



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοίκηση Επιχειρήσεων»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΜΕΣΑ
ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ. ΠΟΙΟΣ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΠΑΦΗΣ;
(Διερεύνηση Υποθέσεων για τις
Ξενοδοχειακές Βιομηχανίες της Κύπρου)**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΧΑΤΖΗΠΕΤΡΗ ΑΝΤΡΟΥΛΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΩΤΗΡΙΟΥ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2015

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ)	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΗ)/ABSTRACT	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ, ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	10
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	11
ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΡΩΝ.....	12
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	14-21
1.1 Διάκριση μεταξύ Εννοιών: Αγαθό- Υπηρεσία- Προϊόν.....	14-16
1.2 Σημασία των Υπηρεσιών	16
1.3 Ο πελάτης σαν συν- παραγωγός (Co- producer).....	16-19
1.4 Συν-δημιουργία αξίας (Co- creation value)	19-20
1.5 Δυσκολία τυποποίησης στις Υπηρεσίες.....	20
1.6 Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών.....	21
2 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	22-29
2.1 Αντικειμενική και αντιλαμβανόμενη απόδοση (Οι προσδοκίες των πελατών από την αγορά μιας Υπηρεσίας.....	22-23
2.2 Θεωρητικό Υπόδειγμα Ικανοποίησης του πελάτη	23
2.3 Ποιότητα Υπηρεσιών	23-25
2.3.1 Πως μετριέται η ποιότητα στις Υπηρεσίες.....	24-25
2.4 Μέτρηση της Ικανοποίησης των πελατών	25-27
2.4.1 Πως μετριέται η Ικανοποίηση των πελατών	26-27
2.5 Ο ρόλος της επιχείρησης στην ικανοποίηση του πελάτη.....	27
2.6 Επακόλουθα της Ικανοποίησης και των αφοσιωμένων πελατών	28-29
3 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	30-34

3.1	Ορισμός.....	30
3.2	Βασικός στόχος του μάρκετινγκ	30-31
3.3	Ανάπτυξη και εφαρμογή του μάρκετινγκ Υπηρεσιών	31-34
3.3.1	Μάρκετινγκ σχέσεων και Αμυντικό μάρκετινγκ	31-33
3.3.2	Πελατοκεντρική φιλοσοφία	33
3.3.3	Μάνατζμεντ σχέσεων με τους πελάτες	34
4	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ - ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	35-38
4.1	Ορισμός.....	35
4.2	Το περιεχόμενο της έννοιας: Ανθρώπινοι πόροι.....	35-36
4.3	Ο ρόλος του προσωπικού στην παραγωγή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και ικανοποίησης πελάτων	36
4.4	Προσωπικό πρώτης γραμμής/Προσωπικό επαφής.....	36
4.5	Ποια η σημασία του προσωπικού επαφής.....	37
4.6	Πως πρέπει να ενεργεί το προσωπικό επαφής	37
4.7	ΔΑΠ/Διοίκηση προσωπικού	37-38
5	ΠΕΛΑΤΗΣ - ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ (CUSTOMER/CONSUMER)	39-43
5.1	Ορισμός.....	39-40
5.2	Διαδικασία ανάλυσης πελατών/καταναλωτών.....	40-42
5.2.1	Εντοπισμός πελατών/καταναλωτών.....	40
5.2.2	Τι αγοράζουν; Τι το κάνουν; Πώς το χρησιμοποιούν;.....	40-41
5.2.3	Από πού το αγοράζουν;.....	41
5.2.4	Πότε το αγοράζουν;.....	41
5.2.5	Πως το αγοράζουν και Πως επιλέγουν;	41
5.2.6	Γιατί το αγοράζουν; (Customer Value).....	41
5.2.7	Θα χρησιμοποιήσουν την Υπηρεσία (ξανά);	42
5.3	Παράπονα πελατών/Δυσανεστημένοι πελάτες	42-43
5.3.1	Η αντίδραση των δυσαρεστημένων πελατών.....	42
5.3.2	Η συμπεριφορά των δυσαρεστημένων πελατών	42-43
5.3.3	Κυριότερος λόγος δυσαρέσκειας: Η κακή εξυπηρέτηση	43

5.3.4	Τι θέλουν/αναμένουν οι πελάτες όταν παραπονιούνται.....	43
6	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	44-45
6.1	Ορισμός.....	44
6.2	Έννοια τη εκπαίδευσης Προσωπικού.....	44-45
6.3	Σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού	45
7	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΧΕΙΡΙΣΜΟ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΑΠΟ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	46-50
7.1	Πως διαχειριζόμαστε ένα «δύσκολο» πελάτη και τα παράπονα του	47-48
7.1.1	Αντιμετώπιση Δυσारेστημένου πελάτη.....	47
7.1.2	Αντιμετώπιση Θυμωμένου πελάτη	47-48
7.2	Μάνατζμεντ των παραπόνων	48-49
7.3	Οφέλη από την σωστή διαχείριση των παραπόνων	49-50
8	ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ.....	51-54
8.1	Εισαγωγή.....	51
8.2	Υποθέσεις.....	51-54
9	ΕΡΕΥΝΑ.....	55-57
9.1	Εισαγωγή.....	55-57
9.2	Αναγκαιότητα και Στόχοι έρευνας.....	55
9.3	Ερευνητικό Υπόβαθρο	55-56
9.4	Βασικές πληροφορίες- Δομή έρευνας.....	56-57
9.5	Μεθοδολογία Έρευνας.....	57
9.5.1	Μεθόδοι που ακολουθήθηκαν.....	57
9.5.1.1	Μέθοδος δειγματοληψίας.....	57
9.5.1.2	Μέθοδος συλλογής δεδομένων	57
9.5.1.3	Ποσοστό δείγματος, ανά επαρχία.....	57
10	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	58-69

10.1	Θέση Εργασίας.....	58-69
10.2	Η στιγμή της αλήθειας: Υπ. 1	59-60
10.3	Η εμπειρία του πελάτη: Υπ. 2	60-61
10.4	Οι προσδοκίες του πελάτη: Υπ. 3	61-62
10.5	Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη: Υπ. 4+5	62
10.6	Ο χειρισμός του πελάτη: Υπ. 6	63-64
10.7	Εκτέλεση εργασιών στην Υπηρεσία από το προσωπικό.....	64-65
10.8	Παράπονα πελατών: Υπ. 8+9.....	65-68
10.9	Εκπαίδευση προσωπικού: Υπ. 10	68-69
11	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	70-72
11.1	Περιορισμοί/Αδυναμίες της παρούσας διατριβής και θέματα προς περαιτέρω διερεύνηση και μελλοντική αξιοποίηση.....	71-72
12	ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	73
13	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74-77
14	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	78-80
14.1	Δείγμα Ερωτήσεων για τις Συνεντεύξεις	78-80

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (Στην Ελληνική)

Η Μεταπτυχιακή αυτή διατριβή διεκπεραιώθηκε για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων στη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του ΑΠΚΥ. Έχει ως θέμα την «Ικανοποίηση του Πελάτη μέσα από την Ανάπτυξη και Εφαρμογή του Μάρκετινγκ Υπηρεσιών. Ποιος ο ρόλος του Προσωπικού επαφής; (Διερεύνηση Υποθέσεων για τις Ξενοδοχειακές Βιομηχανίες της Κύπρου)».

Η διατριβή χωρίζεται σε δύο μέρη, το Θεωρητικό και τη Διερεύνηση Υποθέσεων. Στο θεωρητικό μέρος μπορείτε να βρείτε στοιχεία που αφορούν: τις Υπηρεσίες, τον Πελάτη Συν-παραγωγό, την Έννοια της Ικανοποίησης, το Μάρκετινγκ, το Προσωπικό/ Ανθρώπινο δυναμικό- τι ρόλο διακατέχουν για την ικανοποίηση του πελάτη, τους Πελάτες- παράπονα τους, και την Εκπαίδευση προσωπικού. Παράλληλα στη διατριβή αυτή μελετάω τη συμπεριφορά του προσωπικού και τους μάνατζερ/ διευθυντές των Ξενοδοχειακών μονάδων της Κύπρου, βάση ορισμένων Υποθέσεων, που προέκυψαν μέσα από τη συγκροτημένη βιβλιογραφική ανασκόπηση- έρευνα.

Βέβαια για να είναι ορθολογικά σωστά αυτά που καταγράφω, η διατριβή μου περιλαμβάνει Διερεύνηση για αυτές τις Υποθέσεις. Η έρευνα στηρίζεται στα αποτελέσματα που πάρθηκαν από συνεντεύξεις. Στην διατριβή που ακολουθεί παραθέτω τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, με πλήρη ανάλυση και σύγκριση. Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ξενοδοχειακές μονάδες στην Κύπρο όπου, εργάζονται με πλήρη επαγγελματισμό, και άλλες, με απώτερο στόχο τα κέρδη, ξεχνώντας τον παράγοντα άνθρωπο: πελάτης/υπάλληλος.

Κλείνοντας, να αναφέρω ότι τα τελευταία χρόνια φαίνεται να απασχολεί το θέμα της ικανοποίησης του πελάτη, όλο και πιο συχνά. Αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για πολλές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, ιδιαίτερα στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Η Διατριβή αυτή προορίζεται για οποιοδήποτε επιχειρηματία, μάνατζερ, πωλητή, υπάλληλο και γενικότερα τον άνθρωπο που έρχεται σε επαφή καθημερινά με πελάτες. Επίσης προορίζεται για τον πελάτη, γιατί μόνο εάν ο πελάτης «δει» και την άλλη πλευρά, θα καταφέρει να κρατήσει τις ισορροπίες στις προσδοκίες του, από τις οποίες κρίνεται η ικανοποίησή του. Δίνοντας αυτή την ευκαιρία στους αναγνώστες, θα μπορέσουν να προβούν στα δικά τους συμπεράσματα, και να αναλογιστούν πως πρέπει να συμπεριφέρονται και να λειτουργούν, ανάλογα με την ιδιότητα τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ (Στην Αγγλική) / ABSTRACT

The following Master's thesis was examined for the fulfillment of the commitments of the Master's Programme in Business Administration at the Faculty of Economics and Management of the OUC (Open University of Cyprus). This thesis is focused on the "Customer Satisfaction through the Development and Implementation of Marketing Services. What is the role of contact personnel? (Investigation of Affairs for the Hotel Industry of Cyprus)".

The thesis is divided into two parts, the Theoretical and the Investigation of Affairs.

In the theoretical part you can find information concerning: the Services, the Customer Co-producer, the Concept of Satisfaction, the Marketing, the Personnel / Human Resources – which is their role capacity for the customer's satisfaction, the Customers along with their complaints, and the Staff Training. Alongside this thesis I am studying the staff and the managers / directors of the hotel units of Cyprus, based on certain Assumptions, which resulted through a structured bibliographic review- research.

Of course in order to be rationally correct with my records, in my thesis I included Investigations regarding these Cases. The survey is based on results that I obtained from several interviews. In the following thesis I present the results of interviews, with full analysis and comparison. According to the research conducted, it was found that there are hotel units in Cyprus where, they work with full professionalism, and others, which operate with the ultimate goal to gain profit, forgetting the human factor: client / employee.

To conclude, I have to mention that during the recent years the issue for the customer's satisfaction seems to be of concern, more and more frequently. This constitutes as a source of competitive edge for many businesses around the world, and particularly in the service sector. This survey is intended for any entrepreneur, manager, seller, employee, and in general any human who comes into daily contact with customers. Also, this survey is intended for the customer, because only if the customer "sees" the other side, he will manage to keep the balance on his expectations, which is the key fact for the determination of his personal satisfaction. By giving this chance to the readers, they will be able to make their own conclusions, and reflect upon the way they should behave and act according to their capacity.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω και να αφιερώσω με πολλή αγάπη την Διατριβή αυτή, στους γονείς μου, την μητέρα μου Άννα, τον πατέρα μου Πολύδωρο, και τα αδέρφια μου, Μαρία και Ανδρέα, για την πολύτιμη στήριξη, την κατανόηση και συμπαράσταση που μου παρείχαν κατά την διάρκεια των σπουδών μου, και για την υλοποίηση αυτής της Διατριβής, ο κάθε ένας με τον δικό του ξεχωριστό τρόπο.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Προσωπικό άμεσης επαφής/ πρώτης γραμμής	36
Εικόνα 2: Πελάτες, είναι οι «πόροι» για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.....	39
Εικόνα 3: «Η Εταιρεία αποφασίζει εάν είσαι πελάτης της»	41
Εικόνα 4: «Το κάθε παράπονο είναι κέρδος για την επιχείρησή σας»	46
Εικόνα 5: Αδυναμία της επιχείρησης να χειριστεί ικανοποιητικά το παράπονο	50

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Κλιμάκωση των Προϊόντων	15
Σχήμα 2: Το μοντέλο Servuction	17
Σχήμα 3: Στρατηγικές συνέπειες του μοντέλου Servuction, για το Μάρκετινγκ των Επιχειρήσεων Παροχής Υπηρεσιών	18
Σχήμα 4: Τα «6Ps» του Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών	20
Σχήμα 5: Προσδοκώμενη ποιότητα Υπηρεσιών	22

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Οι Ξενοδοχειακές μονάδες που έλαβαν μέρος στη διαδικασία της Έρευνας.....	58
--	----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Λόγοι αποχώρησης πελατών από τις Υπηρεσίες	49
Διάγραμμα 2-1: Ποια θέση έχετε στην ξενοδοχειακή μονάδα όπου εργάζεστε;	59
Διάγραμμα 2-2: Πόσο σημαντική είναι η στιγμή της εξυπηρέτησης;	59
Διάγραμμα 2-3: Πως βλέπουν/ αντιμετωπίζουν τους πελάτες, οι μάνατζερ και το προσωπικό επαφής;	60
Διάγραμμα 2-4: Γνωρίζουν οι μάνατζερ/ προσωπικό επαφής ότι αποτελούν λόγο ώστε οι πελάτες να αναχωρούν ικανοποιημένοι;.....	61
Διάγραμμα 2-5: Σας ενδιαφέρει η ικανοποίηση του πελάτη;.....	62
Διάγραμμα 2-6: Περιπτώσεις που χειρίζονται διαφορετικά ένα πελάτη.....	63
Διάγραμμα 2-7: Εκτελείται τις ίδιες διεργασίες κατά την εξυπηρέτηση του πελάτη; (Συγκριτικός πίνακας: Προσωπικό πρώτης γραμμής/επαφής – Μάνατζερ/Διευθυντές).....	65
Διάγραμμα 2-8: Δέχεστε τα παράπονα πελατών; (Συγκριτικός πίνακας:Προσωπικό πρώτης γραμμής/επαφής – Μάνατζερ/Διευθυντές).	66
Διάγραμμα 2-9: Η πολιτική στα παράπονα των πελατών. (Συγκριτικός πίνακας: Προσωπικό πρώτης γραμμής/ επαφής – Μάνατζερ/ Διευθυντές).	67

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΠΚΥ:	Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
PIMS:	Profit Impact of Market Strategy
ΔΑΠ:	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΡΩΝ

- *Mystery Shoppers Μυστικοί πελάτες
- *Focus groups Ομάδες Εστίασης
- * Δυνητικά υποκατάστατα Αγορά υπηρεσίας, που θεωρείται από τον αγοραστή ως υποκατάστατο (ίδια χρήση), λόγω των χαρακτηριστικών του, της τιμής του, και της χρήσης για την οποία προορίζονται.
- *«δὶς ἑξαμαρτείνουκ ἀνδρὸς σοφοῦ» Το να πέφτει κανείς στο ίδιο λάθος, δεν είναι γνώρισμα σοφού άνδρα (Μένανδρος, Αρχαίος Έλληνας ποιητής, 4^{ος} αιών π.Χ)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο βασικότερος σκοπός και στόχος της παρούσας διατριβής είναι η δημιουργία ενός **πρωτότυπου Οδηγού**, ο οποίος περιλαμβάνει μια συγκροτημένη βιβλιογραφική ανασκόπηση-Έρευνα, και Διερεύνηση υποθέσεων, η οποία θα παρέχει γνώσεις, λύσεις και ιδέες στον αναγνώστη.

Οι κύριες δραστηριότητες που ακολούθησα είναι:

1. **Βιβλιογραφική ανασκόπηση- Θεωρητική έρευνα**
2. Ακολούθως έγιναν κάποιες **Υποθέσεις προς Διερεύνηση**, και η κύρια δραστηριότητα του έργου ήταν η συλλογή δεδομένων από συνεντεύξεις, που αφορούσαν την **Ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου**.

Τα ξενοδοχειακά καταλύματα διαμονής αδιαμφισβήτητα αποτελούν τον «πνεύμονα» της τουριστικής μας βιομηχανίας, αλλά και της Κυπριακής οικονομίας. Ιδιαίτερα υπό το βάρος της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι η τουριστική μας βιομηχανία ανάγεται στον πλέον σημαντικό παράγοντα, στην προοπτική γρήγορης εξόδου από το οικονομικό αδιέξοδο.

Παρά τις άοκνες προσπάθειες των επιχειρηματιών για αναβαθμίσεις και εκσυγχρονισμό, τα οικονομικά δεδομένα της εποχής είναι σκληρά και αμείλικτα.

Οπότε αντισταθμίζοντας, ότι κύριο εφόδιο αυτή την στιγμή των Ξενοδόχων για να κρατηθούν στην βιομηχανία, αποτελεί η ικανοποίηση των πελατών τους.

3. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η **Ανάλυση/ Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων**, και η **Εξέταση/ Έλεγχος Ορθότητας Υποθέσεων**.
4. **Παρουσίαση Αποτελεσμάτων**

Ο πελάτης είναι συν-παραγωγός...Χωρίς πελάτες, δεν υπάρχουν επιχειρήσεις, και συνεπώς Υπηρεσίες

1. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Στο Κεφάλαιο που ακολουθεί, αναλύεται η έννοια των Υπηρεσιών στις Επιχειρήσεις, περιγράφονται τα χαρακτηριστικά που την διακρίνουν, και αποδίδεται η σημασία της ποιότητας σ' αυτές, και πως επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης ενός καταναλωτή της. Επιπλέον, θα βρείτε πληροφορίες για το μοντέλο SERVUCTION που υποστηρίζει ότι, ο πελάτης της επιχείρησης αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας και, ιδίως, του αποτελέσματος της.

1.1 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΕΝΝΟΙΩΝ: ΑΓΑΘΟ- ΥΠΗΡΕΣΙΑ- ΠΡΟΪΟΝ

Αναμφίβολα η διάκριση μεταξύ των προϊόντων και υπηρεσιών γίνεται ολοένα και πιο δυσχερής. Σύμφωνα με το άρθρο του Berry, στο περιοδικό Business Magazine, με τίτλο «Services Marketing is Different», δίνονται οι πιο κάτω ορισμοί:

➤ **Αγαθό (Good)**

Αντικείμενα, εργαλεία ή πράγματα που παράγονται μέσα από μία παραγωγική διαδικασία, στην οποία δεν συμμετέχει ο τελικός αγοραστής/πελάτης.

➤ **Προϊόν (Product)**

Μόνον υπηρεσίες, Μόνον αγαθά, ή συνδυασμός και των δύο.

➤ **Υπηρεσία (Service)**

Αποτέλεσμα συγκεκριμένων πράξεων/ ενεργειών, που γίνονται σε συνδυασμό με την επίδοση και την ικανότητα του παροχέα. (Γούναρης, 2012), (Γούναρης, 2013)

Βέβαια, συνήθως είναι πιο εύκολο να ορίσουμε τις υπηρεσίες ξεκινώντας από τι δεν είναι! Για παράδειγμα: «...Υπηρεσίες είναι όλες οι δραστηριότητες που δεν περιλαμβάνουν γεωργικές, μεταλλευτικές και βιομηχανικές δραστηριότητες.»

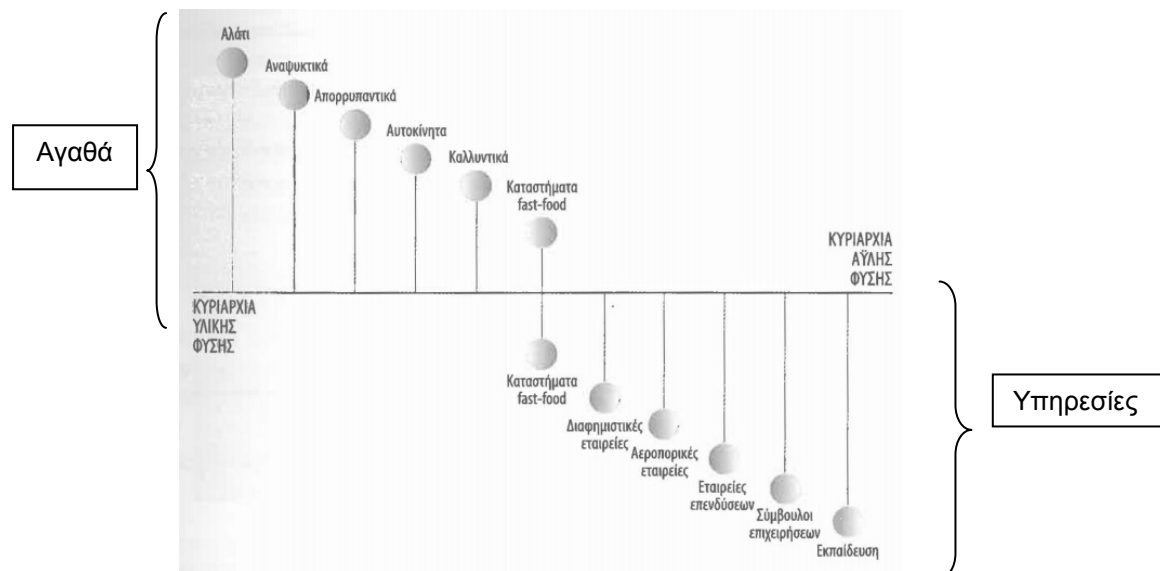
Οι **Επιχειρήσεις Υπηρεσιών** είναι Οργανισμοί οι οποίοι διευκολύνουν την παραγωγή και Διανομή των προϊόντων, βοηθούν άλλες εταιρείες να επιτύχουν τους στόχους τους και

προσθέτουν αξία στη προσωπική μας ζωή. Δηλαδή υπάρχουν γιατί κάνουν την ζωή του ανθρώπου πιο εύκολη. (Σωτηρίου, 2014)

Όσον αφορά τη σημαντικότερη διαφορά μεταξύ των υπηρεσιών και αγαθών είναι η υλική υπόσταση. Οι υπηρεσίες στερούνται υλικής υπόστασης, σε σχέση με τα προϊόντα, αφού αποτελούνται περισσότερο από την εμπειρία που προσκομίζει απ' αυτές ο καταναλωτής/αγοραστής ως αποτέλεσμα:

- Συγκεκριμένων ενεργειών στις οποίες προβαίνει εκείνος που παρέχει την υπηρεσία,
- Της ικανότητας του να επιτυγχάνει και να διατηρεί συγκεκριμένα πρότυπα (standards) κατά την πραγματοποίηση των ενεργειών αυτών και, τέλος,
- Του βαθμού στον οποίο ικανοποιούνται οι προσδοκίες του καταναλωτή αναφορικά με την εμπειρία που ήλπιζε ότι θα αποκομίσει προτού αποφασίσει να εμπλακεί σε μια σχέση συναλλαγής (αποδοχή του κόστους αποκόμισης της υπηρεσίας έχοντας ως προσδοκία το όφελος της απολαβής της υπηρεσίας) με τον παροχέα της υπηρεσίας.

