ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ: MBA Part-Time

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα: Διαχείριση Παραπόνων και Ικανοποίηση Πελατών

Μελέτη Περίπτωσης μιας Ελληνικής Συστημικής Τράπεζας

Λουίζα Γ. Σαλέμ (Α.Μ. 1444)

Ακαδημαϊκό έτος 2015-2016

Διευθυντής Σπουδών: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΟΥΡΕΤΑΣ

Επιβλέπων Καθηγητής: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΛΙΟΝΑΚΗΣ

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2016



Ευχαριστίες

Αρχικώς, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών όπου με την χορηγία του «Πρόγραμμα ΙΚΥ-ΕΤΕ 2+2» ολοκλήρωσα με επιτυχία τις μεταπτυχιακές μου σπουδές.

Η ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας χρηματοδοτήθηκε από το Ι.Κ.Υ. στο πλαίσιο του προγράμματος χορήγησης υποτροφιών για μεταπτυχιακές σπουδές πρώτου κύκλου (μάστερ) στην Ελλάδα με ένταξη στην αγορά εργασίας, ακαδ. έτους 2014-2015.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον διευθυντή του προγράμματος ΜΒΑ κύριο Γ. Κουρέτα και τον επιβλέπων καθηγητή μου κύριο Κ. Λιονάκη για την πολύτιμη βοήθεια τους.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη μητέρα μου και τον αδελφό μου για την αμέριστη συμπαράσταση και υποστήριξη τους σε κάθε βήμα της ζωής μου.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Περίληψη

Ο σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι να ερευνήσει τους τρόπους διαχείρισης παραπόνων και πώς αυτοί επιδρούν στην ικανοποίηση των πελατών σε ένα πραγματικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Αναλύονται τα συστήματα που μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων και παροχής ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες και η σημασία της ικανοποίησης αυτών.

Στο πλαίσιο της εργασίας αυτής διενεργήθηκε ποιοτική έρευνα χρησιμοποιώντας ως εργαλείο τις προσωπικές συνεντεύξεις, οι οποίες απευθύνονταν σε στελέχη μιας Ελληνικής συστημικής τράπεζας, με σκοπό να εξεταστεί ο τρόπος κατηγοριοποίησης των παραπόνων, η επίδραση του τρόπου αντιμετώπισης των παραπόνων στην ικανοποίηση των πελατών και πώς κάποιοι συγκεκριμένοι μηχανισμοί μπορούν να επηρεάσουν τους μεθόδους διαχείρισης των παραπόνων στην εν λόγω τράπεζα.

Βασικό συμπέρασμα της έρευνας αυτής είναι ότι στη νέα φάση που έχει εισέλθει ο τραπεζικός τομέας, με την τρέχουσα οικονομική κρίση, η αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων και η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη είναι στο επίκεντρο πολύ περισσότερο από κάθε άλλη φορά. Η εκμετάλλευση των σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων, αλλά και των θεωρητικών μηχανισμών που εξετάζονται (όπως, CRM, μοντέλο Servqual, μοντέλο χειρισμού κρίσιμων περιστατικών, πρότυπα εξυπηρέτησης, συμπεριφορά υπαλλήλων, κουλτούρα ανώτατης διοίκησης) κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να ωφεληθεί η τράπεζα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορούν να της αποφέρουν. Βέβαια, δεν αρκούν μόνο τα παραπάνω για να προτιμηθεί μια τράπεζα από τους πελάτες καθώς, η παροχή ποιοτικών χρηματοπιστωτικών προϊόντων και προτύπων εξυπηρέτησης και η συμπεριφορά των υπαλλήλων αποτελούν τους παράγοντες εκείνους που θα καθορίσουν την επιλογή τους για τις τραπεζικές τους συναλλαγές.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ 1

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 2

1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ 4

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ 7
2.1 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 7
2.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ 10
2.2.1 Έννοια και Ορισμός 10
2.2.2 Ταξινόμηση Παραπόνων 11
2.2.3 Αντιμετώπιση Παραπόνων 13

2.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ 15
2.3.1 Ορισμός Ικανοποίησης 16
2.3.2 Κριτήρια Ικανοποίησης 16
2.3.3 Πλεονεκτήματα Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών 17
2.3.4 Γιατί η Ικανοποίηση είναι τόσο Σημαντική; 17
2.3.5 Ικανοποίηση στα πλαίσια της Αποτυχίας και Αποκατάστασης Υπηρεσιών 18

2.4 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ 20
2.4.1 CRM 20
2.4.2 Μοντέλο SERVQUAL 26
2.4.3 Μεθοδολογία Διοίκησης Κρίσιμων Περιστατικών 32
2.4.4 Πρότυπα Εξυπηρέτησης 35
2.4.5 Συμπεριφορά (Τοποθετήσεις Υπαλλήλων) και Ικανοποίηση Πελατών 37
2.4.6 Κουλτούρα Top Management 38

3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ 40
3.1 Ερευνητικοί Στόχοι 40
3.2 Μελέτη Περίπτωσης μιας Ελληνικής Συστημικής Τράπεζας 42
3.3 Ερευνητική Μεθοδολογία 43

4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ 51

5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ 65
5.1 Συμπεράσματα Έρευνας/ Προτάσεις Βελτίωσης 65
5.2 Περιορισμοί/ Μελλοντικές Προεκτάσεις 76

ΠΗΓΕΣ 78

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1ο Κεφάλαιο: Εισαγωγή

Σε ένα περιβάλλον υψηλού ανταγωνισμού η διαχείριση παραπόνων και η ικανοποίηση πελατών είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση, την αύξηση των μεριδίων αγοράς, αλλά και την απόκτηση διατηρήσιμου συγκριτικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης (Fornell et al., 1996). Πόσο μάλλον, στον τραπεζικό κλάδο, ο οποίος και εξετάζεται στην παρούσα διπλωματική, όπου ο ανταγωνισμός πλέον είναι ιδιαίτερα αυξημένος και η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών άκρως σημαντική για την διατήρηση των πελατών και την επιτυχία ενός οργανισμού.

Στην παρούσα διπλωματική θα ερευνηθεί η έννοια των παραπόνων καθώς, εξετάζεται η πιθανή σχέση που μπορει να υπάρχει μεταξύ των παραπόνων και της ικανοποίησης πελατών και παράλληλα πώς οι μηχανισμοί αντιμετώπισης παραπόνων επιδρούν στη σχέση αυτή. Η διερεύνηση των παραπάνω εννοιών είναι πολύ σημαντική καθώς έχει παρατηρηθεί ότι πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δε δίνουν την πρέπουσα σημασία στα παράπονα που εκφράζονται προς αυτές, χάνοντας έτσι σημαντικά μερίδια αγοράς. Συνεπώς, σκοπός της εργασίας είναι να αναδείξει τη σημασία της αξιοποίησης των μηχανισμών διαχείρισης παραπόνων ώστε να συλλεχθούν χρήσιμες πληροφορίες για την βελτίωση των διαδικασιών των επιχειρήσεων και την μετατροπή αυτών σε συγκριτικό πλεονέκτημα για τις ίδιες.

Πιο ειδικά, οι βασικοί στόχοι της έρευνας είναι να εξεταστούν:

1. Ο τρόπος ταξινόμησης των παραπόνων.
2. Κατά πόσο ο τρόπος διαχείρισης παραπόνων επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης πελατών.
3. Πώς διάφοροι μηχανισμοί, CRM, Μοντέλο Servqual, Μοντέλο Χειρισμού Κρίσιμων Περιστατικών, τα Ποιοτικά και Ποσοτικά Πρότυπα Εξυπηρέτησης, η Συμπεριφορά των Υπαλλήλων και η Κουλτούρα της Ανώτατης Διοίκησης, μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραπόνων και κατ' επέκταση στην ικανοποίηση των πελατών.
4. Ποια κουλτούρα θεωρείται πιο κατάλληλη ώστε να ξεπερνιόνται τα παράπονα που εμφανίζονται.
5. Ποιους από τους παραπάνω μηχανισμούς που αναφέρθηκαν θεωρούνται πιο σημαντικοί από μια τράπεζα και σε ποιους θα ήταν χρήσιμο να δοθεί περισσότερο έμφαση ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα τα παράπονα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η συνεισφορά της παρούσας διπλωματικής είναι να αποκαλύψει τις ευκαιρίες που μπορούν να προκύψουν για μια επιχείρηση από τη χρησιμοποίηση των μεθόδων διαχείρισης παραπόνων και παροχής ποιοτικών υπηρεσιών και πώς μπορεί να αντιστρέφει τα παράπονα που εκφράζονται σε αυτήν προς όφελος της. Παράλληλα, δίνεται έμφαση στην σημασία της ικανοποίησης του πελάτη και στη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών εκ μέρους των επιχειρήσεων, καθώς αποτελούν παράγοντες που μπορούν να περιορίσουν τις διαφορές και την εμφάνιση παραπόνων μεταξύ μιας επιχείρησης και των πελατών της.

Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια, κάθε ένα εκ των οποίων συμβάλλει κατά τον πληρέστερο δυνατό τρόπο στην αποτελεσματική παρουσίαση του θέματος και στην ανάδειξη της μεθοδολογίας που προτείνεται για την αντιμετώπισή του. Για την βαθύτερη κατανόηση των ερευνητικών στόχων που αναφέρονται παρακάτω, διενεργήθηκε ποιοτική έρευνα, μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, σε μια Ελληνική Συστημική Τράπεζα και στο υπόλοιπο της εργασίας θα αναφερόμαστε σε αυτήν με τον όρο Τράπεζα.

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί το εισαγωγικό σημείωμα, με τη συνοπτική περιγραφή, ανάλυση των στόχων και της συνεισφοράς της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αναλύεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας το οποίο απαρτίζεται από αρκετές υποενότητες. Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται η έννοια των υπηρεσιών και ορίζεται η έννοια των παραπόνων και πώς αυτά ταξινομούνται και αντιμετωπίζονται. Στην συνέχεια αναλύεται η σημασία της ικανοποίησης των πελατών και τα κριτήρια με βάση τα οποία επέρχεται η ικανοποίηση αυτών. Στην επόμενη φάση αναλύονται λεπτομερώς οι μηχανισμοί με βάση τους οποίους αντιμετωπίζονται τα παράπονα. Πιο συγκεκριμένα, οι μηχανισμοί που εξετάζονται είναι, α) το CRM, β) το μοντέλο Servqual, γ) η Μέθοδος Διοίκησης Κρίσιμων Περιστατικών, δ) τα Πρότυπα Εξυπηρέτησης, ε) η Συμπεριφορά των Υπαλλήλων και η Ικανοποίηση των πελατών και στ) η Κουλτούρα της Ανώτατης Διοίκησης.

Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι στόχοι και η μεθοδολογία της έρευνας. Αναλύεται το εννοιολογικό πλαίσιο και ο μεθοδολογικός σχεδιασμός της μελέτης, εμβαθύνοντας στην ποιοτική έρευνα η οποία και εφαρμόστηκε. Παράλληλα, παρατίθεται ο οδηγός συζήτησης των συνεντεύξεων, ο οποίος χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο διεξαγωγής της εν λόγω έρευνας. Επίσης στο κεφάλαιο αυτό δίνεται μια συνοπτική παρουσίαση της Ελληνικής συστημικής τράπεζας για την οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται διεξοδικά τα αποτελέσματα της έρευνας με βάση τον οδηγό συζήτησης που χρησιμοποιήθηκε. Δηλαδή, ανά ερώτηση αναφέρονται οι απαντήσεις που έδωσαν κάθε ένας από τους επτά ερωτώμενους καθώς και σχετικά παραδείγματα που ανέφεραν ανάλογα με τις εμπειρίες τους στον εργασιακό χώρο.

Με την ολοκλήρωση της εργασίας στο πέμπτο κεφάλαιο, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν ανά ερευνητικό στόχο καθώς και οι προτάσεις βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης ώστε να αξιοποιηθούν στο έπακρο τα οφέλη που προκύπτουν από τα συστήματα διαχείρισης παραπόνων και παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Επίσης, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας καθώς και οι μελλοντικές προεκτάσεις που θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη για επόμενες έρευνες ανάλογου αντικειμένου.

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Θεωρητική Επισκόπηση

2.1. Υπηρεσίες

Η δυσκολία διάκρισης της έννοιας της υπηρεσίας από αυτή των προϊόντων είναι ένα αρκετά συχνό φαινόμενο. Από οικονομικής απόψεως, προϊόν αποκαλούμε το χειροπιαστό αποτέλεσμα μιας παραγωγικής διαδικασίας το οποίο έχει συγκεκριμένη μορφή και χαρακτηριστικά και εμπεριέχει κάποια προστιθέμενη αξία. Η προστιθέμενη αξία είναι αποτέλεσμα του κόστους των πρώτων υλών που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή του, του κόστους εργασίας και των πάγιων περιουσιακών στοιχείων και του κόστους των κεφαλαίων που η επιχείρηση χρησιμοποιεί για την παραγωγή ενός προϊόντος (Γούναρης, 2012).

Όσον αφορά τον όρο των υπηρεσιών, στην βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί. Σύμφωνα με τον Berry (1980) ως υπηρεσία ορίζεται το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων πράξεων/ενεργειών στις οποίες προβαίνει ο παροχέας της, των επιδόσεων που ο παροχέας έχει προβαίνοντας στις συγκεκριμένες πράξεις/ενέργειες καθώς και των αποτελεσμάτων που οι πράξεις αυτές σε συνδυασμό με την ικανότητα του παροχέα να επιτυγχάνει συγκεκριμένες επιδόσεις, έχουν για τον παραλήπτη/αγοραστή της υπηρεσίας.

Η παροχή υπηρεσιών πρακτικά σημαίνει παραγωγή συγκεκριμένων εμπειριών που ο πελάτης αποκομίζει από τον παροχέα. Η δημιουργία της εμπειρίας αυτής είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα μεταξύ του προσωπικού επαφής της εταιρίας και του ιδίου του πελάτη (Langeard et al., 1981). Συνεπώς, εκτός από τον ρόλο των εργαζομένων σημαντικό ρόλο παίζει και η συμμετοχή των πελατών στην παραγωγή της υπηρεσίας προκειμένου να επιτύχει το προσδοκώμενο επίπεδο ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας (Jo Bitner et al., 1997)

Πιο συγκεκριμένα, η διαφορά των δύο εννοιών (Zeithaml & Bitner, 1996) γίνεται αντιληπτή από το γεγονός ότι οι παραγωγοί προϊόντων προσφέρουν στον καταναλωτή ένα μίγμα χειροπιαστών αγαθών και υπηρεσιών, ενώ οι παροχείς υπηρεσιών συνδυάζουν την παροχή των υπηρεσιών, οι οποίες είναι άυλες, με χειροπιαστά αγαθά. Οι υπηρεσίες, σε αντίθεση με τα προϊόντα, χαρακτηρίζονται από ιδιότητες που μπορούν να αξιολογηθούν μετά την αγορά και κατά τη διάρκεια της παραγωγής-κατανάλωσης. Πολλές φορές, οι πελάτες επιλέγουν με βάση τα προϊόντα που συνοδεύονται από κάποιες υπηρεσίες και όχι κατ' ανάγκη με βάση την προσφερόμενη υπηρεσία. Οι Leonard και Sasser (1982) υποστηρίζουν ότι η ποιότητα υπηρεσιών έχει καταστεί σημαντική στρατηγική μεταβλητή στη μάχη για το μερίδιο αγοράς, γι' αυτό και οι επιχειρήσεις προσπαθούν να παρέχουν στους πελάτες

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ολοκληρωμένες υπηρεσίες. Συνεπώς, οι πελάτες δεν αγοράζουν πλέον μόνο υλικά αγαθά αλλά, και τις υπηρεσίες που τα συνοδεύουν.

Παράλληλα και το μάρκετινγκ υπηρεσιών διαφέρει από το μάρκετινγκ προϊόντων (Zeithaml & Bitner, 1996), καθώς το μάρκετινγκ υπηρεσιών έχει μια πιο περιορισμένη επίδραση στους πελάτες πριν την αγορά, από ότι το μάρκετινγκ αγαθών. Η άυλη φύση των υπηρεσιών δημιουργεί δυσκολίες στο να φανταστούν και να εκδηλώσουν επιθυμία για την υπηρεσία οι πελάτες πριν την αγορά, σε αντίθεση με την περίπτωση των χειροπιαστών αγαθών. Οι υπηρεσίες επιβάλλουν από όλους τους εμπλεκόμενους – υπαλλήλους της εταιρείας, να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, να δώσουν προσοχή στην επικοινωνία με τον πελάτη, μεγαλύτερη επικέντρωση στους στόχους και στην φιλοσοφία της εταιρείας και πολύ καλή γνώση του αντικειμένου – υπηρεσία που παρέχεται (Gronroos, 1988).

Επιπροσθέτως, στο μάρκετινγκ υπηρεσιών, εκτός από τα βασικά και ελεγχόμενα στοιχεία του μάρκετινγκ (προϊόν/ υπηρεσία, τιμή, διανομή, προώθηση), που επικοινωνούν τα χαρακτηριστικά και την εικόνα στους πελάτες ή επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών, προστίθενται και τα εξής ακόμη πιο σημαντικά στοιχεία, το ανθρώπινο δυναμικό, οι διαδικασίες και οι φυσικές ενδείξεις, οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην παρερχόμενη τελική υπηρεσία και την ικανοποίηση των πελατών (Γούναρης, 2012).

Στις υπηρεσίες, τόσο το μετά την πώληση μάρκετινγκ (post-sale marketing) μέσω του συντονισμού μιας ικανοποιητικής εμπειρίας κατά την παραγωγή, όσο και η από στόμα σε στόμα (word-of-mouth) επικοινωνία έχει σημαντική επίδραση στην «κατάκτηση» της πιστότητας των πελατών (Athanassopoulos et al., 2001). Οι marketers υπηρεσιών μπορούν να οδηγήσουν στην συνειδητοποίηση των εμπορικών σημάτων και να προκαλέσουν τη δοκιμή πριν από την πώληση, αλλά καταδεικνύουν τα οφέλη και χτίζουν την προτίμηση των εμπορικών σημάτων πιο αποτελεσματικά μετά την πώληση. Παράλληλα η συμπεριφορά του προσωπικού της εταιρίας προς τους καταναλωτές επιδρά στο αν θα ξαναπροτιμήσουν την εταιρία (Parasuraman et al., 1991).

Ο Maister (1997) αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν σε γενικές γραμμές την ίδια αποστολή. Έτσι, κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τρεις στόχους:

1) Αξιοσημείωτη εξυπηρέτηση πελατών.

2) Ικανοποίηση εργαζομένων.

3) Επίτευξη οικονομικών στόχων.

Πολλοί ερευνητές (Berry, 1980· Prasuraman et al., 1985· Lovelock, 1983· Gronroos, 1988), έχουν ασχοληθεί με τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών με αποτέλεσμα την ύπαρξη μιας σχετικής βιβλιογραφίας με πληθώρα χαρακτηριστικών. Η πλειοψηφία των μελετών έχει καταλήξει σε τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας, τα οποία είναι:

1. Οι υπηρεσίες είναι άυλες.
2. Οι υπηρεσίες είναι δραστηριότητες ή σειρά δραστηριοτήτων και όχι μία πράξη.
3. Αδυναμία αποθήκευσης. Οι υπηρεσίες, τουλάχιστον μέχρις ενός σημείου, παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα.
4. Άμεση επαφή του πελάτη με τις υπηρεσίες. Ο καταναλωτής συμμετέχει, τουλάχιστον μέχρις ενός σημείου, στην παραγωγική διαδικασία των υπηρεσιών.

Έμφαση δίνεται επίσης και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς αυτές θα πρέπει να συνάδουν με τις προσδοκίες του πελάτη (Lewis & Booms, 1983) ώστε να μην υπάρξουν μελλοντικά παράπονα. Ο Crosby (1979) ορίζει την ποιότητα σαν τη συμμόρφωση στις προδιαγραφές. Κάποιες από τις κλασσικές παραμέτρους που συνθέτουν την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχεται στον πελάτη είναι:

1. Η ικανότητα του προσωπικού επαφής και η γνώση του για τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση
2. Η διάθεση του προσωπικού να εξυπηρετήσει
3. Η ταχύτητα εξυπηρέτησης
4. Η ευγένεια κατά την εξυπηρέτηση
5. Η αξιοπιστία η οποία περιλαμβάνει: ακρίβεια πληρωμών, σωστή καταγραφή στοιχείων και απόδοση της εξυπηρέτησης την προκαθορισμένη ώρα
6. Η επικοινωνία
7. Η ασφάλεια
8. Απτότητα. Περιλαμβάνει τη φυσική μαρτυρία της υπηρεσίας : φυσικές διευκολύνσεις, παρουσία του προσωπικού, εργαλεία ή εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για την παροχή της υπηρεσίας (Parasuraman et al., 1985) κ.λπ..

2.2. Διαχείριση Παραπόνων

2.2.1. Έννοια και Ορισμός

Μεγάλη προσοχή από τους ερευνητές και τον κλάδο των υπηρεσιών έχει δοθεί στη δυσαρέσκεια και τα παράπονα των καταναλωτών τα τελευταία έτη (Bearden & Teel, 1983· Day, 1980· Jacoby & Jaccard, 1981· Rogers, Ross & Williams, 1992· Singh, 1988). Τα παράπονα των καταναλωτών παρέχουν στις εταιρείες ευκαιρίες για βελτίωση των προγραμμάτων μάρκετινγκ έτσι ώστε να ενισχυθεί η ικανοποίηση των καταναλωτών και η κερδοφορία της εταιρείας (Fornell & Westbrook, 1984). Η κατανόηση της συμπεριφοράς των παραπόνων των καταναλωτών είναι αρκετά σημαντική από θεωρητικής και πρακτικής προοπτικής.

Η συμπεριφορά έκφρασης παραπόνων από τη μεριά του καταναλωτή [Customer Complaint Behavior (CCB)] θεωρείται γενικότερα ως των σύνολο πολλαπλών αποκρίσεων που προκύπτουν από τη δυσαρέσκεια της αγοράς (Singh, 1988· Rogers et al., 1992). Πολλές διαφορετικές αποκρίσεις, που κυμαίνονται από το να μη γίνεται τίποτα έως την ανάληψη νομικής δράσης, μπορούν να προκύψουν από ένα δυσάρεστο επεισόδιο. Ως παράπονο ορίζεται το αποτέλεσμα της δυσαρέσκειας με την εξυπηρέτηση που προσφέρει η επιχείρηση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε διακοπή της σχέσης με την επιχείρηση και σε απώλεια πελατών (Γούναρης, 2012). Η σημαντικότητα των παραπόνων έγκειται στο γεγονός ότι δίνουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να διορθώσει το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών της και να αποφύγει να δυσαρεστήσει στο μέλλον άλλους πελάτες

Η σωστή διαχείριση των παραπόνων από μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντική καθώς αξιοποιώντας τα κατάλληλα μπορεί να αποκομίσει τεράστιες ευκαιρίες και οφέλη, όπως το να διατηρήσει την πιστότητα των πελατών της (Fornell et al., 1988). Αν μια επιχείρηση δεν εισπράττει κανένα παράπονο αυτό δεν σημαίνει ότι η εξυπηρέτηση που παρέχει είναι άψογη αλλά ότι δε δίνει την δυνατότητα στους πελάτες της να τα εκφράσουν, με αποτέλεσμα αυτοί να την εγκαταλείπουν σταδιακά (Γούναρης, 2012). Πολλές βέβαια είναι και οι περιπτώσεις όπου οι πελάτες δεν εκδηλώνουν τα παράπονά τους, είτε από φόβο, είτε από έλλειψη ενδιαφέροντος ή επειδή πιστεύουν ότι δεν πρόκειται να βρουν ανταπόκριση, μη αφήνοντας έτσι περιθώριο στην επιχείρηση να προβεί σε κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις επαναπροσδιορισμού της πολιτικής εξυπηρέτησης των πελατών της.

Σύμφωνα με την Αμερικάνικη εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων Technical Assistance Research Programs που ειδικεύεται σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών και ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, μέσα από έρευνα που έκανε σε επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. και στον Καναδά, φαίνεται ότι:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Οι περισσότερο δυσαρεστημένοι πελάτες δεν παραπονιούνται (μόνο το 10-15% των παραπόνων εκφράζεται από τους πελάτες και συνήθως όχι εγγράφως στο κουτί παραπόνων της επιχείρησης, αλλά προφορικά). Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης δεν ακούνε το 96% των δυσαρεστημένων πελατών της εταιρίας.
- Για κάθε παράπονο που γίνεται γνωστό υπάρχουν άλλοι 26 πελάτες με αντίστοιχα προβλήματα και τουλάχιστον 6 από αυτά είναι σοβαρά.
- Ένας από τους λόγους που οι άνθρωποι δεν εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους είναι επειδή πιστεύουν ότι δεν αξίζει τον κόπο ή το χρόνο, δεν ξέρουν σε ποιόν να απευθυνθούν ή πιστεύουν ότι η εταιρία δεν θα ενδιαφερθεί γι' αυτούς.
- Οι άνθρωποι που δεν παραπονιούνται είναι ακριβώς αυτοί που κατά πάσα πιθανότητα δεν πρόκειται να αγοράσουν ποτέ ξανά από την επιχείρηση. Ένας παραπονούμενος πελάτης που βρίσκει ανταπόκριση, είναι πολύ πιθανό να επανέλθει. Το 65% με 90% εκείνων που δεν εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους δεν θα ξαναγοράσουν ποτέ από την επιχείρηση και τα στελέχη δεν θα μάθουν ποτέ την αιτία.
- Όταν οι πελάτες παραπονιούνται και το παράπονο τους αντιμετωπίζεται ικανοποιητικά, το 54% θα ξαναγοράσει. Εάν δε το παράπονο αντιμετωπιστεί αμέσως και αποτελεσματικά, το ποσοστό διατήρηση του πελάτη φτάνει το 90% με 95%. Αυτά τα ποσοστά αναφέρονται κυρίως στο service διαρκών καταναλωτικών αγαθών, όπως αυτοκίνητα και οικιακές συσκευές.
- Σε περίπτωση που η αξία του προϊόντος είναι μικρότερη, 37% από τους δυσαρεστημένους πελάτες οι οποίοι δεν εξέφρασαν το παράπονο τους δεν θα ξαναγοράσουν ποτέ, ενώ σε περίπτωση που το παράπονο τους αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά, το 82% θα επαναλάβει την αγορά
- Ο δυσαρεστημένος πελάτης, θα συζητήσει για την αρνητική εμπειρία του με άλλους 9 πιθανούς πελάτες, και από αυτούς ένα 15% θα μεταφέρει την αρνητική εικόνα σε δικούς του γνωστούς και φίλους.

2.2.2. Ταξινόμηση Παραπόνων

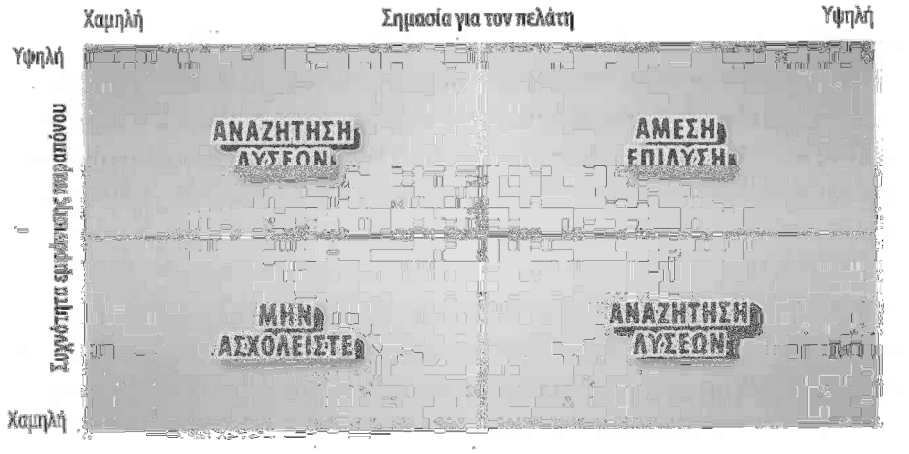
Ο τρόπος έκφρασης παραπόνων έχει ταξινομηθεί με διαφορετικούς τρόπους (Bearden & Teel, 1983· Day & Landon, 1977· Day, 1980). Λαμβάνοντας ως παραμέτρους αναφοράς τη συχνότητα εμφάνισης ενός παραπόνου και τη σημασία που έχει για ένα πελάτη το συγκεκριμένο παράπονο, δημιουργούνται τρείς βασικές κατηγορίες παραπόνων με βάση την προσέγγιση επίλυσης (Γούναρης, 2012):

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1. Περιπτώσεις που δεν χρειάζονται καμία δράση.
   Ανήκουν τα παράπονα που εμφανίζονται σπάνια και σε τέτοιες περιπτώσεις μπορεί η επιχείρηση να μη λάβει καμία διορθωτική ενέργεια παρά μόνο να αντιμετωπίσει με σοβαρότητα και ευγένεια τους πελάτες που διατύπωσαν τέτοια παράπονα.

2. Περιπτώσεις που χρειάζεται αναζήτηση λύσεων.
   Στην κατηγορία αυτή ανήκουν παράπονα που είτε α) γίνονται από πολλούς πελάτες, έστω κι αν έχουν μικρή σημασία για τους πελάτες που τα αναφέρουν είτε β) έχουν μεγάλη σημασία για τους πελάτες που τα αναφέρουν, έστω κι αν αναφέρονται σπάνια. Στις προκείμενες περιπτώσεις, η επιχείρηση θα πρέπει να αναζητήσει λύσεις και να βρει τρόπους εξάλειψης των παραπόνων αυτών σε μέσο/μακροχρόνιο διάστημα.

