

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ζούμε πλέον σε έναν κόσμο όπου επικρατεί ο έντονος ανταγωνισμός και όλες οι επιχειρήσεις μάχονται για να κερδίσουν όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες και να αποσπάσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Για να το πετύχουν αυτό προσπαθούν να προσφέρουν όσο το δυνατόν καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες. Βέβαια τα καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες δε νοούνται μόνο τα πιο ανταγωνιστικά όσο αφορά την τιμή τους αλλά και την σχέση τιμής και ποιότητας αλλά και όσο αφορά τις υπηρεσίες τον τρόπο που αυτές παρέχονται στους πελάτες-καταναλωτές.

Όλες οι επιχειρήσεις πλέον ενδιαφέρονται για την μακροπρόθεσμη σχέση με τους πελάτες τους και ο τρόπος με τον οποίο το πετυχαίνουν αυτό είναι η διοίκηση των σχέσεων με τους πελάτες. Ακόμη η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών εξασφαλίζεται μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Ποιες ακριβώς είναι αυτές οι έννοιες, ποια τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούν και ποια η σχέση μεταξύ τους είναι ερωτήματα τα οποία αποτελούν το αντικείμενο της παρούσας εργασίας και θα απαντηθούν στις επόμενες σελίδες της.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας συνέβαλαν αρκετοί άνθρωποι τους οποίους και θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε διότι η βοήθεια τους υπήρξε καταλυτική για την ολοκλήρωση της.

Πρώτον από όλους θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή κ. PhD Σαρμανιώτη Χρήστο που συνέβαλε τα μέγιστα με την υπομονή, το ενδιαφέρον του αλλά και τα εύστοχα σχόλια του για την συγγραφή της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης τις οικογένειες μας για την στήριξη που μας παρείχαν καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφής της και τέλος ο κάθε εκπονητής τον φίλο και συνάδελφο του για το άψογο κλίμα συνεργασίας.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Ο θάνατος των
4P.....σελ.29

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχεδιάγραμμα 1.8.1: Προσδοκώμενη αξία.....σελ.9	σελ.9
Σχεδιάγραμμα 1.9.1: Η στρατηγική πυξίδα του Bowman.....σελ.9	σελ.9
Σχεδιάγραμμα 2.6.1: Ο κύκλος ζωής του CRM.....σελ.27	σελ.27
Σχεδιάγραμμα 2.7.1: Το θεωρητικό πλαίσιο των 4 φάσεων του CRM.....σελ.28	σελ.28
Σχεδιάγραμμα 4.5.1: Ο κύκλος του Deming.....σελ.65	σελ.65
Σχεδιάγραμμα 5.4.1: Δομή εφαρμογής των προτύπων της σειράς ISO 9000.σελ.76	σελ.76
Σχεδιάγραμμα 7.2.1: Σχεδιάγραμμα Pareto και σχεδιάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος.....σελ.98	σελ.98
Σχεδιάγραμμα 7.2.2: Τυπικό Φύλλο Ελέγχου.....σελ.99	σελ.99
Σχεδιάγραμμα 7.2.3: Σύμβολα που χρησιμοποιούνται στην κατασκευή διαγραμμάτων ροής.....σελ.99	σελ.99
Σχεδιάγραμμα 7.2.4: Τυπική μορφή σχεδιαγράμματος ελέγχου.....σελ.100	σελ.100
Σχεδιάγραμμα 7.2.5: Τυπική μορφή σχεδιαγράμματος διασποράς.....σελ.101	σελ.101
Σχεδιάγραμμα 7.2.6: Τυπική μορφή σχεδιαγράμματος ιστογράμματος.....σελ.102	σελ.102

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγικό σημείωμα

1.2 Σκοπός-στόχοι της εργασίας

1.3 Ικανοποίηση και εξυπηρέτηση του πελάτη

1.4 εξυπηρέτηση των πελατών και απόδοση της εταιρίας

1.5 Πελατοκεντρισμός ή προϊόντοκεντρισμός

1.6 Μακροπρόθεσμη αξία των πελατών

1.7 Απρόθυμες αγορές

1.8 Αξία του προϊόντος

1.9 Πυξίδα στρατηγικής του Bowman

1.10 Το μάρκετινγκ των σχέσεων και το αμυντικό μάρκετινγκ

1.11 Πελατοκεντρική φιλοσοφία

1.12 Η έννοια της ποιότητας

2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ(CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

2.1 Αντιμετώπιση παραπόνων

2.2 Ορισμός του CRM

2.3 Θάνατος των 4P

2.4 Βασικές αρχές του CRM

2.5 Ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών

2.6 Ο κύκλος ζωής του CRM

2.7 Το θεωρητικό πλαίσιο των 4 φάσεων

2.8 CRM και συστήματα πληροφοριών

- 2.9 Τα στάδια εξέλιξης του CRM
- 2.10 Προγράμματα ικανοποίησης πελατών
- 2.11 Εργαλεία κατανόησης των πελατών

3. ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

- 3.1 Εργαλεία της επιχειρηματικής νοημοσύνης (BUSINESS INTELLIGENCE TOOLS)
- 3.2 Marketing ακρίβειας
- 3.3 Κέντρα τηλεφωνικής αυτοεξυπηρέτησης των πελατών(SELF-SERVICE CENTERS)
- 3.4 Αρχές για τη σωστή οργάνωση ενός συστήματος αυτοεξυπηρέτησης
- 3.5 4 Κανόνες για αποτελεσματικό self-service
- 3.6 Συστήματα αυτοεξυπηρέτησης μέσω διαδικτύου (WEB SELF-SERVICE)
- 3.7 Συστήματα φωνητικής επικοινωνίας(INTERACTIVE VOICE RESPONSE SYSTEMS)
- 3.8 10 συμβουλές για το αποτελεσματικό σύστημα φωνητικής επικοινωνίας

4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- 4.1 Φιλοσοφία της ΔΟΠ
- 4.2 Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ
- 4.3 Αξιώματα και αρχές της ΔΟΠ
- 4.4 Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- 4.5 Οι γκουρού της ποιότητας
- 4.6 Βραβεία Ολικής Ποιότητας

5. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

- 5.1 Η τεχνική των 5-s
- 5.2 Αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών(ΑΕΔ)
- 5.3 Κύκλοι ελέγχου ποιότητας
- 5.4 Συστήματα διασφάλισης της ποιότητας
- 5.5 Πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να προχωρήσουν μετά την πιστοποίηση;

5.6 Η θεωρία της ελκυστικής ποιότητας

6. ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

6.1 Παράγοντες εξέλιξης των συστημάτων ποιότητας στην Ελλάδα

6.2 Φορείς πιστοποίησης

6.3 Ελληνικός οργανισμός τυποποίησης(ΕΛΟΤ)

7. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

7.1 Ανάπτυξη λειτουργίας ποιότητας(QFD-Quality function deployment)

7.2 Εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

8. ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ CRM ΚΑΙ TQM

9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

9.1 Συμπεράσματα

9.2 Προτάσεις

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγικό σημείωμα

Ανέκαθεν ο άνθρωπος είχε ανάγκη από αγαθά και υπηρεσίες με στόχο να ικανοποιήσει τις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες του. Παλαιότερα οι συνθήκες που επικρατούσαν στην αγορά ήταν πολύ περισσότερο απλουστευμένες από τις συνθήκες που επικρατούν σήμερα. Συνήθως υπήρχε ένας μικρός αριθμός εμπόρων οι οποίοι διέθεταν στην αγορά κάποια προϊόντα. Αποτέλεσμα ήταν οι καταναλωτές να μην χρειάζονται να ψάξουν πολύ για να επιλέξουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες που είχαν ανάγκη. Με την πάροδο των χρόνων όμως εμφανίστηκαν στην αγορά και πολύ περισσότεροι έμποροι, οργανισμοί, εταιρείες οι οποίοι δραστηριοποιούνταν στον ίδιο τομέα. Αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής ήταν να δημιουργεί οξύς ανταγωνισμός μεταξύ όλων αυτών των εμπλεκόμενων φορέων και με την σειρά τους οι καταναλωτές να έχουν διλλήματα σχετικά με τον έμπορο ή την οργανισμό στον οποίο θα απευθυνθούν ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

Έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της αγοράς (έμποροι, επιχειρήσεις, οργανισμοί) να διαφοροποιηθούν ο ένας από τον άλλο προσφέροντας κάτι διαφορετικό από ότι οι ανταγωνιστές με σκοπό να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες. Κάποιοι δραστηριοποιήθηκαν σε συγκεκριμένους τομείς προσφέροντας εξειδικευμένα προϊόντα, κάποιοι άλλοι έδωσαν έμφαση στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και στην ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων με αυτούς και κάποιοι άλλοι εκμεταλλευόμενοι τους κανόνες της αγοράς δημιούργησαν μονοπώλιο με αποτέλεσμα οι καταναλωτές για κάποια συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες να μην έχουν πολλές επιλογές.

Αποτέλεσμα όλων αυτών των αλλαγών ήταν η δημιουργία νέων μορφών marketing όπως το marketing των σχέσεων (relationship marketing), το αμυντικό marketing (defensive marketing), το επιθετικό marketing (offensive marketing) (Σαρμανιώτης κ.ά. 2002), η διαχείριση των σχέσεων των πελατών από τις επιχειρήσεις (customer relationship management), η υιοθέτηση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας από τις επιχειρήσεις (customer centric orientation).

Λόγω πλέον του μεγάλου ανταγωνισμού όλες οι επιχειρήσεις έβαλαν στο επίκεντρο της φιλοσοφίας της σωστή και ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη κατανοώντας ότι για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις ολοένα και πιο δύσκολες συνθήκες τις αγορές πρέπει να προσφέρουν τη μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση στον πελάτη. Όλες οι παραπάνω έννοιες θα αναλυθούν πλήρως στη συνέχεια της παρούσας εργασίας.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να κάνουμε μια μικρή αναφορά στις έννοιες όπως ευχαρίστηση και ικανοποίηση του πελάτη, εξυπηρέτηση των πελατών και απόδοση της επιχείρησης, πελατοκεντρισμός και προιοντοκεντρισμός, στην μακροπρόθεσμη αξία των πελατών, στην έννοια της αξίας του προϊόντος (Cartwright,2000, σελ. 24-72) και αυτή της ποιότητας

1.2 Σκοπός-στόχοι της εργασίας

Στο έντονο περιβάλλον ανταγωνισμού μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις σκοπός τους είναι η απόκτηση ολοένα και μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς. Για να μπορέσουν να το πετύχουν αυτό προσπαθούν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους όσο το δυνατόν καλύτερα και να τους προσφέρουν υψηλού επιπέδου προϊόντα και υπηρεσίες.

Ο βασικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλύσει όσο το δυνατόν περισσότερο μπορεί αυτά τα δύο συστήματα δηλαδή της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες αλλά και την διοίκηση ολικής ποιότητας. Ακόμη ως πρόσθετο στόχο θέτει τη διερεύνηση της ύπαρξης κάποιας άμεσης σχέσης με ανάμεσα στα παραπάνω δύο συστήματα.

Προσπαθεί όσο το δυνατόν να αναλύσει αυτά τα δύο συστήματα αλλά και να προτείνει και τρόπους για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή τους από την επιχείρηση.

Τέλος εξετάζεται και εάν υπάρχει κάποια σχέση ανάμεσα στα δύο συστήματα και ποια είναι αυτή καθώς γίνονται και προτάσεις για περαιτέρω βελτίωση της φιλοσοφίας των επιχειρήσεων σχετικά ε τον τρόπο με τον οποίο τα διαχειρίζονται.

1.3 Ικανοποίηση και εξυπηρέτηση του πελάτη

Πολλοί οργανισμοί μπορούν εξυπηρετήσουν τον πελάτη τους .Ωστόσο μόνο οι λίγοι εκείνοι οργανισμοί που είναι διατεθειμένοι να τον τοποθετήσουν στο επίκεντρο των εργασιών τους μπορούν πραγματικά να ευχαριστήσουν τον πελάτη. Η ικανοποίηση βεβαία είναι προτιμότερη από τη δυσαρέσκεια αλλά δεν αρκεί (Cartwright,2000, σελ.24) Αποτελεί απλά ένα βήμα προς την ευχαρίστηση. Όλες οι επιχειρήσεις πλέον προσπαθούν πλέον να αποκτήσουν μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες. Αυτό όμως επιτυγχάνεται με την ευχαρίστηση του πελάτη και όχι απλά και μονό με την ικανοποίηση του. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ικανοποίηση είναι αυτή που απαιτεί ο πελάτης από έναν οργανισμό αλλά η ευχαρίστηση είναι αυτό που στο τέλος αναζητά και τον κάνει να παραμένει πιστός σε αυτόν (Pombriant ,2007) Για τον πελάτη η ευχαρίστηση είναι να λαμβάνει περισσότερα από το ελάχιστο της προστιθέμενης αξίας που προσδοκά. Η ευχαρίστηση του πελάτη προσφέρει στην πραγματικότητα προστιθεμένη αξία στην σχέση του πελάτη με τον προμηθευτή. Χαρακτηριστική είναι η φράση που επικρατεί πλέον ιδιαίτερα μέσα στο τμήμα των πωλήσεων μιας επιχείρησης, το οποίο είναι και το πιο νευραλγικό τμήμα της διότι μέσω αυτού του τμήματος έρχεται σε επικοινωνία με τους πελάτες. Προσπαθήστε να δημιουργήσετε όχι απλά ευχαριστημένους πελάτες αλλά ενθουσιασμένους πελάτες.(Εξαδάκτυλος , 2001).

1.4 εξυπηρέτηση των πελατών και απόδοση της εταιρίας

Κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα τομέα με γνώμονα και μόνο το κέρδος. Όπως αναφέραμε όμως και πιο πριν αυτό και μόνο από μόνο του δεν αρκεί. Ο ανταγωνισμός πλέον μεταξύ των επιχειρήσεων είναι τόσο μεγάλος , σε κάθε τομέα της αγοράς δραστηριοποιούνταν πολλές ομοειδείς επιχειρήσεις με αποτέλεσμα η σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη και η παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που ταιριάζουν στις ανάγκες τους να είναι καταλυτικές κινήσεις για την

επιβίωση μιας επιχείρησης .Βέβαια όλα αυτά για την επιχείρηση έχουν κάποιο κόστος που μέσα από την διάθεση των υπηρεσιών και των προϊόντων της πρέπει να αποκομίσει και κάποιο κέρδος. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα πριν από την διάθεση κάποιου προϊόντος η υπηρεσίας κάθε μια επιχείρηση να προσπαθεί να δημιουργήσει μια ισορροπία μεταξύ του κόστους των προϊόντων και υπηρεσιών της, του κόστους για την εξυπηρέτηση των πελατών, ώστε τα προϊόντα που διαθέτει να μπορούν είναι ελκυστικά προς τους καταναλωτές. Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι:

<< Μια επιτυχημένη επιχείρηση αφουγκράζεται τους πελάτες της και έπειτα ικανοποιεί τις ανάγκες τους, τοποθετώντας το κόστος των προϊόντων της και των υπηρεσιών της σε επίπεδο αποδεκτό και από τα δυο μέρη>>. (Cartwright, 2000, σελ. 26).

1.5 Πελατοκεντρισμός ή προϊόντοκεντρισμός

Υπάρχουν δυο φιλοσοφίες που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση. Η πελατοκεντρική και η προϊόντοκεντρική. Η επιχείρηση η οποία υιοθετεί την πρώτη φιλοσοφία παράγει προϊόντα και συστήματα που ταιριάζουνε την ίδια την επιχείρηση χωρίς να ενδιαφέρεται πως θα τα διαθέσει στη αγορά (Εξαδάκτυλος ,2001, σελ.190). Μια τέτοια προσέγγιση μπορεί να εμφανιστεί όταν δεν υπάρχει ανταγωνισμός η όταν η ζήτηση είναι μεγαλύτερη από την προσφορά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι αυτοκινητοβιομηχανίες οι οποίες έχουν αφουγκραστεί τους πελάτες τους και έχουν δημιουργήσει ένα ευρύ φάσμα παραλλαγών για το ίδιο αυτοκίνητο πέρασαν δηλαδή από την πρώτη φιλοσοφία στην δεύτερη. Η πελατοκεντρική προσέγγιση δεν έχει να κάνει μονό όμως με τα φυσικά προϊόντα. Τα χαρακτηριστικά της εξυπηρέτησης όπως είναι οι ώρες λειτουργίας, τα νέα μέσα επικοινωνίας η ακόμα και η παροχή ειδικών χωρών στάθμευσης για αναπήρους η για μητέρες δείχνουν ότι η επιχείρηση βάζει τις ανάγκες των πελατών πιο πάνω από τις δικές της .Πολλές επιχειρήσεις ισχυρίζονται ότι οι πελάτες αποτελούν το επίκεντρο του ενδιαφέροντος τους αλλά στη πράξη δεν συμβαίνει το ίδιο.

1.6 Μακροπρόθεσμη αξία των πελατών

Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή οι επιχειρήσεις πλέον για να μπορέσουν να επιβιώσουν σε αυτό το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες τους. Ένας ευχαριστημένος πελάτης (η ακόμα καλύτερα ενθουσιασμένος) αγοράζει ξανά και ξανά από την επιχείρηση και είναι και πιο πιθανό να προτείνει την επιχείρηση στην οποία είναι πελάτης και σε άλλους. Μερικές φορές όμως είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να αποκτήσει καλές σχέσεις με όλους της τους πελάτες και συχνά δημιουργούνται διλλήματα. Για να γίνει η παραπάνω πρόταση κατανοητή μπορούμε να παραθέσουμε ένα παράδειγμα. Είναι προφανές ότι ένας 65χρονος πελάτης μπορεί να διαθέσει περισσότερα χρήματα για την αγορά ενός αυτοκινήτου από ότι ένας 25χρονος. Σε μια δεδομένη χρονική στιγμή δηλαδή ο μεγαλύτερος πελάτης σε ηλικία μπορεί να διαθέσει περισσότερα χρήματα. Η εταιρεία η οποία θα φροντίσει να ικανοποιήσει περισσότερο τον μεγαλύτερο σε ηλικία πελάτη μπορεί να το πληρώσει ακριβά στο μέλλον. Ο 65χρονος πελάτης θα αγοράσει ένα αυτοκίνητο ο 25χρονος όμως πελάτης θα αγοράσει ένα αυτοκίνητο μικρότερης τιμής τώρα γίνεται όμως πιθανός αγοραστής για το μέλλον. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι στόχος των τραπεζών και των καταναλωτικών δανείων είναι οι φοιτητές ως πιθανοί καταθέτες. Παρόλο που δεν διαθέτουν υψηλό εισόδημα όσοι φοιτούν σε κολλέγια οι στατιστικές δείχνουν ότι αργότερα στη ζωή τους ο μισθός τους θα είναι υψηλότερος από τον μέσο μισθό. Δεδομένου τέλος ότι οι καταναλωτές δεν αλλάζουν εύκολα τράπεζα και δανειοληπτική εταιρεία οι φοιτητές θα γίνουν καλοί μόνιμοι πελάτες.

Παρατηρούμε λοιπόν την αναγκαιότητα των επιχειρήσεων να διακρίνουν ποιοι από τους πελάτες τους είναι σημαντικοί και ποιοι όχι. Θα δούμε στη συνέχεια της εργασίας ότι όλοι οι πελάτες δεν είναι εξίσου σημαντικοί για την επιχείρηση και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να διαφοροποιείται και το ενδιαφέρον της επιχείρησης για τους λιγότερο σημαντικούς. (Sarmaniotis and Stefanou, 2005)

1.7 Απρόθυμες αγορές

Σε αυτό το σημείο θα θέλαμε να αναφέρουμε και ένα ιδιαίτερο τύπο αγοράς η οποία ορίζεται ως απρόθυμη αγορά. Μέχρι στιγμής είδαμε ότι οι επαναλαμβανόμενες αγορές ορίζονται ως ένδειξη των καλών σχέσεων με των επιχειρήσεων με τους πελάτες. Υπάρχουν ωστόσο οργανισμοί οι οποίοι δεν επιθυμούν τις επαναλαμβανόμενες αγορές από τους πελάτες γιατί δεν τις θεωρούν ένδειξη των καλών σχέσεων με αυτούς. Οι χειρουργοί για παράδειγμα δεν επιθυμούν να βλέπουν τον ίδιο ασθενή κάθε φορά στο ιατρείο τους καθώς και οι ασφαλιστικές εταιρείες δεν επιθυμούν να πληρώνουν συνεχώς στους πελάτες τους αποζημιώσεις. Και οι δυο περιπτώσεις αποτελούν ενδείξεις ότι κάτι κακό έχει συμβεί. Όλοι βέβαια έχουμε ανάγκη από τους γιατρούς αλλά και τη πρόσφορα υπηρεσιών από τις ασφαλιστικές εταιρείες.

Αναφέραμε όμως ότι οι εποχές έχουν αλλάξει και ότι επιχειρήσεις και οργανισμοί δίνουν έμφαση στην όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα σε αυτό αποτελούν τα νοσοκομεία και ιδιαίτερα οι ιδιωτικές κλινικές. Παρόλο που η συνεχής επίσκεψη ενός ασθενή σε μια κλινική δεν είναι σημάδι αποκλειστικά και μονό καλής σχέσης οι τελευταίες έχουν γίνει ιδιαίτερα φιλικές προς τους ασθενείς λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που παρατηρείται στο ιδιωτικό κομμάτι των υπηρεσιών υγείας. Τα ραντεβού για παράδειγμα κανονίζονται με τρόπο που να εξυπηρετούν όσο το δυνατόν περισσότερο το πελάτη και όχι τον οργανισμό. Παρατηρούμε δηλαδή ότι ακόμη και οι απρόθυμες αγορές έχουν υιοθετήσει τα νέα μοντέλα marketing με σκοπό την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

Γενικότερα όλοι όσοι ασχολούνται με το εμπόριο αναφέρουν ότι είναι σημαντικό να πουλάει κανείς ωφέλειες και όχι μονό προϊόντα. (Cartwright, 2000. σελ, 34) Ακόμη και οι απρόθυμες αγορές έχουν την έννοια της ωφέλειας. Ένας πελάτης μπορεί να πεισθεί να πραγματοποιήσει μια απρόθυμη αγορά όταν συνειδητοποιήσει τις ωφέλειες που μπορεί να αποκομίσει.

1.8 Αξία του προϊόντος

Σαν καταναλωτές μας όλοι μας αγοράζουμε προϊόντα. Βασικός λόγος για αυτήν την απόφαση είναι η ικανοποίηση κάποιας ανάγκης. Το αντίτιμο το οποίο πρέπει να δώσουμε για να αγοράσουμε ένα προϊόν η να απολαύσουμε μία υπηρεσία απεικονίζεται στην τιμή του προϊόντος. Στη τιμή του προϊόντος δηλαδή εμφανίζεται η αξία του. Τι ακριβώς όμως είναι αξία του προϊόντος και από πού αυτή καθορίζεται? Η αξία ενός προϊόντος καθορίζεται από το τι προσφέρει κάποιος για να το αποκτήσει. Αυτό το αξίωμα είναι πολύ σημαντικό όσον αφορά την τρέχουσα χρηματική. Ο πελάτης είναι αυτός που αποφασίζει αν κάτι αξίζει τα λεφτά του η όχι.(Cartwright, 2000, σελ,69). Όλες οι επιχειρήσεις η οι οργανισμοί υποστηρίζουν ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους αντικατοπτρίζουν την τιμή τους αλλά αυτή η πρόταση επαληθεύεται μόνο ένα πιστέψει και το ίδιο και ο πελάτης και πληρώσει για αυτό. Η αξία των προϊόντων είναι κάτι πολύ προσωπικό και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες που διαφέρουν από πελάτη σε πελάτη όπως :

- επιθυμία για το προϊόν/ υπηρεσία
- διαθέσιμο χρηματικό ποσό
- κόστος ανταγωνιστικών προϊόντων/ υπηρεσιών

Όπως αναφέραμε ένα προϊόν αξίζει τα λεφτά μόνο εάν ο πελάτης δεχθεί να δώσει τα λεφτά και να το αγοράσει. Βέβαια και ένα ακριβό αυτοκίνητο αξίζει τα λεφτά του αλλά δε μπορούν να το αγοράσουν. Βέβαια πέρα από την απλή αξία ενός προϊόντος υπάρχει και η έννοια της προσδοκώμενης αξίας. (Cartwright, 2000, σελ. 70). Αυτή είναι βασισμένη σε 4 βασικές αντιλήψεις του πελάτη. Η πρώτη και αρκετά διαδεδομένη είναι ότι η τιμή σχετίζεται με την ποιότητα. Στις περισσότερες περιπτώσεις η υψηλή τιμή συνεπάγεται και με υψηλή ποιότητα. Ωστόσο υπάρχουν και εξαιρέσεις οι οποίες σχετίζονται με την δυσαρέσκεια του πελάτη.

Η δεύτερη αντίληψη βασίζεται στην έννοια της ανάγκης η της επιθυμίας η οποία όσο μεγαλύτερη είναι τόσο κάνει το προϊόν πιο επιθυμητό στα μάτια του εκάστοτε πελάτη.

Η τρίτη αντίληψη είναι εκείνη που δημιουργείται από προηγούμενες εμπειρίες. Οι εμπειρίες αυτές μπορούν να διαμορφώσουν τις προσδοκίες του πελάτη. Όταν ένα πελάτης αγοράζει ένα προϊόν από κάποιο προμηθευτή και μένει ευχαριστημένος από αυτό τότε προσδοκά και την επόμενη φορά που θα αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν από τον ίδιο προμηθευτή να έχει την ίδια καλή ποιότητα.

Τέλος έρχεται η αντίληψη του πελάτη όσο αφορά την αγορά. Πόσο καλά δηλαδή γνωρίζει ο πελάτης την αγορά και την δυνατότητα εύρεσης εναλλακτικής λύσης.

Έτσι και οι τέσσερις αντιλήψεις που προαναφέραμε βοηθούν στη διαμόρφωση της αξίας του προϊόντος από την πλευρά του πελάτη. Εάν δηλαδή έχει δοκιμάσει το προϊόν και έμεινα ευχαριστημένος, έχει συνειδητοποιήσει ότι η τιμή αντικατοπτρίζει την ποιότητα και γνωρίζει καλά την αγορά και τη προσφέρεται από αυτήν τότε είναι πιθανό ότι προσδοκά από ένα προϊόν υψηλή αξία. Βέβαια μπορεί να ισχύει και η αντίθετη περίπτωση όπου όλοι οι παραπάνω λόγοι ανεστραμμένοι να οδηγούν σε χαμηλή προσδοκώμενη αξία. Η αντίληψη του πελάτη βέβαια για το προϊόν διαμορφώνεται τελικά μετά από την χρησιμοποίηση του προϊόντος. Πάνω σε αυτό βεβαία στηρίχθηκε και η ιδέα της <<δωρεάν δοκιμής>>.

Όταν ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να δοκιμάσει το προϊόν πριν το αγοράσει τότε αποκτά μια πιο αντικειμενική άποψη για το προϊόν και στην περίπτωση που μείνει ικανοποιημένος τότε είναι πρόθυμος περισσότερο από ποτέ για να το αγοράσει. Εδώ βέβαια πηγάζει και η βασικά αρχή της διαχείρισης των σχέσεων μια εταιρείας με τους πελάτες της. Δυο άνθρωποι μπορεί να χρησιμοποιούν το ίδιο προϊόν αλλά μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις για την αξία. Κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και αυτό αποτελεί το μεγαλύτερο πρόβλημα στις σχέσεις μεταξύ οργανισμών-πελατών αλλά και την πρόκληση κάθε επιχείρησης που έχει ως στόχο την σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη. (Cartwright, 2000, σελ. 72).

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.8.1

1.9 Πυξίδα στρατηγικής του Bowman

Η σχέση μεταξύ τιμής και προσδοκώμενης αξίας του προϊόντος χρησιμοποιείται από την πυξίδα στρατηγικής του Bowman ως όργανο λήψης αποφάσεων των επιχειρήσεων σχετικά με την κατεύθυνση την οποία πρέπει να πάρουν (Cartwright, 2000, σελ. 78). Το μοντέλο χρησιμοποιεί δύο άξονες από τους οποίους ο ένας είναι για την αντιλαμβανόμενη προστιθέμενη αξία και ο άλλος για την τιμή.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.9.1

Θα εξετάσουμε την κάθε μια στρατηγική ξεχωριστά :

Κλασική

Η παραδοσιακή στρατηγική. Η αύξηση στη αντιλαμβανόμενη αξία οδηγεί την επιχείρηση η τον παραγωγό να αυξήσει την τιμή.

Υποτιμημένης αγοράς

Η αντίθετη στρατηγική της κλασικής. Όπως αυξάνεται η τιμή όταν αυξάνεται η αντιλαμβανόμενη αξία έτσι και η χαμηλή αντιλαμβανόμενη αξία οδηγεί σε μείωση της τιμής. Αυτή την στρατηγική ακολουθεί το φαινόμενο των εκπτώσεων.

Αποτυχημένη

Η στρατηγική της υψηλής τιμής για προϊόντα χαμηλής αντιλαμβανομένης αξίας είναι προφανές ότι είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Μπορεί μόνο να λειτουργήσει σε συνθήκες μονοπωλιακής κατάστασης όπου το προϊόν είναι εξαιρετικά επιθυμητό. Αυτή η στρατηγική πάντως σίγουρα δεν εξασφαλίζει μακροπρόθεσμη επιτυχία διότι αντιτίθεται σε όλα όσα αναφέρθηκαν στο κομμάτι σχετικά με την μακροπρόθεσμη αξία των πελατών.

Ιαπωνική

Η τελευταία στρατηγική πρόκειται για μια ενδιαφέρουσα στρατηγική καθώς συνδέει την υψηλή αξία με την χαμηλή τιμή. Είναι η κλασική μέθοδος αύξησης του μεριδίου αγοράς. Το όνομα αυτής της στρατηγικής προήλθε από την στρατηγική που ακολούθησαν πολλές ιαπωνικές εταιρείες κυρίως μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Τα γιαπωνέζικα ηλεκτρικά είδη κατέκτησαν την αγορά των Η.Π.Α προσφέροντας ποιοτικά προϊόντα σε χαμηλές τιμές. Κατηγορήθηκαν βέβαια ότι ακολουθούσαν την τακτική του dumping και δεν είχαν καθόλου κέρδος. Όπως και να έχει όμως με αυτήν την στρατηγική κατάφεραν να αποκτήσουν ένα τεράστιο

μερίδιο αγοράς. Αυτό που αξίζει να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο είναι ότι στην πυξίδα στρατηγικής την αντιλαμβανόμενη αξία την δίνει ο πελάτης και όχι ο προμηθευτής.

1.10 Το μάρκετινγκ των σχέσεων και το αμυντικό μάρκετινγκ

Όπως αναφέραμε στην αρχή της εισαγωγής οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να εφαρμόσουν νέες μορφές marketing με σκοπό την αντιμετώπιση του ολοένα και αυξανόμενου ανταγωνισμού. Μια νέα μορφή marketing είναι αυτή του marketing των σχέσεων. Το marketing των σχέσεων λοιπόν σκοπεύει στη δημιουργία μακροχρόνιων και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους διανομείς των προϊόντων της επιχείρησης με σκοπό την διεκδίκηση και την διατήρηση των προτιμήσεων και της μακρόχρονης σύνδεσης τους με την επιχείρηση μακροχρονίως (Σαρμανιώτης κ.ά. 2002). Ένας ακόμη ορισμός του marketing των σχέσεων (relationship marketing) είναι ο εξής ; << το marketing των σχέσεων αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες του marketing που κατευθύνονται προς την δημιουργία, εξέλιξη, και διατήρηση των επιτυχημένων σχέσεων με τους πελάτες>> (Sarmaniotis and Stefanou, 2005). Το επίκεντρο βέβαια των σχέσεων είναι οι πελάτες, είτε είναι τελικοί καταναλωτές είτε επιχειρησιακοί πελάτες. Πάντα βέβαια οι επιχειρήσεις και οι έμποροι φρόντιζαν να έχουν καλές σχέσεις με τους πελάτες τους. Ο όρος αυτός αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ ενός ιδιοκτήτη καταστήματος μιας γειτονιάς και των πελατών του. Λόγω όμως του ολοένα και αυξανόμενου ανταγωνισμού ως αποτέλεσμα της αύξησης του αριθμού των επιχειρήσεων η δυνατότητα της άμεσης επαφής του πελάτη με τον εκάστοτε έμπορο η επιχείρηση μειώθηκε δραματικά. Γύρω στις αρχές της δεκαετίας του 1990 επανήλθε η ιδέα της <<προσωποποίησης>> των σχέσεων με τους πελάτες.(Sarmaniotis and Stefanou, 2005). Η βασική θεωρία του marketing των σχέσεων είναι ότι ξεκινάει με τις απλές σχέσεις μια επιχείρησης με τους πελάτες με προσανατολισμό τις απλές συναλλαγές μέχρι την δημιουργία μακροχρόνιων, σταθερών και αμοιβαία ικανοποιητικών σχέσεων με αυτούς. Με την επίτευξη αυτού του στόχου η επιχείρηση καταφέρνει να δημιουργήσει ικανοποιημένους πελάτες που είναι πιθανό ότι θα παραμείνουν πιστοί (customer loyalty) στην επιχείρηση. Γενικότερα έχει διαπιστωθεί ότι είναι προτιμότερο για την

επιχείρηση λόγω κόστους να διατηρήσει τους υπάρχοντες πελάτες της παρά να προσπαθήσει να αποκτήσει καινούργιους.(Driggs, 2007). Ως αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι η επιχείρηση να στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών η οποία με την σειρά της οδηγεί στην αφοσίωση του πελάτη στο προϊόν και στην επιχείρηση. Μερικά από τα οφέλη της επιχείρησης από την υιοθέτηση και την εφαρμογή του marketing των σχέσεων μπορεί να είναι :

- αφοσίωση και παραμονή των πελατών (customer retention) κάτι που σημαίνει ότι οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι και παραμένουν περισσότερο στην επιχείρηση και οδηγούνται σε επαναλαμβανόμενες αγορές

- μεγαλύτερη αποδοτικότητα των πελατών (customer profitability) όχι μόνο γιατί αγοράζουν περισσότερο αλλά γιατί η επιχείρηση δεν επιβαρύνεται από το κόστος προσέλκυσης νέων πελατών γιατί οι νέοι πελάτες ανταποκρίνονται θετικά στην επικοινωνιακή προσπάθεια της επιχείρησης προς αυτούς.

