

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Πέρα από την ικανοποίηση, διατήρηση και την
πιστότητα των πελατών μιας επιχείρησης. Η
διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας.»**

Σπουδαστής: Τσουνάκος Αλέξης

Εποπτεύων καθηγητής: Σπόρος Ζαφειρόπουλος

ΑΜΑΛΙΑΔΑ

Οκτώβριος 2010

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	08
Absract.....	09
Ευχαριστίες.....	10
1 Εισαγωγή.....	14
1.1 Στόχοι της εργασίας.....	14
1.2 Δομή της εργασίας.....	15
2 Ο Πελάτης μιας Επιχείρησης.....	18
2.1 Ορισμός του πελάτη.....	18
2.2 Τυπολογίες πελατών.....	20
2.3 Η στάση του πελάτη.....	25
2.4 Η σημασία της καλής εξυπηρέτησης για τον πελάτη.....	27
2.5 Ποιοτική εξυπηρέτηση και πελάτες.....	28
2.6 Η αγοραστική συμπεριφορά των ικανοποιημένων πελατών.....	30
2.7 Οι αγοραστικές επιλογές των πελατών.....	32
3 Ικανοποίηση και Πιστότητα Πελατών (Customer Satisfaction and Customer Loyalty).....	34
3.1 Ορισμός της Ικανοποίησης Πελάτη.....	34
3.2 Ανάπτυξη ικανοποίησης / δυσαρέσκειας.....	36
3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά.....	37
3.3.1 Πολιτιστικοί παράγοντες.....	37
3.3.2 Κοινωνικοί παράγοντες.....	37
3.3.3 Προσωπικοί παράγοντες.....	38
3.3.4 Ψυχολογικοί παράγοντες.....	38

3.4	Γενικές αρχές ικανοποίησης πελατών	39
3.5	Πιστότητα και Διατήρηση Πελατών.....	41
3.5.1	Η έννοια της αφοσίωσης.....	44
3.5.2	Η σχέση μεταξύ προσδοκίας και αφοσίωσης.....	46
3.5.3	Επίπεδα της πιστότητας.....	51
3.6	Η ικανοποίηση του πελάτη και η πελατοκεντρική φιλοσοφία	55
4	Διαχείριση της Πελατειακής Εμπειρίας.....	60
4.1	Η οικονομία της εμπειρίας.....	60
4.1.2	Τα συστατικά μιας εμπειρίας.....	61
4.1.3	Μηχανικά στοιχεία και ο ανθρώπινος παράγοντας.....	62
4.1.4	Μια ολοκληρωμένη επικοινωνία.....	63
4.1.5	Σχεδιάζοντας την εμπειρία	65
4.2	Σχεδιασμός εμπειριών ως ανθρωπιστική προσέγγιση	70
4.2.1	Η ιεραρχία του σχεδιασμού εμπειριών.....	70
4.2.2	Το πλαίσιο των νέων σχέσεων με τον πελάτη.....	72
4.2.3	Εφαρμογές CRM και CEM.....	73
4.2.4	Οικοδόμηση ξεχωριστών εμπειριών.....	75
4.2.5	Κατηγοριοποίηση εμπειριών πελατών	76
4.3	Εμπειρίες εξυπηρέτησης του πελάτη	78
4.4	Διαχείριση εμπειρίας πελατών.....	80
4.4.1	Διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας (CEM) και Παραδοσιακό Marketing	80
4.4.2	Το πλαίσιο της διαχείρισης της πελατειακής εμπειρίας (CEM)	

4.5	Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM) και Διαχείριση Εμπειριών Πελατών (CEM)	85
4.5.1	Διαχείριση εμπειριών πελατών και καμπύλη αφοσίωσης πελατών	87
4.5.2	Διασφαλίζοντας πως κάθε συναλλαγή με τους πελάτες αποτελεί εξαιρετική εμπειρία.....	88
5	Μετρικές και δείκτες ικανοποίησης και πιστότητας πελατών.....	92
5.1	Αναγκαιότητα μέτρησης ικανοποίησης πελάτη	92
5.2	Μετρικές Ικανοποίησης & Πιστότητας Πελατών	93
5.3	Μετρικές ικανοποίησης πελατών.....	93
5.4	Δείκτες ικανοποίησης του πελατών.....	95
5.4.1	Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (EPSI-Rating, European Performance Satisfaction Index).....	95
5.4.2	Βασικά χαρακτηριστικά του EPSI.....	96
5.4.3	Συσχετισμός του δείκτη EPSI με τον δείκτη του χρηματιστηρίου	98
5.5	Διαδικαστικά Συστήματα Ελέγχου και Ποιότητας.....	98
5.5.1	Πρότυπα ISO 9000	98
5.5.2	Πρότυπο HACCP.....	99
5.5.3	Σειρά προτύπων ISO 9000:2000	99
5.6	Βαρόμετρο Ικανοποίησης του Πελάτη	99
5.7	Έρευνα Aspect Contact Center – Satisfaction Index 2007	100
5.7.1	Σημεία ενδιαφέροντος	101
5.7.2	Η σημασία της «εξαιρετικής» εμπειρίας	104
5.7.3	Τα σημαντικότερα προβλήματα	104

5.7.4	Το δείγμα της έρευνας	105
5.8	Μέτρηση Ικανοποίησης Πολιτών	105
6	Η περίπτωση της κλίμακας Net Promoter.....	108
6.1	Πραγματικές διαστάσεις επιχειρηματικότητας.....	108
6.2	Ο δείκτης πελατειακής πιστότητας Net Promoter	108
6.3	Υπολογισμός της Κλίμακας Net Promoter	110
6.4	Εφαρμογή της Κλίμακας Net Promoter.....	111
6.5	Κριτική προσέγγιση στην Κλίμακα Net Promoter	114
6.5.1	Η σημασία τους στην πρόβλεψη της διακράτησης (retention), των συστάσεων και της ποσόστωσης αγορών του πελάτη	114
6.5.2	Έρευνα και ανάπτυξη υποθέσεων	116
6.5.3	Αποτίμηση των αποτελεσμάτων.....	117
6.6	Έρευνα για την κλίμακα Net Promoter.....	119
7	Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας αποτύπωσης πελατειακής εμπειρίας σε τοπικές επιχειρήσεις	122
7.1	Αποτύπωση πελατειακής εμπειρίας σε έξι (6) καταστήματα αναψυχής (καφετέριες).....	122
7.1.1	Ταυτότητα της έρευνας.....	122
7.1.2	Παρουσίαση αποτελεσμάτων	123
7.1.3	Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων.....	126
7.1.4	Αναμενόμενα οφέλη	127
7.1.5	Μελλοντικά σχέδια	127
7.2	Αποτύπωση πελατειακής εμπειρίας των αναγνωστών τριών (3) τοπικών εφημερίδων.....	127
7.2.1	Ταυτότητα της έρευνας.....	128

7.2.2	Παρουσίαση αποτελεσμάτων	129
7.2.3	Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων.....	132
7.2.4	Αναμενόμενα οφέλη	133
8	Επίλογος	134
8.1	Συμπεράσματα / Αποτίμηση	134
8.2	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	135
8.3	Διαχείριση έργου εκπόνησης πτυχιακής εργασίας	135
9	Βιβλιογραφία.....	138
10	Παράρτημα Α.....	144
11	Παράρτημα Β.....	152

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1 - The Customer Loyalty Grid.....	47
Εικόνα 2 – Grid και Στάδια Εφαρμογής.....	50
Εικόνα 3 - Σχεδιάζοντας μια εμπειρία.....	69
Εικόνα 4 - Οι πελάτες χρησιμοποιούν συνήθως το κανάλι επικοινωνίας που προτιμούν περισσότερο	103
Εικόνα 5 - Κάθε επαφή έχει αντίκτυπο στη επιχείρησή σας.....	103
Εικόνα 6 - Σε μια κλίμακα από το 0 έως το 10 πόσο πιθανό είναι να συστήσετε την εταιρία X σε έναν φίλο ή συνάδελφο;	110
Εικόνα 7 – Net Promoter Score	112
Εικόνα 8 – Συσχέτιση Κλίμακας Net Promoter με την κερδοφορία μιας επιχείρησης	113
Εικόνα 9 - Σύγκριση κλίμακας Net Promoter και διαγραμμάτων ACSI121	
Εικόνα 10 - Ερώτηση 2: Πόσο συχνά ενημερώνεστε από τις τοπικές εφημερίδες;	130
Εικόνα 11 - Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι χρειάζεται οι τοπικές εφημερίδες να συνοδεύονται από συμπληρωματικά έντυπα και CD/DVD;	130
Εικόνα 12 - Ερώτηση 13: Πιστεύετε ότι οι τοπικές εφημερίδες κάνουν ρεπορτάζ και αναδεικνύουν τοπικά προβλήματα;.....	131
Εικόνα 13 - Διάγραμμα Gantt.....	136

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1 - Χρονοδιάγραμμα έργου.....	135
---------------------------------------	-----

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια οι αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων αναφορικά στις σχέσεις τους με τους πελάτες ήταν πολύ σημαντικές. Η εξέλιξη οδήγησε τις επιχειρήσεις να στραφούν σε ένα πελατοκεντρικό μοντέλο που λαμβάνει ως σημαντικότερη παράμετρο τον πελάτη, τις ανάγκες αλλά και τις επιθυμίες του και έχει ως πρωταρχικό στόχο την ικανοποίησή του.

Η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία μιας βαθύτερης σχέσης με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης ώστε να παραμείνει πιστός και να μην επιλέξει μια άλλη επιχείρηση του ανταγωνισμού. Παρ' όλα αυτά οι διαστάσεις της εξυπηρέτησης έχουν γίνει πιο σύνθετες και οι σύγχρονοι όροι της οικονομίας επιβάλλουν μια στροφή προς την παροχή καλοσχεδιασμένων εμπειριών.

Η διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας σε συνδυασμό με μετρικές και δείκτες που μπορούν να αποτυπώσουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών είναι τα νέα εργαλεία που ενσωματώνουν οι επιχειρήσεις στις σχέσεις τους με τους πελάτες τους.

Η κλίμακα Net Promoter αποτελεί μια μετρική ικανοποίησης πελατών που μπορεί να αποτυπώσει το βαθμό αποδοχής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στο πλαίσιο μιας συνολικής εμπειρίας που προσφέρεται από μια επιχείρηση.

Abstract (in English)

Lately there have been significant changes on how companies deal with their customer relationship management. Evolution has led companies to embrace a customer centric model in which the most important asset is the customer, his needs and wishes and its main purpose is the customer satisfaction.

Customer satisfaction may lead customers in creating a stronger relationship and show more devotion towards certain goods or services so that they won't go out and choose from the competition. Nevertheless the aspects of customer service have become more complex and the modern economy imposes a new direction to creating and offering well planned experiences.

Customer experience management combined with the appropriate metrics and indices can measure customer satisfaction and can be used as the new tools that companies will embrace in their customer relationships.

The Net Promoter score is a customer satisfaction and loyalty metric that can measure the degree of acceptance of a product or a service by the customer during a full experience offered by the company.

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ζαφειρόπουλο Σπύρο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε δίνοντάς μου τη δυνατότητα να εκπονήσω την πτυχιακή εργασία μου στον επιστημονικό τομέα που επιθυμούσα.

Η συγγραφή της εργασίας αυτής οφείλει τα μέγιστα στο προσωπικό ενδιαφέρον, την άριστη καθοδήγηση, τις πολύτιμες υποδείξεις και παρατηρήσεις του. Κυρίως όμως τον ευχαριστώ για την εμπύχωση, την υπομονή, την κατανόηση και την αδιάκοπη βοήθειά του σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας μου, πάντα διαθέσιμος και προσιτός.

Τέλος, τις θερμότερες ευχαριστίες μου στους γονείς μου και τα αδέρφια μου για την ολόπλευρη υποστήριξή τους όχι μόνο κατά την περίοδο εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας, αλλά καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Χωρίς τη δική τους υποστήριξη δεν θα βρισκόμουν εδώ σήμερα!

δώσε χωρίς να θυμάσαι και πάρε χωρίς να ξεχνάς...

από το εγχειρίδιο της ζωής

1 Εισαγωγή

Η εξυπηρέτηση πελατών έχει γνωρίσει μεγάλα άλματα εξέλιξης τα τελευταία χρόνια και κυρίως έχει αλλάξει ο τρόπος που οι πελάτες αντιμετωπίζονται από τις επιχειρήσεις. Από τη μια μεριά οι πελάτες εμφανίζονται πιο συνειδητοποιημένοι με τη συνδρομή της τεχνολογίας να έχει ωφελήσει στην πολύπλευρη ενημέρωσή τους και από την άλλη το ισχυρό ανταγωνιστικό πλαίσιο της σύγχρονης οικονομίας έχει ωθήσει τις επιχειρήσεις σε νέους τρόπους προσέγγισης και αντιμετώπισης των πελατών.

Οι πελάτες ψάχνουν για προϊόντα και υπηρεσίες που να έχουν ποιότητα αλλά και η τιμή τους να είναι ανταγωνιστική και προσιτή αλλά πέρα από αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν την ανάγκη η εξυπηρέτησή τους να έχει πιο σύνθετα χαρακτηριστικά.

Η δημιουργία και προσφορά καλοσχεδιασμένων εμπειριών από τις επιχειρήσεις κατά την εξυπηρέτηση πελατών είναι μια προστιθέμενη αξία που διαφοροποιεί σε μεγάλο βαθμό το προϊόν ή την υπηρεσία από τον ανταγωνισμό. Ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο και οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται στην ικανοποίηση και διατήρησή του ώστε να διατηρήσουν ή και να επαυξήσουν την κερδοφορία τους.

Η ανάγκη για την αποτύπωση και μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών αναδεικνύεται εξαιρετικά σημαντική για τις επιχειρήσεις οι οποίες πολύ συχνά προβαίνουν σε εκτενείς έρευνες προς αυτή την κατεύθυνση.

1.1 Στόχοι της εργασίας

Ανάμεσα στους στόχους που τέθηκαν αρχικά σε συνεργασία με τον επιβλέποντα της πτυχιακής εργασίας ήταν να αναδειχθεί η έννοια της πελατειακής εμπειρίας ως η νέα κατεύθυνση των επιχειρήσεων κατά την επαφή τους με τους πελάτες. Ένας επίσης σημαντικός στόχος που τέθηκε ήταν να παρουσιαστούν μετρικές ικανοποίησης πελατών και να εξεταστούν νέες

προσεγγίσεις όπως αυτή της κλίμακας Net Promoter. Τέλος, εξίσου σημαντικός στόχος ήταν να αναδειχθούν, στο πλαίσιο της εργασίας, τα ευρήματα δύο (2) πολύ σχετικών ερευνών που πραγματοποιήθηκαν από το Τμήμα Εφαρμογών Πληροφορικής στη Διοίκηση και στην Οικονομία.

1.2 Δομή της εργασίας

Η πτυχιακή εργασία αποτελείται από οκτώ (8) κεφάλαια.

Το πρώτο (1) κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή της εργασίας και περιλαμβάνει ένα εισαγωγικό σημείωμα, την περιγραφή και ανάλυση των στόχων της πτυχιακής εργασίας και τέλος, την δομή της εργασίας.

Στο δεύτερο (2) κεφάλαιο πραγματοποιείται μια αναλυτική παρουσίαση της έννοιας του πελάτη, των βασικών του χαρακτηριστικών όπως έχουν αποτυπωθεί στη βιβλιογραφία, καθώς επίσης και της διάστασης της ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών που επιδρά στην ικανοποίηση και διατήρησή τους.

Στο τρίτο (3) κεφάλαιο πραγματοποιείται εκτενής ανάλυση της έννοιας της ικανοποίησης και της έννοιας της πιστότητας/αφοσίωσης των πελατών σε ένα πελατοκεντρικό μοντέλο. Αναδεικνύονται επίσης οι επιπτώσεις τους στη διατήρηση των πελατών από μια επιχείρηση.

Στο τέταρτο (4) κεφάλαιο, παρουσιάζεται η προσέγγιση της ικανοποίησης των πελατών μιας επιχείρησης μέσα από τις εμπειρίες που αποκτούν οι πελάτες και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο σχεδιασμό και στη διαχείριση των πελατειακών εμπειριών.

Στο πέμπτο (5) κεφάλαιο παρουσιάζονται εγχώριες και διεθνείς πρακτικές στη μέτρηση της ικανοποίησης πελατών και αναδεικνύονται ιδιαιτερότητες μέσα από τη σύγκριση διαφορετικών μετρικών.

Στο έκτο (6) κεφάλαιο παρουσιάζεται ξεχωριστά ως περίπτωση η κλίμακα Net Promoter ως μια μετρική που μπορεί να αποτυπώσει την ικανοποίηση πελατών υπό το πρίσμα της πελατειακής εμπειρίας.

Στο έβδομο (7) κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα δύο (2) ερευνών αποτύπωσης πελατειακής εμπειρίας σε τοπικές επιχειρήσεις και πραγματοποιείται μια ποιοτική αποτίμηση των ευρημάτων των ερευνών στο πλαίσιο της εργασίας.

Στο όγδοο (8) κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας και η αποτίμηση της εκπόνησής της καθώς επίσης καταγράφονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Τέλος, στο ένατο (9) κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση και τεκμηρίωση της εργασίας.

2 Ο Πελάτης μιας Επιχείρησης

2.1 Ορισμός του πελάτη

Όπως αναφέρεται στην τελευταία έκδοση του World Book Encyclopedia Dictionary δίδονται δύο ορισμοί του όρου «πελάτης».

Ο πρώτος ορισμός λέει πως: «πελάτης είναι ο άνθρωπος που αγοράζει τακτικά από μια εταιρία ή κατάσταση». Ο δεύτερος ορισμός λέει πως: «πελάτης είναι εκείνος με τον οποίον πρέπει να διαπραγματευτείς». Στην πράξη υπάρχουν μερικοί χαρακτηρισμοί για πελάτες, πριν καν αρχίσουν να αγοράζουν και να γίνονται τακτικοί, όπως π.χ.: δυνητικός πελάτης, μελλοντικός πελάτης, ζεστός πελάτης, υποψήφιος πελάτης κλπ.

Είναι χαρακτηρισμοί που προσδιορίζουν μια συμπεριφορά, η οποία είναι αντικείμενο ποιοτικής εξυπηρέτησης. Δεν πρέπει να περιμένει η εκάστοτε εταιρία να γίνει τακτικός πελάτης για να εξυπηρετηθεί ποιοτικά, γιατί σ' αυτή την περίπτωση μπορεί να περιμένει για μια ζωή. Ένα άλλο θέμα που πρέπει να ξεκαθαριστεί είναι σχετικά με το ποιος είναι ο πελάτης για την εταιρία, ποιες είναι οι προδιαγραφές που πρέπει αυτός να έχει και που στοχεύει η εταιρία, στον χώρο της αγοράς όσον αφορά στους πελάτες. Είναι αυτονόητο ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας εταιρίας δεν απευθύνονται σε όλη την αγορά, έστω και αν φαίνεται πως έτσι είναι.

Αντίθετα, στοχεύει σ' ένα τμήμα της που έχει συγκεκριμένες ανάγκες, τις οποίες μπορούν να ικανοποιήσουν τα προϊόντα της εταιρίας, καλύτερα από αυτά του ανταγωνισμού. Συνεπώς, οι πελάτες που ανήκουν στο τμήμα της αγοράς αυτής έχουν κοινά χαρακτηριστικά, που πρέπει να προσδιοριστούν, για να γνωρίζει η εταιρία ποιος είναι ο δυνητικός πελάτης για την ίδια.

Επίσης, ο προσδιορισμός αυτός βγάζει την εταιρία από την παγίδα να συμπεριλάβει κάποιον πελάτη που ανήκει σε άλλο τμήμα της αγοράς, γεγονός που δημιουργεί σίγουρα προβλήματα, αφού οι ανάγκες του δεν μπορούν να

ικανοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Η μεγάλη σημασία στο σχεδιασμό και το υψηλό οικονομικό επίπεδο, είναι τα χαρακτηριστικά που διαθέτει το τμήμα της αγοράς που απευθύνεται η εταιρία αυτή.

Έτσι, η εταιρία θα πρέπει να δώσει έναν ορισμό στο δικό της πελάτη και να περιγράψει με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια μπορεί τις ανάγκες και τις ιδιαίτερες επιθυμίες του, ώστε να μπορεί να τον αναγνωρίζει εύκολα και να τον εξυπηρετεί ποιοτικά. Υπάρχει και μια νέα αντίληψη που έχει αρχίσει να επικρατεί και να περνάει στους ανθρώπους της επιχείρησης, στην προσπάθεια φιλοσοφίας management, ώστε να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των εργασιών. Η αντίληψη αυτή δανείζεται την τεράστια σημασία που έχει η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών στη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και εισάγει τη έννοια του «εσωτερικού πελάτη», εννοώντας τους συναδέλφους τους σαν πελάτες που ζητούν εξυπηρέτηση.

Ένα κλασικό παράδειγμα είναι οι σχέσεις διοικητικών υπαλλήλων και πωλητών. Γίνονται προσπάθειες να αντιμετωπίζονται οι πωλητές από τους διοικητικούς σαν πελάτες πρώτης προτεραιότητας, με στόχο βέβαια να εξυπηρετούνται σωστά και έγκυρα (δηλαδή ποιοτικά), έτσι που οι πωλητές να μπορούν να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους. Η έννοια του εσωτερικού πελάτη έρχεται να τονίσει τη σημασία που έχει η ποιοτική εξυπηρέτηση ανάμεσα στους ανθρώπους, όχι μόνο με σκοπό το κέρδος. Η ποιοτική εξυπηρέτηση είναι ένας τρόπος εργασίας και συμπεριφοράς, που εξασφαλίζει τη σωστή επικοινωνία και τη δημιουργία αποδοτικών ανθρώπινων σχέσεων στο περιβάλλον εργασίας¹.

¹ Ρεγκούκος, Π.(2000). *Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών*. Seminars & Consulting. Αθήνα, σ.17-18

2.2 Τυπολογίες πελατών

Πολλοί ερευνητές της συμπεριφοράς του πελάτη κατέβαλαν προσπάθειες ώστε να ταξινομήσουν καταναλωτές σε κατηγορίες ανάλογα με τις στάσεις που έχουν για τα ψώνια και ανάλογα με την αγοραστική τους συμπεριφορά.

Η ταξινόμηση του Stone προτείνει τέσσερις κατηγορίες αγοραστών:

- Τον οικονομικό (economic shopper)
- Τον ατομικευμένο (personalizing)
- Τον ηθικό (ethical)
- Τον απαθή (apathetic)

Η σχετική μελέτη του Stone βασίστηκε στην υπόθεση ότι υπάρχει κάποιος τύπος τρόπου ζωής στα ψώνια που ισχύει σε όλες τις αγορές. Μια τέτοια όμως υπόθεση έχει απορριφθεί με βάση συμπεράσματα άλλων, περισσότερο πρόσφατων μελετών. Η μελέτη του Stone ήταν πολύ εξειδικευμένη (για συγκεκριμένο προϊόν) και φυσικά υπήρχε μια εξάρτηση των συμπερασμάτων της από τις ατομικές και περιστασιακές διαφορές.

Οποιαδήποτε προσπάθεια γενίκευσης των συμπερασμάτων σε όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες προϊόντων είναι αβάσιμη. Ειδικά για πελάτες καταστημάτων τροφίμων και super market οι Darden and Ashton (1974-5) κατέληξαν σε εντοπισμό επτά τμημάτων της αγοράς, περιγράφοντας τα συγκεκριμένα προφίλ των πελατών που ανήκουν στο καθένα από αυτά.

- Ο απαθής (apathetic) αγοραστής – 22% του δείγματος, συνήθως δεν τον ενδιαφέρει κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του καταστήματος.
- Ο απαιτητικός (demanding) – 8,6% του δείγματος, ο οποίος απαιτεί ποιοτικά άριστα προϊόντα σε καλές, ανταγωνιστικές τιμές.
- Ο ποιοτικός (quality) – 19% θέλει φρέσκα προϊόντα ποιότητας.

- Ο ιδιότροπος (fastidious) – 15%, θέλει πεντακάθαρους χώρους στο κατάστημα, καθώς και μεγάλη ποικιλία μαρκών.
- Αυτός που προτιμά τα εμπορικά ένσημα (the stamp preferer) – 12%, θέλει εκπτωτικά κουπόνια μέσα στο κατάστημα ή εμπορικά ένσημα για δώρα που κερδίζει μετά από συνολικές αγορές κάποιου συγκεκριμένου ύφους. Παράλληλα επιζητεί προϊόντα ποιότητας, ανταγωνιστικές τιμές, φιλικό προσωπικό και καθαριότητα στο κατάστημα.
- Αυτός που προτιμά τα καταστήματα τα οποία βρίσκονται κοντά του – 15%. Το βασικότερο χαρακτηριστικό του καταστήματος γι' αυτόν (ίσως και το μοναδικό) είναι η βολική τοποθεσία του καταστήματος.
- Αυτός που αντιπαθεί τα εμπορικά ένσημα (trading stamps) – 8%, προτιμά να ψωνίζει μόνο σε καταστήματα που δεν προσφέρουν εμπορικά ένσημα.

Μια άλλη μελέτη ασχολήθηκε ειδικά με τον εντοπισμό κατηγοριών αγοραστών οι οποίοι ψωνίζουν τις Κυριακές. Τρεις ήταν οι κατηγορίες που διακρίθηκαν. Συγκεκριμένα:

Σοβαροί αγοραστές (serious shoppers) – αποτελούσαν το 46% του δείγματος – ήταν γυναίκες ηλικίας 31-40 ετών, παντρεμένες με παιδιά και εισόδημα €30.000-€40.000, εργαζόμενες με πλήρη απασχόληση, πανεπιστημιακής εκπαίδευσης ψωνίζουν Κυριακές, διότι δεν έχουν καιρό να κάνουν κάτι τέτοιο στη διάρκεια της εβδομάδας,

Οικογενειακοί αγοραστές (family shoppers) – 29% του δείγματος – γυναίκες ηλικίας 31-40, παντρεμένες με παιδιά και οικογενειακό εισόδημα €29.000, εργαζόμενες, με εκπαίδευση γυμνασίου – λυκείου, πηγαίνουν για ψώνια τις Κυριακές, μαζί με την οικογένεια τους και θεωρούν την Κυριακή σαν μια συνηθισμένη ημέρα για αγορές και οι

Ψυχαγωγικοί αγοραστές (recreational shoppers) – το υπόλοιπο 25% του δείγματος – επίσης γυναίκες, μεγαλύτερης όμως ηλικίας, 51-60 ετών, παντρεμένες με οικογενειακό εισόδημα €20.000-€29.000, εργαζόμενες, απόφοιτες γυμνασίου, για τις οποίες τα ψώνια σημαίνει έναν τρόπο για να περνούν το χρόνο τους ή για να ψυχαγωγούνται βλέποντας τις βιτρίνες των καταστημάτων ή απλά μια ευκαιρία για να κάνουν έναν περίπατο σε μια περιοχή με εμπορικά καταστήματα.

Οι Westbrook and Black (1985) πρότειναν τρεις κατηγορίες αγοραστών:

- Τους προσανατολισμένους στο προϊόν (product oriented shoppers)
- Τους προσανατολισμένους στις εμπειρίες (experiential shoppers) που τους προσφέρει η όλη διαδικασία αγορών (τα ψώνια) και
- Τους προσανατολισμένους και στο προϊόν και στις αγοραστικές εμπειρίες (product oriented and experiential) αγοραστές, δηλαδή άτομα με συγκεκριμένες ανάγκες τα οποία επιλέγουν εκείνη τη μέθοδο αγοραστικής συμπεριφοράς η οποία θα τους εξασφαλίσει μία ευχάριστη αγοραστική εμπειρία.

Οι Lesser and Hughes (1986) εντόπισαν επτά κατηγορίες αγοραστών των οποίων τα προφίλ ανέπτυξαν με βάση συνδυασμό δημο-ψυχογραφικών χαρακτηριστικών. Παρακάτω παρουσιάζονται οι επτά κατηγορίες με τις ψυχογραφικές τους μόνο περιγραφές:

- Ανενεργός (inactive) αγοραστής: έχει εξαιρετικά περιορισμένο τρόπο ζωής. Χαρακτηρίζεται από έλλειψη ενεργητικότητας σε ότι αφορά σε δουλειές του σπιτιού πλην των εργασιών στον κήπο. Δεν εκφράζει δυνατό ενδιαφέρον ή ευχαρίστηση για ψώνια ούτε τον ενδιαφέρουν χαρακτηριστικά αγορών όπως εξυπηρέτηση, τιμή ή επιλογή προϊόντων (15% των αγοραστών ανήκουν σ' αυτή την κατηγορία).
- Ενεργός (active): έχει απαιτητικό τρόπο ζωής και δραστηριότητες και αποτελεί «σκληρό» αγοραστή. Κάνει διάφορες εξωτερικές δουλειές

για το σπίτι καθώς και κατασκευές για αυτό. Ευχαριστιέται, όταν πηγαίνει για ψώνια σε διάφορα καταστήματα, ενώ η τιμή είναι βασικός παράγοντας γι' αυτόν στην αγοραστική διαδικασία. Πηγαίνει για ψώνια περισσότερο εξαιτίας του έντονου τρόπου ζωής του παρά από ενδιαφέρον για να βρει κάποια ευκαιρία. Εξισορροπεί την τιμή με την ποιότητα, τη μόδα και την επιλογή, ψάχνοντας για αξία (12,8%).

- Αγοραστής εξυπηρέτησης (service shopper): απαιτεί υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης μέσα στο κατάστημα. Προτιμά να ψωνίζει από καταστήματα ευκολίας, που διαθέτουν φιλικό προσωπικό που είναι πρόθυμο να τον βοηθήσει. Γρήγορα εξαντλείται η υπομονή του, όταν πρέπει να περιμένει προκειμένου να εξυπηρετηθεί από κάποιον υπάλληλο (10%).
- Παραδοσιακός (traditional): του αρέσει να κάνει εξωτερικές δουλειές για το σπίτι, όμως δεν του αρέσει να ψωνίζει. Ενεργά ασχολείται με το κάμπινγκ, το κυνήγι, το ψάρεμα, την πεζοπορία, και την επισκευή και συντήρηση του αυτοκινήτου του. Γενικά, δεν είναι ευαίσθητος στις τιμές των προϊόντων ούτε έχει άλλες ισχυρές αγοραστικές απαιτήσεις (14,1%).
- Αφοσιωμένος στο διαφορετικό (dedicated fringe shopper): είναι βαρύν χρήστης καταλόγων καταστημάτων για αγορές. Κάνει πολλές δουλειές μόνος του και είναι πιο πιθανό από τον μέσο πελάτη να δοκιμάζει νέα προϊόντα. Έχει πάθος με το να επιδιώκει να είναι διαφορετικός από τους άλλους. Δεν ενδιαφέρεται για εκτεταμένες κοινωνικές συναναστροφές. Έχει περιορισμένο ενδιαφέρον για τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές διαφημίσεις, ενώ χαρακτηρίζεται από περιορισμένη προσήλωση σε συγκεκριμένες μάρκες και καταστήματα (8,8%).
- Αγοραστής τιμής (price shopper): χαρακτηρίζεται από ακραία ευαισθησία ως προς την τιμή. Προτίθεται να προβεί σε εκτεταμένη αναζήτηση προκειμένου να ικανοποιήσει τις προδιαγραφές και τους

περιορισμούς τιμής που θέτει στον εαυτό του. Στηρίζεται σε όλες τις μορφές διαφήμισης προκειμένου να βρει τις χαμηλότερες τιμές (10,4%).

- Μεταβατικός (transitional): πελάτης στα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος, ο οποίος δεν έχει ακόμη πλήρως καταλήξει σε έναν συγκεκριμένο τρόπο ζωής και συγκεκριμένες αξίες. Έχει ενεργό ενδιαφέρον για την επισκευή και φροντίδα του αυτοκινήτου του. Συμμετέχει σε διάφορες δραστηριότητες εκτός σπιτιού και είναι πάνω του μέσου πιθανό να δοκιμάζει νέα προϊόντα. Αντίθετα, δεν ενδιαφέρεται να πηγαίνει για ψώνια ψάχνοντας για τις χαμηλότερες τιμές. Από τη στιγμή που θα ενδιαφερθεί για κάποιο προϊόν, αποφασίζει να το αγοράσει σύντομα, κάτι που τον καθιστά «εκλεκτικό αγοραστή» (6,9%).

Μια άλλη μελέτη (Petersen 1992) ταξινομήσε τους αγοραστές σε πέντε κατηγορίες. Αυτές είναι:

- οι πρακτικοί προσηλωμένοι (practical loyalists – 29%): ψάχνουν για τρόπους εξοικονόμησης χρημάτων από τις αγορές λίγων μαρκών και προϊόντων που, ούτως ή άλλως, θα αγοράσουν,
- οι αγοραστές τιμής (bottom-line price shoppers – 26%): αγοράζουν τα φθηνότερα προϊόντα, δίνοντας λίγη ή καθόλου σημασία σε συγκεκριμένες μάρκες,
- οι αγοραστές που ευκαιριακά αλλάζουν μάρκα (opportunistic switchers – 24%): χρησιμοποιούν εκπτωτικά κουπόνια προκειμένου να αποφασίσουν ανάμεσα σε μάρκες και προϊόντα που εμπíπτουν στο υποσύνολο θεώρησής τους (considered set),
- οι κυνηγοί ευκαιριών (deal hunters – 13%): ψάχνουν για την καλύτερη ευκαιρία και δεν είναι προσηλωμένοι σε συγκεκριμένες μάρκες,

- οι μη στρατηγιστές (nonstrategists – 8%): δε δαπανούν χρόνο ή προσπάθεια στο να αναπτύσσουν αγοραστικές στρατηγικές.

Η Jarratt (1996) εντόπισε έξι κατηγορίες αγοραστών βασιζόμενη στη σπουδαιότητα που έχουν για τον αγοραστή οι παράγοντες αγοραστική προσφορά (shopping offer) και εξυπηρέτηση στο κατάστημα και περιβάλλον:

- οι «πρέπει» αγοραστές («have to» shoppers): γι' αυτούς, η προσφορά, η εξυπηρέτηση και το περιβάλλον έχουν μικρή σημασία,
- οι μετριοπαθείς (moderate): μέτριας σημασίας γι' αυτούς είναι και οι τρεις παράγοντες,
- οι αγοραστές εξυπηρέτησης (service shoppers): η εξυπηρέτηση γι' αυτούς έχει μεγαλύτερη σημασία από ό,τι η προσφορά ή το περιβάλλον,
- οι αγοραστές που επιζητούν την εμπειρία (experiential): και οι τρεις παράγοντες έχουν υψηλή σπουδαιότητα για τους αγοραστές απ' ότι το περιβάλλον,
- οι αγοραστές που εστιάζουν στο προϊόν (product - focused): η προσφορά γι' αυτούς έχει μεγαλύτερη σημασία από την εξυπηρέτηση ή το περιβάλλον².

2.3 Η στάση του πελάτη

Οι πελάτες είναι ζωογόνο αίμα ενός οργανισμού, ο λόγος της ύπαρξής του και οι τελικοί κριτές της απόδοσής του. Οι σύγχρονοι πελάτες έχουν αυξημένα δικαιώματα και δυνατότητα αντίστασης σε αυθαιρεσίες και κακή συμπεριφορά από την επιχείρηση. Οι προσανατολισμένοι στους πελάτες οργανισμοί οφείλουν, σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας, να εκπαιδεύουν τους πελάτες τους ώστε εκείνοι να απαιτούν την κατάλληλη μεταχείριση από την

² Σιώμκος,Ι. (2002). *Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ*, 2^η έκδοση., Αθήνα: Αθ. Σταμούλη σ.587-591.

επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό προστατεύουν τους πελάτες τους, δημιουργώντας συνεταιριστική σχέση μεταξύ τους.

Τα δικαιώματα των πελατών στις υπηρεσίες, μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- Ασφάλεια για την υπηρεσία που προμηθεύονται.
- Ποιότητα υπηρεσίας.
- Πληροφόρηση και ενημέρωση.
- Δικαίωμα επιλογής.
- Δυνατότητα να εκφράσουν τη γνώμη τους.

Ο πελάτες, εάν απογοητευθούν από την παρεχόμενη εξυπηρέτηση, δεν ανανεώνουν εύκολα την εμπιστοσύνη τους στο προϊόν. Για να το κάνουν, πρέπει η παρεχόμενη υπηρεσία ή το προϊόν να ικανοποιεί ή να ξεπερνά τις προσδοκίες τους. Στην πρώτη περίπτωση, οι πελάτες απλώς παραμένουν, στη δεύτερη ενθουσιάζονται.

Η εμπιστοσύνη των πελατών αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο ενός οργανισμού. Η ικανοποίηση των πελατών είναι αποτέλεσμα της υπέρβασης των προσδοκιών τους, που στο σχήμα που ακολουθεί, αντιπροσωπεύουν στην κλίμακα ικανοποίησης το 100%. Απόδοση κάτω από το 100%, έχει σαν αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια των πελατών. Η ακόλουθη διατύπωση εξυπηρέτησης περιγράφει με σαφήνεια την άποψη ενός οργανισμού για τους πελάτες του: «Οι πελάτες είναι οι πιο σημαντικοί επισκέπτες μας. Δεν βασίζονται σε εμάς, εμείς βασιζόμαστε σ' αυτούς. Δεν διακόπτουν την εργασία μας, αλλά είναι ο σκοπός της εργασίας μας. Δεν είναι ξένοι στην εργασία μας. Είναι ένα κομμάτι από αυτήν. Δεν τους κάνουμε χάρη όταν τους εξυπηρετούμε. Εκείνοι μας κάνουν χάρη όταν μας δίνουν την ευκαιρία να τους εξυπηρετήσουμε³.

³ Σπανός, Α. 1997. Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας. Γαλαίος, Αθήνα, 71-72 σελ.

2.4 Η σημασία της καλής εξυπηρέτησης για τον πελάτη

Ο προσδιορισμός των προσδοκιών των πελατών και ο προσανατολισμός του οργανισμού στην ικανοποίησή τους, δεν είναι μία απλή διαδικασία. Αρχικά, θα πρέπει να προσδιοριστούν οι προσδοκίες των πελατών, όπως ενδεικτικά:

- όταν κάποιος αναφέρει τη φράση «εξυπηρέτηση με ποιότητα» τι έρχεται στο μυαλό των πελατών και γιατί;
- παρέχει άριστη εξυπηρέτηση η εταιρία ή οι υπάλληλοί της;

Αυτά είναι κάποια ερωτήματα που πρέπει να απευθύνονται συχνά στους πελάτες ή και το προσωπικό της εταιρίας. Ο μέσος όρος των συστηματικά συλλεγόμενων απαντήσεων επί μία τουλάχιστον τριετία, αποτελεί αξιόπιστη ένδειξη του επιπέδου ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.

Οι μελετητές των μηχανισμών εξυπηρέτησης πελατών, συμφωνούν ότι το είδος της εξυπηρέτησης που παρέχει ένας οργανισμός είναι το μόνο που τον διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αντιγράφονται γρήγορα και αποτελεσματικά και παύουν πολύ σύντομα να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η εξυπηρέτηση του πελάτη ξεκινά από μία προϋπόθεση: ανάπτυξη δέσμευσης για την εξυπηρέτηση από όλο το προσωπικό, συμπεριλαμβάνοντας το διευθύνοντα σύμβουλο ή ιδιοκτήτη. Ο διευθύνων σύμβουλος και το προσωπικό αξιοποιούν συνειδητά κάθε δυνατότητα που τους παρέχουν οι λειτουργίες και οι διαδικασίες του οργανισμού για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες. Οι διαδικασίες του οργανισμού αξιολογούνται και τροποποιούνται με κριτήριο την επίτευξη του πλέον ικανοποιητικού αποτελέσματος για τους πελάτες. Σύμφωνα με την άποψη του Dr. E. Deming: «Το να κάνεις ότι καλύτερο μπορείς δεν είναι αρκετό. Πρέπει πρώτα να επιλέξεις τι πρέπει να διορθώσεις και μετά να κάνεις ότι καλύτερο μπορείς».

Για να πετύχει ένας οργανισμός ολική εξυπηρέτηση του πελάτη, πρέπει πρώτα να απαντήσει με ακρίβεια σε δύο ερωτήσεις:

- Τι χρειάζεται βελτίωση; Η ανάλυση των προτεραιοτήτων βελτίωσης διασφαλίζει ότι θα επιλεγούν οι σωστές προτεραιότητες.
- Πώς θα το βελτιώσει; Η επιλογή των μεθόδων βελτίωσης διασφαλίζει τη σωστή επιλογή πόρων και τη δέσμευση των κατάλληλων στελεχών.

Για να επιτύχει ένας οργανισμός να υλοποιήσει την πεποίθηση του Dr. Deming, πρέπει να διαθέτει δυο σύγχρονες σημαντικές προσεγγίσεις που θα παρέχουν το οπλοστάσιο της ολικής ποιότητας. Πρώτον, τη σύγκριση ως προς τις επιδόσεις του ανταγωνισμού, (benchmarking) και δεύτερον, την ανάπτυξη της διαδικασίας ποιότητας (Quality Function Deployment). Αυτά τα στοιχεία θα οδηγήσουν την επιχείρηση στη καλή εξυπηρέτηση των πελατών της⁴.

Άλλωστε όπως επισημαίνει και ο Rick Johnson (2007) στο άρθρο του «The realities of servicing the customer», για τη βελτίωση και διατήρηση της καλής εξυπηρέτησης πελατών η επιχείρηση πρέπει να περιλαμβάνει περισσότερο λεπτομερή μελέτη και συνεπή πραγματοποίηση, χωρίς «ιδιαίτερη» προσπάθεια. Συνεπώς, η διαδικασία βελτίωσης της εξυπηρέτησης των πελατών είναι μια συνεχής προσπάθεια έχοντας σαν βασικό στόχο την συντήρησή της σε ένα υψηλό επίπεδο⁵.

2.5 Ποιοτική εξυπηρέτηση και πελάτες

Χωρίς πελάτες δεν υπάρχει επιχείρηση. Οι πελάτες είναι εκείνοι που τη συντηρούν και που πληρώνουν τους ανθρώπους της. Είναι αναγκαίο να κατανοηθεί αυτό, σαν ένα βήμα για τη δημιουργία της «συνείδησης εξυπηρέτησης» προς τον πελάτη. Όταν ένας πελάτης έρχεται σε επαφή με κάποιον άνθρωπο από την εταιρία, δεν τον διακόπτει από τη δουλειά του,

⁴ Σπανός, Α. 1997. Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας. Γαλαίος, Αθήνα, 22 σελ.

⁵ Johnson, R. 2007. The Realities of Servicing the Customer. Supply House Times. 40-46

αντίθετα, αυτή η επαφή είναι η δουλειά του. Δυστυχώς, δεν υπάρχει αυτή η νοοτροπία στους υπαλλήλους, κυρίως της πρώτης γραμμής, και έτσι εξηγείται το απαράδεκτο ύφος που έχουν όταν υποδέχονται έναν πελάτη.

Κυριολεκτικά τον διώχνουν, μόνο με τον τρόπο που προσπαθούν να τον εξυπηρετήσουν. Μια εξυπηρέτηση που τελικά είναι κακή, κάνει τον πελάτη να μην επιστρέψει. Το σημαντικό είναι πως, αν ο υπάλληλος δεν εξυπηρετήσει ποιοτικά τον πελάτη, αυτό που του μένει και που θα το περιγράψει σε ανθρώπους του κύκλου του είναι η κακή εικόνα για την επιχείρηση. Ακόμα περισσότερο, η κακή εικόνα για το προϊόν. Υπάρχει άμεση σύνδεση ανάμεσα στο είδος της εξυπηρέτησης και στην εικόνα αυτή, ανεξάρτητα από αυτό που αντικειμενικά είναι η εταιρία ή το προϊόν. Ένα άριστο σε ποιότητα προϊόν μπορεί να «θαφτεί» στην αγορά από την εταιρία που το προωθεί, αν προσφέρει κακή εξυπηρέτηση στους πελάτες της.

Για τον πελάτη η εταιρία είναι τα άτομα που την απαρτίζουν, οπότε πρέπει να έχουν άμεση και αμφίδρομη επικοινωνία. Αν τα άτομα δεν αντιπροσωπεύουν τις αξίες και τη φιλοσοφία της εταιρίας, τότε η εικόνα που θα δημιουργηθεί στον πελάτη για την εταιρία δεν θα είναι αληθινή. Αν ο πελάτης δε δημιουργήσει την πραγματική εικόνα, ποια εικόνα θα περιγράψει στον στενό του κύκλο;

Είναι αποδεδειγμένο άλλωστε από ανάλογες έρευνες ότι ο ευχαριστημένος πελάτης είναι η καλύτερη πηγή διαφήμισης και Μάρκετινγκ για την εταιρία. Η διαφήμιση που κάνει ο ευχαριστημένος πελάτης είναι ισχυρότερη από αυτήν που γίνεται στα διάφορα μέσα και επιπλέον είναι δωρεάν. Επίσης, παραλογισμός είναι να ξοδεύονται εκατομμύρια για να δημιουργηθεί μια σωστή εικόνα στους πελάτες και αυτή η εικόνα να καταστρέφεται με την πρώτη επαφή που θα έχουν με την εταιρία. Η διάδοση μιας καλής φήμης για την εταιρία θα της εξοικονομήσει μερικά εκατομμύρια από τη διαφήμιση που πρέπει να κάνει και, επιπλέον, θα της παγιώσει μια εικόνα που θα την ισχυροποιήσει σημαντικά έναντι του ανταγωνισμού.

Όμως, ο ευχαριστημένος πελάτης διαφημίζει δωρεάν την εταιρία και μάλιστα με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο: στόμα με στόμα (mouth to mouth). Η επιρροή που έχει ένας πελάτης που χρησιμοποίησε το προϊόν ή την υπηρεσία της εταιρίας είναι ισχυρότερη ακόμη και από το ισχυρότερο διαφημιστικό μέσο. Υπάρχουν πελάτες που είναι φανατικοί μιας εταιρίας, που στην κυριολεξία παίρνουν από το χέρι τους φίλους τους για να τους κάνουν και εκείνους πελάτες της. Από την άλλη μεριά, σαν πηγή Μάρκετινγκ, ο ευχαριστημένος πελάτης είναι πρόθυμος να δώσει πληροφορίες για την αγορά, τους ανταγωνιστές, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, και γενικότερα να εκφράζει ελεύθερα την γνώμη του, ώστε η εταιρία συνεχώς να γίνεται καλύτερη.

Συνοψίζοντας φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι, οι ευχαριστημένοι πελάτες είναι η πιο αξιόπιστη πηγή, προσφέρουν πληροφορίες χωρίς κόστος και είναι πάντα διαθέσιμοι για την εταιρία⁶.

2.6 Η αγοραστική συμπεριφορά των ικανοποιημένων πελατών

Η πρώτη αξία της αφοσίωσης έγκειται στο ότι οι ευχαριστημένοι πελάτες επιστρέφουν και παρέχουν μελλοντική πηγή κερδών. Αποτελεί αρχή της ίδιας της ζωής ότι τα ανθρώπινα όντα επιζητούν τις θετικές και αποφεύγουν τις αρνητικές εμπειρίες. Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό των ανθρώπινων όντων είναι ότι απλοποιούν την πολυπλοκότητα ακολουθώντας μοτίβα. Όταν υπάρχει μια ευχάριστη εμπορική συναλλαγή την οποία ακολουθεί η θετική εμπειρία της χρήσης του προϊόντος, ο συνδυασμός αυτός θα ενθαρρύνει την επιστροφή του πελάτη στον ίδιο προμηθευτή. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα μοτίβο συμπεριφοράς:

- Οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν περισσότερο.
- Μπορείτε να μειώσετε το κόστος εξυπηρέτησης όταν γνωρίζετε τους πελάτες.

