

Τ.Ε.Ι. ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

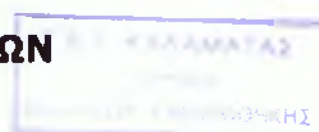
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΟΔΥΣΣΕΑΣ ΣΠΗΛΙΩΠΟΥΛΟΣ

ΘΕΜΑ:
«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις
επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών»

ΜΑΝΩΛΑΚΑΚΗΣ Δ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2005

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ



ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ-ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	9
1.1.1. Ορισμός υπηρεσιών – τυπολογία.....	9
1.1.2. Χαρακτηριστικά υπηρεσιών και διαφορές με προϊόντα.....	11
1.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	13
1.2.1. Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.....	13
1.2.2. Προβλήματα και ευκαιρίες στη σύγχρονη έρευνα για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΠΟΙΟΤΗΤΑ	17
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	18
2.1. ΕΝΝΟΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	19
2.1.1. Ορισμός ποιότητας.....	19
2.1.2. Επώνυμες απόψεις για την Ποιότητα.....	20
2.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	21
2.2.1. Χαρακτηριστικά και Διακρίσεις Ποιότητας.....	21
2.2.2. Γιατί η Ποιότητα είναι σημαντική;.....	23
2.2.3. Έλεγχος και Διασφάλιση Ποιότητας.....	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	25
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	26
3.1. Τ.Ο.Μ.: ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ.....	27
3.1.1. Ορισμός και Μοντέλα Ολικής Ποιότητας.....	27
3.1.2. Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	28
3.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	29
3.2.1. Ανάπτυξη του Τ.Ο.Μ. σε μια επιχείρηση και μέτρηση της αποτελεσματικότητάς του.....	29
3.2.2. Στόχοι προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	31
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	33
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	34
4.1. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΩΣ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	35
4.2. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	36
4.2.1. Κριτήρια χαρακτηρισμού της Ποιότητας Υπηρεσιών.....	36
4.2.2. Διαχωρισμός διαστάσεων Ποιότητας σύμφωνα με τους Harte & Dale.....	38
4.3. ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	40
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΕΛΑΤΕΣ.....	42
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	43
5.1. ΠΕΛΑΤΕΣ.....	44
5.1.1. Γενικές έννοιες.....	44

5.1.2. Τυπολογία πελάτη.....	45
5.1.3. Αξία πελάτη.....	48
5.2. ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	53
5.2.1. Προσδοκίες πελατών.....	53
5.2.2. Προθέσεις πελατών.....	54
5.3. ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	56
5.3.1. Ανάγκες πελατών και ικανοποίηση αναγκών πελατών.....	56
5.3.2. Σύγχρονες ανάγκες πελατών.....	62
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	66

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επάρκεια προϊόντων και υπηρεσιών στη παγκόσμια αγορά έχει ριζικά αλλάξει τις σχέσεις μεταξύ παραγωγών και πελατών. Σήμερα, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα της επιλογής από ένα μεγάλο αριθμό όμοιων ή παρόμοιων αγαθών και υπηρεσιών. Επιθυμούν δε, να συναλλάσσονται περισσότερο με προμηθευτές προϊόντων και υπηρεσιών *Ποιότητας*. Έτσι, πλέον ο ανταγωνισμός για τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα αυτές που παρέχουν υπηρεσίες, προστάζει στροφή και εστίαση προς τον *πελάτη*.

Ο πελάτης αποτελεί σήμερα θεμέλιο λίθο στο σύστημα παροχής υπηρεσιών. Προκειμένου λοιπόν, μια επιχείρηση να αναπτυχθεί σε μια αγορά με ιδιαίτερο ανταγωνισμό, χρειάζεται λειτουργική αποδοτικότητα και στρατηγική αποτελεσματικότητα ως προς την παροχή υπηρεσιών. Στρατηγικός στόχος του συστήματος παροχής υπηρεσιών πρέπει να αποτελεί η παροχή υπηρεσιών Ποιότητας στους πελάτες.

Αυτή, λοιπόν, η εργασία προσεγγίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Είναι δυστυχώς κοινό μυστικό, ότι η βιβλιογραφία σε θέματα που αφορούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όχι είναι μόνο σπάνια, αλλά και ακόμα σπανιότερα γίνονται ευρέως γνωστές συγγραφικές προσπάθειες.

Ιστορικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) όπως την εννοούμε σήμερα, άρχισε την δεκαετία του ` 60 εξαιτίας της ανάγκης για καλύτερο τεχνικό έλεγχο των πολύπλοκων και υψηλής τεχνολογίας αμυντικών προγραμμάτων. Για παρόμοιους λόγους, οι επόμενοι χρήστες των συστημάτων ποιότητας ήταν οι σχεδιαστές μονάδων πυρηνικής ενέργειας για ειρηνικές

εφαρμογές. Οι απαιτήσεις αυτές τροποποιήθηκαν σχεδόν όλες από την σκοπιά της Διοίκησης σε όλο τον κόσμο.

Πολλές υπηρεσίες έχουν εν μέρει τα χαρακτηριστικά της αμυντικής και πυρηνικής βιομηχανίας ως προς :

- ❖ Το κόστος
- ❖ Την τεχνική πολυπλοκότητα
- ❖ Τις συνέπειες των βλαβών από οικονομική άποψη

Συνεπώς, η επιτυχής εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις αποτελεί πλέον επιτακτική ανάγκη για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την διασφάλιση μιας πορείας ανάπτυξης και προόδου για την επιχείρηση.

Η εργασία αυτή επικεντρώνεται στον κλάδο των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, στους στόχους που αυτές θέτουν, και στους τρόπους πραγμάτωσής τους μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στις υπηρεσίες, υπογραμμίζοντας τη σαφή διάκριση μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών. Παρουσιάζονται επίσης τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, καθών και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Το δεύτερο κεφάλαιο έχει ως αντικείμενο την ποιότητα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, τα στοιχεία της ποιότητας, καθώς και την αποσαφήνιση των όρων έλεγχος και διασφάλιση ποιότητας.

Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Γίνεται αναφορά στις αρχές του T.Q.M., στους στόχους του, καθώς και στα στάδια ανάπτυξής του.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Εξετάζεται η ποιότητα των υπηρεσιών ως συνάρτηση των πελατών, οι διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών, καθώς και τα οφέλη που προκύπτουν από αυτήν για τους πελάτες, τους εργαζόμενους και την ίδια την επιχείρηση.

Τέλος, οι πελάτες είναι το αντικείμενο του πέμπτου κεφαλαίου. Πραγματεύεται η συμπεριφορά των πελατών ως συνάρτηση των

λαμβανόμενων υπηρεσιών και των επιχειρήσεων παροχής τους, καθώς και οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Οι πολίτες, στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, γίνονται αποδέκτες παροχής υπηρεσιών. Η διάκριση και η αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ιδιαίτερος δύσκολη και οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα στην επίτευξη του στόχου αυτού. Παρόλ' αυτά, οι δυσχέρειες αυτές θα πρέπει να υπερπηδηθούν, προκειμένου οι προσφερόμενες από τις επιχειρήσεις υπηρεσίες να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και να αναχθούν σε πραγματικές εμπειρίες απόλαυσης.

1.1. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ – ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1.1.1. Ορισμός υπηρεσιών - τυπολογία

Υπηρεσία θεωρείται το αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ του πελάτη και του συστήματος \ επιχείρησης που παρέχει την υπηρεσία και το οποίο περιλαμβάνει το προσωπικό (επαφής), τον εξοπλισμό, το φυσικό περιβάλλον και τις εγκαταστάσεις (Χυτήρης 1996).

Ο πελάτης αξιολογεί υποκειμενικά μια υπηρεσία, ιδιαίτερα δε την ποιότητα της. Για μια υπηρεσία δεν υπάρχουν, πολλές φορές, μετρήσιμα φυσικά χαρακτηριστικά αφού είναι άυλη. Επίσης, στην παροχή υπηρεσιών παρουσιάζεται έντονο το στοιχείο της ετερογένειας τόσο ανάμεσα στα άτομα που παρέχουν όμοιες ή ίδιες υπηρεσίες, όσο και στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν την παροχή υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες, ιδιαίτερα όταν δεν συνοδεύονται από προϊόντα ή άλλα υλικά στοιχεία, παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα .

Είναι εύλογη επομένως η διαφορετική θεώρηση και αντιμετώπιση των πελατών απέναντι στις υπηρεσίες, σε σχέση με τα παρεχόμενα προϊόντα. Τα προϊόντα είναι αντικειμενικά μετρήσιμα αφού είναι υλικά, όπως επίσης, υπάρχουν πολλά περιθώρια ελέγχου και βελτίωσης, αφού ο χρόνος παραγωγής και κατανάλωσης δε συμπίπτει.

«Στις υπηρεσίες υπάγεται μια σειρά δραστηριοτήτων όπως εμπόριο, μεταφορές, ασφάλειες, τράπεζες, μη τραπεζικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, διαφήμιση, συμβουλευτικές υπηρεσίες, προσωπικές υπηρεσίες (συνεργεία αυτοκινήτων, καθαριστήρια), κοινωνικές υπηρεσίες (παιδεία, υγεία), και υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης και δημόσιας ασφάλειας. Η ετερογενής φύση των προαναφερθέντων κλάδων δυσχεραίνει σημαντικά τον εντοπισμό ορισμένων κοινών χαρακτηριστικών τους. Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες έχουν λίγα κοινά σημεία μεταξύ τους, όπως για παράδειγμα το στοιχείο ότι το τελικό τους προϊόν είναι άυλο και (στην πλειοψηφία των περιπτώσεων) δεν

μπορεί να αποθηκευτεί, οπότε παραγωγή και κατανάλωση λαμβάνουν χώρα στον ίδιο τόπο και τον ίδιο χρόνο.

Συχνά γίνεται μια προσπάθεια διάκρισης ανάμεσα στις υπηρεσίες και τη μεταποίηση και αφορά, συνήθως, τη φύση των εκροών τους, υπό την έννοια ότι στις εκροές της μεταποίησης πρόκειται για υλικά αγαθά, ενώ σε αυτές των υπηρεσιών για άυλα στοιχεία.

Όμως, ένας σαφής διαχωρισμός μεταξύ των υλικών (μεταποίηση) και των άυλων αγαθών (υπηρεσίες) είναι εξαιρετικά δύσκολος και πραγματοποιείται κυρίως για τις ανάγκες στατιστικής ταξινόμησης. Καταρχάς, όπως πολλά υλικά αγαθά απαιτούν τη χρήση διαφόρων υπηρεσιών, στη διάρκεια της παραγωγής τους, έτσι και τα άυλα αγαθά προϋποθέτουν την ύπαρξη φυσικών στοιχείων και ενδιάμεσων υλικών προϊόντων στη διαδικασία παροχής τους. Μάλιστα, τη χρονική στιγμή της πώλησης προσφέρονται ταυτόχρονα και συνδεδεμένα μεταξύ τους (Siha 1999).

Η πιο σημαντική, ίσως, διαφορά ανάμεσα στα υλικά αγαθά και στις υπηρεσίες, είναι ότι στην περίπτωση των υπηρεσιών παρατηρείται μια ταυτόχρονη έκφραση των διαδικασιών παραγωγής, ανταλλαγής και κατανάλωσης, ενώ στην περίπτωση των υλικών προϊόντων οι συγκεκριμένες δραστηριότητες εμφανίζονται πολύ πιο διαχωρισμένες» (Γεωργόπουλος 1996).

Όλα τα προϊόντα ενδεχομένως παρέχουν υπηρεσίες, προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Προκειμένου, λοιπόν, ένα προϊόν να φτάσει στα χέρια του καταναλωτή, απαιτείται η παροχή υπηρεσίας πώλησης – η συναλλαγή μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Αυτό που επιθυμούν οι καταναλωτές δεν είναι τα προϊόντα αυτά καθεαυτά, αλλά η ικανοποίηση που προσφέρει η εμπειρία. Επομένως, είναι εύλογο το ιδιαίτερο ενδιαφέρον που χρειάζεται να δοθεί από την πλευρά των εταιρειών προς τις υπηρεσίες περισσότερο παρά προς τα προϊόντα, προκειμένου οι καταναλωτές να έχουν ικανοποιητικές εμπειρίες στα πλαίσια των συναλλαγών μαζί τους.

1.1.2. Χαρακτηριστικά υπηρεσιών και διαφορές με προϊόντα

Συνοπτικά, ως γενικά χαρακτηριστικά υπηρεσιών θα μπορούσαν να αποδοθούν τα εξής :

- ❖ Η υπηρεσία παράγεται και καταναλώνεται σχεδόν ταυτόχρονα.
- ❖ Ο πελάτης συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία. Επηρεάζει και επηρεάζεται από το προσωπικό εξυπηρέτησης.
- ❖ Οι υπηρεσίες δεν αποθηκεύονται.
- ❖ Κάθε υπηρεσία αποτελείται από υπο – υπηρεσίες. Συνήθως, ο πελάτης δεν αξιολογεί μια υπηρεσία μεμονωμένα, αλλά την ολότητα (*Troy & Schein 1995*).

Χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν την παροχή υπηρεσιών από τα υλικά προϊόντα είναι:

- ❖ Οι υπηρεσίες είναι μη απτές. Έτσι, είναι δύσκολο να εξηγηθούν ή να συγκεκριμενοποιηθούν. Επίσης, ο πελάτης δύσκολα μπορεί να τις προσδιορίσει και να τις χαρακτηρίσει εξολοκλήρου. Είναι λειτουργίες – αποδόσεις, εμπειρίες και όχι προϊόντα – αντικείμενα. Επομένως, είναι δύσκολο να τεθούν ακριβείς προδιαγραφές ποιότητας. Μια καθεαυτή υπηρεσία, χωρίς την παροχή ενός υλικού αγαθού, δύσκολα μπορεί να εκτιμηθεί. Τα κριτήρια εκτίμησης συχνά, διαφέρουν από άτομο σε άτομο.
- ❖ Ο πελάτης, τις περισσότερες φορές, λαμβάνει μέρος στην παραγωγή της υπηρεσίας. Είναι παρών και αποτελεί άμεσα εμπλεκόμενο πρόσωπο. Υπάρχει άμεση επαφή και αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και παρέχοντος την υπηρεσία.
- ❖ Οι υπηρεσίες καταναλώνονται, ως επί το πλείστον, τη στιγμή που παράγονται. Ο χρόνος παραγωγής και κατανάλωσης υπηρεσιών ταυτίζεται.

