

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : ΣΤΑΥΡΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΤΖΑΝΑΚΑΚΗΣ ΜΙΧΑΛΗΣ

ΤΕΡΛΕΜΕ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : ΙΩΑΝΝΑ ΓΙΑΝΝΟΥΚΟΥ

ΠΑΤΡΑ 2015

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε τη χρονική περίοδο 2014-2015 στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, της σχολής Διοίκησης Οικονομίας του ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδος στην Πάτρα και θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση αυτής της εργασίας, παρέχοντας μου πρακτική ή και πνευματική υποστήριξη.

Αρχικά, λοιπόν, να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της εργασίας μου, κυρία Γιαννούκου , για την στήριξη της προσπάθειάς μου, παρά τις όποιες δυσκολίες, την αμεσότητα και την ευστοχία των συμβουλών της καθώς και για την παρότρυνση της να αναλάβω μια εργασία στην συγκεκριμένη θεματολογία, που θεωρώ ότι θα με βοηθήσει απόλυτα στην μετέπειτα πορεία μου στον κλάδο. Επίσης, να την ευχαριστήσω που με τη συνεχή παρακολούθηση της πορείας και της εξέλιξης της εργασίας μου, συνέβαλε σημαντικά στην ολοκλήρωση και παρουσίαση της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω και την οικογένειά μου, χωρίς την βοήθεια, την κατανόηση και την ψυχολογική στήριξη των οποίων, η προσπάθειά μου θα ήταν πολύ πιο δύσκολη.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑ.....	ii
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	v
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	vi
ABSTRACT	vii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	4
ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	4
1.1. Ορισμός των «Υπηρεσιών».....	4
1.1.1. Τρεις μύθοι γύρω από τις υπηρεσίες	5
1.1.2. Οι τέσσερις χαρακτηριστικές ιδιότητες των υπηρεσιών	6
1.1.3. Κλίμακα Αυλότητας (tangibility spectrum)	7
1.1.4. Τα 4Π στα αγαθά γίνονται 8Π στις υπηρεσίες	8
1.2. Το Τρίγωνο των Υπηρεσιών (The Services Marketing Triangle)	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	14
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	14
2.1. Ποιότητα των Υπηρεσιών (Service Quality).....	14
2.2. Διαστάσεις Ποιότητας Υπηρεσιών (service quality dimensions).....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	22
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ENANTI ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	22
3.1. Ικανοποίηση (satisfaction).....	23
3.2. Τα συστήματα CRM.....	29
3.3. Εννοιολογική απόδοση του πελάτη και τα είδη πελατών.....	32
3.4. Η καταναλωτική συμπεριφορά.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	39
ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ServQual.....	39
4.1. Το μοντέλο “Service Quality gaps analysis”.....	39
4.2. Το Σκανδιναβικό Μοντέλο (Nordic Model).....	41
4.3. Μοντέλο Βελτίωσης Ποιότητας Οργανωσιακής Υπηρεσίας.....	41
4.4. Service Quality trade-off continuum and suggested positions	42
4.5. Performance only model.....	43
4.6. Συμπερασματικά σχόλια.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	48

– ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	48
5.1. Συνεργία στην ομαδική εργασία.....	48
5.2. Rolls-Royce Motor Cars (Vickers Plc): μια ποιοτική ομαδική λύση της κρίσης....	54
5.3. Ιδιοκτησία και στοιχεία της αυτό-διοίκησης.....	57
5.4. Οι διευθυντές ως πρότυπα	62
5.5. Αναγνώριση και ανταμοιβές	64
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	71

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα με στρατηγικές προοπτικές και έχει ως μοναδικό του στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών του οργανισμού. Για την ικανοποίηση του πελάτη, η ΔΟΠ διαθέτει τεχνικές με την εφαρμογή των οποίων αποσπούν τις ανάγκες που έχει ο πελάτης, άλλες με τις οποίες μεταφράζονται οι ανάγκες σε προδιαγραφές που πρέπει να πληρεί η διαδικασία παραγωγής και το προϊόν, έχει τεχνικές που ελέγχουν τη διαδικασία και το προϊόν για να διασφαλίσουν ότι είναι μέσα στις προδιαγραφές και τέλος διαθέτει τεχνικές για την έγκαιρη παράδοση του προϊόντος και την εξυπηρέτηση/υποστήριξη του πελάτη.

Στα πλαίσια του συστήματος της ΔΟΠ εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι, από τον κατώτερο ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών απαιτεί εμπλοκή όλων, από την ανώτατη διοίκηση ως τον τελευταίο εργαζόμενο, διαφορετικά αποτελεί μεμονωμένες προσπάθειες επίλυσης κάποιων προβλημάτων και θα αποτύχει. Για την επίτευξη του στόχου του και την επίλυση προβλημάτων η ΔΟΠ έχει να επιδείξει ποσοτικές μεθόδους και εργαλεία. Αποτελέσματα της εφαρμογής ενός συστήματος ΔΟΠ είναι διαδικασίες χωρίς λάθη οι οποίες παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, παραδίδονται έγκαιρα, σε ανταγωνιστική τιμή.

Για να εκπληρωθεί ο στόχος πρέπει το σύστημα να υιοθετηθεί από όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Από τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, την παραγωγή και τις υπηρεσίες. Τα συστατικά για την επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ είναι: αποτελεσματική εκπαίδευση, αποτελεσματική εφαρμογή και εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης και δέσμευση της για τη τήρηση των αρχών και των στόχων της ΔΟΠ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτέλεσε το αντικείμενο μελέτης μας εδώ και ένα αρκετά μεγάλο διάστημα και θεωρούμε ότι λόγω της σπουδαιότητας του θέματος θα αποτελέσει σημαντικό εφαλτήριο για την μετέπειτα πορεία μας στον κλάδο.

Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται οι υπηρεσίες σε επιχειρησιακό επίπεδο, η ποιότητα των υπηρεσιών και η διοίκηση ολικής ποιότητας. Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για τη διαμόρφωση της αντίληψης των καταναλωτών. Στην περίπτωση των υπηρεσιών (pure services), η ποιότητα είναι το κυρίαρχο στοιχείο της αξιολόγησης των καταναλωτών. Όταν οι υπηρεσίες προσφέρονται σε συνδυασμό με φυσικά προϊόντα (physical product) είναι επίσης πολύ σημαντικό στοιχείο στον καθορισμό της ικανοποίησης του πελάτη.

Ο παραλληλισμός αυτού που αναμένεται από τους διευθυντές ολικής ποιότητας όσον αφορά τη δική τους συμπεριφορά, τα μηνύματα που διακηρύσσουν με αυτό που προσδοκούν οι άνθρωποι από τους θρησκευτικούς και πολιτικούς ηγέτες είναι αυτόματος.

Ένα κατάλληλο σύστημα αναγνώρισης και ανταμοιβής έχει κρίσιμη σημασία για το πρόγραμμα ΔΟΠ οποιασδήποτε εταιρείας, ιδίως αν η διαδικασία βελτίωσης ποιότητας προσφέρει μεγαλύτερη συμμετοχή στους εργαζομένους. Η θετική ενίσχυση μέσω της αναγνώρισης και της ανταμοιβής είναι ουσιώδης για τη διατήρηση των επιτευγμάτων και τη διαρκή βελτίωση μέσω συμμετοχικών σχεδίων επίλυσης προβλημάτων. Οι άνθρωποι εργάζονται για πολλούς λόγους, για τα επιτεύγματα, την προαγωγή, την αυξημένη ευθύνη, την αναγνώριση, το ενδιαφέρον της δουλειάς, καθώς και για τα χρήματα.

ABSTRACT

This project was the subject of our study for quite a long time and we feel that given the importance of the issue it will be an important springboard for our subsequent development in the industry.

Specifically, in this project the services at the operational level, the quality of service and total quality management are being presented. The quality of services is a crucial element in shaping the perception of consumers. In the case of services (pure services), quality is the dominant element of the evaluation of consumers. When services are offered in conjunction with natural products (physical product) it is also a very important factor in determining customer satisfaction.

The parallelism of what is expected of their total quality managers regarding their own behavior, the messages to proclaim what the people expect from the religious and political leaders are automatic.

An appropriate recognition and reward system is critical to the TQM program of any company, particularly if the quality improvement process offers greater ownership of the workers. The positive reinforcement through recognition and reward is essential to maintain the achievements and continuous improvement through participatory problem solving projects. People work for many reasons, the achievements, promotion, increased responsibility, recognition, interest in their work, and for the money.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως κυρίαρχο θέμα την διοίκηση ολικής ποιότητας. Προκειμένου ωστόσο να φτάσουμε σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να περιγράψουμε επί του συνόλου του, το γενικό υπόβαθρο το οποίο πρέπει να παρουσιαστεί, ώστε να έχει ο αναγνώστης μια πιο πλήρη άποψη σχετικά με το θέμα.

Σε γενικές γραμμές, θα λέγαμε ότι η διοίκηση της ποιότητας είναι η συνολική διοικητική λειτουργία η οποία προσδιορίζει και εφαρμόζει την πολιτική της ποιότητας, από τις ενέργειες της επιθεώρησης στον έλεγχο ποιότητας, τη διασφάλιση ποιότητας και στην διοίκηση ολικής ποιότητας. Η επιθεώρηση και ο έλεγχος ποιότητας ανήκουν στα συστήματα τα οποία είναι βασισμένα στη ανίχνευση (detection) των προβλημάτων. Στα συστήματα αυτά, όλες οι ενέργειες πραγματοποιούνται μετά την εμφάνιση κάποιου γεγονότος. Τα συστήματα ανίχνευσης αναπτύσσονται σε περιβάλλοντα, στα οποία δίνεται έμφαση στην επιδιόρθωση των ελαττωμάτων και όχι στην πρόληψη της εμφάνισής τους. Δεν προωθούν το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία και το καλό εργασιακό κλίμα.

Η ποιότητα προσδιορίζεται μόνο από τον πελάτη και όχι από τον υπεύθυνο μηχανικό παραγωγής ή από το τμήμα μάρκετινγκ ή από κάποιον γενικό διευθυντή. Βασίζεται στην πραγματική εμπειρία του πελάτη για το προϊόν ή την υπηρεσία. Η ποιότητα μετρείται έναντι των απαιτήσεων του πελάτη η οποία μπορεί να είναι υποκειμενική και πάντα αντιπροσωπεύει ένα κινούμενο στόχο μέσα σε μια ανταγωνιστική αγορά.

Η λειτουργία της ποιότητας σε ένα οργανισμό είναι μία διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών. Από το πλήθος των δεδομένων που είναι διαθέσιμα από κάθε διαδικασία παραγωγής και κάθε παροχή υπηρεσίας, η ποιότητα «παίρνει» (extracts) τα πιο σημαντικά και από την ανάλυση των συνόλων των δεδομένων μπορεί να υπολογιστεί η μελλοντική συμπεριφορά της διαδικασίας, με σκοπό την ακόμα μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, δηλαδή την καλύτερη ποιότητα.

Το προϊόν ή η υπηρεσία πλέον δεν είναι αντικείμενο που χρησιμοποιείται από το χρήστη. Με την έννοια της ποιότητας που περιβάλλει το προϊόν, η υπηρεσία είναι ένα πακέτο από κάποιες διαστάσεις και έτσι πρέπει να αξιολογείται.

Έχοντας όλα αυτά κατά νου, και προκειμένου να καταλήξουμε στα τελικά συμπεράσματα που εξετάζουν την σπουδαιότητα της διοίκησης ολικής ποιότητας επί του συνόλου για την επιχείρηση, θα πρέπει φυσικά να γίνει εκτενής αναφορά στις υπηρεσίες. Αυτό πραγματοποιείται στο κεφάλαιο 1 της παρούσας πτυχιακής εργασίας, όπου αναλύονται οι μύθοι γύρω από τις υπηρεσίες, οι τέσσερις χαρακτηριστικές ιδιότητες των υπηρεσιών, η κλίμακα αϋλότητας, τα 8Π στις υπηρεσίες και το τρίγωνο των υπηρεσιών.

Στο επόμενο και δεύτερο κατά σειρά κεφάλαιο, προχωρούμε ακόμη πιο ειδικά στο θέμα, όπου και περιγράφεται η ποιότητα των υπηρεσιών και οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών. Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η ποιότητα των υπηρεσιών έναντι της ικανοποίησης των πελατών, ώστε να ανιχνευθεί ο αντίκτυπος της ποιότητας στην πιστότητα των πελατών. Κατόπιν αυτού, εξετάζουμε τι εννοούμε με την έννοια της ικανοποίησης, συγκεκριμενοποιείται η έννοια του πελάτη και η συμπεριφορά του ως προς την επιχείρηση – αλλιώς η καταναλωτική συμπεριφορά – ενώ γίνεται σημαντική αναφορά στα συστήματα CRM μέσω των οποίων καταγράφονται οι προτιμήσεις και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, ώστε η επιχείρηση να διατηρεί αρχείο και να βελτιώνει τις υπηρεσίες της μέσω αυτού.

Στη συνέχεια, στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής λόγος στο μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών SERVQual, που αποτελεί ενδεχομένως ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Τέλος, έχοντας φτάσει με την φυσική ροή της εργασίας στο θέμα της διοίκησης ολικής ποιότητας, το πέμπτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αφιερώνεται όλο στην Δ.Ο.Π. και στα χαρακτηριστικά της, όπου για να γίνουν όλα πιο κατανοητά, αναφέρουμε διάφορα παραδείγματα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από διάφορες εταιρείες και οργανισμούς και η αντίστοιχη αξιολόγησή τους. Ωστόσο, εκτός των παραδειγμάτων, αναφερόμαστε εκτενώς στον ρόλο της συνεργίας στην ομαδική εργασία και στην ιδιοκτησία και στα στοιχεία της αυτό-διοίκησης. Κλείνοντας,

σημαντική κρίνεται και η αναφορά στους διευθυντές ως πρότυπα και στην αναγνώριση και στις ανταμοιβές στα πλαίσια της εργασίας σε μια οργανωμένη επιχείρηση που εφαρμόζει ισχυρές δομές διοίκησης ολικής ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

1.1. Ορισμός των «Υπηρεσιών»

Στις μέρες μας, μέσα σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία, ο χώρος των υπηρεσιών κατέχει κυρίαρχη και εξέχουσα θέση. Η αστικοποίηση, η παγκόσμια αγορά, η τεχνολογική ανάπτυξη, έθεσαν τις βάσεις για μεγαλύτερη ζήτηση παροχής υπηρεσιών στους περισσότερους τομείς της καθημερινής μας ζωής. Για να μπορέσει κάποιος να αντιληφθεί την έννοια της υπηρεσίας, πρέπει πρώτα να αποτυπώσουμε τους διαφορετικούς ορισμούς που έδωσαν κατά καιρούς μεγάλοι μελετητές.

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές απόψεις για το «τί ορίζουμε ως υπηρεσίες». Σε μία πολύ γενική απόδοση υπηρεσίες είναι άυλες (intangible) πράξεις (deeds), διαδικασίες (processes) και επιδόσεις (performances) (Wilson et al., 2012). Σύμφωνα με έναν πιο συγκεκριμένο ορισμό “υπηρεσίες είναι όλες οι οικονομικές δραστηριότητες των οποίων η παραγωγή δεν είναι ένα φυσικό προϊόν ή μια κατασκευή, καταναλώνονται τη στιγμή που παράγονται και παρέχουν προστιθέμενη αξία (added value) σε διάφορες μορφές (όπως ευκολία, διασκέδαση, διαχρονικότητα, άνεση), που ουσιαστικά είναι οι άυλες ανησυχίες του πρώτου αγοραστή” (Quinn et al., 1987).

Σύμφωνα με τους Zeithaml et al. 1985, υπηρεσία είναι μια προσπάθεια, μια παράσταση, μια διαδικασία, μια πράξη. Ο Kotler και Bernard (2003) έδωσε έναν άλλο ορισμό για τις υπηρεσίες “κάθε δραστηριότητα ή ωφέλεια που κάποιος μπορεί να δώσει σε κάποιον άλλο και που είναι κατά βάση άυλη και δεν καταλήγει στην ιδιοκτησία κάποιου πράγματος. Η παραγωγή της μπορεί ή δεν μπορεί να σχετίζεται με την παραγωγή ενός φυσικού αγαθού” (Kotler & Bernard, 2003). Ενώ ο Palmer (2007) τονίζει ότι “υπηρεσία είναι η παραγωγή μιας ουσιαστικά άυλης ωφέλειας, είτε αφεαυτής ,είτε ως σημαντικού μέρους ενός φυσικού προϊόντος, η οποία μέσω κάποιας μορφής ανταλλαγής ικανοποιεί μια διαπιστωμένη ανάγκη”. Τέλος, ο Hill (1977) σαν υπηρεσία ορίζει ως “μια αλλαγή στην κατάσταση ενός ατόμου ή ενός αγαθού που

ανήκει σε κάποια οικονομική μονάδα, η οποία επέφερε ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας κάποια άλλη οικονομική μονάδα, με την προηγούμενη συμφωνία του πρώην προσώπου ή της οικονομικής μονάδας”.

1.1.1. Τρεις μύθοι γύρω από τις υπηρεσίες

Κομβικό σημείο το “μάρκετινγκ υπηρεσιών” (services marketing) στις μέρες μας. Βασικές ασχολίες αυτού είναι α) η ποιότητα (quality) των παρεχόμενων υπηρεσιών, β) η ικανοποίηση (satisfaction) των πελατών, γ) η εξυπηρέτηση των πελατών, δ) ο εσωτερικός πελάτης (internal customer) κ.α. Οι τρεις μύθοι λοιπόν γύρω από τις υπηρεσίες είναι:

- ο τρόπος διοίκησης και προώθησης υπηρεσιών και προϊόντων είναι ο ίδιος
- οι υπηρεσίες δεν παράγουν αξία (value)
- οι υπηρεσίες δεν είναι παραγωγικές

Ο Gronroos (1978) υποστήριξε ότι δεν είναι δυνατή η εφαρμογή των παραδοσιακών προτύπων και μεθόδων μάρκετινγκ (προώθηση, διοίκηση, τοποθέτηση, τιμολόγηση) προϊόντων στις υπηρεσίες (7Π αντί για 4Π), διότι πολύ απλά οι υπηρεσίες δεν είναι τυποποιημένες όπως τα αγαθά, έχουν πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά που τις κάνουν ιδιαίτερες και ξεχωριστές. Στην αναφορά ότι οι υπηρεσίες δεν παράγουν αξία, είναι κάτι το οποίο δεν ισχύει στη σημερινή εποχή και αρκεί να σκεφτεί κανείς ότι το μεγαλύτερο κομμάτι της καθημερινότητας μας, αποτελείται και βασίζεται στο σύνολο της από τις υπηρεσίες. Η εξέλιξη τους με τη βοήθεια της τεχνολογίας, έχουν συνδράμει αποτελεσματικά στη διευκόλυνση και στον εκσυγχρονισμό των υποδομών. Για παράδειγμα, πόσος καιρός χρειαζόταν πριν από μερικά χρόνια να κλείσει κάποιος ασθενής ένα ραντεβού σ’ ένα δημόσιο νοσοκομείο; Το ζητούμενο είναι να βρούμε ποια είναι η κατάλληλη μέθοδος για να μετρήσουμε την παραγωγικότητα (Λυμπερόπουλος και Παντουβάκης, 2000).

1.1.2. Οι τέσσερις χαρακτηριστικές ιδιότητες των υπηρεσιών

Οι τέσσερις βασικές ιδιότητες των υπηρεσιών, είναι οι εξής, σύμφωνα με την βιβλιογραφία:

- ✓ Intangible=αυλότητα
- ✓ Heterogeneous=ανομοιογένεια
- ✓ Inseparability= ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση, αδιαιρετότητα
- ✓ Perishable=αναλωσιμότητα

αυλότητα: άμεση αναλωσιμότητα, διότι δεν μπορούν να αποθηκευτούν, δυσκολία προβολής της υπηρεσίας, δυσκολία στην τιμολόγηση της υπηρεσίας, δυσκολία στη νομική προστασία.

αδιαιρετότητα: παράγονται και καταναλώνονται σχεδόν ταυτόχρονα λόγω της άυλης φύσης τους.

ανομοιογένεια: δύσκολη τυποποίηση, δύσκολο ποιοτικό τους έλεγχο, έλλειψη καθορισμένων προτύπων παραγωγής και ελέγχου ποιότητας, δυσκολία στο να εξασφαλιστεί η παροχή απολύτως ποιοτικών υπηρεσιών, δυσκολία στη διασφάλιση όλων εκείνων των προτύπων που θα οδηγήσουν στη σωστή παροχή της υπηρεσίας.

αναλωσιμότητα: δεν έχουν ύλη άρα δε γίνεται να μεταφερθούν και να αποθηκευτούν, προκύπτουν προβλήματα όταν υπάρχει μεγαλύτερη ζήτηση από την προσφορά και αντίθετα όταν υπάρχει μικρότερη ζήτηση από την προσφορά (Wilson et al., 2012).

Πίνακας 1. Προτεινόμενες στρατηγικές Marketing για προβλήματα που σχετίζονται με τις χαρακτηριστικές ιδιότητες των υπηρεσιών, πηγή: Zeithaml et al., 1985. Problems and Strategies in Services Marketing, The Journal of Marketing, Vol. 49, No. 2, pp. 33-46.

FIGURE 3
Suggested Marketing Strategies for Problems Stemming from Unique Service Features

Unique Service Features	Marketing Strategies to Solve Problems	References Citing Strategies
Intangibility	1. Stress tangible cues.	Berry (1980), Booms and Bitner (1982), George and Berry (1981), Shostack (1977a)
	2. Use personal sources more than nonpersonal sources.	Donnelly (1980), Johnson (1969)
	3. Simulate or stimulate word-of-mouth communications.	Davis, Guiltinan, and Jones (1979), George and Berry (1981)
	4. Create strong organizational image.	Judd (1968), Knisely (1979a), Thomas (1978), Uhl and Upah (1980)
	5. Use cost accounting to help set prices.	Beard and Hoyle (1976), Dearden (1978)
	6. Engage in post-purchase communications.	Bessom and Jackson (1975), Fisk (1981), Zeithaml (1981)
Inseparability	1. Emphasize selection and training of public contact personnel.	Berry (1981), Davidson (1978), George (1977), Gronroos (1978)
	2. Manage consumers.	Lovelock (1981)
	3. Use multisite locations.	Carman and Langeard (1980), Langeard et al. (1981), Upah (1980)
Heterogeneity	1. Industrialize service. ^a	Levitt (1972, 1976)
	2. Customize service.	Bell (1981), Berry (1980), Johnson (1981), Regan (1963), Sasser and Arbeit (1978)
Perishability	1. Use strategies to cope with fluctuating demand.	Lovelock (1981)
	2. Make simultaneous adjustments in demand and capacity to achieve a closer match between the two.	Sasser (1976)

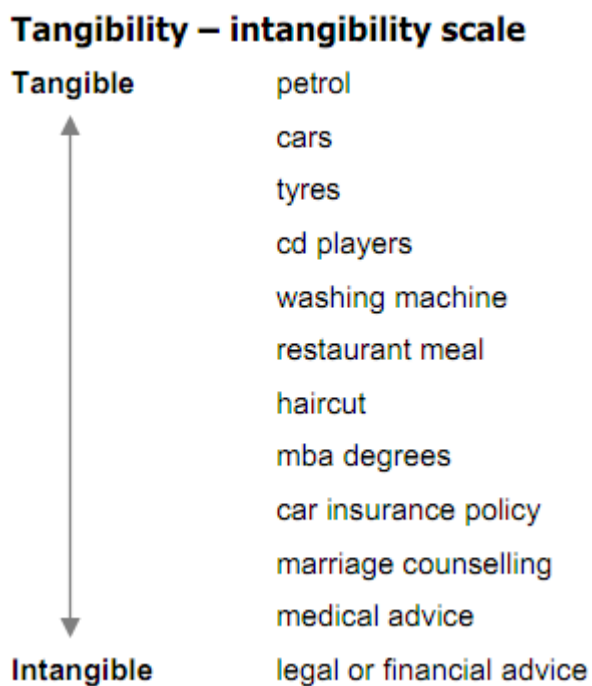
1.1.3. Κλίμακα Αυλότητας (tangibility spectrum)

Ένα από τα χαρακτηριστικά που διαχωρίζει τις υπηρεσίες από τα αγαθά, όπως είδαμε και πιο πάνω, είναι η αυλότητα των υπηρεσιών. Όμως όταν αγοράζουμε ένα προϊόν, αυτό συνοδεύεται από μία ή περισσότερες υπηρεσίες. Ας δούμε ένα παράδειγμα για να κατανοήσουμε αυτήν τη διάκριση, όταν τρώμε σ' ένα εστιατόριο, συνήθως το μόνο που μας απασχολεί είναι αν η ποσότητα και η γεύση του φαγητού ανταποκρινόταν στις απαιτήσεις μας. Όμως, δεν θα πρέπει να μας ενδιαφέρουν μόνο αυτά τα χαρακτηριστικά, θα πρέπει να δίνουμε ιδιαίτερη βαρύτητα στην αίσθηση καθαριότητας και υγιεινής, στην ταχύτητα, στην ευγένεια των υπαλλήλων κ.α..

Σύμφωνα με τον Λυμπερόπουλο και Παντουβάκη (2000) “αυτή η μείξη υλικών και άυλων χαρακτηριστικών σ' ένα προϊόν και η ανάδειξη του ως κυρίαρχου του υλικού ή του άυλου μέρους του καθορίζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία”.

Παρακάτω, αποδίδεται σχηματικά η κλίμακα αυλότητας σύμφωνα με το Shostack (1977), ο οποίος κατέταξε τις διάφορες οικονομικές δραστηριότητες σε μία κλίμακα από καθαρά προϊόντα (tangible dominant) έως τις καθαρές υπηρεσίες (intangible dominant).

Διάγραμμα 1. Διάγραμμα κλίμακας αυλότητας, πηγή: Shostack, L. 1977. Breaking free from product marketing, Journal of Marketing, Vol. 41, pp. 73-80.



