



# ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ  
ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ  
ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ

**Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών ως εργαλείο Marketing στο  
περιβάλλον της κρίσης. Εμπειρική διερεύνηση**

Πτυχιακή Εργασία

**Τσιλινγκίρη Αφροδίτη (ΑΜ: 21234)**



Αθήνα, 2017



# **ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

**ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΓΕΩΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΙ  
ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ**

## **Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή**

**Μαλινδρέτος Γεώργιος (Επιβλέπων)**

**Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας,  
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο**

**Μητούλα Ρόιδω**

**Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Πρόεδρος του Τμήματος Οικιακής  
Οικονομίας και Οικολογίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο**

**Σδράλη Δέσποινα**

**Επίκουρη καθηγήτρια, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας,  
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο**

Η Τσιλινγκίρη Αφροδίτη

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

**1)** Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

**2)** Αποδέχομαι ότι η ΒΚΠ μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη της, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρακάτω εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των προπτυχιακών μου σπουδών στο τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου Αθηνών. Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους αυτούς που συνέβαλαν στο να ολοκληρώσω τις υποχρεώσεις αλλά και την παρούσα πτυχιακή μου εργασία. Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Μαλινδρέτο Γεώργιο, Επίκουρο καθηγητή του τμήματος Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας του Χαροκοπείου Πανεπιστημίου Αθηνών που με στήριξε καθ' όλη την διάρκεια της προσπάθειας μου, τόσο ψυχολογικά όσο και πρακτικά με τις υποδείξεις του. Οφείλω ένα ευχαριστώ στα μέλη της επιτροπής για την καίρια επέμβαση και συνεισφορά τους. Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ στους γονείς μου για την υπομονή τους και την υποστήριξη καθώς και την αδερφή μου για τη υπομονή που έδειξε αυτή τη περίοδο, όπως επίσης και όλους τους συγγενείς και φίλους που στάθηκαν δίπλα μου δίνοντάς μου ώθηση για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

|                                                         |     |
|---------------------------------------------------------|-----|
| Ευχαριστίες.....                                        | 4   |
| Περίληψη.....                                           | 6   |
| Abstract .....                                          | 7   |
| Εισαγωγή .....                                          | 8   |
| Κεφάλαιο Πρώτο .....                                    | 10  |
| 1.1. Εξυπηρέτηση πελατών: Ιστορική αναδρομή .....       | 10  |
| 1.2. Πότε η εξυπηρέτηση πελατών θεωρείται ποιοτική..... | 11  |
| 1.3. Τι ισχύει σε παγκόσμιο επίπεδο .....               | 21  |
| Κεφάλαιο Δεύτερο.....                                   | 30  |
| 2.1. Τι είναι μάρκετινγκ: Ιστορική αναδρομή.....        | 30  |
| 2.2. Τι ισχύει στην σημερινή πραγματικότητα .....       | 33  |
| 2.3. Η εφαρμογή του μάρκετινγκ στην Ελλάδα.....         | 42  |
| Κεφάλαιο Τρίτο .....                                    | 47  |
| 3.1. Συσχετισμός Εξυπηρέτηση - Μάρκετινγκ .....         | 47  |
| 3.2. Τι ισχύει στην Ελλάδα .....                        | 65  |
| 3.3 Αλλαγές λόγω της οικονομικής κρίσης.....            | 70  |
| Κεφάλαιο Τέταρτο .....                                  | 77  |
| 4.1. Είδος της έρευνας.....                             | 77  |
| 4.2. Μεθοδολογία της έρευνας .....                      | 80  |
| 4.3. Το στατιστικό πρόγραμμα SPSS .....                 | 82  |
| 4.4. Η έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών .....     | 84  |
| 4.5 Διευκρινίσεις .....                                 | 100 |
| 4.6 Συμπεράσματα .....                                  | 101 |
| 4.7 Προτάσεις .....                                     | 103 |
| Επίλογος .....                                          | 104 |
| Βιβλιογραφία.....                                       | 106 |

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό την ανάδειξη της ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών, ως εργαλείο και προσανατολισμός του marketing και τον τρόπο εφαρμογής της πρακτικά στη σύγχρονη αγορά.

Αρχικά, ο πωλητής παίζει καθοριστικό ρόλο στην συμπεριφορά του καταναλωτή. Η γρήγορη και στοχευμένη εξυπηρέτηση του πελάτη κατέχει σημαντικό ρόλο.

Η κακή εξυπηρέτηση έχει μεγάλο ρόλο στις μέρες μας ανεξαρτήτως των τιμών του καταστήματος. Για τον πελάτη η περίπτωση των παραπόνων είναι συχνό φαινόμενο και για αυτό θέλει να δει άμεση ανταπόκριση από την εταιρεία για να νιώθει ότι τα παράπονα του εισακούγονται και δεν είναι αδιάφορη η στάση της εταιρείας.

Η μετατροπή και η αλλαγή του προϊόντος είναι ένα μεγάλο κομμάτι της ικανοποίησης του πελάτη γιατί με αυτήν την κίνηση εάν η επιχείρηση δεν ανταποκριθεί θα πρέπει να περιμένει και τις ανάλογες αντιδράσεις από τους πελάτες. Έτσι η εταιρεία θα πρέπει να έχει και αυτό το προνόμιο για να κρατήσει το πελάτη σταθερό και δικό του.

Επιπλέον, η σχέση εμπιστοσύνης με έναν υπάλληλο παίζει σημαντικό ρόλο για την συνεχόμενη έλευση του πελάτη στο κατάστημα και αυτό γιατί ο καταναλωτής βλέπει ότι η επιχείρηση προσέχει ποιους υπαλλήλους παίρνει και κατά πόσο έχουν εκπαιδευτεί για να εξυπηρετούν το πελάτη σωστά.

**Λέξεις κλειδιά:** Επιχειρήσεις, Καταναλωτές, Μάρκετινγκ, Οικονομική κρίση, Πελάτης, Ποιοτική εξυπηρέτηση, Πωλητής

## **Abstract**

The present study aims at the analysis of qualitative customer service, how is used in marketing and how this can be practically seen in the modern market.

Initially, the vendor plays a key role in consumer behavior. Fast and targeted customer service plays an important role.

Poor service plays a major role today, regardless of the store's prices. For the customer, the case of complaints is commonplace and he wants to see a direct response from the company to feel that his complaints are being heard and the company's attitude is not indifferent.

Conversion and product change is a big part of customer satisfaction because with this move, if the business does not respond, it will have to wait for similar responses from customers. So, the company should also have this privilege to keep the customer stable and its own.

In addition, a relationship of trust with an employee plays an important role for the customer's arrival at the store, and that is because the consumer sees that the company is watching what employees are getting and if they are trained to serve the customer correctly.

**Keywords:** Businesses, Consumers, Customer, Marketing, Economic crisis, Qualitative service, Vendor

## Εισαγωγή

Στην σημερινή πραγματικότητα, όπου η αγορά και κατ' επέκταση η κατανάλωση έχουν δεχτεί πλήγματα λόγω της οικονομικής κρίσης που παρατηρείται στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Ιταλία και η Ισπανία, η μελέτη της εφαρμογής του marketing είναι σημαντική ώστε να εντοπιστούν τα αίτια της πτώσης της αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών, πέρα από τους προφανείς οικονομικούς λόγους. Οι επιθυμίες και οι ανάγκες του καταναλωτή, η σμίκρυνση της αγοράς, με το κλείσιμο επιχειρήσεων που παρατηρούμε στην Ελλάδα, και η στροφή των πρακτικών marketing των επιχειρήσεων ώστε να εξασφαλιστεί το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος, είναι ένα φάσμα μελέτης με εξαιρετικό ενδιαφέρον.

Η δυνατότητα των επιχειρήσεων και των προϊόντων να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες, ώστε να επιλέγονται από το καταναλωτικό κοινό αλλά και οι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις, εκτός της ποιότητας των προϊόντων τους, προσπαθούν να προσεγγίσουν τους πελάτες τους, είναι ένας τομέας ο οποίος θα καλυφθεί από την συγκεκριμένη εργασία.

Ειδικότερα, η προσοχή θα εστιαστεί στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, μια πρακτική η οποία έχει υιοθετηθεί ευρέως από τις επιχειρήσεις, με σκοπό την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση των ήδη υπάρχοντων ή δυνάμει πελατών τους. Κατά πόσο η ποιοτική εξυπηρέτηση έχει τον παραπάνω αντίκτυπο στην αγοραστική συμπεριφορά των πελατών; Κατά πόσο μπορεί να διατηρηθεί ή και να αυξηθεί η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, με την εφαρμογή πρακτικών ποιοτικής εξυπηρέτησης; Αυτά τα ερωτήματα θα απαντηθούν στην πορεία της εργασίας.

Σε πρώτο στάδιο θα παρουσιαστεί αναλυτικά η πορεία την οποία έχει ακολουθήσει η πρακτική της εξυπηρέτησης πελατών, πώς εφαρμόζεται σε παγκόσμια κλίμακα και που αποσκοπεί, και πώς εφαρμόζεται στην ελληνική πραγματικότητα, εν μέσω της οικονομικής κρίσης. Πώς αντιμετωπίζεται η πρακτική της εξυπηρέτησης πελατών ως αναπόσπαστο στοιχείο του marketing των σύγχρονων επιχειρήσεων και πώς, αναλύοντας την καταναλωτική συμπεριφορά σε σύνδεση με την σωστή και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών, έχει εκσυγχρονιστεί ώστε να προσαρμόζεται στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς και του καταναλωτικού κοινού.

Έπειτα, θα παρουσιαστεί η ιστορική πορεία του marketing και η εξέλιξή του κατά τη διάρκεια της δεκαετούς εφαρμογής του, ως τομέας έρευνας και επιστημονικής ανάλυσης. Θα διερευνηθεί η σύνδεση του marketing με την εξυπηρέτηση πελατών και οι καινοτομίες που έχουν εφαρμοστεί, ώστε η ποιοτική εξυπηρέτηση να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του marketing των επιχειρήσεων καθώς και τομέας έρευνας και πρακτικής εφαρμογής.

Τέλος, η έρευνα της συγκεκριμένης εργασίας στοχεύει στην ανάδειξη της ποιοτικής εξυπηρέτησης ως στοιχείο marketing που εφαρμόζεται στην ελληνική πραγματικότητα και πώς αυτή η εφαρμογή επηρεάζει το καταναλωτικό κοινό στην προτίμησή τους σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Ως δείγμα πελατών θα χρησιμοποιηθούν τυχαία επιλεγμένοι καταναλωτές των επιχειρήσεων Zara και Σκλαβενίτης, δύο διαφορετικού είδους επιχειρήσεις, ώστε να καλυφθούν δύο περιπτώσεις καταναλωτικού κοινού και να είναι δυνατή η διεξαγωγή ενός γενικότερου συμπεράσματος σχετικά με την επιρροή της ποιοτικής εξυπηρέτησης στο καταναλωτικό κοινό.

Η έρευνα, η οποία θα πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια της εργασίας, θα μας δώσει την δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων σχετικών με τα παραπάνω ερωτήματα, αλλά και πιθανών προτάσεων για την καλύτερη εφαρμογή της πρακτικής της ποιοτικής εξυπηρέτησης.

## Κεφάλαιο Πρώτο

### Εξυπηρέτηση πελατών

#### 1.1. Εξυπηρέτηση πελατών: Ιστορική αναδρομή

Εξυπηρέτηση πελατών ονομάζεται το σύνολο των συμπεριφορών που υιοθετεί η εκάστοτε επιχείρηση κατά τη διάρκεια αλληλεπίδρασης με τον πελάτη (Woodcock, et al., 2011). Μπορεί, επίσης, να αναφέρεται σε ένα άτομο ή συγκεκριμένο γραφείο που ιδρύεται για να παρέχεται γενική βοήθεια ή υποστήριξη στις συνδιαλλαγές της επιχείρησης με τον πελάτη. Ο όρος *costumer care* που υιοθετείται όλο και περισσότερο από τις σύγχρονες εταιρίες, είναι γενικά ταυτόσημος (Earley, 2002; Peppard, 2000; Rigby, Ledingham, 2004; Rigby, et al., 2002; Robb, 2017; Roh, et al., 2005).

Η έννοια της εξυπηρέτησης πελατών, ως εργαλείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, άρχισε να κερδίζει έδαφος στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής την δεκαετία του 1980, και πλέον αποτελεί παγκόσμιο φαινόμενο. Στο βιβλίο «Service America!» (1985), οι Albrecht και Zemke έγραψαν πως ζούμε σε μια οικονομία υπηρεσιών, όπου οι επιχειρήσεις καλούνται τόσο να εκτελούν όσο και να παράγουν, καθώς τα προϊόντα διακρίνονται για την ποιότητά τους, αλλά και την ποιότητα της εξυπηρέτησης που πηγάζει με το προϊόν (Zeithaml, et al., 1990). Γκουρού στην επιχειρηματική διαχείριση, αρχίζουν να μιλούν, ήδη από εκείνη την περίοδο, για επιχειρήσεις προσανατολισμένες στις ανάγκες του πελάτη, χαρακτηρίζοντας τους πελάτες ως «βασιλείς».

Ο Thomas J. Peters (2010), συγγραφέας στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων έρχεται να ενισχύσει την παραπάνω άποψη, λέγοντας ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να «γυρίσουν ανάποδα» για να εξυπηρετήσουν σωστά τους πελάτες τους. Η γνωστή πυραμίδα οργάνωσης των επιχειρήσεων, δηλαδή, πρέπει να αντιστραφεί, με την προσοχή να στρέφεται στους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, καθώς αυτοί αποτελούν την εικόνα της επιχείρησης και, εν συνεχεία, του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτικού κοινού.

## 1.2. Πότε η εξυπηρέτηση πελατών θεωρείται ποιοτική

Ο όρος ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη εισέρχεται όλο και περισσότερο στο καθημερινό λεξιλόγιο και τον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων. Με απλά λόγια, σημαίνει εξυπηρέτηση με απόλυτο σεβασμό στον πελάτη, παροχές υψηλού επιπέδου σε σχέση με την υπόλοιπη αγορά, κάτι που εμπεριέχει τόσο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία που εξασφαλίζουν την εμπιστοσύνη ως προς το επίπεδο παροχής της υπηρεσίας (Zeithaml, et al., 1990; Zeithaml, et al., 1993; Zeithaml, et al., 1996).

Η ενεργοποίηση ενός τμήματος ποιοτικού ελέγχου και εξυπηρέτησης επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας ολόκληρης της επιχείρησης και οδηγεί σε μια σειρά αλλαγές που αφορούν την στελέχωση, την εκπαίδευση, την επιμόρφωση, τον προγραμματισμό, τους στόχους, την εκτίμηση της απόδοσης, την παρακίνηση και την επίλυση προβλημάτων (Buttle, 2009). Κάθε τμήμα που έρχεται σε επαφή με τον καταναλωτή μεταφέρει τις απόψεις του και τα αιτήματά του (Παξιμάδης, χ.χ.).

Για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε την σημασία της ποιοτικής εξυπηρέτησης του πελάτη μας θα πρέπει να κατανοήσουμε τα παρακάτω :

Ορίζοντας την έννοια της λέξης εξυπηρέτηση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το σύνολο των ενεργειών και των παραλείψεων που ο παρέχων την υπηρεσία ή το προϊόν προβαίνει ώστε να παρέχει πλήρη εξυπηρέτηση και να τον μετατρέψει σε πιστό καταναλωτή ή να τον σπρώξει στον ανταγωνισμό (EPR, 2001).

Στόχος της ποιοτικής εξυπηρέτησης είναι η απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη αφού έχει ακολουθηθεί διαδικασία ακριβούς διερεύνησης τους (Adebanjo, 2003). Η δυνατότητα της παροχής από την πλευρά της επιχείρησης μιας «υπεραξίας» λόγω του αποτελέσματος της παροχής σε σχέση με τον υπάρχοντα ανταγωνισμό και η δυναμική της, που της εξασφαλίζει διάρκεια παραμονής στην αγορά, ταυτόχρονα δίνει την δυνατότητα στον πελάτη να απολαμβάνει την σιγουριά μόνιμης και διαρκούς συνεργασίας (Γρηγορούδης, Σίσκος, 2000). Η παράδοση μιας παροχής της

επιχείρησης σε συγκεκριμένο πιστά τηρούμενο χρονοδιάγραμμα και με τρόπο που δεν δημιουργεί αναστάτωση στον πελάτη είναι επίσης σημαντικό για την ικανοποίηση του πελάτη. Η δυνατότητα συνεχούς ροής πληροφοριών στον πελάτη τόσο για την χρήση όσο και τις εξελίξεις που αφορούν την παροχή και η ευκολία της επιχείρησης για τον λεπτό και ευγενικό χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν από την υπηρεσία ή το προϊόν, δίνει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να δημιουργήσει σχέση εμπιστοσύνης με την επιχείρηση και να την προτιμά για περισσότερο χρονικό διάστημα(Stringfellow, et al., 2004). Ακόμα, η συνεχής επαφή με τον πελάτη για έγκαιρη διάγνωση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει και υπενθύμιση της ενεργής παρουσίας μας, η συνεχής ανάλυση των αναγκών του πελάτη για την ανάπτυξη νέων παροχών και η αμεσότητα στην παράδοση της παροχής, είναι σημεία που χαρακτηρίζουν την εξυπηρέτηση των πελατών ως ποιοτική(Δάσκος, 2002).

Οι τεχνικές ενός πελατοκεντρικού επιχειρηματικού προσανατολισμού περιλαμβάνουν νέες στρατηγικές κατά τη διάρκεια εξυπηρέτησης του πελάτη, νέες διαδικασίες εξυπηρέτησης και οργάνωσης των υπηρεσιών που παρέχονται, καθώς και κίνητρα για την προσέλκυση καταναλωτών. Έχουν επίσης δημιουργηθεί, για τον σκοπό αυτό, τμήματα που ασχολούνται με την έρευνα, για να ανακαλυφθεί πρακτικά τι επιζητά πραγματικά ο πελάτης. Άλλες τεχνικές εστιάζουν στους εξουσιοδοτημένους υπαλλήλους εξυπηρέτησης πελατών που, ενώ το υπόλοιπο της επιχείρησης μπορεί να διατηρεί καλή μορφή ως προς την εικόνα της ή τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, την ίδια στιγμή μπορεί να αντιστρέψουν αυτή την καλή εικόνα, εάν αποτύχουν να έχουν μια καλή εικόνα οι ίδιοι, κατά τη διάρκεια εξυπηρέτησης. Αυτή η στροφή της προσοχής στους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με το καταναλωτικό κοινό, μπορεί πρακτικά να σημαίνει ενιαία εμφάνιση, προσεγμένο ρουχισμό, κοινό salesspeech, ευγενική και συγκαταβατική προσέγγιση του πελάτη καθώς και προσοχή στις απαιτήσεις και τη διαχείριση του κοινού(Παπασταθοπούλου, Μπαλτάς, 2003; Woodcock, et al., 2011).

Αυτήν την περίοδο, οι περισσότερες επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι αντιμετωπίζουν την ικανοποίηση των πελατών τους ως σημαντικό ζήτημα. Αυτό, μπορούμε σύντομα να αναφέρουμε ότι επεκτείνεται και σε κυβερνητικούς και πολιτικούς τομείς, ακόμα και νοσοκομεία, όπου υπάρχουν ειδικευμένοι εργαζόμενοι που λειτουργούν επικεντρώνοντας την προσοχή τους στην ικανοποίηση των πελατών, όπως και στις

επιχειρήσεις. Οι στόχοι και τα πρότυπα υπηρεσιών, στους παραπάνω τομείς, είναι κοινοί, και οι προσδοκίες των πελατών έχουν αυξηθεί, είτε πρόκειται για υπηρεσίες κάθε είδους, είτε πρόκειται για υλικά αγαθά (April, Harrel, 2002).

Πολλές επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει να αυτοματοποιήσουν μερικές στερεότυπες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες τους, επειδή η πρόσωπο-με-πρόσωπο εξυπηρέτηση πελατών είναι μια διαδικασία που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, είναι πιο ακριβή και διακινδυνεύεται το προφίλ της επιχείρησης, σε τυχόν άστοχη ή ανεπαρκή επαφή του υπαλλήλου με τους καταναλωτές (Bradshaw, Brash, 2001). Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε, συχνά μέσα και από τον κινηματογράφο και την τηλεόραση, ένας κακός ή αγενής υπάλληλος ή ένας κακός καταναλωτής μπορεί να καταστρέψει μια ημέρα για πολλούς άλλους υπαλλήλους και καταναλωτές. Για τον λόγο αυτό, παραδείγματος χάριν, οι τράπεζες ενθαρρύνουν τους πελάτες τους στη χρήση ATM και πολλά σουπερμάρκετ υιοθετούν συστήματα αυτόματων αγορών. Βέβαια στις περιπτώσεις αυτές υπάρχουν διαφορετικοί κίνδυνοι, καθώς μια επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει πρόβλημα με την εικόνα της προς του πελάτες της, αν τα αυτόματα συστήματα συναλλαγών οποιουδήποτε είδους δεν λειτουργούν σωστά (Peppard, 2000).

Για να μπορέσουμε να εντοπίσουμε τι σημαίνει εξυπηρέτηση πελατών, πρέπει να διαπιστώσουμε πρώτα πότε ο πελάτης μπορεί να είναι ικανοποιημένος. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την εξυπηρέτηση των πελατών της επηρεάζει άμεσα τη συνολική της εικόνα, την αξιοπιστία της και τελικά την ανάπτυξη και την κερδοφορία της (Groopos, 2007). Η έγκαιρη και ουσιαστική ανταπόκριση στις ανάγκες, τις απαιτήσεις, ή τα προβλήματα των πελατών οδηγεί στην ικανοποίησή τους και δημιουργεί τις προϋποθέσεις αφοσίωσης και δέσμευσης των πελατών ως προς την επιχείρηση (Κρητικού, Ραχούτης, 2003). Εξάλλου, το κόστος προσέλκυσης νέων πελατών είναι πέντε φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός ικανοποιημένου πελάτη (Jamal, Anastasiadou, 2009; Jones, et al, 2005).

Αρχικά, δεν υπάρχει κάποιος κοινά αποδεκτός ορισμός για την ικανοποίηση του καταναλωτή. Οι Westbrook και Oliver (1991) ορίζουν την ικανοποίηση του καταναλωτή ως τη συνολική στάση που αυτός διαμορφώνει για ένα προϊόν το οποίο χρησιμοποίησε, αφού το απέκτησε. Πρόκειται δηλαδή, για μια αξιολογούσα κρίση

μετά την επιλογή που προκύπτει από μια συγκεκριμένη αγοραστική επιλογή και από την εμπειρία της χρήσης (κατανάλωσης) της (Γετίκη, 2012).

Οι Giese και Cote (2000), αφού κάνουν μια πολύ αναλυτική παρουσίαση των περισσότερων γνωστών και συχνότερα χρησιμοποιούμενων ορισμών, προτείνουν ένα πλαίσιο ανάπτυξης εξειδικευμένων ορισμών ικανοποίησης του καταναλωτή ανάλογα με την περίπτωση. Γενικά, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση αποτελεί μια συνολική συγκινησιακή αντίδραση ποικίλης έντασης. Ο ακριβής τύπος συγκινησιακής αντίδρασης και το επίπεδο έντασης που βιώνει ο καταναλωτής πρέπει να ορίζονται επακριβώς από τον ερευνητή ανάλογα με την περίπτωση που τον ενδιαφέρει να αναλύσει. Τέλος, ο Philip Kotler (2002) αναλύει την έννοια της ικανοποίησης του πελάτη ως τα συναισθήματα ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας ενός ατόμου που προκύπτουν από την υποκειμενική σύγκριση της απόδοσης (ή του αποτελέσματος) ενός προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του. Το αν ο αγοραστής είναι ικανοποιημένος ή όχι μετά από την αγορά, εξαρτάται από την απόδοση του προϊόντος σε σχέση με τις προσδοκίες του αγοραστή (Γετίκη, 2012).

Έτσι λοιπόν, η ικανοποίηση είναι υποκειμενική, και εξαρτάται από την απόδοση των προσδοκιών του κάθε πελάτη (Hansemark, Albinsson, 2004; Zeithaml, et al., 1996).

Οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην υψηλή ικανοποίηση, γιατί οι πελάτες που είναι απλώς ικανοποιημένοι συχνά μπορεί να στραφούν σε μια καλύτερη προσφορά, αν προκύψει. Εκείνοι που είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, είναι πολύ λιγότερο προετοιμασμένοι να στραφούν προς άλλη κατεύθυνση. Η υψηλή ικανοποίηση ή ο ενθουσιασμός δημιουργεί ένα συναισθηματικό δέσιμο με τη μάρκα, και όχι απλώς μια προτίμηση που στηρίζεται στη λογική. Το αποτέλεσμα είναι η υψηλή αφοσίωση του πελάτη (Γετίκη, 2012).

Καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να υποστηρίξει ότι δεν έχει δυσαρεστημένους πελάτες αφού είναι τόσο πολλοί οι παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν δυσαρέσκεια που πολλούς από αυτούς η επιχείρηση δεν μπορεί να τους ελέγξει. Μπορεί όμως να αναπτύξει ένα τέτοιο σύστημα διαχείρισης παραπόνων, το οποίο δεν θα αντιμετωπίζει τα παράπονα των πελατών ως προβλήματα που αναλώνουν τον χρόνο των υπαλλήλων αλλά ως ζητήματα προς επίλυση με στόχο να επωφεληθεί ο πελάτης (Γρηγορούδης, Σίσκος, 2000 στο Γετίκη, 2012).

Όπως αναφέρει η Γετίκη (2012), υπάρχουν αρκετές μελέτες, για την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών καθώς και θεωρητικές προσεγγίσεις εξήγησης του σχηματισμού ικανοποίησης / δυσαρέσκειας, ως εξής:

- Το μοντέλο διάψευσης των προσδοκιών (The expectancy disconfirmation model)

Το μοντέλο αυτό αποτελεί το επικρατέστερο και πιο αποδεκτό. Το βασικό σκεπτικό του στηρίζεται στο ότι οι καταναλωτές έχουν διαμορφωμένες προσδοκίες και πεποιθήσεις σχετικά με το πώς θα λειτουργήσει το προϊόν. Μετά την κατανάλωσή του υπάρχει διάψευση προσδοκιών, όταν υπάρχει απόκλιση είτε θετική είτε αρνητική, ανάμεσα στις προσδοκίες, δηλαδή τα αναμενόμενα ή επιθυμητά αποτελέσματα από τη χρήση του προϊόντος, και στην πραγματική λειτουργία (τα πραγματικά αποτελέσματα) του προϊόντος. Συνεπώς, στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας γίνεται σύγκριση αναμενόμενης και πραγματικής αποτελεσματικότητας του προϊόντος. Εάν η πραγματική αποτελεσματικότητα είναι καλύτερη από την αναμενόμενη, τότε προκύπτει θετική διάψευση και συνακόλουθα, ικανοποίηση του καταναλωτή. Εάν η πραγματική είναι χαμηλότερη της αναμενόμενης αποτελεσματικότητας, τότε προκύπτει αρνητική διάψευση και δυσαρέσκεια του καταναλωτή. Θετική ή αρνητική η διάψευση οδηγεί στην αναθεώρηση των μελλοντικών προσδοκιών του καταναλωτή. Στην περίπτωση που η πραγματική είναι ίση με την αναμενόμενη αποτελεσματικότητα, προκύπτει μια απλή επιβεβαίωση των προσδοκιών και συνακόλουθα, ικανοποίηση του καταναλωτή (Σιώμοκος, 2002).

- Η θεωρία της ισοτιμίας (Equity theory):

Η θεωρία αυτή, η οποία αναπτύχθηκε από την ψυχολογία, συμβάλλει στην κατανόηση από τον marketer της ικανοποίησης ή της δυσαρέσκειας του καταναλωτή, βασιζόμενη στο δίκιο κατά τη διάρκεια συναλλαγών ανάμεσα σε έναν αγοραστή και έναν πωλητή ή γενικά έναν οργανισμό (Oliver, Swan, 1989). Η θεωρία της ισοτιμίας, εφαρμοζόμενη στο Μάρκετινγκ, υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές σχηματίζουν αντιλήψεις των εισροών και εκροών τους σε κάποια συγκεκριμένη συναλλαγή. Οι

εισροές του καταναλωτή μπορεί να είναι η εισβολή προσπάθειας για τη λήψη της αγοραστικής απόφασης και για τη συλλογή πληροφοριών, το χρηματικό ποσό (τιμή του προϊόντος) κ.ά., ενώ οι εκροές έχουν κυρίως σχέση με την προκύπτουσα ικανοποίηση από τη χρήση του προϊόντος, η ικανοποίηση κάποιου στόχου ή ανάγκης. Αντίστοιχες πιθανές εισροές του πωλητή είναι ένα προϊόν ποιότητας και η προσπάθεια που καταβάλλει για την ολοκλήρωση της πώλησης, ενώ η τυπική εκροή είναι το κέρδος. Ο καταναλωτής συγκρίνει τις αντιλήψεις των δικών του εισροών και εκροών με εκείνες του πωλητή. Εάν ο καταναλωτής διαπιστώσει ότι ο λόγος των δικών του εκροών- εισροών είναι περίπου ίσος με το λόγο των εκροών-εισροών του πωλητή, θεωρεί ότι η συναλλαγή είναι δίκαιη (Σιώμκος, 2002). Θεωρεί δηλαδή, ότι αγόρασε ένα προϊόν που επιθυμούσε σε "δίκαιη" τιμή. Βέβαια, ο τύπος των λόγων που μόλις αναφέρθηκε δε λειτουργεί στην πράξη ακριβώς έτσι. Δίδεται, όμως, για εκπαιδευτικούς λόγους και προκειμένου να γίνει κατανοητό ότι σύμφωνα με τη θεωρία της ισοτιμίας, για να είναι ικανοποιημένος ο καταναλωτής από κάποια συναλλαγή, θα πρέπει να πιστεύει ότι αυτή είναι δίκαιη. Οποτεδήποτε ο καταναλωτής κρίνει ότι ο λόγος των δικών του εκροών - εισροών είναι χαμηλότερος από εκείνον του πωλητή, προκύπτει δυσαρέσκεια στη βάση του ότι η συναλλαγή ήταν άδικη γι' αυτόν.

- Η θεωρία της απόδοσης (Attribution theory)

Η θεωρία αυτή της κοινωνικής ψυχολογίας χρησιμεύει γενικά στην κατανόηση του πώς τα άτομα ερμηνεύουν, βρίσκουν εξηγήσεις για διάφορα γεγονότα (αποτελέσματα ενεργειών και συμπεριφορές). Εφαρμοζόμενη στο Μάρκετινγκ η θεωρία της απόδοσης υποστηρίζει ότι όταν ένα προϊόν αποτύχει, όταν δηλαδή η πραγματική αποτελεσματικότητα του υπολείπεται της αναμενόμενης, ο καταναλωτής προσπαθεί να προσδιορίσει την αιτία της αποτυχίας (MacInnis, 2011). Εάν η αιτία αποδοθεί στον ίδιο (κακή ή λανθασμένη χρήση του προϊόντος) ή σε κάποιον άλλο παράγοντα, ο καταναλωτής δεν είναι εξίσου πιθανό να δυσαρεστηθεί. Είναι σαφές, επομένως, ότι οι αποδόσεις που πραγματοποιούν οι καταναλωτές επηρεάζουν την ικανοποίησή τους μετά την αγορά του προϊόντος, σε μεγάλο βαθμό (Weiner, 1972).

Εδώ πρέπει να προσθέσουμε ότι, εκτός από τις πρακτικές και τις τεχνικές μιας επιχείρησης με προσανατολισμό την ποιοτική εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των πελατών, πρέπει να λάβουμε υπόψη και τους ίδιους τους πελάτες. Οι σύγχρονοι πελάτες έχουν αυξημένα δικαιώματα και δυνατότητα αντίστασης σε αυθαιρεσίες και κακή συμπεριφορά από την επιχείρηση. Οι προσανατολισμένες στους πελάτες επιχειρήσεις οφείλουν, σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας, να εκπαιδεύουν τους πελάτες τους, ώστε εκείνοι να απαιτούν την κατάλληλη μεταχείριση από την επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό προστατεύουν τους πελάτες τους (Spanos, Athanassopoulos,1997) δημιουργώντας συνεταιριστική σχέση μεταξύ τους. Τα δικαιώματα των πελατών στις υπηρεσίες, μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω (Γετίκη, 2012) :

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

Οι πελάτες, εάν απογοητευθούν από την παρεχόμενη εξυπηρέτηση, δεν ανανεώνουν εύκολα την εμπιστοσύνη τους στο προϊόν. Για να το κάνουν, πρέπει η παρεχόμενη υπηρεσία ή το προϊόν να ικανοποιεί ή να ξεπερνά τις προσδοκίες τους. Στην πρώτη περίπτωση, οι πελάτες απλώς παραμένουν, στη δεύτερη ενθουσιάζονται. Η εμπιστοσύνη των πελατών αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο ενός οργανισμού. Η ικανοποίηση των πελατών είναι αποτέλεσμα της υπέρβασης των προσδοκιών τους, που στο σχήμα που ακολουθεί, αντιπροσωπεύουν στην κλίμακα ικανοποίησης το 100%. Απόδοση κάτω από το 100%, έχει σαν αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια των πελατών (Spanos, Athanassopoulos,1997, στο Γετίκη, 2012).

Ο προσδιορισμός των προσδοκιών των πελατών και ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην ικανοποίησή τους, δεν είναι μία απλή διαδικασία. Αρχικά, θα πρέπει να προσδιοριστούν οι προσδοκίες των πελατών, όπως ενδεικτικά: ο όταν κάποιος αναφέρει τη φράση "εξυπηρέτηση με ποιότητα" τι έρχεται στο μυαλό των πελατών και γιατί; Παρέχει άριστη εξυπηρέτηση η εταιρία ή οι υπάλληλοί της;

Αυτά είναι κάποια ερωτήματα που πρέπει να απευθύνονται συχνά στους πελάτες ή και το προσωπικό της εταιρίας. Ο μέσος όρος των συστηματικά συλλεγομένων απαντήσεων επί μία τουλάχιστον τριετία, αποτελεί αξιόπιστη ένδειξη του επιπέδου ικανοποίησης των αναγκών των πελατών(Stringfellow, et al., 2004).

Οι μελετητές των μηχανισμών εξυπηρέτησης πελατών, συμφωνούν στο ότι το είδος της εξυπηρέτησης που παρέχει ένας οργανισμός είναι το μόνο που τον διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αντιγράφονται γρήγορα και αποτελεσματικά και παύουν πολύ σύντομα να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα(Giese, Cote, 2000).

Η εξυπηρέτηση του πελάτη ξεκινά από μία προϋπόθεση: ανάπτυξη δέσμευσης για την εξυπηρέτηση από όλο το προσωπικό, συμπεριλαμβάνοντας τον διευθύνοντα σύμβουλο ή ιδιοκτήτη(Roh, et al., 2005). Ο διευθύνων σύμβουλος και το προσωπικό αξιοποιούν συνειδητά κάθε δυνατότητα που τους παρέχουν οι λειτουργίες και οι διαδικασίες της επιχείρησης για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες(Παξιμάδης, χ.χ.). Οι διαδικασίες του οργανισμού αξιολογούνται και τροποποιούνται με κριτήριο την επίτευξη του πλέον ικανοποιητικού αποτελέσματος για τους πελάτες.

Για να πετύχει ένας οργανισμός ολική εξυπηρέτηση του πελάτη, πρέπει πρώτα να απαντήσει με ακρίβεια σε δύο ερωτήσεις(Παπασταθοπούλου, Μπαλτάς, 2003):

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

Για να επιτύχει μια επιχείρηση να υλοποιήσει το όραμα της ολικής ποιότητας, πρέπει να ακολουθήσει τα εξής: Πρώτον, τη σύγκριση ως προς τις επιδόσεις του ανταγωνισμού (bench marking) και δεύτερον, την ανάπτυξη της διαδικασίας ποιότητας (Quality Function Deployment). Αυτά τα στοιχεία θα οδηγήσουν την επιχείρηση στην καλή εξυπηρέτηση των πελατών της. Για τη βελτίωση και διατήρηση της καλής εξυπηρέτησης πελατών η επιχείρηση πρέπει να περιλαμβάνει περισσότερο λεπτομερή μελέτη και συνεπή πραγματοποίηση, χωρίς "ιδιαίτερη" προσπάθεια. Συνεπώς, η διαδικασία βελτίωσης της εξυπηρέτησης των πελατών είναι μια συνεχής προσπάθεια έχοντας σαν βασικό στόχο την συντήρησή της σε ένα υψηλό επίπεδο (Zeithaml, et al., 1996).

