

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

‘Η διαχείριση των παραπόνων του καταναλωτή σχετικά με τον χρόνο αναμονής στην ουρά, στον χώρο του φαγητού ταχείας εστίασης : η περίπτωση ενός υποκαταστήματος Πίτα Παν ’

ΚΑΛΛΙΜΙΔΗΣ ΖΑΦΕΙΡΗΣ ΛΕΩΝΙΔΑ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2006

‘Η διαχείριση των παραπόνων του καταναλωτή σχετικά με τον χρόνο αναμονής στην ουρά, στον χώρο του φαγητού ταχείας εστίασης : η περίπτωση ενός υποκαταστήματος Πίτα Παν ’

ΚΑΛΛΙΜΙΔΗΣ ΖΑΦΕΙΡΗΣ ΛΕΩΝΙΔΑ
ΠΤΥΧΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΥΠΟΒΛΗΘΕΙΣΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ (ΜΒΑ) ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΑΦΙΕΡΩΝΕΤΑΙ

Στη Μνήμη του πατέρα μου Λεωνίδα

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2006

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίδα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	
<u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u>	1
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	3
<u>ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΝΑΜΟΝΗΣ ΣΤΗΝ ΟΥΡΑ

1.1 ΓΕΝΙΚΑ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ.....	15
1.2 Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥΜΕΝΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ....	19
1.2.1 Γενικά για την Σ. Π. Κ.....	19
1.2.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της Σ. Π. Κ.....	23
1.3 ΠΑΡΑΠΟΝΑ: Η ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΥΠΑΙΤΙΟ	30
1.4 ΑΝΑΜΟΝΗ ΣΤΗΝ ΟΥΡΑ.....	34
1.4.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	34
1.4.2 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ / ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΜΟΝΗ.....	36
1.4.3 ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΑΝΑΜΟΝΗ.....	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΑ ΤΡΙΑ ΠΡΟΣΘΕΤΑ Ρ's ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΤΑΧΕΙΑΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

2,1 ΤΑ ΤΡΙΑ Ρ's ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	47
2.1.1 Άνθρωποι	49
2.1.2 Διαδικασίες.....	51
2.1.3. Υλικές υποδομές.....	52
2,2 ΤΑ ΤΡΙΑ ΡS ΤΩΝ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΤΑΧΕΙΑΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ.....	53
2.2.1 Άνθρωποι	54
2.2.2 Διαδικασίες.....	55
2.2.3 Υλικές υποδομές.....	57
2,3: Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΡS ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	
ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ.....	59
2.3.1 Άνθρωποι.....	59
2.3.2 Διαδικασίες.....	61
2.3.3. Υλικές υποδομές.....	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

3.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	65
3.2 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΤΥΧΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ	
ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.....	66

3.3 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ: ΓΕΝΙΚΑ.....	74
3.4 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΕΝΟΣ ΤΕΤΟΙΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	76
3.4.1 Γενικά	76
3.4.2 Η άμεση διαδικασία διαχείρισης παραπόνων	77
3.4.3 Η έμμεση διαδικασία διαχείρισης παραπόνων.....	87
3.5 ΘΕΩΡΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΟΜΗΣ.....	97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΦΑΓΗΤΟΥ ΤΑΧΕΙΑΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

4.1 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	102
4.2 ΚΥΡΙΑΡΧΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ.....	104

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΣΤΑ ΠΙΤΑ ΠΑΝ....

5.1 ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ.....	110
5.1.1 Λίγα λόγια για την εταιρία.....	110
5.1.2 Τα 7 P's του Μάρκετινγκ της εταιρίας.....	111
5.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.....	115
5.2.1 Τα παράπονα στα Πίτα Παν.....	115
5.2.2 Η άμεση διαδικασία.....	117
5.2.3 Η έμμεση διαδικασία.....	121

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ</u>	
6.1 ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ.....	128
6.2 ΓΕΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΑΝΑΜΟΝΗΣ.....	131
6.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΜΕΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.....	133
6.4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΜΜΕΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.....	135
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	141
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ</u>	143
<u>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	
▶ ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	150
▶ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	158
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u>	160

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αν και φαίνεται ότι τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία την έχει γράψει ένα και μόνο άτομο, η αλήθεια είναι διαφορετική. Στην πραγματικότητα πολλά πρόσωπα έχουν συντελέσει, είτε το ξέρουν είτε όχι, στη συγγραφή της παρούσας εργασίας. Καταρχάς ένα τεράστιο ευχαριστώ οφείλω στην μητέρα μου Σοφία την αδελφή μου Κατερίνα, την Μαίρη καθώς και στους φίλους/φίλες και κυρίως τον Νίκο και τον Φανούρη αλλά και τους λοιπούς συγγενείς μου για την ανοχή τους και την υποστήριξη τους το τελευταίο διάστημα. Πολύτιμη, στο πιο πρακτικό κομμάτι της εργασίας, ήταν η βοήθεια των στελεχών της εταιρίας Πίτα Παν κου Modiano Josherh , κυρίου Μυλόπουλου Αρ. ,κας Μυλόπουλου Ιωάννας και κας Μαθιουδάκη Παρασκευής , οι οποίοι όχι μόνο δεν αρνήθηκαν να προσφέρουν τόσο σημαντικές πληροφορίες όσο και το χρόνο τους αλλά επέδειξαν και τεράστιο επίπεδο ανοχής αφού όντας εργαζόμενος της εταιρίας πολλές ήταν οι φορές που επέδειξα ζύλο για την εκπόνηση της μελέτης μου κάποιες φορές εις βάρος της εργασίας μου στην επιχείρηση . . Φυσικά ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω και σε όλους τους καθηγητές μάρκετινγκ του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για τις πολύτιμες γνώσεις που προσπάθησαν να μας μεταδώσουν κατά τη διάρκεια του MBA.

Για το τέλος θα ήθελα ιδιαίτερα να ευχαριστήσω τον κύριο Αθανασούλη, όχι μόνο για την αμέριστη βοήθεια και συμπαράστασή του ως επιβλέπων καθηγητής, αλλά και για τη γενικότερη φιλοσοφία και τρόπο σκέψης του, που με έκαναν να δω το μάρκετινγκ από μια τελείως διαφορετική οπτική γωνία και να το εκτιμήσω σε τέτοιο βαθμό που ξεπερνά τα όρια της συμπάθειας προς ένα μάθημα...

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΣΕΛΙΔΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ Σ. Π. Κ ΑΝΑΛΟΓΑ
ΜΕ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ27

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑΣ.....83

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΡΑΣΗΣ ΠΡΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΑ.....85

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 ΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΤΗΣ
ΑΝΑΜΟΝΗΣ ΓΙΑ ΟΙ ΟΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΑΞΙΟΙ ΣΥΛΛΟΓΗΣ, ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ93

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΣΕΛΙΔΑ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1:ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....9

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ
ΠΑΡΑΠΟΝΟΥΜΕΝΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ20

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ Σ. Π. Κ.
(ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥΜΕΝΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ).....25

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΦΑΓΗΤΟΥ ΣΤΗΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ MC DONALDS Η ΟΠΟΙΑ ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΧΩΡΑ ΣΕ 45’’ 56

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5:ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΣΕ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ ΜΕ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΩΣ ΟΛΟΤΗΤΑ..... 87

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6:ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ
ΑΝΑΜΟΝΗΣ ΤΟΥΣ..... 139

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

‘Η διαχείριση των παραπόνων του καταναλωτή σχετικά με τον χρόνο αναμονής στην ουρά, στον χώρο του φαγητού ταχείας εστίασης : η περίπτωση ενός υποκαταστήματος Πίτα Παν ’

Σημαντικοί Όροι: πίστη καταναλωτή (*customer loyalty*), ικανοποίηση καταναλωτή (*customer satisfaction*), μάρκετινγκ υπηρεσιών (*services marketing*), ποιότητα υπηρεσιών (*services quality*), ανάκτηση υπηρεσίας (*service recovery*), συμπεριφορά παραπονούμενου καταναλωτή (*consumer complaint behavior*), διαχείριση παραπόνων (*complaint management*), πραγματικός χρόνος αναμονής (*actual waiting time*), αντιληπτός χρόνος αναμονής (*perceived waiting time*), εστιατόρια ταχείας εστίασης (*fast food restaurants*).

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Έκδηλη είναι τα τελευταία χρόνια η τάση προς συγκράτηση και πίστη του καταναλωτή από τις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο (Hirschman A.O. ,1970). Παράλληλα με τις ευφάνταστες επιθετικές τακτικές που αποσκοπούν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς , εφαρμόζονται άρτιες αμυντικές στρατηγικές για την συγκράτηση των ήδη υπαρχόντων πελατών . Το έναυσμα για αυτήν την τάση αποτέλεσε η διαπίστωση πως η προσέλκυση ενός νέου πελάτη είναι για μία επιχείρηση πέντε φορές πιο δαπανηρή υπόθεση από την διατήρηση ενός ήδη υπάρχοντος (Kotler P. 1997). Κατά τον Parasuraman (1988), Ο καθηγητής Daniel Carmichael στην διάλεξη του για τις βασικές αρχές του μάρκετινγκ, προς τους φοιτητές του περιγράφει την επικοινωνία των επιχειρήσεων με τους πελάτες σαν ένα βαρέλι. Ένα βαρέλι στο οποίο ναι μεν χύνεται μέσα νερό αλλά γεμάτο τρύπες καθώς είναι , δεν δύναται να κρατήσει το νερό που εισέρχεται. Ο καθηγητής προφανώς κάνει μια αλληγορία. Το νερό που εισέρχεται αναπαριστά τους νέους πελάτες , οι οποίοι εισέρχονται στην επιχείρηση απόρροια μιας πανάκριβης , ατελείωτης διαδικασίας . Οι τρύπες στο βαρέλι αναπαριστούν «αγκάθια » στην σχέση των επιχειρήσεων με τους πελάτες όπως αγένεια του προσωπικού, χαμηλή αντιληπτή αξία, απειρία του προσωπικού , χαμηλή παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσίας, εξάντληση αποθέματος κ.τ.λ. Τελειώνοντας αυτήν την μικρή ιστορία ο καθηγητής καταλήγει στο συμπέρασμα πως θεμιτή είναι μεν η προσπάθεια για εισροή του νερού στο βαρέλι , μακροπρόθεσμα όμως κερδισμένες βγαίνουν οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να κλείνουν τις τρύπες από όπου το βαρέλι έχει ήδη απολέσει νερό.