Οι υπηρεσίες εκτελούνται στους χώρους του παραγωγού με την συμμετοχή πάντοτε του πελάτη. Όπως παρατηρούμε και στην έννοια της «*Κλιμάκωσης των προϊόντων*», (Σχήμα 1) τα προϊόντα κατατάσσονται ανάλογα με το βαθμό της κύρια ωφέλειας (core ben-efit) που προσφέρουν στον καταναλωτή.



Σχήμα.1: Κλιμάκωση των Προϊόντων (Πηγή: Γούναρης, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, 2012, Σελ. 29)

Σε πολλές περιπτώσεις παρατηρούμε ότι προϊόντα που συνοδεύουν την υπηρεσία μπορεί να αποτελέσουν την βάση της επιλογής του καταναλωτή και όχι κατ' ανάγκην η προσφερόμενη υπηρεσία αυτή καθαυτή.

Γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να αντιληφθεί την αξία των εμπειριών που δημιουργεί στους πελάτες της, για να μην έχει προβλήματα βιωσιμότητας και να υποσκάπτει μόνη της την ίδια την ύπαρξη της.

Για να το κάνει αυτό πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της, τα χαρακτηριστικά αυτά που διαφοροποιούν την υπηρεσία από τα προϊόντα (βλέπε Κεφ. 1.6).

(Γούναρης, 2012), (Γούναρης, 2013)

1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι πιθανές πηγές της αξίας μιας υπηρεσίας για τον πελάτη εκτός από τα λειτουργικά χαρακτηριστικά που ίσως αντιλαμβάνεται ότι του προσφέρει, την εικόνα (image) της υπηρεσίας, την αξία του ονόματος της υπηρεσίας (equity), παρατηρούμε ότι μεγάλη σημασία αποτελούν η εξυπηρέτηση/ service πριν, κατά τη διάρκεια ακόμη και μετά την εκτέλεση μιας υπηρεσίας. Η εκτέλεση μιας υπηρεσίας έχει ως σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών/ προσδοκιών του πελάτη, και στην καλύτερη περίπτωση να ξεπεραστούν. Προσδιοριστικοί παράγοντες για αυτή την επίτευξη αποτελούν τα φυσικά πρόσωπα που συνδιαλέγονται σ' αυτή την πραγμάτωση.

1.3 Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΣΑΝ ΣΥΝ-ΠΑΡΑΓΩΓΟΣ (CO-PRODUCER)

Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, οι πελάτες είναι μέρος της παραγωγικής διαδικασίας της υπηρεσίας. Όπως αναφέραμε πριν η εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης, ουσιαστικά είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ του προσωπικού επαφής και του ιδίου του πελάτη.

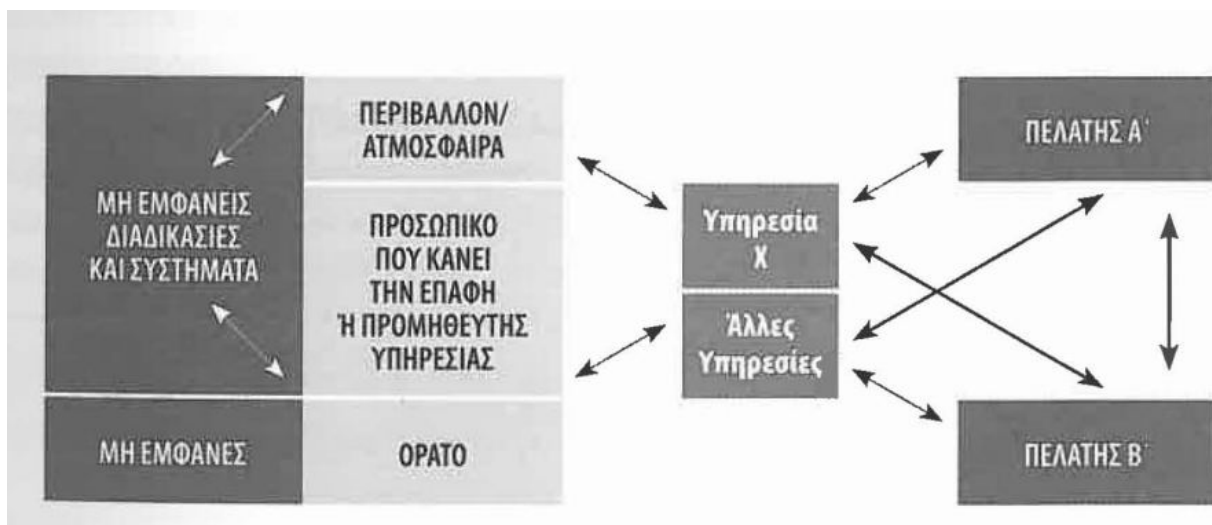
Στο πλαίσιο αυτής της αλληλεπίδρασης ο ρόλος του πελάτη είναι σημαντικός, αφού, πρακτικά, σε πολλές περιπτώσεις φτάνει μέχρι τη «**συμπαρογωγή**» της υπηρεσίας. Είναι, κατά συνέπεια, ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιχείρηση παροχής υπηρεσίας να συντονίσει, εκτός από τις προσπάθειες των εργαζομένων της, και το ρόλο αλλά και τη συμμετοχή των πελατών της στη

διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, προκειμένου να επιτύχει το προσδοκώμενο επίπεδο της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

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

Το μοντέλο αυτό που περιγράφεται στο Σχήμα 2, απεικονίζει θα έλεγα το «εργοστάσιο» παροχής μια υπηρεσίας. Το πρώτο σημείο που θα πρέπει να τονίσουμε αναφορικά με το μοντέλο, είναι ότι η «παραγωγή»- παροχή της υπηρεσίας είναι το αποτέλεσμα του συνολικού συστήματος που παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.

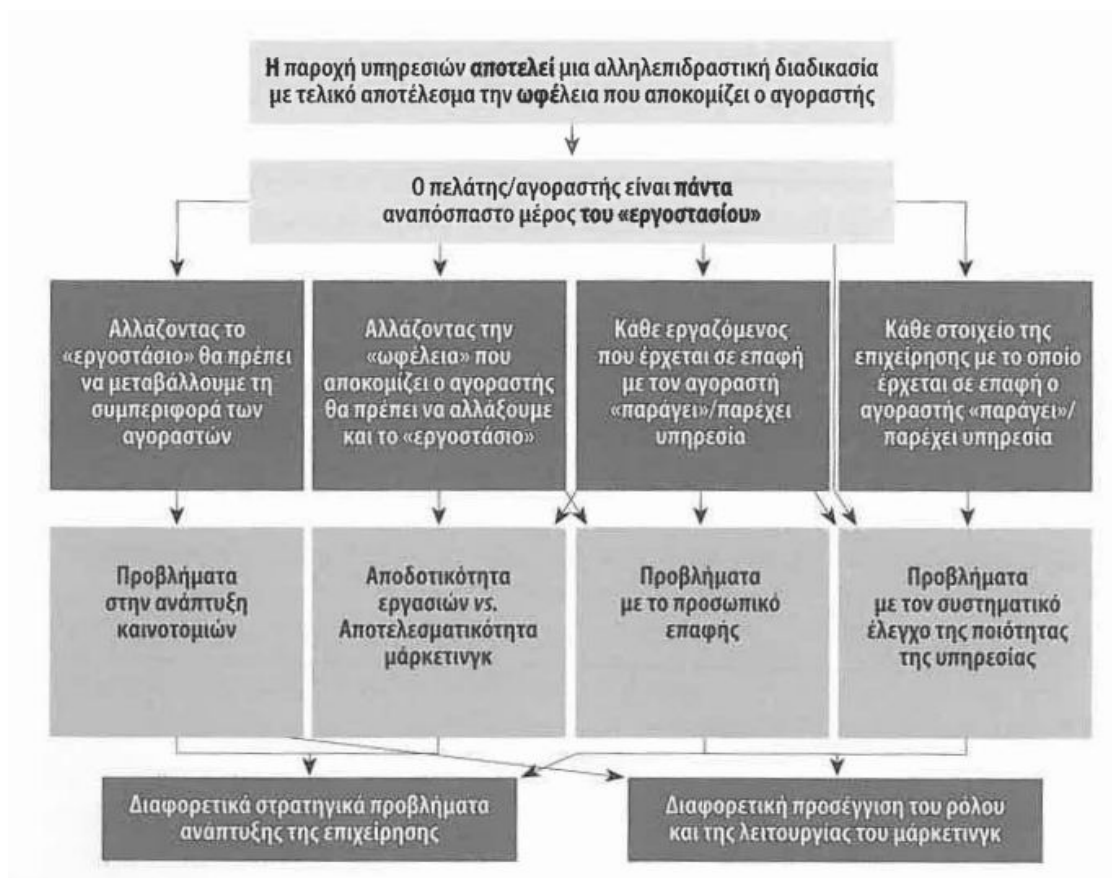
Αναλύοντας το μοντέλο, η επιχείρηση που παρέχει την υπηρεσία διακρίνεται από δύο βασικά μέρη: το ορατό και το μη- ορατό, στους πελάτες. Άρα, σύμφωνα με το μοντέλο SERVUCTION, ο πελάτης της επιχείρησης αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας και, ιδίως, του αποτελέσματος της. Η σημαντικότερη συνέπεια από το SERVUCTION μοντέλο είναι **ότι ο πελάτης της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών είναι πάντοτε παρών στη διαδικασία δημιουργίας της υπηρεσίας**, ανεξάρτητα από το βαθμό συμμετοχής του στη δημιουργία της υπηρεσίας.



Σχήμα 2: Το μοντέλο Servuction (Πηγή: Γούναρης, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, 2012, Σελ. 31)

Ωστόσο εκτός από τη συμμετοχή των πελατών της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών στη δημιουργία της υπηρεσίας, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν να αντιμετωπίσουν και την αλληλεπίδραση μεταξύ των πελατών τους κατά την ταυτόχρονη εξυπηρέτησή τους.

Έτσι η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών έχει ένα επιπλέον καθήκον: αυτό του «συντονισμού» της δημιουργίας των πελατών της κατά την εξυπηρέτησή τους. Στο πλαίσιο αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να επιτυγχάνει την προσέλκυση ενός όσο γίνεται περισσότερο **ομοιογενούς κοινού**.



Σχήμα 3: Στρατηγικές συνέπειες του μοντέλου Servuction, για το Μάρκετινγκ των Επιχειρήσεων Παροχής Υπηρεσιών. (Πηγή: Γούναρης, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, 2012, Σελ. 38)

Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, καλούνται πολλές φορές, όταν θέλουν να μεταβάλουν την ωφέλεια που παίρνει ο πελάτης, να πάρουν αποφάσεις που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των εργασιών και τη λειτουργία τους, αλλά και με την αποτελεσματικότητα

των ενεργειών μάρκετινγκ και τον βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι πελάτες κάθε επιχείρησης. Ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό το οποίο προκύπτει από την έννοια του μοντέλου Servuction, και χαρακτηρίζει το μάρκετινγκ των υπηρεσιών είναι ότι κάθε ένας από τους εργαζόμενους της επιχείρησης, όπως και κάθε στοιχείο της επιχείρησης (εξοπλισμός, γραφεία, διακόσμηση κτλ.) με τα οποία ο πελάτης έρχεται σε επαφή «παράγουν» υπηρεσία.

Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι οι εμπειρίες που διαμορφώνει ο πελάτης εξαρτώνται όχι μόνο από τον έναν εργαζόμενο, ο οποίος έτυχε να τον εξυπηρετήσει σε μια δεδομένη στιγμή, αλλά από κάθε του επαφή με το έμψυχο ή το άψυχο δυναμικό της επιχείρησης. Ακόμα και η ποιότητα του χαρτιού που η επιχείρηση χρησιμοποιεί, προκειμένου να έρθει σε επαφή με τους πελάτες της, επιδρά στη συνολική εμπειρία που οι πελάτες αποκομίζουν από την επιχείρηση.

Το αποτέλεσμα είναι η δυσκολία της τυποποίησης, την οποία η επιχείρηση προσφέρει στους πελάτες της σε ένα σταθερό επίπεδο. Βέβαια, όπως θα δούμε στο Υπό-κεφάλαιο 2.3.1, αυτό δεν σημαίνει ότι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών δεν μπορεί να μετρήσει την ποιότητα που οι πελάτες της αποκομίζουν αγοράζοντας τις υπηρεσίες της. (Ghobadian, Speller, & Jones, 1994)

1.4 ΣΥΝ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ (CO-CREATION VALUE)

Η αρχική παραδοχή από το «ο πελάτης συν-παραγωγός», άλλαξε, μέσα από την πρωτοποριακή εργασία των Vargo και Lusch (2008), στο ότι «ο πελάτης είναι πάντα συν-δημιουργός της αξίας» με δεδομένο το γεγονός ότι ο όρος «συμπαραγωγή» άνηκε στην παραδοσιακή λογική των επιχειρήσεων.

Αν και η συμπαραγωγή είναι μόνα ένα συστατικό της **συν-δημιουργίας** της αξίας, γενικά οι συγγραφείς στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ υπηρεσιών, χωρίς πολλές αμφισβητήσεις, χρησιμοποιούν εναλλακτικά αυτούς τους όρους, καθώς και τους ίδιους όρους. Η συν-δημιουργία έχει εξεταστεί σε διάφορα πλαίσια, π.χ. συν-δημιουργία της διαδικασίας, στα εμπορικά σήματα (brands), τις υπηρεσίες ή τη βιομηχανία φιλοξενίας (hospitality industry).

Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι η συν-δημιουργία επηρεάζει θετικά σημαντικές μεταβλητές για τις επιχειρήσεις όπως υψηλότερα περισσότερα κέρδους, στις δαπάνες των καταναλωτών, και στη

συμμετοχή της συμπεριφοράς/προθέσεις για τις υπηρεσίες που έχουν συν δημιουργηθεί με τους πελάτες. Παράλληλα έχει θετικές επιπτώσεις, όπως η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, οι αξιολογήσεις, η εμπιστοσύνη, η σύνδεση, η δέσμευση, η πίστη και η ικανοποίηση με την εταιρεία. (Vargo, Lush, & R., 2008)

1.5 ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Το πρόβλημα εδώ, έγκειται στη «διαδικασία παραγωγής» της υπηρεσίας, όπου δεν μπορεί πάντα να πραγματοποιείται με τον ίδιο τρόπο, έτσι ώστε όλοι οι πελάτες να λαμβάνουν **κάθε** φορά το **ίδιο σταθερό επίπεδο** εξυπηρέτησης (Ετερογένεια). Ως συνέπεια της δυσκολίας αυτής, ο ρόλος της λειτουργίας του Μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών διευρύνεται, όπως επίσης και τα εργαλεία χάραξης στρατηγικών μάρκετινγκ.

Στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών, το μίγμα μάρκετινγκ, εκτός από τα «4Ps» (υπηρεσία, διανομή, τιμολόγηση και επικοινωνία) περιλαμβάνει ακόμα δύο συστατικά «2Ps»: το προσωπικό επαφής (people), τις διαδικασίες εξυπηρέτησης (procedures), και ένα τρίτο, αυτό της υλικής υπόστασης (Physical evidence), που συναντήσαμε προηγουμένως. (Γούναρης, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, 2012)



Σχήμα 4: Τα «6Ps» του Μάρκετινγκ των Υπηρεσιών (Πηγή: Γούναρης, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, 2012, Σελ. 39)

1.6 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

➤ *Αυλότητα (Intangibility)*

Οι υπηρεσίες αποτελούν συγκεκριμένες επιδόσεις μέσα από μια προσπάθεια. Έχουν άυλη φύση, **δεν γίνονται αντιληπτές με την αφή** ή τις ανθρώπινες αισθήσεις.

➤ *Φθαρτότητα (Perishability)*

Οι υπηρεσίες **δεν μπορούν να αποθηκευτούν**, και η δυναμικότητα που δεν αξιοποιείται πρακτικά χάνεται για την επιχείρηση.

➤ *Ετερογένεια (Variability)*

Αδυναμία συστηματοποίησης της ποιότητας των εκροών μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Αδυναμία να προσφέρει την 100% **τυποποίηση** της υπηρεσίας.

➤ *Αδιαχώριστο - Αδιαιρετότητα (Inseparability)*

Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση υπηρεσίας. Στις υπηρεσίες υπάρχει η **αδυναμία διαχωρισμού**, της παραγωγής μιας υπηρεσίας από τον τόπο κατανάλωσης της και από τη συμμετοχή του καταναλωτή, καθώς των εμπειριών των υπολοίπων καταναλωτών που παρευρίσκονται στη διαδικασία της παραγωγής από το τελικό αποτέλεσμα της παραγωγής.

2. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στο πιο κάτω Κεφάλαιο, εξετάζεται ο τρόπος που ορίζει ο πελάτης την ικανοποίηση, τις προσδοκίες που έχει από μια Υπηρεσία και τον τρόπο μέτρησης της ικανοποίησής του.

Επιπρόσθετα αναλύεται ο ρόλος της επιχείρησης στην ικανοποίηση του πελάτη, και τα επακόλουθα που θα έχει από αφοσιωμένους/ ικανοποιημένους πελάτες.

2.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΑΠΟΔΟΣΗ (ΟΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΜΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ)

Ποιότητα (Quality) και Ικανοποίηση (Satisfaction) της Υπηρεσίας

Όπως υποστηρίζουν οι Buzzell και Gale, εξετάζοντας στοιχεία από τη βάση δεδομένων PIMS «η ποιότητα είναι ότι ορίζει ο πελάτης της υπηρεσίας και η ποιότητα μιας υπηρεσίας κρίνεται βάσει του πως ο πελάτης την αντιλαμβάνεται». (Τι προσδοκίες έχει)



Σχήμα 5: Προσδοκώμενη ποιότητα Υπηρεσιών (Πηγή: Σαρμανιώτης & Τηλικίδου, 2004, Σελ. 57)

Ικανοποίηση είναι η ικανή κάλυψη μιας ανάγκης ή μιας επιθυμίας. Όπως υποστηρίζει ο Oliver (Γούναρης, 2012) το νόημα της ικανοποίησης αφορά μια σύνθετη έννοια η οποία αποτελείται από περιπτώσιακές- ενδιάμεσες αξιολογήσεις προσδοκιών (expectations) και αποτελέσματος.

Δηλαδή, εάν η αντιλαμβανόμενη απόδοση είναι ίση ή μεγαλύτερη των προσδοκιών του, τότε ο πελάτης αισθάνεται ικανοποίηση, ενώ αν η απόδοση είναι μικρότερη των προσδοκιών, τότε αισθάνεται μη ικανοποίηση. (Σαρμανιώτης & Τηλικίδου, 2004)

Αναμφίβολα η Ικανοποίηση επιφέρει την επαναγορά!

2.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Ο κύριος λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους είναι, όπως θα δούμε και στο υπό-κεφάλαιο 2.6, ότι η ικανοποίηση οδηγεί στη διατήρηση των πελατών.

Το υπόδειγμα ικανοποίησης του πελάτη, στηρίζεται στη θεωρία περί προσδοκιών και στην επιβεβαίωση τους με βάση τα πραγματικά αποτελέσματα που προκύπτουν από τη χρήση της υπηρεσίας. Στο πρώτο βήμα συγκρίνονται οι προηγούμενες προσδοκίες (prior expectations) του πελάτη με τα πραγματικά αποτελέσματα και από τις συγκρίσεις προκύπτουν (δεύτερο βήμα) η επιβεβαίωση ή η μη επιβεβαίωση, είτε θετική είτε αρνητική (αντίστοιχα: confirmation, positive, disconfirmation, negative disconfirmation). Ανάλογα με την κατάσταση που περιγράφει τον πελάτη, στο τρίτο βήμα προκύπτει ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια με την υπηρεσία. Τέλος, στο βήμα 4^ο, ο πελάτης με βάση την εμπειρία του από τη χρήση του προϊόντος και τις αξιολογήσεις που πραγματοποίησε, μπορεί να είναι ένας προσηλωμένος (loyal) πελάτης ή ένας πελάτης που δεν χαρακτηρίζεται από αυξημένη προσήλωση (no increased loyalty). (Σιώμκος, 2004)

2.3 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η έννοια της ποιότητας είναι αναμφίβολα μια ιδιαίτερα σημαντική έννοια και πολυδιάστατη, είτε μιλάμε για προϊόντα είτε για υπηρεσίες, όπως στην περίπτωση μας. Πλήθος εμπειρικών μελετών αλλά και συγγραμμάτων έχουν τονίσει και δείξει ότι η έννοια της ποιότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, διατήρηση πελατολογίου, υψηλότερο μερίδιο αγοράς και με άλλες μορφές της απόδοσης μιας επιχείρησης, καθώς έχει γίνει πλέον αποδεκτό ότι η ποιότητα μιας υπηρεσίας επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης του καταναλωτή της υπηρεσίας, γεγονός που με τη σειρά του υποκινεί σε συμπεριφορές, όπως οι επαναλαμβανόμενες αγορές της ίδιας υπηρεσίας, η διάδοση θετικών μηνυμάτων σε άλλους καταναλωτές (word-of-mouth communication).