Χωρίς πελάτες δεν υπάρχει επιχείρηση. Οι πελάτες είναι εκείνοι που τη συντηρούν και που πληρώνουν τους ανθρώπους της. Είναι αναγκαίο να κατανοηθεί αυτό, σαν ένα βήμα για τη δημιουργία της "συνείδησης εξυπηρέτησης" προς τον πελάτη. Όταν ένας πελάτης έρχεται σε επαφή με κάποιον άνθρωπο από την εταιρία, δεν τον διακόπτει από τη δουλειά του. Αντιθέτως, αυτή η επαφή είναι η δουλειά του. Δυστυχώς, δεν υπάρχει αυτή η νοοτροπία στους υπαλλήλους, κυρίως της πρώτης γραμμής, και έτσι εξηγείται το απαράδεκτο ύψος που έχουν όταν υποδέχονται έναν πελάτη. Κυριολεκτικά τον διώχνουν, μόνο με τον τρόπο που προσπαθούν να τον εξυπηρετήσουν (Γετίκη, 2012).

Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση των πελατών είναι σημαντική για την επιχείρηση καθώς ο ικανοποιημένος πελάτης (Baird, Parasnis, 2011; Buttle, 2009; Cronin, Taylor, 1992; Dyche, 2002; Earley, 2002; Eckerson, Watson, 2001; Parasuraman, et al., 1988; Peppard, 2000; Rigby, Ledingham, 2004; Woodcock, et al., 2011; Zeithaml, et al., 1990; Zeithaml, et al., 1993):

- Αγοράζει περισσότερο και παραμένει πιστός για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.
- Αγοράζει επιπλέον προϊόντα καθώς η εταιρία εισάγει νέα προϊόντα και εξελίσσει τα παλιά.
- Διαφημίζει τα προϊόντα της επιχείρησης σε νέους αγοραστές.

- Μειώνεται η προσοχή του σε ανταγωνίστριες εταιρίες και δεν ασχολείται τόσο με πιθανές αποκλίσεις της τιμής.
- Συζητά με την επιχείρηση σε φιλικό επίπεδο για την πιθανή περαιτέρω βελτίωση του προϊόντος.
- Μειώνεται το κόστος ανταλλαγής γιατί η σχέση είναι γνωστή και συνεπής.

### 1.3. Τι ισχύει σε παγκόσμιο επίπεδο

Σύμφωνα με μελετητές του κλάδου των επιχειρήσεων, πρώτο καθήκον μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι η δημιουργία πελατών (Κυριαζόπουλος, 2001). Ωστόσο, μόνο οι επιχειρήσεις που στρέφουν την προσοχή τους στον πελάτη έχουν τη δυνατότητα αυτή. Παρόλα αυτά, πολλές επιχειρήσεις στρέφουν την προσοχή τους περισσότερο στη διαχείριση του συνολικού κόστους, με σκοπό την μείωση των τιμών που πληρώνουν οι καταναλωτές, πιστεύοντας ότι ο προσανατολισμός αυτός θα αυξήσει από μόνος του τις πωλήσεις και, κατά συνέπεια, θα αυξήσει την κερδοφορία τους. Αυτό που δεν λαμβάνεται υπόψη από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι ότι η αξία για τον πελάτη δεν είναι μόνο χρηματική (Ferrell, Hartline, 2010).

Για τον Kotler (1994), παραδιδόμενη αξία στον πελάτη είναι η διαφορά ανάμεσα στην συνολική αξία που παραλαμβάνει και το συνολικό κόστος που επωμίζεται, όπου η συνολική αξία αντιπροσωπεύει τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την υπηρεσία, δηλαδή η αξία του προϊόντος, της υπηρεσίας, του προσωπικού και της εικόνας, και το συνολικό κόστος που προκύπτει από την αξιολόγηση, απόκτηση και χρησιμοποίηση της υπηρεσίας, δηλαδή το χρηματικό ποσό, το κόστος χρόνου, ενέργειας καθώς και το ψυχικό.

Η αξία που τελικά παραλαμβάνει ο πελάτης είναι που θα καθορίσει την ικανοποίησή του. Σύμφωνα με τον Αμερικανικό Δείκτη Ικανοποίησης (ACSI), που καλύπτει 39 κλάδους της οικονομίας, υπάρχει μια διαρκής μείωση της πελατειακής ικανοποίησης (Allred, et al., 2000), ειδικά σε τομείς όπως ο τραπεζικός. Αν λάβουμε υπόψη ότι το 65% με 85% των πελατών που φεύγουν από μια επιχείρηση δηλώνει μη ικανοποιημένο, γίνεται επιτακτική ανάγκη να αναγνωριστεί η ικανοποίηση του πελάτη ως μια σημαντική μεταβλητή για την αξιολόγηση και το έλεγχο στην τραπεζική διοίκηση και το μάρκετινγκ (Chien, Moutinho, 2000). Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης αποτελεί τόσο στόχο όσο και εργαλείο του μάρκετινγκ της. Μόνο οι πελάτες που είναι απόλυτα ικανοποιημένοι μένουν πιστοί σε μια επιχείρηση και στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, αγοράζουν περισσότερο και φέρνουν νέους πελάτες μέσα από τις συστάσεις τους (Reichheld, 2003). Σύμφωνα, μάλιστα, με τον δείκτη, η ακολουθία αυτή οδηγεί με σιγουριά σε οικονομική μεγέθυνση. Ουσιαστικά, η πιστότητα ενός πελάτη είναι ο

μετασχηματισμός της ικανοποίησης από συναίσθημα σε συμπεριφορά σταθερής επιλογής (Peppers, et al., 1999).

Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ECSI), είναι η πρώτη ενιαία μέτρηση Ικανοποίησης Πελατών καθώς και των παραμέτρων επιτυχίας των επιχειρήσεων και φορέων σε πολλαπλούς κλάδους, τομείς και έθνη, μέσω περιοδικών αναλύσεων από έναν ουδέτερο οργανισμό, τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (Παπαδόπουλος, κ.ά., 2012). Ο συγκεκριμένος δείκτης λειτουργεί ως έρευνα ικανοποίησης των πελατών μιας επιχείρησης, αλλά και ως εργαλείο *benchmarking*. Για παράδειγμα, ο τραπεζικός τομέας έρχεται τρίτος στην Ευρώπη το 2002, με ποσοστό 68% ενώ στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής τέταρτος, με μεγαλύτερο ωστόσο ποσοστό, 74%. Επίσης παρουσιάζει ενδιαφέρον η σύγκριση του δείκτη ανά τομέα, με την αντίστοιχη αφοσίωση των πελατών ή με τα αντιλαμβανόμενα επίπεδα εξυπηρέτησης, είτε ακόμα και με τις προσδοκίες, για μια πληρέστερη εικόνα της κατάστασης (Κοκότη, 2011).

Η έννοια της πελατειακής ικανοποίησης είναι ιδιαίτερα περίπλοκη (Τσακλαγκάνος, 2015). Σύμφωνα με την ετοιμολογία του όρου, κάνω αυτό που είναι ικανό, η ικανή κάλυψη μιας ανάγκης ή επιθυμίας. Ειδικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το συναίσθημα ή η στάση του πελάτη απέναντι σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, αφού έχει χρησιμοποιηθεί (Jamal, Anastasiadou, 2009). Ο Kotler (2002) την ορίζει ως το συναίσθημα ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας που προκύπτει από την υποκειμενική σύγκριση της απόδοσης μιας υπηρεσίας σε σχέση με τις προσδοκίες. Αν πάρουμε ως παράδειγμα την περίπτωση των τραπεζικών πελατών, η συνολική ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα των πεποιθήσεων, συμπεριφορών και βαθμού χρησιμοποίησης, τόσο του ανθρώπινου στοιχείου όσο και του αυτοματοποιημένου τραπεζικού συστήματος (Moutinho, et al., 2002).

Η ικανοποίηση μπορεί να αφορά μεμονωμένες περιπτώσεις κατανάλωσης μιας υπηρεσίας ή από την περίπτωση κατανάλωσης και το συνολικό επίπεδο συναλλαγής με την επιχείρηση (Μπλέρη, Μιχαλακόπουλου, 2006). Ακόμα, η ικανοποίηση μπορεί να μετρηθεί σε κάθετο επίπεδο που αφορά το συναισθηματικό αποτέλεσμα μεμονωμένων συναλλαγών που έχει ο πελάτης με μια επιχείρηση, ή σε οριζόντιο επίπεδο που αφορά την διεύρυνση των παραμέτρων που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη, καθώς και των συνεπειών της ικανοποίησης (Giese, Cote, 2000). Μερικοί καθοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης πελατών είναι η ποιότητα εξυπηρέτησης,

οι προσδοκίες των πελατών, η μη επιβεβαίωση των προσδοκιών, η απόδοση του προϊόντος, οι επιθυμίες, ο επηρεασμός και η επιείκεια (Levesque, MacDougall, 1996).

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται με σκοπό την κερδοφορία (Oliver, Swan, 1989). Αν μπορούσαν να έχουν κέρδος χωρίς να είναι απαραίτητο οι καταναλωτές να αγοράσουν ξανά το προϊόν ή την υπηρεσία τους, αν δεν υπήρχε δυνατότητα επικοινωνίας των πελατών μεταξύ τους και αν δεν υπήρχαν νομικοί περιορισμοί και κανονισμοί για την συμπεριφορά των επιχειρήσεων, τότε η έννοια της ικανοποίησης του πελάτη δεν θα είχε κανένα ενδιαφέρον (Jamal, Naser, 2002). Οι πελάτες όμως σήμερα έχουν μια τεράστια ποικιλία επιλογών σε υπηρεσίες και προϊόντα και είναι ενημερωμένοι και άρα σε θέση να εκτιμήσουν την προσφορά που θα τους παρέχει μεγαλύτερη ικανοποίηση (Christofer, 1995). Διαμορφώνουν προσδοκίες σύμφωνα με τις παρελθοντικές τους αγορές και μέσω πληροφοριών από το περιβάλλον τους και το διαδίκτυο (Fisk, 2010). Βασικός στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι, επομένως, η απόλυτη ικανοποίηση των πελατών της, γιατί μόνο έτσι κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Jain, 1999; Μπουραντάς, 2002; Παπαβασιλείου, 2006; Peppers, et al., 1999; Perreault, 2012).

Όπως γνωρίζουμε, η ικανοποίηση του πελάτη δεν βασίζεται μόνο στην κρίση του για την αξιοπιστία, αλλά και στη συνολική εμπειρία συνδιαλλαγής με τις επιχειρήσεις. Η εμπειρία είναι η ικανότητα να κατορθώσει έργα σχετικά με το προϊόν επιτυχώς, ενώ η οικειότητα είναι το σύνολο των εμπειριών σχετικά με το προϊόν και τη γνώση για το πώς διαφορετικές εναλλακτικές ανταγωνίζονται αυτές τις εναλλακτικές (Jamal, Naser, 2002). Η εμπειρία είναι αρνητικά συσχετισμένη με την ικανοποίηση. Όσο τα επίπεδα εμπειρίας αυξάνονται, είναι λιγότερο πιθανό οι καταναλωτές να μείνουν ικανοποιημένοι, γιατί αντίστοιχα ανεβαίνουν οι προσδοκίες για ποιοτική εξυπηρέτηση.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η σχέση εξυπηρέτησης με την πελατειακή ικανοποίηση έχει αναδειχθεί σε μείζον θέμα στρατηγικής σπουδαιότητας (Spreng, et al., 1996). Η ποιοτική εξυπηρέτηση θεωρείται από πολλούς προαπαιτούμενο της ικανοποίησης (Bitner, 1990), ενώ αλλού υποστηρίζεται ότι η ποιότητα είναι μερικά καθοριστική για την ικανοποίηση (Parasuraman, et al., 1988). Ωστόσο, πιο πρόσφατες έρευνες αποδεικνύουν ότι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης

οδηγεί στην ικανοποίηση (Cronin, Taylor, 1992, Spreng, et al., 1996). Υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις για την αύξηση της ικανοποίησης, οι σχέσεις που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία αυτοπεποίθηση, ο ανοιχτός διάλογος, η σωστή διαχείριση των παραπόνων και η εξυπηρέτηση, ενώ, τέλος, τονίζεται ότι οι βασικές και σχετικές διαστάσεις της εξυπηρέτησης είναι αίτια της ικανοποίησης (Jamal, Naser, 2002).

Η εξυπηρέτηση των πελατών, επομένως, θα μπορούσε να οριστεί ως το σύνολο των ενεργειών, εκτός της πώλησης, που περιλαμβάνουν αλληλεπίδραση με τους πελάτες, είτε πρόσωπο με πρόσωπο, είτε τηλεφωνικά και ταχυδρομικά. Η συγκεκριμένη ενέργεια πρέπει να σχεδιάζεται, εκτελείται και επικοινωνείται από τις επιχειρήσεις, με δύο βασικούς στόχους, την πελατειακή ικανοποίηση και την λειτουργική αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, η εξυπηρέτηση είναι περισσότερο η διαδικασία, παρά κάτι απτό (Lovelock, 1996), είναι δηλαδή η χρονική διάρκεια κατά την οποία οι καταναλωτές αλληλεπιδρούν άμεσα με την επιχείρηση. Οποιαδήποτε επιχείρηση, και ειδικότερα οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύστημα που κατά κύριο λόγο αποτελείται από λειτουργίες εξυπηρέτησης.

Στο παρελθόν, η έννοια της ποιότητας είχε βρεθεί στο επίκεντρο του επιστημονικού ενδιαφέροντος (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας), καθώς και των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, παρατηρείται ότι πολλές φορές η έμφαση δίνεται στην προσπάθεια μείωσης του κόστους (Reichheld, 2003). Η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που διατηρείται, απαιτεί την παράδοση συγκεκριμένης αντιλαμβανόμενης αξίας και ειδικά στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, όπου αυτό είναι υποκειμενικό (Rheault, Sheridan, 2002). Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός της ποιότητας σύμφωνα με τους παραμέτρους που θέτει ο πελάτης και ο σχεδιασμός της εξυπηρέτησής του ανάλογα με τις απαιτούμενες από αυτόν προδιαγραφές (Σιώμοκος, 2002).

Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι η έννοια της ποιότητας συνδέεται με τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, τη διατήρηση του πελατολογίου της επιχείρησης και υψηλότερο μερίδιο στην αγορά. Ο λόγος είναι ότι όταν βελτιώνεται η ποιότητα εξυπηρέτησης αυξάνεται και η πιθανότητα ικανοποίησης του πελάτη. Αυξημένη πελατειακή ικανοποίηση, ισοδυναμεί με επαναλαμβανόμενες και επιπρόσθετες

αγορές, ανεκτικότητα σε τυχόν υψηλές τιμές, διάθεση για παραμονή, δημιουργία αμοιβαίας σχέσης ανταμοιβής μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, αύξηση της ανεκτικότητας σε πιθανές αποτυχίες εξυπηρέτησης και θετικές συστάσεις (Gounaris, et al., 2003; Reichheld, 2003). Ως σχολιασμό της παραγράφου, θα μπορούσαμε να πούμε ότι δικαίως οι Ιάπωνες χαρακτηρίζουν τους πελάτες ως «επίτιμους προσκεκλημένους».

Η ποιοτική εξυπηρέτηση αναγνωρίζεται ευρέως ως η επιρροή – κλειδί στη δημιουργία μελλοντικών αγοραστικών προθέσεων (Cronin, Taylor, 1992). Συνολική, επίκαιρη γνώση του πελατειακού κοινού και των τεχνικών πωλήσεων, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των σχέσεων και της συμπάθειας με τους πελάτες, δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να αναγνωρίσει τις επιθυμίες των πελατών, να τους εξυπηρετεί αποτελεσματικά και να προτείνει το κατάλληλο προϊόν ή την κατάλληλη υπηρεσία για εκείνους. Όσο πιο καλά εξυπηρετείται ένας πελάτης, τόσο περισσότερο συναλλάσσεται με την επιχείρηση κάθε χρόνο (Reichheld, et al., 2003).

Η ποιοτική εξυπηρέτηση έχει πλεονεκτήματα, τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους εργαζομένους. Οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία, υψηλότερο ηθικό και δημιουργία σχέσης με την επιχείρηση. Αυτό συμβάλλει στη μείωση αντικατάστασης του εργατικού δυναμικού και το αντίστοιχο κόστος προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσής τους (Spanos, Athanasopoulos, 1997). Καθώς δεσμεύονται με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι με την επιχείρηση, γίνονται πιο ανταγωνιστικοί ως εργαζόμενοι και κάνουν λιγότερα λάθη στην εξυπηρέτηση των πελατών και τις συνδιαλλαγές με αυτούς, μειώνοντας περαιτέρω το κόστος της επιχείρησης. Αντίθετα, η έλλειψη προσανατολισμού στην εξυπηρέτηση, και ειδικά στην ποιοτική εξυπηρέτηση, μπορεί να οδηγήσει σε μικρή ικανοποίηση των εργαζομένων, ελλιπή απόδοση στην εργασία τους και, ως αποτέλεσμα, σε δυσαρεστημένους πελάτες και αρνητικές συστάσεις για τις επιχειρήσεις (Bitner, et al., 1990).

Οι επιχειρήσεις οφείλουν, επίσης, να γνωρίζουν πότε η εξυπηρέτηση προς τους πελάτες τους είναι ποιοτική ή όχι. Οι πελάτες σπάνια έχουν την ευκολία να παραπονεθούν, όταν όμως το κάνουν πιθανότατα είναι αργά για την επιχείρηση να τον κερδίσει ξανά. Η διαχείριση παραπόνων, όχι μόνο οδηγεί σε πελατειακή ικανοποίηση, αλλά βελτιώνει τις διαδικασίες εξυπηρέτησης και οδηγεί σε βελτιωμένη οικονομική απόδοση (Johnston, 2001). Αντίθετα, η ελλιπής εξυπηρέτηση οδηγεί σε

ανάλογα οικονομικά και άλλα έξοδα. Για παράδειγμα, η μείωση λαθών κατά 5% κατά την εξυπηρέτηση μπορεί να αποφέρει σε μια τράπεζα 85% περισσότερα κέρδη. Αν, λοιπόν, οι επιχειρήσεις μειώσουν κατά 50% τα λάθη κατά της εξυπηρέτηση πελατών, μπορούν να έχουν τουλάχιστον 50% αύξηση στο μέσο όρο ανάπτυξής τους (MacInnis, 2011).

Χαμηλή ποιότητα στην εξυπηρέτηση, μπορεί να οδηγήσει δυσαρεστημένους πελάτες να μιλήσουν αρνητικά για μια επιχείρηση στο περιβάλλον του, δημιουργώντας αρνητική δημοσιότητα, ενώ αντίθετα η ποιοτική εξυπηρέτηση σχετίζεται με θετικές προθέσεις επικοινωνίας (Zeithaml, et al., 1996). Έναν ακόμα θετικό αντίκτυπο που έχει η ποιοτική εξυπηρέτηση είναι, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι πως κάποιο ποσοστό των καταναλωτών μπορεί να πληρώσει υψηλότερη τιμή σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, αν θεωρεί πως απευθύνεται σε μια επιχείρηση διαθέτει άμεση, ποιοτική και αξιόπιστη εξυπηρέτηση, δημιουργώντας βελτίωση του εταιρικού προφίλ και προστασία απέναντι σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και ανταγωνιστικές τιμές.

Η πιο σύνηθης εμπειρία είναι ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης δεν είναι αυτόματα ένας διατηρούμενος πελάτης (Hansemark, Albinsson, 2004). Οι πελάτες μπορεί να έχουν κάποια καλύτερη προσφορά και να επιλέξουν άλλη επιχείρηση. Η ολοκληρωμένη πελατειακή ικανοποίηση είναι το κλειδί για την εξασφάλιση της πίστης των πελατών και τη δημιουργία υψηλής μακροχρόνιας οικονομικής απόδοσης (Jones, et al., 2005). Μόνο οι πολύ ικανοποιημένοι πελάτες είναι αφοσιωμένοι σε μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα, είναι 6 φορές πιο πιθανό να επιλέξουν ξανά την ίδια επιχείρηση (Christensen, et al., 2005).

Η χαμηλή ποιότητα στην εξυπηρέτηση έχει ένα δυνητικά δυναμικό αποτέλεσμα στο πελατειακό κοινό (Zeithaml, et al., 1990). Είναι χαρακτηριστικό το ότι, το 60% της αλλαγής παροχής υπηρεσίας σχετίζεται με την αποτυχία εξυπηρέτησης (Keaveney, 1995). Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να μετρούν το ποσοστό των χαμένων πελατών με την βοήθεια κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων και βάσει των πληροφοριών να σχεδιάζουν στρατηγικές μείωσης του φαινομένου απώλειας πελατών.

Συγκεκριμένα, η επιχείρηση πρέπει να μετρά το ποσοστό διατήρησης των πελατών της, αναζητώντας τις απαραίτητες πληροφορίες στα αρχεία της, αλλά και διεξάγοντας έρευνες αγοράς για τους πελάτες της. Σε αυτό θα μπορούσαν να συμβάλλουν και εξωτερικές πηγές, όπως στατιστικές και συγκριτικές μελέτες από εμπορικούς οργανισμούς και συλλόγους. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να εντοπιστούν οι αιτίες μείωσης των πελατών της. Ορισμένες αιτίες δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν, όπως για παράδειγμα η μετακίνηση σε άλλη περιοχή, αλλά σε περιπτώσεις κακής εξυπηρέτησης, μπορούν να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα(Μπουραντάς, 2002).

Σημαντικά σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσει μια επιχείρηση είναι ο ρυθμός απώλειας πελατών που μπορεί να διαπιστώσει, οι μεταβολές στο ποσοστό απωλειών σε σχέση με την περιοχή ή το κατάστημα, που μετακινείται ο πληθυσμός των χαμένων πελατών καθώς και τα αντίστοιχα ποσοστά που παρατηρούνται σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις(Lovelock, 1996). Ακόμα, η επιχείρηση πρέπει να έχει μια εκτίμηση των κερδών που χάνει λόγω της απώλειας πελατών, το οποίο ισούται με την ισόβια αξία της ροής των κερδών που θα αποκόμιζε από έναν πελάτη, αν εκείνος δεν είχε απομακρυνθεί από την επιχείρηση. Αντίστοιχα, πρέπει να υπολογιστεί και το κόστος μείωσης του ποσοστού απωλειών, έτσι ώστε να μπορούν να συγκριθούν οι δύο αριθμοί και , σε περίπτωση υπεροχής του πρώτου, να χαραχθεί η αντίστοιχη ορθή εταιρική στρατηγική(Kotler, 2002; Kotler, Armstrong, 2010).

Έχει εκτιμηθεί ότι το κόστος προσέλκυσης ενός καινούριου πελάτη είναι πέντε φορές υψηλότερο από το διατηρήσει την ικανοποίησή του ένας πελάτης που ήδη δείχνει την προτίμησή του στην επιχείρηση. Μάλιστα, το κόστος είναι υψηλότερο από την εφ'όρου ζωής αξία του πελάτη. Αιτία αυτού είναι ότι η απαραίτητη δαπάνη για την μετακίνηση ενός πελάτη από μια ανταγωνιστική επιχείρηση είναι υψηλότερη, τόσο σε προσπάθεια, όσο και σε χρονικό και οικονομικό κόστος για μια επιχείρηση. Παρά την παραπάνω διαπίστωση, οι περισσότεροι ερευνητές ασχολούνται με την προσέλκυση νέων πελατών παρά με την διατήρηση των υπαρχόντων(Σταμούλη, 2012).

Η πελατειακή ικανοποίηση ήταν, παραδοσιακά, το επίκεντρο της έρευνας και των διοικητικών προσπαθειών, παρά η διατήρηση (Hansemark, Albinsson, et al., 2004). Αργότερα, έρευνες απέδειξαν ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι εκείνες που διαθέτουν στρατηγικές διατήρησης πελατών, περισσότερο από αυτές της ικανοποίησής τους (Knox, 1998). Οι πελάτες, παρόλο που μπορεί να είναι

ικανοποιημένοι, μπορεί να αποφασίσουν την αλλαγή προτίμησής τους σε μια επιχείρηση ή έναν παροχέα υπηρεσιών. Η πελατειακή ικανοποίηση μπορεί να αυξάνεται σε μια επιχείρηση, αλλά τα επίπεδα διατήρησης των πελατών να παραμένουν σταθερά (Hansemark, Albinsson, 2004). Σύμφωνα με μελέτη, οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τα κέρδη τους σε ποσοστό 25% με 85% αν μειώσουν την απώλεια πελατών κατά 5%. Τα λογιστικά συστήματα των επιχειρήσεων, δυστυχώς, δεν μπορούν να δείξουν την αξία των αφοσιωμένων πελατών.

Κρίσιμο στοιχείο για την διατήρηση του πελατειακού κοινού είναι η φιλοσοφία των επιχειρήσεων σε σχέση με τους πελάτες, δηλαδή οι επιχειρήσεις πρέπει να αγωνίζονται για την ολοκληρωμένη ικανοποίηση και όχι απλά την ικανοποίηση (Appiah-Adu, 1999). Η απλή ικανοποίηση δεν μπορεί να δημιουργήσει ζωτική σχέση με τους πελάτες. Βέβαια είναι προηγούμενο της διατήρησής τους (Αθανασόπουλος, 2000), αλλά δεν είναι αρκετό. Πρέπει να γίνεται διαρκής προσπάθεια ανάπτυξης των υπηρεσιών και των προϊόντων, ώστε να καλύπτονται οι ολοένα και εξελισσόμενες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών. Οι διατηρούμενοι πελάτες είναι πραγματικά ικανοποιημένοι, αλλά δεν παραμένουν απλώς από συνήθεια, αδιαφορία ή αδράνεια (Desai, et al., 1998).

Μέχρι πρόσφατα, κυριαρχούσε η νοοτροπία ότι οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης ήταν κατά πολύ ανώτερες από τις άλλες υπάρχουσες, οπότε οι πελάτες δεν είχαν λόγο να αλλάξουν την προτίμησή τους, μετακινούμενοι σε άλλες επιχειρήσεις. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, ωστόσο, ο ανταγωνισμός είναι ισχυρότερος από ποτέ και οι κλασικές πρακτικές μάρκετινγκ έχουν αρχίσει να φαίνονται αναποτελεσματικές. Τα κατεστημένα και παραδοσιακά εργαλεία μάρκετινγκ, όπως η διαφήμιση, έχουν αρχίσει να φτάνουν σε κορεσμό και δημιουργείται η ανάγκη καινοτόμων ιδεών και πρακτικών, από πλευράς των επιχειρήσεων, για να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές και να δημιουργήσουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες (Δημητριάδης, Τζωρτζάκη, 2010; Δημητριάδης, Βλαχοπούλου, 2014).

Τα τελευταία χρόνια, οι πολιτικές μάρκετινγκ διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τις αμυντικές και τις επιθετικές. Οι επιθετικές πολιτικές μάρκετινγκ στοχεύουν στην προσέλκυση νέων πελατών, μέσω επενδύσεων κυρίως στον τομέα της ποιοτικής εξυπηρέτησης. Ωστόσο, η εξυπηρέτηση είναι μόνο μια από τις μεταβλητές που

επηρεάζουν τις αποφάσεις των καταναλωτών και δεν μπορεί να εγγυηθεί την προσέλκυση νέου πελατολογίου. Αντίθετα, οι αμυντικές πολιτικές μάρκετινγκ στοχεύουν στην διατήρηση του υπάρχοντος πελατολογίου. Όταν παρατηρείται απώλεια πελατών, πρέπει να προσελκυθούν και να δημιουργηθούν νέοι, κάτι που είναι ακριβό για πολλούς λόγους. Η διαφήμιση, οι προωθητικές ενέργειες και η ανακάλυψη των αναγκών των νέων πελατών έχουν μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις, αλλά και οι ίδιοι οι νέοι πελάτες πρέπει να περάσει ένα χρονικό διάστημα μέχρι να γίνουν προσοδοφόροι (Gounaris, et al.,2003).

Κατά τον Kotler (1994), υπάρχουν δύο τρόποι ενίσχυσης της διατήρησης του υπάρχοντος πελατολογίου. Ο πρώτος είναι να δημιουργηθούν υψηλά εμπόδια στην στροφή των καταναλωτών σε άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Οι πελάτες έχουν μικρότερη τάση να στραφούν σε άλλο προμηθευτή όταν αυτό μπορεί να σημαίνει υψηλό κόστος κεφαλαίου, υψηλό κόστος έρευνας, απώλεια των εκπτώσεων που διαθέτουν στην αρχική επιχείρηση ως αφοσιωμένοι πελάτες. Κ καλύτερη προσέγγιση, όμως, είναι η διατήρηση της υψηλής ικανοποίησης, κάτι που δυσκολεύει τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να υπερπηδήσουν τα εμπόδια της αλλαγής προτίμησης, μέσω απλώς χαμηλότερων τιμών ή άλλων μικρότερων κινήτρων. Το καθήκον δημιουργίας ισχυρής αφοσίωσης των πελατών ονομάζεται Μάρκετινγκ Σχέσεων και ενσωματώνει όλες εκείνες τις ενέργειες που υιοθετούν οι επιχειρήσεις για να γνωρίσουν τους πελάτες και τις επιθυμίες και ανάγκες τους, εξυπηρετώντας καλύτερα τους πελάτες που θεωρούν ότι προσφέρουν μεγαλύτερο κέρδος στην επιχείρηση.

## Κεφάλαιο Δεύτερο

### Marketing

#### 2.1. Τι είναι μάρκετινγκ: Ιστορική αναδρομή

Το μάρκετινγκ, ως ορολογία, είναι η οργανωμένη προσπάθεια μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού να αφογκράζεται και, εξελικτικά, να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες του καταναλωτή(Δημητριάδης, Τζωρτζάκη, 2010). Η εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμός προσπαθεί, δηλαδή, να προσαρμόσει και να αντιστοιχίσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της/του στους πελάτες-καταναλωτές, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Επιτυχημένες εταιρίες και οργανισμοί θεωρούνται εκείνοι, οι οποίοι, αφού αναλύσουν και κατανοήσουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών/καταναλωτών, μπορούν να δημιουργήσουν προϊόντα και υπηρεσίες με τις ιδιότητες που επιθυμούν(Μπουραντάς, 2002). Ύστερα από την κατασκευή, το προϊόν πρέπει να γνωστοποιηθεί στο ευρύ κοινό, μέσω της διαφήμισης και να καταστούν διαθέσιμα στα σημεία διανομής(Κυριαζόπουλος, 2001).

Ως επιστημονικός χώρος, το μάρκετινγκ εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1940, ως μέρος των επιστημών διοίκησης επιχειρήσεων που μελετούν τη λειτουργία και την συμπεριφορά των επιχειρήσεων και οργανισμών(Peppers, et al., 1999). Ως επιχειρηματική πρακτική, αυτό που ονομάζουμε σήμερα μάρκετινγκ είναι σίγουρα τόσο παλιό όσο και οι εμπορικές συναλλαγές(Μπουραντάς, 2002). Η εξέλιξη του τρόπου που οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν την πρακτική του μάρκετινγκ και ο τρόπος που οι ακαδημαϊκοί προσδιόρισαν το σκεπτικό και το περιεχόμενό του μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω στάδια. Η εξέλιξη αυτή διαμορφώθηκε από τις συνθήκες που επικρατούσαν στην αγορά σε κάθε χρονική περίοδο, από την πρακτική των επιχειρήσεων και τις προτάσεις των ακαδημαϊκών του τομέα του μάρκετινγκ:

1. Προσανατολισμός στην παραγωγή: Η βιομηχανική επανάσταση και οι δυνατότητες που δημιούργησε για παραγωγή σε μεγάλη κλίμακα εστίασε την προσοχή των επιχειρήσεων και γενικότερα της οικονομίας στο παραγωγικό δυναμικό. Για τις δεκαετίες που ακολούθησαν, η ζήτηση των προϊόντων ήταν

μεγαλύτερη από την προσφορά, κι έτσι το κύριο μέλημα των επιχειρήσεων ήταν η οργάνωση της μαζικής παραγωγής. Η τεχνογνωσία που έλειπε και χρειαζόταν ήταν η συγκέντρωση των απαραίτητων πόρων για την μαζική παραγωγή, δηλαδή τα κεφάλαια, το εργατικό δυναμικό, η τεχνολογία παραγωγής και η οργάνωση της παραγωγής (Kotler, Armstrong, 2010).

Τα τμήματα παραγωγής και οικονομικής διεύθυνσης των μεγάλων βιομηχανιών άρχισαν να αποκτούν μεγάλη δυναμική μέσα σε αυτές και να κατευθύνουν τις βασικές αποφάσεις, με έμφαση στην οργάνωση παραγωγής με χαμηλό κόστος. Σαν αποτέλεσμα επικράτησε μια φιλοσοφία διοίκησης που ήταν προσανατολισμένη στην παραγωγή. Σύμφωνα με αυτή, οι επιχειρήσεις πίστευαν ότι κάθε τι που μπορεί να παραχθεί μπορεί και να πουληθεί και ο βασικότερος στόχος της διοίκησης έπρεπε να είναι ο μεγάλος όγκος παραγωγής βασικών προϊόντων για να υπάρχουν οικονομίες κλίμακας και να διατηρείται το κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η αγορά είχε τη δυνατότητα να απορροφά ό,τι μπορούσε να παραχθεί, ο ανταγωνισμός ήταν ουσιαστικά ανύπαρκτος και το μάρκετινγκ απουσίαζε από τις προτεραιότητες των επιχειρήσεων. Η πώληση των προϊόντων ήταν εύκολη και χωρίς κόστος για τις επιχειρήσεις (Lovelock, 1996).

2. Προσανατολισμός προς τις πωλήσεις: Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι επιχειρήσεις κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, αλλά και στην ανασυγκροτούμενη Δυτική Ευρώπη ήταν πλέον σε θέση να οργανώσουν αποτελεσματικά την παραγωγή τους. Έχοντας ξεπεράσει τα θέματα μαζικής παραγωγής βρέθηκαν σε πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα, με συνέπεια να αναζητούν πλέον τρόπους μαζικής πώλησης, τόσο στις εθνικές όσο και στις διεθνείς αγορές (Hooley, et al., 2011). Η μαζική πώληση στηρίχθηκε στην χρήση πωλητών, στην συνεργασία με μεσάζοντες για την κάλυψη των γεωγραφικά διευρυμένων αγορών και στη διαφήμιση ως μέσο μαζικής ενημέρωσης και πειθούς. Έτσι, στην περίοδο αυτή, οι επιχειρήσεις εστιάζουν την προσοχή τους στη δημιουργία μιας καλά εκπαιδευμένης δύναμης πωλητών, που έχει τη δυνατότητα να πείσει και να οργανώσει χοντρέμπορους, εμπόρους λιανικής πώλησης και καταναλωτές να αγοράσουν τα προϊόντα τους (Jain, 1999). Παράλληλα η διαφήμιση λειτουργούσε υποστηρικτικά στην πίεση που ασκούσαν στην αγορά οι πωλητές και τα δίκτυα διανομής. Αυτή η προσέγγιση περιγράφεται ως προσανατολισμός προς

τις πωλήσεις. Το βασικό μέλημα των επιχειρήσεων ήταν να βρουν αγοραστές για τα προϊόντα που κατασκεύαζαν. Συνήθως η δημιουργία νέων προϊόντων της περιόδου αυτής βασιζόταν σε καινοτομίες του κατασκευαστή και σπάνια στην έρευνα των αναγκών των καταναλωτών (Χαιρετάκης, 2010).