1.1.4. Τα 4Π στα αγαθά γίνονται 8Π στις υπηρεσίες

Στο μάρκετινγκ, κάθε υπηρεσία χαρακτηρίζεται από τα γνωστά σε όλους μας 8Π. Η χρήση τους είναι πολύ συχνή και κάθε ένα από αυτά παίζει το δικό του ρόλο. Στην παρακάτω στήλη παρουσιάζονται αριθμητικά όλα αυτά χαρακτηριστικά:

1. **Product: προϊόν**
2. **Place and time: μέρος και χρόνος**
3. **Price and user outlays: τιμή και άλλο κόστος**
4. **Promotion and education: προώθηση και εκπαίδευση**
5. **Process: διαδικασία**
6. **Physical evidence: φυσική μαρτυρία**
7. **People: άνθρωποι**
8. **Productivity and quality: παραγωγικότητα και ποιότητα**

Σύμφωνα με τον Robert F. Lauterborn 1993, τα 4Π του μάρκετινγκ των προϊόντων αντικαθίστανται από 4C στις υπηρεσίες. Αυτή η αντιστοίχιση παρουσιάζεται χαρακτηριστικά παρακάτω (Pradeep & Aspal, 2011):

- ✓ **Product Consumer**
- ✓ **Pricing Cost**
- ✓ **Promotions Communications**
- ✓ **Place Convenience**

Ας δούμε λίγο πιο αναλυτικά το κάθε ένα από αυτά τα 8 χαρακτηριστικά του μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, **το προϊόν (product)** αφορά όλες εκείνες

τις ιδιότητες που το συνοδεύουν και το χαρακτηρίζουν, όλα εκείνα τα στοιχεία που είναι χρήσιμα να τα γνωρίζει ο καταναλωτής. **Το μέρος και ο χρόνος (place and time)** στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία, το οποίο ποικίλει ανάλογα με το είδος της εκάστοτε υπηρεσίας. Η **τιμολογιακή πολιτική (price)** που ακολουθείται κάθε φορά από την εκάστοτε εταιρεία. Στο μίγμα μάρκετινγκ δεσπόζουσα θέση κατέχει η **προώθηση (promotion)** της υπηρεσίας. Έντονη η ανάγκη για προώθηση, διότι μέσω της διαφήμισης και των δημοσίων σχέσεων, η εταιρεία γίνεται γνωστή στο κοινό και κατ' επέκταση συνδράμει στην αύξηση των εσόδων της. Οι κυριότερες μορφές προώθησης είναι το διαδίκτυο, οι τηλεοπτικές διαφημίσεις, οι διαφημίσεις σε έντυπα, η αποστολή χρήσιμου υλικού μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Λυμπερόπουλος και Παντουβάκης, 2000).

“Άνθρωποι” (people), είναι όλοι εκείνοι που συμμετέχουν σε μια παραγωγική διαδικασία, και μπορούν άμεσα ή έμμεσα με τη συμπεριφορά τους να επηρεάσουν την αντίληψη του πελάτη του πελάτη για την υπηρεσία” σύμφωνα με τον Λυμπερόπουλο και Παντουβάκη (2000). Στο μείγμα μάρκετινγκ, τον πιο κρίσιμο και πρωτεύοντα ρόλο τον παίζουν οι άνθρωποι. Κυρίως, το προσωπικό πρώτης γραμμής που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη, η συμπεριφορά του θα καθορίσει αν ο πελάτης έμεινε ευχαριστημένος (αίσθημα ικανοποίησης) ή δυσαρεστημένος. Η γνώμη του πελάτη στον τομέα «παροχής υπηρεσιών» έχει ιδιαίτερη αξία. Ως **“διαδικασίες” (processes)** ο Λυμπερόπουλος και ο Παντουβάκης (2000) ορίζουν όλες εκείνες τις δραστηριότητες, τις λειτουργίες και τους μηχανισμούς με τους οποίους μια συγκεκριμένη υπηρεσία συμπαράγεται από τους ανθρώπους που εμπλέκονται σε αυτή.

Τέλος, ως “φυσική μαρτυρία” ορίζουμε το περιβάλλον, μέσα στο οποίο οι άνθρωποι εμπλέκονται, επιτελώντας τις απαραίτητες διαδικασίες συμπαραγωγής με την πιθανή χρήση και αλληλεπίδραση υλικών αγαθών (Λυμπερόπουλος και Παντουβάκης, 2000). Ως φυσική μαρτυρία, για παράδειγμα, ορίζουμε την ενεργή συμμετοχή των καταναλωτών σε κάποιο forum, όπως για παράδειγμα, παρατηρούμε πια ότι οι κουζίνες στα εστιατόρια πλέον είναι ανοιχτές, ώστε ο πελάτης να έχει άμεση οπτική επαφή με αυτή.

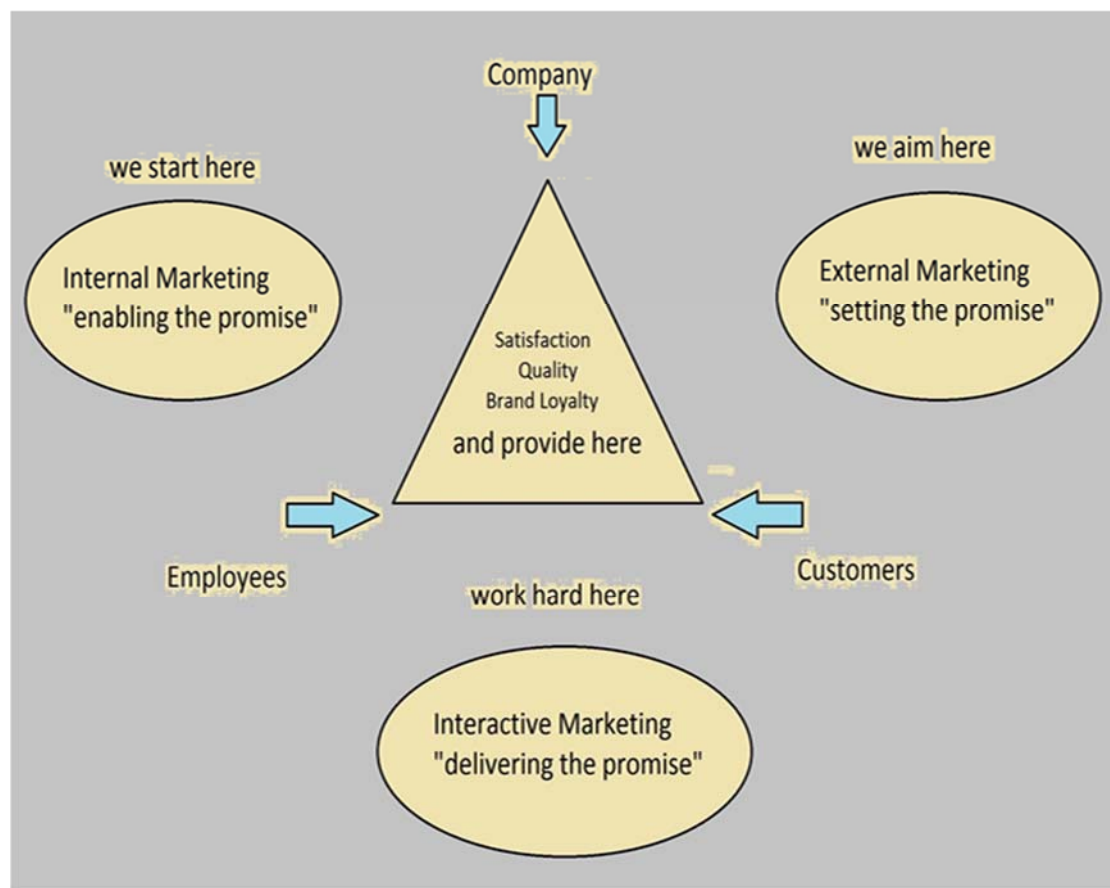
1.2. Το Τρίγωνο των Υπηρεσιών (The Services Marketing Triangle)

Εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των υπηρεσιών, οι μάρκετες αντιμετωπίζουν μερικές αληθινές και πραγματικά ξεχωριστές προκλήσεις. Σε αυτές τις προκλήσεις, απάντηση δίνουν οι **υποσχέσεις (promises)** των μάρκετες που δημιουργούν και κρατούν για τους πελάτες (εσωτερικούς και εξωτερικούς). Αυτό το σχεδιάγραμμα, που οι τρεις διαφορετικές ομάδες συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν ώστε να αναπτύξουν-προωθήσουν-μεταφέρουν αυτές τις υποσχέσεις (promises), ονομάζεται «**τρίγωνο του μάρκετινγκ των υπηρεσιών**» (Wilson et al., 2012).

Το “**τρίγωνο του μάρκετινγκ υπηρεσιών**” είναι ένα από τα εργαλεία του Μάρκετινγκ για το οποίο υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία διεθνώς. Χαρακτηριστικό του, το τρίγωνο σχήμα, που στις τρεις κορυφές κρατούν εξέχουσα θέση οι τρεις βασικοί πυλώνες της εταιρείας, “εταιρεία-πελάτες-υπάλληλοι”. Αντίστοιχα στις τρεις πλευρές τοποθετούνται οι τρεις τύποι του μάρκετινγκ, οι οποίοι αν εφαρμοστούν σωστά από την επιχείρηση εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της. Στη δεξιά πλευρά εφαρμόζεται το “**εξωτερικό μάρκετινγκ**” (**external marketing**), στην αριστερή πλευρά το “**εσωτερικό μάρκετινγκ**” (**internal marketing**) και στην τριγωνική βάση το “**διαδραστικό μάρκετινγκ**” (**interactive marketing**). Το “εξωτερικό μάρκετινγκ” θέτει την υπόσχεση (making the promise), το “εσωτερικό μάρκετινγκ” πραγματοποιεί την υπόσχεση (enabling the promise) και το “διαδραστικό μάρκετινγκ” παραδίδει την υπόσχεση (delivering the promise) (Wilson et al., 2012).

Το “εξωτερικό μάρκετινγκ” (external marketing) είναι πολύ σημαντικό και σπουδαίο, γιατί η εταιρεία η οποία παρέχει τις υπηρεσίες έρχεται σε επαφή με τους πελάτες. Η εταιρεία οφείλει να είναι σε θέση να κρατά και να υποστηρίζει με όλα τα θεμιτά μέσα τις υποσχέσεις της προς τους καταναλωτές. Σε αυτό το σημείο, πρέπει με ξεκάθαρο τρόπο η επιχείρηση να παρουσιάζει τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της, να δημιουργεί τις κατάλληλες υποσχέσεις στους πελάτες, οι οποίες θα βασίζονται στις προσδοκίες και στις επιθυμίες τους. Επιπροσθέτως, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κάποιοι πολύ σημαντικοί παράμετροι για την επιτυχία της διαδικασίας αυτής όπως: οι τρόποι προώθησης και προβολής της υπηρεσίας, οι υπάλληλοι, οι εγκαταστάσεις και τα μέσα παραγωγής κ.α (Wilson et al., 2012).

Διάγραμμα 2. Το τρίγωνο των υπηρεσιών



Το “εσωτερικό μάρκετινγκ” (internal marketing) σχετίζεται με όλες εκείνες τις δραστηριότητες που πρέπει να κατορθώσει να πραγματοποιήσει η εταιρεία ώστε να προσλάβει, να εκπαιδεύσει, να υποκινήσει και να ανταμείψει το προσωπικό της. Έτσι, αποτελεσματικά η επιχείρηση κατορθώνει να επικοινωνήσει με το προσωπικό της και να του μεταδώσει τη στρατηγική της, το όραμα της και την αποστολή της. Με αυτόν τον τρόπο τους ξεκαθαρίζει τους ρόλους τους και τους καλεί για σκληρή και αποτελεσματική δουλειά. Κάθε υπάλληλος αντιμετωπίζεται σαν “εσωτερικός πελάτης”, με την ίδια σπουδαιότητα και αξία που αντιμετωπίζεται ο “εξωτερικός πελάτης”. Η ικανοποίηση του πελάτη, εσωτερικού και εξωτερικού, είναι στο ζητούμενο και το στοίχημα που θέτει η κάθε εταιρεία (Wilson et al., 2012).

Τέλος, το “διαδραστικό μάρκετινγκ” είναι το σημαντικότερο σημείο σε αυτή την τριγωνική σχέση. Σε αυτή την φάση, οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής (προσωπικό επαφής) έρχονται σε άμεση επαφή-επικοινωνία με τον πελάτη, ώστε να

του προωθήσουν την υπηρεσία ή το αγαθό, αυτή η στιγμή ονομάζεται **“στιγμή της αλήθειας” (moment of truth)**. Ότι έχουμε υποσχεθεί στον πελάτη και όπως έχουμε κατορθώσει να το υλοποιήσουμε αυτή τη στιγμή είναι έτοιμο ώστε να παραδοθεί στον τελικό καταναλωτή. Συγχρόνως, αφού του παραδοθεί, ο καταναλωτής αξιολογεί την υπηρεσία ή το αγαθό σύμφωνα **α)** με τις προσδοκίες του (expectations), τις οποίες είχαμε δημιουργήσει με το “εξωτερικό μάρκετινγκ” και **β)** με την αντίληψη-εντύπωση (perception) από την εξυπηρέτηση την οποία δέχτηκε τη στιγμή αγοράς. Η **“στιγμή της αλήθειας”** είναι η στιγμή αλληλεπίδρασης του προμηθευτή με τον καταναλωτή, η οποία αποτυπώνεται στο μυαλό του καταναλωτή είτε με θετικές είτε με αρνητικές εντυπώσεις ανάλογα με την εξυπηρέτηση την οποία δέχτηκε (Wilson et al., 2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

2.1. Ποιότητα των Υπηρεσιών (Service Quality)

Στα τέλη του 20^{ου} αι., η έννοια της ποιότητας, βρέθηκε στο επίκεντρο πολλών επιστημονικών μελετών. Αδιαμφισβήτητα, η έννοια της ποιότητας (quality) έχει ιδιαίτερη σημασία τόσο για τις υπηρεσίες όσο και για τα προϊόντα. Πλέον, έχει γίνει αποδεκτό ότι είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το βαθμό ικανοποίησης των καταναλωτών (Γούναρης, 2012).

Ειδικά στις υπηρεσίες, ήδη από το 1987, έχει γίνει αποδεκτός ο υποκειμενικός χαρακτήρας της ποιότητας. Εξετάζοντας διεξοδικά τα στοιχεία από τη βάση δεδομένων PIMS (Profit Impact of Market Strategy), οι Buzzel και Gale (1987), υποστηρίζουν ότι “ποιότητα είναι ό,τι ορίζει ο πελάτης και αυτή κρίνεται βάσει του πώς ο πελάτης την αντιλαμβάνεται”. Άρα, μέσα από την υποκειμενική ματιά του εκάστοτε χρήστη ορίζεται, κάθε φορά με διαφορετικό τρόπο, η έννοια της ποιότητας. Η υποκειμενική ματιά εξαρτάται από τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις αντιλήψεις του εκάστοτε καταναλωτή. Κάθε επιχείρηση για να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες ή προϊόντα στους πελάτες της, θα πρέπει πρώτα να έχει αποσαφηνίσει το “τι αντιλαμβάνονται” αυτοί ως στοιχεία ποιότητας.

Σε μία γενικότερη προσέγγιση, θα παρατηρήσουμε ότι πολλοί μελετητές, έχουν δώσει διάφορους ορισμούς για την έννοια της ποιότητας· μερικοί παρατίθενται αναλυτικά παρακάτω. Σύμφωνα με την Αμερικάνικη Εταιρεία Ποιοτικού ελέγχου (American Society for Quality Control) “ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα τους να ικανοποιούν τις διατυπωμένες ή τις υπονοούμενες ανάγκες (Cyndee, 1993). Κάθε φορά που ο πωλητής προσφέρει προϊόν ή υπηρεσία που ικανοποιεί ή και υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη, τότε μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ο πωλητής προσφέρει ποιότητα.

Η έννοια της ποιότητας, σύμφωνα με τους Λυμπερόπουλο και Παντουβάκη (2000), ορίζεται ως εξής “Το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που οφείλει ο παραγωγός να προσφέρει στον πελάτη, το οποίο του προσφέρει αξία και είναι σύμφωνο ή ακόμα και ξεπερνά τις δηλωμένες ή υπονοούμενες ανάγκες και προσδοκίες του”. Αυτός, όπως και οι προηγούμενοι είναι σαφώς πελατοκεντρικοί ορισμοί.

Οι Zeithaml et al. (1985), υποστήριξαν χαρακτηριστικά ότι ο μόνος που μπορεί να κρίνει την ποιότητα είναι μόνο ο πελάτης. Ο Gronroos (1990) διατύπωσε την άποψη, ότι το πιο σημαντικό απ’όλα, είναι να μετρήσουμε και να κατανοήσουμε την ποσότητα της ποιότητας που έχουν δεχθεί οι πελάτες. Απέφερε επίσης (1983) ότι η ποιότητα σχετίζεται άμεσα με το τι αναμένουν-τι προσδοκούν να λάβουν οι πελάτες. Η ποιότητα των υπηρεσιών ή των προϊόντων αποτελεί έναν ποσοτικό παράγοντα του πόσο πολύ το επίπεδο των υπηρεσιών καλύπτει τις ανάγκες των καταναλωτών (Lewis and Booms, 1983). Σύμφωνα με τον Edvardsson (2005), η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών καθορίζεται από τον ίδιο τον πελάτη μέσα από τις εμπειρίες που αποκόμισε από την συμπαραγωγή (co-production), τη διανομή και την κατανάλωση.

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για τη διαμόρφωση της αντίληψης των καταναλωτών. Στην περίπτωση των υπηρεσιών (pure services), η ποιότητα είναι το κυρίαρχο στοιχείο της αξιολόγησης των καταναλωτών. Όταν οι υπηρεσίες προσφέρονται σε συνδυασμό με φυσικά προϊόντα (physical product) είναι επίσης πολύ σημαντικό στοιχείο στον καθορισμό της ικανοποίησης του πελάτη. Με την πάροδο των χρόνων, οι ερευνητές έχουν αποφανθεί ότι οι καταναλωτές κρίνουν την ποιότητα βασιζόμενοι α) στις αντιλήψεις τους σχετικά με το τεχνικό αποτέλεσμα που προκύπτει (technical outcome quality), β) την διαδικασία με την οποία το αποτέλεσμα παραδόθηκε (interaction quality) και γ) η ποιότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία (physical environment quality) (Brady and Cronin, 2001). Πολλοί ακόμη ερευνητές έχουν καθορίσει παρόμοιες πτυχές των υπηρεσιών στις έρευνες τους. (Gronroos, 1984), (Berry, 1993).

2.2. Διαστάσεις Ποιότητας Υπηρεσιών (service quality dimensions)

Οι πέντε διαστάσεις της ποιότητας έχουν εντοπιστεί και καταγραφεί μέσω μίας πρωτοποριακής έρευνας των PBZ. Αυτοί, με βάση την προσέγγιση της διάψευσης των προσδοκιών, στηριζόμενοι σε στοιχεία που συνέλεξαν από εμπειρικές μελέτες, πρότειναν αυτές τις πέντε διαστάσεις για τη μέτρηση της ποιότητας. Αυτές συνοψίζονται στο αριστερό μέρος του παραπάνω σχεδιαγράμματος, αξιοπιστία-ανταπόκριση – διαβεβαίωση – ενσυναίσθηση - χειροπιαστά στοιχεία (reliability, responsiveness, assurance, empathy, tangibles) και οι οποίες ορίζονται σαν “οδηγοί” της ποιότητας (Wilson et al., 2012).

Η πρώτη διάσταση αφορά στην «**αξιοπιστία**» (**reliability**), που η επιχείρηση έχει καταφέρει να αποδείξει στους πελάτες της ότι τη χαρακτηρίζει. Τήρηση και εκτέλεση όλων των υποσχέσεων προς τον πελάτη με ακρίβεια (delivering on promises). Ο πελάτης αισθάνεται ασφάλεια, όταν συναλλάσσεται με τέτοιου είδους επιχειρήσεις. Θεωρείται ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την αξιολόγηση της ποιότητας (Parasuraman et al., 1988).

Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στην «**ανταπόκριση**» (**responsiveness**), η προθυμία των υπαλλήλων της επιχείρησης να βοηθήσουν τον πελάτη σε ό,τι χρειαστεί, ώστε να τον εξυπηρετήσουν άμεσα, γρήγορα και αποτελεσματικά. Είναι πολύ σπουδαίο για την επιχείρηση να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των πελατών της.

Η τρίτη διάσταση σχετίζεται με την «**εγγύηση**» (**assurance**) των εργαζομένων της επιχείρησης. Οι ικανότητες των υπαλλήλων και τον βαθμό στον οποίο γνωρίζουν τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, ώστε να μπορούν να εξυπηρετούν σωστά τους πελάτες. Συνεπώς, ο ικανός υπάλληλος πρέπει να είναι άριστος γνώστης του αντικειμένου του, να είναι ευγενικός και να εμπνέει εμπιστοσύνη στον πελάτη.

Η τέταρτη διάσταση αφορά την «**ενσυναίσθηση**» (**empathy**) των υπαλλήλων της επιχείρησης. Η αντιμετώπιση των πελατών ως μονάδες-άτομα, στους οποίους προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες με ιδιαίτερη φροντίδα. Επίσης, αυτή σχετίζεται και με την αντιληπτική ικανότητα των εργαζομένων της πρώτης γραμμής,

δηλαδή κατά πόσον αυτοί μπορούν να «μπουν στη θέση του πελάτη» ώστε να δουν τα πράγματα από τη δική του πλευρά.

Τέλος, η πέμπτη διάσταση σχετίζεται στα **χειροπιαστά στοιχεία (tangibles)** (περιβάλλον χώρος, εξοπλισμός, προσωπικό και έντυπο υλικό) που πλαισιώνουν τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει η επιχείρηση. Συνεπώς, οι πελάτες μιας επιχείρησης έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες για κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις. Ανάλογα, με το βαθμό πλήρωσης, της κάθε μίας, στην εκάστοτε υπηρεσία, οι πελάτες τη χαρακτηρίζουν ποιοτική ή όχι (Wilson et al., 2012).

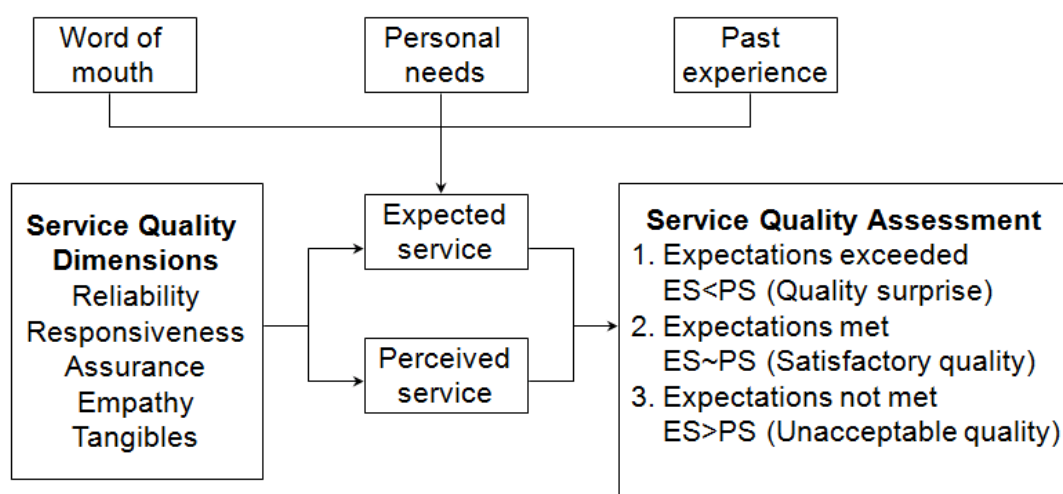
Ο Gronroos (1982), υποστήριξε ότι οι πέντε παράμετροι, οι οποίες περιγράφουν με χαρακτηριστικό τρόπο τις απαιτήσεις του πελάτη είναι οι εξής: φήμη, συμπεριφορά και συνήθειες, ευελιξία και εμπιστοσύνη. Επίσης, ως κυρίαρχα στοιχεία ποιότητας πρότεινε τον επαγγελματισμό, τη στάση των υπαλλήλων και την προσωπική επαφή (Gronroos, 1990).

Σύμφωνα με τον Gronroos (1982), πολύ συχνά η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών έχει αναφερθεί ως ένας πολύ δύσκολος και συνάμα σημαντικός στόχος. Ανέφερε ότι υπάρχουν δύο βασικές κατευθύνσεις για το διαχωρισμό της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτές είναι οι **technical or outcome dimension** και οι **functional or process dimension**. Ως **“Technical quality of the outcome”**, καλείται η διαδικασία κατά την οποία παρουσιάζεται αυτό το οποίο λαμβάνει ο πελάτης από μια υπηρεσία (δηλαδή **τι** λαμβάνει). Είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για την εταιρεία που την παρέχει και για τον πελάτη που την λαμβάνει. Ως **“Functional quality of the process”** ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία ο πελάτης επηρεάζεται από τον τρόπο που λαμβάνει την υπηρεσία (το **πώς**). Τέλος, σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση παροχής ποιοτικών υπηρεσιών παίζει και η εταιρική εικόνα (**image**). Αν ο παροχέας μιας υπηρεσίας, καταφέρει να εντυπωθεί στο μυαλό των πελατών, τότε η εταιρεία θα έχει **θετική** εικόνα και δε θα ξεχαστεί. Το ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα θα επιφέρει, αν η εταιρεία δε θα προσφέρει σωστά τις υπηρεσίες της και θα χάσει το ενδιαφέρον των πελατών της και κατά συνέπεια την καλή της φήμη.

Από τα προλεγόμενα καταλήγουμε ότι, το κλειδί για τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη είναι, η ολική ποιότητα (total quality) που προσφέρεται από

την επιχείρηση. Με αυτήν ασχολούνται όλοι όσοι εργάζονται για την επιχείρηση, όχι μόνο αυτοί που στελεχώνουν το τμήμα Marketing. Είναι απαραίτητο, όλοι να συμβάλλουν, ώστε οι πολιτικές και οι στρατηγικές της εταιρείας να στοχεύουν στην εξασφάλιση της ολικής ποιότητας (Kotler and Keller, 2006). Η ολική ποιότητα (total quality) αφορά όλον τον οργανισμό και αποσκοπεί στην αδιάλειπτη βελτίωση της ποιότητας όλων των διεργασιών του.

Διάγραμμα 3. Οι Διαστάσεις Ποιότητας Υπηρεσιών



Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι μια σύγκριση των προσδοκιών με την απόδοση. Μια επιχείρηση με υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, ενώ παραμένει οικονομικά ανταγωνιστική. Η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών μπορεί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.

Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί με την κατανόηση και τη βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, τον εντοπισμό των προβλημάτων γρήγορα και συστηματικά, την εφαρμογή έγκυρων και αξιόπιστων μέτρων απόδοσης των υπηρεσιών και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και των άλλων αποτελεσμάτων απόδοσης.