Η ποιότητα προκειμένου να δημιουργήσει διατηρήσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα θα πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της επιχείρησης συγκεκριμένη αξία και μάλιστα περισσότερη από την αξία που τους προσφέρουν οι ανταγωνιστές της. Μιλάμε δηλαδή για τη διαφορά μεταξύ αντιλήψεων (perceptions) και προσδοκιών (expectations).

Σύμφωνα με τους Berry, Parasuraman και Zeithaml, υπάρχουν δέκα καθοριστικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και είναι οι ακόλουθοι:

1. *Αξιοπιστία* (η επιχείρηση τηρεί τις αρχικές της υποσχέσεις: ακρίβεια πληρωμών, σωστή καταγραφή στοιχείων κλπ.)
2. *Ανταπόκριση* (προθυμία/ ετοιμότητα των εργαζομένων να παρέχουν ταχεία εξυπηρέτηση)
3. *Αρμοδιότητα* (κατοχή των απαραίτητων ικανοτήτων και γνώση για την απόδοση υπηρεσίας)
4. *Πρόσβαση* (εύκολα προσβάσιμη η υπηρεσία από το τηλέφωνο, δεν είναι εκτεταμένο το διάστημα για τη λήψη της υπηρεσίας, προσιτές ώρες λειτουργίας)
5. *Ευγένεια* (κόσμια εμφάνιση του προσωπικού που έρχεται σε δημόσια επαφή, και περιλαμβάνει το σεβασμό, την μελέτη και τη φιλικότητα του προσωπικού μέσω του οποίου γίνεται η επικοινωνία)
6. *Επικοινωνία* (διατήρηση των πελατών ενήμερων στη γλώσσα που μπορούν να καταλάβουν, και προσεκτικό «άκουσμα» των πελατών, και εξασφάλιση ότι το πρόβλημα του θα αντιμετωπιστεί)
7. *Τιμότητα* (το όνομα και η αξιοπιστία της εταιρείας)
8. *Ασφάλεια* (ελευθερία από τον κίνδυνο, το ρίσκο/αμφιβολία, εμπιστευτικότητα)
9. *Κατανόηση του πελάτη* (τις ανάγκες, τις απαιτήσεις, παροχή εξατομικευμένης προσοχής και αναγνώριση τακτικών πελατών)
10. *Απτότητα* (φυσικές διευκολύνσεις, παρουσία του προσωπικού ή εργαλείων για την παροχή υπηρεσίας)

(Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1985)

2.3.1 Πως μετριέται η ποιότητα στις Υπηρεσίες

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις ως προς την μέτρηση της Ποιότητας στις Υπηρεσίες, όπως:

1. Διαμέσου του ελέγχου των εσωτερικών διαδικασιών

- Ανάλυση των γεγονότων των υπηρεσιών
- Διαδοχικές δράσεις πελατών

2. Διαμέσου της ανατροφοδότησης των πελατών (through customers feedback)

- *Mystery shoppers (τέχνη της εκτίμησης της εξυπηρέτησης των πελατών, μέσα από την αλληλεπίδραση του προσωπικού και του πελάτη, διακριτικά και επαγγελματικά)
- One on one interviews (Ρωτάς απευθείας τον πελάτη, σε μορφή συζήτησης)
- *Focus groups (μια μορφή ποιοτικής έρευνας στην οποία μια ομάδα ανθρώπων ερωτώνται για τις αντιλήψεις, απόψεις, τις πεποιθήσεις και τις στάσεις προς την υπηρεσία, που έτυχαν εξυπηρέτησης. Οι ερωτήσεις τίθενται σε ένα δια-δραστικό πλαίσιο, όπου οι συμμετέχοντες είναι ελεύθεροι να συζητήσουν με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.)
- Surveys (Έρευνα, π.χ. Ερωτηματολόγια)
- By walking around (Περιδιάβαση στου χώρους εκτέλεσης της υπηρεσίας) (Σωτηρίου, 2014)

Κλείνοντας η λειτουργία του Μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υποκαθιστά άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως είναι για παράδειγμα η ΔΑΠ. Η τελευταία εξακολουθεί να σχεδιάζει συστήματα αμοιβής, να ελέγχει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, να ρυθμίζει τις ημέρες άδειας των εργαζομένων κλπ. Ωστόσο, το Μάρκετινγκ χρειάζεται να παρέμβει και να συνεργαστεί με τη Διοίκηση Προσωπικού στον καθορισμό, για παράδειγμα, της περιγραφής της θέσεως εργασίας του προσωπικού επαφής, στα συστήματα αμοιβής και υποκίνησης του προσωπικού κ.λπ. (Γούναρης, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, 2012). Όλα αυτά χρήζουν εξίσου μεγάλης έρευνας και δεν αναλύονται στην παρούσα Διατριβή.

2.4 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Σε ένα περιβάλλον υψηλού ανταγωνισμού η ικανοποίηση του πελάτη είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση αλλά και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να βοηθήσει στην χάραξη στρατηγικής και στη λήψη αποφάσεων από τις εταιρίες.

Για να επιτευχθεί ο στόχος μιας επιχείρησης ώστε να έχει τις επιτυχημένες πελατειακές σχέσεις που προσδοκεί, συμπεριλαμβάνοντας τους πελάτες που επιθυμεί να διατηρήσει, θα πρέπει να αναπτύξει ένα περιβάλλον πιστότητας αρχικά, ώστε να καταφέρει να εντάξει τους πελάτες της στο δυναμικό της. Βέβαια σαν βασική αρχή της επιχείρησης, προκειμένου να πετύχει τον στόχο της, όπως θα δούμε στη συνέχεια, είναι η **αξιοποίηση των παραπόνων των πελατών της και η επίλυσή τους**.

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 όφελός της. Τα αποτελέσματα και συμπεράσματα που προκύπτουν από την μέτρηση ικανοποίησης των πελατών είναι αυτά που εκφράζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών βάσει των οποίων πρέπει να αποφασίζονται και να πραγματοποιούνται οι ανάγκες βελτίωσης. Επίσης βοηθούν την εταιρεία να αναλύσει τις παραμέτρους της έννοιας ικανοποίησης, προς το καλό της αλλά, και των πελατών της. Τέλος, με την μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη δίνεται η δυνατότητα περιορισμού των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ της εταιρίας και του πελάτη, ενώ συγχρόνως η εταιρία μαθαίνει να διορθώνει τα λάθη της. (Τηληκίδου, 2004)

Γιατί ας μην ξεχνάμε «Ό' τι δεν μετρούμε, δεν το ελέγχουμε».

2.4.1 Πως μετριέται η ικανοποίηση των πελατών

Οι marketers συστηματικά προσπαθούν να μετρήσουν κατά πόσο ικανοποιούνται οι πελάτες τους από τις υπηρεσίες που τους προσφέρουν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί:

- Απευθείας συζήτηση με το πελάτη/καταναλωτή την ώρα της εκτέλεσης της υπηρεσίας
- Χρήση συμπληρωματικών ερωτηματολογίων
- Προωθώντας να ακούσουν την γνώμη των πελατών τους
- Ρωτώντας σε μεταγενέστερο στάδιο μέσω τηλεφώνου, διαδικτύου (ιστοσελίδα, Chat, κοινωνικών δικτύων) κλπ. να πάρουν ανατροφοδότηση, γνωστό feedback.

Η απευθείας μέτρηση της ικανοποίησης βασίζεται κατά κύριο λόγο σε τρία δεδομένα:

- α) προσδοκίες αποτελεσματικότητας/ποιότητας της υπηρεσίας
- β) αντιληπτά αποτελέσματα/αντιληπτή ποιότητα
- γ) το «άνοιγμα» (η διαφορά) ανάμεσα στις προσδοκίες και τα αποτελέσματα

Κατά την εκτίμηση για την αξιολόγηση της ικανοποίησης είναι σημαντικό να συγκρίνεται η ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης με την αντίστοιχη ικανοποίηση των πελατών:

- α) άλλων επιχειρήσεων της ίδιας κατηγορίας/βιομηχανίας και
- β) άλλων επιχειρήσεων γενικά και ιδιαίτερα εκείνων που ανήκουν σε κατηγορίες που αποτελούν *δυνητικά υποκατάστατα.

Φυσικά μετά από την διαδικασία συλλογής, ακολουθεί η ανάλυση και εξαγωγή αποτελεσμάτων/συμπερασμάτων με τη μορφή προτάσεων, ώστε να είναι σε θέση η επιχείρηση να λάβει κάποια μέτρα. Βασικό ζήτημα της επιχείρησης είναι εάν ο καταναλωτής θα χρησιμοποιήσει ξανά την υπηρεσία τους; (Βλέπε Κεφάλαιο 5.2.7)

2.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Είναι αλήθεια ότι ένα ποσοστό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αγορά, είναι προετοιμασμένες για να σταθούν απέναντι σε συνειδητοποιημένους καταναλωτές. Πολλές άλλες όμως, δεν είναι. Η ικανοποίηση του πελάτη πλέον έχει μπει σε προτεραιότητα και όλα έχουν αρχίσει να κινούνται γύρω από αυτή. Όσες εταιρίες δεν προσαρμόζονται στις υπάρχουσες καταστάσεις και δεν είναι σε θέση να καλύψουν πλήρως τις ανάγκες των καταναλωτών, μπαίνουν στη "μαύρη λίστα" των καταναλωτών. Ο πελάτης έχει άποψη για τα πάντα και ξέρει πού θα βρει αυτό που θα καλύψει πλήρως τις επιθυμίες του. (Τηλεκίδου, 2004)

Ίσως λοιπόν, να έχει έρθει η ώρα όλες οι επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στα καινούρια δεδομένα και να αλλάξουν τους στόχους που έχουν βάζοντας στην κορυφή την ικανοποίηση του πελάτη, τις ανάγκες του, και όχι τις πωλήσεις- κέρδος. Πρόκληση τους πρέπει να είναι η προσέλκυση ενός νέου πελάτη, και η διατήρηση του. Ας μην ξεχνάμε ότι «είναι πολύ πιο φθηνή η διατήρηση ενός πελάτη ικανοποιημένου από την προσέλκυση ενός νέου».

Οι επιχειρήσεις δεν θα έπρεπε να θεωρούν ως μεγαλύτερο εχθρό τους άμεσους ανταγωνιστές τους, αφού θα έπρεπε να ρίξουν μια ματιά στον καθρέφτη τους. Χρειάζεται να αφιερώσουν χρόνο και προσπάθεια για τους υπάρχοντες πελάτες τους, να δουν αν είναι ικανοποιημένοι, τι παράπονα έχουν, και τι επιθυμούν. (Πρωτοπαπαδάκης, 2008)

2.6 ΕΠΑΚΟΛΟΥΘΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΦΟΣΙΩΜΕΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ικανοποιημένοι πελάτες θα επιφέρουν σε μια Επιχείρηση/ Εταιρεία:

- *Οι αφοσιωμένοι καταναλωτές ανήκουν στο ενεργητικό μιας εταιρείας.* Ένας πελάτης που αποφέρει κέρδος 1.000 ευρώ για έναν προμηθευτή στον πρώτο χρόνο θα αποφέρει πολλαπλάσιο κέρδος αν διατηρηθεί σαν ικανοποιημένος πελάτης για περισσότερα χρόνια.
- *Οι αφοσιωμένοι πελάτες είναι πιο επικερδείς.* Αγοράζουν περισσότερα προϊόντα της εταιρείας, καταναλώνουν λιγότερο από το χρόνο της, είναι λιγότερο ευαίσθητοι ως προς την τιμή (μειωμένη ελαστικότητα τιμών) και φέρνουν νέους πελάτες, αφού αποτελούν την πιο καλή διαφήμιση.
- *Η απόκτηση νέων πελατών κοστίζει.* Κοστίζει 3-5 φορές περισσότερο να βρεθεί νέος πελάτης από το να διατηρηθεί ένας παλιός. Αυτό είναι το κόστος της έρευνας, της διαφήμισης, της πώλησης και της διαπραγμάτευσης με νέες προοπτικές.
- *Αύξηση διατήρησης πελατών.* Η μέση εταιρεία χάνει το 10 τοις εκατό των πελατών της ετησίως. Οι έρευνες δείχνουν ότι η αύξηση διατήρησης πελατών μόνο κατά 5 τοις εκατό μπορεί να αυξήσει τα κέρδη μιας εταιρείας κατά 85 τοις εκατό.
- *Οι «εξαιρετικά ικανοποιημένοι» πελάτες αγοράζουν ξανά.* Είναι έξι φορές πιο πιθανό να αγοράσουν ξανά σε σχέση με τους πελάτες που κατατάσσουν τους εαυτούς τους ως απλά «ικανοποιημένους». Οι εξαιρετικά ικανοποιημένοι πελάτες μιλούν σε άλλους για την εταιρεία.
- *Οι δυσαρεστημένοι πελάτες μιλούν σε άλλους.* Κατά μέσο όρο μιλούν σε άλλους δεκατέσσερις. Έτσι, αν η απώλεια ενός πελάτη αντιπροσωπεύει την απώλεια ενός ενεργητικού με μακροχρόνια αξία π.χ. 10.000 ευρώ, αυτό μπορεί να είναι μόνο μια μικρή πτυχή του προβλήματος. Η συνολική αξία που χάνεται μπορεί να είναι 14 φορές μεγαλύτερη.
- *Οι περισσότεροι δυσαρεστημένοι πελάτες δεν παραπονιούνται.* Ενώ μιλούν στους συνεργάτες τους, μόνο το 4 τοις εκατό αυτών κάνουν παράπονα στην εταιρεία. Για κάθε παράπονο που γίνεται, άλλοι 26 είναι πιθανό να έχουν προβλήματα και τα 6 θα είναι σοβαρά.
- *Αυξημένη φήμη.* Μια βελτιωμένη φήμη μπορεί να βοηθήσει στην εισαγωγή νέων προϊόντων μέσω της παροχής άμεσης ενημέρωσης και μειώνοντας το ρίσκο που παίρνουν οι πελάτες αγοράζοντας τα νέα αυτά προϊόντα.

- Η ικανοποιητική επίλυση των παραπόνων αυξάνει την αφοσίωση. Όταν τα παράπονα επιλύονται ικανοποιητικά, οι πελάτες αυτοί έχουν την τάση να είναι πιο πιστοί από αυτούς που δεν αντιμετώπισαν εξ' αρχής κανένα πρόβλημα.
- Λίγοι πελάτες «λιποτακτούν» λόγω χαμηλής επίδοσης του προϊόντος. Μόνο το 14 τοις εκατό «λιποτακτεί» γι' αυτό το λόγο. Παρατηρούμε ότι, τα δύο τρίτα φεύγουν, επειδή βρίσκουν τους ανθρώπους που τους εξυπηρετούν αδιάφορους ή απρόσιτους. (Χρυσοχοϊδης, 2003)
Αναμφίβολα λοιπόν, οι επαναληπτικές αγορές, η αγορά επιπλέον υπηρεσιών, και η επικοινωνία εντυπώσεων θα επιφέρουν σε μια επιχείρηση **κερδοφορία**. (Γούναρης, 2013)

Παρόλο, όμως, που υπάρχουν πολλοί σημαντικοί λόγοι που μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η ψηλότερη ικανοποίηση πελατών οδηγεί σε υψηλότερα κέρδη, δεν συμβαίνει πάντα αυτό στη πραγματικότητα. Δεδομένου ότι η αύξηση της ικανοποίησης πελατών μέσω βελτίωσης της ποιότητας των πρώτων υλών, αύξησης του επιπέδου της προσωπικής εξυπηρέτησης, της παροχής μεγαλύτερης ποικιλίας διαφοροποιώντας την υπηρεσία, ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών, κλπ., θα αυξήσει τα κόστη με αυξανόμενο ρυθμό. Όμως, αυτό θα μειώσει το κέρδος της ικανοποίησης πελατών.

Μάλιστα, πολλές εταιρείες (πχ Whirpool) επιτυγχάνουν κακά οικονομικά αποτελέσματα ενώ ταυτόχρονα απολαμβάνουν ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης πελατών (Grant). Ενώ σε μια μελέτη που δημοσιεύει το Ινστιτούτο Juran αναφέρεται ότι το ένα τρίτο των top (υψηλότερη βαθμίδα) managers των μεγαλύτερων Αμερικανικών εταιρειών πιστεύουν ότι οι προσπάθειες τους στην ικανοποίηση των πελατών τους δεν έχουν αποφέρει αξία στις επιχειρήσεις τους! (Σαρμανιώτης & Τηλικίδου, 2004)

Παρά την αντίφαση των παραπάνω είναι βέβαιο ότι η ικανοποίηση του καταναλωτή είναι κρίσιμο μέγεθος για τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων το οποίο μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμο εργαλείο στην ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών και μακροπρόθεσμων οφελών.

«...Η επιστήμη του μάρκετινγκ έχει χαρακτηριστεί από διάφορους παρατηρητές ως «η τέχνη να βρίσκεις και να διατηρείς πελάτες»...» (Πρωτοπαπαδάκης, 2008) (Thurau & Klee, 1998)

3. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σ' αυτό το Κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του Μάρκετινγκ, ο στόχος που έχει και πως εφαρμόζεται στις Υπηρεσίες. Επιπλέον γίνεται αναφορά σε στρατηγικές τάσεις, που μετουσιώνονται από επιχειρήσεις για προώθηση της ανταγωνιστικότητας τους όπως, μάρκετινγκ σχέσεων, αμυντικό μάρκετινγκ, και διαχείριση πελατειακών σχέσεων.

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Το **μάρκετινγκ** (marketing), αλλιώς **αγοραλογία**, συνίσταται στην οργανωμένη προσπάθεια μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να ικανοποιήσει τις ανάγκες αλλά και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Προσπαθεί δηλαδή, με κύριο εργαλείο την έρευνα αγοράς, να αντιστοιχίσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει με τον πελάτη-στόχο που τα χρειάζεται ή τα επιθυμεί, ή ακόμα καλύτερα αφού κατανοήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, να κατασκευάσει τα αντίστοιχα προϊόντα/υπηρεσίες με τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες που ο πελάτης επιθυμεί, να του τα γνωστοποιήσει (διαφήμιση και προώθηση), να τα καταστήσει διαθέσιμα μέσα από τα κανάλια διανομής (τα μαγαζιά και οι τοποθεσίες που αυτά είναι διαθέσιμα) στην τιμή που θα πρέπει αυτά να πωλούνται. (Βικιπαίδεια, 2014)

3.2 ΒΑΣΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο βασικός στόχος του μάρκετινγκ, ειδικότερα όσον αφορά τα καταναλωτικά αγαθά, δηλαδή αυτά που απευθύνονται στους τελικούς καταναλωτές (και όχι σε άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, οπότε και γίνεται λόγος για βιομηχανικά προϊόντα/υπηρεσίες) είναι οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Ειδικότερα τα στελέχη μάρκετινγκ μίας επιχείρησης/οργανισμού προσπαθούν να δημιουργήσουν μία μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη προσφέροντας υψηλή αξία στα προϊόντα τους, αξία υψηλότερη από τα αντίστοιχα προϊόντα του ανταγωνισμού. Έτσι, επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, δηλαδή η υπεροχή της ίδιας και των προϊόντων της έναντι του ανταγωνισμού. Όλα τα παραπάνω με τη σειρά τους οδηγούν σε

πιστότητα των πελατών και τελικά σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. (Βικιπαίδεια, 2014) (Armstrong & Kotler, 2009)

3.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι επιχειρήσεις, στον επιχειρηματικό χώρο, μετουσιώνουν στρατηγικές τάσεις, σε κατάλληλες πολιτικές, όπου εξυπηρετούν την προώθηση της ανταγωνιστικότητας τους. Μεταξύ των τάσεων αυτών, αποτελούν, το μάρκετινγκ σχέσεων, η υιοθέτηση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, η επιδίωξη της ικανοποίησης του πελάτη και η απόκτηση γνώσης σχετικής μ' αυτόν, η οποία μεταξύ των άλλων αναφέρεται στο επίπεδο ικανοποίησης του και στα παράπονα που επιθυμεί να διατυπώσει προς την επιχείρηση.

Οι τάσεις αυτές, αναλύονται εκτενέστερα στη συνέχεια, ενώ για την ικανοποίηση του μελέτη, ασχοληθήκαμε στο Κεφάλαιο 2. (Armstrong & Kotler, 2009) (Cravens, Holland, Jr., & III, 1988)

3.3.1 Μάρκετινγκ σχέσεων και Αμυντικό μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ των σχέσεων σκοπεύει στη δημιουργία μακροχρόνιων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους διανομείς των προϊόντων της επιχείρησης με σκοπό τη διεκδίκηση και διατήρηση των προτιμήσεων και της επιχειρηματικής σύνδεσής τους με την επιχείρηση μακροχρονίως (Kotler, 2000). Το επίκεντρο βέβαια των σχέσεων είναι οι πελάτες, είτε είναι τελικοί καταναλωτές, είτε επιχειρησιακοί πελάτες.