3. Προσανατολισμός προς το Μάρκετινγκ και την αγορά: Ο κορεσμός των αγορών, ο έντονος ανταγωνισμός και η πρόσκαιρη αποτελεσματικότητα των πειστικών τεχνικών πωλήσεων οδήγησε στην εμφάνιση της φιλοσοφίας του Μάρκετινγκ, που ονομάζεται και προσανατολισμός στην αγορά. Σύμφωνα με την νέα αυτή προσέγγιση, οι επιχειρήσεις θα έπρεπε πρώτα να εντοπίζουν τι επιθυμεί ο καταναλωτής και μετά να προσπαθούν να το παράγουν, αντί να παράγουν ό,τι αυτές μπορούν και μετά να προσπαθούν να πείσουν τους καταναλωτές να το αγοράσουν (Σταμούλη, 2012). Στην φάση αυτή το μάρκετινγκ εμπλουτίστηκε με εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης, έρευνας αγοραστικής συμπεριφοράς και συντονισμού όλων των ενεργειών μάρκετινγκ σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα δράσης. Ο προσανατολισμός στην αγορά αντανακλά την εξωστρέφεια της επιχείρησης προς την αγορά της που εκφράζεται ως εξής (Spanos, Athanasopoulos, 1997):

- Προτεραιότητα στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης και των προϊόντων της με βάση την μέτρηση της ικανοποίησης των καταναλωτών.
- Προτεραιότητα στην προσαρμογή των προϊόντων στις ανάγκες των καταναλωτών και όχι στις αντιλήψεις και στις ιδέες των στελεχών της επιχείρησης.
- Προτεραιότητα στη διάχυση του μάρκετινγκ σε ολόκληρη την επιχείρηση, ώστε η ικανοποίηση των καταναλωτών να αποτελέσει εταιρική κουλτούρα.
- Συνεχή συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών της αγοράς από την επιχείρηση για την υλοποίηση των παραπάνω προτεραιοτήτων.

## 2.2. Τι ισχύει στην σημερινή πραγματικότητα

Σύμφωνα με την ιστορική ανάλυση του παραπάνω αποσπάσματος, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι σημερινές επιχειρήσεις είναι προσανατολισμένες στην αγορά. Βασικό ερώτημα των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι : « Τι επιθυμεί να αγοράσει ο καταναλωτής που να μπορεί με κέρδος να κατασκευάσει η επιχείρηση;». Έτσι, σκοπός του μάρκετινγκ στην σημερινή πραγματικότητα είναι να εντοπιστούν μέσω την έρευνας Μάρκετινγκ οι φανερές και οι λανθάνουσες επιθυμίες των καταναλωτών. Η μοντέρνα αυτή θεώρηση της διοίκησης των επιχειρήσεων αναγνωρίζει το γεγονός ότι ο σημερινός καταναλωτής δεν αγοράζει πλέον προϊόντα και υπηρεσίες αλλά οφέλη, και ότι όλοι μέσα σε μια επιχείρηση υπάρχουν για να συμβάλλουν στην προσφορά οφέλους και αξίας στον καταναλωτή(Reichheld, 2003).

Με τον προσανατολισμό της επιχείρησης στη αγορά, η φιλοσοφία του μάρκετινγκ είναι παρούσα σε κάθε δραστηριότητα. Οι επιχειρήσεις που ενστερνίζονται αυτή την φιλοσοφία πιστεύουν ότι η αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας πρέπει να είναι εμπειρία μοναδικά θετική για τον πελάτη και προσπαθούν διαρκώς να υπερβούν τις προσδοκίες του και να του προσφέρουν αυτό που, πολύ απλά μπορούμε να αποδώσουμε ως «το κάτι παραπάνω» (Fisk, 2010).

Αυτός ο προσανατολισμός προϋποθέτει στην επιχείρηση τη δημιουργία μιας διεύθυνσης μάρκετινγκ, με αρμοδιότητα την πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων της αγοράς και με την επινόηση των κατάλληλων καινοτομιών, προκειμένου να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση αυτές τις τάσεις και να εξασφαλίσει ανάπτυξη και μακροχρόνια κερδοφορία(Δημητριάδης, Τζωρτζάκη, 2010). Το τμήμα μάρκετινγκ έχει κεντρικό ρόλο στην επιχείρηση και συνεργάζεται με τις άλλες διευθύνσεις στρέφοντας τις κι αυτές στις απαιτήσεις της αγοράς(Gronroos, 2007). Έχει όμως και τον σημαντικό ρόλο του «ισορροπιστή» στην αμφίδρομη σχέση της επιχείρησης με τον καταναλωτή, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση του καταναλωτή αλλά και η επιχείρηση να λειτουργεί με κέρδος σε μακροχρόνια βάση. Έτσι το τμήμα

μάρκετινγκ δεν παύει να είναι εξίσου υπεύθυνο με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης στην επίτευξη των στόχων της(Earley, 2002).

Ωστόσο, παρατηρείται μια υπαρκτή τάση, κάποιες επιχειρήσεις να προσκολλώνται στον προσανατολισμό στις πωλήσεις, λόγω την άμεσης απολαβής κερδών, άσχετα με την βραχυπρόθεσμη ή μακροχρόνια επίτευξη των στόχων τους. Εδώ, λοιπόν μια σύγκριση των δύο προσανατολισμών είναι χρήσιμη. Συγκρίνοντας τον προσανατολισμό στις πωλήσεις, που παρατέθηκε αναλυτικότερα παραπάνω, με τον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ και την αγορά, μπορούμε να εντοπίσουμε να εξής:

- Η διαδικασία του μάρκετινγκ αρχίζει πολύ πριν την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ενώ η διαδικασία της πώληση ξεκινά αφού έχει παραχθεί το προϊόν ή η υπηρεσία. Το μάρκετινγκ ερευνά και εντοπίζει την ανάγκη που υπάρχει σε μια συγκεκριμένη αγορά και στη συνέχεια αναπτύσσει το κατάλληλο προϊόν ή την κατάλληλη υπηρεσία για την κάλυψη αυτών των αναγκών. Αντίθετα, η επιχείρηση μέσα από την διαδικασία την πώλησης προσπαθεί να οδηγήσει τον καταναλωτή στην άμεση ενέργεια της αγοράς του δικού της προϊόντος ή υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτό, παρατηρούμε ότι το μάρκετινγκ προηγείται των αποφάσεων παραγωγής (Χαιρετάκης, 2010).
- Ένας προσανατολισμός αποκλειστικά στην επίτευξη των πωλήσεων με κάθε τρόπο και μέσο, είτε αυτές δημιουργούν ικανοποιημένους πελάτες είτε όχι, μπορεί να καταλήξει σε πειστικές πωλήσεις που έχουν μόνο βραχυπρόθεσμο αποτέλεσμα και κέρδος(Kotler, 1994). Η διαφορά μεταξύ της εστίασης στις πωλήσεις και στου προσανατολισμού στο μάρκετινγκ διατυπώθηκε ήδη από το 1960, ως εξής: «Η πώληση εστιάζεται στις ανάγκες του πωλητή, ενώ το μάρκετινγκ στις ανάγκες του καταναλωτή. Η πώληση ασχολείται με την ανάγκη του πωλητή να μετατρέψει το προϊόν σε χρήμα, ενώ το μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή» (Petrof, et al., 2002).
- Σύμφωνα με τον προσανατολισμό στις πωλήσεις, η επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει τα κέρδη της με την μείωση του κόστους παραγωγής, πολλές φορές εις βάρος της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας, ή «υπερφορτώνοντας» τον καταναλωτή με μεγάλες ποσότητες προϊόντος. Κάτω

από αυτές τις συνθήκες ο καταναλωτής δεν θα μείνει ικανοποιημένος μετά την αγορά και θα στραφεί προς άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα που ενδεχομένως καλύπτουν καλύτερα της ανάγκες του (Κυριαζόπουλος, 2001). Στην περίπτωση του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ και την αγορά, η εταιρία έχει σχεδιάσει το προϊόν ή την υπηρεσία της με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών και τους το προσφέρει πάλι με βάση τις προσδοκίες τους, έτσι ώστε η αποδοχή του προϊόντος να είναι πιο εύκολη και η ικανοποίηση μετά την αγορά υψηλή. Τα κέρδη που πραγματοποιούνται με αυτό τον τρόπο προέρχονται από την ικανοποίηση του καταναλωτή και είναι διαρκή, ενώ στα πλαίσια του προσανατολισμού προς τις πωλήσεις, η επιτυχία του προϊόντος και τα κέρδη είναι εφήμερα (Σιώμκος, 2002).

Ο βασικός στόχος του μάρκετινγκ, ειδικότερα όσον αφορά τα καταναλωτικά αγαθά, δηλαδή αυτά που απευθύνονται στους τελικούς καταναλωτές (και όχι σε άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, οπότε και γίνεται λόγος για βιομηχανικά προϊόντα/υπηρεσίες) είναι οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Ειδικότερα τα στελέχη μάρκετινγκ μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προσπαθούν να δημιουργήσουν μία μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη προσφέροντας υψηλή αξία στα προϊόντα τους, αξία υψηλότερη από τα αντίστοιχα προϊόντα του ανταγωνισμού. Μέσα από την υψηλότερη αυτή αξία επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, δηλαδή η υπεροχή της ίδιας και των προϊόντων της έναντι του ανταγωνισμού. Όλα τα παραπάνω με τη σειρά τους οδηγούν σε πιστότητα των πελατών και τελικά σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησης (Δημητριάδης, Βλαχοπούλου, 2014).

Οι επιχειρήσεις πριν από πενήντα περίπου χρόνια άρχισαν να αναπτύσσουν και να υιοθετούν τεχνικές marketing κυρίως στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων. Στα επόμενα χρόνια εδραιώθηκε ως αυτοτελής επιχειρησιακή λειτουργία και ως αυτοτελής επιστημονικός κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων (Rheault, Sheridan, 2002). Κανένα σχεδόν προϊόν ή υπηρεσία δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να διατεθεί σήμερα χωρίς τη συμβολή του marketing. Η συμβολή αυτή μπορεί να είναι πολύ απλή και ελάχιστα δαπανηρή, μέχρι πολύ συστηματική, οργανωμένη με τα σύγχρονα μέσα προβολής και διαφήμισης και ιδιαίτερα δαπανηρή (Μπουραντάς, 2002).

Η φιλοσοφία και το περιεχόμενο των αποφάσεων και της λειτουργίας του marketing εκφράζεται με τον όρο "μίγμα marketing " (marketing mix). Είναι δηλαδή ένα σύστημα στενά συνδεδεμένων μεταβλητών, που σχεδιάστηκαν, για να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών - πελατών και τους στόχους της επιχείρησης (Kotler, 2002). Οι μεταβλητές αυτές είναι γνωστές στη βιβλιογραφία ως τα "4P's", δηλ. το προϊόν (product), η τιμή (price), η διανομή ή διακίνηση (place) και η προώθηση (promotion), τα οποία ουσιαστικά αποτελούν τέσσερα επί μέρους μίγματα (Παπαβασιλείου, 2006).

Όσον αφορά το προϊόν, οι επιχειρήσεις λειτουργούν και αναπτύσσονται έχοντας ως σκοπό αφενός μεν την πραγματοποίηση κέρδους, αφετέρου την ικανοποίηση των διάφορων αναγκών των καταναλωτών, δηλαδή φυσικών προσώπων, επιχειρήσεων και ούτω καθεξής (Spanos, Athanasopoulos, 1997). Ως προϊόν ή υπηρεσία, αναφέρεται όχι μόνο το φυσικό προϊόν, αλλά και οι σχετικές υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως είναι η ονομασία και το σήμα του προϊόντος (brandname), η συσκευασία (Τσακλαγκάνος, 2015). Προϊόν ή υπηρεσία, επομένως, είναι το σύνολο των υλικών και άυλων χαρακτηριστικών, τα οποία έχουν σχεδιαστεί με στόχο να ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών. Κάθε προϊόν συνδέεται στενά με τα άλλα συστατικά του μίγματος marketing. Αυτό συμβαίνει, διότι και τα 4-P συμβάλλουν στη διαμόρφωση της "εικόνας του προϊόντος" και κατ' επέκταση της "εικόνας της επιχείρησης". Έτσι, οι αποφάσεις για τη δημιουργία και την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας συνδέονται άμεσα με τις αντίστοιχες αποφάσεις που αφορούν την τιμολογιακή πολιτική, τη διανομή και την πολιτική προώθησης του προϊόντος (Παπαβασιλείου, 2006). Για παράδειγμα, ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που πρόκειται να κυκλοφορήσει στην αγορά δεν αρκεί μόνο να είναι καλής ποιότητας, αλλά θα πρέπει να συνοδεύεται από μια ανταγωνιστική τιμή, ένα κατάλληλο δίκτυο διανομής που να διασφαλίζει την έγκαιρη και σε επαρκείς ποσότητες μεταφορά και αποθήκευση στα σημεία πώλησης, καθώς και από μια αποτελεσματική πολιτική προώθησης που θα το καταστήσει γνωστό στους καταναλωτές (Ferrell, Hartline, 2010). Τα προϊόντα, όπως και οι ζωντανοί οργανισμοί, έχουν ζωή που χαρακτηρίζεται από ορισμένα στάδια εξέλιξης. Τα κύρια στάδια εξέλιξης κάθε προϊόντος είναι: η

είσοδος του προϊόντος στην αγορά, η ανάπτυξή του, η ωριμότητα και ο κορεσμός, και η παρακμή που οδηγεί ενδεχομένως στο "θάνατο" και στην απαξίωσή του (Kotler, 2001; Κοκότη, 2011; Παπαδόπουλος, κ.ά., 2012; Reichheld, 2003).

Η επόμενη αναφερόμενη μεταβλητή είναι η τιμή. Τιμή είναι η αξία ανταλλαγής ενός αγαθού ή υπηρεσίας. Απεικονίζει το "πόσο" ή "με τι" ανταλλάσσεται κάτι στην αγορά, εκφράζεται σε χρήματα και ενεργεί ως ρυθμιστής της οικονομίας (Hooley, et al., 2011). Αποτελεί το μέτρο σύγκρισης για τον καταναλωτή σε σχέση με τα άλλα παρόμοια προϊόντα που κυκλοφορούν και τον βοηθά να αποφασίσει κατάλληλα, ώστε τα χρήματα που θα διαθέσει για μια αγορά να του παρέχουν και την αντίστοιχη ικανοποίηση. Η τιμή επηρεάζει την "εικόνα του προϊόντος" και, επομένως, οι στόχοι της τιμολόγησης συνδέονται στενά τόσο με τους αντίστοιχους στόχους των άλλων 3-p του μίγματος marketing όσο και με αυτούς των άλλων λειτουργιών της επιχείρησης (Kotler, Armstrong, 2010).

Έπειτα έχουμε τα δίκτυα διανομής. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει να φτάνουν στους καταναλωτές, όταν τα χρειάζονται στις επιθυμητές ποσότητες και με την ανάλογη ποιότητα (Κυριαζόπουλος, 2001). Η λειτουργία της διανομής περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε να μεταβιβαστεί το προϊόν από τον παραγωγό, για παράδειγμα τη βιομηχανία, στον τελικό καταναλωτή (MacInnis, 2011). Τα δίκτυα διανομής (κανάλια), δηλαδή οι δρόμοι που θα ακολουθήσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες για να φτάσουν στα σημεία πώλησης, αναφέρονται στα άτομα και στις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις διαδικασίες διακίνησης των προϊόντων (Σιώμοκος, 2002).

Τελευταίο στοιχείο του μίγματος είναι η προώθηση του προϊόντος. Η προώθηση είναι, σύμφωνα με αρκετές εκτιμήσεις, η πιο δυναμική μεταβλητή του marketing, γιατί φέρει σε επαφή πωλητές και αγοραστές (Peppers, et al., 1999). Η αποτελεσματική προώθηση στοχεύει στην πληροφόρηση των καταναλωτών, σχετικά με το προϊόν ή την υπηρεσία που διατίθεται, και στην προσπάθεια να πειστούν οι καταναλωτές ότι αυτό το προϊόν ή αυτή η υπηρεσία είναι η καλύτερη εναλλακτική επιλογή για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Τα μηνύματα, επομένως, που "εκπέμπονται" με την ιδιότυπη αυτή μορφή επικοινωνίας ανάμεσα στους πωλητές και τους αγοραστές, επηρεάζουν τη στάση και διαμορφώνουν ευνοϊκή καταναλωτική συμπεριφορά για το προϊόν ή την υπηρεσία (Μπουραντάς, 2002).

Υπάρχει στενή σχέση της προώθησης με τις άλλες τρεις μεταβλητές του μίγματος marketing, δηλαδή το προϊόν την τιμή και τη διανομή. Η προώθηση, για να ανταποκριθεί στους στόχους της, χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία που αποτελούν το "μίγμα προώθησης". Αυτά είναι η διαφήμιση, οι προσωπικές πωλήσεις, η προώθηση πωλήσεων, (οι εκθέσεις, τα δείγματα, οι εκπτώσεις, οι προσφορές), η δημοσιότητα, οι δημόσιες σχέσεις (Χαιρετάκης, 2010).

Εδώ μπορούμε να αναπτύξουμε την όρο της διαφήμισης, ως κύριο παράγοντα της προώθησης του προϊόντος, κυρίως στην σημερινή πραγματικότητα. Η διαφήμιση μπορεί να χρησιμοποιεί άλλοτε συγκινησιακά χαρακτηριστικά (επίκληση στο συναίσθημα) που συνδέουν τον χρήστη με την αγορά ή την χρήση του προϊόντος και άλλοτε λογικά χαρακτηριστικά (επίκληση στη λογική) όπως τεχνικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα του προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά. Η διαφήμιση ανήκει στο μείγμα προβολής και επικοινωνίας του τμήματος Μάρκετινγκ. Τα τελευταία χρόνια όλο και μεγαλύτερα ποσά ξοδεύονται από τις εταιρίες για την διαφημιστική προβολή των προϊόντων της. Η διαφήμιση αποτελεί μια μορφή επικοινωνίας για ένα προϊόν/ιδέα/αγαθό, έχει σαφή σχεδιασμό, είναι αισθητικά ελκυστική και έχει ευφύες περιεχόμενο που στοχεύει να πείσει το στόχο της να καταλήξει σε μια απόφαση επιθυμητή για το διαφημιζόμενο. Σκοπός της διαφήμισης κατά κανόνα είναι να αυξήσει τις πωλήσεις ενός προϊόντος ή να το κάνει αποδεκτό από όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό ατόμων αναφερόμενη στα θετικά στοιχεία του προβαλλόμενου είδους/προσώπου/ ιδέας/αγαθού/υπηρεσίας/ φορέα (Χαιρετάκης, 2010). Παράλληλα μπορεί να ενημερώνει το κοινό για την τιμή, τη διαθεσιμότητα, τους τυχόν κινδύνους από τη χρήση του προβαλλόμενου είδους κλπ. Το κείμενο, ο ήχος και η εικόνα σε οποιοδήποτε είδος διαφήμισης είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να είναι ενδιαφέροντα και να τραβούν την προσοχή του κοινού, να έχουν τα κατάλληλα χρώματα, την κατάλληλα μουσική επένδυση (ανάλογα με το προβαλλόμενο είδος). Ο διαφημιστής έχει ως στόχο το προϊόν να προβάλλεται με στοιχεία ενημέρωσης που να είναι ευχάριστα, να το κάνουν προτιμητέο, να είναι πειστικά και να οδηγούν σε αγορά ή αποδοχή(Δημητριάδης, Τζωρτζάκη, 2010; Kotler, Armstrong, 2010). Αυτό είναι πιο εύκολο όταν η διαφήμιση συνδέει το προβαλλόμενο αντικείμενο με τις προσωπικές

αρχές του κοινού στο οποίο στοχεύει. Σε γενικές γραμμές δεν υπάρχει διαφήμιση που να στοχεύει σε πολλές ομάδες συγχρόνως και οι περισσότερες διαφημίσεις επιλέγουν την ομάδα-στόχο στην οποία θα απευθυνθούν -αλλιώς δομείται μια διαφήμιση για γυναίκες και αλλιώς για 25χρονους άνδρες ή για μετανάστες ή για παιδιά. Κάθε διαφήμιση αποτελεί ένα μήνυμα το οποίο είναι κωδικοποιημένο και έχει ως πομπό την επιχείρηση και δέκτη το καταναλωτικό κοινό. Η εκτέλεση του διαφημιστικού μηνύματος μπορεί να γίνει με πολλούς και διάφορους τρόπους. Μπορεί να έχει στοιχεία χιούμορ, σεξ, συγκινησιακά φορτισμένες εικόνες, αναφορά χαρακτηριστικών του προϊόντος, κ.α. Φυσικά ανάλογα το διαφημιστικό μέσο η εκτέλεση μπορεί να πάρει συγκεκριμένες μορφές, έτσι για μια διαφήμιση σε περιοδικό η οποία δεν μπορεί να έχει κινούμενη εικόνα μπορεί να ενδείκνυται η αναγραφή των χαρακτηριστικών του προϊόντος. Σε κάθε περίπτωση η εκτέλεση του μηνύματος εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την αγορά στόχο δηλαδή από το κοινό στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση με την διαφήμισή της (Μπουραντάς, 2002; Παπαβασιλείου, 2006; Peppers, et al., 1999; Perreault, 2012; Petrof, et al., 2002; Σταμούλη, 2012; Χαιρετάκης, 2010).

Πέραν της διαφήμισης, ωστόσο, ένα προϊόν για να έχει την επιδιωκόμενη απήχηση, πρέπει ο σχεδιασμός του να στηρίζεται σε πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες των εκάστοτε ομάδων καταναλωτών (targetgroup), στους οποίους θέλει να απευθυνθεί η επιχείρηση. Η δυνατότητα αναγνώρισης των επιθυμιών και αναγκών των καταναλωτών συγκεκριμένου τμήματος του πληθυσμού γίνεται μέσω της έρευνας αγοράς, σημαντικού εργαλείου του μάρκετινγκ(Τσακλαγκάνος, 2015).

Έρευνα αγοράς (Market research) θεωρείται κάθε οργανωμένη προσπάθεια συλλογής πληροφοριών σχετικά με την αγορά και τους καταναλωτές. Η έρευνα αγοράς μελετά τις καταναλωτικές συνήθειες σε συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού, αναγνωρίζει τυχόν ανεκπλήρωτες ανάγκες επίσης δημιουργεί και νέες ανάγκες και σκοπό έχει τη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών που σχετίζονται με τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης αγοράς-στόχου, το μέγεθος της, αλλά και τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που υπάρχουν σε μια αγορά(Jain, 1999). Η έρευνα αγοράς είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής στρατηγικής, καθώς με τη βοήθεια της έρευνας τα στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν να βασιστούν σε αυτήν και να επιλύσουν σημαντικά στρατηγικά προβλήματα. Εδώ μπορούμε να κάνουμε μια σημαντική διευκρίνιση(Δημητριάδης, Βλαχοπούλου, 2014): Η έννοια της έρευνας

αγοράς συχνά συγχέεται με αυτή της έρευνας μάρκετινγκ, όμως οι ειδήμονες προσπαθούν να ξεχωρίσουν τους δύο όρους. Η έρευνα μάρκετινγκ αφορά κυρίως τις διαδικασίες μάρκετινγκ, ενώ η έρευνα αγοράς είναι η μελέτη των αγορών. Επιγραμματικά αναφέρουμε τα στάδια από τα οποία αποτελείται η έρευνα αγοράς: Αναγνώριση-Διατύπωση του προβλήματος (η επιχείρηση ορίζει το πρόβλημα και να προχωράει στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της έρευνας), ανάπτυξη αποτελεσματικής προσέγγισης (εντοπισμός των μεταβλητών που επηρεάζουν την έρευνα), επιλογή και σχεδιασμός κατάλληλης ερευνητικής μεθόδου, συλλογή και ανάλυση των δεδομένων, σύνθεση της αναφοράς και παρουσίαση των αποτελεσμάτων(Παπαδόπουλος, κ.ά., 2012).

Η συλλογή των δεδομένων στη διαδικασία της έρευνας αγοράς πραγματοποιείται με τρεις τρόπους: την ποιοτική, την ποσοτική και την μικτή(Hooley, et al., 2011).

Ποιοτική Έρευνα (qualitative research): Η έρευνα αυτή χρησιμοποιείται για τη συλλογή στοιχείων που δεν μπορούν να παρατηρηθούν και να μετρηθούν άμεσα. Πιο συγκεκριμένα διερευνά σε βάθος τις αντιλήψεις, τα κίνητρα, τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις των καταναλωτών απέναντι σε προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά και τα βαθύτερα αίτια που τους οδηγούν σε αυτές τις συμπεριφορές. Οι μέθοδοι της ποιοτικής έρευνας είναι οι εξής(Rheault, Sheridan, 2002):

- Ομάδες εστίασης (focus groups). Μια ομάδα εστίασης αποτελείται από 7-10 άτομα περίπου, τα οποία παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά σχετικά με το θέμα που θα συζητηθεί, αλλά δεν γνωρίζονται μεταξύ τους. Ένας συντονιστής χρησιμοποιεί την ομάδα ώστε να αντλήσει πληροφορίες.
- Σε βάθος συνεντεύξεις. Συνέντευξη θεωρείται η διαδικασία κατά την οποία ο ερευνητής συζητά με έναν ερωτώμενο προκειμένου να αντλήσει πληροφορίες για τις σκέψεις, τις απόψεις και τις εμπειρίες του ερωτώμενου στο σχετικό θέμα. Ο ερευνητής έχει τον έλεγχο της διαδικασίας.
- Προβολικές τεχνικές. Οι τεχνικές αυτές φέρνουν στην επιφάνεια συναισθήματα και σκέψεις του ερωτώμενου που δεν θα εμφανίζονταν με άλλες μεθόδους, καθώς δρουν στο υποσυνείδητό του.
- Τεχνικές παρατήρησης. Σε αυτές τις τεχνικές ο ερευνητής στηρίζεται στην παρατήρηση και όχι στην επικοινωνία με άλλα άτομα για να συλλέξει πληροφορίες και να αναλύσει τις συμπεριφορές τους.

Ποσοτική Έρευνα (quantitative research): Η έρευνα αυτή χρησιμοποιείται όταν οι πληροφορίες που αναζητούνται είναι ακριβείς και συγκεκριμένες. Τα ποσοτικά δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για στατιστικές αναλύσεις οδηγώντας σε αξιόπιστα αποτελέσματα, αλλά για να συμβεί αυτό χρειάζεται το δείγμα που θα επιλεγεί να είναι αντιπροσωπευτικό. Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στο σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή μιας ομάδας τυποποιημένων ερωτήσεων για τη συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών. Τα ερωτηματολόγια διανέμονται στους ερωτώμενους με τους εξής τρόπους(Παπαβασιλείου, 2006):

- Προσωπική μέθοδος. Ο ερευνητής έρχεται ο ίδιος σε επαφή με τον ερωτώμενο, του δίνει το ερωτηματολόγιο και είτε το συμπληρώνει μόνος του είτε ο ερευνητής γράφει τις απαντήσεις του. Η διεξαγωγή αυτής της μεθόδου είναι πιθανό να γίνει με προσωπική συνέντευξη στα σπίτια των ερωτώμενων, με συνέντευξη σε κεντρικά σημεία ή στο δρόμο ή ακόμη και στο χώρο εργασίας τους.
- Τηλεφωνική μέθοδος. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται μέσω τηλεφώνου, καθώς ο ερευνητής τηλεφωνεί στον ερωτώμενο και του απευθύνει συγκεκριμένες ερωτήσεις.
- Ταχυδρομική μέθοδος. Το ερωτηματολόγιο αποστέλλεται στο σπίτι του ερωτώμενου προκειμένου να το συμπληρώσει μόνος του σε όσο χρόνο θέλει και να το στείλει πίσω στην επιχείρηση.
- Έρευνα μέσω διαδικτύου. Το ερωτηματολόγιο, καθώς και οι οδηγίες εκπόνησης του βρίσκονται στο διαδίκτυο και ο ερωτώμενος καλείται να το συμπληρώσει ηλεκτρονικά και να το στείλει στον ερευνητή.

Μικτή Έρευνα: Η έρευνα αυτή θεωρείται ο συνδυασμός της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας. Κατά την μικτή έρευνα ο ερευνητής συλλέγει αρχικά ποιοτικά στοιχεία με μία από τις μεθόδους που παρουσιάστηκαν παραπάνω και στη συνέχεια με τη διεξαγωγή ενός ερωτηματολογίου προσπαθεί να αναλύσει ποσοτικά δεδομένα. Επίσης είναι πιθανό η ποσοτική έρευνα να προηγείται της ποιοτικής. Σε αυτή την περίπτωση ο ερευνητής, αφού έχει συλλέξει ποσοτικά στοιχεία προκειμένου να αποσαφηνίσει τα αποτελέσματα στα οποία κατέληξε, πραγματοποιεί και μία από τις μεθόδους ποιοτικής έρευνας(Σταμούλη, 2012).

### 2.3. Η εφαρμογή του μάρκετινγκ στην Ελλάδα

Στη χώρα μας, το μάρκετινγκ είχε πρόσφορο έδαφος εφαρμογής. Χαρακτηριστικό αυτού είναι η ύπαρξη του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάρκετινγκ (ΕΙΜ), που δημιουργήθηκε το 1975 και είναι το αρχαιότερο Ινστιτούτο της ΕΕΔΕ. Αποτελεί την κύρια συλλογική έκφραση και εκπροσώπηση των ανθρώπων του Μάρκετινγκ. Ανθρώπων που πιστεύουν στην συνεχή και ουσιαστική αναβάθμιση του δημιουργικού του ρόλου στην οικονομική και κοινωνική ζωή του τόπου και εργάζονται συστηματικά προς την κατεύθυνση αυτή, μέσα από μια πολυμορφία υπηρεσιών και δραστηριοτήτων. Το Ελληνικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ έχει ως ειδικότερο σκοπό την έρευνα και μελέτη των αρχών του Μάρκετινγκ, την αναβάθμιση του ρόλου του στη διοίκηση της επιχείρησης, καθώς και την προώθηση, προβολή και διάδοση των αρχών του για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (Κυριαζόπουλος, 2001). Στόχοι του Ινστιτούτου είναι η προώθηση της έννοιας του Μάρκετινγκ και της σημασίας της εφαρμογής του στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς που λειτουργούν στην Ελλάδα, η παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων στη θεωρία και την πρακτική του Μάρκετινγκ και η συμβολή στην ανάπτυξη και την πιθανή προσαρμογή των σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών του Μάρκετινγκ στην Ελληνική πραγματικότητα. Μέσα στους στόχους του Ινστιτούτου είναι και η έρευνα και η μελέτη στοιχείων και προβληματισμών στους επί μέρους τομείς του Μάρκετινγκ και η αποτελεσματική συμβολή στη λύση τους, καθώς και η διάδοση της γνώσης και των νέων εξελίξεων του Μάρκετινγκ προς τα μέλη του (Μπουραντάς, 2002).

Το 2003, σε έρευνα που παρουσιάστηκε στο 1ο Μάρκετινγκ Φόρουμ της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, που διοργάνωσε στη Θεσσαλονίκη το Ελληνικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ της ΕΕΔΕ, με τη συνεργασία του European Marketing Confederation, η Ελλάδα ήταν ανάμεσα στις τέσσερις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, μαζί με τη Σλοβενία, την Κροατία και τη Τουρκία, που προηγούνταν σε ό,τι αφορά τη φιλοσοφία ανάπτυξης και λειτουργίας του μάρκετινγκ ανάμεσα σε εννέα χώρες της ευρύτερης περιοχής, στις οποίες διενεργήθηκε σχετική έρευνα της Research International. Όπως προέκυψε από τα αποτελέσματα, η Ελλάδα, ήταν από τις χώρες στις οποίες εντοπίστηκαν οι περισσότερες επιχειρήσεις που διαθέτουν ανεξάρτητο οργανωμένο τμήμα μάρκετινγκ (Δημητριάδης, Τζωρτζάκη, 2010).

Πρακτικά, ωστόσο, μπορούμε να διακρίνουμε μια ιδιομορφία της ευρύτερης αγοράς στην σημερινή πραγματικότητα. Την τελευταία δεκαετία, ολοένα και περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις (brands) δραστηριοποιούνται στην χώρα σε όλους τους τομείς των προϊόντων και των υπηρεσιών. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων αποτελείται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, πολλές φορές τοπικού χαρακτήρα, όπως είναι τα συννοικιακά καταστήματα. Έχουμε, λοιπόν, μια αντίθεση στον τρόπο όπου οι δύο τύποι επιχειρήσεων (διεθνείς και μικρομεσαίες) χειρίζονται την πολιτική πωλήσεών τους(Δημητριάδης, Βλαχοπούλου, 2014). Οι μεγάλες επιχειρήσεις διατηρούν ισχυρά τμήματα διεύθυνσης μάρκετινγκ, και η πολιτική τους προσανατολίζεται στις τρέχουσες τάσεις του διεθνούς μάρκετινγκ, με συγκροτημένες δραστηριότητες(Κοκότη, 2011; Kotler, Armstrong, 2010). Αυτό δεν ισχύει και για τις μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα έρευνας που διενεργήθηκε στην Ελλάδα είναι ενδεικτικά αυτής της πραγματικότητας, αφού αποδεικνύουν ότι μόλις μία στις τέσσερις επιχειρήσεις (24,2%) ακολουθούν μια φιλοσοφία μάρκετινγκ και σαφή προσανατολισμό στην αγορά και στον πελάτη(Τσακλαγκάνος, 2015).

Ένας, ακόμα, παράγοντας που δεν προωθεί την υιοθέτηση δραστηριοτήτων στον τομέα του μάρκετινγκ στην Ελλάδα είναι η οικονομική κρίση(Σταμούλη, 2012). Όλες οι μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν δεχτεί ισχυρά πλήγματα στα κέρδη τους, καθώς οι καταναλωτές δεν μπορούν να αγοράσουν πλέον προϊόντα με την ίδια άνεση που είχαν στο παρελθόν. Αυτό διαπιστώνεται και με την θλιβερή εικόνα των τοπικών αγορών, όπου βλέπουμε διαρκώς καταστήματα και μικρές εταιρείες να κλείνουν λόγω της οικονομικής ύφεσης και της συνεχόμενης σμίκρυνσης του αγοραστικού κοινού(Τσακλαγκάνος, 2015).

Λόγω των συνθηκών αυτών, παρατηρείται το φαινόμενο των επιχειρήσεων που «πανικοβάλλονται», όπως τονίζει ο Δημητριάδης και η Τζωρτζάκη (2010) από την πτώση των πωλήσεών, και από προσανατολισμό στην αγορά να υιοθετούν την πιο βραχυπρόθεσμη στρατηγική προσανατολισμού προς τις πωλήσεις, καταργώντας έτσι τη λειτουργία του μάρκετινγκ. Επίσης παρατηρείται μια στροφή στην «επιθετική» προσέγγιση του καταναλωτή, με στόχο τις πωλήσεις, η οποία μπορεί να αποφέρει άμεσα ένα μεγαλύτερο κέρδος, αλλά πρακτικά δυσχεραίνει τον καταναλωτή και σε μακροπρόθεσμη βάση απομακρύνει το αγοραστικό κοινό από την επιχείρηση(Παπαβασιλείου, 2006).

Σύμφωνα με τον καθηγητή και πρόεδρο του τμήματος Μάρκετινγκ και επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Γεώργιο Αυλωνίτη, το μάρκετινγκ μπορεί και πρέπει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ανασύνταξη της εθνικής μας οικονομίας. Τα λεγόμενά του είναι ενδεικτικά της σημερινής αγοράς: «Το πρόβλημα της Ελλάδος δεν είναι το χρέος. Το πρόβλημα είναι πως η χώρα μας δεν έχει πελάτες. Η χώρα μας δεν παράγει και δε διαθέτει επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρουν αξία στην παγκόσμια αγορά. Αντίθετα, όλος ο παραγωγικός ιστός της Ελλάδος έχει εμποτιστεί από τη νοοτροπία του «φασόν» και του «χύμα». Συνεχίζει διευκρινίζοντας: «οι επιχειρήσεις χρειάζεται να προσανατολιστούν στην Αγορά και το Μάρκετινγκ (Market Orientation), αλλά παράλληλα να μάθουν να δίνουν βάση και να ξεχωρίζουν και τους πόρους του Μάρκετινγκ (Marketing Resources). Με αυτόν τον τρόπο, η αποτελεσματικότητά τους μπορεί να βελτιωθεί και θα υπάρξει μία θετική επίδραση στην απόδοση και την μακροχρόνια επιτυχία της οικονομίας μας.». Market orientation σημαίνει: Προσανατολισμός στον Πελάτη, Προσανατολισμός στον Ανταγωνισμό, αλλά και Διαλειτουργική Επικοινωνία. Έχοντας αυτήν την κουλτούρα, η επιχείρηση συλλέγει πληροφορίες από την αγορά, τις διαχέει μέσα στην επιχείρηση και γενικά ανταποκρίνεται στις ανάγκες της Αγοράς. Από την άλλη, Marketing resources μπορούν να ορισθούν ως τα χαρακτηριστικά εκείνα, χειροπιαστά ή άυλα, φυσικά ή ανθρώπινα, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση για να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αγορές της (Avlonitis, et al., 2001).