Η στρατηγική διατήρησης των υπάρχοντων πελατών από την πλευρά της επιχείρησης και όσο το δυνατόν σωστότερη ικανοποίηση τους ονομάζεται ονομάζεται <<αμυντικό marketing>> (defensive marketing) ενώ η αντίθετη περίπτωση όπου η επιχείρηση προσπαθεί να προσελκύσει νέους πελάτες συνήθως από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και να διευρύνει το μερίδιο αγοράς της ονομάζεται <<επιθετικό marketing>>

(offensive marketing). (Sarmaniotis and Stefanou 2005). Η δεύτερη στρατηγική εάν και πιο κοστοβόρος (Jacobs, 2007) προτιμάται από τις επιχειρήσεις. Σκοπός του αμυντικού marketing είναι να ελαχιστοποιήσει την αποχώρηση των πελατών από την επιχείρηση και να μεγιστοποιήσει την παραμονή τους σε αυτήν με απώτερο σκοπό την προστασία των προϊόντων της επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της. Στην πράξη βέβαια οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν και τις δύο στρατηγικές δίνοντας όμως μεγαλύτερη έμφαση στην αμυντική στρατηγική λόγω του ολοένα και αυξανόμενου ανταγωνισμού. Παρατηρούμε δηλαδή ότι αυτή η τάση δημιουργείται από την ταχεία ανάπτυξη των εφαρμογών του CRM και την υιοθέτηση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας από τις επιχειρήσεις (Stefanou Sarmaniotis and Stafyla 2003). Το αμυντικό marketing αποτελεί βασική στρατηγική του marketing των σχέσεων. (Σαρμανιώτης κ.ά. 2002).

1.11 Πελατοκεντρική φιλοσοφία

Στο προηγούμενο κεφάλαιο μιλήσαμε για τα είδη στρατηγικών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Το επιθετικό και αμυντικό marketing. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις δηλαδή έχουν ξεκινήσει και υιοθετούν το marketing των σχέσεων δείχνοντας έτσι την μεγάλη σπουδαιότητα που έχει η ικανοποίηση του πελάτη για την επιχείρηση. Οι Day το 1984, Swan και Oliver το 1989, Oliver το 1999 και Parasuraman και Grewal το 2000 έδειξαν ότι η ικανοποίηση του πελάτη σχετίζεται σχετικά με την αφοσίωση προς τη μάρκα, πρόθεση <<επαναγοράς>> (repurchase intention) και τις <<επαναλαμβανόμενες πωλήσεις>> (Σαρμανιώτης κ.ά. 2002). Η επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη βελτιώνει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστικών της. Από την άλλη πλευρά η μη ικανοποίηση του πελάτη έχει διαπιστωθεί ότι έχει αρνητική επίδραση στο προϊόν και στην μάρκα (Σαρμανιώτης κ.ά. 2002). Ένας ικανοποιημένος πελάτης έχει αγοράζει ξανά από την επιχείρηση ενώ ένα δυσαρεστημένος είναι πολύ πιθανό να μη σ διατυπώσει παράπονα αλλά να συνεχίζει να δυσφημεί την επιχείρηση προς τρίτους. Αυτό είναι μια αντίδραση την οποία η εκάστοτε επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει. Η ικανοποίηση βέβαια του πελάτη πρέπει να είναι σφαιρική διότι σύμφωνα με τον Jones και Smith (2000) φαίνεται να έχει άμεση επίδραση στην πρόθεση επαναγοράς από ότι η ικανοποίηση που αναφέρεται σε συγκεκριμένες συναλλαγές. Ιστορικά οι φιλοσοφία των επιχειρήσεων άλλαξε με το πέρασμα των χρόνων. Από την φιλοσοφία στην παραγωγή, πέρασαν στην φιλοσοφία στις πωλήσεις και έπειτα στην φιλοσοφία του marketing (marketing concept). Η φιλοσοφία αυτή αναφέρει ότι η μακροχρόνια ανάπτυξη των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται με την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών των καταναλωτών (Εξαδάκτυλος, 2001, σελ.13). Με την επικράτηση αυτής της φιλοσοφίας του marketing προέκυψε η πελατοκεντρική φιλοσοφία (Σαρμανιώτης κ.ά. 2002). Η φιλοσοφία αυτή προέρχεται από την θεωρητική βάση του marketing των σχέσεων και απαιτεί την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων δεσμών με τους πελάτες, δηλαδή την επίτευξη της

ικανοποίησης τους και την διατήρηση τους. Βασικό στοιχείο αυτής της σχέσης είναι η προσωποποίηση της σχέσης με τον πελάτη δηλαδή η μεταχείριση του κάθε πελάτη ξεχωριστά (Σαρμανιώτης κ.ά. 2002) διότι κάθε πελάτης είναι μοναδικός (Cartwright, 2000, σελ.72). Αυτό όμως που πρέπει να προσέξει η κάθε μια επιχείρηση είναι να συγκεντρωθεί στους οικονομικά πολύτιμους πελάτες διότι όλοι οι πελάτες της επιχείρησης δεν αξίζουν το ίδιο (Beasty, 2007) Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η πελατοκεντρική φιλοσοφία δεν είναι υποσύνολο η μέρος της φιλοσοφίας του marketing. Στη φιλοσοφία του marketing η επιχείρηση επιδιώκει να διοικήσει την αγορά η κάποιο από τα διάφορα υποσύνολα της ενώ στην πελατοκεντρική φιλοσοφία προσπαθεί να διοικήσει τον κάθε πελάτη χωριστά. (Σαρμανιώτης κ.ά. 2002).

Όλη αυτή η προσπάθεια για την ορθολογικότερη εφαρμογή της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας έχει οδηγήσει τα τελευταία χρόνια στην δημιουργία του Μάνατζμεντ των Σχέσεων με τους Πελάτες. (Customer relationship management- CRM). Το πρώτο κύμα CRM έφερε μαζί του και την χρήση της τεχνολογίας όπως τηλεφωνικά κέντρα υποστήριξης πελατών (front office desks) (Bailor, 2007), τη χρήση του fax, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), και του προσωπικού πωλήσεων όπως αναφέρουν οι Bradshaw και Brash (2001). (Σαρμανιώτης κ.ά. 2002). Το δεύτερο κύμα έφερε και την εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας (Information Technology) ώστε οι πελάτες να είναι συνεχώς σε επικοινωνία με την επιχείρηση (Lager, 2006). Βέβαια όλα αυτά τα εργαλεία θα αναλυθούν στην συνέχεια της εργασίας.

1.12 Η έννοια της ποιότητας

Η ιδιαίτερη αναφορά στη ρευστότητα του οικονομικού περιβάλλοντος της σύγχρονης κοινωνίας μας ίσως είναι τετρημένη. Παρόλα αυτά είναι επιβεβλημένο να γίνει αναφορά στον ανθρώπινο παράγοντα και στην αλλαγή της νοοτροπίας του για την βελτίωση ενός οργανισμού και την επιβίωση των συγχρόνων επιχειρήσεων.

Η ποιότητα που έχει εισέρθει μέσα στη ζωή μας τα τελευταία χρόνια είναι μια έννοια που γίνεται αντιληπτή πάντα σαν θετική χωρίς ουσιαστικά να μπορεί να την ετυμολογήσεις αντικειμενικά. Γιατί ποιότητα μπορεί να είναι η καταλληλότητα της χρήσης ενός προϊόντος ή η συμμόρφωση στις προδιαγραφές ή στις απαιτήσεις

του καταναλωτή ή η καταλληλότητα για χρήση του ιδίου. Αλλά ποιότητα μπορεί να είναι ο ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης μιας εταιρείας ή η γενική ικανοποίηση του καταναλωτή.

Η ποιότητα αποτελεί πλέον δυναμικό παράγοντα για την δημιουργία ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και σαν τέτοιος θα πρέπει να συνδυαστεί με το ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης.

Έτσι έρχεται η διοίκηση ολικής ποιότητας να δημιουργήσει τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των διαφορετικών ομάδων μιας επιχείρησης μέσα από τις επιμέρους λειτουργίες της, έτσι ώστε να είναι σε θέση να υλοποιήσει τους στόχους της.

Γενικά η ΔΟΠ αποτελεί το σύνολο της διοίκησης κάθε επιχείρησης με βάση την οποία μεγιστοποιείται η αξία του παρερχομένου προϊόντος της συνδυασμένο με την αξία των μονάδων ή ομάδων που λειτουργούν στην επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ(CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Πολλοί άνθρωποι δεν μπορούν να κατανοήσουν ότι οι επιτυχημένες σχέσεις με άλλους ανθρώπους δεν αποτελούν μόνο κομμάτι της προσωπικής τους ζωής αλλά αφορά και τις σχέσεις τους με τους πελάτες τους. Στη σημερινή εποχή εάν ο πελάτης δυσαρεστηθεί με την πληθώρα ομοειδών επιχειρήσεων η εκάστοτε επιχείρηση δεν μπορεί να αποτρέψει την φυγή του πελάτη προς μία άλλη επιχείρηση (Matheis, 2007). Κάποιος θα μπορούσε να πιστέψει ότι με ευχαριστημένους πελάτες η ευχαρίστηση των οποίων είναι η πηγή της αφοσίωσης τους στην επιχείρηση (customer loyalty) η τελευταία θα μπορεί να σχεδιάσει προϊόντα τα οποία να ανταποκρίνονται όσο το δυνατόν περισσότερο στις ανάγκες των πελατών. Οι επιχειρήσεις έχουν πλέον καταλάβει ότι κανείς δεν είναι καλύτερος από το να παρέχει συμβουλές για τον σχεδιασμό προϊόντων από ότι οι ίδιοι οι πελάτες. Μέσω τεχνικών όπως ομάδες συζήτησης (focus groups), έρευνες σχετικά με την ανάδραση των πελατών (customer feed-back surveys), και άλλες παρόμοιες στρατηγικές οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να ακούσουν τις προτάσεις των καταναλωτών και να μετρήσουν την επιτυχία του σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος (Jusko, 2007). Πέρα όμως από αυτά το Internet, τα site κοινωνικής δικτύωσης (on line social networks), αποτελούν επιπρόσθετες πηγές πληροφόρησης για τις επιχειρήσεις και οι οποίες βοηθούν όλα τα πελατοκεντρικά συστήματα (customer-driven innovation process) τα οποία χρησιμοποιούνται για τον σχεδιασμό νέων προϊόντων. (Jusko, 2007).Βέβαια όλα αυτά δεν λειτουργούν πάντα στην εντέλεια. Έρευνες έχουν δείξει ότι πολλοί καταναλωτές τερμάτισαν την σχέση με μια επιχείρηση λόγω αγοράς προϊόντων υψηλής τιμής, κακού service η και ακόμη κακής ποιότητας. Ποιος ο λόγος όμως να συμβαίνουν όλα αυτά? Η απάντησ είναι απλή. Δεν εφαρμόζεται από όλες τις επιχειρήσεις αυτή η πελατοκεντρική φιλοσοφία και όσες δεν την υιοθετήσουν απλά θα μείνουν πίσω

προσπαθώντας να προλάβουν τις άλλες.(Lager, 2006). Ο πελάτης ζητά καλή τιμή, σωστή εξυπηρέτηση, και ποιοτικό προϊόν. Όσοι δεν καταφέρουν να εφαρμόσουν το συγκεκριμένο τρίπτυχο ρισκάρουν να χάσουν πελάτες.(Matheis, 2007). Για να μπορέσουμε να καταλάβουμε αυτό το τρίπτυχο μπορούμε να δώσουμε ένα χιουμοριστικό παράδειγμα. Ας φανταστούμε κάποιον από εμάς που έχει υποσχεθεί να βγάλει κάποια κοπέλα για φαγητό. Έχει υποσχεθεί δείπνο στις 22:00 σε κάποιο καλό εστιατόριο. Εάν εμφανιστεί στο ραντεβού μια ώρα αργότερα και ο τόπος εξόδου αλλάξει σε κάποιο άλλο μέρος τότε έχει δημιουργήσει μια κακή εντύπωση και κινδυνεύει η κοπέλα να μην θελήσει να ξαναβγει μαζί του. Το ίδιο συμβαίνει με τις επιχειρήσεις και τους πελάτες τους. Καθημερινή φροντίδα της σχέσης και σεβασμός αυτής είναι το κλειδί για την διατήρηση της είτε πρόκειται για προσωπική είτε για επαγγελματική σχέση.

Για να μπορέσει όμως η επιχείρηση να το καταφέρει αυτό και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της πρέπει να χρησιμοποιεί την τεχνική της ανάδρασης (feedback). Πρέπει να είναι πιστή στους πελάτες της και με την κατάλληλη ανάδραση να προλαμβάνει το πρόβλημα πριν αυτό δημιουργηθεί. Πρέπει δηλαδή η επιχείρηση ανά πάσα στιγμή να είναι έτοιμη να ακούσει τους πελάτες της. Τι λειτουργεί σωστά κατά την γνώμη τους και τι όχι.(Pullen, 2007). Πως μπορεί να γίνει όμως αυτό?

Ας επιστρέψουμε για λίγο στο παράδειγμα μας. Το ζευγάρι βγαίνει το πρώτο ραντεβού και ο ένα προσπαθεί να συγκεντρώσει πληροφορίες για τον άλλο να δει δηλαδή τι προτιμά ο κάθε ένας και τι όχι. Όπως κάθε μία πρώτη συνάντηση έτσι και στις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους η προσέγγιση χρειάζεται συγκεκριμένα βήματα. Πρώτα ορίζεται η αγορά στόχος, έπειτα χρειάζεται καθοδήγηση για το σχεδιασμό του marketing με το οποίο θα προσεγγίσει η επιχείρηση τον πελάτη. Η διαπροσωπικές σχέσεις των επιχειρήσεων για να μπορέσουν λειτουργήσουν πρέπει πρώτα να συγκεντρώσουν πληροφορίες για τους πελάτες. Όταν ένας άντρας έχει καταλάβει τι αρέσει στην γυναίκα για την οποία ενδιαφέρεται τις στέλνει λουλούδια και αυτή κολακεύεται. Όταν μια επιχείρηση ενδιαφέρεται για τους πελάτες της προσπαθεί να τους ικανοποιήσει με κάθε τρόπο.(Matheis, 2007).

Η επιτυχημένη διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες έχει να κάνει με όλα τα παραπάνω. Οι διάφορες τεχνικές λοιπόν με τον συνδυασμό των τεχνολογικών εφαρμογών του CRM (CRM software) κατηγοριοποιούν, στοχεύουν και

προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους πιο σημαντικούς πελάτες μιας επιχείρησης (Matheis, 2007) γιατί όπως θα δούμε παρακάτω όλες οι πελάτες δεν είναι εξίσου σημαντικοί για την επιχείρηση.(Beasty, 2006). Πρέπει δηλαδή οι επιχειρήσεις να αποφεύγουν να συμπεριφέρονται σαν τον άντρα που υπόσχεται το ιδανικό δείπνο αλλά στο τέλος της βραδιάς εφευρίσκει μια δικαιολογία γιατί αποδείχθηκε κατώτερος των προσδοκιών που ο ίδιος δημιούργησε αλλά να προσπαθούν να βελτιώνουν τα κέρδη τους και το μερίδιο αγοράς τους ταυτόχρονα όμως μέσω των συστημάτων CRM κρατούν και την ικανοποίηση των πελατών τους σε υψηλά επίπεδα. (Lakhani and Smith, 2007) αλλά και την δημιουργία μακροπρόθεσμων επικερδών πελατειακών σχέσεων (Σαρμανιώτης κ.ά. 2002).

Για να το πετύχουν όμως αυτό θα πρέπει να έχουν πρώτα κατανοήσει πολύ καλά την επωνυμία την οποία πρεσβεύουν, τα χαρακτηριστικά των πελατών τους, τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά. Με μια αναλυτική και στρατηγική προσέγγιση οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση η οποία να ανταποκρίνεται στην αγορά στόχο τους.(Matheis, 2007).

2.1 Αντιμετώπιση παραπόνων

Η συμπεριφορά παραπόνων (complaining behavior) είναι μια έννοια συνδεδεμένη με την ικανοποίηση του πελάτη. Η συμπεριφορά παραπόνων αναφέρεται στις αντιδράσεις που αφορούν διάφορες μορφές συμπεριφοράς οι οποίες είναι δυνατόν να υιοθετηθούν από τους πελάτες οι οποίοι δεν είναι ικανοποιημένοι από ένα προϊόν η υπηρεσία (Σαρμανιώτης κ.ά. 2004). Λόγοι για την διατύπωση παραπόνων μπορεί να είναι η αλλαγή της μάρκας του προϊόντος (brand switching), η διασπορά αρνητικών πληροφοριών (negative word of mouth) (Stefanou et all 2003). Λόγω πλέον της υιοθέτησης του marketing των σχέσεων και της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας που υιοθετείται σιγά-σιγά από τις επιχειρήσεις το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την ικανοποίηση του πελάτη έχει αναζωπυρωθεί. Έτσι η συμπεριφορά παραπόνων άρχισε να αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον εξαιτίας της άμεσης σύνδεσης της με την ικανοποίηση του πελάτη αλλά και λόγω της συνεχής ανάγκης των επιχειρήσεων για περισσότερη πληροφόρηση και γνώση για

αυτόν. Η σχετική γνώση για τον πελάτη και η ικανοποίηση του θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης (Σαρμανιώτης κ.ά. 2004).

Βέβαια παρόλο που η ικανοποίηση του πελάτη αλλά και η γνώση σχετικά με αυτόν είναι καθοριστικοί παράγοντες για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης η τελευταία πρέπει να γίνεται και αποδέκτης των παραπόνων των πελατών της . Έτσι δημιουργείται η ανάγκη για ένα αποτελεσματικό σύστημα <<ανάδρασης>> (feedback) το οποίο θα βοηθά την επιχείρηση να γίνει αποδέκτης των παραπόνων των πελατών αλλά και να εντοπίζονται τα προβλήματα πριν αυτά δημιουργηθούν και να προωθούνται λύσεις για αυτά. Μπορούν λοιπόν οι επιχειρήσεις να προλαμβάνουν τα παράπονα των πελατών τους μέσω αλλά και τον σχετικό κίνδυνο να φύγουν προς αναζήτηση μιας άλλης ανταγωνιστικής επιχείρησης με την βοήθεια ενός αποτελεσματικού συστήματος ανάδρασης το οποίο ονομάζεται σύστημα διαχείρισης της ανάδρασης (enterprise feedback management-EFM) (Myron, 2007).

Το σύστημα αυτό δίνει λοιπόν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παρέχουν στους πελάτες τους την μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση διότι θα μπορούν να προλαμβάνουν τα προβλήματα αλλά και όταν διατυπωθεί κάποιο παράπονο από την πλευρά κάποιου πελάτη η επιχείρηση να είναι έτοιμη να του παράσχει κάποια έγκαιρη λύση ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα της αλλά και να διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις (Pombriant, 2007). Πως όμως μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση αυτό το σύστημα?

Ένας καλός τρόπος είναι η διεξαγωγή ερευνών μέσω διαφόρων focus groups. Να ξεκινήσουν δηλαδή οι επιχειρήσεις ένα αυθεντικό διάλογο με τους πελάτες τους. Η αλήθεια είναι ότι είναι πάρα πολλοί και αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την επιχείρηση τα οποία μπορούν να την εφοδιάσουν με καινούργιες ιδέες. Μπορούν δηλαδή οι επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ομάδες συζήτησης με έναν σεβαστό αριθμό πελατών τους ώστε να ακουστούν μέσα στην επιχείρηση όσο το δυνατόν περισσότερες φωνές (Pombriant, 2007).

Θα μπορούσαμε τέλος να πούμε ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους το μάνατζμεντ των παραπόνων των πελατών τους. Η πληροφόρηση που λαμβάνει η επιχείρηση από αυτά είναι πολύ σημαντική (Σαρμανιώτης κ.ά. 2004) και είναι ένας τρόπος για να αποκτήσει η επιχείρηση ένα

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων αλλά και να μεγιστοποιήσει το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει στους πελάτες της.

2.2 Ορισμός του CRM

Το Μάνατζμεντ των Σχέσεων με τους Πελάτες είναι η επιχειρηματική φιλοσοφία η οποία έχει τις ρίζες της στις αρχές του 21^{ου} αιώνα. Το CRM έχει τις ρίζες του στην αρχή του marketing των σχέσεων το οποίο βοηθά στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους διανομείς. (Sarmaniotis and Stafanou, 2005). Όπως διατύπωσε ο Kotler το 2000 το ζητούμενο είναι να κερδίσει και να διατηρήσει η επιχείρηση την μακροχρόνια προτίμηση των πελατών με τα να βελτιώνεται η ίδια με γνώμονα τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της. (Sarmaniotis and Stafanou, 2005). Έχουν δοθεί κατά καιρούς πολλοί ορισμοί για το CRM. Παραθέτουμε κάποιους από[ό αυτούς.

- Κατά τον Kotoron (2003) το CRM μέσα από το πρίσμα των επιχειρησιακών αλλαγών οι οποίες έχουν γίνει τα τελευταία χρονιά αποτελεί την τρίτη μεγαλύτερη επανάσταση μετά από την εφεύρεση του εργοστασίου και της γραμμής παραγωγής. (Sarmaniotis and Stafanou, 2005).
- Το CRM είναι το σύστημα επικοινωνίας της επιχείρησης με τον πελάτη. Είναι ο ίδιος ο πελάτης. Σε αυτόν αναφέρεται και το πρώτο γράμμα του ακρωνύμου. (Marshall Lager, 2006).
- Σύμφωνα με την ORACLE (από τις μεγαλύτερες εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού CRM στον κόσμο) το CRM είναι σχετικό με την γνώση της επιχείρησης για τους πελάτες της όσο το δυνατόν καλύτερα και πιο αποτελεσματικά και η χρησιμοποίηση αυτής της γνώσης για την προσφορά ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης προς τους πελάτες ώστε να αποκτήσει η εταιρεία μέγιστη ανάπτυξη και κέρδη. (Stefanou et all 2003).

- Κατά τον Bradshaw, Brash και Massey (2001) το CRM μπορεί να οριστεί ως η προσέγγιση του μάνατζμεντ η οποία περιλαμβάνει την αναγνώριση, την προσέγγιση, την βελτίωση και την διατήρηση επιτυχημένων πελατειακών με σκοπό την αύξηση της διατήρησης των επικερδών πελατών. (Stefanou et all 2003).
- Κατά τον Kotler (2000) το CRM βοηθά στην μακρόχρονη σχέση ικανοποίησης των πελατών, των προμηθευτών με σκοπό την διατήρηση της μακροχρόνιας προτίμησης της εν λόγω επιχείρησης. (Stefanou et all 2003).
- Το CRM είναι ο συνδυασμός επιχειρηματικών διαδικασιών και τεχνολογίας οι οποίες αποσκοπούν στην πολύπλευρη κατανόηση των πελατών από την επιχείρηση με σκοπό την πλήρη διαφοροποίηση της επιχείρησης στον τρόπο προσφοράς προϊόντων και υποστήριξης από τους ανταγωνιστές της. (Tiwana, σελ.23).
- Το CRM είναι το μάνατζμεντ των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών τους με σκοπό και τα δύο μέρη να αποκομίσουν τα μέγιστα οφέλη.(Maguire et all 2007).

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε ότι το CRM πηγάζει μέσα από το marketing των σχέσεων (relationship marketing). Στην πραγματικότητα όμως διαφοροποιείται λίγο και προχωρά λίγο παραπέρα. Πιο συγκεκριμένα ο σκοπός του είναι εκτός από την βελτίωση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης να αυξήσει την διατήρηση των επικερδών για την επιχείρηση πελατών αφού επικεντρώνεται σε αυτή την κατηγορία πελατών και εξαιρεί τους μη επικερδείς. (Sarmaniotis and Stefanou, 2005).

2.3 Θάνατος των 4P

Παραδοσιακά το marketing αποτελούνταν από τα 4P τα οποία δεν ήταν άλλα από το προϊόν, την τιμή, την τοποθέτηση, και την διανομή η αλλιώς το promotion.

Με την επικράτηση του marketing των σχέσεων τα παραδοσιακά 4P άλλαξαν στο όσον αφορά το περιεχόμενο τους. Απέκτησαν δηλαδή και αυτά την πελατοκεντρική φιλοσοφία προσπαθώντας να κάνουν κάθε πελάτη πιο πιστό (loyal) στην επιχείρηση.(Tiwana, σελ. 20). Ακολουθεί πίνακας με αναφορές στις αλλαγές που συντελέστηκαν.

Θάνατος των 4P του <<παλιού marketing>>

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3.1

Τα παλιά 4P

Προϊόν	Εξυπηρέτηση του πελάτη, πελατοκεντρικά προϊόντα και προσωπική υποστήριξη.
Τιμή	Δυναμική αγορά και έξυπνο προσωπικό πωλήσεων.
Τοποθέτηση	Παντού αρκεί να βρίσκεται κοντά στον πελάτη.
Διανομή	Στενές σχέσεις με τον πελάτη.

2.4 Βασικές αρχές του CRM

Το marketing για πολύ καιρό ήταν χρησιμοποιούνταν από τις επιχειρήσεις για να βοηθά στην χάραξη στρατηγικών με σκοπό την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών προς ομογενείς αγορές. Τα CRM από την άλλη πλευρά βοηθά στην δημιουργία μιας βάσης πελατών (customer portfolio) με σκοπό την δημιουργία ενός κυκλώματος σχέσεων αλλά και επικοινωνίας ώστε να δημιουργήσει πιστούς για την επιχείρηση πελάτες. Η προσέγγιση του CRM δηλαδή είναι περισσότερο συνεργατική όσο αφορά της σχέση της με τους πελάτες παρά σφαιρική όπως η προσέγγιση η οποία διακατείχε παραδοσιακά το marketing. (Wayland, R. Cole P., σελ. 38). Το CRM όπως αναφέραμε βασίζεται στην παραδοσιακή φιλοσοφία του marketing στην πραγματικότητα όμως πηγαίνει πιο μακριά γιατί αυτό το οποίο κάνει είναι να δημιουργήσει μια εξελιγμένη στρατηγική πωλήσεων, marketing αλλά και εξυπηρέτησης και βοηθά την επιχείρηση να δημιουργήσει συνεργατικές σχέσεις με τους πελάτες για μακροχρόνιο διάστημα με στόχο την επίτευξη μακροχρόνιων

οφειλών από την επιχείρηση διότι το CRM δεν αντιμετωπίζει τον πελάτη ως συναλλαγή που γίνεται μία φορά αλλά ως μία σειρά πολλαπλών συναλλαγών που γίνονται μέσα στο χρόνο. Βέβαια παρόλο την εφαρμογή του CRM υπάρχει μια σύγκρουση μεταξύ της σημαντικότητας των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων και των μακροπρόθεσμων (Myron, 2007). Με την χρησιμοποίηση βέβαια της κατάλληλης τεχνολογίας οι επιχειρήσεις μπορούν να το καταφέρουν αυτό αλλά και να κατηγοριοποιήσουν τους πελάτες σε <<καλούς>> και <<κακούς>> ανάλογα με της σημαντικότητας τους για την επιχείρηση.(Tiwana, σελ.26). Η κατηγοριοποίηση των πελατών σε <<καλούς>> και σε <<κακούς>> μπορεί να είναι και επικίνδυνη διότι μπορεί να ληφθούν από την επιχείρηση εσφαλμένες αποφάσεις. Τι εννοούμε όμως λέγοντας <<καλοί>> και <<κακοί>> πελάτες? Μερικές σχέσεις απλά είναι πιο σημαντικές και χρήζουν μεγαλύτερης προσοχής από κάποιες άλλες. Οι πιο σημαντικές και επικερδείς σχέσεις μιας επιχείρησης ορίζουν και ποιοι είναι οι σημαντικοί πελάτες της. Το πόρισμα το οποίο προκύπτει από την αναγνώριση των πιο σημαντικών πελατών δημιουργεί και την ανάγκη αναγνώρισης των λιγότερων σημαντικών (η αλλιώς <<κακών>>) και την αναγκαιότητα απομάκρυνσης από την επιχείρηση. (Tiwana, σελ.27). Οι συγκεκριμένοι πελάτες έχουν αρνητική αξία για την επιχείρηση, κοστίζουν περισσότερο για να ικανοποιηθούν αλλά τα χρήματα που ξοδεύονται για την ικανοποίησή τους δεν επιστρέφουν την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις πρέπει δηλαδή χρησιμοποιώντας τα συστήματα του CRM να αναγνωρίζουν αυτούς τους πελάτες και να παύουν να επενδύουν σε αυτούς. Από την άλλη πλευρά να επενδύουν χρόνο στους σημαντικούς τους πελάτες (<<καλοί>> πελάτες) και να προσπαθούν να ενισχύσουν την αφοσίωση τους στην επιχείρηση. Ας δούμε όμως τώρα πως από τα παραπάνω προκύπτουν 4 βασικές αρχές του CRM.

- Χρησιμοποίηση ήδη υπαρχόντων σχέσεων για την μεγιστοποίηση του εισοδήματος. Το CRM επικεντρώνεται στην δημιουργία δυνατών σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες της επιχείρησης κρατώντας τους <<καλούς>> και απομακρύνοντας τους <<κακούς>>. Η αξία του κάθε πελάτη χαρακτηρίζει και την αξία του για την επιχείρηση και η διατήρηση των πελατών με υψηλή αξία έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του εισοδήματος της επιχείρησης δηλαδή την επιστροφή χρημάτων που ξοδεύονται ανά πελάτη για την διατήρηση του. Έτσι ενισχύεται και η αφοσίωση του πελάτη και με την πάροδο του χρόνου και τα

έξοδα για την απόκτηση νέων πελατών ελλατώνονται διότι τα προϊόντα η υπηρεσίες τις επιχείρησης βρίσκουν αποδέκτες.

- Χρησιμοποίηση πληροφοριών για την προσφορά όσο το δυνατόν καλύτερου service. Το αποτελεσματικό CRM που εφαρμόζει μια επιχείρηση μπορεί να ξαφνιάσει τους πελάτες της δείχνοντας τους πόσο καλά η ίδια τους γνωρίζει. Όταν οι πληροφορίες που έχει μια επιχείρηση για τους πελάτες της χρησιμοποιούνται σωστά τότε αυξάνεται και η ικανοποίηση του πελάτη.
- Εξέλιξη της επαναλαμβανόμενης διαδικασίας πωλήσεων. Το CRM βοηθά στην συλλογή των πληροφοριών για τους πελάτες και μέσω της τεχνολογίας που το υποστηρίζει να χρησιμοποιηθούν όλες αυτές οι πληροφορίες για την επιτυχημένη πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης στους καινούργιους και στους παλιούς πελάτες. Ολοκληρωμένες πληροφορίες και CRM νοείται ότι οι πελάτες περιμένουν να έχουν συνεπής, αξιόπιστες και ακριβής απαντήσεις στις ερωτήσεις τους από την επιχείρηση. Ένα πελατοκεντρικό προσανατολισμένο σύστημα CRM εργάζεται προς αυτήν την κατεύθυνση.
- Προσφορά αξίας και βελτίωση της αφοσίωσης του πελάτη(customer loyalty). Η αφοσίωση του πελάτη μπορεί να επιτευχθεί από την συλλογή πληροφοριών για να επιλύσουν προβλήματα πριν αυτά δημιουργηθούν. Επιπρόσθετα δείχνοντας στον πελάτη ότι η επιχείρηση τον γνωρίζει καλά και του προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του μπορεί να επιτύχει την πολυπόθητη αφοσίωση του.(Tiwana, σελ.28-29). Παρακάτω βέβαια θα αναφέρουμε τρεις τρόπους με τους οποίους μπορούμε να ενισχύσουμε την αφοσίωση των πελατών μας.

2.5 Ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών

Ο ανταγωνισμός είναι πολύ σκληρός και έχει την έννοια αφοσίωση του πελάτη πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις.(Driggs, 2007).Οι αγορές έχουν γίνει ένα πεδίο μαχών με σκοπό το μοίρασμα του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών (Wirtz et all 2007) αλλά και στο να κερδίσουν την αφοσίωση των

πελατών διότι αυτή οδηγεί στις πολλαπλές συναλλαγές με την επιχείρηση και κατά συνέπεια κέρδη (McGovern, Moon, 2007). Ο λόγος που πολλοί πελάτες τερματίζουν τις σχέσεις με μία επιχείρηση μπορεί να είναι ότι η επικοινωνία και η συνεργασία με μία επιχείρηση δεν τους ικανοποιεί, η επίλυση των προβλημάτων τους δεν γίνεται έγκαιρα η ακόμη το γεγονός ότι η εικόνα που παρουσιάζει μια επιχείρηση είναι πολύ κατώτερη των προσδοκιών του πελάτη. (Fernekees, 2006). Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι κάποιες επιχειρήσεις οι οποίες καταφέρνουν να ικανοποιήσουν σωστά και ολοκληρωμένα τους πελάτες τους να προηγούνται έναντι άλλων οι οποίες υστερούν. Για να μπορέσει λοιπόν μια επιχείρηση να δυναμώσει τους μηχανισμούς σύνδεσης της με τους πελάτες της και να τους κάνει να παραμείνουν πιστοί σε αυτήν πρέπει να επικεντρωθεί στο marketing των πελατών, στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση. Ας αναλύσουμε κάθε έναν από τους τρεις παράγοντες χωριστά.

- Marketing των πελατών. Η τμηματοποίηση της αγοράς έχει δημιουργήσει μια ολοένα και αυξανόμενη ανάγκη για την δημιουργία μιας βάσης πελατών και έχει ωθήσει τις επιχειρήσεις να εστιάσουν την προσοχή τους σε μικρότερα κομμάτια της αγοράς. Για να αποκτήσει η κάθε μια επιχείρηση καινούργιους πελάτες και να διατηρήσει τους παλιούς της πρέπει να δημιουργήσει μια ισορροπία ανάμεσα στο πόσο καλά χειρίζεται του πόρους της ανάμεσα στα τμήματα (segments) στα οποία έχει εστιάσει το ενδιαφέρον της. Ο στόχος είναι να χτίσει δυνατότερες σχέσεις με τους πελάτες. Όσο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αρχίζουν να γίνονται παρόμοια ένας τρόπος για να διαφοροποιηθούν οι επιχειρήσεις είναι να δημιουργήσουν μια μοναδική εμπειρία στον εκάστοτε πελάτη που συνεργάζεται μαζί τους (unique customer experience). (Driggs, 2007). Οι υπεύθυνοι του marketing δηλαδή πρέπει να πρέπει να εντοπίσουν τα σημεία επαφής με τους πελάτες τους.
- Πωλήσεις. Πρέπει να αυξηθεί η παραγωγικότητα των πωλήσεων με σύνδεση με τις νέες τεχνολογίες όπως κινητά τηλέφωνα, e-mail. Ένας άλλος τρόπος για να δοθεί έμφαση στις πωλήσεις είναι να δοθούν κίνητρα στο τμήμα πωλήσεων.(Εξαδάκτυλος, 2001, σελ.136). Να θέσουν στόχους και να συλλέγουν συνέχεια πληροφορίες
- Εξυπηρέτηση. Να χρησιμοποιούν αναλυτικά εργαλεία για να αποκτήσουν γνώση των πραγματικών προθέσεων των πελατών τους αλλά και στην γλώσσα των πελατών τους.(Driggs, 2006).