Η ιδέα του μάρκετινγκ των σχέσεων είναι παλιά και αναφέρεται στις προσωπικές σχέσεις που υπήρχαν άλλοτε μεταξύ του ιδιοκτήτη ενός καταστήματος της γειτονιάς και των πελατών του, όπου ο ιδιοκτήτης γνώριζε τους πελάτες με τα μικρά τους ονόματα. Με την πάροδο όμως των ετών, την αλματώδη αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων και τη διεύρυνση του μεγέθους τους, η δυνατότητα αυτή μειώθηκε θεαματικά. Κάποια στιγμή λοιπόν επανήλθε η ιδέα της «προσωποποίησης» (personalization) των σχέσεων με τους πελάτες. Το ενδιαφέρον για τις σχέσεις επιχείρησης και πελατών άρχισε ξανά να αναπτύσσεται γύρω στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Η βασική θέση της θεωρίας του μάρκετινγκ των σχέσεων είναι ότι υφίσταται ένα

«συνεχές» (continuum) των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες, το οποίο εκτείνεται από έναν προσανατολισμό που επιδιώκει απλές συναλλαγές (transactions) με τους πελάτες μέχρι τη διαμόρφωση ενός προσανατολισμού που σκοπεύει στη δημιουργία μακροχρόνιων, σταθερών και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων μ' αυτούς. Δηλαδή τη «συνολική» (overall) ή «αθροιστική» (cumulative) ικανοποίηση του πελάτη, αντί της ικανοποίησής του από μεμονωμένες αγορές (Garbarino & Johnson, 1999). Ο ικανοποιημένος πελάτης είναι πιθανό ότι θα παραμείνει αφοσιωμένος (loyal) στην εταιρία και στο προϊόν. (Δημητριάδης & Τζωρτζάκη, 2010) (Stone, Woodcock, & Wilson, 1996)

Ιστορικά πάντως οι επιχειρήσεις έχουν δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην προσέλκυση νέων πελατών, αντί να προσπαθούν να ικανοποιήσουν και να διατηρήσουν τους υπάρχοντες (Fornell & Wernerfelt, 1987). Η στρατηγική αυτή είναι γνωστή ως «**επιθετικό μάρκετινγκ**» (**offensive marketing**) και αναφέρεται στην προσπάθεια αύξησης της αγοράς του προϊόντος ή στην απόκτηση μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές. (Hawkins, Best, & Coney, 1998)

Αντίθετα, η στρατηγική της επιχείρησης που επιδιώκει την ικανοποίηση των πελατών και την παραμονή τους ως πελατών της επιχείρησης, έχει ονομασθεί «**αμυντικό μάρκετινγκ**» (**defensive marketing**). Το αμυντικό μάρκετινγκ προσπαθεί να μειώσει την αποχώρηση των πελατών. Ο στόχος της στρατηγικής είναι η ελαχιστοποίηση της αποχώρησης των πελατών ή η μεγιστοποίηση της παραμονής/διατήρησής τους (με ορισμένους περιορισμούς κόστους βέβαια) με απώτερο σκοπό την προστασία της επιχείρησης και της αγοράς της από τις επιθέσεις των ανταγωνιστών. (Fornell, “A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience”, 1992)

Ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι η ύπαρξη ικανοποιημένων πελατών. Η σημασία εξάλλου του στόχου της ελαχιστοποίησης της αποχώρησης των πελατών αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο στη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική. Αυτό φαίνεται και από την έκταση της έρευνας που υπάρχει στο μάρκετινγκ αναφορικά με τη διερεύνηση διαφόρων διαστάσεων (πλευρών) της **ικανοποίησής του πελάτη** και των συνεπειών της μη ικανοποίησής του και ιδιαίτερος της συμπεριφοράς παραπόνων του. (Baer, 1994)

Στην πράξη ωστόσο οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν ένα συνδυασμό των δύο παραπάνω στρατηγικών, αλλά η αμυντική στρατηγική φαίνεται να αποκτά μία ιδιαίτερη σημαντικότητα, λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Το αμυντικό μάρκετινγκ, ως εκ τούτου, αποτελεί βασική στρατηγική του μάρκετινγκ των σχέσεων. Όμως, το μάρκετινγκ των σχέσεων έχει δεχθεί και κριτική με το επιχείρημα ότι δημιουργεί ανεπάρκειες (inefficiencias). Δηλαδή, μπορεί οι πελάτες πράγματι να είναι ικανοποιημένοι, αλλά για λάθος λόγους, αν αποτυγχάνουν να αξιολογήσουν την τιμή που προσφέρει η υπηρεσία «λογικά» σε σχέση με ένα «αντικειμενικό» επίπεδο ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας. (Crosby & Stephens, 1987)

3.3.2 Πελατοκεντρική φιλοσοφία

Σήμερα, οι κορυφαίες εταιρείες αναγνωρίζουν την πρωταρχική σημασία της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας. Αυτός ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων ονομάζεται γενικά η **ιδέα του μάρκετινγκ**. Σύμφωνα με την ιδέα του μάρκετινγκ, μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να επιτύχει τους στόχους της, όταν οργανώνεται για να ανταποκριθεί στις τρέχουσες και στις πιθανές μελλοντικές ανάγκες των πελατών πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές.

Μια πελατοκεντρική επιχείρηση βλέπει το κέρδος σαν αποτέλεσμα της επιτυχημένης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών. Το σίγουρο, είναι ότι δεν θα είναι για μεγάλο διάστημα επικερδής, αν δεν προσελκύει και δεν διατηρεί πελάτες. (Χρυσοχοϊδης, 2003). Η πελατοκεντρική φιλοσοφία απαιτεί την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες, δηλαδή την εφαρμογή του **μάρκετινγκ των σχέσεων** με σταθερή επιδίωξη την επίτευξη της ικανοποίησης τους και τη διατήρησή τους ως πελατών της επιχείρησης. Συστατικό στοιχείο της είναι η «προσωποποίηση» της σχέσης, η εξατομίκευση των αναγκών του πελάτη, δηλαδή η μεταχείριση του κάθε πελάτη ξεχωριστά και **μοναδικά** ανάλογα με τις ανάγκες του. (Verhoef & Donkers, 2001)

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

3.3.3 Μάνατζμεντ σχέσεων με τους πελάτες

Η προσπάθεια για την ορθότερη εφαρμογή του πελατοκεντρικού προσανατολισμού ή φιλοσοφίας έχει οδηγήσει, τα τελευταία χρόνια, στη δημιουργία του πεδίου του **Μάνατζμεντ 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. (Σιώμοκος & Czepiel, 2007)

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, Montoya-Weiss, & Holcom, 2001), (Σαρμανιώτης & Τηλικίδου, 2004), (Αυλωνίτης & Παπασταθοπούλου, 2010)

4. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ – ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Υπάλλληλος θεωρείται ο μισθωτός που παρέχει αποκλειστικώς ή κατά κύριο λόγο εργασία μη σωματική (πνευματική) ενώ εργατοτεχνίτης (ή υπηρέτης), ο μισθωτός που παρέχει εργασία κατά κύριο λόγο σωματική.

Αυτοί οι υπάλληλοι λοιπόν, ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης, και στο πιο κάτω Κεφάλαιο, θα αναλύσουμε το ρόλο τους στην παραγωγή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και ικανοποίησης πελατών. Θα επικεντρωθούμε κυρίως στο σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει το προσωπικό πρώτης γραμμής/επαφής. Τέλος, η επιστήμη ΔΑΠ, μελετά το προσωπικό ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύει.

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Πάνω απ' όλα οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις ορίζουν συνολικές στρατηγικές και στόχους, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν την ποιότητα, κατανέμουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους και πωλούν τις υπηρεσίες. Οι άνθρωποι, λοιπόν, γίνονται «ανθρώπινοι πόροι» ή αυτό που οι οικονομολόγοι ονομάζουν ανθρώπινο κεφάλαιο λόγω του ρόλου που παίζουν στην επιχείρησή τους. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

4.2 ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Σύμφωνα με τους όρους του μάνατζμεντ, ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους- ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, εκπαίδευση, εμπειρία, γνώση του αντικειμένου, προθυμία κλπ., τα οποία μπορούν να προσθέσουν οικονομική αξία στην Επιχείρηση, και να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της.

Βέβαια η συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη. Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζομένου στις δραστηριότητες της επιχείρησης καθιστά τους ανθρώπινους πόρους «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς την διοίκηση και τη διαχείρισή τους». (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Συνεπώς οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται πια ως πηγή δημιουργίας και διατήρησης ή και επιβίωσης ενός οργανισμού και όχι ως «αναλώσιμα» στοιχεία ενός συστήματος. (Malhorta, 2000), (Νικολάου, 2008)

Επίσης, οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητας τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης, και η αφοσίωση και συνεργασία τους είναι στοιχεία που κανείς πρέπει πάντα να κερδίζει. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

4.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Όπως παρατηρήσαμε προηγουμένως, οι πελάτες που φεύγουν από μια επιχείρηση το διαπράττουν περισσότερο εξαιτίας της κακής εξυπηρέτησης που έτυχαν από την υπηρεσία παρά για οποιοδήποτε άλλο λόγο, όπως για παράδειγμα μια καλύτερη ανταγωνιστική πρόταση. Αναμφίβολα, η κακή αυτή εξυπηρέτηση, προέρχεται από το προσωπικό, το οποίο έρχεται σε επαφή με τον πελάτη. (Πρωτοπαπαδάκης, 2008) (Becker & Barry, 1996)

4.4 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΠΡΩΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ/ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΠΑΦΗΣ

Οι εργαζόμενοι στο ορατό μέρος μιας επιχείρησης, όπου έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, ονομάζονται προσωπικό επαφής. (Γούναρης, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, 2012)



Οι υπάλληλοι που έρχονται σ' επαφή με τους πελάτες αποτελούν τη βιτρίνα της κάθε επιχείρησης, Συχνά είναι τα μοναδικά άτομα της επιχείρησης με τα οποία έρχεται σε επαφή ο πελάτης, τουτέστιν αποτελούν τους εκπροσώπους της απέναντί τους. Όπως τόνιζε και ο Ουόλτ Ντίσνεϊ στους υπαλλήλους του «Χαμογελάτε, είμαστε στη σκηνή». (Πρωτοπαπαδάκης, 2008)

Εικόνα 1: Προσωπικό άμεσης επαφής/πρώτης γραμμής (Πηγή: Google, n.d.)

4.5 ΠΟΙΑ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΠΑΦΗΣ

Μια επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες μπορεί να διαφημιστεί προσκειμένου να φέρει πελάτες, όμως, είναι το προσωπικό αυτό που μπορεί να μετατρέψει αυτούς που έρχονται για πρώτη φορά σε πιστούς πελάτες. Πολλές φορές, είναι οι υπάλληλοι αυτοί που κάνουν τη διαφορά. Άλλες φορές, *πάλι*, είναι αυτοί που με τη συμπεριφορά τους εξωθούν τον πελάτη στα άκρα.

Δικαίως η στιγμή της επαφής του υπαλλήλου με τον επισκέπτη ονομάζεται «**στιγμή της αλήθειας**» («**moment of truth**»). Το τι συμβαίνει σε αυτή την επαφή δεν επηρεάζεται πια από την εταιρεία, αφού είναι ο υπάλληλος αυτός που πλέον «κινεί τα νήματα». Αν ο τελευταίος, για οποιονδήποτε λόγο, δεν κάνει καλά τη δουλειά του, τότε ο επισκέπτης θα απογοητευτεί. (Boshoff & Allen, 2000)

4.6 ΠΩΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΝΕΡΓΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΕΠΑΦΗΣ

Γι' αυτό λοιπόν, το προσωπικό επαφής χρειάζεται να πλαισιώνεται από άτομα που διαθέτουν διάφορα έμφυτα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι απαραίτητα για όσους παρέχουν υπηρεσίες στους πελάτες. Ορισμένα από αυτά είναι η ευγένεια, το χαμόγελο, η φιλικότητα, η ευχέρεια λόγου, και η ειλικρινή διάθεση για επίλυση τυχόν προβλημάτων. (Πρωτοπαπαδάκης, 2008)

Παράλληλα χρειάζεται το προσωπικό επαφής να έχει γνώση αναφορικά με τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση και τις διαδικασίες που θα πρέπει να διεξαχθούν προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρεχόμενη υπηρεσία. (Γούναρης, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, 2012)

Για να επιτευχθεί η γνώση αυτή, καθήκον έχει η **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)**. Η επιστήμη αυτή όπως αναβαθμίστηκε τα τελευταία χρόνια, μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα- συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση/οργανισμός οφείλει να επενδύει. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

4.7 ΔΑΠ/ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η ΔΑΠ εκτείνεται σε ευρύ φάσμα και σημαντικά πεδία, που αφορούν, την ανάπτυξη και τη διατήρηση βασικών υπαλλήλων. Για το σκοπό αυτό: καινούργιες προσεγγίσεις των εργαζομένων ως προς την εκπαίδευση τους, τις στάσεις τους έναντι της εργασίας, και την κατανόηση που αυτή

προσδοκούν για το ρόλο που παίζει η εργασία τους στο ευρύτερο πλαίσιο της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Η ΔΑΠ μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρωπίνων πόρων. Η επίτευξη των στόχων αποτελεί σημαντικό τμήμα κάθε μορφής διοίκησης. Μια επιχείρηση παύει να υπάρχει αν δεν επιτυγχάνει τους στόχους της τακτικά. (Randall , 2000)

Κύρια λοιπόν, δραστηριότητα της ΔΑΠ, είναι η διατήρηση ικανών ατόμων στην επιχείρηση. Αυτό αναπτύσσεται μέσα από την κατάρτιση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για σημερινές ή μελλοντικές θέσεις εργασίας. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

5. ΠΕΛΑΤΗΣ - ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ (Customer/ Consumer)

Στο Κεφάλαιο που ακολουθεί παρατίθεται ο Ορισμός της έννοιας Πελάτης/Καταναλωτής και η διαδικασία ανάλυσης τους. Στη συνέχεια, περιγράφονται οι αντιδράσεις και συμπεριφορές που δημιουργούνται από μη ικανοποιημένους πελάτες, και τι αναμένουν. Επιπλέον δίνονται ολοκληρωμένες λύσεις στον τρόπο διαχείρισης του «δύσκολου πελάτη», και των παραπόνων του, και κατ' επέκταση τα οφέλη που θα προκύψουν σε μια επιχείρηση, εάν έχει ικανοποιημένους πελάτες.

5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Πελάτης/Καταναλωτής είναι ο εξυπηρετούμενος, ο αγοραστής, που επισκέπτεται ένα κατάστημα, μια επιχείρηση ή έναν ελεύθερο επαγγελματία για να αγοράσει αγαθά ή υπηρεσίες. (Βικιλεξικό, 2013) Ο πρώτος, ενεργεί ορθολογικά, δηλαδή προσπαθεί πάντα να κατανέμει το εισόδημα του στα διάφορα αγαθά/υπηρεσίες, κατά τρόπο που να αποκομίζει τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση ή χρησιμότητα. (Βούζας)

Βέβαια ο πελάτης- καταναλωτής έχει συνείδηση της «δύναμης» του και απαιτεί ποιότητα στις υπηρεσίες και τα προϊόντα που αγοράζει, σωστή εξυπηρέτηση πρίν, και μια σωστή αναλογία μεταξύ τιμής και ποιότητας. (Σαρμανιώτης & Τηλικίδου, 2004)

Ο πελάτης είναι το παν για την επιχείρηση. Αυτός αποφασίζει με ποιον θα συνεργαστεί και ποιόν θα απορρίψει.



Εικόνα 2: Πελάτες, είναι οι «πόροι» για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. (Πηγή: Google, n.d.)

Αν παραμείνει πιστός στον ίδιο προμηθευτή, το ιδανικό σενάριο για οποιαδήποτε επιχείρηση βασίζεται σε επαναλαμβανόμενες αγορές, και θα εξελιχθεί στον καλύτερο «διαφημιστή» της. Σε κάθε άλλη περίπτωση, μπορεί να φύγει. Αν, τουλάχιστον, δυσαρεστηθεί και εκφράσει στην επιχείρηση την απογοήτευση του, τότε της δίνει μια τελευταία ευκαιρία, δηλαδή το παράπονο.

Βασικός λοιπόν στόχος κάθε επιχείρησης πρέπει να είναι η μετατροπή των δυσαρεστημένων πελατών σε κέρδος για αυτές.

(Berger & Nasr, 1998)

5.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ/ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα στάδια της διαδικασίας ανάλυσης των πελατών:

5.2.1 Εντοπισμός πελατών/ καταναλωτών

Ο εντοπισμός των πελατών κάθε επιχείρησης προϋποθέτει απαντήσεις σε μια σειρά ερωτήσεων (όπως αυτές παρουσιάζονται και αναλύονται από τους Lehmann and Weiner, 2002):

1. Ποιοι είναι; - Περιγραφή τους ανά σχετικό τμήμα της αγοράς στο οποίο ανήκουν.
2. Τι αγοράζουν οι καταναλωτές; Πως το χρησιμοποιούν;
3. Που συνηθίζουν να εκτελούν τις υπηρεσίες, σε περιπτώσεις που έχουν επιλογές;
4. Πότε το διαπράττουν αυτό;
5. Με ποιο τρόπο; (δηλαδή: πως το επιλέγουν; τι ποσότητες αγοράζουν, με ποιους όρους κλπ.).
6. Γιατί το αγοράζουν; Ποια, δηλαδή, είναι η αξία της υπηρεσίας για τον πελάτη (customer value); Η αξία μπορεί να ορισθεί σύμφωνα με τη βασική ανάγκη ή την επιθυμία που ικανοποιείται με τη χρήση της υπηρεσίας ή με βάση το όφελος που προκύπτει για τον καταναλωτή/πελάτη από τη χρήση του.

5.2.2 Τι αγοράζουν; Τι το κάνουν; Πώς το χρησιμοποιούν;

Εδώ μας ενδιαφέρουν δύο κύριες μεταβλητές. Παρατηρούμε την ποσότητα που καταναλώνεται (ρυθμό χρήσης), και το τι είδους ονόματα/ μάρκες, υπηρεσίες αγοράζονται. Το τι το κάνουν,



Εικόνα 3: «Η Εταιρεία αποφασίζει εάν είσαι πελάτης της» (Πηγή: Σωτηρίου, 2014. Σελ. 63)

αυτό εξαρτάται από το εάν αναφερόμαστε σε τελικό χρήστη- καταναλωτή, σε βιομηχανικό πελάτη ή σε ενδιάμεσο (μεταπωλητή).

Όλοι οι πελάτες το χρησιμοποιούν στην πράξη ή σε περίπτωση υπηρεσίας απολαμβάνουν την υπηρεσία την ώρα πάλι της πράξης (εκτέλεσης υπηρεσιών).

5.2.3 Από πού το αγοράζουν;

Προσδιορίζεται το μέρος από το οποίο οι πελάτες συνήθως αγοράζουν την υπηρεσία. Βέβαια τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε μεγάλες αλλαγές στο χώρο του retailing πολλών κατηγοριών υπηρεσιών. (μέσω παραγγελίας, διαδικτύου, αυτόματες μηχανές κλπ.).

5.2.4 Πότε το αγοράζουν;

Ο προσδιορισμός του χρόνου αγοράς (έτος, μήνας κλπ) εξυπηρετεί για τη διαμόρφωση πολιτικής εκπτώσεων, προσφορών κ.α.

5.2.5 Πως το αγοράζουν και Πώς επιλέγουν;

Εδώ προσδιορίζονται οι ρόλοι που έπαιξαν τα διάφορα εμπλεκόμενα μέλη στην αγοραστική διαδικασία. (αποφασίζων, επηρεάζων, αγοραστής, χρήστης κλπ.)

5.2.6 Γιατί το αγοράζουν; (Customer Value)

Ο λόγος για τον οποίο οι καταναλωτές αγοράζουν/χρησιμοποιούν μια υπηρεσία είναι διότι βλέπουν κάποια αξία σ' αυτή (customer value).

5.2.7 Θα χρησιμοποιήσουν την Υπηρεσία (ξανά);

Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα έχει να κάνει με την ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction). Συνδέεται επίσης με το τεράστιο θέμα της ποιότητας, που μελετήσαμε προηγουμένως, αφού η ποιότητα απετέλεσε το πρώτο σημαντικό μέσο για την επίτευξη ικανοποίησης των πελατών και, κατ' επέκταση, τη διατήρησή τους. Η ίδια η ποιότητα τελικά μετράτε με βάση το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη. (Σιώμκος, 2004)

5.3 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ/ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

5.3.1 Η αντίδραση των δυσαρεστημένων πελατών

Έχει διαπιστωθεί από έρευνες, ότι οι καταναλωτές έχουν διάφορους τύπους αντίδρασης όταν δεν είναι ικανοποιημένοι:

- 1) Δεν κάνουν τίποτα
- 2) Αλλάζουν μάρκα προϊόντος ή μειώνουν τις αγορές
- 3) Κάνουν παράπονα στον πωλητή ή σε τρίτους,
- 4) Μιλούν σε άλλους για το προϊόν που δεν τους ικανοποίησε (π.χ. αρνητικά σχόλια)

(Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010)

5.3.2 Η συμπεριφορά των δυσαρεστημένων πελατών

Όπως θα δούμε και στη συνέχεια, δυσαρεστημένος πελάτης θεωρείται ο πελάτης που αγόρασε ένα προϊόν ή υπηρεσία, το οποίο έκρινε ότι ήταν κατώτερο των προσδοκιών του.