Από την άποψη της διοίκησης των επιχειρήσεων, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένα επίτευγμα στην εξυπηρέτηση των πελατών κι αντανακλά σε κάθε παροχή που διαθέτει μια υπηρεσία. Οι πελάτες διαμορφώνουν τις προσδοκίες των υπηρεσιών

από τις εμπειρίες του παρελθόντος, από στόμα σε στόμα και από την διαφήμιση. Σε γενικές γραμμές, οι πελάτες συγκρίνουν την αντιληπτή υπηρεσία με την αναμενόμενη υπηρεσία στην οποία αν η πρώτη υπολείπεται της τελευταίας, οι πελάτες είναι απογοητευμένοι (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000).

Η μέτρηση των υποκειμενικών πτυχών της εξυπηρέτησης των πελατών εξαρτάται από τη συμμόρφωση του αναμενόμενου οφέλους με το αντιληπτό αποτέλεσμα. Αυτό με τη σειρά του εξαρτάται από την προσδοκία του πελάτη από την άποψη της υπηρεσίας και μπορεί να λάβει υπόψη και την ικανότητα του παρόχου υπηρεσιών και το ταλέντο του να παρουσιάσει αυτή την αναμενόμενη υπηρεσία. Οι επιτυχείς εταιρείες προσθέτουν οφέλη για την προσφορά τους που ικανοποιούν όχι μόνο τους πελάτες αλλά και προκαλούν την έκπληξη τους και τον ενθουσιασμό τους. Η εξυπηρέτηση των πελατών είναι ένα θέμα που υπερβαίνει τις προσδοκίες τους.

Τα προκαθορισμένα αντικειμενικά κριτήρια μπορεί να είναι ανέφικτα στην πράξη, στην όποια περίπτωση, το καλύτερο δυνατό που μπορεί να επιτευχθεί θεωρείται ως το ιδανικό. Ο στόχος του ιδανικού μπορεί να εξακολουθεί να είναι κακός, στην υποκειμενική άποψη. Η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να σχετίζεται με το δυναμικό της υπηρεσίας (για παράδειγμα, τα προσόντα του εργαζομένου), την διαδικασία παροχής υπηρεσιών (για παράδειγμα, η ταχύτητα της υπηρεσίας) και το αποτέλεσμα των υπηρεσιών (ικανοποίηση του πελάτη) (Kroeber - Riel, 1998).

Η προσδοκία ενός πελάτη μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας καθορίζεται από παράγοντες όπως οι συστάσεις, οι προσωπικές ανάγκες και οι εμπειρίες του παρελθόντος. Η αναμενόμενη εξυπηρέτηση και η αντιληπτή υπηρεσία μερικές φορές δεν μπορούν να είναι ίσες, αφήνοντας έτσι ένα κενό. Το μοντέλο ποιότητας των υπηρεσιών ή το «πρότυπο GAP» αναπτύχθηκε από μια ομάδα συγγραφέων, των Kevin, Kristine και Berry στο Τέξας και τη Βόρεια Καρολίνα το 1985, και αναδεικνύει τις βασικές απαιτήσεις για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Εντοπίζει τα πέντε «κενά» που προκαλούν ανεπιτυχή παροχή. Οι πελάτες έχουν γενικά την τάση να συγκρίνουν τις υπηρεσίες που «βιώνονται» με την υπηρεσία που «αναμένονται». Εάν η εμπειρία δεν ταιριάζει με την προσδοκία, προκύπτει ένα κενό. Οι δέκα καθοριστικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εμφάνιση ενός κενού περιγράφηκαν από τους Parasuraman, Zeithaml και Berry στο μοντέλο SERVQUAL: Αξιοπιστία,

ανταπόκριση, αρμοδιότητα, πρόσβαση, ευγένεια, επικοινωνία, αξιοπιστία, ασφάλεια, κατανόηση του πελάτη και ενσώματες ακινητοποιήσεις (Parasuraman, et al, 1986). Αργότερα, οι καθοριστικοί παράγοντες μειώθηκαν σε πέντε: προσβασιμότητα, αξιοπιστία, ανταπόκριση, διασφάλιση της παροχής υπηρεσιών και εμπάθεια στο λεγόμενο μοντέλο εκτίμησης.

Η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών μπορεί να συνεπάγεται τόσο υποκειμενικές όσο και αντικειμενικές διαδικασίες. Σε αμφότερες τις περιπτώσεις, είναι συχνά κάποια πτυχή της ικανοποίησης των πελατών που αξιολογείται. Ωστόσο, η ικανοποίηση του πελάτη είναι μια έμμεση μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι υποκειμενικές διαδικασίες μπορούν να αξιολογηθούν σε χαρακτηριστικά (να αξιολογηθούν δηλαδή με τη μέθοδο SERVQUAL), σε περιστατικά (εκτιμάται με την θεωρία Σημαντικού Συμβάντος) και προβλήματα (που αξιολογείται από την γερμανική FREQUENZ Relevanz Analyse). Η πιο σημαντική και πιο χρησιμοποιούμενη μέθοδος με την οποία μετρούνται υποκειμενικά στοιχεία της ποιότητας των υπηρεσιών είναι η μέθοδος SERVQUAL (Parasuraman, et al, 1986).

Οι διαδικασίες στόχων μπορούν να υποδιαιρούνται σε πρωτογενείς διαδικασίες και δευτερογενείς διαδικασίες. Κατά τη διάρκεια των πρωτογενών διαδικασιών, οι σιωπηλοί πελάτες δημιουργούν συμβάντα δοκιμής ή παρακολουθούνται τα συμβάντα παροχής υπηρεσίας στους κανονικούς πελάτες. Στις δευτερογενείς διαδικασίες, οι ποσοτικοί παράγοντες όπως ο αριθμός των παραπόνων των πελατών ή ο αριθμός των επιστρεφόμενων εμπορευμάτων αναλύονται προκειμένου να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών. Σε γενικές γραμμές, μια βελτίωση στο σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών βοηθά στην επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ποιότητας των υπηρεσιών. Για παράδειγμα, στο σχεδιασμό των υπηρεσιών, οι αλλαγές μπορεί να επέλθει κατά το σχεδιασμό των προϊόντων και των εγκαταστάσεων εξυπηρέτησης. Από την άλλη πλευρά, στην παροχή υπηρεσιών, οι αλλαγές μπορεί να επιφέρει στις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών, το περιβάλλον στο οποίο η παροχή υπηρεσιών πραγματοποιείται και βελτιώσεις στην αλληλεπίδραση διαδικασίες μεταξύ των πελατών και των παροχών υπηρεσιών (Packard, 2007).

Διάφορες τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να πραγματοποιηθούν αλλαγές όπως: Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας (QFD), Δικλείδες Ασφαλείας, Μετακίνηση της γραμμής προβολής και της γραμμής προσβασιμότητας, και Προσχέδια. Προκειμένου να διασφαλίσει και να αυξήσει την «συμμόρφωση ποιότητας» των υπηρεσιών, δηλαδή, τον εμφάνιση της παροχής υπηρεσιών, όπως έχει σχεδιαστεί, είναι διαθέσιμες διάφορες μέθοδοι. Ορισμένες από αυτές περιλαμβάνουν την εγγύησης, την ανάκτηση, τον καθορισμό προτύπων και τη μέτρηση, τον στατιστικό έλεγχο της διαδικασίας και τη συμμετοχή των πελατών.

Στόχος κάθε εταιρείας είναι με το παραγόμενο από αυτή προϊόν να καλύψει άμεσα τις ανάγκες του καταναλωτή, έτσι ώστε να μπορεί με ασφάλεια να πει ότι οι προσδοκίες του έγιναν και οι αντιλήψεις του. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι σύμφωνα και με την θεωρητική προσέγγιση, οι προσδοκίες του καταναλωτή είναι αυτές που αναμένει να βρει όταν επιλέξει να αγοράσει ένα προϊόν, ενώ οι αντιλήψεις είναι ό,τι αντιλαμβάνεται και σκέπτεται έπειτα από την χρήση του προϊόντος. Έτσι, αν αυτές οι δύο έννοιες συμβαδίσουν, δηλαδή το πώς αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής το προϊόν έπειτα από την χρήση του και αν συμφωνεί με αυτό που ανέμενε να λάβει από την χρήση του, τότε έχουμε απόλυτη επιτυχία του προϊόντος.

Παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια και λόγω της ευρύτερης παρουσίας της οικονομικής κρίσης, σε διεθνές σχεδόν επίπεδο, πολλές εταιρείες πραγματοποίησαν αλλαγές, τόσο στην δομή τους όσο και στην κατεύθυνση στην οποία στρέφουν τους στόχους της παραγωγής και της προώθησης των προϊόντων τους. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι αρκετές από τις εταιρείες, προκειμένου να κατεβάσουν την τιμή των προϊόντων τους, ώστε να πραγματοποιούν και περισσότερες πωλήσεις, μείωσαν παράλληλα και την ποιότητα τους, με αποτέλεσμα πλέον να είναι ελάχιστα τα προϊόντα εκείνα που τελικά καλύπτουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών, έστω και ως ένα βαθμό (Πανηγυράκης, 2013). Θεωρείται λοιπόν, ότι σε πολλές περιπτώσεις το μέλλον της πορείας μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανοποίηση των πελατών από το προϊόν ή την υπηρεσία που αγόρασαν. Είναι λοιπόν και οι έννοιες των προσδοκιών και των αντιλήψεων των καταναλωτών για την χρήση οποιουδήποτε προϊόντος πολύ σημαντικές και θα πρέπει στην ουσία να είναι πάντα σχεδόν ταυτόσημες (Burrow, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΝΑΝΤΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η έννοια της **ποιότητας (quality)** της υπηρεσίας αναφέρεται στα στοιχεία της εκάστοτε υπηρεσίας ή του αγαθού, ενώ αντίθετα η έννοια της **ικανοποίησης**

(**satisfaction**) του πελάτη θεωρείται έννοια ευρύτερου περιεχομένου που αναφέρεται στο σύνολο των εκάστοτε διαστάσεων και χαρακτηριστικών της υπηρεσίας ή του προϊόντος. Η **αντιλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας του πελάτη (customer perceived value)** συνεπώς, εμπερικλείεται μέσα στην έννοια της ικανοποίησης. Το διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνει σχηματικά τη σχέση μεταξύ των δύο εννοιών της ποιότητας και της ικανοποίησης του πελάτη (Wilson et al. 2012:74)

3.1. Ικανοποίηση (satisfaction)

Σύμφωνα με έναν ορισμό που έδωσε ο Richard L. Oliver, η “**ικανοποίηση** είναι η εκπλήρωση του πελάτη-καταναλωτή. Είναι η άποψη για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας ή του προϊόντος, ή για την ίδια αυτή, καθεαυτή την υπηρεσία, η οποία παρέχει μια ευχαρίστηση σε επίπεδο κατανάλωσης που σχετίζεται με την **εκπλήρωση (fulfillment)**”. Σε λιγότερο τεχνικούς όρους, ικανοποίηση είναι η αξιολόγηση του πελάτη για την υπηρεσία ή το προϊόν που του παρασχέθηκε· αν δηλαδή η υπηρεσία ή το προϊόν έχουν εκπληρώσει με επάρκεια τις ανάγκες και τις προσδοκίες του. Στην περίπτωση που αυτά τα δύο αδυνατούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες και στις προσδοκίες του, εκδηλώνεται έντονα η δυσαρέσκεια του καταναλωτή.

Η ικανοποίηση μπορεί επίσης να σχετίζεται και με άλλα είδη συναισθημάτων, ανάλογα με συγκεκριμένο πλαίσιο ή είδος της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση μπορεί να εκφράζεται σαν μια **έντονη ευχαρίστηση (contentment)**, μια παθητική αντίδραση που οι καταναλωτές συνδέονται περισσότερο με υπηρεσίες για τις οποίες δε σκέφτονται ή για υπηρεσίες που λαμβάνουν τακτικά μέσα στην πάροδο του χρόνου. Μπορεί επίσης να συνδέεται με συναισθήματα **χαράς (pleasure)** ή και με συναισθήματα **ευτυχίας (happiness)**. Για αυτές τις υπηρεσίες που εκπλήσσουν τον καταναλωτή με θετικό τρόπο, η ικανοποίηση του μπορεί να σημαίνει και **απόλαυση-τέρψη (delight)**. Τέλος, η ικανοποίηση του καταναλωτή, ίσως να σχετίζεται με συναισθήματα **αμφιθυμίας (ambivalence)**, ένα μείγμα από θετικές και αρνητικές εμπειρίες, οι οποίες σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία (Wilson et al., 2012:75).

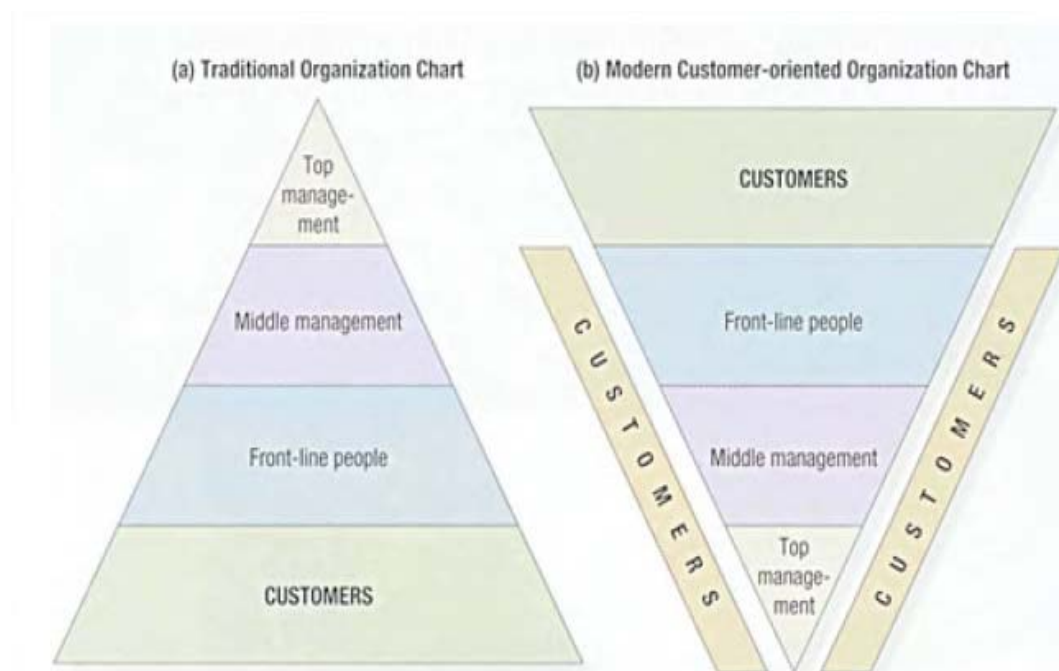
Παρότι η ικανοποίηση του καταναλωτή τείνει να μετρηθεί σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή σα να είναι στατική, ουσιαστικά αυτή δείχνει να είναι μια δυναμική κατάσταση που μπορεί να εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου και η οποία επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες (Wilson et al., 2012). Παγκοσμίως, πολλοί είναι εκείνοι οι ερευνητές, οι οποίοι έχουν ασχοληθεί με τον ορισμό της έννοιας της “ικανοποίησης του πελάτη” (**customer satisfaction**). Μερικοί από αυτούς τους ορισμούς παρατίθενται αναλυτικά παρακάτω.

Σύμφωνα με τους Howard & Sheth (1969:145), “**ικανοποίηση του πελάτη**” είναι μια γνωσιακή κατάσταση του καταναλωτή η οποία σχετίζεται με την επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις προσπάθειες που έχει καταβάλει”. Η έννοια της ικανοποίησης σχετίζεται με κάποια στοιχεία τα οποία επηρεάζουν το επίπεδο της ικανοποίησης. Σύμφωνα με τους Jones & Sasser, (1995) αυτά τα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης είναι τα εξής: **α.** τα κύρια χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας **β.** οι περιφερειακές υπηρεσίες υποστήριξης που τα πλαισιώνουν αντίστοιχα **γ.** η προσπάθεια της επιχείρησης να ξανακερδίσει την χαμένη εμπιστοσύνη του πελάτη, ο οποίος δεν ικανοποιήθηκε από τις παροχές της σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και **δ.** η παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Σύμφωνα με τον Γούναρη (2012:80), “**ικανοποίηση** είναι μία διαδικασία αξιολόγησης-σύγκρισης μεταξύ προσδοκιών και αποτελεσμάτων μετά την χρήση της υπηρεσίας ή του αγαθού, δηλαδή μετά την ολοκλήρωση της κατανάλωσης της”.

Ο Kotler & Keller (2012:124) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι “η **ικανοποίηση** είναι το αίσθημα ευχαρίστησης ή απογοήτευσης ενός προσώπου από τη σύγκριση της εκλαμβανόμενης απόδοσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε σχέση με τις προσδοκίες του”. Αν η έκβαση υστερεί σε σχέση με τις προσδοκίες του, τότε νιώθει δυσαρεστημένος ενώ αν η απόδοση είναι αντάξια των επιθυμιών του, τότε νιώθει ευχαριστημένος, ενθουσιασμένος. “Η **ικανοποίηση** του πελάτη είναι μια συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του καταναλωτή, οι οποίες σχετίζονται είτε με ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, είτε με τις διαδικασίες της αγοράς, είτε με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του καταναλωτή” σύμφωνα με τους Westbrook & Reilly (Giese & Cote 2002:7).

Οι σύγχρονες εταιρείες λόγω του έντονου ανταγωνισμού, για να μπορέσουν να κερδίσουν πελάτες, στρέφονται σε μια φιλοσοφία μάρκετινγκ, ισχυρή βάση της οποίας είναι ο στοχευμένος προσανατολισμός σε αυτούς με το χτίσιμο ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες τους. Στόχος τους είναι με όλα τα θεμιτά μέσα που διαθέτουν να κατορθώσουν να τους ικανοποιήσουν. Οι επιτυχημένοι και διεθνούς φήμης μάρκετερ είναι εκείνοι που ικανοποιούν πλήρως τους πελάτες τους. Ο John Chambers, γενικός διευθυντής της Cisco Systems είπε εύστοχα **“κάντε τον πελάτη κέντρο της κουλτούρας της εταιρείας”** (Kotler & Keller 2012:124).

Διάγραμμα 4. Παραδοσιακό (αριστερά) και σύγχρονο (δεξιά) οργανόγραμμα



Εύκολα κατανοούμε ότι για να θεωρείται μία επιχείρηση επιτυχημένη πρέπει να υιοθετεί το **“σύγχρονο οργανόγραμμα”** το οποίο θέτει στην κορυφή τον πελάτη. Όλα τα στελέχη (πρώτης, μεσαίας και ανώτερης γραμμής) πρέπει να λειτουργούν έτσι ώστε να προασπίζουν και να ικανοποιούν στον μέγιστο βαθμό τον πελάτη. Πρέπει να είναι σε θέση να ακούν προσεκτικά τις επιθυμίες και απαιτήσεις των πελατών, να προσαρμόζονται και να δημιουργούν υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σ’ αυτές και τέλος να δημιουργούν τέτοιες συνθήκες μέσα στις οποίες ελεύθερα ο πελάτης θα εκφράζει την γνώμη του και στην ουσία θα παίρνει αυτός

πρωτοβουλίες για τις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης (**voice of the customer**) (Kotler & Keller 2012:124).

Οι επιτηρήσεις για να ξεχωρίσουν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα πρέπει να δημιουργήσουν μια **“μοναδική εμπειρία”** στον πελάτη. Θα πρέπει να τον κάνουν να αισθανθεί ικανοποίηση-ευχαρίστηση, δηλαδή, αυτό που θα του δώσουν να πληροί πλήρως τις προσδοκίες του. Επομένως, οι αποδόσεις της εκάστοτε επιχείρησης πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις προσδοκίες των καταναλωτών. Ένας σημαντικός παράγοντας για να διατηρείς τους πελάτες πιστούς και να παραμένουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στην εταιρεία είναι να τους κρατάς απολύτως ικανοποιημένους, να τους δημιουργείς έμμεσα ένα συναισθηματικό δέσιμο με την εταιρεία (Kotler & Keller 2012), (Storbacka et al. 1994).

Ο πελάτης συνεχώς πρέπει να βρίσκεται στο κέντρο και όλα να εστιάζονται και να καθορίζονται γύρω απ’ αυτόν. Η εταιρεία είναι απαραίτητο λοιπόν να έχει άριστη και ξεκάθαρη γνώση των επιθυμιών και των αναγκών των πελατών ώστε να δημιουργεί τις αντίστοιχες υπηρεσίες και προϊόντα. Γι αυτό το λόγο πρέπει να διαμορφώνουν υπηρεσίες και προϊόντα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

- **βασικές ιδιότητες του προϊόντος και της υπηρεσίας:** αυτές οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά αναφέρονται στη λειτουργία τους και είναι δεδομένο ότι υπάρχουν. Αν ο καταναλωτής καταλάβει την έλλειψη τους, τότε άμεσα προκαλούνται αρνητικά συναισθήματα για το προϊόν ή την υπηρεσία.
- **τα χαρακτηριστικά που υπερβαίνουν τις προσδοκίες-επιθυμίες των καταναλωτών:** αυτά δεν είναι δεδομένα και όταν προσφέρονται στον καταναλωτή τον κάνουν να νιώθει ικανοποίηση και ευχαρίστηση.
- **ιδιότητες του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρουν απόλαυση στον καταναλωτή και τον υπερ-ικανοποιούν:** ιδιότητες που δίνονται επιπλέον στον καταναλωτή και μπορούν να τον ενθουσιάσουν και να του προσφέρουν τέρψη (Wilson et al., 2012: 75).

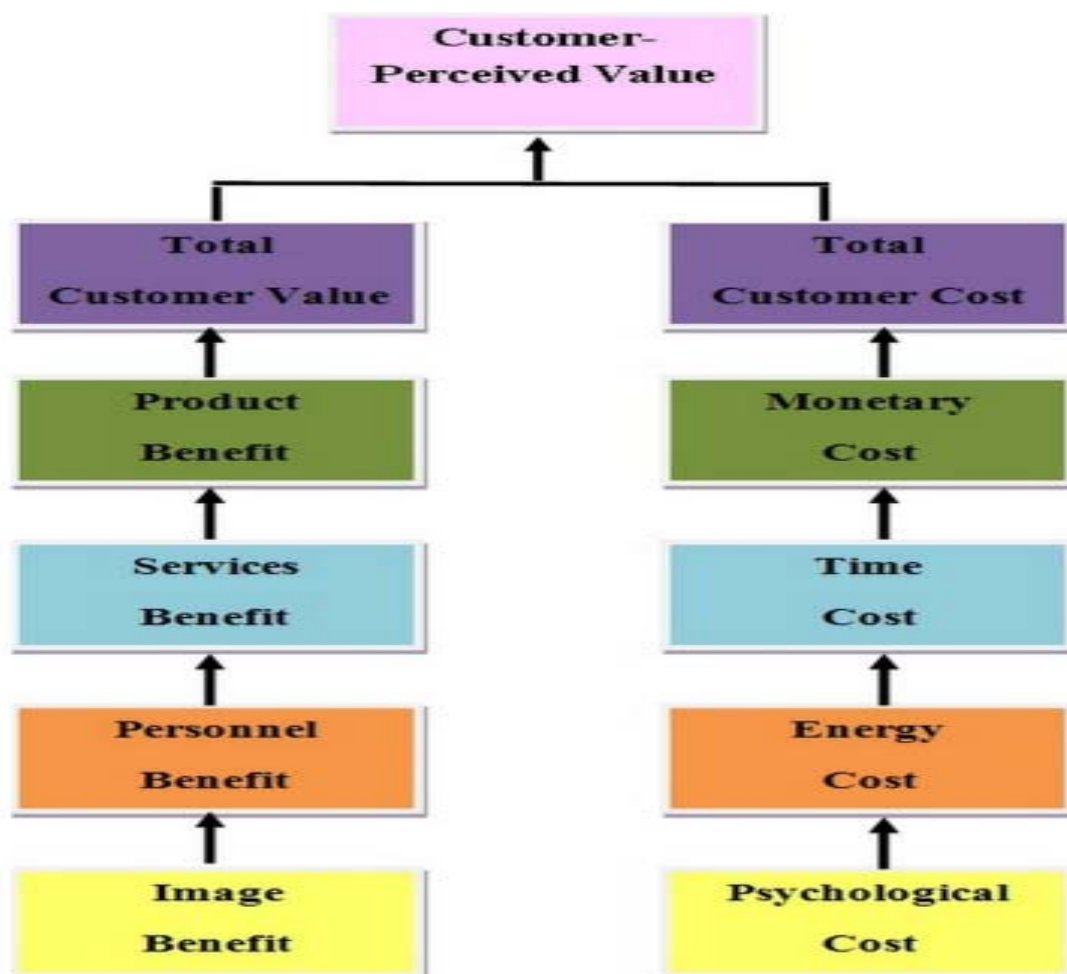
Όταν το προϊόν ή υπηρεσία προσφέρει κάτι παραπάνω από αυτό που προσδοκούσε ο πελάτης, τότε αμέσως του προκαλούνται συναισθήματα ευχαρίστησης και ικανοποίησης. Αυτό που τελικά αγόρασε αναγνωρίζει ότι είναι ανώτερο από αυτό που ανέμενε ότι θα ήταν (Rust & Oliver, 2000). Οι προσδοκίες των καταναλωτών είναι αποτέλεσμα πολλών και διαφορετικών παραγόντων, συνεπώς διαμορφώνονται από προηγούμενες αγοραστικές εμπειρίες, από συμβουλές φίλων, από υποσχέσεις και πληροφορίες ανταγωνιστών και από τις διάφορες προωθητικές ενέργειες που εφαρμόζει η εταιρεία. Στη σημερινή εποχή η προσδοκίες ολοένα και αυξάνονται. Είναι πολύ δύσκολο, λοιπόν, για μία εταιρεία να κερδίσει το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και άρα να κερδίσει πιστούς-αφοσιωμένους πελάτες (**loyal**). Σύμφωνα με τον Oliver “πιστότητα είναι μια βαθιά ριζωμένη δέσμευση για την επανάληψη της αγοράς ή επαναυποστήριξη ενός προτεινομένου προϊόντος ή υπηρεσίας στο μέλλον, παρά τις επιρροές από τις περιστάσεις και παρά τις προσπάθειες του μάρκετινγκ των ανταγωνιστών, που έχουν ως στόχο την αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς” (Hamel, 1996:69-82). Κάθε καταναλωτής έχει διαφορετικό βαθμό πιστότητας σε συγκεκριμένες μάρκες και καταστήματα.