Στην εκδήλωση που πραγματοποιήθηκε για τα είκοσι χρόνια λειτουργίας του τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, ο κύριος Αυλωνίτης αναφέρθηκε τους τρόπους με τους οποίους το μάρκετινγκ είναι ευεργετικό για τις επιχειρήσεις σε αυτή την περίοδο ύφεσης, μέσα από μια σειρά στρατηγικών και τακτικών. Αναλυτικότερα υπέδειξε τα εξής (Avlonitis et al., 2001):

- 1) Έμφαση στην έρευνα αγοράς: Σε περιόδους ύφεσης το διαθέσιμο εισόδημα συρρικνώνεται και προκαλεί αλλαγές στον τρόπο ζωής και στην αγοραστική συμπεριφορά. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ερευνά τις νέες τάσεις και να εντοπίζει ευκαιρίες αλλά και να παρακολουθεί στενά τις κινήσεις των ανταγωνιστών.
- 2) Προσοχή στους υπάρχοντες πελάτες: Οι υπάρχοντες πελάτες της κάθε επιχείρησης αποτελούν ίσως το μεγαλύτερο κεφάλαιο σε περιόδους ύφεσης. Οι ενέργειες μάρκετινγκ πρέπει να είναι σωστά επικεντρωμένες στους πιο

πολύτιμους, πιστούς και ικανοποιημένους πελάτες. Η επιχείρηση θα πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες τους όσο καλύτερα μπορεί και να προσπαθεί να αυξήσει τις αγορές τους. Υπολογίζοντας πολύ σημαντικούς δείκτες που αφορούν την αξία του πελάτη διαχρονικά και την κερδοφορία του, η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώνεται σε εκείνους τους πελάτες που είναι πιο πιθανό να της προσφέρουν θετικά αποτελέσματα.

**3) Ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη:** Το 68% των πελατών που σταμάτησαν να συνεργάζονται με μια επιχείρηση, το έκαναν γιατί ένιωθαν ότι η επιχείρηση δεν ενδιαφερόταν για αυτούς. Ο ηγέτης στην εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να χρεώνει 9 – 13% περισσότερο και να αναπτύσσεται 25 – 40% γρηγορότερα (Spanos, Athanasopoulos, 1997).

**4) Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό:** Οι κύριοι πυλώνες διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό είναι: η ποιότητα, η καινοτομία, η εξυπηρέτηση του πελάτη και η τιμή. Η όποια διαφοροποίηση πρέπει να είναι ξεκάθαρη, να επικοινωνείται εύκολα και να είναι επικερδής (Rheault, Sheridan, 2002).

**5) Επικέντρωση στα βασικά προϊόντα/επωνυμίες (brands):** Επικέντρωση στις επωνυμίες που είναι πιο πιθανό να επιβιώσουν σε δύσκολες περιόδους (υψηλές πωλήσεις, ισχυρή θετική εικόνα κ.ά.). Η επιχείρηση θα πρέπει να στηρίζει τις επωνυμίες εκείνες που αναδεικνύουν το βασικό της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δε θα πρέπει να διστάζει να καταργεί κάποια από τα προϊόντα της που δεν συνεισφέρουν στους στρατηγικούς της στόχους.

**6) Μείωση της τιμής:** Η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθεί αυτή την τακτική μόνο αν μπορεί να μειώσει τα κόστη της και μόνο αν μια μείωση της τιμής είναι σε αρμονία με την ταυτότητα και τοποθέτηση (positioning) του προϊόντος της. Επωνυμίες που μέχρι σήμερα μπορούν και έχουν premium τιμές χάρη σε μοναδικά και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, αν ρίξουν τις τιμές σε περιόδους ύφεσης ίσως ακυρώσουν τα οφέλη που μέχρι τώρα πρόσβευαν και πιθανότατα να μη μπορέσουν να επαναφέρουν τις αρχικές τιμές όταν η κρίση περάσει. Επωνυμίες «χαμηλού κόστους» θα πρέπει να εστιάσουν ακόμα περισσότερο στη χαμηλή τιμή τους.

**7) Διατήρηση του ύψους του προϋπολογισμού προβολής και επικοινωνίας:** Μία πτώση του Α.Ε.Π. κατά 1% ακολουθείται από μία πτώση των συνολικών δαπανών διαφήμισης κατά 5%. Οι περισσότεροι ανταγωνιστές σε δύσκολες περιόδους θα περικόψουν τις διαφημιστικές τους δαπάνες και γενικότερα τις

δαπάνες προβολής των προϊόντων/υπηρεσιών τους. Οι επιχειρήσεις που διατηρούν ανέπαφους τους προϋπολογισμούς προβολής ή ακόμα τους αυξάνουν σε περιόδους κρίσης, βελτιώνουν τις πωλήσεις τους, την κερδοφορία τους και τα μερίδια αγοράς τους(Κοκότη, 2011).

**8) Μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες:** Οι μακροχρόνιοι πελάτες αποτελούν τους καλύτερους «πωλητές» της επιχείρησης, γεγονός πολύτιμο σε δύσκολες περιόδους. Οι μακροχρόνιοι πελάτες συμβάλουν σε αυξημένες πωλήσεις και κέρδη. Τυπικά η κερδοφορία κατά πελάτη αυξάνει καθώς οι επιχειρήσεις κατανοούν καλύτερα τι αναζητούν οι πιστοί πελάτες τους και οι πελάτες παίρνουν ό,τι επιθυμούν από τους προμηθευτές τους, έχοντας και λιγότερα προβλήματα(Perppers, et al., 1999). Η ανεύρεση νέων πελατών στοιχίζει 5 φορές περισσότερο από ό,τι η διατήρηση των υπαρχόντων και μια μείωση κατά 5% των πελατών που χάνουμε μπορεί να αυξήσει τα κέρδη ακόμη και 25%.

**9) Αναδιοργάνωση της λειτουργίας Μάρκετινγκ:** Στόχος η δέσμευση του πελάτη όπου και όποτε αυτός έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση. Η αναδιοργάνωση μπορεί να περιλαμβάνει τη διοίκηση της κοινωνικής δικτύωσης (social media management), την προσθήκη προσωπικού με εμπειρία στο Διαδίκτυο για τη διαχείριση της έκρηξης ψηφιακών δεδομένων των πελατών, την υιοθέτηση διαδικασιών για την ολοκληρωμένη παρουσίαση διαφημιστικών μηνυμάτων σε ηλεκτρονικά, έντυπα και ψηφιακά μέσα, καθώς και την παροχή υπηρεσιών φροντίδας του πελάτη(Παπαβασιλείου, 2006).

**10) Αειφόρος παραγωγή και κατανάλωση:** Διερεύνηση καινοτόμων λύσεων ή τεχνολογικών εφαρμογών που θα προάγουν τον «πράσινο» χαρακτήρα των προϊόντων και υπηρεσιών. Διαμόρφωση μιας βιώσιμης στρατηγικής πράσινης ανάπτυξης, προσφέροντας φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα. Ενθάρρυνση των «πράσινων επιλογών» από την πλευρά των καταναλωτών, επικοινωνώντας τα πράσινα οφέλη των προϊόντων, διατυπώνοντας σαφείς, διαφανείς, αληθείς και πειστικούς ισχυρισμούς(MacInnis, 2011).

## **Κεφάλαιο Τρίτο**

### **Συσχέτιση Εξυπηρέτησης - Marketing**

#### **3.1. Συσχετισμός Εξυπηρέτηση - Μάρκετινγκ**

Η εξέλιξη που έχει πραγματοποιηθεί στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών, έχει δώσει στις επιχειρήσεις νέους μηχανισμούς διαχείρισης του πελατειακού κοινού τους (Athanassopoulos, 2000). Πρέπει να υπενθυμίσουμε στο σημείο αυτό ότι σκοπός μιας σύγχρονης επιχείρησης είναι η κερδοφορία, επομένως πέρα από την ποιοτική εξυπηρέτηση των υπαρχόντων πελατών πρέπει να υπάρχει και ο στόχος της προσέλκυσης νέων, κάτι που μέσω της διαχείρισης του πελατειακού κοινού σημαίνει και την απομάκρυνση κάποιων ασύμφορων καταναλωτών (Peppard, 2000).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις σήμερα έχοντας στη διάθεσή τους τις νέες τεχνολογίες, την αυξανόμενη χρήση του διαδικτύου από την πλευρά των καταναλωτών, τις ευέλικτες τεχνικές κατασκευής προϊόντων καθώς και τις εφοδιαστικές αλυσίδες που λειτουργούν σε παγκόσμιο επίπεδο καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα πολύ διαφορετικό, σε σχέση με το παρελθόν, ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου η βασική οντότητα είναι ο πελάτης (Adebajo, 2003; Buttle, 2009). Ο πελάτης είναι επομένως η βασική έννοια γύρω από την οποία περιστρέφονται όλες οι ενέργειες της σύγχρονης επιχείρησης, ενέργειες είτε παραγωγικές είτε μάρκετινγκ, αφού είναι άμεση η σχέση μεταξύ της προσέλκυσης και ικανοποίησης των πελατών και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (Παπασταθοπούλου, Μπαλτάς, 2003).

Στα πλαίσια αυτά, ακρογωνιαίος λίθος για την επιτυχία της επιχείρησης είναι η Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM) (Earley, 2002; Stringfellow, et al., 2004; Westbrook, Oliver, 1991). Ορίζουμε ως Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων – Customer Relationship Management (CRM) μία ευρέως εφαρμοζόμενη στρατηγική των σύγχρονων επιχειρήσεων με στόχο τη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων μιας επιχείρησης με τους πελάτες της (Dutka, 1995; Γρηγορούδης, Σίσκος, 2000). Η προσέγγιση CRM συνδυάζει θεωρία, μεθοδολογίες, λογισμικό και συνήθως τις δυνατότητες του διαδικτύου ώστε μια επιχείρηση να διαχειριστεί τις πελατειακές

σχέσεις με οργανωμένο τρόπο(Rigby, et al., 2002; Cronin, Taylor, 1992). Οι τεχνολογίες που υποστηρίζουν το CRM συγκεντρώνουν, αποθηκεύουν, επεξεργάζονται και αναλύουν δεδομένα για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τις εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης(Παξιμάδης, χ.χ.; Zeithaml, et al., 1990; Zeithaml, et al., 1993; Zeithaml, et al., 1996).

Το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων είναι μια προσέγγιση μάρκετινγκ που δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις, να προσελκύουν και να αυξάνουν την πιστότητα των σημαντικών πελατών τους, διαχειριζόμενες σωστά τη σχέση μαζί τους. CRM (Customer Relationship Management) είναι η συνολική διαδικασία απόκτησης, διατήρησης και αύξησης των πελατών(Westbrook, Oliver, 1991). Τα συστήματα CRM αποτελούν μια νέα σχετικά προσέγγιση για την διαχείριση των πελατών. Είναι υπεύθυνα για την τεχνολογία, τις διαδικασίες και τις πηγές των πληροφοριών μιας επιχείρησης(Roh, et al., 2005). Για τον λόγο αυτό, προσφέρουν σε αυτήν και στους εργαζομένους της τη δυνατότητα να κατέχουν ολοκληρωμένη γνώση για τον κάθε πελάτη τους (Γρηγορούδης, Σίσκος, 2000; Δάσκος, 2002).

Τα CRM, χωρίς να αντικαθιστούν το μάρκετινγκ, διευρύνουν και επαναπροσδιορίζουν τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ, δίνοντας έμφαση στις σχέσεις με τους πελάτες(Jamal, Naser, 2002). Σκοπός ενός CRM συστήματος είναι να διατηρεί και να επεκτείνει τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της, εστιάζοντας περισσότερο στους «καλούς» πελάτες(Robb, 2017). Τα διάφορα συστήματα CRM αξιοποιούν όσο το δυνατό περισσότερο την ροή των πληροφοριών που υπάρχει σε όλα τα σημεία αλληλεπίδρασης της επιχείρησης με τον καταναλωτή. Έτσι, αυτοματοποιούν τις διαδικασίες των τμημάτων μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών. Τελικά, επιτυγχάνεται ο απώτερος στόχος των συστημάτων αυτών, ο οποίος είναι η αποτελεσματική επικοινωνία με τον καταναλωτή(Giese, Cote, 2000; Gronroos, 2007; Hansemark, Albinsson, 2004; Jamal, Naser, 2002).

Μέχρι πρότινος, ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων ήταν η αύξηση της πιστότητας των πελατών (consumer loyalty) προς την επιχείρηση καθώς και η αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία (Kotler, Armstrong, 2010). Η σκέψη ήταν ότι οι πιστοί πελάτες θα συνεχίσουν να αγοράζουν τα προϊόντα της επιχείρησης και ως εκ τούτου η επιχείρηση θα αυξάνει την κερδοφορία της(Robb, 2017; Bradshaw, Brash, 2001). Ωστόσο, αυτή η παραδοχή δεν είναι πάντα σωστή,

διότι ένας πιστός πελάτης μπορεί επανειλημμένα να καλέσει την εξυπηρέτηση πελατών με ερωτήσεις, απασχολώντας την επιχείρηση ή να βρει την καλύτερη τιμή για ένα προϊόν, εκμεταλλευόμενος τις προσφερόμενες εκπτώσεις και συνεπώς ο πελάτης αυτός κοστίζει στην επιχείρηση και δεν αποτελεί καλή πηγή κερδών(Jones, et al, 2005; Parasuraman, et al., 1988). Είναι σημαντικό λοιπόν να προσδιορίσουμε τις διάφορες κατηγορίες πελατών ανάλογα με την αξία που έχουν αυτοί οι πελάτες για την επιχείρηση(Bradshaw, Brash, 2001). Παραδείγματα τέτοιων στρατηγικών περιλαμβάνουν την ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων με κερδοφόρες κατηγορίες πελατών, τον εντοπισμό και την προσέλκυση νέων κερδοφόρων πελατών ή ακόμη και τον τερματισμό της σχέσης με τους πελάτες που είναι οικονομικά ασύμφοροι για την επιχείρηση(Peppard, 2000; Rigby, Ledingham, 2004).

Συνεπώς, η έννοια της αξίας του πελάτη (customer value), είναι ιδιαίτερα σημαντική για τα συστήματα CRM (Kotler, 2001). Η έννοια αυτή αναφέρεται στην οικονομική αξία της σχέσης με τον πελάτη στην επιχείρηση, που εκφράζεται ως περιθώριο κέρδους ή ως καθαρό κέρδος(Adebajo, 2003). Ταυτόχρονα, ως μετρική για το μάρκετινγκ, η αξία του πελάτη προσφέρει μια σημαντική ένδειξη για να αξιολογήσουμε την αποδοτικότητα του μάρκετινγκ(Appiah-Adu, 1999). Χρησιμοποιώντας την έννοια της αξίας του πελάτη μπορούμε να ορίσουμε το CRM ως εξής(Westbrook, Oliver, 1991):

CRM είναι η πρακτική της ανάλυσης των δεδομένων πελατών με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αξίας των πελατών σε όλη τη διάρκεια της ζωής του πελάτη (σε σχέση με την επιχείρηση) μέσω της μόχλευσης της επικοινωνίας της επιχείρησης με τον πελάτη(Zeithaml, et al., 1993). Όπως ήδη έχουμε αναφέρει, το CRM είναι μια στρατηγική κατά την οποία οι εταιρείες δημιουργούν μια πελατοκεντρική φιλοσοφία εστιασμένη πάντα στις διαφοροποιημένες ανάγκες του κάθε πελάτη. Η προσέγγιση αυτή έχει πάντα δύο συστατικά στοιχεία που είναι(Keaveney, 1995; Κουστιουρής, 2003; Κρητικού, Ραχούτης, 2003; Levesque, McDougall, 1996; Oliver, 1997):

- ❖ Η κατανόηση του πελάτη (customer understanding)
- ❖ Η διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη (relationship management).

Εδώ μπορούμε να κάνουμε μια μικρή αναδρομή στην ιστορία του CRM. Η δημιουργία της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων οφείλεται στην μετατόπιση της στρατηγικής των επιχειρήσεων από το «συναλλακτικό» μάρκετινγκ (της απλής

συναλλαγής πελατών- επιχείρησης) στο πελατοκεντρικό(Μπλέρη, Μιχαλακόπουλου, 2006). Η αλλαγή αυτή δημιούργησε την ανάγκη συλλογής, αποθήκευσης και ανάλυσης των σχετικά με τους πελάτες πληροφοριών. Η κάλυψη της ανάγκης αυτής λοιπόν οδήγησε στο CRM στα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1990. Η ιστορική εξέλιξη του CRM περιλαμβάνει τρεις γενιές μέχρι να αποκρυσταλλωθεί στην σημερινή του μορφή(Jamal, Anastasiadou, 2009):

1. Η πρώτη γενιά, γνωστή σαν «Λειτουργική Προσέγγιση» (1990 – 1996). Αφορούσε στην αυτοματοποίηση των πωλήσεων όπως για παράδειγμα την τοποθέτηση παραγγελιών, το τήλε-μάρκετινγκ καθώς και την υποστήριξη της εξυπηρέτησης πελατών όπως για παράδειγμα τα τηλεφωνικά κέντρα. Και τα δύο «προϊόντα» της πρώτης γενιάς λειτουργούσαν αυτόνομα και ανεξάρτητα το ένα από το άλλο(Dutka, 1995(Levesque, McDougall, 1996; Oliver, 1997; Zeithaml, et al., 1990; Zeithaml, et al., 1993; Zeithaml, et al., 1996).
2. Η δεύτερη γενιά, γνωστή και σαν «Front-end Λειτουργίες» (1996 – 2002), είχε σαν στόχο να δημιουργήσει μια κοινή οπτική όλων των συναλλαγών των πελατών ανεξαρτήτως του λόγου και του μέσου της επικοινωνίας. Η «γέννηση» του διαδικτύου δημιούργησε υψηλές προσδοκίες αλλά είχε γίνει προφανές ότι οι προσδοκίες αυτές θα πραγματοποιούνταν μόνο εφόσον η όλη διαδικασία του CRM αποτελούσε βασική στρατηγική επιλογή(Adebanjo, 2003; Appiah-Adu, 1999; April, Harreld, 2002; Athanassopoulos, 2000; Berhad, Tyler, 2002; Bradshaw, Brash, 2001; Γετίκη, 2012; Γρηγορούδης, Σίσκος, 2000; Δάσκος, 2002; Dyché, 2002; Earley, 2002).
3. Κατά την τρίτη γενιά, γνωστή και σαν «Στρατηγική Προσέγγιση» (2002 έως σήμερα), οι εταιρίες συνειδητοποίησαν ότι το CRM πρέπει να αποτελεί κύρια στρατηγική επιλογή. Έγινε αντιληπτή η διαφορά μεταξύ της προσδοκώμενης και της αντιλαμβανόμενης αξίας των πελατών. Οι εταιρίες εστίασαν στην σύνδεση των συστημάτων εξυπηρέτησης πελατών της «πρώτη γραμμής» (front-end) και των «πίσω» τμημάτων (back-end). Η ανάπτυξη του διαδικτύου βοήθησε στην ενδυνάμωση του CRM. Οι εταιρίες αντιλήφθηκαν ότι σκοπός του CRM ήταν η δημιουργία εσόδων και όχι μόνο ο έλεγχος κόστους(Gronroos, 2007; Παπασταθοπούλου, Μπαλτάς, 2003; Stringfellow, et al., 2004; Κουστιουρής, 2003; Κρητικού, Ραχοῦτης, 2003; Μπλέρη, Μιχαλακόπουλου, 2006; Κοκότη, 2011; Παπαδόπουλος, κ.ά., 2012).

Μια μικρή επιχείρηση είναι εύκολο να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών της αντίθετα με μια μεγάλη επιχείρηση που εξυπηρετεί έναν μεγάλο αριθμό πελατών και συνεπώς είναι πολύ δύσκολο να κατανοήσει τις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά, λόγω του αριθμού αλλά και της ποικιλίας των αναγκών (Δημητριάδης, Τζωρτζάκη, 2010). Η συνειδητοποίηση, από τις επιχειρήσεις, της ύπαρξης αυτού του χάσματος γνώσεως, είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που τις οδήγησε στην υιοθέτηση συστημάτων CRM (Giese, Cote, 2000). Επομένως, το σχεσιακό μάρκετινγκ (relationship marketing) είναι βασικό συστατικό των συστημάτων CRM αφού η ανάπτυξη αλλά και η διατήρηση μιας βάσης αφοσιωμένων πελατών (committed customers) είναι ιδιαίτερα σημαντική στην κερδοφορία της επιχείρησης (Jamal, Naser, 2002; Jamal, Anastasiadou, 2009).

Ο ορισμός του σχεσιακού μάρκετινγκ σύμφωνα με τον Gronroos (2007), είναι η διαδικασία αναγνώρισης, εγκαθίδρυσης, διατήρησης, αξιοποίησης, και, όταν είναι απαραίτητο, τερματισμού της σχέσης με τους πελάτες ή άλλους συμμετέχοντες της επιχείρησης, με στόχο το κέρδος, με ταυτόχρονη ικανοποίηση των στόχων όλων των εμπλεκόμενων μερών, μέσω μιας αμοιβαίας ανταλλαγής και μέσω της εκπλήρωσης των υποσχέσεων των συμμετεχόντων.

Στη βιβλιογραφία του Buttle (2009) παρουσιάζονται τέσσερις γενικές κατηγορίες συστημάτων CRM. Αυτές οι κατηγορίες είναι:

- Στρατηγικό CRM (Strategic CRM), που έχει ως στόχο την απόκτηση και διατήρηση των πελατών με υψηλή αξία για την επιχείρηση. Το στρατηγικό CRM επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ενός πελατοκεντρικού συστήματος και μιας πελατοκεντρικής επιχειρηματικής κουλτούρας. Στόχος της επιχείρησης είναι η απόκτηση και διατήρηση πελατών με τη δημιουργία και την παροχή αξίας με καλύτερο τρόπο από ότι οι ανταγωνιστές. Μια πελατοκεντρική στρατηγική δίνει πρώτη προτεραιότητα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του πελάτη, σε αντίθεση με άλλες στρατηγικές που δίνουν έμφαση είτε στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων (product oriented), είτε στη βελτίωση της παραγωγής (production oriented), είτε στην ανάπτυξη των πωλήσεων (sales oriented) (Kotler, 1994; Kotler, 2001; Kotler, 2002; Kotler, Armstrong, 2010; Κυριαζόπουλος, 2001; Lovelock, 1996).

- Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM), που επικεντρώνεται στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών πωλήσεων, μάρκετινγκ και εξυπηρέτησης πελατών. Οι εφαρμογές αυτοματοποίησης των διαδικασιών πωλήσεων (Sales Force Automation – SFA) είναι οι εφαρμογές που σχετίζονται με τις δραστηριότητες διαχείρισης μιας πώλησης της επιχείρησης. Η κάθε διαδικασία πώλησης μπορεί να αναλυθεί σε μια σειρά από βήματα, όπως διαχείριση ευκαιριών πώλησης (opportunity management), διαχείριση προδιαγραφών, διαχείριση προσφορών κ.ά. (Δημητριάδης, Βλαχοπούλου, 2014; Ferrell, Hartline, 2010; Fisk, 2010). Η αυτοματοποίηση των δραστηριοτήτων πώλησης συχνά συνδέεται με τις προσπάθειες για τη βελτίωση και την τυποποίηση της διαδικασίας πώλησης. Στο επιχειρησιακό CRM εντάσσεται και η εφαρμογή διαχείρισης επαφών (contact management) που επιτρέπει στους χρήστες να διαχειρίζονται το πρόγραμμα επικοινωνίας τους με τους πελάτες (Hooley, et al., 2011). Μια τέτοια εφαρμογή διατηρεί το ιστορικό επικοινωνίας με τον πελάτη, παράγει υπενθυμίσεις για την επικοινωνία με τους πελάτες, παράγει αυτόματα ή υποβοηθά τη δημιουργία προσφορών προς τους πελάτες κ.ά. Στην οικογένεια των εφαρμογών SFA ανήκει και η εφαρμογή της διαμόρφωσης προϊόντων (product configuration), η οποία επιτρέπει στον πωλητή, σε γενικές γραμμές, να διαμορφώσει το προϊόν, επιλέγοντας, από ένα σύνολο διαθέσιμων παραλλαγών του προϊόντος, την καλύτερη διαμόρφωση που βρίσκεται σε αντιστοιχία με τις ανάγκες του πελάτη. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στην περίπτωση που το προϊόν είναι ιδιαίτερα σύνθετο και υπάρχουν σχέσεις-κανόνες της μορφής, «εάν ... τότε...» (If ... then ...)(Rheault, Sheridan, 2002; Christofer, 1995). Ένα παράδειγμα είναι η διαμόρφωση ενός υπολογιστή όπου η επιλογή μιας κάρτας μνήμης περιορίζεται από τις διαθέσιμες θέσεις στη μητρική πλακέτα. Αντίστοιχα, οι εφαρμογές μάρκετινγκ περιλαμβάνουν την υποστήριξη των διαφημιστικών εκστρατειών, την υποβοήθηση της τμηματοποίησης της αγοράς, υποστήριξη e-marketing κ.ά. (Παπαδόπουλος, κ.ά., 2012). Τέλος, το επιχειρησιακό CRM περιλαμβάνει λειτουργικότητα για την υποστήριξη και εξυπηρέτηση πελατών, όπως για παράδειγμα συστήματα help-desk, επίλυσης προβλημάτων χρηστών καθώς και παρακολούθησης συμφωνιών επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών (service level management) (Kotler, Armstrong, 2010; Perreault, 2012; Petrof, et al., 2002).

• Αναλυτικό CRM (Analytical CRM), που επικεντρώνεται στην εξόρυξη δεδομένων των πελατών με σκοπό τη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης ή απλά την εξαγωγή συμπερασμάτων για τους πελάτες της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002; Παπαβασιλείου, 2006). Το αναλυτικό CRM έχει γίνει ένα σημαντικό μέρος πολλών υλοποιήσεων CRM, διότι μας επιτρέπει να κατανοήσουμε αναλυτικά την καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών, την αξία των πελατών, τις τάσεις της αγοράς κ.ά. Έτσι, το αναλυτικό CRM αποκτά ιδιαίτερη αξία για τη σύγχρονη επιχείρηση, αφού με τη χρήση του μπορούμε να απαντήσουμε σε ερωτήματα όπως (Kotler, Armstrong, 2010; Gronroos, 2007; Hansemark, Albinsson, 2004; Jamal, Naser, 2002; Jamal, Anastasiadou, 2009; Jones, et al, 2005; Κουστιουρής, 2003; Κρητικού, Ραχοῦτης, 2003; Levesque, McDougall, 1996):

- Ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών και πώς να τις ικανοποιήσουμε;
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι ιδιαίτερα επιθυμητά από τους πελάτες;
- Ποια είναι τα τμήματα της αγοράς που προσφέρουν τη μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση;
- Σε ποια τμήματα της αγοράς να στοχεύσουμε;

• Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM) που στοχεύει στην εφαρμογή κατάλληλης τεχνολογίας μέσα στην επιχείρηση με σκοπό τη βελτιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης καθώς και των πελατών (Kotler, 2001; Jain, 1999). Βασικό χαρακτηριστικό του συνεργατικού CRM είναι ότι η μεγιστοποίηση της αξίας επιτυγχάνεται μέσω της συνεργασίας των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας (Porter, 2008). Σε αρκετές περιπτώσεις, κατασκευαστές συστημάτων πληροφορικής αναπτύσσουν συστήματα διαχείρισης σχέσεων συνεργατών (Partner Relationship Management - PRM) ή συστήματα διαχείρισης σχέσεων συνεργατών (Supplier Relationship Management - SRM), όπως αναφέραμε στο εισαγωγικό κεφάλαιο, που έχουν ως στόχο να μειώσουν το κόστος διαχείρισης της αλυσίδας αξίας (Fisk, 2010).

Πολλές φορές σχετικά με τα συστήματα CRM υπάρχει σύγχυση (Buttle, 2009), διότι υπάρχει παρανόηση σχετικά με το τι είναι τα συστήματα αυτά καθώς και ο ρόλος τους στην επιχείρηση. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η προσέγγιση CRM είναι μια στρατηγική της επιχείρησης που συνδυάζει θεωρίες, μεθοδολογίες, λογισμικό και συνήθως τις δυνατότητες του διαδικτύου ώστε μια επιχείρηση να διαχειριστεί τις πελατειακές σχέσεις με οργανωμένο τρόπο. (Giese, Cote, 2000; Gronroos, 2007)

Επομένως είναι λάθος να συγχέει κανείς τη στρατηγική CRM με (Γετίκη, 2012; Γρηγορούδης, Σίσκος, 2000):

- Μια βάση δεδομένων πελατών,
- Με μια διαδικασία μάρκετινγκ ή
- Με ένα πληροφοριακό σύστημα.

Η επίτευξη της μακροπρόθεσμης αξίας με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων απαιτεί την εφαρμογή μιας στρατηγικής η οποία περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και των τμημάτων μιας επιχείρησης (Westbrook, Oliver, 1991). Η εφαρμογή της στρατηγικής CRM συνολικά σε μια επιχείρηση δεν είναι εύκολη αφού απαιτεί όραμα, κατάλληλη ηγεσία, περιλαμβάνει εκμάθηση νέων δεξιοτήτων διαχείρισης πελατών, ενδεχομένως δύσκολες αλλαγές στις διαδικασίες της επιχείρησης, αλλαγές στην εταιρική κουλτούρα και την οργάνωση, αντιμετώπιση των τεχνολογικών προκλήσεων των πολυκαναλικών συστημάτων πελατών κ.ά. (Zeithaml, et al., 1990). Επομένως, η εισαγωγή της στρατηγικής CRM αποτελεί σημαντική πρόκληση για την επιχείρηση. Σύμφωνα με τη συμβουλευτική εταιρεία Gartner (Nelson, 2003; Radcliffe, 2001) μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM περιλαμβάνει οκτώ βασικά συστατικά στοιχεία. Αυτά είναι (Dyche, 2002; Earley, 2002; Eckerson, Watson, 2001; EPR, 2001; Giese, Cote, 2000; Gronroos, 2007; Hansemark, Albinsson, 2004; Jamal, Naser, 2002; Jamal, Anastasiadou, 2009):

1. Το όραμα CRM: Η επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής CRM απαιτεί ένα σαφές όραμα. Το όραμα CRM για μια πελατοκεντρική επιχείρηση προσδιορίζει την πρόταση αξίας προς τους πελάτες (Customer Value Proposition - CVP) και είναι κλειδί, διότι μια επιχείρηση χωρίς όραμα δεν μπορεί να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό.

2. Η στρατηγική CRM αποτελεί οδηγό για την επιχείρηση αφού καθορίζει το ποιοι πελάτες αποτελούν στόχο της επιχείρησης, σε ποιους κλάδους/τομείς θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, πώς θα αποκτήσει περισσότερους πελάτες αλλά και πώς θα διατηρήσει τους υπάρχοντες.
3. Η πρόταση αξίας: Η δημιουργία της πρότασης αξίας προς τους πελάτες (Customer Value Proposition CVP) αποτελεί το τρίτο συστατικό στοιχείο. Η εμπειρία που αποκομίζουν οι πελάτες στην αλληλεπίδρασή τους με την επιχείρηση αποτελεί βασικό στοιχείο της εικόνας της επιχείρησης. Η θετική αλληλεπίδραση δημιουργεί ικανοποιημένους και έμπιστους πελάτες, οι οποίοι μπορούν να δώσουν άλλη προοπτική στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης.
4. Οργανωτική Συνεργασία (Organizational Collaboration): Πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών CRM κάνει την οργάνωσή τους πελατοκεντρική, ξεχνώντας να υλοποιήσουν τις απαραίτητες οργανωτικές αλλαγές. Η ολοκληρωμένη εφαρμογή του CRM σημαίνει ότι τόσο οι εργαζόμενοι αλλά και ολόκληρη η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώνεται στις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη. Συνεπώς, ο όρος «οργανωτική συνεργασία» αναδεικνύει τις πολλαπλές αλλαγές που απαιτούνται όπως αλλαγές των οργανωτικών δομών, τα κίνητρα που θα πρέπει να δημιουργηθούν για τους εργαζόμενους, τις δεξιότητες που πρέπει να αναπτυχθούν και ακόμη την αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης.
5. Οι Διεργασίες: Η επιχείρηση θα πρέπει να επανασχεδιάσει τις διεργασίες της για την εφαρμογή ενός επιτυχημένου συστήματος CRM. Διεργασίες οργανωμένες με βάση τη λειτουργική οργάνωση της επιχείρησης, συνήθως κερματισμένες, δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ενός σύγχρονου πελατειακού συστήματος και συνεπώς θα πρέπει να ανασχεδιαστούν βάζοντας τον πελάτη στο κέντρο, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να παρέχουν ανταγωνιστική διαφοροποίηση ώστε να συμβάλλουν στην αποκόμιση της επιθυμητής εμπειρίας του πελάτη.
6. Η πληροφορία: Η επιτυχής εφαρμογή CRM απαιτεί ροή των πληροφοριών των πελατών σε όλη την επιχείρηση και ολοκλήρωση των επιχειρησιακών και των αναλυτικών συστημάτων. Είναι θεμελιώδους σημασίας για την επιτυχία της εφαρμογής των στρατηγικών CRM να έχουμε τη σωστή πληροφορία στον σωστό χρόνο, δίνοντας την πλήρη εικόνα του κάθε πελάτη που αλληλεπιδρά με την επιχείρηση μέσω οποιουδήποτε καναλιού.

7. Η τεχνολογία: Η επιτυχής επιλογή και εγκατάσταση των πληροφοριακών συστημάτων επιτρέπει στην επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική της με επιτυχία.
8. Οι μετρικές: Η χρήση των κατάλληλων μετρικών, τόσο εξωτερικά αλλά και εσωτερικά, επιτρέπει στην επιχείρηση να διαγνώσει εγκαίρως τυχόν προβλήματα αλλά και να λάβει τις σωστές αποφάσεις σε κάθε χρονική στιγμή.

Η εφαρμογή της CRM στρατηγικής γίνεται σε τέσσερα βήματα(Zeithaml, et al., 1996):

- Απόφαση της επιχείρησης να προχωρήσει στην εφαρμογή της φιλοσοφίας CRM. Η υποστήριξη για την εφαρμογή του συστήματος CRM θα πρέπει να προέρχεται από την ανώτατη διοίκηση, αλλά και από όλα τα τμήματα που έχουν εμπλοκή στην εφαρμογή του συστήματος.
- Δημιουργία της ομάδας CRM. Η ομάδα υλοποίησης του συστήματος CRM θα πρέπει να περιλαμβάνει προσωπικό από τα τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων, οικονομικό και πληροφορικής, καθώς η εφαρμογή ενός συστήματος απαιτεί ικανότητες και γνώσεις προερχόμενες από πολλά διαφορετικά πεδία. Επίσης, πολλές φορές εμπλέκονται και εξωτερικοί συνεργάτες με τεχνογνωσία που δεν είναι διαθέσιμη στην επιχείρηση.
- Ανάλυση των απαιτήσεων της επιχείρησης. Η ανάλυση των απαιτήσεων της επιχείρησης είναι κοπιαώδης διεργασία αφού περιλαμβάνει:
  - Προσδιορισμό των προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών που θα υποστηριχθούν από το σύστημα CRM.
  - Δημιουργία και καταγραφή των παλαιών αλλά και των νέων προς υλοποίηση ροών εργασιών που αναφέρονται στα προϊόντα και υπηρεσίες που θα υποστηριχθούν καθώς και των πληροφοριών που απαιτούνται. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στο πώς θα υλοποιηθεί η πρόταση αξίας προς τον πελάτη.
  - Αξιολόγηση των δυνατοτήτων που μας δίνει η τεχνολογία.
  - Αξιολόγηση των δυνατοτήτων με την ανάπτυξη πρωτότυπων ή πιλοτικών εφαρμογών.
- Έργο υλοποίησης της CRM στρατηγικής.