- ❖ Συνήθως, στις υπηρεσίες, ο πελάτης δεν γίνεται κάτοχος κάποιου συγκεκριμένου αντικειμένου, όπως συμβαίνει με τα προϊόντα. Έτσι, οι μετρήσεις για την ικανοποίηση πελατών γίνονται περισσότερο με ποιοτικά παρά με ποσοτικά κριτήρια.
- ❖ Οι υπηρεσίες είναι ετερογενείς. Η λειτουργία μιας υπηρεσίας ποικίλει από άτομο σε άτομο και από μέρα σε μέρα, ανάλογα με τον παραγωγό ή τον πελάτη. Αυτό υποδηλώνει μια αστάθεια που σχετίζεται, τόσο με το χρόνο, όσο και με τα εμπλεκόμενα πρόσωπα, παρέχοντες και αποδέκτες της υπηρεσίας.
- ❖ Οι υπηρεσίες αποτελούν διαδικασίες οι οποίες δεν μπορούν να δοκιμασθούν και να ελεγχθούν εκ των προτέρων. Αυτό βέβαια, δείχνει το ιδιαίτερο του χαρακτήρα τους για κάθε πελάτη. Υπάρχουν σαφώς και μέρη διαδικασιών στις υπηρεσίες που μπορούν εύκολα να τυποποιηθούν, ανεξαρτήτως παρεχομένων υπηρεσιών στο σύνολο.
- ❖ Η Ποιότητα στις υπηρεσίες διακρίνεται κατά τη διάρκεια της συναλλαγής, μεταξύ πελάτη και εκπροσώπου εταιρείας. Επομένως, δεν υπάρχει η πολυτέλεια της διόρθωσης σε ορισμένες περιπτώσεις.
- ❖ Οι υπηρεσίες συχνά συστήνουν ένα σύστημα υπο-υπηρεσιών. Ο πελάτης συνήθως, προσδιορίζει το σύνολο των υπο-υπηρεσιών, χαρακτηρίζοντας την υπηρεσία σφαιρικά (*Parasuraman, Zeithaml & Berry 1990 –Harte & Dale 1995 – Troy & Schein 1995, – Siha 1999*).

1.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1.2.1. Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών

Σύμφωνα με τους Harte & Dale (1995), οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν τα εξής προβλήματα:

- ❖ Αυστηρά ηθικά και νομικά εμπόδια: οι παρέχοντες μια υπηρεσία πρέπει να διατηρήσουν την ακεραιότητά τους προκειμένου να αποφύγουν ηθικές ή νομικές αμφισβητήσεις. Χρειάζεται, λοιπόν, να λειτουργούν σύμφωνα πάντα με τις νομικές απαιτήσεις.
- ❖ Αβεβαιότητα του αγοραστή: μια υπηρεσία μπορεί να δίνει έμφαση σε πράγματα που δεν ενδιαφέρουν καθόλου τον πελάτη και δεν συμβάλλουν στην απόφασή του για την παροχή της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται να δοθεί στο σχεδιασμό διαδικασιών προσωπικής επαφής με τον πελάτη.
- ❖ Η ανάγκη να λαμβάνεται η υπηρεσία ως εμπειρία: εξαιτίας της αβεβαιότητας ο αγοραστής εστιάζει περισσότερο την προσοχή του σε παρόμοιες εμπειρίες. Το προσωπικό επαφής χρειάζεται να είναι άρτια εκπαιδευμένο και καταρτισμένο.
- ❖ Περιορισμός στη διαφοροποίηση: οι υπηρεσίες, δύσκολα μπορούν να διαχωριστούν. Χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις υπηρεσίες αποτελούν: η επαγγελματική εμπλοκή, η ολοκλήρωση συναλλαγών στο επιθυμητό πλαίσιο χρόνου, ο άρτιος τεχνολογικός εξοπλισμός και η συχνή επαφή και επικοινωνία με τον πελάτη.
- ❖ Μη μετρήσιμα αποτελέσματα της διαφήμισης : δε λαμβάνεται και πολύ υπόψιν η διαφήμιση από πολλές εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Η διαφήμιση μπορεί να αποδώσει την διαφορετικότητα των υπηρεσιών και να προβάλλει την υπηρεσία άμεσα. Έχει όμως υψηλό κόστος.

- ❖ Ανάγκη για μετατροπή των παρεχόντων την υπηρεσία από απλούς εκτελεστές σε προάγοντες την υπηρεσία: χρειάζεται ολική συμμετοχή και δέσμευση σε αυτές τις διαδικασίες. Επομένως, χρειάζεται κατάλληλη κατάρτιση, ενδυνάμωση του προσωπικού παροχής υπηρεσιών.
- ❖ Ανάγκη για διάθεση χρόνου για τις λειτουργίες του Marketing, για κατάλληλη, δηλαδή, διαχείριση χρόνου και εμπλοκής εργαζομένων στο έργο που επιτελεί το τμήμα Marketing των υπηρεσιών. Αυτό απαιτεί κατάλληλη εξειδίκευση προσωπικού και καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων για ουσιαστική συνεργασία.

Για την αντιμετώπιση τέτοιου είδους προβλημάτων, σύμφωνα με τον Lele (1997), υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών:

1. Οι σχετιζόμενες με τα τυχόντα προϊόντα ή το σχεδιασμό, για αύξηση της αξιοπιστίας
2. Οι εστιαζόμενες στην υπηρεσία και το σύστημα εξυπηρέτησης, για τη βελτίωση συστημάτων ανταπόκρισης προς τον πελάτη
3. Οι σχετιζόμενες με τη μείωση του κινδύνου του πελάτη.

1.2.2. Προβλήματα & Ευκαιρίες στη σύγχρονη έρευνα για την ικανοποίηση των αναγκών των Πελατών

Η αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών παίζει σημαντικό ρόλο, ιδιαίτερα στις μέρες μας, τόσο στη διατήρηση όσο και στην αύξηση των πελατών μιας επιχείρησης. Η διατήρηση και η αύξηση των πελατών με τη σειρά τους οδηγούν την επιχείρηση σε μια δυναμική πορεία ανάπτυξης και προόδου.

Πολλές επιχειρήσεις, στις ημέρες μας, υιοθετούν διάφορα συστήματα μετρήσεων σχετικά με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους. Τα συστήματα αυτά βασίζονται, κυρίως, στην έρευνα μέσω συνεντεύξεων, ερωτηματολογίων και καταγραφής παραπόνων των πελατών. Η λειτουργία τέτοιου είδους συστημάτων αντιμετωπίζει διάφορα προβλήματα στην προσπάθεια για ορθή λειτουργία και συλλογή αντικειμενικών στοιχείων προκειμένου να εξαχθούν αξιόπιστα συμπεράσματα :

- ✧ Συνήθως οι μετρήσεις γίνονται μια φορά το χρόνο. Μια έρευνα, σε τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι ανεπαρκής. Οι συνθήκες αγοράς παρουσιάζουν μια δυναμική τέτοια στο πέρασμα του χρόνου, που δεν αφήνουν πολλά περιθώρια εφησυχασμού από την πλευρά της επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος και οι επιχειρήσεις χρειάζεται πάντα να είναι σε ετοιμότητα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς. Προκειμένου λοιπόν, να λειτουργήσουν και να αναπτυχθούν κατάλληλα, χρειάζονται τακτικές μετρήσεις, ώστε ανά πάσα στιγμή η λήψη των αποφάσεων να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Μέσω του διαδικτύου, εύκολα και άμεσα, μπορούν να πραγματοποιηθούν τέτοιου είδους έρευνες.
- ✧ Συχνά τα διάφορα συστήματα ικανοποίησης των πελατών δεν περιλαμβάνουν πληροφορίες και στοιχεία για τον ανταγωνισμό. Αυτό φανερώνει ότι η επιχείρηση δεν διαθέτει μια σφαιρική εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η αγορά. Εύλογα, λοιπόν, έρευνες που εμπεριέχουν στοιχεία σχετικά με τον ανταγωνισμό κρίνονται απαραίτητες. Στοιχεία για τον ανταγωνισμό μπορούν εύκολα να βρεθούν μέσω των πελατών, της ίδιας της επιχείρησης, αλλά και των ανταγωνιστών της.
- ✧ Οι μετρήσεις, συχνά, δεν εστιάζονται στους σημαντικούς πελάτες για μια επιχείρηση. Το δείγμα σε μια έρευνα ικανοποίησης των πελατών, όπως και σε κάθε άλλη έρευνα, απαιτείται να είναι αντιπροσωπευτικό προκειμένου να εξαχθούν αξιόπιστα αποτελέσματα. Η επιχείρηση χρειάζεται να εστιάσει την προσοχή της στους σημαντικούς πελάτες της.

Ως σημαντικοί πελάτες θα μπορούσαν να θεωρηθούν αυτοί οι οποίοι διασφαλίζουν τη διατηρησιμότητα, είναι πιστοί στην επιχείρηση και μπορούν να λειτουργήσουν ως πόλος έλξης για άλλους πελάτες.

- ✧ Με τις μετρήσεις γίνεται κατάλληλη διαχείριση των διαφόρων αντιλήψεων των πελατών προς όφελος πάντα της επιχείρησης. Η μέτρηση ικανοποίησης αναγκών των πελατών, δείχνει πόσο σοβαρά αντιλαμβάνεται η εταιρεία τους πελάτες της. Οι πελάτες είναι αυτοί που καθορίζουν τα αποτελέσματα της έρευνας. Η ανταπόκριση των πελατών δεν είναι πάντα σίγουρη, ούτε είναι εύκολο να διασφαλιστεί. Το γεγονός αυτό αποτελεί ένα μείζον πρόβλημα στη διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης αναγκών πελατών. Απαιτείται, λοιπόν, ιδιαίτερη προσοχή στο σχεδιασμό της έρευνας και την επιλογή πελατών.

Χρειάζεται λοιπόν, καθολική συμμετοχή και άριστη συνεργασία εργαζομένων και πελατών. Κύριο μέλημα θα πρέπει να αποτελεί η ενδυνάμωση εργαζομένων που βρίσκονται σε θέσεις κλειδιά, όπως για παράδειγμα οι εργαζόμενοι στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών της επιχείρησης, αφού από αυτούς μπορούν να αντληθούν πολύτιμα στοιχεία και πληροφορίες. Το προσωπικό επαφής γνωρίζει περισσότερο από τον καθένα στην επιχείρηση, τον πελάτη, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του. Ευκαιρίες για συλλογή στοιχείων υπάρχουν καθημερινά, μέσα από τις συναλλαγές με τους πελάτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών δεν προέρχεται μόνο από την τιμή των παρεχόμενων υπηρεσιών (οι περισσότερες από τις οποίες μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό). Προέρχεται από την ανώτερη ποιότητα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

Η καλή ποιότητα δεν αντιγράφεται ευκολά από τον ανταγωνισμό. Αποτελεί την προστιθέμενη αξία που αναζητά ο πολίτης. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει στην επιχείρηση να μετρήσει ξεκάθαρα τα ισχυρά της σημεία και τα σημεία στα οποία χρειάζεται να κάνει βελτιώσεις.

2.1. ΕΝΝΟΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1.1. Ορισμός ποιότητας

Η ποιότητα μπορεί δύσκολα να ορισθεί αφού τα άτομα ορίζουν την ποιότητα με διαφορετικά, κάθε φορά, κριτήρια (*Galloway 1999*). Επίσημοι ορισμοί για την ποιότητα από τα ANSI (American National Standards Institute) και ASQC (American Society for Quality Control) αποτελούν : «Ποιότητα είναι η ολότητα των γνωρισμάτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που σχετίζονται με την ικανότητα – δυνατότητα να ικανοποιούν δεδομένες ανάγκες». Ένας πιο διαδεδομένος ορισμός με βάση τον πελάτη είναι: η ποιότητα προσεγγίζει ή ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών.

Σύμφωνα με τον ορισμό της Σειράς Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000, η ποιότητα ορίζεται ως το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος \ υπηρεσίας που καθορίζουν τη δυνατότητα του \ της να ικανοποιήσει ρητές (ή εννοούμενες) ανάγκες.[ISO 8402].

Ως ποιότητα ορίζεται, από τον Montgomery (1996), η έκταση στην οποία τα προϊόντα και οι παρεχόμενες υπηρεσίες καλύπτουν τις απαιτήσεις των στόμων που τα χρησιμοποιούν. Ο Juran εκφράζει την ποιότητα ως καταλληλότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας προς χρήση, ενώ ο Crosby, εκφράζει την ποιότητα ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις. Σύμφωνα με τον Deming ποιότητα αποτελεί ο προβλέψιμος βαθμός ομοιομορφίας, εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας με χαμηλό κόστος σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς. Μια διαφορετική αντίληψη που προσεγγίζει πληρέστερα τον όρο ποιότητα είναι η εξής: ως Ποιότητα ορίζεται η αντίληψη της αξίας που λαμβάνεται κατά τη χρήση ή εμπειρία ενός προϊόντος και \ ή υπηρεσίας, σε σχέση με το κόστος (υλικό, ψυχολογικό, χρηματικό) που προέκυψε.

2.1.2. Επώνυμες απόψεις για την Ποιότητα

Πολλές ευρωπαϊκές εταιρίες έχουν συμπεριλάβει την Ποιότητα στον στρατηγικό σχεδιασμό τους.

Είναι καθήκον των διευθυντών να προσδιορίζουν τη στρατηγική ποιότητας και να αναπτύσσουν προγράμματα ποιοτικής βελτίωσης μέσα στις εταιρίες τους και τις υπηρεσίες τους.

Πρόεδρος της Phillips και
τ.Πρόεδρος της EFQM

Οι κυβερνήσεις μπορούν να καθοδηγήσουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων και των τοπικών φορέων μέσα από πολλά επίπεδα κοινωνικής πολιτικής. Τα πιο σπουδαία είναι, τη στιγμή αυτή, η ανανέωση της οργάνωσης τους και των κοινωνικών υπηρεσιών. Στους τομείς αυτούς υπάρχουν μεγάλα προβλήματα σε πολλές χώρες. Δημόσιες υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας μειώνουν την ποιότητα των προϊόντων της βιομηχανίας και έτσι επιβραδύνουν την ολική διαδικασία της βιομηχανικής αναδιάρθρωσης και ανανέωσης.

