριστημένος.

2. Φυσικά αποδεικτικά (Physical evidence)

Είναι κάποια αποδεικτικά στοιχεία που θα βοηθήσουν τον καταναλωτή να δημιουργήσει μια κάποια εντύπωση για την ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτά είναι τα διαφημιστικά έντυπα που υπάρχουν στους χώρους της PROBANK. Πέρα από αυτό είναι η όλη αισθητική που δίνουν τα υποκαταστήματα της τράπεζας με την απλή διακόσμηση, την έλλειψη των παραδοσιακών ταμείων, το προσωπικό να κινείται συνέχεια και την έλλειψη οποιαδήποτε εμποδίων μέσα στο χώρο της τράπεζας όπως για παράδειγμα διαχωριστικά ή καρέκλες.

⁴⁹ Booms,B. & Bitner,M. (1981) "Marketing Strategies and Organizational structures for service firms" in Marketing of services, Chicago: American Marketing Association, pp. 47-51.

⁵⁰ Kotler, P (2003) "Marketing Management", 11th Ed. Prentice - Hall

3. Διαδικασία (Process).

Η διαδικασία που υπάρχει για να επιτευχθούν οι υπηρεσίες. Οι διαδικασίες δεν είναι πάντα απλές και γρήγορες αυτό σχετίζεται με τη φύση της συναλλαγής.

Η τράπεζα παρότι δεν επιθυμεί να έχει ουρές χρησιμοποιεί συγκεκριμένες διαδικασίες οι οποίες δυστυχώς είναι αρκετά γραφειοκρατικές πράγμα που κουράζει τον πελάτη λόγω της αναμονής, και συγχρόνως το προσωπικό δεν έχει περισσότερη ώρα να εξυπηρετήσει αρκετούς πελάτες. Η εξυπηρέτηση είναι αρκετά πολύπλοκη και το μείγμα των υπηρεσιών δεν είναι συντονισμένο με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών.

Στον τραπεζικό τομέα μεγάλο ρόλο παίζει η επαφή του καταναλωτή με την τράπεζα μέσω των πωλητών που είναι μέσα στα υποκαταστήματα και οι οποίοι έρχονται σε μία πρόσωπο με πρόσωπο επαφή, ή των υπαλλήλων των άλλων τμημάτων που έρχονται σε επαφή με τον καταναλωτή (π.χ. τηλεφωνική εξυπηρέτηση πελατών). Αν χρησιμοποιήσουμε το μάτριξ της επαφής εταιρίας – καταναλωτή (φигούρα 4) θα δούμε το ότι η PROBANK δεν έχει επικοινωνία και άμεση επαφή με τους καταναλωτές της και στα δύο από τα τέσσερα τεταρτημόρια. Αυτό είναι αποτέλεσμα της γραφειοκρατικής πελατοκεντρικής της πολιτικής.

Επαφή μέσα στην τράπεζα

Επαφή εκτός τραπεζης

Επαφή με σκοπό την πώληση	Διαδικασίες – Γραφειοκρατία προσπάθεια πώλησης	Κακή τήρηση αρχείου στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση
Επαφή όχι με σκοπό την πώληση	Ερωτήσεις για συμβουλές Συμβουλές Χειρισμός παραπόνων Λύση προβλημάτων Πληρωμές- Πρόβλημα στις παραπάνω υπηρεσίες λόγω αδυναμία ύπαρξης αρμόδιου ατόμου	Υπενθυμίσεις πληρωμών Επιβεβαιώσεις πληρωμών Πρόβλημα στις παραπάνω υπηρεσίες λόγω αδυναμία ύπαρξης αρμόδιου ατόμου

ΣΧΗΜΑ 4.5 : Σχεδιάγραμμα επαφής πελάτη – τράπεζας (customer contact matrix) - Προσαρμοσμένο στην τράπεζα PROBANK
Πηγή: Lovelock (1996: 502)

Προκειμένου να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε καλύτερα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η τράπεζα στην εξυπηρέτηση πελατών αλλά και γενικά στην όλη διαδικασία συναλλαγής της τράπεζας με τους πελάτες της, θα σχεδιάσουμε το blueprinting της τράπεζας ώστε να εντοπίσουμε τα προβληματικά σημεία.

4.2.2. SERVICE BLUEPRINTING

Ένα SERVICE BLUEPRINTING αποτελεί την απεικόνιση σε ένα διάγραμμα ροής της διαδικασίας εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης και η αποτύπωση όλων των ενεργειών που αφορούν στην παροχή των υπηρεσιών της προς τους πελάτες. Στο πλαίσιο της απεικόνισης αυτής καταγράφεται το σύνολο των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να γίνουν προκειμένου η επιχείρηση να προσφέρει μια υπηρεσία. Με αυτό τον τρόπο καταγράφονται⁵¹:

1. Όλες οι περιπτώσεις που ο πελάτης έρχεται σε επαφή με κάποιον εργαζόμενο της επιχείρησης ο οποίος έχει ρόλο διασύνδεσης.
2. Όλες οι υποστηρικτικές ενέργειες που θα γίνονται προκειμένου να υποστηριχτούν οι συναλλαγές των εργαζόμενων με τους πελάτες.

Σε αυτό το κομμάτι της εργασίας θα γίνει προσπάθεια να απεικονιστεί το διάγραμμα ροής της διαδικασίας εξυπηρέτησης των πελατών της PROBANK και σε επίπεδο συναλλαγών αλλά και σε επίπεδο εξυπηρέτησης (Έχουμε ήδη δώσει μια εικόνα των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η PROBANK στις διαδικασίες της).

4.2.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ SERVICE BLUEPRINTING ΤΗΣ PROBANK

4.2.3.1 ΤΟ BLUEPRINTING ΤΗΣ PROBANK ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Αν θέλαμε να δούμε από την πλευρά του πελάτη το SERVICE BLUEPRINTING της PROBANK, θα βλέπαμε ότι λαμβάνει τελείως διαφορετικά πράγματα από αυτά που απαιτεί από την τράπεζα.

Συγκεκριμένα σε επίπεδο διαδικασιών έχει να κάνει με «επίπονες» και γραφειοκρατικές διαδικασίες οι οποίες έχουν μεν σαν σκοπό την εξασφάλιση της τράπεζας αλλά κουράζουν και εκνευρίζουν τους πελάτες.

⁵¹ Γούναρης Σ(2003), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Rosili

Σε επίπεδο επαφών οι πελάτες επικοινωνούν συνήθως:

1. Με τους πωλητές της τράπεζας, είτε για να πάρουν καταναλωτικό, στεγαστικό ή για οποιοδήποτε άλλο δάνειο.
2. Με τα ταμεία της τράπεζας.
3. Με το τμήμα καρτών.
4. Με το τηλεφωνικό κέντρο για πληροφορίες.

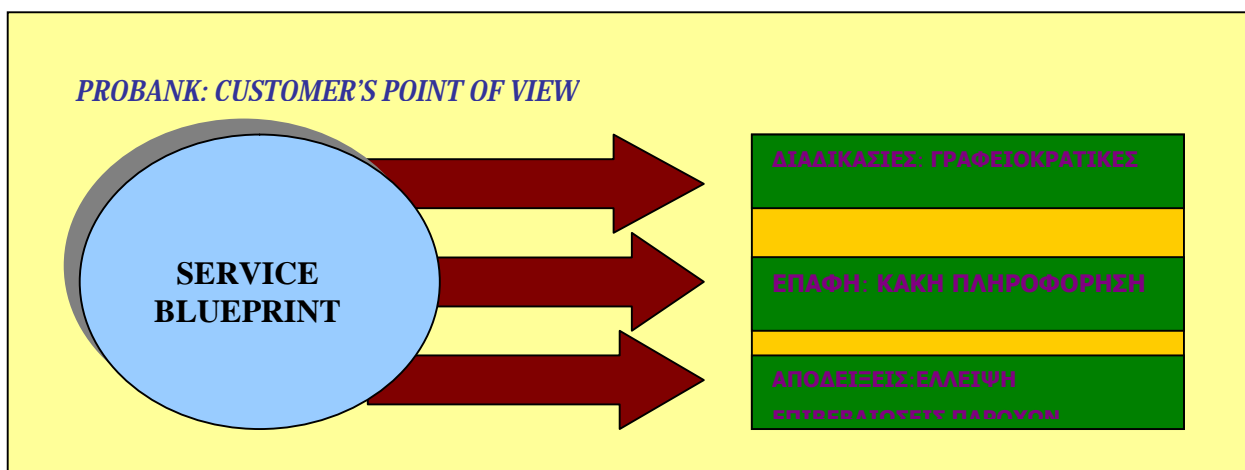
Το πρόβλημα είναι ότι με οποιοδήποτε τμήμα της τράπεζας και να έρθουν σε επαφή πάντα αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα.

Συγκεκριμένα:

1. Αδυναμία να τους δοθούν ξεκάθαρες απαντήσεις.
2. Δυσχέρεια στις συναλλαγές τους λόγω των πολλών και περίπλοκων διαδικασιών που υπάρχουν.
3. Δυσκολία να εξυπηρετηθούν τηλεφωνικά λόγω περιορισμένων γνώσεων που έχει σε πολλά θέματα το τηλεφωνικό κέντρο.
4. Ανάγκη σε πολλές και διαφορετικές βεβαιώσεις προκειμένου να μπορέσει κάποιος να βγάλει κάποια κάρτα ή να πάρει κάποιο δάνειο.
5. Έλλειψη κάποιων εκ των ενημερωτικών φυλλαδίων στο χώρο της τράπεζας προκειμένου να αποφεύγεται η άσκοπη απασχόληση των εργαζόμενων προκειμένου να απαντήσουν, σε ερωτήσεις πελατών.
6. Δυσχέρεια στην επικοινωνία με διοικητικά στελέχη.

Όλα τα παραπάνω προβλήματα είναι προϊόν της πενιχρής πληροφόρησης που έχουν τα μέλη της τράπεζας από τα τμήματα υποστήριξης. Από την άλλη, τα τμήματα υποστήριξης παρότι η PROBANK σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα έχει αναπτύξει σημαντικές συνεργασίες και πολλά διαφορετικά συστήματα εξυπηρέτησης πελατών, δεν έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και την κατάλληλη εμπειρία να τα υποστηρίξουν αλλά και να τα εκμεταλλευτούν.

Τέλος, ο πελάτης χρειάζεται συνεχείς και ακριβείς αποδείξεις σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες που του παρέχει η εταιρεία που συναλλάσσεται. Στην περίπτωση της PROBANK πέρα από τα προαναφερόμενα προβλήματα, δεν υπάρχει και σύστημα προώθησης των παρεχόμενων υπηρεσιών (Ιντερνέτ, τηλεφωνική εξυπηρέτηση, δίκτυα διανομής κ.λπ.), πράγμα που κάνει τον πελάτη, σε συνδυασμό και με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει όταν συναλλάσσεται με την PROBANK, να αντιμετωπίζει τα πάντα με προκατάληψη (**ΣΧΗΜΑ 4.6**).



ΣΧΗΜΑ 4.6: Service Blueprinting from the customer's point of view

Πηγή: Shostack (1984 : 75-90)

Έχοντας δώσει την εικόνα που έχει στην συνείδηση των πελατών η PROBANK θα προχωρήσουμε στην ανάλυση του παρόντος BLUEPRINT τράπεζας προκειμένου να δούμε όλα τα επίπεδα των διαδικασιών και να διαγνώσουμε καλύτερα το πρόβλημα.

4.2.3.2 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ SERVICE ΤΗΣ BLUEPRINTING ΤΗΣ PROBANK

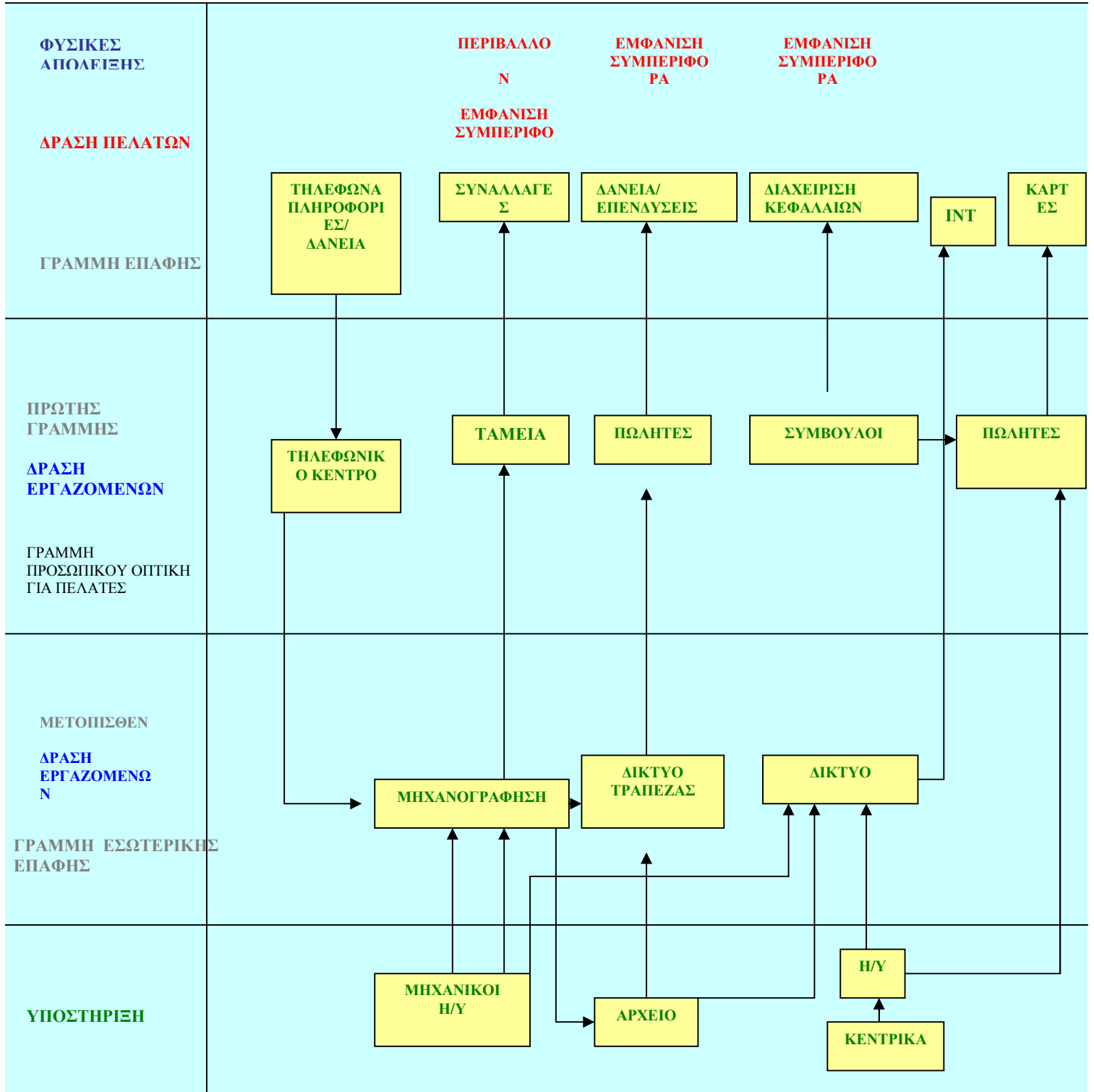
Ένα SERVICE BLUEPRINTING μπορεί να μελετηθεί από δύο διαφορετικές οπτικές, αναλόγως αν θέλουμε να μελετήσουμε την πλευρά του πελάτη ή τη πλευρά της εταιρείας. Όταν θέλουμε λοιπόν να μελετήσουμε την οπτική του πελάτη μπορούμε να βγάλουμε κάποιο συμπέρασμα κάνοντας ερωτήσεις όπως:

- Ø Τί επιλογές έχει ο πελάτης.
- Ø Τι ποσοστό ευθύνης ή συμμετοχής έχει ο πελάτης κατά την όλη διαδικασία της παροχής υπηρεσιών.
- Ø Ποια είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από την οπτική του πελάτη.
- Ø Ικανοποιείται ο πελάτης από την πολιτική της εταιρείας.