Η συγκεκριμένη εργασία σκοπεύει να ασχοληθεί με μία από αυτές τις «τρύπες». Τα παράπονα των πελατών . Και πιο συγκεκριμένα τα παράπονα των πελατών σε σχέση με την αναμονή τους σε ουρές . Σκοπός δε αυτής της εργασίας είναι το κλείσιμο αυτής τρύπας μέσω της **διαχείρισης των παραπόνων**. Για την συγκεκριμένη εργασία χρησιμοποιήθηκαν δευτερογενή στοιχεία που αφορούν στην διαχείριση παραπόνων και στην αντιληπτή αναμονή των πελατών σε ουρές , στην συντριπτική τους πλειοψηφία από την ξένη βιβλιογραφία. Η αναγωγή αυτών των στοιχείων στην Ελληνική αγορά εστιατορίων καθώς και η πρωτογενής συλλογή στοιχείων από ποιοτικές συνεντεύξεις, κατευθείαν από την εν λόγω αγορά αποτελούν την ιδιαιτερότητα αυτής της εργασίας. Όσο προσεκτικά και αν έγινε η αναγωγή αυτή καθώς και η παρεπόμενη έρευνα, θα υπάρχουν σίγουρα ατέλειες που υπομονεύουν την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Γι' αυτό και τα τελευταία μόνο σαν μια ένδειξη μπορεί και πρέπει να θεωρηθούν.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έκδηλη είναι τα τελευταία χρόνια η τάση στον χώρο του μάρκετινγκ για επίτευξη μακροχρόνιων δεσμών με τον πελάτη. Η **πίστη (loyalty)** του πελάτη σε ένα προϊόν ή μία υπηρεσία αποτελεί, για τον Parasuraman (1988) παράλληλα με τις επιθετικές στρατηγικές αύξησης του μεριδίου αγοράς, την πυξίδα με την οποία αναζητούν τον προσανατολισμό τους οι σύγχρονοι μάρκετέρς στη πολύπλοκη αγορά μέσα στην οποία κινούνται. Το σλόγκαν –όνομα προϊόντος – για πάντα (..... for life) αποτελεί τον απόλυτο στόχο επιχειρήσεων- γιγάντων και η επίτευξη αυτού φαίνεται – με τα σημερινά δεδομένα- πως είναι ικανή να προσδώσει στις επιχειρήσεις αυτές μακροχρόνια ευμάρεια και ευημερία.

Η επίτευξη όμως της πίστης του καταναλωτή δεν είναι σε καμία περίπτωση μια απλή και εύκολα επιτεύξιμη διαδικασία για μία επιχείρηση. Τα δημογραφικά και συμπεριφορικά χαρακτηριστικά του σύγχρονου καταναλωτή έχουν αλλάξει άρδην τα τελευταία χρόνια. Ο σύγχρονος καταναλωτής, περισσότερο έξυπνος, μορφωμένος, ενημερωμένος, πολυάσχολος και κατά συνέπεια περισσότερο πολύπλοκος από ποτέ, δεν θα μείνει πιστός σε ένα προϊόν ή υπηρεσία εάν αυτό δεν του προσφέρει υψηλή αντιλαμβανόμενη αξία. Την ίδια δε στιγμή είναι ευαίσθητος στην τιμή των προϊόντων και επιθυμεί την απόκτηση νέων εμπειριών και συγκινήσεων που θα του προσφέρουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Παρόλα αυτά ο καταναλωτής επιδεικνύει τάσεις προσήλωσης σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία εάν αυτά τα συμπλέξει με το αξιακό του σύστημα, επομένως η πίστη του καταναλωτή δεν είναι αδύνατη εάν μια επιχείρηση εφαρμόσει εύστοχες στρατηγικές μάρκετινγκ (Σιώμκος Γ, 2004).

Μία από τις δέκα στρατηγικές που προτείνει ο Roger Blackwell (2001) για την επίτευξη της πίστης του πελάτη είναι αυτή της **διαχείρισης των παραπόνων (complaint management)** του. Η ύπαρξη οργανωμένου τμήματος διαχείρισης παραπόνων ,και γενικότερα τμήματος επικοινωνίας με τον πελάτη , αποτελεί απαραίτητη λειτουργία για ένα τμήμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης που αποσκοπεί να γίνει παράγων κλειδί στην επιχειρησιακή στρατηγική και ανάπτυξη (Kotler P.,2004). Η στρατηγική διαχείρισης παραπόνων δεν θα πρέπει να περιορίζεται σε διακοσμητικό ρόλο με σκοπό τον επιφανειακό εντυπωσιασμό πελατών και ανταγωνιστών , αντίθετα θα πρέπει να εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις με απόλυτο στόχο κατά τους Stauss B. και Schoeler Ad. ,(2004) την **ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction)**.

Γοητευμένοι καθώς είμαστε με την έννοια της επικοινωνίας με τον καταναλωτή, αλλά και κεντριζόμενοι από την αμφιλεγόμενη έννοια των παραπόνων στην Ελληνική αγορά (Σπανός Α., 1999), σκοπεύουμε να καταπιαστούμε με αυτό αντικείμενο. Και αυτό γιατί στην Ελλάδα μια χώρα όπου η ευρεία εφαρμογή του μάρκετινγκ απარიθμεί μόλις δέκα δεκαπέντε χρόνια η έννοια παράπονο αντηχούσε κάτι σαν ασθένεια. Οι μάρκετερς – ειδικά στις μικρότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις - εθελουφλούσαν , απομονώνοντας τα παράπονα προς την επιχείρηση τους και κόβοντας ουσιαστικά τους δεσμούς με τον παραπονούμενο καταναλωτή. Η διαχείριση παραπόνων ως αυτούσια έννοια σε τμήματα μάρκετινγκ εταιριών αναπτύχθηκε ευρέως μόλις πρόσφατα την ίδια στιγμή που στην Αμερική και στη Ιαπωνία μελετώνται και εφαρμόζονται άρτιες στρατηγικές στην διαχείριση των παράπονων. Παράλληλα τα ερεθίσματα από τις καθημερινές εμπειρίες που αφορούν θέματα εξυπηρέτησης πελατών θέτουν ζητήματα , όπως η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και κατ επέκταση η αντιμετώπιση των πελατών με προσωπικό χαμηλού μορφωτικού επιπέδου , χωρίς ιδιαίτερα προσόντα επικοινωνίας ,

δίχως ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ουσιαστική εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη (Stauss B. , Seidel W.,2004).

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ασχοληθούμε με την **διαχείριση των παραπόνων καταναλωτή** που προκύπτει από την αναμονή του σε ουρές .Και αυτό γιατί επικεντρωμένοι σε αυτήν συγκεκριμένα την αιτία παραπόνων θα είμαστε σε θέση να μελετήσουμε διεξοδικότερα την διαδικασία διαχείρισης παραπόνων ,τις αιτίες εκδήλωσης των παραπόνων αναμονής και τους μηχανισμούς που ξεδιπλώνονται για την αντιμετώπιση αυτού του είδους των παραπόνων. Αυτό άλλωστε είναι και το **κενό που εντοπίζεται στη σχετική βιβλιογραφία** και το οποίο η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία φιλοδοξεί να καλύψει . Από την γένεση της ανάγκης για επικοινωνία με τον καταναλωτή και αντιμετώπισης των παραπόνων του πιο συγκεκριμένα, τεράστιος είναι ο αριθμός επιστημονικών άρθρων και βιβλιογραφικών αναφορών που αφιερώνονται στα παράπονα του και εν γένει στην ευρύτερη συμπεριφορά ως προς την δυσαρέσκεια του. Επιστημονικά λοιπόν άρθρα όπως : “Consumer Complaint behavior “της Adelina Broadridge του πανεπιστημίου Stirling (1995), “ Consumers’ Complaint behavior Taxonomy Typology and determinants: Towards an unfied ontology“, του Crie D. (2003) ,Gaining a Competitive advantage by Analyzing Aggregate Complaints των John A. Schibrowski ,S. Lapidus του πανεπιστημίου της Nevada(1994) και “Κερδοφορία διαχείρισης παραπόνων” των Strauss B., Schoeler And. (2004) . Βιβλιογραφικές αναφορές δειλά δειλά κάνουν την εμφάνιση τους και στην Ελληνική επιστημονική κοινότητα (Δερβιτσιώτης Κ. “Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητας“ 2001, Σπανός Α. “ Πως

παράγονται και πως παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας“, Γαλαίος Γ., 1^η Έκδοση 1997). Ευρεία είναι επίσης και η ανάπτυξη βιβλιογραφικής αναφοράς και αρθρογραφίας σχετικά με τις λειτουργίες (Heizer J., Render B., Principles of Operations Management, , 2003) και την επιχειρησιακή έρευνα (Οικονόμου Γ. , Γεωργίου Ανδρ. “Ποσοτική Ανάλυση για την λήψη διοικητικών αποφάσεων “,2000) την αναμονή του καταναλωτή σε ουρές , ακόμη και τον κλάδο του φαγητού ταχείας εστίασης (Clark M.. Wood R. “Consumer loyalty in the restaurant industry – a preliminary exploration of the issues“ International Journal of contemporary Hospitality Management, 1999). Δεν υφίσταται όμως κάποια επιστημονική αναφορά στον **συνδυασμό** των δύο αυτών εννοιών. Ο λόγος που επιλέχθηκε η αναμονή των πελατών ως αντικείμενο παραπόνου είναι το ενδιαφέρον που παρουσιάζει για τον χώρο της συμπεριφοράς του καταναλωτή και του μάρκετινγκ γενικότερα το παραπάνω ζήτημα. Ο σύγχρονος καταναλωτής είναι περισσότερο πολυάσχολος από ποτέ και η παράμετρος χρόνος κερδίζει ολοένα και μεγαλύτερη αξία στην ζωή του. Άλλωστε ο χρόνος αναμονής , συνήθως αποτελεί την πρώτη μορφή αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και παραγωγών υπηρεσιών και επομένως η διαχείριση του χρόνου αναμονής αποτελεί ζήτημα μείζονος σημασίας για τις λειτουργίες των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (Davis Heineke, 1998). Ένας κλάδος στον οποίο συναντάμε συχνότατα ουρές αναμονής , είναι ο **κλάδος εστιατορίων ταχείας εστίασης**. Η έννοια δε του χρόνου εμπεριέχεται ακόμη και στο όνομα (*ταχεία* εστίαση) του κλάδου των εστιατορίων που επιλέξαμε να αναλύσουμε, δημιουργώντας και στον καταναλωτή αυτών των εστιατορίων ανάλογες προσδοκίες για εξυπηρέτηση. Η παρούσα εργασία λοιπόν θα ασχοληθεί με την διαχείριση παραπόνων του καταναλωτή ο οποίος περίμενε περισσότερο απ’ όσο θα επιθυμούσε στην αναμονή σε ουρά, στην αγορά των εστιατορίων ταχείας εστίασης ,και την σύνδεση των παραπάνω με την