Οι πελάτες αποφασίζουν να αγοράσουν από εκείνη την πηγή η οποία θα τους δώσει τη μεγαλύτερη **εκλαμβανόμενη αξία (customer perceived value)**. Η διαδικασία της αξιολόγησης που θα κάνει ο καταναλωτής ανάμεσα στα “οφέλη και το κόστος της υπηρεσίας” και στις “εναλλακτικές επιλογές” που αντιλαμβάνεται ότι έχει στη διάθεσή του, θα τον οδηγήσουν στην επιλογή της ιδανικότερης λύσης για την κάλυψη των επιθυμιών του. Το επίπεδο της τιμής επηρεάζει άμεσα την εκλαμβανόμενη αξία, συνεπώς θα είναι μεγαλύτερο το κίνητρο αγοράς, σε υπηρεσίες ή προϊόντα με χαμηλότερη τιμή. Η προσφορά **υψηλής αξίας (value)** στον πελάτη αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για το χτίσιμο της **πιστότητας (loyalty)** του πελάτη.

Η πίστη πελατών είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση των εταιρειών (Jones & Sasser, 1995). Οι πιστοί πελάτες είναι η αποδοτικότερη διαφήμιση για την προσέλκυση νέων και έτσι το κόστος της απόκτησής τους μειώνεται (Μακρυμανωλάκης, 2003). Οι πιστοί πελάτες κοστίζουν λιγότερο, γνωρίζουν το προϊόν ή την υπηρεσία συνεπώς επιθυμούν λιγότερες πληροφορίες. Σύμφωνα με τον Michael Lanning, “μία εταιρεία πρέπει να σχεδιάζει μια ανταγωνιστικά ανώτερη **πρόταση αξίας (value proposition)** που να

στοχεύει ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και να υποστηρίζεται από ανώτερης κλάσης σύστημα παροχής αξίας” (Lanning, 1998). Η πρόταση αξίας αποτελείται από το σύνολο των πλεονεκτημάτων που η εταιρεία υπόσχεται να προσφέρει και ουσιαστικά είναι μια εγγύηση για την εμπειρία που πρόκειται να βιώσουν οι καταναλωτές (Kotler & Keller, 2012:124).

Διάγραμμα 5. Η αξία της υπηρεσίας ή του προϊόντος που γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη



Για τις πελατοκεντρικές εταιρείες, η ικανοποίηση των πελατών τους αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους στόχους αλλά είναι και ένα από τα σπουδαιότερα εργαλεία μάρκετινγκ. Οι εταιρείες που έχουν υψηλά ποσοστά ικανοποίησης φροντίζουν να το κάνουν γνωστό στους ανταγωνιστές τους. Άρα, αυτές οι εταιρείες έχουν δημιουργήσει υψηλότερη αξία σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Ο Michael Porter παρότρυνε τις εταιρείες να δημιουργήσουν όχι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά ένα “διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” (**sustainable competitive advantage**) (Porter, 1980). Ένας αφοσιωμένος πελάτης οδηγείται σε

επαναλαμβανόμενες αγορές-υψηλή κερδοφορία για την εταιρεία, σχολιάζει σε άλλους θετικά το προϊόν ή την υπηρεσία (**word of mouth communcation**) και αδιαφορεί για τα ανταγωνιστικά προϊόντα (Wellington, 1995). Από τα προλεγόμενα είναι εύκολο να κατανοήσουμε τη σπουδαιότητα και τη σημασία που έχει για τη μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης, η διατήρηση των ικανοποιημένων και άρα αφοσιωμένων πελατών (Butscher, 1996).

Σύμφωνα, με την εκλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας (**perceived service quality**) από τον πελάτη, όπου έχουμε άμεση σύγκριση των εμπειριών τους με τους προσδοκίες τους, δημιουργείται αυτό που αποκαλείται εύρος αντοχής (**zone of tolerance**). Οι προσδοκίες των καταναλωτών, συνυπάρχουν σε δύο επίπεδα, στο επιθυμητό επίπεδο (**desire level**) και στο επαρκές-ικανοποιητικό επίπεδο (**adequate level**). Το πρώτο επίπεδο αναφέρει το πώς η υπηρεσία **θα έπρεπε** να είναι (**should be**), ενώ το δεύτερο αναφέρει το πώς η υπηρεσία **θα μπορούσε** να είναι (**could be**). Αυτά τα δύο επίπεδα αποτελούν αυτό που καλούμε «**εύρος αντοχής**». Αυτό προτάθηκε από τους Zeithaml et al. 1993 και αναφέρει χαρακτηριστικά ότι οι καταναλωτές έχουν προσδοκίες σε μια υπηρεσία σε πολλά επίπεδα όχι μόνο σε ένα.

Η ποιότητα της υπηρεσίας κρίνεται καλή, όταν οι πραγματικές εμπειρίες του καταναλωτή, βρίσκονται ανάμεσα σ' αυτά τα δύο επίπεδα. Το εύρος αντοχής (zot) διαφέρει από καταναλωτή σε καταναλωτή, από χρονική περίοδο σε χρονική περίοδο ακόμα και από υπηρεσία σε υπηρεσία. Από τα προλεγόμενα, εύκολα κατανοούμε ότι μετρώντας το εύρος αντοχής και συγκρίνοντας τις προσδοκίες του πελάτη με τις εμπειρίες που τελικώς είχε, μπορούμε να λάβουμε χρήσιμες πληροφορίες για οτιδήποτε προκύπτει γύρω από την ποιότητα των υπηρεσιών (Wilson et al., 2012).

3.2. Τα συστήματα CRM

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων ή αλλιώς CRM (Customer Relationship Management), αφορά την φιλοσοφία της επιχείρησης ως προς τους πελάτες της και δεν αποτελεί απλώς ένα πρόγραμμα ή ένα σύστημα. Έχει ως στόχο της την ανάπτυξη αισθήματος ικανοποίησης στους πελάτες που προέρχεται από την επιχείρηση, αλλά και τη συνεπαγόμενη από αυτή αύξηση των εσόδων της. Αν θέλαμε να εξηγήσουμε τι αφορούν τα συστήματα CRM, θα λέγαμε ότι αυτά συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν

δεδομένα για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τις εξωτερικές και εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης.

Η ανάγκη αυτή των επιχειρήσεων να συγκεντρώσουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες τους, ώστε να μπορέσουν να τους εξυπηρετήσουν και να τους καταλάβουν καλύτερα δεν είναι κάτι καινούριο. Ούτε, φυσικά, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν ένα σύστημα συλλογής πελατειακών δεδομένων θα αποκτήσουν σίγουρα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος η γνώση αυτή να παραμείνει σε μεμονωμένους ανθρώπους και να μην διαμοιραστεί μέσα στην επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό ο Mackay επέμενε ότι οι πληροφορίες θα έπρεπε να γράφονται, να καταχωρούνται και να διασπείρονται μέσα στην επιχείρηση.

Αυτή ήταν μια σύντομη παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο δημιουργήθηκαν τα πρώτα συστήματα CRM συστήματα, θεωρώντας πως η εύρεση τρόπων από την επιχείρηση, ώστε ο κάθε υπάλληλος να μπορεί να προσφέρει ξεχωριστές υπηρεσίες στους πελάτες της. Για να το επιτύχει αυτό, μια βασική της υποχρέωση είναι να καταγράψει συγκεντρωτικά δεδομένα, αν είναι δυνατόν, για όλους της τους πελάτες και ακόμη περισσότερο για τους πιο σημαντικούς, ενώ παράλληλα μπορεί να καταγράφει βασικές ανάγκες και προτάσεις για να μπορεί να εξυπηρετεί καλύτερα.

Τα τέσσερα βασικά στοιχεία από τα οποία χαρακτηρίζονται τα συστήματα CRM είναι η γνώση, ο στόχος, οι πωλήσεις και η υπηρεσία. Αναλύοντας την πορεία των προαναφερθέντων, όταν μια επιχείρηση επιλέγει να χρησιμοποιήσει συστήματα CRM, θα πρέπει να γνωρίσει τους πελάτες και να κατανοήσει τις ανάγκες τους σε οποιονδήποτε τομέα την αφορά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί συλλέγοντας πληροφορίες και προτάσεις από τους πελάτες, ιδίως αυτούς που φέρνουν περισσότερο κέρδος στην επιχείρηση. Έπειτα, μέσω των συστημάτων CRM πρέπει να τίθενται επιτυχώς οι στόχοι της επιχείρησης έχοντας αξιολογήσει τη γνώση, σχετικά με το ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα πρέπει να προωθούνται. Στον τομέα των πωλήσεων και έχοντας ήδη ακολουθήσει τα προηγούμενα βήματα οι επιχειρήσεις, πραγματοποιούν καμπάνιες μάρκετινγκ για να είναι περισσότερο αποτελεσματικές και να γνωστοποιούν τα προϊόντα. Τέλος, η διατήρηση των πελατών από μια επιχείρηση, εξαρτάται απόλυτα

και από τις προσφερόμενες από αυτή υπηρεσίες, όπως η υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών, προσωπικών ή μέσω τηλεφωνικών κέντρων.

Έτσι ,λοιπόν, θα λέγαμε ότι τα συστήματα CRM στηρίζονται σε δύο φιλοσοφίες, εκ των οποίων η πρώτη αφορά την στροφή της νοοτροπίας της επιχείρησης και του τρόπου λειτουργίας της με κέντρο τον πελάτη, μια λογική που απαιτεί ,δηλαδή η επιχείρηση να δρα δεχόμενη το αντίστοιχο feedback από τους πελάτες, ενώ η δεύτερη αναφέρεται στην ανάπτυξη της επιχείρησης με φορά προς τον πελάτη, έχοντας σαν υποστήριξη τα συστήματα CRM καθ' όλη την πορεία της αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε αυτή και τους πελάτες. Αν θελήσουμε να ορίσουμε τι σημασία των συστημάτων πελατειακών σχέσεων, θα λέγαμε ότι σε γενικές γραμμές πρόκειται για μια σαφή συνύπαρξη και παράλληλη επιτυχή λειτουργία της τεχνολογίας σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες, τις πωλήσεις και το marketing, με σκοπό τελικά το κέρδος της επιχείρησης. Η επιχείρηση ,βέβαια, ας αναφέρουμε ότι δεν αποστασιοποιείται από τον λόγο συνέχειας της λειτουργίας της, τον πελάτη, αλλά τον θέτει ως κέντρο της για να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες ή προϊόντα και θέτοντας τον εαυτό της στην κορυφή ίσως τον ανταγωνιστικών και επιτυχημένων επιχειρήσεων, που έχουν την γνώση για την ορθή εξυπηρέτηση και την συγκέντρωση των απολαβών που προκύπτει από αυτή.

Έχοντας ,λοιπόν, ως βάση τον παραπάνω ορισμό θα λέγαμε ότι τα συστήματα CRM στηρίζονται στην κατανόηση του πελάτη και στην διαχείριση των σχέσεων με αυτούς. Κάτι τέτοιο θεωρείται σχεδόν δεδομένο για μια μικρή επιχείρηση, που όπως είναι ευνόητο, μπορεί πολύ εύκολα να αναπτύξει ακόμη και προσωπικά, σχέσεις με το σύνολο ίσως των πελατών της. Σε αντίθεση με αυτό, οι μεγάλες επιχειρήσεις που εξυπηρετούν έναν τεράστιο αριθμό πελατών, θα ήταν ίσως ουτοπικό να λέγαμε ότι θα μπορούσαν να θέσουν τον εαυτό τους σε άμεση επικοινωνία με τον πελάτη και να συλλέγουν απόψεις και προτάσεις από αυτούς, καθώς κάτι τέτοιο είναι αδύνατο. Έπρεπε λοιπόν, αυτό το κενό να καλυφθεί με κάποια συστήματα που έμελλε να είναι τα συστήματα CRM. Θέτοντας ,λοιπόν, σε δράση τα συστήματα αυτά, βελτιώνεται κατά μεγάλο βαθμό η δυνατότητα κατανόησης του πελάτη αλλά και διαχείρισης των αναμεταξύ τους σχέσεων, γεγονός που συμβάλει στην μεγαλύτερη ανταπόκριση του πελάτη ως προς τα παρεχόμενα από την επιχείρηση, προϊόντα ή υπηρεσίες.

Το όλο σύστημα στοχεύει σε μια συνεχή ανάδραση της επιχείρησης με τους πελάτες, που αλλιώς θα μπορούσαμε να την ορίσουμε και ως Virtuous Loop. Η ανάδραση αυτή για να γίνει δυνατή, δημιουργεί αρκετές προκλήσεις για την επιχείρηση που αφορούν κάποια τεχνικά ή οργανωτικά θέματα που θα πρέπει να επιλυθούν πρακτικά από την επιχείρηση. Πρέπει λοιπόν η πληθώρα των δεδομένων που προέρχονται από τους πελάτες να οργανώνονται μέσω τεχνικών ανάλυσης δεδομένων για να μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα και να μην αποτελέσουν απλώς μια πληροφορία η οποία συσσωρεύεται χωρίς κανένα απολύτως αποτέλεσμα. Επίσης, η πληροφορία που συλλέγεται από τους πελάτες θα πρέπει να είναι δομημένη και ολοκληρωμένη για να μπορεί να καλύψει όλα τα στάδια του κύκλου και να δίνει μια συνολική και εμπειριστατωμένη εικόνα σχετικά με τον κάθε πελάτη και τις ανάγκες του ή τις ιδιαιτερότητες του. Η πληροφορίες λοιπόν που θα συλλέγονται θα πρέπει να περιλαμβάνουν ποικίλες λεπτομέρειες, από δημογραφικά στοιχεία, μέχρι και στοιχεία που χαρακτηρίζουν την ψυχολογία του πελάτη, τις πελατειακές του συναλλαγές καθώς και τις οποιεσδήποτε αλληλεπιδράσεις που σχετίζονται με οτιδήποτε προσφέρει η επιχείρηση.

Κλείνοντας το τμήμα της εισαγωγής, σωστό θα ήταν να συνοψίσουμε λέγοντας ότι μια επιχείρηση, προκειμένου να υιοθετήσει με επιτυχία τα συστήματα CRM και να τα θέσει ως σημαντικότερο τμήμα της λειτουργίας της θα πρέπει να μεταβάλει την φιλοσοφία της λειτουργίας της αλλά και του marketing της, σκεπτόμενη πάντα τι είναι αυτό που αναζητά και έχει ανάγκη ο πελάτης και να μην επικεντρώνεται σε μια λογική «από έξω προς τα μέσα» που πρακτικά ορίζεται στο ερώτημα σε ποιόν θα πρέπει να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Θα λέγαμε λοιπόν ότι η φιλοσοφία που απαιτούν τα συστήματα CRM θα πρέπει να εστιάζει στον πελάτη πιο πολύ από το προϊόν, να αλλάξει και η φιλοσοφία της επιχείρησης παράλληλα με την παραγωγική δραστηριότητα, να συνδυάζεται άψογα με τις διαδικασίες του marketing και των πωλήσεων και να συμβαδίζει με την τεχνολογία και ότι αφορά αυτή, όπως το Internet.

3.3. Εννοιολογική απόδοση του πελάτη και τα είδη πελατών

Όσον αφορά τον πελάτη, θα λέγαμε ότι σε γενικές γραμμές ορίζεται ως μια οντότητα, ένα πρόσωπο, μια ομάδα ατόμων ή ένας οργανισμός, ο οποίος θα λέγαμε ότι

δρα συνεργατικά με την επιχείρηση, ώστε να επωφεληθούν και οι δύο πλευρές οι οποίες συναλλάσσονται. Πιο συγκεκριμένα, πελάτης θεωρείται εκείνος ο οποίος συναλλάσσεται με την επιχείρηση, όχι μια φορά αλλά σε μόνιμη βάση και αποτελεί, ειδικά στην σημερινή εποχή την κύρια πηγή πόρων της επιχείρησης, η οποία στην ουσία είναι άμεσα εξαρτημένη από εκείνον, έτσι ώστε να μπορέσει να συντηρηθεί, να έχει κέρδη και επομένως να παράγει ποιοτικά προϊόντα και να έχει επαρκές εργατικό δυναμικό. Προκειμένου όμως και η επιχείρηση να έχει την προαπαιτούμενη οικονομική ροή, θα πρέπει και η ίδια να προωθεί και να πωλεί τα προϊόντα της με επιτυχία.

Παρακάτω θα αναλύσουμε τους τύπους των πελατών που μπορεί να συνδιαλλαχθεί μια επιχείρηση. Αυτοί είναι:

- Οι υπάρχοντες πελάτες.

Οι υπάρχοντες πελάτες είναι, όπως καταλαβαίνει κανείς εύκολα, όσοι έχουν ήδη συνδιαλλαχθεί με την επιχείρηση παραπάνω από μια φορές, αγοράζοντας τα προσφερόμενα από εκείνη προϊόντα ή υπηρεσίες, ενώ συνεχίζει και αγοράζει από αυτή. Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο ορίζεται από κάθε επιχείρηση ότι ένα άτομο είναι πελάτης, μπορεί να είναι διαφορετικό για κάθε μια από αυτές, δηλαδή, για άλλες μπορεί να είναι ιδιαίτερα μικρό (μήνες) και για άλλες ιδιαίτερα μεγάλο (έτη). Θεωρείται δε, ότι οι υπάρχοντες πελάτες είναι η δύναμη της εταιρίας, ο σημαντικότερος τύπος πελατών. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις πολλές φορές υπολογίζουν την γνώμη τους και τους δίνουν το περιθώριο σε αρκετές περιπτώσεις και να συμμετάσχουν στην λήψη αποφάσεων. Επίσης, πιστεύεται από την επιχείρηση ότι αν εξασφαλίσει σε μεγάλο διάστημα περισσότερες πωλήσεις στη συγκεκριμένη κατηγορία πελατών, αυτό συνεπάγεται ότι είναι επιτυχημένη. Φέρνει όχι μόνο θετικά αποτελέσματα στην οικονομική ροή προς την επιχείρηση, αλλά και το γεγονός ότι διατηρεί τους πελάτες της, ώστε να κάνουν συνεχείς αγορές από αυτούς, αποδεικνύει ευελιξία στην επιχείρηση αλλά και παροχή τέτοιων προϊόντων και υπηρεσιών που ο πελάτης δεν μπορεί να αρνηθεί. Τέλος, η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών σε αυτόν το τύπο πελατών απαιτεί και από την επιχείρηση σαφώς λιγότερα χρήματα αλλά και χρόνο.

- Οι πιθανοί – μελλοντικοί πελάτες.

Σε αυτό τον τύπο πελατών ανήκουν προφανώς όλοι όσοι υπάρχει περίπτωση κάποια στιγμή να αποτελέσουν πελάτες της επιχείρησης, ακόμη κι αν δεν έχουν συνδιαλλαχθεί με την επιχείρηση, δηλαδή δεν έχουν αγοράσει κάποιο από τα προσφερόμενα από εκείνη, προϊόντα ή υπηρεσίες. Η επιχείρηση για αυτό τον τύπο «πελατών», είναι βέβαιη ότι διαθέτουν ό,τι απαιτείται για να αποτελέσουν σύντομα πελάτες της. Τα ζητήματα τα οποία απαιτούνται να προϋπάρχουν στους δυνητικούς πελάτες για να αποτελέσουν τελικά πελάτες της επιχείρησης είναι: η ύπαρξη της ανάγκης, ώστε να προβούν σε αγορά κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας, να δύνανται (κυρίως οικονομικά) να αγοράσουν οτιδήποτε προσφέρεται από την επιχείρηση και να είναι «στο χέρι» τους να αγοράσουν κάτι. Ας αναφερθεί εδώ, ότι και αυτή η περίπτωση «πελατών», θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική από την επιχείρηση, καθώς με τους κατάλληλους χειρισμούς και από εκείνη, πιθανόν να προσελκυσθούν στην επιχείρηση και να αποτελέσουν ουσιαστικό τμήμα της ομάδας των μόνιμων πελατών της. Άλλωστε, κάθε επιχείρηση που σέβεται την ύπαρξη της, με τις προσπάθειες marketing που πραγματοποιεί, στοχεύει στην διαρκή προσέλκυση νέων πελατών και την ανάπτυξη από αυτούς δεσμών εμπιστοσύνης.

- Οι «άλλοτε» πελάτες

Σε αυτή την κατηγορία, όπως αντιλαμβάνεται κανείς και από τον τίτλο, ανήκουν παλαιοί πελάτες, δηλαδή άτομα που είχαν συνδιαλλαχθεί με την επιχείρηση έστω και μια φορά, αλλά έκτοτε δεν ξαναήλθαν σε επαφή με αυτή. Αυτή η κατηγορία πελατών, θα λέγαμε ότι αποτελεί κάτι «δύσκολο» και ίσως μια πρόκληση για την επιχείρηση για να τους ανακτήσει, καθώς η συγκεκριμένη κατηγορία ατόμων, είτε έχει αρκετό διάστημα να αγοράσει κάτι από την επιχείρηση, είτε έχει διαπιστωθεί από την ίδια επιχείρηση ότι έχουν συνδιαλλαχθεί και αγοράσει προσφερόμενα από ανταγωνίστρια επιχείρηση, προϊόντα ή υπηρεσίες. Το κατά πόσο θεωρείται σημαντική αυτή η κατηγορία ή όχι για την επιχείρηση, εξαρτάται από την πρότερη σχέση και αλληλεπίδραση σε σχέση με τις δύο πλευρές. Δηλαδή, αν πελάτης και επιχείρηση είχαν συνδιαλλαχθεί σε μια επιχείρηση και είχε σε αυτή τη περίπτωση αγοραστεί από τον πρώτο, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και είχαν μείνει ικανοποιημένες και οι δύο πλευρές, τότε η αξία των συγκεκριμένων πελατών θεωρείται αρκετά μεγάλη, καθώς θα μπορέσει

πιθανόν η επιχείρηση να τους διεκδικήσει και πάλι με ελκυστικές προσφορές ή λοιπές προωθητικές ενέργειες και επιτυχημένο marketing. Διαφορετικά, σε περίπτωση μη ικανοποίησης είτε της μιας πλευράς είτε της άλλης, ή στην χειρότερη περίπτωση και των δύο μαζί, η αξία της συγκεκριμένης περίπτωσης «πελατών», δεν θεωρείται αξία λόγου ή αξία για να ασχοληθεί η επιχείρηση με εκείνους.

3.4. Η καταναλωτική συμπεριφορά

Η συμπεριφορά των καταναλωτών εξαρτάται από τις ενέργειες που λαμβάνουν οι καταναλωτές σχετικά με τη λήψη αποφάσεων όσον αφορά στην αγορά διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών. Μια μελέτη αυτού του φαινομένου επικεντρώνεται συχνά στους ψυχολογικούς και άλλους παράγοντες που παρακινούν τους ανθρώπους είτε να αγοράσουν ένα προϊόν είτε να το απορρίψουν υπέρ κάποιας άλλης επιλογής. Για να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη εκστρατεία μάρκετινγκ, είναι απαραίτητο να κατανοηθούν αυτοί οι παράγοντες και να αξιολογηθούν αυτές οι συμπεριφορές με τρόπο τέτοιο, ώστε να παρακινούν τους καταναλωτές να κάνουν αγορές (Σιώμοκος, 2011: 21). Ένα από τα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών είναι η αυτό-εικόνα του καταναλωτή. Οι άνθρωποι που ποθούν θαυμασμό, ώστε να αισθάνονται καλά με τον εαυτό τους συχνά θα φτάσουν σε εξαιρετικά σημεία, ώστε να λάβουν την αναγνώριση από τους άλλους. Αυτό θα τους οδηγήσει συχνά να αγοράσουν τα νεότερα και τα τελευταία τεχνολογίας προϊόντα. Αντίθετα, οι άνθρωποι που ασχολούνται λιγότερο με το τι σκέφτονται οι άλλοι είναι πιθανό να εστιάζουν στο να πραγματοποιούν τις αγορές που θεωρούν ως πρακτικές και ικανές να τους παρέχουν άνεση και ακριβώς τις υπηρεσίες που χρειάζονται. Οι πολιτιστικοί παράγοντες μπορούν επίσης να παίξουν ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Για παράδειγμα, οι διαπραγματεύσεις με έναν ιδιοκτήτη καταστήματος επί της τιμής ενός στοιχείου είναι μια κοινή πρακτική σε πολλά μέρη σε όλο τον κόσμο. Σε μερικούς πολιτισμούς, τα παζάρια για τις τιμές πριν από την αγορά θεωρούνται ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας. Σε άλλα μέρη, η ιδέα του να επιχειρήσουν να διαπραγματευτούν με έναν ιδιοκτήτη καταστήματος μπορεί να

θεωρείται ακατάλληλη, ακόμα και αγενής. Οι άνθρωποι που ταξιδεύουν συχνά προσαρμόζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών, ώστε να συμμορφωθούν με το τοπικό επίπεδο, και ως εκ τούτου να θεωρηθούν ως μέρος της κοινωνικής νόρμας (Πανηγυράκης & Σιώκος, 2005: 36).

Η κοινωνική πίεση είναι ένας παράγοντας που σχετίζεται και έχει σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι καταναλωτές μπορεί να έχουν κίνητρα να αγοράζουν συγκεκριμένες μάρκες, επειδή οι άνθρωποι που θαυμάζουν έχουν αγοράσει τα ίδια προϊόντα. Η επιθυμία να εισέλθουν σε έναν κοινωνικό κύκλο μπορεί επηρεάζει την επιλογή των ειδών ένδυσης, των τροφίμων, τον τύπο του σπιτιού, και το ίδιο ακριβώς ισχύει για οποιαδήποτε άλλη απόφαση αγοράς. Η εκπαίδευση διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Αυτό αφορά τόσο την τυπική εκπαίδευση όσο και την μάθηση γενικότερα. Καθώς οι άνθρωποι γίνονται πιο ενημερωμένοι σχετικά με τις επιλογές αγορών τους, τα προϊόντα που κάποτε ήταν επιθυμητά μπορεί να παραμεριστούν προς όφελος άλλων προϊόντων που ο καταναλωτής θεωρεί ότι είναι πιο ελκυστικά κατά τον οποιονδήποτε τρόπο.

Η συμπεριφορά των καταναλωτών έχει μελετηθεί τόσο από την άποψη των τομέων του πληθυσμού, καθώς και από ιδιώτες. Με την κατανόηση του τι μπορεί να επηρεάσει τις αγοραστικές συνήθειες, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να δημιουργήσουν προϊόντα που είναι πιθανό να προσελκύσουν ένα μεγάλο αριθμό καταναλωτών, και να τα διαφημίσουν με τρόπους που καταλαμβάνουν την προσοχή της αγοράς-στόχου. Αυτή η διαδικασία αξιολόγησης της συμπεριφοράς των καταναλωτών είναι συνεχής, δεδομένου ότι τα γούστα και οι ανάγκες των καταναλωτών αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Για το λόγο αυτό, οι εταιρείες πάντα αξιολογούν την επιτυχία των τρεχουσών προσπαθειών τους, καθώς και την εφαρμογή των αλλαγών, όταν είναι απαραίτητο, προκειμένου να διατηρηθεί αυτή η επιτυχία (Πανηγυράκης, 2013: 52).