Συγχρόνως στην περίπτωση που μελετάμε τον πελάτη θα πρέπει να διαβάσουμε το σχεδιάγραμμα από τα αριστερά προς τα δεξιά. Από την άλλη αν θέλουμε να δούμε την οπτική της εταιρείας θα πρέπει να διαβάσουμε το σχεδιάγραμμα οριζόντια εστιάζοντας ξεχωριστά σε κάθε επίπεδο. Εδώ οι ερωτήσεις μπορεί να είναι οι εξής:

- Ø Ποιοι εξυπηρετούν τους πελάτες.
- Ø Ποιοι υποστηρίζουν.
- Ø Πως γίνεται εσωτερικά η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.
- Ø Πως γίνεται η επικοινωνία με τον πελάτη.

Στην περίπτωση της PROBANK θα σχεδιάσουμε το υπάρχον σχεδιάγραμμα ροής έχοντας σαν βάση την εταιρεία και τις υπηρεσίες που παρέχει. Συγχρόνως θα προσπαθήσουμε να το μελετήσουμε στο σύνολο του προκειμένου να μπορέσουμε να διερευνήσουμε τα σημεία που υπάρχει πρόβλημα προκειμένου να τα ξανασχεδιάσουμε (**ΣΧΗΜΑ 4.7**).



ΣΧΗΜΑ 4.7: Service Blueprinting PROBANK

Πηγή: Με βάση τον Shostack (1984 : 75-90)

Θα μελετήσουμε το παραπάνω σχεδιάγραμμα ροής σαν μια συνολική εικόνα προκειμένου να προσδιορίσουμε τα προβλήματα της εταιρείας.

4.2.3.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

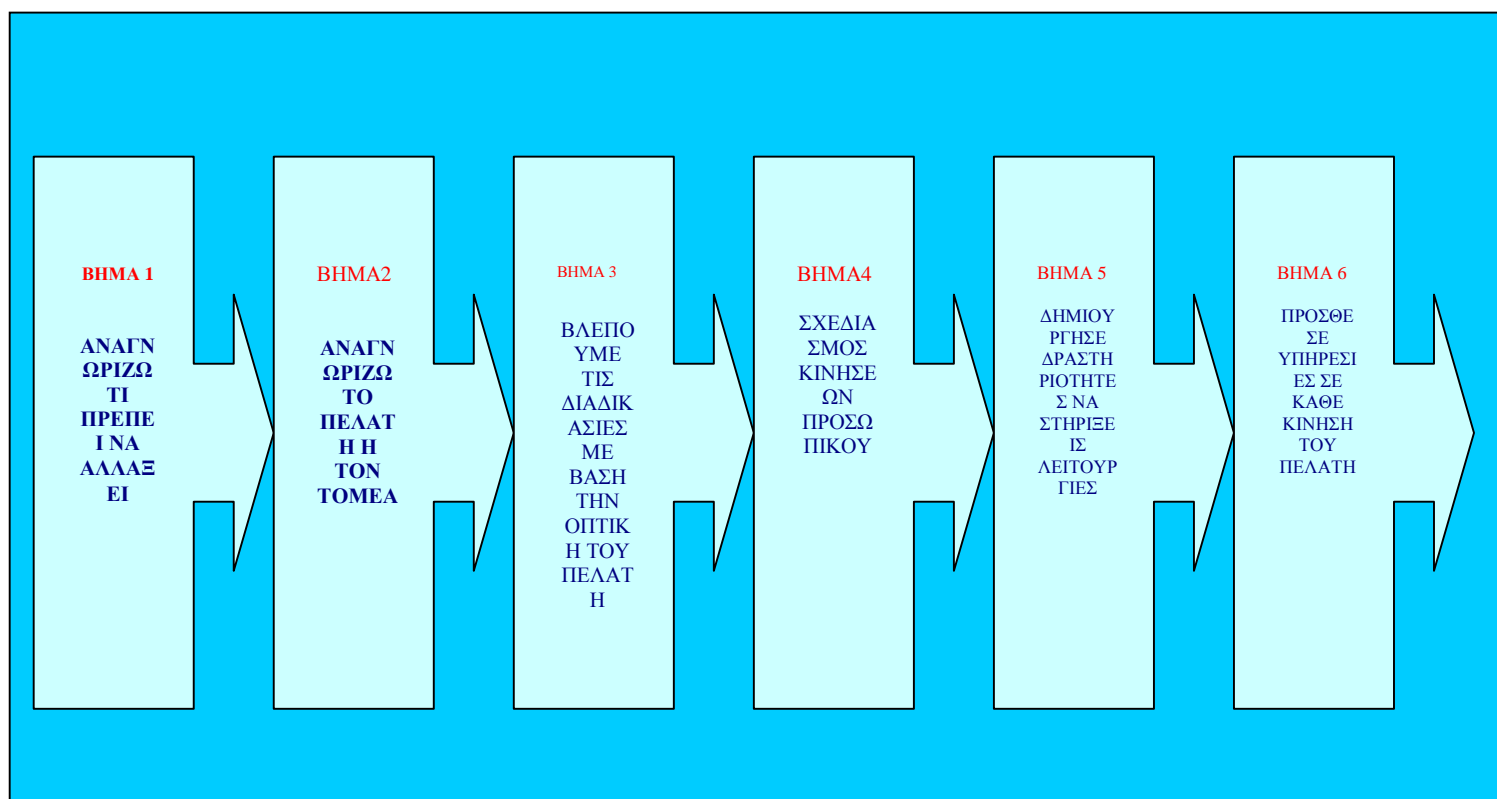
Αν δούμε το παραπάνω σχεδιάγραμμα σαν μια συνολική εικόνα, θα καταλήξουμε στα παρακάτω συμπεράσματα:

1. Ο πελάτης αντιμετωπίζει δυσχέρεια στην οποιαδήποτε επικοινωνία του με την εταιρεία σε σχέση με την αμεσότητα, αλλά και με την ταχύτητα των απαντήσεων. Συγκεκριμένα βλέπουμε ότι αν ο πελάτης θελήσει τηλεφωνικά να πάρει κάποιες απαντήσεις θα πρέπει να περιμένει αρκετά ή να ξανατηλεφωνήσει, ο λόγος είναι ότι για να απαντήσει το τηλεφωνικό κέντρο θα πρέπει να πάρει πληροφορίες από τη μηχανογράφηση, η οποία πρέπει να ενημερωθεί από το δίκτυο της τράπεζας, η οποία θα πρέπει να πάρει πληροφορίες από το αρχείο. Όλη αυτή η διαδικασία είναι αρκετά περίπλοκη και σίγουρα δεν ταιριάζει σε τηλεφωνικές συνδιαλέξεις.
2. Σε θέματα πολύ σοβαρά όπως τα δάνεια και οι επενδύσεις, βλέπουμε ότι στις λεγόμενες φυσικές αποδείξεις (δηλαδή οτιδήποτε πείθει τον πελάτη να συνεργαστεί με την τράπεζα), δεν έχουμε στοιχεία όπως μόρφωση ή εμπειρία. Αυτό σίγουρα είναι αρνητικό αφού είναι δεδομένο ότι για να προβεί ένας πελάτης σε μια συνεργασία με μια τράπεζα, ειδικά σε θέματα δανείων και επενδύσεων θα πρέπει να νοιώσει ασφάλεια και να εμπιστευτεί τα άτομα που αντιπροσωπεύουν την τράπεζα προκειμένου να εμπιστευτεί τα χρήματά του.
3. Συγχρόνως βλέπουμε ότι στην ηλεκτρονική επικοινωνία με τους πελάτες πάλι ακολουθούνται επίπονες και γραφειοκρατικές διαδικασίες, πράγμα το οποίο σίγουρα οδηγεί τον καταναλωτή να χρησιμοποιήσει να επικοινωνήσει με κάποια άλλη τράπεζα που θα έχει αμεσότερες απαντήσεις.
4. Στις ταμειακές συναλλαγές θα πρέπει να είναι άμεση η εξυπηρέτηση του κοινού. Το πρόβλημα είναι ότι για λόγους ασφαλείας η τράπεζα ελέγχει πολύ τον κάθε πελάτη προτού προβεί σε οποιαδήποτε συναλλαγή. Αυτό είναι σωστό σαν πολιτική, όμως πιθανόν να «εκνευρίζει» τους πελάτες.
5. Η τιμολόγηση και η πώληση των καρτών πρώτον δεν στηρίζεται από εμπειρία, εμφάνιση, συμπεριφορά κ.λπ. Συγχρόνως μέσα στο δίκτυο δεν βλέπουμε κάποιο χρηματοοικονομικό τμήμα. Αντίθετα οι κάρτες συνδέονται με παρόμοια τμήματα τα οποία δεν έχουν την ίδια οντότητα και σοβαρότητα μέσα στην τράπεζα.

6. Ο πελάτης βλέπει στην πρώτη γραμμή της τράπεζας, άτομα που δεν υποστηρίζονται από εκπαιδευτικά προγράμματα αλλά και δεν έχουν εμπειρία στους κλάδους που τα έχουν ορίσει.
7. Μέσα στο σχεδιάγραμμα ροής της τράπεζας, δεν υπάρχει κάποιο τμήμα που να ασχολείται με κοστολόγηση ή τιμολόγηση προϊόντων.
8. Τέλος απουσιάζει τμήμα αξιολόγησης προσωπικού αλλά και τμήμα ελέγχου ποιότητας των προϊόντων. Η κεντρική διοίκηση δεν υποστηρίζει εξίσου όλα τα τμήματα.

Ο λόγος που μελετήσαμε το BLUEPRINTING σαν μια συνολική εικόνα ήταν γιατί θέλαμε να το ξανασχεδιάσουμε. Ο ανασχεδιασμός του θα υποστηριχτεί και από τα 6 βήματα σχεδιασμού του BLUEPRINTING⁵²(ΣΧΗΜΑ 4.8)

4.2.3.4 ΤΑ ΕΞΙ ΒΗΜΑΤΑ



⁵² K.L Wakefield and J.G Blodgett(1996), The Effect of the Services cape on Customers, Journal of Services Marketing 10, no 6, pp45-61

ΒΗΜΑ 1

Με βάση το σχεδιάγραμμα που ήδη παραθέσαμε παραπάνω θεωρούμε ότι οι διαδικασίες που πρέπει να βελτιωθούν είναι οι εξής:

1. Στις τηλεφωνικές επαφές πρέπει τα πράγματα να γίνουν ποιο ευέλικτα. Το τηλεφωνικό κέντρο θα πρέπει να απαντάει άμεσα , άρα θα πρέπει να έχει ότι στοιχεία χρειάζεται ώστε να μην καθυστερεί τον πελάτη και να μην τον αναγκάζει να ξανά επικοινωνεί για πάρει τις πληροφορίες που θέλει.
2. Η διοίκηση θα πρέπει να επικοινωνεί περισσότερο με το σύνολο των τμημάτων.
3. Σε σχέση με τις φυσικές αποδείξεις θα πρέπει να υπάρξει μεγαλύτερη εκπαίδευση στους πωλητές αλλά και στους σύμβουλους οι οποίοι διαχειρίζονται τα χρήματα των πελατών.
4. Το Ιντερνέτ πρέπει να στηριχτεί περισσότερο σε σχέση με την αμεσότητα και την ταχύτητα με την οποία απαντάει στο κοινό.
5. Πρέπει οι πωλητές και οι σύμβουλοι να έχουν περισσότερα στοιχεία στα χέρια τους όταν χρειάζεται να εξυπηρετήσουν κάποιον πελάτη χωρίς να ανατρέχουν συνεχώς σε τμήματα υποστήριξης.
6. Είναι δύσκολο για το αρχείο της εταιρείας να υποστηρίζει όλα τα άλλα τμήματα της εταιρείας.