Πρόεδρος Olivetti

Σήμερα, ο manager δεν μπορεί να είναι πια αυτός που οργανώνει, συντονίζει, σχεδιάζει και ελέγχει μόνο πόρους. Στο κέντρο της δραστηριότητάς του προστίθενται τώρα τομείς που εκφράζονται με λέξεις πιο ρευστές, όπως χρόνος, ευκαιρία, σύγκριση, ποιότητα.

Στέλιος Αργυρός
Πρόεδρος Ε.Ε του Σ.Ε.Β.

Η ποιότητα είναι το πιο ανταγωνιστικό όπλο της επιχείρησης. Η ποιότητα δεν έχει σχέση μόνο με το ίδιο το προϊόν, αλλά και με τους συνεργάτες, τις εργασιακές σχέσεις και εν γένει τη φιλοσοφία της εταιρείας.

Λέων Μελάς

τ.Πρόεδρος Δ.Σ. του Σ.Ε.Β.

Η ποιότητα συμφέρει. Αναπτύσσεται τοπικά. Όσο περισσότερο επενδύει σε ποιότητα η επιχείρηση, τόσο περισσότερο κερδίζει. Από έρευνα αποδείχτηκε ότι ένα 20 με 30% του τζίρου της επιχείρησης συνδιάζεται με την εικόνα που έχει το κοινό για την ποιότητα του ονόματός της.

Κλάους Μέλλερ

Πρόεδρος και ιδρυτής του TMI

Η βελτίωση της ποιότητας είναι το κλειδί για την βελτίωση της απόδοσης και ανάπτυξης.

Kay b. Whitmore

Πρόεδρος της Eastman Kodak

2.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.2.1. Χαρακτηριστικά και Διακρίσεις Ποιότητας

Η ποικιλία στον ορισμό της ποιότητας, θα μπορούσε να αποδοθεί στο μεγάλο αριθμό παραγόντων που τη χαρακτηρίζουν, όπως:

- ☞ *Λειτουργικότητα – Απόδοση (Performance).* Πρωτεύοντα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος.

- ☞ Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά (*Features*), προϊόντος.
- ☞ Αξιοπιστία - Συνέπεια (*Reliability*). Η πιθανότητα, δηλαδή, ένα προϊόν να λειτουργήσει πέρα από κάποιο συγκεκριμένο χρονικό σημείο υπό καθορισμένες συνθήκες.
- ☞ Συμμόρφωση (*Conformance*). Ο βαθμός στον οποίο φυσικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ταιριάζουν στα προκαθορισμένα συστήματα.
- ☞ Διάρκεια (*Durability*). Το χρονικό διάστημα χρήσης/κατανάλωσης προϊόντος μέχρι την αντικατάστασή του.
- ☞ Δυνατότητα επισκευής (*Serviceability*). Η ταχύτητα, ευγένεια, ανταγωνιστικότητα διόρθωσης λάθους.
- ☞ Αισθητική – Απτά χαρακτηριστικά (*Aesthetics*). Πως ένα προϊόν φαίνεται, παρουσιάζεται.
- ☞ Λαμβανομένη Ποιότητα. Υποκειμενικός προσδιορισμός της ποιότητας ως αποτέλεσμα διαφήμισης, φήμης (*Galloway*).

Σύμφωνα με τον Hayes (1998), υπάρχουν δυο τύποι ποιότητας (και αυτό επηρεάζει τον ακριβή ορισμό της ποιότητας): α. Η *Ποιότητα Σχεδιασμού* και β. Η *Ποιότητα Προσαρμοστικότητας – Συμμόρφωσης*.

Η ποιότητα σχεδιασμού αντανakλά την έκταση στην οποία ένα προϊόν ή μια υπηρεσία κατέχει ένα επιθυμητό χαρακτηριστικό. Η ποιότητα προσαρμοστικότητας – συμμόρφωσης, αντανakλά την έκταση στην οποία ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται στις προδιαγραφές.

Η ποιότητα είναι ευρέως κατανοητή ως η προσαρμογή στα δεδομένα και στις απαιτήσεις. Επίσης, υποστηρίζεται ότι η ποιότητα είναι αυτή που ικανοποιεί τις ανάγκες και ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών, των εργαζομένων, αλλά και των κατόχων μιας επιχείρησης. Βέβαια, όταν καλύπτονται οι προδιαγραφές αυτές, δεν σημαίνει ότι επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα σε χαμηλό κόστος.

2.2.2. Γιατι η Ποιότητα είναι σημαντική ;

Οι πολίτες επιζητούν ποιότητα γιατί :

1. Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες.
2. Θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες τους.
3. Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους.
4. Θέλουν προσοχή και καλή συμπεριφορά.

Τα στελέχη επιδιώκουν ποιότητα γιατί :

1. Θέλουν σεβασμό από τον πολίτη.
2. Θέλουν εργασιακή ασφάλεια.
3. Θέλουν να νιώθουν υπερηφάνεια για την υπηρεσία που εργάζονται.
4. Η ποιότητα δημιουργεί πολίτες πιο πιστούς και με μεγαλύτερη ανοχή σε τυχόν λάθη.

Η υπηρεσία απαιτεί ποιότητα γιατί :

1. Τη θέλουν οι πολίτες.
2. Το μέλλον της εξαρτάται από αυτήν.

2.2.3. Έλεγχος και διασφάλιση ποιότητας

Η αποσαφήνιση των όρων αυτών είναι ιδιαίτερα σημαντική.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ορισμός : Έλεγχος ποιότητας είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα της υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών.

ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ορισμός : Διασφάλιση ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι μια υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές.

Ενώ ο έλεγχος ποιότητας διαπιστώνει και καταγράφει μια απόκλιση της υπηρεσίας από δεδομένες προδιαγραφές, ένα σύστημα διασφάλισης της ποιότητας διασφαλίζει ότι η τελική προσφερόμενη υπηρεσία θα είναι σύμφωνη με τις προδιαγραφές που θέτει ο πελάτης. Άρα είναι εκτενέστερο του ελέγχου ποιότητας κατα ένα επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο θεσμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Τ.Ο.Μ.) επιβάλλεται από τη Διοίκηση της Υπηρεσίας πάνω στους ανθρώπους που εργάζονται για αυτήν. Η προσέγγιση αυτή γίνεται εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης για βελτίωση της προσφερόμενης υπηρεσίας στους πελάτες. Η φιλοσοφία του Τ.Ο.Μ. αφορά όλους μέσα σε μία υπηρεσία και απαιτεί μία νέα κοινωνική συμπεριφορά και ένα νέο δίκτυο σχέσεων.

3.1. T.Q.M. : ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ

3.1.1. Ορισμός και Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ορισμός : μια προσέγγιση στη διοίκηση ενός οργανισμού που επικεντρώνεται στην ποιότητα, βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών της επιχείρησης στοχεύοντας στην μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης πελατών, με πολλά πλεονεκτήματα – οφέλη σε όλα τα μέλη του οργανισμού και της κοινωνίας (*J & M Fitzsisimmons*).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, προϋποθέτει ότι οι αρχές τις θα εφαρμοστούν σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Συστήματα διασφάλισης της ποιότητας θα χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα. Η φιλοσοφία του T.Q.M. απαιτεί εφαρμογή τεχνικών που διασφαλίζουν και μεγιστοποιούν τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Στην όλη διαδικασία επιδίωξης της ποιότητας συμμετέχουν σε αρμονική συνεργασία όλοι, σε μία ατελείωτη αλυσίδα. Σε μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών με ανεπτυγμένη κουλτούρα ποιότητας, η ποιότητα είναι τρόπος ζωής.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΜΟΝΤΕΛΩΝ T.Q.M.

Κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών έχει διαφορετικές ανάγκες, στόχους και δυνατότητες. Κάθε μία έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά, αλλά όλοι οι οργανισμοί έχουν κάτι κοινό : έμπυχο δυναμικό, υπηρεσίες και πελάτες. Πρέπει λοιπόν να εντοπίζουν τις ανάγκες των υπηρεσιών τους και να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο λειτουργίας (μοντέλο), στο οποίο ο καθένας θα κάνει τη δουλειά του σωστά και έγκαιρα. Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπαγορεύονται από πολλούς ειδικούς και οργανισμούς που δεν έχουν κατ' ανάγκην παρόμοια μορφή. Οι διαφορές τους αιτιολογούνται από :

- ❖ Τις διαφορετικές εμπειρίες και εξειδίκευση των λεγόμενων «γκουρού» τις ποιότητας.

- ❖ Το χώρο της υπηρεσίας.
- ❖ Τα ιδιαίτερα προβλήματα της εκάστοτε επιχείρησης παροχής υπηρεσιών.

3.1.2. Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Σύμφωνα με τον Peters (1999), διοίκηση σύμφωνα με τις αρχές της ποιότητας, προέρχεται από δυο ιδέες για το πως οι επιχειρήσεις θα γίνουν καλύτερες. Η πρώτη αναφέρεται στους πελάτες (πίστη και ικανοποίηση πελατών) και η δεύτερη στην αποτελεσματικότητα.

Θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης ολικής Ποιότητας είναι:

- ❖ Προσανατολισμός στον Πελάτη
- ❖ Συνεχείς Βελτιώσεις
- ❖ Ολική Εμπλοκή.

Άλλες αρχές που διέπουν τα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας είναι:

- ❖ Κατανόηση και κάλυψη των προσδοκιών των ατόμων που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- ❖ Λεπτομερής σχεδιασμός προδιαγραφών, βασισμένων στις ανάγκες πελατών της επιχείρησης για την άμεση κάλυψή τους
- ❖ Κατανόηση και διαχείριση μεταβλητών συντελεστών, στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών
- ❖ Καταγραφή και αρχειοθέτηση διαδικασιών
- ❖ Συνειδητοποίηση ότι ο πελάτης είναι αυτός που καθορίζει την ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες (*Siha*).
- ❖ Δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων στην επιχείρηση και παροχή ευκαιριών για να αναπτύξουν τις ικανότητες τους σε ένα περιβάλλον εργασίας, όπου η Διοίκηση θα δίνει το παράδειγμα της αφοσίωσης σε θέματα ποιότητας.

3.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.2.1. Ανάπτυξη του T.Q.M. σε μία επιχείρηση και μετρηση της αποτελεσματικότητάς του

Σύμφωνα με τον Sandholm (1999), υπάρχουν πέντε στάδια ανάπτυξης κουλτούρας ποιότητας σε μια επιχείρηση:

- I. Στάδιο «Λήθαργου», στο οποίο δεν υπάρχει κανένα ενδιαφέρον για την ποιότητα
- II. Στάδιο Αναγνώρισης, στο οποίο αρχίζει να παρουσιάζεται η ιδέα της ποιότητας, σιγά σιγά, αλλάζοντας κάποιες δεδομένες καταστάσεις
- III. Στάδιο Ανάπτυξης, στο οποίο αναπτύσσονται γενικές στρατηγικές και μέθοδοι βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, χωρίς όμως, κατάλληλη προετοιμασία
- IV. Στάδιο Δράσης, στο οποίο αναπτύσσεται ολόκληρο στρατηγικό σχέδιο, με βάση τις αρχές της Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)
- V. Κύριο Στάδιο, στο οποίο διαφαίνεται η ποιότητα στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων έχουν καθιερωθεί παγκοσμίως διάφορα μοντέλα, με βάση τις αρχές της Δ.Ο.Π., όπως είναι: το αμερικάνικο μοντέλο M.B.N.Q.A.(Malcolm Baldrige National Quality Award), το E.Q.A. (European Quality Award) Ευρωπαϊκό μοντέλο και τα αντίστοιχα της Ιαπωνίας, του Καναδά, της Αυστραλίας. Με τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης, οι επιχειρήσεις καλούνται, σύμφωνα με τα κριτήρια που ορίζει κάθε μοντέλο, να καθορίσουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, τις αδυναμίες και τα δυνατά τους σημεία, τις περιοχές

βελτίωσης, την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους, έναντι κυρίως του ανταγωνισμού. Μερικά κριτήρια αυτοαξιολόγησης αποτελούν:

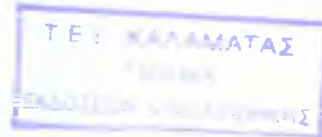
- * Πόροι – Ηγεσία
- * Πολιτική και Στρατηγική
- * Άτομα και γνώση
- * Συνεργάτες και συνεργασίες
- * Διαδικασίες εστίασης στον πελάτη
- * Απόδοση και λειτουργία της επιχείρησης
- * Πληροφορίες και ανάλυση
- * Καινοτομία και μάθηση
- * Επιχειρηματικά αποτελέσματα
- * Πελάτες – Κοινωνία (Parasuraman, Zeithaml & Berry).

Η επίλυση προβλημάτων δεν θεωρείται ζήτημα κύριου ενδιαφέροντος. Χρειάζεται να προλαμβάνονται τα μελλοντικά πιθανά προβλήματα, παρά αργότερα να απαιτείται να καταστέλλονται, σύμφωνα με τις αρχές της Δ.Ο.Π. Η προσέγγιση του Deming με τον κύκλο Plan – Do – Check – Act, δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για θέματα πρόληψης προβλημάτων στη διοίκηση. Είναι κατάλληλη προσέγγιση για βελτίωση και επίλυση προβλημάτων. Οι περισσότερες αποτυχίες εμφανίζονται λόγω έλλειψης πρόληψης, η οποία θεωρείται θεμελιώδες μέτρο και ευθύνη της διοίκησης. Ο μακροπρόθεσμος τρόπος σκέψης, η πρόληψη, η ποιότητα, η κατάλληλη ανάπτυξη σχεδιασμού, η κατανόηση της διασποράς, η ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων, η γνώση και η επιστημονική προσέγγιση, αποτελούν έννοιες απόλυτα απαραίτητες για τη διοίκηση.