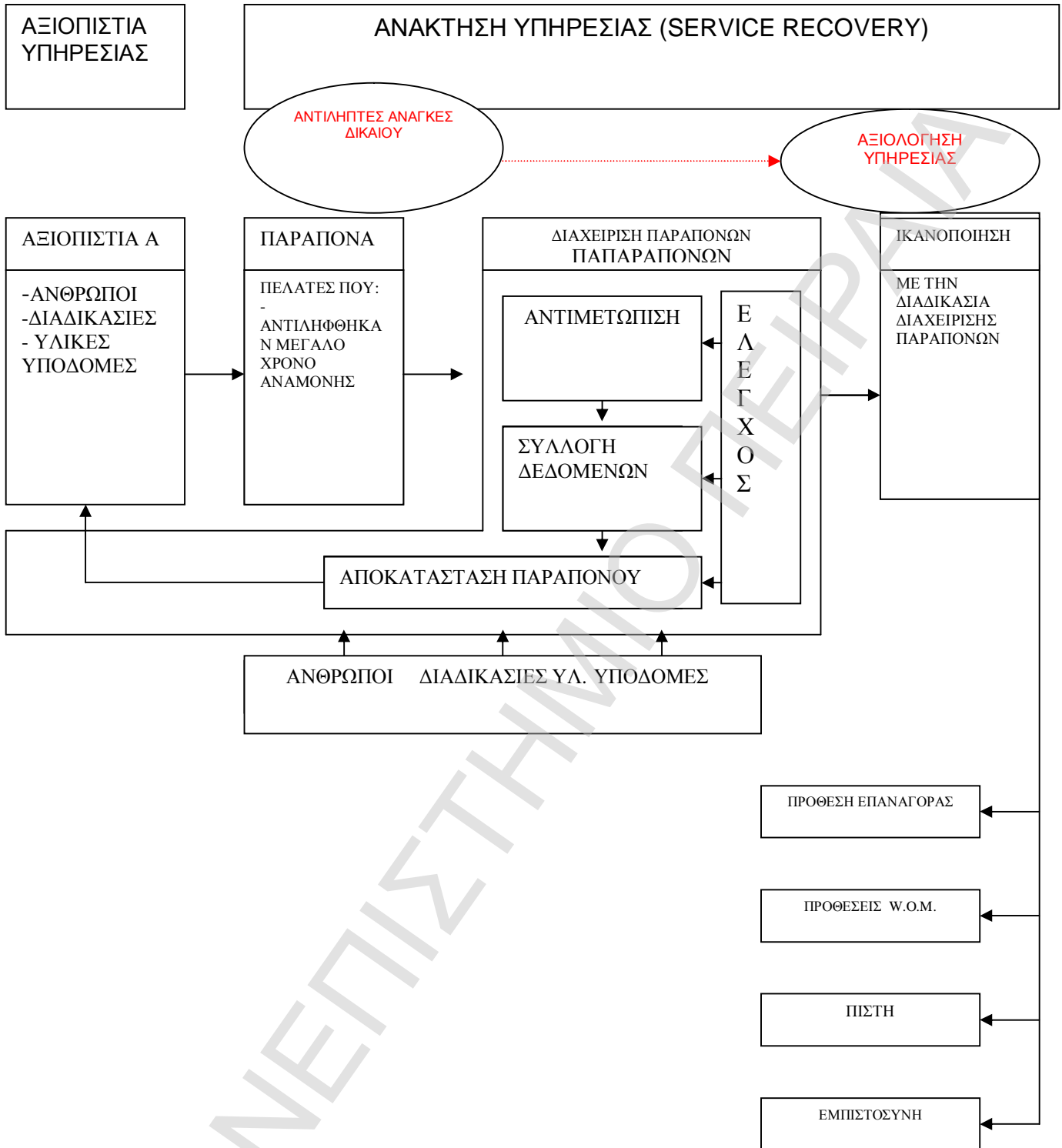
ικανοποίηση του πελάτη από την αντιμετώπιση του παραπόνου του, με όλες τις ιδιαιτερότητες και περιορισμούς που δίνουν στο θέμα το τελευταίο στοιχείο.

Η διαχείριση παραπόνων σαν μεμονωμένη διαδικασία αφορά την **συλλογή, αντιμετώπιση, αποκατάσταση** των παραπόνων και τον **έλεγχο** της σωστής αντιμετώπισης των παραπόνων αυτών (Stauss B. και Seidel W. 1998 και Riemer A 1986). Αποτελεί μια συνοδευτική **υπηρεσία** στο πλαίσιο μια άλλης κύριας δραστηριότητας για μία επιχείρηση. Και για αυτό θα την εξετάσουμε σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά που δίνει στην έννοια της υπηρεσίας κατά τον Πανηγυράκη Γ. (1999), το μάρκετινγκ (άυλη φύση ,ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση ετερογένεια κ τ. λ) και θα επικεντρωθούμε στα τρία πρόσθετα P's που διαχωρίζουν τα P's του προϊόντος(4 P's)από αυτά της υπηρεσίας (7 P's) που είναι οι **άνθρωποι** (People), οι **διαδικασίες** (Processes) και οι **υλικές υποδομές** (Physical facilities). Η διαχείριση παραπόνων επίσης σχετίζεται στενά και με την έννοια της **ποιότητας παροχής υπηρεσιών (service quality)** (Pompl W.,1997) και πιο συγκεκριμένα της διαδικασίας της **ανάκτησης της υπηρεσίας (service recovery)**. Οι Berry L. και Parasuraman A. (1987) άλλωστε αναφέρουν πως μια υπηρεσία μπορεί να εκτελεστεί σωστά σύμφωνα με τις αρχές της ποιότητας παροχής υπηρεσιών, βάσει της επίτευξης **αξιοπιστίας (service reliability)** (= επιτυχάνω σωστή παροχή υπηρεσίας με την πρώτη φορά), ή της επίτευξης **ανάκτησης υπηρεσίας (service recovery)**(= επιτυχάνω σωστή παροχή υπηρεσίας με την δεύτερη φορά). Οι Senior M.και Randall L. (1991), επίσης αναφέρουν χαρακτηριστικά πως η ποιότητα παροχής υπηρεσιών(και κατά συνέπεια η διαδικασία της ανάκτησης υπηρεσίας) ορίζεται πάντοτε σήμερα σαν η **αντιλαμβανόμενη** από τους πελάτες **ποιότητα** , η οποία με την σειρά της είναι συνάρτηση της προσδοκώμενης και της λαμβανόμενης υπηρεσίας. Η επικρατούσα

θεωρητική μέθοδος σύμφωνα με την οποία ο καταναλωτής αξιολογεί την ποιότητα της ανάκτησης υπηρεσίας είναι αυτή της **δικαιοσύνης (justice theory)** (Tax SS, Brown SW, 1998). Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία ,στο ευρύτερο πλαίσιο της διαχείρισης παραπόνων ,οι καταναλωτές βάσει των προσδοκιών τους για το δίκαιο στην σχέση τους με τον παραγωγό ,αξιολογούν την διαδικασία ανάκτησης της υπηρεσίας με τρεις παράγοντες:Το **γενικό αποτέλεσμα (outcome)**, το **δίκαιο στις διαδικασίες (procedural justice)** και το **δίκαιο στην αλληλεπίδραση με τον παραγωγό, (interactional justice)**.

Οι διαδικασίες της διαχείρισης παράπων που αναφέραμε παραπάνω πλαισιωμένες από τις συνοδευτικές έννοιες που αναλύσαμε, αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο ως προς τα παράπονα το οποίο θα εφαρμοστεί πάνω στα παράπονα των καταναλωτών στον χώρο της ταχεία εστίασης (fast food) , σχετικά με την αναμονή τους σε ουρές. Τα παράπονα των καταναλωτών σχετικά με την αναμονή μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο είδη: Παράπονα από καταναλωτές που **βίωσαν μακρύ χρόνο αναμονής (actual waiting time)**, και άτομα που **αντιλήφθησαν τον χρόνο αναμονής τους ως μακρύ (perceived waiting time)**(Moreau Ag. D.,1999).

Κατ αυτόν τον τρόπο λοιπόν θα διαμορφωθεί το γενικό θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας το οποίο περιγράφεται συνοπτικά στο σχεδιάγραμμα 1 που ακολουθεί:



ΠΗΓΗ: DOUGLAS, KELLEY ΚΑΙ WEGMAN, 2001

Το παραπάνω σχεδιάγραμμα προκύπτει από «διασταύρωση» δύο σχεδιαγραμμάτων . Το ένα από τα δύο σχεδιαγράμματα ανήκει στον C. Wegmann που αναπτύσσεται στο βιβλίο του : “Internationales Beschwerdenmanagement. “(2001) και περιγράφει την διαδικασία διαχείρισης παραπόνων για μια επιχείρηση , ενώ το δεύτερο σχεδιάγραμμα προκύπτει από το άρθρο: Perceived justice needs and recovery evaluation: a contiguency approach (2000) Douglas H. και . Scott K. και αναφέρεται στην διαδικασία αξιολόγησης της ανάκτησης υπηρεσίας (service recovery) από τον καταναλωτή.

Το γενικό αυτό θεωρητικό πλαίσιο το οποίο αναπτύξαμε εμπεριέχει τόσες πολλές έννοιες και τόσο γενικά διατυπωμένες, ώστε είναι αδύνατον να αναλυθούν στα στενά πλαίσια μιας διπλωματικής εργασίας .Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας Θα **αναλύσουμε** τα τρία επιπρόσθετα P's (**άνθρωποι** (People), οι **διαδικασίες** (Processes) και **υλικές υποδομές** (Physical facilities) που εμπλέκονται στην διαδικασία διαχείρισης παραπόνων (ομώνυμο κουτί στο σχεδιάγραμμα) από την στιγμή που ένα παράπονο **αντιληπτής** αναμονής λαμβάνει χώρα. Με την ανάπτυξη όμως του γενικού θεωρητικού πλαισίου (conceptual framework) θελήσαμε να αποσαφηνίσουμε τις σχέσεις που προηγούνται και έπονται της λειτουργίας διαχείρισης παραπόνων αφού για να έχει νόημα μια διπλωματική θα πρέπει να ακολουθεί κατά τον Fisher Colin (2004) **τρεις αρχές**: Η πρώτη είναι ο **καθορισμός των όρων ή εννοιών** που θα χρησιμοποιηθούν για την περιγραφή του αντικειμένου της έρευνας. Η δεύτερη έχει να κάνει με την **περιγραφή των σχέσεων** (conceptual framework) μεταξύ των εννοιών που χρησιμοποιούνται και η τρίτη είναι η **χρησιμοποίηση αυτού του εννοιολογικού**

(θεωρητικού) πλαισίου για την ανάπτυξη συμπερασμάτων που επεξηγούν τα σχέδια και τις σχέσεις που έχουν βρεθεί στο υλικό της έρευνας.

Το αντικείμενο ανάλυσης που μόλις περιγράψαμε, θα εφαρμοστεί στην αγορά εστιατορίων **ταχείας εστίασης (fast food)**, και συγκεκριμένα στους ανθρώπους, τις διαδικασίες, τις υλικές υποδομές και τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν τα παραπάνω 3 P's των υπηρεσιών στον εν λόγω κλάδο εστιατορίων. Για τον εμπλουτισμό δε της διπλωματικής εργασίας αυτής με πραγματική και άμεσα εφαρμόσιμη γνώση και κατά συνέπεια την εξαγωγή περισσότερο απτών αποτελεσμάτων θα μελετηθούν οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και οι υλικές υποδομές της λειτουργίας διαχείρισης παραπόνων στον κλάδο ταχείας εστίασης μέσω της εταιρίας παραγωγής και διάθεσης φαγητού ταχείας εστίασης **Πίτα Παν**, επιχείρηση στην οποία άλλωστε και εργάζομαι.