3. Περιπτώσεις που χρειάζεται άμεση αντιμετώπιση.
   Ανήκουν τα παράπονα που γίνονται συχνά και από πολλούς πελάτες και έχουν μεγάλη σημασία για τους πελάτες αυτούς. Εδώ ανήκουν οι δυσκολότερες περιπτώσεις και η επιχείρηση θα πρέπει αμέσως να επανεξετάσει τα πρότυπα εξυπηρέτησης που έχει θεσπίσει και να επανασχεδιάσει τον τρόπο που προσφέρει τις υπηρεσίες ώστε να τις αντιμετωπίσει αμέσως.



Σχήμα 1: Ταξινόμηση Παραπόνων Πελατών

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.2.3. Αντιμετώπιση παραπόνων

Με βάση την έρευνα από την Technical Assistance Research Programs, γίνεται αντιληπτό ότι η αντιμετώπιση του παραπόνου ενός πελάτη διαγράφει την αρνητική εμπειρία που οδήγησε στην γένεση του, υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι η επιχείρηση έχει μάθει για τον παραπονούμενο πελάτη και τις αιτίες του παραπόνου του.

Οι μέθοδοι ενθάρρυνσης των πελατών διατύπωσης των παραπόνων τους η καταγραφή αυτών και η δραστηριοποίηση της επιχείρησης μπορούν να ενταχθούν σε δύο κατηγορίες (Γούναρης, 2012):

1. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι ενέργειες διερεύνησης παραπόνων όπως:
   a) έρευνα πελατών σε τυχαία δείγματα χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια σε τακτά χρονικά διαστήματα, αφού έχουν αγοράσει ένα προϊόν ή τους προσφέρθηκε μια υπηρεσία
   b) έρευνα από το τηλέφωνο, όπου χρησιμοποιώντας συστήματα διοίκησης σχέσεων με πελάτες, ενημερώνονται για την εμπειρία του πελάτη τους τρείς ή τέσσερεις μέρες μετά την επαφή του πελάτη με την εταιρία.
   c) έρευνες προσωπικού για την καταγραφή της εμπειρίας του προσωπικού με τους πελάτες και
   d) χρήση πρακτικών mystery shopping για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού επαφής.

2. Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν ενέργειες όπως:
   a) Δημιουργία ενός κεντρικού συστήματος καταγραφής παραπόνων, όπου θα καταγράφονται όλα τα παράπονα που δέχεται η επιχείρηση, θα ελέγχονται, αναλύονται και τέλος θα γίνονται αναφορές για την αποτελεσματικότητα των λύσεων που δόθηκαν αλλά και ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν ώστε να αποφευχθεί στο μέλλον αντίστοιχη περίπτωση και
   b) Τακτικές συναντήσεις του προσωπικού επαφής με τους προϊσταμένους τους, ώστε με ομαδική συζήτηση να αναδεικνύονται δυσκολίες που αντιμετώπισε το προσωπικό πρώτης γραμμής και πιθανόν να οδήγησαν σε παράπονα πελατών, ακόμη κι αν αυτά δεν καταγράφηκαν.

Υπάρχουν δέκα βασικοί κανόνες, οι οποίοι αναλύονται παρακάτω, όπου σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Lovelock, Lewis & Vandermerwe, 1999) θα πρέπει να διέπουν την αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών:

1. Ευγενική αντιμετώπιση του πελάτη.
2. Γρήγορη αντιμετώπιση της κατάστασης/παραπόνου.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3. Αποφυγή αντιπαράθεσης. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να εδραιώσει την κατάλληλη νοοτροπία στους υπαλλήλους της ώστε να αποφεύγουν κάθε αντιπαράθεση με τους πελάτες που διατυπώνουν παράπονα και να έχουν ως βασικό σκοπό την ταχύτερη εύρεση μιας λύσης. Το 90% των πελατών που φθάνουν στο σημείο να παραπονεθούν είναι ήδη πεπεισμένοι για το σφάλμα της επιχείρησης.
4. Αποδοχή σφάλματος και απολογία. Πολλές φορές στο πλαίσιο του αποτελεσματικού χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες και της εξυπηρέτησης τους, η επιχείρηση ή ο εργαζόμενος μπορεί να αποδεχθεί το σφάλμα, έστω κι αν στην πραγματικότητα είναι υπαιτιότητα του πελάτη.
5. Κατανόηση του προβλήματος από την οπτική του πελάτη.
6. Λεπτομερής ανάλυση στον πελάτη της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί για να επιλυθεί το πρόβλημα. Ενημερώνοντας η επιχείρηση τον πελάτη για τις ενέργειες που θα κάνει για την αντιμετώπιση του παραπόνου του, καταφέρνει να τον καθησυχάσει.
7. Συνεχής ενημέρωση του πελάτη για την εξέλιξη της διαδικασίας. Η ανά τακτά χρονικά διαστήματα ενημέρωση του πελάτη για την επίλυση του παραπόνου δείχνει την θετική πρόθεση της επιχείρησης για την ταχύτερη δυνατή αντιμετώπιση του, μειώνοντας έτσι το στρες του πελάτη. Αυτή η θετική διάθεση της επιχείρησης συμβάλλει στο να ανακτήσει την εμπιστοσύνη του πελάτη.
8. Πιθανή (ανάλογα με την περίπτωση) αποζημίωση. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τα παράπονα είναι πιθανό να προβούν σε αποζημίωση του πελάτη, έστω κι αν αυτό δεν προβλέπονταν στους όρους συνεργασίας μαζί του. Η μορφή που θα έχει η αποζημίωση δεν είναι απαραίτητο να είναι χρηματική, απλά θα πρέπει να προσδίδει αξία στον πελάτη. Στόχος είναι, η αξία που πήρε ο πελάτης από την παροχή της υπηρεσίας, μείον την αξία που ο πελάτης αισθάνεται ότι έχασε και για το λόγο αυτό υπέβαλε το παράπονο, συν την αξία της επίλυσης του παραπόνου, συν την αξία της αποζημίωσης να υπερβαίνει την αξία που αρχικά είχε υποσχεθεί η επιχείρηση στον πελάτη ώστε να την επιλέξει.
9. Επίμονη προσπάθεια για την ανάκτηση της καλής θέλησης του πελάτη. Σκοπός της επιχείρησης είναι να ξανακερδίσει την καλή άποψη που έχουν γι' αυτήν και για τις υπηρεσίες που προσφέρει, οι πελάτες που εξέφρασαν κάποιο παράπονο. Γι΄ αυτό μια πελατοκεντρικά προσανατολισμένη επιχείρηση καταγράφει το ιστορικό των πελατών με παράπονο και με τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων διαχείρισης σχέσεων μαζί τους φροντίζει, με κάθε τρόπο και κόστος, την επόμενη φορά που οι συγκεκριμένοι πελάτες θα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συναλλαχθούν μαζί της να απολαύσουν μια ξεχωριστή εμπειρία εξυπηρέτησης.

10. Βελτίωση των διαδικασιών. Για να υλοποιηθούν όλες οι παραπάνω ενέργειες επιτυχημένα είναι αναγκαίο η επιχείρηση να αναθεωρεί συχνά τις διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών της, το οποίο προϋποθέτει σχετική δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, διάθεση πόρων (χρήματα αλλά και χρόνο των στελεχών και εργαζομένων) και διάθεση αλλαγής.

Συμπεραίνοντας, αν μια επιχείρηση ακολουθήσει τις παραπάνω πρακτικές μειώνει τις πιθανότητες να κληθεί στο μέλλον να αντιμετωπίσει το ίδιο παράπονο από άλλους πελάτες, εξαλείφοντας έτσι και το κόστος λειτουργίας που προκύπτει από τα παράπονα.

2.3. Ικανοποίηση Πελατών

Αρκετές μελέτες υποστηρίζουν ότι υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης του πελάτη οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα πιστότητας των πελατών (Anderson & Sullivan, 1993· Bearden & Teel, 1983· Bolton & Drew, 1991· Boulding et al., 1993· Fornell, 1992· LaBarbera & Mazursky, 1983· Oliver, 1980· Oliver & Swan, 1989).

Αυξάνοντας την πιστότητα των πελατών (customer loyalty), είναι αποδεκτό ότι η ικανοποίηση του πελάτη βοηθά στην εξασφάλιση μελλοντικών εσόδων (Fornell, 1992· Keiningham et al., 1994· Bitner et al., 1994, Rust, 1995, Rust et al., 1995), τη μείωση του κόστους των μελλοντικών συναλλαγών (Reichheld & Sasser, 1990) και τη μείωση της πιθανότητας ότι οι πελάτες θα εκλείψουν αν η ποιότητα είναι 'ασταθής' (Anderson & Sullivan, 1993). Εσωτερικά, βελτιώνοντας την ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη, μειώνονται τα κόστη που συνδέονται με τα ελαττωματικά αγαθά και υπηρεσίες, όπως τα κόστη εγγύησης, η επαναλειτουργία/ αντικατάσταση ελαττωματικών αγαθών, η διαχείριση/ διευθέτηση παραπόνων (Crosby et al., 1979· Fornell & Wernerfelt, 1988· Garvin, 1988· Gilly & Gelb, 1982· Grainer et al., 1979). Η από στόμα σε στόμα διάδοση της ικανοποίησης των πελατών μειώνει το κόστος της προσέλκυσης νέων πελατών και εμπλουτίζει την φήμη της επιχείρησης, ενώ από την άλλη πλευρά οι ανικανοποίητοι πελάτες οδηγούν σε αντίθετο αποτέλεσμα (Anderson, 1994· Fornell, 1992). Επίσης υποστηρίζεται ότι οι επιχειρήσεις που προσφέρουν ανώτερη ποιότητα απολαμβάνουν και υψηλότερων οικονομικών εσόδων (Aaker & Jacobson, 1994· Anderson et al., 1994). Απεικονίζοντας αυτά τα οφέλη, η ικανοποίηση πελατών έχει βρεθεί να βελτιώνει την μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση των επιχειρήσεων, να αυξάνει την

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

κερδοφορία της επιχείρησης (Aaker & Jacobson, 1994· Anderson et al., 1994) και να ενισχύει την αξία της επιχείρησης στην αγορά (Aaker & Jacobson, 1994· Ittner & Larcker, 1998).

2.3.1 Ορισμός Ικανοποίησης

Η ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction) ορίζεται είτε ως αποτέλεσμα μιας συναλλαγής, είτε ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει πολλές συναλλαγές. Η πρώτη προσέγγιση καθορίζει την ικανοποίηση ως μια τερματική κατάσταση ή ως το αποτέλεσμα της καταναλωτικής εμπειρίας ή της χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η σειρά προτύπων ISO 9000: 2000 δίνει μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση πελατών και απαιτεί τη συνεχή μέτρηση της ικανοποίησης πελατών ως εργαλείο για τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Kotler (1988) η ικανοποίηση πελατών ορίζεται ως:

«Ικανοποίηση είναι η ευχαρίστηση ή η απογοήτευση που βιώνει ένας πελάτης ως αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ της αντιλαμβανόμενης αποδοτικότητας ενός προϊόντος και των προσδοκιών που αυτός είχε πριν την αγορά»

2.3.2. Κριτήρια ικανοποίησης

Σύμφωνα με τους Jones & Sasser (1995), τέσσερα βασικά στοιχεία έχουν επιπτώσεις στην ικανοποίηση πελατών. Αυτά είναι:

1. Τα βασικά χαρακτηριστικά/ιδιότητες του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
2. Οι βασικές υπηρεσίες υποστήριξης.
3. Οι διαδικασίες επανόρθωσης/ανάκαμψης σε περιπτώσεις δυσαρέσκειας/ παραπόνων πελατών.
4. Η παροχή εξαιρετικού επιπέδου υπηρεσιών.

Από την άλλη οι Jones & Suh (2000) διαφοροποιούν την ικανοποίηση που προέρχεται από μια συγκεκριμένη συναλλαγή από την γενική ικανοποίηση. Η γενική ικανοποίηση είναι βασισμένη στις πληροφορίες από όλη την προηγούμενη εμπειρία που έχει ο πελάτης από τον προμηθευτή του και αντιμετωπίζεται ως το αποτέλεσμα από όλες τις προηγούμενες συναλλαγές και επιμέρους ικανοποιήσεις. Γενικά υποστηρίζεται, σύμφωνα με τα αποτελέσματα εμπειρικών μελετών (Teas, 1993· Parasuraman et al, 1994), ότι η ικανοποίηση από μια συγκεκριμένη συναλλαγή μπορεί να διαφοροποιηθεί από τη συνολική ικανοποίηση. Η συνολική ικανοποίηση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

είναι καλύτερος δείκτης της πρόθεσης επαναγοράς. Παρ' όλα αυτά μια ιδεατή επιχείρηση, οφείλει να αποτιμά τόσο τη συνολική ικανοποίηση όσο και την ικανοποίηση από επιμέρους συναλλαγές.

2.3.3. Πλεονεκτήματα Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών

Τα πλεονεκτήματα της μέτρησης ικανοποίησης πελατών συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία (ΜΚΕ, 2014):

- Τα προγράμματα μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών, εφόσον αποτελούν συνεχείς και συστηματικές προσπάθειες της εταιρείας, βελτιώνουν την επικοινωνία με το σύνολο των πελατών.
- Η εταιρεία μπορεί να δει κατά πόσο οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Επιπρόσθετα, δίνεται η δυνατότητα να μελετηθεί κατά πόσο νέες ενέργειες, προσπάθειες και προγράμματα έχουν αντίκτυπο στην πελατεία της επιχείρησης.
- Εντοπίζονται οι κρίσιμες διαστάσεις της ικανοποίησης που θα πρέπει να βελτιωθούν καθώς και οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η βελτίωση αυτή.
- Προσδιορίζονται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των πελατών.
- Δίνεται ένα κίνητρο στο προσωπικό της εταιρείας να αυξήσει την παραγωγικότητα του, δεδομένου ότι οι προσπάθειες βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρονται αξιολογούνται από τους ίδιους τους πελάτες

2.3.4. Γιατί η Ικανοποίηση είναι τόσο Σημαντική;

Η ικανοποίηση των πελατών συμβάλλει στην πιστότητα των πελατών, άρα σχετίζεται άμεσα με την διατήρηση των πελατών (Kristensen et al., 2001). Η διατήρηση είναι κρίσιμη για την μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία μιας εταιρίας (Keiningham et al., 1994· Bitner et al., 1994· Storbacka et al., 1994· Reichheld, 1996) [παρατίθεται στο σχήμα παρακάτω το διάγραμμα της διατηρήσιμης αλυσίδας πελατών]. Οι Hoyer και MacInnis (2001) βασίζουν τον ορισμό τους για τη διατήρηση στην ικανοποίηση και την ανάγκη για ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι λιγότερο δαπανηροί για να διατηρηθούν (Reichheld & Sasser, 1990), λιγότερο ευαίσθητοι στις αλλαγές της τιμής (Anderson & Sullivan,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1993), και παρέχουν τη θετική word of mouth διαφήμιση. Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις που ικανοποιούν με συνέπεια τους πελάτες, απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα διατήρησης και αποδοτικότητας.

Ο Yang (2003) εισήγαγε ένα μοντέλο σημαντικότητας – ικανοποίησης που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ταξινομήσει τις ποιοτικές ιδιότητες με σειρά σπουδαιότητας. Οι στόχοι μιας έρευνας για την ικανοποίηση του πελάτη δεν είναι μόνο να μαθευτεί το πραγματικό επίπεδο ικανοποίησης αλλά και να γνωστοποιηθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης που χρήζουν βελτίωσης. Μέσω των συνεχών ενεργειών βελτίωσης, η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών και τα κέρδη, αποφεύγοντας παράλληλα την εμφάνιση παραπόνων. Λόγω των πελατών που αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών με την εξέταση σημαντικών ποιοτικών ιδιοτήτων, οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν μέτρα βελτίωσης για τις σημαντικές, σύμφωνα με τους πελάτες, ιδιότητες που έχουν ένα χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης. Το μοντέλο σημαντικότητας – ικανοποίησης είναι ένα απλό και ισχυρό εργαλείο για τις επιχειρήσεις ώστε να ανακαλύψουν τις άριστες ιδιότητες και τις 'υπό βελτίωση' ιδιότητες που απαιτούν άμεση δράση βελτίωσης (Yang, 2003).



Σχήμα 2: Διάγραμμα Διατηρήσιμης Αλυσίδας Πελατών

2.3.5. Ικανοποίηση στα πλαίσια της Αποτυχίας και Αποκατάστασης Υπηρεσιών

Η ικανοποίηση είναι μια από τις πιο ερευνημένες έννοιες (Szymanski & Henard, 2001). Μια κοινή υπόθεση αυτών των μελετών είναι ότι ένας ικανοποιημένος πελάτης έχει μια μεγαλύτερη τάση για συμμετοχή σε ευνοϊκότερες συμπεριφοριστικές προθέσεις όπως η ανάκτηση της συμπεριφοράς και θετικής word of mouth, και μια μεγαλύτερη ανοχή κατά την βίωση μιας αποτυχίας/ παραπόνου από την επίδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Bearden & Teel, 1983· Oliver, 1980· Ranaweera & Prabhu, 2003· Richins, 1983).

Η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να εξεταστεί σε δυο τουλάχιστον επίπεδα:

1. Συναλλαγή- συγκεκριμένη ικανοποίηση
2. Συσσωρευτική ικανοποίηση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Το πρώτο επίπεδο αφορά την μετά την επιλογή αξιολογική κρίση (Oliver, 1981), ενώ το δεύτερο αναφέρεται στις αξιολογήσεις των πελατών μετά από πολλαπλές συναλλαγές/ εμπειρίες με το ίδιο προϊόν ή το φορέα παροχής υπηρεσιών (Bolton & Drew, 1991).

Στην βιβλιογραφία του μάρκετινγκ υπηρεσιών, οι αποτυχίες παροχής υπηρεσιών και οι συγκρούσεις αποκατάστασης θεωρούνται ως κρίσιμες 'ώρες της αλήθειας' στην σχέση μεταξύ του φορέα παροχής υπηρεσιών και των πελατών (Gronroos, 1988). Πράγματι, η έρευνα καταδεικνύει ότι ο κύριος λόγος για την αλλαγή συμπεριφοράς των πελατών, στον τομέα υπηρεσιών, συσχετίζεται με τις αποτυχίες υπηρεσιών και τις αποτυχίες αποκατάστασης/ αντιμετώπισης παραπόνων (Keaveney, 1995). Επίσης, όσο υψηλότερη είναι η δριμύτητα της αποτυχίας τόσο χαμηλότερη είναι η συναλλαγή- συγκεκριμένη ικανοποίηση (Mattila, 1999· Thøgersen et al., 2003). Η αποτυχία των υπηρεσιών μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ερέθισμα για τις επιχειρήσεις να αναβαθμίσουν το επίπεδο συσσωρευτικής ικανοποίησης, και λόγω αυτού, η αρνητική εμπειρία από μια αποτυχία μπορεί να επηρεάσει τις μελλοντικές αξιολογήσεις ικανοποίησης από τους πελάτες (Smith & Bolton, 1998).

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναλύσουν προσεκτικά τις προσδοκίες των καταναλωτών τους σε κάθε στάδιο κατανάλωσης του προϊόντος, να αναπτύξουν υποστηρικτικές διαδικασίες, αξιολόγηση και συστήματα κινήτρων προκειμένου να ικανοποιήσουν τους καταναλωτές (Finkelman & Goland, 1990). Ο Wellington (1995), διαχωρίζει τα στοιχεία από τα οποία διαμορφώνεται η ικανοποίηση στα ακόλουθα:

- προϊόν
- διαδικασίες πώλησης
- διαδικασίες μετά την πώληση
- τοποθεσία
- χρόνος
- κουλτούρα

Στις διαδικασίες μετά την πώληση, περιλαμβάνεται το συνεχιζόμενο ενδιαφέρον για τον πελάτη και η αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων. Η διαχείριση των παραπόνων πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη και να τον κρατάει ενήμερο για τις διαδικασίες διαχείρισης του προβλήματός του. Ο πελάτης πρέπει να νιώθει ότι η επιχείρηση εκτιμά το πρόβλημά του, κάνει ότι καλύτερο για την επίλυσή

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αυτού και δεν τον αντιμετωπίζει σαν πρόβλημα στη λειτουργία της επιχείρησης (Γιοβάνης, 2008).

2.4. Μηχανισμοί Αντιμετώπισης Παραπόνων

2.4.1. CRM

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι υπάρχει ποικιλία ορισμών για την εφαρμογή Customer Relationship Management (CRM) ή αλλιώς Σύστημα Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες ερμηνείες της έννοιας αυτής.

Το CRM είναι η υποδομή που δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να σκιαγραφεί τον πελάτη, να αυξάνει την αξία σε αυτόν και να δίνει τα κίνητρα σε σημαντικούς πελάτες που παραμένουν πιστοί (Dyche, 2002). Το CRM είναι στην ουσία (Chen et al., 2003) μια μεθοδολογία που στηρίζεται στην εκτεταμένη χρήση βάσεων δεδομένων που καταγράφουν όλα τα χαρακτηριστικά των πελατών (Nguyen et al., 2007).

Ο πιο απλός ορισμός που μπορεί να δοθεί για το CRM σύμφωνα με τους Zikmund et al. (2003) είναι: "Το CRM είναι μια διαδικασία, στόχος της οποίας είναι η συλλογή πληροφοριών που βοηθούν στο διοικητικό προσωπικό μιας εταιρείας στο να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σχέσεις της με τους πελάτες".

Οι Kalakota & Robinson (2001) αναφέρουν ότι "το CRM είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία πώλησης, μάρκετινγκ και στρατηγικής υπηρεσιών που εξαρτάται από ευρείας κλίμακας συντονισμένες ενέργειες από μια επιχείρηση για την προσέλκυση και διατήρηση πελατών".

Επιπρόσθετα ο Tiwana (2001) αναφέρει ότι "το CRM είναι ένας συνδυασμός επιχειρησιακών διαδικασιών και τεχνολογίας που υιοθετεί μια επιχείρηση και που επιδιώκει να αποκωδικοποιήσει την συμπεριφορά των πελατών της προκειμένου να διαφοροποιήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της προσβλέποντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος".

Οι Payne & Frow (2005) έδωσαν τον ακόλουθο ορισμό για την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Το CRM είναι μια στρατηγική προσέγγιση που σχετίζεται με τη δημιουργία βελτιωμένης αξίας για τους μετόχους μιας εταιρείας μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων/ιδιαίτερων σχέσεων με τους βασικούς πελάτες (key-customers) και τις διάφορες ομάδες πελατών (customer segments) της επιχείρησης.

Το CRM ενοποιεί τη δυναμική του marketing σχέσεων (relationship marketing) με την τεχνολογία (IT) για να δημιουργήσει επικερδής μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και τους βασικούς προμηθευτές της επιχείρησης.

Το CRM προσφέρει την ευκαιρία για την χρήση δεδομένων και πληροφοριών για την κατανόηση των αναγκών και της συμπεριφοράς των πελατών με στόχο την δημιουργία αξίας τόσο για τους πελάτες της όσο και γι' αυτήν την ίδια. Ο στόχος αυτός απαιτεί μια διατμηματική σύνθεση διαδικασιών, ανθρώπων και δεξιοτήτων marketing, η οποία καθίσταται δυνατή μέσω της χρήσης της τεχνολογίας και των εφαρμογών της πληροφορικής.

Συστατικά μέρη/ Τύποι του CRM

Η δομή ενός CRM συστήματος μπορεί να συνοψιστεί σε τρία βασικά επίπεδα ανεξάρτητα από τον κατασκευαστή του πακέτου CRM που προωθείται σε μια επιχείρηση και τα οποία θα πρέπει να λειτουργούν μαζί. Οι τρεις σημαντικότερες κατηγορίες του CRM είναι (ΜΚΕ, 2014):

- **Λειτουργικό ή Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM – oCRM).** Το επιχειρησιακό CRM περιλαμβάνει στην ουσία όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για την επικοινωνία του πελάτη με την επιχείρηση. Αποκαλείται πρόγραμμα πρώτης γραμμής, αφού φέρνει σε επαφή τους πελάτες με την επιχείρηση. Περιλαμβάνει λειτουργίες όπως διαχείριση πωλήσεων, υπηρεσίες προς τον πελάτη και αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ.

- **Αναλυτικό CRM (Analytical CRM – aCRM)**. Το αναλυτικό CRM διαχειρίζεται όλα τα δεδομένα και τα στοιχεία των πελατών σε σχέση με την πελατειακή βάση της επιχείρησης. Στην ουσία το αναλυτικό CRM αναλύει τις ανάγκες των πελατών και της επιχείρησης και λειτουργεί σαν δίαυλος για να είναι ικανοποιημένες και οι δύο μεριές, αλλά κυρίως οι πελάτες. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση των πελατών μπορεί να δώσουν πολύ σωστές πληροφορίες για να ικανοποιήσουν ακόμα περισσότερο τον πελάτη. Οι λειτουργίες του αναλυτικού CRM διακρίνονται κυρίως σε τέσσερις ενότητες

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

(Κοσμάτος, 2004): αναλύσεις που αφορούν στις πωλήσεις, αναλύσεις που αφορούν στο Μάρκετινγκ, αναλύσεις των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της και γενικές αναλύσεις.

- **Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM – cCRM)**. Το συνεργατικό CRM είναι υπεύθυνο για την ολοκλήρωση των δεδομένων και των πληροφοριών με τις διεργασίες και τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις λειτουργίες των πωλήσεων, της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες και του Μάρκετινγκ, έχοντας ως βασικό του έργο αυτό της προσαρμογής και τυποποίησης των διαφόρων λειτουργιών. Το συνεργατικό CRM βοηθάει την επιχείρηση να βρει τρόπους για να βελτιώσει την επιχείρηση, ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί καλύτερα τον πελάτη. Η τυποποίηση των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση προς τους πελάτες, η επίτευξη τυποποιημένων και προσαρμοσμένων τρόπων επικοινωνίας με κάθε πελάτη, η δημιουργία προσαρμοσμένων προσφορών σε κάθε πελάτη και η άμεση εύρεση αντίστοιχων λύσεων στο παρελθόν αποτελούν κάποιες λειτουργίες του συνεργατικού CRM.

Βασικοί Εμπλεκόμενοι στο Στρατηγικό CRM



Πλεονεκτήματα της Εφαρμογής του CRM και Οφέλη για τις επιχειρήσεις

Επιδράσεις της εφαρμογής CRM στις επιχειρήσεις

Οι ευεργετικές επιδράσεις της εφαρμογής του CRM σε μια επιχείρηση μπορούν να συγκεντρωθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες (Gartner, 2001):

1) **Αύξηση των εσόδων**

   Η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες δημιουργεί ευκαιρίες για αύξηση των εσόδων μέσα από:

- την προσέλκυση νέων πελατών.
- την εφαρμογή αναβαθμισμένων (up sell) και σταυροειδών (cross sell) πολιτικών πωλήσεων.
- τη μακροχρόνια διατήρηση των πελατών καθώς, οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες έχουν μεγάλη αξία για την επιχείρηση και αυξάνουν την κερδοφορία της.
- την αύξηση των πωλήσεων σε πελάτες που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες με υψηλό περιθώριο κέρδους.

2) **Μείωση κόστους**

   Η υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM επιδρά άμεσα στη μείωση του κόστους της επιχείρησης, μέσα από:

- την βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος με αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζόμενων και μείωση του ποσοστού των μετακινήσεων.
- την αυτοματοποίηση της διαχείρισης παραπόνων των πελατών.
- τα χαμηλότερα λειτουργικά κόστη (π.χ. μείωση δαπανών για τηλέφωνα).

3) **Απόκτηση ευελιξίας**

   Η ευελιξία αποκτάται από την υλοποίηση του CRM μέσα από τα εξής:

- Την ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς. Τα CRM συστήματα μπορούν να προσφέρουν υποστήριξη σε κάθε οργανωτική αλλαγή και γρήγορα αποτελέσματα σε στρατηγικές αλλαγές που εμπλέκουν το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση, την τιμολογιακή της πολιτική καθώς και πληροφορίες για το πελατολόγιο της.
- Την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το κατάλληλο τεχνολογικό υπόβαθρο μετατρέπει τις καθημερινές αλληλεπιδράσεις επιχείρησης-πελάτη από απλές δραστηριότητες σε πολύτιμες εμπειρίες και για τις δυο πλευρές. Έτσι η επιχείρηση διαφοροποιεί συνεχώς την

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

παρεχόμενη στους πελάτες εξυπηρέτηση αποκτώντας στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4) **Απλοποίηση εσωτερικής οργάνωσης**

Η εσωτερική οργάνωση απλοποιείται μέσα από:

- την ανάπτυξη εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και την προώθηση της συνεργασίας τους.
- την οργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών με άξονα την πελατοκεντρική στρατηγική της επιχείρησης.
- την επιτάχυνση της ροής των εργασιών.
- τη βελτίωση της ποιότητας πληροφόρησης.

Γενικά, η υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος CRM δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις προκλήσεις της οικονομίας του Διαδικτύου, να αντλήσει πληροφόρηση από πολλαπλά επιχειρησιακά συστήματα και να χαράξει την μελλοντική της επιχειρησιακή στρατηγική αναλύοντας το σήμερα.

Οφέλη του CRM

Η μεγάλη υπόσχεση του CRM είναι η δυνατότητα ανταπόκρισης στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών με μία συστηματοποιημένη μεθοδολογία. Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη του λογισμικού των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν τον προγραμματισμό και την ενεργοποίηση επαφών με τους πελάτες, με βάση την ίδια την αγοραστική συμπεριφορά και τις συνήθειες τους (Γιαννακόπουλος, Παπουτσής & Πολλάλης, 2004).