- Προγράμματα επιβράβευσης της αφοσίωσης (loyalty reward programs). Αυτά τα προγράμματα είναι σημαντικά εργαλεία για να συμβάλουν στην διατήρηση των πελατών σε πολλών ειδών εταιρείες όπως αεροπορικές, τράπεζες και αλυσίδες ξενοδοχείων. Ο σκοπός αυτών των προγραμμάτων είναι να ενισχύσει τις σχέσεις των πελατών με τις επιχειρήσεις με τρόπο ώστε να δίνει μεγαλύτερη αξία σε κερδοφόρα τμήματα της αγοράς. (Wirtz et al 2007).

Επιπρόσθετα υπάρχουν δύο είδη αφοσίωσης των πελατών σε μία επιχείρηση. Αυτά είναι πρώτον η πίστη η οποία πηγάζει από την συμπεριφορά (attitudinal loyalty) και δεύτερον η αφοσίωση που βασίζεται στο μίρασμα του διαθέσιμου εισοδήματος (share of wallet loyalty).

Το πρώτο είδος έχει να κάνει με την ψυχολογική προσκόλληση ενός καταναλωτή σε μια μάρκα ενώ το δεύτερο είδος έχει να κάνει με το ύψος του διαθέσιμου εισοδήματος που ξοδεύει ο κάθε καταναλωτής σε κάθε κατηγορία προϊόντος (Wirtz et al 2007).

Για πολλές επιχειρήσεις σχετικά με το δεύτερο είδος αφοσίωσης ισχύει το γεγονός ότι οι καταναλωτές αλλάζουν τρόπους διάθεσης του εισοδήματος τους αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι παύουν να προτιμούν μια συγκεκριμένη εταιρεία και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να ενδιαφέρονται για αυτήν την διανομή του εισοδήματος παρά για τα ποσοστά διατήρησης των ήδη υπάρχοντων πελατών.

Οι πελάτες παραδοσιακά επιλέγουν τα προγράμματα επιβράβευσης με σκοπό να αποκτήσουν διάφορα οφέλη όπως οικονομικά (προσφορές και εκπτώσεις), ψυχολογικά (αίσθημα κτήσης), η απλά αποκλειστική μεταχείριση. Εάν ένας καταναλωτής παρατηρήσει ότι ένα πρόγραμμα ανταμοιβής είναι πιο ανταγωνιστικό από κάποιο άλλο πολύ πιθανό να συμμετέχει στο άλλο στο πιο ανταγωνιστικό.

Πολλά προγράμματα βασίζονται στην ποσότητα (το 10^ο sandwich δώρο). Βέβαια η ψυχολογική προσκόλληση σε κάποια συγκεκριμένη μάρκα είναι ότι καλύτερο για την επιχείρηση. Όπως αναφέρει ο O'Malley (1998) προγράμματα ανταμοιβής της αφοσίωσης τείνουν να είναι πιο δραστικά στην προσέλκυση πελατών των οποίων η ψυχολογική προσέγγιση στην μάρκα είναι σχετικά χαμηλή. Από την άλλη πλευρά πελάτες που είναι ήδη ψυχολογικά αφοσιωμένοι σε μία

μάρκα τείνουν να είναι πιο δύσκολοι στην προσέγγιση από τα προγράμματα ανταμοιβής άλλων επιχειρήσεων.(Wirtz et all 2007).

Υπάρχουν εταιρείες με πολύ πιστούς πελάτες (highest loyalty rates) οι οποίες δεν προσφέρουν προγράμματα ανταμοιβής. Ανταυτού επικεντρώνονται στην εξατομίκευση των υπηρεσιών τους προς τους πελάτες τους αλλά και στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών ως ανταμοιβή για την αφοσίωση των πελατών τους. Χαρακτηριστικά τέτοιες επιχειρήσεις είναι τα ξενοδοχεία Ritz Carlton και Four Seasons. (Wirtz et all 2007). Ο συνδυασμός όλων αυτών οδηγεί σε λύσεις στα μέτρα των πελατών (customer tailored) και βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών (customer satisfaction improvement). Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία του CRM αλλά και να συνθέσουν νέες τεχνικές οι οποίες να είναι στα μέτρα της προσανατολισμένης πελατοκεντρικής φιλοσοφίας της επιχείρησης. Την ίδια βέβαια στιγμή θα πρέπει οι στρατηγικές της πρώτης γραμμής (front-office strategies) με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης να είναι εναρμονισμένες. Πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι έχουν ένα υγιές σύστημα εξυπηρέτησης πελατών αλλά θα πρέπει να το σκεφτούν καλά πριν καταπλήξουν σε αυτό το συμπέρασμα.

2.6 Ο κύκλος ζωής του CRM

Οι πελάτες είτε είναι ιδιώτες η επιχειρήσεις περισσότερες επιλογές από ότι στην πραγματικότητα χρειάζονται. Σύμφωνα με τους Pine, Peppers και Rogers (1995) οι πελάτες θέλουν ακριβώς αυτό που θέλουν όταν, όπου και όπως το θέλουν. (Tiwana, σελ.30). Στις περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγικές μαζικού marketing και μαζικής παραγωγής οι καταναλωτές βομβαρδίζονται με πληροφορίες οι οποίες και δεν τους ενδιαφέρουν. Το marketing των σχέσεων και το CRM πρέπει να προχωρούν πιο πέρα από την προσαρμογή στο σύνολο και να επικεντρώνονται στη ατομικότητα και στην επικοινωνία δύο κατευθύνσεων (two-way relationship). Για να μπορέσει μια επιχείρηση να χτίσει μια τέτοια σχέση θα πρέπει να κατανοήσει τις τρεις φάσεις από τον κύκλο ζωής του CRM και οι οποίες είναι: η απόκτηση πελατών, η αύξηση τους και η διατήρηση

τους. (acquisition, enhancement, retention). (Tiwana, σελ.31). Παρόλο που οι τρεις αυτές φάσεις σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους πολλές επιχειρήσεις δεν τα καταφέρνουν καλά εξίσου και στις τρεις. Πολλές φορές επιλέγουν μόνο μια από αυτές ανάλογα με το που επικεντρώνεται το σύστημα CRM της.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.6.1

2.7 Το θεωρητικό πλαίσιο των 4 φάσεων

Πολλές φορές το σύστημα CRM διαφόρων επιχειρήσεων έρχεται αντιμέτωπο με αποτυχίες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι πολλοί παράγοντες του αγνοούνται κατά την εφαρμογή του από τις επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά μπορούμε να πούμε ότι το CRM είναι μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει 4 σημαντικές φάσεις οι οποίες είναι το να <<υπάρχει ή το να μην υπάρχει>>(to be or not to be), ο σχεδιασμός (planning), η εφαρμογή(implementation) και η ενσωμάτωση(integration). Η πρώτη φάση έχει να κάνει με εάν η επιχείρηση ενσωματώσει ή όχι το σχέδιο του CRM, η δεύτερη με την συνεισφορά των απαραίτητων προϋποθέσεων για την εφαρμογή του CRM, η τρίτη με θέματα και προβλήματα που παρουσιάζονται πριν και κατά την διάρκεια της προετοιμασίας για την εφαρμογή του CRM και η τέταρτη με τα θέματα τα οποία απαιτούν βελτίωση. Βέβαια μερικοί παράγοντες όπως η πελατοκεντρική φιλοσοφία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε περισσότερα από ένα στάδια. Οι τέσσερις φάσεις και οι

παράγοντες επιτυχίας της κάθε μίας μπορούν να δημιουργήσουν ένα θεωρητικό πλαίσιο ικανό να προσφέρει πολύτιμη βοήθεια σε οποιονδήποτε οργανισμό η επιχείρηση η οποία εφαρμόζει ένα σύστημα CRM.(Sarmaniotis and Stefanou, 2005).

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.7.1

Ας εξετάσουμε όμως κάθε μία φάση ξεχωριστά.

- Η φάση του << να υπάρχει η να μην υπάρχει>>. Το να εφαρμόσει μια επιχείρηση το marketing των σχέσεων και την πελατοκεντρική φιλοσοφία είναι η πιο σημαντική καθοριστική επιτυχία ενός συστήματος CRM. Οι πληροφορίες που έχουμε για τους πελάτες, για τον τρόπο που λαμβάνουν αποφάσεις και για τις ανάγκες τους είναι οι θεμέλιοι λίθοι της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας.(Sarmaniotis and Stefanou, 2005). Επίσης πριν από την προσπάθεια εγκατάστασης οποιουδήποτε συστήματος CRM είναι απαραίτητη η δέσμευση του τμήματος μάρκετινγκ για την υποστήριξη του. Εφόσον το

CRM είναι μια στρατηγική απόφαση για την επιχείρηση η οποία απαιτεί δραματικές αλλαγές στην κουλτούρα της επιχείρησης πριν από την εφαρμογή του πρέπει να υπάρχει δέσμευση για πλήρη κάλυψη και καθοδήγηση του συστήματος από το μάνατζμεντ της εκάστοτε επιχείρησης.

- Η φάση του σχεδιασμού. Αυτή η φάση είναι η πιο σπουδαία γιατί ετοιμάζει το έδαφος για την εφαρμογή του CRM που είναι η επόμενη φάση. Η επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει λίγο περισσότερο από το απλά και μόνο να διατηρεί και να βελτιώνει τις σχέσεις της με τους πελάτες αλλά και στο να φέρεται σε όλους της τους πελάτες με τον ίδιο τρόπο. Θα πρέπει δηλαδή να επικεντρωθεί στους πιο σημαντικούς πελάτες διατυπώνοντας κατά συνέπεια συγκεκριμένες πελατοκεντρικές στρατηγικές όπως στρατηγικές διατήρησης των πελατών (customer retention strategies). Αυτές οι στρατηγικές αποτελούν την βάση όπου το CRM θα διαμορφωθεί. Το CRM βέβαια μπορεί να εφαρμοστεί χωρίς την υποστήριξη της τεχνολογίας αλλά μέσα σε αυτό το περιβάλλον του ολοένα και αυξανόμενου ανταγωνισμού αυτή μάλλον η πρόταση φαντάζει μη ρεαλιστική. Από την άλλη πλευρά η άποψη ότι το CRM δεν χρειάζεται να συμβαδίζει με την τεχνολογία ίσως χαρακτηριστεί λίγο επικίνδυνη γιατί τότε μόνο το σύστημα συγκέντρωσης πληροφοριών (information technology) θα κατευθύνει το CRM και όχι η ίδια η επιχείρηση. Βέβαια δεν πρέπει να ξεχνάμε τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία και στην διευκόλυνση και στην δημιουργία μιας στρατηγικής. Στην πράξη αυτό που χρειάζεται είναι ένα σύστημα πληροφοριών η αλλιώς μια τεχνολογία πληροφοριών (information technology-IT) το οποίο να μπορεί να καθοριστεί κατά την διάρκεια αλλά και μετά την επιχειρηματική διαδικασία. Για το IT θα αναφερθούμε σε επόμενο κεφάλαιο της εργασίας μας.

- Η φάση της εφαρμογής. Το συγκεκριμένο στάδιο ξεκινά μετά την απόφαση να υιοθετήσει η επιχείρηση

την φιλοσοφία του CRM και μετά από την ολοκλήρωση της φάσης του σχεδιασμού. Η επιχείρηση πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή της σε έναν αριθμό σημαντικών θεμάτων ώστε η εφαρμογή να μην χρειαστεί μεγάλο διάστημα για να ολοκληρωθεί αλλά και να ολοκληρωθεί ομαλά. Εάν δεχθούμε ότι το CRM αποτελείται από δύο μέρη την κατανόηση του πελάτη και την διαχείριση των σχέσεων τότε η τεχνολογία του CRM συνεισφέρει και στα δύο μέρη. Τα τελευταία και πιο εξελιγμένα συστήματα CRM οδηγούν στην

καλύτερη κατανόηση των αναγκών κάθε πελάτη ξεχωριστά. Βέβαια πριν από την εφαρμογή του συστήματος CRM η κάθε επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει τον τρόπο τον τρόπο με τον οποίο καταχωρεί τη δεδομένα και να δημιουργήσει μια καλοσχεδιασμένη βάση δεδομένων των πελατών με την οποία θα αυξήσει την διατήρηση των πελατών. Η διατήρηση των πελατών βεβαία είναι μια έννοια η οποία απασχολεί πολλές επιχειρήσεις και είναι μια πρόκληση για αυτές. Πρέπει βέβαια να εισάγεται όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένα γίνεται. Για παράδειγμα ένα μια επιχείρηση έχει ως στόχο την βελτίωση την διατήρησης των πελατών κατά ένα ποσοστό πρέπει αυτό το ποσοστό να συγκεκριμενοποιείται για παράδειγμα αύξηση της διατήρησης των πελατών κατά 5% και όχι απλά αύξηση της διατήρησης των πελατών (increase customer retention). Αλλά οι χρήστες του CRM αντιμετωπίζουν διάφορα προβλήματα στο όσο αφορά του στόχους που θέτουν. Έχει παρατηρηθεί ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 30% των χρηστών του CRM δεν βγάζουν σωστά αποτελέσματα, περισσότερο από τα δύο τρίτα αποτυγχάνουν στο να επιτύχουν τους στόχους τους ενώ οι μισοί καθυστερούν και περισσότεροι από το ένα τρίτο βγαίνουν εκτός αρχικού προϋπολογισμού.

- Η φάση της ενσωμάτωσης. Οι επιχειρήσεις για να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο αποτυχίας του συστήματος CRM αποφεύγουν την ενσωμάτωση του σε ολόκληρη την επιχείρηση ειδικά στην αρχή. Αυτό δηλαδή που κάνουν είναι να ξεκινήσουν με την εφαρμογή του σε κάποια συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης. Σε οποιαδήποτε περίπτωση εννοείται ότι θα ενσωματωθεί σε ολόκληρη την επιχείρησης και το μάλιστα αυτής θα έχει θέσει από την αρχή στόχους τους οποίους το σύστημα CRM πρέπει να πετύχει. Η ενσωμάτωση πάνω από όλα περιλαμβάνει την εφαρμογή του σχεδίου τυπικά και ουσιαστικά σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης με σκοπό να διαδοθεί σε αυτή με σωστό τρόπο. Πιθανότατα τα τμήματα του marketing και των πωλήσεων θα είναι οι πρωτοπόροι αυτής της ενσωμάτωσης του CRM. Η εξέλιξη της πελατοκεντικής κουλτούρας η οποία εντάσσεται μέσα στο πελατοκεντικό μοντέλο της επιχείρησης είναι τα βασικά θέματα της φάσης της ενσωμάτωσης του CRM. Το σύστημα πρέπει οπωσδήποτε να ενσωματωθεί από όλα τα τμήματα της επιχείρησης έτσι ώστε αυτά και οι εργαζόμενοι σε αυτά να προβάλουν ένα κοινό πρόσωπο στους πελάτες της επιχείρησης. Το σύστημα CRM χρειάζεται συνεχής μετρήσεις αλλά και

επίβλεψη εάν υπάρχει αρχική πρόβλεψη για να εξελιχθεί. Αρχικά η μέτρηση των επιδόσεων πρέπει να γίνει στην βάση των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση στην φάση της εφαρμογής. Στο τελικό στάδιο το σύστημα μέτρησης θα πρέπει να εξελιχθεί πλήρως. Η ενσωμάτωση του CRM έχει ανάγκη και από στοιχεία πελατών. Εάν η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι πελατοκεντρική τότε και τα στοιχεία οφείλουν να είναι πελατοκεντρικά με την έννοια ότι δεν πρέπει να παρεμποδίζεται η ροή τους από την δομή της επιχείρησης. Οι πληροφορίες θα πρέπει να διοχετεύονται και να κυκλοφορούν σε ολόκληρη την επιχείρηση μόνο τότε η επιχείρηση έχει αποτελεσματική και σφαιρική γνώση των πελατών της.

2.8 CRM και συστήματα πληροφοριών

Οι εξελίξεις στα συστήματα πληροφοριών (Information systems) αποτέλεσα έναν καταλύτη για την βελτίωση των συστημάτων σου CRM. Σύμφωνα με τον Bosse (2002) <<σε όρου συστήματος πληροφοριών το σύστημα CRM μιας επιχείρησης είναι μια πλατεία εφαρμογή τεχνολογιών που δουλεύουν όλες μαζί όπως η αποθήκη πληροφοριών, η ιστοσελίδα της επιχείρησης, το εσωτερικό και εξωτερικό δίκτυο (intranet/extranet), το σύστημα υποστήριξης με τα τηλέφωνα, το λογιστήριο, οι πωλήσεις, το τμήμα marketing, και το τμήμα παραγωγής>>. (Stefanou et all,2003). Σίγουρα τα συστήματα CRM έχουν εξελιχθεί και έχουν γίνει πιο περίπλοκα με την εξέλιξη της τεχνολογίας.

Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι με τους οποίους τα συστήματα CRM μπορούν να έλθουν σε επαφή με τους πελάτες. Πρώτον με ένα βοηθούμενο σύστημα πληροφοριών CRM (IT-assisted CRM) το οποίο δίνει έμφαση στα παραδοσιακά κανάλια επικοινωνίας όπως τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης, επικοινωνία μέσω fax και e-mail, αλλά και κατάλληλο προσωπικό. Και δεύτερον με ένα συστηματοποιημένο σύστημα πληροφοριών CRM το οποίο δίνει έμφαση στην επικοινωνία του πελάτη με την επιχείρηση μέσω των νέων τεχνολογιών όπως το διαδίκτυο, τις ασύρματες συσκευές και τα αυτοματοποιημένα τηλεφωνικά συστήματα. Τα συστήματα αυτά επιτρέπουν τους πελάτες να έρχονται κατευθείαν

σε επαφή με το σύστημα CRM. Παρενθετικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι το CRM μπορεί να είναι ένα σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής του ηλεκτρονικού εμπορίου της επιχείρησης. (e-commerce strategy). Η παρουσία της ιστοσελίδας μπορεί να εξασφαλίσει την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη από την επιχείρηση και την επιστροφή του πελάτη σε αυτήν.

Η επιχείρηση θα πρέπει να ενσωματώσει το διαδίκτυο με την με τις λειτουργίες του προσωπικού πρώτης γραμμής (front-office functions). Για παράδειγμα το τμήμα marketing, πωλήσεων και εξυπηρέτησης ώστε να διασφαλίσουμε την ορθότερη ικανοποίηση του πελάτη. Επίσης η ενσωμάτωση με την εφαρμογές των <<πίσω>> τμημάτων της επιχείρησης (back-office applications) είναι πολύ σημαντικές και δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι εφαρμογές του CRM γίνονται ολοένα και πιο πολυλειτουργικές και ενσωματώνονται με άλλα ήδη υπάρχοντα συστήματα της επιχείρησης όπως το ERP (enterprise resource planning) η μελέτη βέβαια του οποίου ξεπερνά τα όρια της παρούσας εργασίας. Παρόλο που το σύστημα ERP αποτελεί ένα παραδοσιακό σύστημα των πίσω τμημάτων της επιχείρησης και προσφέρει περιορισμένη υποστήριξη στην διαδικασία της λήψης αποφάσεων, τα τελευταία εξελιγμένα συστήματα ERP σε συνδυασμό με το CRM έχουν την δυνατότητα να αναλύσουν την αγορά και δώσουν πληροφορίες για τους πελάτες.(Stefanou et all 2003).

2.9 Τα στάδια εξέλιξης του CRM

Όπως αναφέραμε στα προηγούμενα κεφάλαια τα συστήματα CRM μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς την υποστήριξη της τεχνολογίας και των υπολοίπων συστημάτων πληροφοριών (IT). Βέβαια το αποτελεσματικό πελατοκεντρικό management απαιτεί το σύστημα CRM της κάθε επιχείρησης να είναι πλήρως ενσωματωμένο στην αρχιτεκτονική του IT της επιχείρησης. Το παρακάτω σχεδιάγραμμα δείχνει τα στάδια εξέλιξης του CRM. Τα στάδια καθορίζονται από το επίπεδο του IT και της ενσωμάτωσης του μέσα στον οργανισμό. Όσο μεγαλύτερο το επίπεδο ενσωμάτωσης του IT στον οργανισμό τόσο μεγαλύτερο και η ενσωμάτωση του CRM μέσα σε αυτόν και πιο αποτελεσματικό βέβαια το

μάνατζμεντ των σχέσεων με τους πελάτες το οποίο οδηγεί στην εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη με βάση την ατομικότητα του. (Stefanou et all 2003).

Ας αναλύσουμε τα 4 στάδια λοιπόν του CRM με το IT ξεχωριστά.

- Το πρώτο στάδιο εξέλιξης του CRM είναι το προκαταρκτικό δηλαδή το μη βοηθούμενο σύστημα πληροφοριών (non IT-assisted). Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτό έχουν ένα περιορισμένο σύστημα IT η δεν το χρησιμοποιούν καθόλου και δεν ενδιαφέρονται γενικότερα για αποτελεσματικό μάνατζμεντ σχέσεων με τους πελάτες τους. Παρόλα αυτά αυτοί οι οργανισμοί έχουν ένα υποτυπώδες σύστημα εξυπηρέτησης του πελάτη και καταχώρισης παραπόνων δείχνοντας έτσι την θετική τους στάση προς το αμυντικό marketing των σχέσεων.
- Το δεύτερο στάδιο εξέλιξης του CRM είναι το βοηθούμενο σύστημα πληροφοριών (IT-assisted). Το οποίο αποτελεί και μια διαδικασία η οποία η οποία ενισχύει την σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες της και την ανάλυση των δεδομένων σχετιζόμενων με τους πελάτες. Τα δεδομένα βέβαια συλλέγονται κυρίως με λογιστικά φύλλα, συστήματα συγκράτησης πληροφοριών αλλά και στατιστικά πακέτα.
- Το τρίτο στάδιο εξέλιξης του CRM είναι το αυτοματοποιημένο σύστημα πληροφοριών (IT-automated CRM) το οποίο δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τους πελάτες της όπως η αλληλεπίδραση μέσω του διαδικτύου και του τηλεφώνου. Η απόκτηση πληροφοριών για το προφίλ των πελατών, η ανίχνευση των αγοραστικών προτύπων των πελατών έγιναν εφικτά από την εξέλιξη των συστημάτων πληροφοριών. Οι επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν σε αυτό το στάδιο έχουν έντονη παρουσία στο διαδίκτυο και στο ηλεκτρονικό εμπόριο καθώς και επίσης έχουν ενσωματώσει τα συστήματα ERP και CRM. Τα αιτήματα των πελατών ικανοποιούνται σε μικρά χρονικά διαστήματα και γενικότερα αυτού του είδους οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν μια υψηλή αποδοτικότητα.
- Το τέταρτο στάδιο εξέλιξης του CRM είναι το ενσωματωμένο CRM (i-CRM) το οποίο οδηγεί την επιχείρηση στην εξατομίκευση του πελάτη και σε υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη. Σε αυτό το επίπεδο οι επιχειρήσεις υιοθετούν εξατομικευμένα συστήματα CRM και προσφέρουν υψηλές υπηρεσίες. Βέβαια αυτά τα εξελιγμένα συστήματα CRM πρέπει να είναι ευέλικτα και ικανά να προσαρμόζονται στις αλλαγές που συντελούνται

στις ανάγκες των πελατών μέσα από τον κύκλο ζωής του προϊόντος αλλά ιδιαίτερα δυναμικά ώστε να καταγράφουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Τα προσωποποιημένα συστήματα περιλαμβάνουν έναν αριθμό από αναλυτικές τεχνολογίες όπως εύρεση δεδομένων. Σε αυτό το επίπεδο τέλος απαιτείται όχι μόνο κυκλοφορία των πληροφοριών για τους πελάτες μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση, ώστε η γνώση για τους πελάτες (customer-centric knowledge) να βοηθήσει στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά και η ανταλλαγή σχετικών πληροφοριών με τους πελάτες και συνεργάτες της επιχείρησης με σκοπό την υποβοήθηση την ικανοποίησης του πελάτη όπως αναφέρει ο Στεφάνου το 2001.(Stefanou et all 2003).

2.10 Προγράμματα ικανοποίησης πελατών

Υπάρχουν στοιχεία τα οποία δείχνουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη συνδέεται άμεσα με την επιτυχία της επιχείρησης και επίσης και με τα κέρδη αυτής. Επιπρόσθετα υπάρχει και άμεση σχέση η ικανοποίηση των πελατών με την ικανοποίηση των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. (Whiteley, R,σελ. 54). Ο Vavra (1997) έδειξε την σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και του εργαζόμενου και του κύκλου ζωής της καλής εξυπηρέτησης. Ο κύκλος αυτός υπέδειχνε ότι οι ευχαριστημένοι πελάτες θα προβούν σε μεγαλύτερες αγορές κάτι που σημαίνει ότι η επιχείρηση θα δώσει μεγαλύτερες αμοιβές στους εργαζόμενους της., επίσης μειώνει την αρνητική συμπεριφορά των εργαζομένων και βοηθά στην παραγωγή <<ευχαριστημένων>> πελατών. Σε ο Bernhardt (2001) υπέδειξε ότι οι ευχαριστημένοι πελάτες δεν κάνουν παράπονα στους υπαλλήλους μια επιχείρησης οι οποίοι με την σειρά νιώθουν ότι κάνουν σωστά την δουλειά τους. Ακόμη, οι εργαζόμενοι νιώθοντας ικανοποίηση από αυτήν της εξέλιξη θέτουν υψηλότερους στόχους και ξοδεύουν περισσότερη ώρα εργασίας το γραφείο.(Messmore, 2007). Φυσικά και οι ευχαριστημένοι πελάτες θα πληρώσουν για να ξαναγοράσουν κάτι από την επιχείρηση κάτι που οδηγεί και στην μείωση των εξόδων από την πλευρά της επιχείρησης γιατί δεν έχει να αντιμετωπίσει τα παράπονα των πελατών της. Οι Rust και Zahorik (1993) εξέτασαν την σχέση μεταξύ της ποιότητας της

εξυπηρέτησης και την ικανοποίηση του πελάτη και τα αποτελέσματα της στις προθέσεις αγοράς και κατέληξαν στο ότι η ποιότητα της εξυπηρέτησης οδηγεί στην ικανοποίηση και η ικανοποίηση με την σειρά της έχει θετικά αποτελέσματα στην αγοραστική υποκίνηση των πελατών. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι πολύ πιο πιθανό να ανταποκριθούν θετικά στις διάφορες προσπάθειες προσέλκυσης τους από την επιχείρηση. Βέβαια πολλές μετρήσεις την ικανοποίηση των πελατών δεν αποκαλύπτουν στην επιχείρηση πόσο ευαίσθητοι είναι οι καταναλωτές στο να αλλάζουν τον τρόπο που ξοδεύουν το εισόδημα τους. Αυτό που μετρά στην παρούσα φάση είναι να εξετάσουμε τα μοντέλα διαχείρισης της ικανοποίησης των πελατών. Ο Rossome (2003) ισχυρίστηκε ότι τα μοντέλα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών είναι αποτελεσματικά εργαλεία για να εξετάσουν οι επιχειρήσεις ποσό υγιείς είναι οι σχέσεις τους με τους πελάτες τους. Ένα πρόγραμμα ικανοποίησης του πελάτη έχει την δυνατότητα να διαγνώσει αλλά και να διαγνώσει την σχέση με τους επίφοβους πελάτες (at risk customers) (Maguire et al 2007). Μπορεί με άλλα λόγια να ορίσει και να διατηρήσει την ιδανική σχέση με τους πελάτες και να βοηθήσει την επιχείρηση να προσφέρει την μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση. Είναι λοιπόν σημαντικό να δημιουργηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης της ικανοποίησης του πελάτη με το να επιβλέπονται οι πελάτες άμεσα και οι managers να εντοπίζουν τις δυνάμεις τους και τις αδυναμίες τους.

Ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να είναι το ακόλουθο.

- να εντοπίζουν πόσο καλά οι λειτουργίες της επιχείρησης εξελίσσονται.
- να γνωρίζουν που να κάνουν αλλαγές και να βελτιώνονται.
- να καταλαβαίνουν εάν οι αλλαγές οδηγούν σε βελτιώσεις.

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών πρέπει να είναι μια διαρκής διαδικασία η οποία να προβάλλει την φωνή του πελάτη μέσα στην διαδικασία λήψης απόφασης της επιχείρησης κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει και στην καινοτομία των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. (Maguire et al 2007).

Ο Naumann (2001) πίστευε ότι υπάρχουν τρεις λόγοι για αυτό.

- 1) Πάρα πολύ λίγες επιχειρήσεις καταφέρνουν πάντα να πετύχουν 100% ικανοποίηση του πελάτη αλλά εάν αυτός είναι ένας από τους βασικούς σκοπούς της επιχείρησης τότε μπορεί χρόνο με τον χρόνο να βελτιώνεται.
- 2) Επειδή οι αντιλήψεις των πελατών συνεχώς αλλάζουν εάν το πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατών μιας επιχείρησης παρουσιάζει τις παλαιότερες αντιλήψεις τότε είναι πολύ πιθανό οι πελάτες της να φύγουν.

- 3) Ο τρίτος λόγος περιλαμβάνει και τον ανταγωνισμό. Παρόλο που πολλοί ανταγωνιστές δεν θα αλλάξουν κάποιοι όντως θα αλλάξουν. Εάν μια επιχείρηση δεν προχωρήσει προς την ίδια κατεύθυνση τότε ο ανταγωνισμός θα την προσπεράσει.

Αυτό που προκύπτει από τον τρίτο λόγο είναι το γεγονός ότι μια επιχείρηση πρέπει να εξελίσσεται με ρυθμούς πιο αργούς από ότι οι ανταγωνιστές της. Το αποτέλεσμα θα είναι ανταγωνιστική ευπάθεια (competitive vulnerability) και λιγότερα έξοδα. (Maguire et all 2007). Ο Naumann (2001) πίστευε επίσης ότι είναι πέντε οι παράγοντες οι οποίοι είναι σημαντικοί για την εξέλιξη ενός αποτελεσματικού προγράμματος ικανοποίησης πελατών.

- 1) Πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες.
- 2) Υποστήριξη από το μάνατζμεντ της επιχείρησης.
- 3) Δράση των εργαζομένων της επιχείρησης.
- 4) Χρηματοοικονομική αξιολόγηση.

Αυτό που πραγματικά είναι ένα πρόγραμμα ικανοποίησης των πελατών είναι ένα σύστημα κατανόησης των πελατών της επιχείρησης το οποίο διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις ανάγκες τους. Περιλαμβάνει την πρόθεση της επιχείρησης να ακούσει τις φωνές των πελατών της, να τις αναλύσει, να τις δώσει προτεραιότητες και να απαντήσει σε αυτές. (Maguire et all 2007). Τυπικά σύμφωνα με τον Vora (2002) τα προγράμματα ικανοποίησης πελατών χρησιμοποιούνται από πολλές επιχειρήσεις και ορίζονται ως εξής:

- Συλλογή. Των πολλαπλών φωνών των πελατών και άμεση ανάδραση (feed back).
- Ανάλυση. Ολοκλήρωση της συλλογής των φωνών των πελατών και ταξινόμηση τους σύμφωνα με την σειρά προτεραιότητας των ομάδων πελατών που ενδιαφέρουν την επιχείρηση.
- Ανταπόκριση. Οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στα αιτήματα των πελατών τους.
- Έλεγχος. Η επικοινωνία των αποτελεσμάτων με τους πελάτες και η απόκτηση νέων δεδομένων από αυτούς.

Από την άλλη πλευρά ο Garver (2003) όρισε ένα πιο λεπτομερές πρόγραμμα το οποίο περιλαμβάνει έξι στάδια.

- 1) εξέταση της απόδοσης της επιχείρησης με πολλαπλά εργαλεία κατανόησης των πελατών(customer listening tools).
- 2) συμπληρωματική ανάλυση.
- 3) αξιολόγηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης.
- 4) εξέταση του κόστους για την βελτίωση της επιχείρησης.
- 5) εκτίμηση της επιστροφής της επένδυσης (ROI- return on investment).
- 6) δημιουργία στόχων και παρακολούθηση της απόδοσης.

Τέλος οι Garver και Cook (2001) σημείωσαν ότι η αξία της συγκέντρωσης δεδομένων που να αφορούν την ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να υποστηρίξει και να εξελίξει τα παρακάτω:

- 1) ένα διαγνωστικό και συνεχές εργαλείο βελτίωσης.
- 2) ένα εργαλείο πρόβλεψης για την μελλοντική απόδοση της επιχείρησης.
- 3) ένα εργαλείο για την κατανόηση των πελατών.
- 4) ένα εργαλείο για την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- 5) ένα εργαλείο για την αναγνώριση των ανθρώπων που νοιάζονται για την ικανοποίηση του πελάτη.

Εάν η επιχείρηση θέλει να μεγιστοποιήσει την αξία την οποία δίνει στους πελάτες της πρέπει να μεγιστοποιεί και την κατανόηση που δείχνει στους πελάτες της .Η αξία της επιχείρησης δεν υπάρχει μόνο στα προϊόντα και στις υπηρεσίες της αλλά και στο τι επιτρέπει στους πελάτες της να πετύχουν. Η πραγματική αξία είναι μόνο εφικτή με την πραγματική κατανόηση των πελατών. (Maguire et all 2007). Στο επόμενο κεφάλαιο θα εξετάσουμε τους τρόπους σύλληψης της <<φωνής>> του πελάτη (customer voice).