Η συμπεριφορά παραπόνων έχει αποτελέσει σημαντικό θέμα έρευνας στο μάρκετινγκ, εξαιτίας κυρίως της σύνδεσής της με την ικανοποίηση του πελάτη. (Blodgett, Wakefield, & Barnes, “The Effects of Customer Complaining Behavior”, 1995)

Όταν η επιχείρηση γίνεται αποδέκτης των παραπόνων των πελατών, τότε ενεργοποιείται ένας μηχανισμός «ανά- πληροφόρησης» (feedback) από την αγορά με αποτέλεσμα να εντοπίζονται τα προβλήματα και στη συνέχεια να προωθούνται λύσεις των προβλημάτων. (Bearden & Teel, 1980) (East, 1996) Στις άλλες μορφές συμπεριφοράς παραπόνων (αλλαγή του προϊόντος, «διασπορά αρνητικών πληροφοριών», ή στη διατύπωση παραπόνων προς κάποιον τρίτο φορέα)

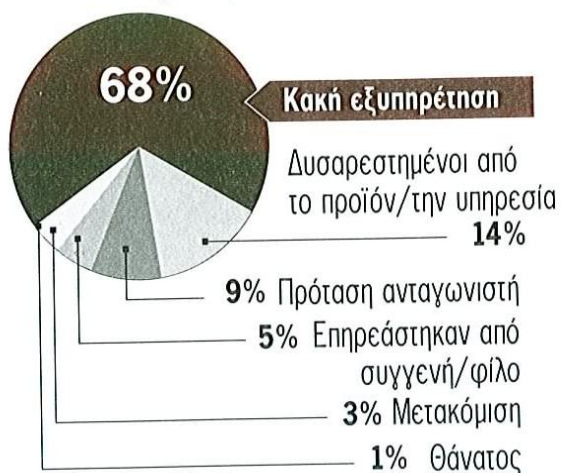
δεν υπάρχει καθόλου ή υπάρχει πολύ μικρή ανά- πληροφόρηση της επιχείρησης για τα προβλήματα που προκύπτουν. (Σαρμανιώτης & Τηλικίδου, 2004)

Βέβαια, οι περισσότεροι δυσαρεστημένοι πελάτες δεν θα μπουν στον κόπο να παραπονεθούν, απλώς θα φύγουν. Η επιχείρηση δεν θα μάθει ποτέ για ποιο λόγο έφυγαν και φυσικά δεν θα μπορέσει να διορθώσει τυχόν λάθη ή παραλείψεις. Το χειρότερο όμως είναι ότι μαζί τους θα πάρουν κι άλλους πιθανούς πελάτες, οι οποίοι θα ακούσουν την εμπειρία τους. Θα το πουν, σε φίλους, γνωστούς, συγγενείς, ή και σε άτομα που μόλις γνώρισαν (στο χώρο που πραγματοποιείται η υπηρεσία), από τους οποίους αρκετοί θα το μεταφέρουν και σε άλλους. Πρόκειται για την «από στόμα σε στόμα» **δυσφήμιση**, η ένταση της οποίας εξαρτάται από το πόσο δυσαρεστημένος είναι ο πελάτης. (Πρωτοπαπαδάκης, 2008) (Fornell S.)

5.3.3 Κυριότερος λόγος δυσαρέσκειας: Η Κακή Εξυπηρέτηση

Όπως παρατηρούμε, το 68% των πελατών φεύγει επειδή έκρινε την εξυπηρέτηση ως μη

Γιατί φεύγουν οι πελάτες



ικανοποιητική. Έρευνες κατέδειξαν το ιδιαίτερα ενδιαφέρον, ότι ο δεύτερος πιο συχνός λόγος αποχώρησης είναι η αδυναμία της επιχείρησης να χειριστεί ικανοποιητικά το παράπονο τους. (βλέπε Εικόνα 5).

Διάγραμμα 1: Λόγοι αποχώρησης πελατών από τις Υπηρεσίες. (Πηγή: Πρωτοπαπαδάκης, 2008, Σελ. 36)

5.3.4 Τι θέλουν/ αναμένουν οι πελάτες όταν παραπονιούνται

Πολλοί παραπονεμένοι πελάτες αναζητούν αυτό που δεν πήραν εξ αρχής και συνήθως μια συγγνώμη. Έτσι, αν ο προμηθευτής τους δώσει κάτι παραπάνω από αυτό που περίμεναν, τότε θα τον «ανταμείψουν» συνεχίζοντας να αγοράζουν από αυτόν και «διαφημίζοντας» τον σε τρίτους.

6. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στο πιο κάτω Κεφάλαιο, παρουσιάζεται η μεγάλη σημασία που έχει η εκπαίδευση του προσωπικού σε μια Υπηρεσία.

6.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Εκπαίδευση ορίζεται μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό της την διερεύνηση των γνώσεων καθώς και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της επιχείρησης. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010) Επιπλέον χρησιμοποιούνται μέθοδοι, ώστε να προσδώσουν στους καινούργιους πελάτες ή στο υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους.

Τα τελευταία χρόνια, το πεδίο της εκπαίδευσης έχει αυξηθεί, και σημαίνει πρόσθετη επιμόρφωση, ακόμη και σε τομείς όπως είναι η συγκρότηση μιας ομάδας, η λήψη αποφάσεων, οι μέθοδοι επικοινωνίας κ.α. Για παράδειγμα, καθώς, οι επιχειρήσεις προχωρούν ολοένα και περισσότερο στην τεχνολογία, οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση σε δεξιότητες σχετικές με την τεχνολογία και τους υπολογιστές. Η αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας μας βοηθά να κατανοήσουμε γιατί ο εργάτης της παραγωγής εκπαιδεύεται κατά μέσο όρο 37 ώρες το χρόνο. (Jahr, 1998)

6.2 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση παίζει έναν ολοένα και πιο ζωτικής σημασία ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων του εργοδότη. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Η εκπαίδευση επικεντρώνεται συνήθως στην παροχή προς μεμονωμένους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να διορθώσουν τις ανεπάρκειες στην επίδοσή τους, ειδικά ελλείμματα απόδοσης ή προβλήματα, για την τρέχουσα εργασία τους. Εστιάζεται στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης, και επηρεάζει σημαντικά το σημερινό επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων.

Παρατηρούμε πολλές περιπτώσεις όπου, άτομα που προγραμματίζεται η συμμετοχή τους σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, προσλαμβάνουν την επιλογή τους με αρνητικό μήνυμα, και όχι μια ευκαιρία για βελτίωση. Ο λόγος, είναι, γιατί νιώθουν ότι η εκπαίδευση σημαίνει συχνά ότι ο εργαζόμενος έχει έλλειψη δεξιοτήτων.

Αυτό, λοιπόν, χρήζει αλλαγής, αφού εάν λάβουμε υπόψη την ταχύτατη αλλαγή σε πολλά περιβάλλοντα εργασίας **η εκπαίδευση έχει γίνει πλέον ανάγκη**, και πρέπει να έχουν οι επιχειρήσεις **θετική αντιμετώπιση** προς αυτή την κατεύθυνση. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

6.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η εκπαίδευση είναι πεταμένα λεφτά, που σημαίνει ότι όταν προσλαμβάνεται κάποιος ρίχνεται αμέσως στα «βαθιά», μαθαίνοντας από τα λάθη του. Γι' αυτούς τους επιχειρηματίες η εκπαίδευση είναι χαμένος χρόνος και χρήμα. Εξάλλου, όπως είχε πει κάποιος «Γιατί να τους εκπαιδεύσω αφού θα μου φύγουν κάποια στιγμή».

Αντιθέτως κατά την πρόσληψη τους- και όχι μόνο- οι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδεύονται όχι μόνο πάνω στις επιχειρησιακές και λειτουργικές διαδικασίες, αλλά και σε κανόνες καλής συμπεριφοράς. Πρέπει επίσης, να μάθουν ότι το παράπονο είναι ευπρόσδεκτο, να γνωρίζουν τι να πουν και τι να μην πουν σε ένα δυσαρεστημένο πελάτη, πώς να αντιμετωπίζουν προσωπικές επιθέσεις και τέλος, πώς να επιλύσουν το πρόβλημα.

Οι οργανισμοί που θεωρούν ότι το παράπονο είναι ευχή και όχι κατάρα, δεν θα πρέπει να παραλείψουν να προσλάβουν τα κατάλληλα άτομα στις θέσεις πρώτης γραμμής, να τα εκπαιδεύσουν σε θέματα σχετικά με τα παράπονα και τον σωστό χειρισμό τους και φυσικά να τους παρέχουν αρμοδιότητες ώστε να μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να εξυπηρετήσουν άμεσα τον δυσαρεστημένο πελάτη. (Πρωτοπαπαδάκης, 2008)

Μέσα από την εκπαίδευση, δίνεται ώθηση στον εργαζόμενο να αναπτύξει τις ικανότητες και τις γνώσεις του, όπου στη συνέχεια θα τις εφαρμόσει πάνω στη επιχείρηση. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007) (Latchem & Lockwood, 1998)

Πιο κάτω παρουσιάζονται λύσεις και οδηγίες για το χειρισμό του «δύσκολου» και του «θυμωμένου» πελάτη, μέσα από την εκπαίδευση.

7. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΧΕΙΡΙΣΜΟ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΑΠΟ ΔΥΣΑΡΕΣΤΗΜΕΝΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Όσο τέλεια και αν είναι μια επιχείρηση, θα υπάρχουν πάντα ορισμένοι δυσαρεστημένοι πελάτες, μερικοί από τους οποίους θα επιλέξουν να της παραπονεθούν. Πρόκειται για δώρο, μια τελευταία ευκαιρία που δίνεται στην επιχείρηση για να αποδείξει ότι μπορεί να «επανέλθει» και να κρατήσει τον πελάτη προσδεμένο στο άρμα της. Το καλύτερο της υπόθεση ίσως είναι ότι αυτός ο πελάτης μπορεί κάποια στιγμή στο μέλλον να εξελιχθεί στον καλύτερο της πρεσβευτή.



Εικόνα 4: «Το κάθε παράπονο, είναι κέρδος για την Επιχείρησή σας» (Πηγή: Πρωτοπαπαδάκης, 2008, Εξώφυλλο βιβλίου)

Το **παράπονο** μπορεί να θεωρείται «χρυσάφι», όμως αν η επιχείρηση δεν ξέρει πώς να το χειριστεί, τότε θα αποδειχθεί «άνθρακας ο θησαυρός». Απαιτείται, λοιπόν, υπεύθυνη αντιμετώπιση και χειρισμός των πελατών που έρχονται στην επιχείρηση με ένα παράπονο. Το μυστικό της επιτυχίας επαφίεται στην άμεση ανταπόκριση και στην επίλυση του προβλήματος προς όφελος του πελάτη. Μόνο τότε και οι δύο πλευρές θα είναι κερδισμένες (win-win situation). Να σημειωθεί εδώ ότι πάντα θα πρέπει να υπάρχει από την επιχείρηση μια ξεκάθαρη πολιτική, την οποία θα γνωρίζουν όλοι οι υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με πελάτες. Έτσι θα αντιδρούν όλοι οι υπάλληλοι με τον ίδιο τρόπο, σε τέτοιες περιπτώσεις.

7.1 ΠΩΣ ΔΙΑΧΕΡΙΖΟΜΑΣΤΕ ΕΝΑ «ΔΥΣΚΟΛΟ» ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΤΟΥ

7.1.1 Αντιμετώπιση Δυσανεστημένου πελάτη

Τα απαραίτητα βήματα για την αντιμετώπιση ενός παραπόνου είναι τα ακόλουθα:

- 1) Ακούστε προσεκτικά τον πελάτη και ευχαριστήστε τον που επιδίωξε να σας αναφέρει το πρόβλημα
- 2) Εξηγήστε του γιατί το παράπονό του είναι σημαντικό για σας (μπορείτε να του πείτε ότι «τα παράπονα μας βοηθάνε να γίνουμε καλύτεροι»)
- 3) Ζητήστε συγνώμη για το πρόβλημα (το «λυπάμαι» ακούγεται πιο ειλικρινές από το «λυπούμαστε»)
- 4) Υποσχεθείτε να κάνετε κάτι άμεσα
- 5) Ζητήστε να μάθετε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες (ρωτήστε τους τι πραγματικά ζητούν, τι θα ήθελαν να γίνει και προτείνετε εσείς μια λύση και δείτε αν αυτό τους ικανοποιεί)
- 6) Λύστε το πρόβλημα σύντομα (η γρήγορη ανταπόκριση φανερώνει επαγγελματισμό, αν αυτό δεν είναι εφικτό υποσχεθείτε να τον ειδοποιήσετε μέσα σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο)
- 7) Κάντε follow-up (μετά από λίγο καιρό ελάτε σε επαφή με τον πελάτη, προκειμένου να δείτε αν ικανοποιήθηκε με όσα πράξατε)
- 8) Αναλάβετε προληπτική δράση (μάθετε από τα λάθη σας διότι το *«δix εξαμαρτείν ουκ ανδρός σοφού»)

7.1.2 Αντιμετώπιση Θυμωμένου πελάτη

Ορισμένοι πελάτες δυστυχώς, «ξεφεύγουν» από τα κόσμια πλαίσια, με αποτέλεσμα να παρεκτραπούν. Σαφώς εδώ μιλάμε για μια δύσκολη περίπτωση, χωρίς να σημαίνει ότι η κατάσταση είναι μη αναστρέψιμη. Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής θα πρέπει να γνωρίζουν πως θα αντιδράσουν, τι θα πουν και, το πιο σημαντικό τι να αποφύγουν να πουν.

Πιο κάτω παραθέτω τις βασικές αρχές που πρέπει να ακολουθηθούν για την αντιμετώπιση του θυμωμένου πελάτη:

- 1) Αφήστε τον πελάτη να ξεθυμάνει

- 2) Παραμείνετε ψύχραιμοι
- 3) Ακούστε τον με προσοχή
- 4) Επιλέξτε τις κατάλληλες λέξεις και φράσεις (προτιμήστε τη φράση «και εγώ στη θέση σας θα αισθανόμουν το ίδιο», αποφύγετε φράσεις όπως «κάνετε λάθος» ή «λυπάμαι, είναι πολιτική της εταιρείας». Επίσης αποφύγετε τις λέξεις «όχι», «αλλά» και «όμως»)
- 5) Χρησιμοποιήστε το όνομα του πελάτη σας

Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις που μπορεί να προσφερθεί κάτι από τα ακόλουθα:

- Μείωση τιμής ή χρέωσης, αν κριθεί αναγκαίο.
- Δωρεάν προϊόν (για πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως μια σιδηροδρομική εταιρεία, το κόστος μπορεί να είναι μηδαμινό- π.χ. πόσο θα της κοστίσει να δώσει ένα δωρεάν εισιτήριο;)
- Δώρο (πολλές επιχειρήσεις στη Βρετανία προμηθεύονται για το λόγο αυτό, σε χαμηλές τιμές, αρώματα και κουτιά με σοκολατάκια)
- Κουπόνι για μελλοντική χρήση
- Διαβεβαίωση ότι η επιχείρηση έλαβε τα κατάλληλα μέτρα ώστε να μην ξανασυμβεί κάτι ανάλογο

Βέβαια δεν σημαίνει ότι η εταιρεία πρέπει να ξεπουληθεί για να ικανοποιήσει τους δυσαρεστημένους πελάτες της. Το τι ακριβώς θα επιλέξει εξαρτάται από το χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. (Greenberg & Baron, 2013)

7.2 ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Η ικανοποίηση των παραπόνων των πελατών, δηλαδή το *μάνατζμεντ των παραπόνων* τους, θα πρέπει να προσεγγισθεί, από πλευράς επιχείρησης, ως μια σημαντική μεταβλητή του μάρκετινγκ, όπως είναι η διαφήμιση, η τιμολόγηση, η εισαγωγή νέων προϊόντων κλπ. (Blodgett, Granbois, & Walters, 1993) Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και έρευνες αναγνωρίζουν ότι το αποτελεσματικό μάνατζμεντ των παραπόνων από πλευράς επιχείρησης συμβάλλει σημαντικά στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης. Το μάνατζμεντ δε των παραπόνων περιλαμβάνει την υποκίνηση του πελάτη να διατυπώσει τα παράπονά του, αλλά και την ικανοποίηση του από την ανταπόκριση της επιχείρησης, όταν παραπονεθεί. Η επίτευξη του στόχου των μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες και της συνολικής, μακροπρόθεσμης,

ικανοποίησής τους περνά σε μεγάλο βαθμό, μέσα από ένα αποτελεσματικό μανάτζμεντ των παραπόνων τους.

Αυτό συμβαίνει διότι, τελικά, **το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη προκύπτει από έναν συνδυασμό της εμπειρίας του από το προσφερόμενο προϊόν/υπηρεσία της επιχείρησης και της ικανοποίησης του από την ανταπόκριση της επιχείρησης στα παράπονα του.** (Baer, 1994)

7.3 ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΩΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Προβλήματα και λάθη συμβαίνουν πάντα. Αυτό, όμως, που πραγματικά μετράει, τουλάχιστον στα μάτια των πελατών, είναι πως τα χειρίζεται η εταιρεία. Όπως και να έχει, αυτοί που αποφασίζουν να παραπονεθούν εξακολουθούν να θεωρούνται πελάτες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Μπορεί να μην έχουν πάντα δίκιο, όμως η επιχείρηση συνήθως τους χρειάζεται.

Είναι πολύ σημαντικό, λοιπόν να μελετιούνται και να εξερευνούνται τα αίτια της «λιποταξίας» των πελατών. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες πρέπει να ενθαρρύνονται να κάνουν παράπονα, γιατί έτσι η εταιρεία θα έχει την ευκαιρία να διορθώσει τα προβλήματα. Έρευνες καταλήγουν, ότι το 62% των δυσαρεστημένων πελατών, εάν η επιχείρηση ανταποκριθεί στα παράπονα τους, διατηρείτε πιστό, ενώ εάν αυτό γίνει γρήγορα διατηρείτε το 95% των πελατών αυτών. (Χρυσοχοϊδης, 2003)

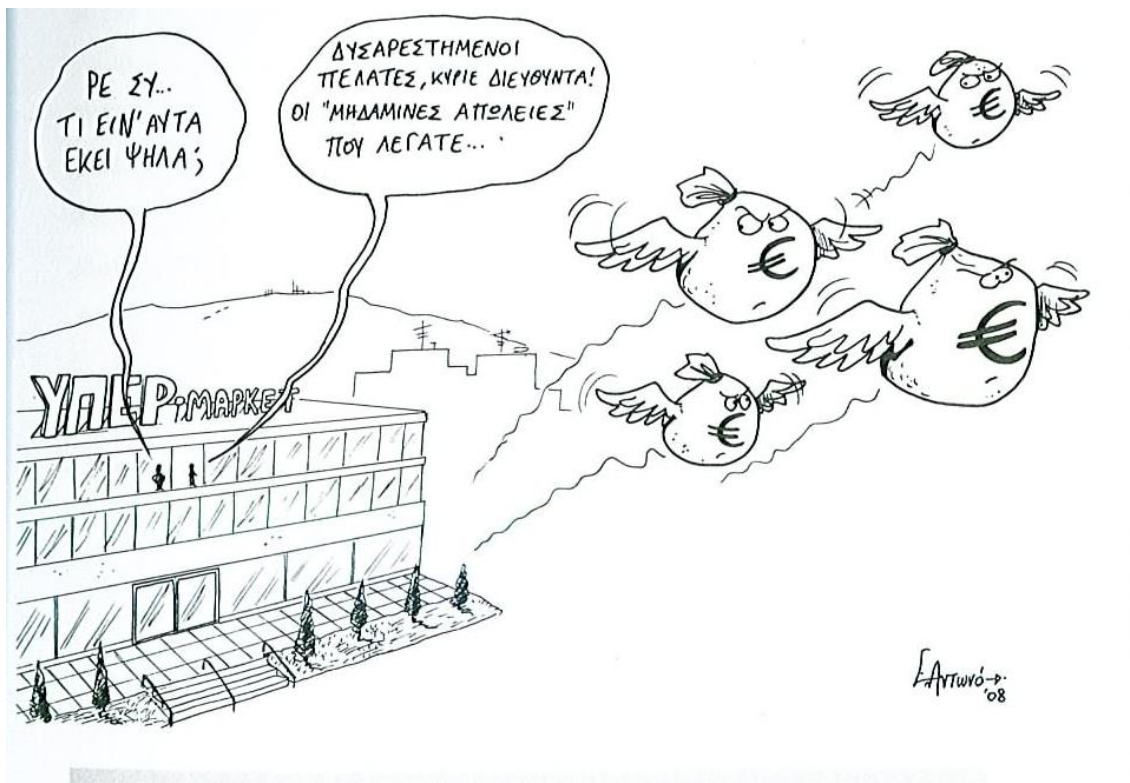
Τα σημαντικότερα οφέλη από τη σωστή διαχείριση των παραπόνων είναι:

- Λιγότερα λάθη και λιγότερος χρόνος για τη διόρθωση τους.
- Βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών – πιο ανταγωνιστικές.
- Καλύτερη κατανόηση αναγκών των πελατών.
- Περισσότεροι ενθουσιασμένοι και πιστοί πελάτες.
- Περισσότεροι πελάτες μέσω του word-of-mouth (με θετικά σχόλια).
- Λιγότερες δαπάνες για προσέλκυση πελατών.
- Καλύτερη εταιρική φήμη.

Ο καταναλωτής, λοιπόν, κάνει χάρη όταν αποφασίζει να παραπονεθεί. Παρ' όλα αυτά, ακόμη και σήμερα, πολλοί από αυτούς δεν παίρνουν ούτε μία απάντηση από την επιχείρηση. Το να αγνοεί κάποιος τα παράπονα, είναι σαν να τοποθετεί μια βραδυφλεγή βόμβα στα θεμέλια της επιχείρησης του. Κάποια στιγμή θα εκραγεί, αφήνοντας πίσω της ερείπια. (Πρωτοπαπαδάκης, 2008)

Ένας ικανοποιημένος πελάτης μιλάει κατά μέσο όρο σε άλλους τρεις με πέντε πελάτες για την εταιρεία. Αντίθετα, όταν ένας πελάτης είναι δυσαρεστημένος, μιλάει σύμφωνα με έρευνες σε δεκατέσσερις άλλους για την ελλιπή εξυπηρέτηση. (PW, SG, M, S, & T, 1997)

Τα παράπονα των πελατών είναι δώρα, αρκεί να γνωρίζετε πώς να τα ξετυλίξετε.



Εικόνα 5: Αδυναμία της επιχείρησης να χειριστεί ικανοποιητικά το παράπονο.

(Πηγή: Πρωτοπαπαδάκης, 2008, Σελ. 75)

8. ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με όσα αναλύθηκαν και μελετήθηκαν πιο πάνω, καταλήγω στο συμπέρασμα ότι ο πελάτης και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν τον πυλώνα στον οποίο στηρίζεται η επιχείρηση «Υπηρεσιών».

Παράδειγμα, επιχείρησης Υπηρεσιών στην Κύπρο, αποτελούν οι Ξενοδοχειακές μονάδες. Η τουριστική βιομηχανία, παρατηρούμε ότι τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται με μεγάλο βαθμό, και επιφέρει μεγάλα κεφάλαια στην οικονομία του νησιού.