Το CRM ορίζεται ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης για την επίτευξη μιας βέλτιστης ισορροπίας μεταξύ των επενδύσεων της επιχείρησης και της ικανοποίησης του πελάτη για την παραγωγή μέγιστου κέρδους. Σύμφωνα με τους Gebert et al. (2002) τα οφέλη του CRM περιλαμβάνουν:

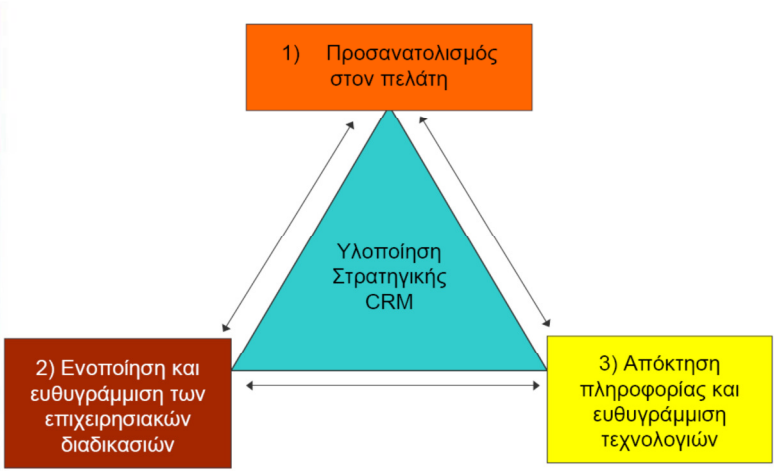
- Απόκτηση και συνεχής ενημέρωση της γνώσης σχετικά με τις ανάγκες, τα κίνητρα και τη συμπεριφορά των πελατών καθ' όλη τη διάρκεια ζωής της μεταξύ τους σχέσης.
- Εφαρμογή της γνώσης των πελατών για συνεχή βελτίωση της απόδοσης.
- Ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης των πελατών για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων για την απόκτηση, την υποστήριξη και τη διανομή της γνώσης για τον πελάτη καθώς και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του CRM.
- Ευελιξία των διαδικασιών μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του πελάτη και να μεγιστοποιείται το κέρδος.

Συνιστώσες της Στρατηγικής CRM

Οι συνιστώσες της στρατηγικής CRM δίνονται στο παρακάτω σχήμα (Γιοβάνης, 2008):



1) Προσανατολισμός στον Πελάτη

- Το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και στρατηγικών δράσεων της επιχείρησης που διευκολύνουν την εφαρμογή των αρχών διοίκησης των πελατών.
- Χαρακτηρίζεται από την πεποίθηση και αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης ότι ο πελάτης είναι το κέντρο κάθε δραστηριότητας και θα πρέπει να διατηρείται.
- Αναγνωρίζει ότι οι πελάτες είναι ετερογενείς αναφορικά με τις ανάγκες τους και την αξία τους για την εταιρεία και αντανακλά μία ετοιμότητα για να μεταχειριστεί διαφορετικούς πελάτες με διαφορετικό τρόπο.
- Θεωρεί ότι θα πρέπει να υιοθετηθεί μία μακροχρόνια οπτική των εσόδων από τους πελάτες.

2) Ενοποίηση και ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών διαδικασιών

- Συνίσταται από την δημιουργία και το συγχρονισμό των διαδικασιών, των συστημάτων και των μεθόδων ανταμοιβής στο επίπεδο της επιχείρησης, τα οποία διευκολύνουν την υλοποίηση των αρχών του CRM.
- Το στρατηγικό CRM υλοποιείται καλύτερα στους οργανισμούς που είναι οργανωμένοι με βάση διαλειτουργικές διαδικασίες και όχι στη βάση τμημάτων.
- Σταθερή ενσωμάτωση των αναγκών των πελατών και των στόχων της επιχείρησης στην παράδοση των προϊόντων/υπηρεσιών.
- Χαρακτηρίζεται από την κατανόηση ότι η αξία που παρέχεται στους πελάτες-στόχους είναι αυτό που καθοδηγεί όλες τις διαδικασίες.
- Οι ατομικές διαδικασίες είναι σε συγχρονισμό με τον κοινό στόχο της απόκτησης και διατήρησης των πελατών-στόχο.
- Οι διαδικασίες είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε αυτοματοποιούν την επικοινωνία με τους πελάτες.

3) Απόκτηση πληροφορίας και ευθυγράμμιση τεχνολογιών

- Συνίσταται από την αναγκαία τεχνολογία και διαδικασίες για τη συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία της σχετικής και έγκαιρης πληροφόρησης για τον πελάτη.
- Χαρακτηρίζεται από την ικανότητα μετατροπής των δεδομένων σε χρήσιμη πληροφόρηση.
- Κάνει τις διαδικασίες διαχείρισης των πελατών περισσότερο αποδοτικές και αποτελεσματικές.
- Βοηθά στη δημιουργία νέων διαδικασιών και καναλιών βάσει των εφαρμογών Internet και κινητής τηλεφωνίας.
- Οι εταιρείες οι οποίες είναι ικανές να δημιουργήσουν πληροφόρηση και να δράσουν με βάση αυτή αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.4.2 Μοντέλο SERVQUAL

Το μοντέλο SERVQUAL αναπτύχθηκε από τους, Parasuraman, Berry και Zeithaml το 1985 και αποτελεί μια γενική μέθοδο για την μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών ως διαφορά μεταξύ της απόδοσης που αναμένεται από τους καταναλωτές και της απόδοσης που δίνεται πραγματικά. Από αυτή τη διαφορά των προσδοκιών μετράται η ικανοποίηση των πελατών. Στη διαμόρφωση των προσδοκιών αυτών συμβάλλει και η ίδια η επιχείρηση με την επικοινωνιακή προσπάθεια (διαφημίσεις, direct marketing,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ενέργειες προώθησης των πωλήσεων κ.λ.π.) που κάνει. Το μοντέλο αυτό δίνει έμφαση στην έννοια της ποιότητας της υπηρεσίας όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη και όχι βάσει κάποιων προδιαγραφών που μπορεί να έχει θέσει η επιχείρηση γι' αυτό και χαρακτηρίζεται ως πελατοκεντρική.

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό οι υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση χαρακτηρίζονται ποιοτικές ή όχι ανάλογα με το αν πληρούνται οι παρακάτω δέκα διαστάσεις:

1. Η ασφάλεια που αισθάνεται ο πελάτης όταν συναλλάσσεται με την επιχείρηση.
2. Η αξιοπιστία προς την επιχείρηση.
3. Οι ικανότητες των εργαζομένων της επιχείρησης και ο βαθμός στον οποίο γνωρίζουν τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση και μπορούν να εξυπηρετούν τους πελάτες της αποτελεσματικά.
4. Η ευγένεια προς τους πελάτες.
5. Η αντιληπτική ικανότητα των εργαζομένων πρώτης γραμμής.
6. Η προσβασιμότητα των πελατών προς τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.
7. Η ανταπόκριση που χαρακτηρίζει την επιχείρηση στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της.
8. Την επικοινωνία που έχει αναπτύξει η επιχείρηση με τους πελάτες της.
9. Τα χειροπιαστά στοιχεία που πλαισιώνουν τις υπηρεσίες (π.χ. περιβάλλων χώρος, φυλλάδια κλ.π.).
10. Την φερεγγυότητα της επιχείρησης στις συναλλαγές της με τους πελάτες της.

Το μοντέλο Servqual, μπορεί να χαρακτηριστεί και ως μοντέλο των κενών ή αλλιώς Servqual Gaps, και αναφέρεται σε πέντε χάσματα τα οποία περιγράφουν γιατί οι επιχειρήσεις αδυνατούν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τα πρότυπα της ποιότητας που οι πελάτες επιθυμούν. Η αντιμετώπιση των παρακάτω πέντε χασμάτων συμβάλλει σημαντικά στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και στην διαχείριση των παραπόνων τους. Τα πέντε αυτά χάσματα αναλύονται σύμφωνα με τους Parasuraman, Berry και Zeithaml, 1985, παρακάτω:

Χάσμα 1: Η άγνοια σχετικά με τις προσδοκίες των καταναλωτών. Το χάσμα αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση της επιχείρησης αντιλαμβάνεται ελλιπώς ή εσφαλμένα τις προσδοκίες ποιότητας υπηρεσιών που επιθυμούν να λαμβάνουν οι πελάτες. Αυτό οφείλεται στην ανακριβή ή λανθασμένη πληροφόρηση της διοίκησης από αναποτελεσματικές έρευνες αγοράς που διεξαγάγει η επιχείρηση ή λόγω απουσίας σχετικών ερευνών αγοράς. Μπορεί επίσης να οφείλεται στην έλλειψη επικοινωνίας από τις θέσεις πρώτης γραμμής προς τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα, πιθανώς λόγω

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πολλών ενδιάμεσων ιεραρχικών επιπέδων, και στην ανεπαρκή αφοσίωση στη διοίκηση των σχέσεων (relationship marketing) με τους πελάτες της επιχείρησης.

Λύση: Οι λύσεις τις οποίες θα πρέπει να εξετάσει η διοίκηση είναι ο καλύτερος σχεδιασμός ερευνών αγοράς αξιοποιώντας εναλλακτικές πηγές πληροφόρησης, όπως για παράδειγμα την συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση παραπόνων των πελατών, ποιοτικές έρευνες (focus groups) κ.λπ.. Η ανάλυση των παραπόνων των πελατών αποτελεί ένα εργαλείο κατανόησης των πραγματικών προσδοκιών των πελατών της επιχείρησης. Απαραίτητη προϋπόθεση για την καλύτερη διαχείριση των παραπόνων των πελατών είναι η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού πληροφοριακού συστήματος που θα βοηθά στην καταγραφή τους και την μετάδοση των πληροφοριών στα αρμόδια στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ, η παρότρυνση των εργαζομένων να ενημερώνουν την επιχείρηση για τα παράπονα των πελατών και η προσπάθεια εκ των προτέρων αναζήτησης από μέρους της επιχείρησης των αιτιών που προβληματίζουν και δυσαρεστούν τους πελάτες της. Μία άλλη ενέργεια στην οποία θα πρέπει να προβεί μια επιχείρηση για την αντιμετώπιση του χάσματος είναι η τμηματοποίηση της αγοράς της ώστε να παρέχονται στοχευόμενες υπηρεσίες στις ανάλογες ομάδες ενδιαφερομένων. Έτσι θα καταφέρει να προσφέρει ποιοτικότερες υπηρεσίες, αποκτώντας συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Μια τελευταία ενέργεια που συμβάλλει στο κλείσιμο του χάσματος είναι η εφαρμογή πρακτικών Μάρκετινγκ Σχέσεων, στηρίζοντας έτσι τις προσπάθειες διατήρησης του πελατολογίου της και παρακολούθησης της εξέλιξης των διαφοροποιήσεων στις ανάγκες των πελατών της.

Χάσμα 2: Μετατροπή των προσδοκιών ποιότητας σε προδιαγραφές. Το χάσμα αυτό αφορά την αδυναμία της επιχείρησης, έστω κι αν έχει καταφέρει να μάθει τις προσδοκίες των πελατών, να τις μεταφράσει σε συγκεκριμένες προδιαγραφές για την παροχή των ανάλογων υπηρεσιών. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων, τα οποία επηρεάζουν τις προδιαγραφές εξυπηρέτησης δεν είναι προσηλωμένα στη σημασία του να προσφέρουν πραγματικά ποιοτικές υπηρεσίες. Δευτερεύουσες αιτίες είναι οι δύσκολες σχέσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις με το προσωπικό τους, η ανάγκη επανεκπαίδευσης του και αλλαγής νοοτροπίας αλλά και η δυσκολία επαναχάραξης διαδικασιών εξυπηρέτησης.

Λύση: Βασική λύση στην αντιμετώπιση αυτού του χάσματος είναι να αποκτήσουν τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της επιχείρησης σταθερό προσανατολισμό προς την ποιότητα και να δώσουν περισσότερο έμφαση στις προσδοκίες των πελατών. Η παραπάνω λύση μπορεί να επιτευχθεί με αλλαγή φιλοσοφίας και κουλτούρας των εργαζομένων, οργάνωση ενδοεπιχειρησιακών σεμιναρίων ευαισθητοποίησης και χάραξης προτύπων αντιμετώπισης καταστάσεων, όπως είναι τα παράπονα. Άλλες

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

δράσεις αντιμετώπισης θα μπορούσαν να είναι η παροχή κονδυλίων για την ίδρυση διεύθυνσης ποιότητας, η οποία θα παρακολουθεί σε συστηματική βάση τις πιθανές μεταβολές στις προσδοκίες και επιθυμίες των πελατών αλλά και η δημιουργία ενός τμήματος διαχείρισης παραπόνων, όπου θα καταγράφονται τα παράπονα και θα αντιμετωπίζονται άμεσα δείχνοντας έτσι στον πελάτη πόσο σημαντικός είναι για την επιχείρηση. Παράλληλα είναι απαραίτητο η επιχείρηση να έχει ηγέτες που θα καθοδηγούν την επιχείρηση στην προσπάθεια αναβάθμισης-ευθυγράμμισης της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση με τις προσδοκίες των πελατών της. Τέλος, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να θέτει στόχους μέτρησης και ελέγχου της απόδοσης των εργαζομένων, επιβράβευσης και τιμωρίας τους.

Οι αρχές στις οποίες στηρίζονται οι παραπάνω ενέργειες στηρίζονται στον δεκάλογο ποιοτικής εξυπηρέτησης, ο οποίος παρατίθεται παρακάτω:

1. Θέστε πρότυπα εξυπηρέτησης. Η εξυπηρέτηση του πελάτη βάση των προσδοκιών του είναι κρίσιμη για την επιβίωση της επιχείρησης.	2. Εφαρμόστε Ηγεσία Υποστήριξης: Εξασφαλίστε στο προσωπικό επαφής κάθε αναγκαίο εφόδιο και υποστήριξη για να εξυπηρετήσει τους πελάτες σας.
3. Αποκεντρωθείτε. Δώστε περισσότερες αρμοδιότητες εξυπηρέτησης στους ανθρώπους των πωλήσεων και σε όσους έρχονται σε επαφή με τον πελάτη.	4. Επιτρέψτε την προσαρμογή της διαδικασίας εξυπηρέτησης στις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά (customization).
5. Σχεδιάστε υπηρεσίες που να διευκολύνουν τη συναλλαγή μεταξύ των πελατών και του προσωπικού επαφής.	6. Επιτρέψτε τη χρονική ωρίμανση των προσπαθειών σας. Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών δεν συμβαίνει από η μια μέρα στην άλλη.
7. Δεχτείτε ότι εκείνοι οι πελάτες που εσείς επιλέξατε να στοχεύσετε και να διεκδικήσετε έχουν πάντα δίκιο.	8. Αντιστρέψτε την πυραμίδα της Διοίκησης. Βάλτε τον πελάτη στην κορυφή και την Ανώτατη Διοίκηση στη βάση.
9. Απλοποιήστε τις διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών σας. Δώστε τους την ευκαιρία να κλείνουν όλες τις εκκρεμότητες τους με μια μόνο επίσκεψη στα γραφεία σας.	10. Λειτουργείστε με ευρηματικότητα. Κινηθείτε έξω από τα στερεότυπα του κλάδου σας και αναζητήστε νέους τρόπους να κάνετε πράξη αυτό που οι πελάτες σας προσδοκούν από εσάς.

Σχήμα 5: Δεκάλογος Ποιοτικής Εξυπηρέτησης

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Χάσμα 3: Παροχή υπηρεσιών έξω από τα πρότυπα της επιχείρησης.

Το χάσμα αυτό σημαίνει ότι οι διαδικασίες παραγωγής και παροχής της υπηρεσίας δεν επιτυγχάνουν τις προδιαγραφές ποιότητας που έχουν προκαθοριστεί από τη επιχείρηση. Η παραπάνω αστοχία μπορεί να οφείλεται στο ότι οι προδιαγραφές ποιότητας είναι ιδιαίτερα αυστηρές, σύνθετες, εκτός επιχειρησιακής κουλτούρας, οι εργαζόμενοι δεν συμφωνούν ή δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις προδιαγραφές αυτές, η διοίκηση λειτουργιών είναι αναποτελεσματική και τέλος η τεχνολογία, οι διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό να μην αποδίδουν σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Επίσης μπορεί να οδηγήσει στο χάσμα αυτό και η αδυναμία της επιχείρησης να συγχρονίσει την εκδήλωση της ζήτησης με την ικανότητα της να προσφέρει υπηρεσίες. Οι αιτίες αυτού του χάσματος μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις κατηγορίες: διοίκηση-επίβλεψη, αντίληψη των προδιαγραφών και απαιτήσεων των πελατών από τους εργαζόμενους και έλλειψη τεχνολογικής – λειτουργικής υποστήριξης.

Λύση: Προκειμένου να κλείσει το τρίτο χάσμα θα πρέπει η επιχείρηση να διασφαλίσει τον μεγαλύτερο δυνατό έλεγχο των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών στους πελάτες της. Παράλληλα θα πρέπει να αναγνωρίσει την έννοια των εσωτερικών πελατών, δηλαδή οι εργαζόμενοι που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες να υποστηρίζονται από το υπόλοιπο προσωπικό ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο αποτέλεσμα εξυπηρέτησης. Για να πραγματοποιηθεί η παραπάνω λύση απαιτείται αναδιοργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών και πολιτικών, η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού καθώς και η σωστή κατανομή και περιγραφή των θέσεων εργασίας, δίνοντας παράλληλα περισσότερες αρμοδιότητες στα άτομα που έρχονται σε επαφή και εξυπηρετούν τους πελάτες. Επίσης η επιχείρηση οφείλει να διαθέσει τους αναγκαίους πόρους ώστε να «μάθει» στους πελάτες πώς να είναι «καλοί πελάτες», δηλαδή πως θα πρέπει να λειτουργούν στο πλαίσιο της διαδικασίας εξυπηρέτησης τους. Τέλος, είναι αναγκαίο η επιχείρηση να διενεργεί τις κατάλληλες παρεμβάσεις στα τεχνολογικά συστήματα υποστήριξης ώστε να υποστηρίζονται σωστά οι ενέργειες ικανοποίησης αναγκών των πελατών.

Χάσμα 4: Παροχή υπηρεσιών κατώτερη των υποσχέσεων της επιχείρησης. Το χάσμα αυτό αφορά στο τι υπόσχεται μέσω της επικοινωνίας μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών ότι θα προσφέρει στους πελάτες της και σε αυτό που τελικά είναι σε θέση να τους προσφέρει. Η διαφορά αυτή μπορεί να οφείλεται σε δύο αιτίες. Πρώτον η εσωτερική επικοινωνία, μεταξύ του τμήματος marketing που υλοποιεί την επικοινωνιακή πολιτική και του τμήματος λειτουργιών που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, δεν είναι αποτελεσματική με αποτέλεσμα οι προκαθορισθείσες προδιαγραφές ποιότητας να μην ακολουθούνται από το προσωπικό πρώτης γραμμής

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

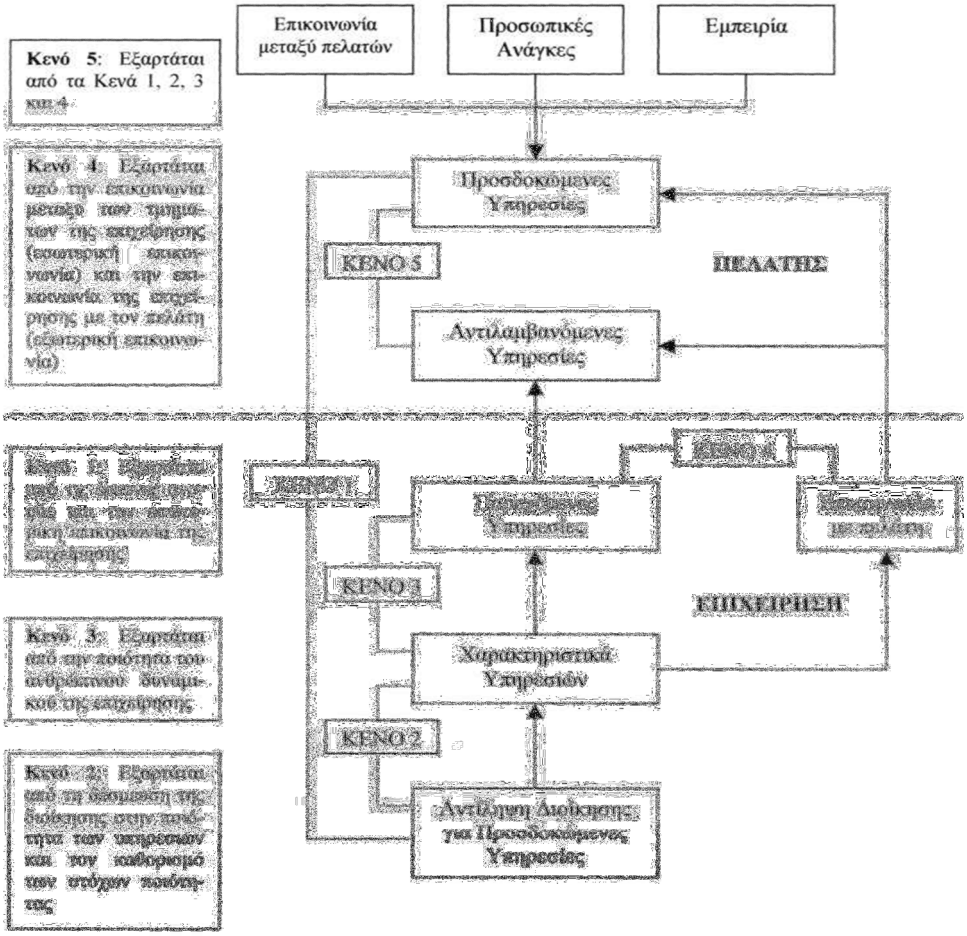
της επιχείρησης. Δεύτερον, στην τάση τον επιχειρήσεων να υπόσχονται περισσότερα απ' αυτά που μπορούν να πραγματοποιήσουν.

Λύση: Για την εξάλειψη του συγκεκριμένου χάσματος απαιτείται καλύτερη συνεργασία του Μάρκετινγκ και των Λειτουργιών Εξυπηρέτησης, ώστε η διαδικασία μέσα από την οποία η επιχείρηση παρέχει τις υπηρεσίες της να αντανακλά τις υποσχέσεις της προς τους πελάτες. Παράλληλα η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίζει σε κάθε επικοινωνία που υπάρχει με τους πελάτες της να τους υπόσχεται υπηρεσίες στις οποίες είναι ικανή να ανταποκριθεί, αξιοποιώντας στο έπακρο τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Χρήσιμο επίσης θα ήταν, η επιχείρηση να ενημερώνει τους πελάτες της για διαδικασίες και ενέργειες που πρέπει να προηγηθούν πριν ολοκληρωθεί η προσφορά της υπηρεσίας καθώς και να τους εκπαιδεύει για το πώς πρέπει να κάνουν χρήση των υπηρεσιών που τους παρέχονται.

Χάσμα 5: Η συνολική εικόνα. Το πέμπτο χάσμα, το οποίο προκύπτει από τον συνδυασμό των προηγούμενων, αναφέρεται στη διάσταση που υπάρχει μεταξύ του τι προσδοκούν οι πελάτες και τι τελικά αντιλαμβάνονται ότι τους προσφέρει η επιχείρηση. Η ύπαρξη του χάσματος αυτού οδηγεί σε δυσαρέσκεια των πελατών από την παροχή χαμηλού επιπέδου ποιότητας της υπηρεσίας, στη διατύπωση παραπόνων προς τον προμηθευτή, στην πληροφόρηση της αγοράς για την ύπαρξη προβλημάτων στην παροχή της υπηρεσίας και στην απώλεια υφιστάμενων και δυνητικών πελατών. Καθώς το πέμπτο χάσμα αποτελεί συνάρτηση των προηγούμενων χασμάτων, η μείωση της απόστασης μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών εξαρτάται από την εξάλειψη των αιτιών που δημιουργούν τα προηγούμενα χάσματα.

Συμπεραίνοντας, το μοντέλο των χασμάτων, μέσω του εντοπισμού των διαφορών ανάμεσα στις υπηρεσίες που προσδοκούν οι πελάτες να λάβουν και σε αυτές που τελικά τους προσφέρει η επιχείρηση, συμβάλλει στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών και στην αντιμετώπιση των παραπόνων αλλά και την πρόβλεψη αυτών.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Σχήμα 6: Το Μοντέλο SERVQUAL

2.4.3. Μεθοδολογία Διοίκησης των Κρίσιμων Περιστατικών

Ως κρίσιμο περιστατικό ορίζεται (Flanagan, 1954) κάθε ανθρώπινη συμπεριφορά που συμβαίνει στο πλαίσιο μιας συγκεκριμένης κατάστασης, ο σκοπός της οποίας είναι σαφής και εύκολα κατανοητός από αυτόν που παρατηρεί τη συγκεκριμένη συμπεριφορά, ενώ οι συνέπειες της συμπεριφοράς αυτής είναι τέτοιες που αποτυπώνονται στη μνήμη αυτού που παρατηρεί.

Σύμφωνα με τους Gremler (2004) και Edvardsson (1998) ένα κρίσιμο περιστατικό καταγράφεται από τον πελάτη, ο οποίος παρατηρεί πως λειτουργεί (α) το προσωπικό επαφής και (β) το σύστημα εξυπηρέτησης εν γένει και, ταυτόχρονα βιώνει τις συνέπειες που μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές για τον ίδιο.

Η μελέτη των κρίσιμων περιστατικών είναι πολύ σημαντική (Carlzon, 1989) γιατί αποκαλύπτει για πιο λόγο ακριβώς την θυμούνται οι πελάτες της και κατά συνέπεια δίνει την δυνατότητα στο στέλεχος μάρκετινγκ να προβλέπει (α) τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών και (β) την εικόνα που θα μεταφέρουν οι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πελάτες στον κοινωνικό τους περίγυρό από την εμπειρία συναλλαγής τους με την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Carlzon (1989), στην προσπάθεια του ως πρόεδρος της SAS το 1980, να διοικήσει κρίσιμα περιστατικά επινόησε τις στιγμές της αλήθειας. Για την αποτελεσματική διοίκηση των περιστατικών, ο Carlzon οργάνωσε ένα πρόγραμμα ενθουσιασμού των πελατών της επιχείρησης κάθε φορά που θα αντιμετώπιζαν πρόβλημα με την εξυπηρέτηση τους. Για το σκοπό αυτό, δημιούργησε μια ομάδα στελεχών η οποία θα επανασχέδιαζε τα συστήματα εξυπηρέτησης πελατών, θα ανακατένεμε τις δραστηριότητες στους εργαζομένους και θα επανεξέταζε τη φιλοσοφία και δομή κάθε επιμέρους διαδικασίας δίνοντας έμφαση στην πελατοκεντρική κουλτούρα. Οι κύριοι πυλώνες πάνω στις οποίες στηρίχθηκαν οι παραπάνω ενέργειες αναβάθμισης της εξυπηρέτησης πελατών είναι:

- Αποκέντρωση. Η επίλυση των προβλημάτων των πελατών θα ήταν ευθύνη εκείνων που γίνονται μάρτυρες ενός περιστατικού.
- Εκπαίδευση του προσωπικού πρώτης γραμμής ώστε να γνωρίζει τα συστήματα και τις διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών και να έχει τις κατάλληλες δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας και να μπορεί έτσι να χειριστεί κρίσιμες καταστάσεις.
- Παροχή αρμοδιοτήτων προς το προσωπικό επαφής ώστε να μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών.
- Πελατοκεντρισμός.
- Έλεγχος. Συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση της εμπειρίας του κάθε πελάτη μετά την εμφάνιση ενός κρίσιμου περιστατικού και πώς αυτό αντιμετωπίστηκε και τριμηνιαίες μετρήσεις του δείκτη ικανοποίησης των πελατών.

Οι βασικές παράμετροι/προϋποθέσεις επιτυχίας της διοίκησης κρίσιμων περιστατικών ή αλλιώς στιγμών της αλήθειας, σύμφωνα με τους, Beaujean, Davidson & Madge, 2006· Polmans & Beham, 2008· Wyne, 2006· Kanagal, 2009· Donelly, 2004· Piercy, 1995· Μπουραντάς, 2005· Gounaris, 2006, είναι:

1. Ξεκάθαρο Όραμα. Η εταιρία θα πρέπει να έχει ηγέτες με ξεκάθαρα οράματα, οι οποίοι είναι ικανοί να επικοινωνούν το όραμα τους με τους εργαζομένους, σχετικά με την χρησιμότητα της παροχής εξαιρετικής εξυπηρέτησης.
2. Ηγεσία. Είναι αναγκαία η ύπαρξη της κατάλληλης ηγεσία στην επιχείρησης η οποία θα παρέχει την ανάλογη καθοδήγηση για τη εφαρμογή της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

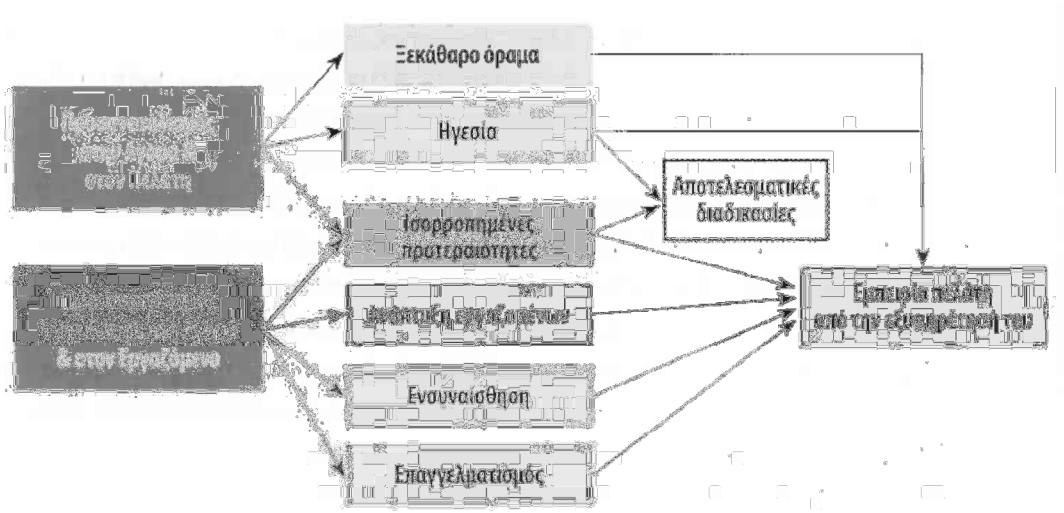
πελατοκεντρικής κουλτούρας και την παροχή των υπηρεσιών που έχει υποσχεθεί στους πελάτες.