2.11 Εργαλεία κατανόησης των πελατών

Όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο για να πετύχουν οι επιχειρήσεις την μέγιστη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη πρέπει να τον ακούσουν. Μόνο έτσι οι πελάτες θα μείνουν ευχαριστημένοι και είναι πολύ πιθανό ως απόλυτα ικανοποιημένοι να προτείνουν την συγκεκριμένη επιχείρηση και σε άλλους. Πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να ξοδέψει χρόνο και να ρωτήσει τους πελάτες τι λειτουργεί

σωστά και τι όχι για αυτούς. Πρέπει δηλαδή να προχωρήσουν στο βαθύ άκουσμα της φωνής των πελατών τους. Το βαθύ άκουσμα πηγαίνει παραπέρα από τον απλό οίκτο και φτάνει στον πραγματικό λόγο για τον οποίο ο πελάτης θέλει να μας μιλήσει. Είναι δηλαδή αναγκαίο να προχωρήσει η επιχείρηση περισσότερο προς τις πραγματικές έγνοιες του πελάτη και να τον ρωτήσει ανοικτές ερωτήσεις.(Pullen, 2007). Για αυτούς τους λόγους έχουν δημιουργηθεί διάφορα εργαλεία για να ακούν οι επιχειρήσεις τις φωνές των πελατών (customer listening tools) (Parcell, 2007). Τέτοια εργαλεία μπορεί να είναι έρευνες σχετικά με την υπάρχουσα σχέση των πελατών με την επιχείρηση, έρευνες συναλλαγών με τους πελάτες και τα παράπονα των πελατών (σε αυτό το κομμάτι θα αναφερθούμε σε επόμενο κεφάλαιο της εργασίας μας). Ο Garver (2003) υπογράμμισε το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν μια ποικιλία εργαλείων για να ακούν τις φωνές των πελατών τους, τις ανάγκες τους, τις προτιμήσεις τους αλλά και τις αντιλήψεις τους σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης. Παρακάτω ακολουθεί σχετικό σχεδιάγραμμα σχετικά με τα εργαλεία αυτά.

Είναι πλέον γεγονός ότι οι πελάτες δεν είναι πρόθυμοι να δεχτούν χαμηλότερα standard στα προϊόντα και στις υπηρεσίες από ότι στην πραγματικότητα επιθυμούν. Έχουν γίνει περισσότερο πληροφορημένοι και περιμένουν όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση μέσω των εμπειριών που είχαν από προηγούμενη συνεργασία από άλλες πελατοκεντρικές επιχειρήσεις όπως σημειώνει ο Thornton (2001) (Maguire et al 2007). Οι περισσότερες πλέον επιχειρήσεις αφιερώνουν περισσότερο χρόνο για να βρουν καινούργιες ιδέες ώστε να προσελκύσουν καινούργιους πελάτες αλλά και να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες. Πιστεύουν ότι οι αντιλήψεις των πελατών θα επηρεαστούν από το πώς νιώθουν οι ίδιοι ότι τους συμπεριφέροντε. Εάν για παράδειγμα μια επιχείρηση προσπαθήσει να προσελκύσει ένα πελάτη με το να τον πείσει για κάτι αυτός θα αντισταθεί με κάποιον τρόπο.(Pullen, 2007). Η πρόκληση δηλαδή είναι πως η επιχείρηση θα καταφέρει να κάνει τον πελάτη να αισθανθεί πραγματικά μοναδικός και αλλά και να συνδεθεί η ίδια με τους πελάτες της μέσα από μια θέση κατανόησης τους. Ένα καλό τεστ για να σιγουρέψει κανείς ότι πραγματικά ακούει ότι λένε είναι να ερωτηθεί εάν έμαθε κάτι από όλα αυτά που ειπώθηκαν.(Pullen, 2007).

Αυτό τελικά που προκύπτει με την μελέτη αυτή των παραπάνω εργαλείων είναι ότι δεν υπάρχουν ακριβείς μέθοδοι για την επίτευξη της ικανοποίηση των πελατών. Στην πραγματικότητα είναι απλά διάφορες προσεγγίσεις στο να ακούνε

οι επιχειρήσεις τους πελάτες τους. Βέβαια όλες αυτές οι <<προσεγγίσεις>> ποικίλουν ανάλογα με τον τομέα όπου δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει. Πρέπει πρώτα να χρησιμοποιούνται τα ποιοτικά εργαλεία και έπειτα τα ποσοτικά με τρόπο να πλησιάζουν όσο το δυνατόν περισσότερο τους πελάτες. Κάθε εργαλείο που βοηθά να ακουστεί η φωνή του πελάτη στην επιχείρηση έχει συγκεκριμένες δυνατότητες και όλα δεν είναι κατάλληλα για να χρησιμοποιηθούν από όλων των ειδών τις επιχειρήσεις. Οπότε η προσεκτική επιλογή τους καθίσταται σημαντική εργασία. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να τα επιλέξουν σύμφωνα με το κομμάτι της αγοράς που δραστηριοποιούνται και το είδος των πελατών τους όπως έχουμε προηγουμένως αναφέρει. Όπως οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν χρόνο με τον χρόνο και η ικανοποίηση των πελατών πρέπει να μετριέται ανάλογα. Η έρευνα που πραγματοποιεί η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα διότι η ποιότητα των υπηρεσιών των επιχειρήσεων μπορεί να διαφέρει από το ένα διάστημα στο άλλο και έτσι με συνεχή έρευνα η επιχείρηση να μπορεί να εντοπίσει την γνώμη των πελατών της για αυτές τις αλλαγές. Επίσης έρευνες για την ικανοποίηση του πελάτη πρέπει επίσης να γίνονται και σε επιχειρήσεις οι οποίες προσλαμβάνουν συχνά προσωπικό έτσι ώστε να διασφαλίσουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι εργάζονται προς την ίδια κατεύθυνση. Επιπρόσθετα θα πρέπει να αποφύγουν το φαινόμενο να ρωτάνε κάθε φορά τους ίδιους πελάτες με αποτέλεσμα να συγκεντρώνουν συνέχεια την γνώμη των ίδιων ανθρώπων.

Ακόμη θα πρέπει η επιχείρηση να διαθέτει τα αποτελέσματα της έρευνας σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης με σκοπό όλοι οι εργαζόμενοι σε αυτήν να γνωρίζουν εάν έχουν εργαστεί προς της σωστή κατεύθυνση αλλά και να μεταδώσουν στους πελάτες τα αποτελέσματα των ερευνών και να δείξουν τι έχει πραγματοποιήσει η επιχείρηση σύμφωνα με τα δικά τους αιτήματα.

Η έμφαση λοιπόν στον τρόπο χρησιμοποίησης αυτών των εργαλείων και η προσοχή στην λεπτομέρεια είναι πολύ πιθανόν να κάνουν μια εταιρεία να ξεχωρίσει από κάποια άλλη. Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που έχουν πραγματικά καταφέρει να πετύχουν την μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη και να το κάνουν να αισθανθεί πραγματικά ξεχωριστός. Σίγουρα αυτές οι επιχειρήσεις θα επωφεληθούν στο μέλλον. Βέβαια όσο αυξάνεται και ο αριθμός των ερευνών που πραγματοποιούνται από τις επιχειρήσεις τόσο αυξάνεται και ο αριθμός των δεδομένων που συλλέγονται και έτσι απαιτείται ένα πολύ καλό σύστημα CRM το

οποίο να έχει την δυνατότητα να αναλύσει όλα αυτά τα δεδομένα και να προβεί σε αξιολογικά συμπεράσματα. Διότι η συλλογή των δεδομένων είναι μια αρκετά ίσως εύκολη υπόθεση αλλά η ανάλυση τους μέσω όλων των εργαλείων που αναφέραμε(listening tools) αλλά και του συστήματος CRM θα δείξει και εάν όλη αυτή η διαδικασία παράγει και κάποιο όφελος για την επιχείριση. (Maguire et all 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Στο κεφάλαιο 2.5 αναφέραμε την σχέση των συστημάτων CRM και του συστήματος πληροφοριών που διαθέτει μια επιχείρηση (IT-information technology) καθώς και την ανάγκη ενός καλά εκπαιδευμένου προσωπικού πρώτης γραμμής (το οποίο αποτελεί και πολύ σημαντικό σημείο στην στρατηγική μιας πελατοκεντρικά προσανατολισμένης επιχείρησης) (Lager, 2006) που να μπορεί να εξυπηρετήσει άμεσα τους πελάτες που έρχονται σε επαφή με την επιχείρηση. Βέβαια από το προσωπικό πρώτης γραμμής (front office) το οποίο είναι το πρώτο που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες συλλέγονται πληροφορίες οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν μετέπειτα από την επιχείρηση μέσω του συστήματος πληροφοριών για να βοηθήσουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πριν όμως αναφερθούμε στο προσωπικό πρώτης γραμμής και την σημασία του για την επιχείρηση θεωρούμε σκόπιμο να αναφερθούμε στο κέντρο επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες (contact center) το οποίο και είναι το βασικό κανάλι μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις προσφέρουν πληροφορίες, βοήθεια και εξυπηρετούν τους πελάτες τους. (CRM magazine, 2007).

Μία από τις βασικές μεθόδους της επιχείρησης είναι να συλλέγουν πληροφορίες που να αφορούν τις τάσεις των πελατών τους, συμπεριφορές και γενικότερα πληροφορίες οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για να υποστηρίξουν τις πωλήσεις, τις εκστρατείες marketing αλλά και την αυτοξιολόγηση της επιχείρησης.

Καθώς το κέντρο επικοινωνίας της επιχείρησης (contact center) έχει ως ρόλο να μπαίνει ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πελάτες η τελευταία θα πρέπει να γνωρίζει πως πρέπει να διαχειριστεί αλλά και να κατανοήσει όλες τις πληροφορίες οι οποίες μπαίνουν στην επιχείρηση αλλά και τις ήδη υπάρχουσες. Οι πληροφορίες αυτές έρχονται από πολλές πηγές όπως από τις τηλεφωνικές συζητήσεις, την ιστοσελίδα της επιχείρησης στο διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό

ταχυδρομείο. Καθώς και οι πηγές από όπου οι πληροφορίες αυτές έρχονται αυξάνονται θα πρέπει η επιχείρηση να αντιλαμβάνεται και την σημασία αυτών των πληροφοριών αλλά και την σημασία του κέντρο επικοινωνίας της επιχείρησης. Για να δούμε όμως τι ακριβώς είναι το κέντρο επικοινωνίας της επιχείρησης. Αυτό έχει ως σκοπό να συγκεντρώνει, να αναλύει και να διαμοιράζει δομημένες και μη πληροφορίες σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Την ίδια στιγμή το κέντρο επικοινωνίας δίνει την δυνατότητα στα στελέχη της επιχείρησης να έχουν πρόσβαση σε όλες τις συγκεντρωμένες πληροφορίες τις οποίες μπορούν και να χρησιμοποιήσουν για να εξυπηρετήσουν τον πελάτη με τον μέγιστο δυνατό τρόπο. Γενικότερα μπορούμε να πούμε ότι το κέντρο επικοινωνίας διευκολύνει την διακίνηση πληροφοριών από τους πελάτες προς την ίδια την επιχείρηση. Για να μπορέσει να υπάρξει ένα τέτοιο κέντρο θα πρέπει να γίνει εφαρμογή της κατάλληλης τεχνολογίας και έτσι θα δοθεί η δυνατότητα στην επιχείρηση να κατανοήσει καλύτερα τους πελάτες της. Για να το καταφέρει αυτό θα πρέπει να δώσει έμφαση σε δύο πράγματα. Στην πολυκαναλική ανάλυση αλληλεπίδρασης (multi-channel interaction analysis) και την άμεση υποστήριξη των στελεχών της προς τους πελάτες. Ας εξετάσουμε και τους δύο τρόπους χωριστά.

- Πολυκαναλική ανάλυση αλληλεπίδρασης (multi-channel interaction analysis). Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις καταγράφουν τις αλληλεπιδράσεις η αλλιώς την επικοινωνία που έχουν με τους πελάτες τους, η ανάλυση αυτής της επικοινωνίας είναι αυτή που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην πραγματική γνώση των πελατών της. Οι πληροφορίες όπως αναφέραμε μπορεί να προέρχονται από την ιστοσελίδα της επιχείρησης, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τα fax και τις τηλεφωνικές συνομιλίες. Με την χρησιμοποίηση της κατάλληλης τεχνολογίας οι επιχειρήσεις μπορούν να κατανοήσουν τους πελάτες τους, να οργανώσουν καλύτερα το τμήμα πωλήσεων τους και να οργανώσουν πιο αποτελεσματικές εκστρατείες marketing.
- Άμεση υποστήριξη των στελεχών προς τους πελάτες. Ένας σημαντικός στόχος για κάθε κέντρο επικοινωνίας είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη και με σκοπό να το πετύχει αυτό τα στελέχη πρέπει να είναι έτοιμα να ανταποκριθούν στα αιτήματα των πελατών άμεσα και με ακρίβεια. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα του κέντρο επικοινωνίας τους με την εφαρμογή διαφόρων λύσεων που να επιτρέπουν την άμεση υποστήριξη των στελεχών τους προς τους πελάτες με την έννοια ότι

αυτοί έχουν την δυνατότητα της άμεσης πρόσβασης στα τελευταία προϊόντα αλλά και σε όλες τις πληροφορίες πωλήσεων μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η άμεση υποστήριξη των στελεχών έχει ως αποτέλεσμα την μείωση του χρόνου αναμονής του πελάτη, αυξάνει την παραγωγικότητα και βοηθά στην μεγιστοποίηση του ικανοποίησης του πελάτη.

Τέλος θεωρούμε απαραίτητο να αναφέρουμε και πως ασκείται το μάντζμεντ του κέντρου επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες της. Με σκοπό λοιπόν να διατηρήσει η επιχείρηση την ικανοποίηση των πελατών της θα πρέπει να δημιουργήσει μια πλήρη θέα των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της αλλά και τα περιθώρια βελτίωσης της. Αυτό περιλαμβάνει την μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, την αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών της και της λειτουργίας του κέντρου επικοινωνίας αλλά και την συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού του. Ακολουθώντας λοιπόν όλα τα παραπάνω η κάθε επιχείρηση θα μπορεί να βελτιώσει αλλά και να δημιουργήσει ένα ιδανικό κέντρο επικοινωνίας με τους πελάτες της. (CRM Magazine, 2007).

3.1 Εργαλεία της επιχειρηματικής νοημοσύνης (BUSINESS INTELLIGENCE TOOLS)

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε ότι ανάμεσα στους πελάτες και στην επιχείρηση υπάρχει το κέντρο επικοινωνίας και υποδείξαμε ποιοι είναι οι σωστοί τρόποι λειτουργίας ώστε αυτό το κέντρο επικοινωνίας να γίνει όσο το δυνατόν πιο ανταγωνιστικό. Το κέντρο επικοινωνίας λοιπόν συγκεντρώνει πολλές πληροφορίες οι οποίες έρχονται από τους πελάτες μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, και των fax με σκοπό να τις χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για την διαδικασία λήψης αποφάσεων με σκοπό να γίνει πιο ανταγωνιστική (Beasty, 2006). Τα εργαλεία με τα οποία η επιχείρηση συγκεντρώνει τις πληροφορίες αυτές και τις αναλύει ονομάζονται εργαλεία επιχειρηματικής νοημοσύνης (BI-Business Intelligence Tools). Λέγοντας εργαλεία εννοούμε εφαρμογές τεχνολογικές και μη όπως το σύστημα πληροφοριών της επιχείρησης (MIS), ανάλυση δεδομένων (Data Analysis), η συλλογή δεδομένων

(Data Mining) και όσο αφορά τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες το σύστημα εξυπηρέτησης πελατών (CRM) που αποτελεί και αντικείμενο μελέτης της συγκεκριμένης εργασίας.(Sebor, 2006). Αυτά βοηθούν την μετατροπή των δεδομένων σχετικά με τους πελάτες που συγκεντρώνει το κέντρο επικοινωνίας σε χρήσιμες πληροφορίες οι οποίες βοηθούν την επιχείρηση στην λήψη των αποφάσεων και για αυτό τον λόγο τα εργαλεία αυτά δίνουν στο κέντρο επικοινωνίας της επιχείρησης ένα καινούργιο ρόλο.(CRM Magazine, 2007). Τα εργαλεία επιχειρηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιούνται στα κέντρα επικοινωνίας με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα για την μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη από τα συστήματα που διαθέτει η επιχείρηση ώστε να έρθει σε επαφή μαζί τους (interactive voice response-IVR). Τα συγκεκριμένα συστήματα θα τα αναλύσουμε στην συνέχεια του κεφαλαίου. Μπορούν δηλαδή οι επιχειρήσεις να εντοπίσουν μέσω αυτών των εργαλείων κλήσης των πελατών προς την επιχείρηση οι οποίες δεν απαντήθηκαν. Ακόμη δίνουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να παρακολουθεί την ικανοποίηση των πελατών τους με ταχύτητα και ακρίβεια. Για παράδειγμα οι τεχνολογικές εφαρμογές αυτών των συστημάτων μπορούν να εντοπίσουν τους πελάτες που επικοινωνήσαν με την επιχείρηση μέσω των συστημάτων IVR τις τελευταίες 24 ώρες και έπειτα μέσω του συστήματος ανάδρασης (feedback) να εξάγουν αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση του πελάτη. Σε αυτήν ακριβώς της διαδικασία υπάγεται και το CRM ως ένα κομμάτι των εφαρμογών αυτών των εργαλείων που οδηγούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση με στόχο την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη.

Ακόμη τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει αυτά τα εργαλεία για να βοηθήσουν και το τμήμα των πωλήσεων τους. Συγκεντρώνουν δηλαδή δεδομένα των πελατών και πληροφορίες σχετικές με τις προτιμήσεις τους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης και αφού το σύστημα αναλύσει όλες τις παραπάνω πληροφορίες μπορεί το τμήμα πωλήσεων να γνωρίζει ποιες προσφορές της επιχείρησης είναι οι καταλληλότερες για τον κάθε πελάτη χωριστά. Αυτό δίνει την δυνατότητα στους υπεύθυνους πωλήσεων να επικεντρώνονται λιγότερο στα δεδομένα και περισσότερο στις πληροφορίες για τους πελάτες τους. Έτσι το τμήμα πωλήσεων έχει τις απαραίτητες απαντήσεις που χρειάζεται για το ποιοι πελάτες είναι οι πιο επικερδείς και ποια προϊόντα αξίζει να προωθηθούν αλλά και στο πώς να οδηγηθούν σε επιτυχημένες πωλήσεις.(Beasty, 2006). Τα εργαλεία επιχειρηματικής νοημοσύνης καθιστούν το κέντρο επικοινωνίας της επιχείρησης το

βασικό κομμάτι της επιχείρησης για την επικοινωνία με τους πελάτες της. Συνδυάζοντας λοιπόν τα δεδομένα που έχουν για τους πελάτες και άλλες σχετικές πληροφορίες από άλλα τμήματα της επιχείρησης το κέντρο επικοινωνίας επιτρέπει στην επιχείρηση να βρίσκεται πάντα κοντά τους πελάτες της αλλά και να τους παρέχει την μέγιστη δυνατή ποιότητα προϊόντων, υπηρεσιών και εξυπηρέτησης. Η πραγματική χρησιμότητα δηλαδή αυτών των εργαλείων είναι ότι επιτρέπει την επιχείρηση σε μια πιο βαθιά κατανόηση των πελατών της (Sebor, 2006). Τέλος τα εργαλεία επιχειρηματικής νοημοσύνης επιτρέπουν τους marketers να παίρνουν αποφάσεις στηριζόμενοι πάνω σε πραγματικές πληροφορίες και όχι πάνω σε υποθέσεις κάτι που γινόταν στο παρελθόν καθώς και να μεταβιβάζουν αυτές τις πληροφορίες στο τμήμα των πωλήσεων της επιχείρησης.

Πριν από λίγο χρόνια τα εργαλεία επιχειρηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιούνταν μόνο για να εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την επιτυχία των διαφόρων εκστρατειών που οργάνωνε η επιχείρηση. Τώρα τα εργαλεία αυτά εφόσον δίνουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να συγκεντρώνει αλλά και να αναλύει τις πληροφορίες που έχει για τους πελάτες της βοηθούν τους marketers να κατηγοριοποιούν τους πελάτες τους ανάλογα με την σημασία τους για την επιχείρηση. Στην σημερινή εποχή υπάρχει με τάση χρησιμοποίησης από τις επιχειρήσεις εκτός από το marketing των σχέσεων και το marketing ακριβείας (precision marketing) το οποίο κάνει χρήση όλων των παραπάνω εργαλείων και καταφέρνει και να ενδυναμώνει το σύστημα CRM της κάθε επιχείρησης (CRM Magazine, 2006) αλλά και να βοηθά τις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος διατήρησης όλων πελατών γιατί όλοι οι πελάτες δεν έχουν την ίδια αξία για την επιχείρηση. (Sebor, 2006). Τέλος τα εργαλεία επιχειρηματικής νοημοσύνης εκτός του ότι βοηθούν το σύστημα CRM της επιχείρησης φέρνουν και πιο κοντά και άλλα δύο τμήματα τα οποία λειτουργούν με γνώμονα τους πελάτες της επιχείρησης και αυτά είναι το τμήμα marketing και το τμήμα πωλήσεων. Οι επιχειρήσεις θα συνδυάσουν όλες τις πληροφορίες που έχουν και το τμήμα marketing θα παρέχει πληροφορίες στο τμήμα πωλήσεων το οποίο με τη σειρά του θα γνωρίζει ποια προϊόντα και υπηρεσίες να διαθέσει (Beasty, 2006). Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των συστημάτων με τα οποία οι επιχειρήσεις έρχονται σε επαφή με τους πελάτες τους θεωρούμε σκόπιμο να αναφερθούμε για λίγο σε μια νέα τάση του marketing, το marketing ακριβείας (precision marketing) το οποίο βοηθά στην καλύτερη λειτουργία του συστήματος CRM της επιχείρησης.

3.2 Marketing ακριβείας

Όλες οι επιχειρήσεις σε όλα τα τμήματα της αγοράς έχουν ένα σημαντικό πρόβλημα: διαθέτουν έναν κατακλυσμό από δεδομένα που αφορούν τους πελάτες τους τα οποία πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Βέβαια το εύρος των πληροφοριών αλλά και η πρόσβαση σε αυτά διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό (CRM Magazine, 2006). Ο τρόπος χρησιμοποίησης των δεδομένων ξεχωρίζει τις επιχειρήσεις από αυτές που πετυχαίνουν σε αυτές που αποτυγχάνουν.

Ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων χρησιμοποιεί ένα σύστημα διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (CRM) για να μπορέσει να διευθύνει την διαδικασία των πωλήσεων αλλά και να κατανοήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τους πελάτες της. Τις περισσότερες φορές όμως επαναπαύονται στην αυτοματοποιημένη τεχνολογία του τμήματος πωλήσεων για να δημιουργήσουν σχέσεις με τους πελάτες. Οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις όμως εκτός από τα εργαλεία επιχειρησιακής νοημοσύνης χρησιμοποιούν και αυτοματοποιημένα εργαλεία marketing τα οποία τους οδηγούν στην επιτυχία. Το marketing ακριβείας είναι ένα τέτοιο εργαλείο. Ενδυναμώνει την αξία που έχει το σύστημα CRM στην επιχείρηση και οδηγεί την επιχείρηση στην καλύτερη κατανόηση των πελατών, στις επιρροές που αυτοί δέχονται όταν λαμβάνουν τις αγοραστικές τους αποφάσεις. Ως αποτέλεσμα γίνονται πιο ανταγωνιστικές και απολαμβάνουν τα οφέλη από την επένδυση τους την οποία πραγματοποίησαν. (CRM Magazine, 2006). Για να μπορέσουμε όμως να κατανοήσουμε καλύτερα τι ακριβώς είναι το marketing ακριβείας θα πρέπει να δώσουμε έναν ορισμό και να απαντήσουμε σε ερωτήματα του τύπου πως η επιχείρηση επωφελείται από την υιοθέτηση του marketing ακριβείας, πως η συγκεκριμένη μορφή marketing, ενδυναμώνει την επένδυση της επιχείρησης σε συστήματα CRM και τέλος τι εργαλεία χρειάζεται η επιχείρηση για να εφαρμόσει το marketing ακριβείας.

Ας εξετάσουμε όμως το κάθε ένα θέμα ξεχωριστά.

- Τι είναι το marketing ακριβείας. Το marketing ακριβείας είναι μια στρατηγική η οποία που εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας μια ολοκληρωμένη και αυτοματοποιημένη μορφή marketing η οποία παράγει ζήτηση για τα προϊόντα της επιχείρησης και βελτιστοποιεί τα κέρδη που έχει η επιχείρηση από τον κάθε πελάτη χωριστά. Το marketing ακριβείας επιτρέπει τις επιχειρήσεις να κερδίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους με το δίνουν τις κατάλληλες πληροφορίες στα κατάλληλα τμήματα της αγοράς μέσω πολλαπλών καναλιών marketing την στιγμή που αυτές οι πληροφορίες θα έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην απόφαση αγοράς των καταναλωτών. Το marketing ακριβείας χρειάζεται:

- 1) Τμηματοποιημένες εκστρατείες marketing οι οποίες να στηρίζονται στις συμπεριφορές και στα ενδιαφέροντα των καταναλωτών.
- 2) Συνεχή επικοινωνία με τους πελάτες.
- 3) Στενή σχέση μεταξύ του τμήματος marketing και των συστημάτων CRM της επιχείρησης.
- 4) Συνεχής μετρήσεις για να διαπιστώσει η επιχείρηση οι επενδύσεις στις οποίες προχωράει αυξάνουν τα κέρδη της.

- Πως η επιχείρηση επωφελείται από το marketing ακριβείας. Το marketing ακριβείας βοηθά τις επιχειρήσεις να έρθουν σε επαφή με τους πελάτες και την προοπτική των αγοραστικών αποφάσεων τους ώστε να αυξήσει τους ρυθμούς που ανταποκρίνεται η ίδια στους πελάτες της και να αυξήσει τις πωλήσεις της. Ακόμη να άλλα οφέλη μπορεί να είναι η διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών, να αυξήσει τα κέρδη της από τις επενδύσεις τις σε εκστρατείες marketing και να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών της.

- Πως το marketing ακριβείας ενισχύει το σύστημα CRM της επιχείρησης. Το σύστημα CRM της επιχείρησης είναι μια αναγκαιότητα για την διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες. Στη σημερινή εποχή όμως οι ταχύτερες αποφάσεις που πρέπει να λαμβάνονται από τις επιχειρήσεις έχουν κάνει το τμήμα marketing να παίρνει μέρος και στις εργασίες και άλλων τμημάτων της επιχείρησης όπως για παράδειγμα το τμήμα πωλήσεων. Έτσι με το marketing ακριβείας όλα τα τμήματα της επιχείρησης συνεργάζονται στενά και επιτρέπουν στο CRM να επεξεργάζεται όλα τις πληροφορίες τις

οποίες διαθέτει με αποτέλεσμα να μην υπάρχει καθυστέρηση στην λήψη των αποφάσεων από πλευράς της επιχείρησης.

- Ποια εργαλεία χρειάζεται μια επιχείρηση για να εφαρμόσει το marketing ακριβείας. Η αυτοματοποιημένη τεχνολογία του marketing είναι ένα βασικό στοιχείο του marketing ακριβείας. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σκοπεύουν να επενδύσουν σε τέτοιου είδους τεχνολογία. (CRM Magazine, 2006).

3.3 Κέντρα τηλεφωνικής αυτοεξυπηρέτησης των πελατών(SELF-SERVICE CENTERS)

Αναφέραμε στο κεφάλαιο 3.1 ότι το ένα κομμάτι του κέντρου επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες είναι και το τηλεφωνικό κέντρο (contact, call center). Από εδώ συλλέγονται οι πρώτες πληροφορίες για τους πελάτες διότι είναι η πρώτη αλληλεπίδραση της επιχείρησης με αυτούς. Χαρακτηριστικά μπορούμε να πούμε ότι είναι μια χρυσή πηγή συλλογής δεδομένων για αυτούς. Μαζί με τα e-mail το προσωπικό πρώτης γραμμής έχει στα χέρια του πολύτιμες πληροφορίες όπου μέσω αυτών μπορεί η επιχείρηση να αντιληφθεί καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της, τις επιθυμίες τους και τα προβλήματα τους (Sebor, 2006). Είδη πολλές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί την χρησιμότητα των αποτελεσματικών κέντρων τηλεφωνικής αυτοεξυπηρέτησης σε οποιαδήποτε στρατηγική η οποία εφαρμόζει τις αρχές της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες (CRM Magazine, 2007). Βέβαια σε ένα μεγάλο ποσοστό περιπτώσεων όλες αυτές οι πληροφορίες που καταγράφονται καθημερινά από το προσωπικό πρώτης γραμμής απλά μένει ανεκμετάλλευτο (Sebor, 2006). Αυτό που η κάθε επιχείρηση επιζητά είναι να μεγιστοποιήσει την εξυπηρέτηση αλλά και την ευχαρίστηση την οποία δίνει προς τους πελάτες της. Οι επιχειρήσεις οι οποίες το κάνουν αυτό θα είναι οι πρωτοπόρες οι υπόλοιπες θα ακολουθήσουν (Reidy, 1997). Τα κέντρα επικοινωνίας δημιουργούν έτσι πολλές διαφορετικές πηγές με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής (η αλλιώς CSR's όπως αναφέρονται στην διεθνή βιβλιογραφία) να δυσκολεύονται να τις αναζητήσουν και έτσι το σύστημα CRM της επιχείρησης να μην μπορεί να έχει μια περιμετρική άποψη για τον πελάτη (single view of the customer) (Lager, 2006). Έτσι οι επιχειρήσεις σε συνδυασμό με το κέντρο

επικοινωνίας αλλά και το τηλεφωνικό κέντρο δημιούργησαν τα κέντρα αυτοεξυπηρέτησης πελατών των οποίων η εφαρμογή μειώνει τα κόστη της επιχείρησης αλλά και αυξάνει την πίστη των πελατών προς την επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα πλέον ένα σωστό σύστημα αυτοεξυπηρέτησης (self service system) είναι βασικό συστατικό της στρατηγικής οποιαδήποτε πελατοκεντρικής επιχείρησης (Lager, 2006).

Βέβαια για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να έχουν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό σύστημα αυτοεξυπηρέτησης δεν πρέπει να ενδιαφέρονται μόνο για την μείωση του κόστους αλλά βασικά για την αξία της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη διότι τα αποτελέσματα αντί να βοηθούν την επιχείρηση θα την οδηγήσουν σε ακρως δυσμενείς καταστάσεις όπως αύξηση του κόστους αντί για μείωση του και μείωση του επιπέδου πίστης των πελατών διότι οι δυσαρεστημένοι πελάτες θα φύγουν από την επιχείρηση προς αναζήτηση κάποιας άλλης καλύτερης αλλά και η απάντηση της επιχείρησης προς τα ερωτήματα των πελατών θα αποβεί πιο κοστοβόρα διότι θα πρέπει να ακολουθηθούν άλλα πιο κοστοβόρα κανάλια επικοινωνίας (Lager, 2006).

Τελικά αυτό που προκύπτει από όλα αυτά είναι ότι το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα marketing, το σύστημα CRM της επιχείρησης και τα παραπάνω κέντρα εάν συνεργαστούν σωστά μπορούν να επιτρέψουν τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες τους αλλά και να αυξήσουν τα ποσοστά επιτυχίας τους (Lager, 2006).

Στο αμέσως επόμενο μέρος θα εξετάσουμε τις αρχές με τις οποίες μία επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες τις οποίες της προσφέρει το ένα αποτελεσματικό σύστημα αυτοεξυπηρέτησης.

3.4 Αρχές για τη σωστή οργάνωση ενός συστήματος αυτοεξυπηρέτησης

Τα συστήματα αυτοεξυπηρέτησης επηρεάζονται από δύο μεγάλους παράγοντες οι οποίοι είναι οι εξής;

- 1) Την δυνατότητα να αλληλεπιδρούν με έναν μεγάλο αριθμό πελατών με χαμηλό σχετικά κόστος
- 2) Να συμβάλουν στην μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης του πελάτη.

Καθώς η επικοινωνία για την αυτοματοποίηση της αλληλεπίδρασης των επιχειρήσεων με τους πελάτες έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια και οι καταναλωτές έχουν συμβιβαστεί με την τεχνολογία επιτρέποντας έτσι και τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν αλλά και να ενισχύσουν όλα τα συστήματα αυτοεξυπηρέτησης. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει ότι τα συστήματα αυτά είναι τόσο διαδεδομένα όσο θα μπορούσαν να είναι. Ακόμη ο βαθμός διύσδησης τους διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το είδος της αγοράς όπου δραστηριοποιείται. Η πρόκληση λοιπόν για τις επιχειρήσεις είναι να μειώσουν τα κόστη αλλά και να μεγιστοποιήσουν την ικανοποίηση του πελάτη έπειτα από κάθε συναλλαγή του με την επιχείρηση (Collins et al 2007). Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να πετύχουν το παραπάνω δίπτυχο θα πρέπει να ακολουθήσουν 3 βήματα για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που τους προσφέρονται από τα συστήματα αυτοεξυπηρέτησης. Το 1^ο βήμα είναι να κατανοήσουν τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες τηλεφωνούν, το 2^ο να κατηγοριοποιήσουν τα είδη των τηλεφωνημάτων που δέχονται και το 3^ο να εφαρμόσουν προγράμματα με σκοπό να αλλάξουν την συμπεριφορά των εργαζομένων στα συγκεκριμένα τμήματα, να εξετάζουν συνεχώς τις επιδόσεις τους αλλά και να δημιουργούν καινούργιες τακτικές με σκοπό να μεγιστοποιούν τα αποτελέσματα τους.

Ας εξετάσουμε κάθε ένα από τα τρία βήματα χωριστά.

- Κατανόηση. Να αναπτύξουν μια πιο πλούσια κατανόηση των κινήτρων των πελατών. Το πιο αποτελεσματικό μέτρο είναι να παρακολουθούν τα τηλεφωνήματα των πελατών τους οι οποίοι έχουν και διαφορετικές ανάγκες. Αυτό θα τις επιτρέψει να κατανοήσουν τα κίνητρα τα οποία διαμορφώνουν την συμπεριφορά των πελατών ώστε οι τελευταίοι να καταλήξουν να τηλεφωνήσουν στην επιχείρηση, να βρουν τους τρόπους με τους οποίους θα λύσουν τα προβλήματα των πελατών τους και τι είδους κίνητρα οδηγούν τους πελάτες να τηλεφωνήσουν.
- Καθορισμός. Να κατηγοριοποιήσουν τα είδη των τηλεφωνημάτων που δέχονται. Ενώ πάντα στην αρχή, δοκιμαστικά, οι υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν οι επιχειρήσεις στους πελάτες τους ξεκινούν με απλές μορφές όπως για παράδειγμα δρομολόγια των αεροπλάνων και των τρένων με το πέρασμα του χρόνου αρχίζουν και οι πιο πολύπλοκες υπηρεσίες όπως η κράτηση θέσεων αλλά και η ακύρωση τους.