⁶ Ρεγκούκος, Π. 2000. Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών. Seminars & Consulting, Αθήνα. 23-25, σελ.

- Οι αφοσιωμένοι πελάτες μοιράζονται μαζί σας τις γνώσεις τους για την αγορά.
- Όταν οι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερες τιμές.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες συστήνουν τους καλούς προμηθευτές σε άλλους αγοραστές.

Με άλλα λόγια, η αξία της διατήρησης των πελατών βρίσκεται στο γεγονός ότι οι πελάτες που επιστρέφουν στον ίδιο προμηθευτή τείνουν να κάνουν μεγαλύτερες αγορές από εκείνους που αγοράζουν για πρώτη φορά.

Καθώς περνά ο καιρός, δημιουργείται η τάση να αυξάνουν οι πελάτες που κάνουν επαναλαμβανόμενες αγορές, τον όγκο, την αξία και την συχνότητα των αγορών τους. Η συμπεριφορά αυτή είναι τάση και υπάρχουν αφαιρέσεις. Λόγου χάρη, οι πελάτες δεν μένουν, κατ' ανάγκη, σταθεροί στους προμηθευτές και φυσικά υπάρχουν προϊόντα τα οποία ικανοποιούν κάποιες ανάγκες άπαξ. Είναι επίσης δυνατόν η τάση αυτή να ακυρωθεί με αξία μη ανταγωνιστική, με κακή εξυπηρέτηση ή με έλλειψη προϊόντων που να καλύπτουν τα επόμενα στάδια των αναγκών τους. Για παράδειγμα, η Honda απέκτησε αφοσιωμένους πελάτες πουλώντας τους μικρά αυτοκίνητα στη δεκαετία του 1970, αλλά η ικανότητά της να διατηρήσει τους πελάτες της με την πάροδο του χρόνου περιορίστηκε καθώς, δεν είχε να προσφέρει μεγαλύτερα αυτοκίνητα και ημιφορτηγά. Η επιχειρηματική συμπεριφορά απαιτεί όχι μόνο την ικανότητα αναγνώρισης των τάσεων αλλά και την καλλιέργεια και ενθάρρυνση των παραγόντων που λειτουργούν υπέρ της αύξησης του όγκου των πωλήσεων⁷.

⁷ Cram, T. 2001. Customers that Count. Pearson Education Limited , London. 65-69 pp

2.7 Οι αγοραστικές επιλογές των πελατών

Ανεξάρτητα από τα προϊόντα που πουλάει μια επιχείρηση, υπάρχουν δύο στοιχεία που ενυπάρχουν σ' αυτά και που ουσιαστικά αγοράζουν όλοι οι πελάτες. Τα δύο αυτά στοιχεία είναι:

- Η ικανοποίηση των αναγκών τους, και
- Τα αισθήματα που τους δημιουργούνται

Μέχρι πριν μερικά χρόνια έμφαση δινόταν μόνο στην ικανοποίηση των αναγκών, αλλά, όταν τα προϊόντα άρχισαν σιγά-σιγά να μοιάζουν μεταξύ τους, έλειψαν τα στοιχεία διαφοροποίησης και έτσι χρειάστηκε να βρεθεί κάποιο καινούργιο στοιχείο. Το στοιχείο αυτό, που βεβαίως υπήρχε και πριν αλλά δεν του δινόταν η προσοχή που έπρεπε, είναι τα αισθήματα που δημιουργούνται στον πελάτη κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης από τους υπαλλήλους της εταιρίας. Μάλιστα, σήμερα σε πολλές περιπτώσεις τα αισθήματα υπερσχύουν των αναγκών, και παρουσιάζεται το φαινόμενο να προτιμούνται κάποιες υπηρεσίες (ή και προϊόντα) που δεν ικανοποιούν τόσο τις ανάγκες, όσο κάποιες άλλες υπηρεσίες (ή άλλα προϊόντα).

Είναι μεγάλος ο αριθμός των πελατών που τοποθετούν σε πρώτη προτεραιότητα το πώς θα αισθανθούν δεχόμενοι την εξυπηρέτηση μιας εταιρίας. Και αυτό ισχύει σε όλες τις επιχειρήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών: από το super market ως το εστιατόριο.

Η επιτυχία μιας εταιρίας θα είναι μεγαλύτερη αν αντί για αυτοκίνητο πωλούνται αισθήματα ασφάλειας, πολυτέλειας, θετικής εικόνας εαυτού, αν αντί για ηλεκτρονικούς υπολογιστές πωλούνται αισθήματα εξοικονόμησης χρόνου στην επεξεργασία πληροφοριών, αντί για βιβλία πωλούνται αισθήματα ευχάριστης αξιοποίησης χρόνου και απόκτησης χρήσιμων γνώσεων.

Ας σημειωθεί επίσης, πως οι πελάτες συνήθως έρχονται στην επιχείρηση περισσότερο από κάποια συναισθήματα που τους κατακλύζουν παρά από τη

σιγουριά της ικανοποίησης των αναγκών τους. Συνεπώς, δεν θα πρέπει να απογοητευθούν με το να μην εντείνονται τα συναισθήματα αυτά και με το να μην τους δημιουργούνται καινούργια. Οι πελάτες αγοράζουν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα με την καρδιά τους και τα αξιολογούν με το μυαλό τους. Θα αποφασίσουν να συνεχίσουν να ξοδεύουν τα χρήματά τους ερχόμενοι συνεχώς στην επιχείρηση, όταν ξέρουν πως μόνο στη συγκεκριμένη επιχείρηση θα νοιώσουν καλύτερα⁸.

⁸ Ρεγκούκος, Π. 2000. Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών. Seminars & Consulting, Αθήνα. 31-32, σελ.

3 Ικανοποίηση και Πιστότητα⁹ Πελατών (Customer Satisfaction and Customer Loyalty)

Η ικανοποίηση του πελάτη πλέον έχει μπει σε προτεραιότητα στον επιχειρηματικό κόσμο και όλα έχουν αρχίσει να κινούνται γύρω από αυτή. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί στο χώρο της οικονομίας έχει ωθήσει τις επιχειρήσεις στο να επενδύσουν εκ νέου στις σχέσεις με τους πελάτες τους και να αναθεωρήσουν πολλές από τις πρακτικές του παρελθόντος. Όσες εταιρίες δεν προσαρμόζονται στις υπάρχουσες καταστάσεις και δεν είναι σε θέση να καλύψουν πλήρως τις ανάγκες των πελατών μοιραία δεν επιλέγονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους από τους τελευταίους. Ο πελάτης πλέον έχει πρόσβαση σε έναν μεγάλο όγκο πληροφοριών και ως φυσικό επακόλουθο, εμφανίζεται να έχει άποψη για τα πάντα και ξέρει πού θα βρει το προϊόν ή την υπηρεσία που θα καλύψει πλήρως τις ανάγκες και τις επιθυμίες του.

3.1 Ορισμός της Ικανοποίησης Πελάτη

Αρχικά, θα δοθεί ένας από τους πάρα πολλούς ορισμούς της ικανοποίησης του πελάτη. Δυστυχώς, δεν υπάρχει κάποιος κοινά αποδεκτός ορισμός. Πολύ χαρακτηριστικά για το πρόβλημα αυτό ο Oliver (1997) αναφέρει: «...όλοι γνωρίζουν τι είναι ικανοποίηση, έως ότου ζητηθεί να δώσουν έναν ορισμό...Τότε φαίνεται ότι κανείς δεν γνωρίζει...».

Στη συνέχεια, οι Westbrook και Oliver (1991) ορίζουν την ικανοποίηση του πελάτη ως τη συνολική στάση που αυτός διαμορφώνει για ένα προϊόν το οποίο χρησιμοποίησε, αφού το απέκτησε. Πρόκειται δηλαδή, για μια αξιολογητική κρίση μετά την επιλογή που προκύπτει από μια συγκεκριμένη αγοραστική επιλογή και από την εμπειρία της χρήσης (κατανάλωσης) της.

⁹ Οι έννοιες Πιστότητα και Αφοσίωση χρησιμοποιούνται για να αποδώσουν το ίδιο περιεχόμενο το πλαίσιο της εργασίας. Ο λόγος που χρησιμοποιούνται και οι δύο όροι είναι επειδή έτσι συναντούνται στη βιβλιογραφία.

Οι Giese και Cote (2000), αφού κάνουν μια πολύ αναλυτική παρουσίαση των περισσότερων γνωστών και συχνότερα χρησιμοποιούμενων ορισμών, προτείνουν ένα πλαίσιο ανάπτυξης εξειδικευμένων ορισμών ικανοποίησης του πελάτη ανάλογα με την περίπτωση. Γενικά, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση αποτελεί μια συνολική συγκινησιακή αντίδραση ποικίλης έντασης. Ο ακριβής τύπος συγκινησιακής αντίδρασης και το επίπεδο έντασης που βιώνει ο πελάτης πρέπει να ορίζονται επακριβώς από τον ερευνητή ανάλογα με την περίπτωση που τον ενδιαφέρει να αναλύσει¹⁰.

Τέλος, ο Philip Kotler αναλύει την έννοια της ικανοποίησης του πελάτη ως τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας ενός ατόμου που προκύπτουν από την υποκειμενική σύγκριση της απόδοσης (ή του αποτελέσματος) ενός προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του. Το αν ο αγοραστής είναι ικανοποιημένος ή όχι μετά από την αγορά, εξαρτάται από την απόδοση του προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του αγοραστή.

Όπως φαίνεται καθαρά από τον ορισμό, η ικανοποίηση είναι μια λειτουργία υποκειμενικής απόδοσης και προσδοκιών. Αν η απόδοση είναι μικρότερη από τις προσδοκίες, ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος. Αν η απόδοση συμπίπτει με τις προσδοκίες, ο πελάτης είναι ικανοποιημένος. Αν η απόδοση υπερβαίνει τις προσδοκίες, ο πελάτης είναι πολύ ικανοποιημένος ή ενθουσιασμένος.

Πολλές επιχειρήσεις στοχεύουν στην υψηλή ικανοποίηση, γιατί οι πελάτες που είναι απλώς ικανοποιημένοι συνεχίζουν να θεωρούν εύκολο το να στραφούν προς μια καλύτερη προσφορά, όταν προκύψει. Εκείνοι που είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, είναι πολύ λιγότερο προετοιμασμένοι να στραφούν προς άλλη κατεύθυνση. Η υψηλή ικανοποίηση ή ο ενθουσιασμός δημιουργεί ένα

¹⁰ Σιώμοκος,Ι. 2002. Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ, 2^η έκδοση. Αθ. Σταμούλη, Αθήνα, 701 σελ.

συναισθηματικό δέσιμο με τη μάρκα, και όχι απλώς μια προτίμηση που στηρίζεται στη λογική. Το αποτέλεσμα είναι η υψηλή αφοσίωση του πελάτη¹¹.

3.2 Ανάπτυξη ικανοποίησης / δυσαρέσκειας

Η διαμόρφωση της αξιολόγησης ενός προϊόντος από τον πελάτη επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες: από τη διαδικασία αγοράς του προϊόντος (πληροφορίες σχετικές με την αγορά, τιμή, εξυπηρέτηση μέσα στο κατάστημα κ.α.), από τη γνωστική διαφωνία μετά την αγορά, την εμπειρία από τη χρήση του και την απόρριψη του ιδίου ή της συσκευασίας του (Spreng et al. 1996, Halstead et al. 1994). Η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια του πελάτη με κάποιο προϊόν επομένως, απορρέει από τη συνολική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των αποφάσεων που αυτός έλαβε σχετικά με την απόκτηση, χρήση ή απόρριψη του προϊόντος. Αυτό βέβαια δε συνεπάγεται ότι όλοι οι παραπάνω παράγοντες συμμετέχουν στον ίδιο βαθμό σε κάποια δεδομένη αξιολόγηση προϊόντος.

Ικανοποίηση είναι το αίσθημα που προκύπτει, όταν οι καταναλωτές αξιολογούν θετικά την απόφασή τους, η οποία «ικανοποίησε» τις ανάγκες ή τους στόχους τους, ή όταν αισθάνονται ευχαριστημένοι με αυτήν. Η ικανοποίηση συνδέεται με αισθήματα αποδοχής, ευτυχίας, ανακούφισης, διέγερσης και ευχαρίστησης. Δυσαρέσκεια αντίθετα, είναι το αίσθημα που προκύπτει, όταν οι καταναλωτές αξιολογούν αρνητικά την απόφασή τους ή όταν είναι δυστυχείς εξαιτίας της. Η δυσαρέσκεια συνδέεται με αισθήματα ανοχής, λύπης, στενοχώριας, μετάνοιας, ταραχής και προσβολής (Hoyer and MacInnis 2001).

Όταν αναφερόμαστε στην αξιολόγηση ενός προϊόντος, ουσιαστικά αναφερόμαστε στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του. Αυτή συνήθως αποτελείται από δύο διαστάσεις: τη λειτουργική ή χρηστική (instrumental or utilitarian) διάσταση και τη συμβολική ή ηδονική (symbolic or hedonic) διάσταση. Η πρώτη αναφέρεται στο πόσο καλά λειτουργεί το προϊόν, ενώ η

¹¹ Kotler, P 2000. Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, 9η έκδοση. Interbooks, Αθήνα, 107 - 108 σελ.

δεύτερη στο πώς κάνει να αισθάνονται οι χρήστες του ή στο ποια είναι η αισθητική του αποτελεσματικότητα (αποτελεσματική βελτίωση εικόνας του χρήστη του προϊόντος). Γενικά, πιστεύεται ότι η μεν δυσαρέσκεια προκαλείται από κάποια αποτυχία του προϊόντος αναφορικά με τη λειτουργική του αποτελεσματικότητα, ενώ η πλήρης ικανοποίηση προϋποθέτει τόσο τη λειτουργική όσο και τη συμβολική αποτελεσματικότητα του προϊόντος. Οι περισσότερες έρευνες με αντικείμενο την ικανοποίηση / δυσαρέσκεια του πελάτη εστιάζονται σε προϊόντα (αγαθά ή υπηρεσίες) για τα οποία ο πελάτης είναι σε θέση να αξιολογήσει και τις δύο διαστάσεις¹².

3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά

Η αγοραστική συμπεριφορά ενός πελάτη καθορίζεται από ένα σύνολο παραγόντων οι οποίοι έχουν να κάνουν τόσο με το εξωγενές περιβάλλον του όσο και με τα ιδιαίτερα και προσωπικά χαρακτηριστικά του. Η αγοραστική συμπεριφορά μπορεί να σχετίζεται τόσο με τις ανάγκες του όσο με τις επιθυμίες του ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία την οποία ενδιαφέρεται να αποκτήσει.

3.3.1 Πολιτιστικοί παράγοντες

Οι πολιτιστικοί παράγοντες ασκούν την ευρύτερη και βαθύτερη επιρροή πάνω στη συμπεριφορά του πελάτη. Ο ρόλος που παίζουν η κουλτούρα, η υπό - κουλτούρα και η κοινωνική τάξη του αγοραστή είναι ιδιαίτερα σημαντικοί.

3.3.2 Κοινωνικοί παράγοντες

Εκτός από τους πολιτιστικούς παράγοντες, η συμπεριφορά του πελάτη επηρεάζεται και από κοινωνικούς παράγοντες όπως οι ομάδες αναφοράς, η οικογένεια, οι ρόλοι και η κοινωνική θέση (status).

¹² Σιώμοκος,Ι. 2002. Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετιγκ, 2η έκδοση. Αθ. Σταμούλη, Αθήνα, 703-704 σελ.

3.3.3 Προσωπικοί παράγοντες

Οι αποφάσεις του αγοραστή επηρεάζονται, επίσης, από προσωπικά χαρακτηριστικά. Ανάμεσά τους είναι η ηλικία του αγοραστή και η φάση του κύκλου ζωής που διανύει, το επάγγελμα, οι οικονομικές συνθήκες, ο τρόπος ζωής, η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας.

3.3.4 Ψυχολογικοί παράγοντες

Οι αγοραστικές επιλογές ενός ατόμου επηρεάζονται από τέσσερις βασικούς ψυχολογικούς παράγοντες: την παρακίνηση, την αντίληψη, την μάθηση και τη στάση. Μια εκτενέστερη ανάλυση στους ψυχολογικούς παράγοντες θα αναδείξει την πολυπλοκότητα της ικανοποίησης ενός πελάτη ως επακόλουθο της αγοραστικής του δραστηριότητας.

3.3.4.1 Παρακίνηση

Σε μια δεδομένη στιγμή κάθε άτομο έχει πολλές ανάγκες. Μερικές ανάγκες είναι βιογενείς. Προκύπτουν από τις οργανικές μορφές με τις οποίες εκδηλώνεται κάποιο συναίσθημα, όπως η πείνα, η δίψα, η δυσφορία. Άλλες ανάγκες είναι ψυχογενείς και προκύπτουν από ψυχολογικές ανάγκες όπως είναι η ανάγκη για αναγνώριση, υπόληψη ή την ανάγκη να ανήκει κάπου. Οι περισσότερες ψυχογενείς ανάγκες δεν είναι αρκετά έντονες να παρακινήσουν ένα άτομο να κάνει κάτι γι' αυτές αμέσως. Μια ανάγκη γίνεται κίνητρο που ασκεί επαρκείς πιέσεις για να αναγκάσει το άτομο να ενεργήσει. Η ικανοποίηση της ανάγκης μειώνει την ένταση που αισθάνεται το άτομο.

3.3.4.2 Αντίληψη

Ένα υποκινούμενο άτομο είναι έτοιμο να ενεργήσει. Το πώς θα ενεργήσει το υποκινούμενο άτομο επηρεάζεται απ' την αντίληψη που έχει για την κατάσταση. Αντίληψη είναι η διαδικασία με την οποία ένα άτομο επιλέγει, οργανώνει και ερμηνεύει εισροές πληροφοριών με σκοπό να δημιουργήσει μια λογική εικόνα για τον κόσμο. Η αντίληψη δεν εξαρτάται μόνο απ' τα φυσικά

ερεθίσματα, αλλά και από τη σχέση των ερεθισμάτων προς τον περιβάλλοντα χώρο και τις συνθήκες που επικρατούν μέσα στο άτομο.

3.3.4.3 Μάθηση

Οι άνθρωποι μαθαίνουν όταν ενεργούν. Η μάθηση αφορά αλλαγές στη συμπεριφορά ενός ατόμου που προκύπτουν από την εμπειρία. Το μεγαλύτερο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς μαθαίνεται. Οι θεωρητικοί της μάθησης πιστεύουν ότι η μάθηση παράγεται μέσω της αλληλεπίδρασης των κινήτρων, των ερεθισμάτων, των υπαινιγμών, των αντιδράσεων και της ενίσχυσης¹³.

3.4 Γενικές αρχές ικανοποίησης πελατών

Η γνώση της ταυτότητας των πελατών, οδηγεί στην αναζήτηση και στον καθορισμό των προσδοκιών τους, και σύμφωνα με τον Dr Deming «στη δημιουργία και διανομή με ταχύτητα -πριν ο ανταγωνισμός κάνει το ίδιο- ενός προϊόντος που να καλύπτει τις ανάγκες αυτές».

Οι πελάτες ζητούν επίσης, παροχές που δεν έχουν άμεση σχέση με το προϊόν αυτό καθ' αυτό, αλλά με τις ανησυχίες, ανασφάλειες και ανάγκες τους, απαιτώντας αναγνώριση και ψυχολογικό «χάδι». Παρακάτω περιγράφονται μερικές γενικές αρχές ικανοποίησης πελατών.

- Μαθαίνουμε τι ζητούν οι πελάτες. Πως μπορούμε να κάνουμε τους πελάτες να αισθάνονται ξεχωριστοί.
- Αποφεύγουμε τυποποιημένες εκφράσεις του τύπου: «ο επόμενος...»
- Αποφεύγουμε γκρίνια και αρνητικά σχόλια μπροστά στους πελάτες.
- Χρησιμοποιούμε το όνομα του πελάτη.
- Κοιτάζουμε στα μάτια και προσέχουμε τον πελάτη.
- Δίνουμε κάποιο εύθυμο τόνο όταν η συζήτηση είναι μακρά.
- Χρησιμοποιούμε ένα ζεστό χαμόγελο.

¹³ Kotler, P. 2000. Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, 9η έκδοση, Interbooks, Αθήνα, 333-364 σελ.

- Επιλέγουμε κατάλληλη γλώσσα σώματος.
- Αποφεύγουμε την νοοτροπία: «δεν φταίω εγώ, άλλοι φταίνε».
- Δείχνουμε ενδιαφέρον στις προτάσεις και παρατηρήσεις των πελατών. Μπορεί να μάθουμε και κάτι.
- Προσπαθούμε να αμβλύνουμε τις δυσχέρειες και να βρούμε λύσεις.
- Δίνουμε κάτι περισσότερο από αυτό που περιμένουν.
- Δεν δείχνουμε αμέλεια για τις υποχρεώσεις μας.
- Συμπεριφερόμαστε με φυσικότητα και άνεση.
- Λέμε πάντα κάτι θετικό, πριν χωρίσουμε με τον πελάτη.

Οι απαιτήσεις των πελατών είναι κάποιες φορές πολύ διαφορετικές από τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας ή του προϊόντος που παρέχει ένας οργανισμός. Οι υπηρεσίες που αποτελούν κίνητρο για να παραμείνουν οι πελάτες σε μια επιχείρηση είναι συνήθως: η αξιοπιστία, η προθυμία, η ικανότητα, η πρόσβαση, η ευγένεια, η επικοινωνία, η ασφάλεια, η κατανόηση, το περιβάλλον, η προσαρμοστικότητα. Τα χαρακτηριστικά και οι προδιαγραφές του ίδιου του προϊόντος/ υπηρεσίας, τοποθετούνται ιεραρχικά μετά τη δέκατη θέση αξιολόγησης. Τα άυλα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, αντίθετα, έχουν βαρύνουσα σημασία για τους πελάτες όσον αφορά την επιλογή των προμηθευτών τους¹⁴.

Σύμφωνα με άρθρο που δημοσιεύτηκε στο Wireless Week η αρθρογράφος Monica Alleven (2006), επισημαίνει ότι όταν κοιτάμε τις έρευνες της ικανοποίησης καταναλωτών, υπάρχουν «νικητές» και «χαμένοι», αλλά προφανώς κανείς δεν μπορεί να στηριχτεί σε αυτές. Είτε στέκονται στη κορυφή της εξυπηρέτησης πελατών είτε στον πάτο, οι φορείς προσπαθούν να βελτιώσουν το σημείο εκείνο που τραβάει περισσότερο την προσοχή του πελάτη. Αν και μερικοί ίσως ρωτήσουν τη μεθοδολογία των ερευνών, η κορυφή

¹⁴ Σπανός, Α. 1997. Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας. Γαλαίος, Αθήνα, 79-80 σελ.

είναι η πιο επιθυμητή θέση. « θα ήμουν ο πιο χαρούμενος άνθρωπος αν ήμασταν στην κορυφή», λέει ο Cindy Rock, πρόεδρος του τμήματος ικανοποίησης πελατών της Sprint, « δουλεύουμε πολύ σκληρά για να το πετύχουμε»¹⁵.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό, λοιπόν, ότι η ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης αποτελεί τον πρωταρχικό τους στόχο.

3.5 Πιστότητα και Διατήρηση Πελατών

Οι άνθρωποι που παρέχουν εξυπηρέτηση στους πελάτες πρέπει να κατανοήσουν πως αυτή είναι η πρώτη προτεραιότητα της δουλειάς τους. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να προηγείται κάθε άλλης ενέργειας και πως σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να περιμένει ο πελάτης τον υπάλληλο να τελειώσει μια άλλη δουλειά που πιθανώς να έχει.

Ο πελάτης «έρχεται πάντα πρώτος» σε προτεραιότητα. Ποτέ δε διακόπτει τη δουλειά των υπαλλήλων, αλλά είναι η δουλειά τους. Όλοι δουλεύουν για τους πελάτες και όχι για τον εαυτό τους, το διευθυντή τους ή την εταιρία. Αυτές είναι βασικές αρχές της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης των Πελατών, τις οποίες πρέπει να πιστέψουν πρώτα οι υπάλληλοι και η εταιρία. Χωρίς τις αρχές αυτές η εξυπηρέτηση δεν είναι ποιοτική. Στην καλύτερη περίπτωση είναι αδιάφορη, όμοια με εκείνη του ανταγωνισμού, και αυτό είναι κάτι που πρέπει να αποφευχθεί πάση θυσία.

Έτσι λοιπόν, όταν μια εταιρία ακολουθεί αυτές τις αρχές οι πελάτες της είναι ικανοποιημένοι σχετικά με τις προσδοκίες που έχουν από την εταιρία. Δημιουργείται δηλαδή, ένα ευνοϊκό κλίμα παραμονής τους στην εταιρία. Οι πελάτες έχουν σαν πηγή ικανοποίησης των αναγκών τους την εταιρία με αποτέλεσμα τη διατήρησή τους σε αυτήν.

Για να ολοκληρωθεί αυτή η αλυσίδα «ικανοποίηση → πιστότητα → διατήρηση», η εταιρία πρέπει να βάλει σε πρώτη θέση τον πελάτη και να

¹⁵ Allevan, M. 2006. Service providers.Competing in Customer Care. Wireless Week. 10-11σελ.

πραγματοποιεί τις επιθυμίες του, δηλαδή να «ακούει τη φωνή του». Σύμφωνα με το άρθρο των Stank P.T, Daugherty J.P and Ellinger E. A. (1997) αναφέρεται ότι, μια πρόσφατη έρευνα αγοραστών, στη προσωπική βιομηχανία προϊόντων, εστίασε στο επίπεδο ικανοποίησης σχετικά με την υπηρεσία της διανομής.

Περαιτέρω έρευνα εξέτασε το ρόλο της φωνής του πελάτη για παράδειγμα στη σχέση αγοραστή-πωλητή. Υποτέθηκε ότι με το να ακούσει τη φωνή του πελάτη, θα είχε ως αποτέλεσμα την καλύτερη ικανοποίησή του. Οι πληροφορίες που θα παρέχονταν από τους πελάτες θα πρόσφεραν στους πωλητές προσανατολισμένη πληροφόρηση για το πώς να βελτιώσουν όλες τους τις υπηρεσίες. Παρ' όλα αυτά, η πραγματοποίηση προσωπικών συναντήσεων με πελάτες αποδείχθηκε ότι επηρεάζει την ικανοποίησή τους σε μεγαλύτερη έκταση απ' ό,τι οι επίσημοι μηχανισμοί ανατροφοδότησης (έρευνες ή τηλεφωνήματα). Βασιζόμενοι σε αυτή την έρευνα φαίνεται ότι οι εταιρίες βγαίνουν κερδισμένες με το να ακούν τη φωνή του πελάτη¹⁶.

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι το βασικό συστατικό για ανταγωνιστικές στρατηγικές και η διατήρηση ευτυχισμένων πελατών είναι κρίσιμο στοιχείο για μια εταιρία ώστε να έχει μακροχρόνιες επιτυχημένες δουλειές.

Έτσι, πολλές εταιρίες έχουν δώσει μεγάλη έμφαση στο να ακούν τη φωνή των πελατών τους σε μια προσπάθεια να τους καταλάβουν καλύτερα. Σαν αιχμή η παγκόσμιας ποιότητας εταιρίες, η φωνή του πελάτη δεν αντιμετωπίζεται παθητικά ή αφήνεται στην τύχη της. Τέτοιες εταιρίες επιδιώκουν ενεργά την εισαγωγή και την καθοδήγηση πελατών για να εξυπηρετούν καλύτερα τις αγορές τους.

Πολλές εταιρίες έχουν καθιερώσει τα προγράμματα συνολικής ποιοτικής διαχείρισης τα τελευταία χρόνια. Μια βασική αρχή της συνολικής ποιοτικής διαχείρισης είναι ότι η ποιότητα ξεκινάει ή στηρίζεται στον πελάτη. Ένας από

¹⁶ Stank P.T, Daugherty J.P and Ellinger E. A. 1997. Voice of the customer: The impact on Customer Satisfaction. International Journal of Purchasing and Materials Management. 2- 8σελ.

τους πρωτεύοντες ρόλους που έχει ο πελάτης στις επιχειρησιακές σχέσεις είναι να παρέχει πληροφορίες για τους εμπορικούς εταίρους. Η επικοινωνία με τους πελάτες μπορεί να βοηθήσει να ομαλοποιηθούν οι καθημερινές επιχειρησιακές δραστηριότητες, να διευκολύνει τον προγραμματισμό και να μειώσει τα προβλήματα.

Έτσι, η εταιρία θα καταφέρει την ομαλή λειτουργία της με βασικό σκοπό και στόχο την διατήρηση των πελατών της. Η αντιμετώπιση του δύσκολου πελάτη και η άριστη εξυπηρέτηση πελατών είναι must για την επιβίωση μιας σύγχρονης επιχείρησης. Για να επιτύχει κάποιος στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών, απαιτείται να κατανοήσει τις ανάγκες αλλά και τις προσδοκίες του πελάτη. Επίσης, είναι απαραίτητο να διαθέτει τις ικανότητες που θα τον βοηθήσουν να υπερβεί τις προσδοκίες του πελάτη, έτσι ώστε να είναι σε θέση να του προσφέρει άριστης ποιότητας εξυπηρέτηση και πλήρη ικανοποίηση. Αυτό θα πρέπει να συμβαίνει σε κάθε επαφή με οποιονδήποτε πελάτη, ακόμα και το «δύσκολο πελάτη». Στη κατηγορία αυτή κατατάσσονται οι δυσαρεστημένοι και θυμωμένοι πελάτες, οι φλύαροι πελάτες και οι απολογητικοί πελάτες.

Δυστυχώς, πολλοί από εμάς δεν μπορούμε να χειριστούμε πάντα στα πλαίσια της καλής συμπεριφοράς μια διχογνωμία ή διαμάχη και υπάρχουν φορές που όταν μας προκαλέσουν χάνουμε τον έλεγχο της κατάστασης. Οι διαμάχες είναι μέρος της καθημερινής ζωής μας, και στις προσωπικές μας σχέσεις αλλά και στις επαγγελματικές. Σε αυτές τις τελευταίες, και ειδικότερα όσον αφορά τους πελάτες μας, χρειάζεται σε κάθε περίπτωση να τις αντιμετωπίζουμε με ψυχραιμία και άνεση. Ο θυμωμένος πελάτης μπορεί να είναι σαρκαστικός, προσβλητικός, να απειλεί και γενικά να έχει μια επιθετική συμπεριφορά που προκαλεί. Υπάρχουν τεχνικές που βοηθούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά παρόμοια περιστατικά, ιδιαίτερα όταν εκδηλώνονται στα πλαίσια μιας τηλεφωνικής επικοινωνίας. Αλλά για να φανούν χρήσιμες, θα είναι καλό ο υπάλληλος να γνωρίζει πρώτα το γιατί είναι θυμωμένος ο πελάτης. Η

κατανόηση του θυμού βοηθά τον υπάλληλο να είναι λιγότερο αντιδραστικός και επιρρεπής σε ενέργειες που επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα¹⁷.

3.5.1 Η έννοια της αφοσίωσης

Μια από τις βασικές έννοιες που συνδέεται με τη διατήρηση των πελατών είναι η έννοια της αφοσίωσης, η οποία συχνά παρανοείται από τις επιχειρήσεις. Πολλοί χρηματο-οικονομικοί οργανισμοί «φουσκώνουν» τον αριθμό των αφοσιωμένων πελατών τους, συγχέοντας την αδράνεια των πελατών με την αφοσίωση. Υπάρχει ανάμεσα στις δύο έννοιες μια ειδοποιός διαφορά: η αδράνεια, δηλαδή η τάση να ξαναγοράσει ένας πελάτης από τον ίδιο προμηθευτή, δεν σημαίνει αφοσίωση. Πολλοί καταναλωτές εξακολουθούν να αγοράζουν από τον ίδιο προμηθευτή λόγω αδιαφορίας, τεμπελιάς ή αμφιβολιών σχετικά με εναλλακτικές λύσεις. Όμως κανένα από αυτά τα πρότυπα συμπεριφοράς δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως αφοσίωση.

Τα έσοδα που παρέχονται από τέτοιους πελάτες δεν είναι ποτέ σίγουρα. Ευκαιρίας δοθείσης, ή με την κατάλληλη ενθάρρυνση, οι πελάτες αυτοί θα αυτομολήσουν προς άλλους προμηθευτές. Αν πρόκειται για εγκλωβισμένους πελάτες οι οποίοι δεν έχουν τη δυνατότητα να στραφούν σε άλλους προμηθευτές, θα εξελιχθούν σε αρνητικούς προπαγανδιστές, οι οποίοι θα προειδοποιούν άλλους αγοραστές εναντίον των επιχειρήσεων με τις οποίες ήδη συνεργάζονται. Τέλος, αν είναι αδιάφοροι αγοραστές, μπορεί να αποκρύπτουν σκοπίμως χρήσιμες πληροφορίες και να σπαταλούν τους πόρους της εταιρείας.

Η αφοσίωση είναι συναισθηματικός δεσμός – έχει να κάνει με την προθυμία που επιδεικνύουν οι άνθρωποι να συνάψουν κάποια σχέση και να τη διατηρήσουν. Αποτελεί συναισθηματική επιρροή, η οποία βασίζεται στο σεβασμό και την εμπιστοσύνη. Ενώ η επαναληπτική αγορά αποτελεί τύπο συμπεριφοράς, η αφοσίωση αποτελεί νοητική κατάσταση. Επομένως, τα

¹⁷ Αλατόπουλος, Ι. 2007, Αντιμετώπιση του δύσκολου πελάτη. Customer Management (1), 30-32

διάφορα σχήματα που στοχεύουν στην ενίσχυση της αφοσίωσης, όπως είναι τα δώρα, τα κίνητρα και οι κάρτες αγορών, μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα για επαναλαμβανόμενες αγορές, αλλά αυτά καθαυτά δεν δημιουργούν αφοσίωση.

Ένας τρόπος μέτρησης του βαθμού πιστότητας, όπως αναφέρει και ο κ. Larry Kanter στο άρθρο του «Would you recommend us?», το μόνο που χρειάζεται για να μετρήσεις και να βελτιώσεις το επίπεδο πιστότητας είναι να κάνεις μια ερώτηση: «Θα ήσουν πρόθυμος να συστήσεις το προϊόν ή την υπηρεσία μας σε έναν φίλο σου;». Αν η απάντηση είναι αρνητική πρέπει να βρεις την αιτία¹⁸.

Όπως αναφέρει και ο κ. Σύλλας Χρήστος (2006) στο άρθρο, η πιστότητα του πελάτη είναι μια διαρκής και δυναμική κατάσταση και για να διατηρηθεί χρειάζεται η συνεχής παρακολούθηση της σχέσης κόστους και επιστρεφόμενης επένδυσης (return on investment). Όταν δίνεται ιδιαίτερη σημασία στο πρώτο σκέλος της σχέσης τότε το αποτέλεσμα είναι συνήθως «παραπλανητικό». Ενδεχομένως να αποκτώνται βραχυπρόθεσμα κέρδη αλλά μακροπρόθεσμα οι πελάτες είναι πιθανόν να απορροφηθούν από ανταγωνιστικά προγράμματα με πιο ελκυστικούς όρους. Ακόμα και όταν η διατήρηση των πελατών αποτελεί μια μακροχρόνια στρατηγική, η ανάλυση της επιστρεφόμενης επένδυσης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για ορισμένα τμήματα της πελατειακής βάσης. Για παράδειγμα, έχει βρεθεί ότι οι δαπάνες των τμημάτων marketing για πελάτες με υψηλή αγοραστική δύναμη είναι υπερβολικά μεγάλες συγκριτικά με την επιστρεφόμενη επένδυση. Την ίδια στιγμή, η διατήρηση μαζικών τμημάτων της πελατειακής βάσης είναι πιο προσοδοφόρα όσον αφορά στην σχέση κόστους και επένδυσης, κάτι που συχνά το αντιλαμβάνονται οι brand managers.

Ένας από τους στόχους που θα έπρεπε να θέτουν οι εταιρίες όταν δημιουργούν ένα πρόγραμμα πιστότητας είναι η διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών

¹⁸ Kanter, L. 2006. Would u recommend us? Perfect your service by asking the only question that matters. Inc Magazine. 40-42σελ.

τους. Η κ. Βάλα Μάρκου, Υπεύθυνη Επικοινωνίας του Ομίλου Mellon Group of Companies, μας πληροφορεί ότι «σύμφωνα με το Harvard Business Review, μια μείωση της τάξης του 5% στον ρυθμό που οι πελάτες μιας επιχείρησης μεταπηδούν στον ανταγωνισμό, μπορεί να αυξήσει τα κέρδη κατά 25%.

Ανεξαρτήτως κλάδου, οι περισσότερες εταιρίες χάνουν κάθε χρόνο περίπου το 10% των πελατών τους. Λαμβάνοντας υπόψη ότι μια επιχείρηση που μειώνει τα κόστη της κατά 10% έχει το ίδιο όφελος στα κέρδη που θα είχε εάν αύξανε το ποσοστό διατήρησής των πελατών της κατά 2%, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η διατήρηση των πελατών θα πρέπει να αποτελεί τη νούμερο ένα προτεραιότητα κάθε επιχείρησης».

Στο σύστημα της συλλογής βαθμών, οι βαθμοί θα πρέπει να τίθενται ως «ευχαριστώ» ή ως ανταμοιβή για την παροχή πληροφοριών. Η WH Smith, βρετανική αλυσίδα καταστημάτων λιανικής πώλησης βιβλίων και χαρτικών, χρησιμοποιεί τα δεδομένα που συλλέγονται μέσω της κάρτας ClubCard για να αποφασίσει για τις μελλοντικές στοχευόμενες προσφορές της, γεγονός που μειώνει την ενόχληση των πελατών και αυξάνει τις πωλήσεις της. Η στοχευόμενη αποστολή αλληλογραφίας για κάποιο βιβλίο μαγειρικής της σειράς Delia Smith έφτασε στο αξιοσημείωτο ποσοστό απαντήσεων – παραγγελιών του 7%¹⁹.

3.5.2 Η σχέση μεταξύ προσδοκίας και αφοσίωσης

Η αφοσίωση ενός πελάτη αυξάνεται όσο εκείνος προσδοκά περισσότερα οφέλη από την εταιρεία που έχει επιλέξει. Ωστόσο, η κάλυψη των προσδοκιών δεν είναι όσο εύκολη μπορεί να ακούγεται.

Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας Affinity Consulting, η οποία έχει έδρα τον Καναδά και παρέχει τις υπηρεσίες σε κυβερνητικούς οργανισμούς και στον ιδιωτικό φορέα, οι περισσότεροι από τους πελάτες - και εν δυνάμει πελάτες μίας

¹⁹ Συλλάγ, X. 2006. Loyalty trends. Customer Care (51), 14-18σελ.

εταιρείας- δεν είναι σίγουροι για το τι προσδοκούν από αυτήν. Μία επίσης μεγάλη μερίδα αυτών δεν θα αναφέρει στην εταιρεία τις προσδοκίες του γιατί θεωρεί πως θα πρέπει να το γνωρίζει ήδη. Το σύνολο αυτών των δύο κατηγοριών μπορεί να ξεπερνά και το 70%.

Προκειμένου η εταιρεία να λύσει αυτό το πρόβλημα, θα πρέπει αρχικά να το τμηματοποιήσει. Η Affinity Consulting προτείνει για το σκοπό αυτό τη χρήση μιας κατάταξης που ονομάζει «The Customer Loyalty Grid» και χωρίζεται (βλ. Εικόνα 1), σε τέσσερις ζώνες.



Εικόνα 1 - The Customer Loyalty Grid

3.5.2.1 Το πλέγμα πιστότητας του πελάτη (The Customer Loyalty Grid)

Ζώνη 1: Εδώ περιλαμβάνονται όλα όσα οι πελάτες χρειάζονται ή θέλουν, για να δημιουργήσουν μια βασική σχέση με την εταιρεία. Για παράδειγμα, οι πελάτες προσδοκούν να συναλλάσσονται με την εταιρεία σε ένα πλαίσιο εμπιστοσύνης και σεβασμού και επομένως είναι πιθανό να παραξενευτούν ή ακόμα χειρότερα να προσβληθούν, εάν κάποια στιγμή ρωτηθούν για το αν αυτό αποτελεί ανάγκη τους. Εάν η εταιρεία πετύχει να καλύψει αυτήν τη βασική ανάγκη το καλύτερο που μπορεί να προσδοκεί είναι η «Αδιαφορία» -συναίσθημα μετριοπαθές-όμως αν δεν τα καταφέρει, έχει εξασφαλίσει τη «Δυσαρέσκεια». Απλούστερα, η

εταιρεία δεν μπορεί να περιμένει αφοσίωση εάν απλά και μόνο επιτυγχάνει το προφανές.

Ζώνη 2: Εδώ οι πελάτες, αναφέρουν στην εταιρεία το τι είναι πραγματικά σημαντικό για αυτούς. Είναι το στάδιο στο οποίο η εταιρεία θα πρέπει να ευαισθητοποιήσει όσο γίνεται περισσότερο την ακοή της, γιατί εδώ εντοπίζεται ο θεμέλιος λίθος της μελλοντικής αφοσίωσης των πελατών της: Εάν η εταιρεία καταφέρει να καλύψει τις ανάγκες του πελάτη εδώ, τότε έχει εξασφαλίσει την «Ικανοποίηση» (ενώ η αποτυχία οδηγεί και πάλι στη «Δυσaréσκεια»). Για παράδειγμα, ένας πελάτης μπορεί να περιμένει μία σχετική έκπτωση εάν προβεί σε εκτεταμένες αγορές, όμως γνωρίζει ότι θα πρέπει να τη ζητήσει ή να διαπραγματευτεί για αυτή. Αποτελεί προσδοκία, η οποία υπάρχει γιατί απλά, άλλες εταιρείες με τις οποίες συναλλάσσεται ο πελάτης κάνουν εκπτώσεις.

Ζώνη 3: Σε αυτό το στάδιο, ο πελάτης έχει πλέον αρχίσει να «Ελπίζει» για κάτι, να το ζητά, αλλά δεν προσδοκά πως η εταιρεία θα μπορέσει να του το παρέχει. Αυτή είναι η ευκαιρία της εταιρείας να προσφέρει στον πελάτη κάτι περισσότερο από τις προσδοκίες του. Αν το πετύχει, του έχει δημιουργήσει «Απόλαυση». Εάν πάλι όχι, δεν είναι σίγουρο ότι έχει προκαλέσει τη «Δυσaréσκεια» του. Για παράδειγμα, ο πελάτης μπορεί να ζητά κάτι που γνωρίζει πως η εταιρεία παρέχει μόνο σε «VIP πελάτες». Το στάδιο αυτό απαιτεί την κρίση της εταιρείας, η οποία θα πρέπει να αξιολογήσει το πόσο σημαντικός μπορεί να είναι ο απαιτητικός πελάτης στο μέλλον. Σε πολλές περιπτώσεις, μια λάθος πρόβλεψη σε αυτό το στάδιο μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα σπατάλη χρόνου και πόρων.

Ζώνη 4: Η εταιρεία πλέον βρίσκεται στο στάδιο της «πρόγνωσης». Δεν περιμένει από τον πελάτη να εκφράσει την ευχαρίστηση ή τη δυσaréσκεια του, αλλά τις προλαμβάνει. Όταν είναι σε θέση να το κάνει, βρίσκεται πλέον στο στάδιο της «Αφοσίωσης». Για παράδειγμα, μία τράπεζα προτείνει στον πελάτη της ένα τρόπο που με βεβαιότητα θα αυξήσει την απόδοση της επένδυσής του,

χωρίς εκείνος να το έχει ζητήσει. Ενέργειες του είδους φαίνεται ότι επιβαρύνουν την εταιρεία οικονομικά χωρίς να αποφέρουν κάποιο άμεσο όφελος, όμως τα φαινόμενα μπορεί να απατούν. Σε πολλές περιπτώσεις, ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει πρόσθετα τις υπηρεσίες πρόγνωσης, εφόσον θεωρήσει πως του προσφέρουν πραγματική αξία.

Για να φτάσει μια εταιρεία στο τελευταίο επίπεδο θα πρέπει να έχει περάσει όλα τα προηγούμενα. Φυσικά αυτό δεν είναι τόσο εύκολο όσο ακούγεται, γιατί μπορεί μία εταιρεία να είναι πολύ καλή σε καινοτομικές ιδέες, καθοριστικός παράγοντας για να αποκτήσει αφοσιωμένους πελάτες (Ζώνη 4), αλλά να μην είναι αξιόπιστη (Ζώνη 2). Από μια διαφορετική οπτική, η εταιρεία μπορεί να είναι καινοτόμος και αξιόπιστη, αλλά να καινοτομεί περισσότερο από τις ανάγκες τις αγοράς, οπότε διακινδυνεύει σε οικονομικό επίπεδο, χωρίς να απολαμβάνει την «Ικανοποίηση» του πελάτη. Για παράδειγμα πριν από μερικά χρόνια, αρκετοί ISPs προώθησαν την υπηρεσία του Live Chat. Η υπηρεσία αυτή έδινε την δυνατότητα στον πελάτη να επικοινωνεί με το τμήμα εξυπηρέτησης μέσω της ανταλλαγής γραπτών μηνυμάτων που πληκτρολογούσε στον υπολογιστή του.

Οι υπηρεσίες αυτές απέτυχαν γιατί εκείνοι που είχαν την ανάγκη υποστήριξης δεν ήξεραν να τις χρησιμοποιούν, ενώ εκείνοι που ήξεραν να τις χρησιμοποιούν δεν είχαν την ανάγκη τους.

3.5.2.2 Πρακτική εφαρμογή

Στο σχεδιασμό της στρατηγικής που θα τους επιτρέψει να φτάσουν στη Αφοσίωση/Πιστότητα του πελάτη, οι εταιρείες θα πρέπει να διακρίνουν τον παραλληλισμό των επιμέρους εταιρικών τους λειτουργιών με τις αντίστοιχες «ζώνες» του Loyalty Grid (βλ. Εικόνα 2). Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να συσταθούν μηχανισμοί ελέγχου και πιστοποίησης των ποιοτικών χαρακτηριστικών της προσφοράς προς τον πελάτη.