3. Ισορροπημένες Προτεραιότητες. Εφαρμογή αποτελεσματικής διοίκησης ώστε να υπάρχει ισορροπία μεταξύ των αντικειμενικών δυνατοτήτων της επιχείρησης και των προσδοκιών που κτίζει στους πελάτες της.
4. Ανάπτυξη Εργαζομένων. Προκειμένου να παρέχεται καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες είναι αναγκαίο οι εργαζόμενοι να εκπαιδεύονται ώστε να αποκτούν γνώσεις για τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση, για τα νέα ηλεκτρονικά συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων που αναπτύσσει, τις διαδικασίες εξυπηρέτησης, τους κανόνες και πολιτικές της επιχείρησης, τις ικανότητες χειρισμού της επικοινωνίας καθώς και των σχέσεων με τους πελάτες.
5. Ενσυναίσθηση. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναπτύξουν την ικανότητα να βλέπουν το πρόβλημα του πελάτη όπως ακριβώς το βιώνει αυτός. Η επίτευξη του παράγοντα αυτού είναι συνάρτηση της συναισθηματικής νοημοσύνης του εργαζομένου και του εργασιακού κλίματος που επικρατεί μέσα στην εταιρία.
6. Επαγγελματισμός. Προκειμένου οι πελάτες να λάβουν άριστη εξυπηρέτηση θα πρέπει οι εργαζόμενοι να δείχνουν επαγγελματισμό στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται να υπάρχουν καλές εργασιακές συνθήκες και επίβλεψη στο έργο των εργαζομένων.
7. Αποτελεσματικές Διαδικασίες. Η ύπαρξη αποτελεσματικών διαδικασιών δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ανταποκρίνεται στις ανάγκες, απαιτήσεις και προτιμήσεις των πελατών της, συμβάλλοντας σημαντικά στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Η βελτίωση των αποτελεσματικών διαδικασιών εξυπηρέτησης προϋποθέτει, την κατανόηση των αναγκών και προτιμήσεων των πελατών χρησιμοποιώντας κατάλληλα τις πληροφορίες, την επένδυση, όπου χρειάζεται σε υποδομές και τεχνικό εξοπλισμό και τον συστηματικό σχεδιασμό, και παρακολούθηση των δομών εξυπηρέτησης.

Μέσω της επίτευξης αποτελεσματικής διοίκησης κρίσιμων περιστατικών, η επιχείρηση είναι σε θέση να διαχειριστεί ανάλογα και τα παράπονα των πελατών ακολουθώντας τις παραπάνω προϋποθέσεις επιτυχίας.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι βασικοί παράμετροι που επηρεάζουν την τελική εμπειρία εξυπηρέτησης του πελάτη από την επιχείρηση.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Σχήμα 7: Προτεινόμενη Αλληλεπίδραση των Παραμέτρων που επηρεάζουν την Εμπειρία του Πελάτη από την Εξυπηρέτηση του.

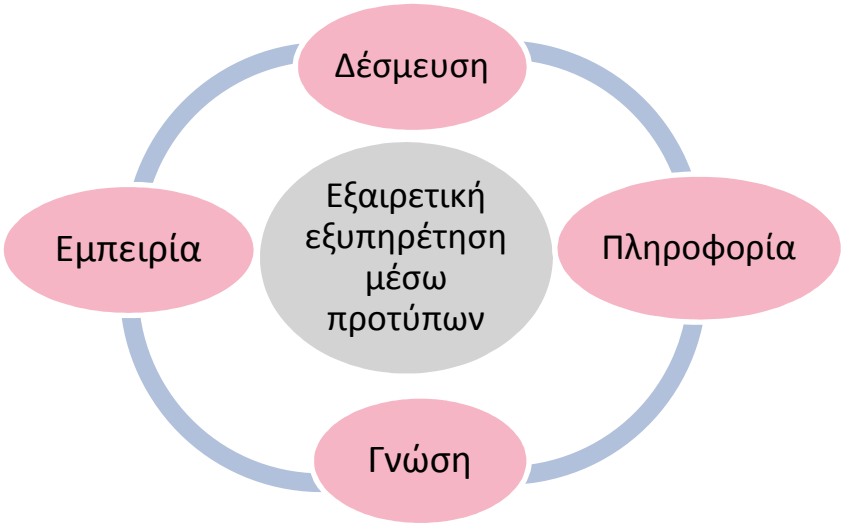
2.4.4. Πρότυπα Εξυπηρέτησης

Τα πρότυπα εξυπηρέτησης χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες α) ποιοτικά, τα οποία αφορούν την ανθρώπινη ή εκφραστική πλευρά της εξυπηρέτησης, όπως η ευγένεια, η ζεστασιά των χαιρετισμών (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991) ή β) ποσοτικά, όπως ο χρόνος εξυπηρέτησης και οι προσφερόμενες εναλλακτικές στον πελάτη. Τα πεδία στα οποία αναφέρονται τα πρότυπα ορίζονται από τα ακόλουθα 4P's (Γούναρης, 2012):

1. Πρότυπα ανθρώπων (People). Αυτά σχετίζονται με τον τρόπο που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι στους πελάτες και στις καλές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων σε μια επιχείρηση.
2. Πρότυπα προϊόντος (Product). Αφορά τις υπηρεσίες που η επιχείρηση έχει υποσχεθεί ότι θα προσφέρει στον πελάτη.
3. Πρότυπα παρουσίασης (Presentation). Αφορά οτιδήποτε πέφτει στην οπτική αντίληψη του πελάτη, όπως η επιμελημένη εμφάνιση των στελεχών και εργαζομένων, οι εργασιακοί χώροι, το λογότυπο της επιχείρησης κ.λπ..
4. Πρότυπα πρακτικών (Practices). Αναφέρονται στον σχεδιασμό και την οργάνωση των διαδικασιών της επιχείρησης.

Τα πρότυπα εξυπηρέτησης είναι πολύ χρήσιμα καθώς συμβάλλουν στο να διαχειρίζεται μια επιχείρηση τα παράπονα με αποτελεσματικό τρόπο. Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που αξιοποιούν έξυπνα τα πρότυπα εξυπηρέτησης είναι (Γούναρης, 2012):

1. Δέσμευση για εξαιρετική εξυπηρέτηση σε κάθε επίπεδο, λειτουργία της επιχείρησης και επαφή με τον πελάτη.
2. Κατανόηση της έννοιας της ποιοτικής εξυπηρέτησης, μέσω της άντλησης των κατάλληλων πληροφοριών (information management).
3. Κωδικοποίηση, αρχειοθέτηση και αξιοποίηση της γνώσης ώστε να καταλάβει η επιχείρηση τις προσδοκίες των πελατών.
4. Δημιουργία όλων των αναγκαίων ενεργειών ώστε να μεταφραστεί η έννοια της ποιοτικής εξυπηρέτησης σε συγκεκριμένα πρότυπα λειτουργίας κι επιδόσεων της επιχείρησης (experience management).



Σχήμα 8: Η αλληλουχία των προϋποθέσεων της εξαιρετικής εξυπηρέτησης μέσω αποτελεσματικών προτύπων

Συνοπτικά, τα πρότυπα εξυπηρέτησης συμβάλλουν (Γιοβάνης, 2008):

- στο να παρέχει η επιχείρηση υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών και στην διατήρηση της πιστότητα τους.
- να νιώθουν οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, καθώς θα έχουν επιτύχει τις υψηλές αποδόσεις που έχει θέσει η επιχείρηση και να αξιολογούνται δικαιότερα, καθώς οι επιδόσεις τους θα μετρώνται σωστά.
- στο να ωφελείται συνολικά η επιχείρηση καθώς τα πρότυπα βοηθούν να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα και καλές εργασιακές πρακτικές και συμβάλλουν παράλληλα στην εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος καθώς:
    a. μειώνονται οι ενέργειες που ξοδεύονται σε δευτερεύουσες δραστηριότητες
    b. ελαχιστοποιούνται οι περιπτώσεις αδυναμίας εξυπηρέτησης που οδηγούν σε παράπονα πελατών, μειώνοντας έτσι το αναγκαίο

κόστος αποκατάστασης της αρνητικής εμπειρίας του πελάτη (service recovery).

c. μειώνονται οι απαιτούμενες υπηρεσίες παρακολούθησης μετά την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Το τμήμα Μάρκετινγκ διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο καθώς, καθορίζει τα πρότυπα εξυπηρέτησης της επιχείρησης έχοντας πρώτα ανιχνεύσει τις ανάγκες των πελατών μέσα από όλες τις διαθέσιμες πηγές, όπως έρευνα αγοράς, ανάλυση παραπόνων κ.λπ.. Επιπροσθέτως, συμβάλλει στην τήρηση των προτύπων εξυπηρέτησης των πελατών καθώς, εξετάζει ανά τακτά χρονικά διαστήματα αν αυτά θα πρέπει να διατηρηθούν, ενισχυθούν ή και να σχεδιαστούν εξαρχής. Για να το πετύχουν αυτό, τα στελέχη μάρκετινγκ θέτουν διαρκώς ερωτήματα όπως:

- αν υπάρχουν υπηρεσίες που απορρίπτονται από πελάτες που ζητούν αντικατάσταση υπηρεσιών ή ακόμη και να αποζημιωθούν
- πόσα στελέχη της επιχείρησης ασχολούνται με τα παράπονα των πελατών;
- πόσο συχνά πρέπει να επαναληφθεί μια διαδικασία εξαιτίας σφαλμάτων;
- πόσες από τις διαδικασίες και υπηρεσίες που υλοποιεί η επιχείρηση δεν λειτούργησαν όπως σχεδιάστηκαν τελικά και απαιτείται επανασχεδιασμός;
- πόσο μεγάλες είναι οι αποκλίσεις των πραγματικών χρόνων εξυπηρέτησης από τους πρότυπους που έχει θέσει η επιχείρηση;
- αν υπάρχουν αναφορές για ανεπαρκείς υποδομές εξυπηρέτησης πελατών
- πόσα από τα αιτήματα/παράπονα πελατών μένουν εκκρεμείς ή και τελικά δεν καθίσταται δυνατόν να εξυπηρετηθούν;
- πόσο συχνά οι εργαζόμενοι εργάζονται υπερωριακά για να φέρουν οι πέραν τα αιτήματα των πελατών;
- υπάρχουν τα απαραίτητα πληροφοριακά συστήματα που να υποστηρίζουν τα στελέχη στην παρακολούθηση των παραπάνω ενεργειών και τον βαθμό αποτελεσματικότητας των παραπάνω προτύπων;
- αν υπάρχει εσωτερικός διάλογος μέσα στην επιχείρηση και ομαδική συνεργασία

2.4.5. Συμπεριφορά (Τοποθετήσεις Υπαλλήλων) και Ικανοποίηση Πελατών

Σε επίπεδο υπαλλήλων, υπάρχει μια γενική άποψη ότι η συμπεριφορά (τοποθετήσεις) και η απόδοση υπαλλήλων σχετίζονται θετικά (Judge et al., 2001). Σε οργανωτικό επίπεδο, αρκετές μελέτες έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς των υπαλλήλων και των μονάδων ικανοποίησης του πελάτη σε επίπεδο επιχείρησης. Οι Harter et al. (2002) διαπίστωσαν ότι οι γενικές τοποθετήσεις των υπαλλήλων σε

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επίπεδο επιχείρησης-μονάδας σχετίζονται θετικά με διάφορα μέτρα απόδοσης των μονάδων- επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης του πελάτη, της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Ομοίως, διάφοροι μελετητές έχουν ερευνήσει τον αντίκτυπο του οργανωτικού κλίματος στην οργανωτική απόδοση. Ο Schneider και οι συνεργάτες του χρησιμοποιούν στοιχεία από τις εμπορικές τράπεζες για να δείξουν ότι οι αντιλήψεις των υπαλλήλων για το κλίμα που επικρατεί στις υπηρεσίες συσχετίζεται σημαντικά με τις αντιλήψεις των υπαλλήλων για την ποιότητα υπηρεσιών στα υποκαταστήματα (Schneider et al., 1980, 1998· Schneider & Bowen, 1992). Αν και οι περισσότερες έρευνες βρίσκουν θετική τη συσχέτιση των συμπεριφορών υπαλλήλων με την ικανοποίηση των πελατών (Schneider et al., 1998), υπάρχει εστίαση στο γεγονός ότι η έρευνα είναι cross- sectional καθιστώντας το αιτιώδες συμπέρασμα δύσκολο (Ryan et al., 1996· Schneider et al., 1998). Αρκετές πρόσφατες έρευνες έχουν χρησιμοποιήσει στοιχεία για να ερευνήσουν τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς των υπαλλήλων τον χρόνο 1 στην ικανοποίηση των πελατών στο χρόνο 2. Εντούτοις, τα ευρήματα δεν οδηγούν σε οριστικό αποτέλεσμα.

2.4.6. Κουλτούρα Top Management

Κατά τον Schein (1989) η κουλτούρα αποτελείται από τα ασυνείδητα, δεδομένα, πιστεύω, παραδοχές, σκέψεις και συναισθήματα και συνιστά την βάση της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Η κουλτούρα της επιχείρησης και το καλό εργασιακό κλίμα έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών και στην αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων (Γούναρης, 2006).

Στα πλαίσια της δημιουργίας και της προσπάθειας επανασχεδιασμού των προτύπων εξυπηρέτησης, τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω, το τμήμα Μάρκετινγκ και τα στελέχη της επιχείρησης οφείλουν να υιοθετούν την κατάλληλη κουλτούρα ώστε να συντονίζουν και να διευκολύνουν τον εσωτερικό διάλογο με ενέργειες όπως:

- Ανάπτυξη κύκλων ποιότητας εξυπηρέτησης σε μόνιμη και συστηματική βάση με συμμετοχή εργαζομένων και στελεχών σε μεικτές ομάδες ως προς τα τμήματα της επιχείρησης στα οποία απασχολούνται, προσδιορισμένη ατζέντα, συστηματικές συναντήσεις και παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας τους (Budyansky, 2009· Pereira et al., 2007).
- Εκκίνηση από εκείνα τα τμήματα της επιχείρησης με την μεγαλύτερη επίδραση στον πελάτη, αλλά ενσωμάτωση στη διαδικασία και των εργαζομένων του back-office, ακόμη και των προμηθευτών που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Φροντίδα τόσο για τα "ήπια" όσο και για τα "σκληρά" ζητήματα της εξυπηρέτησης.

Οι παραπάνω πρακτικές σε συνδυασμό με τις αρχές της συμμετοχικής διοίκησης και του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας, επιτυγχάνουν να βελτιώσουν το αποτέλεσμα της ποιότητας της εργασίας μέσω (Samsona & Terzivski, 1999· Harman, Golhar & Deshpande, 2002):

- ✓ Της ικανότητας των εργαζομένων να επιλύουν οι ίδιοι τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν στην εκτέλεση της εργασίας τους
- ✓ Της ομαδικής συνεργασίας και
- ✓ Της συμμετοχής και εμπλοκής των εργαζομένων στα ζητήματα της εκτέλεσης των εργασιών της επιχείρησης.

Η αποτελεσματική εφαρμογή των παραπάνω πρακτικών εξαρτάται αποκλειστικά από την κουλτούρα της Ανώτατης Διοίκησης της επιχείρησης και ειδικότερα, από το πόσο (Γούναρης, 2006):

1. Αφοσιωμένη είναι έναντι της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πελατών
2. Πιστεύει ότι συγκεκριμένα και θεσμοθετημένα πρότυπα εξυπηρέτησης είναι πράγματι αναγκαία, ώστε να προσφέρει η επιχείρηση το επίπεδο ποιότητας που οι πελάτες περιμένουν και
3. Αναγνωρίζει την ανάγκη τα πρότυπα εξυπηρέτησης να προκύπτουν από κάτω προς τα πάνω και όχι να επιβάλλονται από την ίδια την διοίκηση της επιχείρησης.

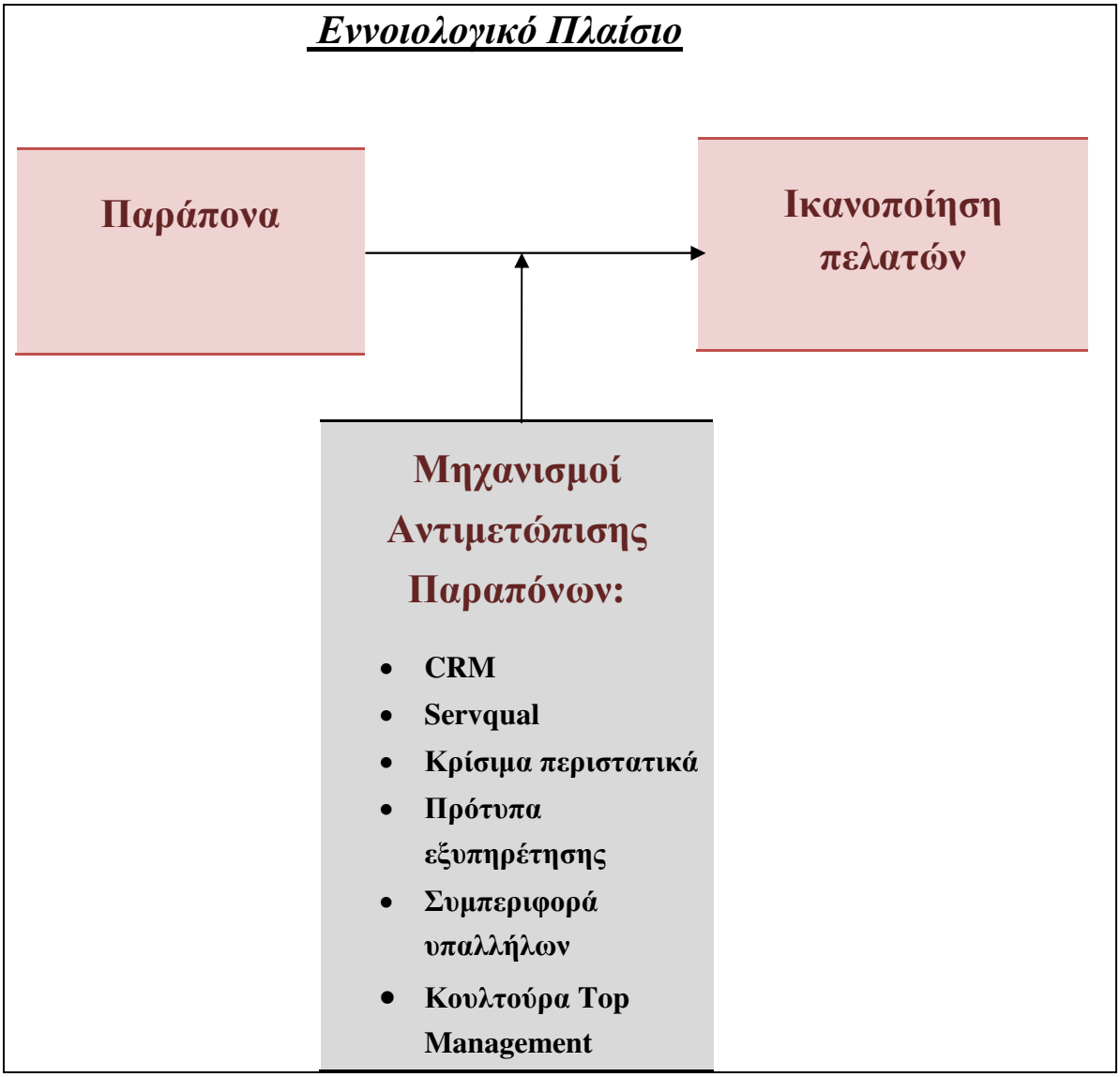
Προκειμένου να καταφέρει η διοίκηση μιας επιχείρησης να λειτουργήσει αποτελεσματικούς κύκλους ποιότητας, να σχεδιάσει αποτελεσματικά πρότυπα εξυπηρέτησης και να διασφαλίσει την κοινή αποδοχή από όλους εκείνους που θα κληθούν να τα υλοποιήσουν, θα πρέπει οι απαντήσεις στα ανωτέρω τρία ερωτήματα να είναι θετικές. Συνεπώς, γίνεται κατανοητό ότι η συμμετοχή σε τέτοιους κύκλους δεν μπορεί να περιοριστεί μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών του front-desk. Η κουλτούρα των εργαζομένων και στελεχών του back-office είναι απαραίτητο να είναι εναρμονισμένη με αυτών της διοίκησης και των στελεχών του front-desk, αφού και η δική τους εργασία επηρεάζει έμμεσα την εμπειρία των πελατών, αλλά και την ικανότητα των εργαζομένων του front-desk να ανταποκριθούν στα δικά τους πρότυπα εξυπηρέτησης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3ο Κεφάλαιο: Στόχοι και Μεθοδολογία

3.1. Ερευνητικοί Στόχοι

Με βάση τη θεωρητική επισκόπηση που αναλύθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, η παρούσα έρευνα προτείνει το εξής θεωρητικό μονέλο:



Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζεται το ενοιολογικό πλαίσιο της εν λόγω έρευνας, στο οποίο εμφανίζονται οι τρείς κύριες μεταβλητές που εξετάζονται: τα παράπονα, η ικανοποίηση πελατών και οι μηχανισμοί αντιμετώπισης παραπόνων. Πιο συγκεκριμένα στο παραπάνω σχήμα απεικονίζεται η πιθανή σχέση που μπορει να

υπάρχει μεταξύ των παραπόνων και της ικανοποίησης πελατών και παράλληλα οι μηχανισμοί αντιμετώπισης παραπόνων που ενδεχομένως να επιδρούν στη σχέση αυτή. Με βάση το συγκεκριμένο εννοιολογικό πλαίσιο, οι ερευνητικοί στόχοι της εν λόγω διπλωματικής είναι πέντε και συνοψίζονται ως εξής:

1. Να ερευνηθεί κατά πόσο υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ του ορισμού της έννοιας παραπόνο που υπάρχει στην βιβλιογραφία με την ορολογία που δίνουν στον τραπεζικό κλάδο (στην Τράπεζα που εξετάζεται).
2. Να διευκρινιστεί ο τρόπος ταξινόμησης των παραπόνων.
3. Να διευκρινιστεί αν ο τρόπος διαχείρισης παραπόνων επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών.
4. Να ερευνηθεί πώς οι εξεταζόμενοι μηχανισμοί επηρρεάζουν τον τρόπο διαχείρισης παραπόνων. Συγκεκριμένα:
   i. Με ποιο τρόπο η εφαρμογή CRM προσθέτει αξία στην διαδικασία αντιμετώπισης παραπόνων.
   ii. Πόσο κοντά βρίσκεται η Τράπεζα στο κλείσιμο των "πέντε χασμάτων" του Μοντέλου Servqual, συμβάλλοντας έτσι στην παροχή ποιοικότερων υπηρεσιών και μειώνοντας τα παράπονα των πελατών. Πιο αναλυτικά:
      a. Αν η διοίκηση γνωρίζει τις προσδοκίες των πελατών όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών που επιθυμούν να λαμβάνουν.
      b. Κατά πόσο η διοίκηση μετατρέπει τις προσδοκίες ποιότητας των πελατών σε προδιαγραφές.
      c. Αν οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι εκτός των προτύπων της Τράπεζας.
      d. Αν οι υπηρεσίες που παρέχονται από την Τράπεζα είναι χαμηλότερες από αυτές που έχει υποσχεθεί.
      e. Κατά πόσο υπάρχει διαφορά ανάμεσα στο τι προσδοκούν οι πελάτες και τι τελικά αντιλαμβάνονται ότι τους προσφέρει η Τράπεζα.

   iii. Να ερευνηθεί αν η ύπαρξη ενός μοντέλου για τον χειρισμό κρίσιμων περιστατικών μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη αντιμετώπιση των παραπόνων.
   iv. Να εξεταστεί αν η χρήση ποιοτικών (όπως η ευγένεια των υπαλλήλων, οι καλές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων και η επιμελημένη εμφάνιση των εργασιακών χώρων) και ποσοτικών προτύπων εξυπηρέτησης (όπως ο χρόνος εξυπηρέτσης και οι εναλλακτικές επιλογές που δίνονται στον πελάτη) μπορούν να βοηθήσουν στην αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

v. Να εξεταστεί κατά πόσο η συμπεριφορά των υπαλλήλων παίζει ρόλο στην διαχείριση παραπόνων και

vi. Να εξεταστεί κατά πόσο η κουλτούρα της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει τα πρότυπα ικανοποίησης πελατών και διαχείρισης παραπόνων. Επίσης διερωτάται ποία κουλτούρα είναι πιο κατάλληλη για την Τράπεζα ώστε να ξεπερνά τα παράπονα που εμφανίζονται.

5. Να ερευνηθεί ποιοί από τους παραπάνω μηχανισμούς διαχείρισης παραπόνων (CRM, Servqual, Κρίσιμα Περιστατικά, Πρότυπα Εξυπηρέτησης, Συμπεριφορά υπαλλήλων, Κουλτούρα Ανώτατης Διοίκησης) που αναλύθηκαν χρησιμοποιούνται στην Τράπεζα, ποιοι θεωρούνατι ποιο σημαντικοί και σε ποιους θα ήταν σκόπιμο να δώσει περισσότερο έμφαση.

Η παρούσα εργασία η οποία εξετάζει τη διαχείριση παραπόνων και ικανοποίηση πελατών στο πλαίσιο της Ελληνικής Συστημικής Τράπεζας που μελετάται, στόχο εχει να ερευνήσει, κατά πόσο η εν λόγω τράπεζα εκμεταλλευόμενη κατάλληλα τα εργαλεία διαχείρισης παραπόνων που αναλύθηκαν πραπάνω, επιτυγχάνει να αποτρέπει την εμφάνιση παραπόνων και κατ' επέκταση να παρέχει ποιοτικότερες υπηρεσίες στους πελάτες της συμβάλλονας έτσι στην ικανοποίηση αυτών και στην πιστότητα τους προς την τράπεζα.

3.2. Μελέτη Περίπτωσης μιας Ελληνικής Συστημικής Τράπεζας

Η εμπειρική προσέγγιση του θέματος που εξετάζει η παρούσα διπλωματική έγινε με τη μελέτη σε μια από τις τέσσερεις Ελληνικές Συστημικές Τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα στην παρούσα χρονική περίοδο. Γνώμονας για την επιλογή του τραπεζικού κλάδου ήταν η μεγάλη έμφαση που δίνουν οι τράπεζες στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών και στην αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων, γεγονός που οφείλεται στον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί. Η Τράπεζα που επιλέχθηκε για την παρούσα ερευνητική εργασία δίνει επί σειρά ετών μεγάλη έμφαση στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της και στην αποφυγή εμφάνισης παραπόνων αλλά και στην αποτελεσματική διαχείριση αυτών όταν εμφανιστούν. Η ισχυρή παρουσία και δυναμική της συγκεκριμένης τράπεζας, όντας μια από τους μεγαλύτερους και ισχυρότερους ομίλους χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα με ισχυρή παρουσία και στο εξωτερικό, την καθιστά κατάλληλο δείγμα μελέτης και διερεύνησης της διαχείρισης παραπόνων και ικανοποίησης πελατών στον τραπεζικό κλάδο.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η συγκεκριμένη Τράπεζα προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων και ιδιωτών. Πιο συγκεκριμένα, οι κατηγορίες πελατών που εξυπηρετεί είναι α) ιδιώτες, β) επαγγελματίες & μικρομεσαίες επιχειρήσεις και γ) επιχειρήσεις και Financial Institutions. Κάποια από τα χρηματοοικονομικά προϊόντα που παρέχει είναι καταθέσεις, κάρτες, δάνεια (καταναλωτικά, στεγαστικά, οικολογικά κλπ.), συναλλαγές και υπηρεσίες (π.χ. πληρωμές μέσω πάγιων εντολών, θυρίδες, έκδοση επιταγών και εντολών σε ευρώ, εμβάσματα, εργασίες συναλλάγματος), πληρωμές με κάρτες (pos, e-commerce), επενδυτικά προϊόντα (π.χ. μετοχές αμοιβαία κεφάλαια κλπ.), προγράμματα ασφάλειας και φροντίδας, χρηματοδότηση ρευστότητας (π.χ. factoring), διεθνές εμπόριο (υπηρεσίες εισαγωγών-εξαγωγών) κ.α..