- Σχεδιασμός. Είναι πολύ σημαντικό για την μακροπρόθεσμη επιτυχία των συστημάτων αυτών οι επιχειρήσεις να τα αντιμετωπίζουν ως μακροπρόθεσμα συστήματα της επιχείρησης και να τα υποστηρίζει με άλλα προγράμματα όπως αυτά της εκπαίδευσης του προσωπικού το οποίο εργάζεται για την υποστήριξη αυτών των προγραμμάτων. Επίσης οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενημερώσουν τους πελάτες τους για αυτά τα νέα συστήματα. Ακόμη και τα πιο νέα τεχνολογικά συστήματα μπορούν να υποφέρουν από την χαμηλή χρήση τους όταν οι πελάτες δεν είναι ενημερωμένοι για την ύπαρξη τους αλλά και τον τρόπο χρησιμοποίησής τους (Collins, Devine, Ganguly, Schumacher, 2007).

3.5 4 Κανόνες για αποτελεσματικό self-service

Όλοι τελικά έχουν ανάγκη από αποτελεσματική αυτοεξυπηρέτηση. Οι πελάτες γιατί οι ίδιοι επιζητούν την ευκολία και οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους γιατί η εφαρμογή του περικόπτει την δαπανηρή υποστήριξη που παρέχουν οι εργαζόμενοι (CRM Magazine, 2007). Δυστυχώς η αποτελεσματική αυτοεξυπηρέτηση είναι δύσκολο να επιτευχθεί όλες τις φορές. Πολλές φορές είναι μια πολύπλοκη υπόθεση που οδηγεί τους πελάτες πίσω στην άμεση επαφή με κάποιο πρόσωπο της επιχείρησης δηλαδή σε μια κατέδυσαν τηλεφωνική συνδιάλεξη. Μέσα όμως από όλα τα χρόνια που οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν τα συγκεκριμένα συστήματα έχουν καταλήξει σε 4 κανόνες οι οποίοι τις βοηθούν να αποφύγουν την σύγχυση και να εφαρμόσουν ένα σύστημα αυτοεξυπηρέτησης το οποίο εστιάζει στο πως οι ίδιοι οι πελάτες θέλουν να είναι η επικοινωνία τους αλλά και η εξυπηρέτησή τους από την επιχείρηση.

Ας δούμε λοιπόν αυτούς τους 4 κανόνες αναλυτικά.

- Αποφυγή της ανούσιας αυτοεξυπηρέτησης. Παρόλο που ο συγκεκριμένος κανόνας φαίνεται να είναι προφανής η αυτοεξυπηρέτηση που φαίνεται ότι λαμβάνουν οι πελάτες σε πολλές περιπτώσεις είναι τελείως ανούσια. Ο λόγος για αυτό το φαινόμενο είναι απλός. Οι πελάτες μπορούν να αναζητήσουν τις απαντήσεις στις απορίες όπως κάνουν αναζήτηση σε κάποια μηχανή αναζήτησης του internet. Στην πραγματικότητα όμως δεν ζητάνε αυτό. Αυτό

που επιθυμούν είναι κατάλληλες απαντήσεις. Η αυτοεξυπηρέτηση πρέπει να κάνει περισσότερα από το απλά να απαντά σε ερωτήσεις των πελατών που βασίζονται σε λέξεις κλειδιά. Η έξυπνη αυτοεξυπηρέτηση βοηθά τον πελάτη στο να πάρει τις απαντήσεις που χρειάζεται και να συγκεντρώσει πληροφορίες χρήσιμες για την επιχείρηση. Χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους ώστε οι πελάτες να βρουν τις απαντήσεις που χρειάζονται σε σύντομο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα η αποτελεσματική αυτοεξυπηρέτηση φιλτράρει τις λέξεις κλειδιά και προβάλλει ένα εύρος ερωτήσεων μέσα στο οποίο μπορεί να είναι η ερώτηση της οποίας η απάντηση να ενδιαφέρει άμεσα τον πελάτη.

- Αποβολή της αδιέξοδης αυτοεξυπηρέτησης. Στην θεωρία η αυτοεξυπηρέτηση πρέπει να φέρνει αποτελέσματα στον πελάτη εύκολα και σε μικρό χρονικό διάστημα. Στην πραγματικότητα όμως μόνο του ένα τέτοιο σύστημα δεν μπορεί να αποφέρει τα μέγιστα αποτελέσματα. Οι πελάτες πάντα χρειάζονται βοήθεια από κάποιον εργαζόμενο στην επιχείρηση όταν ζητάν περαιτέρω διευκρίνιση. Εάν το σύστημα είναι αδιέξοδο χωρίς σύνδεση με το κέντρο επικοινωνίας της επιχείρησης τότε οι πελάτες την επόμενη φορά δεν θα το χρησιμοποιήσουν και θα καταφύγουν στην τηλεφωνική κλήση. Η αυτοεξυπηρέτηση πρέπει να είναι μέρος μιας μεγαλύτερης στρατηγικής εξυπηρέτησης η οποία προσφέρει πολλές επιλογές όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και την ζωντανή συνδιάσκεψη (live chat). Βέβαια αυτό δε σημαίνει ότι όλα τα κανάλια λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο. Για παράδειγμα στην ζωντανή συνδιάσκεψη η επικοινωνία είναι άμεση και η παροχή των απαντήσεων επίσης ενώ στα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου πρέπει πρώτα να προβούν στην ανάλογη ανάλυση ώστε να μειωθεί ο χρόνος που θα ξοδέψουν οι εργαζόμενοι για να τα κατανοήσουν και να απαντήσουν σε αυτά. Βέβαια οι εργαζόμενοι η αλλιώς πράκτορες (agents) μπορούν βάζουν μέσα στα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου η στην ζωντανή συνδιάσκεψη διάφορα links ώστε να κρατάνε τους πελάτες σε επικοινωνία με το σύστημα αυτοεξυπηρέτησης αλλά και να ενθαρρύνουν την χρήση του.

- Μην κάνετε τον πελάτη να το ξαναπεί. Μια πολυκαναλική στρατηγική μπορεί να αυξήσει την υιοθέτηση της χρήσης του συστήματος αυτοεξυπηρέτησης από τους πελάτες εφόσον οι τελευταίοι γνωρίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι εκεί για να λύσουν οποιαδήποτε απορία τους. Δυστυχώς τα πολλαπλά κανάλια

μπορούν υποπέσουν σε λάθη που όλοι οι πελάτες σιχαίνονται. Να κάνουν τους πελάτες να επαναλάβουν τις ερωτήσεις τους. Ο χρόνος των πελατών πάει χαμένος όταν τα e-mail που έχουν στείλει ή η ζωντανή συνδιάσκεψη στην οποία παίρνουν μέρος να τους ζητά να επαναλάβουν την ερώτηση τους. Όταν ένας πελάτης κάνει μια ερώτηση τότε ο εργαζόμενος της επιχείρησης που την δέχεται πρέπει γρήγορα να κατανοήσει τι ακριβώς ζητά ο πελάτης και να αναζητήσει και άλλες πληροφορίες σχετικές με αυτόν από τα υπόλοιπα κανάλια και να του δώσει την απάντηση που ζητά όσο το δυνατόν γρηγορότερα.

- Κάντε το σωστά η αλλιώς σχεδιάστε περισσότερα τηλεφωνήματα. Ένα και μόνο περιστατικό τάλαιπωρίας του πελάτη από ένα μη καλοσχεδιασμένο σύστημα αυτοεξυπηρέτησης μπορεί να τον μετατρέψει σε πιστό χρήστη του τηλεφώνου. Μπορεί μια επιχείρηση να προσφέρει ένα τεχνολογικά προηγμένο σύστημα αυτοεξυπηρέτησης αλλά εάν η εφαρμογή του δεν γίνει με τον κατάλληλο τρόπο τότε οι πελάτες δεν πρόκειται να το εμπιστευτούν ποτέ ξανά. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την δημιουργία ενός σωστού συστήματος αυτοεξυπηρέτησης όπως η εξαντλητική δομική του από την ίδια την επιχείρηση πριν από την εφαρμογή του, ο σχεδιασμός ενός συστήματος κομμένου και ραμμένου στα μέτρα της επιχείρησης. Τέλος ένα καλοσχεδιασμένο σύστημα αυτοεξυπηρέτησης μπορεί να είναι το κλειδί για ικανοποιημένους πελάτες οι οποίοι να ανταμείψουν την επιχείρηση κάνοντας συνεχείς συνδιαλλαγές μαζί της και μένοντας μακροπρόθεσμα πιστοί σε αυτήν (CRM Magazine, 2007).

3.6 Συστήματα αυτοεξυπηρέτησης μέσω διαδικτύου (WEB SELF-SERVICE)

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα των τελευταίων χρόνων στο όσον αφορά τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν με τους πελάτες τους είναι και η αυτοεξυπηρέτηση μέσω του διαδικτύου. Αυτός ο τρόπος ο οποίος είναι μια μέθοδος για να απαντούν οι επιχειρήσεις στα ερωτήματα των πελατών τους, βοηθά τις επιχειρήσεις να μειώσουν το κόστος τους, να αυξήσουν την

ικανοποίηση των πελατών τους και να παρακολουθούν τις ανάγκες τους. Επίσης οι τελευταίοι μπορούν να πάρουν απαντήσεις στις ερωτήσεις τους σε οποιαδήποτε ώρα η οποία είναι βολική για αυτούς.

Τα συγκεκριμένα συστήματα αυτοεξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου έχουν ως σκοπό να εξαλείψουν τις δυσκολίες οι οποίες κάνουν τους πελάτες να δυσανασχετούν όταν τα χρησιμοποιούν.

Μια καλά οργανωμένη στρατηγική αυτοεξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών ενώ ταυτόχρονα να βοηθήσει και την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους τους οποίους έχει θέσει όπως την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη και την μείωση του κόστους (Fernekees, 2007).

3.7 5 μύθοι της αυτοεξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου

Πέρα από την εφαρμογή της αυτοεξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου υπάρχουν και 5 μύθοι σχετικά με αυτήν. Ας δούμε τον κάθε ένα χωριστά.

1) Ένα μέγεθος ταιριάζει σε όλους. Ένας τύπος διαδικτυακής αυτοεξυπηρέτησης ταιριάζει σε όλους.

Εάν μια επιχείρηση πιστέψει σε αυτό τότε έχει σοβαρό πρόβλημα. Η **αλήθεια** είναι ότι οι πελάτες ψάχνουν διάφορους τρόπους για να αποκτήσουν πρόσβαση στις πληροφορίες μέσω της αυτοεξυπηρέτησης.

2) Η αυτοεξυπηρέτηση έχει ως βασικό σκοπό την μείωση του κόστους. Ο πιο κοινός λόγος για την εφαρμογή της διαδικτυακής αυτοεξυπηρέτησης από τις επιχειρήσεις είναι η μείωση του κόστους. Εάν όμως αυτός γίνει και ο μόνος λόγος για την εφαρμογή της τότε οι επιχειρήσεις θα βρεθούν αντιμέτωπες με την δυσανασχέτηση των πελατών και μείωση της αφοσίωσης τους. Η **αλήθεια** είναι ότι οι μακροχρόνιες σχέσεις χτίζονται μέσω της σωστής αυτοεξυπηρέτησης και της αλληλεπίδρασης με τους ανθρώπους.

3) Η διαδικτυακή αυτοεξυπηρέτηση είναι μία προέκταση της αυτοεξυπηρέτησης μέσω τηλεφώνου. Η τηλεφωνική αυτοεξυπηρέτηση συχνά νοείται ως η <<κόλαση>> των συστημάτων φωνητικής επικοινωνίας (IVR hell). Η **αλήθεια** είναι ότι η διαδικτυακή αυτοεξυπηρέτηση η οποία ακολουθεί

τα λάθη της αυτοεξυπηρέτησης μέσω τηλεφώνου κινδυνεύει να χάσει την ευκαιρία να ικανοποιήσει στο μέγιστο βαθμό τους πελάτες. Επιπρόσθετα το διαδίκτυο επιτρέπει καλύτερο επίπεδο αυτοεξυπηρέτησης από ότι το τηλέφωνο κάτι το οποίο επιδρά στην μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη.

4) Η αυτοεξυπηρέτηση είναι χωριστό κομμάτι της επιχείρησης. Η υιοθέτηση αυτής της έννοιας μπορεί να οδηγήσει στην μεγάλη δυσαρέσκεια από πλευράς των πελατών. Ένα σύστημα αυτοεξυπηρέτησης αποκομμένο από όλα τα άλλα συστήματα της επιχείρησης δεν θα επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η **αλήθεια** είναι ότι η επιχείρηση αποτελεί ενιαία οντότητα. Κάθε σύστημα της επιχείρησης το οποίο εξαιρείται από αυτήν την οντότητα μπορεί να πληγώσει την εικόνα της επιχείρησης.

5) Το μόντο της διαδικτυακής αυτοεξυπηρέτησης είναι <<ζωντανή επικοινωνία και τέλος>>. Η **αλήθεια** είναι ότι ένα σωστό σύστημα διαδικτυακής αυτοεξυπηρέτησης πρέπει να ελέγχεται και να διαχειρίζεται από ένα αποτελεσματικό μάνατζμεντ (CRM Magazine, 2007).

3.7 Συστήματα φωνητικής επικοινωνίας(INTERACTIVE VOICE RESPONSE SYSTEMS)

Ότι αναφέραμε στα προηγούμενα κεφάλαια και αφορά το κέντρο επικοινωνίας της επιχείρησης (contact center), το προσωπικό πρώτης γραμμής (contact personnel), τα συστήματα αυτοεξυπηρέτησης (self service), τα συστήματα αυτοεξυπηρέτησης μέσω διαδικτύου (web self-service) αποτελούν ένα ευρύτερο σύνολο των συστημάτων φωνητικής επικοινωνίας(interactive voice response systems-IVR) τα οποία διαθέτει η επιχείρηση για να έρχεται σε επικοινωνία με τους πελάτες της (Jacobs, 2007). Όπως είδαμε στο αμέσως προηγούμενο κεφάλαιο η σωστή οργάνωση όλου του συνόλου των συστημάτων επικοινωνίας με την επιχείρηση οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη. Προκύπτουν όμως και πολλές φορές προβλήματα γιατί η εφαρμογή τους δεν είναι πάντα απόλυτα επιτυχημένη από την πλευρά της επιχείρησης. Πολλές φορές για παράδειγμα κάποιος

καταναλωτής καλεί ένα αριθμό με δωρεάν κλήση και καταλήγει να εξυπηρετηθεί από ένα εργαζόμενο της επιχείρησης παρά από το ίδιο το σύστημα αυτοεξυπηρέτησης (Jacob, 2007). Βέβαια όπως ήδη αναφέραμε και οι επιχειρήσεις φέρνουν ένα μερίδιο ευθύνης στο όσον αφορά την ενημέρωση των πελατών τους για τον τρόπο χρησιμοποίησης αυτών των συστημάτων. Πλέον μέσα στις ιστοσελίδες τους οι επιχειρήσεις παρέχουν βασικές οδηγίες σχετικά με την σωστή χρησιμοποίηση των συστημάτων αυτών από τους πελάτες-καταναλωτές. Αλλά πέρα από αυτό οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι όλοι πελάτες δεν τους είναι εξίσου πολύτιμοι και αυτό έχει ως αποτέλεσμα στα συστήματα φωνητικής επικοινωνίας να εξυπηρετούνται πρώτα οι σημαντικοί για την επιχείρηση πελάτες και να αφήνονται στην αναμονή οι λιγότεροι σημαντικοί. Πρέπει δηλαδή οι επιχειρήσεις να παρέχουν στους πελάτες τους εξυπηρέτηση ανάλογη με τα χαρακτηριστικά τους (Jacobs, 2007). Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζουμε 10 συμβουλές για ένα πιο αποτελεσματικό σύστημα φωνητικής επικοινωνίας.

3.8 10 συμβουλές για το αποτελεσματικό σύστημα φωνητικής επικοινωνίας

Όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο ένα κακοσχεδιασμένο σύστημα φωνητικής επικοινωνίας μπορεί να μπερδέψει τους χρήστες, στην προκειμένη περίπτωση τους πελάτες μιας επιχείρησης και αυξάνει τις πιθανότητες οι τελευταίοι να χάσουν την αφοσίωση τους στην επιχείρηση (Rolandi, 2007). Οπότε τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση ώστε να αποτρέψει αυτήν την εξέλιξη?

Ας δούμε μερικούς κανόνες τους οποίους μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις ώστε να αποτρέψουν την φυγή των πελατών τους προς άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

- Να αναλογιστούν οι επιχειρήσεις τα κίνητρα που οδηγούν τους πελάτες σε μια συγκεκριμένη στάση.

Οι σχεδιαστές των συστημάτων φωνητικής επικοινωνίας πρέπει να ορίσουν τον βαθμό στον οποίο οι χρήστες είναι διατεθειμένοι να χρησιμοποιήσουν όλα τα συστήματα τα οποία η επιχείρηση έχει σκοπό να δημιουργήσει. Για παράδειγμα ένας πελάτης μιας τράπεζας θα ήθελε πριν από μια απλή εργασία που θα ήθελε να κάνει με την τράπεζα να είχε να απαντήσει 10 ερωτήσεις? Προφανώς όχι. Οι πελάτες θα είναι πρόθυμοι να

χρησιμοποιήσουν μόνο συστήματα φωνητικής επικοινωνίας τα οποία είναι εύκολα να χρησιμοποιηθούν αλλά και πιο άνετα από το να μιλάνε σε έναν εργαζόμενο της επιχείρησης.

- Να επικεντρωθούν σε ζητήματα για τα οποία οι χρήστες θα προτιμούσαν να χρησιμοποιήσουν τα συγκεκριμένα συστήματα από το να μιλήσουν στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Για παράδειγμα οι πελάτες που θα ήθελαν για παράδειγμα να δώσουν εντολή για μια καθυστερημένη εντολή πληρωμής, οι να λάβουν κάποιες πληροφορίες για κάποια προγράμματα προσωπικής ασφάλισης ίσως να ήθελαν να <<εξυπηρετηθούν>> από κάποιο μηχάνημα παρά να μιλήσουν σε κάποιο άγνωστο.

- Να σχεδιαστούν για την πλειοψηφία αλλά να χρησιμοποιούνται για μικρό αριθμό εργασιών. Πολλά συστήματα φωνητικής επικοινωνίας προσπαθούν να υποστηρίξουν πολλές λειτουργίες. Πρέπει λοιπόν οι επιχειρήσεις να εντοπίσουν για ποιες εργασίες οι πελάτες χρησιμοποιούν περισσότερο αυτά τα συστήματα και να αυτοματοποιήσουν αυτές τις εργασίες. Για την μειοψηφία των πελατών που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν κάποια άλλη εργασία μπορούν να τους συνδέσουν κατευθείαν με κάποιο εργαζόμενο από το προσωπικό πρώτης γραμμής (CSR).

- Να ελαχιστοποιήσουν τις διαθέσιμες επιλογές. Κάθε μία παραπάνω επιλογή ενισχύει τις πιθανότητες κάτι να γίνει λάθος. Πολλές επιλογές πάνω στο βασικό μενού επιλογών κάνουν όλο το σύστημα δύσκολο στη χρήση.

- Να μην ξοδεύουν τον χρόνο του πελάτη που τηλεφωνεί με άσκοπα λόγια. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφύγουν να κουράζουν τους πελάτες αλλά και να σπαταλούν τον χρόνο τον οποίο ξοδεύουν για να χρησιμοποιήσουν τα συστήματα φωνητικής επικοινωνίας. Επίσης καλό είναι να αποφεύγουν τις διάφορες <<κλισέ>> φράσεις όπως <<το τηλεφώνημα σας είναι πολύ σημαντικό για εμάς>>. Οι πελάτες θα το εκτιμήσουν.

- Αποτελεσματική αντιμετώπιση των σφαλμάτων. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις τιμωρούν τους πελάτες τους όταν κάνουν ένα λάθος πάνω στην χρήση αυτών των συστημάτων. Στην πραγματικότητα πρέπει να τους βοηθούν και να τους ενημερώνουν ώστε να αποφύγουν να κάνουν το ίδιο λάθος και δεύτερη φορά.

- Να μην προσποιούνται ότι μπορούν τα συστήματα τους να αλληλεπιδράσουν με τους πελάτες σε κανονικό διάλογο. Η υπάρχουσα

τεχνολογία δεν μπορεί να υποστηρίξει την αναγνώριση ενός κανονικού διαλόγου. Δεν πρέπει λοιπόν οι επιχειρήσεις να αφήσουν τους χρήστες των συγκεκριμένων συστημάτων να πιστέψουν ότι μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν κάνοντας διάλογο στο τηλέφωνο. Κάτι τέτοιο οδηγεί σε σφάλματα από την πλευρά του συστήματος.

- Να αποφύγουν τον ανθρωπομορφισμό. Να εξαλείψουν την χρήση του πρώτου προσώπου. Οι πελάτες θέλουν να χρησιμοποιούν μηχανήματα που νιώθουν τις ανάγκες τους.
- Να μην επιχειρούν να διασκεδάσουν τους χρήστες με <<χρωματιστές φωνές>> (animated personae). Συνήθως οι χρήστες πέρα από την σημασία την οποία δίνει η κάθε κουλτούρα στη διασκέδαση σπάνια διασκεδάζουν όταν ακούν περίεργες μαγνητοφωνημένες φωνές στα συστήματα αυτά. Στην πραγματικότητα πολύ συχνά ενοχλούνται από αυτές.
- Να υιοθετήσουν μια ισχυρή στρατηγική. Εάν κάποιος πελάτης έχει προβλήματα τότε το σύστημα σίγουρα είναι ελλειμματικό και δεν εξυπηρετεί τις ανάγκες του πελάτη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να το κάνουν πιο φιλικό στη χρήση και να αποφύγουν να ξανακάνουν το χρήστη να επαναλάβει τις ίδιες ερωτήσεις στο σύστημα (Rolandi, 2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.1 Φιλοσοφία της ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σαν φιλοσοφία μιας σύγχρονης εποχής βασίζεται στους ανθρώπους και παράλληλα υπηρετεί τους ανθρώπους. Βασίζεται στον άνθρωπο γιατί κινητήρια δύναμη κάθε οργανισμού-επιχείρησης αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της. Αυτό θα πρέπει να λειτουργεί έτσι ώστε να έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται και όχι ουσιαστικά στην εσωτερική προοπτική της κερδοφορίας ή της απόδοσης της χωρίς να αντιλαμβάνεται το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δρα.

Έτσι ΔΟΠ είναι μια συστηματική λειτουργία που αφορά όλη την επιχείρηση και όχι μεμονωμένα την διοίκηση της ή ξεχωριστά τους εργαζομένους σε αυτήν. Πρέπει η φροντίδα όλων ανεξαιρέτως να αφορά την ποιότητα και αυτό είναι πιο εφικτό να πραγματοποιηθεί μέσα από την κατάλληλη οργανωτική δομή της κάθε επιχείρησης.

Έτσι η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσα από εξωτερικά κριτήρια όπως αυτά του κάθε καταναλωτή και όχι από εσωτερικά της επιχείρησης. Για αυτό πρέπει να βασίζεται στις ανάγκες του αγοραστή ουσιαστικά αξιολογώντας τα δεδομένα μέσα από την συνεχή παρακολούθηση των απαιτήσεων του.

Εδώ η νέα τεχνολογία αποτελεί βασικό παράγοντα στην εξέλιξη της ΔΟΠ γιατί μέσα από αυτήν μπορούμε να φτάσουμε στην μέτρηση και στον έλεγχο της αποτελεσματικής λειτουργίας της.

4.2 Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ

Οι αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ μέσα από τους οποίους πραγματοποιείται η εφαρμογή της είναι πολλοί και διαφορετικοί μεταξύ τους, έτσι ώστε συνδυαζόμενοι να αποτελούν τις παραμέτρους για την επιτυχή εφαρμογή της. Η καλύτερη ποιότητα των προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης αποτελούν αντικειμενικό σκοπό. Το παραπάνω συνδυάζεται με την επεξεργασία των αναγκών των πελατών και τις επιμέρους απαιτήσεις τους σε κάθε προϊόν , που μπορεί να είναι αντικειμενικές ή υποκειμενικές. Οι πελάτες αυτοί αποτελούν δυο διαφορετικές κατηγορίες οι οποίες όμως είναι συνδεδεμένες μεταξύ τους και αναφέρονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες.

Η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών , που είναι ήδη οι υπάλληλοι ή η διοίκηση της επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη διαχείριση του προϊόντος για τους εξωτερικούς πελάτες δηλαδή τον τελικό χρηστή . Ένας ευχαριστημένος εσωτερικός πελάτης θα έχει την ικανότητα να προωθήσει εύκολα το προϊόν σε οποιοδήποτε εξωτερικό πελάτη και αυτό αποτελεί αντικειμενικό σκοπό της ΔΟΠ.

Το χαμηλό επίσης κόστος συνδυαζόμενο με την καλή ποιότητα των παρερχομένων αγαθών ή υπηρεσιών αποτελεί και αυτό αντικειμενικό σκοπό της ΔΟΠ. Από την άλλη η βελτίωση και η μεγαλύτερη αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού , καθώς οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν κάποιο υποσύνολο των πελατών της, καθώς και η ευελιξία της επιχείρησης στην προσαρμογή της μέσα στις κατά καιρούς μεταβολές των συνθηκών διαβίωσης των πελατών αποτελεί σημαντικό σκοπό της ΔΟΠ. Η συνεχής βελτίωση της τεχνολογίας της εταιρίας και η γενική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών μαζί με την προσπάθεια της για καινοτομίες και ευέλικτες λύσεις αποτελούν βασικό σκοπό για την ανοδική πορεία της.

Όλα τα παραπάνω είναι παροδικά αν δεν επιτευχθεί η αλλαγή νοοτροπίας μέσα από την εκπαίδευση ή δεν επιβληθεί η οργανωτική κουλτούρα

δηλαδή ο τρόπος ζωής της εταιρίας. Η εταιρία πρέπει να επιβάλλει τη δική της φιλοσοφία σε όλους τους εμπλεκομένους μέσα αυτήν, ανεξαιρέτως. Αυτή η οργανωτική κουλτούρα δεν αποτελεί μονό τρόπο ζωής των ανθρώπων μέσα στην εταιρία αλλά μπορεί να γίνει τρόπος ζωής και για την ευρύτερη κοινωνική δραστηριότητα τους. Τότε η εταιρία θα έχει πετύχει το μεγαλύτερο αντικειμενικό σκοπό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .

4.3 Αξιώματα και αρχές της ΔΟΠ

Το Δ(τρίγωνο) της ΔΟΠ υποδηλώνει σημειολογικά τρίγωνο που στις τρεις γωνιές του μπορούμε να τοποθετήσουμε τα τρία βασικά αξιώματα της , τη δέσμευση τη συμμετοχή και την γνώση. Η δέσμευση μπορεί να αναφέρεται στα διοικητικά στελέχη για συνεχή υποστήριξη σε οποιαδήποτε προσπάθεια γίνεται μέσα στην εταιρία ώστε να εξασφαλιστεί η καλύτερη ποιότητα. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει και επιβάλλεται να αναλάβει τη προσπάθεια της καθοδήγησης δίνοντας το καλό παράδειγμα. Διαφορετικά τα υπόλοιπα στελέχη θα έχουν να αντιμετωπίσουν στη προσπάθεια τους για την εφαρμογή του συστήματος ολικής ποιότητας το φόβο αλλά και τις δυσκολίες σε τυχόν αλλαγές που συμβαίνουν μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης και που αποτελούν πολλές φορές φυσιολογικό επακόλουθο.

Η δέσμευση λοιπόν είναι βασική για την εξάλειψη του οποιοδήποτε φόβου που θα προκύψει από πιθανότητα λάθους και που θα είναι μοιραίο για την απασχόληση των στελεχών μέσα στην επιχείρηση. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και για τους υπολοίπους εργαζομένους οι οποίοι και αυτοί μέσα στη λογική της οργανωτικής κουλτούρας μπορούν να δεσμευτούν για τα παραπάνω.

Η συμμετοχή λοιπόν των εργαζομένων στην ανάλυση, στις προτάσεις, στην ανεύρεση λύσεων, ακόμα και στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης μπορεί και πρέπει να είναι εφικτή. Η σύγχρονη διοίκηση μιας εταιρίας οφείλει να ενημερώνει αλλά και να κάνει κοινωνούς των ιδεών της τους εργαζομένους γιατί μέσα από την συνεργασία αλλά και τη συμμετοχή επιτυγχάνονται πιο εύκολα οι στόχοι της εταιρίας και γιατί μπορεί να έχουν και θετικό αντίκτυπο στην πραγματοποίηση των ατομικών τους στόχων.

Τέλος η γνώση αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό με την έννοια της συνεχούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης ώστε να αποφεύγονται όσο το δυνατό περισσότερα λάθη ή παραλείψεις. Ουσιαστικά εδώ γίνεται αλληλοκαλυψη των αδυναμιών μεταξύ όλων των εμπλεκομένων στη λειτουργία μιας επιχείρησης, αφού η ελλιπής γνώση του ενός μπορεί να καλύπτεται από την πληρέστερη γνώση του άλλου. Εδώ φυσικά ζητούμενο είναι η όσο περισσότερο άρτια γνώση όλων των εμπλεκομένων.

Οι βασικές αρχές της Διοίκησης ολικής ποιότητας εκτός από τη δέσμευση της ηγεσίας όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στηρίζονται στην εφαρμογή της εταιρίας όχι μονό σε ένα τμήμα της αλλά σε έκταση που θα αφορά όλα τα τμήματα της και όχι μονό από κάποιο ειδικό τμήμα ελέγχου. Αυτό είναι αποτέλεσμα της δημιουργίας μιας ιδιαίτερης οργανωτικής κουλτούρας που απαιτεί την αλλαγή των εργασιακών πρακτικών. Έτσι όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα και αυτό μπορεί να γίνει εφόσον η ηγεσία παραχωρεί και κάποιες υπεθυνότητες στα κατωτέρα επίπεδα. Ο καθένας θα πρέπει να έχει τη λογική και τη φιλοσοφία να βελτιώνει τις διαδικασίες που ακολουθεί στο δικό του έστω και περιορισμένο τομέα υπευθυνότητας.

Επίσης, σαν άλλη αρχή της η ΔΟΠ πρέπει να εκφράζεται μέσα από τις ενέργειες που αφορούν την πρόληψη όλων αυτών που θα μειώσουν την ακαταλληλότητα των προϊόντων ώστε με αυτό τον τρόπο θα μειωθεί η σπατάλη πόρων που υπολογίζεται μέχρι και το 35% του κόστους παραγωγής.

Ο έλεγχος της ανταγωνιστικότητας αποτελεί βασική αρχή της ΔΟΠ και πρέπει να οριοθετείτε συνεχώς με μια σειρά δεικτών απόδοσης που είναι εσωτερικοί και εξωτερικοί. Οι εξωτερικοί δείκτες είναι σημαντικοί γιατί συνδέονται με βελτιώσεις σε προϊόντα ή σε διαδικασίες που αφορούν άλλες επιτυχημένες επιχειρήσεις ή μέσα από ερωτηματολόγια που θέτει η επιχείρηση σε πελάτες της. Οι εσωτερικοί δείκτες αφορούν τη κατανομή της εταιρίας σε δείκτες που αναφέρονται στα διαφορά τμήματα ή στους διαφόρους τομείς της επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω μπορούν και πρέπει να δημιουργούν τα σχέδια με τα οποία η εταιρία θα ενεργήσει για την επίτευξη των στόχων της.

Συμφωνά και με τους Ιάπωνες που είναι και οι πρώτοι διδάξαντες κεντρική φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι η αναζήτηση νέων μεθόδων βελτίωσης της παραγωγής, της εξυπηρέτησης καθώς και της μείωσης σπατάλης των πόρων. Η ποιότητα είναι μια συνεχής διαδικασία, διαδικασία με την οποία γίνεται

προσπάθεια ανέλιξης σε οποιοδήποτε νέο επίπεδο ποιότητας. Η ανέλιξη αυτή αναφέρεται σαν μια κλίμακα όπου κάθε στάδιο της είναι μια προσπάθεια για να ανεβάσει την ποιότητα στο επόμενο σκαλί. Για την επίτευξη αυτού χρησιμοποιείται η μεθοδολογία του <σχεδιάζω, συλλέγω, αναλύω, υλοποιώ και αξιολογώ>. (Κέφης, σελ.67)

Κλειδί όλων των παραπάνω για συνεχή βελτίωση είναι η εκπαίδευση και η χρησιμοποίηση νέων μεθόδων για τη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων.

4.4 Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Σε μια σύγχρονη επιχειρηματική μονάδα τα στελέχη της είναι εκ των πραγμάτων υποχρεωμένα να ακολουθήσουν τις αρχές της ΔΟΠ για λογούς επιβίωσης της εξαιτίας του όλο και αυξανόμενου ανταγωνισμού. Η επιβίωση μιας τέτοιας εταιρίας αλλά και η ευημερία της είναι συνάρτηση του κέρδους με το κόστος. Έτσι η προσπάθεια μεγιστοποίησης του κέρδους μιας επιχείρησης εξαρτάται από το κατά ποσό οι καταναλωτές αποδέχονται τα προϊόντα της. Διαφορετική είναι η καταναλωτική συνείδηση σήμερα από ότι πριν από είκοσι τριάντα χρονιά. Ο σημερινός καταναλωτής έχει σχεδόν επιβάλλει τα επώνυμα προϊόντα και έχει αντιληφθεί ότι το φτηνό είναι και ακριβό. Η αγορά ενός φτηνού προϊόντος μπορεί να αποβεί εις βάρος του αφού ίσως χρειαστεί να το αγοράσει περισσότερες φορές ή να το επισκευάσει άλλες τόσες. Ο σημερινός καταναλωτής έτσι δαπανά περισσότερα χρήματα για την αγορά ποιοτικών αγαθών. Οι επιχειρήσεις εξάλλου δεν έχουν τη λογική να κάνουν πελάτες αλλά να τους διατηρούν, μέσα από τη προσπάθεια τους να προωθήσουν ποιοτικά αλλά και αναγνωρίσιμα προϊόντα. Όταν αυτή η προσπάθεια δηλαδή η προώθηση ποιοτικών προϊόντων συνδυάζεται και με μείωση τιμών αναμφίβολα θα καταστήσει την επιχείρηση άκρως ανταγωνιστική. Η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας είναι μια υπόθεση που μπορεί εύκολα να αποτύχει όταν θα προσπαθήσει να ανιχνεύσει την πώληση ή όχι του προϊόντος που θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των τιμών με αμφίβολα οικονομικά αποτελέσματα (Τσιότρας, σελ. 135).