Θεωρείται επίσης σημαντικό να τονιστεί πως η ταχύτητα σερβιρίσματος του φαγητού στα εστιατόρια ταχείας εστίασης αποτελεί υπηρεσία, σε αντιδιαστολή με το προϊόν – πυρήνα που είναι το φαγητό. Ο έλεγχος λοιπόν της παρεχόμενης υπηρεσίας (που στην περίπτωση μας είναι η ταχύτητα) λαμβάνει χώρα την ίδια στιγμή με την παροχή της, αφού την ίδια στιγμή λαμβάνει χώρα και η αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας από τον καταναλωτή (Σπανός, 1997). Επομένως τα παράπονα των πελατών όσον αφορά την ταχύτητα του σερβιρίσματος του φαγητού, αναμένονται να εκδηλωθούν στην συντριπτική τους πλειοψηφία στο εκάστοτε κατάσταση της αλυσίδας (Ennew C., Schoefer K., 2003) άρα για κάθε κατάσταση συνεπάγονται διαφορετικοί άνθρωποι, διαδικασίες, υλικές υποδομές τουλάχιστον για τις διαδικασίες της αντιμετώπισης παραπόνων και της συλλογής δεδομένων της λειτουργίας διαχείρισης παραπόνων.

Αυτό είναι κάτι που το πιστοποιεί και η διευθύντρια μάρκετινγκ της Πίτα Παν η κυρία Μυλοπούλου Ι. Για αυτόν ακριβώς το λόγο επιλέξαμε να μελετήσουμε το κατάστημα της Πίτα Παν στην **Ερμού 2** στο **Σύνταγμα** , με όλες τις ιδιαιτερότητες(ως προς το προσωπικό , τους πελάτες , την χωροταξία του καταστήματος) που αυτό παρουσιάζει.

Το αντικείμενο μελέτης που μόλις διαμορφώσαμε θα προσπαθήσουμε να μελετήσουμε εάν και πως εφαρμόζεται στην επιχείρηση ταχείας Εστίασης **Πίτα Παν**. Την διαδικασία διαχείρισης παραπόνων έτσι όπως εφαρμόζεται στην επιχείρηση Πίτα Παν καλούνται τέλος να την αξιολογήσουν οι καταναλωτές του καταστήματος της Ερμού 2. Δεδομένο ότι στόχος της διαχείρισης παραπόνων δεν είναι η απλή επίλυση ενός προβλήματος που παρουσιάστηκε, αλλά η επίτευξη **ικανοποίησης** (Thorsten Gruber, 2004) από την διαχείριση (**complaint satisfaction**), οι καταναλωτές καλούνται να εκφράσουν την ικανοποίησή τους από την διαχείριση παραπόνων σύμφωνα με τις αρχές της ποιότητας και συγκεκριμένα της αρχής **δικαιοσύνης (justice theory)** (Tax Brown ,1998) βάσει ενός ερωτηματολογίου που περιλαμβάνει υποθετικά σενάρια. Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι απόρροια της βιβλιογραφικής έρευνας ως σύνολο και έχει επηρεασθεί από τα επιστημονικά άρθρα : *Waiting for service : The effectiveness of recovery strategies* του Gordon H G McDougall (1999) και Gail Tom, Scott Lucey“*A field study Investigating the Effect of waiting time on customer satisfaction*“ the journal of psycology ,1997,131(6), 655-660 και περιέχει παράλληλα ερωτήσεις αντιλήψεων αναμονής των πελατών και ερωτήσεις προσδοκιών αναμονής.

Θα προσπαθήσουμε μελετώντας το αντικείμενο στην πράξη αλλά και τις απόψεις των πελατών έτσι όπως αυτές θα διατυπωθούν στο ερωτηματολόγιο , να επιβεβαιώσουμε ή όχι αρκετές θεωρητικές σχέσεις σχετικές με την διαδικασία

διαχείρισης των παραπόνων , ή αν είναι τα αποτελέσματα τέτοια, να δώσουμε το ερέθισμα για ανάπτυξη νέων σχέσεων ή θεωριών (grounded theory).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΑΝΑΜΟΝΗΣ ΣΤΗΝ ΟΥΡΑ

1.1 ΓΕΝΙΚΑ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ

Με την απόκτηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ο καταναλωτής αναμένεται να αξιολογήσει την παραδιδόμενη σε αυτόν αξία βάσει αυτών που **θυσίασε** για να αποκτήσει το εν λόγω προϊόν / υπηρεσία (Zeithaml, V.A., 1988). Εάν λοιπόν ο καταναλωτής αντιληφθεί ότι η ποιότητα του προϊόντος / υπηρεσίας δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του τότε ο καταναλωτής αυτός θα αποκομίσει δυσαρέσκεια από αυτή την καταναλωτική του εμπειρία. Η **ικανοποίηση** και η **δυσαρέσκεια** του καταναλωτή είναι δύο ιδιαίτερα μελετημένες έννοιες στον χώρο του μάρκετινγκ . Ικανοποίηση / δυσαρέσκεια είναι κατά τον Kottler P. (1997) τα συναισθήματα ευχαρίστησης και δυσαρέσκειας αντίστοιχα ενός ατόμου που προκύπτουν από την **υποκειμενική** σύγκριση της απόδοσης (ή του αποτελέσματος) ενός προϊόντος / υπηρεσίας σε σχέση με τις προσδοκίες του. Εάν θέλαμε να μετουσιώσουμε την παραπάνω φράση σε ένα μαθηματικό τύπο αυτός θα είχε την εξής μορφή:

Ικανοποίηση = Αντίληψη του αποτελέσματος – Αντιληπτές προσδοκίες
(Agnes K.Y. Law, Y.V. Hui, Xiande Zhao,2004)

Οι προσδοκίες του πελάτη κατά τον Heineke (1998) διαμορφώνονται:

1. Πριν την επαφή του πελάτη με μια υπηρεσία βάσει επικοινωνίας του παραγωγού με τον πελάτη, είτε με την διαπροσωπική, προφορική διάδοση της καταναλωτικής επαφής ατόμων από το κοινωνικό περίγυρο του πελάτη (word of mouth)

2. Μετά από μία ή περισσότερες επαφές του πελάτη με μία υπηρεσία , από την προσωπική εμπειρία που αυτός διαμορφώνει.

Η **συνολική** ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια θα εξαρτηθεί από όλες τις επαφές και όλες τις εμπειρίες του καταναλωτή με έναν οργανισμό (Law, Xiande , 2004) . Στην πραγματικότητα όμως είναι μάλλον συγκεχυμένο να χρησιμοποιήσουμε τους όρους συνολική ικανοποίηση και δυσαρέσκεια. Και αυτό εξ αιτίας της πολυπλοκότητας της φύσης του κάθε καταναλωτή μεμονωμένα. Πολιτιστικοί , κοινωνικοί , προσωπικοί και ψυχολογικοί παράγοντες συνθέτουν κατά Kotler P.(1997) διαφορετική συμπεριφορά για κάθε καταναλωτή ξεχωριστά. Έτσι ο κάθε καταναλωτής **ατομικά** αναμένεται να αξιολογήσει διαφορετικά τις επαφές και τις εμπειρίες του από έναν οργανισμό. Είναι επίσης αναμενόμενο να δώσει βαρύνουσα σημασία σε μεμονωμένες εμπειρίες και επαφές , όπως επίσης και να αναπτύξει διαφορετικές προσδοκίες για αυτές τις επαφές και εμπειρίες . Επομένως ο κάθε καταναλωτής αποκομίζει υποκειμενικά μια συνολική ικανοποίηση /δυσαρέσκεια, άρα είναι μάλλον αυθαίρετο να μελετούμε τις έννοιες ικανοποίηση /δυσαρέσκεια γενικά εάν θέλουμε να εξαγάγουμε επιστημονικά μετρήσιμα αποτελέσματα. Η ικανοποίηση/ δυσαρέσκεια επομένως είναι για τον Parasuraman A. (1988) επιστημονικά ορθό να εξετάζεται κατά (κάθε) μεμονωμένη επαφή , εμπειρία του καταναλωτή με μία υπηρεσία. Στην αγορά των **εστιατορίων ταχείας εστίασης** , στην οποία και θα επικεντρωθεί η εργασία αυτή , η πρώτη έρευνα που έγινε για να καθοριστούν οι παράγοντες που θα καθορίσουν μεμονωμένα την ικανοποίηση του καταναλωτή έγινε από τον Lewis R. (1981) και συμπέρανε πως οι παράγοντες : α) ποικιλία φαγητού β) ποιότητα φαγητού γ) τιμή του φαγητού δ)περιβάλλον του

καταστήματος ε) ταχύτητα εξυπηρέτησης θα καθορίσουν την ικανοποίηση του καταναλωτή στην εν λόγω αγορά. Για την επιχείρηση **Πίτα Παν** στην οποία θα εφαρμόσουμε την έρευνα μας, οι παράγοντες για τους οποίους οι καταναλωτές καλούνται να δηλώσουν την ικανοποίηση / δυσαρέσκεια τους στο ερωτηματολόγιο, το οποίο έπειτα θέτουν στην διάθεση της επιχείρησης στο κουτί παραπόνων είναι οι : α) ποιότητα φαγητού β) ποσότητα φαγητού γ) ποικιλία φαγητού δ) τιμές φαγητού ε) ταχύτητα εξυπηρέτησης στ) ευγένεια προσωπικού η) καθαριότητα χώρου θ) περιβάλλον καταστήματος. Καταλαβαίνουμε ότι για τους ιθύνοντες της επιχείρησης **Πίτα Παν** αυτοί είναι οι παράγοντες - μεμονωμένοι και κατά σύνολο- που θα προσδώσουν ικανοποίηση στον πελάτη. Και ενώ παραπάνω αναφέραμε πως η αξιολόγηση της ικανοποίησης από τον καταναλωτή θα γίνει για κάθε επαφή και εμπειρία μεμονωμένα, βλέπουμε πως η ικανοποίηση του καταναλωτή στην πράξη μελετάται κατά έναν περιορισμένο αριθμό παραγόντων. Αυτό γιατί αφενός βάσει του νόμου του **Pareto** λιγότερο του είκοσι (20%) της εκατό των παραγόντων ερμηνεύει πάνω από ογδόντα (80%) τοις εκατό του αποτελέσματος μίας κατάστασης, αφετέρου γιατί θα ήταν ασύμφορο οικονομικά να μελετηθούν ένας προς έναν οι εμπειρίες, επαφές ενός πελάτη με έναν οργανισμό.

Χρονικά η ικανοποίηση / δυσαρέσκεια ως διαφορά προσδοκιών –πραγματικού αποτελέσματος μπορεί να διασπαστεί σε τρεις «πράξεις», για τους Simintiras Diamantopoulos Ferriday(1997). Την ικανοποίηση/ δυσαρέσκεια **πριν** την καταναλωτική εμπειρία (**prepurchase satisfaction**), **κατά την διάρκεια** της εμπειρίας και **μετά** την καταναλωτική εμπειρία (**postpurchase satisfaction**). Ο καταναλωτής, βάσει προσδοκιών οι οποίες είναι αποτέλεσμα γνωσιολογικών και άλλων (π.χ. συναισθήματα) διεργασιών διαμορφώνει ένα επίπεδο δυσαρέσκειας/ ικανοποίησης πριν

από την καταναλωτική εμπειρία .Οι προσδοκίες αυτές κατά τους Mark M. Davis , Janele Heineke (1998) διαμορφώνονται α) από την επικοινωνία ενός οργανισμού με τον καταναλωτή (π.χ. διαφημίσεις), β) από την διαπροσωπική , προφορική διάδοση των καταναλωτικών εμπειριών από το κοινωνικό περιβάλλον του καταναλωτή (word of mouth) και γ) από προηγούμενες επαφές του καταναλωτή με τον παραγωγό της υπηρεσίας . Επίσης κατά τους Woodruff R.B. Cadotte E.R. (1982) βάσει αξιολόγησης της πραγματικής επαφής του με τον οργανισμό , διαμορφώνει το επίπεδο ικανοποίησης / δυσαρέσκειας κατά την καταναλωτική εμπειρία(βεβαίως σε σχέση με τις προσδοκίες του). Τέλος βάσει της αξιολόγησης της έννοιας της ποιότητας η οποία κατά τον Parasuraman (1988) αποτελεί μία συνολική στάση μιας επιχείρησης προς τις υπηρεσίες που περεχει στον πελάτη της , διαμορφώνει το επίπεδο ικανοποίησης / δυσαρέσκειας μετά την καταναλωτική εμπειρία. Στην βιβλιογραφία (Casado D.,Mas An. B.J. Francisco R.,2002) η εσωτερική αυτή διεργασία του καταναλωτή αναφέρεται και ως **επίπτωση (impact)**.