Ποιότητα σημαίνει ότι προσφέρονται κατάλληλες υπηρεσίες. Σημαίνει ευελιξία, πρόβλεψη, συνέπεια, στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη. Σημαίνει ότι ο εργαζόμενος είναι εξοπλισμένος με τα κατάλληλα εφόδια – εκπαίδευση, εξειδίκευση και μέσα, έτσι ώστε να μπορεί και να θέλει να κάνει κάθε φορά το σωστό. Ποιότητα σημαίνει για μια επιχείρηση, να μπαίνει στη θέση του

πελάτη, ιδιαίτερα πριν προλάβει να το κάνει αυτό ο ανταγωνισμός. Η ποιότητα χρειάζεται να οριοθετεί σύμφωνα με τις προσδοκίες των πελατών.

3.2.2. Στόχοι προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας



Οι στόχοι αυτοί είναι :

- ❖ Κατανόηση των προφανών και μη προφανών απαιτήσεων των πελατών.
- ❖ Παροχή, στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες, υπηρεσιών που καλύπτουν τις απαιτήσεις αυτές.
- ❖ Συμμετοχή των υπαλλήλων στη βελτίωση της ποιότητας.
- ❖ Εργασία χωρίς λάθη.

Προτεραιότητες στο πρόγραμμα ολικής ποιότητας:

- ❖ Εκπαίδευση και επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού.
- ❖ Βελτίωση και εξάπλωση της επικοινωνίας μέσα στην εταιρία(αλλά και από την εταιρία προς τους πελάτες της).
- ❖ Κατάρριψη των ενδομηματικών και διατμηματικών στεγανών.
- ❖ Καθιέρωση και επίτευξη εσωτερικών στόχων ποιότητας για κάθε διεύθυνση ή τμήμα. Όλη η προσπάθεια κατευθύνεται και εμπνέεται από τη Διοίκηση της εταιρίας. Η Διοίκηση εκφράζει με κάθε μέσο την αφοσίωση και εμμόνη της στην Ολική Ποιότητα. Καθοδηγεί τα στελέχη, αλλά και καθορίζει με σαφήνεια στρατηγικούς στόχους των οποίων επιδιώκει την επίτευξη με συνέπεια και συνέχεια. Παρέχει τα απαραίτητα πρότυπα για σύγκριση και στοχοθέτηση.
- ❖ Διαμορφώνει και επιβάλλει μια ατμόσφαιρα αξιοκρατίας, συνεργασίας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης, πειθαρχίας, επαγγελματισμού, ειλικρίνειας, αμοιβαίου σεβασμού, αυτοσεβασμού και ενθουσιασμού. Εναποθέτει και

παράλληλα ζητά ευθύνες για την ποιότητα από κάθε υπάλληλο και στέλεχος, δημιουργώντας το κατάλληλο σύστημα παρακολούθησης της προόδου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει προσανατολισμό προς τα άτομα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, τη δημιουργικότητα και την προσωπική τους εκτίμηση. Η προσπάθεια προς την κατεύθυνση αυτή, χρειάζεται από την αρχή αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό, σημαντικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

4.1. Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΩΣ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Οι περισσότεροι ορισμοί για την ποιότητα υπηρεσιών είναι πελατοκεντρικοί, αποδίδοντας την ικανοποίηση πελατών ως συνάρτηση της αντιλαμβανόμενης από αυτούς ποιότητα ή αντίστροφα, την αντιλαμβανόμενη από τους πελάτες ποιότητα ως λειτουργία ικανοποίησής τους (*Galloway 1999*).

Ορισμός : Ποιότητα Υπηρεσιών είναι ο βαθμός εναρμόνισης \ σύμπτωσης των προσδοκιών των πελατών (πριν λάβουν την υπηρεσία) και της αντίληψης που σχηματίζουν για την υπηρεσία (αφού τη λάβουν) (*J. & M. Fitzsimmons 1998*). Η ποιότητα σχετίζεται με το χάσμα ανάμεσα στις αναμενόμενες υπηρεσίες – προσδοκίες πελατών και την αντίληψη που σχηματίζουν αφού τις λάβουν. Η ποιότητα υπηρεσιών είναι από τη φύση της υποκειμενική έννοια (*Parasuraman, Zeithaml & Berry 1990*). Περιλαμβάνει:

- ↻ Σχεδιασμό υπηρεσίας.
- ↻ Σχεδιασμό περιβάλλοντος στο οποίο θα απευθυνθεί η υπηρεσία.
- ↻ Ποιότητα συμπεριφοράς, εκτέλεσης.

Συστατικά της ποιότητας υπηρεσιών αποτελούν:

- ❖ Το προϊόν της υπηρεσίας: αποτελεί την υπηρεσία, όπως σχεδιάζεται, με συγκεκριμένα απτά, κυρίως, χαρακτηριστικά αλλά και τις προδιαγραφές και τους στόχους.
- ❖ Το εσωτερικό περιβάλλον ποιότητας: περιλαμβάνονται η επιχείρηση, οι νέοι πελάτες, οι υπάρχοντες πελάτες, οι εργαζόμενοι και η οργανωσιακή κουλτούρα.
- ❖ Το εξωτερικό περιβάλλον ποιότητας: περιλαμβάνει το χώρο, συμβολικά χαρακτηριστικά και λειτουργίες.
- ❖ Τη διανομή Υπηρεσίας, με την κατανομή των ρόλων, αρμοδιοτήτων, καθηκόντων και ευθυνών (*J. & M. Fitzsimmons. 1998*).

Έτσι, η *ποιότητα υπηρεσιών* εμπεριέχει:

α) Την Τεχνική Διάσταση, που περιλαμβάνει συστήματα και μεθόδους, μέσα και εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, που διαθέτει μια επιχείρηση προκειμένου να εξυπηρετήσει τους πελάτες και

β) Τη Λειτουργική ή Ανθρώπινη Διάσταση, που περιλαμβάνει τη συμπεριφορά, στάσεις, εμφάνιση, δεξιότητα (Χυτήρης 1996).

Η ποιότητα υπηρεσιών δύσκολα εκτιμάται. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1990 – J. & M. Fitzsimmons. 1998). Δύσκολα μπορούν να εντοπισθούν τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να εκτιμήσουν την ποιότητα υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, οι πελάτες δεν εκτιμούν συνολικά την ποιότητα υπηρεσιών από το αποτέλεσμα της συναλλαγής και μόνο, αλλά δίνουν ιδιαίτερη σημασία και στη διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας. Τα κριτήρια εκτίμησης της ποιότητας υπηρεσιών ορίζονται από τους πελάτες και μπορούν να αλλάζουν τυχαία, σύμφωνα με τις προηγούμενες εμπειρίες τους ή ανάλογα με το χρονικό σημείο παροχής των υπηρεσιών. Αυτοί είναι οι μόνοι που μπορούν να κρίνουν την ποιότητα. Όταν μια υπηρεσία φτάνει ή ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών, τότε η ποιότητα είναι σε υψηλό επίπεδο. Κατ' ουσίαν, η ποιότητα προσεγγίζεται ως η διαφορά μεταξύ προσδοκιών ή επιθυμιών των πελατών, πριν τη λήψη της υπηρεσίας και αντιλήψεών τους μετά τη λήψη της (Galloway 1999).

4.2. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

4.2.1. Κριτήρια χαρακτηρισμού Ποιότητας Υπηρεσιών

Για την ποιότητα των υπηρεσιών διακρίνονται δέκα κριτήρια (ή διαστάσεις), μέσα από τα οποία χαρακτηρίζεται:

- ❖ Απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας (Tangibles): τα φυσικά χαρακτηριστικά, ο εξοπλισμός, το προσωπικό, τα όργανα επικοινωνίας, (για παράδειγμα, το έντυπο υλικό, τηλεφωνικές συσκευές, προϊόν).
- ❖ Αξιοπιστία – Συνέπεια (Reliability): η ικανότητα παροχής της υποσχόμενης υπηρεσίας κατά ακέραιο τρόπο. Αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διαστάσεις.
- ❖ Ανταπόκριση (Responsiveness): η προθυμία για βοήθεια στους πελάτες. Αποτελεί ουσιαστικά, την ταχύτητα ανταπόκρισης και δείχνει την προθυμία εξυπηρέτησης και τη χρήση προηγμένης τεχνολογίας για γρήγορη εξυπηρέτηση.
- ❖ Ανταγωνιστικότητα (Competence): η επάρκεια και ικανότητα προσωπικού το οποίο διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες κατάλληλης παροχής υπηρεσιών.
- ❖ Ευγένεια (Courtesy): η συμπεριφορά του προσωπικού – ευγένεια, σεβασμός, φιλικότητα του προσωπικού επαφής προς τους πελάτες.
- ❖ Εμπιστοσύνη (Trustworthy): το μέγεθος της πίστης, της ειλικρίνειας των παρεχόντων την υπηρεσία, απέναντι στους πελάτες τους.
- ❖ Ασφάλεια (Security): η εξασφάλιση πελατών από τυχόντες κινδύνους, αμφιβολίες, ρίσκο.
- ❖ Προσπελασιμότητα (accessibility): η ευκολία στην προσέγγιση της εταιρείας προκειμένου να παρέχονται οι υπηρεσίες εύκολα και γρήγορα.
- ❖ Επικοινωνία (communication): η δυνατότητα για εύκολη επικοινωνία με τον πελάτη, σε γλώσσα κατανοητή για αυτόν.

- ❖ Κατανόηση του πελάτη (Understanding the customer – Empathy): δυνατότητα γνώσης και αναγνώρισης των απαιτήσεων, των επιθυμιών και των αναγκών του πελάτη, μπαίνοντας στη θέση του.

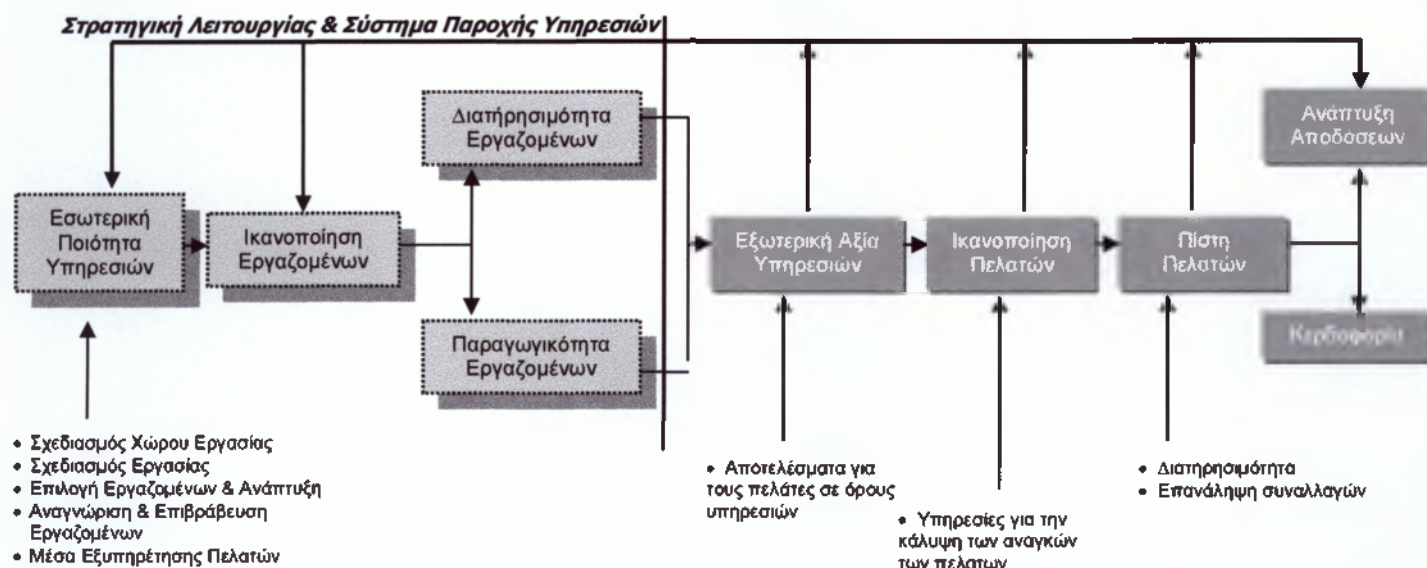
4.2.2. Διαχωρισμός Διαστάσεων Ποιότητας σύμφωνα με τους Harte & Dale

Οι Harte & Dale (1995) διαχωρίζουν τις διαστάσεις ποιότητας ανάλογα με τον τύπο των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, στον πίνακα (4.1), που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα, παρουσιάζονται αναλυτικά, ανά τύπο, οι συγκεκριμένες διαστάσεις ποιότητας.

4.1 ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΤΥΠΟ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (Harte & Dale, 1995)

Τύπος Υπηρεσίας	Διαστάσεις Ποιότητας
* Υπηρεσίες Λογιστικής	i) Αξιοπιστία ii) Προσωπικό Ενδιαφέρον iii) Ασφάλεια iv) Χρηματική αξία v) Επαγγελματισμός vi) Εξαιρέσεις
* Υπηρεσίες Αρχιτεκτονικής & Μηχανολογίας	i) Εμπειρία, Ειδικότητα, Ανταγωνιστικότητα, ii) Κατανόηση αναγκών πελατών iii) Επικοινωνία, αλληλεπίδραση, σχέση iv) Προσαρμογή στις απαιτήσεις του συμβολαίου
* Μικρές επαγγελματικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών	i) Απτά Χαρακτηριστικά ii) Αξιοπιστία iii) Ανταπόκριση iv) Ασφάλεια v) Προσωπικό Ενδιαφέρον
* Εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων	i) Εικόνα – φήμη ii) επαγγελματισμός iii) Προσπελασιμότητα iv) Ποιότητα εξυπηρέτησης v) Εύρος εξυπηρέτησης vi) Τεχνολογική ανταγωνιστικότητα vii) Χρηματική αξία
* Εταιρείες Γενικών υπηρεσιών	i) Απτά Χαρακτηριστικά ii) Αξιοπιστία iii) Ανταπόκριση iv) Επικοινωνία v) Πίστη – Εμπιστοσύνη vi) Ασφάλεια vii) Ανταγωνιστικότητα viii) Ευγένεια – υπομονή ix) Κατανόηση – γνώση πελάτη

4.3. Οφέλη από την ποιότητα υπηρεσιών



Σχήμα 4.2 Αλυσίδα Ποιοτικών Υπηρεσιών – Κέρδους (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger 1994)

Η αλυσίδα ποιοτικών υπηρεσιών – κέρδους, όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα (4.2), καθορίζει σχέσεις ανάμεσα στο κέρδος και την πίστη των πελατών, την ικανοποίηση των εργαζομένων και σχέσεις ανάμεσα στην πίστη και την αφοσίωση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα. Το κέρδος και η ανάπτυξη συνδέονται άμεσα, με την πίστη και την αφοσίωση των πελατών. Η αφοσίωση των πελατών είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησής τους. Η ικανοποίηση με τη σειρά της είναι αποτέλεσμα της αξίας υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες. Αξία, δημιουργείται από ικανοποιημένους και πιστούς εργαζομένους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υποστήριξης και πολιτικής της επιχείρησης, που βοηθούν τους εργαζομένους να παρέχουν προς τους πελάτες υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και προϊόντα.