Στο σχεδιασμό της εφαρμογής μιας καινοτομικής ιδέας ή προσπάθεια βελτίωσης μιας υπάρχουσας υπηρεσίας ή προϊόντος, θα διέκρινε κανείς τα παρακάτω στάδια:

1	Στοχοθεσία δυνητικών πελατών
2	Συνεντεύξεις πελατών
3	Σύσταση πλάνου βάση της φωνής του πελάτη (ζώνες 2 & 3)
4	Συνδυασμός του πλάνου με τις δυνατότητες και την κουλτούρα της εταιρίας (ζώνες 1 & 4)
5	Καθορισμός των πρόσθετων χαρακτηριστικών προϊόντος ή υπηρεσίας
6	Αντιπαραβολή χαρακτηριστικών και απαιτούμενων πόρων
7	Τελικά σχέδια προϊόντος ή υπηρεσίας
8	Παραγωγή, εφαρμογή και τακτικός έλεγχος

Εικόνα 2 – Grid και Στάδια Εφαρμογής

Σημείο προσοχής κατά την εφαρμογή του Grid είναι το εξής: η αφοσίωση/πιστότητα του πελάτη συναρτάται άμεσα με τις προσδοκίες του. Δεδομένης της εξέλιξης της τεχνολογίας και των μεταβαλλόμενων αναγκών του πελάτη, γίνεται σαφές πως η προσφορά της εταιρείας θα πρέπει να ακολουθεί τις εξελίξεις. Αν όχι, το «περιεχόμενο» της «ζώνης 4» θα περάσει σταδιακά στη «ζώνη 3», έπειτα στη «2» κ.ο.κ. Με άλλα λόγια, εάν η εταιρεία προσφέρει κάτι που -πλέον- προσφέρουν και οι υπόλοιπες, η κάλυψη των προσδοκιών του πελάτη θεωρείται δεδομένη²⁰.

²⁰ Γιάννης Μουρατίδης (2007). *Οι προσδοκίες δημιουργούν αφοσίωση*. Περιοδικό Customer Management. Τεύχος 10.

3.5.3 Επίπεδα της πιστότητας

Σε άρθρο του Μάντικα Αλέξανδρου (2006) αναφέρεται σε μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα μελέτη τους, όπου οι καθηγητές του πανεπιστημίου του Τέξας, ειδικοί πάνω σε θέματα πελατειακής συμπεριφοράς, A.S. Dick & K. Basen, εξηγούν ότι το επίπεδο δεσίματος (attachment) που αισθάνεται ένας πελάτης για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την πιστότητα, και ότι ένας δεύτερος παράγοντας που αποδεικνύει την πελατειακή πιστότητα είναι η συνεχής και επαναλαμβανόμενη πράξη ίδιων ενεργειών. Κι όμως τα περισσότερα πράγματα στη ζωή, έτσι και η πιστότητα έχει διάφορα επίπεδα.

3.5.3.1 Καθόλου πιστότητα

Για διάφορους λόγους πολλοί πελάτες δεν αναπτύσσουν ποτέ πιστότητα για διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες. Κυνηγούν πάντοτε την καλύτερη προσφορά και δεν είναι διατεθειμένοι να βγούν έξω από το πρόγραμμά τους για να πατρονάρουν κάποιο κατάστημα. Η έλλειψη πατροναρίσματος και δεσίματος με κάποιο συγκεκριμένο κατάστημα δείχνει καθαρά την απουσία πιστότητας.

3.5.3.2 Αδρανής πιστότητα

Χαμηλό επίπεδο πιστότητας με κάποιο προϊόν ή υπηρεσία σε συνδυασμό με συνεχείς επαναλαμβανόμενες αγορές οδηγούν σε αδρανή πιστότητα. Αυτοί οι πελάτες αγοράζουν ως επί το πλείστον από συνήθεια, επειδή «πάντα αυτό αγοράζω», «είναι στο δρόμο μου», κ.λπ. με άλλα λόγια, οι βασικοί λόγοι πατροναρίσματος έχουν να κάνουν λιγότερο με το δέσιμο που έχει ο πελάτης με το κατάστημα και περισσότερο με λόγους ευκολίας ή απλά συνήθειας, όπως ο πελάτης που βάζει βενζίνη πάντοτε στο βενζινάδικο που βρίσκεται στο δρόμο για τη δουλειά του, και ψωνίζει από την αγορά κοντά στο σπίτι του.

3.5.3.3 Λανθάνουσα πιστότητα

Υψηλό επίπεδο δεσίματος με κάποιο προϊόν ή υπηρεσία, σε συνδυασμό με σπάνια επαναλαμβανόμενες αγορές οδηγούν σε λανθάνουσα πιστότητα. Στη περίπτωση αυτή, αν και ο πελάτης αισθάνεται υψηλό δέσιμο με κάποιο προϊόν,

υπηρεσία ή κατάσταση, οι καταστάσεις δεν του επιτρέπουν να επιδεικνύει υψηλή πιστότητα. Για παράδειγμα, κάποιος μπορεί να αγαπάει το κινέζικο φαγητό και να έχει αγαπημένο εστιατόριο, αλλά η γυναίκα του να μην το συμπαθεί ιδιαίτερα με αποτέλεσμα να μην πηγαίνει όσο συχνά θα ήθελε.

Υψηλή πιστότητα: αποτελεί τον καλύτερο τύπο πιστότητας για κάθε επιχείρηση, προϊόν ή υπηρεσία, και υφίσταται όταν συνυπάρχουν μαζί υψηλό επίπεδο δεσίματος με κάποιο προϊόν ή υπηρεσία, σε συνδυασμό με συνεχείς επαναλαμβανόμενες αγορές. Στην καλύτερη μορφή, οι πελάτες είναι περήφανοι που γνωρίζουν και χρησιμοποιούν το προϊόν και γίνονται οι καλύτεροι πρεσβευτές τού αφού το διαφημίζουν παντού, σε φίλους, γνωστούς και οικογένεια. Οι πιστοί χρήστες του γνωστού μαχαιριού «Swiss army Knife», αποτελούν μια συνεχή ζωντανή διαφήμιση του προϊόντος αφού το επιδεικνύουν συνέχεια και αναφέρονται συχνά στην πολλαπλή χρησιμότητά του και ευκολία χρήσης του²¹.

3.5.3.4 Η έννοια της διατήρησης και της πιστότητας

Η σχέση του πελάτη με την εταιρία είναι μια σχέση που δε στηρίζεται ή τουλάχιστον δεν πρέπει να στηρίζεται μόνο στην οικονομική συναλλαγή. Οι λόγοι που επιλέγουμε να επιστρέφουμε στο ίδιο σημείο πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών βασίζονται στο συναίσθημα σε εξίσου σημαντικό βαθμό με τη λογική.

Η πελατειακή πιστότητα (customer loyalty) όπως και κάθε άλλη ανθρώπινη σχέση βασίζεται σε συναισθηματικά στοιχεία, αλλά περιέργως πολύ λίγες εταιρίες δείχνουν να το κατανοούν. Αντίθετα, οι περισσότερες επιχειρήσεις συνεχίζουν να ορίζουν την πελατειακή τους πιστότητα με κριτήρια που σχετίζονται με την συμπεριφορά του πελάτη (behavioral terms) όπως για παράδειγμα ο αριθμός και η συχνότητα επισκέψεων, το σύνολο των αγορών, η

²¹ Μάντικας, Α. 2006. Customer Loyalty, Customer Care (50), 17-18σελ.

χρονική περίοδος που παραμένει ο πελάτης, κ.λπ. Αυτό παρατηρείται κυρίως γιατί συγχέονται δύο έννοιες, η πιστότητα και η διατήρηση (retention) του πελάτη, που είναι συγχρόνως ταυτόσημες αλλά και διαφορετικές. Η διατήρηση του πελάτη είναι έννοια που έχει άμεση σχέση με τη συμπεριφορά του ενώ η πιστότητα όχι, με αποτέλεσμα πολλές εταιρίες να πιστεύουν, ότι οι πελάτες τους είναι πιο πιστοί από ότι είναι στην πραγματικότητα. Οι βασικοί λόγοι που ωθούν πολλές εταιρίες να μετράνε την πιστότητα των πελατών τους βάσει της συμπεριφοράς τους. Πρώτον, είναι πιο εύκολο να μετρηθεί, αφού στα σημεία πώλησης συλλέγεται άμεσα αυτή η πληροφορία, και δεύτερον, ο ορισμός της πιστότητας βάσει της συμπεριφοράς είναι αρκετά εύκολο να κατανοηθεί χωρίς την ανάγκη να εντυφώσει κάποιος σε θέματα ψυχολογίας του πελάτη.

Ύψιστος βαθμός πιστότητας συναντάται στον αθλητισμό, όπου οι οπαδοί βάζουν τα πρόσωπά τους με τα χρώματα της ομάδας τους, δεν αγοράζουν ποτέ από τον ανταγωνισμό, δεν χρειάζονται πόντους και δώρα για να τις πατρонаρουν και δεν διστάζουν να φτάσουν στα άκρα για να προασπίσουν την τιμή της. Φυσικά οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν ευελπιστούν να φτάσουν ποτέ σε τέτοια επίπεδα πιστότητας, αλλά το συγκεκριμένο παράδειγμα βοηθάει να κατανοήσουμε καλύτερα τι σημαίνει πελατειακή πιστότητα και γιατί δεν είναι τόσο εύκολο να επιτευχθεί²².

Το 1988, πραγματοποιήθηκε έρευνα μεταξύ 1.055 στελεχών επιχειρήσεων 14 ευρωπαϊκών χωρών. Τα αποτελέσματα της έρευνας, που αναφέρονται στα χαρακτηριστικά των προϊόντων που προτιμούν οι πελάτες, είναι τα παρακάτω:

Χαρακτηριστικό	Δείκτης Προτίμησης
Καταλληλότητα χρήσης	56%
Συστηματική επίλυση προβλημάτων	48%

²² Μάντικας, Α. 2005. Κάντε τους πελάτες σας πιστούς, Customer Care (37), 16-18σελ.

Αξιοπιστία (τήρηση υποσχέσεων)	47%
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	44%
Ταχύτητα παράδοσης υπηρεσίας	43%
Ευγένεια προσωπικού	36%
Λογική τιμή	31%

Άλλη διεθνής μελέτη σε εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, απέδωσε τα παρακάτω αποτελέσματα σύμφωνα με τις προτεραιότητες των πελατών:

- Αξιοπιστία: 33%
- Ανταπόκριση σε αιτήματα ή προβλήματα: 24%
- Κατανόηση: 14%
- Χαρακτηριστικά του ίδιου του προϊόντος: 10%

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο παράγοντας κόστος υπηρεσίας καταλαμβάνει συνήθως πολύ χαμηλότερη θέση στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων των πελατών. Η ερμηνεία του αποτελέσματος αυτού, βασίζεται στο ότι οι πελάτες δεν ασχολούνται με τις διαφορές τιμής της παρεχόμενης υπηρεσίας, (όταν βέβαια οι διαφορές αυτές δεν είναι παράλογες). Παρά μόνο όταν οι υπόλοιπες προδιαγραφές που αυτοί έχουν θέσει δεν ικανοποιούνται, όταν δηλαδή οι πελάτες δεν πείθονται για την αξιοπιστία και την ποιότητα των υπηρεσιών.

Ένας οργανισμός πρέπει να επικοινωνεί με τους πελάτες και να μη λαμβάνει αποφάσεις βασιζόμενος σε υποθέσεις ότι τα στελέχη του γνωρίζουν ενστικτωδώς τι θέλουν οι πελάτες. Ποιότητα για τον πελάτη, είναι η ικανοποίηση των προδιαγραφών που έχει θέσει για μια υπηρεσία ή προϊόν. Ο βαθμός της ικανοποίησης των πελατών δεν ταυτίζεται κατ' ανάγκη με έννοιες όπως πολυτέλεια ή προσφορά άχρηστων παροχών.

Εάν εκπληρωθούν, για το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, οι εκφρασμένες ή μη απαιτήσεις των πελατών, τότε ο βαθμός ικανοποίησής τους μπορεί να είναι σημαντικός και ιδίου επιπέδου είτε σαν αποτέλεσμα της απόκτησης ενός μικρού αυτοκινήτου των 800 κυβικών εκατοστών, είτε μιας Rolls Royce.

Τα μη χρήσιμα- κατά την άποψη των πελατών- χαρακτηριστικά ή παροχές, που συνοδεύουν τη βασική υπηρεσία, παρουσιάζονται στους πελάτες σαν «επιπλέον παροχές», αλλά δεν καλύπτουν συγκεκριμένες προσδοκίες τους, δεν συνεισφέρουν, δηλαδή, θετικά ούτε αρνητικά στο τελικό αποτέλεσμα²³.

3.6 Η ικανοποίηση του πελάτη και η πελατοκεντρική φιλοσοφία

Στα προηγούμενα υπογραμμίστηκε το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την ικανοποίηση του πελάτη, αφού αυτή αφενός μεν έχει αποτελέσει το θεμέλιο λίθο της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ, αφετέρου αποτελεί το στόχο από την εφαρμογή του μάρκετινγκ των σχέσεων.

Πέρα όμως από την όποια θεωρητική θεμελίωση και επιχειρηματολογία για τη σπουδαιότητα της ικανοποίησης του πελάτη και εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει κάποια σημαντικά πράγματα. Έχει δειχθεί έτσι ότι η ικανοποίηση του πελάτη σχετίζεται θετικά με την αφοσίωση προς τη μάρκα (brand loyalty), την «πρόθεση επαναγοράς» (repurchase intention) και τις «επαναλαμβανόμενες πωλήσεις» (Day, 1984· Swan και Oliver, 1989· Oliver, 1999· Parasuraman και Grewal, 2000). Τα παραπάνω προφανώς σημαίνουν διατήρηση των υπάρχοντων πελατών. Η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών εξάλλου κοστίζει πολύ λιγότερο στην επιχείρηση απ' ό,τι η προσέλκυση νέων (Desatnick, 1988· Bitran και Mondschein, 1997· Chattopadhyay, 2001· Massey κ.ά., 2001).

Τελικά δε, η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών της επιχείρησης φαίνεται να συνδέεται θετικά με την αποδοτικότητά της (Anderson κ.ά., 1994· Oliver,

²³ Σπανός, Α. 1997. Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας. Γαλαίος, Αθήνα, 24-26 σελ.

1999). Συμπερασματικά, η επιδίωξη και η επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης βελτιώνει σημαντικά την ανταγωνιστικότητά της έναντι των άλλων ομοειδών επιχειρήσεων. Από το άλλο μέρος η μη ικανοποίηση του πελάτη από το προϊόν έχει διαπιστωθεί ότι μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στην αφοσίωση στη μάρκα και στην πρόθεση επαναγοράς. Ένας μη ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να σταματήσει να αγοράζει το προϊόν ή γενικότερα να προτιμά την εταιρία. Αυτό είναι πολύ πιθανό να συμβεί, αφού η πλειονότητα των δυσαρεστημένων πελατών δεν διατυπώνει τα παράπονά της προς την επιχείρηση, ούτε επιζητεί κάποια επανόρθωση της ζημίας (Andreasen και Best, 1977· Shuptrine και Wenglorz, 1981).

Κατά συνέπεια, η επιχείρηση δεν θα γνωρίζει τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι και δεν θα είναι σε θέση να αναλάβει διορθωτικές κινήσεις. Προηγουμένως αναφερθήκαμε στην έννοια της αθροιστικής ικανοποίησης, σε αντιδιαστολή με την ικανοποίηση του πελάτη που αφορά μεμονωμένες αγορές (transaction-specific). Η αθροιστική ή συνολική ικανοποίηση αναφέρεται στη συνολική αξιολόγηση που κάνει ο πελάτης, βασίζεται δε στο σύνολο των αγορών και της εμπειρίας του σε σχέση με ένα προϊόν (Anderson κ.ά., 1994). Ενώ η ικανοποίηση του πελάτη η σχετιζόμενη με μεμονωμένη (συγκεκριμένη) συναλλαγή (αγορά) αναφέρεται στην αξιολογική κρίση ή στη συναισθηματική αντίδραση σε μια πρόσφατη αγορά, η αθροιστική ικανοποίηση είναι ένα συνολικό, αθροιστικό μέτρο της ικανοποίησης του πελάτη από τα συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης και της ικανοποίησής του και από άλλες πλευρές της επιχείρησης, όπως είναι η συμπεριφορά των στελεχών ή ακόμα και οι φυσικές της εγκαταστάσεις (Garbarino και Johnson, 1999).

Φαίνεται εξάλλου ότι η συνολική ικανοποίηση έχει πιο άμεση επίδραση στην πρόθεση επαναγοράς απ' ότι η ικανοποίηση που αναφέρεται σε συγκεκριμένες συναλλαγές (Jones και Suh, 2000). Είναι δε, όπως επισημίναμε, αυτό το είδος

της ικανοποίησης του πελάτη που θα πρέπει να επιδιώκεται από την εφαρμογή του μάρκετινγκ των σχέσεων από πλευράς επιχείρησης.

Στην εισαγωγή αναφερθήκαμε στην πελατοκεντρική φιλοσοφία ή προσανατολισμό που, τελευταία, αποτελεί αντικείμενο συζήτησης και έρευνας στους ακαδημαϊκούς και επαγγελματικούς κύκλους διεθνώς και εφαρμόζεται όλο και περισσότερο από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία είναι η συνέχεια των φιλοσοφιών ή προσανατολισμών (orientations) προς την παραγωγή, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, που επικράτησαν διαχρονικά και διαδοχικά στο διεθνή επιχειρηματικό στίβο και υιοθετήθηκαν από τις προοδευτικές επιχειρήσεις. Μετά την επί αρκετά χρόνια επικράτηση της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ, προέκυψε η πρόκληση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας (Bose, 2002). Η πελατοκεντρική φιλοσοφία απαιτεί την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες, δηλαδή την εφαρμογή του μάρκετινγκ των σχέσεων με σταθερή επιδίωξη την επίτευξη της ικανοποίησής τους και τη διατήρησή τους ως πελατών της επιχείρησης.

Η πελατοκεντρική φιλοσοφία δηλαδή προέρχεται από τη θεωρητική βάση του μάρκετινγκ των σχέσεων. Συστατικό στοιχείο της είναι η «προσωποποίηση» της σχέσης, η εξατομίκευση των αναγκών του πελάτη (Verhoef και Donkers, 2001), δηλαδή η μεταχείριση του κάθε πελάτη ξεχωριστά και μοναδικά ανάλογα με τις ανάγκες του. Αυτό όμως δεν είναι δυνατόν να γίνει για όλους τους πελάτες, γι' αυτό απαιτείται η επιχείρηση να επικεντρωθεί στους «οικονομικά πολύτιμους» πελάτες και να απομακρύνει τους οικονομικά μη πολύτιμους (Romano, 2000). Όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι η πελατοκεντρική φιλοσοφία δεν αποτελεί υποσύνολο ή μέρος της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ. Στη φιλοσοφία του μάρκετινγκ η επιχείρηση επιδιώκει να διοικήσει την αγορά ή τα διάφορα υποσύνολα της, ενώ στην πελατοκεντρική φιλοσοφία η προσπάθεια της επιχείρησης στοχεύει στη διοίκηση του κάθε πελάτη ξεχωριστά (Bose, 2002).

Η προσπάθεια για την ορθότερη εφαρμογή του πελατοκεντρικού προσανατολισμού ή φιλοσοφίας έχει οδηγήσει, τα τελευταία χρόνια, στη δημιουργία του πεδίου του Management των Σχέσεων με τους Πελάτες (Customer Relationship Management – CRM). Το CRM (ή αλλιώς, σε ελληνική ορολογία, Μάνατζμεντ ή Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων) αναφέρεται στη δημιουργία, την ανάπτυξη και τη διατήρηση πετυχημένων σχέσεων με τους πελάτες διαχρονικά (Massey κ.ά., 2001). Θεωρητικά, για την εφαρμογή του CRM, δεν απαιτείται η χρήση της τεχνολογίας, αλλά στην πράξη είναι απαραίτητη. Ακόμα και στο πρώτο κύμα του CRM, γύρω στο 1998 γινόταν χρήση της τεχνολογίας και συγκεκριμένα τηλεφωνικών κέντρων υποστήριξης των πελατών, χρήση του fax και του ταχυδρομείου και βεβαίως του προσωπικού των πωλήσεων (Bradshaw και Brash, 2001). Στο δεύτερο κύμα του CRM, στη συνέχεια, γίνεται εκτεταμένη χρήση της Τεχνολογίας της Πληροφορίας (Information Technology – IT) και των πληροφορικών συστημάτων.

Η επιχείρηση διαχειρίζεται τις σχέσεις με τον κάθε πελάτη ατομικά με τη βοήθεια βάσεων δεδομένων των πελατών και τη χρήση «διαδραστικής» (interactive) και μαζικά «προσωποποιημένης» τεχνολογίας (mass customization technology). Ωθηση στην ανάπτυξη του CRM έχει δώσει η εξέλιξη του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce). Συνεπώς, ο πελάτης έχει τη δυνατότητα της άμεσης και «διαδραστικής» επικοινωνίας με την επιχείρηση μέσω του CRM. Εννοείται δε ότι ο στόχος του CRM είναι η συνεχής ικανοποίηση του πελάτη, η οποία επιφέρει αφοσίωση στην εταιρία με τελικό αποτέλεσμα τη δημιουργία μακροπρόθεσμα επικερδών πελατειακών σχέσεων (Massey κ.ά., 2001).

4 Διαχείριση της Πελατειακής Εμπειρίας

4.1 Η οικονομία της εμπειρίας

Σε μια οικονομία που μεταμορφώνεται και «από γιγαντιαίο εργοστάσιο γίνεται ένα γιγαντιαίο θέατρο»²⁴ εκείνο που τελικά πωλούν οι επιχειρήσεις δεν είναι προϊόντα ή υπηρεσίες αλλά εμπειρίες.

Αυτή η νέα οικονομική εποχή, που φαίνεται ότι θα χαρακτηρίσει τουλάχιστον το πρώτο μισό του 21^{ου} αιώνα, είναι στην πραγματικότητα η πιο πρόσφατη φάση σε μια πορεία εξέλιξης της οικονομικής αξίας που κράτησε αιώνες. Στη διάρκεια τους το βάρος της οικονομικής αξίας μετατοπίστηκε σταδιακά από τα φυσικά αγαθά στα εμπορεύματα που διαμορφώθηκαν με την ανθρώπινη εργασία, στη συνέχεια στην παροχή υπηρεσιών και τελικά στην παραγωγή πολιτιστικών προϊόντων. Σε αυτή τη νέα Οικονομία της Εμπειρίας «οι κορυφαίες επιχειρήσεις, είτε πωλούν σε τελικούς καταναλωτές είτε σε άλλες επιχειρήσεις, θα διαπιστώσουν ότι το επόμενο πεδίο του ανταγωνισμού (the next competitive battlefield) βρίσκεται στη σκηνοθεσία των εμπειριών που απολαμβάνουν οι πελάτες τους»²⁵.

4.1.1.1 Από τα αγαθά στις εμπειρίες

Η εξέλιξη αυτή είναι για αρκετούς αναλυτές, όπως ο James Ogilvy, αποτέλεσμα του κορεσμού από τα πράγματα που έχει παράγει η βιομηχανική επανάσταση. Κατά συνέπεια «οι σημερινοί καταναλωτές δεν αναρωτιούνται τόσο συχνά «τι από όσα ήδη έχω, θέλω να έχω» αλλά αντίθετα αναρωτιούνται «ποια από τις εμπειρίες, που δεν έχω ακόμα βιώσει, επιθυμώ». Ή αλλιώς, με τα λόγια του καθηγητή της κοινωνιολογίας Norman Denzin, «η ζωντανή εμπειρία είναι το τελευταίο στάδιο της βασιλείας του εμπορεύματος. Για να το θέσουμε

²⁴ Jeremy Rifkin: Η Νέα Εποχή της Πρόσβασης, Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη - Νέα Σύνορα, Αθήνα 2001, σελ. 263 και 299

²⁵ B. Joseph Pine, James Gilmore The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage, Harvard Business School Press. Massachusetts 1999.
Bernd Schmitt: Marketers seeking sense in sensibility, Mastering Management Magazine

διαφορετικά, η ζωντανή εμπειρία έχει γίνει το τελευταίο εμπόρευμα στην κυκλοφορία του κεφαλαίου»²⁶.

Επομένως, σε μια εποχή που «το καθετί εντάσσεται στις επιχειρήσεις ψυχαγωγίας», όπως υποστηρίζει ο σύμβουλος διοίκησης Tom Peters²⁷, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν ότι «το καθαρό κέρδος στην εμπορική ζωή είναι το συνολικό άθροισμα των παραστάσεων που επαναφέρουν στη μνήμη τους οι πελάτες». Οι νέες επιχειρηματικές λέξεις είναι μύθος, φαντασία και ψευδαίσθηση. Συνοπτικά η συνολική εμπειρία του πελάτη (total customer experience).

4.1.2 Τα συστατικά μιας εμπειρίας

Σύμφωνα με τους Carbone και Haecckel, με τον όρο εμπειρία του πελάτη περιγράφεται το σύνολο των εντυπώσεων που διαμορφώνεται στη συνείδηση κάθε μεμονωμένου πελάτη κάθε φορά που αυτός αλληλεπιδρά με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή γενικότερα τη λειτουργική δομή της εταιρείας. Η εμπειρία αυτή αποτελείται από επιμέρους συστατικά στοιχεία (experience clues), τα οποία αφορούν είτε στην απόδοση (performance) είτε στα συμπληρωματικά ή «συμφραζόμενα» στοιχεία (context-based clues) του προϊόντος (ή -ισοδύναμα στο εξής- της παρεχόμενης υπηρεσίας).

Τα στοιχεία αυτά πηγάζουν από:

- τον τρόπο που το ίδιο το προϊόν διεγείρει άμεσα τις αισθήσεις (δηλαδή πώς φαίνεται, μυρίζει, ακούγεται, τι γεύση έχει ή τι αίσθημα προκαλεί κατά την αφή, όπου τα παραπάνω έχουν νόημα)

²⁶James Ogilvy: This Postmodern Business, Marketing and Research Today, Φεβρουάριος 1990. Norman K. Denzin: Images of Postmodern Society - Social Theory and Contemporary Cinema, Εκδόσεις Sage, Λονδίνο 1991.

Jeremy Rifkin: Η Νέα Εποχή της Πρόσβασης, σελ. 264-265.

²⁷ Tom Peters: Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties. Alfred A. Knopf, Νέα Υόρκη 1992.

Jeremy Rifkin: Η Νέα Εποχή της Πρόσβασης, σελ. 301.

- τους ανθρώπους και τα πράγματα που διαμορφώνουν το περιβάλλον μέσω του οποίου ο πελάτης ζητά πληροφορίες για το προϊόν, προχωρά στην αγορά του, πληρώνει γι' αυτό και το χρησιμοποιεί.

Τα παραπάνω στοιχεία αν αφεθούν στην τύχη τους, χωρίς οργανωμένη διαχείριση από τον πάροχο του προϊόντος, μπορεί να αναιρούν το ένα το άλλο με αποτέλεσμα ο πελάτης τελικά να μην εισπράξει κάποια ξεκάθαρη (θετική) εντύπωση, ή -ακόμα χειρότερα- να σχηματίσει αρνητική εικόνα για τη μάρκα και την εταιρεία. Αντίθετα, στην περίπτωση που η εταιρεία σχεδιάσει και ενορχηστρώσει με προσοχή τα σήματα που εκπέμπουν όλοι οι εμπλεκόμενοι παράγοντες μπορεί να κατακτήσει τη σταθερή προτίμηση του πελάτη έναντι των ανταγωνιστών της.

4.1.3 Μηχανικά στοιχεία και ο ανθρώπινος παράγοντας

Από συστηματική άποψη τα συμπληρωματικά στοιχεία που διαμορφώνουν την εμπειρία του πελάτη είναι δύο ειδών: τα μηχανικά στοιχεία (mechanics) και ο ανθρώπινος παράγοντας (humanics)²⁸.

Τα μηχανικά στοιχεία αφορούν στις αισθήσεις (εικόνες, μυρωδιές, ήχους, γεύσεις και υφή) που δημιουργούνται ή εκπέμπονται από τα αντικείμενα και τα αυτοματοποιημένα συστήματα του καταναλωτικού περιβάλλοντος. Σε αυτά ανήκουν -ενδεικτικά- τα στοιχεία διακόσμησης του καταστήματος, τα ηχογραφημένα μηνύματα που ακούει όποιος επικοινωνεί τηλεφωνικά με την εταιρεία, τα γραφικά, η λειτουργικότητα της εταιρικής ιστοσελίδας, κλπ.

Παρόλο που η λειτουργία τους φαίνεται να είναι περισσότερο προφανής, χρειάζεται ωστόσο αρκετή προσπάθεια για να γίνει αντιληπτό πόσο μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τον πελάτη στην τελική του απόφαση. Ένα έντονο άρωμα στο δοκιμαστήριο ενός καταστήματος ένδυσης, ο ελκυστικός

²⁸ Lewis P. Carbone & Stephan H. Haeckel: Engineering Customer Experiences, IBM Advanced Business Institute (<http://ibmny1.somers.hqregion.ibm.com/abi/html/wpengcustex.html>) - Αναδημοσίευση από το Marketing Management Magazine.

φωτισμός της εισόδου σε ένα πολυκατάστημα, η ανθρώπινη χροιά και ο κοινός νους στην οργάνωση των επιλογών ενός συστήματος φωνητικών επιλογών (IVR) μπορεί τελικά να είναι τα σημεία που θα κάνουν τη διαφορά στην τελική επιλογή του πελάτη.

Ο ανθρώπινος παράγοντας από την άλλη – τα humanics όπως αρέσκονται να τα αποκαλούν οι Carbone και Haeckel – αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ πελάτη και υπαλλήλου σε οποιοδήποτε στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας (π.χ. πληροφορίες πριν την αγορά, εξόφληση λογαριασμού, τηλεφωνική υποστήριξη, κλπ). Με άλλα λόγια τα humanics καθορίζουν πώς οι υπάλληλοι κάνουν τους πελάτες να αισθάνονται με τη συμπεριφορά τους. Και φαίνεται πως το ζεστό χαμόγελο – ή αντίθετα η αγένεια – της αεροσυνοδού είναι σε κάθε περίπτωση πιο σημαντικός παράγοντας από το αν θα σου προσφέρουν DVD player για ιδιωτική προβολή στη διάρκεια του αεροπορικού σου ταξιδιού.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις η καθοριστική αυτή παράμετρος επηρεασμού της συνολικής εμπειρίας που αποκομίζει ο πελάτης αφήνεται στην τύχη της, χωρίς κάποιο σχεδιασμό, ή απλά επαφίεται στον (επιχειρηματικό) «πατριωτισμό» των υπαλλήλων. Στην αντίθετη περίπτωση, όπως για παράδειγμα συμβαίνει στα πάρκα ψυχαγωγίας της Disney, οι εργαζόμενοι μοιάζουν να βρίσκονται πάνω σε θεατρική σκηνή: έχουν επιλεγεί προσεκτικά για το «ρόλο» που καλούνται να παίξουν και έχουν εκπαιδευτεί ώστε να αναγνωρίζουν με ευχέρεια τα μηνύματα που εκπέμπουν οι πελάτες με τη συμπεριφορά τους και να ανταποκρίνονται σε αυτά με συγκεκριμένο τρόπο.

4.1.4 Μια ολοκληρωμένη επικοινωνία

Αυτό που κάνει την εμπειρία του πελάτη τόσο σημαντική για μια επιχείρηση, είναι ότι κανείς δεν μπορεί να την αποφύγει, ενώ από την άλλη εξαρτάται από πολλούς και ετερόκλητους παράγοντες. Ένας πελάτης δυνητικός ή μη μπορεί να σχηματίσει αρνητική εικόνα και τελικά να απορρίψει μια εταιρεία και τα

προϊόντα της βασιζόμενος σε όλα εκείνα τα στοιχεία που συνθέτουν τη δική του συνολική εμπειρία από αυτήν:

- μια διαφημιστική καταχώρηση που κουράζει με την κοινοτυπία και την έλλειψη γούστου
- το παλιό και σε κακή κατάσταση φορτηγό διανομών της πολυδιαφημισμένης εταιρείας που συναντά στο δρόμο
- ένα ηλεκτρονικό μήνυμα για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με ένα προϊόν που απαντήθηκε μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα, όταν η απόφαση αγοράς είχε ήδη ληφθεί
- η γενική εικόνα ενός καταστήματος της επιχείρησης με εμφανή σημάδια εγκατάλειψης τόσο στον εξοπλισμό όσο και στους υπαλλήλους που το στελεχώνουν
- η μάρκα φυσικού χυμού που κέρδισε την προσοχή του στο τηλεοπτικό spot βρίσκεται κατά κανόνα σκονισμένη και βαθουλωμένη στο ράφι του supermarket με ημερομηνία λήξης τη σημερινή
- μια λανθασμένη χρέωση μεταφορικών για το προϊόν που αγόρασε
- η αδυναμία να εγκαταστήσει και να θέσει άμεσα σε λειτουργία τη συσκευή που απέκτησε γιατί λείπει από τη συσκευασία ένα καλώδιο χωρίς κανένας να τον έχει προειδοποιήσει σχετικά
- ο βαριεστημένος τόνος της φωνής του υπαλλήλου που στελεχώνει το τμήμα υποστήριξης πελατών, ο οποίος επιπλέον αποδεικνύεται άσχετος με το προϊόν και τη λειτουργικότητα του

Είναι φανερό ότι κάθε επαφή του πελάτη με την εταιρεία θα μεταδώσει ένα μήνυμα: καλό, κακό ή αδιάφορο. Η εταιρεία πρέπει να αγωνιστεί, ώστε σε κάθε επαφή της να μεταδίδει με συνέπεια το μήνυμα που ταιριάζει με τη συνολική στρατηγική της.

Η λύση για την επίτευξη ενός τέτοιου στόχου βρίσκεται, σύμφωνα με τον Kotler²⁹, στις Ολοκληρωμένες Επικοινωνίες Marketing (IMC, Integrated Marketing Communications). Πρόκειται για μια προσέγγιση που ανέπτυξε ο Don Schultz και οι συνεργάτες του στο Northwestern University, η οποία καλεί την εταιρεία να αναγνωρίσει όλα τα σημεία επαφής (touchpoints) του πελάτη με την ίδια – ή ισοδύναμα με τα προϊόντα και τις μάρκες της (brands) – και να φροντίσει ώστε η εμπειρία που αποκομίζει να είναι θετική σε κάθε περίπτωση.

Για το σκοπό αυτό οι εταιρείες παρακινούνται να διορίσουν έναν CCO (Chief Communication Officer), κατά τον ίδιο τρόπο που διαθέτουν έναν CIO για θέματα πληροφορικής και τεχνολογίας ή έναν CFO για τα οικονομικά τους. Ο CCO θα επιβλέπει όλους τους ειδικούς επί των επικοινωνιακών θεμάτων και θα καταστρώνει, με τη βοήθεια τους μια ενιαία στρατηγική επικοινωνίας και ένα σύνολο τακτικών που θα ακολουθήσουν.

4.1.5 Σχεδιάζοντας την εμπειρία

Η παραπάνω προσέγγιση αφορά εκτός των άλλων τη διαχείριση της εμπειρίας του πελάτη (CEM, Customer Experience Management), δηλαδή «τη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης της συνολικής εμπειρίας που αποκτά ο πελάτης για μια εταιρεία ή /και ένα προϊόν»³⁰. Το λειτουργικό πλαίσιο αυτής της προσέγγισης συντίθεται, σύμφωνα με το διάσημο guru του εμπειριοκρατικού marketing Bernd Schmitt, από πέντε βασικά βήματα:

- Ανάλυση του εμπειρικού κόσμου του πελάτη, δηλαδή των παραμέτρων που συνθέτουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο ο πελάτης ενεργεί. Μελετώντας, για παράδειγμα, το Carnegie Hall της Νέας Υόρκης και τους φιλόμους που παρακολουθούν τις εκδηλώσεις

²⁹ Philip Kotler: Ο Κότλερ για το Marketing, Εκδόσεις Μαλλιάρη Παιδεία, Αθήνα 1999, σελ. 147-8 και 229-230. Don E. Schultz, Stanley Tannenbaum & Robert F. Lauterborn: Integrated Marketing Communications - Pulling It Together and Making It Work, NTC Publishing Co, Lincolnwood IL 1993.

³⁰ Bernd H. Schmitt: Competitive Advantage Through the Customer Experience, The EX Group - Customer Experience Consultants (www.exgroup.com), 2003.

σ'αυτό, ο Schmitt κλήθηκε να απαντήσει σε ερωτήματα σχετικά με το ποια άλλα πράγματα προσέχουν οι θεατές μιας συναυλίας εκτός από τη μουσική, πως περνούν στα διαλείμματα μιας εκδήλωσης, πως αισθάνονται όταν μπαίνουν στο κτήριο ή πώς αξιολογούν τον τρόπο αγοράς των εισιτηρίων.

- Ανάπτυξη του εμπειρικού προγράμματος (experiential platform), ένα βήμα αρκετά σημαντικό αφού συνδέει τη στρατηγική επιλογή με την πρακτική εφαρμογή. Σε αυτό σκιαγραφείται η προσδοκώμενη εμπειρία (experiential positioning) και προσδιορίζεται η εμπειρική αξία (experiential value promise) που θα απολαύσει από αυτήν ο πελάτης.
- Σχεδιασμός της εμπειρίας για τη μάρκα (brand experience), που περιλαμβάνει τόσο το σχεδιασμό του ίδιου του προϊόντος όσο και της αίσθησης (look and feel) που υποβάλλουν στον πελάτη όλοι οι παράγοντες που το υποστηρίζουν, από τη συσκευασία μέχρι την εσωτερική αρχιτεκτονική των σημείων πώλησης. Έτσι, για παράδειγμα, τα αθλητικά προϊόντα της Puma μεταφέρουν με τη σχεδιαστική τους γραμμή, τους χρωματικούς συνδυασμούς, την τοποθέτηση τους στο κατάστημα, κλπ. την κεντρική ιδέα που προωθεί η εταιρεία για «για μια μάρκα που συνδυάζει αρμονικά τις επιδράσεις από το χώρο των αθλημάτων, του lifestyle και της μόδας».
- Δόμηση του περιβάλλοντος επαφής με τον πελάτη (customer interface), ένα στάδιο που μελετά και σχεδιάζει τις ιδιομορφίες που χαρακτηρίζουν ξεχωριστά καθένα από τα σημεία επαφής (touchpoints) του πελάτη με τη μάρκα.
- Δέσμευση για αέναη καινοτομία, ικανή να προσφέρει διαρκώς στους πελάτες καινούργιες εμπειρίες που είναι σταθερά συμβατές με τη φιλοσοφία και τις αξίες της εταιρείας.

Όλα τα παραπάνω πρέπει να ισορροπούν αρμονικά τόσο τη γενική εντύπωση, το κεντρικό θέμα ή μοτίβο, που προωθεί η σχεδιαζόμενη εμπειρία του πελάτη -όλα εκείνα δηλαδή που περιγράφονται με φράσεις της μορφής «αριστοκρατική μεταχείριση», «φιλικό περιβάλλον», «άνετα και χωρίς κόπο»-, όσο και τις ξεχωριστές «πινελιές», που λειτουργούν ως καταλύτης στη θετική ιστορία που σχηματίζει ο πελάτης στο μυαλό του («προτιμώ αυτό το supermarket γιατί έχει ξεχωριστή γραμμή εξυπηρέτησης και θέσεις στάθμευσης για γυναίκες σε ενδιαφέρουσα και ηλικιωμένα άτομα», «επέμενε να μου επιστρέψει το σύνολο των χρημάτων παρόλο που ζήτησα να επιστρέψω το προϊόν ένα μήνα αφότου είχε εκπνεύσει η προθεσμία αλλαγής», κλπ).

Αυτές οι «πινελιές» κάνουν τον πελάτη να «κολλάει» με τη μάρκα -εξ ου και ο νεολογισμός sticktion που χρησιμοποιούν οι Carbone και Haeckel για την περιγραφή τους- και τον προδιαθέτουν να μοιραστεί τη θετική εμπειρία του με τους ανθρώπους του φιλικού του περιβάλλοντος. Χρειάζεται ωστόσο σαφής αίσθηση του μέτρου, ώστε οι «πινελιές» αυτές να εναρμονίζονται με τη γενική εντύπωση και να μη διολισθαίνουν στην αναίτια εκκεντρικότητα.

Παραφράζοντας τη γνωστή φράση «δεν υπάρχει επιχείρηση που να μοιάζει με την επιχείρηση του θεάματος» (there is no biz like show biz) αρκετοί αναλυτές επιχειρήσεων συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι κάθε επιχείρηση στην πραγματικότητα είναι -ή οφείλει να είναι- μια επιχείρηση θεάματος.

Όπως χαρακτηριστικά υπογραμμίζουν στο ομότιτλο βιβλίο τους The Experience Economy οι σύμβουλοι διοίκησης Joseph Pine και James Gilmore³¹, στην εποχή της παραγωγής πολιτιστικών προϊόντων, η (κάθε είδους) επιχείρηση καλείται να επανασχεδιαστεί συνολικά βάσει των θεατρικών τεχνών.

³¹ Οι B. Joseph Pine και James Gilmore είναι δημιουργοί της εταιρείας συμβούλων Strategic Horizons και συγγραφείς του βιβλίου The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage, Harvard Business School Press, Massachusetts 1999. Βλ. επίσης Bernd Schmitt: Marketers seeking sense in sensibility, Mastering Management Magazine (αναδημοσίευση στο www.exgroup.com)

Η εφαρμογή των αρχών του θεάτρου σε μια επιχείρηση, παρατηρούν, αρχίζει με τη διανομή, τη διαδικασία επιλογής των ηθοποιών -δηλαδή των υπαλλήλων- που θα παίξουν συγκεκριμένους ρόλους στην επιχείρηση. Οι παραγωγοί είναι οι άνδρες και οι γυναίκες που στηρίζουν οικονομικά την εταιρεία και καθορίζουν το χαρακτήρα της παραγωγής που θέλουν να εμφανίσουν στη σκηνή. Στη συνέχεια, οι σκηνοθέτες είναι υπεύθυνοι για το μετασχηματισμό των «θεμάτων» (του εννοιολογικού υλικού) σε λειτουργικά σενάρια και για την παράσταση επί σκηνής.

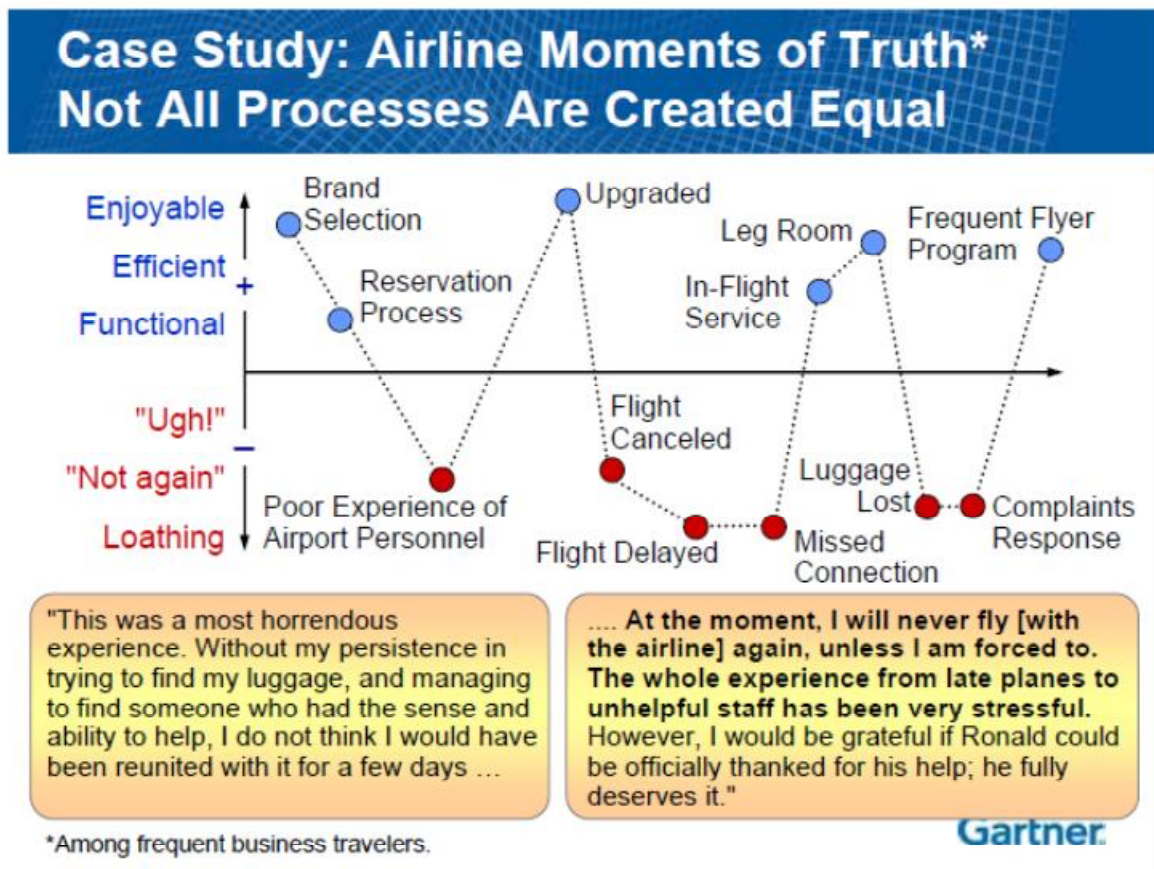
Οι σεναριογράφοι είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό «των διαδικασιών που θα παράγουν την τελική εκτέλεση» -εκείνου δηλαδή που στις επιχειρήσεις συνήθως ονομάζουν «τεχνική διοίκησης ολικής ποιότητας» και «επανασχεδιασμό της επιχειρηματικής διαδικασίας». Οι τεχνικοί σχεδιάζουν τα σκηνικά, εξασφαλίζουν τα διάφορα αντικείμενα γι' αυτά, επιλέγουν τα κουστούμια και είναι υπεύθυνοι για την εποπτεία της πραγματοποίησης του σχεδίου της παραγωγής.

Τέλος, το προσωπικό της σκηνής που υπηρετεί πίσω από τα σκηνικά, εξασφαλίζει ότι τα διάφορα στοιχεία της παραγωγής θα εκτυλιχθούν ομαλά και χωρίς εμπόδια. Χάρη στην παραπάνω φιλοσοφία αρκετές εταιρείες κατορθώνουν να προσφέρουν όχι απλά προϊόντα ή υπηρεσίες αλλά μια ξεχωριστή εμπειρία. Έτσι, για παράδειγμα, τα Starbucks προωθούν την εικόνα τους όχι ως μια ακόμα αλυσίδα γρήγορου φαγητού και καφέ αλλά ως ο «τρίτος χώρος» (the «Third Space») ανάμεσα στο σπίτι και το γραφείο.

Οι φιλικόι bartenders και ο cool σχεδιασμός των καταστημάτων με τους καναπέδες βοηθούν να γίνει πραγματικότητα η υπόσχεση «θέλουμε να κάνουμε οτιδήποτε είναι δυνατόν για να γίνει η εμπειρία σας στα Starbucks η καλύτερη που μπορεί να υπάρξει».

Παρόμοια οι αεροσυνοδοί της Singapore Airlines φροντίζουν να προσφέρουν στους πελάτες της όχι απλά ένα αεροπορικό εισιτήριο αλλά «έναν υπέροχο

τρόπο για να πετάς» («a great way to fly»), συνδυάζοντας τις διευκολύνσεις με το άψογο service και το ζεστό χαμόγελο.