Ένας άλλος σημαντικός λόγος υιοθέτησης της ΔΟΠ είναι η ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης που σαν αποτερώ σκοπό έχει την βελτίωση της ποιότητας ζώνης τους όχι μόνο στο περιβάλλον της εταιρίας αλλά και στο ευρύτερο κοινωνικό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρίας. Οι Ιάπωνες σ' αυτό το τομέα επιδιώκουν την παραμονή των εργαζομένων για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο διάστημα στις επιχειρήσεις τους, προσφέροντας τους κοινωνικά οφέλη μέσα από κοινωνικές εκδηλώσεις, από ιατρικές καλύψεις, από κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των παιδιών τους έτσι ώστε, μέσα από τη σταθερότητα της εργασίας συνδυαζόμενη με την παρεχόμενη υψηλή ποιότητα ζώνης και τη συνεχή εκπαίδευση τα αποτελέσματα να είναι μονό θετικά. Η υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι αναγκαία και για την ανάπτυξη σχέσεων ποιότητας μεταξύ των επιχειρήσεων και των προμηθευτών τους, γιατί τότε και οι προμηθευτές αναγκάζονται να την εφαρμόσουν ώστε να ανταπεξέρθουν και αυτοί στον ανταγωνισμό. Έτσι δημιουργείται μια αντίδραση αλυσιδωτή για μεγάλη ομάδα επιχειρήσεων που ουσιαστικά εξαρτάται η μια από την άλλη. Αυτό βεβαία μπορεί να μην ισχύει για εταιρίες μονοπωλιακού ή ολιγοπωλιακού χαρακτήρα οι οποίες όμως τείνουν να εξαφανιστούν. Ακόμα και αυτές αναγκάζονται να εφαρμόσουν τον τρόπο ΔΟΠ βλέποντας τις ανάγκες συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων και προμηθευτών.

4.5 Οι γκουρού της ποιότητας

Υπήρχαν πολλοί που μέσα από το τρόπο σκέψης τους δημιούργησαν την νέα εποχή της ποιότητας. Όλοι μαζί είχαν κοινό σημείο τη συμμετοχή όλου του προσωπικού μιας εταιρίας με τη ταυτόχρονη μείωση του κόστους .

Τα σημαντικότερα στοιχεία των κυριότερων άκουρου παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Juran.** Ο Juran ήταν ο πρώτος που ασχολήθηκε με τη ΔΟΠ. Συμφωνά με τον Juran ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση. Ο πελάτης ορίζει την ποιότητα εφόσον χρησιμοποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία. Ο Juran ανέπτυξε

τη τριλογία της ποιότητας δηλαδή ότι η έννοια της ποιότητας συνδέεται με το προγραμματισμό ποιότητας τον έλεγχο ποιότητας και την βελτίωση. Συμφωνά η έννοια αυτή βασίστηκε σε πέντε χαρακτηριστικά της ποιότητας, στα τεχνολογικά, στα ψυχολογικά, στα σχετικά με το χρόνο, στα συμβατικά και στα ηθικά-δεοντολογικά(Καργίδης,σελ. 24). Ακόμα ο Juran ανέπτυξε την έννοια του εσωτερικού πελάτη.εσωτερικοί πελάτες είναι τα πρόσωπα μέσα στον οργανισμό που έχουν ως προμηθευτές προηγούμενες διεργασίες μέσα στην επιχείρηση.. αυτό συμβαίνει μέχρι που η επιχείρηση θα συναντήσει τον εξωτερικό πελάτη(αγοραστή). Τέλος ο juran αναφέρθηκε και στα 6 στάδια προς την επίλυση προβλημάτων καθώς επίσης ήταν και ο πρώτος που εισηγήθηκε την αρχή του συμβουλίου ποιότητας.

- **Deming.**Ο Deming θεωρείται ο πατέρας της διοίκησης ολικής ποιότητας. Η φιλοσοφία του επέδρασε καταλυτικά ώστε να κατακλυστεί όλος ο κόσμος με γιαπωνέζικα προϊόντα. Τονίζει ότι βασική ευθύνη για την ποιότητα σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης την έχει η διοίκηση. Για τον Deming ποιότητα είναι η καταλληλότητα ως προς τον σκοπό. Επίσης προσανατολίζεται στον πελάτη. Ο Deming υιοθέτησε τα 14 σημεία που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την αλλαγή της από το παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας. Αυτά είναι:

- Η υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας
- Συνεχής βελτίωση των προϊόντων
- Εξαρτοποίηση του ετοιμού προϊόντος από την απλή επιθεώρηση ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στη παραγωγή.
- Τη μείωση των προμηθευτών
- Συνεχής ερευνά όσον αφορά τα προβλήματα του συστήματος παραγωγής καθώς και τρόπους αντιμετώπισης τους
- Νέες μεθόδους εκπαίδευσης με βάση τις αρχές στατιστικής
- Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή στους εργαζομένους όλων των απαραίτητων τεχνικών για τη καλύτερη δυνατή εκτέλεση των καθηκόντων
- Ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας
- Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορών ομάδων ανάμεσα στο προσωπικό

- Κατάργηση ή ελαχιστοποίηση αριθμητικών ποσοστώσεων για το ανθρώπινο δυναμικό
- Χρήση στατιστικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας
- Κατάργηση των εμποδίων που αναιρούν από το ανθρώπινο δυναμικό την υπερηφάνεια για την εργασία τους
- Εισαγωγή και εγκατάσταση συστημάτων εκπαίδευσης του προσωπικού
- Συμμετοχή όλων των στελεχών και υπαλλήλων στη βελτίωση της ποιότητας.

Για να γίνει δυνατή η εισαγωγή των ποιοτικών βελτιώσεων στην επιχείρηση ο Deming προτείνει το σχέδιο των 7 σημείων. Δηλαδή πρέπει να εφαρμοστούν οι παραπάνω 14 αρχές που αναφέραμε, η αλλαγή ψυχολογίας της ανώτατης διοίκησης ώστε να περαστεί και στο προσωπικό, τη παρουσίαση του λόγου από τη διοίκηση προς το προσωπικό για την αλλαγή αυτή, τον διαχωρισμό όλων των δραστηριοτήτων σε φάσεις, την εφαρμογή του κύκλου Deming, την ομαδική εργασία σε όλα τα στρώματα και η πλήρως προσανατολισμένη οργανωτική δομή στη ποιότητα.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.5.1

- Philip Crosby . Ο Crosby ανέπτυξε τη θεωρία των μηδέν λαθών. Ήταν ο πρώτος που εισήγαγε τη θεωρία “κάντο σωστά με τη πρώτη φορά”. Ο Crosby πιστεύει ότι η ανώτατη διοίκηση πρέπει να είναι παρών σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος βελτίωσης. Να υπάρχει μια ομάδα εργαζομένων ώστε να εκπαιδεύεται συνεχώς για τη βελτίωση της ποιότητας. Επίσης να υπάρχει η συνεχής εκπαίδευση όλου του

ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης από την ανώτατη διοίκηση ως τους εργαζομένους, να μετράτε το κόστος ποιότητας όπως επίσης να καθορίζονται όλες οι διορθωτικές ενέργειες. Επίσης μέσα από τη φιλοσοφία του προσπαθεί να καθορίζει ρεαλιστικούς στόχους . πιστεύει ακόμα ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να παρακινούνται με διαφορά μετρά

- που θέτει η διοίκηση. Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων συνεχή παρακολούθηση της προόδου καθιέρωση ημέρας των μηδέν λαθών συγκρότηση των μηδέν λαθών επιτροπής και συστήματος επίλυσης προβλημάτων με τη συμμετοχή όλου του ανθρωπίνου δυναμικού και τέλος την επανάληψη όλων όσων προαναφέραμε παραπάνω για την καλύτερη βελτίωση.
- Armand V. Feigenbaum. Ανέπτυξε την έννοια του ελέγχου ολικής ποιότητας. Προσανατολίζεται στον προμηθευτή. υποστηρίζει ότι η υπευθυνότητα για την ποιότητα πρέπει να δίνεται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρίας , σ αυτούς δηλαδή που εκτελούν τις διαφορές εργασίες. Αυτό το ονόμασε ποιότητα από την πηγή δηλαδή ότι όλοι οι εργαζόμενοι από την ανώτατη διοίκηση έως και τους απλούς εργαζομένους πρέπει να εκτελούν την εργασία τους ποιοτικά. Έτσι κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να σταματήσει τη γραμμή παραγωγής σε περίπτωση που αντιληφθεί ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα που σχετίζεται με την ποιότητα.
- Dr. kaoru Ishikawa. Είναι ο πρώτος από όλους που εργάστηκε πάνω στο τρόπο εφαρμογής των κύκλων ποιότητας. όπως και ο Feigenbaum έτσι και ο Ishikawa προσανατολίζεται στο προμηθευτή. Προτείνει τα διαγράμματα ψαροκόκαλο ή διαγράμματα αιτίου αποτελέσματος τα οποία χρησιμοποίησε ως βοηθητικά εργαλεία για την επίλυση των παρουσιαζομένων προβλημάτων σε συνδυασμό με τα διαγράμματα Pareto.
- Dr. Genichi Taguchi. Θεωρεί την ποιότητα ως <την πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στη κατανάλωση>. Ως απώλειες θεωρεί τα λάθη , τις επιδιορθώσεις, τη κακή επικοινωνία και το αντίστοιχο κόστος για τον

πελάτη λόγω κακής απόδοσης του προϊόντος. Τέλος θεωρεί σημαντικό τον έλεγχο εκτός γραμμής παραγωγής τον οποίο και αναλύει σε τρεις φάσεις, στο σχεδιασμό συστήματος στο σχηματισμό παραμέτρων και στο προσδιορισμό ανοχών.

4.6 Βραβεία Ολικής Ποιότητας

Όσο περισσότερο ο ανταγωνισμός γινόταν πιο σκληρός μεταξύ των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα στη δεκαετία του 80 μεγάλες βιομηχανικές και εμπορικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών εφάρμοσαν προγράμματα για τη βελτίωση λειτουργιών και δραστηριοτήτων τούς ανάπτυξη των προγραμμάτων αυτών έδωσαν το έναυσμα για τη θεσμοθέτηση βραβείων είτε εθνικών είτε διεθνών. Τα κυριότερα βραβεία είναι το βραβείο Deming, Baldrige και το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας

- Βραβείο Deming. Το βραβείο Deming καθιερώθηκε από την ένωση Ιαπώνων επιστημών και μηχανικών το 1951 για πρώτη φορά. Θεσμοθετήθηκε προς τιμήν του μεγάλου δασκάλου Deming . Το βραβείο αυτό απευθύνεται σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες επιχειρήσεων. Αφορά τις μικρές επιχειρήσεις, τις διευθύνσεις και τα τμήματα μεγάλων επιχειρήσεων και τέλος εταιρίες του εξωτερικού. Καθιερώθηκε για να επιβεβαιώσει την βούληση δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης στο σύνολο της πορείας του προγράμματος της ποιοτικής βελτίωσης. Το βραβείο αξιολογεί τις λειτουργίες μιας επιχείρησης συμφωνά με 10 κριτήρια που θα δούμε στο πίνακα που ακολουθεί
- Βραβείο Malcom Baldrige. Το βραβείο Baldrige απονεμήθηκε πρώτη φορά το 1988 με σκοπό την αναγνώριση και την ευαισθητοποίηση για θέματα ποιότητας. Το βραβείο αυτό απονέμεται σε τριών ειδών εταιρίες, σε βιομηχανικές, σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών και τέλος σε μικρές επιχειρήσεις. Τα 7 κριτήρια βάσει του οποίων αξιολογούνται οι επιχειρήσεις δίνονται στο πίνακα παρακάτω. Τέλος να αναφερθεί ότι το

βραβείο Baldrige δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση του αγοραστή ως του πλέον αποτελεσματικού μέσου για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από μια επιχείρηση ή υπηρεσία.

- Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας. Θεσμοθετήθηκε το 1988 από το ευρωπαϊκό ίδρυμα ποιότητας σε συνεργασία με την ευρωπαϊκή επιτροπή και τον ευρωπαϊκό οργανισμό ποιότητας. Καθιερωθήκαν δυο ειδών βραβεία, το ευρωπαϊκό έπαθλο ποιότητας το οποίο δίνεται σε επιχειρήσεις οι οποίους ικανοποιούν 9 κριτήρια που δίνονται στο πίνακα που ακολουθεί και το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας που απονέμεται στην πιο αποτελεσματική επιχειρηματική μονάδα για την εφαρμογή ποιοτικών διαδικασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Η ΔΟΠ δεν έχει καμιά σχέση μ' αυτό που αναφέρεται σαν παραδοσιακός τρόπος διοίκησης . Το τελευταίο προσανατολιζόταν στην μαζική παραγωγή. Οι εντολές της διοίκησης κατευθυνόταν από την κορυφή της πυραμίδας προς τη βάση της και τα τμήματα της επιχείρησης είχαν διαχωριστικές γραμμές ευνόητες μεταξύ αρμοδιοτήτων των εργαζομένων. Η φιλοσοφία του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης ήταν ότι η ποιότητα έχει υψηλό κόστος ,έδινε έμφαση στην χαμηλή τιμή του προϊόντος μέσα από τη μαζική παραγωγή. Επίσης, στη περίπτωση λάθους αυτό επιβάρυνε τους εργαζομένους καθώς και η εκπαίδευση έλειπε αφού κι αυτή θα επιβάρυνε το κόστος λειτουργίας.

Εδώ λοιπόν έρχεται η ΔΟΠ να ανατρέψει όλα τα παραπάνω μέσα από τη δική της φιλοσοφία που βασίζεται ακριβώς στα αντίθετα από ότι ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης. Η ποιότητα βραχυχρόνια μπορεί να κοστίζει αλλά μακροπρόθεσμα θα εξασφαλίσει αυτό που ζητά η επιχείρηση δηλαδή υψηλά κέρδη. Εδώ ο έλεγχος γίνεται σε όλα τα στάδια της παραγωγής από τον σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι τη κατάληξη του στον καταναλωτή. Όσο αφορά πλέον τις ευθύνες αυτές δεν αφορούν πλέον τους εργαζομένους αλλά τα στελέχη που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Εδώ η εκπαίδευση αποτελεί βασικό παράγοντα για την εξέλιξη της εταιρίας. Η εκπαίδευση δεν αφορά μονό τα στελέχη αλλά και όλους ανεξαιρέτως τους εργαζομένους σ αυτήν. Τα προγράμματα δεν αφορούν μονό τη γνώση αλλά και την παρακίνηση για μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Με τη ΔΟΠ τα στελέχη μιας επιχείρησης αποκτούν νέα εργαλεία και μεθόδους για την υλοποίηση των στόχων τους. Μια από τις μεθόδους που ακολουθείται είναι η καθοδήγηση η οποία έχει μεγάλη σημασία για την ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων μέσα από την οποία καθοδήγηση γίνονται κατανοητές νέες έννοιες ή αντιλήψεις που αφορούν την ποιότητα.

Μια άλλη μέθοδος είναι η παρακίνηση ή η υποκίνηση και αυτό γίνεται όταν τα στελέχη που οφείλουν να πληροφορούν σε τακτά χρονικά διαστήματα τους

υφισταμένους τους για τις επιδόσεις τους στην εργασία, επιβραβεύουν αυτούς που επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

Μια τρίτη μέθοδος είναι το πρότυπο. Τα στελέχη οφείλουν να ενδιαφέρονται και να μεταδίδουν στους υφισταμένους τους τις αξίες της ποιότητας και να τις ακολουθούν ευλαβικά. Οφείλουν να επεμβαίνουν εκεί όπου το στάδιο της παραγωγής είναι εκτός προδιαγραφών αλλά και να αναζητούν τις αιτίες που προκάλεσαν το λάθος στη παραγωγή. Έτσι δημιουργούν το πρότυπο μέσα στο οποίο πρέπει να κινηθεί η μονάδα παραγωγής μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό της.

Για να καταφέρει η εταιρία να εφαρμόσει επιτυχώς ένα άρτιο πρόγραμμα ΔΟΠ θα πρέπει να εφαρμόσει διαδικασίες οι οποίες θα βελτιώνουν η μια την άλλη και αυτό γίνεται μέσα από την επιχείρηση διαφορών συστημάτων και τεχνικών.

5.1 Η τεχνική των 5-s

Ένα σύστημα ΔΟΠ είναι η τεχνική των 5-s(Καργίδης, σελ.48). Αυτή η τεχνική βασίζεται στα αρχικά 5 ιαπωνικών λέξεων που αφορούν ενέργειες οργάνωσης(από την πρώτη λέξη), τάξης που αφορά θέματα τακτοποίησης διαδικασιών (δεύτερη λέξη), καθαριότητας που αφορά την ευρεία έννοια της λέξεως(τρίτη λέξη), προτυποποίησης που αφορά τις διαδικασίες (τέταρτη λέξη) και αυτοελέγχου που σημαίνει τον έλεγχο που έχει ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά(πέμπτη λέξη). Η τεχνική αυτή ασχολείται συμφωνά με τους Ιάπωνες, με τη βελτίωση του φυσικού περιβάλλοντος το οποίο επιδρά καταλυτικά στη σκέψη και στις αντιδράσεις κάθε εργαζομένου.

Για τη διαδικασία εφαρμογής οποιοδήποτε συστήματος ποιότητας απαραίτητο είναι να ακολουθούνται κάποια βήματα τα οποία θα εξασφαλίσουν την επιτυχημένη εφαρμογή του. Έτσι πρωταρχικά χρειάζεται η προπαρασκευή από τη διοίκηση αλλά και η δέσμευση της στο να διαθέσουν τους χώρους για την επιτυχία του συστήματος που θέλει να εφαρμόσει. Ακολουθεί ο σχεδιασμός για τη προώθηση του συστήματος μέσα από ενημερωτικές συναντήσεις αλλά και η

διατήρηση αρχείου μέσα στο οποίο θα περιέχονται οι αποφάσεις για τις ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθηθούν αλλά και τα αποτελεσμάτων αυτών των ενεργειών. Η εκπαίδευση αποτελεί βασικό παράγοντα γιατί μέσα σε ένα περιβάλλον που κινείται μπορούν να ανακύψουν πολλά προβλήματα τα οποία όμως ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει ανά πασα στιγμή. Γη αυτό και η γνώση πολλές φορές σώζει. Τέλος η αξιολόγηση είναι αναγκαία σε ότι αφορά τις καθημερινές εργασίες και για να αποφεύγονται τυχόν προβλήματα ρουτίνας. Σε οποιοδήποτε σύστημα καλό θα είναι να υπάρχουν και επιτροπές που θα παρακολουθούν τον τρόπο εφαρμογής του.

5.2 Αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών(ΑΕΔ)

Ένα άλλο σύστημα που μπορεί να εφαρμοστεί είναι η αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Είναι μια διαδικασία διοίκησης που έχει σα στόχο να προσδιορίσει ξανά την αποστολή της εταιρίας να αναδιοργανώσει την δομή της και όλα αυτά για να ικανοποιήσει τον πελάτη . Συμφωνά μ αυτό το σύστημα όλα κινούνται αποκλειστικά και μονό γύρω από το πελάτη. Η ΑΕΔ είναι μια μέθοδος που αντικαθιστά οποιαδήποτε παλιά διαδικασία με κάποια νέα όπου εκεί όμως θα χρειαστεί. Οποιαδήποτε διαδικασία δεν εξυπηρετεί το πελάτη αποσύρεται και αυτό προσπαθεί να το κάνει χωρίς πολυδάπανες τεχνικές. Ένα άλλο ζητούμενο της είναι η ταχύτητα με την οποία έρχονται οι αλλαγές. Η ΑΕΔ έχει σα στόχο να μπορεί να κάνει κάθε οργανισμό γρήγορα προσαρμόσιμο σε κάθε περιβάλλον που μεταββαλεται γρήγορα. Δηλαδή προσανατολίζεται στη συνεχή εξέλιξη και βελτίωση ώστε η επιχείρηση να μπορεί άμεσα να ανταποκριθεί στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της.

5.3 Κύκλοι ελέγχου ποιότητας

Μια από τα πιο διαδεδομένα συστήματα εφαρμογής ΔΟΠ είναι οι κύκλοι ελέγχου ποιότητας. Ξεκίνησαν και αυτοί στην Ιαπωνία μετά το β παγκόσμιο πόλεμο και ουσιαστικά συνδύαζαν την ιαπωνική φιλοσοφία για ομαδική εργασία με τον αμερικανικό τρόπο ελέγχου της ποιότητας. Οι κύκλοι ποιότητας είναι ομάδα λίγων ατόμων(4 έως 10) οι οποία ομάδα χρησιμοποιεί εθελοντικά απλές τεχνικές για την επίλυση προβλημάτων που καθημερινά προκύπτουν μέσα στην επιχείρηση. Αυτό εξασφαλίζεται με την στήριξη της διοίκησης όσον αφορά στη συνεχή εκπαίδευση τους με τη προθυμία τους ώστε να μπορούν να αναδειχτούν τα προσόντα των ατόμων που αποτελούν την ομάδα. Η λειτουργία της ομάδας διέπεται από ορισμένα στάδια τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν για να βγει το τελικό συμπέρασμα. Έτσι αρχικά γίνεται ο εντοπισμός των προβλημάτων από τα οποία επιλέγεται το πρόβλημα για το οποίο θα δοθεί λύση και κατόπιν μελετάται. Κατόπιν αναφέρονται οι προτεινόμενες λύσεις από τις οποίες θα επιλεγεί η αρίστη ώστε τελικά να παρθεί η απόφαση. Τα μέλη της ομάδας του κύκλου επειδή έρχονται σε άμεση επαφή με τα οποιαδήποτε προβλήματα έχουν την άμεση δυνατότητα χωρίς να χρονοτριβούν να βρίσκουν τις προτεινόμενες λύσεις και να επιλεγούν της αρίστη εξ αυτών. Όπως αναφέρθηκε και πριν η εργασία των ΚΕΠ είναι εθελοντική ήπαρ όλα αυτά θα ήταν πολύ καλύτερο και για την λειτουργία των ΚΕΠ και κατά συνεπεία και για την λειτουργία της εταιρίας να βρεθούν τρόποι ώστε να επιβραβεύονται τα άτομα που συμμετέχουν σ αυτούς.

5.4 Συστήματα διασφάλισης της ποιότητας

Ένα τέταρτο σύστημα ΔΟΠ είναι τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας. Αυτά αποτελούν ένα σύνολο προτύπων που αφορούν συστηματικές ενεργείες και διαδικασίες που είναι απαραίτητες ώστε να εξασφαλίσουν ότι το προϊόν ή υπηρεσία θα πλήρη ορισμένε προδιαγραφές. Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ή αλλιώς ISO (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων INTERNATIONAL ORGANISATION FOR STANDARDISATION) έχει 17 πρότυπα που όμως τα πιο

διαδεδομένα είναι το ISO 9001 και 9002. Πολλοί είναι οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση εφαρμόζει το σύστημα ISO όπως η προσαρμογή της στα νέα δεδομένα της ποιότητας. Η εταιρία δεν έχει την υποχρέωση να αποδεικνύει για κάθε ένα προϊόν της με πιστοποιητικά ξεχωριστά αφού για όλη την εταιρία ισχύει το πιστοποιητικό ISO. Κάνει όλη την επιχείρηση πιο φερέγγυα ώστε να μπορεί να αναπτυχθεί και σε άλλες αγορές. Ελαχιστοποιείται η πίεση από τους πελάτες ώστε να εφαρμοστούν περισσότερα συστήματα διασφάλισης ποιότητας και να εξαιρεθούν τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας τα οποία στοιχίζουν περισσότερο σ αυτήν. Η εφαρμογή του συστήματος ISO προϋποθέτει την εφαρμογή του σε όλη τη δραστηριότητα της επιχείρησης και είναι συνδυασμένη με την αλλαγή νοοτροπίας που θα πρέπει να επιτευχθεί μέσα στην επιχείρηση και σε ένα περιβάλλον που συνεχώς πρέπει να βελτιώνεται. Η εφαρμογή του συστήματος αυτού μπορεί να γίνει είτε μέσα από την ίδια την εταιρία εάν υπάρχει τμήμα με ανάλογη γνώση είτε από εξωτερικό φορέα ο οποίος πραγματοποιεί και επιβλέπει την εφαρμογή του. η διασφάλιση της ποιότητας δεν είναι έλεγχος , δεν αυξάνει τη γραφειοκρατία δεν πρέπει να δημιουργεί υψηλό κόστος αλλά ούτε είναι η λύση για όλα τα προβλήματα.

Έτσι αυτό που πραγματικά χαρακτηρίζει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας είναι ότι αποτελεί βοηθητικό παράγοντα της εταιρίας, βάζει τη βάση για να φτιαχτεί κάτι σωστό από την αρχή μέσα στην εταιρία, δημιουργεί υπευθυνότητα για όλους τους εμπλεκόμενους, είναι μια υγιής μορφή διοίκησης και τελικά πρέπει να αποδίδει ικανοποιητικά όσες επενδύσεις έγιναν σ αυτό. Φυσικά η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας δεν υπόσχεται πάντα τη βελτίωση της ποιότητας. Το ουσιαστικό όφελος για την επιχείρηση που θα εγκαταστήσει ένα τέτοιο σύστημα θα αναφέρεται ουσιαστικά στη σταθερότητα της ποιότητας κατά συνεπεία στην αξιοπιστία των προϊόντων της ή των υπηρεσιών της. Αυτό είναι σημαντικό και για τους εξωτερικούς(οι καταναλωτές ή οι άλλες επιχειρήσεις) όσο και για τους εσωτερικούς(δηλαδή για τους εργαζομένους της εταιρίας ή τα στελέχη της) πελάτες της. Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να εφαρμόσει σύστημα διασφάλισης ποιότητας είναι αρκετά και συγκεκριμένα.

Σε γενικές γραμμές αναφέρεται η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στο να αποδεχτεί πλήρως το σύστημα που θα χρησιμοποιήσει. έτσι είναι απαραίτητη η σύσταση της επιτροπής η οποία θα λειτουργήσει σαν συνδετικός κρίκος μεταξύ της επιχείρησης και του συστήματος. Από τη μια θα πρέπει να έχει βαθιά γνώση των

μεθόδων της ποιότητας και από την άλλη τη πλήρη στήριξη από την ανώτατη διοίκηση. Θα πρέπει να υπάρχει έλεγχος της κατάστασης που ισχύει σε σχέση με τις απαιτήσεις που έχουμε για αυτό το πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει διαδικασίες ώστε το σύστημα ποιότητας να συμβαδίζει με το πρότυπο της εταιρίας. Για την εφαρμογή του συστήματος πρέπει να αναπτυχθούν οδηγοί ποιότητας για κάθε τμήμα της επιχείρησης και για κάθε συγκεκριμένη εργασία της. Οι οδηγίες αυτές θα πρέπει να είναι εγγραφές με το εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας, με το εγχειρίδιο διαδικασιών, τις οδηγίες εργασίας και τα αρχεία ποιότητας. Έτσι αναπτύσσεται η τεκμηρίωση της εφαρμογής του συστήματος ISO.

Όλα τα παραπάνω απαιτούν και ένα σύστημα ελέγχου και το σύστημα ελέγχου αυτό αποτελεί μέσο για την τεκμηρίωση του συστήματος. Η αρχή του συστήματος λέει πως οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πρόσβαση σε όλα τα έγγραφα και τα αρχεία της τεκμηρίωσης. Εφόσον το σύστημα έχει εγκατασταθεί πρέπει να ελεγχθεί μέσα από τα αποτελέσματα του αν είναι αποτελεσματικό και αυτός ο έλεγχος κρίνει ουσιαστικά την επιτυχία ή την αποτυχία του συστήματος. Το σύστημα φυσικά μπορεί να αντιμετωπίσει προβλήματα γιατί υπάρχει έλλειψη θέλησης αλλά και δέσμευση για την εφαρμογή του από την ανώτατη διοίκηση ή να αποτύχει εφόσον δεν υπάρχει εμπλοκή μέσα σ αυτό όλου του προσωπικού της επιχείρησης ή ακόμα αποτύχει η διαδικασία του ελέγχου όσο αφορά τη τήρηση του χρονοδιαγράμματος της εφαρμογής του. Στις επιχειρήσεις που υπάρχουν οργανωμένα τμήματα ελέγχου ποιότητας υπάρχει και ο υπεύθυνος διασφάλισης της ποιότητας ο οποίος πρέπει να είναι άρτια εκπαιδευμένος όχι μόνο πάνω στο αντικείμενο αυτό αλλά και σε άλλες επιστημονικές παραμέτρους. Πρέπει να έχει ικανότητες στην επικοινωνία, να έχει ευχέρεια λόγου να επιλύει προβλήματα και να διαχειρίζεται δύσκολες καταστάσεις. Ο υπεύθυνος της διασφάλισης ποιότητας έχει σαν βασική του εργασία τη μελέτη την ανάπτυξη και την εφαρμογή του συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Εποπτεύει την εφαρμογή του συστήματος κάνει προτάσεις στη διοίκηση για τη βελτίωση του αντιπροσωπεύει την εταιρία σε επαφές με τρίτους όσον αφορά θέματα ποιότητας της εταιρίας. Τηρεί αρχεία,κρατάει στατιστικά δεδομένα, παίρνει μέρος σε εσωτερικές επιθεωρήσεις και διασφαλίζει τη συνέχεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Από όλα όσα αναφερθήκαν παραπάνω γίνεται φανερό ότι για μια εταιρία είναι βασικό να υιοθετήσει ένα τέτοιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Εδώ υπήρχε η ανάγκη για μια κοινή γλωσσά διεθνώς έτσι ώστε δημιουργηθήκαν από

τον διεθνή οργανισμό τυποποίησης κάποιες σειρές προτύπων συμφωνά με τις οποίες γίνονται η πιστοποίηση των επιχειρήσεων από τους εθνικούς φορείς ή από άλλους φορείς. Ο διεθνής οργανισμός πιστοποίησης είναι εξειδικευμένος οργανισμός για τη δημιουργία αυτών των προτύπων. Αποτελείται από τους εθνικούς φορείς 91 χωρών και έχει περίπου 187 τεχνικές επιτροπές. Σα κύριο αντικείμενο του διεθνούς οργανισμού πιστοποίησης είναι η διευκόλυνση της ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών διεθνώς και η ανάπτυξη της συνεργασίας είτε σε επιστημονικό, τεχνολογικό, οικονομικό ή και πνευματικό τομές.

Τα πρότυπα τα οποία χρησιμοποιούνται από μια εταιρία για τη διασφάλιση της ποιότητας της αλλά και ειδικότερα για την αξιολόγηση της είναι τα πρότυπα ISO 9000. αυτά τα πρότυπα προέκυψαν μετά από εξέλιξη των συστημάτων ποιότητας μετά από πολλά χρόνια. Η ανάγκη για τη διασφάλιση της ποιότητας προέκυψε τη δεκαετία του 60 και μέσα από υψηλής τεχνολογίας αμυντικά προγράμματα(NATO). Ουσιαστική ανάπτυξη της πιστοποίησης των επιχειρήσεων συμφωνά με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 έχουμε από τη δεκαετία του 80. σήμερα μεγαλύτερο ενδιαφέρον για πιστοποίηση δείχνουν εταιρίες του κατασκευαστικού τομέα ενώ αντίθετα αυτές που υστερούν είναι εταιρίες που αναφέρονται στο τομέα των υπηρεσιών(τράπεζες ή ιατρικές υπηρεσίες).

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.4.1

Αναφερόμενοι ειδικότερα για τα συστήματα ποιότητας το ISO 9001 χρησιμοποιείται όταν ο προμηθευτής πρέπει να συμμορφώνεται σε δεδομένες απαιτήσεις από το σχεδιασμό μέχρι και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση του προϊόντος. Όταν υπάρχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις και ιδιαίτερη προσοχή στο σχεδιασμό αλλά και στην απόδοση του προϊόντος. Το ISO 9001 περιέχει και όλα αυτά που απαιτούνται και για τα αλλά μοντέλα και αυτού ακόμα του ISO 9004

Το ISO 9002 είναι πιο συμπαγές και χρησιμοποιείται όταν οι απαιτήσεις εκφράζονται με ένα ήδη κατασκευασμένο σχέδιο. Απαιτούνται οι ικανότητες του προμηθευτή σε ότι αφορά την παραγωγή την εγκατάσταση και την εξυπηρέτηση.

Η σειρά των προτύπων ISO 9000 επίσημα πήρε τη μορφή της το 2000 και η αναθεωρημένη βασική σειρά αποτελείται από τρία έγγραφα. Από το ISO 9000 .2000 από το ISO 9001.2000 και το ISO 9004.2000. η νέα σειρά ISO 9000 δεν αναφέρει τον όρο διασφάλιση ποιότητας .το πρότυπο ISO 9001.2000 καθορίζει ποιες είναι οι ελάχιστες απαιτήσεις για να αναπτυχθεί το σύστημα διαχείρισης ποιότητας και τέλος το ISO 9004.2000 καθοδηγεί τη βελτίωση της απόδοσης της εταιρίας μέσα από τη βελτίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Η αναθεωρημένη σειρά ISO είναι περισσότερο φιλική και για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και περισσότερο συμβατή με τα πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 4000.

Σύμφωνα με το άρθρο A longitudinal study of the ISO(1994)series contribution TQM in greek industry, η πιστοποίηση του ISO 9000 έχει τραβήξει την προσοχή πολλών επιχειρήσεων, μέσα στον επιχειρησιακό κόσμο λόγω της διαδεδομένης υιοθέτησής του και από χιλιάδες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο καθώς επίσης και για την "επίδραση ντόμινο" αυτών των επιχειρήσεων στους ανταγωνιστές και τους προμηθευτές τους. Τα πρότυπα που καθιερώθηκαν στο ίδιο έτος με το Malcolm Baldrige National Quality Award, και η διαδεδομένη αίτησή τους συνέπεσε με την ανάπτυξη του διαπρεπούς και ακόμη πιο απαιτητικού ευρωπαϊκού ποιοτικού του βραβείου. . Κατά συνέπεια, οι πολύ απλούστερες και εσωτερικά προσανατολισμένες απαιτήσεις των προτύπων έλαβαν τις σοβαρές αμφιβολίες και την κριτική ως προς το βαθμό στον οποίο θα μπορούσαν οι επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν την ποιότητα μέσω της ικανοποίησης πελατών. Αφ'

ετέρου, οι καλά δομημένες απαιτήσεις τους και η ύπαρξη μιας καλά δομημένης πιστοποίησης, καθιστούν τη δέσμευση της κορυφαίας διαχείρισης για τα πρότυπα πολύ ευκολότερη απ'ό,τι στην αποκαλούμενη διαδικασία διοίκησης ολικής ποιότητας, που αυξάνει εντυπωσιακά τον αριθμό πιστοποιήσεων παγκοσμίως. Η δυνατότητα και η συμβολή των προτύπων προς τη συνολική ποιοτική διαχείριση των επιχειρήσεων αποδείχθηκε πως μπορεί να είναι θετική, ουδέτερη ή αρνητική, ανάλογα με τον τρόπο στον οποίο οι επιχειρήσεις επιλέγουν να τα εφαρμόσουν. Η επιτυχία ή η αποτυχία των προτύπων δεν εξαρτάται από την επάρκεια των απαιτήσεων των επιχειρήσεων, αλλά από τη δυνατότητα και την προθυμία των επιχειρήσεων να τα εφαρμόσουν σωστά. Μόνο η πιστοποίηση χωρίς την κατάλληλη ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση ενός δυναμικού συστήματος εξασφάλισης ποιότητας, προσαρμοσμένο συνεχώς στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές απαιτήσεις, δεν μπορεί να φέρει τα θετικά αποτελέσματα που αναμένονται για να παρέχουν τη βάση για μελλοντική έγκριση της ολικής ποιότητας.