Όσο περισσότεροι πιστοί πελάτες υπάρχουν στην επιχείρηση, τόσο τα κέρδη και η ανάπτυξη είναι σταθερά, ανοδικά και σίγουρα. Προκειμένου όμως, οι πελάτες να είναι πιστοί, χρειάζεται να είναι ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί άμεσα στην επανάληψη συναλλαγών και η επανάληψη οδηγεί με τη σειρά της στη

δέσμευση και την αφοσίωση. Η ικανοποίηση των πελατών συνδέεται άμεσα με την αξία της παρεχόμενης υπηρεσίας. Αξία για τον πελάτη θα μπορούσε να θεωρηθεί άμεσα το αποτέλεσμα της συναλλαγής του με την εταιρεία σε σχέση με το κόστος. Όσο μεγαλύτερη αξία αντιλαμβάνεται ότι λαμβάνει ο πελάτης, τόσο περισσότερο ικανοποιημένος αισθάνεται.

Το μέγεθος της αξίας καθορίζεται από την προσπάθεια των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους πελάτες. Αυτός είναι και ο βασικός τους στόχος, παρέχοντας φυσικά τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες. Έτσι, ο πελάτης παίρνει ακριβώς αυτό που ζητά – αυτό που αξίζει για αυτόν και μένει ικανοποιημένος.

Προκειμένου όμως, οι εργαζόμενοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών, χρειάζεται να διαθέτουν τα κατάλληλα μέσα και εξοπλισμό, όπως επίσης και τη στήριξη της διοίκησης. Απαιτείται δηλαδή, να εξασφαλίζονται όλες οι προϋποθέσεις, ώστε ο εργαζόμενος να είναι κατάλληλα καταρτισμένος, εκπαιδευμένος, εξοπλισμένος, έτοιμος και διαθέσιμος να καλύψει τις προσδοκίες των πελατών. Ο ίδιος ο εργαζόμενος χρειάζεται να είναι δεσμευμένος, αφοσιωμένος σε αυτή του την προσπάθεια, ώστε να δώσει τον καλύτερο δυνατό του εαυτό, προκειμένου να ανταποκριθεί στα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του.

Για να είναι πιστός και δεσμευμένος ο εργαζόμενος πρέπει καταρχήν, να είναι ικανοποιημένος. Η ικανοποίηση του εργαζομένου δεν έγκειται μόνο στις οικονομικές απολαβές, αλλά και την ηθική στήριξη από τη διοίκηση της επιχείρησης. Χρειάζονται λοιπόν, τα κατάλληλα μέσα, οι κατάλληλες συνθήκες, πέρα από τις ανταμοιβές, προκειμένου να υπάρξει υποκίνηση για καταβολή της καλύτερης δυνατής προσπάθειας από πλευράς εργαζομένων. Όλα αυτά, πρώτα από όλα, προϋποθέτουν τη δέσμευση της διοίκησης προς αυτή την κατεύθυνση. Χωρίς τη δέσμευση της διοίκησης και την άμεση στήριξή της, τα αποτελέσματα είναι ανεπαρκή. Η διοίκηση αποτελεί τη βάση, από όπου δίδονται καταλυτικά οι κατευθυντήριες γραμμές για ανάπτυξη, ευημερία και πρόοδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΠΕΛΑΤΕΣ

Στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις όλο και περισσότερο ενδιαφέρονται και είναι προσανατολισμένες στους πελάτες τους. Έκδηλο είναι το ενδιαφέρον τους, τόσο για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους, όσο και για την υπερκάλυψη των προσδοκιών τους μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε μια προσπάθεια διατήρησης και αύξησης του πελατολογίου τους. Η διατήρηση πελατών αποτελεί μείζον θέμα επιβίωσης για μια επιχείρηση. Η εστίαση στους πελάτες και η ικανοποίηση των αναγκών τους αποτελούν κατευθυντήριες δυνάμεις και υποδεικνύουν την βελτίωση του τρόπου παροχής υπηρεσιών.

5.1 ΠΕΛΑΤΕΣ

5.1.1 Γενικές έννοιες

Η ποιότητα, συχνά, ορίζεται ως η ικανοποίηση ή η μεγάλη απόλαυση των πελατών (*Bergman & Klefjo 1994*). Οι πελάτες είναι αυτοί που κρίνουν την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών (*Jeans 1995*).

Συνήθως, οι πελάτες σε μια επιχείρηση θεωρούνται τα πρόσωπα που αγοράζουν το προϊόν ή στα οποία παρέχονται οι υπηρεσίες. Αυτοί οι εξωτερικοί πελάτες μπορεί να μην είναι και οι τελικοί καταναλωτές του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στην κατηγορία των εξωτερικών πελατών περιλαμβάνονται οι αγοραστές των προϊόντων, αλλά και οι καταναλωτές. Υπάρχει και η άλλη κατηγορία πελατών, οι λεγόμενοι εσωτερικοί πελάτες, που δεν είναι άλλοι από τους εργαζόμενους. Οι διαδικασίες για την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας, είναι πολλές και διαδοχικές. Μετά το πέρας μιας διαδικασίας ακολουθεί άλλη. Αυτό σημαίνει ότι από κάθε διαδικασία απορρέει ένα αποτέλεσμα – ένα προϊόν. Στα διαδοχικά στάδια των διαδικασιών οι εργαζόμενοι αποτελούν πελάτες και προμηθευτές προϊόντων, των διαδικασιών αυτών, μέχρι βέβαια, την ολοκλήρωση του έργου – την παραγωγή του τελικού προϊόντος ή την παροχή υπηρεσίας (*Bergman & Klefjo 1994*).

Οι πελάτες δεν είναι απλοί καταναλωτές προϊόντων, αλλά ενεργό μέρος του συνόλου της διαδικασίας παραγωγής. Αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την πρωτοπορία των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη νέων προϊόντων (*McGowan, Durkin, Allen, Dougan & Nixon 2001*)

Μια επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τους πελάτες της, αφού αποτελούν πηγή ανάπτυξης. Οι πιστοί πελάτες διασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα, τις πωλήσεις και το κέρδος της. Μπορούν να προβλεφθούν οι ανάγκες και να εκπληρωθούν οι προσδοκίες των πελατών,

μέσω των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Εξασφαλίζεται έτσι, σταθερό και αναμενόμενο κέρδος (*McDougall, Wyner & Vazdauskas 1997*).

Η διατήρηση πελατών σημαίνει ότι οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι από το παραγόμενο προϊόν ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες μιας επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι πελάτες να λειτουργήσουν ως διαφημιστές για αυτήν, αφού θα προσπαθήσουν να μεταφέρουν την εμπειρία που είχαν και σε άλλους. Επομένως, χωρίς έξοδα μπορούν να προσεγγισθούν νέοι πελάτες (*Bergman & Klefjo 1994*).

Οι πελάτες, στις βιομηχανικές εταιρείες, προσδοκούν υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας. Μπορούν να ορίσουν ξεκάθαρα και αντικειμενικά, πως προτιμούν ένα προϊόν. Επίσης, πριν φτάσει ένα προϊόν στον πελάτη, μπορεί εύκολα να ελεγχθεί, έτσι ώστε να αποφευχθούν δυσάρεστα αποτελέσματα. Μπορούν σε ένα προϊόν να δοθούν ακριβείς προδιαγραφές και τρόπος λειτουργίας ή χρήσης του, διασφαλίζοντας τους πελάτες κατά απόλυτο τρόπο.

Στις υπηρεσίες, οι πελάτες, δεν μπορούν, κατά απόλυτο τρόπο, να γνωρίζουν εκ των προτέρων, τη διαδικασία της αλληλεπίδρασης. Πολλοί παράγοντες συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση με πρώτο και σπουδαιότερο τον ανθρώπινο. Οι παράγοντες αυτοί, δεν είναι εύκολο να σταθμιστούν αντικειμενικά, διασφαλίζοντας ακρίβεια και τυποποίηση στις υπηρεσίες, όπως στην περίπτωση των προϊόντων. Κάθε πελάτης, σύμφωνα με τα δικά του υποκειμενικά κριτήρια, ορίζει αυτό που ακριβώς επιθυμεί και προσδοκά. Οι απόψεις των πελατών, όπως είναι φυσικό, διαφέρουν, διαφοροποιώντας και τα δεδομένα στην εξυπηρέτηση. Έτσι, ο υπεύθυνος εξυπηρέτησης, χρειάζεται να είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε ένα μεγάλο εύρος προσδοκώμενων υπηρεσιών, ανάλογο των πελατών. Σε τέτοιου είδους καταστάσεις είναι δύσκολο να αποτραπεί η διασπορά, να ελεγχθεί και να μειωθεί (*Dale, Williams, Barber & Wiele 1997*).

5.1.2 Τυπολογία πελάτη

Υπάρχουν τέσσερις γενικοί τύποι πελατών για μια επιχείρηση:

- * Ο **Πιστός πελάτης** είναι αυτός που παραμένει και υποστηρίζει την επιχείρηση. Έχει μεγάλη αφοσίωση και υψηλή ικανοποίηση από την παροχή των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ονομάζεται και *απόστολος*.

- * Ο **Αποστάτης – Τρομοκράτης πελάτης** είναι ένας δυσареστημένος πελάτης που φεύγει από την επιχείρηση. Δεν είναι ικανοποιημένος, αλλά ούτε και αφοσιωμένος προς αυτήν. Υπάρχει μεγάλη περίπτωση να λειτουργήσει αρνητικά προς την επιχείρηση δυσφημίζοντας την.

- * Ο **Παραδόπιτος πελάτης** είναι αυτός που ανάλογα με το οικονομικό του συμφέρον και μόνο με αυτό το κριτήριο επιλέγει τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Έχει υψηλή ικανοποίηση και χαμηλή αφοσίωση σε μια εταιρεία.

- * Ο **πελάτης Όμηρος** είναι ένας παγιδευμένος πελάτης. Δείγματα πελάτη ομήρου, μπορούμε εύκολα να εντοπίσουμε σε μονοπωλιακές καταστάσεις. Ο πελάτης σε αυτή την περίπτωση δεν έχει περιθώρια επιλογής. Μπορεί να είναι ή να μην είναι ικανοποιημένος, όμως εμφανίζεται αναγκαστικά αφοσιωμένος και πιστός στην εταιρεία.

Είναι δύσκολος ο ορισμός και η διαχείριση της πίστης και αφοσίωσης των πελατών, για μια επιχείρηση. Ιδιαίτερα στις ημέρες μας, δεν παραμένουν εύκολα πιστοί οι πελάτες σε μια εταιρεία, αφού εύκολα μπορούν να έχουν πρόσβαση σε ανταγωνιστικές εταιρείες. Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα σύγκρισης και επιλογής, σε μεγαλύτερο βαθμό, από παλιότερα. Έτσι, κάθε επιχείρηση, χρειάζεται να έχει συναισθηματικό δέσιμο με τους πελάτες της, προκειμένου να τους διατηρήσει (*Clayton & Smith 1996*). Η δέσμευση του πελάτη για μια επιχείρηση, καθορίζει περισσότερο ακόμα και από την ικανοποίησή του, την πίστη και την αφοσίωσή του στην εν λόγω εταιρεία (*Richards 1996*).

Η πίστη και αφοσίωση των πελατών σε μια εταιρεία, σύμφωνα με τον Hill (1996), εξαρτάται από:

- Τη γνώση που έχει η εταιρεία για τους πελάτες της και την αγορά στόχου
- Τη γνώση της εταιρείας για αυτά που εκτιμούν και θέλουν περισσότερο οι πελάτες της και οι πελάτες σε στόχο
- Την πίστη και αφοσίωση της εταιρείας στους εσωτερικούς της πελάτες
- Τη συνειδητοποίηση από την εταιρεία της αξίας για την ανάπτυξη, διατήρηση και διαφύλαξη της αφοσίωσης των πελατών της
- Την προθυμία και δέσμευση της εταιρείας προς την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών της
- Τη γνώση της εταιρείας για τις προσδοκίες των πελατών της
- Την προσοχή της εταιρείας όσον αφορά τα απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας
- Τη διασφάλιση και ενδυνάμωση της αφοσίωσης των πελατών προς αυτήν.

Η κλίμακα για την πίστη των πελατών είναι:

- I. Αφοσιωμένος Πελάτης**
- II. Πιστός Πελάτης**
- III. Πελάτης κατ' επανάληψη**
- IV. Πελάτης της μιας φοράς**
- V. Υποψήφιος Πελάτης**

Σχήμα 5.1 Κλίμακα Πίστης Πελατών (Clayton & Smith 1996 - Duffin 1997)

5.1.3 Αξία Πελάτη

Για την αξία μπορούν να δοθούν πολλοί ορισμοί, εξαρτώμενοι από την πλευρά την οποία γίνεται αντιληπτό το θέμα. Η έννοια της αξίας εμπλέκεται σε διάφορα πεδία επιστημών, όπως ψυχολογία, κοινωνική ψυχολογία, οικονομικά, διοίκηση και marketing (*Rust & Oliver 1994*).