Στην μελέτη του Singh J. (1991) οι δύο πρώτες χρονικά πράξεις συνενώνονται ως **αρχική** ικανοποίηση / δυσαρέσκεια (**initial satisfaction**) οπότε και ο καταναλωτής αξιολογεί την καταναλωτική του εμπειρία βάσει προσδοκιών. Η **τελική** ικανοποίηση / δυσαρέσκεια (**final satisfaction**) επέρχεται βάσει της αξιολόγησης της ποιότητας σαν σύνολο από τον καταναλωτή της καταναλωτικής εμπειρίας. Εάν κατά το στάδιο της αξιολόγησης της εμπειρίας βάσει των προσδοκιών του ο καταναλωτής δεν μείνει ικανοποιημένος , τότε ο παραγωγός σύμφωνα με την έννοια της ποιότητας παροχής υπηρεσιών (και συγκεκριμένα της λειτουργίας της ανάκτησης υπηρεσίας –service recovery) μπορεί να παράσχει στον καταναλωτή ικανοποίηση τελικά. Ο καταναλωτής πάντα κατά τον Singh J. (1991) αναμένεται να αποφανθεί για το επίπεδο ικανοποίησης/ δυσαρέσκειας του βάσει της **τελικής** αξιολόγησης.

Για την απόλυτη κατανόηση της έννοιας της ικανοποίησης του καταναλωτή κρίνεται απαραίτητο(όπως φαίνεται και στον μαθηματικό τύπο παραπάνω) να τονίσουμε το χαρακτηριστικό της **αντιληπτότητας**. Αντιληπτότητα βεβαίως με την έννοια της αντίληψης του καταναλωτή ως προς το πραγματικό προϊόν / υπηρεσία ,έτσι όπως το διαθέτει ο παραγωγός (Heineke J,1998). Η έννοια της αντιληπτότητας φαίνεται και από τον ορισμό του Kotler P. (1997) που συμπεριλάβαμε παραπάνω με την παράθεση του όρου υποκειμενική αναφερόμενος στην αξιολόγηση που κάνει ο κάθε καταναλωτής .

Ο λόγος που μελετάται η έννοια της ικανοποίησης/ δυσαρέσκειας είναι η ευθεία σχέση της με έννοιες – επιθυμητούς προορισμούς για τον χώρο του μάρκετινγκ Wegmann C. (2001),. Ένας ικανοποιημένος καταναλωτής **λογικά** θα εμπιστευτεί το προϊόν / υπηρεσία (trust) θα επιδείξει προθέσεις επαναγοράς του προϊόντος (repurchase intentions) θα μείνει πιστός στο προϊόν/ υπηρεσία (loyalty) και θα διαδώσει την ικανοποίηση του στο έμμεσο και άμεσο κοινωνικό του περιβάλλον (word of mouth) με ιδιαίτερα ευμενείς για τον οργανισμό συνέπειές .Υπολογίζεται ότι ένας απλά ικανοποιημένος πελάτης φέρνει επτά (7) φορές περισσότερες πωλήσεις από έναν πελάτη που είχε μια απλά ανεκτή καταναλωτική εμπειρία (Davis M.M. , Volmann T.E.,1990), ένας πιστός πελάτης εστιατορίων φέρνει τριάντα τρεις (33) φορές περισσότερες πωλήσεις από έναν περιστασιακό πελάτη (Clark M., Wood R., 1999) ενώ κατά τον Bennett R.(1997) ένας ικανοποιημένος πελάτης θα διαδώσει την ικανοποίηση του σε πέντε (5) άτομα από το κοινωνικό του περιβάλλον, Τα παραπάνω βεβαίως αναπαρίστανται και στο σχεδιάγραμμα 1. Ας αναλύσουμε στην συνέχεια την συμπεριφορά του καταναλωτή ο οποίος έμεινε δυσαρεστημένος από μια καταναλωτική εμπειρία.

1.2 Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥΜΕΝΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ (Σ. Π. Κ.)

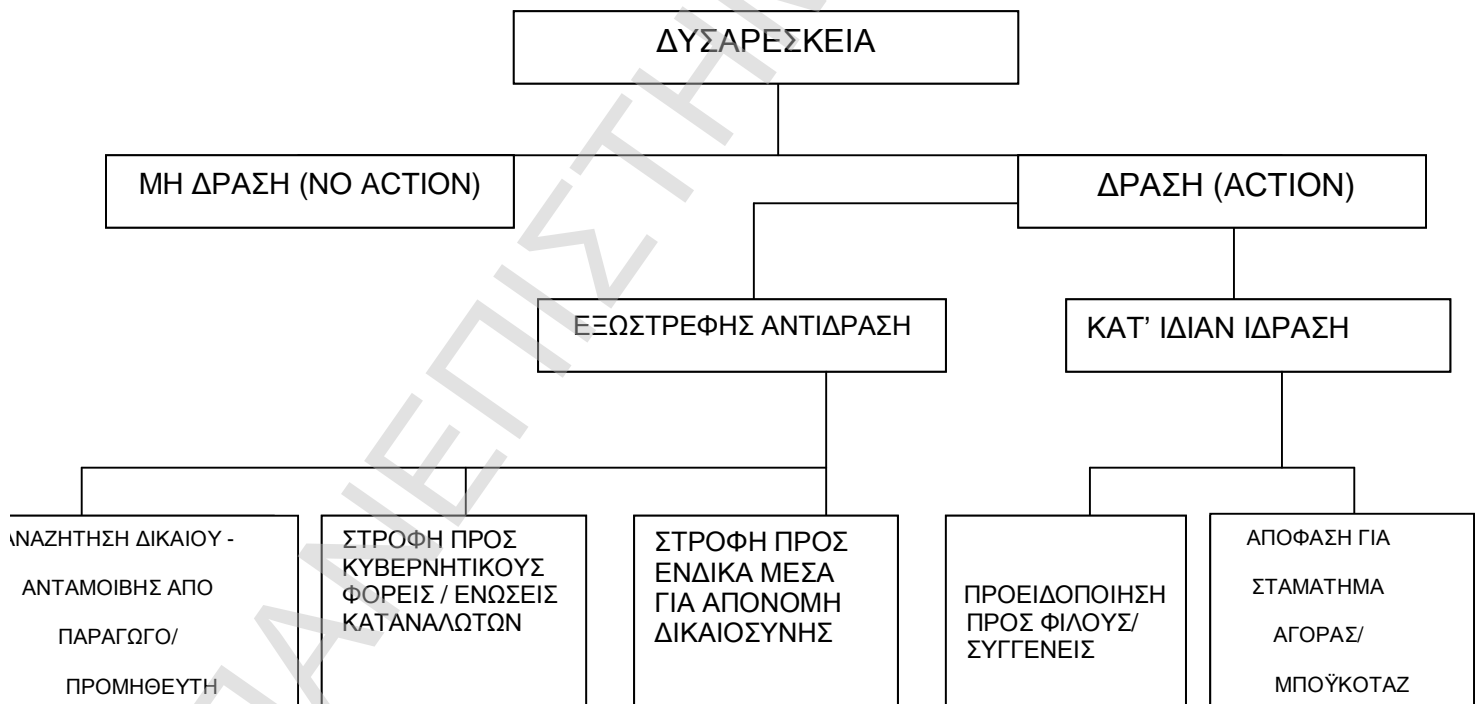
1.2.1 Γενικά για την Σ.Π.Κ.

Η συμπεριφορά του παραπονούμενου καταναλωτή (consumer complaint behavior) θεωρείται από τους Broadbridge Ad., Marsall J. (1995) μια ανεξάρτητη διαδικασία στην ευρύτερη συμπεριφορά του καταναλωτή. Ξεκινά την στιγμή που ο καταναλωτής έχει αξιολογήσει μια καταναλωτική εμπειρία του(από την οποία όμως έμεινε δυσαρεστημένος) και τελειώνει την στιγμή που αυτός έχει ολοκληρώσει την συμπεριφορική (behavioral) ή μη συμπεριφορική (non behavioral) ανταπόκριση προς αυτήν του την καταναλωτική εμπειρία. Η παραπάνω πρόταση βεβαίως χρήζει περαιτέρω ανάλυσης. Από την στιγμή που ένας καταναλωτής βιώνει μία καταναλωτική εμπειρία από την οποία μένει δυσαρεστημένος τρεις είναι στην ουσία οι πραγματικές επιλογές που έχει στην διάθεση του, έτσι όπως τις οριοθέτησαν ο πρωτοπόρος του χώρου Day R. L. , Landon E. L. Jr πίσω στο 1977. Να α) **αγνοήσει την** δυσάρεστη καταναλωτική του **εμπειρία** αυτή (να μην κάνει τίποτα δηλαδή) , β) να πράξει με **εξατομικευμένο προσανατολισμό (take private action)** δηλαδή να μπούκοτάρει το προϊόν ή την υπηρεσία από την οποία έμεινε δυσαρεστημένος , να αλλάξει μάρκα προϊόντος ή παραγωγό υπηρεσίας ή προμηθευτές (κανάλια διανομής γενικότερα) και να διαδώσει την εμπειρία του αυτή με μελανά χρώματα στον άμεσο ή έμμεσο κοινωνικό περιβάλλον του (negative word of mouth) και γ) να **εκφράσει** ανοικτά το παράπονο του **(take public action)** είτε σε αυτόν που θεωρεί υπαίτιο για το ελάττωμα (προμηθευτή : χονδρέμπορο λιανέμπορο ή τον παραγωγό) είτε στα μέσα μαζικής ενημέρωσης είτε σε μία ένωση καταναλωτών. Και ενώ είναι φανερός ο διαχωρισμός μεταξύ των εννοιών **παράπονο** (εκδήλωση δυσαρέσκειας στην υπαίτια επιχείρηση) και **δυσαρέσκεια**(

αρνητική αξιολόγηση καταναλωτικής εμπειρίας γενικά), η συμπεριφορά παραπονούμενου καταναλωτή, ως επιστημονική έννοια θα πρέπει (Singh J. ,1991) να περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες (συμπεριφορικές και μη) στις οποίες προβαίνει ο καταναλωτής απέναντι στο αίσθημα του αυτό (της δυσαρέσκειας) που διακατέχεται.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται το γενικό μοντέλο συμπεριφοράς παραπονούμενου καταναλωτή:

Διάγραμμα 2: Κατηγοριοποίηση της συμπεριφοράς του παραπονούμενου καταναλωτή



ΠΗΓΗ: DAY R.L., LANDON E.L.JR (1977)

Ας προχωρήσουμε όμως προς μια εις βάθος ανάλυση του κάθε ενός από τις επιλογές αυτές μεμονωμένα.