ΒΗΜΑ 2

Με βάση το δεύτερο βήμα πρέπει η εταιρεία να αναγνωρίσει τους πελάτες της αλλά και τα συγκεκριμένα τμήματα στα οποία θα στοχεύσει:

1. Επιχειρηματίες και ειδικά μικρομεσαίες επιχειρήσεις πουλώντας τους δάνεια-προκειμένου να το επιτύχει αυτό χρειάζεται εξειδικευμένο τμήμα, σωστές προωθητικές κινήσεις, εμπειρία.
2. Καταναλωτικό κοινό το οποίο θέλει να μην συναλλάσσεται με χρήματα αλλά με κάρτες εδώ θα πρέπει η εταιρεία να κάνει έρευνα, να εκπαιδεύσει τους πωλητές, να μοιράσει διαφημιστικά στους πελάτες της και να στηρίξει την όλη διαδικασία και με το Ιντερνέτ.
3. Χρήστες του Ιντερνέτ- Μέσω του διαδικτύου με καλή οργάνωση και υποστήριξη του site θα πουλήσει τα προϊόντα της πιο εύκολα.
4. Σύνολο της αγοράς- Με την αξιοπιστία της αλλά και τις προωθητικές κινήσεις θα ενισχύσει την εικόνα της πράγμα που θα τις φέρει περισσότερους λογαριασμούς να διαχειρισθεί. Απλά είναι ανάγκη να κάνει ποιο ευέλικτες τις εσωτερικές διαδικασίες της.

ΒΗΜΑ 3

1. Αν χαρτογραφήσει τις διαδικασίες με βάση τις ανάγκες του πελάτη τότε θα κάνει τα εξής:
 - Ø Θα προσθέσει και άλλα τμήματα.
 - Ø Θα κάνει πιο ευέλικτη τη δομή της.
 - Ø Θα εκπαιδεύσει το προσωπικό της.
 - Ø Θα στηρίξει περισσότερο το Ιντερνέτ και τις τηλεφωνικές επαφές.
 - Ø Θα δώσει περισσότερες ευθύνες στα τμήματα πωλήσεων.
 - Ø Θα μειώσει τις δραστηριότητες του αρχείου.

ΒΗΜΑ 4

Σε σχέση με την καλύτερη συσχέτιση των τμημάτων θα κάνει πιο οριζόντιες τις διαδικασίες της. Θα δώσει περισσότερες αρμοδιότητες στα τμήματα που επικοινωνούν με το κοινό, στηρίζοντας τις δραστηριότητες των τμημάτων με ένα πιο ευέλικτο τμήμα στα μετόπισθεν. Η βασική λύση είναι να δημιουργηθούν παραπάνω τμήματα, τα οποία θα είναι πιο εξειδικευμένα και θα παρέχουν πληροφορίες που θα δίνουν τη δυνατότητα στην άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη.

ΒΗΜΑ 5

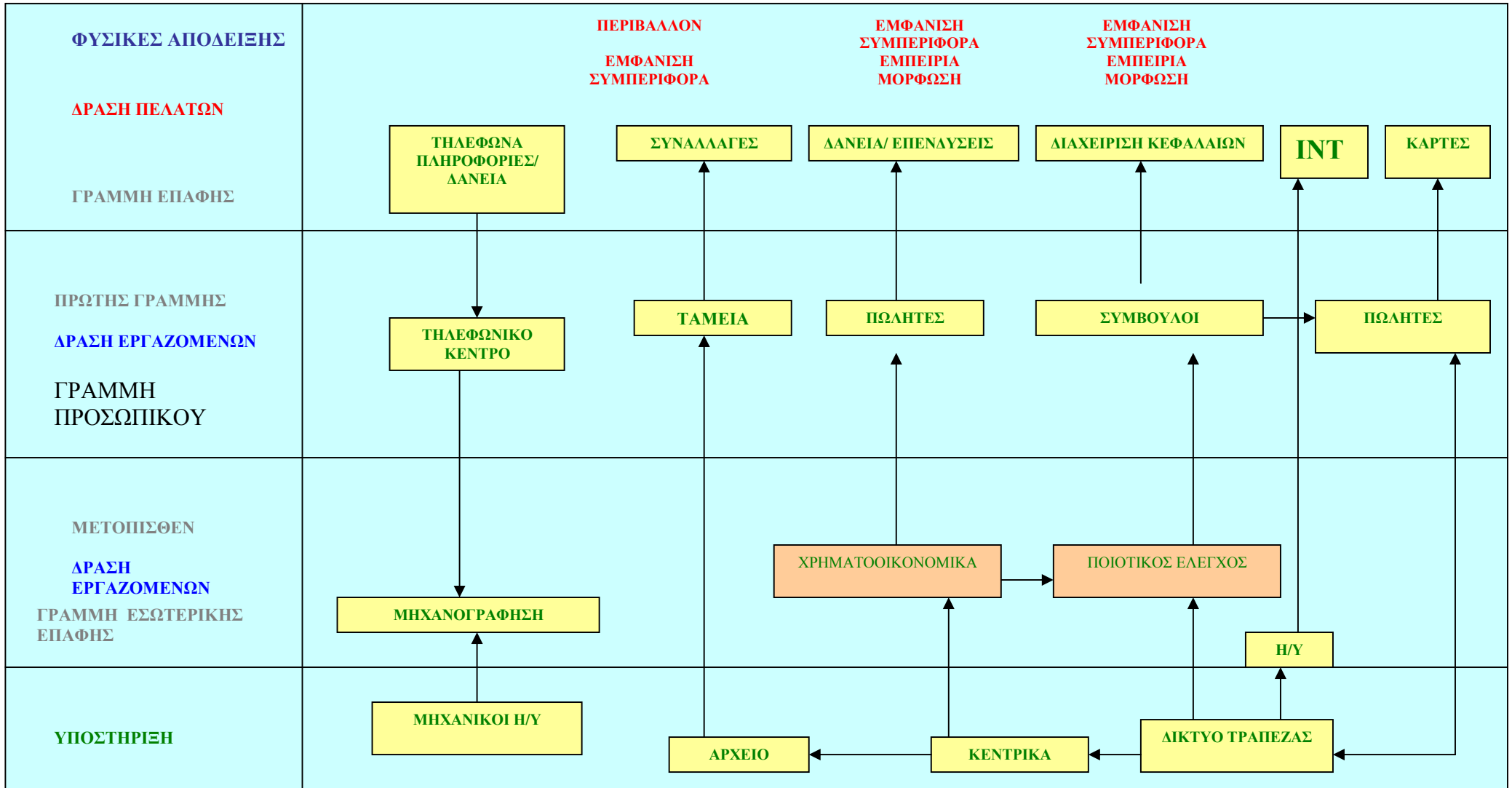
Η PROBANK θα πρέπει να δημιουργήσει χρηματοοικονομικό τμήμα το οποίο θα δίνει συγκεκριμένες πληροφορίες σε σχέση με τιμολογήσεις αλλά και αξία των πακέτων προκειμένου οι πωλητές να μπορούν να εξυπηρετούν τους πελάτες χωρίς να χρειάζεται να συμβουλευούνται συνεχώς πολλά και διαφορετικά υποστηρικτικά τμήματα. Συγχρόνως πρέπει να δημιουργηθεί τμήμα που θα αξιολογεί τα πακέτα τα οποία πωλούνται στο κοινό.

ΒΗΜΑ 6

Καταλήγοντας συμπεραίνουμε ότι πρέπει να προστεθούν αποδείξεις ποιότητας στις επαφές των πελατών με την εταιρεία. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω:

- Ø Της εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Ø Την τοποθέτηση έμπειρου προσωπικού σε επίμαχες θέσεις.
- Ø Την άμεση κάλυψη αναγκών.
- Ø Την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού.
- Ø Τον έλεγχο ποιότητας των υπηρεσιών.
- Ø Την ευελιξία στις κινήσεις και την καλή γνώση της αγοράς.

Με βάση όλα τα παραπάνω το σχεδιάγραμμα το οποίο προτείνουμε είναι το εξής (ΣΧΗΜΑ 4.9):



Κλείνοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι με βάση το παραπάνω σχεδιάγραμμα η εταιρεία θα επιτύχει να κάνει πιο ευέλικτες τις εσωτερικές της διαδικασίες αλλά και να βελτιώσει την εικόνα της προς τον πελάτη.

4.2.4 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ S.W.O.T ANALYSIS ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ PROBANK

1. Πλεονεκτήματα

1. Η τράπεζα Probank εξειδικεύεται και σε προϊόντα και σε υπηρεσίες πράγμα που της δίνει πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
2. Έχει μεγάλη γκάμα προϊόντων και δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη να επιλέξει από μια μεγάλη γκάμα προϊόντων
3. Έχει ανεπτυγμένο σύστημα after sales service.
4. Έχει τη δυνατότητα να προσφέρει τις καλύτερες υπηρεσίες στην αγορά πράγμα που την κάνει να είναι πρώτη στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
5. Ισχυρό Brand name και στην αγορά των καταναλωτών αλλά και των βιομηχανικών μονάδων.
6. Έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται στις νέες καταστάσεις πράγμα που είναι πολύ σημαντικό ειδικά για τον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται, στον οποίο οι εξελίξεις στην τεχνολογία τρέχουν με πολύ γρήγορους ρυθμούς.
7. Έχει πολύ καλά εκπαιδευμένο προσωπικό.
8. Έχει αναπτύξει πολλά σημεία πώλησης.
9. Καλή σχέση με τους προμηθευτές οι οποίοι σέβονται το όνομα της τράπεζας.
10. Εύρωστη οικονομική κατάσταση

2. Αδυναμίες

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η τράπεζα Probank δεν έχει συγκεκριμένες αδυναμίες οι οποίες πιθανώς να την αποδυναμώνουν και την κάνουν ευάλωτη στον ανταγωνισμό. Τα μόνο σημεία που πιθανώς κάποιος θα μπορούσε να θεωρήσει ως αδύνατα σημεία είναι:

- 1 Η δραστηριοποίηση της τράπεζας σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς πράγμα που πιθανώς στο μέλλον να της δημιουργήσει προβλήματα.
- 2 Η συνεχής ανάγκη της τράπεζας να επενδύει σε έρευνα και ανάπτυξη προκειμένου να συνεχίσει να έχει καλή γνώση της αγοράς.

3. Ευκαιρίες

1. Ο τραπεζικός κλάδος έχουν πολλές δυνατότητες ανάπτυξης στην Ελλάδα.
2. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια σταθερότητα πόρων που προέρχονται από το Ελληνικό Δημόσιο, πράγμα το οποίο δίνει μελλοντικές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις του κλάδου.
3. Το ότι η οικονομία της Ελλάδας παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια μια σταθερότητα αλλά και μια τάση για ανάπτυξη αποτελεί ευκαιρία για την τράπεζα Probank
4. Η αλλαγή του νομίσματος σε Ευρώ δίνει σταθερότητα στις συναλλαγές της τράπεζας με τους καταναλωτές αλλά και τις εταιρείες, πράγμα που θα βοηθήσει στην μελλοντική οικονομική ευρωστία της επιχείρησης.
5. Οι διαπλανητικές συνεργασίες αλλά και η ανάγκη των καταναλωτών να επικοινωνούν μεταξύ τους άμεσα από όπου και να βρίσκονται μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η αγορά της μπαταρίας αλλά και της τηλεπικοινωνίας θα αναπτυχθεί με γοργούς ρυθμούς στο μέλλον.

4. Απειλές

Μπορεί η συνεχή πτωτική τάση του κλάδου να αποτελεί για άλλους απειλή και για άλλους ευκαιρία, αποτελεί όμως και μια μεγάλη απειλή αφού είναι σίγουρο ότι πολύ επενδυτές θα επιζητήσουν στο μέλλον να επενδύσουν στον κλάδο αυτό και συγκεκριμένο στον κλάδο που δραστηριοποιείται η τράπεζα Probank.

ΣΧΗΜΑ 4.10: TOWS MATRIX

	<u>Εσωτερικές δυνατότητες:</u>	<u>Εσωτερικές Αδυναμίες:</u>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Δυνατότητα εξειδίκευσης σε πολλούς τομείς 2. Καλές Εγκαταστάσεις. 3. Ισχυρό Brand –Name. 4. Καλό promotion. 5. Καλό δίκτυο διανομής. 6. Δυνατότητα κάλυψης παραγγελιών. 7. Καλή οργανωτική δομή. 8. Αυξημένο μερίδιο στην αγορά. 9. Εισροή κεφαλαίων από το δημόσιο-σταθερή εισροή κεφαλαίων. 10. Καλή σχέση με προμηθευτές. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ευκολία ανταγωνιστών να αντιγράψουν δικές μας ιδέες. 2. Ανάγκη πολλών κεφαλαίων για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη. 3. Το μεγάλο δίκτυο δημιουργεί αδυναμία της εταιρείας ως προς τον έλεγχο των συνεργατών της. 4. Αυξημένο κόστος συντήρησης των σημείων πώλησης
Εξωτερικές Ευκαιρίες <ol style="list-style-type: none"> 1. Επέκταση Άλλους Τομείς. 2. Επέκταση Άλλες Χώρες 	<u>SO:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Δημιουργία νέων κωδικών. 2. Επέκταση σε νέα είδη για εισαγωγή σε νέες χώρες. 3. Παρουσίαση της φιλοσοφίας της εταιρείας σε άλλες χώρες και τομείς μέσα από το δίκτυο διανομής μας. 4. Η ισχυρή δομή και το καλό όνομα θα βοηθήσει την εταιρεία να επεκταθεί. 	<u>WO:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Η προσπάθεια για αντιγραφή του μοντέλου μας μπορεί να μας βοηθήσει στο μέλλον να οδηγήσουμε τους ανταγωνιστές μας όπου εμείς θέλουμε, ειδικά σε άλλους τομείς ή αγορές. 2. Μπορεί το ιντερνετ και οι δικτυακές υπηρεσίες να προϋποθέτει επιπρόσθετο κόστος αποτελεί όμως μελλοντική ευκαιρία για την εταιρεία.
Εξωτερικές Απειλές <ol style="list-style-type: none"> 1. Αντιγραφή μοντέλου από ανταγωνισμό 2. Συμμαχίες Ανταγων/ού 	<u>ST:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Η δυναμική της εταιρείας μπορεί να αντέξει σε οποιαδήποτε πιέσεις. 	<u>WT:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Η ενασχόληση με πολλά αντικείμενα μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία σε κάποιους τομείς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η έρευνα έγινε το καλοκαίρι του 2010. Η έρευνα ήταν ποσοτική και διεξήχθη με τη χρήση ερωτηματολογίων με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η γράφουσα συνέλλεξε τις απόψεις 50 ατόμων που εργάζονται στις εταιρίες που αποτέλεσαν τις μελέτες περίπτωσης του ΟΤΕ και της τράπεζας PROBANK.