3.3. Ερευνητική Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία της έρευνας αποτελεί μία ενέργεια κατά την οποία καλείται ο ερευνητής να διαλέξει, να αλληλεπιδράσει, να αξιολογήσει και να καθορίσει τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει στην έρευνα. Η επιλογή και υλοποίηση της μεθόδου που θα ακολουθήσει ο εκάστοτε ερευνητής, αποτελεί σημαντική και δύσκολη διαδικασία, κατά την οποία ο ίδιος θα πρέπει να μελετήσει σε βάθος, ώστε να καταφέρει να συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες και να οδηγηθεί σε συμπεράσματα.

Α. Μέθοδος διεξαγωγής έρευνας

Τα είδη έρευνας αγοράς που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για της διεξαγωγή μιας μελέτης είναι (Αυλωνίτης, Δημητριάδης και Ήντουνας, 2015):

1. *Εξερευνητική*, όπου στόχος είναι η σε βάθος κατανόηση του ερευνητικού προβλήματος
2. *Περιγραφική*, η οποία αποσκοπεί στην ακριβή περιγραφή των παραμέτρων που συνθέτουν ένα πρόβλημα
3. *Αιτιολογική*, η οποία έχει στόχο να μελετήσει τη σχέση αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ δύο μεταβλητών, δηλαδή προσπαθεί να διερευνήσει την επίδραση που μπορεί να έχει μια μεταβλητή σε μια άλλη.

Β. Μέθοδοι συλλογής δεδομένων

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Αυλωνίτης, Δημητριάδης & Ήντουνας, 2015) υπάρχουν δύο μέθοδοι συλλογής δεδομένων:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- η δευτερογενής (secondary) και
- η πρωτογενής (primary)

Δευτερογενής ορίζεται η μέθοδος που χρησιμοποιεί δεδομένα/στοιχεία που προϋπάρχουν. Τα στοιχεία αυτά θεωρούνται δευτερογενή γιατί έχουν συλλεχθεί στα πλαίσια προηγούμενων ερευνών. Το πλεονέκτημα των δεδομένων αυτών είναι η ευκολία και το χαμηλό κόστος απόκτησης τους και τα μειονεκτήματα ότι μπορεί τα δεδομένα να μην είναι έγκυρα, αξιόπιστα, πρόσφατα και να μην ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εκάστοτε έρευνας.

Πρωτογενής είναι η μέθοδος όπου τα στοιχεία πρέπει να συλλεχθούν για πρώτη φορά στα πλαίσια μιας έρευνας προκειμένου να επιλυθεί ένα συγκεκριμένο ερευνητικό πρόβλημα. Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους, μέσω:

α) Ποιοτικής έρευνας

β) Ποσοτικής έρευνας (δειγματοληπτικής έρευνας-επισκόπησης ή πειράματος)

Παρακάτω περιγράφονται αναλυτικά οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα διπλωματική εργασία.

Τι είναι η Ποιοτική Έρευνα

Με τον όρο ποιοτική μέθοδος έρευνας εννοείται ένα σύνολο ερμηνευτικών και διερευνητικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε διάφορες επιστήμες για να περιγράψουν, να αποκωδικοποιήσουν, να μεταφράσουν και να αποδώσουν κάποιο νόημα σε ένα φαινόμενο (Creswell, 1998). Η μέθοδος αυτή δεν μετρά τις συχνότητες και τα ποσοστά εμφάνισης των φαινομένων, αλλά εξηγεί και αναλύει τους λόγους εμφάνισης των φαινομένων αυτών. Οι ποιοτικές μέθοδοι έρευνας μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά με τις ποσοτικές σε μία έρευνα πεδίου. Το κύριο χαρακτηριστικό των ποιοτικών μεθόδων είναι ότι μπορούν να ερμηνεύσουν, να διαφωτίσουν και να εξηγήσουν τους λόγους και τις αιτίες εμφάνισης συμπεριφορών και γενικά φαινόμενα των κοινωνικών επιστημών. Επίσης, η συγκεκριμένη μέθοδος μετρά το μέγεθος των επιδράσεων που διέπουν ένα φαινόμενο καθώς και το μέγεθος του ίδιου του φαινομένου (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Μέσω της ποιοτικής έρευνας είναι δυνατόν να μελετηθεί σε βάθος ένα ερευνητικό πρόβλημα ή φαινόμενο χωρίς να επιδιώκεται η γενίκευση των συμπερασμάτων της (Αυλωνίτης, Δημητριάδης και Ήντουνας, 2015). Η ποιοτική έρευνα παρέχει τη δυνατότητα ανοικτών ελεύθερων και ειλικρινών συζητήσεων με τους συμμετέχοντες

χωρίς μια αυστηρά δομημένη σειρά ερωτήσεων ή θεμάτων και χωρίς να απαιτείται κάποια εκ των προτέρων κωδικοποίηση των απαντήσεων τους. Το βασικό εργαλείο διεξαγωγής της ποιοτικής έρευνας είναι ο οδηγός συζήτησης (discussion guide), όπου με τις κατάλληλες ερωτήσεις ο ερωτώμενος εκφράζεται ελεύθερα χωρίς να είναι περιορισμένος να επιλέξει ανάμεσα σε έτοιμες απαντήσεις

Η ποιοτική έρευνα ή αλλιώς μελέτη σε βάθος, σύμφωνα με την Κυριαζή (1999), οδηγεί στη συγκέντρωση λεπτομερών στοιχείων για πολλαπλές πτυχές των υπό έρευνα περιπτώσεων, διευκολύνοντας έτσι και τη διαδικασία ανάπτυξης και αποσαφήνισης εννοιολογικών κατηγοριών.

Σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2008), η ποιοτική κοινωνική έρευνα και οι ποιοτικές μεθοδολογίες γενικότερα αποτελούν ένα από τα μεγάλα μεθοδολογικά παραδείγματα και ερευνητικά εργαλεία στις κοινωνικές επιστήμες. Σε έρευνες που ο βασικός στόχος του ερευνητή είναι η σε βάθος κατανόηση της οπτικής του συμμετέχοντα για οποιοδήποτε θέμα, η ποιοτική έρευνα, όχι απαραίτητα με την πλήρη απουσία ποσοτικών δεδομένων, αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο για την επίτευξή του. Ο ερευνητής κάνοντας μία ποιοτική μελέτη εμβυθίζεται στον κοινωνικό χώρο που μελετάει και προσπαθεί να δει τα πράγματα από τη σκοπιά των ερευνώμενων (Creswell, 1998). Με άλλα λόγια, ο ερευνητής επιχειρεί να γνωρίσει τους ερευνώμενους όσο το δυνατό καλύτερα, ούτως ώστε να έχει τη δυνατότητα να κατασκευάσει την πραγματικότητα τους, όπως οι ίδιοι την κατασκευάζουν (Κυριαζή, 1999). Αυτή η διερεύνηση που χαρακτηρίζεται από λεπτομέρεια και βάθος, όπως έχει υπογραμμιστεί και από τον Ιωσηφίδη (2008), αποτελεί και το βασικό πλεονέκτημα της ποιοτικής έρευνας. Επιπλέον πλεονέκτημα της ποιοτικής έρευνας αποτελεί η προσπάθεια αποφυγής a priori κρίσεων από τους ερευνητές, γεγονός που δίνει μία άλλη διάσταση και ενδιαφέρον στην έρευνα. Γι' αυτόν το λόγο και για όλα τα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν, η ποιοτική μέθοδος θεωρήθηκε η καταλληλότερη για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας.

Τεχνικά μέσα μέτρησης δεδομένων ποιοτικής έρευνας

Τα βασικότερα εργαλεία συλλογής δεδομένων στα πλαίσια της ποιοτικής έρευνας είναι (Ζαφειρόπουλος, 2005) :

1. Συμμετοχική παρατήρηση (participant observation).

2. Ομάδες εστίασης (focus groups).

3. Προσωπική συνέντευξη (personal interview), η οποία χωρίζεται σε δομημένη, στη συνέντευξη σε βάθος (ημιδομημένη) και στην ελεύθερη ή μη δομημένη.

4. Ανάλυση λόγου (discourse analysis).

5. Ανάλυση κειμένων-αρχειακού υλικού (analysis of documentation).

6. Ανάλυση περιεχομένου (content analysis).

7. Μελέτες ευχρηστίας (usability studies).

8. Η μελέτη περίπτωσης (case study).

Από τα παραπάνω εργαλεία ποιοτικής έρευνας, στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκαν οι προσωπικές σε βάθος συνεντεύξεις (personal in depth interviews). Το πλεονέκτημα των συνεντεύξεων αυτών είναι ότι περιλαμβάνουν ανοικτού τύπου ερωτήσεις, δίνοντας έτσι την δυνατότητα στον ερωτώμενο να απαντήσει ελεύθερα την άποψη του. Επιπροσθέτως, στις συνεντεύξεις χρησιμοποιήθηκε ένα ημιδομημένο ερωτηματολόγιο ώστε να μην ξεφύγει η συνέντευξη από τον στόχο της έρευνας.

Συνέντευξη (Ημι-δομημένη)

Σύμφωνα με τον Mishler (1991), η συνέντευξη κατέχει εξέχουσα θέση ανάμεσα στις ερευνητικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται στις κοινωνικές επιστήμες και στις επιστήμες της συμπεριφοράς. Αποτελεί βασικό εργαλείο ποιοτικής έρευνας, το οποίο δίνει στον ερευνητή πολλές δυνατότητες διερεύνησης των θεμάτων που τον απασχολούν. Η συνέντευξη μπορεί να εμβαθύνει και να φθάσει σε σημεία, στα οποία άλλα εργαλεία είναι δύσκολο να προσεγγίσουν, και αποτελεί εκείνο το εργαλείο, το οποίο επιτρέπει στον ερευνητή να διερευνήσει σκέψεις, αξίες, προκαταλήψεις, στάσεις, συναισθήματα, εμπειρίες, απόψεις και αναπαραστάσεις των συμμετεχόντων ελεύθερα και σε βάθος (Ιωσηφίδης, 2008 · Αβραμίδης & Καλυβά, 2006). Σκοπός της συνέντευξης είναι η συλλογή πληροφοριών για τις εμπειρίες και τις απόψεις των ερωτώμενων. Οι Kahn και Cannell (1957), όπως αναφέρει ο Mishler (1991), ορίζουν τη συνέντευξη ως ένα εξειδικευμένο είδος προφορικής αλληλεπίδρασης που ξεκίνα με έναν συγκεκριμένο σκοπό και εστιάζεται σε κάποια συγκεκριμένη θεματική περιοχή. Η κατά μέτωπο συνέντευξη, θεωρείται πολύ σημαντικό εργαλείο στις ποιοτικές έρευνες, γιατί ο ερευνητής, παρά τις δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσει ως προς τον χρόνο, την πρόσβαση στους συμμετέχοντες και τις επικοινωνιακές δεξιότητες που πρέπει να επιδείξει, έχει τη δυνατότητα να αντλήσει σε βάθος πληροφορίες, να «διαβάσει» πολλές φορές τον συμμετέχοντα και να κάνει αρκετές διερευνητικές ερωτήσεις, όπου θεωρεί ότι είναι αναγκαίο. Τέλος, σύμφωνα με τον Ιωσηφίδη (2008), η συνέντευξη ως εργαλείο δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να κατανοήσει κοινωνικές συμπεριφορές και αντιλήψεις των ερωτώμενων μέσα από τα δικά τους μάτια. Όπως κάθε ερευνητικό εργαλείο, έτσι και η συνέντευξη

έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Οι Cohen και Manion (1994) αναφέρουν, χαρακτηριστικά: "Πλεονέκτημα, για παράδειγμα, είναι ότι επιτρέπει μεγαλύτερο βάθος απ' ότι στην περίπτωση άλλων μεθόδων συλλογής στοιχείων. Ένα μειονέκτημα, από την άλλη πλευρά, είναι ότι είναι επιρρεπής στην υποκειμενικότητα και μπορεί να επηρεάζεται από τον συνεντευκτή". Όταν η έρευνα έχει έναν ποιοτικό προσανατολισμό, ο ερευνητής επιδιώκει μέσα από ένα ευέλικτο και ανοιχτό σχήμα συνέντευξης να καταφέρει να δώσει ο ερωτώμενος τις δικές του ερμηνείες και περιγραφές, χρησιμοποιώντας δικές του εννοιολογικές κατηγορίες (Κυριαζή, 1999), γεγονός που καθιστά τον συμμετέχοντα περισσότερο ελεύθερο να εκφράσει ότι επιθυμεί χωρίς να του επιβάλλει η έρευνα συγκεκριμένες έννοιες ή κατηγορίες.

Η ημι-δομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων, αλλά παρουσιάζει πολύ περισσότερη ευελιξία ως προς τη σειρά των ερωτήσεων, την τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο και ως προς την προσθαφαίρεση ερωτήσεων και θεμάτων για συζήτηση (Ιωσηφίδης, 2008). Σύμφωνα με τον Smith (1990), η ημι-δομημένη συνέντευξη χρησιμοποιείται κυρίως για να αποκτήσουμε μία λεπτομερή εικόνα για τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις απόψεις ενός ατόμου για ένα θέμα. Η ποιοτική ημι-δομημένη συνέντευξη είναι ένα ευέλικτο και δυναμικό εργαλείο, το οποίο είναι μη κατευθυντικό, μη αυστηρά δομημένο και τυποποιημένο, με ερωτήσεις που επιδέχονται ανοιχτού τύπου απαντήσεις. Η συζήτηση πρόσωπο με πρόσωπο έχει σαν στόχο ο ερευνητής να κατανοήσει την προοπτική και στάση του ερωτώμενου για το προς διερεύνηση θέμα και να ακούσει τις εμπειρίες του μέσα από τα δικά του λόγια. Το είδος της ποιοτικής συνέντευξης στην παρούσα έρευνα στοχεύει στη διαμόρφωση μιας σφαιρικής και συνολικής εικόνας των απόψεων των συμμετεχόντων για το πώς συγκεκριμένα μοντέλα/εργαλεία μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων και ικανοποίηση των πελατών.

Γ. Μεθοδολογικός Σχεδιασμός Έρευνας

Η μέθοδος της έρευνας που εφαρμόστηκε στην παρούσα διπλωματική είναι η εξερευνητική καθώς μελετάται σε βάθος το ερευνητικό πρόβλημα. Επίσης, πραγματοποιήθηκε συγκέντρωση και μελέτη πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων τα οποία αντλήθηκαν μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις, διαδικτυακό και αρχειακό υλικό.

Οι δευτερογενής πηγές που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ως επί το πλείστον ακαδημαϊκά περιοδικά και βιβλία, καθώς και πηγές από το διαδίκτυο. Μέσα από την δευτερογενή έρευνα σκοπός είναι να απαντηθούν ερωτήματα, όπως τι ορίζεται ως παράπονο, τι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

είναι η ικανοποίηση πελατών, ποιοι μηχανισμοί μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων κ.α..

Μετά την ολοκλήρωση της δευτερογενούς έρευνας, ακολούθησε η πρωτογενή έρευνα, όπου συλλέχθηκαν στοιχεία για πρώτη φορά, στα πλαίσια της επίλυσης του ερευνητικού προβλήματος της παρούσας διπλωματικής. Η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων έγινε μέσω της ποιοτικής έρευνας ή αλλιώς σε βάθος μελέτης η οποία οδήγησε σε συγκέντρωση λεπτομερών στοιχείων και εξαγωγή συμπερασμάτων για το ερευνητικό πρόβλημα. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων στα πλαίσια της ποιοτικής έρευνας είναι οι προσωπικές σε βάθος συνεντεύξεις και πιο ειδικά οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις, όπου επιτυγχάνεται η σε βάθος κατανόηση της οπτικής του συμμετέχοντα (συνεντευξιαζόμενου) σχετικά με το ερευνητικό θέμα. Οι συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν θεωρούνται ημι-δομημένες καθώς έγιναν με βάση έναν οδηγό συζήτησης με προκαθορισμένες ερωτήσεις που κατεύθυναν την συνέντευξη, ο οποίος παρατίθεται παρακάτω, αλλά παράλληλα υπήρχε ευελιξία ως προς τη σειρά των ερωτήσεων και την τροποποίηση αυτών ανά ερωτώμενο. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι μέσω των ημι-δομημένων συνεντεύξεων, μπόρεσαν να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις και τα πιστεύω τους για την σημασία και τους μεθόδους διαχείρισης παραπόνων και παροχής ποιοτικών υπηρεσιών της τράπεζας που ερευνάται.

Η επιλογή της ποιοτικής έρευνας για τη διερεύνηση των συγκεκριμένων ερωτημάτων, με τη χρήση της συνέντευξης ως εργαλείο συλλογής πληροφοριών, θεωρήθηκε η καταλληλότερη, από τη στιγμή που η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα «πώς» και «γιατί», ερωτήματα που απασχολούν και τη συγκεκριμένη έρευνα (Ιωσηφίδης, 2008).

Δ. Ποιοί ερωτήθηκαν

Για την ασφαλέστερη και όσο το δυνατόν πιο έγκυρη διεξαγωγή αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκαν επτά συνεντεύξεις από άτομα διαφορετικών τμημάτων και θέσεων στην εταιρία, τα οποία θεωρούνται *key informants*. Ως *key informants* θεωρούνται τα άτομα που έχουν τις περισσότερες γνώσεις σχετικά με το θέμα που ερευνάται μέσα στην εταιρία. Η μέθοδος αυτή εξασφαλίζει την αξιοπιστία των απαντήσεων, καθώς οι ερωτώμενοι που επιλέχθηκαν από κάθε μονάδα αποτελούν τα καταλληλότερα άτομα από άποψη γνώσεων για την διεξαγωγή της έρευνας (Kumar, Stern & Anderson, 1993). Έτσι επιτυγχάνεται επίσης μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και πληρέστερη παρουσίαση των θέσεων και τάσεων στην εταιρία.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πιο συγκεκριμένα, διεξήχθησαν επτά συνεντεύξεις στην Τράπεζα που εξετάζεται όπου έλαβαν μέρος στελέχη από τις παρακάτω θέσεις: Επικεφαλής του Τμήματος Παραπόνων της Τράπεζας, Διευθυντής του Τμήματος Διαχείρισης Παραπόνων της Διεύθυνσης Στεγαστικών Δανείων και αντίστοιχος Διευθυντής του Τμήματος Καταναλωτικών Δανείων & Πιστωτικών Καρτών, Υπεύθυνος του Γραφείου του Συνήγορου του Πελάτη της Τράπεζας, Διευθυντής, Υποδιευθυντής και Προϊστάμενος ενός από τα Καταστήματα της Τράπεζας. Οι συνεντεύξεις έλαβαν μέρος στα γραφεία των ανωτέρω στελεχών και διήρκησαν περίπου μία ώρα. Στη συνέχεια ακολούθησε απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων, ταξινόμηση σε περιοχές ενδιαφέροντος, σύγκριση ανάλυση και καταγραφή των αποτελεσμάτων. Σκοπός της έρευνας είναι τα στελέχη να απαντήσουν σε προκαθορισμένες ερωτήσεις, παράλληλα όμως να αφεθούν ελεύθερα να εκφράσουν τις θέσεις τους και τις απόψεις τους για την σημασία και την επίδραση των παραμέτρων που εξετάζονται.

Ε. Οδηγός συζήτησης

Κατά το σχεδιασμό της έρευνας τέθηκαν ποικίλα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούσαν την έννοια των παραπόνων, την επίδραση αυτών στην ικανοποίηση των πελατών και την εφαρμογή μηχανισμών αποτελεσματικής διαχείρισης των παραπόνων.

Τα ερωτήματα που τέθηκαν στα στελέχη της Τράπεζας, μέσω διεξαγωγής προσωπικών σε βάθος συνεντεύξεων, παρατίθενται παρακάτω:

1. Όταν λέτε ότι "ο πελάτης παραπονέθηκε" πώς το ερμηνεύετε;
2. Πώς κατηγοριοποιείτε τα παράπονα στην Τράπεζα; Π.χ. ανάλογα με το είδος, την σημαντικότητα του κ.λπ.
3. Πιστεύετε πώς ο τρόπος διαχείρισης παραπόνων επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης των πελατών; Αν ναι τότε πώς τον επηρεάζει;
4. Πώς πιστεύετε ότι οι παρακάτω μηχανισμοί μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο διαχείρισης παραπόνων;
   i. CRM
   ii. Μοντέλο Servqual (μοντέλο πρόληψης και αντιμετώπισης παραπόνων). Πόσο κοντά είναι η Τράπεζα στο κλείσιμο των παρακάτω χασμάτων:
      a) Η διοίκηση έχει γνώση για τις προσδοκίες των πελατών όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών που επιθυμούν να λάβουν;
      b) Πιστεύετε ότι η διοίκηση της Τράπεζας μετατρέπει τις προσδοκίες ποιότητας των πελατών σε προδιαγραφές;
      c) Πιστεύετε ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι εκτός των προτύπων της Τράπεζας;

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

d) Πιστεύετε ότι η Τράπεζα παρέχει υπηρεσίες κατώτερες από αυτές που έχει υποσχεθεί;
e) Πιστεύετε ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στο τι προσδοκούν οι πελάτες και τι τελικά αντιλαμβάνονται ότι τους προσφέρει η Τράπεζα;

iii. Μοντέλο χειρισμού κρίσιμων περιστατικών. Αν εκφράσει έντονα παράπονο ένας πελάτης, πώς το διαχειρίζεστε; Υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες ενέργειες που ακολουθείτε; (όπως προσπάθειες ενθουσιασμού του πελάτη με την επιχείρηση προκειμένου να ανατραπεί το περιστατικό). Θεωρείτε ότι είναι σημαντικό να υπάρχει ένα μοντέλο χειρισμού κρίσιμων περιστατικών;
iv. Πρότυπα εξυπηρέτησης. Κατά πόσο πιστεύετε ότι παίζουν ρόλο τα ποιοτικά πρότυπα εξυπηρέτησης όπως, (α) η ευγένεια, οι καλές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων (β) η εμφάνιση των εργασιακών χώρων και η επιμελημένη εμφάνιση των εργαζομένων και τα ποσοτικά πρότυπα όπως, (γ) ο χρόνος εξυπηρέτησης και (δ) οι εναλλακτικές επιλογές που δίνονται στον πελάτη, στην διαχείριση παραπόνων και γιατί;
v. Πιστεύετε ότι η συμπεριφορά των υπαλλήλων επηρεάζει την ικανοποίηση των πελατών; Αν ναι τότε πώς την επηρεάζει;
vi. Πώς πιστεύετε ότι η κουλτούρα της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει τα πρότυπα ικανοποίησης πελατών και διαχείρισης παραπόνων; Κάνει προσπάθειες η Τράπεζα για να ευθυγραμμίσει την κουλτούρα των εργαζομένων με τα πρότυπα ικανοποίησης πελατών; Ποιά κουλτούρα πιστεύετε ότι θα πρέπει να ακολουθήσει η Τράπεζα για να ξεπεράσει τα παράπονα που εμφανίζονται;

5. Ποιους από τους παραπάνω μηχανισμούς χρησιμοποιείται στην Τράπεζα (CRM, Μοντέλο Servqual, Κρίσιμα Περιστατικά, Πρότυπα Εξυπηρέτησης, Συμπεριφορά Υπαλλήλων, Κουλτούρα Ανώτατης Διοίκησης); Ποιοι μηχανισμοί πιστεύετε ότι είναι πιο σημαντικοί και σε ποιους πιστεύετε ότι θα πρέπει να δώσει περισσότερο έμφαση η Τράπεζα και γιατί;

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4ο Κεφάλαιο: Αναλύσεις

Στο εν λόγω κεφάλαιο παρατίθενται οι απαντήσεις που έδωσαν οι συνεντευξιαζόμενοι σε κάθε ερώτηση που αναφέρεται στον παραπάνω οδηγό συζήτησης, ώστε να είναι εφικτό σε επόμενο στάδιο να εξαχθούν τα συμπεράσματα της έρευνας.

Συνολικά ερωτήθηκαν επτά στελέχη της Τράπεζας και οι απαντήσεις που έδωσαν ήταν ποικίλες και παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Κάθε στέλεχος ανάλογα με την εμπειρία του, την θέση εργασίας που βρίσκεται και την αλληλεπίδραση που βιώνει με τους πελάτες έδωσε την δική του οπτική γωνία σχετικά με την διαχείριση παραπόνων και ικανοποίηση πελατών.

Αναλυτικά παρουσιάζονται παρακάτω οι απαντήσεις:

1. Όσον αφορά την πρώτη ερώτηση για το τι ορίζουμε ως παράπονο, παρατίθενται παρακάτω κάποιες από τις ερμηνείες που μας έδωσαν οι ερωτώμενοι:

   - Παράπονο είναι κάθε τι το οποίο εκφράζει την δυσαρέσκεια του πελάτη για τον χειρισμό της υπόθεσης του. Πολλές φορές είναι δύσκολο να διαχωριστεί το παράπονο από το αίτημα του πελάτη καθώς το αίτημα περιλαμβάνει και μια τάση δυσαρέσκειας του πελάτη. Στην Τράπεζα γίνεται διαχωρισμός του παραπόνου/καταγγελίας από το αίτημα/υπόδειξη.
   - Παράπονο είναι η αντιμετώπιση μιας απάντησης/ενέργειας από την τράπεζα λόγω του ότι δεν συμβαδίζει με τις επιθυμίες (πρότυπα θετικής αποδοχής) του πελάτη. Αλλιώς, ως παράπονο ορίστηκε η μη επιθυμητή υλοποίηση ενός αιτήματος του πελάτη. Η εμφάνιση του παραπόνου μπορεί να οφείλεται σε πολλούς λόγους, από τους οποίους οι πιο συχνά εμφανιζόμενοι είναι, το ότι δεν εγκρίθηκε ένα αίτημα του πελάτη, ότι ο πελάτης πιστεύει πως δεν απαντήθηκε εγκαίρως το αίτημα του ή γιατί πιστεύει ότι δεν έλαβε μια ολοκληρωμένη απάντηση σε αυτό που αιτήθηκε.
   - Ως παράπονο ορίζεται η προφορική ή έγγραφη διαμαρτυρία του πελάτη για υπηρεσία ή προϊόν της τράπεζας.
   - Ως παράπονο ορίζονται οι ενστάσεις που εκφράζει ο πελάτης όταν θεωρεί είτε ότι δεν εξυπηρετήθηκε επαρκώς είτε επειδή δεν εξυπηρετήθηκε σε εύλογο χρονικό διάστημα.
   - Ως παράπονο θεωρούνται οι περιπτώσεις που ο πελάτης δεν έμεινε ευχαριστημένος είτε από την παροχή υπηρεσιών είτε από τα προϊόντα της τράπεζας.

2. Όσον αφορά την δεύτερη ερώτηση που αφορά το πώς κατηγοριοποιούνται τα παράπονα στην Τράπεζα, το σύνολο των ερωτώμενων έδωσε κοινή απάντηση. Όλα τα στελέχη δήλωσαν ότι τα παράπονα ταξινομούνται α) με βάση τα προϊόντα της Τράπεζας, δηλαδή σε Επενδυτικά Προϊόντα, Καταθέσεις, Κίνηση Κεφαλαίων και Χορηγήσεις καθώς και τις αντίστοιχες υποκατηγορίες αυτών και β) με βάση την ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατείας. Άλλη εξίσου σημαντική ταξινόμηση των παραπόνων που αναφέρθηκε είναι ανάλογα με την μονάδα διαχείρισης που θα πρέπει να απαντήσει στο παράπονο. Για παράδειγμα αν ένα παράπονο αφορά στεγαστικό δάνειο τότε θα ανατεθεί στην Διεύθυνση Ειδικών Θεμάτων Στεγαστικών Δανείων ή αν αφορά καταναλωτικό δάνειο ή πιστωτική κάρτα τότε αποστέλλεται στη Διεύθυνση Στήριξης Δικτύου Καρτών και Καταναλωτικών Δανείων.

   Γενικά η διαδικασία που οι ερωτώμενοι ανέφεραν ότι ακολουθείται είναι ότι ο πελάτης εκφράζει το παράπονο του μέσα από τους τρόπους που του διαθέτει η Τράπεζα (επίσκεψη σε κατάστημα, τηλεφωνικό κέντρο, email, ηλεκτρονική φόρμα επικοινωνίας, ταχυδρομική επιστολή) και εν συνεχεία το παράπονο του προωθείται στην κεντρική υπηρεσία Διαχείρισης Παραπόνων της Τράπεζας, η οποία αναλαμβάνει ανάλογα με την φύση του αιτήματος να το προωθήσει εκ νέου στην αρμόδια υποδιεύθυνση. Κάποια παράπονα είναι εφικτό να απαντηθούν άμεσα από την εν λόγω κεντρική υπηρεσία χωρίς να χρειαστεί να ανατεθούν σε κάποια υποδιεύθυνση. Κάθε παράπονο που εκφράζεται προς την Τράπεζα θα πρέπει να έχει απαντηθεί από την αρμόδια υπηρεσία εντός το αργότερο 45 ημερών (μέση διαχείριση 9-15 ημέρες) και για αυτό η σωστή ταξινόμηση των παραπόνων είναι υψίστης σημασίας.