Με βάση την ανασκόπηση που προηγήθηκε, καταγράφονται οι εξής υποθέσεις, που αφορούν την Ξενοδοχειακή βιομηχανία της Κύπρου:

8.2 ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Όπως παρατηρήσαμε προηγουμένως, οι πελάτες που φεύγουν από μια επιχείρηση το διαπράττουν περισσότερο εξαιτίας της κακής εξυπηρέτησης που έτυχαν από την υπηρεσία, παρά για οποιοδήποτε άλλο λόγο, όπως για παράδειγμα μια καλύτερη ανταγωνιστική πρόταση. Αναμφίβολα, η κακή αυτή εξυπηρέτηση, προέρχεται από το προσωπικό, το οποίο έρχεται σε επαφή με τον πελάτη. Δικαίως η στιγμή της επαφής του υπαλλήλου με τον επισκέπτη ονομάζεται «στιγμή της αλήθειας» («moment of truth»). Το τι συμβαίνει σε αυτή την επαφή δεν επηρεάζεται πια από την εταιρεία, αφού είναι ο υπάλληλος αυτός που πλέον «κινεί τα νήματα». Αν ο τελευταίος, για οποιονδήποτε λόγο, δεν κάνει καλά τη δουλειά του, τότε ο επισκέπτης θα απογοητευτεί.

- **Υπ.1: «Υποθέτουμε ότι το προσωπικό, που εργάζεται στην πρώτη γραμμή, αντιλαμβάνεται ότι την ώρα που γίνεται μια διαλλαγή με ένα πελάτη, είναι η στιγμή που «βγαίνει στη σκηνή», και πρέπει να δείξει τον καλύτερο του εαυτό, με κύριο μέλημα του την ικανοποίηση του πελάτη»**

Οι υπηρεσίες στερούνται υλικής υπόστασης, σε σχέση με τα προϊόντα, αφού αποτελούνται περισσότερο από την εμπειρία που προσκομίζει απ' αυτές ο καταναλωτής. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιληφθούν την αξία των εμπειριών που δημιουργούν στους πελάτες τους, για να μην έχουν προβλήματα βιωσιμότητας και να υποσκάπτουν μόνες τους την ίδια την ύπαρξη τους.

- **Υπ.2: «Βασική αιτία για να φύγουν οι πελάτες ικανοποιημένοι/ευχαριστημένοι από μια ευχάριστη διαμονή (εμπειρία) αποτελεί το προσωπικό και οι μανάτζερ. Υποθέτουμε ότι αυτό, αντιλαμβάνονται (προσωπικό και μανάτζερ)»**

Όπως υποστηρίζουν οι Buzzell και Gale, εξετάζοντας στοιχεία από τη βάση δεδομένων PIMS «η **ποιότητα** είναι ότι ορίζει ο πελάτης της υπηρεσίας και η ποιότητα μιας υπηρεσίας κρίνεται βάσει του πως ο πελάτης την αντιλαμβάνεται» (τι προσδοκίες έχει). Μιλάμε δηλαδή για τη διαφορά μεταξύ αντιλήψεων (perceptions) και προσδοκιών (expectations).

Επιπλέον παρατηρήσαμε πιο πάνω, ότι το προσωπικό επαφής χρειάζεται να είναι από άτομα που διαθέτουν διάφορα έμφυτα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι απαραίτητα για όσους παρέχουν υπηρεσίες στους πελάτες.

- **Υπ.3: «Υποθέτουμε ότι το προσωπικό των Ξενοδοχειακών μονάδων της Κύπρου ψάχνει να μάθει τι είναι αυτό που αναμένουν οι πελάτες.»**

Όπως είδαμε πιο πάνω, με την μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη δίνεται η δυνατότητα περιορισμού των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ της εταιρίας και του πελάτη, ενώ συγχρόνως η εταιρία μαθαίνει να διορθώνει τα λάθη της. Οι marketers συστηματικά προσπαθούν να μετρήσουν κατά πόσο ικανοποιούνται οι πελάτες τους από τις υπηρεσίες που τους προσφέρουν, και μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους εναλλακτικούς τρόπους.

- **Υπ.4: «Υποθέτουμε ότι ενδιαφέρονται οι μανάτζερ των Ξενοδοχειακών μονάδων της Κύπρου για το βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους.»**

Όσες εταιρίες δεν προσαρμόζονται στις υπάρχουσες καταστάσεις και δεν είναι σε θέση να καλύψουν πλήρως τις ανάγκες των καταναλωτών, μπαίνουν στη "μαύρη λίστα". Ας μην ξεχνάμε ότι «είναι πολύ πιο φθηνή η διατήρηση ενός πελάτη ικανοποιημένου από την προσέλκυση ενός νέου».

- **Υπ.5: «Υποθέτουμε ότι το προσωπικό δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ικανοποίηση των πελατών.»**

Ο πελάτης είναι το παν για την επιχείρηση. Αυτός αποφασίζει με ποιον θα συνεργαστεί και ποιόν θα απορρίψει. Αν παραμείνει πιστός στον ίδιο προμηθευτή, το ιδανικό σενάριο για οποιαδήποτε επιχείρηση βασίζεται σε επαναλαμβανόμενες αγορές, και λιγότερες δαπάνες. Συν τοις άλλοις, θα εξελιχθεί στον καλύτερο «διαφημιστή» της.

- **Υπ.6: «Υποθέτουμε ότι υπάρχουν περιπτώσεις που έναν πελάτη τον χειρίζονται διαφορετικά, από κάποιους άλλους.»**

Χρειάζεται το προσωπικό επαφής να έχει γνώση αναφορικά με τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση και τις διαδικασίες που θα πρέπει να διεξαχθούν προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρεχόμενη υπηρεσία.

- **Υπ.7: «Υποθέτουμε ότι εκτελούν πάντοτε ανεξαιρέτως συγκεκριμένες εργασίες κατά την εξυπηρέτηση του πελάτη, στις ξενοδοχειακές μονάδες.»**

Όσο τέλεια και αν είναι μια επιχείρηση, θα υπάρχουν πάντα ορισμένοι δυσαρεστημένοι πελάτες, μερικοί από τους οποίους θα επιλέξουν να της παραπονεθούν. Πρόκειται για δώρο, μια τελευταία ευκαιρία που δίνεται στην επιχείρηση για να αποδείξει ότι μπορεί να «επανέλθει» και να κρατήσει τον πελάτη προσδεμένο στο άρμα της.

- **Υπ.8: «Υποθέτουμε ότι οι μάνατζερ δέχονται τα παράπονα των πελατών με ευχαρίστηση, ενώ το προσωπικό επαφής όχι.»**

Σύμφωνα με κάποιους ερευνητές, ο σκοπός του μάνατζμεντ θα πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση των παραπόνων των πελατών προς την επιχείρηση, αφού θα την βοηθήσουν να βελτιώσει τα λάθη της. Το παράπονο μπορεί να θεωρείται «χρυσάφι», όμως αν η επιχείρηση δεν ξέρει πώς να το χειριστεί, τότε θα αποδειχθεί «άνθρακας ο θησαυρός». Γι' αυτό, σε τέτοιες περιπτώσεις, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει μια ξεκάθαρη πολιτική, την οποία θα γνωρίζουν όλοι οι υπάλληλοι. Έτσι θα αντιδρούν όλοι οι υπάλληλοι με τον ίδιο τρόπο.

- **Υπ.9: «Υποθέτουμε ότι οι πολιτικές για επίλυση των παραπόνων στις Ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου είναι σωστές.»**

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η εκπαίδευση είναι πεταμένα λεφτά, που σημαίνει ότι όταν προσλαμβάνεται κάποιος ρίχνεται αμέσως στα «βαθιά», μαθαίνοντας από τα λάθη του. Γι' αυτούς τους επιχειρηματίες η εκπαίδευση είναι χαμένος χρόνος και χρήμα. Αντιθέτως κατά την πρόσληψη τους- και όχι μόνο- οι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδεύονται όχι μόνο πάνω στις επιχειρησιακές και λειτουργικές διαδικασίες, αλλά και σε κανόνες καλής συμπεριφοράς.

- **Υπ.10: «Υποθέτουμε ότι δεν υλοποιούνται από τις Ξενοδοχειακές μονάδες όλες οι απαραίτητες εκπαιδευτικές δραστηριότητες, ώστε να έχουν ένα άρτια στελεχωμένο προσωπικό.»**

Για να ελεγχθούν οι πιο πάνω υποθέσεις εάν είναι βάσιμες, ή εάν απορρίπτονται πρόβηκα σε Διερευνητική Έρευνα/Μελέτη. Τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στη συνέχεια.

9. ΕΡΕΥΝΑ

9.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το μάρκετινγκ (marketing), συνίσταται στην οργανωμένη προσπάθεια μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να ικανοποιήσει τις ανάγκες αλλά και τις επιθυμίες των καταναλωτών στο μέγιστο, οδηγώντας στη πιστότητα των πελατών και τελικά σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις των υπηρεσιών της επιχείρησης.

9.2 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της Έρευνας που ακολουθεί είναι να διερευνηθούν οι διαστάσεις της έννοιας «Ικανοποιημένος πελάτης», και η ορθότητα Υποθέσεων που παρουσιάστηκαν πιο πάνω, στο περιβάλλον των Ξενοδοχειακών μονάδων της Κύπρου.

Στις δύσκολες οικονομικές στιγμές που βιώνει το νησί μας, χρειάζεται σωστή Εφαρμογή Μάρκετινγκ για να μπορεί να κρατηθεί «εν ζωή» μία επιχείρηση. Εύκολα μπορεί να χάσει ένα ανικανοποίητο πελάτη, αφού και αυτοί είναι πιο απαιτητικοί από ποτέ άλλοτε.

Αναμφισβήτητα ένας ικανοποιημένος πελάτης μιας επιχείρησης, γίνεται αργότερα μόνιμος= πιστός, και φέρνει νέους πελάτες διασφαλίζοντας σίγουρες πωλήσεις= κέρδος. Αυτός πρέπει να είναι και ο στόχος κάθε επιχείρησης. Μόνο έτσι θα μπορέσουν οι επιχειρήσεις να εργάζονται και να κρατηθούν στην Επιχειρησιακή Αγορά της Κύπρου, με κέρδη.

9.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Η Διερευνητική έρευνα που ακολουθεί, αφορά την σπουδαιότητα που αποτελεί για τις Ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου, η ικανοποίηση των πελατών τους= επαναλαμβανόμενοι/πιστοί πελάτες. Επίσης, επικεντρώνετε στον τρόπο χειρισμού του «δυσαρεστημένου»/μη ικανοποιημένου πελάτη, και κατά πόσο το προσωπικό επαφής τυγχάνει εκπαίδευσης, ώστε να υπάρχει σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη.

Άρα από την μια όψη, χρειάζεται να διερευνηθεί εάν οι ξενοδοχειακές μονάδες του νησιού, λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τον πελάτη, και εάν εκπαιδεύουν κατάλληλα το προσωπικό τους οι μάνατζερ/διευθυντές. Και από την άλλη όψη, θα διερευνήσουμε πώς το προσωπικό επαφής

αντιμετωπίζει το πελάτη, και εάν όντως τυγχάνουν εκπαίδευσης για σωστή διεκπεραίωση των εργασιών τους, και για τη σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη. Γίνεται σύγκριση ανάλογα με την θέση εργασίας των ερωτηθέντων.

9.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ- ΔΟΜΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα περιλαμβάνει δεδομένα (δείγμα) από 111 συνεντεύξεις, που έγιναν σε ανθρώπους που ήταν σε θέση να εκφραστούν και να απαντήσουν. Η μορφή των ερωτήσεων ακολουθούσε μια σταθερή μορφή, και διαμορφωνόταν ανάλογα με την διάθεση του κάθε ερωτηθέντα. (Η μορφή των ερωτήσεων δίνεται στο Παράρτημα Α.) Δεν χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μορφής (Likert), για τις ερωτήσεις, αφού ήταν υπό συνέντευξη.

Της έρευνας μου, προηγήθηκε ένα πιλοτικό στάδιο με 8 ερωτηθέντες ώστε να ελεγχθεί αν ήταν σωστό το περιεχόμενο, η μορφή των ερωτήσεων και η συνολική διάρκεια απάντησης τους, ώστε να μην ξεπερνά τα 20 λεπτά, και να παίρνω τις απαντήσεις από τα ερωτήματα που είχα να απαντηθούν.

Η ερευνητική μέθοδος και η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκαν από εμένα, στο πρόγραμμα Microsoft Office Excel. Χρησιμοποιήθηκαν στατιστικές φόρμουλες και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε μορφή γραφημάτων, πινάκων, και διαγραμμάτων, επίσης με τη χρήση του ίδιου λογισμικού.

Η περίοδος συλλογής των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μεταξύ 12 Φεβρουαρίου και 16 Μαρτίου 2015. Η έρευνα είχε την γεωγραφική κάλυψη όλων των επαρχιών της Κυπριακής Δημοκρατίας. Βέβαια να σημειωθεί ότι, λόγω της χειμερινής περιόδου (low season) για την Ξενοδοχειακή βιομηχανία, που έγινε η έρευνα, το δείγμα από μερικές επαρχίες ήταν μικρότερο, απ' ότι σε άλλες.

Οι στατιστικές μονάδες που είχε η συλλογή των δεδομένων μέσα από τις συνεντεύξεις, ήταν βάση των ξενοδοχειακών μονάδων που ήταν σε λειτουργία. Μπορώ να αναφέρω, ότι τα δείγματα που πήρα ήταν ικανοποιητικά, ώστε να δοθούν τα σωστά συμπεράσματα, και να ολοκληρωθεί η έρευνα. Οι χώροι που πραγματοποιήθηκε η Έρευνα ήταν: χώροι εργασίας στα ίδια τα

ξενοδοχεία, και σε μερικές περιπτώσεις μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας ή και ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (email). Το ποσοστό απόκρισης ήταν 96%, ενώ το ποσοστό άρνησης ήταν 4%.

9.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

9.5.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΗΚΑΝ

9.5.1.1 Μέθοδος Δειγματοληψίας

Η συλλογή των δεδομένων έγινε σε αστικά και αγροτικά στρώματα ανά περιφέρεια, σε ξενοδοχειακές βιομηχανίες που ήταν σε λειτουργία. Οι συμμετέχοντες/ερωτώμενοι επιλέχθηκαν ως προς την θέση εργασίας τους, ώστε να καλυφθούν όλες οι θέσεις εργασίας:

A) Διευθυντές/Μάνατζερ/Προϊστάμενοι

(Ποσοστό δείγματος: 23 ερωτηθέντες)

B) Προσωπικό επαφής/πρώτης γραμμής: Σερβιτόροι, Ρεσέψιονιστ, Άτομα δημοσίων σχέσεων, Τεχνικοί, Κηπουροί, Αχθοφόροι, Καμαριέρες, Υπάλληλοι ορόφων, Μάγειρες, Καθαριστές, Παρκαδόροι, Άτομα Ασφάλειας κτλ.

(Ποσοστό δείγματος: 77 ερωτηθέντες)

9.5.1.2 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη μέθοδο συνεντεύξεων: δομημένη μορφή ερωτήσεων. Η μέση διάρκεια της συνέντευξης ήταν 19 λεπτά.

Οι ερωτήσεις προσπάθησα να ανταποκρίνονται πλήρως στους στόχους της έρευνας και να μου παρέχουν απαντήσεις, που να είναι αναγκαίες για την υλοποίηση των στόχων της έρευνας μου.

9.5.1.3 Ποσοστό δείγματος, ανά επαρχία

- Επαρχία Λευκωσίας: 16%
- Επαρχία Λεμεσού: 24%
- Επαρχία Λάρνακας: 14%
- Επαρχία Αμμοχώστου: 15%
- Επαρχία Πάφου: 17%
- Περιοχή Τροόδους 14%

10. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Πιο κάτω παρατίθενται, και αναλύονται τα αποτελέσματα της Έρευνας που διεξάχθηκε στις Ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου.

Οι Ξενοδοχειακές μονάδες (συνολικά 26) που έλαβαν μέρος στη διαδικασία της Έρευνας υπό μορφή συνεντεύξεων, είτε από Προσωπικό επαφής ή Μάνατζερ/ Διευθυντές είναι οι εξής κατά επαρχία:

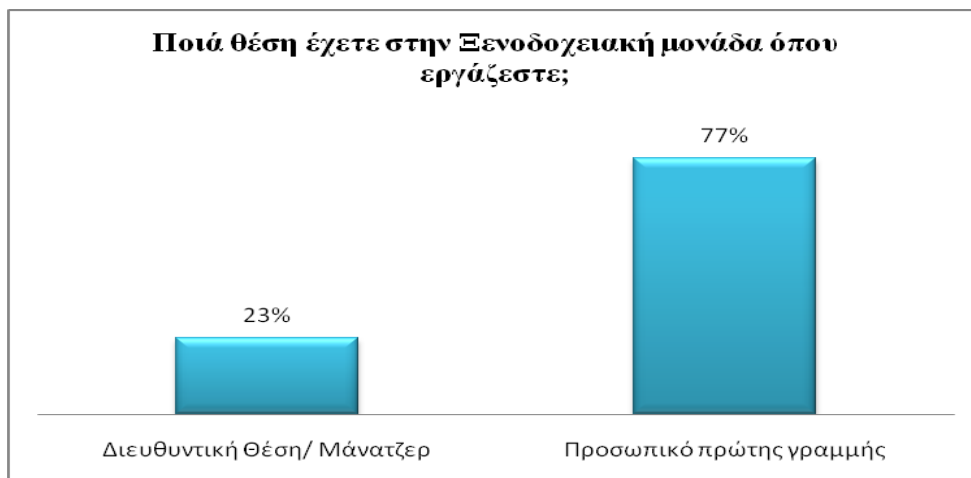
ΛΕΥΚΩΣΙΑ	ΛΕΜΕΣΟΣ	ΛΑΡΝΑΚΑ	ΑΜΜ/ΣΤΟΣ*	ΠΑΦΟΣ	ΤΡΟΟΔΟΣ ΠΕΡΙΟΧΗ
CASTELI	AJAX	ACHILLEOS CITY	BRILLIANT	ALEXANDER THE GREAT	LIVADIA
CROWN INN	AMATHUS	AMORGOS BOUTIQUE	CAPO BAY	ALMYRA	RODON
EUROPA PLAZA	APOLLONIA	SUN HALL	ΝΕΣΤΩΡ	ALOE	TROODOS
HILTON PARK	COLUMBIA			AMPHORA	ΜΥΛΟΣ
HOLIDAY INN	FOUR SEASONS			CAPITAL COAST	
	POSEIDONIA				

Πίνακας 1: Οι Ξενοδοχειακές μονάδες που έλαβαν μέρος στη διαδικασία της Έρευνας

**Σημ. Οι Ξενοδοχειακές μονάδες της περιοχής Αμμοχώστου ήταν κλειστές κατά την περίοδο της Έρευνας και ερωτήθηκαν τηλεφωνικώς υπάλληλοι που ήταν σε εργασία και κατά την χειμερινή περίοδο.*

10.1 ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν από άτομα που εργάζονταν στα τμήματα πρώτης γραμμής (77%), ενώ το υπόλοιπο ποσοστό αποτελείτο από άτομα με Διευθυντικές θέσεις (23%). Το ιδανικότερο θα ήταν τα ποσοστά δείγματος να ήτανε πιο συμβατά.



Διάγραμμα 2-1: Ποια θέση έχετε στην Ξενοδοχειακή μονάδα όπου εργάζεστε;

10.2 Η ΣΤΙΓΜΗ ΤΗΣ ΑΛΗΘΕΙΑΣ: ΥΠ.1

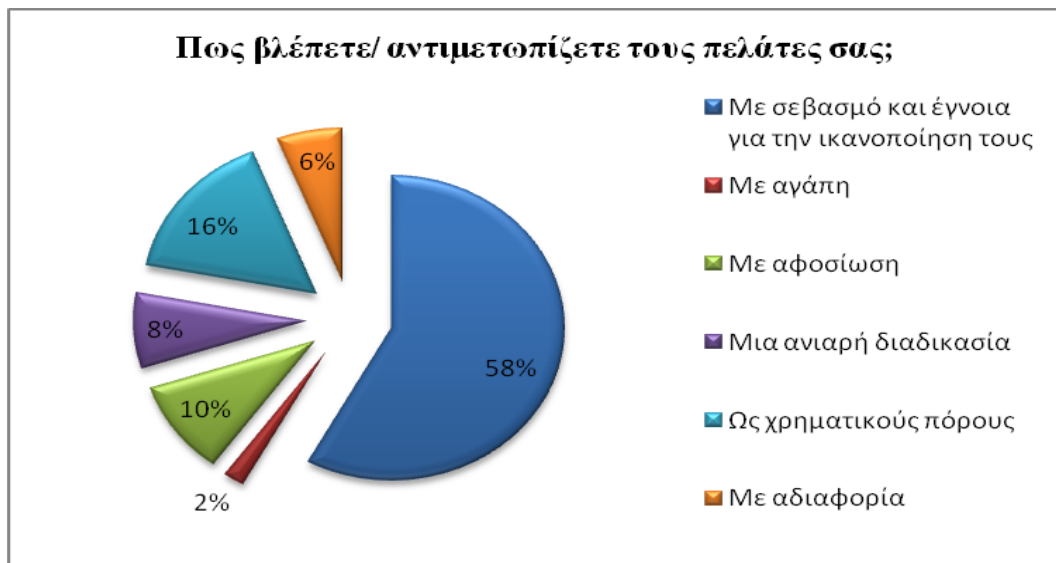


Διάγραμμα 2-2: Πόσο σημαντική είναι η στιγμή της εξυπηρέτησης;

Παρατήρησα ότι, το 65% αντιλαμβάνεται ότι «βγαίνει στη σκηνή» και η στιγμή της διαλλαγής με τον πελάτη είναι πολύ σημαντική, το υπόλοιπο 35% δεν ενδιαφέρεται εάν εκείνη την στιγμή κρίνεται η εικόνα του ξενοδοχείου, και η ικανοποίηση του πελάτη.