Οι ανάγκες της σύγχρονης αγοράς οδηγούν τις επιχειρήσεις στο να παρέχουν τις υπηρεσίες τους αλλά και γενικότερα να προσεγγίζουν τον πελάτη με ενιαίο τρόπο αλλά και χρησιμοποιώντας μια πληθώρα διαφορετικών καναλιών. Έτσι είναι ιδιαίτερα συνηθισμένο, ακόμη και για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, να προσεγγίζουν τον πελάτη όχι μόνο μέσω πωλητών και τηλεφώνου, αλλά και με τη χρήση εφαρμογών που λειτουργούν μέσω διαδικτύου, κινητών τηλεφώνων, αυτοματοποιημένων τηλεφωνικών κέντρων κ.λπ. (Bradshaw, Brash, 2001) Η χρήση πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας δημιουργεί προβλήματα συγχρονισμού, ενιαίας αντιμετώπισης πελατών, προτεραιοτήτων στην εξυπηρέτηση κ.λπ., προβλήματα που καλείται να λύσει ένα σύγχρονο σύστημα CRM (Kotler, Armstrong, 2010). Για παράδειγμα, για την ενιαία αντιμετώπιση των πελατών σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιείται η ενιαία ουρά (universal queueing), όπου όλα τα αιτήματα, ανεξάρτητα του τρόπου που δημιουργούνται, μπαίνουν σε μια ουρά και παίρνουν προτεραιότητα ανάλογα με την πολιτική εξυπηρέτησης της επιχείρησης (π.χ. First-In-First-Served ή εξυπηρετείται πρώτος ο πελάτης με τη μεγαλύτερη αξία) (Rigby, et l., 2002).

Οι πελάτες αλληλεπιδρούν με την επιχείρηση, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία τρόπων αλληλεπίδρασης (Kotler, 1994). Κάθε διαφορετικός τρόπος αλληλεπίδρασης ορίζει ένα σημείο επαφής (touchpoint). Ένα σημείο επαφής διαφέρει από ένα κανάλι επικοινωνίας, διότι το σημείο επαφής αποτελεί τον συνδυασμό ενός καναλιού με έναν χειριστή (actor), ο οποίος προσφέρει αυτή την αλληλεπίδραση, αλλά και τον τρόπο που γίνεται η αλληλεπίδραση (Jain, 1999). Τα σημεία επαφής πελατών είναι ιδιαίτερα σημαντικά, διότι μας επιτρέπουν να προσεγγίσουμε τόσο περισσότερους όσο και διαφορετικούς πελάτες (Jamal, Anastasiadou, 2009). Έτσι, εκτός από τα παραδοσιακά σημεία επαφής με τους πελάτες όπως επίσκεψη σε κατάστημα, επίσκεψη πωλητή σε πελάτη, επίσκεψη προσωπικού συντήρησης σε πελάτη, αποστολή διαφημιστικού υλικού με το ταχυδρομείο, η χρήση των συστημάτων CRM μας δίνει τη δυνατότητα να προσθέσουμε και άλλα σημεία επαφής πελατών όπως την αποστολή e-mail, τη χρήση του διαδικτυακού ιστού, τη χρήση των κοινωνικών δικτύων, τη χρήση τηλεδιάσκεψης ή άμεσης επικοινωνίας μέσω υπολογιστή ή κινητών συσκευών, τα αυτοματοποιημένα τηλεφωνικά κέντρα κ.λπ. (Levesque, McDougall, 1996). Ένα σύστημα CRM θα πρέπει να είναι ικανό να προσφέρει με ενιαίο και συνεπή τρόπο τις

υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση ανεξάρτητα από το σημείο επαφής που χρησιμοποιείται(Jamal, Anastasiadou, 2009).

Η ραγδαία ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας και των έξυπνων κινητών τηλεφώνων (smartphones) δίνει στην επιχείρηση νέες δυνατότητες για την προσφορά νέων υπηρεσιών τόσο προς τους πελάτες όσο και προς το προσωπικό μάρκετινγκ και πωλήσεων της επιχείρησης. Η χρήση mobile CRM για τους πωλητές αλλά και για άλλες ειδικότητες όπως ιατρικούς επισκέπτες, συμβούλους επιχειρήσεων κ.λπ. προσφέρει(Παπασταθοπούλου, Μπαλτάς, 2003):

- Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα αφού παρέχει και έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τους πελάτες ανά πάσα στιγμή, καθώς και
- Ευελιξία, αφού παρέχει δυνατότητες για κατά τόπους επισκέψεις σε πελάτες που αλλιώς θα ήταν διαθέσιμες μόνο εντός της επιχείρησης.
- Η συνηθισμένη λειτουργικότητα που προσφέρεται σε εφαρμογές mobile CRM είναι(Baird, Parasnis, 2011):
  - Πρόσβαση στη βάση δεδομένων πελατών,
  - Πρόσβαση στο ημερολόγιο που περιέχει πληροφορίες για τα ραντεβού αλλά και τις δραστηριότητες του εργαζομένου,
  - Πρόσβαση στο υποσύστημα τιμολόγησης ώστε να μπορεί ανά πάσα στιγμή να υποβάλλει προσφορές στον πελάτη,
  - Δυνατότητα διαχείρισης συναγερμών για διάφορα επιχειρηματικά γεγονότα (business alerts),
  - Δυνατότητα χρήσης ψηφιακών χαρτών με σκοπό τον γεωγραφικό προσδιορισμό των πελατών με χρήση συστήματος γεωγραφικού προσδιορισμού στίγματος (GPS),
- Αντίστοιχα, οι πελάτες έχουν πρόσβαση στις εφαρμογές, στον δικτυακό τόπο της επιχείρησης κ.λπ

Το κοινωνικό CRM (Social CRM) αποτελεί την ολοκλήρωση των κοινωνικών δικτύων (social networks) με τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM). Η ταχύτατη ανάπτυξη των κοινωνικών δικτύων επιβάλλει στις επιχειρήσεις την παρουσία τους σε αυτά και τη χρήση τους για εμπορικούς και άλλους ποικίλους σκοπούς (Baird, Parasnis, 2011) Επομένως, η χρήση των κοινωνικών δικτύων για σκοπούς μάρκετινγκ των επιχειρήσεων ορίζεται ως κοινωνικό CRM. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα για (Bradshaw, Brash, 2001):

- Την επικοινωνία με τους πελάτες,
- Την απάντηση σε αιτήματα των πελατών,
- Την προώθηση εκδηλώσεων και εταιρικών γεγονότων,
- Τη συλλογή στοιχείων πελατών και καταναλωτικών συνηθειών,
- Διενέργεια έρευνα αγοράς,
- Την πρόσληψη εργαζομένων,
- Την εκπαίδευση πελατών και εργαζομένων,
- κ.ά.

Πολλοί θεωρούν ότι το κοινωνικό CRM είναι το επόμενο επίπεδο της εξέλιξης του CRM, διότι αλλάζει βασικές παραμέτρους της επικοινωνίας με τον πελάτη. Πιο συγκεκριμένα αλλάζουν (Adebanjo, 2003; Rigby, Ledingham, 2004; Spreng, et al., 1996; Δάσκος, 2002):

- Η αλληλεπίδραση με τον πελάτη αφού δεν γίνεται μόνο από το τμήμα μάρκετινγκ ή το τμήμα πωλήσεων αλλά από όλους τους εργαζόμενους.
- Οι διεργασίες της επιχείρησης περνάν σε δεύτερη μοίρα αφού αυτό που έχει σημασία είναι η αλληλεπίδραση με τον πελάτη.
- Οι παραδοσιακές ώρες εργασίας δεν έχουν πλέον σημασία, αφού οι πελάτες αλληλεπιδρούν με το κοινωνικό δίκτυο 24 ώρες την ημέρα.
- Τα κανάλια επικοινωνίας και τα σημεία επαφής πελατών αντικαθίστανται από δυναμικά κανάλια που ορίζονται από τους πελάτες μέσω των κοινωνικών δικτύων. Βέβαια, η ολοκλήρωση των συστημάτων CRM με τα κοινωνικά δίκτυα είναι ιδιαίτερα δύσκολη, γιατί υπάρχει μεγάλος αριθμός διαθέσιμων συστημάτων τα οποία

δυνητικά θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν. Σύμφωνα με τον Woodcock και άλλους (2011) η λίστα των συστημάτων που μπορούν να συμμετέχουν στο κοινωνικό CRM είναι:

- Blogs,
- Δίκτυα κοινωνικής δικτύωσης όπως Facebook, LinkedIn, Google+, Twitter, κ.ά.,
- Υπηρεσίες video όπως το YouTube,
- Δίκτυα ανταλλαγής φωτογραφιών όπως Flickr, Instagram,
- Συστήματα δικτυακών σεμιναρίων,
- Ομάδες συζήτησης,
- Μηχανές αναζήτησης όπως Google, AskJeeves

Το επιχειρησιακό CRM εστιάζεται κυρίως στην αυτοματοποίηση και στη βελτίωση των επιχειρηματικών διεργασιών που είναι προσανατολισμένες προς τον πελάτη ή την υποστήριξη πελατών (April, Harrel, 2002). Για τον λόγο αυτό οι εφαρμογές επιχειρησιακού CRM προσανατολίζονται είτε σε αυτοματοποίηση πωλήσεων, είτε σε αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ, είτε τέλος σε υπηρεσίες υποστήριξης πελατών.

Ακόμα μια πρακτική που μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών μιας εταιρείας είναι τα προγράμματα ανταμοιβής πελατών, που συνήθως προσφέρονται από τις επιχειρήσεις με σκοπό να επιβραβεύουν τους «καλούς» και «πιστούς» πελάτες τους και άρα να ενθαρρύνουν την όσο γίνεται πιο συχνή προτίμηση στα προϊόντα ή υπηρεσίες της εκάστοτε επιχείρησης (Zeithaml, et al., 1993). Τα προγράμματα ανταμοιβής έχουν ως σκοπό να ενισχύσουν την πιστότητα των πελατών τους, να βελτιώσουν τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία τους, να ενισχύσουν τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό κ.ά. Έτσι είναι ιδιαίτερα διαδεδομένα σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης, αεροπορικές εταιρίες, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών καθώς και αλλού. Ένα πρόσφατο παράδειγμα τέτοιας πρακτικής στην Ελλάδα είναι το πρόγραμμα «Νοιάζομαι» της Nestle, που πραγματοποιείται μέσω διαδικτυακής σελίδας και προσφέρει εκπτωτικά κουπόνια για διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες (Γρηγορούδης, Σίσκος, 2000).

Ο σχεδιασμός των προγραμμάτων ανταμοιβής πελατών συνήθως λαμβάνει υπόψη τις παρακάτω παραμέτρους (Adebanjo, 2003; Appiah-Adu, 1999; Athanassopoulos, 2000; Buttle, 2009; Γετίκη, 2012; Dutka, 1995; Eckerson, Watson, 2001; Keaveney, 1995; Κουστιουρής, 2003; Parasuraman, et al., 1988; Weiner, 1972; Κοκότη, 2011; Σιώμκος, 2002):

- Τη δομή της ανταμοιβής προς τους πελάτες που περιλαμβάνει το είδος της ανταμοιβής, τη συχνότητα της ανταμοιβής, τη διαβάθμισή της ανάλογα με την κατηγορία του πελάτη κ.λπ.
- Τα κριτήρια συμμετοχής των πελατών στο πρόγραμμα ανταμοιβής. Πολλά προγράμματα είναι «ανοικτά», υπό την έννοια ότι όλοι οι πελάτες μπορούν να συμμετέχουν μετά από σχετικό αίτημα. Άλλα προγράμματα απαιτούν ένα ελάχιστο ύψος κατανάλωσης από τους πελάτες.
- Τρόπος χρήσης κάρτας προγράμματος. Συνήθως τα περισσότερα προγράμματα συνδέονται με την έκδοση μια κάρτας πιστότητας την οποία πρέπει να επιδείξει ο πελάτης για τη συλλογή της ανταμοιβής του στο σημείο πώλησης. Το είδος της κάρτας, η σύνδεσή της με πιστωτικές ή χρεωστικές κάρτες, ο τρόπος συλλογής των «πόντων» ανταμοιβής είναι στοιχεία που πρέπει να σχεδιαστούν κατά τη δημιουργία του προγράμματος.
- Χορηγοί προγράμματος ανταμοιβής. Τις περισσότερες φορές τα προγράμματα ανταμοιβής σχεδιάζονται από μια μεγάλη επιχείρηση. Όμως είναι πολύ συνηθισμένο να συμμετέχουν σε αυτά και άλλες επιχειρήσεις που προσφέρουν συμπληρωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Για παράδειγμα, στο πρόγραμμα ανταμοιβής μιας αεροπορικής εταιρείας μπορούν να συμμετέχουν και επιχειρήσεις ενοικιάσεων αυτοκινήτων ή ξενοδοχειακές μονάδες.

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, όπου η τεχνολογία αντικαθιστά πολλές από τις άμεσες επαφές των εταιρειών με το καταναλωτικό κοινό, βλέπουμε μια αυτοματοποίηση υπηρεσιών υποστήριξης πελατών, η έχει μεγάλη στρατηγική αξία για την επιχείρηση, αφού βοηθά στην επίτευξη μια επιτυχημένης και ποιοτικής αλληλεπίδρασης με τον πελάτη(Παπαδόπουλος, κ.ά., 2012). Η αυτοματοποίηση υπηρεσιών υποστήριξης πελατών έχει εφαρμογή σε πολλές και διαφορετικές περιπτώσεις(Δημητριάδης, Τζωρτζάκη, 2010):

- Κέντρα επαφής με πελάτες (contact centers ή service desk), όπου οι πελάτες χρησιμοποιούν πολυκαναλική προσέγγιση για να επικοινωνήσουν με την επιχείρηση. Εδώ έμφαση δίνεται στη δημιουργία μιας ενιαίας εικόνας του πελάτη καθώς και στη δημιουργία ενιαίου τρόπου εξυπηρέτησης πελατών.
- Τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης (call center) για πιο μικρές επιχειρήσεις με μικρότερη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών.
- Γραφεία εξυπηρέτησης πελατών (help desk) για επιχειρήσεις πληροφορικής που αναπτύσσουν προϊόντα και παρέχουν τεχνική υποστήριξη για αυτά.
- Βλαβηλπητικά κέντρα και διαχείριση υπηρεσιών πεδίου (field service) για περιπτώσεις που η επιχείρηση θα πρέπει να στείλει τεχνικούς για την κατά τόπο επιδιόρθωση της βλάβης.
- Εξυπηρέτηση πελατών μέσω διαδικτύου με εφαρμογές άμεσης προσπέλασης από τους χρήστες (self-service applications).

Προφανώς, τα όρια των παραπάνω περιπτώσεων είναι δυσδιάκριτα, αφού υπάρχουν επικαλύψεις μεταξύ των διαφορετικών περιπτώσεων.

Η διαχείριση υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών είναι μια γενική έννοια, που συνδέεται με την ύπαρξη μιας οργανωμένης δραστηριότητας της επιχείρησης με στόχο τη διαχείριση των αιτημάτων εξυπηρέτησης πελατών(Ferrell, Hartline, 2010). Τα αιτήματα των πελατών μπορούν να αναφέρονται σε ανάγκες πληροφόρησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης καθώς και τεχνική υποστήριξη προϊόντων κ.ά. Γενικότερα, για επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, οι υπηρεσίες μπορεί να αφορούν τη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα διενέργεια τραπεζικών εργασιών(Μπουραντάς, 2002).

Η διαχείριση υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών γίνεται στις περισσότερες των περιπτώσεων με την οργάνωση ενός γραφείου παροχής υπηρεσιών (service desk), το οποίο και αποτελεί το σημείο επαφής των πελατών με την επιχείρηση για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η λειτουργία του γραφείου παροχής υπηρεσιών επηρεάζει σημαντικά την εικόνα της επιχείρησης προς τους πελάτες αλλά και την εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης της επιχείρησης (customer experience) (Berhad, Tyler, 2002). Επομένως, η προστιθέμενη αξία που προσφέρει ένα τέτοιο γραφείο στην επιχείρηση είναι σημαντική αφού αυξάνει τον αριθμό των ευχαριστημένων πελατών της επιχείρησης και δημιουργεί νέους πελάτες, μειώνει τον αριθμό των δυσαρεστημένων πελατών και καταγράφει τις απαιτήσεις των πελατών σχετικά με νέα προϊόντα ή νέες λειτουργίες στα υφιστάμενα προϊόντα. Ακόμα, χειρίζεται τα τεχνικά προβλήματα των πελατών που προκύπτουν από τη χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης (Δημητριάδης, Βλαχοπούλου, 2014).

Η οργανωτική δομή της υπηρεσίας εξυπηρέτησης πελατών εξαρτάται από μια σειρά παραμέτρων, οι οποίες οφείλουν να εκτιμηθούν κατά τη φάση του σχεδιασμού της υπηρεσίας και πρέπει να επανεκτιμώνται σε τακτά χρονικά διαστήματα κατά τη διάρκεια παροχής των υπηρεσιών. Επιπλέον, η δομή του service desk οφείλει να έχει δυναμικό χαρακτήρα και να προσαρμόζεται άμεσα στις επιχειρηματικές και επιχειρησιακές μεταβολές της επιχείρησης που υποστηρίζει, αλλά και στις ανάγκες της αγοράς. Σημαντικές παράμετροι για τον προσδιορισμό της δομής της υπηρεσίας είναι (CzegeI, 1998):

- Το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- Ο αριθμός των υποστηριζόμενων πελατών,
- Ο αριθμός των υποστηριζόμενων προϊόντων/υπηρεσιών,
- Ο αριθμός των αναμενόμενων περιστατικών προς εξυπηρέτηση,
- Οι χρόνοι κάλυψης,
- Τα απαιτούμενα κανάλια επικοινωνίας (τηλεφωνικά, με mail, με φυσική παρουσία),
- Η εξοικείωση των χρηστών με τα προϊόντα/υπηρεσίες της επιχείρησης,
- Η επιλογή της υποστηρικτικής τεχνολογίας,
- Οι απαιτούμενες γνώσεις,

Οι πελάτες επικοινωνούν με την επιχείρηση με διάφορους τρόπους(Spreng, et al., 1996). Το αίτημά τους παραλαμβάνεται και στη συνέχεια αξιολογείται και αναλύεται. Στη συνέχεια, ανάλογα με το ερώτημα, προωθείται στο πρώτο επίπεδο εξυπηρέτησης αν πρόκειται για απλή πληροφόρηση ή πρόβλημα που μπορεί να λυθεί άμεσα. Στην περίπτωση που το πρόβλημα απαιτεί ειδικό χειρισμό τότε το πρόβλημα προωθείται στην εξυπηρέτηση του δεύτερου επιπέδου που αφορά πιο εξειδικευμένα αιτήματα και προβλήματα(Berhad, Tyler, 2002).

Η δημιουργία service desk υποβοηθείται από τη μεθοδολογία ITIL (Information Technology Infrastructure Library). Η μεθοδολογία ITIL περιγράφει τις απαιτούμενες λειτουργίες για τη δραστική και αποτελεσματική διαχείριση και υποστήριξη ενός πληροφοριακού συστήματος, έτσι ώστε να διασφαλισθεί το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών, όπως αυτό έχει συμφωνηθεί ανάμεσα στους πελάτες και στην επιχείρηση που παρέχει τις υπηρεσίες(Δημητριάδης, Βλαχοπούλου, 2014).

Ένα πληροφοριακό σύστημα που έχει ως στόχο την υποστήριξη μιας υπηρεσίας εξυπηρέτησης πελατών θα πρέπει να υποστηρίζει τις παρακάτω βασικές λειτουργίες (BMC Software, 2015):

Δημιουργία καταλόγου παρεχόμενων υπηρεσιών. Η κάθε υπηρεσία θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να καταγράφει την πλήρη λίστα των παρεχόμενων υπηρεσιών (π.χ. λίστα προϊόντων που υποστηρίζει) μαζί με τα χαρακτηριστικά τους. Η διαχείριση των αιτημάτων των πελατών αποτελεί την καρδιά ενός τέτοιου συστήματος (Call Tracking/Problem Management). Ένα σύστημα παρακολούθησης αιτημάτων έχει ως στόχο την παρακολούθηση των αιτημάτων πελατών από τη δημιουργία τους μέχρι την τελική τους εξυπηρέτηση/επίλυση(Δημητριάδης, Βλαχοπούλου, 2014). Το αίτημα του πελάτη μέσα σε ένα τέτοιο σύστημα μεταφράζεται στη δημιουργία ενός εισιτηρίου εξυπηρέτησης (service ticket) το οποίο περιέχει όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με το αίτημα όπως ημερομηνία, είδος αιτήματος/προβλήματος, περιγραφή προβλήματος, προτεραιότητα κ.λπ. Επιπλέον, ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να υποστηρίζει την αυτόματη ανάθεση προβλημάτων σε χειριστές, δημιουργία γεγονότων υπενθύμισης, σύνδεση με τη βάση γνώσης της επιχείρησης, αυτόματη ταξινόμηση των προβλημάτων(Kotler, Armstrong, 2010).

### 3.2. Τι ισχύει στην Ελλάδα

Το CRM εμφανίστηκε στην Ελλάδα για πρώτη φορά πριν από 9 -10 χρόνια. Τα πρώτα συστήματα ήταν σχεδιασμένα να υποστηρίζουν ένα μόνο τμήμα της επιχείρησης. Όμως, κατά το δεύτερο στάδιο εξέλιξης, αναπτύχθηκαν πιο ολοκληρωμένες λύσεις (Κρητικού, Ραχούτης, 2003). Αργότερα η έλευση του Internet άλλαξε δραστικά την κατάσταση δεδομένου ότι το Internet προσφέρεται για την ενσωμάτωση του CRM, εφόσον βέβαια υπάρχει η απαραίτητη υποδομή σε μια επιχείρηση. Έτσι το CRM έγινε electronic-CRM ή e-CRM και πλέον ο όρος e-CRM ταυτίστηκε με το CRM (Robb, 2017). Σήμερα η παγκόσμια αγορά του CRM παρουσιάζει συνεχώς ανοδικές τάσεις. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία συμβούλων Forrester Research έδειξε ότι τα έσοδα από το CRM θα αυξηθούν σε \$73.8 δισεκατομμύρια το 2007. Η ετήσια αύξηση της αγοράς για τη βιομηχανία CRM προβλέπεται να είναι 10-15% και αυτό οφείλεται στην ένταξη μεγάλων εταιριών στην αγορά όπως η Microsoft (Κουστιουρής, 2003). Η Ελληνική αγορά βαδίζει στα χνάρια της παγκόσμιας πραγματικότητας. Ο βαθμός ενημέρωσης και γνώσης είναι υψηλός και η αναγκαιότητα για τη χρήση του συστήματος έχει αναγνωριστεί. Επιπλέον, οι πολυεθνικές μητρικές εταιρίες νουθετούν τις τοπικές θυγατρικές τους σε CRM επενδύσεις, έχουν ήδη οδηγήσει αρκετές ελληνικές εταιρίες σε παρόμοιες επιχειρηματικές λύσεις (Δάσκος, 2002). Σύμφωνα με on-line έρευνα που έγινε το 2001, προβλέπεται ταχύτατη ανάπτυξη του CRM στην Ελλάδα. Το 58% των στελεχών επιχειρήσεων ανέφεραν ότι θεωρούν πολύ σημαντικό για την επιχείρησή τους να εγκαταστήσει σύστημα CRM. Όμως το ποσοστό των Ελληνικών επιχειρήσεων που διέθεταν κάποια εφαρμογή CRM ήταν μόλις 21% (ePR, 2001). Ο σκοπός της έρευνας αυτής είναι να εξετάσει τις εφαρμογές CRM σε έναν πολύ αναπτυσσόμενο κλάδο όπως είναι η κινητή τηλεφωνία στην Ελλάδα και να εντοπίσει τις υπάρχουσες εφαρμογές, τους παράγοντες επιτυχίας του CRM, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι εταιρείες καθώς και τα οφέλη από την εγκατάσταση του συστήματος.

Το CRM συγκεντρώνει πληροφορίες από όλες τις πηγές δεδομένων ενός οργανισμού και πολλές φορές και έξω από αυτόν για να δημιουργήσει μια σφαιρική εικόνα για καθένα πελάτη σε πραγματικό χρόνο (Κουστιουρής, 2003). Συνδυάζει μεθοδολογία, λογισμικό και τεχνολογίες, τα οποία εστιάζουν στην αυτοματοποίηση και στη

βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Το CRM στηρίζεται στην εκτεταμένη χρήση βάσεων δεδομένων. Σε αυτές, η εταιρεία τηρεί ένα πλήθος από πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για να αυξήσουν τις πωλήσεις της είτε για να εξυπηρετηθεί καλύτερα η ήδη υπάρχουσα πελατεία της (Γιανναράκης, 2004).

Όπως ανέφερε ο Peppard (2000), το CRM διευκολύνει τον πελάτη στις συναλλαγές του με την επιχείρηση. Οι πελάτες δεν θα χρειάζεται πλέον να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα των εταιρειών (απαρχαιωμένες δομές και τεχνολογίες) και θα πρέπει να αποφασίσουν οι ίδιοι τον τρόπο με τον οποίον επιθυμούν να συνδιαλλαχτούν με την επιχείρηση. Επίσης αφορά την ανάλυση της πληροφορίας σχετικά με τους πελάτες για να ληφθούν επιχειρηματικές αποφάσεις με στόχο να καταλάβουν οι εταιρείες τις ανάγκες των πελατών τους, να τμηματοποιήσουν την αγορά, να προβλέψουν την πιθανότητα της «αποσκίρτησης» των πελατών, να αναλύσουν την 'αφοσίωση' (loyalty) τους καθώς και τα κέρδη.

Σύμφωνα με τον Peppers και άλλους (1999), το CRM αρχικά εστιάζει στη δημιουργία στενών σχέσεων με τους πελάτες επιχειρώντας να αλλάξει τη συμπεριφορά της εταιρείας απέναντι στους πελάτες βάσει της πληροφορίας που διαθέτει η εταιρεία για αυτούς. Αυτό επειδή οι υπάρχοντες πελάτες αποφέρουν περισσότερα κέρδη από τους νέους πελάτες και επειδή έχει υψηλό κόστος η προσέλκυση νέων πελατών. Ο απώτερος στόχος του CRM δηλαδή είναι να αυξήσει το χρόνο παραμονής των πελατών στην εταιρεία.

Στη σημερινή άκρως ανταγωνιστική αγορά, με την εγκατάσταση συστημάτων CRM οι εταιρείες στοχεύουν στη βελτίωση της ευελιξίας τους, της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων καθώς και των σχέσεων με τους πελάτες ώστε να διασφαλίσουν την αφοσίωση τους. Επίσης περιμένουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες για τους πελάτες και ικανοποιημένους χρήστες του συστήματος καθώς και αύξηση στα κέρδη και μείωση στα κόστη (Roh et al., 2005). Όπως αναφέρουν και οι Berhad και Tyler (2002), οι εταιρείες εγκαθιστώντας CRM είναι σε θέση να προσφέρουν κατάλληλα κίνητρα και να διατηρήσουν αφοσιωμένους πελάτες οι οποίοι θα αποδώσουν περισσότερο στην επιχείρηση.

Όπως ανέφερε ο Adebajo (2003), η επιλογή του CRM πρέπει να είναι στρατηγική και να βασιστεί σε ορθά κριτήρια. Αυτά περιλαμβάνουν λειτουργικότητα, στρατηγική της εταιρείας, συστήματα υποστήριξης και την αρχιτεκτονική του συστήματος. Οι νέες τεχνολογίες CRM (CRM portals, datawarehouses, predictive and analytical engines) διευκολύνουν τη συλλογή, ανάλυση και ροή της σχετικής με τον πελάτη πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης (Eckerson, Watson, 2001).

Τα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την εγκατάσταση ενός συστήματος CRM είναι πολλά. Το CRM αυτοματοποιεί κάθε σημείο επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες της, από την προσέλκυση των πελατών μέχρι την βελτίωση των προϊόντων, τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση και τη διατήρηση των πελατών (Rigby, Ledingham, 2004).

Η επιχείρηση μπορεί να υποστηρίξει και να οργανώσει αποτελεσματικά τις πωλήσεις της και την προώθηση των προϊόντων/υπηρεσιών της, να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της, να διαμορφώσει και να συστηματοποιήσει την επικοινωνία μαζί τους και την πολιτική της, να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών και εξυπηρέτησης και να ταξινομήσει πληροφορίες σχετικές με τον ανταγωνισμό, την αγορά, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Δάσκος, 2002).

Όπως αναφέρουν και ο Stringfellow και άλλοι, (2004), όταν εγκατασταθεί επιτυχώς ένα σύστημα CRM, μπορεί να έχει μια σημαντική επίδραση στην αποδοτικότητα της εταιρείας. Για παράδειγμα, η εταιρεία Lowe's Home Improvement Warehouse μέσα σε 18 μήνες πέτυχε 265% ROI στην επένδυση των \$11 εκατ. που είχε κάνει στο CRM. Επιπλέον η ετήσια έρευνα της εταιρείας Bain&Company που διεξήχθη το 2003 σε 708 παγκόσμιους επιχειρηματίες έδειξε ότι οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν αύξηση της ικανοποίησης των πελατών τους μετά την εφαρμογή συστημάτων CRM (Rigby, Ledingham, 2004).

Οι παράγοντες επιτυχίας ενός συστήματος CRM σύμφωνα με τον Dyché (2002) είναι το αρχικό κίνητρο, δηλαδή να πειστεί η διεύθυνση ότι το σύστημα θα αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, η απόφαση για χρηματοδότηση του συστήματος, ο προσδιορισμός των στόχων της εγκατάστασης του CRM (αφοσίωση πελατών, αυξημένες πωλήσεις κ.λπ.), η επιλογή του κατάλληλου συστήματος και η ενσωμάτωση του στα ήδη υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης, η δημιουργία κοινότητας χρηστών οι οποίοι παρόλο που βρίσκονται σε διαφορετικά

τμήματα της επιχείρησης βασίζουν τις αποφάσεις τους στις ίδιες πληροφορίες για τους πελάτες, η αποδοτικότητα του συστήματος και η μέτρηση της απόδοσης του.

Σύμφωνα με τους Rigby και Ledingham (2004), οι επιχειρήσεις κατά τον σχεδιασμό και την εγκατάσταση συστημάτων CRM πρέπει να εστιάζουν στις ανάγκες τους και όχι στις δυνατότητες της τεχνολογίας και να ακολουθούν συγκεκριμένη στρατηγική για να εξασφαλίσουν την επιτυχημένη εγκατάσταση του CRM με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος και μικρότερο κίνδυνο. Το σύστημα CRM πρέπει να είναι διαθέσιμο και προσβάσιμο σε κάθε σημείο επαφής με τον πελάτη, έτσι ώστε σε όποιο σημείο και αν έρθει ο πελάτης σε επαφή με την εταιρεία, να υπάρχει διαθέσιμη η πληροφορία (Stringfellow et al., 2004).

Σημαντική προϋπόθεση επιτυχίας είναι επίσης και η βελτίωση της κουλτούρας των στελεχών. Τα στελέχη πρέπει να δεχτούν ριζικές αλλαγές στην καθημερινή τους εργασία και να προετοιμαστούν για όσα η εγκατάσταση ενός CRM πρόκειται να φέρει (Sotiropoulos, 2003). Η επιχείρηση πρέπει να βοηθήσει τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τις επιφυλάξεις τους με τη διενέργεια τακτικών ενημερωτικών συναντήσεων, να εξηγήσει τους λόγους που επιβάλλουν την υιοθέτηση του CRM και να επισημάνει τα οφέλη της αλλαγής καθώς και τις συνέπειες της μη αλλαγής. Επίσης πρέπει να ακούσει τους προβληματισμούς των εργαζομένων και να επιβραβεύει αυτούς που πρωτοστατούν στις αλλαγές (Μπλήρη, Μιχαλακόπουλου, 2006).

Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι η εγκατάσταση CRM έχει και πιθανότητες αποτυχίας. Πολλοί ερευνητές υποστήριζαν ότι οι εφαρμογές CRM αποτυγχάνουν να αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Όπως ανέφερε ο Earley (2002), 75 με 85% των συστημάτων CRM αποτυχαίνουν. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε ο Bain το 2001, ανάμεσα σε 25 γνωστά συστήματα διαχείρισης που χρησιμοποιούν οι εταιρείες, το CRM κατατάχτηκε στα τρία τελευταία όσον αφορά την ικανοποίηση (Rigby et al., 2002). Επιπλέον, ο Kehoe (2002) ανέφερε ότι περίπου 20% των στελεχών επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι το CRM έβλαψε τις πελατειακές σχέσεις.

Οι ανεπιτυχείς προσπάθειες CRM σε έναν βαθμό προκύπτουν από την παντελή απουσία ενός ορισμού του όρου από την πλευρά της επιχείρησης. Σημαντικά λάθη αποτελούν η υλοποίηση του CRM πριν την υιοθέτηση μιας στρατηγικής πελατών, η εγκατάσταση πριν την ολοκλήρωση των απαιτούμενων αλλαγών στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς και η υπόθεση ότι περισσότερη CRM τεχνολογία είναι καλύτερη

και ακόμη επιλογή λανθασμένου τρόπου απόκτησης της αφοσίωσης των πελατών (Δάσκος, 2002). Την αποτυχία λόγω της έλλειψης στρατηγικής CRM ανέφεραν επίσης ο Cann (1998) και ο Rigby και άλλοι (2002). Οι Rheault και Sheridan (2002) υποστήριξαν ως λόγο αποτυχίας την έλλειψη μεθόδων εγκατάστασης του συστήματος. Ακόμα, όπως αναφέρουν οι Bradshaw και Brash (2001) οι εφαρμογές CRM δεν πρέπει να εγκαθίστανται μόνο στα τμήματα μιας επιχείρησης που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη, αλλά και στα υπόλοιπα τμήματα, όπως στην παραγωγή και στην τιμολόγηση.

Οι April και Harreld (2002) διαπίστωσαν ότι μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις διαθέτουν 5 με 10 διαφορετικές εγκαταστάσεις CRM, οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα και, ως εκ τούτου, χρειάζονται ενοποίηση. Σημαντικό είναι, επίσης, οι επιχειρήσεις να κατανοούν πλήρως τις απαιτήσεις και τα οφέλη της εγκατάστασης CRM, πριν προβούν σε αυτή, καθώς πρόκειται για μια ακριβή επένδυση (Μπλέρη, Μιχαλακόπουλου, 2006).

### 3.3 Αλλαγές λόγω της οικονομικής κρίσης

Στις μέρες μας όπου τα αποτελέσματα της οικονομικής κρίσης έχουν γίνει αισθητά από την Ελληνική κοινωνία καθώς και από τις κοινωνίες πολλών αναπτυγμένων χωρών όπως η Ιταλία, η Ισπανία κλπ, που υφίστανται την ίδια ή παρόμοια κατάσταση με την δική μας εγχώρια κατάσταση, είναι πολλές οι επιχειρήσεις που δυσκολεύονται να επιβιώσουν και που βλέπουν καθημερινά τις πωλήσεις τους να μειώνονται και τον κίνδυνο του κλεισίματος της επιχείρησής τους να πλησιάζει (Παπαδόπουλος, κ.ά., 2012).

Με δεδομένη την ψυχολογία που τους διακατέχει αυτή την τόσο δύσκολη περίοδο, οι περισσότεροι ιδιοκτήτες προβαίνουν σε κινήσεις όπως η μείωση των λειτουργικών εξόδων και του μισθού των εργαζομένων, κάτι το οποίο βραχυπρόθεσμα τους οδηγεί σε κάποια αύξηση κερδών. Όμως η λύση που επιλέγουν και ακολουθούν είναι προσωρινή καθώς δεν προετοιμάζει την επιχείρησή τους για το μέλλον. Για την οικονομική κρίση που πλήττει τις επιχειρήσεις υπάρχει μόνο μια διέξοδος για μακροπρόθεσμη μεγιστοποίηση του κέρδους, το Μάρκετινγκ (Δημητριάδης, Βλαχοπούλου, 2014).

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει την φιλοσοφία του μάρκετινγκ, τα στελέχη τους που ανήκουν στο τμήμα μάρκετινγκ θα πρέπει να χρησιμοποιούν εργαλεία τα οποία να αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των ενεργειών του, διότι ειδικά σε περιόδους οικονομικής κρίσης, πρέπει να αποδεικνύεται και από οικονομική άποψη ο χαρακτηρισμός του μάρκετινγκ ως η λειτουργία της δημιουργίας αξίας (Τσακλαγκάνος, 2015). Ενώ τα στελέχη του μάρκετινγκ προσδίδουν σε αυτό έναν χαρακτήρα επένδυσης, τα υπόλοιπα στελέχη και ειδικότερα τα οικονομικά στελέχη της επιχείρησης καταλογίζουν στο μάρκετινγκ ένα χαρακτήρα δαπάνης με αποτέλεσμα τα προαναφερόμενα, δηλαδή οι επιχειρήσεις να προσπαθούν να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος και να στρέφονται σε άλλες δραστηριότητες οι οποίες μόνο προσωρινά κέρδη μπορούν να αποφέρουν (Δημητριάδης, Βλαχοπούλου, 2014).