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε με προσωπική επαφή. Ο λόγος που επελέγη η προσωπική επαφή, ήταν για να υπάρξει η βεβαίωση συμπλήρωσης όλων των μερών του ερωτηματολογίου και να δοθούν οι απαραίτητες διευκρινίσεις στους ερωτηθέντες υπαλλήλους και πελάτες. Η ανάλυση έγινε με το πρόγραμμα SPSS 11 και τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν μέσα από γραφήματα. Παρακάτω συγκρίνονται τα αποτελέσματα των ερωτηθέντων εργαζομένων του ΟΤΕ και της τράπεζας PROBANK.

5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ

ΟΤΕ

		Frequency	Percent	Valid percent
Valid	Ανδρας	35	70	70
	Γυναίκα	15	30	30
	Total	50	100	100

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 70% των ερωτηθέντων του ΟΤΕ είναι άνδρες ενώ το 30% είναι γυναίκες.

PROBANK

		Frequency	Percent	Valid percent
Valid	Ανδρας	20	40	40
	Γυναίκα	30	60	60
	Total	50	100	100

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 40% των ερωτηθέντων της PROBANK είναι άνδρες ενώ το 60% είναι γυναίκες.

ΟΤΕ

		Frequency	Percent	Valid percent
Valid	25-30	12	24	24
	31-35	10	20	20
	36-40	5	10	10
	41-45	5	10	10
	46 και άνω	18	36	36
	Total	50	100	100

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 24% των ερωτηθέντων του ΟΤΕ είναι από 25 έως 30 χρονών, το 20% είναι από 31 έως 35 χρονών, το 10% είναι από 36 έως 40 ετών, το 10% είναι από 41 έως 45, ενώ το 36% είναι από 46 χρονών και άνω.

PROBANK

		Frequency	Percent	Valid percent
Valid	25-30	13	26	26
	31-35	8	16	16
	36-40	14	28	28
	41-45	5	10	10
	46 και άνω	10	20	20
	Total	50	100	100

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 26% των ερωτηθέντων της τράπεζας PROBANK είναι από 25 έως 30 χρονών, το 16% είναι από 31 έως 35 χρονών, το 28% είναι από 36 έως 40 ετών, το 10% είναι από 41 έως 45, ενώ το 20% είναι από 46 χρονών και άνω.

ΟΤΕ

		Frequency	Percent	Valid percent
Valid	1-5	10	20	20
	6-10	7	14	14
	11-15	8	16	16
	15 και άνω	25	50	50
	Total	50	100	100

Από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε πως ένα 20% των ερωτηθέντων εργάζεται στον ΟΤΕ από 1 έως 5 έτη, ένα 14% εργάζεται από 6 έως 10 χρόνια, το 16% εργάζεται από 11 έως 15 χρόνια και τέλος το 50% εργάζεται από 15 χρόνια και πάνω.

PROBANK

		Frequency	Percent	Valid percent
Valid	1-5	13	26	26
	6-10	12	24	24
	11-15	12	24	24
	15 και άνω	13	26	26
	Total	50	100	100

Από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε πως ένα 26% των ερωτηθέντων εργάζεται στην τράπεζα PROBANK από 1 έως 5 έτη, ένα 24% εργάζεται από 6 έως 10 χρόνια, το 24% εργάζεται από 11 έως 15 χρόνια και τέλος το 26% εργάζεται από 15 χρόνια και πάνω.

ΟΤΕ

		Frequency	Percent	Valid percent
Valid	1-5	11	22	22
	6-10	8	16	16
	11-15	8	16	16
	15 και άνω	23	46	46
	Total	50	100	100

Από τον παραπάνω πίνακα βγάζουμε το συμπέρασμα πως το 22% των ερωτηθέντων του ΟΤΕ, βρίσκονται γενικότερα στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών 1 έως 5 έτη, το 16% βρίσκεται στον κλάδο 6 έως 10 έτη καθώς επίσης ένα άλλο 16% των ερωτηθέντων βρίσκεται στον κλάδο 11 έως 15 έτη και τέλος το 46% βρίσκεται στον κλάδο 15 χρόνια και πάνω.

PROBANK

		Frequency	Percent	Valid percent
Valid	1-5	13	26	26
	6-10	12	24	24
	11-15	12	24	24
	15 και άνω	13	26	26
	Total	50	100	100

Από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε πως το 26% των ερωτηθέντων της τράπεζας PROBANK, βρίσκονται γενικότερα στον χρηματοπιστωτικό κλάδο 1 έως 5 έτη, το 24% βρίσκεται στον κλάδο 6 έως 10 έτη. Επίσης ένα άλλο 24% των ερωτηθέντων βρίσκεται στον κλάδο 11 έως 15 έτη και τέλος το 26% βρίσκεται στον κλάδο 15 χρόνια και πάνω.

ΟΤΕ

		Frequency	Percent	Valid percent
Valid	Διευθυντής	5	10	10
	Υπεύθυνος Τμήματος	10	20	20
	Διοικητικός	10	20	20
	Υποστηρικτικές Λειτουργίες	25	50	50
	Total	50	100	100

Από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε πως το 10% των ερωτηθέντων του ΟΤΕ εργάζονται ως διευθυντές, το 20% εργάζονται ως υπεύθυνοι κάποιου τμήματος, το 20% εργάζονται ως διοικητικοί ενώ το 50% εργάζονται σε υποστηρικτικές θέσεις (υπάλληλοι).

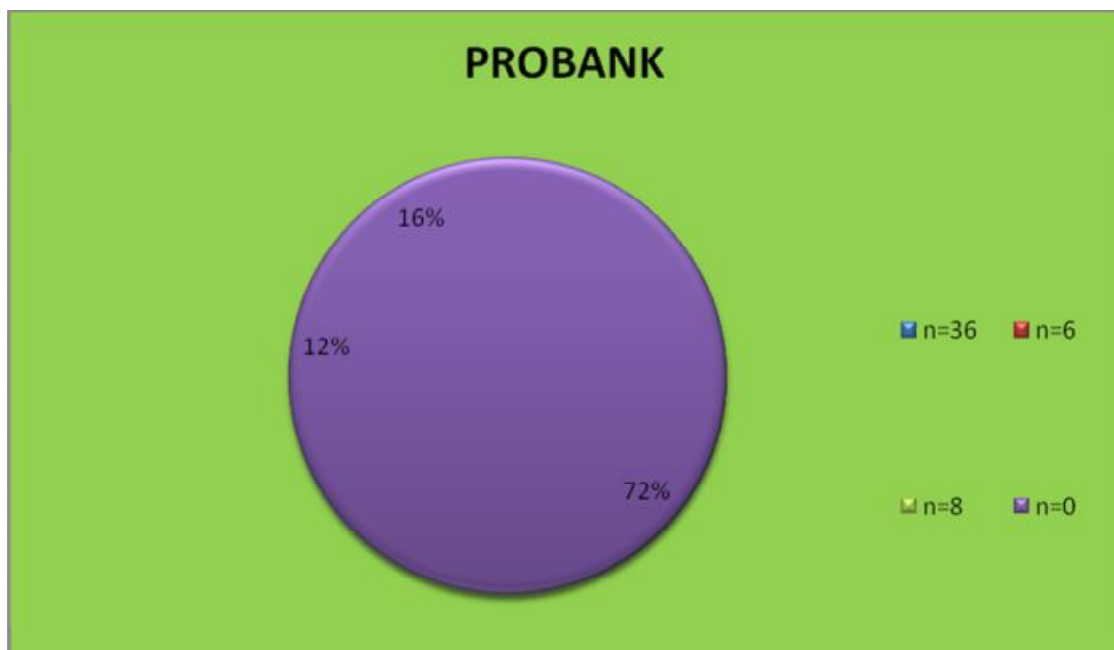
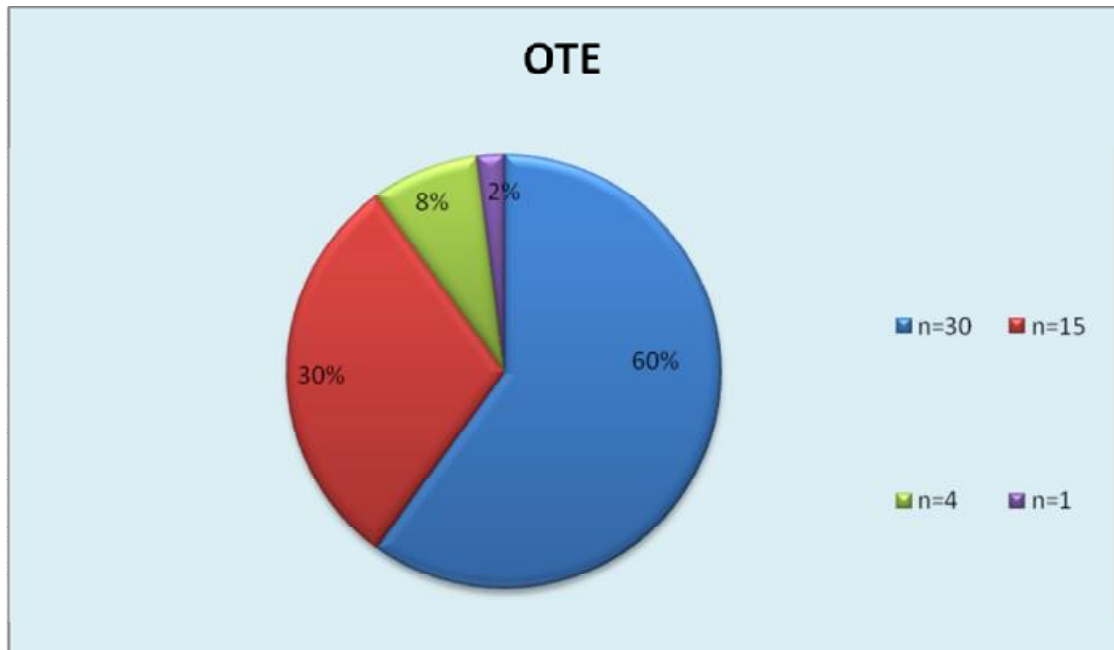
PROBANK

		Frequency	Percent	Valid percent
Valid	Διευθυντής	2	4	4
	Υπεύθυνος Τμήματος	10	20	20
	Διοικητικός	13	26	26
	Υποστηρικτικές Λειτουργίες	25	50	50
	Total	50	100	100

Από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε πως το 4% των ερωτηθέντων της τράπεζας PROBANK εργάζονται ως διευθυντές, το 20% εργάζονται ως υπεύθυνοι κάποιου τμήματος, το 26% εργάζονται ως διοικητικοί ενώ το 50% εργάζονται σε υποστηρικτικές θέσεις (υπάλληλοι).

Η ποιότητα υπηρεσιών ενός οργανισμού/μιας τράπεζας είναι αναγκαία προκειμένου να είναι ανταγωνιστικός/η;

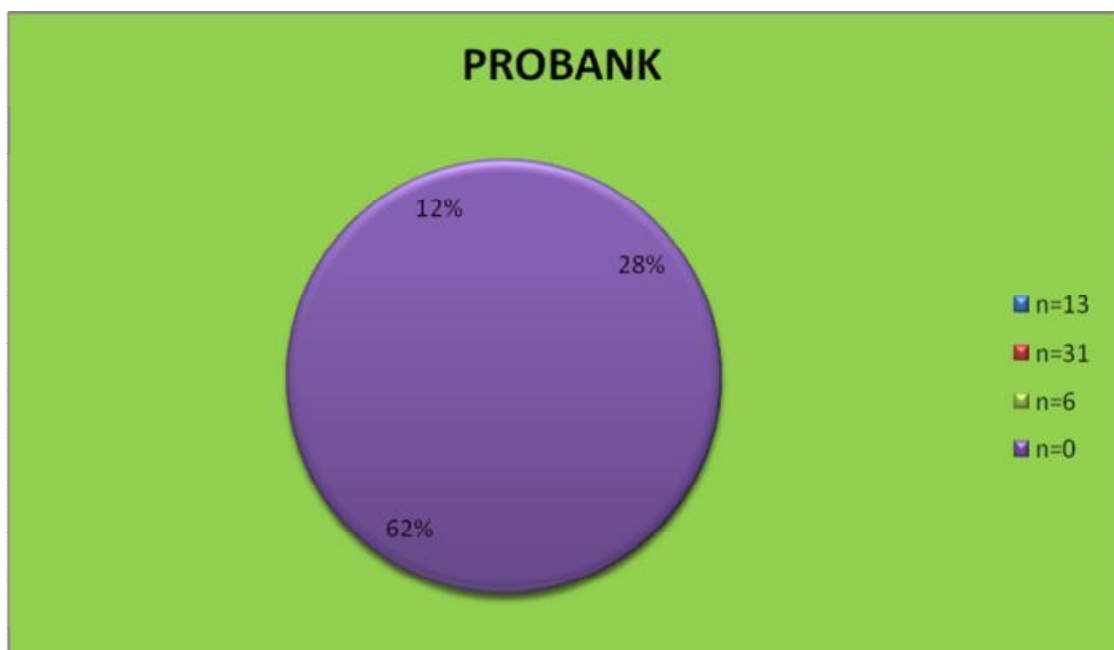
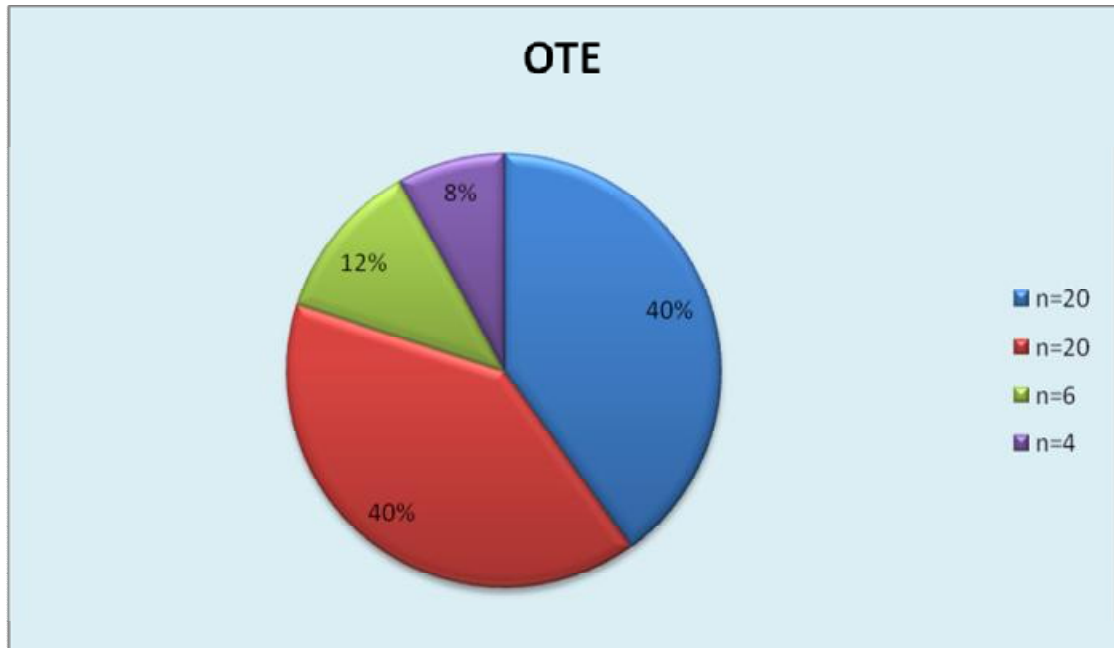
- Συμφωνώ πολύ
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ



Από τα παραπάνω γραφήματα συμπεραίνουμε πως το 60% των ερωτηθέντων των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 72% των ερωτηθέντων της τράπεζας PROBANK συμφωνούν πολύ στο ότι η ποιότητα των υπηρεσιών ενός οργανισμού είναι αναγκαία προκειμένου να είναι ανταγωνιστικός. Το 30% των ερωτηθέντων του ΟΤΕ και το 12% των ερωτηθέντων της τράπεζας PROBANK συμφωνούν ότι για να είναι ανταγωνιστικός/η ένας οργανισμός η μια τράπεζα αντίστοιχα, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι αναγκαία. Το 8% των ερωτηθέντων του ΟΤΕ και το 16% των ερωτηθέντων της τράπεζας PROBANK ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν. Τέλος μόνο το 2% των ερωτηθέντων του ΟΤΕ διαφωνούν με το παραπάνω ερώτημα σε αντίθεση με τους εργαζόμενους της τράπεζας που δεν διαφωνεί κανένας.