   Όλοι οι ερωτώμενοι επισήμαναν ότι η Τράπεζα επί σειρά ετών δίνει μεγάλη σημασία στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών και για το λόγο αυτό έχει δημιουργήσει μια πλατφόρμα η οποία αφορά αποκλειστικά τη διαχείριση παραπόνων και αιτημάτων των πελατών της. Η πλατφόρμα αυτή παρέχει τις εξής κύριες επιλογές κατηγοριοποίησης των παραπόνων:

   i. Ανάλογα με α) το προϊόν για το οποίο υποβλήθηκε το παράπονο, όπως για παράδειγμα, η κατηγορία των Χορηγήσεων, των Καταθέσεων, των Επενδυτικών Προϊόντων κ.λπ. και με βάση την αντίστοιχη υποκατηγορία (για παράδειγμα αν ένα παράπονο αφορά την κατηγορία των Χορηγήσεων τότε ως υποκατηγορία παρέχονται οι εξής επιλογές: Επιχειρηματικά, Καταναλωτικά, Στεγαστικά ή Πιστωτικές Κάρτες) και β) την ποιότητα στην εξυπηρέτηση πελατείας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ii. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα κατηγοριοποίησης ανάλογα με την αιτία του παραπόνου. Για παράδειγμα ένα παράπονο μπορεί να αφορά αμφισβήτηση συναλλαγών, συναλλαγές μέσω διαδικτύου, την ποιότητα εξυπηρέτησης της πελατείας κ.λπ..
iii. Παράλληλα ταξινομούνται ανάλογα με την μονάδα διαχείρισης που θα απαντήσει στο παράπονο.
iv. Ανάλογα με τον τρόπο έκφρασης του παραπόνου από τον πελάτη, σε προφορικό ή γραπτό παράπονο. Αυτή η κατηγοριοποίηση καθορίζει και τον τρόπο απάντησης εκ μέρους της Τράπεζας καθώς, αν το παράπονο εκφράστηκε προφορικώς από τον πελάτη τότε απαντάται προφορικά ενώ αν εκφράστηκε γραπτώς τότε η Τράπεζα του απαντά προφορικά ή εγγράφως.
v. Μια επιπλέον επιλογή κατηγοριοποίησης αφορά την σημαντικότητα ενός παραπόνου ως απλό, μέτριο, σημαντικό και εξαιρετικά σημαντικό. Το συγκεκριμένο είδος κατηγοριοποίησης εφίσταται στην κρίση του εκάστοτε εργαζόμενου το πώς θα καταχωρηθεί.
vi. Τέλος, δίνεται η δυνατότητα ταξινόμησης ανάλογα με την πολυπλοκότητα του παραπόνου ως απλό, μέτριο ή σύνθετο.

3. Στην τρίτη ερώτηση, όπου στόχος είναι να ερευνηθεί αν ο τρόπος διαχείρισης παραπόνων επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης πελατών όλοι οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι σίγουρα τον επηρεάζει. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων (έξι από τους εφτά) ανέφεραν ότι ο πελάτης νιώθει σε πολύ μεγάλο βαθμό ικανοποιημένος ανεξάρτητα από τη θετική ή αρνητική απάντηση στο παράπονο του, αρκεί να υπάρχει ένας ωραίος τρόπος διαχείρισης της κατάστασης. Χαρακτηριστικά, ανέφεραν ότι αν ο πελάτης νιώσει ότι η Τράπεζα είναι πρόθυμη να ασχοληθεί με το παράπονο του και ανταποκρίνεται άμεσα σε αυτό, μέσω της συνεργασίας της υπηρεσίας διαχείρισης παραπόνων με το δίκτυο και τις αρμόδιες υποδιευθύνσεις που ενδεχομένως εμπλέκονται, με στόχο να βρεθούν οι βέλτιστες λύσεις και να δοθούν οι απαραίτητες εξηγήσεις/ γραπτές απαντήσεις στον πελάτη, τότε θα νιώσει ικανοποιημένος ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα. Όλα τα παραπάνω βέβαια ισχύουν με την προϋπόθεση ότι το παράπονο που τέθηκε ευσταθεί.

Ένας από τους ερωτώμενους μας ανέφερε το παρακάτω ενδεικτικό παράδειγμα: "Ο πελάτης παραπονιέται γιατί έπρεπε να πληρώσει έξοδα άρσης προσημείωσης για το στεγαστικό του δάνειο ή γιατί του χρεώθηκε σύμφωνα με αυτόν μεγάλο ποσό κατά το εισερχόμενο έμβασμα από άλλη τράπεζα. Αν τελικά δεν υλοποιηθεί το παράπονο του για αφαίρεση των εξόδων, αλλά λάβει απαντητική επιστολή για την απόφαση της τράπεζας και την πολιτική που είναι υποχρεωμένη να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ακολουθεί, τότε θα νιώθει εν μέρει ικανοποιημένος καθώς αναγνωρίζει ότι η τράπεζα ασχολήθηκε με το παράπονο του. Συνεπώς, ο πελάτης νιώθει ικανοποιημένος ακόμη κι αν πολλές φορές η απάντηση στο παράπονο του δεν είναι στα πλαίσια αυτών που αναμένει".

Αντίθετα με την παραπάνω άποψη, ένας από τους ερωτώμενους υποστήριξε ότι "ο πελάτης νιώθει ικανοποιημένος μόνο εάν ευχαριστηθεί από την απάντηση που θα λάβει". Πιο συγκεκριμένα, ανέφερε ότι ο πελάτης νιώθει ικανοποιημένος μόνο εάν επιτύχει να υλοποιηθεί το αίτημα του στο παράπονο που έχει εκφράσει. Δηλαδή, διευκρίνισε ότι η θετική αντιμετώπιση/απάντηση ενός παραπόνου επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των πελατών και το αντίστροφο. Ως παράδειγμα ανέφερε ότι, αν ο πελάτης παραπονεθεί στην τράπεζα γιατί δεν υλοποιήθηκε το αίτημά του για αντιλογισμό ετήσιας συνδρομής σε πιστωτική του κάρτα ή γιατί δεν εγκρίθηκε η αίτηση του για έκδοση νέας πιστωτικής κάρτας, και εν συνεχεία δεν βρει θετική ανταπόκριση στο παράπονο του, τότε θα νιώσει ότι δεν ικανοποιήθηκε από την τρόπο διαχείρισης του από την τράπεζα. Επίσης μας ανέφερε ότι, το αίσθημα μη ικανοποίησης στο παράπονο του πελάτη μπορεί να έχει και αρνητικό αντίκτυπο προς την τράπεζα, καθώς μπορεί να αντιδράσει μεταφέροντας τις καταθέσεις ή και την μισθοδοσία/σύνταξη του σε άλλη τράπεζα.

Επιπροσθέτως, τα στελέχη των καταστημάτων μας επεσήμαναν ότι είναι σημαντικό, προκειμένου να υπάρχει σωστή διαχείριση των παραπόνων, να παρέχεται ενημέρωση προς τους πελάτες σχετικά με το ότι η τράπεζα λειτουργεί σύμφωνα με τους θεσπισμένους κανόνες που προβλέπονται από οδηγίες και εγκυκλίους, έτσι ώστε να κατανοούν ότι δεν γίνεται να ικανοποιούνται όλα τα παράπονα/αιτήματα που εκφράζονται. Για παράδειγμα, ανέφεραν ότι όταν ένας επιχειρηματίας πελάτης ζητάει όριο χρηματοδότησης και δεν του εγκρίνεται και παραπονιέται αλλά εντωμεταξύ ενημερωθεί εγγράφως από την τράπεζα (κατάστημα) ότι υπάρχει ένα πλαίσιο κανόνων και προϋποθέσεων που ακολουθείται για την χορήγηση αυτού τότε μετριάζεται ο βαθμός δυσαρέσκειας από την μη ικανοποίηση του.

4. 4i) Με βάση την τέταρτη ερώτηση, ως προς το σκέλος του CRM, εξάγεται το συμπέρασμα ότι το CRM παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και επηρεάζει σε αυξημένο βαθμό τον τρόπο διαχείρισης παραπόνων. Όπως μας ανέφεραν οι ερωτώμενοι, αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εφαρμογή CRM παρέχει στο προσωπικό της τράπεζας μια συνολική εικόνα για τον κάθε πελάτη, συμβάλλοντας έτσι στον αποτελεσματικό χειρισμό αυτού και κατ' επέκτασή των παραπόνων και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αιτημάτων που πιθανόν εκφράζει. Πιο συγκεκριμένα ανέφεραν ότι η σημαντικότητα του έγκειται στο ότι παρέχει πλούτο πληροφοριών για:

- Τα βασικά στοιχεία του πελάτη, όπως φύλο, ηλικία, ημ/νία και τόπο γέννησης, οικογενειακή κατάσταση κ.λπ..
- Τα στοιχεία επικοινωνίας με τον πελάτη όπως τις διευθύνσεις και τα τηλέφωνα του.
- Την επαγγελματική του δραστηριότητα.
- Ένα ιστορικό των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών που καταναλώνει στην τρέχουσα χρονική περίοδο αλλά και αυτών που κατείχε στο παρελθόν.
- Ιστορικό και ενδείξεις που έχουν καταχωρηθεί για τον πελάτη (π.χ. πελάτης personal banking)
- Ιστορικό των παραπόνων και αιτημάτων που έχουν υποβληθεί κατά το παρελθόν από τον πελάτη κ.α..

Συνοψίζοντας τα πλεονεκτήματα του CRM, οι ερωτώμενοι ανέφεραν ότι η τράπεζα μπορεί μέσω αυτής της βάσης δεδομένων:

a. να εκμεταλλευτεί όλον αυτό τον πλούτο (ιστορικό) των πληροφοριών ώστε να διερευνήσει την κάθε περίπτωση, να διαχειριστεί ανάλογα το παράπονο του πελάτη και να δοθεί σε αυτόν η βέλτιστη λύση/απάντηση.
b. να παρέχει ταχύτητα στην διεκπεραίωση του παραπόνου, καθώς όλα τα παράπονα/αιτήματα διαβιβάζονται ηλεκτρονικά.
c. βοηθάει στην κατηγοριοποίηση των παραπόνων (όπως σημαντικό, μη σημαντικό, προϊόν που αφορά κ.λπ.).
d. να διερευνήσει αν μια αιτία έκφρασης παραπόνου εμφανίζεται πολύ συχνά ώστε να εξαχθούν στατιστικά δεδομένα και να γίνουν οι ανάλογες προτάσεις βελτίωσης.

Επιπροσθέτως, επεσήμαναν ότι η χρήση του CRM συμβάλλει στην εφαρμογή της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, με την παροχή ολοκληρωμένων *end-to-end* υπηρεσιών και την παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών ανάλογα με τις ανάγκες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκάστοτε πελάτη. Επίσης, οι συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν ότι, με την εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες, όπως είναι το CRM, δίνεται η δυνατότητα προσέγγισης και δημιουργίας διαχρονικά πιστών πελατών.

Χαρακτηριστικά οι συνεντευξιαζόμενοι απόδωσαν τη λειτουργία του CRM, όσον αφορά τα παράπονα, ως μια εικόνα για το πόσο σημαντικός ή όχι είναι ένας πελάτης για την Τράπεζα ώστε να γνωρίζουν το κόστος που θα δημιουργήσει

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προς αυτήν η μη ικανοποίηση του παραπόνου του. Για παράδειγμα, αν ένας πελάτης εκφράσει το παράπονο του προς την Τράπεζα για την χρέωση ετήσιας συνδρομής στην πιστωτική του κάρτα και αιτηθεί να είναι για πάντα δωρεάν, τότε η τράπεζα μέσω της εφαρμογής CRM μπορεί να διαπιστώσει την παλαιότητα του πελάτη και τη σχέση του με την ίδια/συναλλακτική του συμπεριφορά ώστε να λάβει μια εμπεριστατωμένη απόφαση. Πιο αναλυτικά, μπορεί να εξετάσει αν ο πελάτης έχει καταθέσεις, επενδυτικά προϊόντα, πρόγραμμα ασφάλισης, λογαριασμό μισθοδοσίας ή σύνταξης, δάνεια σε ενήμερη κατάσταση κ.α. για να αποφασίσει αν μπορεί να ικανοποιηθεί το αίτημα του. Δηλαδή μέσω της εφαρμογής αυτής μπορεί να αποτιμήσει το αντιλαμβανόμενο κόστος που μπορεί να προκαλέσει στην τράπεζα η μη ικανοποίηση του παραπόνου του πελάτη. Στην προκειμένη περίπτωση αν πελάτης διατηρεί μεγάλα ποσά καταθέσεων στην τράπεζα και έχει άριστη συναλλακτική συμπεριφορά με αυτή τότε η τράπεζα θα ικανοποιήσει το παράπονο του και θα του παρέχει δωρεάν συνδρομή στην πιστωτική του κάρτα και πολύ πιθανόν εφ όρου ζωής καθώς θα έχει κόστος στην περίπτωση που ο πελάτης νιώσει δυσαρεστημένος και αποφασίσει να στραφεί στον ανταγωνισμό. Αντίθετα, στην περίπτωση που διαπιστωθεί ότι ο πελάτης που υπέβαλε το παραπάνω αίτημα δεν διαθέτει καλή συναλλακτική συμπεριφορά με την τράπεζα, τότε είναι δύσκολο να επιτευχθεί η ικανοποίηση του παραπόνου του για την αφαίρεση της ετήσιας συνδρομής. Παρόμοια αντιμετώπιση θα υπάρξει επίσης και στην περίπτωση που ένας πελάτης αιτηθεί την χορήγηση δανείου, αν και εκεί λαμβάνονται υπόψη πολύ περισσότεροι παράγοντες.

4ii) Όσον αφορά το μοντέλο Servqual, πραγματοποιήθηκαν ερωτήσεις στα στελέχη για να διερευνηθεί κατά πόσο η Τράπεζα πλησιάζει στο κλείσιμο των "πέντε χασμάτων", μια ενέργεια που συμβάλλει στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τον πελάτη, και κατ' επέκταση στον καλύτερο χειρισμό των παραπόνων που εμφανίζονται.

Όλοι οι ερωτώμενοι συμφώνησαν ότι οι ενέργειες εξάλειψης των παρακάτω χασμάτων είναι ουσιαστικές και ότι η Τράπεζα καταβάλλει προσπάθειες για την αποφυγή εμφάνισης τους αλλά και την εξάλειψη αυτών.

Πιο συγκεκριμένα οι απαντήσεις στα ερωτήματα που τέθηκαν όσον αφορά το συγκεκριμένο μοντέλο είναι οι εξής:

a. Το σύνολο των ερωτώμενων απάντησαν, όσον αφορά το πρώτο χάσμα, ότι η διοίκηση της Τράπεζας έχει γνώση για τις προσδοκίες των πελατών

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που επιθυμούν να λαμβάνουν. Χαρακτηριστικά, μας ανέφεραν ότι υπάρχουν επιτροπές που εξετάζουν τις ανάγκες και επιθυμίες του αγοραστικού κοινού και σχεδιάζουν τα προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με αυτά τα πρότυπα ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις ανάμεσα στις υπηρεσίες που ζητάνε οι πελάτες και σε αυτές που προσφέρονται. Επίσης η διοίκηση αποκτάει γνώση για τις προσδοκίες των πελατών μέσα από τα στατιστικά στοιχεία που προωθούνται σε αυτήν. Στόχος της Τράπεζας είναι να νιώθουν οι πελάτες όσο το δυνατόν περισσότερο ικανοποιημένοι για αυτό και καταβάλλει προσπάθειες να προσεγγίζει στο μέγιστο τις προσδοκίες τους και να δημιουργεί προϊόντα εύκολα προς κατανάλωση.

b. Σχετικά με το δεύτερο χάσμα του μοντέλου Servqual, οι περισσότεροι ερωτώμενοι συμφώνησαν ότι η Τράπεζα μετατρέπει τις προσδοκίες ποιότητας των πελατών σε προδιαγραφές και τις ενσωματώνει στα προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχει, εφόσον βέβαια αυτές βρίσκονται σε λογικά πλαίσια σύμφωνα με την πολιτική της. Χαρακτηριστικά οι ερωτώμενοι ανέφεραν ότι ο κάθε τομέας μπορεί να εισηγείται προτάσεις βελτίωσης των υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες οι οποίες και εξετάζονται από την διοίκηση. Επίσης, ανέφεραν ότι τα στελέχη προσπαθούν μέσα από τις προσδοκίες των πελατών να δημιουργήσουν προϊόντα που είναι φιλικά και αποδεκτά από αυτούς ώστε να επιτύχουν την ικανοποίηση τους και πιστότητα τους προς την τράπεζα αλλά και την διεύρυνση του πελατολογίου της. Παράλληλα, επισήμαναν ότι η Τράπεζα καθορίζει τις προσδοκίες των πελατών και δρα πάντα με βάση τα πλαίσια που διέπονται στην πολιτική της Εταιρικής Κοινωνικής της Ευθύνης.

   Ένας μόνο από τους ερωτώμενους ανέφερε ότι σε μικρό ποσοστό υπάρχει η πιθανότητα να διαφέρουν οι προσδοκίες των πελατών από τις προδιαγραφές, κάτι που όπως μας δήλωσε είναι λογικό καθώς ο όγκος των πληροφοριών που λαμβάνουν οι υπάλληλοι των καταστημάτων (front desk) κατά την συναλλαγή τους με τους πελάτες, είναι μεγάλος και έτσι μπορεί να μην μεταφέρονται προς τα ανώτερα στελέχη όλες οι πληροφορίες σχετικά με τις προσδοκίες προϊόντων και υπηρεσιών των πελατών.

c. Σχετικά με το τρίτο χάσμα, όλοι οι ερωτώμενοι έδωσαν κοινή απάντηση, δηλαδή ότι οι υπηρεσίες που παρέχονται από την Τράπεζα είναι σαφώς εντός των προτύπων που έχει ορίσει. Πιο συγκεκριμένα, ανέφεραν ότι οι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

διαδικασίες που διενεργούνται εντός της Τράπεζας είναι τυποποιημένες και ότι η διοίκηση επισημαίνει στους υπαλλήλους για την σημασία της τήρησης των κανονισμών και παράλληλα εποπτεύει μέσα από αρμόδια στελέχη για την εξάλειψη τυχόν αποκλίσεων. Επίσης, διευκρίνισαν ότι όλες οι τράπεζες λειτουργούν σύμφωνα με διεθνή πρότυπα και κανόνες οι οποίοι είναι ενσωματωμένοι στον κώδικα δεοντολογίας και στις διεθνείς πρακτικές της Τράπεζας που εξετάζετε.

d. Όσον αφορά το ερώτημα για το τέταρτο χάσμα του Servqual του παραπάνω οδηγού συζήτησης, το σύνολο των συνεντευξιαζόμενων απάντησαν ότι η Τράπεζα δεν παρέχει υπηρεσίες κατώτερες από αυτές που έχει υποσχεθεί. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτώμενοι ανέφεραν ότι γίνονται συνεχώς προσπάθειες μέσω της συστηματικής εποπτείας για την τήρηση των προβλεπόμενων οδηγιών. Παράλληλα, ανέφεραν ότι η Τράπεζα δεσμεύεται με συμβάσεις για τα περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχει προς τους πελάτες για αυτό και δεν είναι δυνατόν να υπάρξει διαφορά σε ότι έχει υποσχεθεί. Οι συμβάσεις αυτές μεταξύ του πελάτη και της Τράπεζας δεσμεύουν από κοινού και τους δύο.

e. Σχετικά με την έρευνα του κατά πόσο υπάρχει διαφορά ανάμεσα στο τι προσδοκούν οι πελάτες και τι τελικά αντιλαμβάνονται ότι τους παρέχει η Τράπεζα, το σύνολο τον ερωτώμενων δήλωσαν ότι υπάρχει πιθανότητα διαφοράς και κάθε ένας απόδωσε το λόγο από τη δική του οπτική γωνία. Παρακάτω παρατίθενται οι απόψεις τους:

→ Ναι υπάρχει διαφορά και οφείλεται κυρίως στην άγνοια των πελατών.

→ Ίσως να υπάρχει διαφορά ανάμεσα σε αυτές τις δύο συνιστώσες καθώς η σύγκριση των τραπεζών εκ μέρους των πελατών είναι πλέον πολύ απλή διαδικασία, με τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, και έτσι μπορεί εύκολα να αλλάξει η άποψη τους σχετικά με τις υπηρεσίες που επιθυμούν/προσδοκούν να λαμβάνουν από την Τράπεζα.

→ Ναι υπάρχει διαφορά η οποία θα πρέπει να γεφυρωθεί μέσα από το χτίσιμο μιας ειλικρινής σχέσης υπαλλήλου-πελάτη.

→ Ναι ίσως να υπάρχει διαφορά ανάμεσα στο τι προσδοκούν και τι αντιλαμβάνονται ότι τους παρέχει η Τράπεζα και η δημιουργία του χάσματος αυτού σχετίζεται με την ποιότητα του πελατολογίου της και τα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

βασικά χαρακτηριστικά των πελατών όπως η ηλικία, το εκπαιδευτικό τους επίπεδο κ.λπ..

→ Ναι μπορεί να υπάρξει διαφορά καθώς ορισμένοι πελάτες ανεξάρτητα από την ποιότητα των υπηρεσιών που τους έχει προσφέρει η Τράπεζα, πιστεύουν ότι καταναλώνουν κάτι κατώτερο από τις προσδοκίες τους λόγω ύπαρξης ενδεχόμενης αρνητικής προκατάληψης. Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έχει προκαλέσει το αρνητικό κλίμα των πελατών προς τις τράπεζες γενικά, και έτσι αντιμετωπίζουν τα πάντα με καχυποψία. Για παράδειγμα μπορεί σε ένα προϊόν που απέκτησε ένας πελάτης, να υπάρχουν όροι και προϋποθέσεις τους οποίους ο ίδιος αντιλαμβάνεται ως κάτι αρνητικό στην συναλλαγή του με την τράπεζα για αυτό και διαφέρει το προϊόν που αντιλαμβάνεται ότι έλαβε από τις αρχικές του προσδοκίες.

4iii) Με βάση το επόμενο ερώτημα του οδηγού συζήτησης, οι συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν ότι σε περιπτώσεις κρίσιμων περιστατικών υπάρχει μια διαδικασία που ακολουθείται από την Τράπεζα. Γενικά, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι επιλογές έκφρασης παραπόνου που παρέχει η Τράπεζα στον πελάτη είναι: επίσκεψη σε κατάστημα, τηλεφωνικό κέντρο, email, ηλεκτρονική φόρμα επικοινωνίας, ταχυδρομική επιστολή.

Αναλυτικότερα, η διαδικασία που περιέγραψαν τα στελέχη των καταστημάτων από την μεριά τους ότι ακολουθείται στα κρίσιμα περιστατικά είναι ότι σε πρώτη φάση γίνεται προσπάθεια να δοθεί λύση στον πελάτη με ευγένεια και πειθώ. Δηλαδή οι υπάλληλοι του καταστήματος ακούνε με προσοχή τον πελάτη και προσπαθούν να ερευνήσουν την πηγή δυσαρέσκειας του ώστε να καταπραΰνουν την αρνητικότητα του, τονίζοντας ότι υπάρχει η καλή θέληση για την επίλυση του προβλήματος. Παράλληλα τον ενημερώνει ότι η Τράπεζα λειτουργεί με βάση προβλεπόμενες διαδικασίες από τις οποίες δεν μπορεί να παρεκκλίνει και με τις οποίες ο πελάτης θα πρέπει να συναινεί προκειμένου να ξεπεραστούν ενδεχόμενα εμπόδια. Αν δεν ξεπεραστεί το πρόβλημα μέσα από τις προσπάθειες του καταστήματος τότε σε δεύτερη φάση διαβιβάζεται το αντίστοιχο γραπτό αίτημα ή παράπονο του πελάτη στην αρμόδια Υπηρεσία Διαχείρισης Παραπόνων.

Τα στελέχη των κεντρικών υπηρεσιών από την μεριά τους ανέφεραν σχετικά με τα κρίσιμα περιστατικά ότι ο τρόπος αντιμετώπισης τους είναι πρώτον η διαβίβαση τους σε πιο πάνω ιεραρχικά στελέχη και στην αρμόδια ανά περίπτωση υποδιεύθυνση για περαιτέρω αξιολόγηση και η απόδοση χρονικής προτεραιότητας σε αυτά. Δηλαδή, η διαδικασία διαχείρισης κρίσιμων

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

περιστατικών πραγματοποιείται μέσα από τα κανάλια που λαμβάνουν αποφάσεις ανώτερου εγκριτικού επιπέδου. Δεύτερον, ανέφεραν ότι μπορεί να υπάρξουν κάποιες πολύ κρίσιμες υποθέσεις τις οποίες θα πρέπει να διαχειριστεί η Νομική Υπηρεσία της Τράπεζας έτσι ώστε να μην υπάρξει μελλοντικά δικαστική διένεξη. Τέλος, ανέφεραν ότι σε πολύ κρίσιμες υποθέσεις διενεργούνται και απευθείας συναντήσεις των ανώτερων στελεχών με τον πελάτη ώστε να βρεθεί μια από κοινού αποδεκτή και βιώσιμη λύση για τον ίδιο.

Επίσης κρίνεται πολύ σημαντικό να αναφερθεί ότι η Τράπεζα διαθέτει, για τις πολύ κρίσιμες περιπτώσεις, όπου ο πελάτης δεν έχει ικανοποιηθεί από την απαντητική επιστολή που έχει λάβει στο παράπονο του, το Γραφείο του Συνήγορου του Πελάτη της Τράπεζας το οποίο έχει ως στόχο την φιλική διευθέτηση των διαφορών και την εύρεση μιας αμοιβαία ικανοποιητικής λύσης για τον πελάτη και την Τράπεζα. Το γραφείο αυτό είναι το τελευταίο στάδιο διαμεσολάβησης με τον πελάτη πριν ο ίδιος προσφύγει σε φορείς εκτός του ομίλου της Τράπεζας (όπως π.χ. δικαστήρια) για την εύρεση λύσης στο παράπονο του, για αυτό επιδιώκει την αναζήτηση μιας "win-win" κατάστασης, όπου θα νιώθουν και οι δυο μεριές ικανοποιημένες.

Σχετικά με την σημαντικότητα ή μη της ύπαρξης ενός μοντέλου χειρισμού κρίσιμων περιστατικών, η πλειοψηφία των στελεχών μας ανέφερε ότι δεν θα διευκόλυνε ιδιαίτερα η δημιουργία ενός τυποποιημένου μοντέλου καθώς κάθε περίπτωση πελάτη είναι διαφορετική και απαιτείται ξεχωριστός χειρισμός. Επίσης ανέφεραν ότι η αποτελεσματική διαχείριση κρίσιμων περιστατικών αποτελεί θέμα εμπειρίας του υπαλλήλου και ενσυναίσθησης του πελάτη και όχι τυποποιημένων μοντέλων χειρισμού και ότι η διαδικασία που ακολουθείτε καλύπτει όλα τα τυχόν κρίσιμα περιστατικά που μπορεί να προκύψουν.

Τέλος, όσον αφορά τυχόν προτάσεις ενθουσιασμού του πελάτη σε περιπτώσεις κρίσιμων περιστατικών, οι ερωτώμενοι μας ανέφεραν ότι παλαιότερα εφαρμόζονταν τέτοιες ενέργειες αλλά πλέον, λόγω περιορισμένης κερδοφορίας των τραπεζών γενικά, έχουν ατονίσει.

4iv) Όσον αφορά το ερώτημα κατά πόσο τα ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα εξυπηρέτησης παίζουν ρόλο στην διαχείριση παραπόνων, το σύνολο των συνεντευξιαζόμενων απάντησαν ότι παίζουν καθοριστικό ρόλο καθώς αποτελούν τον ορισμό της εξυπηρέτησης. Χαρακτηριστικά ένας εργαζόμενος ανέφερε το εξής: "Η ύπαρξη των ποιοτικών και ποσοτικών προτύπων αποτελούν προαπαιτούμενα στοιχεία για την εύρυθμη λειτουργία της Τράπεζας, αν δεν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

υπήρχαν αυτά τότε θα προέκυπταν πολλαπλά προβλήματα. Η ύπαρξη τους δεν σημαίνει απαραίτητα την ικανοποίηση του παραπόνου του πελάτη, αλλά συμβάλλουν σημαντικά στον να αποδεχθεί πιο εύκολα μια αρνητική απάντηση".

Πιο ειδικά, όσον αφορά τα ποιοτικά πρότυπα όπως είναι η ευγένεια, η εμφάνιση των εργασιακών χώρων, η επιμελή εμφάνιση των εργαζομένων και οι καλές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων, δήλωσαν ότι διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαχείριση παραπόνων καθώς εμπνέουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης που προδιαθέτει για τη θετική έκβαση σε κάθε περίπτωση εμφάνισης παραπόνου. Παραδειγματικά, ανέφεραν ότι η ευγένεια του εργαζομένου μπορεί να αντιστρέψει την αρνητική συμπεριφορά ενός παραπονεμένου πελάτη. Σχετικά με την επιμελή εμφάνιση των εργαζομένων και των εργασιακών χώρων απάντησαν ότι αποτελεί την πρώτη εντύπωση προς τον πελάτη και επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς του προς τους υπαλλήλους. Επιπλέον, οι καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων επεσήμαναν ότι είναι απαραίτητο να επιδιώκονται καθώς η καλή συνεργασία συμβάλλει στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των παραπόνων.

Αναφορικά με τα ποσοτικά πρότυπα εξυπηρέτησης οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι τα θεωρούν εξίσου σημαντικά με τα ποιοτικά καθώς η άμεση ανταπόκριση στο παράπονο του πελάτη μπορεί να ανακόψει την δυσαρέσκεια του. Παράλληλα, αν υπάρχει σαφήνεια, επαγγελματισμός, άμεση απάντηση και του προτείνει η τράπεζα εναλλακτικές λύσεις στο πρόβλημα του τότε είναι πολύ πιο πιθανό να συναινέσει ο πελάτης στην λύση του παραπόνου.