Εικόνα 3 - Σχεδιάζοντας μια εμπειρία

Για τους ίδιους λόγους το προσωπικό των McDonald's εκτελούν με ακρίβεια χορευτή τις προκαθορισμένες κινήσεις μπροστά σε μια ανοικτή σε όλους κουζίνα για να προσφέρουν στον πελάτη ένα hamburger ή μια μερίδα τηγανητές πατάτες, ακολουθώντας την αρχική ιδέα ενός ταχυφαγείου «καθαρού και γρήγορου» που συνέλαβε ο Ray Kroc. Είναι η εμμονή στην ίδια φιλοσοφία που θέλει να βρίσκεται αναρτημένη στα γραφεία της Dell Computers, στο Austin του Texas, εδώ και χρόνια η βασική εντολή του Michael Dell: «Customer Experience - Own It!».

4.2 Σχεδιασμός εμπειριών ως ανθρωπιστική προσέγγιση

Ο σχεδιασμός εμπειριών δεν είναι μια αυστηρή μεθοδολογία, αλλά μάλλον μια πιο περιεκτική, ανθρωπιστική προσέγγιση σε ορισμένα προβλήματα σχεδιασμού. Επειδή αυτή η προσέγγιση παρέχει μια ευρύτερη κατανόηση της πελατειακής εμπειρίας, μιας εμπειρίας που υπερβαίνει την απλή συναλλαγή, είναι ιδανική για την δημιουργία σχεδίων που υποστηρίζουν την αύξηση αλληλεπιδράσεων οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην πίστη. Αν και υπάρχουν πολλοί κλάδοι σχεδιασμού όπως για παράδειγμα, οπτικό σχέδιο, αρχιτεκτονική πληροφοριών, σχέδιο πληροφοριών, και σχέδιο αλληλεπίδρασης, μπορούν να τοποθετηθούν υπό τον τίτλο του «σχεδιασμού εμπειριών».

Είναι μια προσέγγιση που καθορίζεται με τις πλούσιες σε περιεχόμενο ερευνητικές μεθόδους που στηρίζονται στην παρατήρηση, την παραγωγική έρευνα, και το συμμετέχον σχέδιο. Η εστίαση στις βασισμένες στα συμφραζόμενα ερευνητικές μεθόδους είναι σημαντική στην κατανόηση των διαφορετικών αναγκών και της στάσης των διάφορων τύπων πελατών. Είναι αυτές οι μέθοδοι που δημιουργούν τα θεμέλια για τους σχεδιαστές και που θα τους βοηθήσουν να δημιουργήσουν την πελατειακή εμπειρία που οδηγεί στις βαθύτερες σχέσεις, κινώντας ουσιαστικά τους πελάτες μέσω των σταδίων αυτού που αποκαλείται «ιεραρχία της πελατειακής εμπειρίας.»

4.2.1 Η ιεραρχία του σχεδιασμού εμπειριών

Η ιεράρχηση της πελατειακής εμπειρίας είναι μια προσαρμογή αυτού που οι ψυχολόγοι αποκαλούν «ιεραρχία των αναγκών». Αυτή είναι η γενική ιδέα του ότι η ικανοποίηση των χαμηλότερων αναγκών έρχεται πριν εκπληρωθούν οι υψηλότερες ανάγκες. Ο ψυχολόγος Abraham Maslow ήταν ο πρώτος που διέδωσε αυτήν την ιδέα, και πιο πρόσφατα ο Frederick Herzberg την συσχέτισε με τους παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα των υπαλλήλων. Πράγματι, η ψυχολογία του ανθρώπινου κινήτρου είναι ένα κατάλληλο πρίσμα μέσω του οποίου είναι ορατές οι σχέσεις πελατών, επειδή οι όλο και περισσότερο

πολύτιμες αλληλεπιδράσεις που περιβάλλουν τις βασικές συναλλαγές απαιτούν συχνά την ενεργό συμμετοχή από τους πελάτες, και επομένως δίνουν κίνητρο. Η ιεραρχία της εμπειρίας πελατών έχει τέσσερα επίπεδα αναγκών: εμπιστοσύνη, ικανότητα, αυτονομία, και δημιουργικότητα/σχετικότητα. Αυτά τα επίπεδα είναι ουσιαστικά γνωστικές καταστάσεις που πρέπει να υποστηριχθούν για να επιτρέψουν τις βαθύτερες, σημαντικότερες αλληλεπιδράσεις.

Η εμπιστοσύνη και η ικανότητα είναι ουσιαστικά οι οδηγοί συναλλαγής η αυτονομία και η δημιουργικότητα/σχετικότητα είναι οι οδηγοί της πίστης τα εγγενή κίνητρα. Όταν πρόκειται για on-line εμπειρία πελατών, οι συναλλαγές είναι τα θεμέλια στα οποία η βαθύτερη αλληλεπίδραση μπορεί να δημιουργηθεί, και επομένως πρέπει να επιτραπούν προτού να μπορέσει να χτιστεί η πιστότητα. Ο σχεδιασμός εμπειριών εξελίχθηκε συγκεκριμένα για να παρέχει μια ευρύτερη προοπτική στην πελατειακή εμπειρία, για να κατανοηθεί το ευρύτερο πλαίσιο το οποίο μπορεί να περιβάλει τη χρήση και τις συναλλαγές. Οι μέθοδοι και οι αρχές του σχεδιασμού εμπειριών μια ακολουθία εργαλείων που ταιριάζουν ιδανικά για να βοηθήσουν την δημιουργία της πιστότητας στην σχέση με τον πελάτη. Παρακάτω εξηγείται πώς ο σχεδιασμός εμπειριών δημιουργεί και υποστηρίζει τις αλληλεπιδράσεις που μπορούν να οδηγήσουν την πιστότητα με την υποστήριξη της εμπιστοσύνης, της ικανότητας, και της αυτονομίας και με την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας/σχετικότητας. Είναι σημαντικό να αναφερθεί εδώ ότι η γνώση του πελάτη είναι ο παράγοντας που στηρίζει κάθε δραστηριότητα σχεδιασμού. Για αυτόν τον λόγο, οι ερευνητικές μέθοδοι χρηστών που εφαρμόζονται στο σχεδιασμό εμπειριών είναι η βασική αρχή των επιτυχημένων σχεδιασμών.

Αυτές οι μέθοδοι μπορούν να είναι τόσο διαφορετικές όσο οι χρήστες οι ίδιοι, έτσι λοιπόν δεν υπάρχει καμία τέλεια «συνταγή», η μέθοδος που επιλέγεται εξαρτάται πάρα πολύ από την πολυπλοκότητα των σχετικών αλληλεπιδράσεων, της πείρας των πελατών, της ποικιλομορφία της πελατειακής βάσης, τον τύπο

πρόσβασης από τους χρήστες και τα λοιπά. Οι περιορισμοί του χρόνου και του προϋπολογισμού συντελούν στο ποιες ερευνητικές επιλογές χρηστών είναι διαθέσιμες. Εάν ένας ερευνητής μπορεί να ξοδέψει κάποιο χρόνο ως αληθινός εθνογράφος, να ζει και να τεκμηριώνει τους πελάτες στα συγκεκριμένα πλαίσια, θα ήταν ιδανικό αλλά η έρευνα του χρήστη σημαίνει επίσης τις σε βάθος συνεντεύξεις με τους αντιπροσώπους εξυπηρέτησης πελατών, που ακούνε τις καταγραφές των κλήσεων υποστήριξης πελατών, ή που εξετάζουν τα αρχεία ημερολογίου κεντρικών υπολογιστών δικτύου.

Το θέμα δεν είναι μόνο να ακούς τους πελάτες. Ο ερευνητής πρέπει να αναπτύξει ένα επίπεδο συναίσθησης του τι «χρειάζονται» καθώς επίσης και τι θέλουν. Η ιεραρχία της πελατειακής εμπειρίας στρέφεται στην υποστήριξη των ανθρώπινων αναγκών που μπορούν να στηρίξουν την εμβάθυνση της σχέσης μεταξύ ενός πελάτη και μιας εταιρίας.

4.2.2 Το πλαίσιο των νέων σχέσεων με τον πελάτη

Ο σχεδιασμός εμπειριών παρέχει κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν τη μετακίνηση ενός πελάτη στην ιεραρχία της πελατειακής εμπειρίας. Ξεκάθαρα, οι κλάδοι της έρευνας γενικού πλαισίου, του graphic design, της αρχιτεκτονικής πληροφοριών και του σχεδιασμού αλληλεπίδρασης μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία αξιόπιστων, ικανών διασυνδέσεων οι οποίες ενθαρρύνουν την αυτονομία και τη δημιουργικότητα.

Σε ένα πιο ολιστικό επίπεδο, εντούτοις, είναι τα εργαλεία, οι τεχνικές και οι συμπεριφορές που επιτρέπουν σε μια e-business(ηλεκτρονική επιχείρηση) να μετατραπεί σε ένα είδος κοινωνικο-τεχνικού οικοσυστήματος που δημιουργεί σημαντική όφελος για όλους τους συμμετόχους.

Η ψυχολογία του ανθρώπινου κινήτρου μπορεί να είναι ένας καινοφανής(νέος) τρόπος αντίληψης της εξυπηρέτησης πελατών, αλλά ως πλαίσιο εγκαθίδρυσης της πιστότητας μέσα από την αλληλεπίδραση και το διάλογο με τον καταναλωτή, αποκτά ιδιαίτερο νόημα. Όταν οι πιστοί πελάτες αντιμετωπίζονται

ως συνεργάτες και συν-δημιουργοί της αξίας, το κίνητρο γίνεται ένα κρίσιμο θέμα. Η πιστότητα είναι σημαντική για κάθε επιχείρηση, αλλά για τις ηλεκτρονικές επιχειρήσεις(e-businesses), παρέχει μια νέα ευκαιρία να δημιουργήσουν πελατειακές σχέσεις οι οποίες καλλιεργούν την εκτίμηση μεταξύ πελάτη και επιχείρησης.

Η ιεραρχία της πελατειακής εμπειρίας είναι μια ιδέα, όχι ένα σχεδιάγραμμα. Πρέπει να διαμορφώνεται για συγκεκριμένες καταστάσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των χρηστών και των πελατών, από κοινού με τους στόχους της εταιρίας. Αυτό που όντως παρέχει είναι ένα πλαίσιο με τη βοήθεια του οποίου καταλαβαίνεις τις αντιληπτές καταστάσεις τις οποίες χρειάζεται ο πελάτης ώστε να συνεχίσει το δρόμο του σε μια πιο βαθιά, πιο διαδραστική σχέση με την εταιρία σας. Σωστά σχεδιασμένο, αυτό το πλαίσιο μπορεί να οδηγήσει σε πιστούς πελάτες που προσθέτουν αξία στην εταιρία σας και την βοηθούν να μάθει πως να εξυπηρετεί αυτούς και άλλους πελάτες, καλύτερα.³²

4.2.3 Εφαρμογές CRM και CEM

Η διαφορά της προσέγγισης ανάμεσα στη «φιλοσοφία» (και τις εφαρμογές ή τα εργαλεία) του CRM και του CEM επικεντρώνεται, σύμφωνα με τη Linda McHugh³³, στον προσανατολισμό της σχέσης που καθεμιά από αυτές αποκαθιστά ανάμεσα στην εταιρεία και τον πελάτη. Έτσι, οι CRM εφαρμογές στοχεύουν να ωφελήσουν κυρίως την εταιρεία, με την αυτοματοποίηση και την ενοποίηση των ενεργειών πώλησης και προώθησης πριν και μετά την πώληση. Τα προγράμματα που υποστηρίζουν αυτή την προσέγγιση προωθούν πληροφορίες (push information) από την εταιρεία προς τον πελάτη και τους υπαλλήλους που εμπλέκονται στην υποστήριξη του. Ένα τυπικό portfolio CRM εφαρμογών καλύπτει επομένως τομείς όπως η αυτοματοποίηση του call centre,

³² Customer loyalty and experience design in e-business by Karl Long, Director of User Experience, Digital Architects, 2006

³³ Linda McHugh: What Can and Cannot Be Managed With CRM, Destination CRM (<http://www.destinationcrm.com/default.asp?NewsID=3590>), Νοέμβριος 2003.

ο σχεδιασμός και η διαχείριση προωθητικών ενεργειών, η αυτοματοποίηση του μηχανισμού πωλήσεων και η ανάλυση των αγορών που πραγματοποιήθηκαν.

Από την άλλη οι εφαρμογές CEM επικεντρώνονται στο να αντλούν πληροφορία από τον πελάτη (pull information) σχετικά με το ποια εντύπωση σχημάτισε ο πελάτης κατά την επαφή του με την εταιρεία. Κάποιοι μάλιστα αναλυτές, όπως η Patricia Seybold, θεωρούν ότι αυτή η αναστροφή της ρέουσας πληροφορίας είναι που καθιστά τον πελάτη πραγματικό «κυρίαρχο του παιχνιδιού», αφού αυτός είναι πλέον ο βασικός διαχειριστής της πληροφορίας που τον αφορά, γεγονός που αποτυπώνεται στον προτεινόμενο όρο CMR, δηλαδή Customer Managed Relationships αντί του διαδεδομένου CRM³⁴.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ένα σύνολο εφαρμογών CEM ενδεικτικά περιλαμβάνει προγράμματα και διαδικασίες για τη διαχείριση σχολίων και παραπόνων από τους πελάτες (complaint handling), έρευνες ικανοποίησης των πελατών, ανάλυση δυσαρέσκειας (dissatisfaction analysis), μέτρηση αποτελεσμάτων εικονικών αγορών (mystery shopping research), σχεδιασμός και ανάλυση χρηστικότητας (usability design & testing), κλπ.

Είναι σημαντικό πάντως να τονιστεί ότι οι δύο αυτές «πλευρές του νομίσματος» οφείλουν να αλληλοσυμπληρώνονται και να τροφοδοτούν η μία την άλλη, έτσι που να δημιουργείται ο πλήρης κύκλος αξιών της πελατοκεντρικής στρατηγικής (the full CRM value cycle), που συνδυάζει την εμπειρία του πελάτη με τις στρατηγικές δυνατότητες της επιχείρησης, την ολοκληρωμένη γνώση για τον πελάτη (customer insights) και την εκλεπτυσμένη επιχειρηματική δράση που στηρίζεται σε αυτά³⁵.

³⁴ Patricia Seybold: Beyond CRM to CMR (Customer-Managed Relationships). CRM guru (www.crmguru.com), Μάρτιος 2003.

³⁵ Julian Chu & Troy Pike: Bringing the Customer Experience Full Circle - The CRM Value Cycle. IBM Institute for Business Value (www.ibm.com/services/strategy/), 2002.

4.2.4 Οικοδόμηση ξεχωριστών εμπειριών

Θέλοντας να δημιουργήσουν έναν οδηγό αναφοράς με καθημερινή πρακτική αξία για τις επιχειρήσεις που στρέφουν την προσοχή τους στην οικοδόμηση ξεχωριστών εμπειριών για τους πελάτες, οι Colin Show και John Ivens προτείνουν έναν κατάλογο επτά σημείων, τις Επτά φιλοσοφίες (The Seven Philosophies)³⁶:

- Οι σπουδαίες εμπειρίες είναι πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από τη στιγμή που δημιουργήσεις ένα συναισθηματικό δεσμό ανάμεσα στην εταιρεία και τον πελάτη δύσκολα κάποιος μπορεί να τον καταλύσει.
- Οι σπουδαίες εμπειρίες δημιουργούνται με το να ξεπερνάς σταθερά τις φυσικές και συναισθηματικές προσδοκίες των πελατών.
- Οι σπουδαίες εμπειρίες ξεχωρίζουν όταν επικεντρώνεσαι στη διέγερση καλά σχεδιασμένων συγκινήσεων και συναισθημάτων. Αυτά είναι που κάνουν σήμερα τη διαφορά και όχι τα παραδοσιακά κριτήρια (τιμή, τρόπος παράδοσης, κλπ).
- Οι σπουδαίες εμπειρίες μπορούν να υλοποιηθούν μόνο κάτω από μια εμπνευσμένη ηγεσία στην επιχείρηση που αποκαθιστά μια αντίστοιχη εταιρική κουλτούρα. Η ηγεσία αυτή αξιοποιεί ανθρώπους που, καθώς είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, είναι πρόθυμοι να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών και να τις ικανοποιήσουν.
- Οι σπουδαίες εμπειρίες σχεδιάζονται «από έξω προς τα μέσα» και όχι αντίστροφα, αφού μόνο σε αυτή την περίπτωση στο επίκεντρο βρίσκεται ο πελάτης και οι πραγματικές του ανάγκες.
- Οι σπουδαίες εμπειρίες είναι πηγές εσόδων και μπορούν σε σημαντικό βαθμό να ελαττώσουν το λειτουργικό κόστος.

³⁶ Οι Colin Show και John Ivens είναι συγγραφείς του ευπώλητου βιβλίου Building Great Customer Experiences και δημιουργοί της εταιρείας Beyond Philosophy (www.beyondphilosophy.com).

- Οι σπουδαίες εμπειρίες είναι αναπόσπαστο συστατικό της μάρκας.

Η κατανόηση του εγχειριδίου φιλοσοφίας και η μεταφορά των αξιών που πρεσβεύει στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης υπόσχεται να αναβαθμίσει εντυπωσιακά τις εμπειρίες που απολαμβάνουν οι πελάτες από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

4.2.5 Κατηγοριοποίηση εμπειριών πελατών

Για να δημιουργήσουμε μια εμπειρία που θα μείνει αξέχαστη, είναι απαραίτητο πρώτα να κατανοήσουμε τα συστατικά από τα οποία αποτελείται. Πρόσφατη έρευνα του European Centre for the Experience Economy³⁷ φανερώνει ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που συμβάλλουν και συνθέτουν μια εμπειρία. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, πάνω από 300, είχαν να απαντήσουν σε τρία ερωτήματα. Το πρώτο ζητούσε να αναφέρουν τις εμπειρίες που πραγματικά άλλαξαν τη ζωή τους και δεν πρόκειται να ξεχάσουν ποτέ. Όλες οι απαντήσεις είχαν να κάνουν με γεγονότα γύρω από τη ζωή και το θάνατο, όπως η γέννηση του πρώτου παιδιού, ο θάνατος αγαπημένου προσώπου, ο πρώτος έρωτας, η επαγγελματική επιτυχία, κλπ.

Όλες αυτές οι εμπειρίες αποτελούν πολύ προσωπικά βιώματα που καθορίζουν και δίνουν νόημα και σκοπό στη ζωή, όχι μόνο στη ζωή των συμμετεχόντων αλλά όλων μας. Στην ερώτηση ποιες εμπειρίες είναι εκείνες που έχουν χαραχτεί στη μνήμη τους και βίωσαν παρουσία άλλων ανθρώπων, ενδεικτικές απαντήσεις ήταν ο πανηγυρισμός κατάκτησης κάποιου τίτλου από την αγαπημένη τους ομάδα, κοινωνικές εκδηλώσεις, συναυλίες, το γκρέμισμα του τοίχους του Βερολίνου, η ενδέκατη Σεπτεμβρίου, σπουδές και εργασία στο εξωτερικό.

«Ποιες εμπειρίες για τις οποίες πληρώσατε και δεν πρόκειται να ξεχάσετε ποτέ;» ήταν η τρίτη και τελευταία ερώτηση και ορισμένες από τις απαντήσεις που δόθηκαν ήταν η πρώτη πτήση με αεροπλάνο, η αγορά του πρώτου

³⁷ <http://www.experience-economy.nl>

αυτοκινήτου, του πρώτου σπιτιού, η γαμήλια δεξίωση, κάποιες ξεχωριστές διακοπές, αθλητικοί αγώνες.

Κοινός παρανομαστής όλων των παραπάνω απαντήσεων είναι η έντονη παρουσία του συγκινησιακού στοιχείου αλλά και η ανακάλυψη και εξερεύνηση νέων οριζόντων, κατευθύνσεων και συνόρων.

Οι εμπειρίες κατατάσσονται σε κατηγορίες ανάλογα με τα αποτελέσματα που προκαλούν. Οι Pine και Gilmore³⁸ μέσα από το βιβλίο τους κατηγοριοποιούν τις εμπειρίες σε τέσσερις τύπους.

4.2.5.1 The Entertainment Experience

Όπως γίνεται αντιληπτό πρόκειται για το είδος της εμπειρίας που έχει ως απώτερο σκοπό τη διασκέδαση του ατόμου που τη βιώνει. Όταν χαμογελάμε, γελάμε, κλαίμε είναι μια entertainment experience. Σε αυτό το είδος εμπειρίας η διασκέδαση απορροφάται παθητικά μέσω των αισθήσεων, χωρίς το υποκείμενο να συμμετέχει ενεργά.

4.2.5.2 The Educational Experience

Στο δεύτερο κατά σειρά είδος εμπειριών, το υποκείμενο απορροφά τα γεγονότα που εκτυλίσσονται μπροστά του. Αντίθετα με τη διασκέδαση η εκπαίδευση απαιτεί την ενεργή συμμετοχή του συμμετέχοντος ατόμου. Για να εκπαιδεύσει κάποιον και να τον διδάξει πραγματικά χρειάζεται να απασχολήσει το μυαλό του, εφόσον πρόκειται για διανοητική εκπαίδευση (π.χ. ένα πείραμα φυσικής στο σχολείο), ή το σώμα του, εφόσον πρόκειται για σωματική εξάσκηση.

4.2.5.3 The Escapist Experience

Ο συγκεκριμένος τύπος είναι το ακριβώς αντίθετο του πρώτου τύπου εμπειρίας. Εμπλέκει το υποκείμενο και απαιτεί την ενεργή συμμετοχή του σε μέγιστο βαθμό, απορροφώντας τον ολοκληρωτικά. Παραδείγματα τέτοιου είδους

³⁸ B. Joseph Pine II & James H. Gilmore: The Experience Economy, Harvard Business School Press, 1999

εμπειριών είναι τα θεματικά πάρκα (Disneyland, Allou Fun Park), τα καζίνο, τα παιχνίδια paintball, τα βιντεοπαιχνίδια ακόμα και τα chat rooms.

4.2.5.4 The Esthetic Experience

Η τέταρτη και τελευταία εμπειρία ονομάζεται esthetic experience. Σε αυτές τις εμπειρίες το υποκείμενο συμμετέχει ολότελα στο γεγονός αλλά η συμμετοχή του είναι παθητική. Για παράδειγμα μια esthetic experience αποτελεί η περιήγηση στον Παρθενώνα ή η διάβαση του Grand Canyon, η επίσκεψη σε μια γκαλερί ή μουσείο ή η απόλαυση έως καφέ στα κανάλια της Βενετίας.

Ενώ οι συμμετέχοντες μιας educational experience επιζητούν τη γνώση και τη μάθηση, μιας escapist experience θέλουν να «κάνουν» κάτι, μιας entertainment experience να αισθανθούν, οι συμμετέχοντες μιας esthetic experience απλά επιθυμούν να βρίσκονται εκεί. Και τα τέσσερα είδη εμπειριών δίνουν κάτι ξεχωριστό, κάτι διαφορετικό σε εκείνον που τις βιώνει. Αλλά για να δώσουν κάτι ανεπανάληπτο, κάτι μοναδικό, κάτι αξιομνημόνευτο χρειάζεται να συνδυάσουν τα χαρακτηριστικά τους και να ενωθούν, παράγοντας με αυτό τον τρόπο την απόλυτη εμπειρία. Η αξιομνημόνευτη εμπειρία είναι εκείνη που προκύπτει από το συνδυασμό των επιμέρους εμπειριών. Σίγουρα δεν είναι κάτι που επιτυγχάνεται άμεσα και εύκολα αλλά δεν είναι και ακατόρθωτο.

4.3 Εμπειρίες εξυπηρέτησης του πελάτη

Όλοι είμαστε πελάτες, αφού αγοράζουμε καθημερινά συνεπώς, έχει διαμορφωθεί μια αντίληψη για το ποια συμπεριφορά των υπαλλήλων αρέσει και ποια όχι, ποιο κατάστημα ή εταιρία εξυπηρετεί καλά και ποια όχι. Είναι σίγουρο πως έχουν γίνει επιλογές καταστημάτων ή εταιριών μετά από κάποιες δοκιμές συνεργασίας μαζί τους και μέσα από μια εσωτερική διαδικασία αποφασίζεται εάν θα πραγματοποιείται συνεργασία με αυτές ή όχι.

Η συσσώρευση των «γεγονότων αγοράς» σε συνδυασμό με την εξυπηρέτηση που υπήρχε στο παρελθόν έχουν δημιουργήσει αυτό που ονομάζεται «εμπειρία εξυπηρέτησης». Η εμπειρία αποτελεί τον οδηγό για την επιλογή του

προμηθευτή, είτε είναι περίπτερο είτε είναι εργοστάσιο πρώτων υλών ή παραγωγής έτοιμων προϊόντων.

Συνεπώς, η δημιουργία θετικών εμπειριών εξυπηρέτησης είναι το μυστικό για τη διατήρηση των πελατών και την απόκτηση νέων μετά από δική τους σύσταση. Το μυστικό για τη δημιουργία των θετικών εμπειριών εξυπηρέτησης είναι ο καθορισμός και ο έλεγχος των γεγονότων αγοράς, που αποτελούνται από τις «στιγμές επαφής» που έχει ο πελάτης με την επιχείρηση μέσω των ανθρώπων του τμήματός του.

Τα πρώτα λεπτά της επικοινωνίας με τον πελάτη είναι εκείνα που θα βάλουν τη σφραγίδα της μετέπειτα σχέσης. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται κάθε φορά που έρχεται ο υπάλληλος σε επαφή με τον πελάτη. Μία και μόνη ευκαιρία υπάρχει για να δημιουργήσει κάποιος θετική πρώτη εντύπωση. Αν χαθεί η ευκαιρία αυτή είναι πολύ δύσκολο να διορθωθεί η κατάσταση και απαιτεί πολύ χρόνο και κόπο. Συνεπώς, αν από την αρχή έχει δημιουργηθεί μια καλή εντύπωση, έχει κερδίσει κάποιος το μισό παιχνίδι της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης. Το κύριο χαρακτηριστικό που δημιουργεί τη θετική πρώτη εντύπωση είναι η εμφάνιση. Η εμφάνιση δίνει την πρώτη εικόνα στους πελάτες και τους διαμορφώνει μια αντίληψη για το τι πρόκειται να επακολουθήσει.

Αν αυτή η εικόνα είναι θετική, η συμπεριφορά του πελάτη ξεκινάει με θετικές προϋποθέσεις, ενώ αν είναι αρνητική, τότε ξεκινούν τη συνεργασία τους με την σκέψη πως όλα θα πάνε στραβά. Η εμφάνιση πρέπει να είναι εκείνη που έχει καθοριστεί από τη διοίκηση της επιχείρησης. Αν δεν υπάρχει συγκεκριμένη ενδυμασία, θα πρέπει προσωπικά ο καθένας να την επιλέγει με κριτήριο πάντα το επαγγελματικό περιβάλλον. Οι επιλογές αυτές θα πρέπει να υποστηρίζουν το επαγγελματικό περιβάλλον της επιχείρησης και να είναι αντίστοιχες του αντικειμένου της δουλειάς³⁹.

³⁹ Cram, T. 2001. Customers that Count. Pearson Education Limited, London. 38-39 σελ.

Λαμβάνοντας αυτές τις πληροφορίες υπόψη η επιχείρηση κρατάει ικανοποιημένο τον πελάτη της με αποτέλεσμα ο ίδιος να προσηλώνεται σε αυτή και να γίνεται κομμάτι του δυναμικού της.

Βέβαια, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη και κάποιες «ιδιαίτερες» ομάδες πελατών οι οποίες είναι ιδιαίτερα απαιτητικές και χρήζουν μεγαλύτερης προσοχής. Στη συνέχεια, αναλύεται ο τρόπος αντιμετώπισης αυτού του τύπου πελατών.

4.4 Διαχείριση εμπειρίας πελατών

Η διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας (Customer experience management – CEM) είναι «η διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης της συνολικής εμπειρίας ενός πελάτη με ένα προϊόν ή μια εταιρία» (Schmitt, 2003, p. 17).

Η έρευνα στην επιστήμη του Marketing έχει δείξει ότι γύρω στο 70 με 80% των προϊόντων που έχουν κυκλοφορήσει στην αγορά έχουν θεωρηθεί αγαθά τα οποία είναι περίπου τα ίδια με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Το γεγονός αυτό καθιστά δύσκολη την τακτική του marketing για το προϊόν. Οι marketers έχουν αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα με διάφορες προσεγγίσεις: branding, product differentiation, market segmentation, και relationship marketing.

Το relationship marketing (επίσης γνωστό με το όνομα loyalty marketing) εστιάζει στην δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων ανάμεσα στους πελάτες και τις εταιρίες ενώ υπάρχουν και αρκετές προσεγγίσεις οι οποίες υιοθετήθηκαν συμπεριλαμβανομένων των customer experience management και customer relationship management.

4.4.1 Διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας (CEM) και Παραδοσιακό Marketing

Η ανάπτυξη της διαχείρισης εμπειρίας πελατών άρχισε με μια κριτική τριών υπάρχουσών εννοιών μάρκετινγκ. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ακόλουθες τρεις έννοιες δεν πηγαίνουν αρκετά μακριά:

Η έννοια του μάρκετινγκ: Από η δεκαετία του '70 έχει υπάρξει μια βαθμιαία μετατόπιση από την εστίαση στο προϊόν, την τεχνολογία, και την πώληση, προς μια προσέγγιση που εστιάζει στον πελάτη και στην αγορά με τον καθορισμό των αναγκών-επιθυμιών των πελατών και την ικανοποίηση τους πιο αποδοτικά ή αποτελεσματικά σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές. Επιπλέον, ο πελάτης εκλαμβάνεται ως λογικός, γεγονός το οποίο στις περισσότερες περιπτώσεις, π.χ. θεωρία προοπτικής των Kahneman και Tversky έχει αποδειχθεί. Επίσης, βεβαιώνεται ότι η έρευνα αγοράς είναι συνήθως αναλυτική αφήνοντας λίγα περιθώρια για ποιοτικές αξιολογήσεις των σχέσεων πελατών με τα προϊόντα, υπηρεσίες, ή εμπορικά σήματα.

Διαχείριση σχέσης πελατών: θεωρείται ότι είναι ανεπαρκής επειδή αποτελείται πρώτιστα από προγράμματα βάσεων δεδομένων και λογισμικού που χρησιμοποιούνται στα κέντρα κλήσης και έτσι, εστιάζει πάρα πολύ στα ποσοτικά στοιχεία. Με το να κάνει αυτό, καθοδηγείται από τις συναλλαγές παρά καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να χτιστούν οι μόνιμες σχέσεις με τους πελάτες.

Ικανοποίηση πελατών: είναι μια προσέγγιση προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα και προκύπτει από την τακτική των πελατών να συγκρίνουν την απόδοση ή αξία ενός προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες τους από αυτό. Υποστηρίζεται ότι η προσέγγιση ικανοποίησης πελατών εξαρτάται από μετρικές προσανατολισμένες προς το αποτέλεσμα όπως η ικανοποίηση και πάρα πολύ επιφανειακά από τις άμεσες και εμπειρικές μετρικές. Ένας πελάτης λέγεται ότι είναι ικανοποιημένος όταν η απόδοση ενός προϊόντος είναι πάνω από τις προσδοκίες του. Κατά συνέπεια, οι παραδοσιακές τεχνικές ικανοποίησης πελατών είναι ανεπαρκείς εάν δεν βοηθούν τις εταιρίες να καταλάβουν και να διαχειριστούν την εμπειρία των πελατών, εμπειρία που οδηγεί στην ακόλουθη εξίσωση: καλή εμπειρία = ικανοποίηση.

Η προσέγγιση CEM αναγνωρίζει, όπως το όλο μάρκετινγκ από την αρχή της δεκαετίας του '70, ότι οι πελάτες είναι σε μια επιχείρηση το πολυτιμότερο προτέρημα. Αυτό που καθιστά την προσέγγιση CEM διαφορετική από το παραδοσιακό μάρκετινγκ είναι ότι υποστηρίζει ότι η θεωρία μάρκετινγκ σπάνια έχει εφαρμοστεί με επάρκεια.

4.4.2 Το πλαίσιο της διαχείρισης της πελατειακής εμπειρίας (CEM)

Η διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας (CEM) είναι μια μεθοδολογία που επιδιώκει να υπερκαλύψει το κενό μεταξύ θεωρίας και πρακτικής με έναν επαναπροσδιορισμό των βασικών αρχών του Marketing. Το αποτέλεσμα είναι ότι η διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας (CEM) τονίζει 4 όψεις του marketing management:

- η διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας (CEM) εστιάζει σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με τον πελάτη
- η διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας (CEM) συνδυάζει την αναλυτικότητα και τη δημιουργικότητα
- η διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας (CEM) λαμβάνει υπόψη τόσο τη στρατηγική όσο και την υλοποίηση
- η διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας (CEM) λειτουργεί τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά

Παρά το γεγονός ότι το marketing management και το strategic management καλύπτουν τα παραπάνω, οι υποστηρικτές της διαχείρισης της πελατειακής εμπειρίας (CEM) ισχυρίζονται ότι η μεθοδολογία τους έχει καλύτερα αποτελέσματα. Πεισμένοι ότι η λογική του marketing είναι προϊόντο-κεντρική, το Customer Relationship Management εστιάζει περισσότερο σε ποσοτικά στοιχεία και η ικανοποίηση πελατών (Customer Satisfaction) είναι πολύ συναρτησιακή, η διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας (CEM) εξετάζει μια διαφορετική οπτική της σχέσης ενός πελάτη με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Η οπτική αυτή είναι η **εμπειρία** η οποία είναι συνδεδεμένη με αυτή τη σχέση.

Αυτό δίνει στις εταιρίες τη δυνατότητα να διαχειριστούν με συγκεκριμένη στρατηγική την εμπειρία του πελάτη με ένα brand έχοντας σαν αποτέλεσμα να επιτύχουν μια ρεαλιστική πελατοκεντρική στρατηγική. Για την επιτυχία του εγχειρήματος χρειάζεται να καθοριστεί ένα πλαίσιο που να βασίζεται στους αντικειμενικούς στόχους της εταιρίας.

Το βιβλίο του Schmitt «Customer Experience Management» προσφέρει το ακόλουθο πλαίσιο που αποτελείται από πέντε βήματα που πρέπει πραγματοποιηθούν ώστε να μπορούν οι managers να κατανοήσουν και να διαχειριστούν την «πελατειακή εμπειρία» (customer experience):

Βήμα 1: Αναλύοντας τον εμπειρικό κόσμο του πελάτη

- ανάλυση του κοινωνικοπολιτισμικού περιβάλλοντος του πελάτη
- ανάλυση της επιχειρηματικής λογικής (απαιτήσεις/λύσεις)

Βήμα 2: Οικοδόμηση της εμπειριακής πλατφόρμας

- σύνδεση μεταξύ στρατηγικής και υλοποίησης
- καθορισμός της αξίας που ο πελάτης περιμένει να έχει το προϊόν (EVP = experiential value promise)

Τα βήματα 1 (Ανάλυση) και 2 (Στρατηγική) σχηματίζουν τη βάση για τη διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας (CEM), ενώ τα βήματα 3, 4, και 5 εστιάζουν στην Υλοποίηση.

Βήμα 3: Σχεδιασμός του Brand Experience

- εμπειρικά χαρακτηριστικά, αισθητική προϊόντος, «look and feel», π.χ. λογότυπα

Βήμα 4: Κατασκευή της διεπαφής του πελάτη

- όλα τα είδη των δυναμικών συναλλαγών και τα σημεία επαφής με τους πελάτες (dynamic exchanges and contract points)
- απροσδιόριστα στοιχεία (π.χ. αξία, στάση, συμπεριφορά)

Βήμα 5: Εξασφάλιση διαρκούς εμπειρικής καινοτομίας (Experiential innovation)

- οτιδήποτε βελτιώνει την προσωπική ζωή των πελατών και την ζωή των εργαζομένων των εταιριών

Τέλος, αν συνθέσουμε τα παραπάνω, απαιτείται μια ολιστική προσέγγιση η οποία δύναται να παρέχει μια σύνδεση ανάμεσα στα διαφορετικά βήματα και να τα ενσωματώνει στον οργανισμό:

- Ολοκλήρωση (integration) της διαχείρισης της πελατειακής εμπειρίας (CEM)
- Οργάνωση (organization) της διαχείρισης της πελατειακής εμπειρίας (CEM)

Η οργάνωση για τη διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας περιλαμβάνει τρεις ενέργειες:

Οικονομικός σχεδιασμός της διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας (CEM)

σε σχέση με τους πελάτες: Ο βασικότερος στόχος της διαχείρισης της πελατειακής εμπειρίας (CEM) είναι μια δίκαια και αμοιβαία επικερδής και μακροχρόνια επιχειρηματική σχέση ανάμεσα σε μια εταιρία και τους πελάτες της. Οι πελάτες θα ανταμείψουν την εταιρία οικονομικά μέσα από την επιχειρηματική τους σχέση με αυτή (π.χ. πραγματοποιώντας αγορές). Η αξία του πελάτη για την εταιρία, η οποία αναφέρεται ως πελατειακό κεφάλαιο, θα αυξηθεί και η εταιρία θα αναπτυχθεί και θα γίνει επικερδής.

Κατανομή των εταιρικών πόρων: Η βελτίωση της πελατειακής εμπειρίας, που σημαίνει και αύξηση του πελατειακού κεφαλαίου, απαιτεί περισσότερους εσωτερικούς πόρους. Η εταιρία χρειάζεται να γνωρίζει τι πόρους (οικονομικούς, υλικοτεχνικούς, ανθρώπινο δυναμικό) για να εφαρμόσει τη διαχείριση της πελατειακής εμπειρίας (CEM) για να μπορεί να παρέχει την επιθυμητή εμπειρία

στους πελάτες. Οι πόροι θα πρέπει να κατανεμηθούν κατά τη διάρκεια των βημάτων 3, 4, 5.

Εμπλουτισμός της πελατειακής εμπειρίας: Η λογική της εμπειρίας μπορεί να εφαρμοστεί επίσης στους εσωτερικούς πελάτες μιας εταιρίας, δηλαδή το προσωπικό της. Αυτό που κερδίζουν οι εργαζόμενοι σε όλες τις βαθμίδες από μια εταιρία που επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στην εμπειρία, είναι μια καλύτερη εργασιακή εμπειρία η οποία περιλαμβάνει έναν νέο τρόπο επαγγελματικής και προσωπικής εξέλιξης. Οι εργαζόμενοι μιας τέτοιας εταιρίας διάγουν έναν περισσότερο ικανοποιητικό και παραγωγικό βίο. Έχουν περισσότερα κίνητρα και ικανότητα να παρέχουν υψηλής ποιότητας εμπειρίας στους πελάτες.

4.5 Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM) και Διαχείριση Εμπειριών Πελατών (CEM)

Οι όροι Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και Διαχείριση Εμπειριών Πελατών μοιάζουν κατά πολύ κυρίως στο γεγονός ότι είναι δύσκολο να αποδοθεί κάποιος ορισμός τους. Η βάση συλλογισμού αυτών των δύο όρων διαφέρει, γι' αυτό θα γίνουν περισσότερο κατανοητοί αν συγκριθούν.

Η ιδέα που κρύβεται πίσω από τη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων είναι ότι κάθε φορά που μια εταιρεία συνεργάζεται με έναν πελάτη, η εταιρεία πληροφορείται κάτι σχετικά με τον πελάτη. Συγκεντρώνοντας, ανταλλάσσοντας, αναλύοντας και ενεργώντας βάσει αυτής της πληροφορίας, η εταιρεία, έπειτα, έχει τη δυνατότητα να διαχειριστεί καλύτερα την κερδοφορία που αποφέρει ο πελάτης.

Η βάση συλλογισμού της Διαχείρισης Εμπειριών Πελατών είναι αντίθετη. Σύμφωνα μ' αυτή, κάθε φορά που μια εταιρεία συνεργάζεται με έναν πελάτη, ο πελάτης πληροφορείται κάτι σχετικά με την εταιρεία. Ανάλογα με την πληροφορία που λαμβάνει ο πελάτης από κάθε συνδιαλλαγή του, αλλάζει τη συμπεριφορά του, με τρόπο ώστε να επηρεάσει τη δική του κερδοφορία. Μέσω

της διαχείρισης αυτών των εμπειριών, οι εταιρείες μπορούν να οικοδομήσουν πιο επικερδείς σχέσεις με τους πελάτες τους.

Προφανώς, υπάρχουν κι άλλες προσεγγίσεις που αλληλοκαλύπτονται. Και οι δύο, όμως, έννοιες, έχουν αξία αν σχεδιαστούν και εφαρμοστούν με έξυπνο τρόπο. Μέχρι τώρα, τα βλέμματα ήταν στραμμένα στη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, επειδή είναι τεχνολογικά εντυπωσιακή (καθώς και εξαιρετικά δαπανηρή). Δυστυχώς, η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων δεν αποδείχθηκε τόσο αποτελεσματική όσο μας είχε αρχικά υποσχεθεί. Σύμφωνα με υπολογισμούς, το 50% έως 70% των πρωτοβουλιών για Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων αποτυγχάνει.

Έτσι, όσο ευρύτερα χρησιμοποιείται η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, τόσο πιο εμφανείς γίνονται οι αδυναμίες της. Οι αναλυτές αρέσκονται να παρατηρούν ότι δεν υπάρχει «Σχέση» στον όρο Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (ορισμένοι υπερβάλλουν λέγοντας ότι δεν υπάρχει ούτε «Πελάτης»). Η ιδέα μιας «σχέσης» με τους πελάτες φαίνεται απατηλή: η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων είναι πολύ καλή όταν λαμβάνεις, αλλά όχι όταν δίνεις. Ζητά από τους πελάτες να δώσουν πρόσβαση και πληροφορίες χωρίς να τους εξηγεί ποιο είναι το αντάλλαγμα. «Αρχειοθετεί» τους πελάτες βάσει παρελθοντικών ενεργειών χωρίς να τους λέει πώς να οικοδομήσουν ένα πλεονεκτικότερο προφίλ. Παροτρύνει τους πελάτες να γίνουν πιο πολύτιμοι για μια εταιρεία χωρίς να τους υπόσχεται μεγαλύτερη αξία από την πλευρά της εταιρείας.

Τα δυνατά σημεία της Διαχείρισης Εμπειριών Πελατών βρίσκονται ακριβώς στις περιοχές όπου αδυνατεί να ανταποκριθεί η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Συγκεκριμένα, στρέφοντας το επίκεντρο του ενδιαφέροντος στις εμπειρίες των πελατών και στον τρόπο με τον οποίο αυτές οι εμπειρίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους, η Διαχείριση Εμπειριών Πελατών εξετάζει τόσο την ποιότητα υπηρεσιών μιας εταιρείας όσο και την αποδοτικότητα του αποτελέσματος. Ευθυγραμμίζει τις ανάγκες των πελατών με την ικανότητα της

εταιρείας να τις καλύψει, οδηγώντας σε επαγγελματικές σχέσεις αμοιβαίως επωφελείς, τις οποίες και τα δύο μέρη - εταιρεία και πελάτης – παροτρύνονται να βελτιώσουν.

4.5.1 Διαχείριση εμπειριών πελατών και καμπύλη αφοσίωσης πελατών

Η ιδέα ότι μια εταιρεία μπορεί να διαχειριστεί στρατηγικά τις εμπειρίες ενός πελάτη συμβαδίζει με τις ονομαζόμενες «συνέπειες της αφοσίωσης», ένας όρος σύμφωνα με τον οποίο όσο περισσότερο παραμένει ένας πελάτης σε μια εταιρεία, τόσο πιο επικερδής αποβαίνει η σχέση του μ' αυτή.

Στην αρχή οι πελάτες δεν έχουν κέρδος έως ότου αποσβέσουν το κόστος αγοράς, δηλαδή ίσως σε ένα χρόνο ή περισσότερο. Μετά απ' αυτό το διάστημα, η κερδοφορία των πελατών τείνει να αυξάνεται χρόνο με το χρόνο.

Η μεγαλύτερη δυναμική ώθησης αυτής της καμπύλης αφοσίωσης/κέρδους είναι η ευκαιρία – οι μακροπρόθεσμοι πελάτες έχουν περισσότερες ευκαιρίες να πληροφορηθούν σχετικά με την εταιρεία (και αντιστρόφως), κι έτσι η σχέση μπορεί να εξελίσσεται διαρκώς εποικοδομητικά. Είναι πιο οικονομικό να διατηρήσετε τους μακροπρόθεσμους πελάτες σας, επειδή αυτοί τείνουν να χρησιμοποιούν λιγότερο τις υπηρεσίες υποστήριξής σας και να υποβάλλουν λιγότερα παράπονα, προσαρμόζοντας τις προσδοκίες τους σε μια ρεαλιστική κλίμακα αναφορικά με το τι προσφέρει και τι δυνατότητες έχει η εταιρεία σας. Ίσως να αγοράζουν συχνότερα και ακριβότερα προϊόντα επειδή η εμπιστοσύνη τους για την εταιρεία σας αυξάνεται διαρκώς. Οι μακροπρόθεσμοι πελάτες είναι επίσης πιθανότερο να προσελκύσουν νέους πελάτες μέσω της θετικής σύστασης.

Τα οφέλη όμως της αφοσίωσης δεν υπάρχουν απλώς επειδή οι πελάτες έχουν περισσότερες εμπειρίες με την εταιρεία με το πέρασμα του χρόνου. Προκειμένου να αυξήσουμε την καμπύλη αφοσίωσης/κέρδους πρέπει οι πελάτες μας να έχουν βιώσει εμπειρίες, οι οποίες προσδίδουν γνώση και επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους. Μερικές εμπειρίες προσφέρουν μικρή πληροφόρηση ενώ

άλλες ίσως να διαψεύδουν παλαιότερες πληροφορίες. Ο αριθμός των εμπειριών που επηρεάζουν θετικά τη σχέση και την κερδοφορία ενός πελάτη μπορεί να είναι μικρός ή μεγάλος και οι εμπειρίες να είναι τυχαίες ή όχι. Ο στόχος της Διαχείρισης Εμπειριών Πελατών είναι να μετακινήσει τους πελάτες πάνω στην καμπύλη αφοσίωσης/κέρδους ταχύτερα αυξάνοντας την αναλογία των εμπειριών που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους με θετικό τρόπο.

4.5.2 Διασφαλίζοντας πως κάθε συναλλαγή με τους πελάτες αποτελεί εξαιρετική εμπειρία.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει τον επιτακτικό χαρακτήρα της ανάγκης διατήρησης ικανοποιημένων και πιστών πελατών. Όμως μόνο οι πραγματικά προοδευτικές αναγνωρίζουν ότι κάθε συναλλαγή με τον πελάτη πρέπει να είναι μία μοναδικά θετική εμπειρία. Στο κείμενο που ακολουθεί, παρουσιάζονται 6 σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον παραπάνω στόχο.

1. Ανάπτυξη εταιρικής αντίληψης που τοποθετεί τον πελάτη σε πρωταγωνιστική θέση.

Η εταιρεία πρέπει να λειτουργεί καλλιεργώντας μεθοδικά σε όλους τους εργαζόμενους την πελατοκεντρική αντίληψη. Ο πρωταρχικός ρόλος του πελάτη στην λειτουργία της επιχείρησης, θα πρέπει να είναι εμφανής σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και να αναδεικνύεται μέσα από διαδικασίες και συστήματα.

2. Συγκέντρωση μαζί όλου του ιστορικού του πελάτη.