Ο/Η οργανισμός/τράπεζα διαθέτει τμήμα ελέγχου ποιότητας;

- Συμφωνώ πολύ
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ



Από τα παραπάνω γραφήματα συμπεραίνουμε πως το 40% των εργαζομένων του ΟΤΕ συμφωνούν πολύ στο ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται διαθέτει τμήμα ελέγχου ποιότητας ενώ μόνο το 28% των ερωτηθέντων της τράπεζας PROBANK συμφωνούν πολύ με την παραπάνω πρόταση. Στη συνέχεια ένα 40% των ερωτηθέντων του ΟΤΕ και ένα 62% συμφωνεί απλά με το παραπάνω ερώτημα. Το 12% και των εργαζομένων του ΟΤΕ και της τράπεζας PROBANK είναι ουδέτεροι ενώ τέλος το 8% των ερωτηθέντων του ΟΤΕ διαφωνούν.

Ποιο από τα παρακάτω είναι το σημαντικότερο για το τμήμα ποιότητας του/της οργανισμού/τράπεζας ή για τη διοίκηση γενικότερα;

ΟΤΕ

Α Έλεγχος ποιότητας	Πλήθος	8
	%	16%
Β Διασφάλιση ποιότητας	Πλήθος	5
	%	10%
Γ Ολική ποιότητα	Πλήθος	5
	%	10%
Δ Έλεγχος πρώτων υλών	Πλήθος	0
	%	0
Ε Έλεγχος ενδιάμεσων υπηρεσιών	Πλήθος	0
	%	0
Στ Έλεγχος τελικών υπηρεσιών	Πλήθος	5
	%	10%
Ζ Όλα τα παραπάνω	Πλήθος	27
	%	54%

PROBANK

A Έλεγχος ποιότητας	Πλήθος	10
	%	20%
B Διασφάλιση ποιότητας	Πλήθος	3
	%	6%
Γ Ολική ποιότητα	Πλήθος	15
	%	30%
Δ Έλεγχος πρώτων υλών	Πλήθος	0
	%	0
Ε Έλεγχος ενδιάμεσων υπηρεσιών	Πλήθος	3
	%	6%
Στ Έλεγχος τελικών υπηρεσιών	Πλήθος	6
	%	12%
Ζ Όλα τα παραπάνω	Πλήθος	13
	%	26%

Στους παραπάνω πίνακες παρατηρούμε τα αποτελέσματα για το τι οι εργαζόμενοι θεωρούν περισσότερο σημαντικό για το τμήμα ποιότητας του οργανισμού ή της τράπεζας που εργάζονται. Το 16% των εργαζομένων του ΟΤΕ απάντησε τον έλεγχο ποιότητας σε αντίθεση με τους εργαζομένους της PROBANK που την ίδια απάντηση έδωσε το 20%. Η διασφάλιση ποιότητας επιλέχθηκε από το 10% των εργαζομένων του ΟΤΕ και από το 6% των εργαζομένων της PROBANK. Η ολική ποιότητα επιλέχθηκε ως το πιο σημαντικό κομμάτι για το τμήμα ποιότητας από το 10% των εργαζομένων του ΟΤΕ και από το 30% των εργαζομένων της PROBANK. Ο έλεγχος πρώτων υλών δεν επιλέχθηκε από κανένα εργαζόμενο σε αντίθεση με τον έλεγχο ενδιάμεσων υπηρεσιών που επιλέχθηκε μόνο από το 6% των εργαζομένων της PROBANK. Το 10% των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 12% των εργαζομένων της PROBANK επέλεξε ως την πιο σημαντική διαδικασία τον έλεγχο των τελικών υπηρεσιών. Τέλος το 54% των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 26% των εργαζομένων της PROBANK επέλεξαν όλα τα στάδια εξίσου σημαντικά για το τμήμα ποιότητας του οργανισμού και της τράπεζας αντίστοιχα.

Ποια η γνώμη σας για την εφαρμογή συστήματος ποιότητας;

ΟΤΕ

A Δεν έχουμε ενημερωθεί γι' αυτό το θέμα	Πλήθος	28
	%	56%
B Πιστεύουμε ότι δε μας χρειάζεται	Πλήθος	2
	%	4%
Γ Το εφαρμόσαμε αλλά όχι με επιτυχία.	Πλήθος	5
	%	10%
Δ Δεν είχαμε το κατάλληλο προσωπικό	Πλήθος	5
	%	10%
ΣΤ Συναντήσαμε εσωτερικές δυσκολίες από την αλλαγή	Πλήθος	10
	%	20%
Z Δε βρήκαμε συμβούλους για να μας στηρίξουνε	Πλήθος	0
	%	0%

PROBANK

A Δεν έχουμε ενημερωθεί γι' αυτό το θέμα	Πλήθος	5
	%	10%
B Πιστεύουμε ότι δε μας χρειάζεται	Πλήθος	6
	%	12%
Γ Το εφαρμόσαμε αλλά όχι με επιτυχία.	Πλήθος	8
	%	16%
Δ Δεν είχαμε το κατάλληλο προσωπικό	Πλήθος	20
	%	40%
ΣΤ Συναντήσαμε εσωτερικές δυσκολίες από την αλλαγή	Πλήθος	7
	%	14%
Z Δε βρήκαμε συμβούλους για να μας στηρίξουνε	Πλήθος	4
	%	8%

Συμπεραίνουμε από τους παραπάνω πίνακες πως όσον αφορά την εφαρμογή συστήματος ποιότητας το 56% των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 10% των εργαζομένων της PROBANK δεν έχει ενημερωθεί γι' αυτό το θέμα. Ένα 4% των εργαζομένων του ΟΤΕ και ένα 12% των εργαζομένων της PROBANK πιστεύει πως δεν τους χρειάζεται. Το 10% των εργαζομένων του ΟΤΕ ισχυρίζεται πως το εφάρμοσαν αλλά όχι με επιτυχία όπως και το 16% των εργαζομένων της PROBANK. Δεν είχαν το κατάλληλο προσωπικό υποστηρίζει το 10% των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 40% των εργαζομένων της PROBANK. Το 20% των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 14% των εργαζομένων της PROBANK υποστηρίζει πως συνάντησαν εσωτερικές δυσκολίες από την αλλαγή.

Το υπάρχον τμήμα διασφάλισης ποιότητας του οργανισμού σας, καλύπτει τα ακόλουθα θέματα:

ΟΤΕ

A Αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών	Πλήθος	2
	%	4%
B Συνεχή έλεγχο και μελέτη σημαντικών πελατών	Πλήθος	0
	%	0%
Γ Υποστήριξη των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά	Πλήθος	5
	%	10%
Δ Έλεγχος σχεδιασμού	Πλήθος	2
	%	4%
Ε Εσωτερικές επιθεωρήσεις	Πλήθος	0
	%	0%
ΣΤ Εκπαίδευση προσωπικού	Πλήθος	13
	%	26%
Όλα τα παραπάνω	Πλήθος	28
	%	56%

PROBANK

A Αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών	Πλήθος	0
	%	0%
B Συνεχή έλεγχο και μελέτη σημαντικών πελατών	Πλήθος	10
	%	20%
Γ Υποστήριξη των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά	Πλήθος	12
	%	24%
Δ Έλεγχος σχεδιασμού	Πλήθος	8
	%	16%
Ε Εσωτερικές επιθεωρήσεις	Πλήθος	7
	%	14%
ΣΤ Εκπαίδευση προσωπικού	Πλήθος	4
	%	8%
Όλα τα παραπάνω	Πλήθος	9
	%	18%

Από τους παραπάνω πίνακες συμπεραίνουμε πως το 4% των εργαζομένων του ΟΤΕ πιστεύουν πως το υπάρχον τμήμα διασφάλισης ποιότητας του οργανισμού τους καλύπτει την αξιολόγηση και επιλογή των προμηθευτών, το 10% πιστεύουν πως καλύπτει την υποστήριξη των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά, το 4% τον έλεγχο σχεδιασμού, το 26% την εκπαίδευση προσωπικού ενώ το 56% πιστεύουν πως το τμήμα διασφάλισης ποιότητας καλύπτει όλα τα προηγούμενα συμπεριλαμβανομένου και του συνεχή ελέγχου και της μελέτης σημαντικών πελατών αλλά και των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Οι εργαζόμενοι στην τράπεζα PROBANK από την άλλη θεωρούν ένα 20% πως το τμήμα διασφάλισης ποιότητας της τράπεζας τους καλύπτει τον συνεχή έλεγχο και την μελέτη σημαντικών πελατών, ένα 24% θεωρεί πως το τμήμα διασφάλισης ποιότητας καλύπτει την υποστήριξη των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά, ένα 16% θεωρεί τον έλεγχο σχεδιασμού, το 14% των εργαζομένων της PROBANK θεωρεί τις εσωτερικές επιθεωρήσεις, το 8% την εκπαίδευση προσωπικού και τέλος το 18% θεωρεί πως όλα τα παραπάνω συμπεριλαμβανομένης και της αξιολόγησης και της επιλογής των προμηθευτών, καλύπτονται από το υφιστάμενο τμήμα διασφάλισης ποιότητας της τράπεζας

Πιστεύετε ότι η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας:

ΟΤΕ

A Σας δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;	Πλήθος	14
	%	28%
B Σας βοηθά ως προωθητικό μέσο;	Πλήθος	1
	%	2%
Γ Σας δίνει τη δυνατότητα να επεκταθείτε σε νέες αγορές;	Πλήθος	10
	%	20%
Δ Σας βοηθά να αυξήσετε το μερίδιό σας στην αγορά	Πλήθος	5
	%	10%
Ε Όλα τα παραπάνω	Πλήθος	20
	%	40%

PROBANK

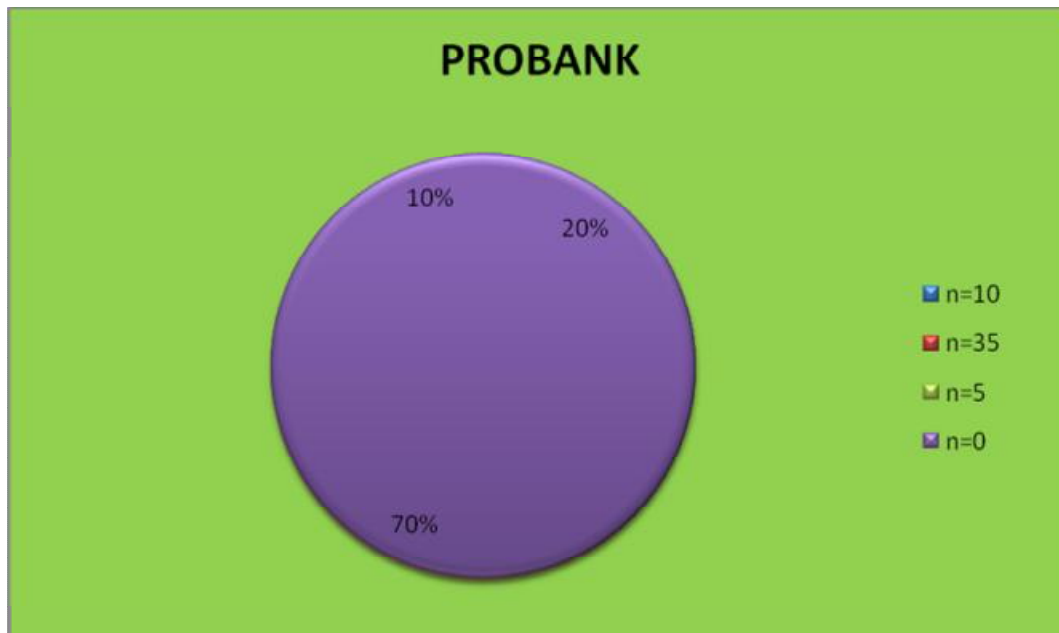
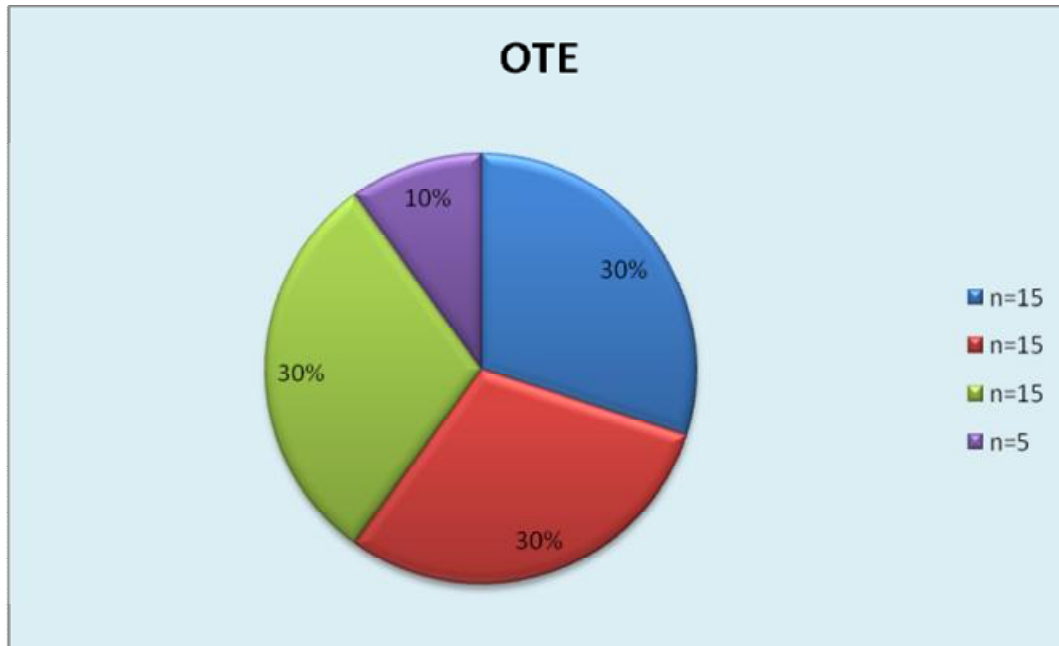
A Σας δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;	Πλήθος	10
	%	20%
B Σας βοηθά ως προωθητικό μέσο;	Πλήθος	0
	%	0%
Γ Σας δίνει τη δυνατότητα να επεκταθείτε σε νέες αγορές;	Πλήθος	2
	%	4%
Δ Σας βοηθά να αυξήσετε το μερίδιό σας στην αγορά	Πλήθος	8
	%	16%
Ε Όλα τα παραπάνω	Πλήθος	30
	%	60%