Γι' αυτό τον λόγο ο έλεγχος των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ είναι σημαντικός. Σύμφωνα με άρθρο του Παπαβασιλείου, (2006) σε πολλές επιχειρήσεις υπάρχει αδυναμία παρακολούθησης των ενεργειών μάρκετινγκ λόγω έλλειψης ικανοποιητικών εργαλείων πληροφόρησης και μέτρησης κυρίως στον χώρο της πολιτικής προβολής και προώθησης. Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται πρωτίστως μεγέθη πωλήσεων και χρηματοοικονομικά μεγέθη, όπως κύκλος εργασιών, καθαρό κέρδος, μερίδιο αγοράς, καθώς και προσανατολισμένα στους πελάτες μεγέθη, όπως η ικανοποίηση των πελατών. Συνθετότερα μεγέθη όμως δεν χρησιμοποιούνται, όπως η αξία των πελατών και των σημάτων των προϊόντων (brandname), καθώς και η αφοσίωσή τους σ' αυτά.

Η μέτρηση αυτών των μεγεθών απαιτεί τη δημιουργία μιας βάσης πληροφοριών και δεδομένων του μάρκετινγκ στο πλαίσιο μιας ανάλυσης κόστους-οφέλους. Από διεθνείς έρευνες προκύπτουν τα παρακάτω μεγέθη, τα οποία χρησιμοποιούνται ή μπορούν να χρησιμοποιηθούν (Παπαβασιλείου, 2006) :

- κύκλος εργασιών (πωλήσεις)
- καθαρό κέρδος
- κερδοφορία κύκλου εργασιών
- μερίδιο αγοράς (σε αξία και ποσότητες)
- εμπορικό περιθώριο (περιθώριο κάλυψης δαπανών)
- δείκτης ικανοποίησης πελατών
- ανάπτυξη κύκλου εργασιών και σημάτων προϊόντων
- αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών
- κύκλος εργασιών ανά συνεργάτη
- ποσοστό νέων πελατών στον κύκλο εργασιών
- σχετικό μερίδιο αγοράς σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό
- αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων

- αναγνωρισιμότητας της επιχείρησης και των σημάτων προϊόντων στην αγορά
- ποσοστό νέων προϊόντων στον κύκλο εργασιών
- επιδιωκόμενες τιμές (σε σχέση με τον ανταγωνισμό)
- χρηματοοικονομική αξία πελατών
- δύναμη σημάτων προϊόντων στην αγορά (χρηματοοικονομική και στην αντίληψη των καταναλωτών)
- δείκτης αφοσίωσης και δεσίματος των πελατών
- υφιστάμενοι και πιθανοί πελάτες

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι πρέπει να χρησιμοποιούνται μεγέθη όχι μόνο προσανατολισμένα στα προϊόντα αλλά και τους πελάτες. Ωστόσο, για όλους αυτούς τους δείκτες θα πρέπει να διαμορφώνονται και οι αντίστοιχες προτάσεις (εργαλεία, μέσα, διαδικασίες, κ.λπ.) για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δεικτών από τα τμήματα μάρκετινγκ. Τέλος, δεν πρέπει να παραγνωρίζεται ότι οι γνώσεις και οι εμπειρίες των στελεχών μάρκετινγκ βοηθούν πάρα πολύ στον αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο σχεδιασμό και στην εκτέλεση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, κάτι που προϋποθέτει καλή επιλογή στελεχών και διαρκή εκπαίδευση (Παπαβασιλείου, 2006).

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να εξετάσουμε το μάρκετινγκ σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Σύμφωνα με τους Ferrell και Hartline (2010), το εξωτερικό περιβάλλον μάρκετινγκ, μεταβάλλεται συνεχώς και είναι σημαντικό η κάθε επιχείρηση να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές και να ξέρει πώς να ενεργεί σε τέτοιες καταστάσεις. Επίσης ο Hooley και άλλοι (2011), αναφέρουν ότι η στρατηγική μάρκετινγκ δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν αποτελεσματικούς τρόπους και να βρουν λύσεις στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς με τον καθορισμό των τμημάτων της αγοράς, την ανάπτυξη και την τοποθέτηση προϊόντων με την μέθοδο της προσφοράς. Επιπλέον, για να είναι επιτυχής η στρατηγική σε μια αγορά, οι επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν ενεργητικές στρατηγικές. Σύμφωνα με τον Srinivasan και άλλους (2004), η πρόληψη μάρκετινγκ μπορεί ακόμη και να είναι ένας

τρόπος σε περιόδους οικονομικής κρίσης να μετατρέψουν την αντιπαλότητα σε πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την ύφεση ως μια ευκαιρία όπου μπορούν να έχουν τον έλεγχο τόσο στην παρούσα οικονομική κατάσταση όσο και αργότερα. Δεν είναι λίγες άλλωστε οι επιχειρήσεις που τις περιόδους κρίσης τις βλέπουν ως ευκαιρίες(Τσακλαγκάνος, 2015).

Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, τα συναισθήματα που δημιουργεί στους καταναλωτές, ο αντίκτυπος και οι συνέπειες των προαναφερόμενων τάσεων, οδηγούν σε ένα είδος καταναλωτικής συμπεριφοράς, που επιβάλλει σήμερα στις επιχειρήσεις και τα εμπορικά σήματα να απομακρυνθούν από παλιές, παραδοσιακές τους απόψεις, αλλάζοντας παράλληλα τις μεθόδους επικοινωνίας τους, προκειμένου να φτάσουν στο νέο καταναλωτή που αναζητά προστιθέμενη αξία σε κάθε αγορά του(Kotler, Armstrong, 2010).

Ο καταναλωτής σήμερα, θέλει να είναι «συμμέτοχος» στην επικοινωνία, και αυτό απαιτεί σαφείς, ειλικρινείς και ισχυρές προτάσεις από τα εμπορικά σήματα, που θέλουν να χτίσουν μια πραγματική και διαρκή σχέση με τον καταναλωτή(Perteault, 2012). Μέσα στο κλίμα που επικρατεί, ο καταναλωτής προσπαθεί να προφυλάξει σήμερα τα όσα έχει αποκτήσει, περικόπτει τις δαπάνες του και προσαρμόζει στα νέα δεδομένα την καταναλωτική του συμπεριφορά. Επανεξετάζει ανάγκες και προτεραιότητες, τις εκλογικεύει, γίνεται πιο «προσεκτικός», αναζητά το μέτρο, ψάχνει να βρεί οικονομικές λύσεις και ευκαιρίες, μειώνει τον όγκο των αγορών του και αναζητά το *Value for Money* , περισσότερο από ποτέ (Χαιρετάκης, 2010).

Η ψυχολογία του Έλληνα καταναλωτή, βρίσκεται στα χαμηλότερα επίπεδα, βιώνοντας φόβο, ανασφάλεια και αγωνία, για τις επιπτώσεις της κρίσης στη ζωή του, στην οικογένεια του και την εξέλιξη του φαινομένου διαχρονικά. Κάτω από την επίδραση της ανεργίας, της μείωσης του εισοδήματος και της γενικότερης οικονομικής ανασφάλειας, ο Έλληνας καταναλωτής βρίσκεται αντιμέτωπος με μια δομική αλλαγή που εξελίσσεται σε κατάθλιψη καθώς προσπαθεί να τη διαχειριστεί, αν επιχειρήσουμε να χαρτογραφήσουμε το ψυχογράφημα του σημερινού Έλληνα καταναλωτή(Σταμούλη, 2012).

Οι καταναλωτές σε ποσοστό (74%) είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν λιγότερο το επόμενο διάστημα, ενώ μειώνουν τις δαπάνες τους και τις αγορές τους προκειμένου να ανταποκριθούν στην οικονομική κρίση(Κοκότη, 2011). Σε ποσοστό άνω του (90%) προσανατολίζονται σε μετάθεση δαπανών αλλά και περικοπές αγορών σε είδη που δεν αποτελούν είδη πρώτης ανάγκης. Χαρακτηριστικό της νέας τάσης στην κατανάλωση είναι οι περικοπές δαπανών στη διασκέδαση, την ένδυση και την υπόδηση, τις διακοπές και τα ταξίδια, το supermarket ακόμη και στα τρόφιμα, αλλά και σε άλλους τομείς όπως καλλυντικά, χρήση αυτοκινήτου κ.α. Το νέο τοπίο που σκιαγραφεί τις τάσεις που διαμορφώνουν την κατανάλωση χαρακτηρίζεται από την έμφαση στην κατανάλωση στο σπίτι, με την οικογένεια και τους φίλους(Παπαδόπουλος, κ.ά., 2012). Η αποταμίευση, η υγεία, το *Value for Money*, η ανάγκη για ευθυμία, ηρεμία, το σπίτι και η οικογένεια βρίσκονται στην πυραμίδα των αξιών του σημερινού καταναλωτή. Στοιχεία που αναδεικνύουν την ανάγκη να εναρμονιστεί η επικοινωνία, με βάση τα νέα ζητούμενα του καταναλωτή και την ιεράρχηση των αναγκών του. Νέες τυπολογίες καταναλωτών έχουν εμφανιστεί όπως αυτές καταγράφονται με σύγχρονα ερευνητικά εργαλεία, για παράδειγμα η τυπολογία των «Νεόπτωχων», που αντιπροσωπεύει σήμερα μια μεγάλη μερίδα του πληθυσμού πλησίον του (48%), και εμφανίζεται σε όλες τις ηλικίες και τις τάξεις(Δημητριάδης, Βλαχοπούλου, 2014).

Γενικότερα η οικονομική κρίση επηρεάζει τη στάση των καταναλωτών απέναντι στη ζωή και αυτό με τη σειρά του τις καταναλωτικές τους συνήθειες, τις επιλογές τους και τον τρόπο που ξοδεύουν πλέον το μειωμένο τους εισόδημα(Σιώμοκος, 2002; Δημητριάδης, Τζωρτζάκη, 2010). Η στροφή των καταναλωτών στις online αγορές, αναδεικνύει την ανάγκη για ακόμη πιο αποτελεσματική αξιοποίηση του διαδικτύου και των κοινωνικών δικτύων(Rheault, Sheridan, 2002).

Είναι γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν οργανωτικές και λειτουργικές αδυναμίες οι οποίες επιτείνουν τις αρνητικές συνέπειες που έχουν υποστεί λόγω της οικονομικής κρίσης. Η απουσία διατύπωσης του οράματος και οργανογράμματος, αποτελούν βασικές τους αδυναμίες. Σίγουρα πολλές από τις επιχειρήσεις αυτές δεν μπορούν να έχουν μια «πυξίδα» στις σημερινές πολύ δύσκολες οικονομικές συνθήκες, αφού δεν έχουν συντάξει ούτε μια φορά ένα σχέδιο μάρκετινγκ. Έτσι, το σύνολο των πολύ μικρών επιχειρήσεων έχει επηρεαστεί αρνητικά από την οικονομική ύφεση(Παπαδόπουλος, κ.ά., 2012).

Δυστυχώς οι επιχειρήσεις δεν έχουν καταφέρει με την εφαρμοζόμενη στρατηγική τους να αποκτήσουν ένα σημαντικό αριθμό σταθερών πελατών ο οποίος επηρεάζεται σημαντικά από την ύπαρξη ή μη πολιτικής τους για προστασία του περιβάλλοντος και την εφαρμογή διαδικασιών πιστοποίησης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων τους με τη διαδικασία ISO 9001(Δημητριάδης, Βλαχοπούλου, 2014).

Οι προωθητικές τους ενέργειες στηρίζονται κυρίως στις προσφορές των προϊόντων τους με εκπτωτικές τιμές, στις προσφορές άλλων προϊόντων ως δώρων ή στην προσφορά υπηρεσιών(Μπλέρη, Μιχαλακόπουλου, 2006). Φαίνεται να απουσιάζει από τη στρατηγική τους η εστίαση στην έξυπνη διαφήμιση των προϊόντων τους, γεγονός που φαίνεται να αναδεικνύεται ως βασική τους παράλειψη για την επιβίωση και ανάπτυξή τους(Κοκότη, 2011).

Αξιίζει να σημειωθεί ότι παρά την οικονομική κρίση, ένα μικρό σχετικά ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων, έχει θετική πορεία. Καμία από τις επιχειρήσεις αυτές δεν έχει περιορίσει τις διαφημιστικές της δαπάνες. Η μείωση των εξόδων διαφήμισης, εκτός των άλλων συνεπειών, φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά και τους σταθερούς πελάτες των επιχειρήσεων περιορίζοντάς τους σημαντικά(Δημητριάδης, Βλαχοπούλου, 2014).

Βασική προτροπή για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε οικονομική ύφεση και βλέπουν τον τζίρο τους να μειώνεται και ουσιαστικά να βρίσκονται σε κατάσταση εκτάκτου ανάγκης, είναι(Παπαδόπουλος, κ.ά., 2012):

- πραγματοποίηση έξυπνης διαφήμισης
- αλλαγή της βάσης λειτουργίας τους
- οικονομία
- προετοιμασία για παράδοση του καλύτερου δυνατού παραγόμενου προϊόντος
- επιβολή μεγαλύτερης πειθαρχίας και ηθικής στο εσωτερικό τους περιβάλλον

Το «μυστικό» είναι να ακολουθείται ακριβώς η παραπάνω σειρά ενεργειών. Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να δράσουν επιθετικά και να μην αφήσουν τα πράγματα στην «τύχη» τους. Επίσης θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση σε ενέργειες που θα αυξήσουν την εμπιστοσύνη των πελατών τους και θα γίνουν ακόμη περισσότερο αξιόπιστες (Παπαδόπουλος, κ.ά., 2012).

Σε περίοδο ύφεσης, το Μάρκετινγκ μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα ευεργετικό για τις επιχειρήσεις, μέσα από μια σειρά στρατηγικών και τακτικών (Avlonitis, et al., 2001):

1) Έμφαση στην έρευνα αγοράς

- Σε περιόδους ύφεσης το διαθέσιμο εισόδημα συρρικνώνεται και προκαλεί αλλαγές στον τρόπο ζωής και στην αγοραστική συμπεριφορά.

2) Προσοχή στους υπάρχοντες πελάτες

-Οι υπάρχοντες πελάτες της κάθε επιχείρησης αποτελούν ίσως το μεγαλύτερο κεφάλαιο σε περιόδους ύφεσης.

-Οι ενέργειες μάρκετινγκ πρέπει να είναι σωστά επικεντρωμένες στους πιο πολύτιμους, πιστούς και ικανοποιημένους πελάτες.

-Υπολογίζοντας πολύ σημαντικούς δείκτες που αφορούν την αξία του πελάτη διαχρονικά και την κερδοφορία του, η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώνεται σε εκείνους τους πελάτες που είναι πιο πιθανό να της προσφέρουν θετικά αποτελέσματα.

3) Ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη

-Το 68% των πελατών που σταμάτησαν να συνεργάζονται με μια επιχείρηση, το έκαναν γιατί ένιωθαν ότι η επιχείρηση δεν ενδιαφερόταν για αυτούς.

-Ο ηγέτης στην εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να χρεώνει 9 – 13% περισσότερο και να αναπτύσσεται 25 – 40% γρηγορότερα.

Από το θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας προκύπτει με σαφήνεια η άμεση και άρρηκτη σύνδεση μεταξύ των εννοιών Εξυπηρέτηση πελατών και Marketing καθώς και η αδιαμφισβήτητη σημασία τους για την κάθε επιχείρηση, ιδιαιτέρως στο σημερινό περιβάλλον όπου η οικονομική κρίση είναι στο απόγειο της. Η χρήση νέων προσεγγίσεων και στοχευμένων τεχνικών όπως το CRM, σε συνδυασμό με την εξελιγμένη τεχνολογία θεωρούνται ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στην σημερινή αγορά, και είναι απαραίτητα για την επιβίωση της κάθε επιχείρησης και την περαιτέρω ανάπτυξή της.

## Κεφάλαιο Τέταρτο

### Εμπειρική διερεύνηση

#### 4.1. Είδος της έρευνας

Αρκετές επιχειρήσεις έχουν επιλέξει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους ως το βασικό δείκτη απόδοσης τους, με στόχο την υλοποίηση της φιλοσοφίας «προσανατολισμού στον πελάτη» σε καθημερινή βάση (Woodcock, et al., 2011). Ωστόσο είναι πρακτικά αδύνατο η υποκίνηση του συνόλου μιας εταιρείας, ή ενός οργανισμού να βασίζεται σε μια έννοια τόσο αφηρημένη και απροσδιόριστη, όπως είναι η ικανοποίηση του πελάτη (Stringfellow, et al., 2004).

Για αυτό το λόγο, η ικανοποίηση του πελάτη θα πρέπει να συνδέεται με ένα σύνολο μετρήσιμων παραμέτρων, οι οποίες θα σχετίζονται άμεσα με την εργασία του προσωπικού της επιχείρησης, έτσι ώστε αυτό να μπορεί να τους κατανοήσει και να τους επηρεάσει (Γετίκη, 2012).

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρόλο που η ικανοποίηση των πελατών δεν είναι ικανή συνθήκη για την οικονομική βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση, το βαθμό διατήρησης της πελατειακής βάσης και το ύψος των κερδών (Jamal, Anastasiadou, 2009).

Έτσι η έρευνα μας θα πραγματεύεται γύρω από την ικανοποίηση των πελατών στα καταστήματα Zara και Σκλαβενίτης και θα δούμε ποιες μεθόδους ακολουθούν αυτές οι μεγάλες αλυσίδες έτσι ώστε το επίκεντρο τους να είναι ο πελάτης και να φεύγει ευχαριστημένος από το κατάστημα μετά τις αγορές που θα έχει κάνει.

Αρχικά οι πρώτη μέθοδος που ακολουθούν και οι δυο μεγάλες αλυσίδες είναι ότι οι ιδιοκτήτες κάθε χρόνο ξοδεύουν τεράστια ποσά για την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους. Έτσι τους μαθαίνουν πώς να εξυπηρετούν σωστά τον καταναλωτή, να μπαίνουν στην ψυχολογία του και να του δίνουν αυτό ακριβώς που θέλει χωρίς να του

σπαταλάνε τον χρόνο. Επίσης ένα ακόμα στοιχείο το οποίο διδάσκεται στην εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι αφού ο πελάτης μπει στο κατάστημα δεν θα πρέπει να τον βλέπουμε σαν χρήμα και να κοιτάζουμε να τον εκμεταλλευτούμε στο έπακρο. Τον πελάτη θα πρέπει να τον δαμάσεις έτσι όπως θέλεις εσύ, χωρίς όμως να τον κάνεις ιδιοκτησία σου. Να του συμπεριφέρεσαι με τον καλύτερο δυνατό τρόπο έτσι ώστε να ξαναέρθει στο κατάστημα σου και να ξαναγοράσει. Πρέπει να του παρέχεις το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα έτσι ώστε να του δώσεις πάτημα να μην ψωνίσει από άλλο κατάστημα αλλά να είναι τακτικός πελάτης στο κατάστημα σου. Τέλος, για την μέθοδο αυτή, τα σεμινάρια τα οποία πραγματοποιούνται για την εκπαίδευση του προσωπικού, είναι φτιαγμένα με ξένα πρότυπα και δομημένα έτσι ώστε να λειτουργούν από το μικρότερο ως το μεγαλύτερο κατάστημα της Ευρώπης. Έτσι οι υπάλληλοι θα πρέπει να προσαρμοστούν με αυτό και να βγάλουν τον καλύτερο τους εαυτό για να ικανοποιήσουν το πελάτη.

Η δεύτερη μέθοδος που χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο τα καταστήματα Zara είναι ότι έξω από μερικά καταστήματα έχουν κάποια σύγχρονα συστήματα τα οποία ο κάθε πελάτης μετά την εξόδου του από αυτά, μπορεί να χρησιμοποιήσει το ανάλογο λογισμικό έτσι ώστε να ελεγχθεί κατά πόσο ευχαριστημένος έμεινε από την εξυπηρέτηση του προσωπικού και γενικά από το πέρασμα του συγκεκριμένου καταστήματος. Έτσι μέσα από κάποια μικρή και μη χρονοβόρα διαδικασία τα αποτελέσματα βγαίνουν αμέσως και πάνε κατευθείαν στην διοίκηση της επιχείρησης για να βελτιώσουν ή να συνεχίσουν την καλή δουλειά που κάνουν. Επιπλέον, αφού το λογισμικό έχει εισέρθει και αυτό από το εξωτερικό είναι πολύ καλά δομημένο και παρουσιάζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο έτσι ώστε να μην είναι μια ανιαρή δοκιμασία για τον πελάτη και να πηγαίνουν όσοι περισσότεροι μπορούν να κάνουν την συγκεκριμένη διαδικασία. Η αλυσίδα καταστημάτων Σκλαβενίτης δεν χρησιμοποιεί κάποιο αντίστοιχο σύγχρονο σύστημα για να ελέγξει την ικανοποίηση των πελατών της, αλλά το μόνο που κάνει είναι στα συχνά μέλη πελατών που ψωνίζουν όλο και περισσότερο στα καταστήματα Σκλαβενίτης το αρχικό στάδιο είναι να βγάλει μια κάρτα μέλους η οποία θα επιβραβεύει στην ουσία τον πελάτη για την συνεχή αγορά προϊόντων του πελάτη. Με κάθε αγορά και επίδειξη αυτής της κάρτας θα μαζεύονται κάποιοι πόντοι έτσι ώστε στην τελική εξαργύρωση ή ο πελάτης να αγοράζει ότι θέλει με βάση την δική του επιλογή ή θα υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα δώρα ως ανταμοιβή των συνέχων αγορών από τα καταστήματα.



Εικόνα 1. Κουμπάκι για έρευνα ικανοποίησης πελατών στα καταστήματα Zara

Έτσι αφού αναλύσαμε και τις δυο μεθόδους που χρησιμοποιούν τα καταστήματα για την ικανοποίηση των πελατών βγάζουμε ως συμπέρασμα ότι είτε με την εκπαίδευση είτε με τα σύγχρονα συστήματα και οι δυο αλυσίδες έχουν ως βασικό σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη. Και αφού βάζουν στο κέντρο τον πελάτη, οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν τις δικές τους ικανότητες και δεξιότητες έτσι ώστε να μείνει ικανοποιημένος μετά την απομάκρυνση του από το κατάστημα είτε της μιας είτε της άλλης εταιρείας.

## 4.2. Μεθοδολογία της έρευνας

Η μεθοδολογία στην έρευνα μας για την ικανοποίηση του πελάτη είναι με βάση ποιοτικά στοιχεία και χαρακτηριστικά, και επικεντρώνονται κυρίως στο περιεχόμενο και τους στόχους της έρευνας. (Dutka, 1995).

Γενικά η ποιοτική έρευνα ικανοποίησης πελατών περιλαμβάνει :

- Απαντήσεις πελατών που δεν έχουν προκαθορισμένη μορφή.
- Αποτελέσματα ερευνών που βασίζονται σε ένα μεγάλο βαθμό στην παρατήρηση.
- Μικρό δείγμα πελατών στο οποίο όμως πραγματοποιείται σε βάθος ανάλυση της συμπεριφοράς του.
- Αδυναμία γενίκευσης των αποτελεσμάτων.

Τα πιο συνηθισμένα είδη ποιοτικής έρευνας είναι τα ακόλουθα (Dutka, 1995):

1. Συνεντεύξεις σε βάθος : πρόκειται για συνεντεύξεις που διεξάγονται με κάθε επιλεγμένο πελάτη ξεχωριστά, ή σε πολύ μικρές ομάδες, οι οποίες περιλαμβάνουν συνήθως γενικές ερωτήσεις. Έχουν περισσότερο τη μορφή συζητήσεων, παρά αυστηρά δομημένων συνεντεύξεων. Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι γενικές και έμμεσες και η αλληλουχία τους να βασίζεται σε ένα γενικό περίγραμμα με τα κύρια σημεία της συνέντευξης. Οι απαντήσεις των πελατών είναι ανοικτές και ο ερωτών θα πρέπει να αφήνει τον πελάτη να εκφράζει ελεύθερα τις οποιεσδήποτε σκέψεις του. Ο χρόνος της συνέντευξης είναι σχετικά μεγάλος (1-2 ώρες), ενώ συνίσταται η χρήση μαγνητοφώνου για την ηχογράφηση των συνεντεύξεων. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται η πιθανότητα να εμφανιστεί οποιοδήποτε σφάλμα κατά την επεξεργασία των σημειώσεων της συνέντευξης.

2. Ομάδες συζήτησης πελατών : οι ομάδες συζήτησης αποτελούνται από επτά έως δώδεκα άτομα με κοινά χαρακτηριστικά. Η διάρκεια της συζήτησης είναι συνήθως δυο ώρες κατά τις οποίες οι πελάτες εκφράζουν ανοικτά τις γνώμες και τις αντιλήψεις τους γύρω από ένα προκαθορισμένο θέμα που αφορά την εταιρεία. Η συζήτηση ουσιαστικά πραγματοποιείται μεταξύ των πελατών, δεδομένου ότι ο υπεύθυνος της

εταιρείας απλά συντονίζει τη ροή και το περιεχόμενο της και έτσι δίνεται η δυνατότητα, η απάντηση κάποιου πελάτη να προκαλέσει τα σχόλια ενός άλλου πελάτη. Τα αποτελέσματα από μια συζήτηση με μια ομάδα πελατών εξαρτώνται από παράγοντες, όπως η σύνθεση της ομάδας, η ποιότητα των ερωτήσεων και οι ικανότητες του συντονιστή της συζήτησης.

Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε απευθείας από τους πελάτες – ερωτηθέντες χωρίς την παρέμβαση ερευνητή, και δόθηκε έμφαση στην τεχνική αρτιότητα του ερωτηματολογίου και στην διευκρίνιση, μέσω εγγράφων επεξηγήσεων στο ερωτηματολόγιο και σημείων που είναι αδύνατον να παρερμηνευτούν.

Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και οι καταναλωτές καλούνταν να βαθμολογήσουν με μια συγκεκριμένη κλίμακα μια κατηγορία ερωτήσεων (ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας).

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για την συγκεκριμένη έρευνα ήταν η απλή τυχαία δειγματοληψία, δεν έγινε δηλαδή επιλογή με βάση την ηλικία, την περιοχή ή άλλα κριτήρια. Έτσι μπορέσαμε χωρίς περιορισμούς να έχουμε διαφορετικές απαντήσεις, ώστε να βγάλουμε τα συμπεράσματα της έρευνας για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο καταναλωτικό κοινό και να μπορούμε έπειτα να κάνουμε προτάσεις για καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση.

Ειδικότερα μοιράσαμε ερωτηματολόγια σε 100 ανθρώπους (50 στα καταστήματα Zara και 50 στα καταστήματα Σκλαβενίτης) έτσι ώστε να δούμε κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες μετά τις αγορές που έκαναν αλλά κυρίως από την εξυπηρέτηση την οποία έλαβαν από τους υπαλλήλους των καταστημάτων. Επιπλέον, για κάθε ερώτηση αναλυτικά παραθέτετε και το αντίστοιχο διάγραμμα έτσι ώστε να γίνει πιο κατανοητή η έρευνα μας και να υπάρχει μια πιο ξεκάθαρη εικόνα του αποτελέσματος. Τα στοιχεία της έρευνας και τα διαγράμματα τα οποία έγιναν είναι όλα με βάση το στατιστικό πρόγραμμα SPSS και αναλυτικότερα η έρευνα παράθετε στο επόμενο υποκεφάλαιο.

### **4.3.Το στατιστικό πρόγραμμα SPSS**

#### **Επεξεργασία και εισαγωγή δεδομένων**

Το στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων είναι το πρόγραμμα IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) και πιο συγκεκριμένα η έκδοση 22. Στο φύλλο εργασίας του SPSS που χρησιμοποιήθηκε και περιλαμβάνει τα δεδομένα της εργασίας, κάθε στήλη αντιστοιχεί σε μία ερώτηση (μεταβλητή) του ερωτηματολογίου. Στις πολυθεματικές ερωτήσεις αντιστοιχούν τόσες στήλες όσες και οι επιμέρους ερωτήσεις. Κάθε γραμμή του φύλλου εργασίας αντιστοιχεί σε ένα ερωτηματολόγιο (υποκείμενο).

Για να γίνει η ηλεκτρονική επεξεργασία, προηγήθηκε κατάλληλη κωδικοποίηση των ερωτήσεων και των πιθανών απαντήσεων, ανάλογα με την κατηγορία και τον τύπο κάθε μεταβλητής, έτσι ώστε να μπορέσουν να εισαχθούν στο φύλλο εργασίας του προγράμματος (Howard, Sharp, 1996). Η κωδικοποίηση αυτή έγινε με την χρήση ακέραιων αριθμών με σκοπό την διευκόλυνση της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων.

#### **Μέθοδοι στατιστικής επεξεργασίας**

Η επιλογή κάθε στατιστικής μεθόδου γίνεται με βάση το είδος των μεταβλητών, τους σκοπούς της έρευνας και την αντίστοιχη βιβλιογραφία σε παρόμοιες έρευνες (Παρασκευόπουλος, 1990). Η στατιστική ανάλυση που επιλέχτηκε είναι η εξής:

#### **Περιγραφική στατιστική**

Το πρώτο βήμα που κάνουμε πάντα είναι η μελέτη και η παρουσίαση χωριστά κάθε μιας των μεταβλητών που περιλαμβάνονται στο στατιστικό δείγμα. Λέγοντας μελέτη των μεταβλητών εννοούμε: Α) τον υπολογισμό των στατιστικών μέτρων ή μέτρων

διασποράς στο δείγμα και Β) το σχηματισμό του πίνακα συχνοτήτων για τις ποιοτικές μεταβλητές ή του ομαδοποιημένου πίνακα συχνοτήτων για τις ποσοτικές.

Για τη σύνοψη, ταξινόμηση και παρουσίαση των πρωτογενών δεδομένων μας, χρησιμοποιήσαμε τις μεθόδους της περιγραφικής στατιστικής. Οι διακριτές μεταβλητές (απαντήσεις που δόθηκαν) περιγράφονται ως απόλυτος αριθμός συχνοτήτων ή ως επί τις εκατό ποσοστά.

Η περιγραφική στατιστική ασχολείται με μεθόδους οργάνωσης, σύνοψης και παρουσίασης δεδομένων (Παρασκευόπουλος, 1984). Στο πλαίσιο αυτής της στατιστικής ανάλυσης παρουσιάζονται πίνακες και διαγράμματα για την παρουσίαση των στατιστικών δεδομένων (Μάτης, 2003).

Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα εργασία, παρουσιάζονται τα ποσοστά που αντιστοιχούν στις απαντήσεις των ερωτώμενων σε κάθε μία ερώτηση ξεχωριστά μέσω πινάκων και διαγραμμάτων.

#### 4.4. Η έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών

Στο σύνολο των ερωτηθέντων οι 63 ήταν γυναίκες και 37 άνδρες.

Ερωτήσεις



|                        |                  | Πόσο σας επηρεάζει η ευγενική προσέγγιση ενός πωλητή στην επιλογή μιας επιχείρησης ή μιας υπηρεσίας |        |       |           |        | Ποσοστά Συνόλων |
|------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-----------|--------|-----------------|
|                        |                  | Λίγο                                                                                                | Αρκετά | Πολύ  | Πάρα Πολύ | ΣΥΝΟΛΟ |                 |
| Ποιο είναι το φύλο σας | Άνδρας           | 7                                                                                                   | 20     | 7     | 11        | 45     | 0,45            |
|                        | Ποσοστό Ανδρών   | 0,07%                                                                                               | 0,2%   | 0,07% | 0,11%     | 0,45%  |                 |
|                        | Γυναίκα          | 8                                                                                                   | 5      | 28    | 14        | 55     | 0,55            |
|                        | Ποσοστό Γυναικών | 0,08%                                                                                               | 0,05%  | 0,28% | 0,14%     | 0,55%  |                 |
| ΣΥΝΟΛΟ                 |                  | 15                                                                                                  | 25     | 35    | 25        | 100    | 1               |
| Ποσοστό Συνόλου        |                  | 0,15%                                                                                               | 0,25%  | 0,35% | 0,25%     |        |                 |

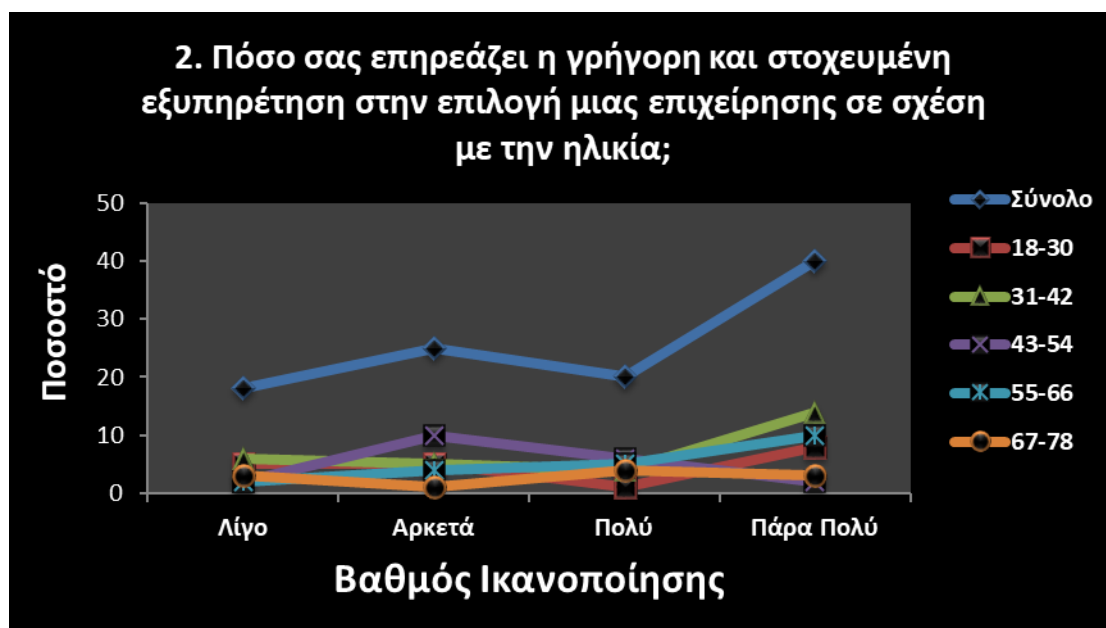
|                          |      |       |       |       |
|--------------------------|------|-------|-------|-------|
| Αναμενόμενα Αποτελέσματα | 6,75 | 11,25 | 15,75 | 11,25 |
|--------------------------|------|-------|-------|-------|

|  |      |       |           |       |
|--|------|-------|-----------|-------|
|  | 8,25 | 13,75 | 19,2<br>5 | 13,75 |
|--|------|-------|-----------|-------|

|         |              |                      |
|---------|--------------|----------------------|
| P VALUE | 0,00009<br>4 | Έτσι το 0,000094<0,1 |
|---------|--------------|----------------------|

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,93.