Το κατάλληλο λογισμικό CRM επιτρέπει τη λογική ενοποίηση διάσπαρτων πληροφοριών για κάθε πελάτη. Οπότε, ο εργαζόμενος μπορεί να γνωρίζει όλο το ιστορικό των επαφών του πελάτη (σε κάθε επικοινωνία μαζί του), γεγονός που εκτιμάται και αναγνωρίζεται. Παράλληλα, οι αυξημένες πληροφορίες για τον πελάτη, ενισχύουν τον διάλογο αυξάνοντας τις πιθανότητες αντιμετώπισης

του αιτήματος ή της αξίας του για την εταιρεία μέσω συμπληρωματικών πωλήσεων.

3. Σχεδιασμός και εφαρμογή πελατο-κεντρικών διαδικασιών.

Ο σωστός σχεδιασμός, η συνεχής παρακολούθηση και βελτίωση των διαδικασιών που αφορούν τους πελάτες είναι καθοριστικής σημασίας στην αποτελεσματική διαχείριση και ενδυνάμωση των πελατειακών σχέσεων. Στόχος είναι η εφαρμογή διαδικασιών που θα επιτρέπουν την απλοποίηση των απαιτούμενων συναλλαγών με αποτέλεσμα την αντιμετώπιση οποιουδήποτε αιτήματος άμεσα και εύκολα.

4. Η αυτοεξυπηρέτηση του πελάτη μέσω διαδικτύου δεν αποτελεί πανάκεια.

Η συγκεκριμένη πρακτική απαιτεί προσεκτική επιλογή των πληροφοριών και συναλλαγών που διατίθενται. Για παράδειγμα, υπάρχουν συναλλαγές οι οποίες όταν δεν γίνονται μέσω διαδικτύου παρέχουν την ευκαιρία να αυξηθεί η αξία του πελάτη μέσω συμπληρωματικών πωλήσεων, ενώ αντίθετα η πιθανή πολυπλοκότητα κάποιων πληροφοριών μπορεί να κάνει τους πελάτες να αναζητήσουν διευκρινίσεις, κάτι το οποίο η επιχείρηση ίσως να μην είχε προβλέψει προκειμένου να προετοιμαστεί κατάλληλα.

5. Βρίσκοντας και διατηρώντας τους καλύτερους εκπροσώπους επικοινωνίας.

Όσο περισσότερο οι πελάτες αξιολογούν με υψηλό βαθμό την ανθρώπινη επαφή, τόσο περισσότερο οι επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίζουν ότι εφαρμόζουν τις κατάλληλες πολιτικές προσωπικού: αναζήτησης, εκπαίδευσης και διατήρησης των καλύτερων εκπροσώπων.

6. Εφαρμογή μετρήσιμων και κατάλληλων δεικτών απόδοσης.

Η αξιολόγηση των σημείων επαφής πελάτη/επιχείρησης δεν πρέπει να βασίζεται μόνο σε δείκτες που αφορούν λειτουργικά θέματα. Απαιτούνται επίσης δείκτες που αντανακλούν τη στρατηγική σημασία των σημείων επαφής πελάτη

(διατηρησιμότητα, ικανοποίηση, πιστότητα, ποσοστό αιτημάτων που ολοκληρώνονται με την πρώτη επαφή, κλπ.). Ακόμα δεν θα πρέπει να είναι αλληλοσυγκρουόμενοι (π.χ. η αύξηση των αιτημάτων που εξυπηρετούνται ανά ώρα μπορεί να ελαχιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα του διαλόγου με τον εκπρόσωπο).

Η εφαρμογή των παραπάνω σημείων από μέρους της επιχείρησης συμβάλλει στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, οδηγώντας σε συνεχή και κερδοφόρο ανάπτυξη.

5 Μετρικές και δείκτες ικανοποίησης και πιστότητας πελατών

5.1 Αναγκαιότητα μέτρησης ικανοποίησης πελάτη

Οι επιχειρήσεις που θέλουν να προσανατολίσουν τον τρόπο λειτουργίας και λήψεως αποφάσεων στην ικανοποίηση του πελάτη, θέτουν σαν στόχο κάποιο επίπεδο ικανοποίησης των πελατών το οποίο αποτελεί έναν αξιόπιστο τρόπο ανάδρασης. Για να γίνει όμως κάτι τέτοιο πρέπει η επιχείρηση να εφαρμόσει μεθόδους που θα δείχνουν ποσοτικά την ικανοποίηση των πελατών.

Οι σημαντικότερες αιτίες που οδηγούν στην ανάγκη μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών είναι οι ακόλουθες:

- Μετρώντας την ικανοποίηση του πελάτη, η επιχείρηση είναι σε θέση να προσδιορίσει και να κατανοήσει τις συνθήκες της αγοράς και να καταστρώσει τα μελλοντικά της σχέδια.
- Οι πελάτες στην πλειοψηφία τους δεν εκφράζουν τα παράπονα τους για την μη ικανοποίηση τους από την χρήση των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Ο λόγος είναι γιατί θεωρούν ότι δεν πρόκειται να αλλάξει κάτι δραστικά από την πλευρά της εταιρείας καθώς επίσης και το ότι η διαδικασία έκφρασης των παραπόνων των πελατών είναι ιδιαίτερος πολύπλοκη.
- Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να αποκαλύψει τυχόν ευκαιρίες που υπάρχουν στη συγκεκριμένη αγορά ώστε αν τις εκμεταλλευτεί σωστά η επιχείρηση να προβούν προς όφελος της.
- Τα αποτελέσματα και συμπεράσματα που προκύπτουν από την μέτρηση ικανοποίησης του πελατών είναι αυτά που εκφράζουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών και βάσει των οποίων πρέπει να αποφασίζονται και να πραγματοποιούνται οι ανάγκες βελτίωσης.
- Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να αποκαλύψει το ευρύτερο φάσμα των αντιλήψεων, των αναγκών, των προσδοκιών και των επιθυμιών των πελατών και κατά συνέπεια να βοηθήσει την

εταιρεία που διεξάγει την μέτρηση αυτή να αναλύσει όλες αυτές τις παραμέτρους προς όφελος δικό της αλλά και των πελατών της.

- Τέλος, με την μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη δίνεται η δυνατότητα περιορισμού των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη, ενώ συγχρόνως η εταιρεία μαθαίνει να διορθώνει τα λάθη της.

5.2 Μετρικές Ικανοποίησης & Πιστότητας Πελατών

5.2.1 Μετρικές ικανοποίησης πελατών

Η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη με ένα προϊόν (αγαθό ή υπηρεσία) παραδοσιακά ισοδυναμεί με τη γενική αξιολόγηση του προϊόντος και τις ειδικές αξιολογήσεις συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του, από τον πελάτη.

Έτσι, συχνή είναι η χρήση 5βαθμων κλιμάκων Likert (συμφωνώ/ διαφωνώ) για τη μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης του πελάτη από το προϊόν, με ερωτήσεις του τύπου «Γενικά έμεινα πολύ ικανοποιημένος με το προϊόν (αγαθό/ υπηρεσία)». Επικρατέστερη όμως είναι η χρήση σειράς από ερωτήσεις και κλίμακες Likert για τη βαθμολόγηση-αξιολόγηση επιμέρους σημαντικών χαρακτηριστικών του προϊόντος από τον πελάτη. Βέβαια, δεν είναι όλα τα χαρακτηριστικά το ίδιο σημαντικά. Η σχετική σημαντικότητα του καθενός από αυτά συνήθως μετριέται με κλίμακες σταθερού αθροίσματος. Εδώ επισημαίνεται ότι σε πολλές περιπτώσεις μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης, αν οι ερωτώμενοι είναι δυσαρεστημένοι με κάποιο σημαντικό χαρακτηριστικό, εκφράζουν αυτή τη δυσαρέσκεια τους και συνολικά (χαμηλή ικανοποίηση) αλλά, και στα υπόλοιπα επιμέρους χαρακτηριστικά του προϊόντος (δίδοντας χαμηλές αξιολογήσεις). Επιπλέον, στο χαρακτηριστικό που προκάλεσε τη δυσαρέσκεια δίνουν μεγαλύτερο βαθμό σημαντικότητας, υποβαθμίζοντας συγχρόνως τη σπουδαιότητα των υπόλοιπων χαρακτηριστικών. Με άλλα λόγια, είναι σύνηθες σε τέτοιες περιπτώσεις το «αποτέλεσμα του φωτοστέφανου» – halo effect – (Mowen and Minor 1998). Οι επιμέρους βαθμολογήσεις

μελετούνται με ανάλυση παλινδρόμησης, η οποία επιτρέπει πέρα από τη μέτρηση της ικανοποίησης και την πρόβλεψή της.

Επομένως, η χρήση κλιμάκων Likert για την αξιολόγηση των επιμέρους σημαντικών χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, προκειμένου να μετρηθεί η ικανοποίηση του πελάτη με αυτό, καθιστά τη διαδικασία μέτρησης ικανοποίησης ίδια με αυτή της μέτρησης στάσεων. Αρκετές μελέτες μάλιστα υποστηρίζουν το ταυτόσημο των εννοιών «ικανοποίηση» και «στάση». Είναι ενδιαφέρουσα η παρατήρηση των Mowen και Minor (1998) ότι η προσεκτική ανάλυση των συμπερασμάτων πολλών μελετών, που ασχολήθηκαν με τη μέτρηση ικανοποίησης πελατών, δείχνει ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων αυτοχαρακτηρίζεται «πολύ ικανοποιημένη». Ενδεικτικά είναι τα συμπεράσματα της μελέτης των Peterson και Wilson (1992), η οποία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι κατά μέσο όρο το 65% των ερωτηθέντων πελατών (σε εκατοντάδες διαφορετικές μελέτες) ανέφεραν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης.

Το σημαντικό εδώ είναι ότι τέτοιου είδους υψηλά επίπεδα ικανοποίησης δεν έχουν ιδιαίτερο νόημα και αξία για τους marketers, διότι είναι πιθανό να συγκαλύπτουν υπαρκτά ή δυνητικά προβλήματα που πρέπει να προληφθούν ή να αντιμετωπισθούν. Για τη διόρθωση του προβλήματος αυτού προτείνεται να ερωτώνται οι πελάτες σχετικά με τη δυσαρέσκεια τους, αντί να ερωτώνται οι πελάτες σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι με το προϊόν [κλίμακα Likert, ερώτηση «Είμαι πολύ δυσαρεστημένος με το προϊόν»]. Έτσι, παρέχεται η δυνατότητα στους marketers να εστιάζουν τις προσπάθειές τους σε προβληματικές περιοχές (περιοχές που δημιουργούν δυσαρέσκεια στους πελάτες).

Σε ότι αφορά ειδικά τη μέτρηση ικανοποίησης πελατών σε βιομηχανικές αγορές, ο Tanner (1996) υποστηρίζει ότι είναι δυσκολότερη απ' ό,τι στις καταναλωτικές αγορές εξαιτίας της μεγαλύτερης χρονικής διάρκειας της

διαδικασίας λήψης απόφασης και της περιπλοκότητάς της, καθώς και των πολλαπλών επιδράσεων στην αγοραστική επιλογή⁴⁰.

5.3 Δείκτες ικανοποίησης του πελατών

5.3.1 Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (EPSI-Rating, European Performance Satisfaction Index)

Με σκοπό να συμβάλλει πρακτικά και αποφασιστικά στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας σε μικρο- και μακροοικονομικό επίπεδο, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ποιότητας (EOQ, European Organization for Quality) σε συνεργασία με το EFQM (European Foundation for Quality Management) και το πανεπιστημιακό δίκτυο IFCF (International Foundation for Customer Focus), και υπό την αιγίδα και την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (DGIII), προχώρησε το 1997 στα πρώτα βήματα για τη δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (EPSI-Rating, European Performance Satisfaction Index). Η πιλοτική εφαρμογή του έργου σε Ευρωπαϊκό επίπεδο έγινε το 1999 σε 11 Ευρωπαϊκές χώρες -συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας- και βασίστηκε σε ένα σύνολο 100 χιλιάδων συνεντεύξεων. Αυτή τη στιγμή το EPSI βρίσκεται στην 6η χρονιά εφαρμογής του.

Το IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών) έχει αναλάβει για λογαριασμό της ΕΕΔΕ (Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων), που είναι πλήρες μέλος του ΕΟΟ, την εκπροσώπηση της χώρας μας και την ανάπτυξη του EPSI σε συνεργασία με τα αρμόδια Ευρωπαϊκά όργανα.

Στην Ελλάδα η έρευνα έχει καλύψει τους ακόλουθους κλάδους ή μεμονωμένες υπηρεσίες:

- Αστικών Συγκοινωνιών (Αττικό Μετρό - ΑΜΕΛ)
- Κινητής τηλεφωνίας (Cosmote)

⁴⁰ Σιώμος,Ι. 2002. Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ, 2η έκδοση. Αθ. Σταμούλη, Αθήνα, 709-711 σελ.

- Σταθερής τηλεφωνίας (OTE)
- Εξωτερικών ιατρείων του ΙΚΑ
- Διοικητικές υπηρεσίες του ΙΚΑ (ΑΠΔ)
- Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (Retail Banking)
- Super Markets (ΑΒ Βασιλόπουλος)
- Προϊόντα οικιακού καθαρισμού (Colgate Palmolive)
- Ιδιωτικής χρήσης αυτοκινήτων (Toyota, Mazda, Ford, Fiat, Opel, Alfa Romeo, Citroen, Renault, Hyundai, VW, Nissan και Lancia)

5.3.2 Βασικά χαρακτηριστικά του EPSI

Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη είναι ένα από τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης ενός οργανισμού -δημόσιου ή ιδιωτικού φορέα- σε σχέση με την επιχειρηματική αριστεία, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς του. Η εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (EPSI Rating) και τα οφέλη που προκύπτουν από την αξιοποίηση του για εταιρείες και καταναλωτές παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Σύμφωνα με τον με τον κ. Γιάννη Καλαϊτζάκη, υπεύθυνο του τμήματος ερευνών EPSI Rating του IOBE, «ο EPSI είναι ουσιαστικά μια έρευνα ικανοποίησης πελατών, η οποία είναι ταυτόχρονα ένα εργαλείο benchmarking και ένα εργαλείο στρατηγικής που στόχο έχει να μετρήσει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων -ιδιωτικών και δημόσιων- όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών τους και των παραμέτρων που την προσδιορίζουν. Με την έννοια αυτή, ο EPSI αξιολογεί τις βασικές διαστάσεις που επηρεάζουν την συμπεριφορά του καταναλωτή με σκοπό να δώσει όχι μόνο δείκτες αλλά και μια προοπτική για πληρέστερη κατανόηση της αγοράς».

Οι περισσότερες μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις, ιδιωτικές και δημόσιες, μετρούν την ικανοποίηση των πελατών τους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Και είναι γεγονός ότι η ανάγκη της καταγραφής χρόνο με το χρόνο

αυξάνεται, καθιστώντας απαραίτητη τη δραστηριότητα αυτή για κάθε επιχείρηση.

Σε εθνικό επίπεδο, οι ήδη υπάρχουσες μέθοδοι μέτρησης της ικανοποίησης πελατών δεν ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις, όπως benchmarking, ανάγκες των μετόχων, της κοινωνίας, κλπ.

Αυτό που συμβαίνει είναι να χρησιμοποιείται μια πληθώρα ορισμών και μεθόδων οι οποίες είναι προσαρμοσμένες στις λειτουργίες και δομές της κάθε εταιρείας ή οργανισμού. Η ύπαρξη διαφορετικών όμως μεθόδων καθιστά αδύνατη την ενιαία μέτρηση ικανοποίησης πελατών, τόσο σε επίπεδο εθνικό ή εταιρειών ή κλάδων της οικονομίας.

Ελάχιστες μέχρι τώρα χώρες (π.χ. ΗΠΑ, Σουηδία, Γερμανία) έχουν αναπτύξει εναρμονισμένες μεθόδους μέτρησης της ικανοποίησης πελατών που να τους επιτρέπουν να έχουν δείκτες σε εθνικό επίπεδο. Υπήρξε λοιπόν επιτακτική ανάγκη για τη δημιουργία μιας νέας μεθόδου, και το EPSI δημιουργήθηκε για να καλύψει αυτή ακριβώς την ανάγκη. Το EPSI αποτελεί την πρώτη ενιαία μέτρηση ικανοποίησης πελατών καθώς και των παραμέτρων επιτυχίας, των εταιρειών και φορέων, σε πολλαπλούς κλάδους, τομείς και έθνη, μέσω περιοδικών αναλύσεων από έναν ουδέτερο οργανισμό.

Η σκοπιμότητα αλλά και μοναδικότητα του EPSI εντοπίζεται στο ότι δημιουργεί ένα ενιαίο πλαίσιο για τη μέτρηση της διαχρονικής τάσης της ικανοποίησης των πελατών και των παραμέτρων που την προσδιορίζουν, και τη σύγκριση των στοιχείων σε επίπεδο τόσο εθνικό όσο και παγκόσμιο. Ο EPSI επιτρέπει τη διαμόρφωση σημείων αναφοράς (benchmarks) και κατά συνέπεια τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Και με την έννοια αυτή αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο τόσο σε εταιρικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο εθνικής οικονομίας.

5.3.3 Συσχετισμός του δείκτη EPSI με τον δείκτη του χρηματιστηρίου

Ο EPSI στη χώρα μας πρέπει να εξελιχθεί στα επίπεδα των ΗΠΑ όπου καλύπτει το 40% της οικονομίας (GDP contribution) ή της Σουηδίας όπου καλύπτει το 60% της οικονομίας. Εκτός των ΗΠΑ παρόμοιος συσχετισμός έχει γίνει και στην Ευρώπη, και συγκεκριμένα στη Σουηδία. Έρευνα του Stockholm School of Economics απέδειξε ότι σε διάστημα πενταετίας, η μέση ετήσια άνοδος για το σύνολο του χρηματιστηρίου ήταν ίση με 7,4% ενώ η μέση ετήσια άνοδος για το 10% των εταιρειών με τη μεγαλύτερη άνοδο στο Σουηδικό EPSI ήταν ίση με 20%.

5.4 Διαδικαστικά Συστήματα Ελέγχου και Ποιότητας

Η επεξεργασία η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες και οι πόροι που χρησιμοποιούν οι κατασκευαστές και οι προμηθευτές για να ελέγχουν αυτές τις παραμέτρους και να παράξουν ένα προϊόν συνεπούς ποιότητας που πληροί προκαθορισμένες ιδιότητες ονομάζεται σύστημα ποιότητας.

Στην περίπτωση που μια επιχείρηση υιοθετεί σαν πρότυπο, ένα μοντέλο ολικής ποιότητας, έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών της με ρυθμό ταχύτερο από εκείνον του ανταγωνισμού.

5.4.1 Πρότυπα ISO 9000

Η σειρά προτύπων ISO 9000 δεν είναι η μόνη, αλλά είναι η πλέον γνωστή και διεθνώς αποδεκτή σειρά προτύπων διασφάλισης ποιότητας.

Παρόλο που η ικανοποίηση του πελάτη είναι η θεμελιώδης αρχή της ολικής ποιότητας, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας δεν καθορίζουν με σαφήνεια τις διαδικασίες μέτρησης και ανάλυσης της. Η παραδοσιακή μέθοδος μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη βασίζεται σε αναφορές πωλητών, αριθμό τηλεφωνημάτων ή παραπόνων που αφορούν στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, ενώ ένας άλλος δείκτης είναι το κόστος αποζημιώσεων ή εγγυήσεων καλής λειτουργίας.

Η σύγχρονη προσέγγιση, στο πλαίσιο των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, εστιάζεται στον προσδιορισμό των πραγματικών αναγκών και τη μέτρηση της ικανοποίησης χρησιμοποιώντας συγκεκριμένου τύπου έρευνες πελατών (για παράδειγμα ερωτηματολόγια).

5.4.2 Πρότυπο HACCP

Το HACCP είναι ένα προληπτικό διαδικαστικό σύστημα ελέγχου το οποίο εγγυάται την ποιότητα των προϊόντων. Αυτό το σύστημα προσανατολίζεται κυρίως στον έλεγχο της ποιότητας τροφίμων προϊόντων και ποτών.

Έχει υιοθετηθεί από πολλές χώρες ανά τον κόσμο και είναι υποχρεωτικό για μερικές χώρες. Οι ειδικοί της Acumen (Αμερικανική εταιρεία διαχείρισης υπηρεσιών) είναι ικανοί να βοηθήσουν τις εταιρείες να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τα συστήματα HACCP και παράλληλα να εξασφαλίσουν την εκπαίδευση των υπαλλήλων αυτών των εταιρειών.

5.4.3 Σειρά προτύπων ISO 9000:2000

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9001:2000 επικεντρώνονται στην ικανοποίηση πελάτη με βάση ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας προσαρμοσμένο στο μοντέλο επιχειρησιακών διεργασιών και στόχο την συνεχή βελτίωση, που αποτελεί βασική αρχή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

5.5 Βαρόμετρο Ικανοποίησης του Πελάτη

Στην Ελλάδα, πέρα από την αναγκαιότητα διεξαγωγής σχετικών μικροοικονομικών ερευνών, χρειάζεται η εισαγωγή και καθιέρωση ενός συνολικού, μακροοικονομικού «μέτρου» της ικανοποίησης του πελάτη ανάλογου με αυτούς που υπάρχουν στη Σουηδία και στις Η.Π.Α..

Οι δύο αυτές χώρες έχουν εθνικούς οικονομικούς δείκτες που μετρούν την ικανοποίηση του πελάτη (Fornell, 1992· Fornell κ.ά., 1996). Ειδικά η Σουηδία ήταν η πρώτη χώρα που καθιέρωσε έναν τέτοιο δείκτη. Ο Σουηδικός δείκτης που ονομάζεται «Βαρόμετρο της Ικανοποίησης του Πελάτη» (Customer

Satisfaction Barometer), είναι ένας σταθμισμένος σύνθετος δείκτης που βασίζεται σε ετήσια έρευνα των πελατών των 100 μεγαλύτερων επιχειρήσεων σε 30 κλάδους.

Ένας τέτοιος δείκτης, αν υπήρχε και στην Ελλάδα, θα έδειχνε κατ' αρχήν το ενδιαφέρον του κράτους για το επίπεδο των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες των επιχειρήσεων, που είναι και πολίτες της χώρας. Επιπλέον θα υποκινούσε και θα ωθούσε αρκετές επιχειρήσεις να καθιερώσουν ανάλογα δικά τους «μέτρα» του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών τους. Επίσης, σε πιθανές έρευνες που μπορεί να αναληφθούν στην Ελλάδα για την ικανοποίηση του πελάτη και τη συμπεριφορά παραπόνων του θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο παράγοντας της διαφορετικότητας του περιβάλλοντος και ειδικότερα της κουλτούρας. Πράγματι, η διαφορετικότητα της κουλτούρας είναι πιθανό να διαφοροποιεί τα αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών από χώρα σε χώρα (Hernandez κ.ά., 1991 Liu κ.ά., 1997).

5.6 Έρευνα Aspect Contact Center – Satisfaction Index 2007

Η έρευνα της Aspect για το 2007 εξετάζει βαθύτερα θεματικές που μέχρι πρότινος δεν είχαν διερευνηθεί ιδιαίτερα. Συγκεντρώνει τις εμπειρίες των πελατών σχετικά με εφαρμογές αυτοεξυπηρέτησης, ενώ παράλληλα εξετάζει τον αντίκτυπο της εμπειρίας του contact center σε εξειδικευμένα ζητήματα του marketing όπως Πιστότητα Brand και Διακράτηση Πελάτη. Ακόμα, αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν την εμπειρία ενός contact center για τους πελάτες και τους οδηγούν να τις διαχωρίζουν σε «τυπικές» και «εξαιρετικές».

Γενικότερα, τα Ευρωπαϊκά contact center συνεχίζουν να υπολείπονται όσον αφορά στο θέμα της «εμπειρίας». Το 2007 οι Ευρωπαίοι πελάτες/καταναλωτές, βαθμολόγησαν συνολικά την ικανοποίησή τους με 64% - μία βαθμολογία κατά τρεις βαθμούς χαμηλότερη του έτους 2006. Το 83% αυτών αναφέρει πως οι τηλεφωνικές ή online συναλλαγές του, ήταν παρόμοιες ή καλύτερες των

συνηθισμένων συναλλαγών πρόσωπο-με-πρόσωπο, ένα ποσοστό που επίσης ήταν χαμηλότερο του 2006 κατά έξι μονάδες. Επίσης ανεξάρτητα της τηλεφωνικής ή «διαδικτυακής» εξυπηρέτησης τους, το επίπεδο της ικανοποίησης ήταν γενικότερα το ίδιο. Περίπου τα 3/4 των Ευρωπαίων πελατών αισθάνονται πως τα contact center ικανοποιούν ή και υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους - ενώ παράλληλα αναγνωρίζουν πως αυτές δεν είναι ιδιαίτερα υψηλές. Η συνολική βαθμολογία για το 2007 στην κατηγορία «Ευαισθησία και Επιμελητεία» (Empathy and Advocacy) έπεσε κατά πέντε μονάδες, ενώ στην κατηγορία της «Αποτελεσματικότητας και του Αυτοματισμού» (Efficiency and Automation) η βαθμολογία έχει παραμείνει σταθερή.

Από τα 25 χαρακτηριστικά που ερευνήθηκαν για τις «τυπικές εμπειρίες» κατά το 2007, κανένα δεν επέδειξε αύξηση, ενώ 14 παρέμειναν σταθερά και 10 φανέρωσαν μία πτώση στην ικανοποίηση του πελάτη. Ακόμα, οι 10 από τις 11 χαμηλότερες βαθμολογίες, σχετίζονται με χαρακτηριστικά που εμπίπτουν στην κατηγορία «Ευαισθησία και Επιμελητεία».

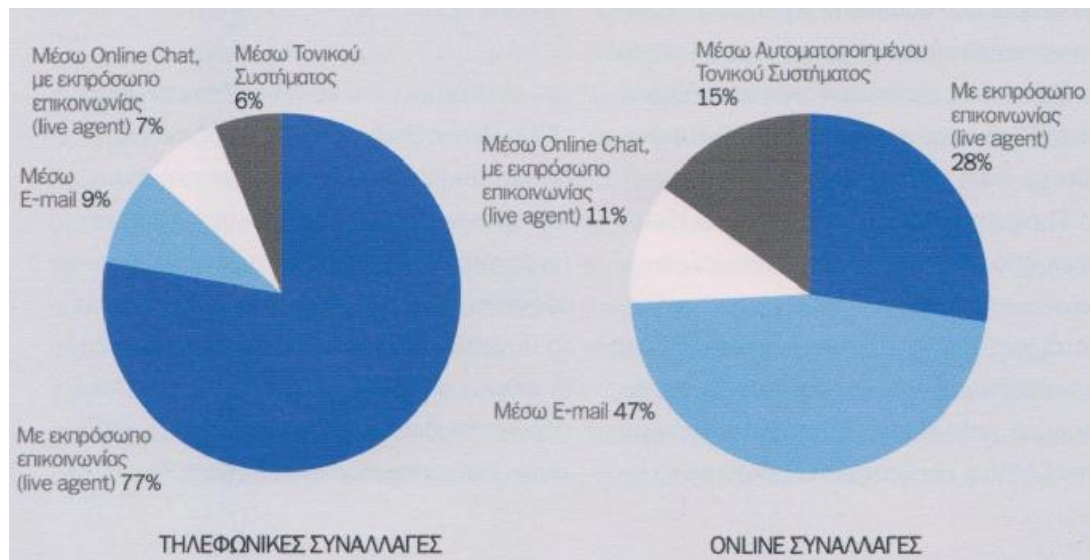
5.6.1 Σημεία ενδιαφέροντος

Οι πελάτες που χαρακτηρίζουν την εμπειρία τους από τα contact center ως «Τυπική», αισθάνονται πως οι εκπρόσωποι επικοινωνίας έχουν λιγότερες γνώσεις και είναι λιγότερο πληροφορημένοι σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. Αναφέρουν επίσης πως η ομιλία τους είναι λιγότερο καθαρή, ενώ ακόμα πως είναι δυσνόητοι και λιγότερο υπομονετικοί. Στην κατηγορία «Αποτελεσματικότητας και του Αυτοματισμού», θεωρούν πως η απόδοση τους μένει σταθερή ανά έτος, όπως φανερώνουν οι βαθμολογίες σε σύγκριση με το 2006. Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως οι πελάτες δεν συσχετίζουν τις μειούμενες βαθμολογίες με καμία από τις βασικές κατηγορίες, όμως τρία επιμέρους κριτήρια συνεχίζουν να λαμβάνουν ιδιαίτερα χαμηλούς βαθμούς και οίο 2007: Μείωση του χρόνου αναμονής (κατηγορία Αποτελεσματικότητας), Εύκολη πρόσβαση σε εκπρόσωπο μέσω αυτοματοποιημένων εφαρμογών

(κατηγορία Αυτοματισμού) και Αυτοματοποιημένη εφαρμογή επίλυσης ζητημάτων (κατηγορία Αυτοματισμού).

Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες συνεχίζουν να είναι δυσαρεστημένοι με τους χρόνους αναμονής τους για «εύκαιρους» εκπροσώπους επικοινωνίας (time on-hold). Ακόμα, με την αδυναμία τους να προσεγγίσουν εύκολα έναν εκπρόσωπο μέσω μίας εφαρμογής αυτοεξυπηρέτησης, ή να συνεργαστούν με αυτοματοποιημένα συστήματα που επιλύουν σχετικά αιτήματα τους. Ένα καινούργιο κριτήριο της κατηγορίας «Ευαισθησία και Επιμελητεία» για το 2007, ήταν η διαδικασία «Επανάκλησης» από μέρους της εταιρείας (follow-up call), το οποίο όμως έλαβε χαμηλή βαθμολογία.

Βέβαια υπάρχουν και «καλά νέα». Για παράδειγμα, η ικανοποίηση πελάτη συνεχίζει να συνδέεται με τις προσδοκίες του, αν και εμφανίζονται κατά 6% μειωμένοι οι πελάτες των οποίων η επικοινωνία ταυτίστηκε με τις προσδοκίες τους, ή τις ξεπέρασε. Στην Ολλανδία για παράδειγμα, τα αποτελέσματα καταγράφουν τη μικρότερη μείωση (2%), ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό συναντάται στη Βρετανία (12%). Αν και η πλειοψηφία των συναλλαγών συνεχίζει να γίνεται μέσω τηλεφώνου, η ποσόστωση αυτή είναι μειωμένη κατά 6% σε σχέση με πέρυσι. Η χρήση email έχει αντίστοιχα αυξηθεί, ενώ του Web chat παρέμεινε σταθερή. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως οι πελάτες γενικότερα χρησιμοποιούν τη μέθοδο επικοινωνίας που γνωρίζουν καλύτερα (Εικόνα 4).



Εικόνα 4 - Οι πελάτες χρησιμοποιούν συνήθως το κανάλι επικοινωνίας που προτιμούν περισσότερο

Μάλιστα, πως ουσιαστικά, βιώνουν ανάλογο επίπεδο ικανοποίησης - είτε πρόκειται για συναλλαγές μέσω τηλεφώνου, είτε online. Όμως σε κάθε περίπτωση, η εμπειρία της επαφής τους με το contact center επηρεάζει καθοριστικά τις μελλοντικές τους συναλλαγές (Εικόνα 5).



Εικόνα 5 - Κάθε επαφή έχει αντίκτυπο στη επιχείρησή σας

Οι πελάτες ρωτήθηκαν⁴¹: Συνολικά, πώς επηρέασε η τελευταία σας εμπειρία από την εταιρεία (μέσω τηλεφώνου/email/chat) τις συναλλαγές που σκοπεύετε να έχετε μαζί της στο μέλλον;

5.6.2 Η σημασία της «εξαιρετικής» εμπειρίας

Οι εμπειρίες που χαρακτηρίζονται «εξαιρετικές», συγκεντρώνουν την υψηλότερη βαθμολογία σε όλες τις κατηγορίες. Είναι ενδιαφέρον πως οι συνολικά 250 πελάτες που αναφέρουν πως είχαν μία τέτοια εμπειρία πρόσφατα, έχουν παρόμοια διασπορά στις έξι ευρωπαϊκές χώρες όπου έγινε η έρευνα. Οι πελάτες αυτοί βαθμολογούν τα contact center υψηλότερα σε κάθε κατηγορία, σημειώνοντας συνολική βαθμολογία 22% υψηλότερη εκείνων που χαρακτήρισαν την εμπειρία τους ως «τυπική». Τι διακρίνει μία τυπική από μία εξαιρετική εμπειρία;

Το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης που συνδέεται με τις εξαιρετικές εμπειρίες, σχετίζεται ευθέως με καλύτερα ποσοστά «επίλυσης του θέματος στην πρώτη επικοινωνία» (first call resolution). Επίσης, με τη μεγαλύτερη ικανοποίηση πελάτη από τις αυτοματοποιημένες εφαρμογές, όπως και την ευκολότερη πρόσβαση σε εκπροσώπους επικοινωνίας (live agents) μέσα από οποιοδήποτε κανάλι επικοινωνίας - τηλέφωνο, email, chat ή website.

5.6.3 Τα σημαντικότερα προβλήματα

Η έρευνα της Aspect καταγράφει πως το 62% όλων των εμπειριών πελάτη που σχετίζονται με το τηλέφωνο στην Ευρώπη, ξεκινούν με κάποια αυτοματοποιημένη εφαρμογή. Έχοντας προσεγγίσει τον εκπρόσωπο επικοινωνίας, περισσότεροι από τους μισούς των πελατών αυτών, αναγκάζονται να επαναλάβουν πληροφορίες που μόλις έδωσαν. Από αυτούς, το 60% καλείται να επαναδιατυπώσει το σύνολο σχεδόν της πληροφορίας, ενώ το 40% μέρος αυτής.

⁴¹ Συνθήκη: Η επαφή τους δεν αφορούσε ακύρωση ή παύση λογαριασμού/συνεργασίας

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα την έρευνας, το ποσοστό της πληροφορίας που θα χρειαστεί τελικά να επαναλάβει ο πελάτης (έχοντας περάσει σε πρόσωπο επικοινωνίας μετά αυτό από αυτοματοποιημένη εφαρμογή), είναι αντιστρόφως ανάλογο της συνεργασίας που αναφέρει πως θα έχει στο μέλλον με την αντίστοιχη εταιρεία.

5.6.4 Το δείγμα της έρευνας

Το Aspect Index Europe, παρέχει συγκρίσιμα αποτελέσματα της Ικανοποίησης Πελάτη και την Αντίληψης του για τα contact center, σε έξι χώρες: Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Ολλανδία, Ισπανία και Βρετανία. Η έρευνα βασίστηκε σε ερωτηματολόγιο που συμπλήρωσαν περισσότεροι από 1000 πελάτες, παράγοντας στατιστική απόκλιση (της συνολικής ικανοποίησης) της τάξης του +/-3%.

Ακόμα, εξετάστηκαν 250 πελάτες που στο πρόσφατο παρελθόν χαρακτήρισαν κάποια επαφή τους με contact center ως «Εξαιρετική». Το δείγμα πελατών/καταναλωτών της έρευνας ήταν αντιπροσωπευτικό διαφορετικών χωρών, κατηγοριών ηλικίας, εισοδημάτων, επαγγελμάτων και επιπέδου εκπαίδευσης.

5.7 Μέτρηση Ικανοποίησης Πολιτών

Πέρα από τον ιδιωτικό τομέα και τις επιχειρήσεις αναφορικά στη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη υπάρχουν σημαντικές πρωτοβουλίες στη δημόσια διοίκηση σχετικές με τη μέτρηση της ικανοποίησης του πολίτη. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται είναι αντίστοιχες και ανάμεσα στα οφέλη που αναμένονται από τις πρωτοβουλίες στη δημόσια διοίκηση είναι αφενός η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και αφετέρου η βελτίωση των σχέσεων με τους πολίτες.

Σε αυτό το πλαίσιο κινήθηκε έρευνα της Αυστριακής Προεδρίας του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη Μέτρηση Ικανοποίησης Πολιτών

από τις Δημόσιες Υπηρεσίες (2006) με την προοπτική της δημιουργίας ενός δείκτη ικανοποίησης στο Δημόσιο Τομέα.

6 Η περίπτωση της κλίμακας Net Promoter

6.1 Πραγματικές διαστάσεις επιχειρηματικότητας

Πολλές εταιρίες προσπαθούν με διάφορα μέσα και τεχνικές να καταγράψουν την άποψη που έχουν οι πελάτες τους για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Την πραγματική εικόνα όμως που έχει ο πελάτης για μια επιχείρηση σε κάθε εμπειρία που αποκτά όταν πραγματοποιεί μια συναλλαγή θα την μεταφέρει άμεσα και ολοκληρωμένα στα οικεία του πρόσωπα. Το κόστος σε αυτή την περίπτωση για την εταιρία είναι μηδενικό. Αυτή η διαπίστωση είναι τόσο απλή και προφανής που σχεδόν μπορεί να οδηγήσει σε ουσιαστική ανατροπή των διαφόρων θεωριών που γνωρίζαμε μέχρι τώρα.

6.2 Ο δείκτης πελατειακής πιστότητας Net Promoter

Η εμπειρία του πελάτη (customer experience) αφορά κάθε συναλλαγή του με μια επιχείρηση ανεξάρτητα με το κανάλι που θα χρησιμοποιηθεί για την πραγματοποίησή της (Contact Center, Web Site, self service, κλπ.). Υπάρχουν πολλές τεχνικές και τεχνολογίες οι οποίες συλλέγουν δεδομένα στα οποία αποτυπώνονται με λεπτομέρεια όλα τα χαρακτηριστικά των συναλλαγών, παρ' όλα αυτά μια ρεαλιστική κριτική φανερώνει την αδυναμία τους να οδηγήσουν σε ουσιαστικά συμπεράσματα.

Κυρίως το βασικό σημείο στο οποίο αποτυγχάνουν είναι η δυνατότητα να αποφέρουν σε μια επιχείρηση αύξηση της κερδοφορίας της και όχι απλά σε μια βελτίωση των υποδομών της.

Μεγάλη έμφαση επίσης έχει δοθεί στο παρελθόν στην πελατειακή πιστότητα (customer loyalty) και στις σύνθετες τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την εξασφάλισή της από τις επιχειρήσεις, χωρίς επίσης τα αποτελέσματα τα είναι ορατά και χειροπιαστά σε βαθμό που να δικαιολογούν σημαντικές δαπάνες. Σε αντίθεση υπάρχουν στοιχεία ότι μη ελεγχόμενες διαδικασίες όπως για

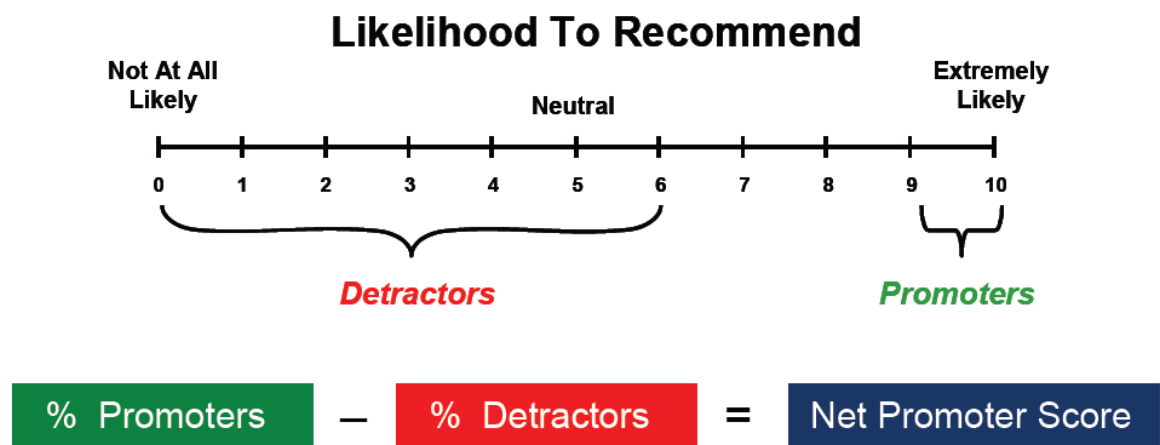
παράδειγμα η διάδοση της εμπειρίας ενός πελάτη από στόμα σε στόμα (word of mouth) είναι πιο αποτελεσματικές.

Το μόνο που χρειάζεται κανείς είναι κοινή λογική ώστε να κατανοήσει ότι αυτοί που αποκαλούνται πιστοί πελάτες μιας επιχείρησης είναι εκείνοι οι οποίοι θα μιλήσουν για αυτή και θα τη συστήσουν στους φίλους τους, την οικογένειά τους και τους συνεργάτες τους. Στην πραγματικότητα αυτή η σύσταση είναι ο καλύτερος δείκτης πελατειακής πιστότητας γιατί περιέχει το προσωπικό ρίσκο του πελάτη προκειμένου να συστήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μιας εταιρίας.

Όταν οι πελάτες λειτουργούν σαν «συστατικές επιστολές» υπερκερούν την απλή ένδειξη ότι είχαν ένα προσωπικό όφελος μέσα από την εμπειρία τους ως πελάτες. Ρισκάρουν την προσωπική τους φήμη και αξιοπιστία μόνο όταν είναι πραγματικά πιστοί πελάτες. Συνήθως συγχέουμε την πιστότητα ενός πελάτη με τις επαναλαμβανόμενες επιτυχημένες συναλλαγές (αγορές). Για παράδειγμα, αν κάποιος στο παρελθόν διανύοντας την περίοδο της νεότητάς του είχε επιλέξει ένα συγκεκριμένο μοντέλο μοτοσικλέτας, κάποια στιγμή είναι αναπόφευκτο ότι θα αγοράσει ένα αυτοκίνητο και θα προχωρήσει σε μια άλλη αγορά. Ο πραγματικά πιστός πελάτης όμως σε κάθε ευκαιρία θα συστήνει με πάθος τη συγκεκριμένη μοτοσικλέτα έστω και αν ο ίδιος έχει σταματήσει να αποφέρει κέρδη σε αυτή την εταιρία. Η τάση των πιστών πελατών να «φέρνουν» νέους πελάτες – χωρίς επιπλέον κόστος για την εταιρία – μπορεί να αποβεί εξαιρετικά κερδοφόρος καθώς μια επιχείρηση «μεγαλώνει», ειδικά αν δραστηριοποιείται σε μια ώριμη αγορά. Αν ληφθεί υπόψη ότι το υψηλό κόστος του marketing για την προσέλκυση νέων πελατών μέσω της διαφήμισης και άλλων μέσων προώθησης δυσχεραίνει τη δυναμική ανάπτυξη της κερδοφορίας μιας εταιρίας, δεν θα ήταν υπερβολή να ειπωθεί ότι ο δρόμος που θα οδηγήσει σε ουσιαστικά κέρδη εξαρτάται από την ικανότητα της εταιρίας να μετατρέψει τους φανατικούς της πελάτες σε ένα επιπλέον Τμήμα Marketing!

6.3 Υπολογισμός της Κλίμακας Net Promoter

Εκτός από τους πολύ πιστούς πελάτες (promoters) οι οποίοι θα «διαδώσουν» την καλή πελατειακή τους εμπειρία, εξίσου σημαντικό είναι να εντοπίζονται αυτοί που θα μεταδώσουν άμεσα στον περίγυρό τους την κακή τους εμπειρία κατά τη συναλλαγή τους με μια επιχείρηση (detractors). Μια μετρική η οποία έχει αναπτυχθεί από τον κ. Fred Reichheld (2003) αποτυπώνει αποτελεσματικά την εμπειρία των πελατών και καταφέρνει να κατανείμει τους πελάτες μιας επιχείρησης σε μια κλίμακα από το 0 έως το 10 αναγνωρίζοντας τόσο τους promoters καθώς επίσης και τους detractors με μεγάλη ακρίβεια.



Εικόνα 6 - Σε μια κλίμακα από το 0 έως το 10 πόσο πιθανό είναι να συστήσετε την εταιρία X σε έναν φίλο ή συνάδελφο;

Το σκορ μιας εταιρίας με βάση την κλίμακα Net-Promoter (βλ. Εικόνα 6) υπολογίζεται αφαιρώντας από το ποσοστό των πελατών Promoters (9-10) το ποσοστό των πελατών Detractors (0-6), δηλ. $P - D = NPS$ (Net-Promoter Score).

Η κλίμακα Net-Promoter όπως ονομάζεται χαρακτηριστικά αν και αποτελεί μια καινοτομία στον επιχειρηματικό κόσμο παρ' όλα αυτά σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα έχει κατορθώσει να είναι αποδεκτή για την επιστημονική της

εγκυρότητα αλλά παράλληλα αποτελεί βασικό κριτήριο χάραξης στρατηγικής από μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες. Η διαδικασία με την οποία προκύπτει η κατάταξη των πελατών μιας εταιρίας πραγματοποιείται με τους γνωστούς μέχρι τώρα τρόπους συλλογής feedback (έρευνες, ερωτηματολόγια, κλπ.) από τους πελάτες. Η βασική αλλαγή έγκειται στην εστίαση σε ένα ερώτημα που είναι το πιο σημαντικό για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου: «Πόσο πιθανό είναι να συστήσετε την εταιρία X σε έναν φίλο ή συνεργάτη σας;». Στην κλίμακα Net-Promoter στη βαθμολογία σε 9-10 αντιστοιχούν οι «σχεδόν σίγουροι» πελάτες που θα συστήσουν την εταιρία X (Promoters), σε 7-8 αντιστοιχούν οι παθητικά ευχαριστημένοι οι οποίοι είναι μεν ευχαριστημένοι προς το παρόν αλλά εύκολα θα πήγαιναν στον ανταγωνισμό αν τους προσέφερε κάτι διαφορετικό (Passives) και σε 0-6 αντιστοιχούν αυτοί που είναι απίθανο να συστήσουν την εταιρία X (Detractors) και συνήθως την εγκαταλείπουν. Η κατάταξη σε αυτές τις κατηγορίες τείνει να γίνει ο καλύτερος δείκτης για μια πρόγνωση της συμπεριφοράς των πελατών.

6.4 Εφαρμογή της Κλίμακας Net Promoter

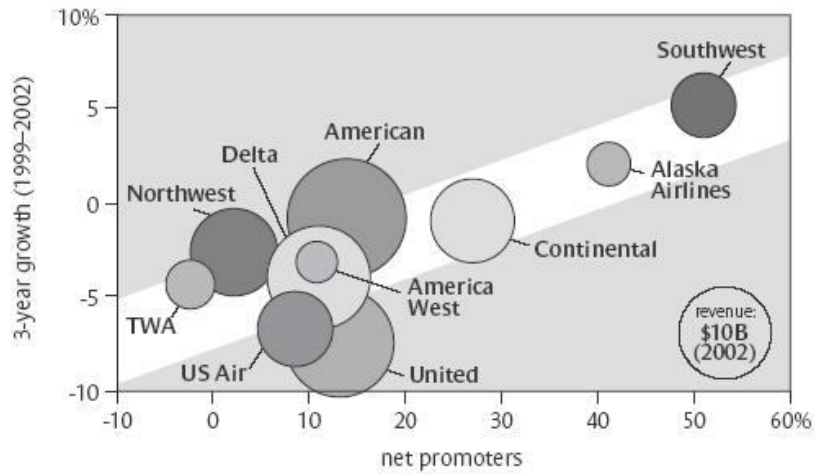
Εκτενείς έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί έχουν επαληθεύσει ότι το σκορ μιας εταιρίας στην κλίμακα Net-Promoter (βλ. Εικόνα 7) σε μια δεδομένη χρονική περίοδο σχετίζεται άμεσα με το ρυθμό αύξησης της κερδοφορίας της στο ίδιο διάστημα.