Τα συμπεράσματα από τους παραπάνω πίνακες είναι τα εξής:

Το 28% των εργαζομένων του ΟΤΕ πιστεύει ότι η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας τους δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το 2% ότι τους βοηθά ως προωθητικό μέσο, το 20% ότι τους δίνει τη δυνατότητα να επεκταθούν σε νέες αγορές, το 10% πιστεύει ότι τους βοηθά να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά ενώ το 40% πιστεύει ότι η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας τους προσφέρει όλα τα προηγούμενα. Από τους εργαζόμενους της τράπεζας PROBANK το 20% πιστεύει πως η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας τους δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το 4% πιστεύει πως τους δίνει τη δυνατότητα να επεκταθούν σε νέες αγορές, το 16% να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά και τέλος το 60% πιστεύει σε όλα τα παραπάνω συμπεριλαμβανομένου και του ότι τους βοηθά και ως προωθητικό μέσο.

Ο οργανισμός/τράπεζα στον/ην οποίο/α εργάζεστε έχει ξεκάθαρους στόχους σχετικά με την βελτίωση των υπηρεσιών του/της;

- Συμφωνώ πολύ
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ



Τα συμπεράσματα από τα παραπάνω γραφήματα είναι τα εξής:

Το 30% των εργαζομένων του ΟΤΕ συμφωνεί πολύ στο ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται έχει ξεκάθαρους στόχους σχετικά με την βελτίωση των υπηρεσιών του ενώ το 20% των εργαζομένων της PROBANK συμφωνούν πολύ με το ανωτέρω ερώτημα. Το 30% των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 70% συμφωνούν απλά με το παραπάνω ερώτημα. Το 30% των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 10% των εργαζομένων της PROBANK είναι ουδέτεροι σε αυτήν την άποψη ενώ τέλος μόνο το 10% των εργαζομένων του ΟΤΕ διαφωνούν με το συγκεκριμένο ερώτημα.

Ο/Η οργανισμός/τράπεζα δίνει μεγάλη βαρύτητα:

ΟΤΕ

Στις τιμές	Πλήθος	5
	%	10%
Στη παροχή των υπηρεσιών	Πλήθος	5
	%	10%
Στη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών	Πλήθος	15
	%	30%
Στη βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής εικόνας	Πλήθος	4
	%	8%
Στη προβολή και στο μάρκετινγκ	Πλήθος	21
	%	42%

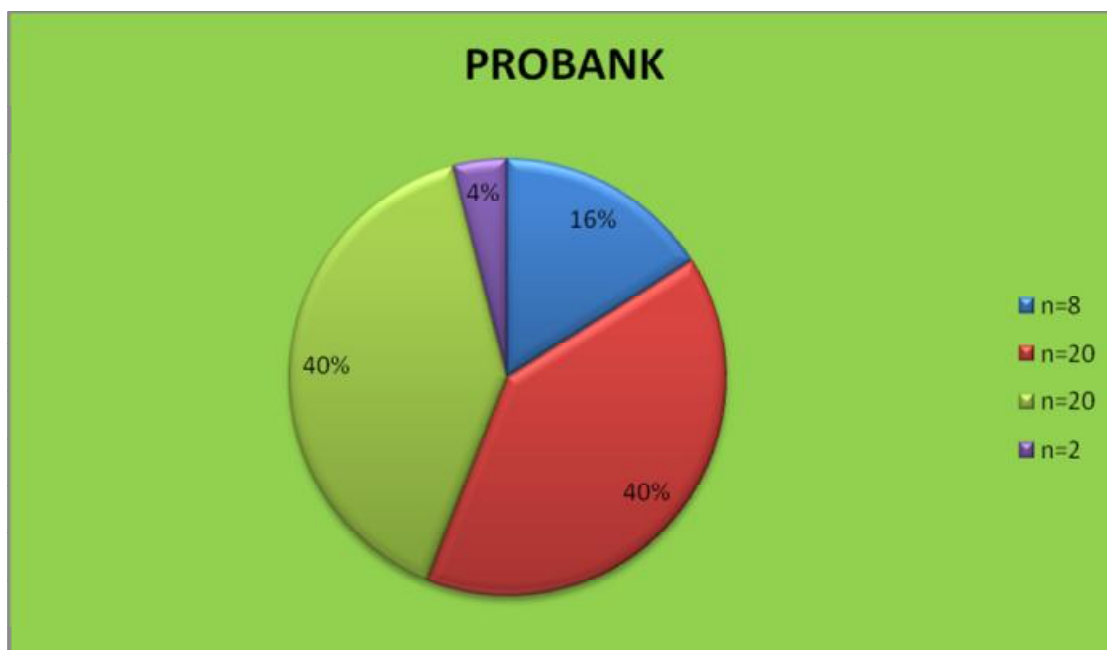
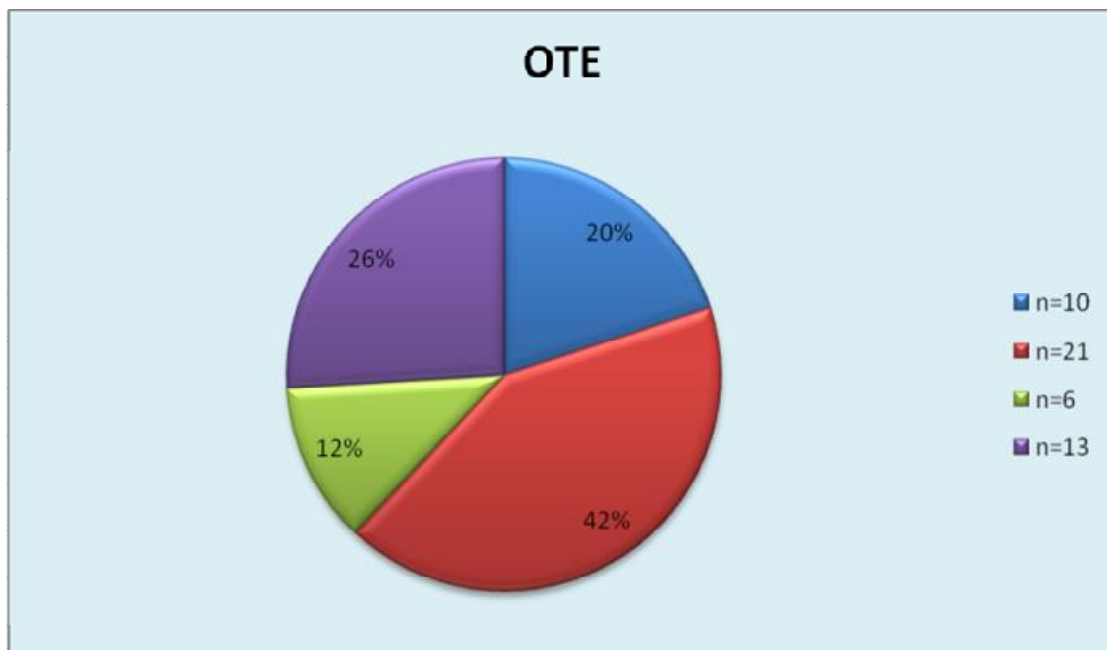
PROBANK

Στις τιμές	Πλήθος	6
	%	12%
Στη παροχή των υπηρεσιών	Πλήθος	6
	%	12%
Στη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών	Πλήθος	23
	%	46%
Στη βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής εικόνας	Πλήθος	10
	%	20%
Στη προβολή και στο μάρκετινγκ	Πλήθος	5
	%	10%

Από τους παραπάνω πίνακες συμπεραίνουμε πως το 10% των εργαζομένων του ΟΤΕ θεωρούν πως ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται δίνει μεγάλη βαρύτητα στις τιμές. Την ίδια άποψη έχει το 12% των εργαζομένων της PROBANK. Το 10% των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 12% των εργαζομένων της PROBANK θεωρούν πως ο οργανισμός και η τράπεζα στα οποία εργάζονται αντίστοιχα δίνουν βαρύτητα στην παροχή των υπηρεσιών. Το 30% των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 46% των εργαζομένων της PROBANK επιλέγουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, το 8% των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 20% των εργαζομένων της PROBANK επιλέγουν τη βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής εικόνας του οργανισμού ή της τράπεζας αντίστοιχα και τέλος το 42% των εργαζομένων του ΟΤΕ και μόνο το 10% των εργαζομένων της PROBANK θεωρούν πως ο/η οργανισμός/τράπεζα στον/ην οποίο/α εργάζονται δίνει μεγάλη βαρύτητα στην προβολή και το μάρκετινγκ.

Η επιλογή του προσωπικού γίνεται με βάση το προφίλ του/της οργανισμού/τράπεζας και τις απαιτήσεις των πελατών;

- Συμφωνώ πολύ
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ

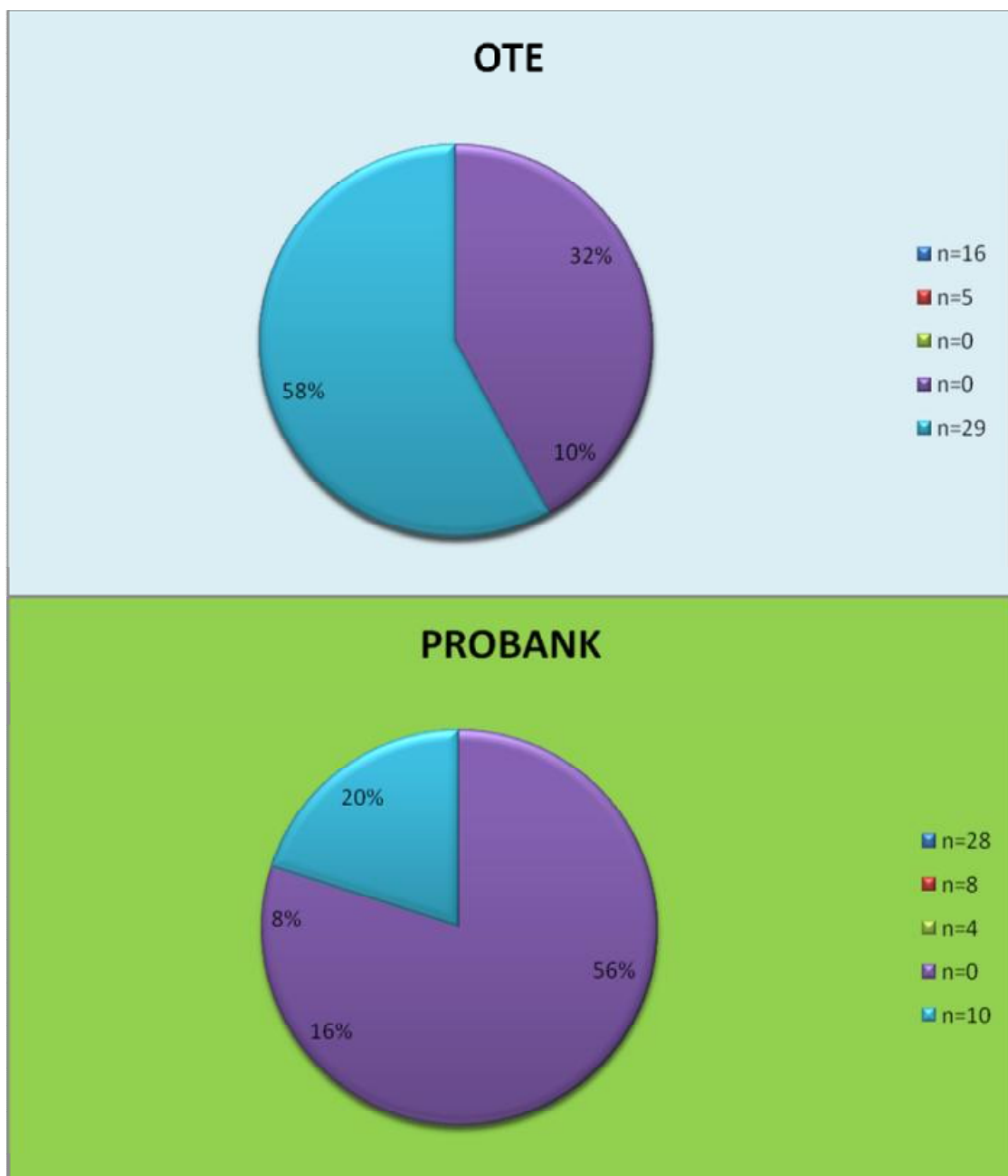


Από τα παραπάνω γραφήματα συμπεραίνουμε τα εξής:

Το 20% των εργαζομένων του ΟΤΕ συμφωνούν πολύ στο ότι η επιλογή του προσωπικού γίνεται με βάση το προφίλ του οργανισμού και τις απαιτήσεις των πελατών, το 42% συμφωνεί απλά, το 12% κρατάει μια ουδέτερη στάση και το 26% διαφωνεί. Από την άλλη πλευρά, το 16% των εργαζομένων της PROBANK συμφωνεί πολύ με το παραπάνω ερώτημα, το 40% συμφωνεί απλά, το 40% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί και τέλος το 4% διαφωνεί στο ότι η επιλογή του προσωπικού γίνεται με βάση το προφίλ της τράπεζας και τις απαιτήσεις των πελατών της.