Οπότε συνειδητοποιούμε ότι το ποσοστό των γυναικών είναι μεγαλύτερο (55%) από το ποσοστό των ανδρών (45%) και το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η ευγενική προσέγγιση ενός πωλητή επηρεάζει περισσότερο τις γυναίκες πιθανόν λόγω μεγαλύτερης παρατηρητικότητας είτε και μεγαλύτερης ευαισθησίας.



|           | Σύνολο | 18-30 | 31-42 | 43-54 | 55-66 | 67-78 |
|-----------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Λίγο      | 18     | 5     | 6     | 2     | 2     | 3     |
| Αρκετά    | 25     | 5     | 5     | 10    | 4     | 1     |
| Πολύ      | 20     | 1     | 4     | 6     | 5     | 4     |
| Πάρα Πολύ | 40     | 8     | 14    | 2     | 10    | 3     |

|                         |                 | Πόσο σας επηρεάζει η γρήγορη και στοχευμένη εξυπηρέτηση στην επιλογή μιας επιχείρησης |        |       |           |        | Ποσοστά Συνόλων |
|-------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-----------|--------|-----------------|
|                         |                 | Λίγο                                                                                  | Αρκετά | Πολύ  | Πάρα Πολύ | ΣΥΝΟΛΟ |                 |
| Ποια είναι η ηλικία σας | Από 18 μέχρι 30 | 5                                                                                     | 5      | 1     | 8         | 19     | 0,19            |
|                         | Ποσοστό         | 0,05%                                                                                 | 0,05%  | 0,01% | 0,08%     | 0,19%  |                 |
|                         | Από 31 μέχρι 42 | 6                                                                                     | 5      | 4     | 14        | 29     | 0,29            |
|                         | Ποσοστό         | 0,06%                                                                                 | 0,05%  | 0,04% | 0,14%     | 0,29%  |                 |
|                         | Από 43 μέχρι 54 | 2                                                                                     | 10     | 6     | 2         | 20     | 0,2             |
|                         | Ποσοστό         | 0,02%                                                                                 | 0,1%   | 0,06% | 0,02%     | 0,2%   |                 |
|                         | Από 55 μέχρι 66 | 2                                                                                     | 4      | 5     | 10        | 21     | 0,21            |
|                         | Ποσοστό         | 0,02%                                                                                 | 0,04%  | 0,05% | 0,1%      | 0,21%  |                 |
|                         | Από 67 μέχρι 78 | 3                                                                                     | 1      | 4     | 3         | 11     | 0,11            |
|                         | Ποσοστό         | 0,03%                                                                                 | 0,01%  | 0,04% | 0,03%     | 0,11%  |                 |
| ΣΥΝΟΛΟ                  |                 | 18                                                                                    | 25     | 20    | 37        | 100    |                 |
| Ποσοστό Συνόλου         |                 | 0,18%                                                                                 | 0,25%  | 0,2%  | 0,37%     |        |                 |

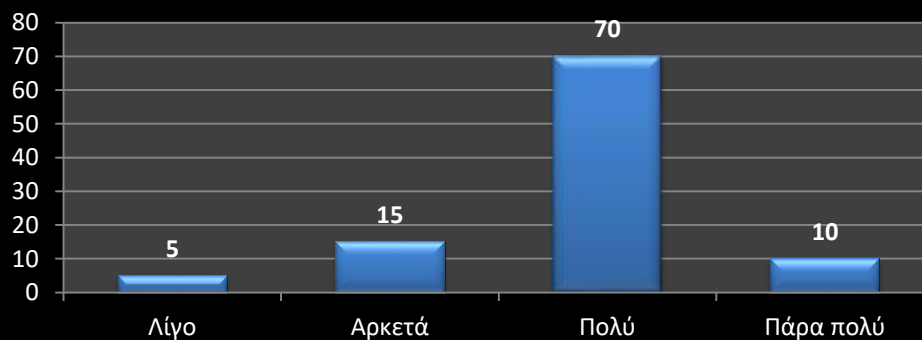
|                          |      |      |     |       |
|--------------------------|------|------|-----|-------|
| Αναμενόμενα Αποτελέσματα | 3,42 | 4,75 | 3,8 | 7,03  |
|                          | 5,22 | 7,25 | 5,8 | 10,73 |
|                          | 3,6  | 5    | 4   | 7,4   |
|                          | 3,78 | 5,25 | 4,2 | 7,77  |
|                          | 1,98 | 2,75 | 2,2 | 4,07  |

|         |          |                          |
|---------|----------|--------------------------|
| P VALUE | 0,046386 | Έτσι το $0,046386 < 0,1$ |
|---------|----------|--------------------------|

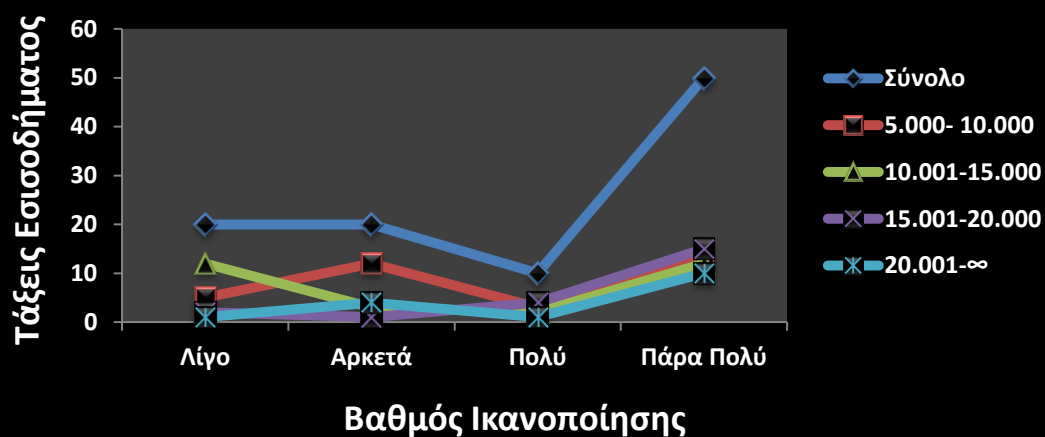
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,08.

Εδώ παρατηρούμε ότι το ποσοστό από 31 μέχρι 42 χρονών είναι μεγαλύτερο από τις υπόλοιπες κατηγορίες ηλικιών και βλέπουμε ότι οι γενιά από 30 μέχρι 40 δίνει περισσότερη σημασία στην γρήγορη και στοχευμένη εξυπηρέτηση πιθανόν λόγω έλλειψης υπομονής και σταδίου ηλικίας.

3. Ακόμα και αν δεν βρείτε το προϊόν ή την υπηρεσία που ψάχνετε, αν η εξυπηρέτηση των πωλητών/του προσωπικού είναι ευγενική, θα επισκεφτείτε ξανά την εν λόγω εταιρεία;



4. Αν οι τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών είναι πιο υψηλές στη συγκεκριμένη επιχείρηση της επιλογής σας, όμως η εξυπηρέτηση από το προσωπικό είναι καλή, θα συνεχίσετε να την προτιμάτε σε σχέση με το εισόδημα;



|           | Σύνολο | 5.000- 10.000 | 10.001-15.000 | 15.001-20.000 | 20.001-∞ |
|-----------|--------|---------------|---------------|---------------|----------|
| Λίγο      | 20     | 5             | 12            | 2             | 1        |
| Αρκετά    | 20     | 12            | 3             | 1             | 4        |
| Πολύ      | 10     | 3             | 2             | 4             | 1        |
| Πάρα Πολύ | 50     | 13            | 12            | 15            | 10       |

|                            |                         | Αν οι τιμές των προϊόντων ή των υπηρεσιών είναι πιο υψηλές στη συγκεκριμένη επιχείρηση της επιλογής σας, όμως η εξυπηρέτηση από το προσωπικό είναι καλή, θα συνεχίσετε να την προτιμάτε |        |       |           |        | Ποσοστά Συνόλων |
|----------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-----------|--------|-----------------|
|                            |                         | Λίγο                                                                                                                                                                                    | Αρκετά | Πολύ  | Πάρα Πολύ | ΣΥΝΟΛΟ |                 |
| Ποια είναι το εισόδημα σας | Από 5.000 μέχρι 10.000  | 5                                                                                                                                                                                       | 12     | 3     | 13        | 33     | 0,33            |
|                            | Ποσοστό                 | 0,05%                                                                                                                                                                                   | 0,12%  | 0,03% | 0,13%     | 0,33%  |                 |
|                            | Από 10.001 μέχρι 15.000 | 12                                                                                                                                                                                      | 3      | 2     | 12        | 29     | 0,29            |
|                            | Ποσοστό                 | 0,12%                                                                                                                                                                                   | 0,03%  | 0,02% | 0,12%     | 0,29%  |                 |
|                            | Από 15.001 μέχρι 20.000 | 2                                                                                                                                                                                       | 1      | 4     | 15        | 22     | 0,22            |
|                            | Ποσοστό                 | 0,02%                                                                                                                                                                                   | 0,01%  | 0,04% | 0,15%     | 0,22%  |                 |
|                            | Από 20.000 μέχρι ∞      | 1                                                                                                                                                                                       | 4      | 1     | 10        | 16     | 0,16            |
|                            | Ποσοστό                 | 0,01%                                                                                                                                                                                   | 0,04%  | 0,01% | 0,1%      | 0,16%  |                 |
| ΣΥΝΟΛΟ                     |                         | 20                                                                                                                                                                                      | 20     | 10    | 50        | 100    |                 |
| Ποσοστό Συνόλου            |                         | 0,2%                                                                                                                                                                                    | 0,2%   | 0,1%  | 0,5%      |        |                 |

|                          |     |     |     |      |
|--------------------------|-----|-----|-----|------|
| Αναμενόμενα Αποτελέσματα | 6,6 | 6,6 | 3,3 | 16,5 |
|                          | 5,8 | 5,8 | 2,9 | 14,5 |
|                          | 4,4 | 4,4 | 2,2 | 11   |
|                          | 3,2 | 3,2 | 1,6 | 8    |

|         |          |                       |
|---------|----------|-----------------------|
| P VALUE | 0,005042 | Έτσι το 0,0005042<0,1 |
|---------|----------|-----------------------|

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,07.

Εδώ επειδή η συσχέτιση μας έχει να κάνει με την οικονομική κατάσταση παρατηρούμε ότι όσο στα πιο λιγότερα στρώματα ανήκουν οι πελάτες της επιχείρησης από την στιγμή που θα είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση και από τους πολίτες δεν τους νοιάζει το κόστος των προϊόντων που θα αγοράσουν.



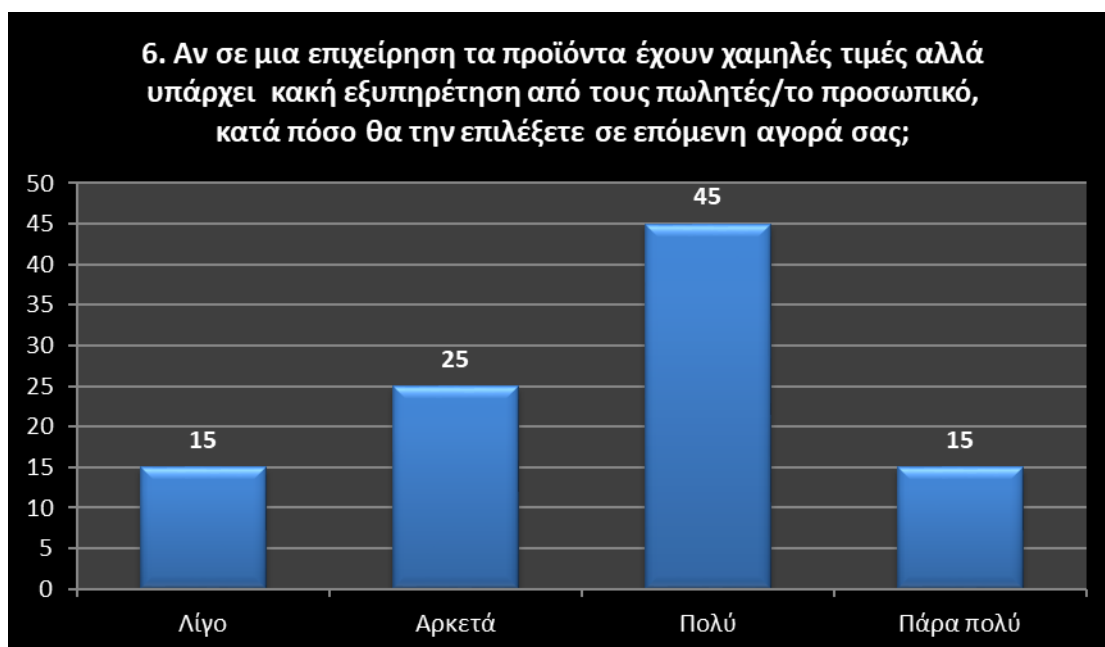
|                        |                  | Αν συνολικά είστε ευχαριστημένοι με την εξυπηρέτηση στην εταιρεία της επιλογής σας και υπάρξει ένα περιστατικό άστοχης ή αγενούς εξυπηρέτησης, πόσο πιθανό είναι να επιστρέψετε στην συγκεκριμένη επιχείρηση |        |       |           |        | Ποσοστά Συνόλων |
|------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-----------|--------|-----------------|
|                        |                  | Λίγο                                                                                                                                                                                                         | Αρκετά | Πολύ  | Πάρα Πολύ | ΣΥΝΟΛΟ |                 |
| Ποιο είναι το φύλο σας | Άνδρας           | 5                                                                                                                                                                                                            | 12     | 25    | 15        | 57     | 0,57            |
|                        | Ποσοστό Ανδρών   | 0,05%                                                                                                                                                                                                        | 0,12%  | 0,25% | 0,15%     | 0,57%  |                 |
|                        | Γυναίκα          | 10                                                                                                                                                                                                           | 3      | 15    | 15        | 43     | 0,43            |
|                        | Ποσοστό Γυναικών | 0,1%                                                                                                                                                                                                         | 0,03%  | 0,15% | 0,15%     | 0,43%  |                 |
| ΣΥΝΟΛΟ                 |                  | 15                                                                                                                                                                                                           | 15     | 40    | 30        | 100    |                 |
| Ποσοστό Συνόλου        |                  | 0,15%                                                                                                                                                                                                        | 0,15%  | 0,4%  | 0,3%      |        |                 |

|              |      |      |      |      |
|--------------|------|------|------|------|
| Αναμενόμενα  | 8,55 | 8,55 | 22,8 | 17,1 |
| Αποτελέσματα | 6,45 | 6,45 | 17,2 | 12,9 |

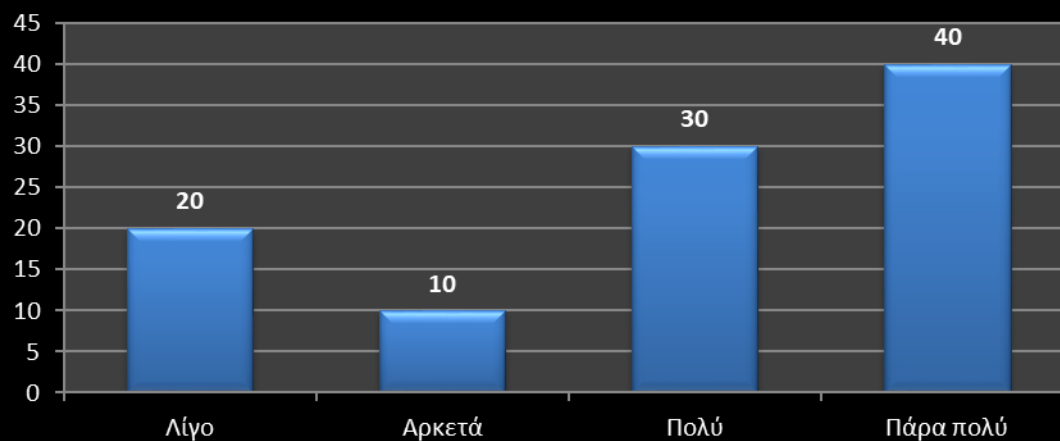
|         |         |                      |
|---------|---------|----------------------|
| P VALUE | 0,05127 | Έτσι το 0,051270<0,1 |
|---------|---------|----------------------|

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,73.

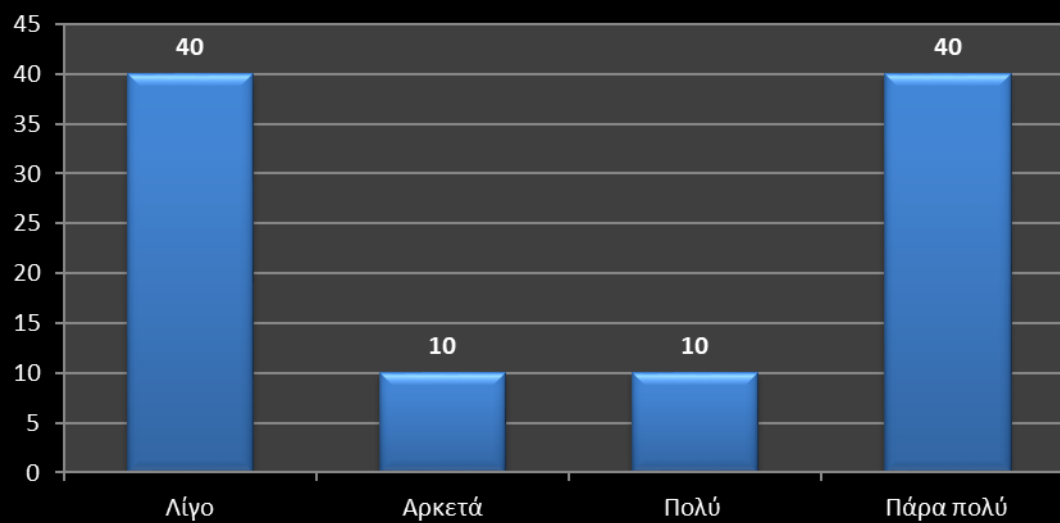
Στην παραπάνω συσχέτιση παρατηρούμε ότι εάν υπάρξει περιστατικό αγενούς ή άστοχης κατάστασης επηρεάζει πολύ περισσότερο τους άνδρες (57%) λόγω χαρακτήρα των ανδρών και της οξυδέρκειας που κατέχουν από την φύση τους, ενώ οι γυναίκες (43%) μπορούν να συγχωρέσουν κάποια λάθη τα οποία ενδεχομένως θα κάνει ο πωλητής λόγω απειρίας.



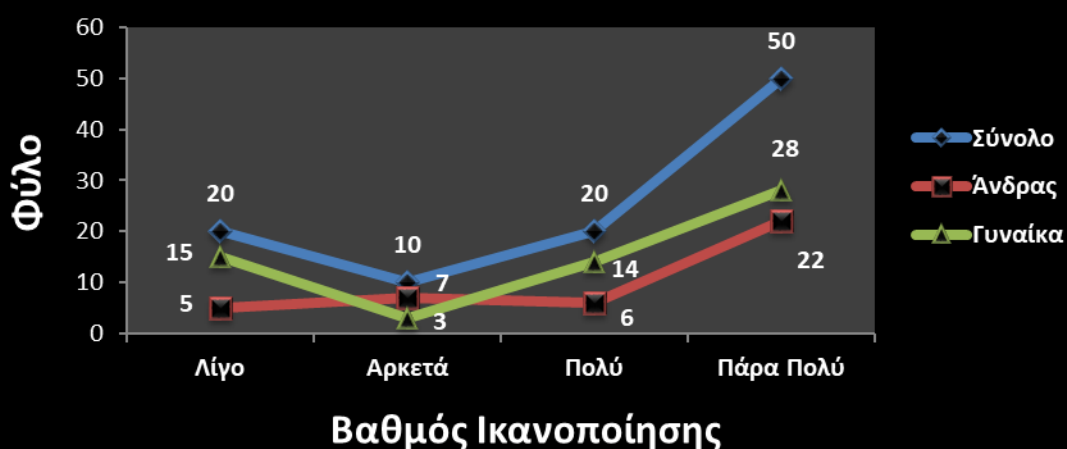
**7. Αν σε μια επιχείρηση υπάρχουν τα προϊόντα που επιθυμείτε, αλλά η προσέγγιση των πωλητών/ του προσωπικού είναι απότομη ή αδιάφορη, κατά πόσο θα επιλέξετε να αγοράσετε τα προϊόντα;**



**8. Πόσο σας επηρεάζει στην επιλογή μιας επιχείρησης η άμεση αντιμετώπιση τυχόν παραπόνων σας;**



9. Αν μια επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα που επιθυμείτε και υπάρχει άμεση ανταπόκριση σε τυχόν παράπονά σας, αλλά η αντιμετώπιση των πωλητών είναι απότομη και/ή αδιάφορη, κατά πόσο θα την επιλέξετε ξανά σε σχέση με το φύλο;



|                        |                  | Αν μια επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα που επιθυμείτε και υπάρχει άμεση ανταπόκριση σε τυχόν παράπονά σας, αλλά η αντιμετώπιση των πωλητών είναι απότομη και/ή αδιάφορη, κατά πόσο θα την επιλέξετε ξανά |        |       |           |        | Ποσοστά Συνόλων |  |
|------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-----------|--------|-----------------|--|
|                        |                  | Λίγο                                                                                                                                                                                                     | Αρκετά | Πολύ  | Πάρα Πολύ | ΣΥΝΟΛΟ |                 |  |
| Ποιο είναι το φύλο σας | Άνδρας           | 5                                                                                                                                                                                                        | 7      | 6     | 22        | 40     | 0,4             |  |
|                        | Ποσοστό Ανδρών   | 0,05%                                                                                                                                                                                                    | 0,07%  | 0,06% | 0,22%     | 0,4%   |                 |  |
|                        | Γυναίκα          | 15                                                                                                                                                                                                       | 3      | 14    | 28        | 60     | 0,6             |  |
|                        | Ποσοστό Γυναικών | 0,15%                                                                                                                                                                                                    | 0,03%  | 0,14% | 0,28%     | 0,6%   |                 |  |
| ΣΥΝΟΛΟ                 |                  | 20                                                                                                                                                                                                       | 10     | 20    | 50        | 100    |                 |  |
| Ποσοστό Συνόλου        |                  | 0,2%                                                                                                                                                                                                     | 0,1%   | 0,2%  | 0,5%      |        |                 |  |

|                          |    |   |    |    |
|--------------------------|----|---|----|----|
| Αναμενόμενα Αποτελέσματα | 8  | 4 | 8  | 20 |
|                          | 12 | 6 | 12 | 30 |

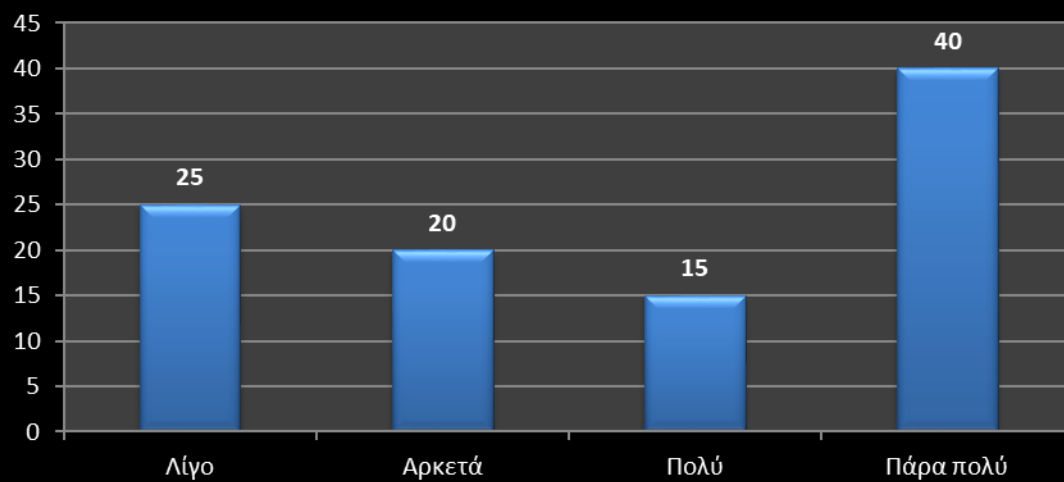
|         |          |                      |
|---------|----------|----------------------|
| P VALUE | 0,078843 | Έτσι το 0,078843<0,1 |
|---------|----------|----------------------|

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,04.

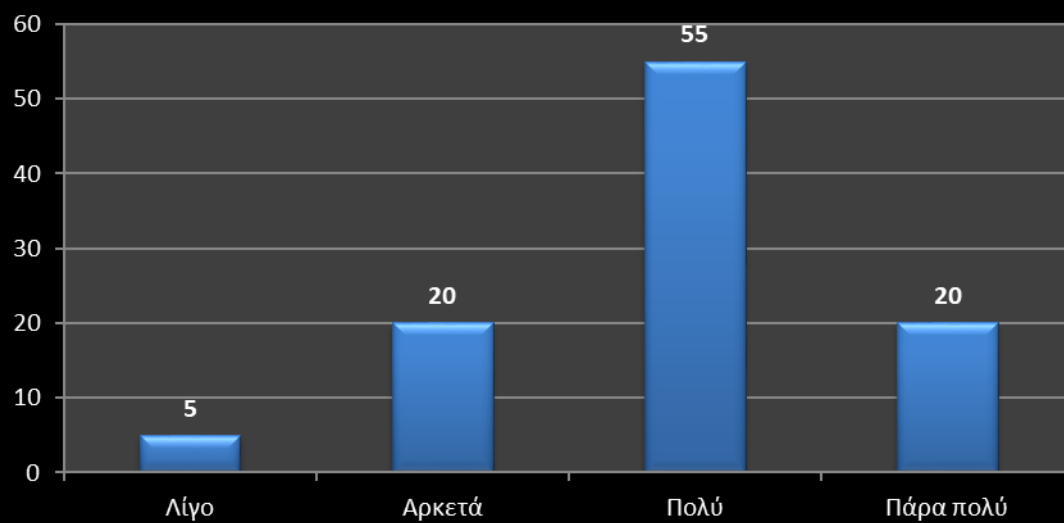
Εδώ και πάλι βλέπουμε την επικράτηση των γυναικών με ποσοστό 60% εν' αντίθεση των ανδρών 40% όπου εάν υπάρχει άμεση ανταπόκριση στα παράπονα, (όπου οι γυναίκες θα κάνουν περισσότερα λόγω ότι θέλουν από αυτό που θα αγοράσουν να είναι 100% ευχαριστημένες), δεν τους ενοχλεί η αγενής και άστοχη συμπεριφορά ενός πωλητή γιατί την δικαιολογούν λόγω απειρίας.



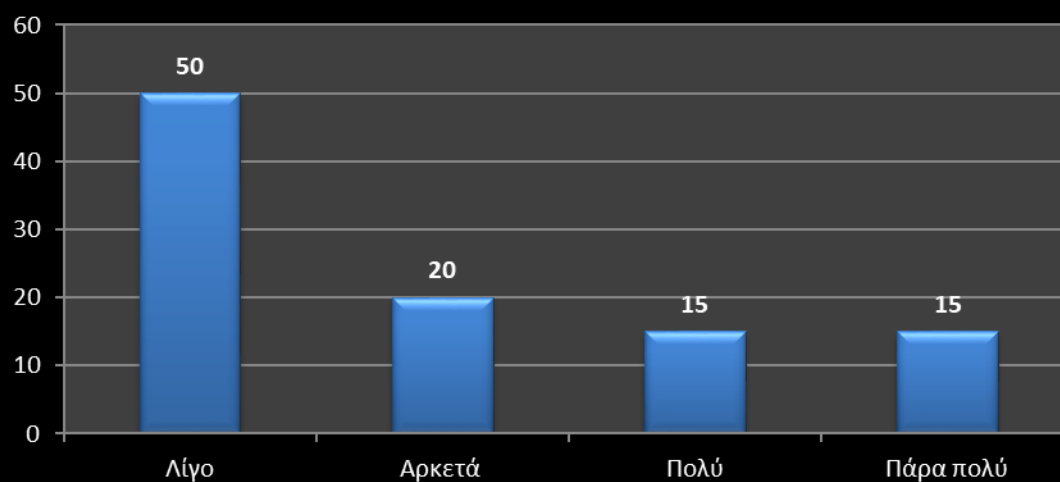
**12. Πόσο σας επηρεάζει στην επιλογή μιας επιχείρησης η δυνατότητα αλλαγής ενός ελαττωματικού προϊόντος/ενός προϊόντος που δεν ανταποκρίνεται στις επιθυμίες σας;**



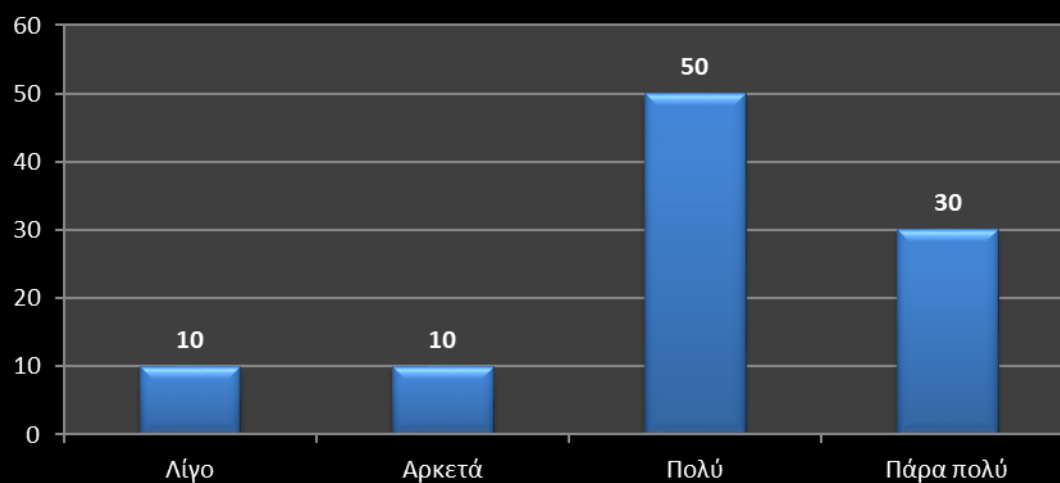
**13. Πόσο σας επηρεάζει στην επιλογή επιχείρησης η χρήση POS, ως μέσο ταχύτερης συναλλαγής;**



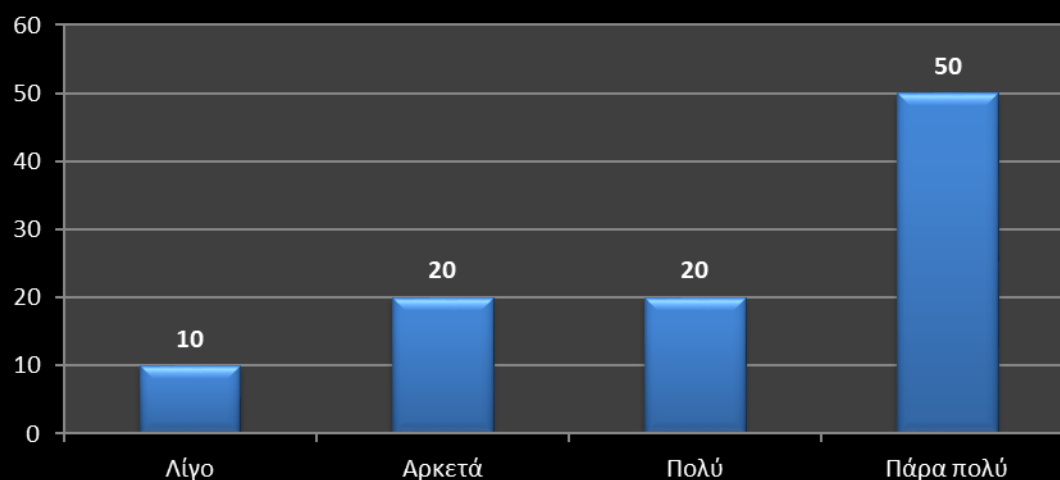
**14. Αν σας πείσει ο πωλητής μιας επιχείρησης για την αγορά προϊόντος/υπηρεσίας, κατά πόσο θα επιλέξετε ξανά την συγκεκριμένη επιχείρηση για αγορές;**



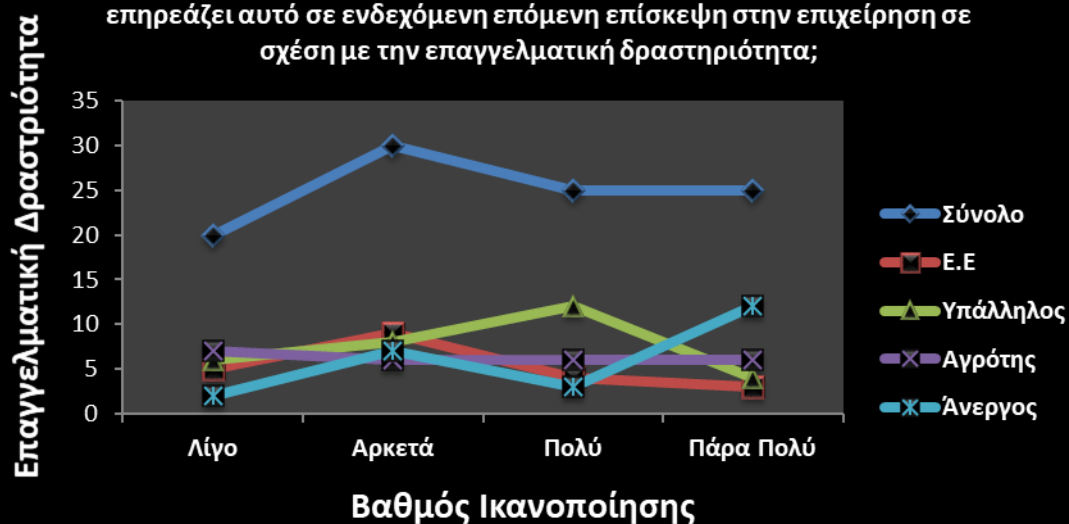
**15. Αν σε μια επιχείρηση οι πωλητές είναι ευγενικοί, αλλά η εμφάνιση τους ατημέλητη, σας επηρεάζει σε ενδεχόμενη επόμενη επίσκεψή σας;**



16. Αν οι πωλητές έχουν μια συνολική καλή εξυπηρέτηση αλλά οι ταμίες είναι αγενείς/αδιάφοροι, κατά πόσο σας επηρεάζει στο να επισκεφθείτε μια επιχείρηση ξανά;



17. Οι πωλητές και οι ταμίες είναι ευγενικοί, αλλά η εξυπηρέτηση είναι αργή με αποτέλεσμα να περιμένετε πολύ στην ουρά. Πόσο σας επηρεάζει αυτό σε ενδεχόμενη επόμενη επίσκεψη στην επιχείρηση σε σχέση με την επαγγελματική δραστηριότητα;



|           | Σύνολο | Ε.Ε | Υπάλληλος | Αγρότης | Άνεργος |
|-----------|--------|-----|-----------|---------|---------|
| Λίγο      | 20     | 5   | 6         | 7       | 2       |
| Αρκετά    | 30     | 9   | 8         | 6       | 7       |
| Πολύ      | 25     | 4   | 12        | 6       | 3       |
| Πάρα Πολύ | 25     | 3   | 4         | 6       | 12      |

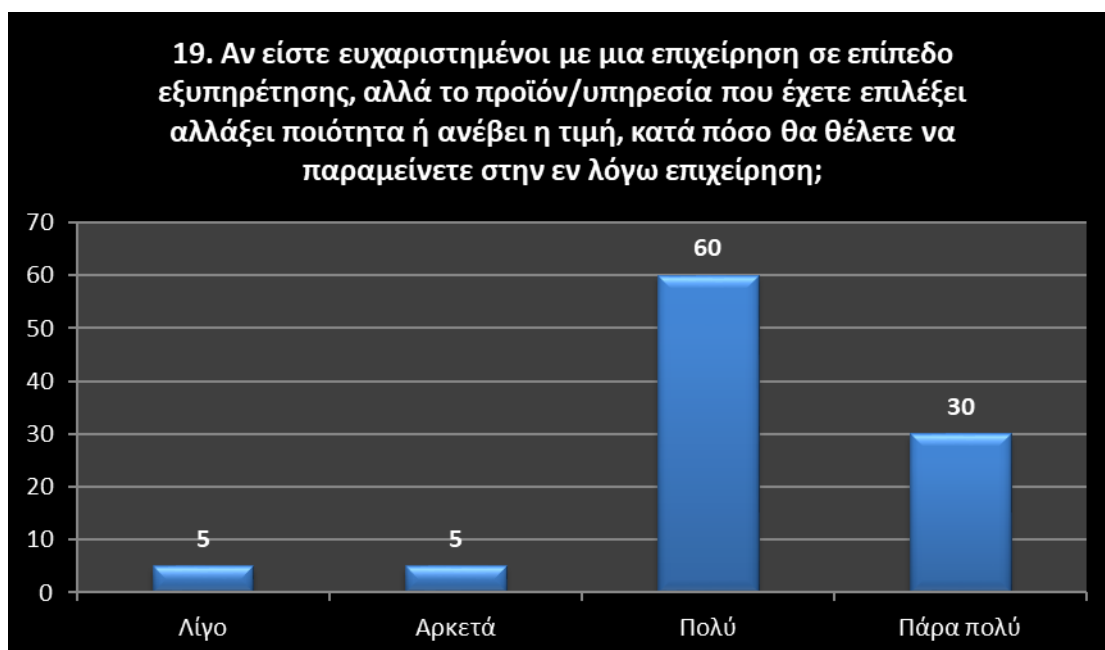
|                                              |           | Οι πωλητές και οι ταμίες είναι ευγενικοί, αλλά η εξυπηρέτηση είναι αργή με αποτέλεσμα να περιμένετε πολύ στην ουρά. Πόσο σας επηρεάζει αυτό σε ενδεχόμενη επόμενη επίσκεψη στην επιχείρηση |        |        |           |        | Ποσοστά Συνόλων |
|----------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------|--------|-----------------|
|                                              |           | Λίγο                                                                                                                                                                                       | Αρκετά | Πολύ   | Πάρα Πολύ | ΣΥΝΟΛΟ |                 |
| Ποια είναι η επαγγελματική σας δραστηριότητα | Ε.Ε       | 5                                                                                                                                                                                          | 9      | 4      | 3         | 21     | 0,21            |
|                                              | Ποσοστό   | 0,05 %                                                                                                                                                                                     | 0,09%  | 0,04 % | 0,03%     | 0,21%  |                 |
|                                              | Υπάλληλος | 6                                                                                                                                                                                          | 8      | 12     | 4         | 30     | 0,3             |
|                                              | Ποσοστό   | 0,06 %                                                                                                                                                                                     | 0,08%  | 0,12 % | 0,04%     | 0,3%   |                 |
|                                              | Αγρότης   | 7                                                                                                                                                                                          | 6      | 6      | 6         | 25     | 0,25            |
|                                              | Ποσοστό   | 0,07 %                                                                                                                                                                                     | 0,06%  | 0,06 % | 0,06%     | 0,25%  |                 |
|                                              | Άνεργος   | 2                                                                                                                                                                                          | 7      | 3      | 12        | 24     | 0,24            |
|                                              | Ποσοστό   | 0,02 %                                                                                                                                                                                     | 0,07%  | 0,03 % | 0,12%     | 0,24%  |                 |
| ΣΥΝΟΛΟ                                       |           | 20                                                                                                                                                                                         | 30     | 25     | 25        | 100    |                 |
| Ποσοστό Συνόλου                              |           | 0,2%                                                                                                                                                                                       | 0,3%   | 0,25 % | 0,25%     |        |                 |

|                          |     |     |      |      |
|--------------------------|-----|-----|------|------|
| Αναμενόμενα Αποτελέσματα | 4,2 | 6,3 | 5,25 | 5,25 |
|                          | 6   | 9   | 7,5  | 7,5  |
|                          | 5   | 7,5 | 6,25 | 6,25 |
|                          | 4,8 | 7,2 | 6    | 6    |

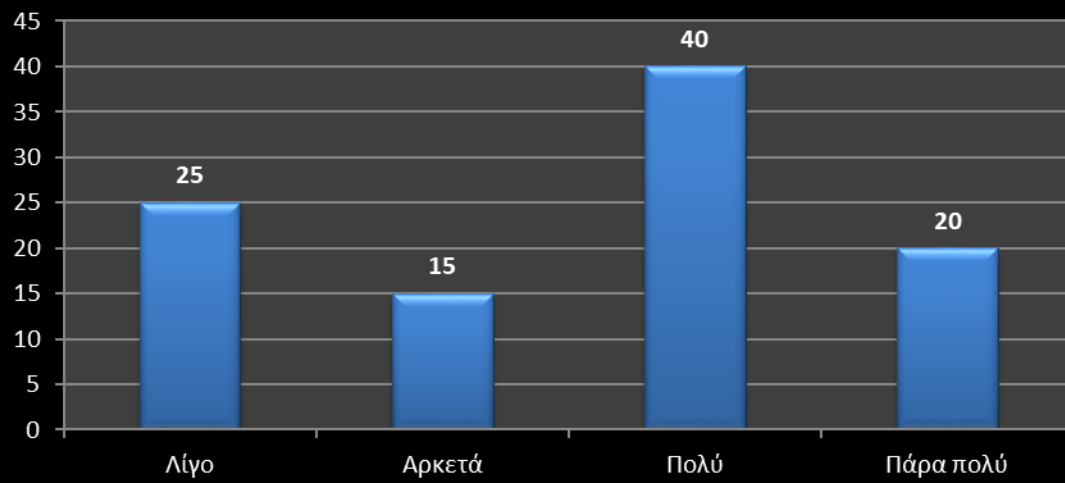
|         |          |                      |
|---------|----------|----------------------|
| P VALUE | 0,044583 | Έτσι το 0,044583<0,1 |
|---------|----------|----------------------|

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,03.