Πολλοί ειδικοί του μάρκετινγκ αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει μια σαφής σχέση μεταξύ του πολιτισμού και της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Ο πολιτισμός έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το πώς οι καταναλωτές επιλέγουν να δαπανήσουν χρήματα και τα οποία ακόμη ποια προϊόντα μεταξύ άλλων επιλογών τελικά επιλέγουν να αγοράσουν. Συνυφασμένη με άλλες παραμέτρους, όπως η ηλικία,

το φύλο, και τη θέση, η επίδραση του πολιτισμού στη συμπεριφορά των καταναλωτών είναι κάτι που οι εταιρείες πρέπει να καταλάβουν ώστε να αυξήσουν την εμπιστοσύνη πίστη και να συνεχίσουν να οδηγούνται σε πωλήσεις. Όταν πρόκειται για τον πολιτισμό και τη συμπεριφορά των καταναλωτών, μια σειρά από επιμέρους παράγοντες που σχετίζονται με τον πολιτισμό θα επηρεάσει το πώς και πότε οι καταναλωτές επιλέγουν να αγοράσουν τα προϊόντα. Για παράδειγμα, η θρησκεία είναι ένα κρίσιμο στοιχείο σε πολλούς πολιτισμούς, και έχει σημαντικό αντίκτυπο σε ό,τι αγαθά και υπηρεσίες τα μέλη αυτής της κουλτούρας είναι πρόθυμοι να εξετάσουν στην αγορά. Αυτό σημαίνει ότι αν η κυρίαρχη θρησκευτική κουλτούρα σε μια δεδομένη γεωγραφική περιοχή αποθαρρύνει τη χρήση του καπνού ή του αλκοόλ, η ενδεχόμενη ομάδα των καταναλωτών για τα προϊόντα αυτά θα είναι μικρότερη (Kroeber - Riel, 1998: 62). Η ισχυρή σχέση μεταξύ του πολιτισμού και της συμπεριφοράς των καταναλωτών μπορεί να έχει επιπτώσεις για την αγορά όλων των ειδών των προϊόντων και υπηρεσιών, που κυμαίνονται από τις οικιακές συσκευές ως και μεγάλες αγορές, όπως τα αυτοκίνητα. Με το να είναι σε θέση να εκτιμήσουν σωστά τη σχέση μεταξύ του πολιτισμού και της συμπεριφοράς των καταναλωτών, οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν τις εκστρατείες μάρκετινγκ για να κάνουν τα προϊόντα που σχετίζονται με αυτές να απευθύνονται στους καταναλωτές και να αυξήσουν τις πιθανότητες να φέρουν κέρδος στην επιχείρησή. Ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτό μπορεί να σημαίνει την έναρξη εναλλακτικών προϊόντων που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών, αυτή η προσέγγιση μπορεί να είναι πολύ προσοδοφόρα από την άποψη της συνάντησης ανθρώπων στο σημείο της ανάγκης τους και τη δημιουργία ζήτησης για τα προϊόντα αυτά (Kroeber - Riel, 1998: 89).

Είναι δεδομένο πως η καταναλωτική συμπεριφορά επηρεάζεται άμεσα από το εξωγενές και ενδογενές περιβάλλον του κάθε ατόμου. Κυρίως οι εξωγενείς παράγοντες διαδραματίζουν έναν τεράστιο ρόλο στον τρόπο με τον οποίο μεταβάλλονται οι απόψεις του ανθρώπου για μια συγκεκριμένη αγορά, ή στρέφεται από μια αγορά σε μια άλλη. Το στοιχείο αυτό υποστήριξαν και οι Howard και Sheth στην θεωρία τους περί συμπεριφοράς του αγοραστή. Το ενδιαφέρον των συγγραφέων στράφηκε στον σχηματισμό ενός καθολικού μοντέλου που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να αναλύσει ένα ευρύ φάσμα σεναρίων αγοράς, και ως εκ τούτου ο όρος «αγοραστής» προτιμήθηκε από τον όρο «καταναλωτής», έτσι ώστε να μην αποκλείει την εμπορική αγορά (Γούναρης & Σταθακόπουλος, 2006: 24). Οι μεταβλητές εισόδου είναι τα

περιβαλλοντικά ερεθίσματα στα οποία υποβάλλεται ο καταναλωτής, και τα οποία κοινοποιούνται από μία ποικιλία πηγών. Τα δηλωτικά ερεθίσματα είναι πραγματικά στοιχεία των προϊόντων και των εμπορικών σημάτων που ο αγοραστής αντιμετωπίζει, ενώ τα συμβολικά ερεθίσματα αναφέρονται στις αναπαραστάσεις των προϊόντων και τα εμπορικά σήματα όπως κατασκευάστηκαν από τους εμπόρους μέσω της διαφήμισης και ενεργούν (δρουν) στον καταναλωτή έμμεσα. Τα κοινωνικά ερεθίσματα περιλαμβάνουν την επίδραση της οικογένειας και άλλων ομότιμων ομάδων αναφοράς. Η επίδραση αυτών των ερεθισμάτων εσωτερικεύεται από τον καταναλωτή πριν επηρεάσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Obstfeld, et al, 2012: 85). Από την άλλη οι πέντε μεταβλητές εξόδου του μοντέλου αποτελούν την ανταπόκριση των αγοραστών, και τα διαδοχικά βήματα προς την αγορά (Γούναρης & Σταθακόπουλος, 2006: 32):

- Προσοχή - το μέγεθος της πρόσληψης πληροφοριών του αγοραστή.
- Κατανόηση - η επεξεργασία και οι κατανοητές πληροφορίες που χρησιμοποιούνται.
- Στάσεις - αξιολόγηση του αγοραστή των δυνατοτήτων μιας συγκεκριμένης μάρκας να ικανοποιήσει τα κίνητρα της αγοράς.
- Πρόθεση - πρόβλεψη του αγοραστή σχετικά με το ποια προϊόντα θα αγοράσει
- Αγοραστική Συμπεριφορά - η πραγματική αγοραστική συμπεριφορά, η οποία αντικατοπτρίζει την προδιάθεση του αγοραστή να αγοράσει, όπως πιθανόν τροποποιήθηκε από τυχόν παρεμποδιστές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ServQual

4.1. Το μοντέλο “Service Quality gaps analysis”

Το “Quality gap analysis” είναι ένα από τα ευρέως χρησιμοποιούμενα μοντέλα. Το μοντέλο “ServQual” προέρχεται από τις λέξεις Service (υπηρεσία) και Quality (ποιότητα). Ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των πελατών (expectations) και των αντιληψεών (perceptions) τους σε αυτό που τελικά τους παρασχέθηκε. Με τον όρο προσδοκίες, εννοούμε το **τι** οι καταναλωτές πιστεύουν ότι θα ή πρέπει να συμβεί κατά την παροχή των υπηρεσιών (τα πρότυπά τους-standards). Οι αντιλήψεις, είναι οι υποκειμενικές εκτιμήσεις των πελατών αφού έχουν λάβει την υπηρεσία (Wilson et al. 2012). Οι Αμερικάνοι καθηγητές Parasuraman, Berry και Zeithaml, στα μέσα της δεκαετίας του 1980, δημιούργησαν αυτό το μοντέλο για να μετρήσουν την έννοια της «ποιότητας» (quality of service) μιας υπηρεσίας. Αυτό έχει σα βάση τη θεωρία της “διάψευσης των προσδοκιών”. Οι προσδοκίες του εκάστοτε καταναλωτή, διαμορφώνονται από την επικοινωνιακή πολιτική που εφαρμόζει η επιχείρηση, από τις προσωπικές του ανάγκες και επιθυμίες, από την προηγούμενη εμπειρία αλλά και από τις συζητήσεις με άλλους καταναλωτές. Η τελική εντύπωση του καταναλωτή για την ποιότητα της υπηρεσίας είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας σύγκρισης μεταξύ της υπηρεσίας που ανέμενε ότι θα του παρεχόταν με την υπηρεσία που του παρασχέθηκε. Το μοντέλο δίνει έμφαση στο **πώς** η ποιότητα γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, πελατοκεντρική προσέγγιση. Άρα, παρακινεί τις επιχειρήσεις να λειτουργούν και να δρουν σύμφωνα με τις επιθυμίες και ανάγκες των πελατών τους. Τα πέντε χάσματα (gaps) αποτυπώνουν έμπρακτα, **γιατί** οι επιχειρήσεις πολλές φορές αδυνατούν να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τα πρότυπα των πελατών τους.

Χάσμα 1: Οι άγνωστες προσδοκίες του πελάτη (not knowing what customers expect), “customer expectation-management perception” το κενό μεταξύ προσδοκιών του πελάτη και αντίληψη αυτών από τη διοίκηση.

Χάσμα 2: Μετατροπή των προσδοκιών σε προδιαγραφές (not selecting the right service designers and standards), “service quality specification gap” το κενό μεταξύ αντίληψης από τη διοίκηση και των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών.

Χάσμα 3: Παροχή υπηρεσιών έξω από τα πρότυπα της επιχείρησης (not delivering to service designs and standards), “service delivery gap” το κενό μεταξύ προδιαγραφών ποιότητας και παράδοσης υπηρεσιών.

Χάσμα 4: Παροχή υπηρεσιών κατώτερη των υποσχέσεων της επιχείρησης (not matching performance to promises), “external communication gap” το κενό μεταξύ παράδοσης υπηρεσιών και επικοινωνίας υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Χάσμα 5: Η συνολική εικόνα

Το μοντέλο παρέχει σχετικές πληροφορίες σχετικά με:

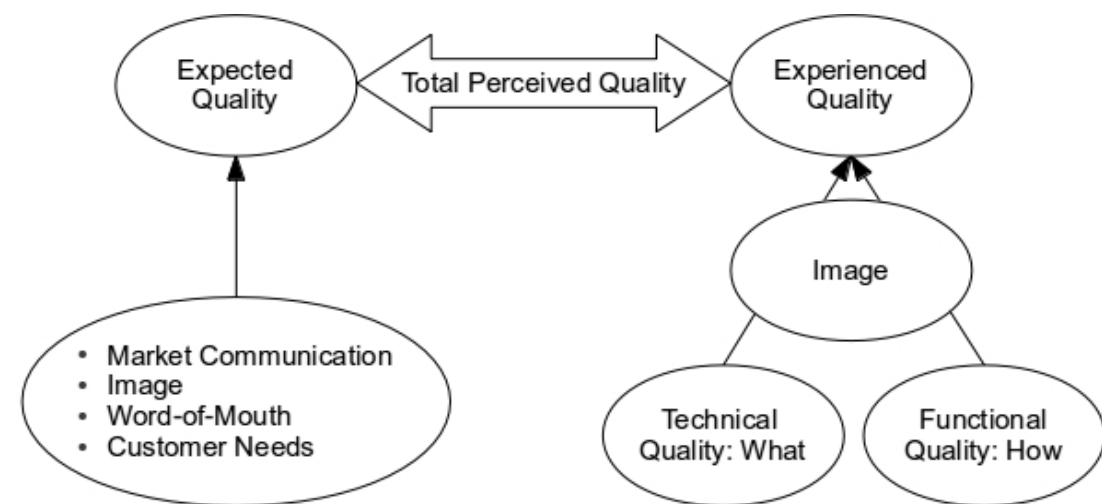
- α. τις προοπτικές της παρεχόμενης υπηρεσίας στους χρήστες
- β. τα επίπεδα απόδοσης της επιχείρησης
- γ. τις προτάσεις των πελατών
- δ. τις εντυπώσεις των υπαλλήλων για τις προσδοκίες των πελατών
- ε. το επίπεδο της ικανοποίησης (Λυμπερόπουλος και Παντουβάκης, 2000).

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο ServQual, η ποιότητα των υπηρεσιών καθορίζεται από το γενικό κενό μεταξύ αυτού που προσδοκούσαν και αυτού που έλαβαν. Αυτό σημαίνει ότι η ποιότητα είναι σχετική και όχι απόλυτη.

4.2. Το Σκανδιναβικό Μοντέλο (Nordic Model)

Στο Σκανδιναβικό μοντέλο εμπνευστής του οποίου ήταν ο Gronroos (1982), διατυπώθηκε η άποψη ότι η ποιότητα των υπηρεσιών κρίνεται αποκλειστικά και μόνο από τους πελάτες και η οποία αποτελείται από δύο στοιχεία. Πρώτον τα «τεχνικά-technical» τα οποία αναφέρονται στο **τί** (what) υπηρεσία λαμβάνει ο καταναλωτής και δεύτερον τα «λειτουργικά στοιχεία-functional» που αναφέρονται στο **πώς** (how) η υπηρεσία διανέμεται. Η αντίληψη (perception) των καταναλωτών επηρεάζεται άμεσα από την εικόνα (**image**) της εταιρείας.

Διάγραμμα 6. Το Σκανδιναβικό Μοντέλο



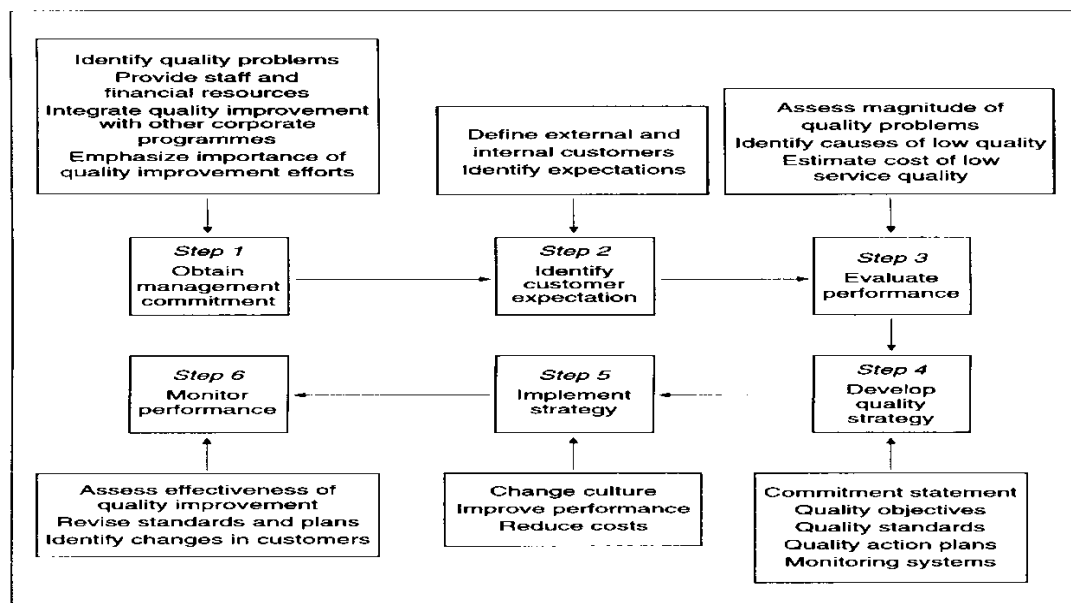
4.3. Μοντέλο Βελτίωσης Ποιότητας Οργανωσιακής Υπηρεσίας

Εμπνευστής του μοντέλου αυτού ήταν ο Moore (1987), ο οποίος πρότεινε έξι βήματα τα οποία ξεκινούν από τη δέσμευση της διοίκησης μέχρι την παρακολούθηση των επιδόσεων. Τα έξι βήματα είναι:

1. δέσμευση διοίκησης
2. προσδιορίστε την προσδοκία του πελάτη

3. αξιολόγηση επιδόσεων
4. ανάπτυξη στρατηγικής για την ποιότητα
5. υλοποίηση στρατηγικής
6. παρακολούθηση των επιδόσεων

Διάγραμμα 7. Μοντέλο Βελτίωσης Ποιότητας Οργανωσιακής Υπηρεσίας



4.4. Service Quality trade-off continuum and suggested positions

Σε αυτό το μοντέλο οι Haywood-Farmer (1988), υποστήριξαν ότι μία υπηρεσία χαρακτηρίζεται ποιοτική όταν αυτή συγκλίνει με τις προτιμήσεις του πελάτη απόλυτα. Έτσι, το κύριο στοιχείο για να επιτευχθεί μια επιτυχής στρατηγική για την ποιότητα είναι η αναγνώριση των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη. Το ζητούμενο για το αποτελεσματικό μάνατζμεντ είναι να ληφθούν υπόψη οι τρεις ακόλουθοι παράγοντες:

- ο βαθμός τμηματοποίησης των υπηρεσιών
- ο βαθμός εντατικής εργασίας

- ο βαθμός επαφής και αλληλεπίδρασης (Haywood-Farmer, 1988)

4.5. Performance only model

Οι Cronin και Taylor 1992 ερμήνευσαν τη σύλληψη και τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών και τη σχέση της με την ικανοποίηση των καταναλωτών και τις προθέσεις αγοράς τους. Κατέληξαν ότι οι αντιλήψεις των καταναλωτών είναι η καλύτερη πρόβλεψη της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών. Υποστήριξαν ότι το μοντέλο ServQual συγγέει την ικανοποίηση με τη στάση (attitude). Αυτοί υποστήριξαν ότι η ποιότητα είναι μία μορφή της στάσης των καταναλωτών και η απόδοση (performance) το μόνο μέσο μέτρησης της ποιότητας. Το δίπτυχο «Απόδοση-Προσδοκία» καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών. Η ποιότητα λοιπόν αξιολογείται από τις αντιλήψεις χωρίς τις προσδοκίες και χωρίς τα βάρη σημαντικότητας (importance weights) με τον παρακάτω τύπο:

$$SQ = \sum_{j=1}^k P_{ij}$$

όπου

SQ: η ολική ποιότητα

k: ο αριθμός των στάσεων

P_{ij}: η αντίληψη των επιδόσεων του ερεθίσματος i σε σχέση με τις ιδιότητες j

4.6. Συμπερασματικά σχόλια

Ο όρος μέτρησης της ποιότητας αναφέρεται στην αξιολόγηση των διαστάσεων της ποιότητας και καλύπτει τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές μεθόδους, οι οποίες είναι συμπληρωματικές μεταξύ τους. Οι ποσοτικές μέθοδοι στοχεύουν στο να μετρήσουν με αδιάψευστες πρακτικές την ποιότητα. Οι ποιοτικές μέθοδοι δεν έχουν την ίδια ακρίβεια αλλά παρέχουν περισσότερη πληροφόρηση σχετικά με τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των

πελατών. Η αναγνώριση των αιτιών η των λύσεων των προβλημάτων που έχουν οι πελάτες με το επίπεδο εξυπηρέτησης. Και οι δυο τρόποι είναι σημαντικοί στην μέτρηση της ποιότητας, ενώ πολλές φορές χρησιμοποιούνται μαζί για καλύτερα αποτελέσματα. Η μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών παρουσιάζει πολλά προβλήματα τα οποία συνδέονται κυρίως με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών. Η αδυναμία μέτρησης της ποιότητας δημιουργεί κάποια προβλήματα αλλά με την βοήθεια εργαστηριακών ελέγχων και αντικειμενικών δεικτών η έλλειψη της αποθεματοποίησης υπηρεσίας η έλλειψη χρονικών περιορισμών καθώς και η εξάρτηση του αποτελέσματος της παροχής από φυσικούς και ψυχολογικούς παράγοντες του προσωπικού και των ίδιων των πελατών.

Η ποιότητα των καταναλωτικών αγαθών μπορεί να μετρηθεί με ένα σύνολο αντικειμενικών δεικτών, όπως η αντοχή στο χρόνο, αριθμός ελαττωμάτων ή ελαττωματικών προϊόντων κτλ. Οι υπηρεσίες αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι στο μίγμα marketing των επιχειρήσεων. Αυτό, γιατί η ποιοτική υπηρεσία γίνεται αντιληπτή καλύτερα όταν δεν υπάρχει παρά όταν υπάρχει. Η ποιότητα των υπηρεσιών όμως είναι μια αφηρημένη και αόριστη έννοια, διότι έχει τα εξής μοναδικά χαρακτηριστικά: ασάφεια, ετερογένεια και μη δυνατότητα διάκρισης ανάμεσα σε παραγωγή και κατανάλωση. Για το λόγο αυτό, η εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών μπορεί να βασιστεί στις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα (Γούναρης, et al, 2006).

Οι καθηγητές Parasuraman A. Zeithaml V.A και Berry L.L το 1985 διαμόρφωσαν ένα μοντέλο μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών ,το οποίο τονίζει τις βασικές προϋποθέσεις για την προσφορά της προσδοκώμενης ποιότητας υπηρεσιών. Το μοντέλο SERVQUAL θεωρείται κλασικό στο είδος του και είναι σήμερα ένα από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα μέτρησης της ποιότητας. Ο πελάτης της υπηρεσίας λαμβάνοντας υπόψη του τις προσωπικές του ανάγκες τις εμπειρίες και τα βιώματα του στον τομέα παροχής υπηρεσιών, τις αντιλήψεις των άλλων πελατών και τις επιρροές που έχει δεχτεί από την ίδια την επιχείρηση παροχής, διαμορφώνει κάποιες προσδοκίες. Στη συνέχεια ,ακολουθεί η διαδικασία της σύγκρισης της παραχθείσας υπηρεσίας με την προσδοκώμενη. Το αποτέλεσμα της σύγκρισης αυτής καθορίζει και την τελική εντύπωση που θα έχει ο πελάτης για την ποιότητα της υπηρεσίας. Το, μοντέλο στηρίζεται στην θεωρία διάψευσης των αρχικών προσδοκιών του πελάτη. Έτσι, το μοντέλο SERVQUAL περιλαμβάνει τρεις επιμέρους ενότητες. Στην πρώτη, μετριέται με τη χρήση ερωτηματολογίου η αντίληψη των πελατών για την ποιότητα της συγκεκριμένης υπηρεσίας βάσει των πέντε διαστάσεων της. Το αποτέλεσμα προκύπτει από τη διαφορά της

βαθμολογίας της πρώτης ενότητας από τη δεύτερη, λαμβανόμενου υπόψη του βαθμού σημαντικότητας της κάθε διάστασης (Γούναρης, et al, 2006).

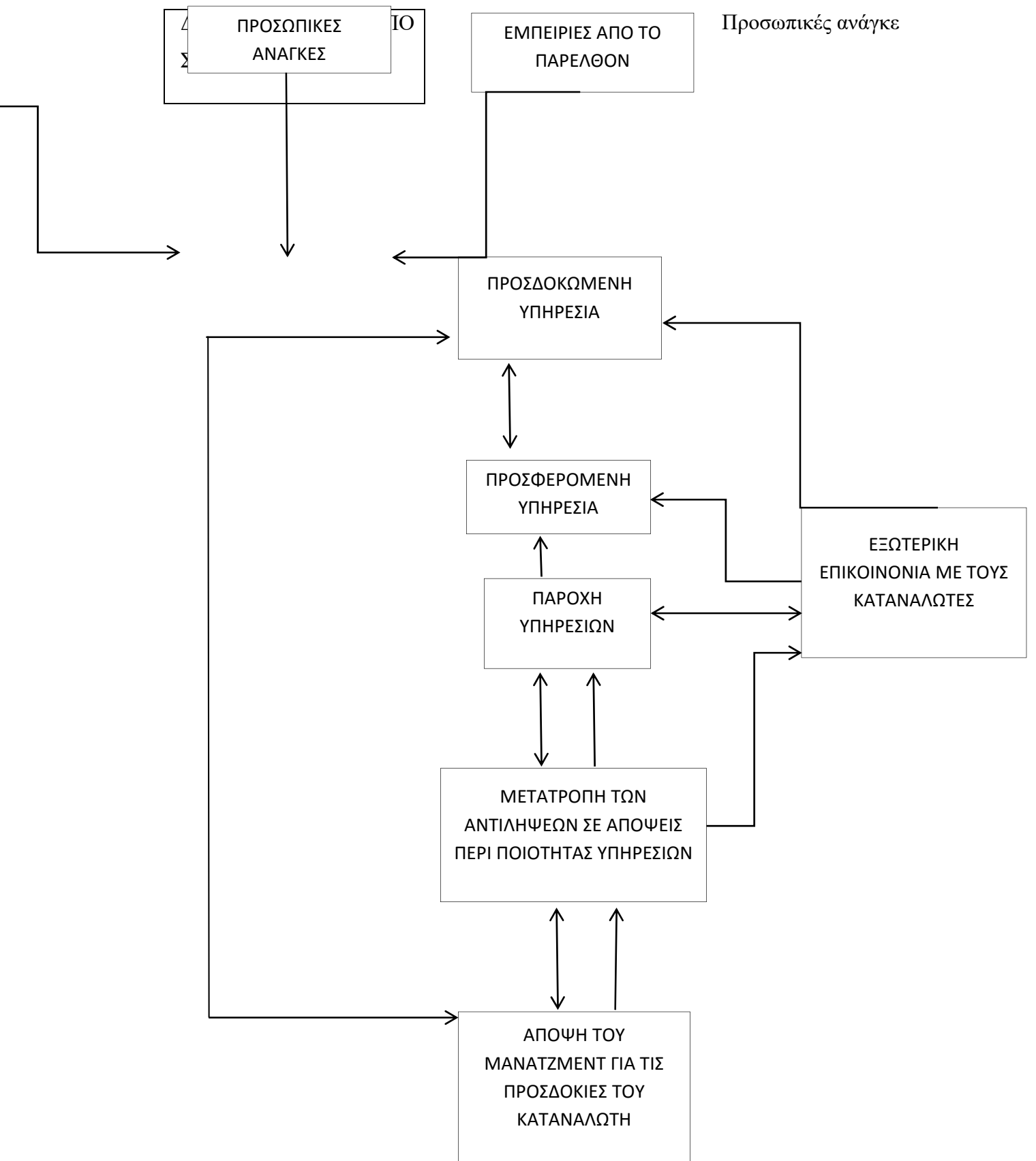
Οι μελέτες μέσω του μοντέλου μπορούν να περιγράψουν και να εξηγήσουν την ποιότητα χρησιμοποιώντας ένα σύστημα πέντε αποκλίσεων οι οποίες εκφράζουν τις διαφορές μεταξύ των εμπλεκόμενων στην παραγωγή την κατανάλωση και την διανομή μια υπηρεσίας:

- ❖ ***Κενό ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και την άποψη που έχει γι' αυτές το μάνατζμεντ της επιχείρησης.*** Η απόκλιση αυτή οφείλεται στην έλλειψη μια ολοκληρωμένης εικόνας για τις απόψεις των πελατών και οδηγεί τη διοίκηση μιας εταιρείας σε παρανόηση των προσδοκιών των πελατών. Το μάνατζμεντ δεν αντιλαμβάνεται πάντα σωστά τι θέλουν οι πελάτες η πως κρίνουν τα συστατικά μιας υπηρεσίας. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις είναι προσανατολισμένες στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, δηλαδή στην υπηρεσία αυτή καθαυτή χάνοντας, έτσι την επαφή με τους πελάτες και στον στόχο της ικανοποίησης της αγοράς.
- ❖ ***Κενό ανάμεσα στην άποψη που έχει το μάνατζμεντ για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και την εξειδίκευση της ποιότητας των υπηρεσιών.*** Η απόκλιση αυτή οφείλεται στη αδυναμία της επιχείρησης να μετατρέψει με ακρίβεια τις αντιλήψεις του μάνατζμεντ για την επιδιωκόμενη ποιότητα σε σαφείς προδιαγραφές. Το μάνατζμεντ μπορεί να μην καθορίσει ποιοτικά πρότυπα η να καθορίσει κάποια που δεν είναι πολύ σαφή. Υπάρχει μια περίπτωση τα πρότυπα να είναι πολύ σαφή αλλά εξωπραγματικά.
- ❖ ***Κενό ανάμεσα στις προδιαγραφές της ποιότητας των υπηρεσιών και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.*** Η απόκλιση αυτή αφορά στο ενδεχόμενο η παρεχόμενη υπηρεσία και η εξυπηρέτηση του πελάτη να είναι τελικά εκτός των προτύπων που η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών έχει προκαθοριστεί. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για να αποκλίνει η πραγματική παροχή μιας υπηρεσίας από τον τρόπο με τον οποίο αυτή έχει σχεδιαστεί να προσφέρεται. Ενδεικτικά, αναφέρονται μερικοί από τους λόγους αυτούς. Το προσωπικό μπορεί να μην διαθέτει την απαιτούμενη εκπαίδευση να είναι πολύ απασχολημένο να μην έχει ξεκαθαρίσει το ρόλο που έχει διαδραματίζει στην

αλυσίδα αξίας της επιχείρησης το ηθικό του μπορεί να είναι χαμηλό η ο μηχανολογικός εξοπλισμός να παρουσιάζει πρόβλημα.