Net Promoter Stars	
NPS leaders outgrow their competitors in most industries—by an average of 2.5 times. Below are the scores of some Net Promoter Stars:	
Company	NPS
USAA	82%
Homebanc*	81%
Harley-Davidson	81%
Costco	79%
Chick-fil-A*	78%
Amazon	73%
eBay	71%
Vanguard	70%
SAS	66%
Apple	66%
Cisco	57%
Federal Express	56%
Southwest Airlines	51%
American Express	50%
Commerce Bank	50%
Dell	50%
Adobe	48%
Electronic Arts	48%
<p><i>*All NPS statistics are based on Bain or Satmetrix surveys with the exceptions of Chick-fil-A and Homebanc where we used data provided by those firms that was gathered in a reasonable (but not perfectly equivalent) fashion.</i></p>	

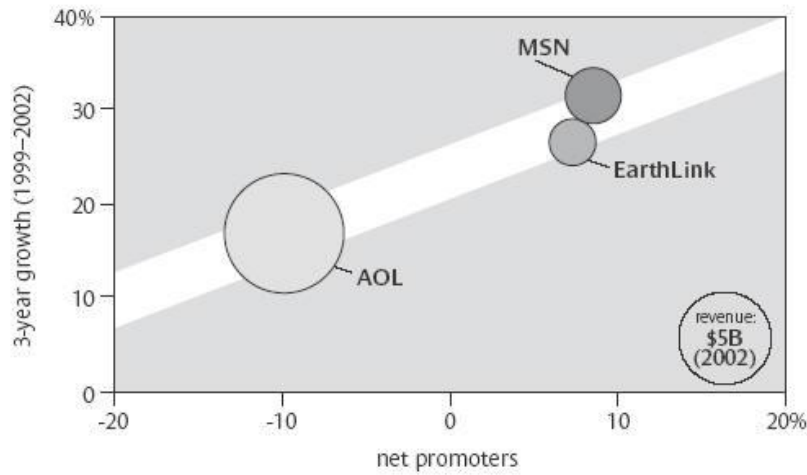
Εικόνα 7 – Net Promoter Score

Πιο συγκεκριμένα σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Βρετανία (2005) σε τράπεζες, κατασκευαστές αυτοκινήτων, αλυσίδες supermarket και υπηρεσίες τηλεπικοινωνίας τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά.

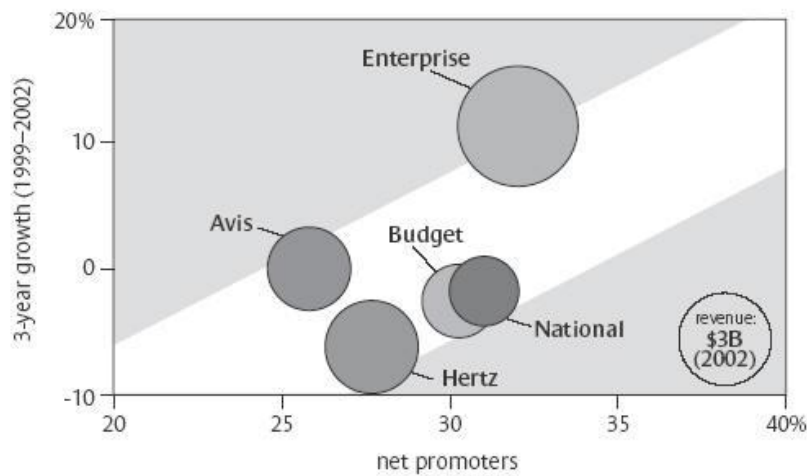
Airlines



Internet Service Providers



Car Rentals



Copyright © 2003 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

Εικόνα 8 – Συσχέτιση Κλίμακας Net Promoter με την κερδοφορία μιας επιχείρησης

Αν και ο δρόμος προς την αύξηση των κερδών φαίνεται να περνάει από την επιτυχία ενός μεγάλου σκορ σε μια αποδεκτή από την αγορά κλίμακα, δεν είναι προφανές ότι μια εταιρία θα τον ακολουθήσει. Το σίγουρο όμως είναι ότι δεν μπορεί να τον αγνοεί.

6.5 Κριτική προσέγγιση στην Κλίμακα Net Promoter

Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στην πτυχιακή εργασία και αφορούν την κλίμακα Net Promoter στοχεύουν στην παρουσίαση της κλίμακας ως μια σχετικά νέα μετρική πιστότητας πελατών όπως αυτή αναδεικνύεται μέσα από τη βιβλιογραφία και την έρευνα αλλά και μέσα από συγκεκριμένα παραδείγματα.

Ανάμεσα στις προσεγγίσεις που αξίζει να αναφερθούν στο πλαίσιο της εργασίας είναι και η τοποθέτηση του Frederick F. Reicheld ο οποίος ανέπτυξε και κατοχύρωσε την κλίμακα Net Promoter ως ένα εργαλείο μέτρησης της πιστότητας πελατών.

Λόγω της έκτασης της προσέγγισης έχει τοποθετηθεί στο Παράρτημα Β της εργασίας και αξίζει να διαβαστεί μαζί με την κριτική που έχει ασκηθεί στην εγκυρότητα της κλίμακας ώστε ο αναγνώστης να αποκτήσει μια σφαιρική άποψη για το συγκεκριμένο θέμα.

6.5.1 Η σημασία τους στην πρόβλεψη της διατήρηση (retention), των συστάσεων και της ποσόστωσης αγορών του πελάτη

Η ανάπτυξη της πιστότητας πελάτη έχει γίνει δημοφιλές αντικείμενο για διοικητικά στελέχη, εταιρικούς συμβούλους αλλά και ακαδημαϊκούς. Τα επιχειρήματα υποστήριξης της πιστότητας είναι ευκολονόητα: αναφέρεται πως οι πιστοί πελάτες έχουν υψηλότερα ποσοστά διατήρησης, ξοδεύουν περισσότερα χρήματα στην εταιρεία της αρεσκείας τους, ενώ παράλληλα είναι πιθανότερο να την προτείνουν και σε άλλους.

Στην προσπάθεια βελτίωσης της πιστότητας πελάτη αλλά και στη διαπίστωση του κατά πόσον οι σχετικές ενέργειες αποδίδουν ή όχι, τα διοικητικά στελέχη

συχνά στηρίζονται σε συστήματα ανατροφοδότησης πελάτη. Κατά το σύνηθες, η ανατροφοδότηση αυτή συγκεντρώνεται μέσω ερευνών πελάτη που οδηγούν σε πολλαπλές ποσοστώσεις όπως «ικανοποίησης», «πρόθεσης επανάληψης αγοράς» και «πρόθεσης θετικής σύστασης».

Το παραδεδεγμένο αξίωμα μεταξύ των στελεχών, είναι πως αυτά τα εργαλεία μέτρησης αποτελούν καθοριστικούς δείκτες της μελλοντικής συμπεριφοράς του πελάτη σε σχέση με την εταιρεία. Στο γενικότερο πλαίσιο, η επιστημονική έρευνα έχει εξετάσει τις περισσότερες μεταβλητές μέτρησης ικανοποίησης/πιστότητας, που χρησιμοποιούνται ευρέως. Ωστόσο, οι έρευνες αυτές έτειναν να επικεντρώνονται σε δι-μεταβλητές συσχετίσεις, όπως για παράδειγμα της «Πρόθεσης Επανάληψης Αγοράς και της Συμπεριφοράς Επανάληψης Αγοράς», της «Ικανοποίησης Πελάτη και της Ποσόστωσης Αγορών», τις «Προθέσεις Διατύπωσης Παραπόνου και της Συμπεριφοράς Διατύπωσης Παραπόνων».

Επιπρόσθετα, δεν υπάρχει μία κοινή θεώρηση για το ποιος από τους τρόπους επιμέτρησης της πιστότητας πελάτη είναι ο πιο αξιόπιστος. Αυτό εφόσον ο στόχος των διοικητικών στελεχών είναι η ανάπτυξη διαφορετικών αποτελεσμάτων πιστότητας πελάτη – συγχρόνως. Πάντως, τα διοικητικά στελέχη θέλουν από κοινού να εντοπίσουν τον αποτελεσματικότερο τρόπο μέτρησης της πιστότητας πελάτη, εκείνον που θα τους οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα βάσει πολλαπλών κριτηρίων συμπεριφοράς. Ο καταξιωμένος σύμβουλος επί θεμάτων πιστότητας κ. Fred Reicheld, υποστηρίζει πως από τα εργαλεία μέτρησης της πιστότητας που χρησιμοποιούνται περισσότερο, η «Πρόθεση Σύστασης» είναι μακράν το πιο αξιόπιστο στην πρόβλεψη της πραγματικής συμπεριφοράς πιστότητας του πελάτη (αγορές και θετικές συστάσεις). Ο κ. Reicheld στηρίζει το συμπέρασμα του, σε μία έρευνα στην οποία συνεργάστηκαν οι εταιρίες Satmetrix Systems και Bain & Company. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει πως: «τα δεδομένα μας επέτρεψαν να διαπιστώσουμε

το ποιες από τις ερωτήσεις της έρευνας είχαν την ισχυρότερη στατιστική συσχέτιση με τις επαναλαμβανόμενες αγορές ή τις συστάσεις...».

Μία από αυτές τις ερωτήσεις αποδείχθηκε η καλύτερη για τις αγορές. Η ερώτηση «Πόσο πιθανό είναι να συστήσετε την εταιρεία X σε κάποιο φίλο ή συνάδελφο;», κατέλαβε την πρώτη ή τη δεύτερη θέση στις 11 από τις 14 περιπτώσεις που μελετήθηκαν». Ωστόσο μέχρι στιγμής, δεν υπήρξαν αντίστοιχες επιστημονικές έρευνες, από μελετητές αναλόγου βεληνεκούς, που να θέτουν υπό εξέταση τη συσχέτιση μεταξύ «πρόθεσης σύστασης» και «τελικής συμπεριφοράς» πελατών (πέραν της σύστασης πελάτη / συμπεριφοράς διατύπωσης παραπόνων).

6.5.2 Έρευνα και ανάπτυξη υποθέσεων

Τα δεδομένα της μελέτης προέκυψαν από την επαναληπτική διερεύνηση (longitudinal study) 8.000 και πλέον πελατών εταιρειών, που κατατάσσονταν σε έναν από τρεις διαφορετικούς τομείς της αγοράς (Λιανικής Τραπεζικής, Γενικού Εμπορίου Λιανικής και Παροχής Υπηρεσιών Διαδικτύου). Οι ερωτώμενοι επιλέχτηκαν υπό την ιδιότητα των «ενεργών πελατών» μίας των Εταιρειών / Brand υπό εξέταση και ερευνήθηκαν βάσει των εμπειριών που είχαν από αυτές.

Το δεύτερο τμήμα της έρευνας διενεργήθηκε περίπου ένα χρόνο κατόπιν του πρώτου. Πέραν των ερωτήσεων που κλήθηκαν να απαντήσουν, η έρευνα επικεντρώθηκε και στις δηλώσεις των πελατών για τις αγορές που πραγματοποίησαν: (της διατήρησης [retention], της ποσόστωσης αγορών ανάλογα με την κατηγορία πελάτη στην οποία ανήκαν [share-of-category spending]) και τη συμπεριφορά συστάσεων που επέδειξαν.

Στην ανάλυσή τους, οι ερευνητές συχνά χρησιμοποιούν εργαλεία/μεταβλητές μέτρησης της συμπεριφοράς και της αντίληψης του πελάτη προκειμένου να βοηθηθούν στην πρόβλεψη της μελλοντικής του συμπεριφοράς. Η ερευνά μας εξέτασε ορισμένες από τις πιο κοινές μεταβλητές του είδους («ικανοποίηση-πελάτη, «προσδοκία-πελάτη», «άξια-πελάτη» -οριζόμενη ως 'αντιλαμβανόμενη

αξία, ανάλογη του ποσού που καταβλήθηκε'- και «προτίμηση brand»). Επιπρόσθετα, δύο εξαιρετικά διαδεδομένων μεταβλητών πρόθεσης συμπεριφοράς (πρόθεσης επανάληψης αγοράς και πρόθεσης σύστασης). Βάσει των παραπάνω αναπτύχθηκαν κάποιες υποθέσεις οι οποίες, αντιπαραβαλλόμενες των αποτελεσμάτων του αρχικού σταδίου της έρευνας, εξετάστηκαν κυρίως ως προς τη στατιστική τους συσχέτιση.

6.5.3 Αποτίμηση των αποτελεσμάτων

Η έρευνα δείχνει ότι η «πρόθεση σύστασης» αποκαλύπτει στοιχεία για την πρόβλεψη της μελλοντικής «συμπεριφοράς σύστασης» του πελάτη. Ωστόσο, η υπόθεση πως η «πρόθεση σύστασης» και μόνο θα ήταν επαρκής για την πρόγνωση της μελλοντικής συμπεριφοράς πιστότητας του πελάτη (Reicheld 2003, Satmetrix 2004), δεν υποστηρίζεται. Το συμπέρασμα βασίζεται σε τρία ουσιαστικά ευρήματα:

- Πρώτον, οι διμεταβλητές συσχετίσεις όλων των μεταβλητών αξιολόγησης και συμπεριφοράς πελάτη που εξετάστηκαν έτειναν στη μετριοπάθεια (μη-ισχυρές).
- Δεύτερον, η περαιτέρω διερεύνηση των τριών κύριων συμπεριφορών που σχετίζονται με την πιστότητα πελάτη (Διατήρησης, Ποσόστωσης Αγορών και Σύστασης) φανερώνει πως η «Πρόθεση» -γενικότερα- δεν ήταν ο καλύτερος δείκτης πρόβλεψης για οποιαδήποτε από αυτές.
- Τρίτον, όλα τα μοντέλα ανάλυσης πολλαπλών μεταβλητών εμφάνισαν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα από τα μοντέλα «πρόθεσης σύστασης».

Τα ευρήματα αυτά έχουν ξεκάθαρες επιπτώσεις για τα διοικητικά στελέχη. Οι εταιρείες στην πλειοψηφία τους, επειδή η μέθοδος του Net Promoter Score είναι επί του παρόντος ιδιαίτερα δημοφιλής, θεωρούν πως η «πρόθεση σύστασης» είναι το πρωταρχικό -αν όχι το μόνο- εργαλείο μέτρησης της πιστότητας πελάτη.

Η βασική τους θεώρηση, είναι πως το εργαλείο αυτό είναι σε θέση να προβλέπει με μεγαλύτερη ακρίβεια από ότι τα υπόλοιπα τη μελλοντική συμπεριφορά πιστότητας των πελατών (οπότε και τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας). Τουτέστιν πως υπερισχύει των υπολοίπων εργαλείων μέτρησης, καθιστώντας τα επουσιώδη.

Τα συμπεράσματα θέτουν υπό εξέταση το επιστημονικό βάθος της έρευνας που επικαλούνται ο κ. Reicheld και η εταιρία Satmetrix, αναφορικά της συσχέτισης μεταξύ των διαφόρων εργαλείων που βασίζονται σε ερωτηματολόγια και της συμπεριφοράς πελάτη που ακολουθεί. Οπωσδήποτε, ο κ. Reicheld και οι συνάδελφοι του επιτέλεσαν θετικό έργο αναθερμαίνοντας το επιστημονικό ενδιαφέρον του διαλόγου και της έρευνας για τη συμπεριφορά πιστότητας του πελάτη. Ωστόσο, τα συμπεράσματα τους δε φαίνεται να είναι γενικεύσιμα. Δυνητική συνέπεια, είναι η λανθασμένη κατανομή εταιρικών πόρων λόγω ακατάλληλης στρατηγικής - που επικεντρώνεται μυωπικά επί της «πρόθεσης σύστασης» του πελάτη. Ακόμα, τα συμπεράσματά μας υποδεικνύουν πως η τελική συμπεριφορά του πελάτη ως αποτέλεσμα της πιστότητας του, εξαρτάται από πολλαπλούς παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, δεν υπάρχει κάποιο μοναδικό εργαλείο ικανό να προβλέπει με τον καλύτερο τρόπο όλους τους τύπους συμπεριφοράς που σχετίζονται με την πιστότητα πελάτη. Αυτό εμμέσως, φανερώνει πως οι εταιρείες θα πρέπει να εξισορροπούν και να διαχειρίζονται ταυτόχρονα διαφορετικές όψεις της συμπεριφοράς πιστότητας των πελατών τους - και των επιπτώσεων που έχουν στα οικονομικά τους μεγέθη. Ενώ η έννοια της πιστότητας είναι επιθυμητή σε όλα τα διοικητικά στελέχη, διαπιστώνουμε πως η «μετάφραση» της «διάθεσης πιστότητας» του πελάτη σε «συμπεριφορά πιστότητας», δεν είναι ένα απλό μονοδιάστατο εγχείρημα. Ως αποτέλεσμα, δεν υπάρχουν απλοί τρόποι μετατροπής της πιστότητας σε εταιρικά κέρδη. Εάν υπήρχαν, ήδη θα εφαρμόζονταν από όλους.

6.6 Έρευνα για την κλίμακα Net Promoter

Ο κ. Tim Keiningham της Ipsos Loyalty, απαντώντας σε συνέντευξη για τη νέα έρευνα που δημιουργεί αμφιβολίες για τους ισχυρισμούς που γίνονται όσον αφορά την κλίμακα Net Promoter δήλωσε ότι η κλίμακα, θεωρείται μία πολύ καλή επιχειρησιακή ιδέα προς το παρόν και χρησιμοποιείται σαν μετρική στην προσπάθεια της αύξηση του κέρδους από επιχειρήσεις όπως οι General Electric, American Express, Progressive Intuit και πολλές άλλες. Η κλίμακα είναι μια πολύ απλή μετρική σχεδιασμένη να υπολογίζει την πιστότητα των πελατών βασιζόμενη σε μια ερώτηση: Θα μας συστήνατε στους φίλους και στους συγγενείς σας; Οι απαντήσεις κυμαίνονται σε μια κλίμακα από 0 έως 10 και ομαδοποιούνται στις εξής τρεις κατηγορίες:

- Δυσφημιστές (0-6)
- Ουδέτεροι (7-8)
- Υποστηρικτές (9-10)

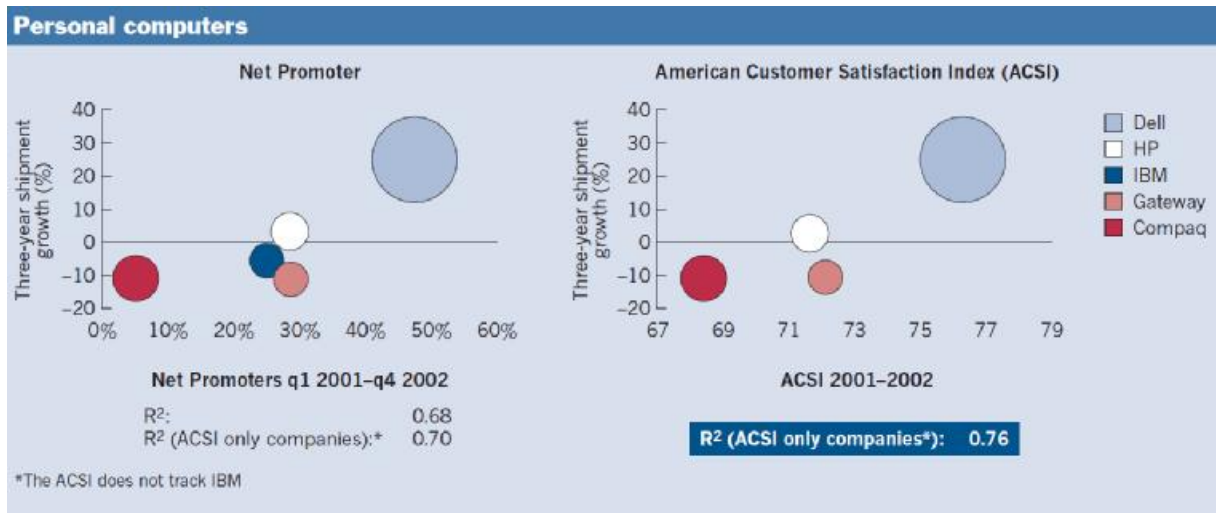
Αφαιρώντας το ποσοστό των δυσφημιστών από αυτό των υποστηρικτών έχετε την κλίμακα Net promoter.

Κατά τον κ. Keiningham η δημοτικότητα της κλίμακας οφείλεται κυρίως στο ότι είναι πολύ απλή στον υπολογισμό αφού οι εταιρίες το μόνο που χρειάζεται είναι να κάνουν μια ερώτηση. Δεύτερον, αναπτύχθηκε και υποστηρίχθηκε από τον καταξιωμένο σύμβουλο πιστότητας, top-seller συγγραφέα σε θέματα πιστότητας, κ. Fred Reichheld σε συνεργασία με τις εταιρίες Bain & Company και Satmetrix. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη το ανάστημα του αγγελιοφόρου, είναι απόλυτα φυσικό ότι οι ανώτεροι υπάλληλοι θα εκτιμούσαν σοβαρά αυτήν την ιδέα. Τρίτον και σημαντικότερο, η κλίμακα στηρίχθηκε από την εκτενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον κ. Reichheld, τις εταιρίες Satmetrix και Bain & Company που κατέδειξαν σαφώς όχι μόνο την αποτελεσματικότητά της, αλλά και την ανωτερότητά της σε σχέση με άλλες μετρικές πιστότητας στη σύνδεση της πιστότητας των πελατών με την αύξηση του κέρδους.

Τα στοιχεία υπέρ της κλίμακας Net Promoter, εντούτοις, δεν έχουν υποβληθεί ποτέ σε αυστηρή επιστημονική διερεύνηση ή όμοια αναθεώρηση και, μέχρι σήμερα, κανένας ερευνητής δεν είχε προσπαθήσει να επαναλάβει τις ερευνητικές μεθοδολογίες που χρησιμοποιήθηκαν από τον κ. Reichheld. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη τη διαδεδομένη στήριξη της κλίμακας ο κ. Keiningham θεώρησε σωστό να εξεταστούν οι αξιώσεις που αποδόθηκαν στη συγκεκριμένη μετρική.

Αφού λοιπόν συγκεντρώθηκε μια ομάδα από ειδικούς σε θέματα πιστότητας και στατιστικής ανάλυσης, στην συνέχεια προσπάθησαν να αναπαράγουν τα πορίσματα της έρευνας που είχε γίνει. Όπως οι κ. Reichheld, οι εταιρίες Satmetrix and Bain&Company έτσι και η ομάδα του κ. Keiningham έκαναν μια μικρής κλίμακας ανάλυση σε επίπεδο πελατών και μιας μεγάλης κλίμακας ανάλυση σε επίπεδο εταιριών σαν μέρος της έρευνας για την κλίμακα Net Promoter.

Από την μικρής κλίμακας ανάλυση φάνηκε ότι η κλίμακα Net Promoter στηρίχθηκε σε μια βάση μεμονωμένων συμπεριφορών των καταναλωτών και ήταν ξεκάθαρο ότι τα θεμέλια της κλίμακας ήταν σαθρά. Στην ανάλυση μεγάλης κλίμακας ο κ. Reichheld δήλωνε κατηγορηματικά πως ο Αμερικανικός δείκτης ικανοποίησης πελατών (ACSI) δεν είχε κανένα συσχετισμό με την σταθερή αύξηση του κέρδους της εταιρίας. Κατά τη διάρκεια της έρευνας ο ACSI παρουσίασε πολύ ισχυρότερη σχέση στην αύξηση από το Net Promoter Score. Σε δύο από τις τρεις περιπτώσεις η ομοιότητα μεταξύ της κλίμακας και των διαγραμμάτων ACSI ήταν εντυπωσιακή (βλ. ακόλουθη εικόνα).



Εικόνα 9 - Σύγκριση κλίμακας Net Promoter και διαγραμμάτων ACSI

Από την έρευνα που έγινε φάνηκε καθαρά κατά τον κ. Keiningham, πως οι ισχυρισμοί για ανωτερότητα της κλίμακας στην πρόβλεψη της μελλοντικής πιστότητας των πελατών και της αύξησης του κέρδους, ήταν ψεύτικοι.

7 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερευνών αποτύπωσης πελατειακής εμπειρίας σε τοπικές επιχειρήσεις

Στο πλαίσιο της δημιουργίας και διάχυσης τεχνογνωσίας του Τμήματος Εφαρμογών Πληροφορικής στη Διοίκηση και στην Οικονομία (ΤΕΙ Πάτρας – Παράρτημα Αμαλιάδας) στην τοπική κοινωνία αλλά και της εξασφάλισης της συμμετοχής των σπουδαστών στα τοπικά δρώμενα και ενδιαφέροντα υλοποιήθηκαν δύο (2) έρευνες⁴² που κατέγραψαν την εμπειρία και την ικανοποίηση των πελατών σε τοπικές επιχειρήσεις της πόλης της Αμαλιάδας.

7.1 Αποτύπωση πελατειακής εμπειρίας σε έξι (6) καταστήματα αναψυχής (καφετέριες)

Η έρευνα αυτή εντάσσεται στο γνωστικό αντικείμενο του εργαστηριακού μαθήματος «Διαχείριση Πληροφορικών Συστημάτων Marketing» που διδάσκεται στο Ε' εξάμηνο σπουδών του Τμήματος Εφαρμογών Πληροφορικής στη Διοίκηση και Οικονομία. Κατά τη διάρκεια του εαρινού εξαμήνου του ακαδημαϊκού έτους 2006 υλοποιήθηκε έρευνα με θέμα «Αποτύπωση της Πελατειακής Εμπειρίας σε Τοπικές Επιχειρήσεις». Ο σκοπός της έρευνας ήταν να αποτυπωθεί η εξυπηρέτηση των πελατών σε συγκεκριμένες τοπικές επιχειρήσεις και να αναλυθεί αυτή τους η εμπειρία. Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκαν 6 καφετέριες στην πόλη της Αμαλιάδας και πιο συγκεκριμένα στον πεζόδρομο, στις οποίες συγκεκριμένες Ομάδες Επικοινωνίας στελεχωμένες από σπουδαστές συνέλεξαν πληροφορίες από το σύνολο των πελατών με τη μορφή ερωτηματολογίων για την αποτύπωση της εξυπηρέτησης των πελατών στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

7.1.1 Ταυτότητα της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μεταξύ 24/5/2006 και 2/6/2006 κατά τις πρωινές και απογευματινές ώρες (ουσιαστικά ερευνήθηκε η λειτουργία των

⁴² Ζαφειρόπουλος Σ. (2006-07). Αποτύπωση της Πελατειακής Εμπειρίας σε Τοπικές επιχειρήσεις.

καταστημάτων μόνο ως καφετέριες) και συγκεντρώθηκαν συνολικά 300 ερωτηματολόγια (50 ανά κατάστημα). Επίσης πραγματοποιήθηκε επεξεργασία των αποτελεσμάτων συνολικά για όλες τις επιχειρήσεις για την ανάδειξη και παρουσίαση τάσεων, βέλτιστων πρακτικών, θετικών εμπειριών.

Το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό διότι από τα ευρήματα προκύπτει ότι υπάρχει ομοιόμορφος καταμερισμός σε κάθε ομαδοποίηση που έχει γίνει στο ερωτηματολόγιο.

Τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να φανούν χρήσιμα για την επιχείρηση γιατί περιλαμβάνουν την πραγματική εικόνα που έχει ο πελάτης για αυτήν και μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση της επιχείρησης, με σκοπό την παροχή καλύτερων και πιο ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες.

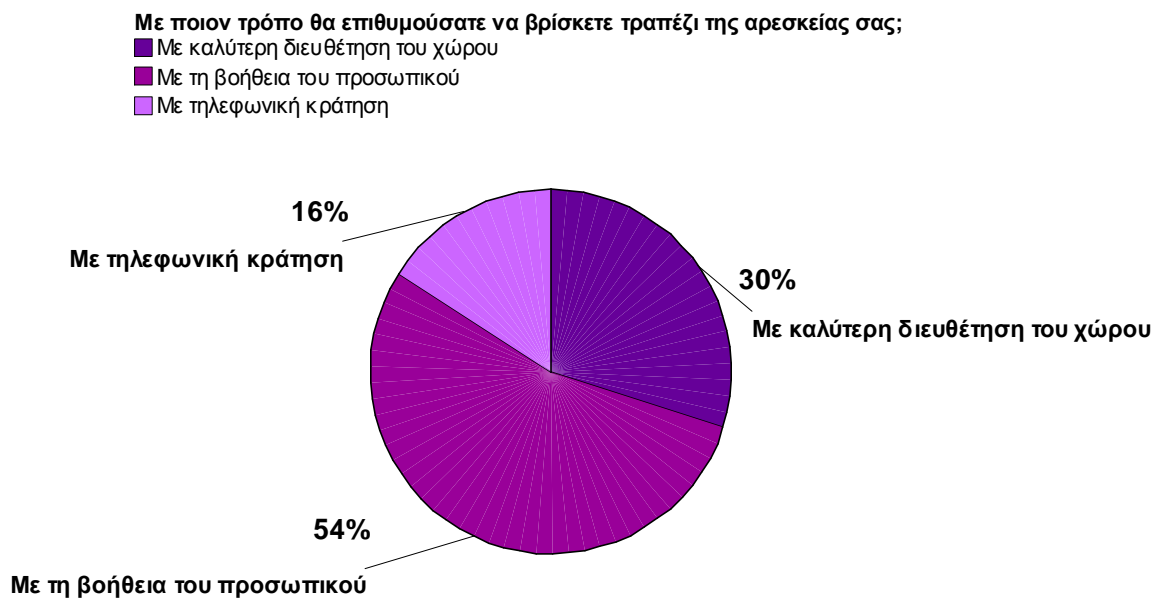
7.1.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας περιελάμβανε 43 ερωτήσεις. Στην αρχή της πρώτης σελίδας του ερωτηματολογίου υπάρχουν κάποιες δημογραφικές ερωτήσεις και ορισμένες γενικού περιεχομένου γύρω από την έρευνα για το κατάστημα. Στη συνέχεια ακολουθεί ο κύριος κορμός του ερωτηματολογίου με τις ερωτήσεις αποτύπωσης της πελατειακής εμπειρίας. Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούμε την κλίμακα Net Promoter για να αποτυπώσουμε την ικανοποίηση των πελατών ως αποτέλεσμα της εμπειρίας τους.

Στο ερωτηματολόγιο⁴³ χρησιμοποιήθηκαν βαθμωτές κλίμακες από ένα σύνολο προκαθορισμένων απαντήσεων. Για όλες τις διαστάσεις της πελατειακής εμπειρίας οι κλίμακες ήταν λεκτικές, (καθόλου, λίγο, αρκετά, πολύ, πάρα πολύ, κλπ.).

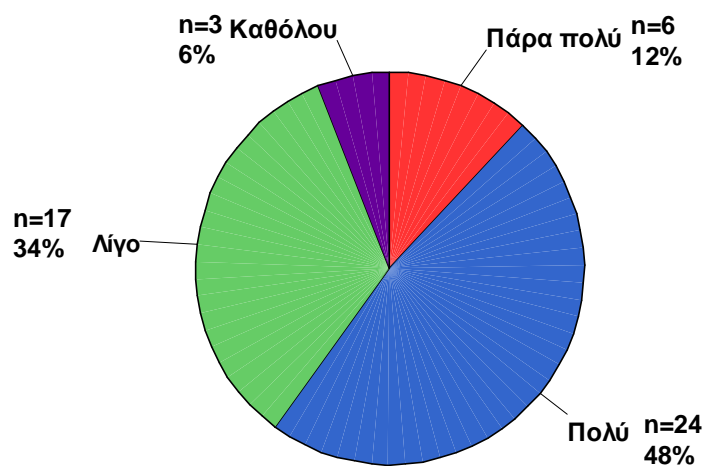
⁴³ Το ερωτηματολόγιο της έρευνας βρίσκεται στο Παράρτημα I της εργασίας

Ακολουθούν κάποια ενδεικτικά γραφήματα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε.



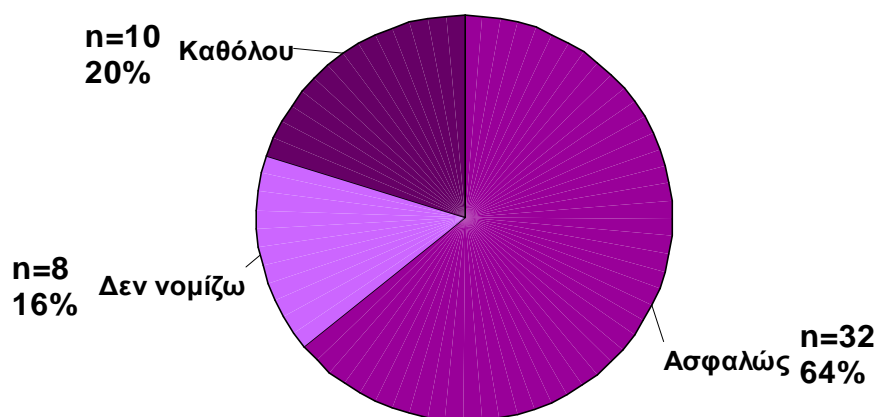
Πόσο ευχαριστημένοι είστε από το είδος μουσικής που ακούγεται εδώ;

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Λίγο
- Καθόλου



Θεωρείτε ότι η παρουσία του ιδιοκτήτη της επιχείρησης επηρεάζει την εξυπηρέτησή σας;

- Ασφαλώς
- Δεν νομίζω
- Καθόλου



7.1.3 Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων

Είναι γεγονός ότι όλοι έχουμε άποψη όσον αφορά την εξυπηρέτησή μας και πόσο μάλιστα σε έναν τύπο επιχείρησης όπως η καφετέρια η οποία αποτελεί μια διάσημη ελληνική συνήθεια και έναν προορισμό σε καθημερινή βάση για το καταναλωτικό κοινό. Άποψη επίσης έχουν και όλοι οι καταστηματάρχες όσον αφορά το στήσιμο μιας τέτοιας επιχείρησης τόσο αναφορικά στην οικονομική της διαχείριση όσο και στην εξυπηρέτηση των πελατών τους. Έτσι είτε διαθέτοντας την τεχνογνωσία και εμπειρία σε αυτό το είδος επιχειρηματικής δραστηριοποίησης είτε συμβουλευόμενοι εξειδικευμένους επαγγελματίες είτε τέλος ενεργώντας αυτόβουλα κάνοντας «του κεφαλιού τους» στήνουν το δικό τους κατάστημα. Ειδικά στην περίπτωση που ενεργούν αυτόβουλα σχεδιάζουν μόνοι τους τη διαρρύθμιση του χώρου και τη διακόσμηση, αποφασίζουν για τη μουσική που θα ακούγεται και προσλαμβάνουν το προσωπικό τους, παίρνοντας αποφάσεις με την υπόθεση πάντα ότι γνωρίζουν με σιγουριά αυτό που λείπει από την αγορά και αυτό που θέλουν οι πελάτες.

Η πραγματικότητα όμως αρκετές φορές αποδεικνύεται διαφορετική για τους επιχειρηματίες για αυτό και δεν επιβιώνουν σε βάθος χρόνου όλες οι επιχειρήσεις. Αυτό που είναι χρήσιμο να γνωρίζουν όλοι οι επιχειρηματίες όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών είναι ότι σίγουρα οι πελάτες γνωρίζουν τι θέλουν και είναι απαραίτητο να τους δίνεται η δυνατότητα να το εκφράζουν. Αυτό μπορεί να γίνεται είτε δομημένα, όπως με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, είτε και πιο ελεύθερα με τη συχνή αλλά όχι απλά τυπική επαφή μαζί τους.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι ενώ υπάρχει η αίσθηση ότι ο κόσμος στους χώρους διασκέδασης θέλει να ακούει φανατικά λαϊκή και ποπ ελληνική μουσική τα αποτελέσματα της έρευνας καταμαρτυρούν ότι αυτή είναι η πιο χαμηλή προτίμηση και οι πελάτες ζητούν άλλα είδη μουσικής που δεν παίζονται από σχεδόν κανένα κατάστημα. Επίσης μέσα από πιο εξεζητημένα ερωτήματα που

αφορούσαν την καθαριότητα, τη διακόσμηση και τα παρεχόμενα είδη ψυχαγωγίας το πελατειακό κοινό φάνηκε πολύ απαιτητικό, γεγονός που επίσης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη. Άλλωστε η επίσκεψη σε μια καφετέρια δεν αποτελεί απλά την κατανάλωση καφέ αλλά μπορεί να αποτελέσει την ευκαιρία για μια καταναλωτική εμπειρία που μπορεί να διαρκέσει περισσότερο και να είναι πιο κερδοφόρα για την επιχείρηση.

7.1.4 Αναμενόμενα οφέλη

Με την ολοκλήρωση της έρευνας και της παρουσίασης των αποτελεσμάτων υπάρχει η προσδοκία για βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων-υπηρεσιών και στην καλύτερη και πιο ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών μέσα από τη δημιουργία θετικών εμπειριών. Με το τέλος της έρευνας η οποία είχε μεγάλη αποδοχή από τους πελάτες των καταστημάτων στα οποία έλαβε χώρα εγκαινιάζεται μια νέα σχέση ανάμεσα στις Τοπικές Επιχειρήσεις και στο Τμήμα Εφαρμογών στη Διοίκηση και στην Οικονομία, αυτή της παροχής τεχνογνωσίας και της επιστημονικής προσέγγισης ζητημάτων που απασχολούν τις επιχειρήσεις.

7.1.5 Μελλοντικά σχέδια

Στο μέλλον θα πραγματοποιηθούν αντίστοιχες έρευνες που θα αποσκοπούν στην αποτύπωση των εμπειριών του καταναλωτικού κοινού και την ευαισθητοποίησή του αλλά και στην παροχή κινήτρων στις επιχειρήσεις για παροχή ολοκληρωμένων και ποιοτικών υπηρεσιών μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ενίσχυση ενός τέτοιου κλίματος όσον αφορά την εξυπηρέτηση πελατών μπορεί μακροπρόθεσμα να έχει σημαντικό αντίκτυπο και οι πελάτες και οι επιχειρήσεις να αισθάνονται αμφοτέρωθεν κερδισμένοι.

7.2 Αποτύπωση πελατειακής εμπειρίας των αναγνωστών τριών (3) τοπικών εφημερίδων

Η έρευνα αυτή εντάσσεται στο γνωστικό αντικείμενο του εργαστηριακού μαθήματος «Διαχείριση Πληροφορικών Συστημάτων Marketing» που

διδάσκεται στο Ε' εξάμηνο σπουδών του Τμήματος Εφαρμογών Πληροφορικής στη Διοίκηση και Οικονομία. Κατά τη διάρκεια του εαρινού εξαμήνου του ακαδημαϊκού έτους 2006-07 υλοποιήθηκε έρευνα με θέμα «Αποτύπωση της εμπειρίας των αναγνωστών τοπικών εφημερίδων». Ο σκοπός της έρευνας ήταν να αποτυπωθεί η εξυπηρέτηση των πελατών σε συγκεκριμένες τοπικές επιχειρήσεις και να αναλυθεί αυτή τους η εμπειρία. Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκαν τρεις (3) εφημερίδες που εκδίδονται καθημερινά στο νομό Ηλείας.

7.2.1 Ταυτότητα της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μεταξύ 25/5/2007 και 5/6/2007 κατά τις πρωινές και απογευματινές ώρες στις μεγαλύτερες πόλεις του νομού με έμφαση στις πόλεις Αμαλιάδα και Πύργο. Η έρευνα αφορούσε τους αναγνώστες των τριών (3) μεγαλύτερων εφημερίδων που εκδίδονται σε καθημερινή βάση (όχι εβδομαδιαία ή μηνιαία έκδοση). Συγκεντρώθηκαν συνολικά 300 ερωτηματολόγια. Επίσης πραγματοποιήθηκε επεξεργασία των αποτελεσμάτων συνολικά για όλες τις εφημερίδες για την ανάδειξη και παρουσίαση τάσεων, βέλτιστων πρακτικών, θετικών εμπειριών.

Το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό διότι από τα ευρήματα προκύπτει ότι υπάρχει ομοιόμορφος καταμερισμός σε κάθε ομαδοποίηση που έχει γίνει στο ερωτηματολόγιο. Το δείγμα της έρευνας ήταν ανεξαρτήτου ηλικίας με την προϋπόθεση ότι είναι αναγνώστες τοπικών εφημερίδων.

Τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να φανούν χρήσιμα για την επιχείρηση γιατί περιλαμβάνουν την πραγματική εικόνα που έχει ο πελάτης για αυτήν και μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά τη λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση της επιχείρησης, με σκοπό την παροχή καλύτερων και πιο ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες.

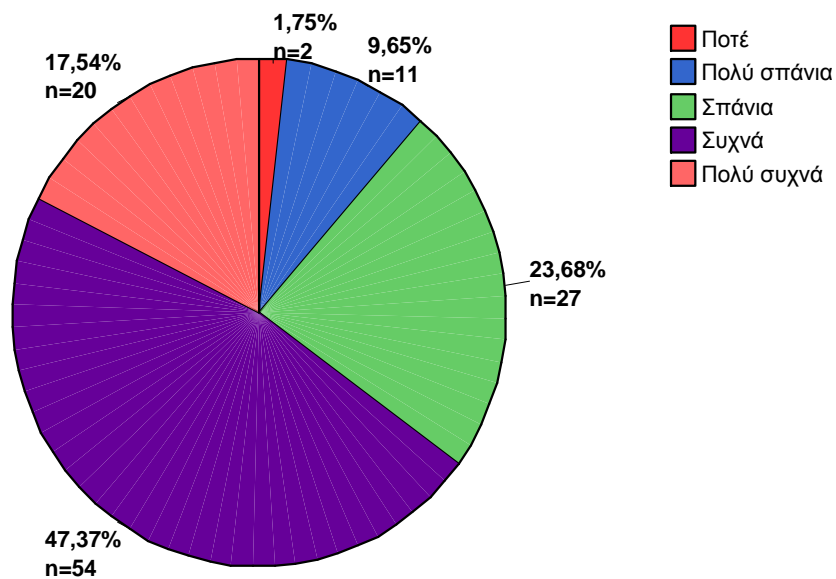
7.2.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας περιελάμβανε 18 ερωτήσεις. Στην αρχή της πρώτης σελίδας του ερωτηματολογίου υπάρχουν κάποιες δημογραφικές ερωτήσεις και ορισμένες γενικού περιεχομένου γύρω από την έρευνα για την εφημερίδα. Στη συνέχεια ακολουθεί ο κύριος κορμός του ερωτηματολογίου με τις ερωτήσεις αποτύπωσης της πελατειακής εμπειρίας του αναγνώστη. Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούμε την κλίμακα Net Promoter για να αποτυπώσουμε την ικανοποίηση των πελατών ως αποτέλεσμα της εμπειρίας τους.

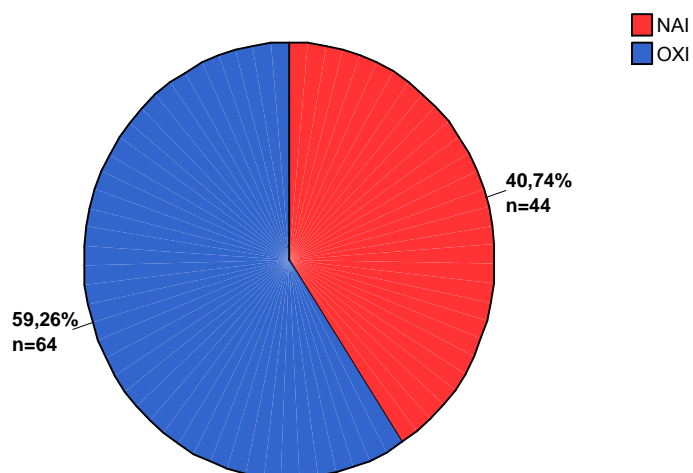
Στο ερωτηματολόγιο⁴⁴ χρησιμοποιήθηκαν βαθμωτές κλίμακες από ένα σύνολο προκαθορισμένων απαντήσεων. Για όλες τις διαστάσεις της πελατειακής εμπειρίας οι κλίμακες ήταν λεκτικές, (καθόλου, λίγο, αρκετά, πολύ, πάρα πολύ, κλπ.).

Ακολουθούν κάποια ενδεικτικά γραφήματα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

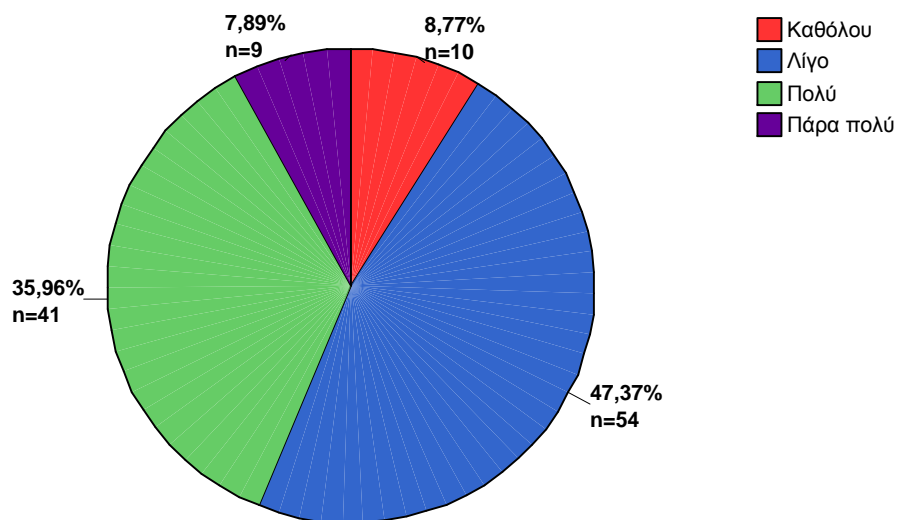
⁴⁴ Το ερωτηματολόγιο της έρευνας βρίσκεται στο Παράρτημα I της εργασίας



Εικόνα 10 - Ερώτηση 2: Πόσο συχνά ενημερώνεστε από τις τοπικές εφημερίδες;



Εικόνα 11 - Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι χρειάζεται οι τοπικές εφημερίδες να συνοδεύονται από συμπληρωματικά έντυπα και CD/DVD;



Εικόνα 12 - Ερώτηση 13: Πιστεύετε ότι οι τοπικές εφημερίδες κάνουν ρεπορτάζ και αναδεικνύουν τοπικά προβλήματα;

7.2.3 Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων

Ο τοπικός τύπος έχει γνωρίσει μεγάλη εξέλιξη τα τελευταία χρόνια αναφορικά τόσο στο περιεχόμενο που παρουσιάζει καθημερινά όσο και στην εμφάνισή του σε σχέση πάντα με τα πρότυπα του αθηναϊκού τύπου.

Οι προτεραιότητες και οι επιλογές των ιδιοκτητών των τοπικών εφημερίδων ακολουθούν σταδιακά αυτές του αθηναϊκού τύπου διατηρώντας όμως κάποια χαρακτηριστικά που συναντιούνται συνήθως στον επαρχιακό τύπο. Στο παρελθόν δεν έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες που να αποτυπώνουν τις απαιτήσεις του κοινού των αναγνωστών του τοπικού τύπου κυρίως υπό το πρίσμα της ανάγνωσης ως εμπειρίας.