Μη δράση (No action) : Ένα ιδιαίτερα αξιοσημείωτο φαινόμενο στην συμπεριφορά ενός παραπονούμενου καταναλωτή, είναι αυτό των καταναλωτών οι οποίοι δεν έμειναν ικανοποιημένοι από ένα προϊόν / υπηρεσία αλλά δεν κάνουν κάτι για αυτό, τουναντίον συνεχίζουν την κατανάλωση αυτών των προϊόντων / υπηρεσιών . Έρευνες που γίνονται σε διαφόρους κλάδους προϊόντων / υπηρεσιών αποδεικνύουν του λόγου το αληθές . Σε έρευνες που διεξήχθησαν , τριάντα με ογδόντα τοις εκατό (30-80%) κατά μέσο όρο είναι το ποσοστό των δυσαρεστημένων καταναλωτών σε όλες τις αγορές (Singh, J. Pandya S., 1991)οι οποίοι δεν προβαίνουν σε καμία μορφή δράσης, με το φαινόμενο αυτό να προκύπτει σε έρευνες ακόμη και για κλάδους παροχής ιατρικής βοήθειας! (Broadbridge Ad., Marsall J.1995). Οι επιχειρήσεις συνήθως δεν αντιλαμβάνονται ότι ένας καταναλωτής δεν μένει ικανοποιημένος από το προϊόν / υπηρεσία που του παρέχουν , εξαιτίας του γεγονότος ότι δεν χάνουν ένα τέτοιο πελάτη , δεν διαμαρτύρεται, δεν εξωτερικεύει κάποιο συναίσθημα .

Κατ ιδίαν δράση (Private action): Αποτελεί την πρώτη από τις δύο μορφές συμπεριφορικής αντίδρασης που προτείνουν οι Day R. L. , Landon E. L .(1977). Το βασικό χαρακτηριστικό της είναι ότι είναι πολύ εύκολο να εκδηλωθεί από μέρους του καταναλωτή. Αυτός απλά σταματά να καταναλώνει το προϊόν είτε σαν μπουκοτάζ (προσωρινή παύση με άλλα λόγια) είτε οριστικά ουσιαστικά αλλάζοντάς το με κάποιο υποκατάστατο. Η αντίδραση αυτή μπορεί να εκδηλωθεί και με διάδοση της δυσαρέσκειας (negative word of mouth) από κάποιον καταναλωτή διαπροσωπικά, προφορικά στο κοινωνικό του περιβάλλον :οικογένεια , φίλους , γνωστούς , συνεργάτες .. Σύμφωνα πάντα με τους Broadbridge Ad., Marsall J. (1995) ένας καταναλωτής μοιράζεται μια δυσάρεστη εμπειρία του κατά μέσο όρο με εννιά - δέκα άτομα από το κοινωνικό κύκλο του ενώ υπολογίζεται ότι δέκα με δεκαπέντε τοις εκατό της απώλειας

των κερδών μιας επιχείρησης σε ένα έτος οφείλεται κατά τους Ennew C. ,Schoefer K. (2003) στην κατ'ιδίαν δράση των καταναλωτών. Η μεγάλη πλειοψηφία των καταναλωτών που βιώνουν μια δυσάρεστη καταναλωτική εμπειρία θα καταφύγουν τελικά σε αυτήν την μορφή αντίδρασης Kim C. , Kim S, Im S., Shin C (2003). Από παραπλήσιες έρευνες επίσης , τα δύο τρίτα των καταναλωτών που προβαίνουν σε αυτήν την μορφή δράσης, την εκφράζουν με διάδοση της δυσαρέσκειας τους στο κοινωνικό τους περιβάλλον ή με αλλαγή της μάρκας με κάποια άλλη και με αλλαγή του παραγωγού (Broadbridge Ad., Marsall J.,1997). Το ένα τρίτο μόνο έχει σκοπό να σταματήσει μόνο προσωρινά την κατανάλωση του προϊόντος / υπηρεσίας που σημαίνει πως οι καταναλωτές που χρησιμοποιούν την κατ' ιδίαν δράση δεν έχουν σκοπό να καταλογίσουν κανένα ελαφρυντικό στην επιχείρηση που τους δυσαρέστησε ,με πάρα πολύ δύσκολα αναστρέψιμες για αυτήν συνέπειες. Για αυτούς τους λόγους η διάγνωση τέτοιων μορφών δράσης των καταναλωτών είναι πιο σημαντική από την αντίστοιχη των άλλων μορφών συμπεριφοράς ως προς παράπονα.

Εξωστρεφής δράση : Προϋποθέτει την μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια-από τα δύο προηγούμενα είδη δράσεων – από μέρους του καταναλωτή για να αντιμετωπίσει την δυσαρέσκεια του από μια καταναλωτική εμπειρία. Η εξωστρεφής δράση θα εκδηλωθεί με **λεκτική έκφραση** του παραπόνου είτε στον ίδιο τον παραγωγό ή τον προμηθευτή του , είτε σε κάποιον τρίτο εννοώντας τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ή μια ένωση καταναλωτών , είτε στην δικαιοσύνη σε αναζήτηση ανταμοιβής με ένδικα μέσα. Προϋποθέτει το μεγαλύτερο κόστος από τις άλλες μορφές αντίδρασης από μέρους του καταναλωτή . Το κόστος αυτό μάλιστα ,έτσι όπως το αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλο δεδομένου ότι μόνο το δέκα με δεκαπέντε τοις εκατό (10-15%) των καταναλωτών καταφεύγει σε αυτήν την μορφή δράσης (Chelminski P., 1993)

1.2.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της Σ. Π. Κ.

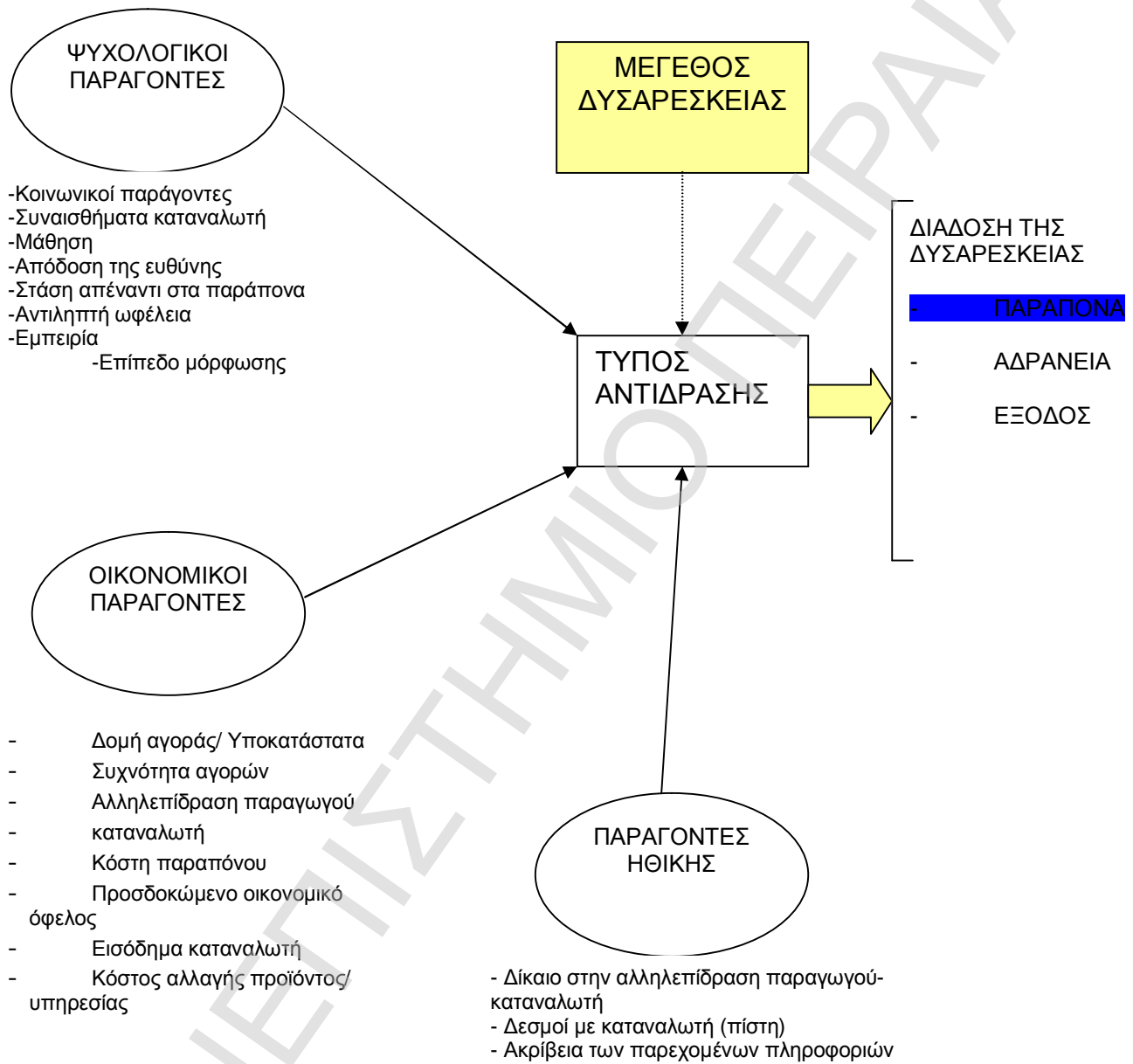
Αφού αναλύσαμε την δέσμη αντιδράσεων που έχει στην διάθεση του ένας καταναλωτής ως προς την δυσαρέσκεια του ,βάσει της συμπεριφοράς του παραπονούμενου καταναλωτή ,κρίνεται απαραίτητο να περιγράψουμε τους παράγοντες που θα οδηγήσουν σε αυτές τις αντιδράσεις. Οι Day . R.L. Landon E.L. (1977) σε μία πρώτη προσπάθεια ερμηνείας αυτών των παραγόντων, συμπέραναν πως η συμπεριφορά ως προς τα παράπονα είναι αποτέλεσμα της σχέσης μεταξύ του μεγέθους της **δυσαρέσκειας** , της **σημαντικότητας** του αγαθού για τον καταναλωτή ,του αναμενόμενου **οφέλους** από την εκδήλωση παραπόνου και της **προσωπικότητας** του καταναλωτή. Παρόλο που τεράστια βήματα έχουν συντελεστεί στον χώρο της συμπεριφοράς του παραπονούμενου καταναλωτή και η παραπάνω ερμηνεία φαντάζει κάπως απαρχαιωμένη σήμερα, υπήρξε κατά τους Broadbridge Ad., Marsall J.,1997 πολύ σημαντική ως εφελτήριο για να φτάσει η πρόοδος στο επίπεδο που βρίσκεται σήμερα.