Τα προσόντα τα οποία καθορίζουν τη πρόσληψη ενός ατόμου είναι:

- Επίπεδο μόρφωσης
- Προϋπηρεσία
- Ξένες γλώσσες
- Εμφάνιση
- Όλα τα παραπάνω



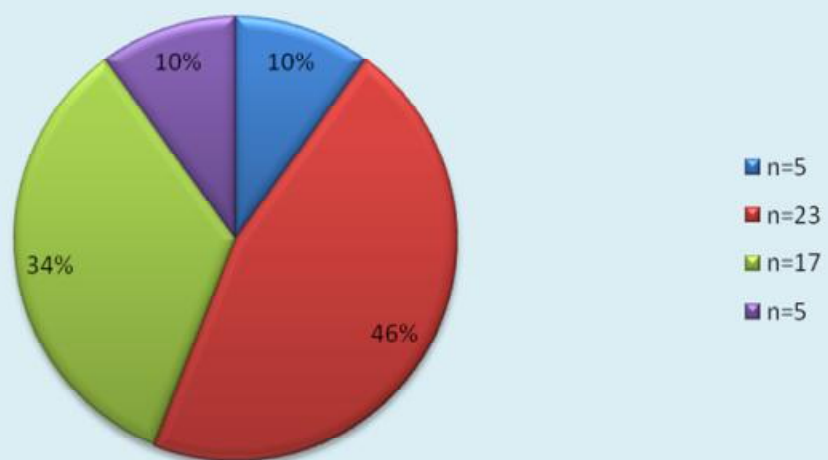
Από τα παραπάνω γραφήματα συμπεραίνουμε:

Το 32% των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 56% των εργαζομένων της PROBANK θεωρούν το επίπεδο μόρφωσης ένα από τα προσόντα τα οποία καθορίζουν την πρόσληψη ενός ατόμου. Ένα 10% των εργαζομένων του ΟΤΕ και ένα 16% των εργαζομένων της PROBANK θεωρούν την προϋπηρεσία ως το πιο σημαντικό προσόν για την πρόσληψη ενός ατόμου. Ένα 8% των εργαζομένων της PROBANK θεωρεί τις ξένες γλώσσες κριτήριο για την πρόσληψη ενώ τέλος, το 58% των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 20% των εργαζομένων της PROBANK θεωρούν όλα τα προαναφερθέντα προσόντα συμπεριλαμβανομένης και της εμφάνισης, σημαντικά για την πρόσληψη ενός ατόμου στην εταιρεία τους

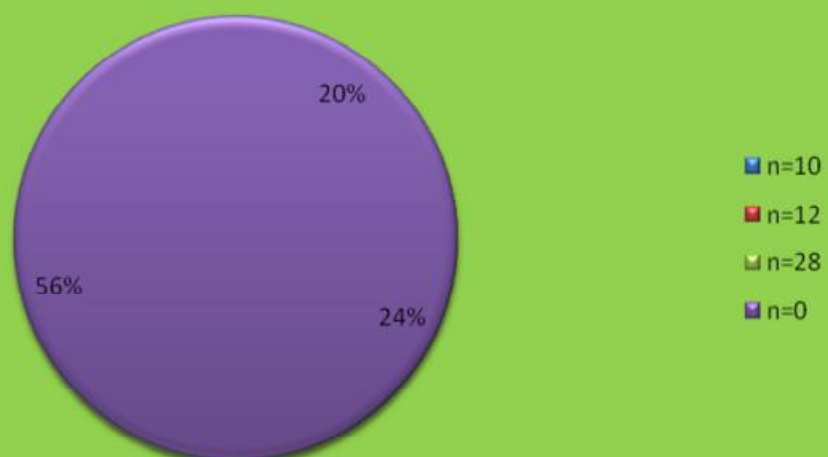
Ο/Η οργανισμός/τράπεζα επενδύει στο κομμάτι της υποδοχής;

- Συμφωνώ πολύ
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ

ΟΤΕ



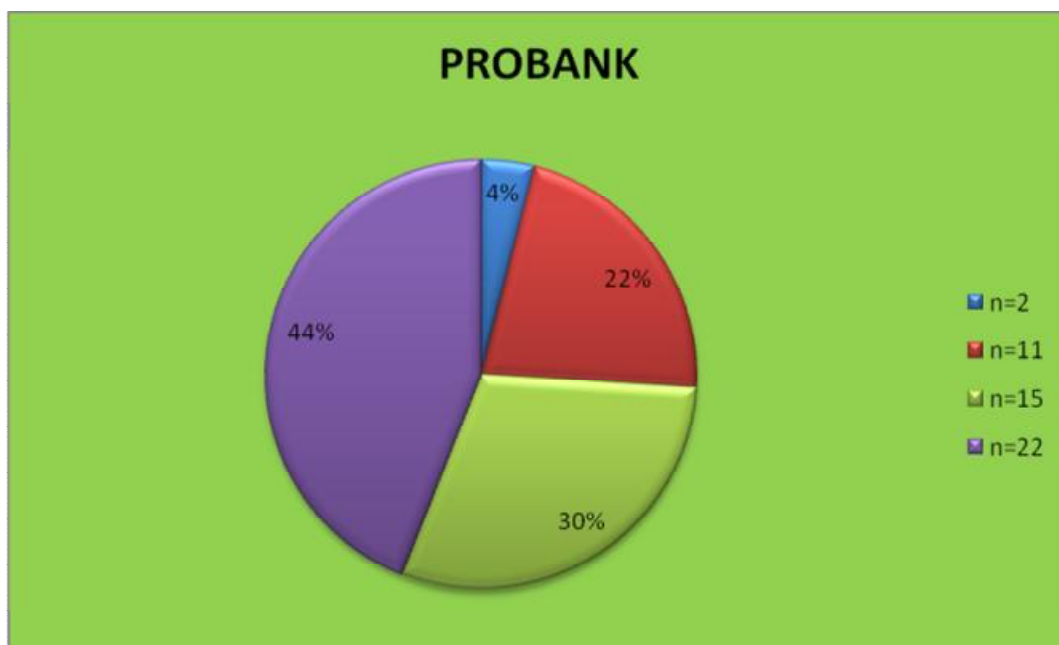
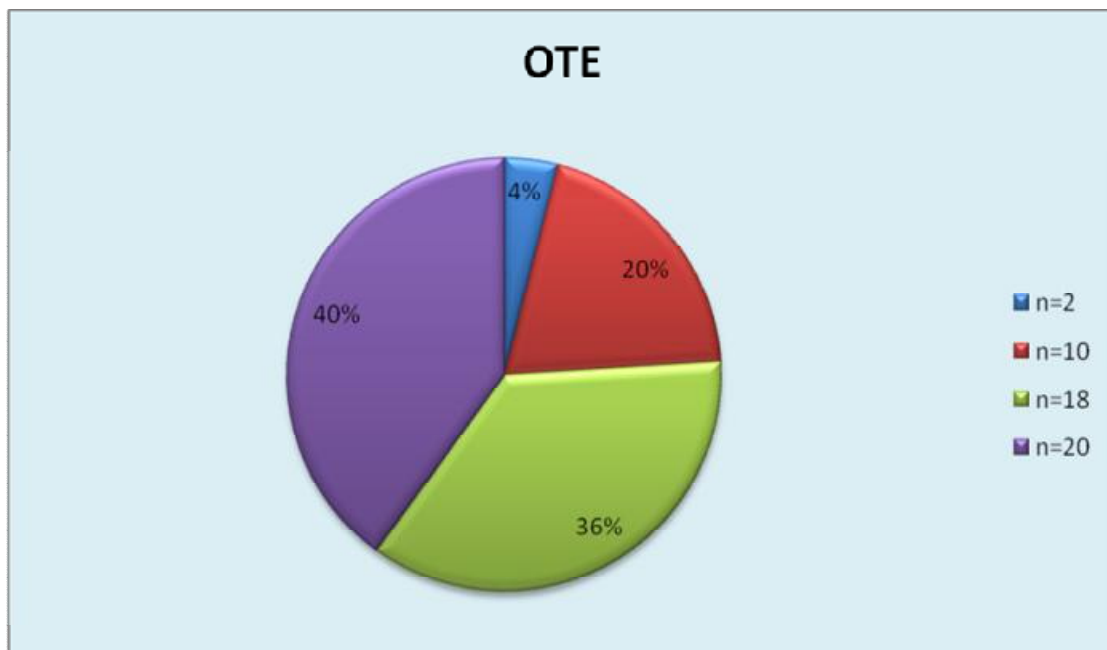
PROBANK



Συμπεραίνουμε από τα ανωτέρω γραφήματα πως το 10% των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 20% των εργαζομένων της PROBANK συμφωνούν πολύ με την άποψη ότι ο οργανισμός τους/η τράπεζα τους επενδύει στο κομμάτι της υποδοχής. Το 46% των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 24% των εργαζομένων της PROBANK συμφωνεί απλά με την παραπάνω άποψη. Το 34% των εργαζομένων του ΟΤΕ και το 56% είναι ουδέτερο ενώ μόνο το 10% των εργαζομένων του ΟΤΕ διαφωνεί.

Η υποδοχή είναι το λιγότερο σημαντικό τμήμα σε έναν/μία οργανισμό/τράπεζα;

- Συμφωνώ πολύ
- Συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ



Όσον αφορά τι γνώμη έχουν οι εργαζόμενοι του ΟΤΕ για το αν η υποδοχή είναι το λιγότερο σημαντικό τμήμα σε έναν οργανισμό συμπεραίνουμε τα εξής:

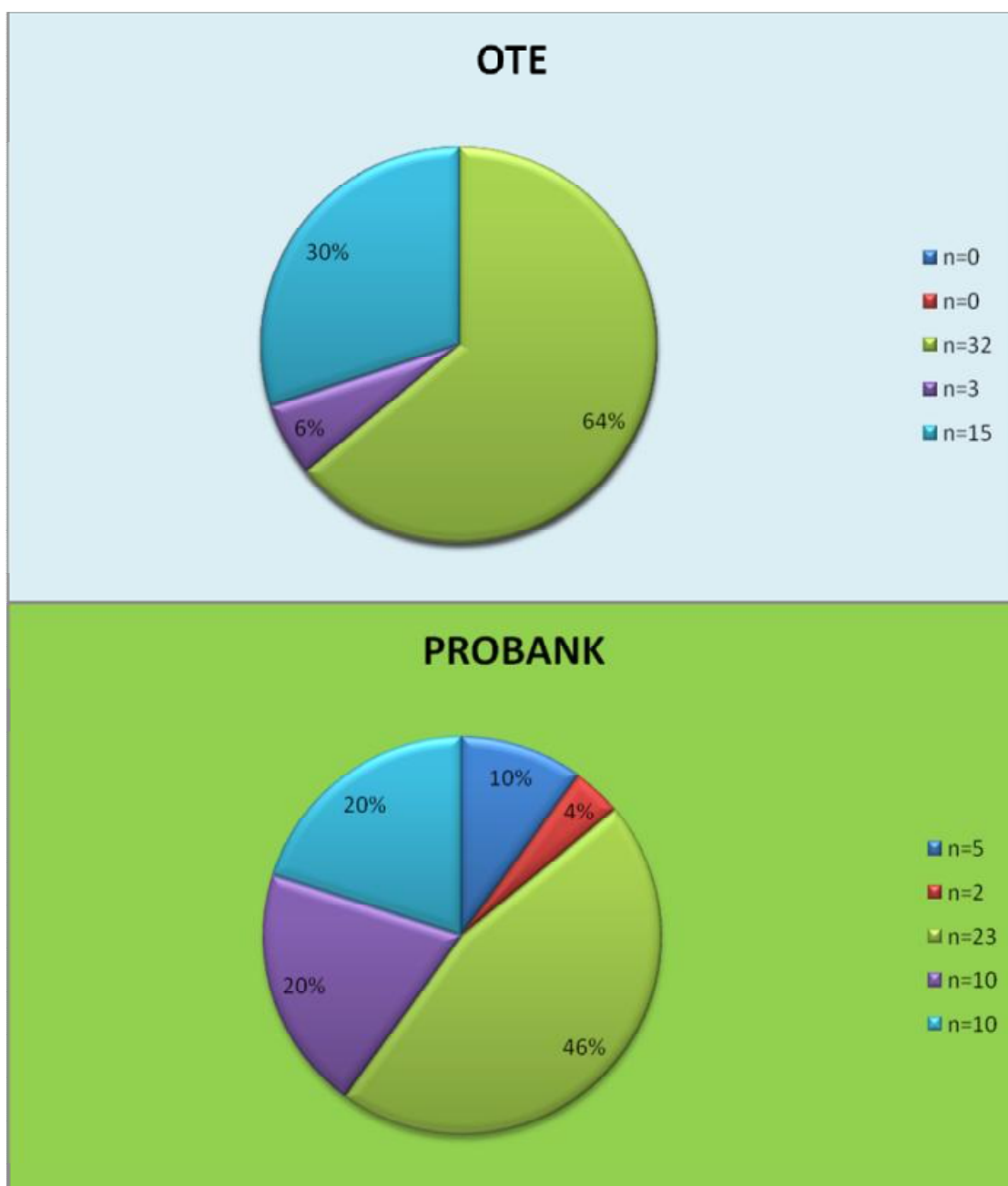
Το 4% συμφωνεί πολύ, το 20% συμφωνεί, το 36% έχει ουδέτερη άποψη και το 40% διαφωνεί.