Τα πρότυπα παρέχουν ένα καλά δομημένο εργαλείο στις επιχειρήσεις για να αρχίσουν το ποιοτικό τους ταξίδι. Οι απαιτήσεις τους είναι σαφείς και καθορισμένες με σαφήνεια, αντίθετα προς τις ασαφείς και μη συγκεκριμένες απαιτήσεις των. Ακόμη, αν και οι περιορισμοί των προτύπων του ISO 9000 συγκρίθηκαν με τη διοίκηση ποιότητας εξακολουθούν να είναι πολυάριθμοι. Η ανάπτυξη ενός τέτοιου συστήματος εξασφάλισης ποιότητας, όταν συνειδητά και με συνέπεια εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις, αντιπροσωπεύει ένα υποσύστημα της διοίκησης ποιότητας. Από την άλλη πλευρά, η αρνητική ή απαισιόδοξη άποψη για τη χρήση των προτύπων, βασίζεται κυρίως στο γεγονός ότι η εφαρμογή τους μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός στατικού ποιοτικού συστήματος που αυξάνει τη γραφειοκρατία και μειώνει την ευελιξία και την καινοτομία. Η υπερβολική υπακοή στις τεκμηριωμένες διαδικασίες μπορεί να αποθαρρύνει την ικανότητα σωστής σκέψης ενώ σε πολλές περιπτώσεις η τυποποίηση διαδικασίας ενεργεί ως εμπόδιο για τη βελτίωση διαδικασιών. Επίσης μια ακόμη αρνητική κριτική όσον αφορά τα πρότυπα είναι ότι δεν μπορούν να εξασφαλίσουν την αποδοτικότητα. Οι ελεγκτές, από την μία πλευρά προσπαθούν να ελέγχουν την ύπαρξη των απαραίτητων διαδικασιών για να εξασφαλίσουν την κατάλληλη προσαρμογή στις απαιτήσεις των προτύπων, αλλά από την άλλη μεριά δεν ελέγχουν την

αποδοτικότητα αυτών των διαδικασιών. Τέλος, η εφαρμογή των προτύπων δεν μπορεί να θεωρηθεί ως σημάδι δέσμευσης μιας κορυφαίας διαχείρισης, δεδομένου ότι πολλοί θεωρούν πως η αληθινή κινητήρια δύναμη που υπάρχει πίσω από τη πιστοποίηση είναι το ίδιο το πιστοποιητικό. Συνοψίζοντας, τα πρότυπα του ISO 9000 προσφέρουν στις επιχειρήσεις την ικανότητα να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ένα αποτελεσματικό και δυναμικό σύστημα ποιοτικού ελέγχου, εφ' όσον παρουσιάσουν την απαραίτητη προθυμία και αξιοπιστία στις υποχρεώσεις τους για το βέλτιστο αποτέλεσμα. Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις που περιορίζουν τις προσπάθειές τους προς ικανοποίηση των ελάχιστων απαραίτητων για την πιστοποίηση, δεν θα είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν την πλήρη δυνατότητα των προτύπων και είναι πιθανό να αποτύχουν. Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η πιστοποίηση του ISO 9000 μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πρώτο βήμα αλλά όχι και τελευταίο, προς τη βελτίωση της ποιότητας. Αν και η εφαρμογή των προτύπων βοηθά τις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρχική βελτίωση στην ποιοτική απόδοση τους, δεν μπορεί όμως να εγγυηθεί ότι αυτή η βελτίωση συνεχίζεται και μετά από την πιστοποίηση.

5.5 Πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να προχωρήσουν μετά την πιστοποίηση;

Πώς οι επιχειρήσεις θα προχωρήσουν μετά από την πιστοποίηση εξαρτάται πάρα πολύ από τις ιδιαίτερες ανάγκες τους και ο τρόπος με τον οποίο ενεργούν μετά από την πιστοποίηση. Επίσης, δεδομένου ότι πολλές έρευνες αποδεικνύουν ότι όλες δεν στέκονται στο ίδιο σημείο, για διάφορους λόγους. Για χάρη οποιασδήποτε οργανωτικής αλλαγής η οποία θα είναι επιτυχής, οι οργανώσεις αρχικά πρέπει να πραγματοποιήσουν πλήρως την ανάγκη για την αλλαγή. Πρέπει να γνωρίζουν τις δυνάμεις, τις αδυναμίες και τους περιορισμούς της τρέχουσας κατάστασής τους (ISO 9000), καθώς επίσης και τη δυνατότητα και τα χαρακτηριστικά της επιθυμητής μελλοντικής τους κατάστασης. Ένας τρόπος να προσδιοριστούν τα βήματα που πρέπει να πραγματοποιήσουν οι επιχειρήσεις μετά τη πιστοποίηση του ISO 9000 είναι να εξετάσουν τις ανεπάρκειες των προτύπων

έναντι της διοίκησης ποιότητας. Βασισμένες σε αυτές τις ανεπάρκειες, οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις πρέπει να συνεχίσουν με ζητήματα σχετικά με την εστίαση πελατών, την ενεργό ηγεσία, τη συμμετοχή και την ενδυνάμωση των υπαλλήλων, την αξιολόγηση, τη διαχείριση και τη συνεχή βελτίωση. Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις που ωφελούνται περισσότερο από τη ποιότητα είναι εκείνες που άρχισαν με την πιστοποίηση του ISO 9000 και εστίασαν έπειτα την προσοχή τους στο εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. ικανοποίηση πελατών, κ.λπ....) όπως και επίσης τα εσωτερικά μέτρα (αποδοτικότητα, κ.λπ....) για την καλύτερη απόδοση. Επιπλέον, η αυτοαξιολόγηση (Conti, 1997) σύμφωνα με ένα ποιοτικό πρότυπο μπορεί να παρέχει μια συστηματικότερη και περιεκτικότερη αξιολόγηση της ποιότητας μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι Dale and Lascelles (1997) παρουσιάζουν έξι επίπεδα tqm υιοθέτησης (**αδέσμευτης, ανεμότρατες**, προωθητές εργαλείων, βελτιωτές, νικητές βραβείων και παγκόσμια κατηγορία) που περιγράφουν τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές που οι οργανώσεις επιδεικνύουν στο ταξίδι τους προς τη διοίκηση ποιότητας, και προτείνουν ότι αυτά τα επίπεδα και τα χαρακτηριστικά, μπορούν να χρησιμεύσουν ως ένα πρότυπο για τις επιχειρήσεις, ώστε να αξιολογήσουν την πρόοδό τους και να προσδιορίσουν τις αδυναμίες τους, ως τμήμα της συνεχούς προσπάθειάς τους για τη βελτίωση της ποιότητάς τους. Επίσης, ο Hill *et al.* (2001) προτείνει ένα πρότυπο για τη μετάβαση από το ISO 9000 στο **tqm**. Το πρότυπο αρχίζει με τη διαχείριση των πόρων και τα λειτουργικά συστήματα της επιχείρησης, δηλαδή τα δύο πρώτα επίπεδα, τα οποία εξασφαλίζονται ήδη μέσω της εφαρμογής του ISO 9000. Τέλος, ένα εναλλακτικό πρότυπο προτείνεται από τον Kanji (1998), που εστιάζεται στην εξέλιξη μιας καινοτομίας και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις λεπτομερείς αρχές του tqm και των πραγματικών μηχανισμών της μετάβασης από το ISO 9000.

Συνολικά, οι προσπάθειες των επιχειρήσεων μετά από την πιστοποίηση πρέπει να εστιαστούν στα "μαλακά" στοιχεία του tqm (ηγεσία, συμμετοχή υπαλλήλων και ενδυνάμωση και σχέσεις πελατών), δεδομένου ότι είναι τα στάδια αυτά που βελτιώνονται λιγότερο, εν αντιθέσει από τη βελτίωση που παρατηρείται στην πιστοποίηση. Μια μελέτη που διεξήχθη σε 1.200 αυστραλιανές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις της Νέας Ζηλανδίας (Samson and Terziovski, 1999), ερευνώντας την επίδραση διαφορετικών tqm παραγόντων στη λειτουργική απόδοση, απέδειξε

ότι οι ισχυροί προάγγελοι της λειτουργικής απόδοσης είναι οι αποκαλούμενοι "μαλακοί" παράγοντες τμήμ, όπως την ηγεσία, την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, και της εστίασης πελατών, και όχι των περισσότερων συστημάτων οι οποίοι είναι προσανατολισμένοι παράγοντες των πληροφοριών και της ανάλυσης, της ανάλυσης διαδικασίας και του στρατηγικού προγραμματισμού. Η ίδια αξίωση αναφέρεται και από τους Ahire *et al.* (1996), οι οποίοι απέδειξαν ότι από 11 παράγοντες που παρακολουθούν όλες τις πλευρές της διαχείρισης ποιότητας, η ποιότητα των προϊόντων επηρεάζεται περισσότερο από τη "ποιοτική διαχείριση προς την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού". Στο ίδιο ζήτημα, ο Powell(1999) απέδειξε ότι το κλειδί για την καλύτερη απόδοση της ποιότητας δεν βρίσκεται στα εργαλεία και τις τεχνικές όπως η πιστοποίηση και η αξιολόγηση του ISO 9000, δεδομένου ότι οι άυλοι παράγοντες όπως η ενδυνάμωση υπαλλήλων και η υποχρέωση ανώτερης διαχείρισης έχουν μια μεγαλύτερη επιρροή στην απόδοση του τμήμ. Επίσης, αν και τα στοιχεία διοίκησης ποιότητας, δηλαδή της ανάπτυξης της ποιοτικής ηγεσίας, της ποιοτικής στρατηγικής και του ανθρώπινου δυναμικού είναι κυρίαρχα από την άποψη της συμβολής προς την ικανοποίηση πελατών και την επιχειρησιακή απόδοση, καμία ξεχωριστά δεν μπορεί να συμβάλει μόνο στη βελτίωση απόδοσης. Το Tqm είναι μια ολιστική προσέγγιση και τα στοιχεία που προαναφερθήκαν, συμβάλλουν στη συλλογική βελτίωση του.

Όπως αναφέρουν οι Johan L και Håkan W (2006) σε άρθρο τους, η σύγχρονη ποιοτική διαχείριση εξελίσσεται συνεχώς σε απάντηση στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των επιχειρήσεων. Ο ολοένα και αυξανόμενος ανταγωνισμός έχει προκαλέσει ανάλογη άποψη στο ενδιαφέρον των παραγωγών, η οποία εκφράζεται με διαφορετικά ονόματα κάθε φορά όπως, η "αντικειμενική ποιότητα", και η " παραγωγική ποιότητα" (Steenkamp, 1990), η "άποψη των πελατών ", που αναγνωρίζει την ποιότητα ως υποκειμενικό θέμα και που πλησιάζει την έννοια του μάρκετινγκ. Με άλλα λόγια, σχετικά με τις δύο πτυχές της ποιότητας, όπως χαρακτηριστικά τις ορίζει ο Shewhart (1931) υπάρχει η υποκειμενική και η αντικειμενική ποιότητα. Η υποκειμενική ποιότητα έχει χαρακτηριστεί περισσότερο μαζί με την πρόοδο της οικονομίας της ελεύθερης αγοράς (Kondo, 2000). Επιπλέον, μια πεποίθηση είναι ότι δεν θα αρκεστεί να έχει τους πελάτες που είναι μόνο ικανοποιημένοι (e.g. Chandler, 1989; Schlossberg, 1990; Deming, 2000; Bergman and Klefsjö, 2003). Αντιθέτως, μια οργάνωση πρέπει τελικά να

ευχαριστήσει τους πελάτες της. Αυτό το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης είναι γενικά πιθανά το κλειδί στους πιο αόριστους στόχους μιας επιχείρησης όπως η πίστη και η οδηγημένη-πίστη για το κέρδος, και έχει θεωρηθεί ως οδηγός των αυξανόμενων πωλήσεων (Kondo, 2000), της ανταγωνιστικότητας πέρα από τον ανταγωνισμό και τους πιστούς πελάτες (Bergman 2003), και τέλος του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (e.g. Kirker, 1994). Μέσα στην ποιοτική διαχείριση, η οποία ευχαριστεί τον πελάτη, έχει αναφερθεί συχνά ως θέμα τα ελκυστικά ποιοτικά στοιχεία για τους πελάτες. Τα ελκυστικά ποιοτικά στοιχεία ήταν μια από πέντε κατηγορίες ποιοτικών στοιχείων που πρότειναν οι Kano et Al (1996) στην αποκαλούμενη "θεωρία της ελκυστικής ποιότητας". Αυτά τα στοιχεία είναι στενά συνδεδεμένα με την "απόλαυση" των πελατών. Επιπλέον, η δημιουργία "ελκυστικής ποιότητας" για κάποιο χρόνο έχει προταθεί ως το επόμενο βήμα της ποιοτικής επανάστασης (Silverman 1999), και διάφοροι ερευνητές έχουν υπογραμμίσει τη σημασία της ελκυστικής ποιότητας (π.χ. Matzler και Hinterhuber, 1998). Η δημιουργία ολικής ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ακόμη και ως το τρίτο στάδιο της ανάπτυξης της ποιοτικής διαχείρισης, που εστιάζεται στην ελκυστική ποιότητα, από την πλευρά των πιθανών ή λανθανουσών αναγκών, σε αντίθεση με την προηγούμενη σημασία, που έδινε σημασία στις βασικές και αναμενόμενες ανάγκες κατά τη διάρκεια των αρχικών δύο σταδίων του ποιοτικού ελέγχου και της διοίκησης της ποιότητας. Η εμφανής πρόοδος προς αυτό το όραμα είναι εντούτοις ειδικότερα απύσχα. Ο Kano (2001) ως εκ τούτου υποστηρίζει ότι οι σημερινοί ειδικοί που χειρίζονται την ποιότητα πρέπει να αναπτύσσουν συνεχώς μεθόδους για το πώς μπορεί κανείς να δημιουργήσει ελκυστική ποιότητα.

5.6 Η θεωρία της ελκυστικής ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας καθορίζεται συνήθως από την άποψη της ικανοποίησης πελατών (e.g. Shiba et al., 1993). Η κατανόηση του τι δημιουργεί την ικανοποίηση πελατών και την αξία των πελατών είναι ένα βήμα πολύ ουσιαστικό για την διοίκηση της ποιότητας. Η θεωρία της ελκυστικής ποιότητας συχνά χρησιμοποιείται για να παρέχει τις κατάλληλες πληροφορίες για την κατανόηση του άριστου προτύπου όπως θεωρείται, για τη βαθύτερη εξήγηση, για

το πώς οι πελάτες αξιολογούν ένα προϊόν ή μια προσφορά (Tan and Sheen, 2000). Στη συγκεκριμένη θεωρία οι Kano et Al (1996) ισχυρίστηκαν πως μπορούν να συδέσουν αυτό που ο Shewhart (1931)_ ορίζει ως αντικειμενική ποιότητα (ανεξαρτήτως της ύπαρξης του ατόμου) στην υποκειμενική ποιότητα (τι σκεφτόμαστε, τι αισθανόμαστε ως αποτέλεσμα της αντικειμενικής πραγματικότητας). Κατά τη διάρκεια των δύο προηγούμενων δεκαετιών, η θεωρία της ελκυστικής ποιότητας έχει κερδίσει μεγάλη αποδοχή και έχει εφαρμοστεί στη στον τομέα της στρατηγικής, στον επιχειρησιακό προγραμματισμό, και την ανάπτυξη προϊόντων έτσι ώστε να αναπτυχθούν μέθοδοι για την καλύτερη καινοτομία, την ανταγωνιστικότητα, και τη συμμόρφωση προϊόντων .Εντούτοις, το ζήτημα περαιτέρω ενδιαφέροντος για αυτό για τη μέθοδο είναι δύο εμπόδια που έχουν συμβάλει κατά πάσα πιθανότητα λόγω έλλειψης δραστηριότητας σχετικά με την ανάπτυξη των πρακτικών, όπως οι μέθοδοι για τη δημιουργία της ελκυστικής ποιότητας.

- Προσδιορισμός του πρώτου εμποδίου

Ο Clarence Irving ένας φιλόσοφος που επηρέασε πολλούς με τις βαθιές ιδέες του, όπως ο Shewhart και ο Deming, τόνισε σαφώς τη σημασία της αντανάκλασης για τις κοινές έννοιες προκειμένου να γνωρίζει τις πιθανές διαφορετικές έννοιες μιας θεωρίας. Οι αρθογράφοι μοιράζονται την γνώμη του Lewis (1929) ότι οι κοινές έννοιες είναι απαραίτητες για την δράση μιας κοινότητας. Εντούτοις, οι περιγραφές της θεωρίας της ελκυστικής ποιότητας που βρίσκονται στη λογοτεχνία δείχνουν ότι στην συγκεκριμένη έννοια δίνονται πολλές και διαφορετικές σημασίες.

Συνέπειες για την πρακτική

Το πρώτο εμπόδιο που προσδιορίζεται είναι η έλλειψη μιας κοινής έννοιας για την ελκυστική ποιότητα. Αυτή η έλλειψη συμβάλλει σε μια μπερδεμένη κατάσταση για την ανάπτυξη και την δημιουργία των μεθόδων για την ελκυστική ποιότητα. Κατά συνέπεια, διάφορες ζωτικής σημασίας ερωτήσεις αφήνονται αναπάντητες, όπως:

Ποιες είναι οι μέθοδοι που υποτίθενται πως θα δημιουργήσουν έναν ικανοποιημένο πελάτη, έναν ευχαριστημένο πελάτη, ή την ικανοποίηση πελατών;

Ποιες είναι οι μέθοδοι που υποτίθενται πως θα σχεδιάσουν ποιοτικά στοιχεία;

Η τρέχουσα έλλειψη μιας κοινής έννοιας είναι σαφώς ένα εμπόδιο στην ανάπτυξη και δημιουργία μεθόδων για την ελκυστική ποιότητα. Όπως υποστηρίζεται από τον Lewis (1929), η έλλειψη μιας κοινής έννοιας εμποδίζει την δράση μιας κοινότητας

- Προσδιορισμός του δεύτερου εμποδίου.

Ο Deming (2000) δήλωσε ότι η διαχείριση με οποιαδήποτε μορφή είναι η πρόβλεψη και ότι η λογική πρόβλεψη απαιτεί τη θεωρία και χτίζει τη γνώση μέσω της συστηματικής αναθεώρησης και της επέκτασης της θεωρίας βασισμένης στη σύγκριση της πρόβλεψης με την παρατήρηση. Η σημασία της θεωρίας τονίζεται περαιτέρω από "τη θεωρία της γνώσης" όντας ένα από τέσσερα μέρη στο σύστημα Deming της βαθιάς γνώσης. Οι αρθογράφοι συμφωνούν με τον Deming, τονίζοντας τη θεωρία ως το κέντρο της δυνατότητας να μάθουμε και να βελτιωθούμε, δεδομένου ότι χωρίς θεωρία δεν υπάρχει τίποτα που αναθεωρείται, τίποτα που μαθαίνεται. Επίσης οι αρθογράφοι είναι συμφωνεί και με τους μελετητές όπως ο Kaplan (1964), ο Merton (1967), και οι Sutton και Staw (1995), οι οποίοι βεβαιώνουν ότι η θεωρία είναι η απάντηση στις ερωτήσεις "γιατί;". Η θεωρία βοηθά έτσι ώστε να συνδεθούν τα φαινόμενα, μια ιστορία περίπου γιατί οι πράξεις, τα γεγονότα, οι δομές, και οι σκέψεις εμφανίζονται. Η θεωρία υπογραμμίζει τη φύση των περιστασιακών σχέσεων, που προσδιορίζουν τι έρχεται πρώτα καθώς επίσης και ο συγχρονισμός τέτοιων γεγονότων. Η ισχυρή θεωρία, όπως αναφέρεται στο άρθρο, ερευνά τις ελλοχεύουσες διαδικασίες ώστε να γίνουν κατανοητοί οι συστηματικοί λόγοι για ένα ιδιαίτερο περιστατικό ή όχι.

Εντούτοις, τέτοιες εξηγήσεις λείπουν για την ελκυστική ποιότητα. Η θεωρία της ελκυστικής ποιότητας επιτρέπει την ταξινόμηση και τον προσδιορισμό των ελκυστικών ποιοτικών στοιχείων αλλά δεν παρέχει τις εξηγήσεις ως προς γιατί μερικά στοιχεία λαμβάνονται να είναι δεδομένα ελκυστικά ενώ άλλα δεν είναι. Χρησιμοποιώντας τη λογική εξήγηση των, Pawson (1997), και Kano et to Al (1996) πρότειναν μια εμπειρική τακτικότητα, ένα σχέδιο σε συνάρτηση μεταξύ της υποκειμενικής και αντικειμενικής ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας με τη μορφή κυρίως της σειράς του προτύπου ΙΣΟ 9001 και 9002 έκαναν την εμφάνιση τους στην ελληνική κοινωνία στις αρχές της δεκαετίας του 90.οι πρώτοι πιστοποιημένοι επιχειρηματικοί όμιλοι περιλάμβαναν ξένες πολυεθνικές εταιρίες και μεγάλες ελληνικές βιομηχανίες. μετέπειτα περιείλθαν μικρότερες ελληνικές εταιρίες ενώ σταδιακά μπήκαν και οι εμπορικές επιχειρήσεις και οι υπηρεσίες

6.1 Παράγοντες εξέλιξης των συστημάτων ποιότητας στην Ελλάδα

Πολλοί παράγοντες συντέλεσαν στην εφαρμογή και στην εξέλιξη των συστημάτων ποιότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις. σημαντικότεροι όμως είναι τα προγράμματα επιδοτήσεων από το υπουργείο βιομηχανίας το 1994 και τα επιδοτούμενα προγράμματα φθινουσών περιοχών του υπουργείου ανάπτυξης το 1997 και 2000. Επίσης σημαντικός παράγοντας είναι και η αύξηση του αριθμού των εταιριών πιστοποίησης οι οποίες δρουν ως ανεξάρτητοι οργανισμοί ελέγχοντας και πιστοποιώντας την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας συμφωνά με τα διεθνή πρότυπα της σειράς ΙΣΟ.

6.2 Φορείς πιστοποίησης

Οι κυριότερες αρμοδιότητες ενός φορέα πιστοποίησης είναι:

- Η επιθεώρηση και η πιστοποίηση των συστημάτων ποιότητας
- Η τήρηση αρχείων των πιστοποιημένων επιχειρήσεων και οργανισμών.

- Η συνεχής παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων σχετικά με την αναμόρφωση των προτύπων

6.3 Ελληνικός οργανισμός τυποποίησης(ΕΛΟΤ)

Ο ΕΛΟΤ αποτελεί τον παλαιότερο οργανισμό σε θέματα τυποποίησης στην Ελλάδα. Ξεκίνησε ως οργανισμός τυποποίησης .μετέπειτα επεκτάθηκε στον τομέα της πιστοποίησης συστημάτων αγαθών και υπηρεσιών κατάρτισης και εκπαίδευσης προώθησης και προβολής της ποιότητας στην Ελλάδα

Αποστολή ΈΛΟΤ.

- Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων και της οικονομίας της χώρας και η βελτίωση της ποιότητας ζώνης των πολιτών αποτελούν την κυρία αποστολή του Έλιοτ η οποία έχει ως άξονες
- την εκπόνηση εθνικών προτύπων που θα ενσωματώνουν τις σύγχρονες εξελίξεις και τις νέες τεχνολογίες
- την ενεργό συμμετοχή στην αποδοχή και την ενσωμάτωση των ελληνικών θέσεων στα πρότυπα που εκπονούνται από ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς τυποποίησης
- την ανάπτυξη και προώθηση της πιστοποίησης σε νέους τομείς επιχειρηματικής δράσης με έμφαση στις τεχνολογίες αιχμής
- την παροχή έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης όλων των ενδιαφερομένων
- μερών για θέματα ποιότητα
- τη διασπορά της εννοίας ποιότητας σε όλη την ελληνική κοινωνία
- τη βελτίωση της αξιοπιστίας των ελληνικών προϊόντων
- την ασφάλεια των καταναλωτών και την προστασία του περιβάλλοντος
- την απλοποίηση των διαδικασιών σε όλα τα επίπεδα και την αποτελεσματικότερη διαχείριση των φυσικών και ανθρωπίνων πόρων

- την ενεργό και αποτελεσματική συμμετοχή και συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς στην υλοποίηση των στόχων του υπουργείου του εθνικού σχεδίου δράσης για την ποιότητα που έχει εκπονήσει το υπουργείο ανάπτυξης για την περίοδο 2001-2006

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

7.1 Ανάπτυξη λειτουργίας ποιότητας(QFD-Quality function deployment)

Η μέθοδος ανάπτυξη λειτουργίας ποιότητας αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία. Σήμερα χρησιμοποιείται σχεδόν από όλες τις επιχειρήσεις του κόσμου. Η ανάπτυξη λειτουργίας ποιότητας είναι ένα εργαλείο σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στις ανάγκες των πελατών τους από τα πρώτα στάδια καθορισμού των προδιαγραφών του σχεδιασμού και της κατασκευής. Συμφωνά με την ASI είναι ένα σύστημα μετατροπής των απαιτήσεων του πελάτη σε κατάλληλες προδιαγραφές σε κάθε στάδιο παραγωγής και εξυπηρέτησης, από την έρευνα, μέχρι το σχεδιασμό και την ανάπτυξη, την κατασκευή,τη διανομή, την εγκατάσταση και την προώθηση τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες.

Οι απαιτήσεις του καταναλωτή παρουσιάζονται από διαδοχικά διαγράμματα τα οποία μοιάζουν σαν ένα σπίτι με σκεπή γη αυτό και ονομάζεται <house of quality>. Η εφαρμογή της βασίζεται κατά κύριο λόγο στην ομαδική εργασία. Υπάρχει συνεχής επικοινωνία μεταξύ των ομάδων και πλήρη συνεννοηση στη παραγωγή και εξυπηρέτηση(Τσιότρας, σελ.153).

Η μέθοδος ανάπτυξη λειτουργίας ποιότητας εξαρτάται από τους πελάτες. Γη αυτό και υπάρχουν διάφοροι τρόποι για την απόκτηση πληροφοριών τους όπως είναι τα ερωτηματολόγια και οι δοκιμές σε πελάτες, τα ερωτηματολόγια και οι δοκιμές σε εκθέσεις, η εργασία με συγκεκριμένους σημαντικούς για την επιχείρηση πελάτες, η ανάλυση των ανταγωνιστικών εταιριών και τέλος οι ομάδες εστίασης.

Εκτός από τους παραμαμών υπάρχουν και άλλες πηγές πληροφοριών οι οποίες δεν επιζητούνται ενεργά αλλά είναι πολύ σημαντικές όπως για παράδειγμα

τα παραπονά πελατών, οι μηνύσεις εναντίον της εταιρίας και τα σχόλια των καταναλωτών από επισκέψεις των πολιτών της εταιρίας σ αυτούς.

Τα οφέλη από την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου από την επιχείρηση είναι πολλά και ποικίλη. Η μέθοδος αυτή επικεντρώνεται στη σχεδίαση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών ανάλογα με τις απαιτήσεις του καταναλωτή. Επίσης, ένα άλλο όφελος είναι ότι τα βήματα σχεδίασης ενός προϊόντος μπαίνουν σε σέρα αναλόγως τις απαιτήσεις του πελάτη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους σχεδίασης και παραγωγής καθώς επίσης και τη μείωση των αλλαγών σχεδιασμού και άλλων προβλημάτων. Συγκρίνει τα προϊόντα της με αυτά των ανταγωνιστών της. Ένα άλλο όφελος από τη εφαρμογή της fad είναι ότι μειώνεται ο αριθμός αλλαγών σχεδίασης μετά την παράδοση του προϊόντος. Ένα σημαντικό όφελος είναι ότι υπάρχει ομαδική εργασία ανάμεσα στους εργαζομένους της επιχείρησης θεωρώντας όλα τα μέλη ίσα μεταξύ τους. Τέλος παρέχει ένα μέσο για τη καταγραφή διαδικασιών και μια σταθερή βάση πάνω στην οποία μπορούν να ληφθούν αποφάσεις σχεδιασμού. Αυτό βοηθεί στην προστασία των διαδικασιών από αλλαγές στο προσωπικό και έχει ως αποτέλεσμα αύξηση κερδών λόγω λιγότερων αποζημιώσεων(Τσιότρας, σελ 154).

7.2 Εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Επτά είναι τα κυριότερα εργαλεία που μπορεί να επιστρατεύσει μια επιχείρηση για τη βελτίωση της ποιότητας σε όλες τις διαδικασίες της.

- Το διάγραμμα Pareto και διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος. Η χρήση του διαγράμματος Pareto γίνεται συνήθως σε συνδυασμό με το διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος και στηρίζει στην αρχή του Pareto που λέει ότι το 80% ενός προβλήματος οφείλεται μονό στο 20% των πιθανών αιτιών ενώ μονό το 20% του συγκεκριμένου προβλήματος οφείλεται στο 80% των πιθανών αιτιών. Η φιλοσοφία δηλαδή είναι ότι πρέπει να συγκεντρώνουμε τις προσπάθειες μας για τη βελτίωση της ποιότητας στα λίγα αυτά ζωτικά αίτια του εκάστοτε προβλήματος και να

μη σπαταλάμε χρόνο σε ασήμαντα. Η αναζήτηση των αιτιών γίνεται από ειδικές ομάδες εργαζομένων της επιχείρησης και διαγράφονται στο διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος του οποίου το σχήμα μοιάζει με ψαροκόκαλο. Στη συνέχεια τα μέλη της ομάδας επιλεγούν τα κυρία αιτία με τη βοήθεια του διαγράμματος Pareto και όλη η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι να καταλήξουν στα πραγματικά αιτία του προβλήματος(Τσιότρας, σελ 148). Ένα χαρακτηριστικό δείγμα του διαγράμματος Pareto και διαγράμματος αιτίου-αποτελέσματος παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.2.1

- Φύλλα ελέγχου. Είναι τυποποιημένες φόρμες που χρησιμοποιούνται για τη καταγραφή δεδομένων(Καργιδης, σελ. 66). Η μορφή αυτού του εντύπου αποφασίζετε ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγικής λειτουργίας της επιχείρησης και πρέπει να παρέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τη σωστή παρακολούθηση της. Ένα φύλλο ελέγχου μπορεί να περιλαμβάνει: το είδος, το κόστος , τη χρονική διάρκεια των συμβάντων κλπ.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.2.2

- Διάγραμμα ροής. Το διάγραμμα ροής χρησιμοποιείται για την απεικόνιση μιας σειράς διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθεί για κάποια επιχειρησιακή δραστηριότητα.. η κατάρτιση διαγραμμάτων ροής είναι πολύ χρονοβόρα αλλά αποτελούν πολύ χρήσιμα εργαλεία για την απεικόνιση κάθε είδους παραγωγικής λειτουργίας(Τσιότρας, σελ 149). Η απεικόνιση της διαδικασίας γίνεται με σύμβολα, τα οποία παρουσιάζονται στο σχήμα

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.2.3

- Στρωματοποίηση. Πολλές φορές τα δεδομένα που μας δίνονται έχουν τέτοια μορφή και έτσι δε μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα. Με την τεχνική της στρωματοποίησης μπορούμε να δώσουμε στα δεδομένα τέτοια μορφή ώστε να μας εξυπηρετεί και να βγάλουμε εύκολα συμπεράσματα.
- Διαγράμματα ελέγχου. Είναι διαγράμματα τα οποία χρησιμοποιούνται στο στατιστικό έλεγχο ποιότητας. Είναι μια γραφική παράσταση για τον έλεγχο της διασποράς μιας παραμέτρου με κάποια όρια απόκλισης. Τα όρια (ανώτατο-κατώτατο) καθώς και η διακύμανση έχουν προσδιοριστεί για κάποια διαδικασία. Ακόμα με μετρήσεις του δείγματος έχει προσδιοριστεί μια κεντρική γραμμή μεταξύ των δυο ορίων η οποία αντιστοιχεί σε μια σταθερή κατάσταση. Ανάλογα με τη διακύμανση των ορίων αναλαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες σε σχέση με τη μέση τάση και όχι σε σχέση με ειδικές συνθήκες.(Καργίδης, σελ 67)

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ 7.2.4

- Διαγράμματα διασποράς. Τα διαγράμματα διασποράς παριστάνουν τη σχέση μεταξύ δυο μεταβλητών. Η σχέση αυτή μπορεί να έχει τρεις μορφές: θετική, αρνητική και απροσδιόριστη. Όταν αυξάνοντας τη μια μεταβλητή αυξάνεται και η άλλη τότε η σχέση των δυο μεταβλητών είναι θετική. Όταν συμβαίνει το αντίστροφο είναι αρνητική και όταν η μεταβολή της μιας δεν επηρεάζει καθόλου την άλλη τότε λεμέ ότι είναι απροσδιόριστη.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.2.5

- Ιστογράμματα. Τα ιστογράμματα χρησιμοποιούνται για την απεικόνιση και σύγκριση των μεγεθών συγκεκριμένων μεταβλητών οι οποίες μετρούνται με την ίδια μονάδα μέτρησης.(Τσιοτρας, σελ.150)

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.2.6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ CRM ΚΑΙ TQM

Όπως αναφέρεται στο άρθρο *Evaluating crm to contribute to tqm improvement –a cross- case comparison*, ενώ η πρόοδος στην τεχνολογία των πληροφοριών επιτρέπει στις επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό πελατών να τους αντιμετωπίζουν ξεχωριστά, το CRM δεν είναι "κοντά " στην άποψη αυτή. [O Lee \(2001\)](#) καθόρισε τα βήματα που οδηγούν σε ένα επιτυχές CRM, βασισμένα στην καλύτερη πρακτική όπως η εφαρμογή των πελάτων (στρατηγική των επιχειρήσεων), που προέρχονται από τον ανασχεδιασμό των λειτουργικών δραστηριοτήτων και την απαίτηση της εφαρμογής των διαδικασιών της εργασίας, που δεν καθοδηγήθηκαν, από την CRM τεχνολογία.