Προσωπικό πρώτης γραμμής/ επαφής:

Όπως αντιλαμβάνεστε από το πιο κάτω διάγραμμα η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί κύριο μελήμα των υπαλλήλων των ξενοδοχειακών μονάδων.



Διάγραμμα 2-3: Πως βλέπουν/αντιμετωπίζουν τους πελάτες, οι μάνατζερ και το προσωπικό επαφής.

Παρατηρούμε, ότι το 58% βλέπει με σεβασμό και έγνοια για την ικανοποίηση τους πελάτες τους, το 16% ως χρηματικούς πόρους, και το 10% με αφοσίωση. Επιπλέον το 6% τους βλέπει με αδιαφορία, και ένα ποσοστό 8%, που κατά την άποψη μου είναι μεγάλο, ως μια ανιαρή διαδικασία. Το 2% τους βλέπει με αγάπη.

Μάνατζερ/ Διευθυντές:

Να σημειωθεί εδώ, ότι κανείς από τους διευθυντές/μάνατζερ, δεν δήλωσε ότι βλέπει τους πελάτες ως χρηματικούς πόρους, με αδιαφορία ή ως μια ανιαρή διαδικασία. Όλοι απάντησαν ότι τους βλέπουν με αφοσίωση, σεβασμό και μόνη έγνοια τους την ικανοποίηση τους.

Σύμφωνα με τα πιο πάνω η Υπόθεση 1 ευσταθεί στις Ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου.

10.3 Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ: ΥΠ.2

Το ευχάριστο στα αποτελέσματα των συνεντεύξεων μου, ήταν ότι τόσο το προσωπικό επαφής, όσο και οι προϊστάμενοι, γνωρίζουν ότι η ικανοποίηση των πελατών τους εναπόκειται κατεξοχήν στα «δικά τους χέρια» (μεγαλύτερο ποσοστό- 96%). Γνωρίζουν ότι εάν τύχουν σωστής αντιμετώπισης και εξυπηρέτησης από τους ίδιους, τότε θα φύγουν από το ξενοδοχείο ικανοποιημένοι. Κανείς δεν απάντησε ότι δεν είναι καθόλου σημαντικό.

Πιο κάτω παρουσιάζονται οι απαντήσεις που λήφθηκαν, από τις 111 συνεντεύξεις.



Διάγραμμα 2-4: Γνωρίζουν οι μάνατζερ/προσωπικό επαφής ότι αποτελούν λόγο, ώστε οι πελάτες να αναχωρούν ικανοποιημένοι;

Σύμφωνα με τα πιο πάνω η Υπόθεση 2 ευσταθεί στις Ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου.

10.4 ΟΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ: ΥΠ.3

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Έρευνας μου, έχω παρατηρήσει ότι αυτοί που ψάχνουν πιο βαθιά στο τι πραγματικά θέλει ο πελάτης τους, δεν είναι το προσωπικό επαφής, αλλά συνήθως οι Μάνατζερ/Διευθυντές.

Για παράδειγμα σε Ξενοδοχεία μεγάλης εμβέλειας, με ψηλό αριθμό ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχουν άτομα που διερευνούν με διάφορες μεθόδους τέτοια στοιχεία. Σε ξενοδοχεία πιο μικρής εμβέλειας, όπου οι Διευθυντές/Μάνατζερ έχουν και περισσότερες ευθύνες, λόγω περιορισμένου χρόνου δεν διερευνούν τέτοια ζητήματα. Ενώ, πάλι στις πολύ μικρές μονάδες, λόγω του ότι είναι και πιο εφικτό, η διερεύνηση αυτή γίνεται (κάποιες φορές απευθείας).

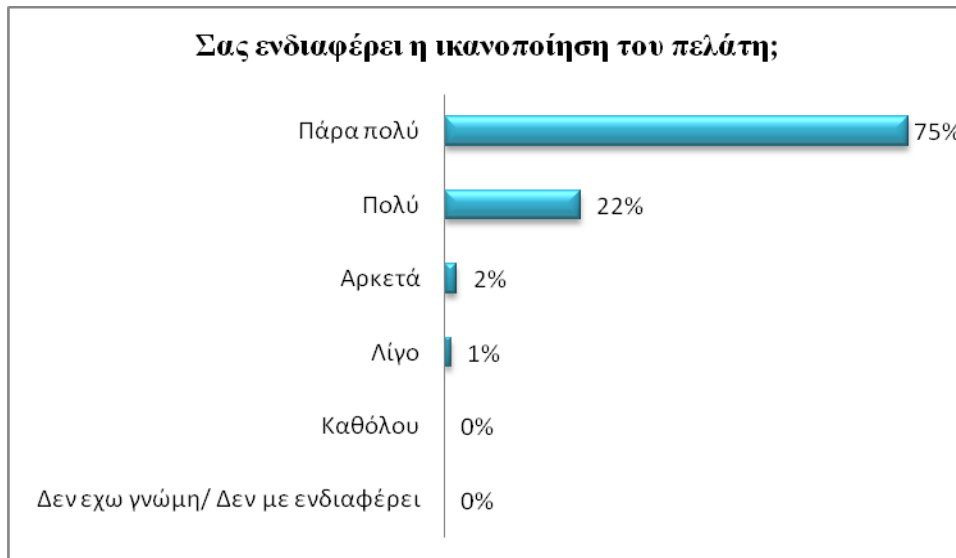
Εντύπωση μου προκάλεσε, το γεγονός ότι κανένας από το προσωπικό επαφής δεν ενδιαφέρεται εάν οι πελάτες τους πιθανόν να αναμένουν κάτι άλλο ή κάτι που δεν προσφέρεται στο ξενοδοχείο

και θα μπορούσε να προσφερθεί μελλοντικά, για περισσότερη ικανοποίηση και καινούργιους πελάτες.

Σύμφωνα με τα πιο πάνω η Υπόθεση 3 δεν ευσταθεί στις Ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου.

10.5 Ο ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ: ΥΠ.4+5

Όπως διαπίστωσα μέσα από τις συνεντεύξεις, οι Μάνατζερ/Διευθυντές, ενδιαφέρονται σε μεγαλύτερο ποσοστό για το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη (100%), απ' ότι το προσωπικό επαφής. Βέβαια, αυτό δεν σημαίνει ότι οι απαντήσεις που έπαιρνα από το προσωπικό ήταν απογοητευτικές. Αντιθέτως, όπως βλέπετε στο πιο κάτω διάγραμμα, ένα ποσοστό 75% απάντησε ότι τον ενδιαφέρει η ικανοποίηση του πελάτη Πάρα πολύ, το 22% Πολύ, 2% Αρκετά, 1% Λίγο, ενώ Καθόλου δεν απάντησε κανείς.



Διάγραμμα 2-5: Σας ενδιαφέρει η ικανοποίηση του πελάτη; (Προσωπικό επαφής)

Σύμφωνα με τα πιο πάνω η Υπόθεση 4 ευσταθεί, ενώ η 5 δεν ευσταθεί στις Ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου.

10.6 Ο ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ: ΥΠ.6

Στο πιο κάτω διάγραμμα, παρατηρούμε τις περιπτώσεις, όπου έναν πελάτη τον διαχειρίζονται διαφορετικά.



Διάγραμμα 2-6: Περιπτώσεις που χειρίζονται «διαφορετικά» ένα πελάτη.

Στις πλείστες περιπτώσεις άτομα που έχουν κάνει κάποιο παράπονο, εκφράζουν δυσαρέσκεια, ή δείχνουν απογοητευμένοι, τυγχάνουν διαφορετικής αντιμετώπισης. Προσπαθούν τόσο το προσωπικό επαφής, όσο και οι Διευθυντές/μάνατζερ να τους αλλάξουν γνώμη, και να κάνουν ότι είναι δυνατό ώστε να ικανοποιηθεί ο πελάτης.

Όπως φαίνεται πιο πάνω, οι δυσαρεστημένοι πελάτες είναι στην κορυφή των περιπτώσεων όπου ένας πελάτης χρήζει διαφορετικής μεταχείρισης. Όπως δήλωσαν οι ερωτούμενοι έχει μεγάλη σημασία γι' αυτούς ο δυσαρεστημένος πελάτης, να ικανοποιηθεί προτού αναχωρήσει από το ξενοδοχείο. Εντύπωση επίσης προσκαλεί το γεγονός ότι άτομα συγγενικά, φίλοι και τακτικοί πελάτες, έχουν επίσης ένα μεγάλο ποσοστό στη λίστα των περιπτώσεων. Ας δούμε τι ακριβώς δήλωσαν τα δύο τμήματα διαφορετικά, για το πιο πάνω θέμα:

Προσωπικό πρώτης γραμμής/ επαφής:

Το προσωπικό επαφής, όταν θα διανυκτερεύσει κάποιο άτομο του οικογενειακού ή του φιλικού περιβάλλοντος, ανέφερε ότι πρέπει να ζητήσουν από τους προϊστάμενους, και μπορεί να τους

δοθεί μικρή έκπτωση ή επίσης κάποιο πιο καλό δωμάτιο. Ένα μικρό ποσοστό ανέφερε ότι δυστυχώς δεν θα μπορεί να κάνει τίποτα.

Μάνατζερ/ Διευθυντές:

Αντιθέτως, όπως αναφέρθηκε στις συνεντεύξεις από τους μάνατζερ, όταν τυγχάνει να έχουν στο Ξενοδοχείο κάποιο διάσημο άτομο ή γνωστή προσωπικότητα, είτε θα τους δώσουν δωρεάν διανυκτέρευση, ως υποστηρικτές/χορηγοί, ή θα τους αναβαθμίσουν σε σουίτα του ξενοδοχείου χωρίς έξτρα χρέωση.

Όταν έχουν να κάνουν με άτομα του φιλικού ή οικογενειακού περιβάλλοντος, θα επωφεληθούν τα άτομα αυτά μερική ή πλήρη έκπτωση και θα τους παραχωρηθεί κάποιο καλό δωμάτιο, και σε μερικές περιπτώσεις φρούτα στο δωμάτιο/κρασί ή και σουίτα χωρίς έξτρα χρέωση.

Σύμφωνα με τα πιο πάνω η Υπόθεση 6 ευσταθεί στις Ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου.

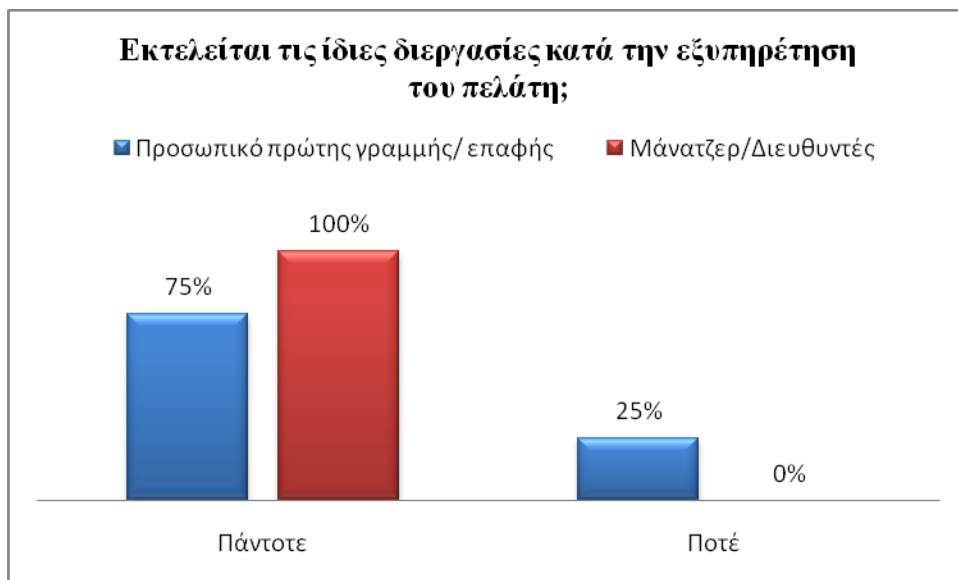
10.7 ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ: ΥΠ.7

Προσωπικό πρώτης γραμμής/ επαφής:

Στο ερώτημα κατά πόσο εκτελούν συγκεκριμένες σειρές διεργασιών κατά την εξυπηρέτηση κάποιου πελάτη, το 75% του προσωπικού επαφής απάντησε ότι ακολουθούν πάντοτε την ίδια σειρά, αλλά αυτό μπορεί να αλλάξει ανάλογα με τις ερωτήσεις του πελάτη, εάν δείχνει ενδιαφέρον για να μάθει, ή την κατάσταση/διάθεση που βρίσκεται (π.χ. βιαστικός, αδιάφορος να ακούσει, αγχωμένος, κουρασμένος κλπ.).

Μάλιστα, όπως ανέφεραν εκτελούν την διαδικασία διεργασιών που τους έχει επισημανθεί, αλλά μερικοί από αυτούς, την έχουν αλλάξει λίγο με βάση την πείρα τους, αλλά πάντοτε προς όφελος του πελάτη.

Ένα μικρό ποσοστό, το 25%, ανέφερε ότι δεν μπορεί να εκτελέσει την ίδια διαδικασία κάθε φορά. Η διαδικασία, όπως ανέφεραν, μπορεί να προβλέπει συζήτηση με το πελάτη, να του δώσεις κάποιες πληροφορίες κλπ. Αυτό χρειάζεται χρόνο, αλλά λόγω της έλλειψης προσωπικού εξυπηρέτησης και του μεγάλου αριθμού πελατών, υπάρχει πίεση και αυτό είναι ανέφικτο.



Διάγραμμα 2-7: Εκτελείται τις ίδιες διεργασίες κατά την εξυπηρέτηση του πελάτη; (Συγκριτικός πίνακας: Προσωπικό πρώτης γραμμής/επαφής – Μάνατζερ/Διευθυντές)

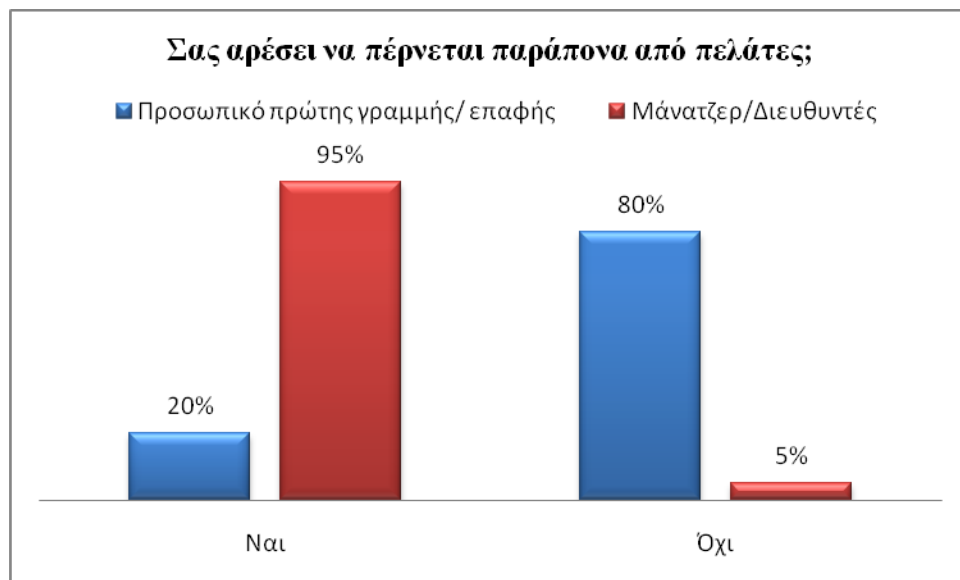
Μάνατζερ/ Διευθυντές:

Από την άλλη οι Διευθυντές/Μάνατζερ των ξενοδοχοϋπαλλήλων ανέφεραν ότι πάντοτε όλοι εκτελούν τις ίδιες διαδικασίες, για να αποφεύγονται λάθη και παραλείψεις.

Σύμφωνα με τα πιο πάνω η Υπόθεση 7 δεν ευσταθεί στις Ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου.

10.8 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ: ΥΠ. 8+9

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξάγει, βλέπουμε ότι το προσωπικό επαφής δεν του αρέσει (80%) να παίρνει παράπονα, μόλις το 20% απάντησε ότι του αρέσει. Αντίθετα οι Διευθυντές/Μάνατζερ, απάντησαν ότι τους αρέσει (95%), μόνο το 5%, που απάντησε όχι, αναφέρονταν για παράπονα που προέρχονται από εσκεμμένες προθέσεις για να τους προκαλέσουν ζημιά, ή από παράπονα που συνδυάζονται από μεγάλο εκνευρισμό εκ μέρους του πελάτη.



Διάγραμμα 2-8: Δέχεστε τα παράπονα πελατών; (Συγκριτικός πίνακας: Προσωπικό πρώτης γραμμής/επαφής – Μάνατζερ/Διευθυντές)

Πάμε να δούμε πως αντιδρούν στις περιπτώσεις παραπόνων:

Προσωπικό πρώτης γραμμής/επαφής:

Το μεγαλύτερο ποσοστό, διστάζει να αναλάβει κάποιο δυσαρεστημένο πελάτη, και βλέπουμε το προσωπικό να ακούει ναι μεν το πρόβλημα και ακολουθώς να καλεί το αρμόδιο άτομο για να προβεί στην επίλυση του (50%).

Μόλις το 20%, ακούει το παράπονο και προσπαθεί να το λύσει. Και το 17% προσπαθεί να τον ηρεμήσει, και να λύσει το πρόβλημα ο ίδιος.

Παρατήρησα περιπτώσεις όπου οι υπάλληλοι κάνουν το μεγάλο λάθος, να παραχωρούν μια δωρεάν διανυκτέρευση (2%) ή να κερνάνε καφέ/ποτό (11%). Σ' αυτό, προσωπικά, το θεωρώ ότι αν δεν λύσεις το πρόβλημα που έχει ο πελάτης, με αυτή μόνο τη πράξη δεν θα ικανοποιηθεί, αφού ουσιαστικά το πρόβλημα του έχει παραμείνει άλυτο.



Διάγραμμα 2-9: Η πολιτική στα παράπονα των πελατών. (Συγκριτικός πίνακας: Προσωπικό πρώτης γραμμής/επαφής – Μάνατζερ/Διευθυντές)

Μάνατζερ/ Διευθυντές:

Στην περίπτωση των μάνατζερ όπου αυτοί αναλαμβάνουν σχεδόν κάθε φορά εξ ολοκλήρου τους δυσαρεστημένους πελάτες, μπορώ να πω ότι εισέπραξα από τις συνεντεύξεις μου ένα πολύ καλό μάθημα. Το 65%, απάντησε ότι ακούει το παράπονο και προσπαθεί να το λύσει. Οι περισσότεροι από αυτούς, συνδυάζουν και το κέρασμα ενός ποτού (35%).

Φαίνεται ότι η πείρα τους, τους έκανε πολύ προσεκτικούς σε τέτοιους χειρισμούς.

Ακολουθούν τα πιο κάτω βήματα σε τέτοιες περιπτώσεις:

1. Πρώτα απ' όλα παίρνουν το πελάτη σε ένα γραφείο, μακριά από άλλα άτομα, ώστε να μην δίνουν αφορμές για περαιτέρω σχόλια από τους άλλους πελάτες και να έχουν μια άσχημη εικόνα προς αυτούς.
2. Ακούνε το πρόβλημα του πελάτη, προσπαθούν να τον ηρεμήσουν αν είναι εκνευρισμένος, και τον ρωτάνε τι θα ήθελε να συμβεί ώστε να ικανοποιηθεί.
3. Προσπαθούν να καλέσουν τα αρμόδια άτομα, αναλόγως του προβλήματος, ώστε να λυθεί το πρόβλημα που έχει ο πελάτης.
4. Ελέγχουν ότι λύθηκε το πρόβλημα και ρωτούν εάν τώρα ο πελάτης είναι ικανοποιημένος.
5. Τέλος αφού λυθεί το πρόβλημα, κερνούν καφέ ή γλυκό στον πελάτη.

6. Πολλές φορές, αφού φύγει ο πελάτης, τον παίρνουν τηλέφωνο για να ελέγξουν εάν είναι ευχαριστημένος με την διαχείριση του προβλήματος του και τη διαμονή του γενικότερα.

Σύμφωνα με τα πιο πάνω η Υπόθεση 8 ευσταθεί, ενώ η 9 δεν ευσταθεί στις Ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου.

10.9 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΥΠ.10

Δυστυχώς στις πλείστες Ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου, το προσωπικό δεν λαμβάνει στην σωστή Εκπαίδευση που χρειάζεται ώστε να παρέχονται στον πελάτη οι σωστές υπηρεσίες εξυπηρέτησης.

Προσωπικό πρώτης γραμμής/ επαφής:

Σύμφωνα με το Προσωπικό πρώτης γραμμής αφού εξασφάλισαν την Θέση εργασίας που κατέχουν, πήραν κάποιες κατευθυντήριες οδηγίες στην αρχή και ακολούθως έμαθαν την δουλειά και τις διαδικασίες εκτέλεσης, μέσα από την καθημερινότητα, απ' όσα οι συνάδελφοι τους μάθαιναν, και απ' όσα έβλεπαν.

Στο πέρασμα των χρόνων δεν πέρασαν από οποιαδήποτε κατάρτιση. Αναφέρομαι σε ένα ποσοστό γύρω στο 42%, που κατά την γνώμη μου είναι ανεπίτρεπτο. Το 18% δήλωσε ότι μια φορά τον χρόνο τυγχάνει Εκπαίδευσης από κάποιο σεμινάριο/διάλεξη από Ειδικό. Το 15% ανέφερε ότι μια φορά ανά τακτά διαστήματα κάνουν συνάντηση όλο το Τμήμα μαζί απλά για συζήτηση, και υποδείξεις πιθανόν λαθών που γίνονται.

Μόνο το 25% δήλωσαν ότι τυγχάνουν σειρά διαφόρων Εκπαιδευτικών προγραμμάτων, για τρόπους συμπεριφοράς, για την σωστή εκτέλεση των εργασιών τους ακόμη και ανέλιξη. Να σημειωθεί εδώ ότι αυτό το 25% ανήκει αποκλειστικά σε προσωπικό ξενοδοχείων μεγάλης εμβέλειας, και με προσωπικό πάνω από 300 άτομα.