Σύμφωνα λοιπόν με τις τελευταίες μελέτες, οι παράγοντες που ερμηνεύουν την συμπεριφορά του παραπονούμενου καταναλωτή μπορούν να διαχωριστούν σε παράγοντες που απορρέουν από την **επιχείρηση** (π.χ. ύπαρξή ή μη ενεργού τμήματος διαχείρισης παραπόνων) , τον **καταναλωτή** (π.χ. στάσεις του, αντιλήψεις του), την **φύση** του προϊόντος / υπηρεσίας(ακριβό ή μη , πολύπλοκο ή μη) και την ειδική **περίσταση** που λαμβάνει χώρα το επεισόδιο της δυσαρέσκειας(π.χ. μέγεθος δυσαρέσκειας). Η κατηγοριοποίηση αυτή ξεδιπλώνεται παρακάτω στον Πίνακα 1 . Οι παράγοντες αυτοί κατά τον Crie D. (2003) παράλληλα, ως προς την φύση τους

μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε **ψυχολογικούς, οικονομικούς** και παράγοντες **ηθικής** . Οι ψυχολογικοί παράγοντες αφορούν το προφίλ της προσωπικότητας του καταναλωτή, οι οικονομικοί αφορούν στοιχεία οικονομικού κόστους και συνδιαλλαγής παραγωγού –καταναλωτή και οι παράγοντες ηθικής αφορούν την αλληλεπίδραση **δικαίου** στην σχέση παραγωγού – καταναλωτή(δηλαδή κατά πόσο ο παραγωγός πασχίζει για ειλικρινείς δεσμούς με τον πελάτη του ,κατά πόσο πασχίζει για την εγκυρότητα της πληροφόρησης προς τον πελάτη του.)(Διάγραμμα 3)

Μια ακόμη αξιοπρόσεκτη ερμηνεία της Σ. Π. Κ . προκύπτει από την μελέτη των Stephens N. και Gwinner K. (1998). Για αυτούς η συμπεριφορά προς παράπονα είναι αποτέλεσμα μιας **διπλής** γνωσιολογικής διεργασίας από μέρους του καταναλωτή. Η πρώτη προσδιορίζει την **επιρροή** που είχε η δυσάρεστη καταναλωτική εμπειρία στον καταναλωτή αυτόν ενώ η δεύτερη μπορεί να μελετηθεί ως η στρατηγική καθορισμού του **είδους της αντίδρασης** πάλι από τον καταναλωτή. ΚΑΙ οι παράγοντες αυτοί απεικονίζονται σε συνδυασμό στον **Πίνακα 1** .Επιλέξαμε να αναλύσουμε επιδερμικά κάποιες από αυτές τις έννοιες , για την καλύτερη κατανόηση της Π. Σ .Κ. Αναλύουμε το μέγεθος της **δυσανεμίας** , **την απόδοση** από μέρους του καταναλωτή της ευθύνης, και την **ψυχολογική** πίεση , παράγοντες προσδιορίζουν την επιρροή ,την αντιληπτή **αξία** του παραπόνου και την **δομή** της αγοράς ως παράγοντες που προσδιορίζουν το είδος της αντίδρασης .

Διάγραμμα 3: Προσδιοριστικοί παράγοντες της Σ. Π. Κ. (Συμπεριφοράς του παραπονούμενου καταναλωτή)



ΠΗΓΗ: DOMINIQUE CRIE (2003)

Το μέγεθος της **δυσαρέσκειας** (Singh J. 1991) θα πρέπει να θεωρείται ιδιαίτερης σημασίας παράγων στην εκδήλωση της Σ. Π. Κ ,αλλά η σημασία της δεν θα πρέπει επίσης και να υπερεκτιμάται. Η δυσαρέσκεια υπολογίζεται ότι ερμηνεύει το είκοσι (20 %) τοις εκατό της συμπεριφοράς απέναντι στην Σ. Π. Κ.. Υπολογίζεται επίσης πώς καθώς το μέγεθος της δυσαρέσκειας από ένα συμβάν αυξάνεται τόσο αυξάνεται η ροπή προς παράπονα ή προς έξοδο . Όμως οι Singh J. και Pandya S. (1991) κάνουν λόγο για ένα ανώτατο όριο δυσαρέσκειας, ένα **κατώφλι**, το οποίο εάν ξεπεραστεί ο καταναλωτής εκδηλώνει σαφείς τάσεις προς έξοδο.

Πίνακας 1: Παράγοντες που καθορίζουν την Σ. Π. Κ ανάλογα με το είδος της επιρροής και της αντίδρασης

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΟΡΡΕΟΥΝ ΑΠΟ:	ΕΠΙΡΡΟΗ ΑΠΟ:	ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΚΑΘΟΡΙΖΕΤΑΙ ΑΠΟ:
§ ΠΡΟΪΟΝ /ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑΣ	<ul style="list-style-type: none"> - ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ - ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ - ΡΥΘΜΟΣ ΕΠΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ - ΤΙΜΗ - ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ
• ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ	<ul style="list-style-type: none"> - ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΟΥ ΣΥΜΒΑΝΤΟΣ - ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΑΔΙΚΙΑ - ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ - ΘΕΛΗΣΗ ΠΡΟΣ ΔΡΑΣΗ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑΣ 	<ul style="list-style-type: none"> - ΣΤΑΣΗ, ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΠΡΟΣ Σ. Π. Κ . - ΜΑΘΗΣΗ, ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΠΡΟΣ Σ. Π. Κ . - ΠΙΣΤΗ - ΜΟΡΦΩΣΗ, ΗΛΙΚΙΑ , ΦΥΛΟ - ΤΡΟΠΟΣ ΖΩΗΣ(LIFESTYLE) - ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ - ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΩΝ
• ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> - ΕΛΑΤΤΩΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΟ 	<ul style="list-style-type: none"> - ΥΠΑΡΞΗ Ή ΜΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ AFTER SALES - ΕΥΚΟΛΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - ΕΜΠΟΔΙΑ ΑΛΛΑΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ /ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ - ΚΟΣΤΗ ΑΛΛΑΓΗΣ - ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ - ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ,ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ
• ΕΠΕΙΣΟΔΙΟ, ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΠΕΡΙΣΤΑΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> - ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ - ΧΡΟΝΟΣ ΠΟΥ ΜΕΣΟΛΑΒΕΙ ΜΕΤΑΞΥ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ 	<ul style="list-style-type: none"> - ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΟ ΚΕΡΔΟΣ - ΑΝΤΙΛΗΠΤΑ ΚΟΣΤΗ Σ. Π. Κ . - ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ - ΔΥΝΑΜΗ ΕΝΩΣΕΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ - ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΑΞΙΑ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ

ΠΗΓΗ: DOMINIQUE CRIE (2003)

Η απόδοση των **ευθυνών** για την δυσαρέσκεια αναμένεται επίσης πως θα επηρεάσει τον καταναλωτή. Η **θεωρία της απόδοσης (attribution theory)** εκπονήθηκε αρχικά από τον Folkes V.S. (1984). Οι καταναλωτές κατά την θεωρία αυτή στην περίπτωση όπου διαπιστώνουν μια ολιγωρία στην διαδικασία κατανάλωσης ενός προϊόντος / υπηρεσίας , επιρρίπτουν στην επιχείρηση την ευθύνη που της αναλογεί σε σχέση με τρεις παράγοντες : **γενική απόδοση ευθυνών (locus of control), σταθερότητα (stability), έλεγχος (controlability)**. Η γενική απόδοση ευθυνών αφορά αξιολόγηση του καταναλωτή για το αν η ολιγωρία οφείλεται γενικά στην επιχείρηση, στον καταναλωτή ή σε εξωτερικούς μη ελέγξιμους από την επιχείρηση παράγοντες . Η σταθερότητα αξιολογεί τον βαθμό στον οποίο η ολιγωρία είναι προσωρινή ή μη . Τέλος ο έλεγχος αναφέρεται στον βαθμό τον οποίο μια επιχείρηση δύναται να ελέγξει την κατάσταση που δημιουργήθηκε. Οι Ana B. Casado Diaz , Francisco J. Mas Ruis (2002) θεωρούν ότι σε μια επαχθή καταναλωτική εμπειρία η συνειδητή απόδοση των ευθυνών που κάνει ένας καταναλωτής προηγείται της συναισθηματικής επιρροής του και της συμπεριφοράς του προς την εμπειρία αυτή καθ αυτή.

Τέλος και το μέγεθος της **ψυχολογικής πίεσης (stress)** αναμένεται να επηρεάσει τον καταναλωτή προς αντίδραση απέναντι στην δυσαρέσκεια. Για τους Stephens N. Gwinner K. (1998) το μέγεθος της ψυχολογικής πίεσης ενός καταναλωτή από μια δυσάρεστη καταναλωτική εμπειρία σχετίζεται με το μέγεθος της ψυχολογικής πίεσης στην ζωή του ίδιου καταναλωτή γενικά. Η ψυχολογική αυτή λοιπόν πίεση ερμηνεύεται από : (1) την απόδοση της ευθύνης για την εμπειρία αυτή και το μέγεθος της

δυσαρέσκειας ,(2) την αντιληπτή πιθανότητα επίλυσης του προβλήματος που προέκυψε και (3) και το αντιληπτό κέρδος από την εκδήλωση παραπόνων.

Η **δομή** της αγοράς από την άλλη είναι ένας από τους παράγοντες που αναμένεται να επηρεάσουν το είδος της αντίδρασης του καταναλωτή. Σε ένα περιορισμένο ανταγωνιστικά περιβάλλον , ο καταναλωτής δεν έχει άλλη επιλογή από το να εξωτερικεύσει το παράπονο του, σε αντίθεση με ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου ο καταναλωτής μπορεί να αλλάξει προϊόν / υπηρεσία χωρίς αντιληπτό κόστος. Το δίπτυχο **τιμή / ποιότητα** παίζει και αυτό σημαντικό ρόλο ως προς την δομή της αγοράς. Σε αγορές προϊόντων/ υπηρεσιών έντασης τιμής η αλλαγή παραγωγού θεωρείται πιθανότατη, σε αντίθεση με τις αγορές έντασης ποιότητας (Hirschman A.O.1970).

Η **αντιληπτική αξία ενός παραπόνου(perceived value of complaint)** αποτελεί την κατά τον Singh (1989) προσωπική (έτσι όπως την αντιλαμβάνεται δηλαδή κάθε καταναλωτής ατομικά, αποτελεί δηλαδή παράγοντα προσωπικότητας) θετική διαφορά ανάμεσα στο αναμενόμενο όφελος από την εκδήλωση του παραπόνου και το κόστος που θα πρέπει να υποστεί κάποιος για να εκδηλώσει το παράπονο του αυτό. Αποτελεί δε στην πράξη την πεποίθηση του καταναλωτή αυτού η προσπάθεια που κατέβαλε άξιζε τελικά τον κόπο. Το όφελος και το κόστος βεβαίως δεν θα πρέπει να υπολογίζεται μόνο σε οικονομικές μονάδες. Εάν ένας καταναλωτής αντιλαμβάνεται πως μια ενδεχόμενη προσπάθεια του από τυχόν παράπονα είναι πιθανό να επιτύχει κάποιο αποτέλεσμα που θα του προσδώσει αξία ,θα αναπτύξει γνωσιολογική αντίσταση (cognitive resistance) η οποία θα του δώσει το κίνητρο να εκφράσει το

παράπονο του. Και η αντιληπτή αξία του παραπόνου θα επηρεάσει το είδος της αντίδρασης κα μάλιστα προς λεκτική διατύπωση .