- ❖ ***Κενό ανάμεσα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις διαφημιζόμενες υπηρεσίες αυτές που υποσχέθηκε η επιχείρηση να προσφέρει.*** Οι προσδοκίες του καταναλωτή επηρεάζονται από τις υποσχέσεις που δίνονται μέσω των διαφημίσεων του προμηθευτή των υπηρεσιών. Η ένταση του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με την αϋλότητα των υπηρεσιών οδηγούν πολλές φορές μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να μεταδίδει μηνύματα και να δίνει υποσχέσεις που τελικά δεν είναι σε θέση να τηρήσει. Μια σωστή διαφημιστική εκστρατεία η ένας σωστός τρόπος προώθησης υπηρεσιών πρέπει να εξηγεί με ακρίβεια και ρεαλισμό το είδος της προσφερόμενης υπηρεσίας και τον τρόπο με τον οποίο διανέμεται.

- ❖ ***Κενό ανάμεσα στις προσφερόμενες υπηρεσίες και τις προσδοκώμενες υπηρεσίες.*** Το κενό αυτό αντιπροσωπεύει τη διάψευση των προσδοκιών των πελατών εξαιτίας των προαναφερθέντων αιτιών. Η απόκλιση αυτή οφείλεται στην ίδια τη φύση της παρεχόμενης υπηρεσίας, καθώς και τόσο στα γενικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών όσο και στις συμπεριφορές και τους χαρακτήρες των εμπλεκόμενων. Στην προκειμένη περίπτωση η προσδοκία αναφέρεται με την έννοια της επιθυμίας του πελάτη και όχι με την έννοια της πρόβλεψης για το αποτέλεσμα της συναλλαγής, όπως εμφανίζεται στη βιβλιογραφία της ικανοποίησης του πελάτη. Για το λόγο αυτό, ενώ η ικανοποίηση και η ποιότητα των υπηρεσιών έχουν την ίδια δομή- δηλαδή και οι δύο έννοιες βασίζονται στη διάψευση των προσδοκιών- διαφέρουν εννοιολογικά λόγω του διαφορετικού ορισμού των προσδοκιών του πελάτη (Greaver, 1999).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

– ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

5.1. Συνεργία στην ομαδική εργασία

Οι Ιάπωνες πιστεύουν πολύ στη συνεργία, δηλαδή ότι δεν υφίσταται διαφορετική αντιμετώπιση του μηχανικού με τη θεωρητική γνώση και του εργάτη με την πρακτική γνώση, καθώς και τα δύο είδη γνώσης είναι σημαντικά για την πρόοδο και την εξέλιξη. Επομένως, οι κάτοχοι κάθε είδους γνώσης θεωρούν ότι είναι συνέταιροι που εξαρτώνται ο ένας από τον άλλον για την αποτελεσματική διαχείριση των βιομηχανικών σχεδίων. Οι μηχανικοί, οι τεχνικοί και οι εργάτες θεωρούν τους εαυτούς τους ίσους μεταξύ τους και επικοινωνούν με ευκολία καθώς εργάζονται δίπλα δίπλα. Χρησιμοποιούν αυτό που ο καθηγητής Okuda αποκάλεσε «συνεργιακό συνεταιρισμό», ενέργεια που τους επιτρέπει να συνεργάζονται προς τη διαρκή βελτίωση. Ξέρουν πώς να συνδυάσουν τις καθημερινές μετατροπές στις διαδικασίες και τις ανανεώσεις, καθώς το μοίρασμα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων διευκολύνει τις αλλαγές.

Ένας «ανερχόμενος δυναμισμός» προκύπτει από εργοτάξιο, όπου οι άνθρωποι υποθάλπουν καθημερινά βελτιώσεις. Νέοι τρόποι προτείνονται από την ομάδα εργασίας στο διεθυντή της ομάδας που τις δέχεται ή τις απορρίπτει, αφού συμβουλευτεί τους τεχνικούς που είναι υπεύθυνοι για τις διαδικασίες εργασίας. Οι επόπτες, επομένως, αφιερώνουν πολύ χρόνο για την έκφραση, την εναρμόνιση και την εξέταση των αποφάσεων. Τελικά από τις ιδέες και τις απόψεις όλων χτίζεται μια σταθερή κοινή συναίνεση.

Η προέλευση της λέξης «συνεργία» είναι αμφιλεγόμενη. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι πρόκειται για ένα παλιό ιατρικό όρο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο μέρη του σώματος συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους, ενώ άλλοι λένε ότι είναι μια κατασκευασμένη λέξη από το αρχαίο ελληνικό «συν» που σημαίνει μαζί και «εργία», μια παραφθορά της λέξης ενέργεια, που επομένως

σημαίνει «ενέργεια μαζί». Το νόημά της στη γλώσσα της διοίκησης είναι σαφές: η συνεργία είναι το αποτέλεσμα της ομαδικής εργασίας όπου το παραγόμενο αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερο από το κάθε εισερχόμενο στοιχείο και επίσης μεγαλύτερο από το σύνολο των εισερχόμενων στοιχείων. Με τη συνεργία, δυο συν δυο κάνει πέντε ή εφτά ή εννιά ή δεκαπέντε.

Η ιδέα της συνεργίας στην ομαδική εργασία, όπου το σύνολο είναι σημαντικότερο από το άθροισμα των μερών είναι μια έννοια κλειδί της ΔΟΠ, όπου χρησιμοποιείται για την προώθηση της συνεργασίας, της συναίνεσης, της «δημιουργικής σύγκρουσης» και της ομαδικής νίκης. Παρουσιάζονται αναλυτικά ως εξής:

1. *Συνεργασία* στο σχεδιασμό ποιοτικών βελτιώσεων, νέων συστημάτων, στην τεκμηρίωση των διαδικασιών ή στην επίλυση των προβλημάτων. Η προσέγγιση αυτή είναι πιο αποτελεσματική από το δυσλειτουργικό ανταγωνισμό, που προωθεί σενάρια νίκης-ήττας, όπου οι ηττημένοι καταφέρνουν να ανεβάσουν πολύ την τιμή της νίκης για τους νικητές. Υπερισχύει η λογική της νίκης για όλους.
2. *Συναίνεση* στο χειρισμό των συγκρουόμενων απόψεων. Η επίτευξη ουσιώδους συμφωνίας, αν όχι ομοφωνίας, είναι καλύτερη από τη διάσπαση της ομάδας σε αντικρουόμενες πλευρές.
3. «*Δημιουργική σύγκρουση*». Η σύγκρουση μπορεί να έχει και θετικές και αρνητικές συνέπειες. Μπορεί να ενθαρρύνει την οργανωτική ανανέωση και τη δημιουργικότητα. Οι διαφορετικές απόψεις στις διευθυντικές ομάδες, αν χειριστούν με ευαισθησία, μπορεί να οδηγήσουν σε αποτελεσματικές και συναρπαστικές αποφάσεις. Πολλές από τις καλύτερες διαφημίσεις προκύπτουν από μεγάλη σύγκρουση ιδεών, όπως π.χ. το σλόγκαν «Αγνή μεγαλοφυΐα» για τη διαφήμιση της μπίρας Guinness. Παρόλο που μια δόση δημιουργικής σύγκρουσης είναι ωφέλιμη, πολύ συχνά η σύγκρουση έχει αρνητικές συνέπειες. Αν ένα διοικητικό συμβούλιο διαφωνεί ριζικά σχετικά με τη μελλοντική στρατηγική της εταιρείας, μπορεί να επακολουθήσουν διασπαστικές τάσεις και η απομάκρυνση μελών, όπως όταν ο Steve Jobs (ένας από τους συν-ιδρυτές της

Apple) απομακρύνθηκε από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας από τον John Sculley, τον οποίο μάλιστα είχε προσλάβει ο ίδιος ο Jobs. Από την άποψη της συνεργίας, η σύγκρουση είναι πλεονέκτημα και όχι μειονέκτημα. Μπορεί να οδηγήσει σε τρομακτική ομαδική δημιουργικότητα.

4. *Ομαδική «νίκη»*. Αντί για ατομική τιμή, η νίκη γίνεται ομαδικό επίτευγμα. Η αναγνώριση της ομάδας και των μελών της είναι ενσωματωμένη στα σχέδια βελτίωσης της ποιότητας.

Όπως σε όλες τις ομαδικές εργασίες, οι προσπάθειες των ομάδων βελτίωσης ποιότητας δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε δυο βασικά στοιχεία, το περιεχόμενο και τη διαδικασία. Το περιεχόμενο αφορά το έργο ή το αντικείμενο των σχεδίων βελτίωσης της ποιότητας στο οποίο δίνουν βάση οι ομάδες. Τα ζητήματα διαδικασίας αφορούν τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται η ομάδα, πως παίρνονται οι αποφάσεις, ποιος είναι ο αρχηγός, πως συσχετίζονται οι άνθρωποι, πως αντιμετωπίζεται η σύγκρουση και ο ανταγωνισμός, το ηθικό της ομάδας κ.ο.κ. Αν πρόκειται να επιβιώσουν ως μόνιμες ομάδες βελτίωσης, οι ομάδες βελτίωσης ποιότητας πρέπει να χειρίζονται τα ζητήματα διαδικασίας με την ίδια ενέργεια που χρησιμοποιούν για την διεκπεραίωση του έργου τους.

Για τη διατήρηση και τη φροντίδα των ομάδων βελτίωσης ποιότητας οι διευθυντές αναλύουν τη συμπεριφορά της ομάδας σε σχέση με την ανάμιξη, την επιρροή, τους τρόπους της επιρροής, τη λήψη αποφάσεων, τις λειτουργίες των εργασιών, τη διατήρηση των λειτουργιών, την ατμόσφαιρα της ομάδας, τη συμμετοχή των μελών, τα αισθήματα και το πώς καθιερώνονται οι νόρμες της ομάδας. Μερικές φορές αναλαμβάνουν το ρόλο να διευκολύνουν τις ομάδες τους και να τις τροφοδοτήσουν με πληροφορίες για τη συμπεριφορά της ομάδας ακολουθώντας κλασική ανάλυση συμπεριφοράς.

Η ανάλυση συμπεριφοράς (ΑΣ) της απόδοσης της ομάδας βοηθά επίσης τις ομάδες βελτίωσης ποιότητας. Υπάρχουν έντεκα συμπεριφορές που παρατηρούνται στις ομάδες και είναι οι εξής:

1. Η πρόταση είναι συμπεριφορά που εκδηλώνει μια νέα σύσταση, πρόταση ή πορεία δράσης.
2. Η οικοδόμηση είναι συμπεριφορά που συνήθως παίρνει τη μορφή πρότασης, η οποία εκτείνει ή αναπτύσσει μια πρόταση που έχει γίνει από άλλο άτομο.

(Τα στοιχεία 1 και 2 ονομάζονται αρχικές συμπεριφορές και μπορούν πάντα να εφαρμοστούν. Προβάλουν ιδέες, αντιλήψεις, προτάσεις και πορείες δράσης.)

3. Η υποστήριξη είναι συμπεριφορά που δηλώνει συνειδητά και άμεσα τη συμφωνία ή την υποστήριξη.
4. Η διαφωνία είναι συμπεριφορά που δηλώνει μια άμεση διαφωνία ή που δημιουργεί εμπόδια ή αντιρρήσεις.
5. Η υπεράσπιση είναι συμπεριφορά που επιτίθεται κάποιο άλλο άτομο, είτε άμεσα είτε αμυντικά, συνήθως σε σχέση με κρίσεις ή συναισθηματικές αντιδράσεις.

(Τα στοιχεία 3,4 και 5 ονομάζονται αντιδραστικές συμπεριφορές και δηλώνουν την εκτίμηση προς τη συνεισφορά των άλλων.)

6. Η αναζήτηση πληροφοριών είναι συμπεριφορά που αναζητά γεγονότα, απόψεις ή διευκρινίσεις.
7. Η δοκιμή της κατανόησης είναι συμπεριφορά που επιχειρεί να διευκρινίσει αν μια προγενέστερη συνεισφορά έχει γίνει αντιληπτή.
8. Η ανακεφαλαίωση είναι συμπεριφορά που επαναλαμβάνει σε σύντομη μορφή το περιεχόμενο προηγούμενων συζητήσεων ή συμβάντων.

9. Η παροχή πληροφοριών είναι συμπεριφορά που προσφέρει δεδομένα, απόψεις και διευκρινήσεις στους άλλους.

(Τα στοιχεία 6,7,8 και 9 ονομάζονται διευκρινιστικές συμπεριφορές και αφορούν την ανταλλαγή πληροφοριών, δεδομένων, απόψεων και διευκρινήσεων.)

10. Η εισδοχή είναι συμπεριφορά που επιχειρεί άμεσα τη συμμετοχή κάποιου άλλου ατόμου ή την αύξηση των δυνατοτήτων συμμετοχής του.

11. Ο αποκλεισμός είναι συμπεριφορά που αποκλείει κάποιο άτομο ή μειώνει τις δυνατότητες συμμετοχής του. Συνήθως παίρνει τη μορφή της διακοπής.

(Τα στοιχεία 10 και 11 είναι παραδείγματα δύο συμπεριφορών που ελέγχουν τη δυνατότητα συνεισφοράς.)

Με την άμεση και προσωπική τροφοδοσία των μελών των ομάδων βελτίωσης ποιότητας όσον αφορά τις σχέσεις των ομάδων μέσω της ανάλυσης συμπεριφοράς σε εκπαιδευτικές συνεδρίες, τα μέλη αντιλαμβάνονται τα προσόντα και τις αδυναμίες τους στην ομαδική εργασία. Η προσοχή στην ατομική συμπεριφορά στις ομάδες βελτίωσης ποιότητας είναι μια συνθήκη εκ των ων ουκ άνευ για ένα πρόγραμμα ΔΟΠ που επιτυγχάνει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα.

Ένα από τα πλεονεκτήματα της χρήσης ομάδων για ΔΟΠ είναι ότι συνδυάζουν τις αμοιβαία αποκλειστικές ατομικές ικανότητες που απαιτούνται για τη λειτουργία των επιχειρήσεων σήμερα. Για παράδειγμα, οι ικανότητες που οδηγούν σε δημιουργικές και εφευρετικές ιδέες είναι πολύ διαφορετικές από τις ικανότητες που παρακινούν ένα άτομο να ελέγξει την κάθε μικρή λεπτομέρεια που μπορεί να επηρεάσει το τελικό προϊόν. Ενώ ένα άτομο είναι απίθανο να διαθέτει αυτές τις αντικρουόμενες ικανότητες, μια ομάδα μπορεί να ενσωματώνει όλο το εύρος των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για αποτελεσματική εργασία.

Επομένως, η ΔΟΠ στη Δύση εκμεταλλεύεται όλη την έρευνα σχετικά με τις ομάδες. Σε αυτήν περιλαμβάνεται και γόνιμη εργασία του Meredith Belbin. Οι εννέα τύποι ομάδων που ξεχώρισε ο Belbin στην έρευνά του, που άρχισε στο Κολλέγιο

Διοικητικού Προσωπικού στο Χένλεν το 1969, έχουν ιδιαίτερη σημασία για τις ομάδες βελτίωσης ποιότητας, γιατί βοηθούν τα μέλη των ομάδων να συνειδητοποιήσουν τους συμπληρωματικούς και διαφορετικούς ρόλους τους στην ομαδική εργασία. Το ερωτηματολόγιο αυτό-αξιολόγησης του Belbin δίνει στα μέλη των ομάδων πληροφορίες για τις χαρακτηριστικές συμπεριφορές των ρόλων που αναλαμβάνουν κανονικά και τα βοηθά να εκτιμήσουν την συνεισφορά των άλλων μελών. Υπογραμμίζει τις βασικές αρχές της συνεργίας στην ομαδική εργασία και το πόσο σημαντική είναι η συμμετοχή όλων.

Οι διευθυντές που αμφισβητούν τη σημασία της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας μπορούν να εξετάσουν τη μελέτη περιπτώσεων της εργασίας του William Shockley που εφηύρε το τρανζίστορ στα εργαστήρια της τηλεφωνικής εταιρείας Bell το 1947. Ο στρατός των ΗΠΑ ήθελε να εκμεταλλευτεί τη νέα τεχνολογία για όπλα και την εξερεύνηση του διαστήματος, αλλά η πρώτη μορφή του τρανζίστορ από γερμάνιο σταματούσε να λειτουργεί όταν θερμαινόταν έστω και λίγο. Ο στρατός έδωσε στον Shockley 15 εκατ. δολάρια για να φτιάξει ένα καλύτερο τρανζίστορ από πυρίτιο. Έφυγε από τη Bell το 1955. Διάλεξε οκτώ από τους καλύτερους επιστήμονες για το σχέδιο και μετέφερε τη βάση του στο Πανεπιστήμιο του Stanford στην Καλιφόρνια. Μετά από δύο χρόνια η ομάδα δεν μπορούσε πλέον να δουλέψει με τον Shockley και τον απομάκρυνε. Η ομάδα συνέχισε να εργάζεται με νέο αρχηγό τον Robert Noyce και νέο χορηγό την Fairchild Camera Company μεταφέροντας τη δραστηριότητά της στο νότιο άκρο της περιοχής του κόλπου του Σαν Φρανσίσκο. Η ομάδα εφηύρε το τσιπ από πυρίτιο και δημιούργησε τη Silicon Valley. Ο Shockley πήρε βραβείο Νόμπελ για την εφεύρεσή του αλλά η αποτυχία του στην ομαδική εργασία τον απέκλεισε από μια διαδικασία που έκανε όλα τα άλλα μέλη της ομάδας πολυεκατομμυριούχους.

Το να είναι κανείς αρχηγός μιας ομάδας είναι μια πρόκληση όποιο κι αν είναι το πεδίο δράσης. Η αρχηγία μιας ομάδας ακροβατικών πτήσεων δίνει μια απτή διάσταση στους κινδύνους της πρόκλησης. Έπειτα από δυο χρόνια μελέτης της εντυπωσιακής ομαδικής δουλειάς της ομάδας ακροβατικών πτήσεων της Red Arrows της Royal Air Force, η Hilarie Owen ανέπτυξε τη θεωρία της αλυσίδας της συνεργίας. Ένα μεγάλο λάθος που κάνουν πολλές ομάδες στην αρχή είναι να υποθέσουν ότι τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν τους στόχους και τους είναι αφοσιωμένοι. Οι σκοποί και οι στόχοι πρέπει να είναι ξεκάθαροι και οι ομάδες πρέπει να ενσωματώνουν τη

συμμετοχή όλων των μελών στη διαμόρφωσή τους. Ιδανικά οι σκοποί πρέπει να περιλαμβάνουν και ατομικούς ή προσωπικούς στόχους. Έτσι, ξεκινά η διαδικασία δημιουργίας μιας ομάδας, που είναι ο πρώτος κρίκος της «αλυσίδας της συνεργίας».

5.2. Rolls-Royce Motor Cars (Vickers Plc): μια ποιοτική ομαδική λύση της κρίσης

«Αγωνίσου για την τελειότητα σε ό,τι κι αν κάνεις. Πάρε ό,τι καλύτερο υπάρχει και κάνε το καλύτερο. Όταν δεν υπάρχει, δημιούργησέ το. Μη δέχεσαι τίποτα σχεδόν σωστό ή αρκετά καλό». Ο Henry Royce ήταν μπροστά από την εποχή του. Είχε κάνει μια δήλωση χαρακτηριστική της πρώιμης φιλοσοφίας ποιότητας: «Σκοπός μας να φτιάξουμε τα καλύτερα αυτοκίνητα στον κόσμο». Αυτό συνέβη το 1904. Τα λόγια αυτά κοσμούν ακόμα το εργοστάσιο της Rolls-Royce στην πόλη Κρούη.

Παρόλο το θρύλο που είχε δημιουργήσει σχετικά με τα κορυφαία ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες για σχεδόν ένα αιώνα, η Rolls-Royce βρέθηκε το 1991 σε κρίση. Η παγκόσμια ύφεση και άλλα προβλήματα της αγοράς, καθώς και αποτυχίες της ίδιας της εταιρείας την έφεραν στο χείλος της καταστροφής. Από τον αριθμό ρεκόρ πωλήσεων 3.300 αυτοκινήτων το 1990, η παγκόσμια αγορά έπεσε στα 1.200. Το εργατικό δυναμικό έπεσε από τις 5.000 στις 2.300. Οι μηχανικοί σχεδιασμού μετακινήθηκαν από τα άνετα γραφεία τους σε ξεχωριστό κτίριο σε ομάδες στη μονάδα παραγωγής και σχηματίστηκαν ομάδες ποιότητας. Στο πρόγραμμα αναδόμησης δημιουργήθηκαν πολύ-λειτουργικές ομάδες εργασίας και η παλιά παράδοση των μηχανικών και οι εγγυήσεις εργασίας αποσύρθηκαν από την εταιρεία που πάλευε να επιβιώσει.

Υπό την ηγεσία του τότε γενικού διευθυντή, Peter Hill και του τότε διευθυντή ποιότητας Bernard Preston, που σήμερα είναι σύμβουλος διεύθυνσεως και υπεύθυνος προγραμμάτων, το εργοστάσιο στην Κρούη έγινε ένα δυναμικό εργαστήριο της αλλαγής διοίκησης. Δημιουργήθηκαν δέκα κατασκευαστικές ζώνες ως επιχειρηματικές μονάδες, ώστε να αντιστοιχούν στις δέκα περιοχές πώλησης. Στο μέτωπο των βιομηχανικών σχέσεων, η εταιρεία ακύρωσε όλες τις συμφωνίες της με τα σωματεία

εργαζομένων και παραιτήθηκε από την Ομοσπονδία Εργοδοτών Μηχανικών. Ύστερα διαπραγματεύτηκε μια μοναδική συμφωνία με τα σωματεία. Η νέα αυτή σύμβαση υπογράφηκε το 1991 και ονομάστηκε «Το Πράσινο Βιβλίο».

Μία βασική δήλωση του κειμένου καταργούσε τις παραδοσιακές διαχωριστικές γραμμές των σωματείων. Ήταν η εξής:

Για την υποστήριξη της προσέγγισης αυτής συμφωνείται ότι όλα τα σωματεία που συμμετέχουν σε αυτήν τη Σύμβαση θα τερματίσουν τους περιορισμούς των διαχωριστικών γραμμών που βασίζονται στις σφαίρες επιρροής των σωματείων. Χρειάζεται πλήρης ευλυγισία και κινητικότητα των εργαζομένων για την εξασφάλιση της πλήρους εκμετάλλευσης των πόρων και της υποστήριξης της ομαδικής προσέγγισης. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν οποιαδήποτε εργασία είναι εντός των ικανοτήτων τους, ανεξάρτητα από το βαθμό σχετικότητας οπουδήποτε εντός της μονάδας παραγωγής του Κρούη ή εκτός αυτής, όπως απαιτείται από την Εταιρεία και δέχονται οποιαδήποτε εκπαίδευση χρειάζεται για να επιτευχθεί αυτό.

«Το Πράσινο Βιβλίο» άνοιξε επίσης το δρόμο για την ομαδική εργασία, τη διεύρυνση των ικανοτήτων, την εστίαση στον πελάτη, την ενίσχυση, τις νέες ευκαιρίες εκπαίδευσης και μια νέα προσέγγιση της υγείας και της ασφάλειας που ενσωματώθηκαν στη δομή της ομαδικής εργασίας. Καταργήθηκαν τα τμήματα επιθεώρησης και εξασφάλισης ποιότητας, καθώς οι λειτουργίες αυτές είχαν πλέον ανατεθεί στις ομάδες στις οποίες συμμετείχαν ειδικοί επί της ποιότητας. Όπως το έθεσε ο Bernard Preston: «Τα αποτελέσματά μας δικαίωσαν. Η ποιότητα της «επιτυχίας της πρώτης φοράς» έχει βελτιωθεί δραματικά».

Η ομαδική εργασία έγινε το όχημα για μικρές και μεγάλες βελτιώσεις. Οι ομάδες ήταν μικρά σύνολα με αρχηγούς εργασίας που είχαν σαφή καθήκοντα και ευθύνες ενώ απέδιδαν με κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Ασχολούνταν με τους πελάτες και τους προμηθευτές, τις μετρήσεις της απόδοσης, τις διαρκείς βελτιώσεις και τις δικές τους διαδικασίες εργασίας. Γνώριζαν ότι αυτά δεν ήταν απαραίτητα μόνιμα. Μερικές εθνικές ομάδες εργασίας (EOE) δημιουργήθηκαν για συγκεκριμένα, βραχυπρόθεσμα έργα.