Στην τελευταία συσχέτιση έχουμε να κάνουμε με τους πωλητές ότι εάν είναι ευγενικοί αλλά η εξυπηρέτηση στην ουρά είναι αργή ποια επαγγελματική βαθμίδα θα ανταποκρινόταν πιο έντονα. Με ποσοστό 30%, ο υπάλληλος είναι αυτός που θα επηρεαστεί περισσότερο έτσι ώστε να θέλει να γίνει γρηγορότερα η δουλειά του για να ακολουθήσει και να πάει και αυτός σε τυχόν δουλειά που θα έχει στην συνέχεια. Εδώ περιμέναμε πιο ανυπόμονος να είναι ο αγρότης αλλά με ποσοστό 25%, ο αγρότης φαίνεται να μην δυσαρεστείται ιδιαίτερα σε περίπτωση πιο αργής εξυπηρέτησης.



**20. Αν είστε απόλυτα ικανοποιημένοι με μια επιχείρηση και εμπιστεύεστε τους πωλητές, αλλά μεταφερθεί σε αρκετά μακρινή απόσταση, κατά πόσο θα συνεχίσετε να την επιλέγετε;**



## 4.5 Διευκρινίσεις

Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν είναι σύντομες, σαφείς και στοιχισμένες κατάλληλα ώστε να μην κουράζουν τον ερωτούμενο. Είναι γραμμένες με ορθή σύνταξη και απλό λεξιλόγιο. Στοχεύουν στην αποσαφήνιση του ερωτήματος που τίθεται στην συγκεκριμένη εργασία, κατά πόσο δηλαδή θα επέλεγαν ή θα συνέχιζαν να επιλέγουν και να αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες στις επιχειρήσεις που έχουμε στοχεύσει την έρευνα, σε διαφορετικές περιπτώσεις. Οι ερωτήσεις είναι περιγραφικές, χωρίς ορολογίες, ώστε να μπορούν να κατανοηθούν και να απαντηθούν με ευκολία από τους ερωτούμενους πελάτες. Οι ερωτούμενοι καλούνται να σημειώσουν με αστερίσκο (\*) την απάντηση που επιθυμούν.

## 4.6 Συμπεράσματα

Αρχικά παρατηρούμε ότι ο πωλητής παίζει καθοριστικό ρόλο στην συμπεριφορά του καταναλωτή έτσι γι αυτό και οι 2 εταιρείες δίνουν στόχο στην ικανοποίηση του. Από μια ευπαρουσίαστη θέση μέχρι τον τρόπο με τον οποίον θα επικοινωνήσει και θα ‘μιλήσει’ στο μυαλό του πελάτη ο υπάλληλος, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την ακόλουθη συμπεριφορά του. Δηλαδή αν θα ξαναεπισκεφθεί ο πελάτης το κατάστημα και αν έμεινε ευχαριστημένος από τις υπηρεσίες που του προσέφερε ο υπάλληλος. Η γρήγορη και στοχευμένη εξυπηρέτηση του πελάτη παίζει σημαντικό ρόλο γι αυτό και τα ποσοστά στο εν λόγω διάγραμμα ήταν ανεβασμένα. Από την άλλη υπάρχει ένα αξιοπρεπές ποσοστό που εάν δεν βρει αυτό που ψάχνει σε συνδυασμό με την κατάλληλη συμπεριφορά του καταναλωτή μπορεί να επισκεφτεί ξανά το κατάστημα και να αγοράσει οποιαδήποτε από τα προϊόντα του.

Στην συνέχεια, βλέπουμε μια φυσιολογική αντίδραση των ανθρώπων όπου όταν ανέβουν οι τιμές θα το σκεφτούν ξανά και ξανά για να επισκεφτούν το ίδιο κατάστημα λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που επικρατεί. Η αγενή και άστοχη εξυπηρέτηση στην συνέχεια παίζει σημαντικό ρόλο στην μετέπειτα συμπεριφορά του καταναλωτή. Όπως είπαμε και παραπάνω τον πελάτη δεν πρέπει να τον θεωρήσεις ιδιοκτησία σου απλά πρέπει να τον δαμάσεις έτσι ώστε να ξαναέρθει στο κατάστημα σου και να ξαναγοράσει τα προϊόντα της εταιρείας. Η κακή εξυπηρέτηση παίζει μεγάλο ρόλο στις μέρες μας ανεξαρτήτως όμως των χαμηλών τιμών, ο πελάτης δεν δέχεται αγενή συμπεριφορά ανεξαρτήτως το ύψος των τιμών του καταστήματος. Αυτό ισχύει και για την απότομη και αδιάφορη συμπεριφορά του υπαλλήλου δεν θα προσεγγίσει τον πελάτη ευκολότερα αλλά θα τον απωθήσει ακόμα περισσότερο. Για τον πελάτη η περίπτωση των παραπόνων είναι συχνό φαινόμενο και γι αυτό θέλει να δει άμεση ανταπόκριση από την εταιρεία για να νιώθει ότι τα παράπονα του εισακούγονται και δεν είναι αδιάφορη η στάση της εταιρείας. Σε συνδυασμό όμως με την απότομη και αδιάφορη στάση των υπαλλήλων τα παράπονα θα αυξηθούν και έτσι η εταιρεία θα έχει μεγαλύτερο πρόβλημα όσον αφορά την ικανοποίηση του πελάτη. Η επιστροφή ενός προϊόντος ή των χρημάτων του πελάτη παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την επιστροφή του και την συνέχιση των αγορών

του. Όταν ένας καταναλωτής νομίζει πως αδικείται και πως αυτό που αγόρασε δεν τον καλύπτει πλέον αφού έχει ένα μεγάλο όνομα η επιχείρηση και δίνει σημασία στην ικανοποίηση των πελατών, θα πρέπει να γίνεται και η επιστροφή χρημάτων και η επιστροφή των προϊόντων έτσι ώστε να νιώθει σωστή αντιμετώπιση και συμπεριφορά στην σχέση πελάτη – επιχείρησης. Η μετατροπή και η αλλαγή του προϊόντος είναι ένα μεγάλο κομμάτι της ικανοποίησης του πελάτη γιατί με αυτήν την κίνηση εάν η επιχείρηση δεν ανταποκριθεί θα πρέπει να περιμένει και τις ανάλογες αντιδράσεις από τους πελάτες. Έτσι η εταιρεία θα πρέπει να έχει και αυτό το προνόμιο για να κρατήσει το πελάτη σταθερό και δικό του.

Στις μέρες μας επειδή οι ηλεκτρονικές συναλλαγές και το ‘πλαστικό’ χρήμα έχουν μπει για τα καλά στην ζωή μας, δεν παίζει μεγάλο ρόλο εάν η επιχείρηση επιλέγει ως μέσο την χρήση POS για την ταχύτερη συναλλαγή απλά με ότι σύστημα δουλεύει η επιχείρηση θα πρέπει πάντα να εξυπηρετείται γρήγορα και εύκολα ο πελάτης χωρίς καμία δυσκολία. Ωστόσο, η πίεση της επιχείρησης, η εμφάνιση των υπαλλήλων, η αγένεια και αδιαφορία και η αργή εξυπηρέτηση, όλα αυτά παίζουν τον πιο καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη γιατί είναι τα πρώτα που παρατηρεί ο πελάτης και θα πρέπει να είναι σε θέση η επιχείρηση να αντιμετωπίσει παράπονα εάν κάτι από αυτά είναι λάθος και στραβό σύμφωνα με τα πρότυπα.

Επιπλέον, η σχέση εμπιστοσύνης με έναν υπάλληλο παίζει σημαντικό ρόλο για την συνεχόμενη έλευση του πελάτη στο κατάστημα και αυτό γιατί ο καταναλωτής βλέπει ότι η επιχείρηση προσέχει ποιους υπαλλήλους παίρνει και κατά πόσο έχουν εκπαιδευτεί για να εξυπηρετούν το πελάτη σωστά. Τέλος τα δυο τελευταία ερωτήματα της έρευνας για την αύξηση ποιότητας και τιμής και για την μεταφορά του καταστήματος σε άλλη περιοχή είναι δευτερεύοντα ρόλοι οι οποίοι θα παίξουν στην ψυχολογία του καταναλωτή γι αυτό και βλέπουμε τα ποσοστά να είναι ανάλογα.

Κλείνοντας, οι επιχειρήσεις αφού προετοιμάσουν καταλλήλως τους υπαλλήλους τους και νομίζουν πως είναι έτοιμοι να βγουν και να αντιμετωπίσουν σωστά τους καταναλωτές, θα πρέπει να είναι και έτοιμη να δουν αντιδράσεις οι οποίες ξεφεύγουν λίγο από τα όρια της λογικής αλλά με σύνεση και ωριμότητα, οι εταιρείες θα πρέπει να φερθούν αναλόγως για να κεντρίσουν το ενδιαφέρον του πελάτη και να τους κάνουν να ξανά επισκεφθούν την εταιρεία.

## 4.7 Προτάσεις

Με βάση τόσο το ερωτηματολόγιο όσο και από την προηγούμενη διερεύνηση του ζητήματος της ολικής ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών, μπορούμε να καταλήξουμε στις εξής προτάσεις:

- Το να γίνεται τυπικά η εξυπηρέτηση πελατών δεν σημαίνει απαραίτητα ότι αυτή θα είναι ποιοτική και πως ο πελάτης θα μείνει ικανοποιημένος. Πάντα θα υπάρχουν άλλες επιχειρήσεις που θα είναι σε θέση να κάνουν τη δουλειά τόσο καλά όσο εσείς και σίγουρα θα υπάρξει κάποιος πρόθυμος να το κάνει φθηνότερα. Η υπηρεσία που παρέχει μια επιχείρηση ουσιαστικά, είναι ο τρόπος που μπορεί να διαφοροποιηθεί έναντι των ανταγωνιστών της. Η εξαιρετική εξυπηρέτηση του πελάτη είναι το να γίνεται η υπέρβαση από αυτό που ρεαλιστικά αναμένει από την εκάστοτε επιχείρηση, δίνοντας επιπλέον αξία συνολικά, πέρα από το κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Όταν ο πελάτης είναι συνολικά ευχαριστημένος μετατρέπεται σε ενθουσιώδη πηγή παραπομπής προς την επιχείρηση.
- Η δημιουργία πραγματικών σχέσεων με τους πελάτες είναι εξίσου σημαντική. Οι πελάτες είναι λιγότερο πιθανό να εξετάσουν την αντικατάσταση της επιχείρησης/εξυπηρέτησης όταν έχουν πραγματικές σχέσεις και σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πωλητές και κατ'επέκταση με την επιχείρηση.
- Η καλή επικοινωνία είναι το κλειδί για κάθε σχέση. Πολλοί πελάτες είναι δυσαρεστημένοι επειδή υπάρχει κάποιο προβληματικό προϊόν αλλά επειδή οι πωλητές είναι αδιάφοροι και/ή η ποιότητα επικοινωνίας δεν είναι πάντα δεδομένη.
- Η γρήγορη και αποτελεσματική αντιμετώπιση τυχόν παραπόνων και η εξεύρεση κατάλληλης κατά περίπτωση λύσης σε αυτά, δείχνουν, κατά τον πελάτη, το ενδιαφέρον της επιχείρησης προς αυτόν. Επομένως μια επένδυση στην ανάπτυξη του τμήματος παραπόνων είναι ένα σημαντικό βήμα προς την ανάπτυξη αληθινής σχέσης πελάτη-επιχείρησης, που αναφέρεται παραπάνω.

## Επίλογος

Οι τομείς του μάρκετινγκ έχουν γνωρίσει μεγάλη άνθηση ανά τα χρόνια, με την επέκταση και εξειδίκευση της αγοράς, ώστε να μπορεί να παρέχει στρατηγικές λύσεις στον επιχειρηματικό κόσμο. Ωστόσο οι τελευταίες καινοτομίες έχουν σημειωθεί στον τομέα της προσέγγισης και εξυπηρέτησης πελατών, με την στροφή της αγοράς στην πελατοκεντρική προσέγγιση.

Τα εργαλεία του μάρκετινγκ, όπως το CRM, προσφέρουν ακριβώς αυτή την προσέγγιση στις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως τύπου, για την ανάδειξη της σωστής κατεύθυνσης με στόχο την συνολικά ποιοτική εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των καταναλωτών, πέρα από το κομμάτι των ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η προσέγγιση αυτή ανθίζει παγκοσμίως και ιδιαίτερα στην περίοδο αυτή, που χαρακτηρίζεται από οικονομική αστάθεια.

Στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης, όπου η οικονομία και κατ'επέκταση η αγορά έχουν πληγεί, η ποιοτική εξυπηρέτηση αναδεικνύεται σύμμαχος των επιχειρήσεων ου υιοθετούν την εν λόγω πρακτική, για την διατήρηση του πελατολογίου τους, άσχετα από την αγοραστική ικανότητα των καταναλωτών να αγοράσουν. Όπως είδαμε παραπάνω, η ολική ικανοποίηση που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες τις, πέραν των σταθερών κερδών που φέρνει σε μια επιχείρηση, με αποτέλεσμα τη δυνατότητα επέκτασής της, λειτουργεί και ως εργαλείο θετικής διαφήμισης, και δίνει τη δυνατότητα προσέλκυσης ακόμα μεγαλύτερου αριθμού πελατών.

Οι δυνατότητες και οι μέθοδοι έρευνας της ικανοποίησης των πελατών των επιχειρήσεων, προσφέρουν ένα επιπλέον σύμμαχο στις εταιρίες και επιχειρήσεις, να αναγνωρίζουν σε πραγματικό χρόνο τα δυνατά τους σημεία και τις πρακτικές τους αδυναμίες, και με τον τρόπο αυτό να έχουν το πλεονέκτημα να αλλάξουν την στρατηγική τους, να προσαρμοστούν καλύτερα και κατάλληλα στα νέα επιχειρησιακά δεδομένα και να αναπτυχθούν με βάσει τις ισχύουσες καταναλωτικές τάσεις.

Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της αγοράς και στις νέες εξελίξεις των τομέων του μάρκετινγκ, κατορθώνουν με τις λιγότερες δυνατές απώλειες από άποψη κερδών, να σταθούν στο ύψος της περίπτωσης και να συνεχίσουν να λειτουργούν επιτυχημένα, παρά τις πρακτικές αδυναμίες της αγοράς να προσφέρει τα κέρδη των προηγούμενων ετών.

Οι προτάσεις όσον αφορά τις καλύτερες λειτουργικές προσαρμογές των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα της αγοράς είναι πολλές, καθώς υπάρχουν διαφορετικές στοχευμένες προσεγγίσεις στο ζήτημα αυτό. Ωστόσο, η κάθε επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζει τις εξελίξεις και καινοτομίες του μάρκετινγκ ανάλογα με το ύφος και τις ανάγκες της, για να υπάρχει επιτυχία στις υιοθετούμενες πρακτικές και στρατηγικές, και κατ'επέκταση, επιτυχία της ίδιας της επιχείρησης.

## Βιβλιογραφία

- Adebanjo, D. (2003). *Classifying and selecting e-CRM applications: an analysis-based proposal*. Management Decision, 41 (6), pp 570-577.
- Albrecht, K., Zemke, R. (1985). *Service America!: Doing Business in the New Economy*. USA: Dow Jones-Irwin.
- Allred, A., Goutham, C., Miller, J.S. (2000). *Measuring Images of Developing Countries: A Scale Development Study*. Journal of Euromarketing, 8(3), pp. 29-49.
- Appiah-Adu, K. (1999). *Marketing Effectiveness and Customer Retention in the Service Sector*. The Service Industries Journal, 19 (3), pp. 26-41. Retrieved from [http://econpapers.repec.org/article/tafservic/v\\_3a19\\_3ay\\_3a1999\\_3ai\\_3a3\\_3ap\\_3a26-41.htm](http://econpapers.repec.org/article/tafservic/v_3a19_3ay_3a1999_3ai_3a3_3ap_3a26-41.htm) [accessed 27 May 2017].
- April, C, Harreld, H. (2002). *Seeking CRM integration*. Infoworld, 24 (35), p 35.
- Armamentos, P., Sotiropoulos, B. (2005). *Personal data – Interpretation of Law 2472/1997*. Athens–Thessaloniki, Greece: Sakkoulas Publications.
- Athanassopoulos, A. (2000). *Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behaviour*. Journal of Business Research, 47(3), pp.191-207.
- Avlonitis, L.G., Papastathopoulou, G.P., Gounaris, S. (2001). *An Empirically-Based Typology of Product Innovativeness For New Financial Services: Success and Failure Scenarios Brief Biographies of the Authors*. Journal of Product Innovation Management, 18(5), pp. 324 – 342. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/227734756\\_1\\_An\\_Empirically-Based\\_Typology\\_of\\_Product\\_Innovativeness\\_For\\_New\\_Financial\\_Services\\_Success\\_and\\_Failure\\_Scenarios\\_Brief\\_Biographies\\_of\\_the\\_Authors](https://www.researchgate.net/publication/227734756_1_An_Empirically-Based_Typology_of_Product_Innovativeness_For_New_Financial_Services_Success_and_Failure_Scenarios_Brief_Biographies_of_the_Authors) [accessed 30 May 2017].
- Baird, C.H., Parasnis, G. (2011). *From social media to social customer relationship management*. Strategy & Leadership, 39 (5), pp.30-37. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10878571111161507> [accessed 26 May 2017].

Berhad, A., Tyler, T. (2002). *Customer Relationship Management in Asia*. Asia: Peppers and Rogers Group.

Bitner, M.J. (1990). *Evaluating service encounters; the effects of physical surroundings and employee responses*. Journal of Marketing, 54, pp. 69-82. Retrieved from <http://www.sciepub.com/reference/31101> [accessed 2 June 2017].

BMC Software (2015). *Knowledge Management and Problem Management*. Retrieved from <https://communities.bmc.com/docs/DOC-74973> [accessed 10 June 2017].

Bradshaw, D., Brash, C. (2001). *Managing customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability*. International Journal of Retail & Distribution Management, 29 (12), pp 520-530.

Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2<sup>nd</sup> edition. Amsterdam: Elsevier.

Cann, C. (1998). *Eight steps to building a business-to-business relationship*. Journal of Business & Industrial Marketing, 13 (4), pp 393-405.

Γετίκη, Δ. (2012). *Η μέτρηση ικανοποίησης πελάτη ως όχημα για ολική ποιότητα σε ελληνικές επιχειρήσεις*. Πτυχιακή Εργασία. Καβάλα: ΑΤΕΙ Καβάλας, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Retrieved from <http://digilib.teiimt.gr/jspui/bitstream/123456789/1198/1/022012059.pdf> [accessed 13 Ιουνίου 2017].

Chien, C. S., Moutinho, L. (2000). *The external contingency and internal characteristic of relationship marketing*. Journal of Marketing Management, 16 (7), pp. 583-595.

Christofer, M. (1995). *Marketing Logistics*. New York: McGraw- Hill.

Γιανναράκης, Γ. (2004). *Παράθυρο στο Μέλλον. Αφιέρωμα στον θαυμαστό κόσμο της ψηφιακής τεχνολογίας και στις προοπτικές που ανοίγονται για τη χώρα μας. Το Βήμα*. Retrieved from <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=158984> [accessed 15 June 2017].

- Γρηγορούδης, Β., Σίσκος, Γ. (2000). *Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη. Το σύστημα Musa*. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- Christensen, C. M., Cook, S., Hall, T. (2005). *Marketing Malpractice*. Harvard Business Review, 83(12), pp. 74-83.
- Cronin, J.J., Taylor, S.A. (1992). *Measuring service quality: a reexamination and extension*. Journal of Marketing, 56, pp. 55-68.
- Czegel, B. (1998). *Running an Effective Help Desk. 2<sup>nd</sup> Edition*. NY: Wiley.
- Δάσκος, Α. (2002). *Customer Relationship Management. Σημειώσεις για το μάθημα CRM*. Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ).
- Δαφέρμος, Β. (2005). *Κοινωνική στατιστική με το SPSS*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.
- Desai, C., Wright, G., Fletcher, K. (1998). *Barriers to Successful Implementation of Database Marketing: A Cross-Industry Study*. International Journal of Information Management, 18(4), pp. 265–276.
- Δημητριάδης, Σ., Τζωρτζάκη, Α.Μ. (2010). *Μάρκετινγκ: Αρχές, Στατιστικές, Εφαρμογές*. Αθήνα: Rosili.
- Δημητριάδης, Σ., Βλαχοπούλου, Μ. (2014). *Ηλεκτρονικό επιχειρείν και μάρκετινγκ*. Αθήνα: Rosili.
- Dutka, A. (1995). *Ama Handbook for Customer Satisfaction: A Complete Guide to Research, Planning, & Implementations. 1<sup>st</sup> edition*. USA: Ntc Pub Group.
- Dyche, J. (2002). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. USA: Addison Wesley Longman.
- Earley, R. (2002). *How to avoid the CRM graveyard*. Customer Interaction Solutions, 20 (12), pp 26-30.
- Eckerson, W., Watson, H. (2001). *Harnessing customer information for strategic advantage: technical challenges and business solutions*. LLC: Industry Study, p. 6.

EPR (2001). *Η πρώτη έρευνα στην Ελλάδα για το CRM. Μία νέα αγορά γεννιέται για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Έρευνες & Μελέτες*. Retrieved from <http://www.epr.gr/release/110059/> [accessed 4 June 2017].

Θεοφιλίδης, X. (1995). *Η συγγραφή επιστημονικής εργασίας - Από την θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Γ. Δαρδανός.

Ferrell, O.C., Hartline, D.M. (2010). *Marketing Strategy*. 5<sup>th</sup> Edition. USA: South-Western.

Fisk, P. (2010). *Ιδιοφυΐα του μάρκετινγκ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Giese, L. J., Cote, A.J. (2000). *Defining Consumer Satisfaction*. Academy of Marketing Science Review, 2000 (1). Retrieved from <http://www.proserv.nu/b/Docs/Defining%20Customer%20Satisfaction.pdf> [accessed 1 June 2017].

Gounaris, S., Stathakopoulos, V., Athanassopoulos, A., (2003). *Antecedents to perceived service quality: an exploratory study in the banking industry*. International Journal of Bank Marketing, 21 (4), pp. 168-190.

Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. 3<sup>rd</sup> Edition. USA: Wiley.

Hansemark, O.C., Albinsson, M. (2004). Customer satisfaction and retention: the experiences of individual employees. *Managing Service Quality*, 14(1), pp. 40-57.

Hooley, G., Nicoulaud, B., Piercy, N. (2011). *Marketing strategy and competitive positioning*. 5th edition. USA, UK, NY: Financial Times/ Prentice Hall.

Howard, K., Sharp, J. (1996). *Η επιστημονική μελέτη. Μετάφραση Β. Νταλάκου*. Αθήνα: Gutenberg.

Jain, S. (1999). *Στρατηγικός σχεδιασμός marketing*. Αθήνα: Έλλην.

Jamal, A., Naser, K. (2002). *Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking*. International Journal of Bank Marketing, 20 (4), pp.146-160.

Jamal, A., Anastasiadou, K. (2009). *Investigating the effects of service quality dimensions and expertise on loyalty*. European Journal of Marketing, 43 (3), pp.398-420. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560910935497?mobileUi=0&journalCode=ejm> [accessed 3June 2017].

Johnston, R. (2001). *Linking complaint management to profit*. International Journal of Service Industry Management, 12(1), pp.60-66.

Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. (2005). *Corporate social responsibility as a means of marketing to and communicating with customers within stores: A case study of UK food retailers*. Management Research News, 28(10), pp.47-56. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01409170510785011> [accessed 10 June 2017]

Keaveney, S.M. (1995). *Customer switching behavior in service industries: An exploratory study*. Journal of Marketing, 59(2), pp. 71-82.

Kehoe, L. (2002). *Long live e-business: software is finding a new role in helping companies to share information effectively*. Financial Times.

Κοκότη, Γ. (2011). *Ανάπτυξη πλάνου μάρκετινγκ μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Πρακτικά σεμιναρίου. Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας. Δευτέρα 5 Δεκεμβρίου-Πέμπτη 8 Δεκεμβρίου 2011. ΤΕΙ Λάρισας: Αμφιθέατρο ΔΔΕ*.

Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 8<sup>th</sup> edition. New York, UK: Prentice Hall.

Kotler, P. (2001). *Ο Κότλερ για το marketing: Πως να δημιουργήσετε, να κερδίσετε και να κυριαρχήσετε στην αγορά*. Θεσσαλονίκη: Μαλλιάρης Παιδεία.

Kotler, P. (2002). *Principles of marketing*. 3<sup>rd</sup> European edition. Harlow, England, New York: Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. 13<sup>th</sup> Edition. New York, UK: Prentice Hall.

Κουστιουρής, Β. (2003). *Customer Relationship Management*. Διπλωματική εργασία. Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στα Πληροφοριακά Συστήματα. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Κρητικού, Κ., Ραχοῦτης, Θ. (2003). *Customer Relationship Management-CRM*. Διπλωματική εργασία. Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στα Πληροφοριακά Συστήματα. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Κυριαζή, Ν. (1999). *Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κυριαζόπουλος, Π. (2001). *Εφαρμοσμένο μάρκετινγκ*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Levesque, T., McDougall, G.H.G. (1996). *Determinants of customer satisfaction in retail banking*. International Journal of Bank Marketing, 14 (7), pp.12-20. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02652329610151340> [accessed 20 June 2017] .

Lovelock, H.C. (1996). *Services Marketing*. 3rd edition. London: Prentice Hall Inc.

MacInnis, J.D. (2011). *A Framework for Conceptual Contributions in Marketing*. Journal of Marketing, 75(4), pp. 136-154.

Μακράκης, Β. (2005). *Ανάλυση δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με την χρήση του SPSS-Από την θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Gutenberg.

Μάτης, Κ. (2003). *Δασική Βιομετρία Ι-Στατιστική*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πήγασος.

Moutinho, L., Davies, F., Hutcheson, G. (2002). *Exploring key neo-marketing directions through the use of an academic "think tank": a methodological framework*. European Journal of Marketing, 36 (4), pp.417-432.

Μπλέρη, Ε., Μιχαλακόπουλου, Μ. (2006). *Εφαρμογές CRM (Customer Relationship Management) στις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα Συγκριτική Ανάλυση*. Σπουδαί, 56 (3), Πανεπιστήμιο Πειραιά, σ.71-94.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.

Nelson, J.P. (2003). *Advertising bans, monopoly and alcohol demand: testing for substitution effects using state panel data*. Review of Industrial Organization, 22, pp.1-25.

Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Boston: McGraw-Hill.

Oliver, R.L., Swan, E.J. (1989). *Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach*. Journal of Marketing, 53 (2), pp. 21-35. Retrieved from [https://www.jstor.org/stable/1251411?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1251411?seq=1#page_scan_tab_contents) [accessed 18May 2017].

Παξιμάδης, Δ. (χ.χ.). *Η Διαχείριση της σχέσης με τον Πελάτη - Customer Relationship Management (CRM)*. KEMEL. Retrieved from <http://www.kemel.gr/articles/i-diaheirisi-tis-shesis-me-ton-pelati-customer-relationship-management-crm> [accessed 1 June 2017].

Παπαβασιλείου, Ν. (2006). *Logistics και Μάρκετινγκ στις εμπορικές επιχειρήσεις*. Marketing Week, τεύχος 1.103, σ. 64-65

Παπαδόπουλος, Ι., Ευθυμίου, Η., Τρίγκας, Μ., Παπαδόπουλου, Α. (2012). *Στρατηγικές μάρκετινγκ επιχειρήσεων επίπλου την περίοδο της οικονομικής κρίσης*. Παρουσιάσεις-ΕΣΔΟ. Retrieved from <http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2012/oral/Papadopoulos-eythymiou-trigkas-papadopolou.pdf> [accessed 13 June 2017].

Παπασταθοπούλου, Π., Μπαλτάς, Γ. (2003). *Συμπεριφορά του καταναλωτή*. Αθήνα: Rosili.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1984). *Στοιχεία περιγραφική και επαγωγικής στατιστικής*. Αθήνα: Προσωπική έκδοση.

Παρασκευόπουλος, Ι. Ν. (1990). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας. Τόμος Β*. Αθήνα: Προσωπική έκδοση.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988). *SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality*. *Journal of Retailing*, 64 (1), pp. 12-40.

Peppard, J. (2000). *Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services*. *European Management Journal*, 18(3), pp.312-327. Retrieved from <http://paginas.fe.up.pt/~ee94159/sne/artigo2.pdf> [accessed 10 May 2017].

Peppers, D., Rogers, M., Dorf, R. (1999). *Is your company ready for one-to-one marketing*. *Harvard Business Review*, pp 151-160.

Perreault, W. (2012). *Marketing*. Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδης.

Peters, T.J. (2010). *The Little Big Things: 163 Ways to Pursue Excellence*. USA: Harper Collins.

Petrof, V.J., Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Marketing Management: Η Ελληνική Προσέγγιση. Αρχές, στρατηγικές, εφαρμογές: Ίντερνετ μάρκετινγκ, προσωπικό μάρκετινγκ*. Αθήνα: Rosili.

Porter, M.E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*, pp. 79–93.

Πεγκούκος, Γ.Π. (2000). *Διοίκηση με ερωτήσεις*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Reichheld, F.F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. *Harvard Business Review*, 81, pp. 46-54.

Rheault, D., Sheridan, S. (2002). *Reconstruct your business around customers*. *The Journal of Business Strategy*, 23 (2), pp. 38-43.

Rigby, D.K, Ledingham, D. (2004). *CRM Done Right*. *Harvard Business Review*. Reprint R0411H, pp 1-11.

Rigby, D.K., Reichheld, F.F., Schefter, P. (2002). *Avoiding the four perils of CRM*. *Harvard Business Review*, 80 (2), pp 101-109.

Robb, D. (2017). *8 CRM Trends and Predictions*. *Enterprise Apps Today*. Retrieved from <http://www.enterpriseappstoday.com/crm/8-crm-trends-and-predictions.html> [accessed 3 June 2017].

Roh, T. H, Ahn, C. K., Han, I. (2005). *The priority factor model for customer relationship management system success*. Expert Systems with Applications, 28 (4), pp 641-654.

Σιώμκος, Γ. (2002). *Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.

Sotiropoulos, V. (2003). *Luxury fashion brands: the impact of embodied imagery on brand responses*. Master of Science thesis. Montreal: Concordia University.

Spanos, Y.E., Athanasopoulos, A. (1997). *Exploring the Mediating effects between Strategy and firm Capabilities*. EMAC Conference, 2, Sweden.

Spreng, R.A., MacKenzie, S. B., Olshavsky, R.W. (1996). *A reexamination of the determinants of consumer satisfaction*. Journal of Marketing, 60 (3), pp. 15-32.  
Retrieved from:  
[https://www.researchgate.net/publication/235361541\\_A\\_Reexamination\\_of\\_the\\_Determinants\\_of\\_Consumer\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/235361541_A_Reexamination_of_the_Determinants_of_Consumer_Satisfaction) [accessed 5 June 2017] .

Srinivasan, N., Subhash, C. J., Sikand, K. (2004). *An experimental study of two dimensions of country-of-origin (manufacturing country and branding country) using intrinsic and extrinsic cues*. International Business Review, 13, pp.65-82.

Σταμούλη, Α. (2012). *Εισαγωγή στο μάρκετινγκ*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.

Τσακλαγκάνος, Α. (2015). *Βασικές αρχές του μάρκετινγκ*. Αθήνα: Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.

Stringfellow, A., Winter, N., Bowen, D. (2004). *CRM: Profiting from understanding customer needs*. Business Horizons, 47 (5), pp. 45-52.

Weiner, B. (1972). *Attribution theory, achievement motivation, and the educational process*. Review of educational research, 42(2), pp. 203-215.

Westbrook, A.R., Oliver, L.R. (1991). *The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction*. Journal of Consumer Research, 18(1), pp. 84-91.

Woodcock, N., Green, A., Starkey, M. (2011). *Social CRM as a business strategy*. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 18 (1), pp. 50-64.

Χαιρετάκης, Μ. (2010). *MME, Διαφήμιση, Κατανάλωση*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L. (1990). *Delivering quality service; Balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A. (1993). *The nature and determinants of customer expectations of service*. Journal of the Academy of Marketing Science, 21, pp. 1-12.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A. (1996). *The behavioral consequences of service quality*. Journal of Marketing, 60, pp. 31-46.