Μάνατζερ/ Διευθυντές:

Σ' αυτό το κομμάτι της συνέντευξης οι περισσότεροι ερωτηθείς σάστιζαν, και απαντούσαν ότι γίνεται εκπαίδευση, αλλά όχι και τόσο συχνά. Οι λόγοι όπως ανέφεραν ήταν οικονομικοί, έλλειψης χρόνου, διότι έχουν προσωπικό που ξέρει καλά την δουλειά του κλπ.

Με βάση όμως τα λεγόμενα του προσωπικού τους, αντιλήφθηκα ότι για να μην δείξουν αν' επαγγελματισμό μου απαντούσαν με ψεύτικες προφάσεις.

Αντίθετα στα Ξενοδοχεία μεγάλης εμβέλειας οι μάνατζερ σ' αυτή την ερώτηση, ήταν πολύ θετικοί, και είχαν πάρα πολλά να μου απαντήσουν. Αυτό, βέβαια υποδηλώνει ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν από το προσωπικό τους ήταν πολύ ορθές.

Όπως ανέφεραν ενθαρρύνουν την εκπαίδευση και προσπαθούν με κάθε τρόπο να την εντάξουν στα πλαίσια της Εργασίας. Επίσης ένας καινούργιος εργαζόμενος προτού ενταχθεί στο δυναμικό του Ξενοδοχείου περνά από όλα τα πόστα για να μάθει την Γενική λειτουργία του Ξενοδοχείου, ακολούθως περνά από εκπαίδευση για Τρόπους και Κανόνες καλής Συμπεριφοράς, και στη συνέχεια εκπαιδεύεται για την Εργασία που θα ενταχθεί. Η συνολική εκπαίδευση διαρκεί αναλόγως 1-2 μήνες, στα ξενοδοχεία αυτά.

Παράλληλα όπως ανέφεραν η εκπαίδευση δεν τελειώνει ποτέ, ούτε καν για τους ίδιους.

Σύμφωνα με τα πιο πάνω η Υπόθεση 10 ευσταθεί στις Ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου.

11. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με την πιο πάνω Βιβλιογραφική Ανασκόπηση και την Έρευνα μέσα από τις συνεντεύξεις που ολοκληρώθηκαν για την Ξενοδοχειακή Βιομηχανία της Κύπρου εμπίπτουν τα εξής συμπεράσματα:

Ξενοδοχειακή Βιομηχανία της Κύπρου:

Διαπιστώθηκε, ότι ο πλείστος αριθμός υπαλλήλων στις ξενοδοχειακές μονάδες, αντιλαμβάνεται το μεγάλο ρόλο που διαδραματίζει στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη του, άσχετα με το πόσους από αυτούς τους ενδιαφέρει.

Παρατηρήθηκε ότι μεγάλος αριθμός εργαζομένων δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα εάν οι πελάτες φεύγουν ικανοποιημένοι, ούτε εάν οι πελάτες αποζητούν κάτι άλλο. Αυτό προφανώς βγαίνει στην επιφάνεια λόγω της αποθαρρυντικής αμοιβής που έχουν, την έλλειψη κινήτρων και παρακίνησης (Άλλο ένα μεγάλο κεφάλαιο, που δεν παρουσιάζεται στην παρούσα διατριβή).

Βάση αυτού, θα λέγαμε, ότι μερικές Ξενοδοχειακές μονάδες, λειτουργούν με απώτερο στόχο τα κέρδη, αφού δεν λαμβάνουν υπόψη το προσωπικό τους, και δεν τους παρέχουν την κατάλληλη εκπαίδευση.

Αντιθέτως παρατηρούμε μικρές ξενοδοχειακές μονάδες, όπου ενδιαφέρονται να πετύχουν κέρδη μέσα από την ικανοποίηση των πελατών. Γι' αυτό βασίζονται στους υπαλλήλους τους, όπου τους εκπαιδεύουν, και τους παρακινούν με συστήματα Αμοιβής - παρακίνησης. Το ίδιο συμβαίνει και σε Ξενοδοχεία με μεγάλο αριθμό προσωπικού, τα οποία τυγχάνουν πολύ σωστής διαχείρισης, και καλού μάνατζμεντ. Το προσωπικό εκπαιδεύεται πολύ καλά, και περνά συχνά από σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα. Έτσι επιτυγχάνουν ικανοποίηση και κέρδη.

Συνοπτικά, οφείλω να ομολογήσω ότι οι Ξενοδοχειακές μονάδες του νησιού, έχουν αρκετά καλές υποδομές, και με ικανό προσωπικό. Με λίγη περισσότερη εκπαίδευση, διάθεση και θέληση, είμαι βέβαιη ότι σε μερικά χρόνια θα μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι διασφαλίζετε στο μέγιστο δυνατό η Ικανοποίηση του πελάτη.

Γενικά Συμπεράσματα:

Το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη προκύπτει από έναν συνδυασμό της εμπειρίας του από το προσφερόμενο προϊόν της επιχείρησης, εάν η επιχείρηση έχει υπερβεί τις προσδοκίες του, και από την ανταπόκριση της στα παράπονα του ικανοποιητικά.

Η μεγιστοποίηση των παραπόνων προς την επιχείρηση, θα την βοηθήσουν να βελτιώσει τα λάθη της. Οπότε, χρειάζεται να αντιμετωπίζονται όλοι οι πελάτες θετικά, να δεχόμαστε τα παράπονα τους, να τους κατανοούμε, και να ξεπερνούμε τις προσδοκίες τους! Έτσι θα έχουμε πάντα ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες.

Αυτό χρειάζεται να αποτελέσει εταιρική κουλτούρα για κάθε επιχείρηση, και να θυμάστε, ο πελάτης είναι η συνέχιση της δουλειά σας, με κέρδη.

11.1 Περιορισμοί/ Αδυναμίες της παρούσας διατριβής και θέματα προς περαιτέρω διερεύνηση και μελλοντική αξιοποίηση

Η πιο πάνω Διατριβή, παρέχει στον αναγνώστη ενδιαφέροντα αποτελέσματα για τις Ξενοδοχειακές Βιομηχανίες της Κύπρου, αλλά είχε ορισμένους περιορισμούς αδυναμίες που αξίζει να σημειωθούν. Λόγω του ότι η έρευνα έγινε στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος ο χρόνος ήταν περιορισμένος καθώς το μέγεθος του δείγματος θα μπορούσε να ήταν μεγαλύτερο εάν η έρευνα γινόταν κατά την Καλοκαιρινή περίοδο, όπου οι πλείστες Ξενοδοχειακές μονάδες είναι σε λειτουργία. Επίσης θα ήταν καλύτερα εάν το δείγμα μεταξύ των μανάτζερ και προσωπικού επαφής ήταν πιο συμβατό.

Δύναται να εκπονηθούν περαιτέρω μελέτες με τις οποίες θα τεκμηριωθούν τα αποτελέσματα αυτά με μεγαλύτερο δείγμα. Επιπλέον οι έρευνες αυτές θα μπορούσαν να εστιάσουν στην εύρεση των τρόπων ανταπόκρισης των υπαλλήλων στις ανάγκες των πελατών. Μάλιστα θα μπορούσε να γίνει μια συστηματική συγκριτική μελέτη μεταξύ των Ξενοδοχείων μεγάλης εμβέλειας και τις μικρές μονάδες. Ακόμη θα μπορούσε να γίνει συγκριτική μελέτη με τα αποτελέσματα από άλλες Έρευνες, που ίσως πραγματοποιήθηκαν στο εξωτερικό.

Παρ' όλους όμως τους περιορισμούς τα αποτελέσματα γενικά συμφωνούν με την βιβλιογραφία στο ότι η ικανοποίηση των πελατών σχετίζεται στην εμπειρία, στην εξυπηρέτηση/service, στο ότι η εκπαίδευση και η συνεχής βελτίωση χρειάζεται να έχουν θετική αντιμετώπιση από τις ξενοδοχειακές μονάδες και γενικότερα τις Επιχειρήσεις, αφού επιφέρουν αποτελέσματα κερδοφόρα και καλύτερη παροχή υπηρεσιών.

Επομένως, η δυσαρέσκεια που καταγράφεται αρκετές φορές από ανικανοποίητους πελάτες, οφείλεται σε προβλήματα που αφορούν τον άνθρωπο που εκτελεί την εργασία, και όχι στις υπηρεσίες αυτές καθαυτές.

12. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Κλείνοντας αυτή την διατριβή θα ήθελα να αναφέρω ότι προκειμένου να βελτιώσουν όλες οι υπηρεσίες την «εμπειρία» που παρέχουν, και να επιτύχουν την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών θα πρέπει:

1. να διενεργούν τακτικά έρευνες σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
2. να δημιουργήσουν (ή να αξιοποιήσουν όπου υπάρχει) υπηρεσία υποδείξεων και παραπόνων
3. να επαναπροσδιορίσουν το ρόλο όσων συμμετέχουν στο σύστημα (συντονισμός των τμημάτων, και ουσιαστική οργανωτική επικοινωνία)
4. να αναγνωρίσουν την σπουδαιότητα των εργαζομένων για την επιτυχία των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας
5. ορθή στρατολόγηση και εκπαίδευση του προσωπικού πρώτης γραμμής
6. να αξιολογήσουν εκ νέου τις διαδικασίες- αναδιαμορφώνοντας όσες αποτελούν τροχοπέδι στην ικανοποίηση του πελάτη
7. να δώσουν τα σωστά κίνητρα
8. να δημιουργήσουν μια ισχυρή συνεκτική εικόνα ώστε οι εργαζόμενοι να δρουν ομαδικά με κοινό όραμα και δέσμευση στην ποιότητα.

Πάντοτε θα υπάρχουν επιχειρήσεις, υπηρεσίες, πελάτες, μάρκετινγκ, ανθρώπινος παράγοντας. Ζούμε σ' αυτό το περιβάλλον καθημερινά, κάθε ανθρώπινη σχέση είναι μάρκετινγκ, και πάντα αυτό θα παραμείνει το ίδιο: απρόβλεπτο, δημιουργικό, ελκυστικό αλλά και επίφοβο.

13. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2009). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ* (9η Έκδοση εκδ.). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Επίκεντρο.
- Armstrong, K. (n.d.). *Marketing: An Introduction*.
- Baer, R. (1994). "Excuse Making: A Prevalent Company Response to Complaints?". *Journal of Consumer Satisfaction*, 7, 143-151.
- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1980). "An Investigation of Personal Influences on Consumer Complaining". *Journal of Retailing*, 56(3), 3-20.
- Becker, B., & Barry, G. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management*, 39(4), 779-801.
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30.
- Blodgett, J. G., Granbois, D. H., & Walters, R. G. (1993). "The Effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word-of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions". *Journal of Retailing*, 69, 399-428.
- Blodgett, J. G., Wakefield, K. L., & Barnes, J. H. (1995). "The Effects of Customer Complaining Behavior". *Journal of Services Marketing*, 9(4), 31-42.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). "The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance". *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Claes, F., & Birger, W. (1987, November). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*, 24, 337-346.
- Claes, F., & Birger, W. (1988, August 1). A Model for Customer Complaint Management. *INFORMS Customer Service*, 287 - 298 .
- Cravens, D. W., Holland, C. W., Jr., C. W., & III, W. C. (1988). Marketing's role in product and service quality. *Industrial Marketing Management*, 17(4), 285-304.
- Crosby, A. L., & Stephens, N. (1987, November). "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry". *Journal of Marketing Research*, 24, 404-411.
- East, R. (1996). "Redress Seeking as Planned Behavior". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 9, 27-34.

- Fornell, C. (1992, January). "A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience". *Journal of Marketing*, 56, 6-21.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987, November). "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis". *Journal of Marketing Research*, 24, 337-346.
- Fornell, S. (n.d.). "Corporate Consumer Affairs Department: A Communications Perspective". *Journal of Consumer Policy*, 2, 289-302.
- Garbarino, E., & Johnson, S. M. (1999, April). "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships". *Journal of Marketing*, 63, 70-87.
- Ghobadian, A., Speller, S., & Jones, M. (1994). "Service Quality: Concepts and Models". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 43-66.
- Gilbert, C. A., & Surprenant, C. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 491-504.
- Google. (n.d.). Ανάκτηση από Google.
- Greenberg, J., & Baron, A. R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά* (1η εκδ.). (Α.-Σ. Αντωνίου, Μεταφρ.) Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Hawkins, I. D., Best, J. R., & Coney, A. K. (1998). Consumer Behavior: Building Marketing Strategy. *Marketing Strategy*, 5-31.
- Jahr, E. (1998). Current Issues in Staff Training. *ScienceDirect*, 19(1), 73-87.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management* (11th εκδ.). Saddle River: N.J Prentice Hall.
- Latchem, C., & Lockwood, F. (1998). *Staff Development in Open and Flexible Learning*. London and New York: Routledge.
- Leonard, B. L., Parasuraman, A., & Valerie. (1994, May 1). Improving service quality in America: Lessons learned. *Academy of Management*, 32-45.
- Malhorta, Y. (2000, July- September). "Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital". *Journal of Global Information Management*, 5-15.
- Massey, P. A., Montoya-Weiss, M., & Holcom, K. (2001). "Re-engineering the Customer Relationship: Leveraging Knowledge Assets at IBM". *Decision Support Systems*, 32, 155-170.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- PW, C., SG, M., M, E., S, K., & T, S. (1997). Staff training to improve implementation and impact of behavioral rehabilitation programs. *Europe PubMed Central*, 48(10), 1336-1338.

- Randall , S. S. (2000). "The internationalization of Human Resource Management". *Journal of International Management,, 6*, 239-260.
- Stauss, B., & Schoeler, A. (2004). "Complaint management profitability: what do complaint managers know?". *Managing Service Quality: An International Journal, 14(2/3)*, 147 - 156.
- Stauss, B., & Schoeler, A. (2004). "Complaint management profitability: what do complaint managers know?". *14(2/3)*, 147 - 156.
- Stone, M., Woodcock, N., & Wilson, M. (1996). "Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management". *Long Range Planning, 29*, 675-683.
- Thorsten, H.-T., & Klee, A. (1998). "The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development". *Wiley Online Library, 14(8)*, 737–764.
- Thurau , T. H., & Klee, A. (1998). "The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development". *Psychology & Marketing, 14(8)*, 737-764.
- Vargo, L. S., Lush, & R., F. (2008). Service-dominant logicQ continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1)*, 1-10.
- Verhoef, C. P., & Donkers, B. (2001). "Predicting Customer Potential Value: An Application in the Insurance Industry". *32*, 189-199.
- Αυλωνίτης, Γ., & Παπασταθοπούλου, Π. (2010). *MARKETING PLANS: Πώς να σχεδιάσετε αποτελεσματικά Προγράμματα Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Αθ.Σταμούλης.
- Βικιλεξικό. (2013, Νοέμβριος 4). Πελάτης.
- Βικιπαίδεια. (2014, November 18). Από τη Βικιπαίδεια, την ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια. Ανάκτηση από Βικιπαίδεια:
<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%AC%CF%81%CE%BA%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BD%CE%B3%CE%BA>
- Βούζας, Σ. (n.d.). Η θεωρία του Καταναλωτή. Ελλάδα. Ανάκτηση από
<http://users.teilam.gr/~svouzaz/index.html>
- Γούναρης, Σ. (2012). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών* (Β' Έκδοση εκδ.). Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Rosili.
- Γούναρης, Σ. (2013). Έρευνα Μάρκετινγκ και Αγοράς. Κύπρος: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Δημητριάδης, Σ., & Τζωρτζάκη, Α. (2010). *Μάρκετινγκ: Αρχές-Στρατηγικές-Εφαρμογές*. Αθήνα: Rosili.
- Νικολάου, Ι. (2008, Δεκέμβριος). "Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο". *EpistimonikoMarketing.gr, 1*.

- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Πρωτοπαπαδάκης, Ι. Ν. (2008). *Παράπονα Πελατών Μπελάς.. ή ευκαρία;*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Σαρμανιώτης, Χ., & Τηλικίδου, Ε. (2004). *Η Ικανοποίηση του πελάτη και η Μελέτη της συμπεριφοράς παραπόνων του ως παράγοντας Ανταγωνιστικότητας της Επιχείρησης*. Πρακτικά 8ου Διεθνούς Συνεδρίου Εταιρείας Οικονομολόγων Θεσσαλονίκης, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Σαρρής, Μ. (2001). *Κοινωνιολογία της υγείας και ποιότητα ζωής*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Σιώμκος, Γ. Ι. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ* (Τόμ. Β' Έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Σιώμκος, Γ. Ι., & Czerpiel, J. A. (2007). *Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ* (β' Έκδοση εκδ.). Αθήνα: Α.Θ. Σταμούλης.
- Σωτηρίου, Α. (2014). *Διοίκηση Υπηρεσιών. Διαλέξη Μαθήματος*. Κύπρος: Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Διοίκηση προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. Μ. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων το Μάνατζμεντ της νέας εποχής*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Τηλικίδου, Ε. (2004). *Η έρευνα του Μάρκετινγκ: Θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Χρυσοχοϊδης, Γ. (2003). *Σημειώσεις Μαθήματος: Μάρκετινγκ Αγροτικών προϊόντων και τροφίμων*. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

14. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

14.1 Δείγμα Ερωτήσεων για τις Συνεντεύξεις

Εργάζεστε στη Ξενοδοχειακή Βιομηχανία της Κύπρου και ανήκετε στο προσωπικό πρώτης γραμμής ή σε Διευθυντική Θέση/ Μάνατζερ.

Θέση:

Θα ήθελα την υποστήριξη σας, σε κάποια Έρευνα που διεξάγεται στα πλαίσια ολοκλήρωσης της Διπλωματικής μου Εργασίας, με Τίτλο «Η ικανοποίηση του πελάτη μέσα από την ανάπτυξη και εφαρμογή του μάρκετινγκ υπηρεσιών. Ποιος ο ρόλος του προσωπικού επαφής; (Διερεύνηση Υποθέσεων για τις Ξενοδοχειακές Βιομηχανίες της Κύπρου)

1. Πως αντιμετωπίζετε την στιγμή «που βγαίνετε στην σκηνή», την ώρα δηλαδή που εξυπηρετείται ένα πελάτη;

0

Δεν με απασχολεί
εάν είναι η στιγμή
ικανοποίησης του
πελάτη

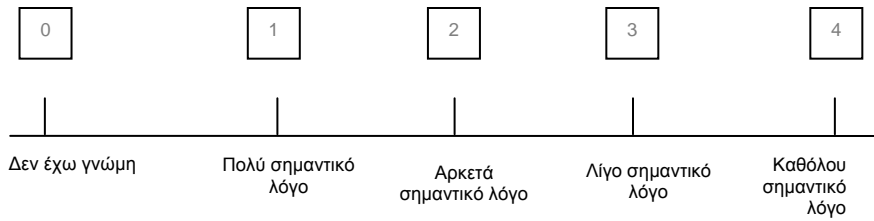
1

Πολύ σημαντική
στιγμή

2. Πως βλέπετε/ αντιμετωπίζετε τους πελάτες σας;

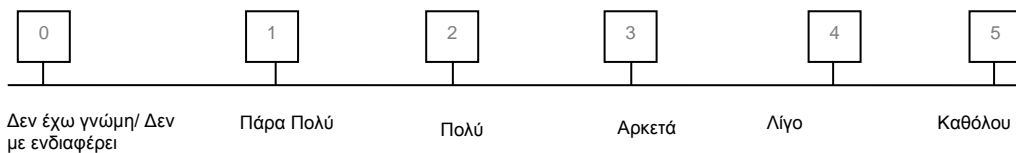
Με σεβασμό και έγνοια για την ικανοποίηση τους	
Με αγάπη	
Με αφοσίωση	
Ανιαρή διαδικασία	
Χρηματικούς πόρους	
Με αδιαφορία	
.....	
.....	

3. Πόσο σημαντικό λόγο πιστεύετε ότι αποτελείτε, ώστε οι πελάτες σας να αναχωρήσουν ευχαριστημένοι/ ικανοποιημένοι;



4. Σας ενδιαφέρει να μάθετε τι είναι αυτό που αναμένουν οι πελάτες από εσάς; Που θα μπορούσατε να το προσφέρατε μελλοντικά για περισσότερη ικανοποίηση των αιτημάτων τους;

5. Σας ενδιαφέρει η ικανοποίηση του πελάτη σας;



6. Υπάρχουν περιπτώσεις που ένα πελάτη τον διαχειρίζεστε διαφορετικά; Σε ποιες περιπτώσεις;

Πολιτικό άτομο	
Γνωστή προσωπικότητα/ Διάσημος	
Ειδικές Ικανότητες	
Απογοητευμένος	
Τακτικός πελάτης	
Φίλος/ Συγγενής	
.....	
.....	
.....	

7. Εκτελείται τις ίδιες διεργασίες κατά την εξυπηρέτηση του πελάτη;

0

1

Ποτέ

Πάντοτε

8. Σας αρέσει να παίρνετε παράπονα από πελάτες;

9. Χρησιμοποιείτε κάποια συγκεκριμένη πολιτική όταν δέχεστε παράπονα από πελάτες σας; Αν ναι, ποια είναι αυτή;

Ακούω το παράπονο και προσπαθώ να το λύσω	
Κρατάω το πελάτη ψύχραιμο, και προσπαθώ να λύσω το πρόβλημα	
Παραχωρώ κουπόνι	
Καλώ τον προϊστάμενο	
.....	
.....	
.....	

10. Παρακολουθήσατε πριν την ένταξη σας στο χώρο εργασίας σας ή κατά την διάρκεια της εργασίας σας, σεμινάρια/ Διαλέξεις ή σας έγιναν υποδείξεις για τον τρόπο διαχείρισης των πελατών; Αν ναι, σημειώστε:

1

3

Ναι

Όχι

Σεμινάρια/Διαλέξεις από Αρμόδιες Εταιρείες	
Σεμινάρια/Διαλέξεις από Υπεύθυνα πρόσωπα στο χώρο Εργασίας σας	
Υποδείξεις υπευθύνων	
.....	