Οι αναγνώστες των τοπικών εφημερίδων φαίνεται να επιλέγουν την ανάγνωσή τους με βασικότερο κριτήριο την ενημέρωσή τους ενώ παρουσιάζονται ανεκτικοί σε μια αύξηση της τιμής πώλησης ως αντίτιμο για την πληρέστερη κάλυψη της επικαιρότητας και της αύξησης του όγκου του περιεχομένου. Στα τεχνικά χαρακτηριστικά (ποιότητα εκτύπωσης, παρουσίαση, μέγεθος, κλπ.) οι αναγνώστες φαίνεται να επιζητούν το καλύτερο ενώ οι συγκρίσεις με τον αθηναϊκό τύπο στην συγκεκριμένη κατηγορία είναι αναπόφευκτες. Το περιεχόμενο φαίνεται να ικανοποιεί τους αναγνώστες ως προς την έκτασή του ενώ σε ζητήματα ποιότητας (εγκυρότητα, αξιοπιστία, αντικειμενικότητα, κλπ.) τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης.

Ένα σημαντικό θέμα που αναδεικνύεται από την έρευνα είναι ότι ο τοπικός τύπος εμφανίζει ένα μεγάλο έλλειμμα αναφορικά στην παραγωγή ρεπορτάζ και στην εύρεση ειδήσεων μετά από δημοσιογραφική έρευνα, ενώ αυτά που δημοσιεύονται παρουσιάζουν σημαντικές ελλείψεις αναφορικά στην ποιότητά τους. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η κάλυψη εκδηλώσεων μέσω της αναπαραγωγής του δελτίου τύπου του φορέα που διοργανώνει την εκδήλωση.

Τέλος, στη χρήση της κλίμακας Net Promoter το 63,72% θα σύστηνε σε κάποιον τρίτο την αγορά μιας τοπικής εφημερίδας.

Είναι πολύ χρήσιμο να γνωρίζουν όλοι οι επιχειρηματίες όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών τους, ότι σίγουρα οι πελάτες γνωρίζουν τι θέλουν και είναι απαραίτητο να τους δίνεται η δυνατότητα να το εκφράζουν. Αυτό μπορεί να γίνεται είτε δομημένα, όπως με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, είτε και πιο ελεύθερα με τη συχνή αλλά όχι απλά τυπική επαφή μαζί τους.

Άλλωστε η ανάγνωση μιας εφημερίδας έχει μια συγκεκριμένη δυναμική και μπορεί να αποτελέσει την ευκαιρία για μια εμπειρία που μπορεί να διαρκέσει περισσότερο και να είναι πιο κερδοφόρα για τις επιχειρήσεις του τοπικού τύπου.

7.2.4 Αναμενόμενα οφέλη

Με την ολοκλήρωση της έρευνας και της παρουσίασης των αποτελεσμάτων υπάρχει η προσδοκία για βελτίωση των εφημερίδων του τοπικού τύπου και την βελτίωση της ποιότητας του περιεχομένου που προσφέρεται καθημερινά για τη δημιουργία θετικών αναγνωστικών εμπειριών.

8 Επίλογος

8.1 Συμπεράσματα / Αποτίμηση

Η εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας ήταν αρχικά ένα αποτέλεσμα βιβλιογραφικής έρευνας αλλά και μια κριτική προσέγγιση και αποτίμηση σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί.

Αναλύθηκαν και παρουσιάστηκαν λεπτομερώς οι έννοιες του πελάτη, της ικανοποίησης και αφοσίωσής του καθώς επίσης και τεχνικές και μετρικές για την μέτρησή τους. Η καινοτομία της εργασίας αναδεικνύεται από την παρουσίαση της έννοιας της εμπειρίας σε σχέση με την ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών στα προϊόντα ή της υπηρεσίες μιας επιχείρησης για αυτό και καλύφθηκε συνολικά το θέμα της διαχείρισης της πελατειακής εμπειρίας ως μια καινοτόμος προσέγγιση.

Η εκτενής αναφορά στην κλίμακα Net Promoter ως μιας μετρικής που καταμετρά την ικανοποίηση πελατών στο πλαίσιο της δημιουργίας πελατειακών εμπειριών αλλά και η βιβλιογραφική έρευνα στην κριτική απέναντι σε αυτή τη μετρική δίνει τη δυνατότητα για εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τη χρήση της σε έρευνες που αφορούν την ικανοποίηση και αφοσίωση πελατών.

Τέλος η παρουσίαση καθώς και η αποτίμηση των δύο (2) ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στο Τμήμα Εφαρμογών στη Διοίκηση και στην Οικονομία αποτελεί μια καινοτομία της εργασίας καθώς το περιεχόμενό τους είχε άμεση σχέση με την τεκμηρίωση των εννοιών που αναλύθηκαν σε όλο το εύρος της εργασίας.

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν κατά της διάρκεια εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας εστιάζονται περισσότερο στη διαχείριση της πληροφορίας που συγκεντρώθηκε για το θέμα που πραγματεύεται η πτυχιακή εργασία αλλά και στην μετάφραση και απόδοση της αντίστοιχης ξένης βιβλιογραφίας.

8.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τα ευρήματα της εργασίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως το θεωρητικό υπόβαθρο για την διεξαγωγή έρευνας αγοράς για την αποτύπωση με χρήση νέων μετρικών της ικανοποίησης και αφοσίωσης πελατών μέσα από τη δημιουργία πελατειακών εμπειριών από τις επιχειρήσεις.

Ένας ερευνητικός δρόμος που μπορεί να ακολουθηθεί είναι η εξέταση της κλίμακας Net Promoter κατά τη διεξαγωγή μιας έρευνας και ο έλεγχος για το αν συνδέεται άμεσα με την κερδοφορία μιας επιχείρησης, χαρακτηριστικά που δεν εξετάστηκαν στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι οι μετρικές ικανοποίησης που είναι διαθέσιμες και εν χρήσει είτε σε ευρωπαϊκό είτε σε παγκόσμιο δεν φαίνεται με την πρώτη προσέγγιση ότι καλύπτουν τις απαιτήσεις της ελληνικής αγοράς και υπάρχουν περιθώρια για εύρεση νέων μετρικών που να ανταποκρίνονται στην ελληνική πραγματικότητα.

8.3 Διαχείριση έργου εκπόνησης πτυχιακής εργασίας

Η εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας αποτέλεσε από μόνο του ένα έργο του οποίου η υλοποίηση πέρασε από αρκετά στάδια μέχρι την ολοκλήρωσή της. Στον ακόλουθο πίνακα φαίνονται οι τα διάφορα στάδια της εκπόνησης της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

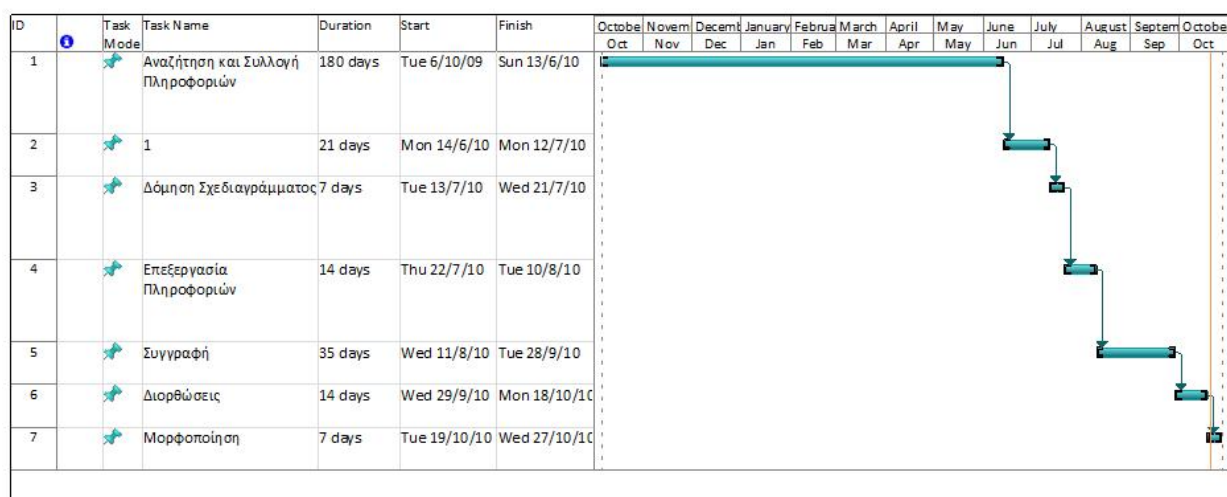
Πίνακας 1 - Χρονοδιάγραμμα έργου

A/A	Διεργασία	Διάρκεια σε εβδομάδες	Έναρξη
1	Αναζήτηση και Συλλογή Πληροφοριών	6	6/10/2009
2	Οργάνωση Πληροφοριών	3	14/6/2010
3	Δόμηση Σχεδιαγράμματος	1	13/7/2010

4	Επεξεργασία Πληροφοριών	2	22/7/2010
5	Συγγραφή	5	11/8/2010
6	Διορθώσεις	2	29/9/2010
7	Μορφοποίηση	1	19/10/2010

Το παραπάνω χρονοδιάγραμμα έργου αν και αποτέλεσε πολύτιμο οδηγό για την διαχείριση χρόνου δεν απεικονίζει σε όλα του τα σημεία την πραγματική διάρκεια των διεργασιών, καθώς αυτές δεν ήταν δυνατόν και θεμιτό να διαχωριστούν με απόλυτο τρόπο.

Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζεται το διάγραμμα Gantt που απεικονίζει τις προγραμματισμένες διάρκειες.



Εικόνα 13 - Διάγραμμα Gantt

Έτσι παρατηρούμε ότι η φάση της συγγραφής διήρκησε περίπου όσο και η φάση της αναζήτησης και συλλογή πληροφοριών που αναδεικνύονται ως τα πιο σημαντικά και χρονοβόρα στάδια κατά την εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας.

9 Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

Αλατόπουλος, Ι. (2007). «Αντιμετώπιση του δύσκολου πελάτη». *Customer Management 1* , σ.30-32

Ζαφειρόπουλος Σ. (2006-07). «Αποτύπωση Πελατειακής Εμπειρίας σε Τοπικές επιχειρήσεις». *Customer Management*

Μάντικας, Α. (2006). «Customer Loyalty», *Customer Care* (50), σ.17-18 .

Μάντικας, Α. (2005). « Κάντε τους πελάτες σας πιστούς», *Customer Care* (37), σ.16-18

Μουρατίδης, Γ. (2007). «Οι προσδοκίες δημιουργούν αφοσίωση». *Customer Management*. (10)

Ρεγκούκος, Π. (2000). *Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών. Seminars & Consulting*. Αθήνα.

Σιώμκος, Ι. (2002). *Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ*, 2^η έκδοση. Αθήνα: Αθ. Σταμούλη

Σπανός, Α. (1997). *Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας*. Αθήνα: Γαλαίος,

Συλλάς, Χ. (2006). Loyalty trends. *Customer Care* (51), σ.14-18

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehman, D.R. (1994) «Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden», *Journal of Marketing*, (58) (July), σ.53-66.

Andreasen, A.R. and Best, A. (1977) «Consumers Complain – Does Business Respond?», *Harvard Business Review*, (55)(4), σ. 93-101.

Alleven, M. (2006). «Service providers.Competing in Customer Care», *Wireless Week*. σ. 10-11

Bitran, G.R. and Mondschein, S.V. (1997) «A Comparative Analysis of Decision Making Procedures in the Catalog Sales Industry», *European Management Journal*, (15), No. 2.

Bose, R. (2002) «Customer Relationship Management: Key Components for IT Success»,*Industrial Management & Data Systems*, (102), No. 2, 8 σ.9-97.

Bradshaw, D. and Brash, C. (2001) «Management Customer Relationships in the e-Business World: How to Personalise Computer Relationships for Increased Profitability», *International Journal of Retail & Distribution Management*, (29), No. 12, σ.520-530.

Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. χχ «Engineering Customer Experiences, IBM Advanced Business Institute» - Αναδημοσίευση από το *Marketing Management Magazine*.

Chattopadhyay, S.P. (2001) «Relationship Marketing in an Enterprise Resource Planning Environment», *Marketing Intelligence & Planning*, (19), No. 2, σ.136-139.

Chu, J. & Pike, T. , (2002). «Bringing the Customer Experience Full Circle - The CRM Value Cycle». IBM Institute for Business Value (www.ibm.com/services/strategy/),

Cram, T.(2001). *Customers that Count*, London: Pearson Education Limited, σ.65-69 και 38-39

Day, R.L. (1984) «Modelling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction» στο Kinnear, T.C. (Ed.), (1984) *Advances in Consumer Research, Association for Consumer Research, Ann Arbor, Michigan*, (11),σ. 496-499.

Desatnick, R.L. (1988) *Managing to Keep the Customer*, Boston, M.A.: Houghton Mifflin

Fornell, C. (1992) «A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience», *Journal of Marketing*, (56) (January),σ. 6-21.

Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W, Cha, J. and Bryant, B.A. (1996) «The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings», *Journal of Marketing* (October), σ.7-18.

Garbarino. E. and Johnson, M. S. (1999) «The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships», *Journal of Marketing*, (63) (April), σ.70-87.

Hernandez, S.A., Strahle W., Coarcia H.L., Sorensen R.C. (1991). «A Cross – Cultural Study of Consumer Complaining Behavior: VCR Owners in the U.S.A. and Puerto Rico». *Journal of Consumer Policy*, (14),σ. 35-62.

Johnson, R. (2007). «The Realities of Servicing the Customer». *Supply House Times*. 40-46

Jones, M.A. and Suh, J. (2000) «Transaction Specific Satisfaction and Overall Satisfaction An Empirical Analysis», *Journal of Services Marketing*, (14), No.2, σ.147-159.

Kanter, L.,(2006). «Would u recommend us? Perfect your service by asking the only question that matters», *Inc Magazine*, σ. 40-42

Kotler, P., (1999). *Ο Κότλερ για το Marketing*, Αθήνα: Εκδόσεις Μαλλιάρη Παιδεία, σ. 147-8 και 229-230.

Kotler, P., (2000). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, 9η έκδοση, Αθήνα: Interbooks

Liu, R.R., Watkins, H.S. and Yi,Y. (1997) «Taxonomy of Consumer Complaint Behavior: Replication and Extension», *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, (10), σ. 91-103.

Marsden, P., Samson, A., Upton, N. (2005). «Advocacy Drives Growth», November 2005

Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. and Holcom, K. (2001) «Re-engineering the Customer Relationship: Leveraging Knowledge Assets at IBM», *Decision Support Systems*, (32), Issue 2, σ.155-170

McHugh, L.,(2003). What Can and Cannot Be Managed With CRM, Destination CRM (<http://www.destinationcrm.com/default.asp?NewsID=3590>), Νοέμβριος 2003.

Norman K. Denzin, (1991). *Images of Postmodern Society - Social Theory and Contemporary Cinema*, Λονδίνο: Sage

Ogilvy, J. (1990). «This Postmodern Business», *Marketing and Research Today*», Φεβρουάριος 1990

Oliver, R.L. (1999) «Whence Customer Loyalty?» , *Journal of Marketing*, (63),σ. 33-44.

Parasuraman, A. and Grewal, D. (2000) «The Impact of Technology on the Quality-valueloyalty Chain: A Research Agenda», *Journal of the Academy of Marketing Science*, (28), No. 1, σ.168-175

Peters, T., *χχ*. Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties.

Pine, J. and Gilmore, J. (1999) *The Experience Economy*, Boston: Harvard Business School Press

Reichheld, F. F. (2003), «The One Number You Need to Grow», *Harvard Business Review*

Rifkin, J. (2001). *Η Νέα Εποχή της Πρόσβασης*, Αθήνα: Εκδοτικός Οργανισμός Λιβάνη - Νέα Σύννορα, σ. 263 και 299

Romano, A.C. Jr (2000) «Customer Relations Management in Information Systems Research», Chung, H.M. (Ed.) (2000) *Proceedings of the Americas Conference in Information Systems (AMCIS)*, Long Beach, CA, August 10-13, σ.811-819.

Schmitt, B. H., (2003). «Competitive Advantage Through the Customer Experience, The EX Group - Customer Experience Consultants» (www.exgroup.com)

Schmitt, B. (2003) *Customer Experience Management*, New York, 2001: The Free Press

Schmitt, B. and Simonson, A. (1997) *In Marketing Aesthetics: The strategic management of brands, identity, and image*, New York: The Free Press

Schmitt, B. γχ «Marketers seeking sense in sensibility», *Mastering Management Magazine* (αναδημοσίευση στο www.exgroup.com)

Schultz, Don E., Tannenbaum, S. & Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated Marketing Communications - Pulling It Together and Making It Work*, , Lincolnwood IL: NTC Publishing Co

Seybold, P., (2003). «Beyond CRM to CMR (Customer-Managed Relationships). CRMguru «(www.crmguru.com)», Μάρτιος.

Shuptrine, F.K. and Wenglorz, G. (1981) «Comprehensive Identification of Consumers' Marketing Place Problems and What They Do About Them» στο *Advances in Consumer Research*, (8), σ. 687-691.

Stank P.T, Daugherty J.P and Ellinger E. A.,(1997). «Voice of the customer: The impact on Customer Satisfaction», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, σ.2- 8

Swan, J.E. and Oliver, R.L. (1989) «Postpurchase Communications by Consumers», *Journal of Retailing*, (65),σ. 516-533.

Verhoef, P.C. and Donkers, B. (2001) «Predicting Customer Potential Value: An Application in the Insurance Industry», *Decision Support Systems*, (32), Issue 2, σ.189-199.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο Αποτύπωσης Πελατειακής Εμπειρίας σε Καταστήματα Αναψυχής (καφετέριες)

Καταγραφή στοιχείων επιχείρησης πριν την έναρξη του ερωτηματολογίου

Επωνυμία Επιχείρησης:

Διεύθυνση:

Αριθμός απασχολουμένων:

Υπεύθυνος για τη συμπλήρωση του Ερωτηματολογίου:

Εργαστηριακή Ομάδα:

Είναι εύκολη η είσοδος στο μαγαζί;

Η είσοδος του μαγαζιού εξυπηρετεί άτομα με ειδικές ανάγκες;

Υπάρχει έξοδος κινδύνου;

Υπάρχουν φοιτητικές τιμές στο κατάστημα;

Ερωτηματολόγιο

Ημερομηνία και ώρα:

1. Σας έχουν ξανακάνει το ερωτηματολόγιο (να μην συμπληρωθεί για τον ίδιο πελάτη στην ίδια καφετέρια πάνω από μια φορές);
 - Ναι
 - Όχι
2. Ποιος είναι ο τόπος διαμονής σας αυτή την περίοδο;
 - Αμαλιάδα
 - Περιοχή Νομού Ηλείας
 - Επισκέπτης (περιοχή εκτός νομού)
3. Φύλο
 - Άνδρας
 - Γυναίκα
4. Ποια είναι η ηλικία σας (αν παρουσιαστεί δυσκολία χρήση κλίμακας);
 - Ακριβής απάντηση

5. Με τι επαγγέλλεστε;
 - Ακριβής απάντηση
6. Εργάζεστε αυτή την περίοδο;
 - Ναι
 - Όχι
7. Ποια είναι η συχνότητα επίσκεψής σας στο μαγαζί;
 - Σπάνια (2-3 φορές το μήνα)
 - Συχνά (4-8 φορές το μήνα)
 - Πολύ συχνά (>8 φορές το μήνα)
8. Πόση ώρα κάθεστε στο μαγαζί συνήθως;
 - Μέχρι 1 ώρα
 - 1-2 ώρες
 - Πάνω από 2 ώρες
9. Γνωρίζετε αν υπάρχει συγκεκριμένος χώρος για τους καπνιστές;
 - Ναι
 - Όχι
10. Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη ενός τέτοιου χώρου;
 - Ναι
 - Όχι
11. Πως κρίνετε τον εξαερισμό του καταστήματος;
 - Ικανοποιητικό
 - Μέτριο
 - Ανεπαρκή
12. Βρήκατε τραπέζι σε σημείο της αρεσκείας σας;
 - Ναι
 - Όχι
13. Με ποιον τρόπο θα επιθυμούσατε να βρίσκετε τραπέζι της αρεσκείας σας;
 - Με καλύτερη διεύθυνση του χώρου
 - Με τη βοήθεια του προσωπικού
 - Με τηλεφωνική κράτηση
14. Ποια είναι η άποψή σας για τα καθίσματα;

- Είναι αναπαικτικά
- Υποφερτά
- Άβολα

15. Η διακόσμηση του καταστήματος θεωρείτε ότι είναι:

- Πολύ καλή
- Καλή
- Μέτρια
- Απαράδεκτη

16. Ποια στοιχεία στη διακόσμηση θεωρείτε ότι πρέπει να αλλάξουν στο συγκεκριμένο κατάστημα;

- Τα χρώματα
- φωτισμός
- Η διαρρύθμιση του χώρου
- Τα αντικείμενα διακόσμησης (κάδρα, φυτά, κουρτίνες, κλπ.)
- Τίποτα
- Δεν γνωρίζω

17. Πως κρίνετε τον κλιματισμό του καταστήματος;

- Ικανοποιητικό
- Μέτριο
- Ανεπαρκή

18. Πόσο ευχαριστημένοι είστε από την καθαριότητα του καταστήματος;

- γενική κατάσταση του καταστήματος (κλίμακα 0-5)
- τουαλέτες (κλίμακα 0-5)
- καθίσματα-τραπέζι (κλίμακα 0-5)
- ποτήρια-είδη σερβιρίσματος (κλίμακα 0-5)

19. Ποια επιπρόσθετα είδη υγιεινής-φροντίδας κρίνετε ότι πρέπει να διαθέτει η τουαλέτα του καταστήματος;

- Αυτόματο σύστημα στεγνώματος χεριών
- Στοματικό διάλυμα
- Αποσμητικό χώρου
- Υγρά πανάκια καθαρισμού
- Σερβιέτες
- Αυτοκαθαριζόμενο κάλυμμα τουαλέτας

- Αυτοματισμοί στο φωτισμό-εξαερισμό-νιπτήρα
 - Κανένα
20. Πόσο ευχαριστημένοι είστε από το είδος μουσικής που ακούγεται εδώ;
- Πάρα πολύ
 - Πολύ
 - Λίγο
 - Καθόλου
21. Ποιο είδος μουσικής θα προτιμούσατε να ακούτε κατά την παραμονή σας εδώ;
- Ανοικτή απάντηση
 - Θεωρείτε την ένταση της μουσικής:
 - Υπερβολικά δυνατή
 - Ικανοποιητική
 - Πολύ χαμηλή
22. Ποια επιπρόσθετα μέσα ψυχαγωγίας θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχουν στο κατάστημα;
- Εφημερίδες – Περιοδικά με θέμα:
 - Επιτραπέζια παιχνίδια
 - Τάβλι
 - Σκάκι
 - Ηλεκτρονικά ψυχαγωγικά παιχνίδια (Photoplay)
 - Άλλο:
 - Κανένα
23. Αν υπάρχουν επιπρόσθετα μέσα ψυχαγωγίας σε τι κατάσταση κρίνετε ότι βρίσκονται στο συγκεκριμένο κατάστημα;
- Πολύ καλή
 - Ικανοποιητική
 - Κακή
24. Πόσο χρόνο περιμένετε συνήθως για να παραγγείλετε;
- Καθόλου
 - Λιγότερο από 10 λεπτά
 - Πάνω από 10 λεπτά
25. Πως κρίνετε τον χρόνο παράδοσης της παραγγελίας σας;
- Πολύ ικανοποιητικό
 - Ικανοποιητικό

- Μέτριο
 - Απαράδεκτο
26. Πως κρίνετε την εξυπηρέτηση μετά την ολοκλήρωση της 1^{ης} παραγγελίας;
- Πολύ καλή
 - Ικανοποιητική
 - Κακή
27. Υπάρχει κατάλογος με τα προϊόντα του καταστήματος;
- Ναι
 - Όχι
28. Θεωρείτε ότι ο κατάλογος είναι ενημερωμένος σε σχέση με την ποικιλία των προϊόντων και τις τιμές τους (Δεν ερωτάται αν η 29 απαντήθηκε με «Όχι»);
- Ναι
 - Όχι πάντα
 - Όχι
29. Πως κρίνετε την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρονται από το κατάστημα;
- Άριστη
 - Ικανοποιητική
 - Μέτρια
 - Απαράδεκτη
30. Πως κρίνετε τα προϊόντα που συνοδεύουν τα ροφήματα;
- Δεν υπάρχουν συνοδευτικά
 - Υπάρχουν σε μικρή ποσότητα
 - Υπάρχουν σε αφθονία
31. Πως κρίνετε τις τιμές των προϊόντων του καταστήματος;
- Υψηλές
 - Κανονικές (με βάση το μέσο κόστος)
 - Χαμηλές
32. Θεωρείτε την ύπαρξη φοιτητικών τιμών στα προϊόντα του καταστήματος ως κριτήριο επιλογής του;
- Ναι
 - Όχι
33. Είναι εύκολα αναγνωρίσιμο το προσωπικό ώστε να εξυπηρετείστε άμεσα;
- Ναι

- Όχι
34. Πως κρίνετε τη συμπεριφορά των εργαζομένων:
- Είναι ευγενικοί; (κλίμακα 0-10)
 - Είναι φιλικοί; (κλίμακα 0-10)
 - Είναι παρατηρητικοί; (κλίμακα 0-10)
 - Είναι συνεννοήσιμοι; (κλίμακα 0-10)
 - Επιδεικνύουν επαγγελματική συμπεριφορά; (κλίμακα 0-10)
35. Θεωρείτε ότι η παρουσία του ιδιοκτήτη της επιχείρησης επηρεάζει την εξυπηρέτησή σας;
- Ασφαλώς
 - Δεν νομίζω
 - Καθόλου
36. Θεωρείτε ότι η συμπεριφορά του ιδιοκτήτη προς το προσωπικό επηρεάζει την ποιότητα της εξυπηρέτησής σας;
- Πολύ
 - Λίγο
 - Καθόλου
37. Πιστεύετε ότι η πολιτική του καταστήματος απέναντι στους πλανόδιους πωλητές και τους ζητιάνους επηρεάζει την γνώμη σας για το κατάστημα;
- Ναι
 - Όχι
 - Δεν με ενδιαφέρει
38. Που απευθύνεστε προκειμένου να εκφράσετε τα παράπονά σας;
- Στο προσωπικό
 - Απευθείας στον ιδιοκτήτη της επιχείρησης
 - Στο κουτί παραπόνων, αν υπάρχει
 - Το συζητώ στην παρέα
 - Δεν το εκφράζω ποτέ
39. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ικανοποιούνται τα παράπονά σας όταν τα εκφράζετε (Δεν ερωτάται αν η 40 απαντήθηκε με «Δεν το εκφράζω ποτέ»);
- Απόλυτα
 - Μερικώς
 - Δεν ικανοποιούνται
40. Σας βρίσκει σύμφωνο η έκφραση «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο»;

- Ναι
- Όχι πάντα
- Όχι

41. Θα προτείνατε αυτό το κατάστημα σε φίλους ή συγγενείς σας;

- Κλίμακα (Net Promoter) 0-10

Πολιτική Διαχείρισης Προσωπικών Δεδομένων

Τα στοιχεία της επιχείρησης και τα δεδομένα που θα συλλεχθούν από τους πελάτες θα φυλλαχθούν σύμφωνα με τις διατάξεις της ελληνικής νομοθεσίας (νόμος 2472/1997) για την προστασία του ατόμου και των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

Ερωτηματολόγιο Αποτύπωσης Πελατειακής Εμπειρίας σε τρεις (3) Τοπικές Εφημερίδες

Ερωτηματολόγιο Αποτύπωσης Εμπειρίας Αναγνωστών Τοπικών Εφημερίδων Ν. Ηλείας						
Σας έχουν ξανακάνει το ερωτηματολόγιο; (να μην συμπληρωθεί για το ίδιο άτομο πάνω από μια φορές)						
1. Θεωρείτε ότι ο τοπικός τύπος καλύπτει τις ανάγκες ενημέρωσης σας;						
<input type="checkbox"/> 100% <input type="checkbox"/> 90% <input type="checkbox"/> 80% <input type="checkbox"/> 70% <input type="checkbox"/> 60% <input type="checkbox"/> 50% <input type="checkbox"/> 40% <input type="checkbox"/> 30% <input type="checkbox"/> 20% <input type="checkbox"/> 10% <input type="checkbox"/> 0%						
ΑΠΟΛΥΤΑ			ΚΑΘΟΛΟΥ			
2. Πόσο συχνά ενημερώνεστε από τις τοπικές εφημερίδες;						
<input type="checkbox"/> Ποτέ <input type="checkbox"/> Πολύ σπάνια <input type="checkbox"/> Σπάνια <input type="checkbox"/> Συχνά <input type="checkbox"/> Πολύ συχνά						
3. Ποιο είναι το πρώτο κριτήριο που επιλέγετε μια τοπική εφημερίδα;						
<input type="checkbox"/> Πολιτική έκφραση <input type="checkbox"/> ψυχαγωγία <input type="checkbox"/> ενημέρωση <input type="checkbox"/> αγγελίες <input type="checkbox"/> διαφημίσεις <input type="checkbox"/> άλλο						
4. Θα προτιμούσατε μεγαλύτερη κάλυψη σε θέματα ενδιαφέροντός σας με ενδεχόμενη αύξηση της τιμής;						
<input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ						
5. Τι γνώμη έχετε για: (βαθμολογήστε από 0 έως 5)						
Το μέγεθος της εφημερίδας		Την εμφάνιση του πρωτοσέλιδου		Την ποιότητα εκτύπωσης		
6. Θεωρείτε ότι χρειάζεται οι τοπικές εφημερίδες να συνοδεύονται από συμπληρωματικά έντυπα και CD/DVD;						
<input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ						
7. Σε ποιο βαθμό οι τοπικές εφημερίδες καλύπτουν θέματα της επικαιρότητας σε τοπικό επίπεδο;						
(σημειώστε με X το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις)						
	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα Πολύ	Στοιχεία Ερωτώμενου Ηλικία: Φύλο: <input type="checkbox"/> Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα Εκπαίδευση: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> Ανώτερη <input type="checkbox"/> Ανώτατη Τόπος Διαμονής: Επάγγελμα: Συνδρομητής: <input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι	
Πολιτικά						
Πολιτιστικά						
Οικονομικά						
Κοινωνικά						
Αθλητικά						
8. Πιστεύετε ότι οι διαφημίσεις έχουν επίδραση στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας σε τοπικό επίπεδο;						
<input type="checkbox"/> Καθόλου <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ						
9. Πόσο χρήσιμες χαρακτηρίζετε τις αγγελίες του τοπικού τύπου;						
<input type="checkbox"/> Καθόλου <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ						
10. Σημειώστε κατά πόσο τα παρακάτω στοιχεία υπάρχουν στις τοπικές εφημερίδες:						
(δηλώστε, σημειώνοντας με X, το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις)						
	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ
Οι τοπικές εφημερίδες έχουν κύρος						
Οι τοπικές εφημερίδες είναι αξιόπιστες						
Οι τοπικές εφημερίδες είναι αντικειμενικές						
Οι τοπικές εφημερίδες είναι πολιτικά ανεξάρτητες						
11. Πιστεύετε ότι η γλώσσα που χρησιμοποιείται από τις τοπικές εφημερίδες είναι;						
<input type="checkbox"/> Καθόλου αποδεκτή <input type="checkbox"/> Αρκετά αποδεκτή <input type="checkbox"/> Λίγο αποδεκτή <input type="checkbox"/> Πολύ αποδεκτή <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ αποδεκτή						
12. Θεωρείτε πως οι τοπικές εφημερίδες καλύπτουν τις ανάγκες της ενημέρωσης σε πανελλαδικό επίπεδο;						
<input type="checkbox"/> Καθόλου <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ						
13. Πιστεύετε ότι οι τοπικές εφημερίδες κάνουν ρεπορτάζ και αναδεικνύουν τοπικά προβλήματα;						
<input type="checkbox"/> Καθόλου <input type="checkbox"/> Λίγο <input type="checkbox"/> Πολύ <input type="checkbox"/> Πάρα πολύ						
14. Πως χαρακτηρίζετε την ποιότητα των άρθρων και των ρεπορτάζ του τοπικού τύπου;						
<input type="checkbox"/> Άριστη <input type="checkbox"/> Πολύ καλή <input type="checkbox"/> Καλή <input type="checkbox"/> Αποδεκτή <input type="checkbox"/> Κακή <input type="checkbox"/> Πολύ κακή <input type="checkbox"/> Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ						
15. Αναφορικά με την κάλυψη των τοπικών εκδηλώσεων (πολιτικών, πολιτιστικών, κλπ.) :						
(δηλώστε, σημειώνοντας με X, το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις)						
	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Δεν γνωρίζω/δεν απαντώ
Ο τοπικός τύπος ενημερώνει έγκαιρα (3-4 μέρες πριν) για την διεξαγωγή τους						
Ο τοπικός τύπος καλύπτει με ολοκληρωμένο τρόπο τη διεξαγωγή τους						
Ο τοπικός τύπος αναπαράγει το δελτίο τύπου των διοργανωτών						
16. Πιστεύετε ότι ο τοπικός τύπος καταφέρνει να εκφράσει την πολιτισμική ταυτότητα του τόπου και λειτουργεί ως μέσο προβολής του;						
<input type="checkbox"/> Σε μεγάλο βαθμό <input type="checkbox"/> Ικανοποιητικά <input type="checkbox"/> Μέτρια <input type="checkbox"/> Καθόλου						
17. Τι θα θέλατε να αλλάξει στις τοπικές εφημερίδες;						
.....						
18. Θα προτεινάτε σε κάποιον να αγοράσει μια τοπική εφημερίδα για την ενημέρωση του;						
<input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ						

Παράρτημα Β

Ο μόνος αριθμός που πρέπει να ξέρεις

του Frederick F. Reicheld

Το ένα και μοναδικό στοιχείο που πρέπει να αναπτύξετε

Αν αυτό που ψάχνετε είναι η ανάπτυξη, δεν θα μάθετε πολλά από τις περίπλοκες μετρήσεις σχετικά με την Ικανοποίηση των Πελατών ή τη διατήρηση της πελατείας. Απλώς χρειάζεται να μάθετε τι λένε οι πελάτες σας στους φίλους τους για σας.

Τα στελέχη στην αίθουσα ήξεραν τα πάντα γύρω από τη δύναμη της αφοσίωσης – εμπιστοσύνης. Είχαν ήδη μετατρέψει τις εταιρίες τους σε ηγέτιδες δυνάμεις κυρίως χτίζοντας σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες και τους εργαζομένους. Τώρα οι διευθυντές – (εταιρίες) και μισή ντουζίνα άλλες εταιρείες- είχαν μαζευτεί σε μια ημερίδα για να ανταλλάξουν απόψεις που θα τους βοηθούσαν να βελτιώσουν τις προσπάθειές τους στον τομέα της εμπιστοσύνης. Και αυτό που άκουγαν από τον Andy Taylor τον διευθυντή της εταιρείας Enterprise Rent-A-Car ήταν κάτι που τους καθήλωνε.

Ο Taylor και η ομάδα του είχαν βρει ένα τρόπο να μετράνε και να διαχειρίζονται την εμπιστοσύνη των πελατών χωρίς την περιπλοκότητα των παραδοσιακών ερευνών. Κάθε μήνα το Enterprise Rent-A-Car ρωτούσε τους πελάτες της δύο απλές ερωτήσεις: μία για την ποιότητα των υπηρεσιών ενοικίασης και ή άλλη για την πιθανότητα να ξανά ενοικιάσουν αυτοκίνητο από την ίδια εταιρεία. Επειδή η διαδικασία ήταν τόσο απλή, ήταν και γρήγορη. Αυτό επέτρεπε στην εταιρεία να δημοσιεύει διαβαθμισμένα αποτελέσματα για τα πέντε χιλιάδες υποκαταστήματα της στις ΗΠΑ μέσα σε ελάχιστες μέρες δίνοντας στα γραφεία τους ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο σχετικά με το πώς τα πήγαιναν και την ευκαιρία να μάθουν από επιτυχημένους συναδέλφους.

Η έρευνα διέφερε και κατά ένα άλλο σημαντικό τρόπο, στην διαβάθμιση των υποκαταστημάτων, η εταιρία μετρούσε μόνο τους πελάτες που έδιναν τον υψηλότερο βαθμό. Αυτή η εστίαση στους πιο ενθουσιώδεις πελάτες προξένησε την έκπληξη των στελεχών που ήταν παρόντες. Πολλά χέρια σηκώθηκαν, Και οι υπόλοιποι πελάτες της Enterprise Rent-A-Car, αυτοί που ήταν ικανοποιημένοι πολύ λιγότερο αλλά όμως συνέχιζαν να ενοικιάζουν από την Enterprise Rent-A-Car και φυσικά απαραίτητοι στην εταιρεία; Δεν θα ήταν καλύτερα να μετράμε με έναν πιο λεπτομερή τρόπο και να βγάζουμε μέσες τιμές; όχι, είπε ο Τέυλορ. Με

το να επικεντρωνόμαστε αποκλειστικά σε αυτούς τους ενθουσιώδεις πελάτες η εταιρία θα μπορούσε να βρει το κλειδί για την κερδοφορία: Τους πελάτες που όχι μόνο επανέρχονται αλλά και συστήνουν την Enterprise Rent-A-Car στους φίλους τους,

Η προσέγγιση της Enterprise Rent-A-Car με εξέπληξε και εμένα. Οι περισσότερες έρευνες για την ικανοποίηση των πελατών δεν είναι και πολύ χρήσιμες. Είναι συνήθως μακροσκελής και περίπλοκες έχουν πάρα πολύ μικρή ανταπόκριση και είναι πάρα πολύ δύσκολο να χρησιμοποιηθούν στην πράξη. Επίσης σπάνια ελέγχονται επειδή τα περισσότερα ανώτερα στελέχη, τα μέλη των διοικητικών συμβουλίων και οι επενδυτές δεν τις παίρνουν και πολύ σοβαρά. Αυτό συμβαίνει επειδή τα αποτελέσματα τους δεν είναι ιδιαίτερα στενά συνδεδεμένα με τα κέρδη ή την ανάπτυξη.

Αλλά η μέθοδος της Enterprise Rent-A-Car και η ικανότητα της να παράγει κερδοφορία με τη χρήση ενός φαινομενικά πολύ απλού εργαλείου με έκανε να σκεφτώ ότι η εταιρεία μάλλον είχε δίκιο. Μήπως θα μπορούσαμε να πάρουμε παρόμοια αποτελέσματα από άλλους χώρους – συμπεριλαμβανομένων και όσων φαίνονται πολύ πιο περίπλοκοι από τις ενοικιάσεις αυτοκινήτων-εστιάζοντας μόνο στους πελάτες που παρείχαν την πιο ενθουσιώδη ανταπόκριση σε πολύ λίγες ερωτήσεις σχεδιασμένες να αξιολογήσουν την εμπιστοσύνη τους στην εταιρεία; Μήπως αυτές οι ερωτήσεις θα μπορούσαν να είναι μια και μοναδική ερώτηση; Και αν ναι ποια θα ήταν αυτή η ερώτηση;

Μου πήρε δυο χρόνια έρευνας για να το εξακριβώσω. Η έρευνα αυτή συνέδεε τις απαντήσεις με τη συγκεκριμένη συμπεριφορά των πελατών, δηλαδή τους τρόπους με τους οποίους οι πελάτες αγοράζουν ή συστήνουν την εταιρεία, και τελικά την ανάπτυξη της εταιρείας. Το αποτέλεσμα ήταν ότι μια και μοναδική ερώτηση μπορεί πράγματι να αποτελέσει ένα τρόπο πρόβλεψης της ανάπτυξης. Δεν πρόκειται όμως για ερώτηση σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών ή ακόμα και την εμπιστοσύνη, τουλάχιστον με τόσες πολλές λέξεις. Μάλλον πρόκειται για την προθυμία των πελατών να συστήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία σε κάποιον άλλον. Όντως στις περισσότερες εταιρείες που μελέτησα το ποσοστό των πελατών που ήταν αρκετά ενθουσιασμένοι ώστε να τις προτείνουν και στους φίλους τους, πράγμα το οποίο είναι ο ισχυρότερος δείκτης εμπιστοσύνης των πελατών, σχετίζονταν άμεσα με τις διαφορές στο ρυθμό ανάπτυξης μεταξύ των διαφόρων ανταγωνιστών

Βεβαίως άλλοι παράγοντες εκτός από την εμπιστοσύνη των πελατών παίζουν ένα ρόλο στη ανάπτυξη της εταιρείας, στην ανάπτυξη των εργασιών, στην καινοτομία κλπ. και δεν θέλω να υπερτονίσω τα ευρήματα. Παρόλο που η ερώτηση αν θα σύστηναν την εταιρεία γενικά

αποδείχθηκε ως η πιο αποτελεσματική στον καθορισμό της εμπιστοσύνης για την πρόβλεψη της ανάπτυξης, δεν ίσχυε σε όλες τις περιπτώσεις. Παρόλο που δεν δίνει εγγυήσεις για την ανάπτυξη, γενικά φαίνεται ότι η κερδοφορία δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς αυτή.

Επιπλέον τα ευρήματα αυτά δείχνουν μια τελειώς νέα προσέγγιση στις έρευνες πελατών, μία προσέγγιση η οποία βασίζεται στην απλότητα που σχετίζεται άμεσα με τα αποτελέσματα της εταιρείας. Βάζοντας μια απλή ερώτηση που φαινομενικά είναι ένα τυφλό εργαλείο στη θέση του περίπλοκου μαύρου κουτιού των συνηθισμένων ερευνών οι εταιρείες μπορούν να βάλουν σε άμεση χρήση τις έρευνες πελατών και να κάνουν τους εργαζόμενους να επικεντρωθούν στο έργο της ανάπτυξης.

Εμπιστοσύνη και ανάπτυξη

Πριν περιγράψω την έρευνά μου και τα αποτελέσματα από διάφορες εταιρίες ας ρίξουμε μια σύντομη ματιά στην έννοια της εμπιστοσύνης και σε κάποια λάθη που κάνουν συνήθως οι εταιρείες όταν προσπαθούν να την μετρήσουν. Πρώτα-πρώτα ο ορισμός. Εμπιστοσύνη είναι η προθυμία κάποιου, πελάτη εργαζόμενου, φίλου να κάνει μια επένδυση ή μια προσωπική θυσία προκειμένου να ενδυναμώσει μια σχέση. Για έναν πελάτη αυτό μπορεί να σημαίνει να μένει πιστός σε έναν προμηθευτή που του φέρεται καλά και που τα λεφτά του πιάνουν τόπο μακροπρόθεσμα ακόμα και αν αυτός ο προμηθευτής συμβαίνει να μην του προσφέρει την καλύτερη τιμή σε μια συγκεκριμένη συναλλαγή.

Συνεπώς η εμπιστοσύνη του πελάτη είναι κάτι πού περισσότερο από επαναλαμβανόμενες αγορές. Πράγματι ακόμα και κάποιος που αγοράζει ξανά και ξανά από την ίδια εταιρεία δεν είναι απαραίτητα πιστός στην εταιρεία αλλά μπορεί απλώς να είναι παγιδευμένος από αδράνεια, αδιαφορία ή τα εμπόδια εξόδου που υψώνονται από τις διάφορες εταιρείες ή από τις διάφορες περιστάσεις(κάποιος μπορεί να χρησιμοποιεί την ίδια αεροπορική εταιρεία προς μια πόλη απλώς γιατί αυτή η εταιρεία προσφέρει τις περισσότερες πτήσεις για εκεί). Αντιθέτως ένας πιστός πελάτης μπορεί να μην κάνει συχνές αγορές απλώς επειδή η ανάγκη του για το προϊόν ή την υπηρεσία είναι μειωμένη(κάποιος αγοράσει ένα καινούριο αυτοκίνητο λιγότερο συχνά όσο μεγαλώνει και οδηγεί λιγότερο).

Η πραγματική εμπιστοσύνη επιδρά στην κερδοφορία. Ενώ οι συχνοί πελάτες μπορεί να μην είναι πάντα κερδοφόροι, η επιλογή τους να παραμένουν πιστοί σε ένα προϊόν ή σε μια υπηρεσία μειώνει τα κόστη εξεύρεσης πελατείας για την εταιρεία. Η εμπιστοσύνη οδηγεί στην μεγαλύτερη δυνατή ανάπτυξη. Προφανώς καμία εταιρεία δεν μπορεί να αναπτυχθεί αν ο κουβάς με τους πελάτες στάζει και η εμπιστοσύνη βοηθά στην μείωση αυτών των απωλειών.

Οι πιστοί πελάτες ανεβάζουν την στάθμη του νερού στον κουβά: οι πελάτες που είναι πραγματικά πιστοί τείνουν να αγοράζουν περισσότερο στο πέρασμα του χρόνου, καθώς το εισόδημά τους μεγαλώνει ή αφιερώνουν μεγαλύτερο μέρος του πορτοφολιού τους σε μια εταιρεία για την οποία αισθάνονται καλά.

Οι πιστοί πελάτες επαινούν την εταιρεία στους φίλους τους στην οικογένειά τους και στους συναδέλφους τους. Μία τέτοια σύσταση είναι ο καλύτερος δείκτης εμπιστοσύνης επειδή ακριβώς αποτελεί ένα είδος θυσίας εκ μέρους του πελάτη. Όταν οι πελάτες σου σε συστήνουν κάνουν κάτι πολύ περισσότερο από το να δείχνουν ότι τα λεφτά τους έπιασαν τόπο, εκθέτουν την ίδια τους την φήμη, και βάζουν σε κίνδυνο την φήμη τους μόνο αν νοιώθουν μεγάλη εμπιστοσύνη. (σημειώστε ότι και εδώ η εμπιστοσύνη έχει μικρή σχέση με τις επαναλαμβανόμενες αγορές, καθώς το εισόδημα κάποιου αυξάνεται μπορεί, το άτομο αυτό να ανεβαίνει την κλίμακα για παράδειγμα των HONDA αυτοκινήτων που αγοράζει τα τελευταία χρόνια. Αλλά αν είναι πιστοί στην εταιρεία θα συστήσει ένα HONDA ας πούμε στον ανιψιό της που αγοράζει το πρώτο του αυτοκίνητο)

Η τάση των πιστών πελατών να φέρνουν νέους πελάτες –χωρίς αυτό να στοιχίζει τίποτα στην εταιρεία έχει ιδιαίτερα οφέλη για την εταιρεία ειδικά αν λειτουργεί σε μια ώριμη αγορά. Σε αυτή την περίπτωση τα τεράστια κόστη της απόκτησης του κάθε ενός καινούριου πελάτη μέσω της διαφήμισης και άλλων τρόπων προώθησης παρουσιάζουν δυσκολίες στην κερδοφόρο ανάπτυξη. Ίσως ο μόνος δρόμος προς την κερδοφορία να είναι η ικανότητα της εταιρείας να μετατρέπει τους πιστούς της πελάτες σε ένα τμήμα μάρκετινγκ για αυτή.

Οι λάθος μονάδες μέτρησης

Επειδή η εμπιστοσύνη είναι τόσο σημαντική για την κερδοφορία είναι λογικό να θέλουμε να την μετρήσουμε και να την διαχειριστούμε. Δυστυχώς, οι υπάρχουσες προσεγγίσεις δεν έχουν αποδειχθεί και τόσο αποτελεσματικές. όχι μόνο είναι πρακτικά άχρηστες για τους μάνατζερ λόγω της περιπλοκότητά τους, αλλά και πολύ συχνά δίνουν λάθος αποτελέσματα.