Η έννοια της αξίας μπορεί να γίνει κατανοητή μέσα από τους τύπους της και τον τρόπο συσχέτισής τους, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από τους R.T. Rust & R.L. Oliver στο δεύτερο κεφάλαιο του βιβλίου τους «Service Quality» (1994). Ως αξία ορίζεται η σχετιστική προτίμηση που χαρακτηρίζει την εμπειρία αλληλεπίδρασης κάποιου ατόμου με ένα αντικείμενο (προϊόν, υπηρεσία στην περίπτωση καταναλωτή – πελάτη). Εξαιτίας της σχετιστικής φύσης της η αξία είναι συγκρίσιμη, προσωπική και ανάλογη καταστάσεων.

Η αξία εξαρτάται και σχετίζεται με την εμπειρία που έχει κάποιο άτομο με ένα συγκεκριμένο προϊόν. Πηγή προέλευσης της αξίας θεωρείται ο εσωτερικός κόσμος των ατόμων. Η αξία, κατά βάση, περιγράφει προσωπικές εμπειρίες. Σύμφωνα με τη θεωρία του υποκειμενισμού, ο άνθρωπος είναι το μέτρο για όλα τα πράγματα. Η ομορφιά βρίσκεται στα μάτια αυτού που κοιτά, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Πρωταγόρας. Θα μπορούσε λοιπόν, να θεωρηθεί ότι η αξία είναι Υποκειμενική.

Σύμφωνα όμως με τους υποστηρικτές του αντικειμενισμού, η αξία έγκειται πριν την αξιολόγηση. Είναι σταθερή και θεμελιώδης για κάθε αντικείμενο. Αποτελεί την ποιότητα σε σύγκριση με άλλα αντικείμενα. Η αξία αποτελεί αντικειμενική ποιότητα των πραγμάτων ανεξάρτητη από κομιστές. Η αξία ενός προϊόντος μπορεί να κριθεί αντικειμενικά και να συγκριθεί με δεδομένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Υπάρχει, για κάθε προϊόν, δεδομένη και συγκεκριμένη αξία εύκολα αναγνωρίσιμη. Η αξία, επομένως ενός προϊόντος εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά που εμπεριέχει.

Σύμφωνα με τη θεωρία της αλληλεπίδρασης, η αξία εμπεριέχει ένα δυαδικό πλέγμα σχέσεων μεταξύ υποκειμένου και αντικειμένου. Ένα υπάρχον αντικείμενο είναι πραγματικό – υπαρκτό, αλλά η αξιολόγηση είναι ενδεχόμενη. Αν εξεταστεί η σχέση ανάμεσα στο εκτιμώμενο αντικείμενο και στο πρόσωπο που το εκτιμά, διαπιστώνεται ότι η αξία υπάρχει μόνο σε σχέση με το πρόσωπο που αξιολογεί. Η αξία είναι έννοια σχέσης και συσχέτισης που απαιτεί την παρουσία και αντικειμένου και προσώπου.

Η αξία είναι σχετιστική αφού είναι συγκριτική ανάμεσα στα αντικείμενα. Είναι ατομική σε σχέση με τους ανθρώπους και είναι αναλόγου καταστάσεως. Η αξία είναι συγκρίσιμη ανάμεσα σε δυο αντικείμενα για το ίδιο άτομο. Δεν είναι όμως συγκρίσιμη για το ίδιο το αντικείμενο ανάμεσα σε δυο διαφορετικά άτομα. Η αξία είναι πάντα σχετική, ως συγκριτική και ποτέ απόλυτη. Η σύγκριση γίνεται μόνο ανάμεσα σε αντικείμενα. Η αξία που απορρέει από αυτή τη σύγκριση, εξαρτάται από το συγκεκριμένο αντικείμενο. Οι κρίσεις συγκριτικής αξίας παράγουν μια ιεραρχία που φαίνεται ως προτίμηση.

Η αξία είναι σχετική έννοια, ξεχωριστή για κάθε άτομο. Κάθε τι που έχει αξία για ένα άτομο, για ένα άλλο μπορεί να μην έχει καμία αξία. Ανάλογα λοιπόν, πως αντιλαμβάνεται, αισθάνεται και βλέπει κάθε άτομο τα πράγματα, διαμορφώνει και διαφορετική αξιολόγηση. Το καλό ή το κακό έχουν νόημα μόνο όταν συγκρίνονται διαφορετικά πράγματα από το ίδιο άτομο. Η αξία ποικίλει λοιπόν, ανάμεσα στα άτομα που κάνουν εκτιμήσεις και αξιολογήσεις.

Η αξία είναι ανάλογου της κατάστασης κατά την αξιολόγηση. Εξαρτάται από το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνεται η σύγκριση. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται ως βάση για την αξιολόγηση εξαρτώνται από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες γίνεται η κρίση. Το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η αξιολόγηση μπορεί να είναι γενικό και ίσως αντικειμενικό. Μπορεί, όμως, να είναι και υποκειμενικό με αυστηρά προσωπικά κριτήρια και ανάλογο του χρόνου αναφοράς.

Η αξία είναι εμπειρική. Για παράδειγμα, η συμπεριφορά του καταναλωτή δεν εξαρτάται μόνο από το προϊόν, το αντικείμενο κατανάλωσης ή την υπηρεσία που έλαβε, αλλά απορρέει και από την εμπειρία κατανάλωσης. Η καταλληλότητα των προϊόντων εξαρτάται από την πιθανότητα να οδηγήσει η

κατανάλωσή τους σε μια πραγμάτωση εμπειρικής ικανοποίησης. Η καταλληλότητα ενός προϊόντος έγκειται στην πρότερη εμπειρία.

Τα ποικίλα είδη αξίας του πελάτη θα μπορούσαν να περιγραφούν και να ταξινομηθούν σε τρεις κύριες διαστάσεις:

- Η Εξωγενής και Ενδογενής αξία
- Η προερχόμενη από το ίδιο το άτομο ή η προερχόμενη από άλλους αξία
- Η αξία Δράσης και Αντίδρασης.

Συνοπτικά, ως αξία ορίζεται η προτίμηση που δίνει ο πελάτης για να λάβει μια υπηρεσία από τον Α ή Β προμηθευτή. Αυτή η προτίμηση είναι προϊόν προτύπων, κανόνων, κριτηρίων και ιδανικών. Η αξία δεν είναι απόλυτα υποκειμενική ή αντικειμενική. Υποκειμενική είναι η αξία σε σχέση με δυο διαφορετικά πρόσωπα. Αντικειμενική είναι η αξία μετρήσιμων, γενικά και αντικειμενικά, πραγμάτων, (για παράδειγμα, ποιότητα υλικών, εξοπλισμού – τεχνολογίας). Η αξία είναι σχετική λόγω σύγκρισης και επίσης καθαρά προσωπική. Είναι σχετική λόγω κατάστασης ή συνθήκης. Είναι εμπειρική γιατί σχετίζεται με την κατανάλωση ή τη βιωματική εμπειρία.

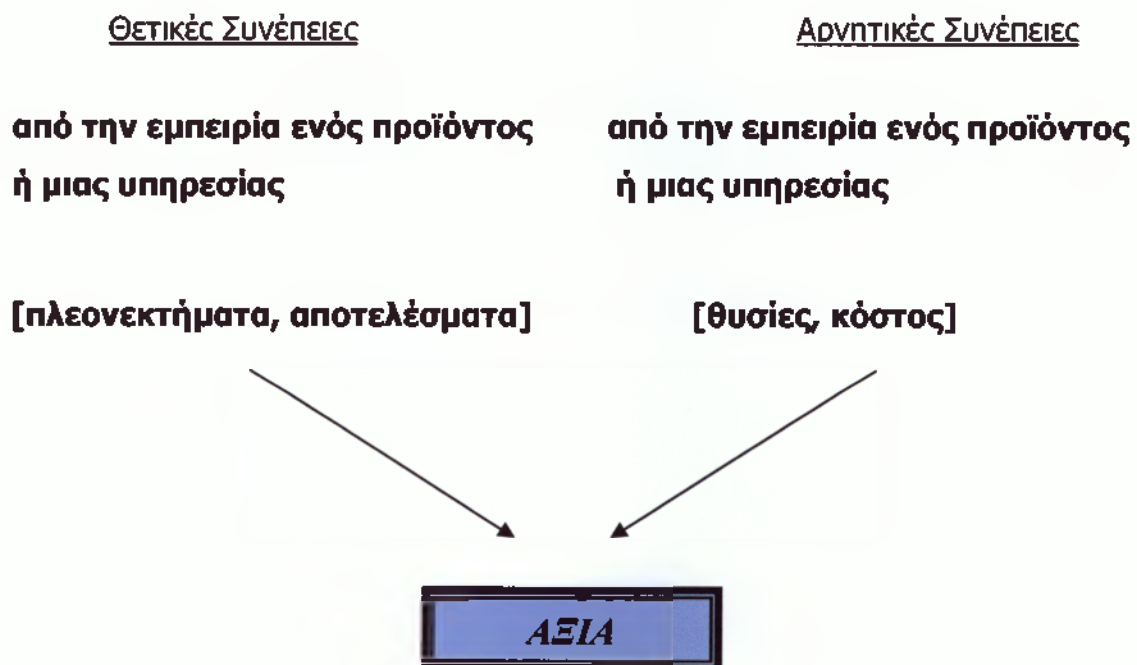
Αξία πελάτη είναι ουσιαστικά, η άποψη ή η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης για το τι θα ήθελε να είχε συμβεί (π.χ. συνέπειες από ένα γεγονός), σε μια συγκεκριμένη κατάσταση χρήσης, του προσφερόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας, προκειμένου να εκπληρωθεί ένας επιθυμητός στόχος ή σκοπός (*Woodruff & Gardial 1996*). Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αποτελούν μέσα για την εκπλήρωση των σκοπών των πελατών. Οι σκοποί και οι στόχοι χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, μπορούν να αποδοθούν ως αξία χρήσης ή αξία κτήσης. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες δεν αποτελούν ουσιαστικά, το τελικό αποτέλεσμα, παρά συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας.

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες δημιουργούν αξία μέσω των συνεπαγόμενων συνεπειών, περισσότερο, από ότι μέσω των καθαυτών χαρακτηριστικών που εμπεριέχουν. Οι συνέπειες είναι απόρροια από τη χρήση

ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Οι συνέπειες από την κατανάλωση ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας, μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές.

Οι θετικές συνέπειες μπορεί να είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα, τα πλεονεκτήματα που βγαίνουν από τη χρήση ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας. Οι αρνητικές συνέπειες, περισσότερο, περιλαμβάνουν το ψυχολογικό κόστος, το χρόνο και την προσπάθεια αγοράς και κατανάλωσης προϊόντος \ υπηρεσίας, χαμένες ευκαιρίες, θυσίες, που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία.

Οι συνέπειες, θετικές ή αρνητικές, μπορεί να είναι αντικειμενικές και υποκειμενικές. Ως αξία θεωρείται το αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ θετικών και αρνητικών συνεπειών από τη χρήση ενός προϊόντος, έτσι όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη (Σχήμα 5.2). Μεγάλη είναι η ποικιλία των συνεπειών από τη χρήση ενός προϊόντος για έναν πελάτη και είναι ασυνήθιστο να υπάρχουν μόνο θετικές ή μόνο αρνητικές συνέπειες.



Σχήμα 5.2 Αξία σε σχέση με τις θετικές & τις αρνητικές συνέπειες (Woodruff & Gardial 1996)

Αξία δημιουργείται όταν ένα προϊόν και ένας χρήστης αλληλεπιδρούν σε μια συγκεκριμένη κατάσταση χρήσης. Οι κρίσεις των πελατών για την αξία του προσφερόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας, βασίζονται στις απαιτήσεις των συγκεκριμένων καταστάσεων. Η επιρροή της κατάστασης χρήσης και της κρίσης πάνω στην αξία, έχει σημαντικές συνέπειες. Η αντιλαμβανόμενη αξία για ένα προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να αλλάξει με το χρόνο ή ανάλογα με την κατάσταση χρήσης. Συχνά, η αξία αποτελεί μια κρίση στιγμής που αλλάζει καθώς ο χρόνος περνά, καθώς αλλάζουν τα δεδομένα και οι καταστάσεις. Κάποια συγκεκριμένα περιστατικά μπορεί να οριστούν ως αιτίες πρόκλησης αλλαγών στις απαιτήσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, επηρεάζοντας άμεσα τις κρίσεις για την αξία (*Woodruff & Gardial 1996*).

Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους όρους Αξία και Αξίες. Η αξία αναφέρεται στην κρίση που οδηγεί στην προτίμηση. Οι αξίες αναφέρονται στα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία γίνονται αυτές οι κρίσεις.

Οι αξίες υποκινούν και ελέγχουν, ουσιαστικά, τα ανθρώπινα συναισθήματα, τον τρόπο σκέψης, το λόγο και τη δράση. Η έννοια της διοίκησης μέσω αξιών, περιλαμβάνει προσανατολισμό προς τα άτομα με τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά τους, τις αξίες, τα πιστεύω, τα ήθη, τη δημιουργικότητα και την προσωπική τους εκτίμηση. Η προσπάθεια προς τη διοίκηση αξιών, χρειάζεται από την αρχή αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης. Σημαντικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας στη δημιουργία κουλτούρας, όσον αφορά τις αξίες, υποκινώντας τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης προς αυτή την κατεύθυνση. Παραδείγματα αξιών θα μπορούσαν, για μια επιχείρηση να θεωρηθούν τα εξής:

- ♦ Η εμπιστοσύνη στους ανθρώπους και η πεποίθηση ότι μπορούν να φέρουν άριστα αποτελέσματα
- ♦ Η πίστη ότι η ηγεσία μιας επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει καλά αποτελέσματα, διασφαλίζοντας στο κάθε άτομο επιτυχία
- ♦ Η πίστη ότι τα οικονομικά αποτελέσματα, είναι αποτελέσματα που αφορούν τις δυνατότητες της εταιρείας
- ♦ Η πίστη για ολιστικές λύσεις (*Harug & Dahl 1995*).