4ν) Αναλύοντας τις απαντήσεις του ερωτήματος σχετικά με το κατά πόσο επηρεάζει η συμπεριφορά των υπαλλήλων την ικανοποίηση των πελατών, όλοι οι ερωτώμενοι συμφώνησαν ότι την επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό. Συγκεκριμένα ανέφεραν ότι: "Η καλή συμπεριφορά των υπαλλήλων διαδραματίζει καθοριστικό παράγοντα καθώς συμβάλλει σε θετικά αποτελέσματα μετριάζοντας για παράδειγμα τυχόν εκνευρισμό και επιθετικότητα του πελάτη σε τέτοιο βαθμό που καταλήγει να φεύγει ικανοποιημένος από την τράπεζα". Παράλληλα σχολίασαν ότι όλα είναι δράση-αντίδραση και αν ο υπάλληλος δεν διαθέτει τον επαγγελματισμό που χρειάζεται στην συμπεριφορά του τότε δεν θα γίνει σεβαστή και η άποψη του από τον πελάτη με αποτέλεσμα να υπάρχει ο κίνδυνος να χάσουμε πελάτες. Επίσης, ανέφεραν ότι όσον αφορά την συμπεριφορά των υπαλλήλων υπάρχει ο Κώδικας Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας, ο οποίος δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές και τον οποίο πρέπει να ακολουθούν όλοι οι εργαζόμενοι.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επιπροσθέτως, οι ερωτώμενοι επεσήμαναν ότι η καλή συμπεριφορά των υπαλλήλων δεν συμβάλλει μόνο στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των παραπόνων αλλά και στο να δημιουργηθούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τον πελάτη ώστε να υπάρξει μια μακροχρόνια συνεργασία.

4vi) Αναφορικά με το κατά πόσο η κουλτούρα της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει τα πρότυπα ικανοποίησης πελατών και διαχείρισης παραπόνων, το σύνολο των ερωτώμενων μας ανέφεραν ότι σίγουρα τα επηρεάζει καθώς δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές στους εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρθηκε ότι η κουλτούρα της ανώτατης διοίκησης είναι απόλυτα εναρμονισμένη με τα πρότυπα ικανοποίησης πελατών και διαχείρισης παραπόνων για αυτό και δημιούργησε όλα αυτά τα συστήματα (όπως το Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων και την αντίστοιχη Υπηρεσία) και τις εγκυκλίους ώστε να διαχειρίζονται οι εργαζόμενοι πιο αποτελεσματικά τα θέματα που προκύπτουν με τους πελάτες. Παράλληλα, επεσήμαναν ότι πραγματοποιούνται συστηματικές εποπτείες και ετήσιες συναντήσεις του δικτύου με σκοπό να μεταφερθεί η κουλτούρα της ανώτατης διοίκησης προς τα κατώτερα ιεραρχικά στελέχη. Επιπροσθέτως, επεσήμαναν ότι η Τράπεζα παρέχει πολλά σεμινάρια παρακολούθησης (ηλεκτρονικά και με φυσική παρουσία) και εγχειρίδια ενημέρωσης που υλοποιούνται με σκοπό να υιοθετήσει όλο το προσωπικό κοινή κουλτούρα εναρμονισμένη με τα πρότυπα που έχουν θεσπιστεί.

Σχετικά με το ερώτημα, ποια κουλτούρα θεωρούν ότι θα πρέπει να ακολουθήσει η Τράπεζα προκειμένου να ξεπεράσει τα παράπονα που εμφανίζονται, όλοι οι ερωτώμενοι συμφώνησαν ότι η υπάρχουσα πελατοκεντρική κουλτούρα είναι πολύ σημαντική και ότι είναι καλό να συνεχίσει να την ακολουθεί καθώς, δίνει την πρέπουσα σημασία στον πελάτη και στις ανάγκες του. Παράλληλα, ανέφεραν ότι με την εφαρμογή αυτής ο εργαζόμενος δίνει έμφαση σε όλο το εύρος των αναγκών του πελάτη συμβάλλοντας στην καλύτερη ικανοποίηση αυτού και στη διαχείριση τυχόν παραπόνων του. Μια διαφορετική άποψη ενός από τους ερωτώμενους που ξεχώρισε είναι ότι: "Η υιοθέτηση μιας αποτελεσματικής κουλτούρα στην τρέχουσα χρονική περίοδο σίγουρα βοηθάει αλλά δεν παίζει και τόσο καθοριστικό ρόλο καθώς, οι πελάτες πλέον έχουν μια αρνητικότητα με τις τράπεζες γενικά, λόγω της οικονομικής δυσχέρειας που βιώνουν, για αυτό και με κάθε ευκαιρία εκφράζουν παράπονα. Σίγουρα η πελατοκεντρική κουλτούρα συμβάλλει στην ικανοποίηση των πελατών και στην καλύτερη διαχείριση των παραπόνων αλλά δεν είναι αυτή που θα κάνει τη διαφορά".

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5. Αναλύοντας τις απαντήσεις του τελευταίου ερωτήματος από τον παραπάνω οδηγό συζήτησης, οι ερωτώμενοι μας ανέφεραν από κοινού ότι όλοι οι μηχανισμοί που αναλύθηκαν (CRM, Μοντέλο Servqual, Μοντέλο Χειρισμού Κρίσιμων Περιστατικών, Πρότυπα Εξυπηρέτησης, Συμπεριφορά Υπαλλήλων και Κουλτούρα Ανώτατης Διοίκησης) χρησιμοποιούνται από την Τράπεζα.

   Σχετικά με το ερώτημα, ποιοί από τους παραπάνω μηχανισμούς θεωρούνται πιο σημαντικοί και σε ποιους θα έπρεπε να δώσει περισσότερο έμφαση η Τράπεζα, οι απαντήσεις που καταγράφηκαν ήταν ποικίλες και παρατίθενται αναλυτικά παρακάτω:

   - Όλοι οι μηχανισμοί που αναλύθηκαν θεωρούνται εξίσου σημαντικοί και ο καθένας έχει την δική του βαρύτητα στην αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων. Σχετικά με τους μηχανισμούς που θα πρέπει να δοθεί περισσότερο έμφαση, αυτοί είναι τα πρότυπα εξυπηρέτησης και η επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων στα καταστήματα καθώς έτσι θα παρέχονται ποιοτικότερες υπηρεσίες.
   - Πιο σημαντικούς μηχανισμούς θεωρώ την κουλτούρα της ανώτατης διοίκησης γιατί εκεί χτίζονται οι βάσεις λειτουργίας μιας εταιρίας, την συμπεριφορά των υπαλλήλων και τα πρότυπα εξυπηρέτησης. Όσον αφορά τους μηχανισμούς στους οποίους θα ήταν θετικό να δώσει περισσότερο έμφαση η Τράπεζα αυτοί είναι, η συμπεριφορά των υπαλλήλων και τα πρότυπα εξυπηρέτησης.
   - Πιο σημαντικό μηχανισμό για την Τράπεζα θεωρώ το CRM και το ότι η Τράπεζα θα πρέπει να δώσει περισσότερο έμφαση στην συμπεριφορά των υπαλλήλων ώστε να υπάρχει ένας ενιαίος τρόπος αντιμετώπισης της κάθε κατάστασης.
   - Πιο σημαντικοί μηχανισμοί για την Τράπεζα πιστεύω ότι είναι το CRM από τεχνική άποψης και η κουλτούρα της ανώτατης διοίκησης. Σχετικά με τα συστήματα στα οποία θεωρείται σκόπιμο να δοθεί περισσότερο έμφαση αυτά είναι τα πρότυπα εξυπηρέτησης καθώς αποτελούν την βάση για να έχουμε ικανοποιημένους πελάτες.
   - Ως πιο σημαντικό μηχανισμό για την Τράπεζα θεωρώ το CRM και σχετικά με τους μηχανισμούς που θα πρέπει να δοθεί περισσότερο έμφαση είναι, η επιπρόσθετη εκπαίδευση του προσωπικού, το CRM και τα πρότυπα εξυπηρέτησης.
   - Οι πιο σημαντικοί μηχανισμοί για την Τράπεζα και στους οποίους θα πρέπει να δοθεί περισσότερο έμφαση είναι κατά σειρά προτεραιότητας, α) η συμπεριφορά των υπαλλήλων καθώς αποτελούν την πρώτη εικόνα για τον

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πελάτη, β) το CRM και γ) τα πρότυπα εξυπηρέτησης καθώς θα πρέπει οι εργασίες που εκτελούνται να είναι εντός των προτύπων της Τράπεζας (όπως π.χ. ότι τα παράπονα θα πρέπει να απαντώνται εντός του προκαθορισμένου χρονικού ορίου).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5ο Κεφάλαιο: Συμπεράσματα - Προτάσεις

5.1. Συμπεράσματα Έρευνας / Προτάσεις Βελτίωσης

Στο παρόν κεφάλαιο σκοπός είναι να γίνει μια καταγραφή και σύνοψη των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την έρευνα ανά στόχο καθώς και να εκφραστούν κάποιες προτάσεις βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης. Πιο συγκεκριμένα, κύριος στόχος είναι να προταθούν ορισμένοι τρόποι περαιτέρω αξιοποίησης των μηχανισμών διαχείρισης παραπόνων που αναλύθηκαν στην θεωρητική επισκόπηση. Τα συμπεράσματα και οι προτάσεις ανά στόχο αναλύονται παρακάτω:

1. Όσον αφορά τον πρώτο ερευνητικό στόχο, οι απαντήσεις του κάθε στελέχους μοιάζουν σε γενικές γραμμές και συμφωνούν με τον ορισμό που έχει αναφερθεί στην θεωρία (Γούναρης, 2012), καθώς τονίζεται ότι παράπονο είναι η δυσαρέσκεια που εκφράζει ο πελάτης.

   Στόχος της Τράπεζας που εξετάζεται είναι η άρτια εξυπηρέτηση των πελατών και η υποστήριξη αυτών για οποιοδήποτε πληροφορία, ερώτημα, σχόλιο ή παράπονο προκύψει σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Η Τράπεζα επί σειρά ετών δίνει μεγάλη σημασία στην αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων καθώς έτσι γλυτώνει χρόνο, οικονομικούς πόρους και διατηρεί την συναλλακτική συμπεριφορά με τον πελάτη. Επιπροσθέτως, αναπτύσσει συνεχώς ποικίλους τρόπους επικοινωνίας των αιτημάτων και παραπόνων των πελατών με την ίδια, καθώς η άρτια επικοινωνία μαζί τους αποτελεί το κλειδί για την διατήρηση της πιστότητας αυτών.

2. Σχετικά με τον δεύτερο ερευνητικό στόχο, που αφορά το πώς κατηγοριοποιούνται τα παράπονα στην Τράπεζα, συμπεραίνεται ότι η ίδια έχει υιοθετήσει έναν τρόπο ταξινόμησης των παραπόνων που εκφράζονται προς αυτήν σύμφωνα με τις ανάγκες της. Δεδομένου ότι η Τράπεζα διαθέτει ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών όπως είναι, οι καταθέσεις, τα δάνεια, οι κάρτες κ.α. αλλά και περαιτέρω υποκατηγορίες αυτών όπως για παράδειγμα οι πιστωτικές κάρτες που χωρίζονται σε Visa, MasterCard, Gold MasterCard, Platinum MasterCard κ.λπ., είναι λογικό να έχει αναπτυχθεί μια μέθοδος ταξινόμησης των παραπόνων ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία που αφορά, ανάλογα με την υποκατηγορία του προϊόντος και την μονάδα διαχείρισης που θα πρέπει να απαντήσει στο παράπονο. Επιπλέον παρέχονται επιπρόσθετες επιλογές κατηγοριοποίησης των παραπόνων όπως ανάλογα με την αιτία εμφάνισης, την σημαντικότητα αυτών και τον βαθμό πολυπλοκότητας. Οι επιλογές

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

κατηγοριοποίησης που δίνονται είναι σαφές ότι καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες της Τράπεζας καθώς έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να αντιπροσωπεύονται όλα τα πεδία που μπορεί να αφορά η υποβολή ενός παραπόνου.

Σύμφωνα με τη θεωρητική επισκόπηση (Γούναρης, 2012) τα παράπονα ταξινομούνται ανάλογα με την συχνότητα εμφάνισης αυτών (υψηλή/ χαμηλή) και ανάλογα με την σημασία που έχει το κάθε ένα για τον πελάτη (υψηλή/ χαμηλή). Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με το σχήμα 1 (Κεφάλαιο 2), αν ένα παράπονο είναι υψηλής σημασίας για τον πελάτη και η συχνότητα εμφάνισης του είναι υψηλή τότε κρίνεται αναγκαία η άμεση επίλυση αυτού από την επιχείρηση. Ενώ, το αντίθετο, αν το παράπονο είναι χαμηλής σημασίας για τον πελάτη και έχει διαπιστωθεί χαμηλή συχνότητα εμφάνισης αυτού τότε η επιχείρηση δεν χρειάζεται να ασχοληθεί καθόλου με το εν λόγω πρόβλημα. Επιπλέον, εάν το παράπονο θεωρείται μεγάλης σημασίας για τον πελάτη αλλά η συχνότητα εμφάνιση αυτού είναι χαμηλή και το αντίστροφο τότε απαιτείται η αναζήτηση λύσεων για την αντιμετώπιση αυτού. Άρα υπάρχουν τρείς εκδοχές όταν εμφανιστεί ένα παράπονο σύμφωνα με την θεωρία, α) περιπτώσεις που δεν χρειάζεται καμία δράση, β) περιπτώσεις που χρειάζεται αναζήτηση λύσεων και γ) περιπτώσεις που χρειάζεται άμεση αντιμετώπιση.

Παρατηρείται με βάση τα ευρήματα από τις συνεντεύξεις ότι η Τράπεζα κατηγοριοποιεί τα παράπονα όπως και η θεωρία, δηλαδή ανάλογα με την σημαντικότητα για τον πελάτη και την συχνότητα εμφάνισης αυτών (με βάση τα στατιστικά στοιχεία που διαθέτουν), παρέχει όμως επιπλέον πολύ περισσότερες επιλογές κατηγοριοποίησης λόγω, όπως αναφέρθηκε, των αυξημένων αναγκών της. Όσον αφορά τις τρείς εκδοχές δράσης που ακολουθούνται στην θεωρία όταν εμφανιστεί ένα παράπονο, στην Τράπεζα ακολουθείται διαφορετική πολιτική καθώς όλα τα παράπονα θεωρούνται σημαντικά και η Τράπεζα αναλαμβάνει την επίλυση τους ανεξάρτητα από την σημαντικότητα για τον πελάτη και την συχνότητα εμφάνισης του. Για την Τράπεζα κάθε παράπονο που εκφράζεται είναι σημαντικό και χρίζει διερεύνησης, για αυτό και δεν υπάρχει αρκετή συσχέτιση με την ανωτέρω θεωρητική κατηγοριοποίηση, δηλαδή σε περιπτώσεις που δε χρειάζονται καμία δράση, σε αυτές που χρειάζεται αναζήτηση λύσεων και σε αυτές που τείνουν άμεσης αντιμετώπισης. Σε κάθε έκφραση παραπόνου η Τράπεζα ενεργοποιείται για την αντιμετώπιση του, δίνοντας μια επίσημη απάντηση, καθώς η ικανοποίηση του πελάτη είναι θέμα μείζονος σημασίας. Όσον αφορά την συχνότητα εμφάνισης ενός παραπόνου, η Τράπεζα έχει εφαρμόσει σύγχρονα τεχνολογικά συστήματα για την παρακολούθηση των

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

παραπόνων καθώς και του ιστορικού εμφάνισης αυτών και φροντίζει ώστε να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες εξάλειψης τους.

3. Στον τρίτο ερευνητικό στόχο, και οι επτά ερωτώμενοι δήλωσαν ότι ο τρόπος διαχείρισης παραπόνων επηρεάζει σίγουρα το βαθμό ικανοποίησης των πελατών επιβεβαιώνοντας έτσι και τη θεωρία (Bearden & Teel 1983, Oliver 1980, Ranaweera & Prabhu 2003, Richins 1983). Στην συνέχεια διαχώρισαν τη θετική από την αρνητική αίσθηση ικανοποίησης και ανέφεραν ότι εξαρτάται από το αποτέλεσμα της διαχείρισης του παραπόνου. Πιο συγκεκριμένα, ένας από τους εφτά ερωτώμενους δήλωσε ότι ο πελάτης νιώθει ικανοποιημένος μόνο αν υλοποιηθεί το αίτημα στο παράπονο που έχει εκφράσει, συμβαδίζοντα έτσι με την άποψη του Keaveney (1995), που όπως αναφέρεται και στην θεωρητική επισκόπηση, όσο υψηλότερη είναι η αίσθηση αποτυχίας αποκατάστασης του παραπόνου τόσο χαμηλότερη είναι και η αίσθηση της ικανοποίησης που νιώθει από τη συναλλαγή του. Επίσης, όσο υψηλότερη είναι η δριμύτητα της αποτυχίας τόσο χαμηλότερη είναι η ποιότητα της συναλλαγής - συγκεκριμένη ικανοποίηση (Mattila 1999, Thøgersen et al. 2003).

   Αντίθετα, έξι από τους επτά ερωτώμενους ανέφεραν ότι ο πελάτης είναι επίσης δυνατόν να αισθανθεί ικανοποιημένος, ανεξάρτητα του αν θα επιτευχθεί η αποκατάσταση της δυσαρέσκειας του, αν καταλάβει ότι η τράπεζα ασχολήθηκε με το θέμα του με επαγγελματισμό και του απαντήσει με σαφήνεια για τους λόγους που δεν γίνεται να υλοποιηθεί το αίτημα στο παράπονο του.

   Συνεπώς, η θεωρία διαφέρει από την πλειοψηφία των ερωτώμενων οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ο πελάτης είναι δυνατόν να νιώθει ικανοποιημένος ανεξάρτητα από την θετική ή αρνητική έκβαση στο παράπονο του, αν νιώσει ικανοποιημένος με τον τρόπο διαχείρισης του. Αυτό αποδεικνύει και το γεγονός ότι οι άριστες σχέσεις με τους πελάτες και η όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση τους θα πρέπει να είναι στο επίκεντρο κάθε εταιρίας παροχής προϊόντων και υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό, όπως επισημαίνουν και οι Smith και Bolton (1998), είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να καταβάλλουν προσπάθειες ώστε να ελαττωθούν οι αρνητικές καταστάσεις που βιώνουν οι πελάτες από την αποτυχία στην εξυπηρέτηση τους καθώς αυτές επιδρούν στις μελλοντικές αξιολογήσεις ικανοποίησης των εταιριών. Ως πρόταση για την συνεχή διατήρηση της ικανοποίησης των πελατών της Τράπεζας αναφέρεται η εφαρμογή τριμηνιαίων μετρήσεων του δείκτη ικανοποίησης των πελατών και η παρακολούθηση του ώστε να διενεργούνται οι κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4. 4i) Συνοψίζοντας τις απαντήσεις του τέταρτου ερευνητικού στόχου, ως προς το σκέλος 4-i, σχετικά με το κατά πόσο το CRM μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο διαχείρισης παραπόνων εξάγεται το συμπέρασμα ότι η εφαρμογή αυτή μπορεί να αποτελέσει ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για τον τραπεζικό κλάδο. Το CRM όντας μια βάση δεδομένων που καταγράφει πολύ χρήσιμες πληροφορίες για τους πελάτες, όπως αναφέρθηκε στη θεωρητική επισκόπηση, δίνει τη δυνατότητα στην Τράπεζα να μπορεί να τους παρέχει εξατομικευμένες υπηρεσίες, ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του καθενός, αλλά και ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών (τι λεγόμενες "end to end" υπηρεσίες) συμβάλλοντας έτσι σημαντικά και στην αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων. Ο McKenna (1993) αναφέρει ότι χρειάζεται ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που να λαμβάνει υπόψη όλες τις ανάγκες και τις γνώμες των πελατών, τη χρονική διάρκεια της σχέσης του με την τράπεζα και τις συναλλαγές του με αυτήν.

Πιο συγκεκριμένα, παρακάτω παρατίθενται κάποιες προτάσεις όπου με την αξιοποίηση του CRM μπορεί να επιτευχθεί καλύτερη διαχείριση των παραπόνων:

- Οι υπάλληλοι της Τράπεζας μπορούν μέσω της εφαρμογής CRM (η οποία παρέχει ιστορικό των πελατών και των προϊόντων/υπηρεσιών που καταναλώνουν) να κάνουν κοινή χρήση των πληροφοριών των πελατών καθώς και των πληροφοριών υποστήριξης, και να τις χρησιμοποιούν κατάλληλα έτσι ώστε να εντοπίζουν τους σημαντικότερους πελάτες ως προς το αντιλαμβανόμενο κόστος σε περίπτωση που προσφύγουν σε ανταγωνιστικές τράπεζες και να ιεραρχούν τις ανάγκες εξυπηρέτησης/ ανταπόκρισης στα παράπονα αυτών. Επίσης, η πρόσβαση στο ιστορικό και τα χαρακτηριστικά των πελατών μπορεί να συμβάλλει ώστε να βρεθεί μια λύση προσαρμοσμένη στις ανάγκες τους.

- Παράλληλα, η Τράπεζα μέσω της εφαρμογής αυτής, έχοντας στη διάθεση της το ιστορικό των πελατών που εξέφρασαν παράπονο και τα χαρακτηριστικά του παραπόνου (όπως την σημαντικότητα του, ποιά υπηρεσία/προϊόν αφορούσε, πώς αντιμετωπίστηκε) και διατηρώντας παράλληλα καταγεγραμμένες τις προτιμήσεις των πελατών, μπορεί να τις αξιοποιήσει ώστε να αποφευχθεί να εκφράσει ο ίδιος πελάτης παράπονο ξανά στο μέλλον για την ίδια αιτία.

- Επιπροσθέτως, το CRM μπορεί να αξιοποιηθεί ώστε οι υπάλληλοι της Τράπεζας να εκχωρούν, να διαχειρίζονται και να επιλύουν περιστατικά με

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αυτόματη δρομολόγηση, τοποθέτηση σε ουρά και κλιμάκωση αιτήσεων παραπόνων και εξυπηρέτησης. Οι αναφορές βοηθούν στον προσδιορισμό συνηθισμένων ζητημάτων υποστήριξης, στην αξιολόγηση των αναγκών των πελατών, στην παρακολούθηση των διαδικασιών και στη μέτρηση της απόδοσης της διαχείρισης των παραπόνων/ εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών.

- Επιπλέον, προκειμένου να επανορθώσει η Τράπεζα από την αρνητική εμπειρία που βιώνει ένας πελάτης με την έκφραση του παραπόνου, μπορεί να του παρέχει, στην επόμενη συναλλαγή που θα έχει με την ίδια, επιπλέον υπηρεσίες που θα έχουν αξία γι' αυτόν και θα τον κάνουν να νιώσει σημαντικός. Όλα τα παραπάνω βέβαια θα υλοποιούνται με την προϋπόθεση ότι τα παράπονα που εκφράζουν οι πελάτες ευσταθούν και δεν οφείλονται σε παράλογες αντιδράσεις. Για παράδειγμα, η Τράπεζα, μέσω του CRM παρατηρεί ότι ένας πελάτης έχει εκφράσει κάποιο παράπονο προς αυτήν το οποίο ευσταθεί, τότε μπορεί η ίδια να κάνει κάποια ενέργεια αποκατάστασης του παραπόνου, όπως να του αποστείλει μια πιστωτική κάρτα Gold MasterCard με δωρεάν συνδρομή. Βέβαια, το ιστορικό των παραπόνων θα πρέπει να χρησιμοποιείται, όπως τόνισαν και οι συνεντευξιαζόμενοι, έτσι ώστε όλοι οι πελάτες να έχουν ίση μεταχείριση όσον αφορά τις ενέργειες αποκατάστασης αυτών.

- Υπάρχει η δυνατότητα μέσω του ιστορικού των παραπόνων που εμφανίζει το CRM να εξεταστεί η συχνότητα εμφάνισης ενός παραπόνου καθώς και η αιτία αυτού και να γίνουν άμεσες ενέργειες αντιμετώπισης του από τις κεντρικές υπηρεσίες. Για παράδειγμα αν ένα πρόβλημα, όπως η χρήση του Internet Banking ή της νέας υπηρεσίας έκδοσης ηλεκτρονικού εισιτηρίου για τα καταστήματα μέσω του κινητού τηλεφώνου, το αντιμετωπίζει ένα μεγάλο ποσοστό των πελατών (π.χ. 70-80%) οι οποίοι προσφεύγουν συχνά στα καταστήματα ή καλούν στο contact center και εκφράζουν παράπονα, τότε είναι σκόπιμο η Τράπεζα να οργανώσει εκδηλώσεις/σεμινάρια επιμόρφωσης των πελατών της και εξοικείωσης τους με τις νέες τεχνολογίες ώστε να μπορούν να απολαύσουν τις πρωτοποριακές υπηρεσίες της Τράπεζας.

- Επιπροσθέτως, μια ακόμη πρόταση αξιοποίησης του CRM είναι, να χρησιμοποιείται έτσι ώστε σε συνεργασία με το τμήμα διαχείρισης και ανάλυσης δεδομένων να εξάγονται κάποια στατιστικά δεδομένα για τα άτομα που έχουν εκφράσει παράπονα προς την τράπεζα. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν τα χαρακτηριστικά των πελατών με παράπονο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

όπως, η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο κ.λπ. ώστε να εξάγονται κάποια πορίσματα του τύπου, ανάλογα με την ηλικία του πελάτη πόσο συχνά καταγράφονται παράπονα.

Συμπεραίνοντας, το CRM μέσω του πλούτου των πληροφοριών που παρέχει, συμβάλλει στην άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων αποφεύγοντας έτσι τον κίνδυνο δυσαρέσκειας του πελάτη και στροφής του σε ανταγωνιστικές τράπεζες. Μέσω του CRM η Τράπεζα έχει την δυνατότητα να προβλέπει τα παράπονα των πελατών και να ανταποκρίνεται άμεσα σε αυτά με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση τους και την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών. Οι άριστες σχέσεις με τους πελάτες ήταν και είναι πάντα στόχος για την Τράπεζα καθώς αποτελεί το κλειδί για την διατήρηση της πιστότητας τους, για αυτό και φροντίζει για τον συνεχή εκσυγχρονισμό και βελτίωση των συστημάτων πληροφορικής όπως το CRM. Η Τράπεζα αλλά και κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εκμεταλλευτεί κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορούν να τους παρέχουν οι τεχνολογικές εφαρμογές.

4ii) Ως προς τον στόχο 4-ii που αναφέρεται στο κατά πόσο το Μοντέλο Servqual μπορεί να συμβάλλει στον τρόπο διαχείρισης παραπόνων, συμπεραίνεται ότι το μοντέλο αυτό μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο καθώς συμβάλλει στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και κατ' επέκταση στην πρόληψη εμφάνισης παραπόνων. Στόχος του μοντέλου είναι να αποσαφηνίσει πόσο κοντά βρίσκεται μια εταιρία στο κλείσιμο των "πέντε χασμάτων" και από την έρευνα που διεξήχθη προκύπτει ότι η Τράπεζα που εξετάζεται βρίσκεται πολύ κοντά στην εξάλειψη αυτών των χασμάτων. Παρακάτω παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας και κάποιες προτάσεις:

a. Η διοίκηση της Τράπεζας, με βάση τις απαντήσεις, έχει γνώση για τις προσδοκίες των πελατών της όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών που επιθυμούν να λάβουν μέσω των αρμόδιων επιτροπών που οργανώνονται. Μια πρόταση περαιτέρω βελτίωσης της γνώσης των προσδοκιών των πελατών είναι να αυξηθεί η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων στα καταστήματα της Τράπεζας με την διοίκηση καθώς, οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής είναι τα άτομα που έρχονται καθημερινά σε άμεση επαφή με τους πελάτες και γνωρίζουν καλύτερα από τον καθέναν τα πραγματικά προβλήματα που βιώνουν και προσφεύγουν στην υποβολή παραπόνων. Επίσης σημαντικό θεωρείται να δοθούν περισσότερες αρμοδιότητες στους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες καθώς και ότι θα πρέπει να ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής να μετατρέπουν τα παράπονα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

των πελατών σε προτάσεις βελτίωσης προς τα ανώτερα στελέχη της Τράπεζας. Παράλληλα, θα πρέπει να δοθεί περισσότερη έμφαση στην δημιουργία ειλικρινών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων πρώτης γραμμής με τους πελάτες καθώς αυτή η σχέση υπαλλήλων – πελατών δίνει την αίσθηση στους πελάτες ότι η επιχείρηση νοιάζεται για τις ανάγκες και τα προβλήματα τους (Garvin, 1988).

b. Σχετικά με τον επόμενο προβληματισμό του μοντέλου Servqual από την έρευνα προκύπτει ότι η διοίκηση της Τράπεζας φροντίζει ώστε να μετατρέπει τις προσδοκίες ποιότητας των πελατών σε προδιαγραφές, καθώς επιθυμεί να παρέχει προϊόντα εύκολα προς χρήση και φιλικά προς τους πελάτες. Οι ίδιες προτάσεις βελτίωσης που αναφέρθηκαν παραπάνω στο χάσμα (a) ισχύουν και εδώ.

c. Όσον αφορά τον επόμενο ερευνητικό στόχο του μοντέλου, συμπεραίνεται ότι στην Τράπεζα όλες οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι εντός των προτύπων της τράπεζας και δεν υπάρχει περίπτωση ύπαρξης αποκλίσεων καθώς, οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες να λειτουργούν σύμφωνα με διεθνή πρότυπα και κανόνες τους οποίους η Τράπεζα έχει ενσωματώσει στον κώδικα δεοντολογίας και στις πρακτικές της.

d. Σχετικά με το επόμενο χάσμα και πάλι κατόπιν της έρευνας διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει κενό μεταξύ των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι πελάτες και αυτών που υποσχέθηκε η Τράπεζα καθώς υπάρχουν θεσπισμένοι εγκύκλιοι που ορίζουν τα χαρακτηριστικά κάθε παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας αλλά και έγγραφα/συμβάσεις που υπογράφουν οι πελάτες την συγκατάθεση τους σε ότι προϊόν αγοράζουν και έτσι δεν είναι δυνατόν να λάβει ο πελάτης υπηρεσίες κατώτερες από αυτές που έχει υποσχεθεί η Τράπεζα.

e. Αναφορικά με το συμπέρασμα που προκύπτει από το πέμπτο ερώτημα του μοντέλου Servqual, παρατηρείται ότι είναι δυνατόν να υπάρξει χάσμα μεταξύ των υπηρεσιών που προσδοκούν οι πελάτες και αυτών που τελικά αντιλαμβάνονται ότι τους προσφέρει η Τράπεζα. Αυτό το γεγονός μπορεί να οφείλεται σε διαφόρους λόγους όπως στην ποιότητα και μορφωτικό επίπεδο του πελατολογίου της τράπεζας ή στην αρνητικότητα τους προς τις τράπεζες γενικά, λόγω της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Το κλείσιμο του ανωτέρου χάσματος μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη περαιτέρω ειλικρινών σχέσεων με τους πελάτες ώστε να εξαλειφθεί οποιαδήποτε αρνητική εντύπωση μπορεί να έχουν σχηματίσει για τις τράπεζες. Επιπροσθέτως, χρήσιμο θα ήταν να επισημάνουν τα ανώτερα στελέχη στους υπαλλήλους του front desk για την σημασία που έχει να δίνονται απλές και λεπτομερείς περιγραφές στους πελάτες για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων καθώς και ενημερωτικά φυλλάδια ώστε να αποφευχθεί κάποια παρανόηση ανάμεσα στις υπηρεσίες που προσδοκά ο πελάτης ότι θα λάβει από αυτές που τελικά αντιλαμβάνεται ότι του προσφέρονται. Επίσης, η καλύτερη συνεργασία του τμήματος Μάρκετινγκ και των λειτουργιών εξυπηρέτησης καθώς και η επιπρόσθετη διαφήμιση, στα σύγχρονα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, μπορεί να συμβάλλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πελατών προς την Τράπεζα.