Όσον αφορά την γνώμη των εργαζομένων της τράπεζας PROBANK για το προηγούμενο ερώτημα ισχύουν τα παρακάτω:

Το 4% συμφωνεί πολύ, το 22% συμφωνεί, το 30% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ το 44% διαφωνεί.

Με βάση τις αρχές της ποιότητας των υπηρεσιών καθορίζονται τα ακόλουθα για τον/την οργανισμό/τράπεζα:

- Απτές για το κοινό υπηρεσίες
- Πραγματικές
- Υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών
- Ασφάλεια
- Κατανόηση των αναγκών



Οι εργαζόμενοι του ΟΤΕ και της PROBANK κλήθηκαν να απαντήσουν τι θεωρούν κατά τη γνώμη τους σημαντικότερο για τον/την οργανισμό/τράπεζα στα οποία εργάζονται σύμφωνα με τις αρχές της ποιότητας των υπηρεσιών.

Από τους εργαζομένους του ΟΤΕ πήραμε τα εξής στοιχεία:

Το 64% θεωρεί τις υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, το 6% θεωρεί την ασφάλεια ενώ το 30% θεωρεί την κατανόηση των αναγκών.

Από τους εργαζομένους της PROBANK πήραμε τα εξής στοιχεία:

Το 10% θεωρεί τις απτές για το κοινό υπηρεσίες, το 4% θεωρεί τις πραγματικές, το 46% θεωρεί τις υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, το 20% θεωρεί την ασφάλεια και ένα άλλο 20% θεωρεί την κατανόηση αναγκών.

5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

Από την συνολική θεώρηση του ερευνητικού μέρους μπορεί κανείς να συμπεράνει πως για την πλειοψηφία των εργαζομένων του ΟΤΕ η ποιότητα υπηρεσιών του οργανισμού είναι απολύτως αναγκαία προκειμένου να είναι ανταγωνιστικός καθώς επίσης και για την πλειοψηφία των εργαζομένων της PROBANK. Συμπερασματικά και ο οργανισμός δημοσίου αλλά και η τράπεζα του ιδιωτικού τομέα δίνουν βαρύτητα στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Επίσης και ο ΟΤΕ και η PROBANK διαθέτουν τμήμα ελέγχου ποιότητας κάτι που δείχνει πως και στον δημόσιο αλλά και ιδιωτικό τομέα θεωρείται απαραίτητο τμήμα ούτως ώστε να γίνεται έλεγχος της ποιότητας των υπηρεσιών προτού να είναι διαθέσιμες στους καταναλωτές.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι τι θεωρείται σημαντικότερο για το τμήμα ποιότητας του οργανισμού. Η πλειοψηφία των εργαζομένων του ΟΤΕ θεωρεί σημαντικό ένα σύνολο ενεργειών, δηλαδή: τον έλεγχο ποιότητας, τη διασφάλιση ποιότητας, την ολική ποιότητα, τον έλεγχο πρώτων υλών, τον έλεγχο των ενδιάμεσων υπηρεσιών και τον έλεγχο των τελικών υπηρεσιών. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι της τράπεζας PROBANK, μοιράζουν τις απόψεις τους για το τι θεωρούν σημαντικότερο. Το 30% θεωρεί ότι η ολική ποιότητα είναι το σημαντικότερο για το τμήμα ποιότητας της τράπεζας που εργάζονται.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που προκύπτει από την έρευνα μας είναι ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων του ΟΤΕ (56%) δηλώνει πως δεν έχουν ενημερωθεί για την εφαρμογή συστήματος ποιότητας σε αντίθεση με τους εργαζομένους της τράπεζας PROBANK (40%) οι οποίοι υποστηρίζουν πως δεν είχαν το κατάλληλο προσωπικό για να εφαρμόσουν ένα σύστημα ποιότητας. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως ο οργανισμός δημοσίου τομέα (ΟΤΕ) χρειάζεται ενημέρωση για την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας και η τράπεζα ιδιωτικού τομέα της περίπτωσης μας χρειάζεται εξειδικευμένο προσωπικό για την υλοποίηση του συστήματος ποιότητας.

Όσον αφορά το υπάρχον τμήμα διασφάλισης ποιότητας του οργανισμού τους, οι εργαζόμενοι του ΟΤΕ υποστηρίζουν ότι καλύπτει μια συνάρτηση πραγμάτων: αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών, συνεχή έλεγχο και μελέτη σημαντικών πελατών, υποστήριξη των προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά, έλεγχος σχεδιασμού, εσωτερικές επιθεωρήσεις και τέλος εκπαίδευση προσωπικού. Σε αντίθεση, οι εργαζόμενοι της PROBANK μοιράζουν τις απόψεις τους στα παραπάνω θέματα.

Παρόλο που παρατηρήσαμε πριν πως οι εργαζόμενοι δεν έχουν ενημερωθεί για την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας, υπάρχει η κοινή πεποίθηση και των εργαζομένων του ΟΤΕ αλλά και των εργαζομένων της PROBANK ότι η εφαρμογή του συστήματος θα τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα τους βοηθήσει ως προωθητικό μέσο, θα τους δώσει τη δυνατότητα να επεκταθούν σε νέες αγορές και επίσης να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά.

Ένα άλλο συμπέρασμα στο οποίο οδηγούμαστε μέσα από την έρευνά μας είναι ότι ο οργανισμός του ΟΤΕ έχει θέσει στόχους σχετικά με τη βελτίωση των υπηρεσιών του, ίσως όμως όχι τόσο ξεκάθαρους γιατί υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων (30%) το οποίο έχει ουδέτερη στάση πάνω σε αυτό το ζήτημα, κάτι που δείχνει πως δεν έχουν γίνει τόσο σαφείς οι στόχοι. Από την άλλη πλευρά, ένα συντριπτικό ποσοστό των εργαζομένων της τράπεζας PROBANK συμφωνεί στο ότι η τράπεζα στην οποία εργάζονται έχει ξεκάθαρους στόχους για την βελτίωση των υπηρεσιών της και προφανώς έχουν γίνει κάποιες ενέργειες γι' αυτήν τη βελτίωση.

Ένα άλλο συμπέρασμα που βγάζουμε είναι σε ποια σημεία δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα ο κάθε οργανισμός. Στην περίπτωση του ΟΤΕ παρατηρούμε ότι δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στην προβολή και στο μάρκετινγκ. Άρα ο οργανισμός επιλέγει να αφοσιωθεί στον τρόπο που θα προβάλλονται οι υπηρεσίες στο κοινό και με ποιον τρόπο θα προσελκύσει περισσότερους πελάτες. Στην περίπτωση της PROBANK παρατηρούμε ότι μεγάλη βαρύτητα δίνεται στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Άρα τον οργανισμό ιδιωτικού τομέα τον ενδιαφέρει να παρέχεται η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση στους καταναλωτές από τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Όσον αφορά την επιλογή του προσωπικού, για τους εργαζομένους του ΟΤΕ, γίνεται σύμφωνα με το προφίλ του οργανισμού και τις απαιτήσεις των πελατών. Για το προσωπικό της PROBANK ισχύουν τα παραπάνω κριτήρια αλλά σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων της τράπεζας, υπάρχουν και άλλα κριτήρια για την επιλογή τους.

Όσον αφορά τα προσόντα που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι του ΟΤΕ λαμβάνονται υπ' όψιν τα παρακάτω: το επίπεδο μόρφωσής τους, η προυπηρεσία που έχουν, οι ξένες γλώσσες που γνωρίζουν και η εμφάνισή τους.

Σε αντίθεση με το προσωπικό της PROBANK που συμπεραίνουμε πως επιλέγεται με βάση περισσότερο το επίπεδο μόρφωσης που βρίσκονται, κάτι που ίσως δεν είναι και τόσο ενδεικτικό για την πρόσληψη ενός ατόμου, όπως στην περίπτωση του ΟΤΕ όπου λαμβάνεται υπ' όψιν ένα σύνολο κριτηρίων που βοηθάει τους υπεύθυνους πρόσληψης του ανθρώπινου δυναμικού να έχουν μια πιο σφαιρική και πιο ολοκληρωμένη άποψη για ένα άτομο.

Ένα άλλο συμπέρασμα που βγάλαμε αφορά το κομμάτι της υποδοχής. Η πλειοψηφία των εργαζομένων του ΟΤΕ και η πλειοψηφία των εργαζομένων της PROBANK το θεωρούν αρκετά σημαντικό τμήμα στον οργανισμό τους. Ο ΟΤΕ επενδύει αρκετά στο κομμάτι αυτό σε αντίθεση με την τράπεζα PROBANK όπου σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων οι οποίοι είχαν ουδέτερη στάση, δεν επενδύει αρκετά στο τμήμα της υποδοχής ενώ απ' ότι φαίνεται το χρειάζεται.

Τέλος, με βάση τις αρχές της ποιότητας των υπηρεσιών, η πλειοψηφία των εργαζομένων του ΟΤΕ (64%) αλλά και η πλειοψηφία των εργαζομένων της PROBANK (46%) θεωρούν ότι ο οργανισμός τους προσφέρει υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών ως το βασικότερο χαρακτηριστικό για τον οργανισμό που εργάζονται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Settle –P. Alreck, Οι πέντε σημαντικότεροι λόγοι δισταγμού των καταναλωτών για την αγορά προϊόντων, Marketing Report, τεύχος 477. Σεπτέμβριος 2000.
2. Angus Jenkinson : Valuing your Customers, page : 127.
3. Bennet. R.D. : Dictionary of Marketing Temps, page : 56, 2nd edition, 1995 Chicago : American Marketing Association.
4. Booms,B. & Bitner,M. (1981) “Marketing Strategies and Organizational structures for service firms” in Marketing of services, Chicago: American Marketing Association, pp. 47-51.
5. Dibb, S. Simkin, L Pride, Ferrell, O. (1994), “Marketing: Concepts and Strategies”, 2nd European Edition, Houghton Mifflin Company.
6. Donnel A. Briley, Michael W. Morris, Itamar Simosnon, Reasons as carries of culture, Dynamic vers dispositional models of cultural influence on decision making, Journal of consumer research, September 2000.
7. Executive, Περιοδικό (ηλεκτρονικό) Απρίλιος 2002, Τεύχος 3, σελ : 1.
8. Ford D. : Understanding Business Markets, pages 20-21. 2nd edition, 1997.
9. Goff, Brent, G. Boles, James S. Bellenger, Danny N. “The Influence of Sales person Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products”, journal of retailing, Vol.73, 1997, pp.171.
10. Harry Beckwith : “ Πώς να πουλάτε υπηρεσίες”, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2003, σελ: 22.
11. Hawkins, D. Best, R and Coney, K (2001) , “Consumer Behavior: Building Marketing Strategy”, Publish by Irwin / McGraw – Hill, International Edition.
12. K.L Wakefield and J.G Blodgett(1996), The Effect of the Services cape on Customers, Journal of Services Marketing 10, no 6, pp45-61
13. Kano N. N. Seraku, F. Takahashi and S. Tsuji (1996). Attractive quality and must be quality in : J. D. Hromi (Ed), The best on quality, International Academy for Quality Press, Milwaukee, W17.
14. Keaveney, S. M. (1995), Journal of Marketing, April 1995 pp.71-82.

15. Kollmamm T. (2000), “The price/acceptance function: perspectives of a pricing policy in European telecommunication markets”, European journal of innovation management.
16. Kotler Philip : Marketing – Management 9^η Έκδοση, Εκδόσεις Interbooks, σελ : 53.
17. Kotler, P (2003) “Marketing Management”, 11th Ed. Prentice – Hall
18. Kotler, P, Armstrong,G (1991) “Strategic marketing” Prentice – Hall
19. Leonard L. Berry, “On Great Service”, The Free Press, 1995, p.33.
20. Lovelock, C (1996) “Services Marketing” 3rd Ed. Prentice-Hall
21. M. Viswanathan, T. L. Childers, E. S. Moore, The measurement of intergenerational communication and influence on consumption : development, validation, and cross – cultural comparison of the IGEN, Journal of Academy of Marketing Science, Summer 2000.
22. Marketing Report, περιοδικό, Φεβρουάριος 2002, τεύχος 541 , σελ : 15.
23. Marketing Week, περιοδικό, Απρίλιος 1999, σελ : 37.
24. Mihaly Csikszentmihalyi, The Costs and Benefits of consuming Journal of Consumer Research, September 2000.
25. Oliver, R. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, Boston : Mc Graw – Hill 1997.
26. Paul James: “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας”, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2002, σελ:113.
27. Williams, M.R., Mowen, J.C., 1990, "The goods vs services marketing dichotomy: fact or fiction?", Parasuraman, A., et al, American Marketing Association Educators' Proceedings, American Marketing Association, Chicago, 355-60.
28. Zeithaml, V. A and Bither, M. J (2000), “Services Marketing:Intergrating Customer Focus Across the Firm, “Publish by Irwin/Mc Graw – Hill, International 2th Edition.
29. Βαγγέλης Γρηγορούδης – Γιάννης Σίσκος : “Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη”, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα 2000, σελ : 21.
30. Γεώργιος Ι. Σιώμκος : “Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2002, σελ:115.

31. Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Τζωρτζάκη : “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση”, Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα 2001, σελ: 541, 542.
32. Γούναρης Σ(2003), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Rosili
33. M. Cristopher, A. Payne & D. Ballantyne : Relationship Marketing, 1991, page : 5.
34. Νίκος Καζάζης : “Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις”, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2000 σελ: 60.
35. Ομάδα συγγραφέων της Lifeskills International LTD : “Πρώτοι στην εξυπηρέτηση του πελάτη”, Εκδόσεις Κριτική Νοέμβριος 2002, σελ:170.
36. Σπύρος Γούναρης : “ Μάρκετινγκ υπηρεσιών”, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2003, σελ: 17.

**Το Περιεχόμενο της πτυχιακής εργασίας δεν απηχεί
απαραίτητα τις απόψεις του Τμήματος ή της
επιτροπής που την ενέκρινε.**