Σκοπός της ανάπτυξης στρατηγικής διοίκησης αξίας πελάτη, χρειάζεται να είναι η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία να προσθέτουν τη μεγαλύτερη δυνατή αξία, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η στρατηγική Διοίκησης αξίας πελάτη και η διαδικασία υλοποίησής της περιέχει:

- ☛ Εστίαση στην αντίληψη του πελάτη, σε σχέση με αυτή που έχει αναπτύξει η επιχείρηση
- ☛ Μέσα για τον καθορισμό κριτηρίων στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών από τους πελάτες και η σημαντικότητά τους για κάθε πελάτη
- ☛ Τα μέσα από τα οποία οι ανάγκες των πελατών, μεταφράζονται σε χαρακτηριστικά των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (*Bowden 1998 – A.M.S. 2000*).

5.2 ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΘΕΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

5.2.1 Προσδοκίες πελατών

Οι προσδοκίες των πελατών εκφράζουν το τι ακριβώς περιμένουν οι πελάτες από τις υπηρεσίες της εταιρείας. Πηγάζουν μέσα από τις πεποιθήσεις, προτιμήσεις και «τα θέλω» των πελατών. Με βάση τις προσδοκίες των πελατών καθορίζονται και τα χαρακτηριστικά των παρεχόμενων υπηρεσιών, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών σε μια εταιρεία. Παράγοντες που επηρεάζουν τις προσδοκίες των πελατών αποτελούν (*Parasuraman, Zeithaml & Berry 1990*):

- ☛ Διάδοση από τον έναν στον άλλο πελάτη (word of mouth communication). Αυτό που ακούει ένας πελάτης από έναν άλλο,

αποτελεί ενδεχόμενο παράγοντα καθορισμού συμπεριφοράς του απέναντι στην επιχείρηση.

☞ Προσωπικές ανάγκες. Ανάλογα με τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων, τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις περιστάσεις, οι πελάτες προσδοκούν την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών.

☞ Πρότερη εμπειρία. Η προσωπική πρότερη εμπειρία μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα προσδοκιών των ατόμων. Όταν ο πελάτης γνωρίζει το προϊόν ή την εταιρεία από προηγούμενη συναλλαγή, προσδοκά να βρει κάτι ανάλογο ή κάτι καλύτερο στο μέλλον.

☞ Εξωτερική επικοινωνία από τους παρέχοντες την υπηρεσία, η οποία παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των προσδοκιών των πελατών. Ως εξωτερική επικοινωνία νοείται κάθε ρητή και άρρητη συναλλαγή μεταξύ πελάτη και εταιρείας.

Ένας παράγοντας που επηρεάζει άμεσα τις προσδοκίες των πελατών, ιδιαίτερα των ενδεχόμενων, είναι η τιμή. Όταν ένας πελάτης δεν γνωρίζει από πρότερη εμπειρία το προϊόν, μοναδικό στοιχείο που έχει προκειμένου να κρίνει αντικειμενικά και να κάνει σύγκριση με άλλα προϊόντα, είναι η τιμή.

5.2.2 Προθέσεις πελατών

Οι προθέσεις πελατών χαρακτηρίζουν ουσιαστικά και τη συμπεριφορά τους. Σημαντικός παράγοντας που μπορεί να καθορίσει τη διατηρησιμότητα του πελάτη σε μια επιχείρηση είναι ο καθορισμός προθέσεων συμπεριφοράς του, ως προς την επιχείρηση.

Οι προθέσεις συμπεριφοράς πελατών εξαρτώνται άμεσα από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Zeithaml, Berry και Parasuraman (1990), οι προθέσεις των πελατών μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες:

- λεκτική επικοινωνία,
- πρόθεση επαναγοράς,
- ευαισθησία για τις τιμές,
- συμπεριφορά ως προς τα παράπονα.

Επίσης, ορίζονται πέντε διαστάσεις συμπεριφοράς προθέσεων:

- ↻ πίστη στην εταιρεία,
- ↻ τάση απομάκρυνσης,
- ↻ πρόθεση να πληρώσει ο πελάτης κάτι περισσότερο,
- ↻ εξωτερική ανταπόκριση στο θέμα,
- ↻ εσωτερική ανταπόκριση στο θέμα.

Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ως επί το πλείστον, τη θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και πρόθεσης για αφοσίωση στην επιχείρηση, ικανοποίησης πελατών και λεκτικής επικοινωνίας με θετικά σχόλια και ικανοποίησης καταναλωτή και ανεκτικότητας στις τιμές (Bonlding – 1993, Cronin & Taylor – 1992, Holstead & Page – 1992, Fornell –1992).

Οι υπηρεσίες διαφέρουν στο βαθμό που οι διαστάσεις ποιότητας κρίνονται διαφορετικά στα μάτια των πελατών κάθε επιχείρησης. Σύμφωνα με έρευνα των Ruytor, Wetzels, Birgelen (1999), αποδεικνύεται ότι ανάμεσα σε διαφορετικούς τύπους βιομηχανίας οι διαστάσεις ποιότητας διαφοροποιούνται σημαντικά. Για παράδειγμα, σε ένα εστιατόριο, σημαντικός παράγοντας αποτελεί τα υλικά στοιχεία της παρεχόμενης υπηρεσίας. ενώ στις τραπεζικές υπηρεσίες ιδιαίτερο ρόλο παίζει η αξιοπιστία και η άμεση ανταπόκριση. Επίσης, μπορούν να ορισθούν τρία είδη συμπεριφοράς του πελάτη, σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα:

- ↻ πίστη του πελάτη,
- ↻ ανεκτικότητα τιμών,
- ↻ ανταπόκριση μη ικανοποίησης.

5.3 ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

5.3.1 Ανάγκες και ικανοποίηση αναγκών πελατών

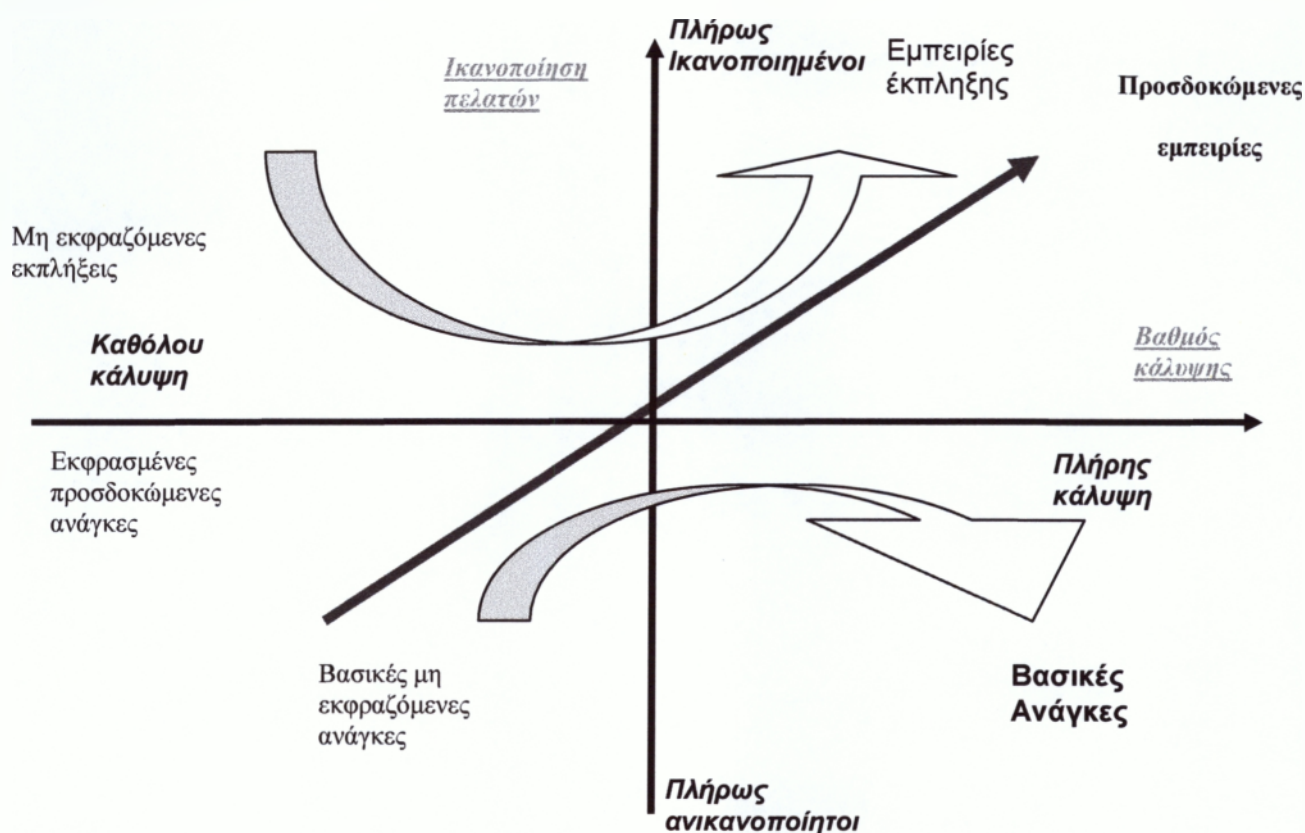
Κάθε επιχείρηση επιβάλλεται να γνωρίζει και να κατανοεί τις ανάγκες των πελατών της (*Richards 1996*). Οι πελάτες χρειάζονται: βοήθεια, σεβασμό, άνεση στο χώρο, επικοινωνία, κατανόηση, ικανοποίηση, υποστήριξη και φιλική συμπεριφορά στην εξυπηρέτηση. Τα στοιχεία που κάνουν τον πελάτη να νιώθει ευχάριστα και διαφορετικά, να έχει δηλαδή, την αίσθηση της ικανοποίησης είναι:

- Η άμεση ανταπόκριση του προσωπικού
- Η προθυμία του προσωπικού
- Η φιλικότητα, ευγένεια και οι τρόποι του προσωπικού
- Η φροντίδα και το προσωπικό ενδιαφέρον κάθε πελάτη
- Η πρωτοβουλία του προσωπικού για σωστή εξυπηρέτηση
- Η ικανότητα και διάθεση του προσωπικού να λύσει προβλήματα του πελάτη
- Η εμφάνιση προσωπικού (*Χυτήρης 1996*).

Η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών αποτελεί δέσμευση της επιχείρησης. Όταν η επιχείρηση προσπαθεί να ξεπεράσει τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών της, τότε και οι πελάτες θα αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι. Η επιχείρηση γνωρίζει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών

και προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ξεπερνούν αυτές τις απαιτήσεις. Η ιεράρχηση αξίας πελάτη, βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών, έτσι ώστε να παρέχονται προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν όλο και περισσότερο τις προσδοκίες και τις ανάγκες τους (Woodruff, Gardial, Parr, Barnes & Stohl 1999).

Μοντέλου Kano



Σχήμα 5.3 Μοντέλο Ικανοποίησης πελατών του Kanó (Bergman & Klefjo 1994)

Ο Kanó έχει αναπτύξει ένα μοντέλο για την ικανοποίηση πελατών, όπου οι διαστάσεις της ποιότητας κατηγοριοποιούνται ως εξής, σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα (Σχήμα 5.3):

- * **Βασικές Ανάγκες.** Οι πελάτες αναμένουν να καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, χωρίς

απαραίτητα να το ζητήσουν. Χαρακτηρίζεται τόσο εμφανής και στοιχειώδης αυτή η κάλυψη, που δεν χρειάζεται να γίνει καμία αναφορά. Βέβαια, η κάλυψη τέτοιου είδους αναγκών – εφόσον θεωρείται και δεδομένη – δεν επαρκεί εξολοκλήρου στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

* **Προσδοκώμενες Ανάγκες.** Τις ανάγκες αυτές ο πελάτης ενδιαφέρεται να καλύψει κατά βάση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η κάλυψη των προσδοκώμενων αναγκών έχει ως αποτέλεσμα την ελάχιστη αναμενόμενη ικανοποίηση από τον πελάτη. Βέβαια, οι προσδοκώμενες ανάγκες δεν είναι απαραίτητα ίδιες για κάθε πελάτη. Ουσιαστικά, η κάλυψη των προσδοκώμενων αναγκών προσφέρει στον πελάτη την αίσθηση ότι δεν έχασε από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

* **Ανάγκες Έκπληξης.** Υπάρχουν και οι εμπειρίες απόλαυσης – καλυπτόμενες ανάγκες που εκπλήσσουν τους πελάτες. Ο πελάτης δεν περιμένει από την συγκεκριμένη υπηρεσία ή το συγκεκριμένο προϊόν να μπορεί να προσφέρει τόσα πολλά πράγματα. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, πολλές φορές, βοηθά τις επιχειρήσεις προς την επίτευξη τέτοιων στόχων – την εύρεση ευκαιριών να ευχαριστήσουν στο μέγιστο βαθμό τους πελάτες.

Οι απαιτήσεις των πελατών συχνά αλλάζουν, ιδιαίτερα ανάλογα με την πρότερη εμπειρία που έχουν οι ίδιοι. Έτσι, ιεραρχικά η κάλυψη των αναγκών στο πέρασμα του χρόνου αλλάζει κατηγορία. Οι άλλοτε απολαυστικές εμπειρίες μετατρέπονται σε προσδοκώμενες ανάγκες, ενώ οι άλλοτε προσδοκώμενες ανάγκες μετατρέπονται σε βασικές. Στο γεγονός αυτό συντελεί το πλήθος των προσφερόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών που διατίθενται στην αγορά (*Bergman & Klefjo 1994*).

Η μη ικανοποίηση πελατών οδηγεί σε:

• Αλλαγή προμηθευτή, παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Δυσφήμιση για την εταιρεία και τα προϊόντα από επικοινωνία στόμα με στόμα.

Παράπονα προς την εταιρεία και διαμαρτυρίες ιδιαίτερα σε τρίτους.

Παράπονα πελατών γίνονται μέσω: προσωπικής επαφής, τηλεφώνου, φαξ, ταχυδρομικής επιστολής, συμπληρωμένης φόρμας παραπόνων (Lam & Dale 1999).

Προβλήματα για την ικανοποίηση των πελατών μπορούν να υφίστανται:

- Στη σχέση της εταιρείας με σημαντικούς πελάτες.
- Στις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών ή προσφοράς προϊόντων
- Στην κατανόηση της έννοιας της ικανοποίησης (Loomis 1999).