Τα οφέλη της αλλαγής δομής των ομάδων ποιότητας που καθοδηγήθηκαν από μια πολύ αξιόλογη διευθυντική ομάδα ήταν τεράστια. Σε αυτά περιλαμβάνονται:

- Βελτίωση της ποιότητας κατά 25%
- Μείωση εγγυήσεων κατά 30%
- Μείωση χρόνου κύκλου από 52 ημέρες στις 30
- Μείωση τιμολόγησης από 29 εκατ. Στερλίνες σε 19,1 εκατ.-η μείωση συνεχίζεται
- Τάση για αδικαιολόγητη απουσία – από 6% σε 2,5%
- Παραγωγικότητα-από 84% (αρχή 1993) σε 92% (τέλος 1993)
- Στενή επαφή μεταξύ των πελατών και των εργατών παραγωγής

Επιπλέον, οι πωλήσεις για το 1996 αυξήθηκαν σε περισσότερα από 1.700 αυτοκίνητα. Η Bentley Azure ήταν ένα τόσο πετυχημένο νέο μοντέλο που οι λίστες αναμονής έφταναν τους έξι μήνες, παρά την τιμή των 225.500 στερλινών. Η Bentley Continental T με το ταμπλό αλουμινίου και την εντυπωσιακή ταχύτητα (0-100 σε 5,8 δεύτερα) και συμπεριφορά έγινε το απόλυτο σπορ αυτοκίνητο. «Η Bentley ξεσπά με την εξάτμιση να παίρνει φωτιά, επιταχύνει και ορμά σαν παλιρροϊκό κύμα πάνω σε ρόδες», είπε ο δημοσιογράφος Gavin Green όταν οδήγησε την Continental T. Εντούτοις η απόδοση δεν είναι καθόλου βίαιη. Ο κινητήρας και το αυτόματο κιβώτιο ταχυτήτων συνδυάζονται σε μια άψογη πηγή ώθησης. Δεν έχω ξαναοδηγήσει αυτόματο αυτοκίνητο όπου η επιτάχυνση να είναι τόσο άμεση και όταν ξεκινήσεις να πηγαίνει τόσο ομαλά και δυνατά. Η συμπεριφορά είναι τρομερά ευκίνητη αν σκεφτεί κανείς το μεγάλο βάρος και το ύψος της θέσης.

Μια κορυφαία ομάδα με επικεφαλής τον Chris Woodwark ως γενικό διευθυντή, δίνει το πρότυπο της ομαδικής εργασίας σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Με συνεργασία με τη BMW για την ανάπτυξη κινητήρων και μεγάλες επενδύσεις στη νέα μονάδα παραγωγής με καινούρια γραμμή συναρμολόγησης στο Κρούη για τα μοντέλα της Rolls-Royce και της Bentley για το 1998, συνέχισαν να υπόσχονται περισσότερο δημιουργικές αλλαγές για το ποιοτικό μέλλον της Rolls-Royce Motor Cars. Η νέα γραμμή συναρμολόγησης σημαίνει η εταιρεία δεν θα αγοράζει πλέον έτοιμα πλαίσια από τη Rover στο Κόουλι. Αντίθετα θα κατασκευάζονται εντός τους εργοστασίου. Ο Chris Woodwark, πάντως, δε θεωρεί την αλλαγή στροφή προς τη

μαζική παραγωγή. «Στην πραγματικότητα τα αυτοκίνητά μας θα γίνουν περισσότερο κατά παραγγελία», είπε. «Στόχος μου είναι να μην υπάρχουν δυο ίδιες Rolls-Royce. Η διαφοροποίηση αυτή επιτυγχάνεται με μια ποικιλία βαφών, φινιρίσματος, χαρακτηριστικών, τροχών, ελαστικών, ταπήτων και ξύλινων τελειωμάτων».

Από τεχνική άποψη τα αυτοκίνητα Rolls-Royce είναι τουλάχιστον μια δεκαετία πίσω και δε συγκρίνονται με τα πρόσφατα υψηλής τεχνολογίας μοντέλα πολυτελείας της BMW, της Mercedes και της Lexus. Κατά ένα μέρος η στρατηγική απόφαση της εταιρείας να προμηθεύεται τους κινητήρες για τις Rolls-Royce και τις Bentley από την BMW είναι παραδοχή του ότι οι κινητήρες της είναι ανώτεροι. Ένας προσαρμοσμένος κινητήρας V12 της BMW σχεδιάστηκε για τη Rolls-Royce και ένας νέος κινητήρας twin-turbo V8 για τη νέα τετράθυρη Bentley. Το νέο δίθυρο μοντέλο που έχει προγραμματιστεί για την αρχή του 2000 θα χρησιμοποιεί κινητήρα BMW. Αυτή τη στιγμή η Continental T και άλλα δίθυρα μοντέλα της Bentley συνεχίζουν να χρησιμοποιούν τον V8, ο οποίος κατασκευάζεται σχεδόν χειροποίητα στο Κρούη.

Η μέθοδος του χειροποίητου θα συνεχιστεί στο Κρούη και από τους μαραγκούς που τοποθετούν τους καπλαμάδες από καρύδια, ιτιά, μάλφι, σεκόγια και σφένδαμο (ή όποιο ξύλο θέλει ο πελάτης) στα ταμπλό και τις πόρτες και από τους εργάτες που κατασκευάζουν και τοποθετούν τα δερμάτινα καθίσματα και φινιρίσματα των αυτοκινήτων. Ένα καινούριο στοιχείο που είναι πολύ αποτελεσματικό στο εργοστάσιο είναι η προσοχή στις πολυτελείς λεπτομέρειες που εφαρμόζονται με το χέρι και περιλαμβάνουν την άμεση επαφή του πελάτη που επισκέπτεται το εργοστάσιο με τους εργάτες που του εξηγούν όλες τις πιθανές επιλογές για να τον ικανοποιήσουν πλήρως.

5.3. Ιδιοκτησία και στοιχεία της αυτό-διοίκησης

Είναι σπάνιο να κάνει κανείς επισκευές και βελτιώσεις σε ένα σπίτι που νοικιάζει. Οι επιχειρήσεις Κάντο-μόνος-σου θα εξαφανίζονταν αν δεν υπήρχε ιδιοκτησία κατοικίας. Μια από τις αιτίες της απότομης πτώσης του κομμουνισμού σε κάποιες χώρες της Ανατολικής Ευρώπης είχε σχέση με την ιδιοκτησία. Πολύ λίγοι

άνθρωποι αισθάνονταν ότι τους ανήκει κάτι με το παλιό σύστημα. Ο παραλληλισμός στη βιομηχανία είναι προφανής: οι άνθρωποι ενδιαφέρονται περισσότερο και σχεδόν αποκλειστικά για τα πράγματα που τους ανήκουν. Για παράδειγμα, ο σκοπός της John Lewis Partnership όπως τον εξηγεί ο ιδρυτής της Spedan Lewis έχει να κάνει με την ιδιοκτησία. Είπε: «Ο απώτατος σκοπός της John Lewis Partnership είναι να εξασφαλίσει την όσο το δυνατόν δικαιότερη μοιρασιά των πλεονεκτημάτων της ιδιοκτησίας, δηλαδή του κέρδους, της γνώσης και της εξουσίας, μεταξύ των μελών της. Με άλλα λόγια σκοπός είναι η ευτυχία τους με την ευρύτερη έννοια της λέξης και στο βαθμό που η ευτυχία εξαρτάται από την επικερδή απασχόληση».

Μπορεί να μην είναι δυνατό για τους περισσότερους ανθρώπους να έχουν εμπορική ιδιοκτησία της εταιρείας στην οποία δουλεύουν, αλλά μπορούν, τουλάχιστον, να απολαμβάνουν ψυχολογική ιδιοκτησία στην εργασία τους. Τα προγράμματα ολικής ποιότητας στηρίζονται στην αρχή ότι οι άνθρωποι θέλουν να κάνουν δικά τους, τις έρευνες δεδομένων, τις διαδικασίες, τις λύσεις, την αναγνώριση και εντέλει την επιτυχία που σχετίζεται με τη βελτίωση της ποιότητας. Υποστηρίζοντας την ψυχολογική ιδιοκτησία η ΔΟΠ απομακρύνει τις εξελίξεις του οργανωτικού σχεδιασμού από τα παραδοσιακά μοντέλα του ελέγχου της συμπεριφοράς των εργαζομένων από τη διεύθυνση. Ο καθηγητής Richard E. Walton από το πανεπιστήμιο του Harvard είναι υπέρμαχος της αλλαγής.

Σήμερα, ως απάντηση στις μαζικές ενδείξεις ότι τα μοντέλα διοίκησης που βασίζονται στον έλεγχο έχουν αποτελέσματα που υπονομεύουν τα συμφέροντα τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων σε αυτόν, εμφανίζεται ένα νέο μοντέλο διοίκησης που βασίζεται στο εργατικό δυναμικό. Η απαρχή του νέου μοντέλου είναι ότι οι οργανισμοί πρέπει να αποσπάσουν τη δέσμευση των υπαλλήλων τους για να μπορέσουν να έχουν ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις σύγχρονες αγορές.

Η μετάβαση από το μοντέλο ελέγχου στο μοντέλο δέσμευσης, υποστήριξε ο Walton, είναι προάγγελος της ριζικής αλλαγής στο σχεδιασμό και τη λειτουργία των οργανισμών. Αντί να στηρίζονται στον διοικητικό έλεγχο για τη συνεργασία και τη συμμόρφωση των υπαλλήλων, οι εταιρείες θα βασίζονται στο μέλλον περισσότερο στην αυτό-διοίκηση των μελών τους για την επίτευξη των κοινών στόχων. Η διοίκηση ολικής ποιότητας χρησιμοποιείται ως όχημα για τη μεγαλύτερη δέσμευση των

υπαλλήλων μέσω ομάδων, όπου μοιράζεται η λήψη αποφάσεων για την επίλυση των προβλημάτων και τη βελτίωση της ποιότητας. Κάποιες εταιρείες το επεκτείνουν και χρησιμοποιούν τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διοίκηση ολικής ποιότητας με στρατηγικό τρόπο για να εισαγάγουν μορφές αυτό-διοίκησης.

Ο J. Richard Hackman, καθηγητής στο Χάρβαρντ για τη Συμπεριφορά στους Οργανισμούς, διακρίνει τέσσερις χωριστές λειτουργίες εργασίας που πρέπει να εκτελούνται σε μια εταιρεία όσον αφορά τον καταμερισμό της εξουσίας. Πρώτον, οι άνθρωποι εκτελούν την εργασία. Είτε πρόκειται για σωματική είτε για πνευματική εργασία οι άνθρωποι ξοδεύουν ενέργεια για να τη φέρουν σε πέρας. Δεύτερον, κάποιο άτομο πρέπει να παρακολουθεί και να διαχειρίζεται τη διαδικασία της δουλειάς. Το άτομο αυτό ή η ομάδα συγκεντρώνει δεδομένα σχετικά με την πρόοδο της δουλειάς και ερμηνεύει τα στοιχεία λαμβάνοντας διορθωτική δράση, όπου απαιτείται. Τρίτον, το άτομο πρέπει να σχεδιάζει τη μονάδα απόδοσης, να ξεχωρίζει τους πόρους που απαιτούνται για τη δουλειά, να οργανώνει τα βήματα της εργασίας και να τα αναθέτει στο προσωπικό και να καθορίζει τις νόρμες για τις ομάδες εργασίας. Τέταρτον, ένα άτομο πρέπει να διευθύνει την οργανωτική μονάδα και να καθορίζει τους συλλογικούς σκοπούς και την αποστολή του οργανισμού. Ο Hackman καθορίζει κατόπιν τέσσερις τύπους μονάδων απόδοσης που βασίζονται στις ξεχωριστές λειτουργίες.

Η συνεχής σειρά ξεκινά από μια μονάδα που διοικείται από τη διεύθυνση (η παραδοσιακή μορφή στη Βρετανία), συνεχίζει σε μια αυτό-διοικούμενη μονάδα (αυτή που ταιριάζει περισσότερο στα προγράμματα ΔΟΠ), κατόπιν σε μια αυτό-σχεδιασμένη μονάδα (όπως στις ομάδες εργασίας της υψηλής διοίκησης) και καταλήγει σε μια αυτό-κυβερνώμενη μονάδα (όπως είναι το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας).

Τα προγράμματα διοίκησης ολικής ποιότητας ενθαρρύνουν τις ομάδες εργασίας να αναλαμβάνουν τις λειτουργίες μιας αυτό-διοικούμενης μονάδας. Τα μέλη των ομάδων εργασίας αναλαμβάνουν μεγαλύτερη προσωπική ευθύνη για την παραγωγή τους όσον αφορά την κάλυψη των απαιτήσεων των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Η έμφαση βρίσκεται στην προσωπική ευθύνη για την ποιότητα της εργασίας που παράγουν. Μαθαίνουν επίσης να μετρούν την ποιότητα της παραγωγής τους με προδιαγραφές όπως τα μηδενικά ελαττώματα, να παρακολουθούν διαρκώς την απόδοσή τους, να συλλέγουν στοιχεία, να χρησιμοποιούν την

ανταγωνιστική συγκριτική αξιολόγηση και να αναζητούν ενεργά τροφοδότηση για το πόσο καλά επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Πείθονται να λύνουν τα προβλήματα και να αναλαμβάνουν μόνοι τους διορθωτική δράση για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Αν δεν έχουν τη βοήθεια ή τους πόρους που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους παρακινούνται εποικοδομητικά να ζητήσουν αυτά που χρειάζονται. Όλο αυτό γίνεται λαμβάνοντας υπόψη μια αλυσίδα ποιότητας, ώστε οι άνθρωποι να αντιλαμβάνονται τις σχέσεις ανάμεσα στη δική τους απόδοση και σε αυτήν των συναδέλφων τους. Έτσι αναπτύσσεται μια κουλτούρα βοήθειας, ενώ η έμφαση βρίσκεται στο να νοικοκυρέψει κανείς πρώτα το σπίτι του, καλλιεργείται η ευθύνη για τη βοήθεια άλλων ομάδων εργασίας με ανάλογα προβλήματα. Ο διάλογος σχετικά με τις συμφωνημένες απαιτήσεις του πελάτη εξυπηρετεί αυτή τη βοηθητική λειτουργία.

Το βιβλίο *Groups that Work (and Those that Don't)* είναι μια συλλογική προσπάθεια υποψήφιων διδακτόρων των πανεπιστημίων του Μίσιγκαν και του Γέιλ, που επιμελήθηκε ο J. Richard Hackman. Περιλαμβάνει περιγραφές συγκεκριμένων έργων από 27 ομάδες εργασίας με θεωρητικές ιδέες για την ομαδική εργασία για να επισημανθούν σημεία δράσης για την πρακτική εφαρμογή και την περαιτέρω έρευνα. Τα κυριότερα ευρήματα της έρευνας που παρατίθεται παρακάτω αφορούν τις ομάδες βελτίωσης ποιότητας.

1. Χρονικά χαρακτηριστικά, όπως χρονικά όρια, προθεσμίες, κύκλοι και ρυθμοί είχαν σημαντικό αντίκτυπο στην ομαδική εργασία. Επίσης δημιουργούσαν ομαδικό κλίμα και συνεισέφεραν πολύ στην ποιότητα της ομαδικής εμπειρίας.
2. Οι ομάδες περνούν από αυτοδημιουργούμενα κύματα καθοδικής (ανεπιτυχούς και αρνητικής) ή ανοδικής (επιτυχημένης και θετικής) πορείας. Οι ομάδες που δεν απέδιδαν χειρότερου συν τω χρόνω, ενώ αυτές που βρίσκονταν σε φάση υψηλής απόδοσης βελτιώθηκαν κι άλλο. Αυτό είχε κατά πολύ σχέση με τη δομή των ομάδων και την αντίληψη αυτών που ήταν εκτός της ομάδας των οποίων οι έπαινοι (ή τα αρνητικά σχόλια) χαρακτήριζαν την ομάδα και συνέβαλαν στην αυτοπεποίθηση και την επιτυχία ή στην αρνητική της εικόνα.

3. Η αντιμετώπιση της εξουσίας είχε μεγάλες συνέπειες στην αποτελεσματική ομαδική εργασία. Τέσσερα ζητήματα εξουσίας κυριαρχούσαν στη λειτουργία των ομάδων:
- 1) η εξουσία που η ομάδα χειριζόταν μόνη της
 - 2) η σταθερότητα της δομής της εξουσίας
 - 3) η στιγμή παρέμβασης αυτών που είχαν την εξουσία, όπου η καλύτερη στιγμή ήταν στο ξεκίνημα της ομάδας
 - 4) η ουσιαστική εστίαση των παρεμβάσεων αυτών. Μια άμεση παρέμβαση που δεν είναι σωστά εστιασμένη στις διαδικασίες της ομάδας, για παράδειγμα, μπορεί να καταστρέψει την αίσθηση ευθύνης της ομάδας για το αποτέλεσμα της δουλειάς.
4. Το αντικείμενο της δουλειάς μιας ομάδας διαμορφώνει τη συναισθηματική ζωή των μελών και τις μεταξύ τους σχέσεις. Για παράδειγμα, οι ομάδες υψηλής διοίκησης ασχολούνται με ζητήματα στρατηγικής, εξουσίας και επιρροής, ενώ οι ομάδες παραγωγής επικεντρώνονται στην τεχνολογία της δουλειάς τους και οι ομάδες ανθρώπινων υπηρεσιών ασχολούνται με τις ανάγκες των ανθρώπων.
5. Οι ομάδες αντιμετωπίζουν συγκεκριμένους κινδύνους και τους δίνονται ειδικές ευκαιρίες. Για παράδειγμα, μια ομάδα υψηλής διοίκησης αντιμετωπίζει τον κίνδυνο απουσίας στήριξης από τον οργανισμό, αλλά και την ευκαιρία να σχεδιάσουν όπως εκείνοι κρίνουν και την επιρροή στις συνθήκες που απαιτούν για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. (Ελέγχουν τους πόρους που χρειάζονται και «δίνουν τις διαταγές»). Ο κύριος κίνδυνος για τις ομάδες εξυπηρέτησης πελατών είναι να εμπλακούν στις ανάγκες των πελατών σε τέτοιο βαθμό που να αγνοήσουν αυτές της εταιρείας. Οι ευκαιρίες τους είναι ότι αποτελούν τη γέφυρα ανάμεσα στην εταιρεία και τους πελάτες της, τον πρωταρχικό σύνδεσμο ανάμεσα στον οργανισμό και το περιβάλλον του.

Σε μια συζήτηση σχετικά με τα εμπόδια που προκαλούν την αποτυχία των ομάδων, η έρευνα υπέδειξε ως τέτοιο κάτι που συμβαίνει συχνά στα προγράμματα ποιότητας: «καθορισμός των τολμηρών στόχων της ομάδας, αλλά έλλειψη υποστήριξης από τον οργανισμό».

Όταν μια ομάδα βελτίωσης ποιότητας έχει σαφείς και δεσμευτικές οδηγίες και κατάλληλη δομή, μπορεί να μην κατορθώσει το στόχο της ή να μη φτάσει στο έπακρο των δυνατοτήτων της, αν δεν έχει την κατάλληλη υποστήριξη. Βασικά στοιχεία υποστήριξης είναι τα εξής:

1. το σύστημα ανταμοιβής και αναγνώρισης που αναγνωρίζει και ενισχύει την ανώτερη απόδοση της ομάδας και τα επιτεύγματά της.
2. το εκπαιδευτικό σύστημα που συμπληρώνει τις γνώσεις των μελών και τις ικανότητές τους με οποιαδήποτε μορφή εκπαίδευσης ή συμβουλών κρίνουν ότι χρειάζονται
3. το σύστημα πληροφορικής που να παρέχει στην ομάδα δεδομένα, προβλέψεις και ερευνητικό υλικό που χρειάζεται για την επίτευξη των στόχων τους
4. οι υλικοί πόροι-εξοπλισμός, χρήματα, χώρος εργασίας και χώρος συνάντησης, εργαλεία, προϋπολογισμός για ταξίδια κτλ. που χρειάζονται για να φτάσουν στο στόχο τους.

Όταν μια ομάδα βελτίωσης ποιότητας διευθύνεται σωστά, είναι σωστά δομημένη και έχει σωστή υποστήριξη, οι δυνατότητες αποτελεσμάτων από τη συνεργασία είναι απεριόριστες.

5.4. Οι διευθυντές ως πρότυπα

Ο σχεδόν θρησκευτικός ζήλος των παραινήσεων του Philip B.Crosby και η εμμονή του στα μηδενικά ελαττώματα είναι μέρος του ύφους του. Αλλά δεν είναι

αποκλειστικά δικά του χαρακτηριστικά. Οι περισσότεροι ειδήμονες της ΔΟΠ φανατίζονται με το αντικείμενό τους. Ο παραλληλισμός ανάμεσα στο να εγκαταλείψει κανείς έναν τρόπο συμπεριφοράς και κατόπιν να στραφεί σε έναν άλλο πολύ διαφορετικό τρόπο συμπεριφοράς αναζητώντας την τελειότητα στην ολική ποιότητα έχει ένα μοναχικό στοιχείο. Η μετάνοια ή ο προσηλυτισμός στην ολική ποιότητα και τα μηδενικά ελαττώματα είναι προσωπική και δημόσια, καθώς στηρίζεται από τους αδερφούς και τις αδερφές σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Υπάρχει επίσης και ένα στοιχείο προσωπικής μαρτυρίας και ηγεσίας με ένα καλό παράδειγμα: «Μάθαινα παρόλο που δίδασκα αυτό για χρόνια, ότι όταν πρόκειται για την ποιότητα, η μαρτυρία της διεύθυνσης είναι πιο σημαντική από οτιδήποτε άλλο», είπε ο Crosby.

Ο παραλληλισμός αυτού που αναμένεται από τους διευθυντές ολικής ποιότητας όσον αφορά τη δική τους συμπεριφορά, τα μηνύματα που διακηρύσσουν με αυτό που προσδοκούν οι άνθρωποι από τους θρησκευτικούς και πολιτικούς ηγέτες είναι αυτόματος.

Αποκαλύψεις σχετικά με την υποκρισία του Προέδρου John F. Kennedy απέκτησαν ιστορική σημασία με την έκδοση μιας ακαδημαϊκής μελέτης της ζωής του. Η πραγματικότητα ήταν πολύ ανησυχητική για τους συμπατριώτες του και τους θαυμαστές του σε όλο τον κόσμο, γιατί το βιβλίο τεκμηριώνει την πληθώρα των άρθρων του λαϊκού Τύπου σχετικά με την ανηθικότητα του Προέδρου επί σειρά ετών. Τα γεγονότα που οδήγησαν στην παραπομπή του Προέδρου Bill Clinton δυσφήμισαν ακόμα περισσότερο την προεδρία των ΗΠΑ όσον αφορά την ηθική της ηγεσίας. Ο Αμερικανός πρόεδρος υποτίθεται ότι συνδυάζει το ρόλο του βασιλιά και του πρωθυπουργού και επομένως η κοινή γνώμη εύλογα περιμένει από τον πρόεδρο να αποτελεί υπόδειγμα ηθικής και να ασπάζεται «παραδοσιακές αξίες», καθώς επίσης και να αποφεύγει τον κίνδυνο του εκβιασμού. Ο Kennedy απέτυχε σε όλα, παρά την ικανότητά του να σαγηνεύει τους ακροατές του με την ευφράδεια του και την προβολή της εικόνας του ως κομψού, τρυφερού οικογενειάρχη. Αντίστοιχα, ο Clinton σκανδάλισε εκατομμύρια ανθρώπους και έχασε το σεβασμό για το πρόσωπο και το αξίωμά του σε παγκόσμια κλίμακα. Παρόλο που η ολική ποιότητα δεν επιτυγχάνεται με τις παραινέσεις των διευθυντών, όπως στην οργανωμένη θρησκεία και πολιτική, χρειάζεται να ηγείται από τα κορυφαία αυθεντικά πρότυπα.

Σε όλα τα επίπεδα, οι διευθυντές πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι αποτελούν πρότυπα για την ολική ποιότητα. Αυτά που λένε για την ολική ποιότητα έχουν σημασία. Αυτά που κάνουν έχουν τεράστια σημασία. «Η διδασκαλία των ανθρώπων, η ηγεσία, η προβολή, τα εργαλεία, τα πάντα χάνουν το νόημά τους», λέει ο Crosby, «αν οι υπάλληλοι, οι πελάτες και οι προμηθευτές δεν αισθάνονται ότι οι διευθυντές δεν κρατούν το λόγο τους». Μια σειρά του BBC, που έγραψε και παρουσίασε ο Charles Handy, με τίτλο Walk the Talk, περιλάμβανε μια μελέτη περιπτώσεων ΔΟΠ, τη “B. Elliott Expects”, η οποία επικεντρωνόταν σε δύο εταιρείες την MTE και τη Russel Castings.

5.5. Αναγνώριση και ανταμοιβές

Ο Owen Edwards, συγγραφέας και κριτικός, σχολίασε μια συνέντευξη που πήρε από τον στρατηγό Robert H. Barrow, τον Διοικητή των Πεζοναυτών. Είπε: «... το βλέμμα μου έπεσε στις πολύχρωμες κορδέλες που κοσμούσαν την αριστερή τσέπη στο σακάκι του στρατηγού... με μια ματιά, γνώρισα πολλά για το στρατηγό Barrow. Είχε βρεθεί σε μάχες σε μακρινά μέρη, είχε τραυματιστεί και τουλάχιστον μια φορά διακρίθηκε για την ανδρεία του στο πεδίο της μάχης».

Πρόσθεσε: «Το χρωματιστό τετράγωνο και η σιωπηρή δήλωση της εμπειρίας, των επιτευγμάτων και του σθένους με εντυπωσίασαν». Δίπλα στο στρατηγό, ο Owen Edwards, πρώην πεζοναύτης ο ίδιος, αισθάνθηκε ότι δεν είχε τίποτα απτό για τα δικά του επιτεύγματα. Ευχήθηκε «οι πολίτες που αντέχουν το μερίδιο πνευματικών και σωματικών δοκιμασιών που τους αντιστοιχεί να είχαν κάποιον ανάλογο τρόπο να κάνουν τις νίκες τους στιγμιαία αντιληπτές από τους άλλους».