Το πρώτο βήμα για την επίτευξη ενός επιτυχημένου CRM είναι η στρατηγική (Strategy). Το κερδοφόρο CRM αρχίζει με μια επιχειρησιακή στρατηγική που έχει ως σκοπό να κρατήσει τους πελάτες στραμένους σε αυτήν και να αποτρέψει τον ανταγωνισμό τους. Η επιτακτικότητα για να μπορέσει μια επιχείρηση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών έχει προκύψει ως αποτέλεσμα των πιο σύντομων κύκλων ζωής των προϊόντων, που οδηγούν σε περισσότερες επιλογές για τους πελάτες, το Διαδίκτυο που παρέχει έτοιμη και εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες των ανταγωνιστών για τους πελάτες και την αποτυχία των συστημάτων προγραμματισμού των επιχειρηματικών πόρων να εντάξουν την αξία για κάθε πελάτη, συγκεντρώνοντας για την επιχείρηση μεγαλύτερη αξία. Η πελατειακή στρατηγική επιτρέπει τον προσδιορισμό των καλύτερων αμοιβαίων ευκαιριών για τους πελάτες και τις επιχειρήσεις και εμπνέει τους υπαλλήλους να στρέψουν τις προσπάθειές τους προς την κατεύθυνση που έχει ορίσει η επιχείρηση. Η κορυφαία διαχείριση πρέπει επίσης να προσδιορίσει την κατευθυντήρια δύναμη της επιχείρησης και να προσδιορίσει μια ειδική σχέση με τους πελάτες της, έτσι ώστε σαν βασικό τους σκοπό να έχουν τη συνεχή αποδοτικότητα της επιχείρησης και βασικό τους στόχο την κυριαρχία της αγοράς.

Σαν επόμενο βήμα αναφέρεται η εφαρμογή (Implementation). Από τη διατύπωση της στρατηγικής ακολουθεί μια σημαντική σύνδεση με την εφαρμογή που παρέχεται από τους μηχανισμούς συντονισμού και ελέγχου της επιχείρησης.

Είναι επίσης ζωτικής σημασίας να αναγνωρισθεί ο ρόλος του ανθρωπίνου δυναμικού και των συστημάτων διαχείρισης, ως σημαντικός οδηγός που επιτρέπει στους διευθυντές των επιχειρήσεων, να διευθύνουν το πρόγραμμα CRM και να προωθήσουν την επιχείρηση σε υψηλότερα επίπεδα επιτυχίας. Το CRM θα πετύχει πραγματικά μόνο με την αντιμετώπιση των ανησυχιών των ανθρώπων μιας επιχείρησης (Brendler, το 2001). Η αλλαγή μπορεί να επιφέρει την αντίσταση στους ανθρώπους της επιχείρησης με την επακόλουθη απειλή στη καλύτερη παραγωγή και την επίλυση του προβλήματος, η οποία είναι ουσιαστική για την επιτυχία των προγραμμάτων του CRM (Senge και Kofman, 1993). Ανεξάρτητα από το πόσο ικανές είναι οι τεχνικές αλλαγές, αυτοί που διαχειρίζονται και καταλαβαίνουν το CRM είναι οι άνθρωποι. Οι άνθρωποι καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η πελατειακή οργάνωση πραγματοποιείται και όχι οι επιχειρησιακές διαδικασίες ή τα ακριβά συστήματα διαχείρισης. (Brendler,2001).

Το επόμενο βήμα είναι τα συστήματα μέτρησης (Measurement systems). Από την άποψη, του τι μπορεί να επιτύχει το CRM, το πραγματικό ζήτημα βρίσκεται όχι στη φύση της διαδικασίας αλλά στο πώς μπορεί να βελτιώσει την επιχειρησιακή απόδοση, που σημαίνει ποια διαδικασία πρέπει να είναι ικανή η επιχείρηση να πραγματοποιήσει έτσι ώστε να μπορεί να μετράει, να αξιολογεί και να παρουσιάζει μια θετική οικονομική έκβαση (Ευρωπαϊκό κέντρο για τις στρατηγικές πελατών, 2001). Μια επιχείρηση πρέπει να κρατάει εκτενείς πληροφορίες για κάθε πελάτη προκειμένου να υπολογιστεί η πραγματική αξία πελατών (Dyche, 2000). Η αξιολόγηση του κύκλου ζωής των πελατών είναι μια βασική ανάγκη για την επιχείρηση και αναλύεται περαιτέρω από την άποψη τριών προτύπων: τη διαχείριση πελατών (scorecard), τη διαχείριση κύριων στοιχείων ενεργητικού πελατών και τη δήλωση ροής ισολογισμών και αξίας πελατών, η οποία υπερβαίνει τα παραδοσιακά συστήματα λογιστικής. Μέρος μιας επιτυχούς στρατηγικής CRM είναι να δημιουργηθεί μια scorecard, που ποσολογεί την τρέχουσα διαδικασία, την απόδοση πελατών και την απόδοση κέρδους και θέτει σαφείς στόχο. Το εργαλείο διοικητικής αξιολόγησης πελατών (CMAT) (To Wylie, το 2001) επικεντρώνεται στον κύκλο ζωής των πελατών, που εστιάζεται στους παράγοντες που η διαχείριση μπορεί να αλλάξει ή να επηρεάσει. Αρχίζοντας, από το σημείο ποιούς πελάτες επιθυμεί μια επιχείρηση να διαχειριστεί, το πρότυπο CMAT εξετάζει την ανάλυση και τον προγραμματισμό, οδηγώντας στις μετρήσιμες προτάσεις για αυτούς, και επίσης, τις ανάλογες διαδικασίες ανάλογα με όπου οι

πελάτες τοποθετούνται στον κύκλο ζωής. Η διαχείριση των στοιχείων του ενεργητικού των πελατών (ΣΕΠΣ) είναι ένα εργαλείο διαφοροποίησης μιας επιχείρησης από τον ανταγωνισμό της. Επενδύοντας στην οικοδόμηση των κερδοφόρων και βιώσιμων σχέσεων και την καταδίωξη της αξίας των πελατών κατά τη διάρκεια του χρόνου, η επιχείρηση καθορίζει επίσης τον αντίκτυπο των μελλοντικών αποφάσεων σχετικά με την αξία των πελατών της. Αυτό επιτρέπει στους υπαλλήλους να καθιερώνουν τους στόχους, να ανιχνεύσουν τις αποτυχίες, να χρησιμοποιήσουν τις τυποποιημένες οικονομικές τεχνικές ανάλυσης, να αξιολογήσουν τις ανταλλαγές έτσι ώστε να προβούν στην απόδοση αποτελεσμάτων που θα τους φανούν χρήσιμα για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

Τα υπηρεσιακά σχέδια (Departmental plans) είναι το τέταρτο βήμα. Τα υπηρεσιακά σχέδια τοποθετούν στην επιχείρηση σημαντικές διαδικασίες οι οποίες είναι μέρος της καθημερινής εργασίας των υπαλλήλων. Η οργανωτική δυνατότητα ή η προθυμία να συντονιστούν και να ενσωματωθούν αυτές οι διαδικασίες ποικίλλει (Greenberg, 2001). Ο ξαναπροσδιορισμός των διαδικασιών εργασίας στο CRM για να τοποθετήσει τον πελάτη στο κέντρο του επιχειρησιακού κύκλου συνεπάγεται μια αλλαγή στους υπηρεσιακούς ρόλους και τις ευθύνες. Η αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ, για παράδειγμα, σημαίνει όλες οι διαδικασίες πραγματοποιούνται για να σχεδιάζουν, να εκτελούν και να μετρούν τις εφαρμογές χρήσεων εκστρατειών μάρκετινγκ που βοηθούν στην επιλογή και τμηματοποίηση των πελατών, καθώς επίσης και να διαμορφώνουν αποτελέσματα που θα τους φανούν αποτελεσματικότερα στο μέλλον (Eechambadi, 2001). Η ευελιξία του e-marketing, η πολυδιάστατη ολοκλήρωση και ο διάλογος σε πραγματικό χρόνο είναι χαρακτηριστικά που πλέον απαιτούνται παγκοσμίως. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το Διαδίκτυο και το κέντρο επικοινωνίας (call-center) οδηγούν την αυτοματοποίηση μάρκετινγκ στις νέες καινοτομίες. Οι έμποροι όχι μόνο πρέπει να βρουν το σωστό μήνυμα για κάθε πελάτη αλλά και το σωστό κανάλι για να το μεταδώσουν. Σημαντικές προκλήσεις εμπíπτουν στις κατηγορίες επιχειρησιακής ολοκλήρωσης και ολοκλήρωσης του λογισμικού υλικού (software/hardware). Στο τμήμα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών (e-services) ο Sims (2001) προσδιορίζει τρεις κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών:

1. Λύσεις αυτοεξυπηρέτησης, όπου οι επιχειρήσεις επιτρέπουν στους πελάτες τους για να την επίλυση των προβλημάτων τους να απευθύνονται αμέσως σε βάσεις δεδομένων της επιχείρησης
2. Η διαχείριση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) που επιτρέπει στους πελάτες υποβάλουν τις ερωτήσεις τους και να υπάρχει άμεση ανταπόκριση από την επιχείρηση.
3. Και τέλος, η αλληλεπίδραση πραγματικού χρόνου που παρέχει προσιτές υπηρεσίες από την επιχείρηση.

Σε κάθε περίπτωση η πρόκληση βρίσκεται στον εντωπισμό του προβλήματος, στην επίλυση των ερωτήσεων οι όποιες είναι πιο σύνθετες και εν τέλει πρέπει να αντιμετωπιστούν και να δωθούν λύσεις από τον αντιπρόσωπο της εκάστοτε επιχείρησης. Το πέμπτο και τελευταίο βήμα είναι η τεχνολογία (Technology). Η τεχνολογία, χρησιμοποιείται για να αυτοματοποιήσει και να επιτρέψει σε μερικές ή όλες τις επιχειρησιακές διαδικασίες και πρωτοβουλίες καθώς και την τεχνολογία CRM να παρέχει με έναν συστηματικό τρόπο τις πελατειακές σχέσεις σε μια μεγαλύτερη κλίμακα . Τα προϊόντα CRM που προσφέρουν την αυτοματοποίηση και τη διαχείριση του μάρκετινγκ παρέχουν τις σημαντικότερες λειτουργίες της διαχείρισης της εκστρατείας και της ανάλυσης των δημογραφικών στοιχείων (Chang, 2001). Αλλά υπάρχει μια περαιτέρω ανάγκη για να αναλυθούν τα ψυχογραφικά στοιχεία καθώς και η πραγματική συμπεριφορά των αγοραστών. Ένας νέος τομέας της εξυπηρέτησης πελατών πραγματοποιεί το μεγαλύτερο μέρος της συλλογής δεδομένων και της ανάλυσης και το διαδίκτυο αποτελεί έναν από τους κύριους οδηγούς. Η τεχνολογία CRM εντούτοις, δεν είναι μόνο το Διαδίκτυο και τα κέντρα επικοινωνίας, αλλά η ολοκλήρωση αυτών των καναλιών με το υπόλοιπο της οργάνωσης έτσι ώστε να λάβουν μια "ενιαία άποψη πελατών" σε κάθε σημείο της πελατειακής επαφής. Το CRM έχει αποτελεσματικά γίνει μια απαίτηση, και όχι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σημαντικά οφέλη που απορρέουν από CRM περιλαμβάνουν:

- οι πελάτες από τον ανταγωνισμό που προτιμούν την οργάνωση της επιχείρησης

- μια απλουστευμένη, στραμμένη στο πελάτη εσωτερική οργάνωση θα απλοποιήσει την υποδομή, που μειώνει τη ροή της δουλειάς και που αποβάλλει τη μη παραγωγική ροή πληροφοριών και
- τα κέρδη θα αυξηθούν από περισσότερους ικανοποιημένους πελάτες και μια συμπαγέστερη, επιχείρηση.

Πρωτεύον σκοπός της διαχείρισης και του στρατηγικού μάρκετινγκ είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Devlin και Ennew, 1997). Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που να παρέχει στους πελάτες την μέγιστη αξία έναντι των ανταγωνιστικών προσφορών. Υπάρχουν δύο γενικοί τρόποι για να προκύψει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ο χαμηλού κόστους προμηθευτής ή με τη διαφοροποίηση της προσφοράς με έναν μοναδικό και πολύτιμο τρόπο. Κάθε επιχείρηση πρέπει να εξετάσει πώς μέσα σε μια αγορά μπορεί να χτίσει και κατόπιν να προστατεύσει την ανταγωνιστική θέση της. Για παράδειγμα οι τράπεζες αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι καμία από αυτές δεν μπορεί να προσφέρει όλα τα προϊόντα και να είναι η καλύτερη δηλαδή η μοναδική και η καλύτερη τράπεζα για όλους τους πελάτες. Αναγκάζονται να βρουν μια νέα βάση για τον ανταγωνισμό και πρέπει να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους (prodserv) (Zineldin, 1996 Olsen, 1992). Οι τράπεζες παραδοσιακά έχουν λειτουργήσει σε ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον για δεκαετίες. Εντούτοις, σήμερα η τραπεζική βιομηχανία αντιμετωπίζει έναν εντυπωσιακά επιθετικό ανταγωνισμό σε ένα νέο απορυθμισμένο περιβάλλον. Το καθαρά αποτελέσματα των μετρήσεων του πρόσφατου ανταγωνισμού και της νομοθεσίας είναι ότι οι παραδοσιακές τράπεζες έχουν χάσει ένα ουσιαστικό ποσοστό των δικών τους δραστηριοτήτων, ουσιαστικά δεν υπάρχει ανταγωνισμός. Ο ανταγωνισμός θα συνεχίσει αναμφισβήτητα να είναι ένας σημαντικός παράγοντας. Η εύρεση μιας θέσης σε αυτόν τον ανταγωνισμό γίνεται ζωτικής σημασίας όταν η τράπεζα εκμεταλλευτεί την θέση της μέσα από την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά της έτσι ώστε να μην μπει στη λογική της επιβίωσης αλλά στη λογική της ανάπτυξής της μέσα στο νέο περιβάλλον. Εκείνες οι τράπεζες που δεν θεωρούν ότι υπάρχει νέο περιβάλλον για να χτίσουν και να προστατεύσουν την ανταγωνιστική θέση τους θα

γίνουν πιθανώς θύματα του σκληρού ανταγωνισμού, τον οποίον ουσιαστικά δεν αντιλήφθηκαν.

Η αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ της ποιότητας, της παραγωγικότητας και του προσδιορισμού θέσης απαιτεί την κατανόηση και την εξέταση των στοιχείων της ποιότητας σχετικά με τις διαδικασίες στρατηγικής που ακολουθούνται. (Zineldin, 199δ, 1996 ..2000). Βελτιώνοντας την ποιότητα των παρερχόμενων υπηρεσιών δεν επιτυγχάνεται απαραίτητος με τα υψηλότερα έξοδα των πόρων. Είναι πιθανό ότι η ποιότητα υπηρεσιών μπορεί ακόμα να θεωρηθεί τόσο κακή όταν οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν έχουν δρομολογηθεί. Πολλές τράπεζες έχουν βρεθεί σε αυτήν την θέση με πολλούς από τους πελάτες τους. Η ποιότητα δεν βελτιώνεται εκτός αν την μετράμε υποστηρίζει ο *Asser et Al*, (1990). Η πελατειακή σχέση και η ποιότητα παρουσιάζουν ειδικά προβλήματα στη μέτρηση τους και στο επίπεδο της οικονομίας και το επίπεδο της λειτουργίας (επιχείρηση). Ένας τρόπος να επιλυθούν μερικά από τα προβλήματα σε σχέση με τη μέτρηση είναι να γίνει προφανέστερη η σχέση των ανταγωνιστικών θέσεων, των πελατειακών σχέσεων και της ποιότητας. Η τοποθέτηση περιλαμβάνει γεγονότα στη φύση και τον όγκο των αναγκών των πελατών και απαιτεί ποικιλία και ποιότητα στην ανταγωνιστική αγορά. Σήμερα η ανταγωνιστική θέση που καταλαμβάνει στην αγορά και η καλή φήμη μιας επιχείρησης μπορούν γρήγορα να μεταφραστούν στο μερίδιο αγοράς και το κέρδος, αλλά εκείνη η διάκριση που κερδίζεται συχνά είναι μέσω μιας δέσμευσης για μιας υπηρεσίας που υποστηρίζεται από την επιμελή προσοχή σε αυτά που οι πελάτες θέλουν και χρειάζονται. Εκτός από κάποιες κατασκευαστικές επιχειρήσεις και μερικές βιομηχανίες υπηρεσιών, οι τραπεζίτες δεν είναι αυτοί που πωλούν μόνο προϊόντα και υπηρεσίες. Πρώτα απ' όλα, πωλούν τη φήμη οργάνωσής τους με κάθε "πελατειακή σχέση". Μια αποτελεσματική σχέση πελατών απαιτεί από τον έμπορο να καταβάλει συγκεκριμένες προσπάθειες να δημιουργήσει, να καθιερώσει και να αναπτύξει ένα μίγμα συσκευασίας καλής ποιότητας προκειμένου να είναι σε θέση να διατηρήσει και να ενισχύσει τη σχέση άθικτη. Η προσαρμογή της φιλοσοφικής σχέσης ως βασικό στρατηγικό ζήτημα είναι σημαντικότερη από ένα γραπτό σχέδιο. Παραδείγματος χάριν, ένα επίσημο σχέδιο μάρκετινγκ για τις εσωτερικές αγορές είναι λιγότερο σημαντικό εάν οι πελατειακές επαφές δεν είναι οι κατάλληλες και δεν υπάρχει το σωστό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών που απαιτείται (Payne και clark, 1996).

Σε μια εποχή όπου διευκολύνεται πολύ ο έντονος ανταγωνισμός από την τεχνολογία, η ανάγκη για την επαρκή ποιότητα, θα αναγκάσει τις τράπεζες να στρέψουν την προσοχή στα ζητήματα της βελτίωσης, της μέτρησης και του ελέγχου της ποιότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Η αποδοτικότητα μπορεί να οριστεί ως η έλλειψη πόρων, χρόνου και βελτιστοποίησης των στοιχείων αποδοτικότητας σύμφωνα με την υψηλή ποιότητα (Armistead, 1990). Η ποιότητα είναι μια περίπλοκη και δυσδιάκριτη έννοια. Με βασικό γνώμονα το συγκεκριμένο άρθρο, μπορούμε να υιοθετήσουμε τον ορισμό του Wyckoff's όπου: "Η ποιότητα είναι ο βαθμός τελειότητας προορισμένος και ο έλεγχος της μεταβλητότητας στην επίτευξη της τελειότητας, καλύπτοντας τις ανάγκες του πελάτη". Πρόσφατα, μελετητές υπηρεσιών και εμπορικοί μελετητές εξέτασαν τα ζητήματα μέτρησης και τις μεθόδους από την άποψη της δυνατότητας τους να υπερνικήσουν τα προαναφερθέντα προβλήματα και τα αναδειγμένα ζητήματα για την περαιτέρω έρευνα, για τους ορισμούς της ποιότητας και της παραγωγικότητας και τα μέτρα των υπηρεσιών. Τέλος, το κύριο ζήτημα της μέτρησης και του ελέγχου της ποιότητας είναι να παρασχεθεί μια αληθινή αντανάκλαση του τρόπου με τον οποίο οι πόροι χρησιμοποιούνται, οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν το αντικείμενο της σύγκρισης μεταξύ της παραγωγής υπηρεσιών και των συστημάτων παράδοσης. Η συνεχής βελτίωση θα εξαρτηθεί από τους συνδυασμούς των οργάνων και των στρατηγικών μέτρησης, οι οποίοι συγκεντρώνονται πρώτιστα και στα προϊόντα και στις δαπάνες σε μια προσπάθεια να βελτιωθεί η θέση αγοράς και η γενική αποτελεσματικότητα των διαδικασιών.

Ένας τρόπος να μετρηθεί η ποιότητα είναι μέσω των παραπόνων των πελατών και της έρευνας. Η ποιοτική μέτρηση είναι ιδιαίτερα σημαντική και πρέπει εξετάζεται από όλους τους διευθυντές και τους εμπόρους των υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένης της τραπεζικής βιομηχανίας. Οι εισαγωγές ή το σύστημα παράδοσης σε μια τράπεζα είναι ένας συνδυασμός του ανθρώπινου δυναμικού, των θέσεων και του εξοπλισμού. Μια ερώτηση κλειδί είναι πώς μπορεί η επιχείρηση να αναπτύξει μια αποτελεσματική διαδικασία έτσι ώστε να καθιερώσει και να διατηρήσει τη σχέση της με τους βασικούς καταναλωτές και τους βιομηχανικούς πελάτες; Η απάντηση είναι ότι πρέπει να ανανεώσουν ή να

βελτιώσουν τη στρατηγική τους διοίκηση και το μάρκετινγκ των βασικών τους προϊόντων και ενισχυτικών υπηρεσιών τους, κατά τρόπο πιο ουσιαστικό. Εκείνες οι επιχειρήσεις με τις βαθύτερες και ισχυρότερες πελατειακές σχέσεις θα κρατήσουν τις καλύτερες πιθανότητες συναλλαγής με τον πελάτη. Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν μερικούς βασικούς στόχους αγοράς και επικεντρώνονται στην προσπάθεια να εξυπηρετούν καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Οι επιχειρήσεις, επομένως, πρέπει να υπογραμμίσουν τη βαθύτερη διεξόδυση της υπάρχουσας βάσης δεδομένων πελατών. Μια αποτελεσματική βάση δεδομένων πελατών επιτρέπει σε μια επιχείρηση να καταλάβει τις ανάγκες του καλύτερου πελάτη – ιδιαίτερα οι ανάγκες για τη σχέση τους – καλύτερα από τους ανταγωνιστές. Η βάση δεδομένων των πελατών περιλαμβάνει επίσης τα στοιχεία για τις σύγχρονες και προηγούμενες καταστάσεις και τις τάσεις της επιχείρησης του πελάτη, της βιομηχανίας κ.λπ. Η βάση δεδομένων για τις ανάγκες και τη συμπεριφορά του πελάτη επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τους σημερινούς βασικούς πελάτες, να αναπτύξουν τις σχέσεις με τους αυριανούς πελάτες και να υπολογίσουν το εισόδημα που ο πελάτης παράγει και υπολογίζει τις μελλοντικές ευκαιρίες επένδυσης. Η ικανοποίηση πελατών και η διατήρηση των πελατειακών σχέσεων εξαρτώνται στην πραγματικότητα από το πόσο καλά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ικανοποιούν τις αρχικές προσδοκίες του πελάτη σε σχέση με την ποιότητα. Η φιλοσοφία Deming (1986) και το επιχείρημά του είναι ότι η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται από την ικανοποίηση των πελατών. Η ικανοποίηση των πελατών δημιουργείται μέσω ενός συνδυασμού ανταπόκρισης στις απόψεις και τις ανάγκες του πελάτη και συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών, καθώς επίσης και της συνεχούς βελτίωσης της γενικής σχέσης των πελατών. Ο ακρογωνιαίος λίθος είναι ότι η ποιότητα είναι μια θεμελιώδης απαίτηση των πελατών (Drummond, 1992).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

9.1 Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία αναλύσαμε όσο το δυνατόν μπορέσαμε αναλυτικά του όρους της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες και της διοίκησης ολικής ποιότητας. Πέρα όμως από αυτά προσπαθήσαμε να αναφέρουμε και τις προεκτάσεις που έχει και το κάθε σύστημα στην επιχείρηση καθώς και ποιές κινήσεις μπορεί να κάνει η επιχείρηση ώστε να μεγιστοποιήσει την χρησιμότητα την οποία λαμβάνει από τα δύο αυτά εργαλεία. Ο βασικός σκοπός όμως της εργασίας μας ήταν η σύνδεση της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες και της διοίκησης ολικής ποιότητας. Αν δηλαδή υπάρχει σχέση ανάμεσα ανάμεσα σε αυτά τα δύο εργαλεία και πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο μέγιστο από την επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της.

Ας πάρουμε όμως τα πράγματα από την αρχή. Όπως αναφέραμε και στο δεύτερο κεφάλαιο η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες είναι σχετική με την γνώση της επιχείρησης για τους πελάτες της όσο το δυνατόν καλύτερα και πιο αποτελεσματικά και η χρησιμοποίηση αυτής της γνώσης για την προσφορά ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης προς τους πελάτες ώστε να αποκτήσει η εταιρεία μέγιστη ανάπτυξη και κέρδη.(Stefanou, Sarmaniotis, Stafyla, 2003). Από την άλλη πλευρά η διοίκηση ολικής ποιότητας έρχεται να δημιουργήσει τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των διαφορετικών ομάδων μιας επιχείρησης μέσα από τις επιμέρους λειτουργίες της, έτσι ώστε να είναι σε θέση να υλοποιήσει τους στόχους της.

Βέβαια η παραπάνω παράγραφος αποτελεί μόνο δυό από τους βασικούς ορισμούς που υπάρχουν στην βιβλιογραφία και αποτελούν ένα κομμάτι του συνόλου των ορισμών που έχουν δοθεί μέσα σε αυτήν την εργασία. Πέρα όμως από τους επιφανειακούς ορισμούς και το CRM αλλά και η ΔΟΠ διαθέτουν μια πληθώρα από εργαλεία τα οποία βοηθούν το κάθε τμήμα της επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες αλλά και στην επίτευξη της μέγιστης δυνατής ποιότητας να πετύχουν τους σκοπούς τους.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει δυνατή σχέση ανάμεσα στο CRM και στην ΔΟΠ. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό δεν βασίζεται μόνο στο συμπέρασμα το οποίο πηγάζει από τους δύο ορισμούς αλλά και από τα επιμέρους εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται για την μέγιστη δυνατή εφαρμογή τους. Το CRM αναφέραμε ότι βοηθά την επιχείρηση στην αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων της με τους πελάτες ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει τον κάθε ένα ξεχωριστά και να σέβεται την μοναδικότητα του. Βέβαια για να το καταφέρει αυτό χρησιμοποιεί και πολλά εργαλεία τα οποία όπως αναφέραμε στα προηγούμενα κεφάλαια πρέπει να εφαρμόζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να προσφέρουν τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα. Από την άλλη πλευρά η ΔΟΠ δεν αναφέρεται μόνο στην καλή και υψηλών προδιαγραφών ποιότητα των προϊόντων, η οποία βέβαια και αποτελεί και θεμέλιο λίθο της ΔΟΠ, αλλά και στην ποιότητα της οργάνωσης όλων των εμπλεκόμενων συστημάτων που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για την μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης αλλά και της ικανοποίησης των πελατών της καθώς και στο υψηλό επίπεδο κατάρτισης του προσωπικού της επιχείρησης για να είναι έτοιμο να προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πελάτες της.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η σχέση του CRM αλλά και της ΔΟΠ πηγάζει από την αναγκαιότητα της επιχείρησης, η οποία θέλει να είναι όσο το δυνατόν ανταγωνιστικότερη, να εφαρμόζει με τέτοιο τρόπο και τις δύο τεχνικές management με τέτοιο τρόπο ώστε η μία να συμβαδίζει με την άλλη με σκοπό την μεγιστοποίηση την ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών αλλά και την υψηλής ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης.

9.2 Προτάσεις

Στηριζόμενοι στις συνολικές αναλύσεις της διοίκησης των σχέσεων με τους πελάτες(CRM) της διοίκησης ολικής ποιότητας αλλά και της επιμέρους σχέσης μεταξύ τους καταλήγουμε στο συμπέρασμα όπως έχουμε προηγουμένως αναφέρει ότι οι δύο μορφές management αλληλοσυμπληρώνονται. Αυτό που θα θέλαμε να προτείνουμε ως απόρροια της συγκεκριμένης εργασίας είναι πως η ΔΟΠ μπορεί να

βοηθήσει περισσότερο την επιχείρηση με σκοπό την παροχή αποτελεσματικής εξυπηρέτησης. Πιστεύουμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια έχουν βελτιώσει κατά πολύ το επίπεδο της ποιότητας των προϊόντων τους αλλά όχι και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι πελάτες να μένουν ευχαριστημένοι από τα προϊόντα όχι όμως και από τις υπηρεσίες. Εφόσον λοιπόν η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες αφορά την σφαιρική ικανοποίηση των τελευταίων για αυτό το σκοπό λοιπόν και οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να φροντίσουν να καλύψουν και αυτό το κενό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Εξαδάκτυλος, Ν. 2001 *Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων*. Θεσσαλονίκη.

Καργίδης, Θ. 2003-2004 *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*

Κέφης, Β. 2005 *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα*. Εκδόσεις Κρητική, Αθήνα

Τσιόρτας, Γ. 2002 *Βελτίωση Ποιότητας*. Εκδόσεις Ευ. Μπένου, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

Flood, R. *Beyond TQM*. John Wiley & Sons

James, P. *Total Quality Management. An introductory Text*. Prentice Hall

Tiwana, A. *The Essential guide to knowledge management. E-business and CRM applications*. Prentice Hall.

Wayland, R. Cole P. *Customer Connections. New strategies for growth*. Harvard Business School School Press.

Whiteley, R. *The customer driven company. Moving from talk to action*. Addison-Wesley Publishing Company.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

Σαρμανιώτης, Χ. 2004. Συμπεριφορά παραπόνων του καταναλωτή: θεωρητικά και μεθοδολογικά ζητήματα. Αναγκαιότητα διεξαγωγής σχετικής έρευνας στην Ελλάδα. *Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών*. Τεύχος 5, σελ.149-153.

Σαρμανιώτης, Χ, Τηλικίδου, Ε, Κοκκίνης, Γ. 2002. Η Ικανοποίηση του Πελάτη και η Μελέτη της Συμπεριφοράς Παραπόνων τους ως Παράγοντες Ανταγωνιστικότητας της Επιχείρησης. Σελ.241-255.

Ξενόγλωσση

Arussy, L. 2007. The Variance Factor. *Customer Relationship Management*.pp.12.

Bailor, C. 2007. Homebodies. *Customer Relationship Management*.Vol.11,pp.32-37

Beasty, C. 2007. Unstructured and Undiscovered:Enabling the Intelligent Center Contact Center To Tap into a Hidden Wealth of Information. *Customer Relationship Management*.

Beasty, C. 2006. Analytics Brought to Bear. *Customer Relationship Management*.Vol.10,pp.26-29.

Beasty, C. 2006. CRM for Bleacher Creatures. *Customer Relationship Management*.Vol.10,pp14

Conti, T.A. 2007. A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*.Vol.19,pp.112-128.

Collins, S, Devine, J, Ganguly, R, Schumacher, J. 2007. Satisfying a Double Standard. *Customer Relationship Management*.pp.48.

Curry, A, Kkolou E. 2004. Evaluating CRM to contribute to TQM improvement –a cross case comparison. *The TQM Magazine*.Vol.16,pp.314-324.

Driggs, W. 2007. A Customer Resolve Mandate. *Customer Relationship Management*. Vol.11,pp.48.

Fernekees, B. 2006. CRM for the SMB Market. *Customer Relationship Management*. Vol.10,pp.2.

Fernekees, B. 2007.Delegate Power ... To Your Customers. *Customer Relationship Management*.pp.2.

Gotzamani, K, Theodorakioglou, Y, Tsiortas, G. 2006. A longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series' contribution towards TQM in Greece industry. *The TQM Magazine*.Vol.18,pp.44-54.

.Jacobs, I. 2007. Gethuman?Get Real. *Customer Relationship Management*.pp.10.

Jusko, J. 2007. Customer Created. *Industry Week*.pp.44-45

Lager, M. 2006. The New World of Sophistication. *Customer Relationship Management*.Vol.10,pp.20-25.

Lakhani, S, Smith, M. 2007. Customer relationship management. *Financial Management*.pp.34.

Maguire, S, Koh, S.C.L., Huang, C. 2007. Identifying the range of customer listening tools: a logical pre-cursor to CRM? *Industrial Management & Data Systems*.Vol.107,pp.567-586.

Matheis, M. 2007. Personal relationships return customer insights. *Marketing News*.pp.24-25.

McGovern, G, Moon, Y. 2007. Companies and the Customers Who Hate Them. *Harvard Business Review*.pp.78-84.

Messmore, S. 2007. Want to Offer the Best Service? Offer Employees Best Perks. *Credit Union Journal*.pp.4.

Myron, D.2007. Finding Customer Clarity. *Customer Relationship Management*.pp.8.

Ooi, K.B, Veeri, A, Yin, L.K, Vellapan, L.S. 2006. Relationships of TQM practices and employees' propensity to remain: an empirical researchcase study. *The TQM Magazine*.Vol.18,pp.528-541.

Parchell, D. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*.

Petersen, V. 2007. "Always work with a straight back":the fallacies of modern management and the alternative. *The TQM Magazine*.Vol.19,pp.97-111.

Pombriant, D. 2007. Community Activism. *Customer Relationship Management*.pp.12.

Pullen, C. 2007. Complete Client Satisfaction. *Journal of Financial Planning*.pp.42-44.

Rolandi, W. 2007. Decrease IVR Hang-Ups. *Customer Relationship Management*.pp.12.

Sarmaniotis, C, Stafanou, C. 2005. A Framework of CRM Development Phases and Key Success Factors. *Proceedings of the 2nd ICESAcc 2005*, Thessaloniki, pp.477-495.

Stefanou, C, Sarmaniotis, C, Stafyla, A. 2003. CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research. *Business Process Management Journal*. Vol.9, pp.617-633.

Sebor, J. 2006. The BI Tools Bonanza. *Customer Relationship Management*.Vol.10,pp.30-34.

Wirtz, J, Mattila, A, Lwin, M. 2007. How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet. *Journal of Service Research*.Vol.9,pp.327-333.

Zineldin, M. 2005. Quality and Customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry. *The TQM Magazin*.Vol.17,pp329-344.

2007. Lessons in Self-Service Leadership. *Customer Relationship Management*.pp.3.

2007. Deliver the Self-Service Your Customers Demand. *Customer Relationship Management*.pp.7.

2007. Precision Marketing: Strengthening the Value Of CRM. *Customer Relationship Management*.pp.8.

2007. Listening to Customers and Profiting From their Advice. *Customer Relationship Management*.pp.12.