Οι Broetzman, Kemp, Rossano και Marwaha (1995), υπολογίζουν τους δυσαρεστημένους (μη ικανοποιημένους) πελάτες **(Πελάτες σε Κίνδυνο)** που μπορούν να φύγουν από την εταιρεία, με τον εξής τύπο:

Συνολικό		%		%		Π	
% Πελατών με		Συχνότητας		Πελατών που		ελάτες	
Εμπειρία		συγκεκριμένου		πιθανόν δε θα		σε	
Προβλημάτων		προβλήματος		επαναλάβουν		κίνδυνο	
				συναλλαγές με			
				την εταιρεία			

Σχήμα 5.4 Τύπος Πελατών σε Κίνδυνο (Broetzman, Kemp, Rossano & Marwaha 1995)

Η επιχείρηση, ανταποκρινόμενη στις ιδιαίτερες ανάγκες και προσδοκίες των πελατών της, χρειάζεται να αναπτύξει ένα σύστημα παροχής υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη παραμέτρους όπως η συνέπεια και η ευελιξία,

καθιερώνοντας σταθερές λειτουργικές διαδικασίες και κατάρτιση προσωπικού. Τα συστήματα βελτίωσης ποιότητας σχεδιάζονται για να ωθήσουν τη συνοχή, τη σταθερότητα και την αποδοτικότητα του συστήματος παροχής υπηρεσιών ποιότητας (*Toombs & Bailey 1995 - Loomis 1999*).

Οι Alred & Addams (1999), προτείνουν τις εξής λύσεις για την έλλειψη ικανοποίησης πελατών:

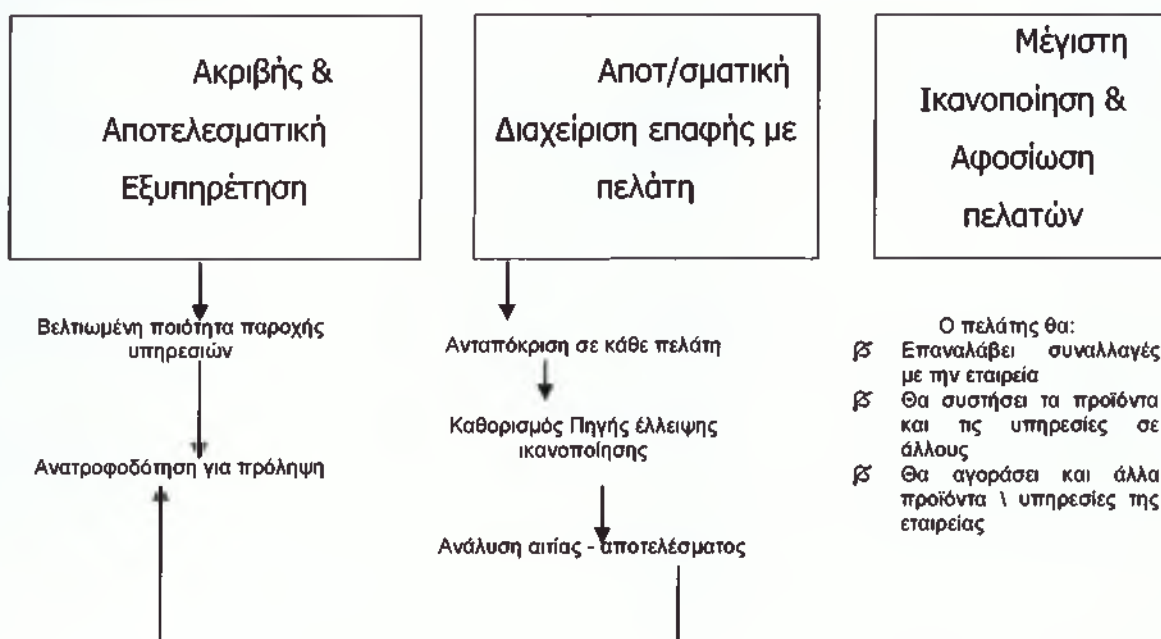
- ✗ Γνώση εκ των προτέρων για τις ενέργειες των πελατών
- ✗ Αξιοπιστία υπηρεσιών
- ✗ Παροχή βασικής, τουλάχιστον, εξυπηρέτησης
- ✗ Ανασχεδιασμός συστήματος και αποφυγή δημιουργίας προβλημάτων στους εργαζόμενους
- ✗ Έγκαιρες διορθώσεις σε περιοχές σφαλμάτων
- ✗ Δημιουργία άριστων υπηρεσιών σε απόδοση και αποτέλεσμα
- ✗ Δίκαιη μεταχείριση πελατών
- ✗ Ανατροφοδότηση εργαζομένων για βελτιώσεις υπηρεσιών
- ✗ Καθοδήγηση εργαζομένων από την ηγεσία.

Κάθε επιχείρηση, χρειάζεται να ελέγχει τακτικά το σύστημα εξυπηρέτησης πελατών της. Συγκεκριμένα θέματα που πρέπει να εξετάζονται από την επιχείρηση ως προς το σύστημα εξυπηρέτησης, ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο της συγκεκριμένης επιχείρησης. Μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται:

- ✗ Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών
- ✗ Επαφή με τον πελάτη
- ✗ Υπηρεσίες που προσφέρει ο ανταγωνισμός
- ✗ Τιμολόγηση
- ✗ Διανομή προϊόντων και υπηρεσιών
- ✗ Διαχείριση παραπόνων
- ✗ Εσωτερική επικοινωνία
- ✗ Αναφορές αποτελεσμάτων εξυπηρέτησης

✂ Απαιτήσεις για εκπαίδευση (Ovenden 1995).

Ένας τύπος μεγιστοποίησης της ικανοποίησης των πελατών και αφοσίωσής τους στην επιχείρηση, προτείνεται από τους Nicolson, Kemp & Linnell (1996):



Σχήμα 5.6 Τύπος Ικανοποίησης πελατών Nicolson, Kempel & Linnell (1996)

Γενικά, σύμφωνα με τον Jeans (1995) και τον Macdonald (1995), κάθε επιχείρηση χρειάζεται:

- ✓ Να γνωρίζει ότι αυτό που θέλουν οι πελάτες της, είναι διαφορετικό από αυτό που νομίζει η ίδια ότι θέλουν
- ✓ Να γνωρίζει ότι οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν με τον καιρό. Οι πελάτες γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικοί
- ✓ Να γνωρίζει ότι ο ανταγωνισμός είναι έντονος, ιδιαίτερα στις ημέρες μας
- ✓ Να γνωρίζει ότι οι έρευνες για την ικανοποίηση πελατών πρέπει να δείχνουν το πόσο καλά πάει η επιχείρηση, σύμφωνα με την άποψη των πελατών της

- ✓ Να επικοινωνεί άμεσα και τακτικά με τους πελάτες της
- ✓ Να γνωρίζει ότι η τιμή δεν είναι ο καθοριστικότερος παράγοντας, για τους πελάτες, όσον αφορά την επιλογή ενός προϊόντος.

5.3.2 Σύγχρονες ανάγκες πελατών

Οι πελάτες, σήμερα, ζητούν καλύτερη επαφή και επικοινωνία με τις επιχειρήσεις που έχουν συναλλαγές (Anton, 2000). Οι βασικές ανάγκες πληροφόρησης των πελατών είναι:

- ✗ Ο πελάτης έχει μια ερώτηση και χρειάζεται απάντηση, προκειμένου να συνεχιστεί η διαδικασία της συναλλαγής
- ✗ Ο πελάτης θέλει κάτι από την εταιρεία, για παράδειγμα μια προσωπική εξυπηρέτηση
- ✗ Ο πελάτης έχει κάποιο πρόβλημα με τον προϊόν ή την υπηρεσία και χρειάζεται βοήθεια και καθοδήγηση για την επίλυσή του
- ✗ Ο πελάτης είναι θυμωμένος με το προϊόν ή την υπηρεσία, και θέλει να ξέρει την αντιμετώπιση της εταιρείας για αυτό το ζήτημα.

Οι παραπάνω ανάγκες αποτελούν και τους κυριότερους λόγους επικοινωνίας. Οι τρόποι με τους οποίους επικοινωνεί κάθε εταιρεία με τους πελάτες και τους συνεργάτες της είναι:

- Ταχυδρομική Επικοινωνία
- Τηλεφωνική Επικοινωνία – δωρεάν γραμμή εξυπηρέτησης
- Επικοινωνία μέσω Fax
- Μονάδα φωνητικής απάντησης (voice response unit)
- Διαχείριση ηλεκτρονικών στοιχείων (EDI)
- Μηχανήματα αυτόματων συναλλαγών (ATM)
- Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο
- Φωνητικό Ταχυδρομείο

- Internet – Web site, Chat rooms, φωνητική επικοινωνία

Τα νέα κανάλια επικοινωνίας (μέσω διαδικτύου, εσωτερικών και άλλων δικτύων), δίνουν τη δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση εύκολα, απλά, γρήγορα και με ένα σχετικά χαμηλό κόστος, να έρχεται σε άμεση επαφή με οποιονδήποτε πελάτη ή συνεργάτη της.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η κατακόρυφη αύξηση του ανταγωνισμού στο χώρο παροχής υπηρεσιών τις τελευταίες δεκαετίες, έχει αλλάξει ριζικά τα εως τώρα ισχύοντα δεδομένα. Η άνθηση επιχειρήσεων που προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες δημιούργησε προβληματισμό όσον αφορά τη διατήρηση παλαιών και την προσέλκυση νέων πελατών. Επιπλέον, η ανάγκη βελτίωσης των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και αποτελεσματικότερη και διαλακτικότερη στάση της ηγεσίας των επιχειρήσεων, έκανε την εμφάνισή της.

Οι νέες αυτές συνιστώσες οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση πελατοκεντρικών μορφών διοίκησης. Η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών αποτελεί πλέον προτεραιότητα, και το ενδιαφέρον για κάθε οργανισμό παροχής υπηρεσιών, εστιάζεται στην βελτίωση της ποιότητας αυτών και στοχεύει στην εδραίωση της κάθε επιχείρησης στο χώρο.

Η υπηρεσία, η αμφίδρομη δηλαδή σχέση μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, είναι το μέσο για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών. Ο κάθε πελάτης αξιολογεί διαφορετικά μια υπηρεσία, με γνώμονα το βαθμό ανταπόκρισης αυτής στις επιθυμίες και ανάγκες του. Σήμερα πλέον γίνεται συστηματική προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας του εμπορίου, των μεταφορών, των ασφαλειών και όλων των υπόλοιπων παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το επίπεδο ποιότητας στις υπηρεσίες που προσφέρει κάθε επιχείρηση, αποτελεί σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό έχει πλέον αναχθεί σε αξίωμα από μεγάλες και κερδοφόρες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Η ποιότητα, η προσαρμογή των υπηρεσιών δηλαδή στα δεδομένα και στις απαιτήσεις των πελατών, είναι ιδιαίτερος σημαντική, τόσο για τους ίδιους τους πελάτες, όσο και για την επιχείρηση.

Ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την ηγεσία της επιχείρησης, στην προσπάθεια πραγμάτωσης αυτού του σκοπού, είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Τ.Ο.Μ). Το Τ.Ο.Μ. επιβάλλεται από την Διοίκηση της επιχείρησης πάνω στους εργαζόμενους, βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού και στοχεύει στην μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης μέσω της ικανοποίησης των πελατών.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι εμφανή και ιδιόζουσας σημασίας για την επιχείρηση. Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών οδηγεί τόσο στην πίστη και προσήλωση τους στην επιχείρηση, όσο και στην προσέλκυση νέων πελατών για τον οργανισμό, μέσω αυτών.

Συμπερασματικά, είναι προφανές, ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας τείνει να αποτελέσει πλέον καθεστώς στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Η προσπάθεια των επιχειρήσεων για εδραίωση της θέσης τους στη πλήρως ανταγωνιστική σημερινή αγορά και κατά συνέπεια για την μεγιστοποίηση των κερδών τους, περνάει μέσα από τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση, και την επίμονη προσπάθεια ανόδου του επιπέδου ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η διαδρομή αυτή είναι θεμιτή, προσοδοφόρα και ωφέλιμη για το κοινωνικό σύνολο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΔΙΕΘΝΗΣ

Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., "Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions & Expectations", The Free Press, New York, U.S.A., 1990.

Fitzsimmons J. & M. "Service Management – Operation Strategy & Information Technology", 2nd Edition, McGraw-Hill International Edition, U.S.A., 1998.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Χυτήρης Λ. «Οργανωσιακή συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996.

Σπανός Α. «Πως παράγονται και παρέχονται υπηρεσίες Ποιότητας», Αθήνα.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Galloway Les, "Hysteresis : a model of consumer behavior?", Managing Service Quality Magazine, Vol.9, No 5, MCB University Press, U.K., 1999.

Galloway Les, "Quality perceptions of internal and external customers : a case study in educational administration", The T.Q.M. Magazine, Vol.10, No1, MCB University Press, U.K., 2000.

Harte H.& Dale B. "Improving Quality in professional service organizations : a review of the key issues", Managing Service Quality Magazine, Vol.5, No3, MCB University Press, U.K., 1995.

Siha Samia, "A classified model for applying the theory of constraints to service organizations", Managing Service Quality Magazine, Vol.9, No4, MCB University Press, U.K., 1999.

Troy K.& Schein L., "The quality culture : manufacturing versus services", Managing Service Quality Magazine, Vol.5, No3, MCB Univercity Press, U.K., 1995.

Γεωργόπουλος Α. « Ο τομέας των υπηρεσιών στην Ελλάδα : τομέας εξισορρόπησης των κυκλικών διακυμάνσεων ή φορέας αποσταθεροποίησης του οικονομικού συστήματος;», Εμπορική Τράπεζα – Οικονομική Επιθεώρηση, Τεύχος 5, 1996.

Χυτήρης Λ. «Ο καθοριστικός ρόλος της ηγεσίας στην παροχή υπηρεσιών Ποιότητας» Πειραιάς, Νοέμβριος 1996.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

Hayes B. "Measuring Customer Satisfaction", ASQ Quality Press, New York, U.S.A., 1997.

Kessler S. "Measuring & Management Customew Satisfaction", ASQC Quality Press, Milwaukee, U.S.A., 1996.

Bergman B.& Klersjo B. "Quality from customer needs to customer satisfaction", McGraw-Hill Book Company, London, U.K., 1994.