Η ανάγκη για αναγνώριση είναι βαθιά ριζωμένη, όπως καταμαρτυρεί και ένας άλλος πρώην πεζοναύτης που δημιούργησε ένα παραδειγματικό πρόγραμμα ΔΟΠ στον ασφαλιστικό όμιλο Paul Revere και υποστήριξε τη χρήση συμβόλων για την αναγνώριση και την ανταμοιβή σε όλη την έκτασή του. Θέλοντας να καθιερώσει τη χρήση χάλκινων, ασημένιων και χρυσών καρφιστών για το πέτο σε σχέση με τα επίπεδα της απόδοσης, ο Patrick Townsend αντικρούοντας την άποψη ότι κανείς δεν θα τις

φορούσε υποστήριξε πως αν ο οργανισμός προσέδιδε στα βραβεία νόημα και αξία θα τα φορούσαν, φέρνοντας ως παράδειγμα την εμπειρία του στους πεζοναύτες.

Ένα κατάλληλο σύστημα αναγνώρισης και ανταμοιβής έχει κρίσιμη σημασία για το πρόγραμμα ΔΟΠ οποιασδήποτε εταιρείας, ιδίως αν η διαδικασία βελτίωσης ποιότητας προσφέρει μεγαλύτερη συμμετοχή στους εργαζομένους. Η θετική ενίσχυση μέσω της αναγνώρισης και της ανταμοιβής είναι ουσιώδης για τη διατήρηση των επιτευγμάτων και τη διαρκή βελτίωση μέσω συμμετοχικών σχεδίων επίλυσης προβλημάτων. Οι άνθρωποι εργάζονται για πολλούς λόγους, για τα επιτεύγματα, την προαγωγή, την αυξημένη ευθύνη, την αναγνώριση, το ενδιαφέρον της δουλειάς, καθώς και για τα χρήματα.

Παρόλο που οι λέξεις χρησιμοποιούνται πολύ συχνά μαζί, η αναγνώριση και η ανταμοιβή είναι τελείως διαφορετικά πράγματα. Η αναγνώριση προέρχεται από το ρήμα αναγνωρίζω που σημαίνει γνωρίζω ξανά. Είναι ένας τρόπος ενθάρρυνσης των ατόμων και των ομάδων αναγνωρίζοντας τα επιτεύγματά τους. Επίσης, εξυπηρετεί ως ελατήριο για μεγαλύτερες προσπάθειες μέσω της εκτίμησης των συνεισφορών που έχουν ήδη γίνει. Υπάρχουν επίσημοι και ανεπίσημοι τρόποι αναγνώρισης. Μερικά παραδείγματα επίσημης αναγνώρισης είναι η παρουσίαση των επιτευγμάτων σε διευθυντικές συσκέψεις, η δημοσίευση των επιτευγμάτων στα μέσα της εταιρείας, μια ευχαριστήρια επαινετική επιστολή, γεύματα ή δείπνα, πιστοποιητικά βράβευσης, πλακέτες και άλλα ενδεικτικά αντικείμενα. Η ανεπίσημη αναγνώριση περιλαμβάνει ευχαριστήριες επιστολές, χειρονομίες εκτίμησης και ευνοϊκά σχόλια σε άλλους σχετικά με το άτομο ή την ομάδα.

Η ανταμοιβή είναι η παροχή οικονομικών οφελών που συνδέονται με την απόδοση ενισχύοντας περαιτέρω την καθημερινή διαδικασία αναγνώρισης. Δύο παραδείγματα είναι οι αξιολογικές αυξήσεις των αποδοχών που προκύπτουν από την εκτίμηση της απόδοσης και η προαγωγή ενός ατόμου που συμβάλλει στα μέγιστα στη βελτίωση της ποιότητας.

Τόσο η αναγνώριση όσο και οι ανταμοιβές αποτελούν ισχυρά κίνητρα για τους εργαζομένους. Ενισχύουν την αίσθηση αξίας και εκτίμησης των ανθρώπων. Η απόδοση αναγνώρισης και ανταμοιβής είναι χειρονομίες που αναγνωρίζουν τη μοναδικότητα και

την ανθρώπινη αξιοπρέπεια του ατόμου. Έχουν επίσης και κοινωνική αξία, καθώς συχνά δίνονται παρουσία των συναδέλφων. Ο τρόπος με τον οποίο η αναγνώριση και η ανταμοιβή γίνονται αντιληπτές, δίνονται και γίνονται δεκτές είναι σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας αλλαγής που προωθείται από τη διοίκηση ποιότητας. Οι διευθυντές παίζουν καταλυτικό ρόλο στη διαδικασία αυτή.

Τα παρακάτω αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για τους διευθυντές σχετικά με την αναγνώριση και τις ανταμοιβές:

1. Οι διευθυντές θα πρέπει να αναζητούν θετική συμπεριφορά για να αναγνωρίζουν και να ανταμείβουν, αντί για αρνητική συμπεριφορά να κατακρίνουν. Είναι ζήτημα έμφασης το να χειροκροτεί κανείς την επιτυχία αντί να επιπλήττει την αποτυχία.
2. Οι διευθυντές θα πρέπει να αποδίδουν δημόσια αναγνώριση και ανταμοιβή για να μεγιστοποιούν τον αντίκτυπο και την αποτελεσματικότητά τους.
3. Οι διευθυντές πρέπει να προσπαθούν να είναι ανοιχτοί και ειλικρινείς στη διαδικασία αναγνώρισης και απόδοσης ανταμοιβής. Μια σαρκαστική ή κυνική λέξη μπορεί να καταστρέψει ένα πρόγραμμα αναγνώρισης, όπως και η υπερβολή στον έπαινο.
4. Οι διευθυντές πρέπει να έχουν μεγάλη γκάμα επιλογών αναγνώρισης και ανταμοιβής που να τους επιτρέπει να αποδίδουν την κατάλληλη αναγνώριση ή ανταμοιβή στο κάθε άτομο ή στην κάθε ξεχωριστή ομάδα.
5. Οι διευθυντές πρέπει να αναπτύξουν την αίσθηση του χρόνου σχετικά με την αναγνώριση και τις ανταμοιβές. Η αναγνώριση δεν πρέπει να είναι συνεχής και οι ανταμοιβές πρέπει να έπονται των επιτευγμάτων.
6. Οι διευθυντές πρέπει να παραμένουν αντικειμενικοί στην απόδοση αναγνώρισης και ανταμοιβών. Πρέπει επίσης να μπορούν να εξηγήσουν με ακρίβεια γιατί τα άτομα και οι ομάδες λαμβάνουν βραβεία. Οι ασάφειες στο

θέμα αυτό δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα και μπορεί να καταστρέψουν τη διαδικασία συμμετοχής που προσπαθούν να ενθαρρύνουν.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Ο John F. Kennedy ήταν ένας πρόεδρος των ΗΠΑ που απολάμβανε την εξουσία και το κύρος της θέσης του, όταν το 1962 διέταξε την απομάκρυνση των αμερικανικών πυραύλων από την Τουρκία. Πήρε την απόφαση αυτή, αφού εξέτασε διάφορα εναλλακτικά σχέδια που είχαν εκπονήσει διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες. Το Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας, το Υπουργείο Εξωτερικών και το Εθνικό Συμβούλιο Ασφαλείας είχαν συντονίσει με προσοχή την εκπόνηση των εναλλακτικών σχεδίων και είχαν καταθέσει τις απόψεις τους. Όμως ο πρόεδρος Kennedy πήρε μόνος του την απόφαση και οι γραπτές εντολές του διακομίστηκαν από το Οβάλ Γραφείο του Λευκού Οίκου στις αμερικανικές στρατιωτικές βάσεις στην Τουρκία. Εντούτοις, μήνες

αργότερα, όταν η κρίση με τους πυραύλους στην Κούβα ήταν στο απόγειό της, ο Kennedy προς μεγάλη του έκπληξη πληροφορήθηκε από τον αρχηγό του Σοβιέτ Νικήτα Χρουστσόφ ότι οι πυραύλοι είχαν παραμείνει στις αποθήκες τους και οι εντολές του δεν είχαν εκτελεστεί. Η ηγεσία του δεν ήταν αποτελεσματική σε αυτόν τον κρίσιμο τομέα της εξωτερικής πολιτικής.

Η ηγεσία κρίνεται από τις πράξεις της. Οι οπαδοί του βρετανικού ποδοσφαίρου έμειναν κατάπληκτοι την περίοδο 1997-98 παρακολουθώντας τη μεταμόρφωση της Arsenal, της διάσημης ομάδας του βόρειου Λονδίνου, υπό την ηγεσία του νέου προέδρου Arsene Wenger. Μέσα σε 18 μήνες ο χαμηλών τόνων Γάλλος πρόεδρος έκανε μια παραπαίουσα ομάδα να κερδίσει το πρωτάθλημα και το κύπελλο. Εντούτοις αρνήθηκε να παρασυρθεί από τις προβλέψεις των μέσων ενημέρωσης. Συνέχισε να καθησυχάζει την ομάδα και τους οπαδούς της ότι ο τίτλος «ήταν στα χέρια τους, αλλά δεν πρέπει να έχουν υπερβολική αυτοπεποίθηση».

Ο Gianluca Vialli, ο νέος παίκτης-πρόεδρος της Chelsea, της ομάδας του δυτικού Λονδίνου, ανέλαβε καθήκοντα κατά τη διάρκεια μιας κρίσης προς το τέλος της περιόδου 1998-98 και σύντομα απέδειξε στους υποστηρικτές του τον κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας στην αλλαγή πορείας της ομάδας του. Ο ευχάριστος και ενεργητικός τρόπος ηγεσίας του Vialli, ο οποίος ορισμένες φορές έπαιξε αρχηγός σε κρίσιμα παιχνίδια και άλλες έμενε στον πάγκο σε εξίσου σημαντικούς αγώνες, οδήγησε την ομάδα του στο Κύπελλο Κυπελλούχων Ευρώπης.

Οι δύο πρόεδροι των ποδοσφαιρικών ομάδων, ο Arsene Wenger και ο Gianluca Vialli, έχουν δύο διαφορετικά στυλ στην ηγεσία τους, αλλά αμφότεροι πέτυχαν αξιόλογα αποτελέσματα. Ποια είναι λοιπόν τα στοιχεία της ηγεσίας στον αθλητισμό είναι κοινά με την επιτυχία στις επιχειρήσεις και πως αυτά μεταφράζονται σε προγράμματα ΔΟΠ;

Η ηγεσία στη διοίκηση ήταν πάντα μια δύσκολη πρόκληση και αυτός είναι και ο λόγος που έχει ερευνηθεί περισσότερο από κάθε άλλη πλευρά της διευθυντικής συμπεριφοράς. Το κατάλληλο στυλ ηγεσίας για τη διοίκηση ολικής ποιότητας δεν είναι αυτονόητο. Εντούτοις σε οποιοδήποτε πρόγραμμα ΔΟΠ το ζήτημα του στυλ της ηγεσίας είναι κρίσιμο.

Οι πρώτες μελέτες σχετικά με την ηγεσία ήταν μονοδιάστατες. Εξέταζαν τα χαρακτηριστικά ή τις προσωπικές ικανότητες του ατόμου, σαν να υπήρχε κάποιο μαγικό μίγμα χαρακτηριστικών που περίμενε να το ανακαλύψουν. Η δυσκολία με την προσέγγιση αυτή ήταν ότι υπονοούσε-εφόσον τα περισσότερα χαρακτηριστικά είναι εγγενή, μέρος της γενετικής κληρονομιάς-ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται. Μια επιπλέον δυσκολία της προσέγγισης αυτής ήταν η αναγνώριση και η συμφωνία των ίδιων των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για την επιτυχημένη ηγεσία. Για παράδειγμα η «τιμιότητα» είναι χαρακτηριστικό της ηγεσίας ή πρέπει ο ηγέτης να είναι «δόλιος» και μακιαβελικός για να πετύχει τους στόχους του; Σίγουρα θα έλεγε κανείς ότι ένας σημερινός ηγέτης θα πρέπει να είναι διαβασμένος και «διανοούμενος», αλλά ο Λέχ Βαλέσα, ηλεκτρολόγος στο ναυπηγείο Lenin στο Gdansk δεν ήταν τίποτα από τα δύο. Αυτό όμως δεν τον εμπόδισε να είναι ένας εξαιρετικός ηγέτης ως ένθερμος συνδικαλιστής με χαρισματική προσωπικότητα, γρήγορο πνεύμα και ευφράδεια, που αντιμετώπισε το Κρεμλίνο και έδωσε το χαριστικό χτύπημα στο Ανατολικό μπλοκ. Η πορεία του από πρόεδρος της Αλληλεγγύης το 1980 ως την εκλογή του ως προέδρου της Πολωνίας το 1990 του εξασφάλισε μια θέση ανάμεσα στους 100 σημαντικότερους ηγέτες του 20ου αιώνα σύμφωνα με το περιοδικό Time.

Ένα δεύτερο κύμα ερευνών σχετικά με την ηγεσία απέφυγε την παγίδα των χαρακτηριστικών και επικεντρώθηκε στη συμπεριφορά των ηγετών. Ο ηγέτης κρίνεται από τις πράξεις του. Δύο τύποι ηγετικής συμπεριφοράς, η διευθυντική και η υποστηρικτική, ερευνήθηκαν σε βάθος. Η διευθυντική συμπεριφορά περιλαμβάνει τη μονόδρομη επικοινωνία από τον ηγέτη προς τους οπαδούς του. Όταν ο ηγέτης λέει στους άλλους τι να κάνουν, θέτει στόχους και προθεσμίες και εποπτεύει στενά τη δουλειά τους ή κατευθύνει την οπτική τους, εφαρμόζει διευθυντική συμπεριφορά. Η υποστηρικτική συμπεριφορά έχει να κάνει με τη σχέση του ηγέτη με τους οπαδούς του. Έχει να κάνει με την αμφίδρομη επικοινωνία, όπου ο ηγέτης ζητά τη γνώμη και τη συνεισφορά των οπαδών, τους ακούει, μοιράζεται τη λήψη των αποφάσεων και τους υποστηρίζει με ανατροφοδότηση, ενθάρρυνση και επαίνους.

Εξαντλητική έρευνα, η οποία έγινε κατά το μεγαλύτερο μέρος της στο Πανεπιστήμιο του Οχάιο, πάνω σε αυτές τις δυο ηγετικές συμπεριφορές κατέληξε ότι είναι εξίσου σημαντικές για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, Αυτό το τρισδιάστατο μοντέλο ηγεσίας κυριάρχησε στη διοικητική σκέψη μέχρι που οι συγγραφείς Ken

Blanchard και Paul Hersey πρόσθεσαν μια τρίτη διάσταση, συμπεριλαμβάνοντας στο μοντέλο και τον οπαδό. Για την απάντηση του ερωτήματος ποια είναι η κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά, διευθυντική ή υποστηρικτική, ο ηγέτης πρέπει να λαμβάνει υπόψη του την περίσταση και η περίσταση καθορίζεται από την ικανότητα του οπαδού και την επιθυμία του να φέρει σε πέρας το έργο του. Η ετοιμότητα του οπαδού μπορεί να αποτυπωθεί ως χαμηλή, μέτρια ή υψηλή. Το μίγμα διευθυντικού και υποστηρικτικού στυλ που χρησιμοποιείται από τον ηγέτη εξαρτάται επομένως από την προθυμία και την κινητοποίηση του οπαδού και διαφέρει ανάλογα με τα καθήκοντα του τελευταίου.

Στα πλαίσια του μοντέλου της «περιστασιακής ηγεσίας», ο σκοπός του διευθυντή πρέπει να είναι να αναλαμβάνει ενισχυτικές συμπεριφορές. Αυτό γίνεται όταν ο διευθυντής:

- Ακούει τα προβλήματα των υφισταμένων του
- Επαινεί τους υφιστάμενούς του για την επίτευξη των καθηκόντων τους
- Ζητά προτάσεις και συνεισφορές για την εκπλήρωση των σχεδίων
- Ενθαρρύνει ή καθησυχάζει τους υφιστάμενους ότι μπορούν να τα καταφέρουν
- Παρέχει πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού
- Ενισχύει την αυτό-εκτίμηση των υφισταμένων
- Διευκολύνει την επίλυση των προβλημάτων των υφισταμένων ή τη λήψη αποφάσεων
- Αναγνωρίζει τη συνεισφορά των υφισταμένων
- Εμπνέει ενθουσιασμό στους υφιστάμενους σχετικά με ένα έργο.

Ο στόχος της ηγεσίας σε ένα πρόγραμμα ΔΟΠ επομένως είναι η ενίσχυση των υπαλλήλων ώστε να βελτιώνονται διαρκώς. Όταν τα άτομα υποστηρίζονται παίρνουν περισσότερα ρίσκα, αποκτούν περισσότερες ικανότητες και γνώσεις, ωριμάζουν και

αναπτύσσονται, είναι υπεύθυνα για τη δουλειά τους, κάνουν επιλογές και παίρνουν αποφάσεις, είναι δημιουργικά και εφευρετικά και αποκτούν επιχειρηματικό πνεύμα. Είναι δύσκολο να βρει κανείς καλύτερο μοντέλο για την ενίσχυση σε μια επιχείρηση ΔΟΠ από αυτό της Rank Xerox.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Berry, L.L., 1980. The employee as customer, *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, No. 1, pp. 33-40.
- Gronroos, C., 1981. Internal marketing an integral part of marketing theory, in Donnelly, J.H. and George, W.E. (Eds) *Marketing of Services*, American Marketing Association Proceedings series, Chicago, IL, pp. 236-238.
- Cowell, D., 1984. *The Marketing of Services*, Heinemann, London.
- Varey, R.J., 1995. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenge, *Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 40-63.

- Quester, P.G and Kelly, A., 1999. Internal marketing practices in the Australian financial sector: an exploratory study, *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8, No. 2, pp. 217-289.
- Cahill, D.J., 1996. *Internal Marketing Your Company's Next Stage of Growth*, The Haworth Press, Binghamton, NY.
- Hogg, G., Carter, S. and Dunne, A., 1998. Investing in people: internal marketing and corporate culture, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 879-895.
- George, W.R., 1990. Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer conscious employees at every level, *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 63-70.
- Gronroos, C., 1985. Internal marketing theory and practice, in Bloch, T., Upah, G. and Zeithaml, V.A. (Eds), *Services Marketing in a Changing Environment*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 41-47.
- Schneider, B. Gunnarson, S.K. and Niles-Jolly, K., 1994. Creating the climate and culture of success, *Organizational Dynamics*, Vol. 23, No. 1, pp. 17-29.
- Varey, R.J & Lewis, B.R., 1999. A broadened conception of internal marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 9, pp. 926-944.
- Hales, C., 1994. Internal marketing as an approach to human resource management a new perspective or a metaphor too far? *Human Resource Management Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 50-71.
- Rafiq, M. and Ahmed, P.K., 1993. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management, *Journal of Marketin Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 219-232.
- Bekkers, M. and Van Hasstrech, R. 1993. The foundations of internal marketing, 22nd EMAC Conference Proceedings, Vol.1, pp. 140-164.
- Reynoso, J. and Moores, B., 1995. Towards the Measurement of Internal Service Quality, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 64-83.
- Zeithaml, V.A. and M.J. Bitner, 1996. *Services Marketing*, New York: The Mc Graw-Hill Companies INC>
- Lewis, B.R & T.W. Entwistle, *Managing the Service Encounter: a Focus on the Employee*, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 41-52.

- Johnson, F.P. & G. Zinkham, 1991. Emotional Responses to a Professional Service Encounter, *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 2, pp. 5-16.
- Cook, S., 2011. *Customer Care Excellence: How to create effective customer focus*, 6th edition, Saxon Graphics Ltd, Derby.
- Leland, K & K. Bailey, 2006. *Customer Service for Dummies* 3rd edition.
- Marshall, G.W., Bater, J. and Finn, D.W. 1998. Exploring Internal Customer Service Quality, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4-5, pp. 381-392.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Lovemann, G.W., Sasser, W.E. Schlessinger, L.A., 1984. Putting the Service Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, pp. 164-174.
- Vandermerwe, S. and Gilbert, D., 1989. Making Internal Services Market Driven, *Business Horizons*, Vol. 32, pp. 83-89.
- Nagel, P. and Cilliers, W., 1990. Customer Satisfaction: a Comprehensive Approach, *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, Vol. 20, No. 6, pp. 2-46.
- Stauss, B., 1995. Internal Services: Classification and Quality Management, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 62-78.
- Gremler, D.D., M.J. Bitner and K.R. Evans, 1994. The Internal Service Encounter, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 34-56.
- Gunawardane, G., 2011. Reliability of the Internal Service Encounter, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 28, No. 9, pp. 1003-1018.
- Quinn, J. B., J.J. Baruch, and P.C. Paquette, 1987. Technology in Services, *Scientific American*, Vol. 257, No. 6.
- Lovelock, C. H. 1983. Classifying services to gain strategic marketing insights, *Journal of Marketing*, Vol. 47, pp. 9-20.
- Wilson, Al., V.A. Zeithaml, M.J. Bitner. & D.D. Gremler, 2012. *Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm*, second european edition, The McGraw-Hill Companies.
- Hill, P.T. 1977. On Goods and Services, *Review of Income and Wealth*, Vol. 23, No. 4.
- Palmer, A. 2007. *Principles of Services Marketing*, McGraw Hill

- Kotler, Ph. & D. Bernard, 2003. Marketing Management, Pearson Education, 11th Ed., Paris.
- Gronroos, C. 1978. A Service-Orientated Approach to Mkt of Services, European Journal of Marketing, Vol. 12, No. 8.
- Λυμπερόπουλος, Κ. και Α. Παντουβάκης, 2000. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών ΙΙ, Πάτρα, Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.
- Zeithaml, V.A., A. Parasuraman and L.L. Berry, 1985. Problems and Strategies in Services Marketing, The Journal of Marketing, Vol. 49, No. 2, pp. 33-46.
- Bateson, J.E. 1985. Self-Service Consumer: An Exploratory Study, Journal of Retailing, Vol. 61, No. 3, pp. 49-75.
- Edvardsson, Bo & E.E. Scheuing, 1994. Service Integrity, Managing Service Quality, Vol. 4, No. 4, pp. 24-31.
- Zeithaml, V.A., A. Parasuraman and L.L. Berry, 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research, Journal of Marketing, Vol. 49, pp. 41-50.
- Shostack, L. Breaking free from product marketing, 1977. Journal of Marketing, Vol. 41, pp. 73-80.
- Pradeep, Kr. And J. Aspal, 2011. Break Down of Marketing P's: A New Evolution, VSRD International Journal of Business and Management Research, Vol. 1, No. 1.
- Γούναρης, Σ. 2012. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Rosili, Αθήνα.
- Kotler, Ph. & Keller, K. L. 2012. Marketing Management, Prentice Hall.
- Λυμπερόπουλος, Κ. και Παντουβάκης, Α. 2000. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών ΙΙ, Πάτρα, Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.
- Buzzel, R. D. & Gale, B. T. 1987. The PIMS Principles. Linking Strategy to Performance, New York: The Free Press.
- Cyndee, M. 1993. U.S. Firms Lag in Meeting Global Quality Standards, Marketing News, Vol.27 issue 4.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, Journal of Marketing, Vol.49, No 4, pp.41-50.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. 1990. Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations, New York, The Free Press.

- Gronroos, C. 1990. Service Management and Marketing, Lexington Books, Lexington, MA.
- Lewis, R. C. & Booms B. H. 1983. The Marketing Aspects of Service Quality in Berry, L., Shostack, G. & Upah, G. (Eds), Emerging Perspectives on Services Marketing, American Marketing Association, Chicago, pp 99-104.
- Edvardsson, B. 2005. Service Quality: beyond cognitive assessment, Managing Service Quality, Vol. 15, No. 2, pp. 127-131.
- Brady, M. K. And Cronin, J. 2001. Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach, The Journal of Marketing, Vol. 65, No.3, pp.34-49.
- Gronroos, C. 1984. A service quality model and its marketing implications, European Journal of Marketing, vol. 18, No. 4, pp. 36-44
- Bitner, M. J. 1993. Managing the evidence of service, in The Service Quality Handbooks (eds), Scheuing, E. E. and Christopher, W. F., New York: AMACOM, pp. 358-370.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, Vol. 64, No.1.
- Wilson, Al., V.A. Zeithaml, M.J. Bitner. & D.D. Gremler, 2012. Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm, second european edition, The McGraw-Hill Companies.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml & L.L. Berry, 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for future Research, The Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.
- Λυμπερόπουλος, Κ. και Α. Παντουβάκης, 2000. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών II, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Gronroos, C., 1982. Strategic Management and Marketing in the Service sector, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki
- Moore, C.D., 1987. Outclass the Competition with Service Distinction, Mortgage Banking, Vol. 47, No. 11.
- Haywood-Farmer, J., 1988. A Conceptual Model of Service Quality, International Journal of Operations and Production Research, Vol. 8, No. 6.
- Cronin, J.J. & S.A. Taylor, 1992. Measuring service quality: a reexamination and extension, Journal of Marketing, Vol. 6, pp. 55-68.

- Wilson, Al., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. 2012. Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm, second European edition, The McGraw-Hill Companies.
- Howard, J. & Sheth, N. 1969. The theory of buyer behavior, New York, John Wiley and Sons, Inc.
- Jones, T. O., & Sasser, Jr. 1995. Why Satisfied Customers Defect, Harvard Business Review 73, no.6.
- Giese, J. L. & Cote, J. A. 2002. Defining Consumer Satisfaction, Academy of Science Review.
- Kotler, Ph. & Keller, K. L. 2012. Marketing Management, Prentice Hall, p.128.
- Rust, R. T. & Oliver, R. L., 2000. Should we delight the customer? Journal of the Academy of Marketing Science, vol 28, No 1, 86-94.
- Lanning, M. J., 1998. Delivering Profitable Value, Oxford, UK, Capstone.
- Wellington, P., 1995. Kaizen Strategy for Customer Care, Pitman Publishing, London, UK.
- Porter, M. E., 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, Free Press.
- Butscher, S. A., 1996. Welcome to the Club: Building Customer Loyalty, Marketing News, p.9.
- Γούναρης, Σ. 2012. Μαρκετινγκ Υπηρεσιών, Rosili, Αθήνα.
- Hamel, G. 1996, Strategy as Revolution, Harvard Business Review, July-August 1996: 69-82.
- Μακρυμανωλάκης, Ν., 2003. Τι εστί (άραγε) CRM;, Περιοδικό How, Οκτώβριος 2003.
- Storbacka, K., Strandvik, T. & Gronroos, C. 1994. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality, The Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, Finland.
- Zeithaml, V.A, L.L. Berry and A. Parasuraman, 1993. The nature and determinants of Customer Expectations of Service, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21, pp. 1-12.