Οι καλύτερες εταιρείες εστιάζουν στην διατήρηση των πελατών αλλά αυτή η μέτρηση δεν είναι παρά η καλύτερη ανάμεσα σε πάρα πολλές άλλες μετρήσεις μέτριας αξίας. Τα ποσοστά διατήρησης της πελατείας σχετίζονται με την κερδοφορία αλλά η σχέση τους με την ανάπτυξη δεν μπορεί να θεωρηθεί και τόσο σίγουρη. Αυτό συμβαίνει επειδή βασικά εντοπίζουν την απώλεια των πελατών-το βαθμό με τον οποίο ο κουβάς αδειάζει παρά γεμίζει. Επίσης όπως έχω παρατηρήσει τα ποσοστά διατήρησης της πελατείας αποτελούν πτωχό δείκτη για την εμπιστοσύνη στις περιπτώσεις που οι πελάτες βρίσκονται όμηροι του υψηλού

κόστους αλλαγής ή άλλων εμποδίων όπου οι πελάτες μεγαλώνουν ως προ της ηλικίας, το εισόδημα ή άλλους παράγοντες. Χρειαζόμαστε ένα πολύ πιο ισχυρό συσχετισμό μεταξύ της διατήρησης της πελατείας και της ανάπτυξης πριν προχωρήσουμε στην επένδυση σημαντικών ποσών βασισμένοι μονό στα δεδομένα της διατήρησης .

Ένας ακόμα λιγότερο αξιόπιστος τρόπος μέτρησης της εμπιστοσύνης είναι οι συμβατικές μέθοδοι μέτρησης ικανοποίησης πελατών. Η έρευνα μας δείχνει ότι η ικανοποίηση δεν είναι ένας συνεπής τρόπος κατάδειξης της σχέσης μεταξύ συμπεριφοράς πελατών και ανάπτυξης. Αυτό φαίνεται και από την μικρή σημασία που δίνουν οι επενδυτές σε εκθέσεις όπως το ACSI, που εκδίδεται τρεις φορές το χρόνο από την Walt Street Journal και που παρουσιάζει την ικανοποίηση των πελατών για διακόσιες αμερικανικές εταιρείες. Γενικά είναι δύσκολο να διαπιστώσουμε έναν ισχυρό δεσμό μεταξύ των υψηλών ποσοστών ικανοποίησης πελατών και της μεγάλης αύξησης των πωλήσεων. Σε μερικές περιπτώσεις υπάρχει και μια αντίστροφη σχέση. Στην KMART για παράδειγμα , μια σημαντική αύξηση της εταιρείας στη βαθμολόγηση της ACSI συνοδευόταν από μια σημαντική μείωση στις πωλήσεις καθώς όδευε προς τη χρεοκοπία.

Ακόμη και τα πιο εκλεπτυσμένα συστήματα μέτρησης της ικανοποίησης έχουν σημαντικά μειονεκτήματα. Αυτό το είδα από πρώτο χέρι σε μια από τις τρεις βιομηχανίες παραγωγής αυτοκινήτων. Ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ της εταιρείας ήθελε να καταλάβει γιατί, αφού η εταιρεία είχε ξοδέψει εκατομμύρια δολάρια στις έρευνες, τα ποσοστά ικανοποίησης για συγκεκριμένους αντιπροσώπους δεν σχετίζονταν και πολύ στενά με τα κέρδη ή την ανάπτυξη των αντιπροσώπων αυτών. Όταν πήρα συνέντευξη από αυτούς τους αντιπροσώπους συμφώνησαν ότι η ικανοποίηση των πελατών φαινόταν ως ένας λογικός στόχος. Τόνισαν επίσης ότι υπήρχαν και άλλοι παράγοντες πολύ σημαντικότεροι από τα κέρδη και την ανάπτυξη, όπως η εξάσκηση πίεσης στους πωλητές , η επιθετική διαφήμιση και οι υψηλότερες χρεώσεις στους πελάτες για την αγορά ενός αυτοκινήτου.

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι αντιπρόσωποι μου είπαν ότι η έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών είναι μια κοροϊδία που απλώς την αποδέχονται για να έχουν καλές σχέσεις με τους κατασκευαστές και να μπορούν να εξασφαλίζουν τις προμήθειες των μοντέλων που πουλάνε πιο πού στην αγορά. Η πίεση που εξασκούν στους πωλητές συχνά καταλήγει στο να παρακαλούν οι πωλητές τους πελάτες να κάνουν ευμενή κριτική ακόμα και να πρέπει να προσφέρουν ένα δώρο όπως δωρεάν πατάκια ή αλλαγές λαδιών ως αντάλλαγμα. Οι αντιπρόσωποι συμφωνούν με τους πωλητές σε αυτή τη διαδικασία πράγμα το οποίο μειώνει ακόμα περισσότερο την αξιοπιστία αυτών των ερευνών. Όντως υπάρχουν πελάτες που

παζαρεύουν μια χαμηλότερη τιμή σε αντάλλαγμα για μια καλή κριτική ακόμα και αν πρόκειται για πεντακόσια δολάρια μικρότερη τιμή.

Είναι πολύ σημαντικό να βρούμε έναν αξιόπιστο τρόπο μέτρησης της εμπιστοσύνης των πελατών και της ικανοποίησής τους. Οι εταιρείες δεν καταλαβαίνουν τους καρπούς της εμπιστοσύνης μέχρι να δουν μετρήσιμους τρόπους που θα διευκολύνουν τις εταιρείες στην μέτρηση της αποδοτικότητας σε σχέση με την εμπιστοσύνη- Ακριβώς όπως κάνουν τώρα στην περίπτωση της κερδοφορίας σε σχέση με τους ποιοτικούς στόχους.

Για κάποιο χρονικό διάστημα φαινόταν ότι η IT θα μπορούσε να παρέχει τον ακριβή τρόπο μέτρησης της εμπιστοσύνης. Εξελιγμένα συστήματα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες υπόσχονταν να βοηθήσουν τις εταιρείες να εντοπίζουν την συμπεριφορά των πελατών σε πραγματικό χρόνο. Αλλά η επιτυχία τους μέχρι στιγμής έχει υπάρξει πολύ περιορισμένη σε μερικές πολύ συγκεκριμένες εταιρείες, όπως οι πιστωτικές κάρτες ή τα παντοπωλεία, όπου οι αγορές είναι τόσο συχνές ώστε οι αλλαγές στην εμπιστοσύνη των πελατών να μπορούν εύκολα να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν.

Συλλέγοντας τα στοιχεία

Ποιο θα ήταν λοιπόν ένα χρήσιμο μέτρο για την εμπιστοσύνη των πελατών;

Για να το βρω χρειάστηκε να κάνω κάτι που σπάνια γίνεται στις έρευνες πελατών: Να αντιστοιχίσω τις απαντήσεις πελατών με την πραγματική τους συμπεριφορά, τις επαναλαμβανόμενες αγορές και τις συστάσεις μέσα στο χρόνο. Ζήτησα τη βοήθεια της SATMETRIX, μιας εταιρείας που αναπτύσσει λογισμικό για τη συλλογή και τη ανάλυση ανατροφοδότησης σε πραγματικό χρόνο σχετικά με τους πελάτες και στον οποίον τα διοικητικά συμβούλια τυχαίνει να έχω υπηρετήσει. Ομάδες από την BAIN επίσης με έχουν βοηθήσει σε αυτή την εργασία.

Ξεκινήσαμε περίπου με είκοσι ερωτήσεις του τεστ του Loyalty Acid Test, μιας έρευνας την οποία σχεδίασα πριν τέσσερα χρόνια με τους συναδέλφους της BAIN και η οποία κάνει αρκετά καλή δουλειά στην μελέτη των σχέσεων μεταξύ εταιρείας και πελατών. (το τεστ είναι διαθέσιμο on line. Δώσαμε το τεστ σε χιλιάδες πελάτες από έξι διαφορετικούς χώρους: οικονομικές υπηρεσίες, καλωδιακή τηλεόραση και τηλεφωνία, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ηλεκτρονικό εμπόριο, ασφάλειες αυτοκινήτων και παρόχους διαδικτυακών υπηρεσιών.

Μετά πήραμε ιστορικό αγορών από κάθε άτομο και ζητήσαμε από αυτούς τους ανθρώπους να κατονομάσουν συγκεκριμένες περιπτώσεις κατά τις οποίες είχαν συστήσει την εν λόγω εταιρεία σε κάποιον άλλον. Αν οι πληροφορίες δεν ήταν άμεσα διαθέσιμες περιμέναμε έξι

έως δώδεκα μήνες ώστε να μαζέψουμε τις πληροφορίες από επόμενες αγορές ή συστάσεις από αυτά τα συγκεκριμένα άτομα. Με πληροφορίες από πάνω από τέσσερις χιλιάδες πελάτες μπορέσαμε να δομήσουμε δεκατέσσερις μελέτες περίπτωσης, δηλαδή περιπτώσεων για τις οποίες είχαμε αρκετά μεγέθη ώστε να μετρηθεί ή σχέση ανάμεσα στις απαντήσεις των συγκεκριμένων πελατών μιας εταιρείας και της αγοραστικής τους συμπεριφοράς καθώς και των συστάσεων τους.

Τα στοιχεία μας επέτρεψαν να καθορίσουμε ποιες ερωτήσεις είχαν την στενότερη στατιστική σχέση με τις επαναλαμβανόμενες αγορές ή συστάσεις. Ελπίζαμε ότι θα βρίσκαμε τουλάχιστον μια ερώτηση για κάθε χώρο που θα προέβλεπε με αποτελεσματικότητα τις συμπεριφορές που οδηγούν σε ανάπτυξη. Βρήκαμε κάτι περισσότερο: την ερώτηση που ήταν η καλύτερη για τους περισσότερους χώρους. Η ερώτηση « Ποια είναι η πιθανότητα να συστήνατε την εταιρεία X σε ένα φίλο ή συνάδελφο;» ήρθε πρώτη ή δεύτερη σε έντεκα από τις δεκατέσσερις μελέτες περίπτωσης. Και σε δύο από τις άλλες τρεις περιπτώσεις το « θα σύστηνα» ήρθε πολύ κοντά στις δυο πρώτες ώστε να θεωρείτε ότι οι έρευνες θα ήταν το ίδιο ακριβείς εάν βασίζονταν τα αποτελέσματα αυτής της μιας και μόνης ερώτησης(για τη βαθμολόγηση των καλύτερων ερωτήσεων βλέπε δίπλα «Κάντε την σωστή ερώτηση»)

Αυτά τα ευρήματα μου προξένησαν έκπληξη. Η προσωπική μου πρόβλεψη για την καλύτερη ερώτηση(η οποία προφανώς αντικατόπτριζε το επίκεντρο της έρευνάς μου πάνω στην εμπιστοσύνη των εργαζομένων τα τελευταία χρόνια) θα ήταν «Πόσο συμφωνείτε ότι η εταιρεία X αξίζει την εμπιστοσύνη σας;» Είναι εμφανές όμως ότι η αφηρημένη έννοια της εμπιστοσύνης φαινόταν λιγότερο υποχρεωτική στους πελάτες από ότι η συγκεκριμένη πράξη εμπιστοσύνης, η σύσταση προς ένα φίλο. Επίσης περίμενα ότι «πόσο συμφωνείτε ότι η εταιρεία X θέτει τα στάνταρ υπεροχής στο χώρο της;»- υπονοώντας ότι η εταιρεία προσφέρει στους πελάτες της και οικονομικά οφέλη και καλή μεταχείριση- θα αποδεικνυόταν πιο ισχυρή από ότι πράγματι αποδείχθηκε. Ένα αποτέλεσμα που δεν με εξέπληξε καθόλου. Η ερώτηση «πόσο ικανοποιημένοι είστε με την όλη απόδοση της εταιρείας X;» ενώ αποδείχθηκε σχετική σε κάποιους χώρους θα ήταν μάλλον αδύναμη στην πρόβλεψη της ανάπτυξης.

Έτσι λοιπόν οι συνάδελφοί μου και εγώ βρήκαμε τη σωστή ερώτηση «Ποια είναι η πιθανότητα να συστήνατε την εταιρεία X σε ένα φίλο ή συνάδελφο;» και τώρα χρειαζόμασταν μια κλίμακα για τις απαντήσεις. Αυτό μπορεί να φαίνεται κάπως κοινότοπο, αλλά, όπως ξέρουν οι στατιστικολόγοι, δεν είναι. Το να τεθεί η εμπιστοσύνη των πελατών ως στρατηγικός στόχος απαιτεί μια κλίμακα τόσο απλή και αδιαμφισβήτητη όσο και η ίδια ή ερώτηση. Η σωστή κλίμακα θα μπορεί να διαιρεί αποτελεσματικά τους πελάτες σε ομάδες

που θα χρειάζονται διαφορετική προσοχή και μεταχείριση και ανταπόκριση από τις εταιρείες. Πρέπει αυτή η κλίμακα να γίνεται κατανοητή τόσο από τους πελάτες όταν βαθμολογούν όσο και από τους υπευθύνους για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων και τη δράση που θα προέλθει από αυτά. Η ιδανική κλίμακα είναι αυτή την οποία μπορούν εύκολα να αντιληφθούν ακόμα και άτομα τελείως έξω από το χώρο όπως οι επενδυτές, οι δημοσιογράφοι και άλλοι που θα μπορούν να συλλάβουν το μήνυμα χωρίς οδηγό χρήσης ούτε στατιστική περίληψη.

Για αυτούς τους λόγους καταλήξαμε σε μια κλίμακα όπου το δέκα σημαίνει «πολύ πιθανό», πέντε σημαίνει «ουδέτερο» και μηδέν σημαίνει «καθόλου πιθανό». Όταν μετρήσαμε τις ομάδες των πελατών κατά μήκος αυτής της κλίμακας βρήκαμε τρεις λογικές κατηγορίες. «Τους προωθητές», πελάτες με τον υψηλότερο δείκτη επανάληψης της αγοράς και σύστασης, έδωσαν τιμές από εννέα έως δέκα σε αυτή την ερώτηση. «Οι παθητικά ικανοποιημένοι» κυμάνθηκαν από επτά έως οκτώ και «οι αποστάτες» από μηδέν έως έξι

Περιορίζοντας την ομάδα των προωθητών μόνο στους πιο ενθουσιώδεις πελάτες αποφύγαμε τη διόγκωση του βαθμού που συνήθως μολύνει τις αξιολογήσεις τις παραδοσιακές αξιολογήσεις όπου κάποιος ελάχιστα παραπάνω από το ουδέτερο θεωρείται «ικανοποιημένος» (αυτός ήταν ο κίνδυνος που απόφυγε η Enterprise Rent-A-Car όταν αποφάσισε να επικεντρωθεί μόνο στους πιο ενθουσιώδεις πελάτες).

Αυτή η κατηγοριοποίηση των πελατών αποδείχθηκε ότι είναι ο καλύτερος και απλούστερος τρόπος να προβλέψεις τη συμπεριφορά του πελάτη. Επίσης μπορούσαν να βγάλουν νόημα και οι μάνατζερ που θα έπρεπε να βάλουν στόχο την αύξηση του αριθμού των προωθητών και τη μείωση του αριθμού των αποστατών παρά να ασχολούνται με την κατανόηση περίπλοκων στατιστικών όρων.

Η σχέση με την ανάπτυξη

Μέχρι στιγμής όλοι οι αναλυτές μας είχαν επικεντρωθεί στις απαντήσεις των ερευνών πελατών και στο πόσο καλά αυτές συνέδεαν τις συστάσεις των πελατών και την αγοραστική συμπεριφορά τους σε δεκατέσσερις εταιρείες από έξι διαφορετικούς χώρους. Αλλά το πραγματικό τεστ θα ήταν πόσο καλά αυτή η προσέγγιση μπορούσε να εξηγήσει τα σχετικά ποσοστά ανάπτυξης όλων των ανταγωνιστών σε ένα συγκεκριμένο χώρο αλλά και σε ένα ευρύτερο φάσμα άλλων τομέων.

Το πρώτο τρίμηνο του 2001 η SATMETRIX άρχισε να εντοπίζει την ένδειξη «θα το συνιστούσα» μέσα σε ένα καινούριο κόσμο πελατών πολλές χιλιάδες εκ των οποίων

προέρχονται από περισσότερες από τετρακόσιες εταιρείες σε περισσότερους από δώδεκα διαφορετικούς χώρους. Σε κάθε επόμενο τρίμηνο μάζεψαν δέκα με δεκαπέντε χιλιάδες απαντήσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από δημόσιες πηγές όπου βαθμολογούσαν μια ή δύο εταιρείες με τις οποίες είχαν οικειότητα όπου μπορούσαν να έχουμε συγκρίσιμα και αξιόπιστα στοιχεία από μια ποικιλία ανταγωνιστών και όπου υπήρχαν ικανοποιητικές απαντήσεις πελατών σχηματίσαμε το δίκτυο των προωθητών για κάθε εταιρεία –το ποσοστό των προωθητών μείον το ποσοστό των αποστατών-και το συγκρίναμε με τα ποσοστά ανάπτυξης της εταιρείας.

Τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά. Στις αεροπορικές εταιρείες για παράδειγμα υπήρχε ισχυρός σύνδεσμος μεταξύ του αριθμού των προωθητών και του μέσου ποσοστού ανάπτυξης της εταιρείας μέσα στην τριετία 1999-2002. Είναι αξιοσημείωτο ότι αυτό και μόνο το απλό στατιστικό στοιχείο φαινόταν να εξηγεί την σχετική ανάπτυξη μέσα σε έναν ολόκληρο χώρο. Δηλαδή καμία αεροπορική εταιρεία δεν έχει βρει τρόπο να αυξήσει την ανάπτυξή της χωρίς να βελτιώνει την αναλογία μεταξύ προωθητών και αποστατών. Αυτό το αποτέλεσμα αντικατοπτρίστηκε λιγότερο ή περισσότερο στους περισσότερους χώρους που εξετάσαμε συμπεριλαμβανομένων των ενοικιάσεων αυτοκινήτων, όπου η εταιρεία Enterprise Rent-A-Car απολαμβάνει και το υψηλότερο ποσοστό ανάπτυξης και το υψηλότερο ποσοστό προωθητών μεταξύ όλων των ανταγωνιστών της.(βλέπε «η ανάπτυξη από στόμα σε στόμα»).

Η ερώτηση «θα το συνιστούσατε;» δεν ήταν ο καλύτερος τρόπος πρόβλεψης της ανάπτυξης σε κάθε περίπτωση. Σε μερικές περιπτώσεις ήταν και τελείως άσχετος σε λογισμικά βάσεων δεδομένων ή συστήματα υπολογιστών για παράδειγμα τα υψηλά στελέχη επιλέγουν πωλητές και οι κορυφαίοι μάνατζερ δεν εμφανίζονταν στους δημόσιους καταλόγους ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που χρησιμοποιήσαμε για να πάρουμε δείγματα πελατών. Ρωτώντας χρήστες του συστήματος αν θα το συνιστούσαν σε κάποιον φίλο ή συνάδελφο φάνηκε κάπως αφηρημένο αφού ούτως ή άλλως δεν είχαν καμιά τέτοια επιλογή. Σε αυτές τις περιπτώσεις βρήκαμε ότι οι ερωτήσεις όπως «θέτει τα στάνταρ για υπεροχή» ή «αξιίζει την εμπιστοσύνη μας» έδιναν καλύτερες προβλέψεις.

Δεν προξένησε εντύπωση το ότι η ερώτηση «θα το συνιστούσατε» δεν μπορούσε να προβλέψει τη σχετική ανάπτυξη σε χώρους όπου κυριαρχούν τα μονοπώλια ή τα σχεδόν μονοπώλια όπου οι πελάτες έχουν πολύ λίγες επιλογές. Για παράδειγμα στις τοπικές επιχειρήσεις τηλεφωνίας και καλωδιακής τηλεόρασης η αύξηση του πληθυσμού και η οικονομική ανάπτυξη στην περιοχή κανονίζουν και τα ποσοστά ανάπτυξης όχι όμως το κατά πόσο οι εταιρείες συμπεριφέρονταν καλά στους πελάτες τους. Και σε μερικές περιπτώσεις

βρήκαμε ότι κάποιες μικρές εταιρείες αναπτύσσονταν γρηγορότερα από ότι έδειχναν τα ποσοστά των προωθητών τους. Αλλά για τι περισσότερες εταιρείες τους περισσότερους χώρους αποδείχθηκε ότι το να μπορούν με ενθουσιασμό οι πελάτες να συστήνουν την εταιρεία είναι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη.(για να μετρήσετε τον δικό σας αριθμό προωθητών βλέπε NET PROMOTER PRIMER)

Οι κίνδυνοι των αποστατών

Η μάχη για την ανάπτυξη ανάμεσα στους παρόχους διαδικτυακών υπηρεσιών AOL, MSN, EARTHLINK, εικονογραφεί πολύ παραστατικά τα ευρήματά μας. Για χρόνια ο ηγέτης της αγοράς AOL έκανε επιθετική πολιτικής εύρεσης πελατών. Με αυτές τις προσπάθειες κατάφερε να αντιμετωπίσει ένα μεγάλο αριθμό δυσκολιών με πολύ ικανοποιητικό τρόπο. Αλλά η εταιρεία έδωσε πολύ μικρότερη σημασία στη μετατροπή αυτών των νέων πελατών σε έντονα πιστούς προωθητές. Η εξυπηρέτηση πελατών υπέφερε σε τέτοιο σημείο που οι πελάτες δεν μπορούσαν να βρουν ούτε έναν αριθμό τηλεφώνου για να επικοινωνήσουν με αντιπροσώπους της εταιρείας που θα απαντούσαν σε ερωτήσεις ή θα έλυναν προβλήματα.

Σήμερα η AOL αγωνίζεται για να αναπτυχθεί. Παρόλο που ο αριθμός πελατών της έφθασε στο ύψος των τριάντα πέντε εκατομμυρίων σταδιακά η πτώση του αριθμού των προωθητών και η αύξηση του αριθμού των αποστατών έπνιξε την ανάπτυξη. Η εισροή νέων πελατών προερχόταν μόνο από δωρεάν δοκιμές που φυσικά δεν μπορούσε να προλάβει τις απώλειες καθώς έσταζε ο κουβάς των πελατών. Οι απώλειες ξεπέρασαν τις διακόσιες χιλιάδες πελάτες το 2003. Τα κόστη του μάρκετινγκ ανέβηκαν πολύ για να αναχαιτίσουν το ωστικό κύμα και αυτά τα έξοδα μαζί με τη χρεοκοπία της διαδικτυακής διαφήμισης συνέβαλαν στη μείωση εισροής ρευστού κατά 40% σχεδόν μεταξύ 2001και 2003.

Μέχρι το 2002 το 42% των πελατών ήταν αποστάτες ενώ μόνο το 32% ήταν προωθητές, δίνοντας στην εταιρεία ένα καθαρό ποσοστό προωθητών του ύψους του-10%. Η σημερινή ομάδα του μάνατζμεντ της εταιρείας επεξεργάζεται το πρόβλημα το οποίο είναι πάρα πολύ δύσκολο γιατί οι δυσαρεστημένοι πελάτες διαδίδουν τις απόψεις τους για την AOL στην οικογένειά τους, στους φίλους τους, τους συναδέλφους και τους γνωστούς τους.

Οι ανταγωνιστές της AOL έχουν κάνει καλύτερη δουλειά στη δημιουργία προωθητών και αυτό φαίνεται στα σχετικά ποσοστά ανάπτυξης. Η MSN επένδυσε \$ πεντακόσια εκατομμύρια για την αναβάθμιση των υπηρεσιών της όπως ο γονικός έλεγχος και τα φίλτρα ανεπιθύμητων. Μέχρι το 2003 ο πληθυσμός των προωθητών της MSN έφθασε στο 41% και των αποστατών στο 32% δίνοντας στην εταιρεία ένα καθαρό ποσοστό προωθητών 9%. Η EARTHLINK

κατάφερε να κάνει σχεδόν το ίδιο συνεχίζοντας να επενδύει στην αξιοπιστία των συνδέσεων της dial up (ελαχιστοποιώντας τον εκνευρισμό που προκαλούν τα ηχητικά σήματα της απασχολημένης γραμμής και των συνδέσεων που κόβονται συνέχεια) και έχοντας διαρκώς διαθέσιμη τη βοήθεια μέσω τηλεφώνου.

Η εμπειρία της AOL εικονογραφεί παραστατικά την ανοησία της αναζήτησης ανάπτυξης μέσα από παραθυράκια όπως οι μαζικές μειώσεις τιμών και άλλα παρόμοια κίνητρα παρά μέσα από το χτίσιμο πραγματικής εμπιστοσύνης. Επίσης εικονογραφεί την επιβλαβή επίδραση που έχουν τα σχόλια των αποστατών από στόμα σε στόμα δηλαδή το αντίθετο από τις συστάσεις των πελατών στους φίλους τους. Για να αναστραφεί η καταστροφή του καλού ονόματος μιας εταιρείας, η εταιρεία θα πρέπει να δημιουργήσει εξαιρετικά ελκυστικά κίνητρα που θα πείσουν τους σκεπτικούς πελάτες να δοκιμάσουν το προϊόν ή την υπηρεσία και φυσικά αυτά τα κίνητρα αυξάνουν πάρα πολύ τα κόστη απόκτησης πελατείας.

Επίσης οι αποστάτες –ακόμα και οι πελάτες που είναι παθητικά ικανοποιημένοι αλλά όχι ενθουσιώδεις- δημιουργούμε προβλήματα στους εργαζόμενους και αυξάνουν τα κόστη των εργασιών. Τελικά κάθε αποστάτης αντιπροσωπεύει μια χαμένη ευκαιρία να προστεθεί ένας προωθητής στο πληθυσμό των πελατών, άλλος ένας απλήρωτος πωλητής του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας που θα φέρει την ανάπτυξη.

Διατηρείστε την απλότητα

Μια από τις κυριότερες συμβουλές που έχει καταλήξει η ερευνά μας είναι ότι οι εταιρείες πρέπει να χρησιμοποιούν πάρα πού απλές έρευνες πελατών. Οι πλέον στοιχειώδεις έρευνες, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες ερωτήσεις, επιτρέπουν στις εταιρείες να διαθέτουν στοιχεία αρκετά έγκαιρα ώστε να μπορούν να αναλάβουν δράση πάνω σε αυτά. Πολλές από τις σημερινές διαδικασίες έρευνας ικανοποίησης πελατών παρέχουν τόσο σύνθετες πληροφορίες που περνάνε μήνες μέχρι αυτές να αναλυθούν να μελετηθούν και να φθάσουν στους μάνατζερ, όταν δηλαδή έχουν πλέον παλιώσει. Καλή τύχη σε εκείνο το διευθυντή ενός υποκαταστήματος που προσπαθεί να βοηθήσει κάποιον υπάλληλο να ερμηνεύσει ένα ποσοστό που προέρχεται από τη σύνθετη αξιολόγηση ενός αλγορίθμου βασιζόμενη στην ανατροφοδότηση ανωνύμων πελατών πολύ από τους οποίους απάντησαν τα ερωτηματολόγια πολύ πριν ο συγκεκριμένος υπάλληλος πιάσει καν δουλειά.

Φέρτε σε αντίθεση αυτό το σενάριο με ένα άλλο στο οποίο ο μάνατζερ παρουσιάζει στους υπαλλήλους του αριθμούς της προηγούμενης εβδομάδας ημέρας δείχνοντας ποσοστά και ονόματα των πελατών ενός υποκαταστήματος που είναι προωθητές, παθητικά ικανοποιημένοι

και αποστάτες και κατόπιν εκφωνεί τον εμπυχωτικό του λόγω «χρειαζόμαστε περισσότερους προωθητές και λιγότερους αποστάτες αν θέλουμε να αναπτυχθούμε.» Ο στόχος αυτός είναι ξεκάθαρος προσφέρει κίνητρα και δυνατότητα για δράση.

Με λίγα λόγια ένα πρόγραμμα ανατροφοδότησης πελατών δεν πρέπει να θεωρείται ως «έρευνα αγοράς» αλλά ως ένα λειτουργικό εργαλείο διοίκησης. Σκεφτείτε και πάλι την εταιρεία Enterprise Rent-A-Car το πρώτο βήμα στην ανάπτυξη του τωρινού συστήματος της Enterprise Rent-A-Car ήταν ο τρόπος να εντοπίζει την εμπιστοσύνη μετρώντας την ποιότητα των υπηρεσιών από την οπτική του πελάτη. Η αρχική προσπάθεια απέδωσε ένα μακροσκελές ερωτηματολόγιο που περιλάμβαναν τις αγαπημένες ερωτήσεις του κάθε ενός από αυτούς που συμμετείχαν στη διοργάνωση της έρευνας. Κατάφερε να καταγράψει την μέση ποιότητα των υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο –ενδιαφέρον, αλλά άχρηστο, αφού οι μάντζερ χρειάζονταν να δουν τα στοιχεία από κάθε ξεχωριστό υποκατάστημα για να μπορούν να έχουν μια καθαρή εικόνα. Σιγά-σιγά το δείγμα αυτό επεκτάθηκε ώστε να περιλαμβάνει αυτές τις πληροφορίες . Και ο αριθμός των ερωτήσεων της έρευνας μειώθηκε σημαντικά. Αυτό απλοποίησε την ομαδοποίηση των απαντήσεων και βοήθησε την εταιρεία να ανακοινώνει μηνιαία αποτελέσματα σε επίπεδο υποκαταστήματος σχεδόν αμέσως μετά τη συλλογή τους.

Η εταιρεία μετά άρχισε να εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ απαντήσεων των πελατών και πραγματικών αγορών και συστάσεων. Αυτή ήταν η στιγμή που η Enterprise Rent-A-Car έμαθε την αξία των ενθουσιωδών πελατών. Οι πελάτες που έδιναν τα υψηλότερα ποσοστά στην εμπειρία τους σε σχέση με την ενοικίαση είχαν τρεις φορές περισσότερες πιθανότητες να ξανά ενοικιάσουν από αυτούς που έδιναν στην Enterprise Rent-A-Car το δεύτερο καλύτερο βαθμό. Όταν ο πελάτης έδινε ουδέτερη ή αρνητική βαθμολογία, πράγμα που τον κατατάσσει στους εν δυνάμει αποστάτες, ο υπάλληλος που έπαιρνε την συνέντευξη ζητούσε άδεια να προσθέσει κατευθείαν την πληροφορία αυτή στον διευθυντή, ο οποίος είχε εκπαιδευτεί πώς να ζητά συγγνώμη, να εντοπίζει τα αίτια του προβλήματος και να το λύνει.

Το κόστος του συστήματος μέτρησης είναι πάνω από τέσσερα εκατομμύρια δολάρια το χρόνο, αλλά η εταιρεία σημείωσε τόσο μεγάλη πρόοδο στη δημιουργία εμπιστοσύνης με τους πελάτες που η διοίκηση της εταιρείας την θεωρεί μία από τις καλύτερες επενδύσεις της. Και το καινούριο αυτό σύστημα είχε ήδη αρχίσει να προσελκύει την προσοχή των εργαζομένων. Μάλιστα κάποιοι διευθυντές υποκαταστημάτων, ίσως ακούγοντας την γνώμη κάποιων πωλητών αυτοκινήτων, άρχισαν να χρησιμοποιούν το σύστημα προς όφελός τους. Η Enterprise Rent-A-Car προσπάθησε να εξουδετερώσει όλα τα πιθανά εμπόδια σε αυτή τη

διαδικασία, για παράδειγμα επιβεβαιώνοντας τους αριθμούς τηλεφώνων των δυσαρεστημένων πελατών ώστε να μην είναι δύσκολη η περαιτέρω επικοινωνία μαζί τους.

Παρά την επιτυχία του συστήματος ο Taylor κατάλαβε ότι κάτι λείπει. Τα αποτελέσματα των υποκαταστημάτων δεν βελτιώνονταν αρκετά γρήγορα και ένα μεγάλο χάσμα συνέχιζε να χωρίζει τις περιοχές με την καλύτερη και τη χειρότερη απόδοση. Η αξιολόγηση του Taylor: «χρειαζόμαστε μια καλύτερη επίγνωση του επείγοντος.» Έτσι η διοίκηση αποφάσισε ότι οι κατά τόπους διευθυντές δεν θα είχαν δικαίωμα προαγωγής εκτός εάν το υποκατάστημα τους ή η ομάδα των υποκαταστημάτων τους δεν έφθανε ή ξεπέρναγε τον μέσο όρο απόδοσης της εταιρείας. Αυτή είναι μια πολύ ριζοσπαστική ιδέα αν το σκεφτεί κανείς: το να δίνεις δηλαδή στους πελάτες δύναμη βέτο πάνω στις αυξήσεις του μισθού των διευθυντών και στις προαγωγές.

Η εφαρμογή αυτού του απλού συστήματος είχε μια πολύ σαφή επίδραση στην επιχείρηση όσο ανέβαιναν οι βαθμολογίες στην έρευνα τόσο ανέβαινε και η ανάπτυξη της Enterprise Rent-A-Car σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Ο Taylor λέει ότι το να συνδέεις την ανατροφοδότηση των πελατών με τους αμοιβές των εργαζομένων είναι ένας από τους κυριότερους λόγους για τους οποίους η Enterprise Rent-A-Car συνεχίζει να αναπτύσσεται ακόμα και τώρα που η επιχείρηση έχει γίνει πολύ μεγαλύτερη και σίγουρα πού πιο ώριμη(για περισσότερες πληροφορίες πάνω στο πρόγραμμα έρευνας πελατών της Enterprise Rent-A-Car.

Μετατροπή των πελατών σε προωθητές

Εάν η συλλογή και η εφαρμογή της ανατροφοδότησης από τους πελάτες είναι τόσο απλή γιατί τότε οι εταιρείες δεν το κάνουν έτσι; Δεν θέλω να γίνω πολύ κυνικός αλλά οι εταιρείες ερευνών που διενεργούν έρευνες πελατών στην εποχή μας ξέρουν ότι υπάρχει πολύ μικρό περιθώριο κέρδος για αυτές σε κάτι τόσο στοιχειώδες όσο αυτό. Σύνθετοι δείκτες εμπιστοσύνης που βασίζονται σε δώδεκα και παραπάνω ερωτήσεις που καταμετρώνται μέσω ενός μαύρου κουτιού απλώς φέρνουν περισσότερη δουλειά στις εταιρείες ερευνών.

Οι εταιρείες αυτές έχουν ακόμα ένα μεγαλύτερο φόβο με την πρόοδο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και του λογισμικού ανάλυσης οι μεγάλες εταιρείες μπορούν τώρα να παραβλέπουν τελείως τις εταιρείες ερευνών, μειώνοντας τα κόστη και βελτιώνοντας την ποιότητα και τους περιορισμούς χρόνου της ανατροφοδότησης. Αυτά τα νέα εργαλεία επιτρέπουν στις εταιρείες να συλλέγουν ανατροφοδότηση από τους πελάτες και να συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων σε πραγματικό χρόνο και να τις προωθούν απευθείας

στους εργαζόμενους και τους μάνατζερ. Αυτό επίσης μπορεί να απειλεί τα τμήματα έρευνας αγοράς μέσα στις επιχειρήσεις, που συνήθως έχουν δομήσει την ισχύ τους μέσα από τον έλεγχο Κι την ερμηνεία των δεδομένων που προέρχονται από τις έρευνες πελατών. Τα τμήματα μάρκετινγκ είναι ευνόητο ότι εστιάζουν τις έρευνές τους στις περιοχές που μπορούν να ελέγξουν όπως η εικόνα της εταιρείας, η τιμολόγηση και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Αλλά η προθυμία ενός πελάτη να συστήσει σε ένα φίλο προέρχεται από το πόσο καλά έχουν φερθεί οι εργαζόμενοι στον πελάτη, το οποίο με τη σειρά του καθορίζεται από όλες τις λειτουργίες που συμβάλλουν στην δημιουργία της εμπειρίας του πελάτη.

Για να μπορεί ένα μέτριο να είναι αξιόπιστο και να έχει πρακτική και λειτουργική αξία, δηλαδή να καθορίζει το καθαρό ποσοστό προωθητών μεταξύ των πελατών και να επιτρέπει στους μάνατζερ να αναλαμβάνουν δράση, η διαδικασία και τα αποτελέσματα πρέπει να αποτελούν κτήμα και να είναι αποδεκτά από όλους τους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης. Και όλοι οι άνθρωποι της εταιρείας πρέπει να γνωρίζουν για ποιους πελάτες είναι υπεύθυνοι. Η επίβλεψη μιας τέτοιας διαδικασίας είναι προτιμότερο να γίνεται από το διευθυντή πωλήσεων ή το γενικό διευθυντή μιας επιχείρησης παρά από το τμήμα μάρκετινγκ. Η ανάθεση μιας τέτοιας λειτουργίας σε κάποιο τμήμα ή πρόσωπο έχει ιδιαίτερη πολιτική σημασία.

Ο δρόμος για την αειφορία και την κερδοφορία ξεκινά από τη δημιουργία περισσότερων προωθητών και λιγότερων αποστατών και την δυνατότητα πρόσβασης σε αυτή την πληροφορία με το καθαρό ποσοστό των προωθητών σε όλη την εταιρεία. Αυτός είναι ο ένας και μοναδικός αριθμός που πρέπει να αναπτυχθεί. Είναι τόσο απλό αλλά και τόσο ουσιαστικό.

Πραγματοποιείτε τις σωστές ερωτήσεις

Ως μέρος της έρευνάς μας για την εμπιστοσύνη των πελατών και την ανάπτυξη οι συνεργάτες μου και εγώ μελετήσαμε τη σχέση μεταξύ των απαντήσεων στην έρευνα και τη συγκεκριμένη συμπεριφοράς των πελατών – επανάληψη αγορών και σύσταση σε φίλους και συνεργάτες – που τελικά θα οδηγούν σε κερδοφόρα ανάπτυξη. Βασισμένοι σε πληροφορίες 4000 καταναλωτών διαβαθμίσαμε την ποικιλία των ερωτήσεων σύμφωνα με το καυτά πόσο μπορούν να προβλέψουν την επιθυμητή συμπεριφορά. (είναι ενδιαφέρον να σημειώσουμε ότι η δημιουργία ενός δείκτη βαρύτητας βασισμένου στις απαντήσεις σε πολλαπλές ερωτήσεις και λαμβάνοντας τη σχετική αποτελεσματικότητα αυτών των ερωτήσεων έδωσε ασήμαντα πλεονεκτήματα ως προς την πρόβλεψη.

Η πρώτη ερώτηση και κατά πολύ ίδιο αποτελεσματική για όλους τους χώρους:

«Ποια είναι η πιθανότητα να συστήνατε την εταιρεία X σε ένα φίλο ή συνάδελφο;»

Δύο ερωτήσεις που προσέφεραν αποτελεσματική πρόβλεψη σε συγκεκριμένους χώρους:

1) Κατά πόσο συμφωνείτε ότι η εταιρεία X αξίζει την εμπιστοσύνη σας;

2) Πόσο πιθανό είναι να αγοράζετε προϊόντα/ υπηρεσίες από την εταιρεία X;

Άλλες ερωτήσεις, χρήσιμες για κάποιο συγκεκριμένο χώρο που είχαν ελάχιστη γενική αξία εφαρμογής:

Πόσο συμφωνείτε ότι η εταιρεία X θέτει τα στάνταρ για υπεροχή στο χώρο της

Πόσο συμφωνείτε ότι η εταιρεία X διευκολύνει τις συναλλαγές σας μαζί της;

Εάν επιλέγατε έναν παρόμοιο πάροχο για πρώτη φορά, πόσο πιθανό θα ήταν να διαλέξετε τη εταιρεία X

Πόσο συμφωνείτε ότι η εταιρεία X δίνει καινοτόμους λύσεις που κάνουν τη ζωή σας ευκολότερη;

Πόσο ικανοποιημένοι είστε με την εταιρεία X συνολικά;

Ανάπτυξη από στόμα σε στόμα

Η έρευνα δείχνει ότι στους περισσότερους χώρους υπάρχει ισχυρός σύνδεσμος μεταξύ του ρυθμού ανάπτυξης μιας εταιρείας και του ποσοστού των πελατών που είναι προωθητές, δηλαδή αυτών που λένε ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα σε φίλο ή συνάδελφο. (Ο καθαρός αριθμός προωθητών υπολογίζεται αφαιρώντας το ποσοστό των πελατών που λένε ότι δεν υπάρχει πιθανότητα να κάνουν μια τέτοια σύσταση από το ποσοστό αυτών που λένε ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να το κάνουν). Αξίζει να σημειώσουμε ότι το μέγεθος των εταιριών δεν έχει καμία σχέση με τον καθαρό αριθμό των προωθητών τους.

Εντοπίστε τους προωθητές (promoters)

Ο εντοπισμός των προωθητών προσφέρει στους οργανισμούς ένα ισχυρό τρόπο μέτρησης και διαχείρισης της εμπιστοσύνης των πελατών. Εταιρείες με το υψηλότερο ποσοστό προωθητών σταθερά παίρνουν τη μερίδα του λέοντος στην ανάπτυξη. Πως μπορούν οι εταιρείες λοιπόν να κάνουν την αρχή; Ερευνήστε ένα στατιστικά αξιόπιστο δείγμα πελατών σας με την παρακάτω ερώτηση «Ποια είναι η πιθανότητα να συστήνατε την εταιρεία X σε ένα φίλο ή συνάδελφο;» Είναι απαραίτητο να χρησιμοποιείτε μια σταθερή κλίμακα από μηδέν έως δέκα

όπου το μηδέν σημαίνει καθόλου πιθανόν, το πέντε σημαίνει ουδέτερο και το δέκα σημαίνει πολύ πιθανόν.

Αντισταθείτε στην τάση πολλαπλασιασμού των ερωτήσεων. Οι περισσότερες ερωτήσεις μειώνουν τα ποσοστά ανταπόκρισης μαζί με την αξιοπιστία του δείγματος σας. Χρειάζεστε μόνο μια ερώτηση για να καθορίσετε την κατηγορία πελάτη: Προωθητής, παθητικά ικανοποιημένος ή αποστάτης.

Οι επόμενες ερωτήσεις προσπαθούν να αποκαλύψουν τα αίτια των συναισθημάτων των πελατών και καταδεικνύουν συνταγές κερδοφορίας. Αλλά τέτοιες ερωτήσεις πρέπει να γίνονται στα μέτρα των τριών κατηγοριών πελατών. Το να μάθουμε πώς να μετατρέπουμε τον παθητικά ικανοποιημένο πελάτη σε προωθητή απαιτεί τελείως διαφορετικό τρόπο ερώτησης από το να μάθουμε πώς να λύνουμε τα προβλήματα ενός αποστάτη.

Υπολογίστε το ποσοστό των πελατών που ανταποκρίνονται με εννέα ή δέκα(προωθητές) και το ποσοστό αυτών που απαντούν με μηδέν έως έξι (αποστάτες) Αφαιρέστε το ποσοστό των αποστατών από το ποσοστό των προωθητών για να φθάσετε στον καθαρό αριθμό προωθητών. Μην εκπλαγείτε αν το αποτέλεσμα είναι μικρότερο από αυτό που περιμένετε. Ο μέσος καθαρός αριθμός σε πάνω από 400 εταιρείες σε 28 χώρους(βασιζόμενοι σε 130000 ανταποκρίσεις πελατών που συλλέχθηκαν σε διάρκεια λίγο περισσότερο από δυο έτη από τη SATMETRIKS ήταν μόνο 16%.

Συγκρίνετε τα καθαρά ποσοστά προωθητών από συγκεκριμένες περιοχές, υποκαταστήματα, υπηρεσίες ή αντιπροσώπους πωλήσεων και τμήματα πελατείας. Αυτό συχνά αποκαλύπτει τη ρίζα των διαφορών καθώς επίσης και καλές πρακτικές που μπορούν να γίνουν κτήμα όλων. Αυτό που μετρά πραγματικά, Βέβαια, είναι η σύγκριση της εταιρείας με τους άμεσους ανταγωνιστές. Βάλτε τους ερευνητές μάρκετινγκ να ερευνήσουν τους πελάτες των ανταγωνιστών σας χρησιμοποιώντας την ίδια μέθοδο. Μπορείτε τότε να καθορίσετε πως η εταιρεία σας κατατάσσετε μέσα στο χώρο της και αν ο παρόν αριθμός προωθητών σας είναι ανταγωνιστικός ή όχι.

Βελτιώστε την βαθμολογία σας. Οι εταιρείες με τους πιο ενθουσιώδεις πελάτες, συμπεριλαμβανομένων των eBAY, Amazon USAA, έχουν ποσοστά 75% έως και περισσότερο από 80%. Για εταιρείες που στοχεύουν σε εμπιστοσύνη σε παγκόσμιο επίπεδο, και την ανάπτυξη που προκύπτει από αυτή, αυτός πρέπει να είναι ο στόχος.

Γλωσσάριο

IVR: το σύστημα φωνητικών επιλογών (IVR) είναι μια τεχνολογία που επιτρέπει σε έναν υπολογιστή να ανιχνεύσει τη φωνή και τα δι-τονικά πολυσυχνικά (DTMF) σήματα και τις εισαγωγές από αριθμητικά πληκτρολόγια.

Τηλεοπτικό spot: Το τηλεοπτικό σποτ είναι μια διαφήμιση στην τηλεόραση.

CCO (Chief Communication Officer): Ένας τίτλος εργασίας που δίνεται στον αρμόδιο ανώτερος υπάλληλο επικοινωνιών, δημόσιων σχέσεων, κοινωνικών μέσων και των δημόσιων υποθέσεων μέσα σε μια επιχείρηση (Αντιπρόεδρος Επικοινωνιών).

CIO (Chief Information Officer): Ένας τίτλος εργασίας που δίνεται συνήθως σε ανώτερο στέλεχος σε μια επιχείρηση και είναι αρμόδιος για την τεχνολογία πληροφοριών και τα συκροτήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών που υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους (Αντιπρόεδρος Πληροφορικής).

CFO (Chief Financial Officer): Ένας εταιρικός τίτλος για τον αρμόδιο της διαχείρισης των οικονομικών διαδικασιών της επιχείρησης. Ο CFO είναι ο ανώτατος υπάλληλος οικονομικών μιας επιχείρησης (Αντιπρόεδρος Οικονομικών).

CEM (Customer Experience Management): Η διαχείριση εμπειρίας πελατών είναι η συλλογή των διαδικασιών που μια επιχείρηση χρησιμοποιεί για να εντοπίσει, να επιτηρεί και να οργανώνει κάθε αλληλεπίδραση μεταξύ ενός πελάτη και της επιχείρησης καθ' όλη τη διάρκεια του «κύκλου ζωής» των πελατών.

Guru: Ο ειδικός σε ένα θέμα.

Sticktion: Προσκόλληση σε μια μάρκα προϊόντος

CMR (Customer Managed Relationship): CMR είναι μια σχέση στην οποία μια επιχείρηση χρησιμοποιεί μια μεθοδολογία, κάποιο λογισμικό, και την

διαδικτυακή ικανότητα για να ενθαρρύνει τον πελάτη να ελέγξει την πρόσβαση στις πληροφορίες και τις εντολές.

Marketers: Κάποιος που πωλεί αγαθά ή τις υπηρεσίες σε ή σε μια αγορά, χρησιμοποιείται κυρίως σαν όρος στον τομέα marketing στις επιχειρήσεις.