4iii) Ερευνώντας τα αποτελέσματα της μελέτης αναφορικά με την συμβολή της ύπαρξης ενός μοντέλου χειρισμού κρίσιμων περιστατικών, οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι υπάρχει ένα παρόμοιο σύστημα με βάση το οποίο χειρίζονται οι δύσκολες περιπτώσεις. Επιπροσθέτως, ανέφεραν ότι κάθε περίπτωση παραπόνου είναι διαφορετική και χρίζει ειδικού χειρισμού από την Τράπεζα, συνεπώς η χρήση ενός συγκεκριμένου μοντέλου δεν θα προσέδιδε κάποια επιπρόσθετη διευκόλυνση.

Επίσης, η Τράπεζα διαθέτει όλες τις προϋποθέσεις επιτυχούς διοίκησης κρίσιμων περιστατικών με βάση τη θεωρία (Beaujean, Davidson & Madge, 2006· Poelmans & Beham, 2008· Wyne, 2006· Kanagal, 2009· Donelly, 2004· Piercy, 1995· Μπουραντάς, 2005· Gounaris, 2006) οι οποίες είναι το ξεκάθαρο όραμα, μια δυναμική ηγεσία με προσανατολισμό στην πελατοκεντρική κουλτούρα, εξειδικευμένο προσωπικό με επαγγελματισμό στην εκτέλεση των καθηκόντων του και ενσυναίσθηση, ισορροπημένες προτεραιότητες και αποτελεσματικές διαδικασίες και έτσι είναι σε θέση να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά σε οποιαδήποτε δύσκολη περίσταση προκύψει κατά την εξυπηρέτηση των πελατών της.

Επιπροσθέτως, θα μπορούσε να είναι ενδιαφέρουσα η δημιουργία εκ μέρους της Τράπεζας ενεργειών ενθουσιασμού των πελατών της κάθε φορά που θα αντιμετωπίζουν πρόβλημα με την εξυπηρέτηση τους (Carlzon, 1989) έτσι ώστε να αντισταθμίζεται η αίσθηση δυσαρέσκειας τους. Ως ενέργειες ενθουσιασμού

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

των πελατών θα μπορούσαν να είναι η παροχή προνομιακών προϊόντων όπως για παράδειγμα παροχή πιστωτικής κάρτας gold, πρόσθετων πιστωτικών καρτών για όλα τα μέλη της οικογένειας, έκπτωση σε πακέτα ασφάλισης κ.λπ. έτσι ώστε να νιώθουν πιο πολύ αφοσιωμένοι με την Τράπεζα. Επίσης, η επιπρόσθετη εκπαίδευση του προσωπικού πρώτης γραμμής θα μπορούσε να συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση παραπόνων, έτσι ώστε να γνωρίζουν οι υπάλληλοι άρτια τα συστήματα και τις διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών και να έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας και ενσυναίσθησης ώστε να μπορούν να χειριστούν κρίσιμες καταστάσεις.

Παράλληλα, είναι απαραίτητο η Τράπεζα να εφαρμόζει συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση της εμπειρίας του κάθε πελάτη μετά την εμφάνιση ενός κρίσιμου περιστατικού και πώς αυτό αντιμετωπίστηκε, έτσι ώστε μέσα από τα δεδομένα να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα βελτίωσης και ανασχεδιασμού των διαδικασιών και μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών.

4vi) Σύμφωνα με τα ευρήματα του ερευνητικού στόχου 4-vi, τα πρότυπα εξυπηρέτησης είναι πολύ χρήσιμα καθώς συμβάλλουν σημαντικά στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και στο να διαχειρίζεται η Τράπεζα τα παράπονα με αποτελεσματικό τρόπο, επιβεβαιώνοντας παράλληλα και την θεωρία (Γούναρης, 2012). Τα ποιοτικά πρότυπα όπως η ευγένεια και οι καλές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων και τα ποσοτικά όπως ο χρόνος εξυπηρέτησης βοηθούν στην ανάπτυξη αληθινών και ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες, στην αμεσότερη εξυπηρέτηση τους και στην αίσθηση εμπιστοσύνης προς την τράπεζα αντιστρέφοντας έτσι σε αρκετές περιπτώσεις την αρνητικότητα των πελατών και συμβάλλοντας στη θετική έκβαση του παραπόνου.

Συνεπώς, η σημαντική επίδραση των προτύπων εξυπηρέτησης στην διαχείριση παραπόνων προκύπτει και από το γεγονός ότι ελαχιστοποιεί τις περιπτώσεις αδυναμίας εξυπηρέτησης που οδηγούν σε παράπονα πελατών, μειώνοντας έτσι το αναγκαίο κόστος αποκατάστασης της αρνητικής εμπειρίας του πελάτη. Παράλληλα, η τήρηση των προτύπων εξυπηρέτησης οδηγεί στην ελαχιστοποίηση των απαιτούμενων υπηρεσιών παρακολούθησης μετά την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Μια πρόταση για την διατήρηση του επιπέδου των προτύπων εξυπηρέτησης των επιχειρήσεων, η οποία είναι χρήσιμη και στην περίπτωση της Τράπεζας που εξετάζεται, είναι η ανά τακτά χρονικά διαστήματα αναπροσαρμογή και βελτίωση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

των προτύπων εξυπηρέτησης των πελατών ώστε να ανταποκρίνονται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις τους, αποφεύγοντας έτσι την εκδήλωση παραπόνων. Στην εφαρμογή της πρότασης αυτής βοηθάει πάρα πολύ το γεγονός ότι η κουλτούρα της ανώτατης διοίκησης της εν λόγω Τράπεζας είναι πλήρως εναρμονισμένη με τα ποιοτικά πρότυπα εξυπηρέτησης και με την πελατοκεντρική φιλοσοφία.

Μια επιπλέον πρόταση για την ενθάρρυνση των υπαλλήλων να λειτουργούν με βάση τα πρότυπα εξυπηρέτησης της Τράπεζας είναι να δοθούν σημαντικά κίνητρα προς αυτούς μέσα από ανταμοιβές και βραβεία καθώς και διακρίσεις για παράδειγμα στα καταστήματα που παρείχαν άριστες υπηρεσίες εξυπηρέτησης στους πελάτες. Επιπροσθέτως, στόχος θα πρέπει να αποτελεί η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού ώστε να είναι ευθυγραμμισμένοι με τα πρότυπα εξυπηρέτησης πελατών της Τράπεζας.

4ν) Σχετικά με τα αποτελέσματα του ερευνητικού στόχου 4-ν, συμπεραίνεται ότι για την Τράπεζα η συμπεριφορά των υπαλλήλων παίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση των πελατών και κατ' επέκταση στον τρόπο διαχείρισης των παραπόνων. Η συμπεριφορά είναι ένα παράγοντας ικανός να αλλάξει θετικά την στάση των πελατών απέναντι σε ορισμένες καταστάσεις και έτσι να βρεθεί λύση σε ενδεχόμενες συγκρούσεις. Παράλληλα, η άριστη συμπεριφορά των υπαλλήλων, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση, καθώς είναι το κλειδί για την διατήρηση των πελατών αλλά και την προσέλκυση νέων. Επιπροσθέτως, αποτελεί κανόνας ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες θα μεταφέρουν την θετική εμπειρία τους και θα προτείνουν την τράπεζα στον κοινωνικό τους περίγυρο ισχυροποιώντας έτσι την φήμη και τα μερίδια αγοράς της οδηγώντας κατ' επέκταση σε υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης. Επίσης, καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών γίνεται ολοένα και πιο έντονος, οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες, και ιδιαίτερα στις μικρότερες κοινωνίες, είναι αυτές που εν τέλει θα καθορίσουν τις λεπτές ισορροπίες επιλογής της τράπεζας με την οποία θα θελήσει να συνεργαστεί ο πελάτης.

Η Τράπεζα που εξετάζεται στην εν λόγω διπλωματική δίνει ιδιαίτερη σημασία στον παράγοντα συμπεριφορά υπαλλήλων γι' αυτό και έχει θεσπίσει τον Κώδικα Ηθικής Συμπεριφοράς και Δεοντολογίας, ο οποίος αναπροσαρμόζεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα ανάλογα με τις απαιτήσεις της εποχής και έτσι διαχειρίζεται τις υποθέσεις της με τρόπο που ικανοποιεί τις βασικές αρχές της διαφάνειας, συνέπειας και υπευθυνότητας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4vi) Σχετικά με τον επόμενο ερευνητικό στόχο, 4-vi, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η κουλτούρα της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει τα πρότυπα ικανοποίησης πελατών και διαχείρισης παραπόνων, επιβεβαιώνοντας έτσι και την θεωρία (Gounaris, 2006). Η Τράπεζα έχει υιοθετήσει μια εταιρική κουλτούρα η οποία της επιτρέπει να λειτουργεί με υπευθυνότητα σε όλους τους τομείς που αποτελούν σημαντικούς άξονες αειφόρου ανάπτυξης, όπου περιλαμβάνονται η αγορά, οι εργαζόμενοι, η κοινωνία, οι μέτοχοι κ.λπ.. Παράλληλα, συμπεραίνεται ότι η κουλτούρα των εργαζομένων και των στελεχών του back-office και front-desk είναι πλήρως εναρμονισμένη με αυτή της διοίκησης καθώς έχουν θεσπιστεί τα κατάλληλα πρότυπα, υπάρχει η απαραίτητη επικοινωνία και δίνονται κίνητρα ώστε να υπάρχει επίγνωση για τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Επίσης, η πελατοκεντρική φιλοσοφία που ακολουθεί η Τράπεζα, η οποία τοποθετεί στο κέντρο τον πελάτη και τις ανάγκες του, στοχεύει στην άριστη εξυπηρέτηση του και συμβάλλει σημαντικά στο αίσθημα ικανοποίησης αυτού, μειώνοντας έτσι την εμφάνιση παραπόνων.

Η κουλτούρα που θα μπορούσε να προταθεί ως μέθοδος ικανοποίησης των πελατών και καλύτερης διαχείρισης των παραπόνων είναι η προσαρμόσιμη κουλτούρα, σε συνδυασμό πάντα με την πελατοκεντρική κουλτούρα, καθώς στην τρέχουσα οικονομική περίοδο όπου, η οικονομία είναι ασταθής, τα δεδομένα αλλάζουν με ταχύτατο ρυθμό και η τεχνολογία αναπτύσσεται συνεχώς, υπάρχει μεγάλη ανάγκη για εύκολη και γρήγορη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Μόνο οι επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να προσαρμόσουν τις κουλτούρες τους γρήγορα στις μεταβολές του περιβάλλοντος, θα επιτύχουν μεγαλύτερες οικονομικές επιδόσεις σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Επιπροσθέτως, έρευνες από τους (Kotler 2008, Denison 1990) αποδεικνύουν πώς μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα, καλά προσαρμοσμένη στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων.

5. Αναφορικά με τις απαντήσεις του πέμπτου ερωτήματος της έρευνας, προκύπτει ότι, όλοι οι μηχανισμοί διαχείρισης παραπόνων θεωρούνται εξίσου σημαντικοί για την Τράπεζα αλλά αυτοί που θεωρούνται ότι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο είναι το CRM, καθώς αποτελεί ένα εργαλείο που συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση των παραπόνων, και η κουλτούρα της ανώτατης διοίκησης, καθώς δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές στους εργαζομένους για παροχή ανώτερων υπηρεσιών. Παράλληλα, η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πλειοψηφία των ερωτώμενων ανέφερε ότι, οι μηχανισμοί στους οποίους είναι χρήσιμο να δώσει περισσότερη έμφαση η Τράπεζα είναι η συμπεριφορά των υπαλλήλων και τα πρότυπα εξυπηρέτησης καθώς, είναι τα στοιχεία που θα κάνουν τη διαφορά στην προτίμηση των πελατών ως προς την επιλογή της τράπεζας συναλλαγής τους. Η καλή συμπεριφορά των υπαλλήλων και η παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης μπορούν να κερδίσουν την υπόληψη των πελατών και την πιστότητα τους προς την τράπεζα ακόμη και μετά την εμφάνιση ενός παραπόνου.

Συμπεραίνοντας, απ' όλα τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες και η επίτευξη αυτής θα πρέπει να αποτελεί πρωταρχικό σκοπό για όλες τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης παραπόνων είναι απαραίτητη καθώς, έχει άμεση επίδραση στην εντύπωση που διατυπώνουν οι πελάτες για την επιχείρηση και στον βαθμό ικανοποίησης τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Για το λόγο αυτό η υιοθέτηση και περεταίρω ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης παραπόνων που αναλύθηκαν παραπάνω, κρίνεται αναγκαία ώστε να αποφεύγεται η εμφάνιση δυσάρεστων γεγονότων μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης. Στα συστήματα αυτά θα πρέπει να εμπλέκονται τόσο τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης όσο και οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, καθώς αποτελούν τα άτομα που έχουν πλήρη επίγνωση κι άμεση επαφή με τα προβλήματα των πελατών. Τέλος, η σημαντικότητα των συστημάτων διαχείρισης παραπόνων που αναλύθηκαν παραπάνω έγκειται στο γεγονός ότι μπορούν οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν τα παράπονα με τέτοιο τρόπο ώστε να ξανακερδίζεται η εμπιστοσύνη και η πιστότητα των πελατών.

5.2. Περιορισμοί / Μελλοντικές Προεκτάσεις

Η παρούσα έρευνα βασίστηκε σε ένα μόνο ερευνητικό εργαλείο, τις συνεντεύξεις (ποιοτική έρευνα), οι οποίες διεξήχθησαν σε ανθρώπους κλειδιά στην διαχείριση παραπόνων. Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να στηριχθεί σε ποσοτικές μεθόδους συλλογής δεδομένων, όπως π.χ. τα ερωτηματολόγια σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα υπαλλήλων ή πελατών της τράπεζας που είχαν εκφράσει στο παρελθόν παράπονο, όπου με τις κατάλληλες ερωτήσεις θα είναι δυνατή η διερεύνηση των αιτιών εμφάνισης παραπόνων και ικανοποίησης των πελατών. Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας έρευνας θα πρέπει να συγκριθούν με τα αποτελέσματα της παρούσας ποιοτικής έρευνας καθώς και άλλων σχετικών ερευνών.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η διεξαγωγή μιας έρευνας μελλοντικά, για μεγάλο χρονικό διάστημα με τη μορφή των πολλαπλών ερευνών για διάφορα επιμέρους ερωτήματα, θα δημιουργούσε μια σημαντική πηγή πληροφόρησης και για την Τράπεζα που εξετάζεται αλλά και για τον τραπεζικό κλάδο. Αφού από τη μια, μπορεί έτσι να εκτιμηθεί η συνεισφορά των μηχανισμών διαχείρισης παραπόνων μακροχρόνια και από την άλλη, να αξιολογηθεί η επιμέρους επίδραση των μηχανισμών αυτών στον βαθμό ικανοποίησης των πελατών αλλά και στις σχέσεις με τους πελάτες σε βάθος χρόνου.

Μια μελλοντική έρευνα που θα εστιάζει σε συγκεκριμένους τομείς, όπως για παράδειγμα στην εμφάνιση παραπόνων ανά κατηγορία πελατών (φυσικά πρόσωπα, επαγγελματίες) ή ανά κατηγορία τραπεζικών προϊόντων (δάνεια, πιστωτικές κάρτες, καταθετικά προϊόντα, ασφάλειες κ.λπ.) και στη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών που έχουν εκφράσει στο παρελθόν παράπονο προς την Τράπεζα, θα βοηθούσε στην βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας και θα συνέβαλλε στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της.

Τέλος, σημαντική κρίνεται η επέκταση της έρευνας και στις υπόλοιπες συστημικές τράπεζες στην Ελλάδα ώστε να γίνουν συγκρίσεις και να εξαχθούν συμπεράσματα για τη σημασία που δίνεται στα παράπονα και στην ικανοποίηση πελατών στον τραπεζικό κλάδο. Επιπροσθέτως, η διερεύνηση του αντιλαμβανόμενου κόστους αλλαγής τράπεζας για τους πελάτες θα ήταν πολύ χρήσιμη καθώς αποκτάται μια εικόνα για την δέσμευση/αφοσίωση που υπάρχει στην παρούσα συνεργασία τους με την προκειμένη τράπεζα που εξετάστηκε.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πηγές:

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αβραμίδης, Η. & Καλυβά, Ε. (2006) Μέθοδοι Έρευνας στην Ειδική Αγωγή: Θεωρία και Εφαρμογές, Αθήνα: Παπαζήση.
- Αυλωνίτης Γ., Δημητριάδης Σ., Ήντουνας Κ. (2015), Στρατηγικό Βιομηχανικό (B2B) Μάρκετινγκ. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση. Εκδοτικός οίκος Rosili.
- Γιαννακόπουλος Δ., Παπουτσής Ι. και Πολλάλης Α. Γ. (2004), Πληροφοριακά Συστήματα Επιχειρήσεων Ι – Εισαγωγή στην Τεχνολογία & Στρατηγική. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Γιαννακόπουλος, Γ. Π. Δ., & Παπουτσής, Ι. (2003), Διοικητικά Πληροφοριακά Συστήματα. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ.
- Γιοβάνης, Α. (2008), Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, σημειώσεις μαθήματος, ΤΕΙ Αθήνας.
- Γούναρης Σ. (2012),Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, 2η Έκδοση. Εκδόσεις Rosili.
- Ζαφειρόπουλος Κ., (2005), Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ιωσηφίδης Θ. (2008), Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Κοσμάτος Δ. (2004), CRM Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Η Στρατηγική Επιλογή, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Κυριαζή Ν. (1999), Η κοινωνιολογική έρευνα: Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- ΜΚΕ - Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας του Πολυτεχνείου Κρήτης (2014), σημειώσεις μαθήματος "Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις & Καινοτομία".
- Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική.
- Cohen, L., & Manion, L. (1994) Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Mishler, E.G. (1996) Συνέντευξη έρευνας, Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.

Διεθνής Βιβλιογραφία

- Aaker, D. A., & Jacobson, R. (1994). The financial information content of perceived quality. Journal of marketing research, 191-201.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. The Journal of Marketing, 53-66.

- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. Marketing science, 12(2), 125-143.
- Athanassopoulos, A., Gounaris, S., & Stathakopoulos, V. (2001), Behavioural responses to customer satisfaction: an empirical study. European journal of marketing, 35(5/6), 687-707.
- Beaujean, M., Davidson, J., & Madge, S. (2006). The "moment of truth" in customer service. Mckinsey Quarterly, 1, 62-73.
- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. Journal of marketing Research, 21-28.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. The Journal of Marketing, 1-9.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithaml, V. A. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions. Journal of marketing research, 30(1), 7.
- Berry, L. L. (1980), Services marketing is different. Business, 30(3), 24-29.
- Bitner, M. J., Hubbert, A. R., Rust, R., & Oliver, R. (1994). Service quality: New directions in theory and practice. Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality, 77.
- Budyansky, A. (2009). Improved quality tactic. Total Quality Management, 20(9), 921-930.
- Carlzon, J. (1988), Moments of truth. Organization Studies, 9(3), 439-439, Ballinger.
- Creswell, J. W. (1998), Qualitative Inquiry and research design: Choosing among five traditions. London: Sage.
- Crosby, P. B.,& Free, Q. I. (1979). The art of making quality certain. New York: New American Library, 17.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003), Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. Business process management journal, 9(5), 672-688.
- Day, R. L. (1980). Research perspectives on consumer complaining behavior. Theoretical developments in marketing, 211-215.
- Day, R. L., & Landon, E. L. (1977). Toward a theory of consumer complaining behavior. Consumer and industrial buying behavior, 95, 425-437.
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons.
- Donnelly Jr., R. A. (2004). Managing the moment of truth for a service organization. Supervision, 65(2), 3-6.
- Dyche, J. (2002). The CRM handbook: a business guide to customer relationship management. Addison-Wesley Professional.
- Edvardsson, B. (1998). Causes of customer dissatisfaction-studies of public transport by the critical-incident method. Managing Service Quality: An International Journal, 8(3), 189-197.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Finkelman, D. P., & Goland, A. R. (1990). How not to satisfy your customers. The McKinsey Quarterly, 2(4), 2-12.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. Psychological bulletin, 51(4), 327.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. the Journal of Marketing, 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996), The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. The Journal of Marketing, 7-18.
- Fornell, C., and Wernerfelt, B. (1988),A model for customer complaint management. Marketing Science 7.3: 287-298.
- Fornell, C., & Westbrook, R. A. (1984). The vicious circle of consumer complaints. The Journal of Marketing, 68-78.
- Gartner (2001), Customer Relationship Management: The Gartner Perspective, June 2001, Paris, France.
- Garvin, D. A. (1988). Managing quality: The strategic and competitive edge. Simon and Schuster.
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., & Riempp, G. (2002), Towards customer knowledge management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts. In The Second International Conference on Electronic Business (pp. 296-298).
- Gilly, M. C., & Gelb, B. D. (1982). Post-purchase consumer processes and the complaining consumer. Journal of Consumer Research, 9(3), 323-328.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. Journal of business research, 59(4), 432-448.
- Grainer, M. A., McEvoy, K. A., & King, D. W. (1979). Consumer problems and complaints: A national view. NA-Advances in Consumer Research Volume 06.
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. Journal of service research, 7(1), 65-89.
- Gronroos, C. (1988), Service quality: The six criteria of good perceived service. Review of business, 9(3), 10.
- Harman, R. A., Golhar, D. Y., & Deshpande, S. P. (2002). Lessons learnt in work teams. Production planning & control, 13(4), 362-369.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002), Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. Journal of applied psychology, 87(2), 268.
- Hoyer, W. D., & Macinnis, D. J. (2001). Consumer behavior 2nd ed.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. Journal of accounting research, 36, 1-35.
- Jacoby, J., & Jaccard, J. J. (1981). The sources, meaning, and validity of consumer complaint behavior: A psychological analysis. Journal of retailing.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Jo Bitner, M., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997), Customer contributions and roles in service delivery. International journal of service industry management, 8(3), 193-205.
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). How to listen to customers. Harvard Business Review, 93(11), 88-99.
- Jones, M. A., & Suh, J. (2000). Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis. Journal of services Marketing, 14(2), 147-159.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Journal of applied Psychology, 86(1), 80.
- Kahn, R. L., & Cannell, C. F. (1957). The dynamics of interviewing; theory, technique, and cases.
- Kalakota, R., & Robinson, M. (2001). eBusiness 2.0: Roadmap for success. MA: Addison-Wiley Inc.
- Kanagal, N. (2009). Role of relationship marketing in competitive marketing strategy. Journal of Management and Marketing Research, 2, 1.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. The Journal of Marketing, 71-82.
- Keiningham, T., Zahorik, A. J., & Rust, R. T. (1994). Getting return on quality. Journal of Retail Banking, 16(4), 7-13.
- Kristian, D. (2014), Recovery Management in Business-to-Business Markets: Conceptual Dimensions, Relational Consequences and Financial Contributions. Springer Science & Business Media.
- Kotler, P. (1988). Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control.
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause. John Wiley & Sons.
- Kristensen, K., Juhl, H. J., & Østergaard, P. (2001). Customer satisfaction: Some results for European retailing. Total Quality Management, 12(7-8), 890-897.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. Academy of management journal, 36(6), 1633-1651.
- LaBarbera, P. A., & Mazursky, D. (1983). A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process. Journal of marketing research, 393-404.
- Langeard E., Bateson J., Lovelock C. and Eiglier P. (1981), Services Marketing: New Insights from Customers and Managers. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

- Leonard, F. S., & Sasser, W. E. (1982), The incline of quality. Harvard Business Review, 60(5), 163-171.
- Lewis, R. C., & Booms, B. H. (1983). The marketing aspects of service quality. Emerging perspectives on services marketing, 65(4), 99-107.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. The Journal of Marketing, 9-20.
- Lovelock, C., Vandermerwe, S., & Lewis, B. (1999). Service marketing: A European perspective. Harlow, UK: Prentice-Hall.
- Maister, D. H. (1997), Managing The Professional Service Firm, Free Press Paperbacks.
- Mattila, A. S. (1999). The role of culture in the service evaluation process. Journal of service research, 1(3), 250-261.
- McKenna, R. (1993). Relationship marketing: Successful strategies for the age of the customer. Basic Books.
- Mishler, E. G. (1991). Research interviewing: Context and narrative. Harvard University Press.
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007), Strategies for successful CRM implementation. Information Management & Computer Security, 15(2), 102-115.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. Journal of marketing research, 460-469.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. Journal of retailing.
- Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. The Journal of Marketing, 21-35.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. The Journal of Marketing, 41-50.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991), Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. Human Resource Management, 30(3), 335-364.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. the Journal of Marketing, 111-124.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. Journal of marketing, 69(4), 167-176.
- Pereira, G. M., & Osburn, H. G. (2007). Effects of participation in decision making on performance and employee attitudes: A quality circles meta-analysis. Journal of Business and Psychology, 22(2), 145-153.
- Piercy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1(1), 22-44.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Poelmans, S., & Beham, B. (2008). The moment of truth: Conceptualizing managerial work-life policy allowance decisions. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81(3), 393-410.
- Radcliffe, J. (2001), Eight building blocks of CRM: A framework for success. Gartner research, 13, 1-4.
- Ranaweera, C., & Prabhu, J. (2003). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for marketing, 12(1), 82-90.
- Reichheld, F. F. (1996). Learning from customer defections, Market Research, Harvard Business Review, March–April 1996 issue.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes To Services.
- Richins, M. L. (1983). Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: A pilot study. The journal of marketing, 68-78.
- Rogers, J. C., Ross, S. C., & Williams, T. G. (1992). Personal values and purchase dissatisfaction response. Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 5(1), 81-92.
- Rust, R. T. (1995). The future of service marketing: comment. New Zealand Journal of Business, 17(2), 27.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1995). Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. The Journal of Marketing, 58-70.
- Ryan, A., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. Personnel psychology, 49(4), 853-882.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. Journal of operations management, 17(4), 393-409.
- Schein, E. H. (1989). The role of the founder in creating organizational culture. Readings in managerial psychology, 278.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1992). Personnel/human resources management in the service sector. Research in personnel and human resources management, 10(1), 1-30.
- Schneider, B., Parkington, J. J., & Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. Administrative Science Quarterly, 252-267.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. Journal of applied Psychology, 83(2), 150.
- Singh, J. (1988). Consumer complaint intentions and behavior: definitional and taxonomical issues. The Journal of Marketing, 93-107.
- Smith, J.K. (1990) The nature of social and educational inquiry: empiricism versus interpretation. Norwood, NJ: Ablex.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Smith, A. K., & Bolton, R. N. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters paradox or peril?. Journal of service research, 1(1), 65-81.
- Storbacka, K., Strandvik, T., & Grönroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. International journal of service industry management, 5(5), 21-38.
- Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. Journal of the academy of marketing science, 29(1), 16-35.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality. The journal of marketing, 18-34.
- Tiwana, A. (2001). The Essential Guide to Knowledge Management: The CRM and E-Business Applications.
- Thøgersen, J., Juhl, H., & Poulsena, C. (2003). Complaining: A function of attitude, personality, and situation. In Proceedings of the American Marketing Association, Marketing and Public Policy Conference.
- Wellington, P. (1995). Kaizen Strategies for Customer Care: How to Create a Powerful Customer-care Program--and Make it Work. Financial Times Management.
- Wyne, G. A. (2006). Moment of Truth. Marketing Management, 15 (1), 8-9.
- Yang, C. C. (2003). Improvement actions based on the customers' satisfaction survey. Total Quality Management and Business Excellence, 14(8), 919-930.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., &Gremler, D. D. (1996), Services Marketing, McGraw Hill, New York.
- Zikmund, W. G. (2003). Customeer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