1,3 ΠΑΡΑΠΟΝΑ: Η ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΥΠΑΙΤΙΟ

Η διατύπωση της δυσαρέσκειας με την μορφή παραπόνου προς τον υπαίτιο (λιανέμπορο ή επιχείρηση) αποτελεί μέρος της **εξωστρεφούς** δράσης στην Σ .Π. Κ. Αποτελεί μια επίπονη διαδικασία για τον καταναλωτή δεδομένου ότι μόνο το 15 – 40% των δυσαρεστημένων καταναλωτών καταλήγει σε παράπονα (Chelminski, 1993) . Και αυτό γιατί συνεπάγεται κάποιο **κόστος** για τον καταναλωτή είτε οικονομικό είτε ηθικό είτε και τα δύο. Ο καταναλωτής διατυπώνει λεκτικά (πρόσωπο με πρόσωπο ή τηλεφωνικά) ή γραπτώς (μέσω ταχυδρομείου συμβατικού ή ηλεκτρονικού) την δυσαρέσκεια από μια καταναλωτική εμπειρία . Με την εκδήλωση του παραπόνου του προς τον παραγωγό , ο πελάτης του αποδίδει την ευθύνη (ολόκληρη ή αναλογικά) για μία εμπειρία ή επαφή με το προϊόν / υπηρεσία που δεν ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες του . Και το ότι κάτι δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του , αυτό θα το αποφασίσει αποκλειστικά και μονομερώς ο καταναλωτής. Ένα πρόβλημα είναι πρόβλημα εφόσον ο καταναλωτής το αισθάνεται ως πρόβλημα, γράφει η Broadbridge Ad (1997). Το τι σκέπτονται οι επιχειρήσεις για αυτό, δεν έχει πια καμία σημασία αφού το παράπονο πλέον έχει εκδηλωθεί .

Τα παράπονα των πελατών αποτελούν ακόμη και σήμερα ένα θέμα ταμπού για τις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο –πολλώ δε μάλλον για την Ελληνική αγορά-, ενώ πολλά είναι τα στελέχη που ακόμα θεωρούν τα παράπονα ως μία δυσάρεστη , χρονοβόρα

αναγκαιότητα , χωρίς οικονομική ή άλλου είδους αξία για την επιχείρηση (Gruber Th.,2004). Η πραγματικότητα απέχει πολύ βεβαίως από όλα αυτά. Η καταφυγή ενός καταναλωτή σε παράπονα σημαίνει ευκαιρία στην επιχείρηση για να **αντιμετωπίσει** την δυσαρέσκεια του και να του παράσχει ικανοποίηση και να **συλλέξει** σημαντική **πληροφόρηση** για διαδικασίες ,επαφές με τον καταναλωτή που δεν λειτουργούν σωστά. Οι δύο αυτές δράσεις αποτελούν στρατηγικής σημασίας παράγοντες για την φύση της επιχείρησης αφού η πρώτη δράση συμβάλλει στην επίτευξη **επικοινωνίας** και την δημιουργία **δεσμών** με τον πελάτη ενώ η δεύτερη στην δημιουργία **μάρκετινγκ ολικής ποιότητας** με την συνεχή βελτίωση του προϊόντος/ υπηρεσίας να βρίσκονται στην πρώτη γραμμή(Δερβιτσιώτης 1993). Το καλύτερο που έχει επομένως μια επιχείρηση να κάνει είναι να διευκολύνει τις διόδους του πελάτη προς παράπονα (Kotler P.,1997).

Εξέχουσα σημασία ως προς την έννοια παράπονο κατέχουν οι προσδιοριστικοί παράγοντες που υπαγορεύουν την συμπεριφορά προς παράπονα . Στις πρώτες αναφορές σε σχέση με αυτήν την ερώτηση δίνονταν ιδιαίτερη σημασία σε παράγοντες όπως τιμή , πολυπλοκότητα, ανάμειξη του καταναλωτή και μέγεθος δυσαρέσκειας (Day R. L. , Landon E. L. Jr ,1977), στην πορεία παράγοντες ηλικίας υψηλού εισοδήματος και μορφωτικού επιπέδου (Jagdip Singh ,1988) πήραν την σκυτάλη και τέλος υπερτονίστηκε η σημασία αντιλήψεων και στάσεων του καταναλωτή(Kim C. , Kim S, Im S., Shin C. ,2003).

Εάν καλούμασταν να δώσουμε απάντηση σύμφωνα με αυτούς τους **παράγοντες** (προϊόν ,καταναλωτής, επιχείρηση ,περίσταση) με τους οποίους προσπαθήσαμε να ερμηνεύσουμε την Σ. Π. Κ. θα λέγαμε πως ως προς το **προϊόν / υπηρεσία** , η υψηλή

τιμή η πολυπλοκότητα ο μεγάλος ρυθμός επαναλαμβανόμενων αγορών , θα συνέτειναν ως προς παράπονα του καταναλωτή. Ως προς τον **καταναλωτή**, θετικές στάσεις ως προς τα παράπονα(προηγούμενες θετικές εμπειρίες , θετικές προσδοκίες από τον παραγωγό προϊόντος/ υπηρεσίας) θετικές αντιλήψεις(αντιληπτό κέρδος από παράπονα, αντιληπτή αξία παραπόνου , ιδιαίτερη αντιληπτή αρνητική επιρροή) , υψηλό μορφωτικό , κοινωνικό επίπεδο , νεαρή ηλικία θα συνέτειναν και αυτά ως προς παράπονα. Ως προς την **επιχείρηση** η ύπαρξη τμήματος επικοινωνίας , η δημιουργία αποτελεσματικών δίαυλων επικοινωνίας για τον καταναλωτή, η επιδίωξη αλληλεπίδρασης και δεσμών με τον καταναλωτή λογικά θα αυξήσουν την ροπή προς παράπονα ενώ ως προς την **ειδική περίπτωση** το μέγεθος της δυσαρέσκειας και η απόδοση της ευθύνης (σταθερότητα και έλεγχος) από τον καταναλωτή θα επηρεάσουν και αυτά υπέρ παραπόνων του καταναλωτή.

Από την στιγμή που ο καταναλωτής επέλεξε το παράπονο ως μορφή εκδήλωσης της δυσαρέσκειας του , αυτό συγκεντρώνει δύο παρεπόμενα χαρακτηριστικά : Την **συναισθηματική πίεση (stress)** που υπόκειται αυτός το που εκδηλώνει και το **όφελος** που προσδοκεί (Blackwell R. ,2001). Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν ικανή και αναγκαία συνθήκη για την εκδήλωση παραπόνου, ξεδιπλώνονται αμέσως παρακάτω.

Ξεκινώντας από το **όφελος**, αυτό δεν θα πρέπει να θεωρείται πάντοτε οικονομικό .Όταν ένας καταναλωτής βιώνει μία καταναλωτική εμπειρία, μια επαφή με τον παραγωγό η οποία δεν ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες του τότε αυτός αισθάνεται πως έχει ανατραπεί η σχέση **δικαίου** μεταξύ αυτού και του παραγωγού , σύμφωνα με την θεωρία του δικαίου (**justice theory**) έτσι όπως αυτή διατυπώθηκε από τους Tax S., και Brown , S, (1998) . Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, με την εκδήλωση του

παραπόνου προς τον υπαίτιο ο καταναλωτής επιδιώκει την αποκατάσταση της αδικίας. Αυτή η αδικία λοιπόν ειδικά σε υπηρεσίες δεν αποκαθίσταται μόνο οικονομικά , αλλά ως προς διαδικασίες και ως προς την επικοινωνία με τον παραγωγό (αναλύονται εκτενέστερα παρακάτω). Το όφελος συγκρινόμενο με το κόστος εκδήλωσης παραπόνου θα προσδώσουν στο παράπονο την έννοια της **αξίας** του παραπόνου , η οποία αναλύθηκε παραπάνω.

Το δεύτερο συστατικό του παραπόνου είναι η **συναισθηματική φόρτιση** με την οποία ένα παράπονο συνοδεύεται. Κατά τους Ennew Chr. και Schoefer Kl. (2003) συναισθήματα άγχους, απογοήτευσης ,φόβου κ.α. συνθέτουν αυτή την συναισθηματική φόρτιση. Η συναισθηματική φόρτιση και η έντασή της πάλι για τους Stephens N. Gwinner K.(1998) αναλύεται σε συνιστάμενες **δυσaréσκειας / περιστασης** και αναμενόμενου **οφέλους** από την εκδήλωση του παραπόνου. Στην ανάλυση αυτή ρόλο θα παίξουν και μεταβλητές προσωπικότητας του παραπονούμενου. Έτσι προσωπικοί παράγοντες όπως μέγεθος αυτοεκτίμησης, μέγεθος ευθιξίας και ηθικές αξίες ανταποκρινόμενες στην **δυσaréσκεια / περισταση** θα ρυθμίσουν την ένταση της φόρτισης κατά την εκδήλωση του παραπόνου. Από την άλλη αντιλήψεις (αντιληπτό προσδοκώμενο όφελος) στάσεις (προηγούμενη εμπειρία ,μάθηση) αλλά και περιστασιακοί παράγοντες (π. χ αξία προϊόντος / υπηρεσίας, ανάμειξη), θα καθορίσουν το **αναμενόμενο όφελος** από ένα παράπονο και την παρεπόμενη ένταση εκδήλωσης του. Όσο μικρότερο το προσδοκώμενο όφελος και όσο πιο επαχθείς οι προηγούμενες εκδηλώσεις του καταναλωτή τόσο πιο φορτισμένη η εκδήλωση του . Μια επιχείρηση δεν θα πρέπει να ανησυχεί για την φορτισμένη εκδήλωση παραπόνων , τουναντίον θα πρέπει να **ενθαρρύνει** ή τουλάχιστον να μην αποτρέπει θυμωμένους καταναλωτές να εκδηλώνονται(Gruber Th.,2004). Έρευνες

εξαίρουν την ένταση του παραπόνου , συνδέοντας το μέγεθος τη έντασης του παραπόνου ,ευθέως ανάλογα με την συναισθηματική αποφόρτιση του παραπονούμενου και παρεπόμενα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης(Ογδόντα πέντε (85%) τοις εκατό καταναλωτών που διαμαρτυρήθηκαν συνέχιζαν την προτίμηση στο ίδιο προϊόν / υπηρεσία, πολλοί από τους οποίους αγόραζαν με συχνότερο ρυθμό)(Bennett Roger 1997).

1.4 ΑΝΑΜΟΝΗ ΣΤΗΝ ΟΥΡΑ

1,4,1 Γενικά

Ένα προσδιοριστικό χαρακτηριστικό του σημερινού καταναλωτή για το οποίο έγινε λόγος και παραπάνω είναι η ασχολία του με πάρα πολλά πράγματα. Τόσα πολλά που ο χρόνος που έχει στην διάθεση του για να ασχοληθεί με αυτά είναι ιδιαίτερα περιορισμένος. Ο σύγχρονος τρόπος ζωής δεν επιτάσσει στον εργαζόμενο μόνο να εργάζεται παραπάνω αλλά και να διαθέτει άπλετο χρόνο σε **παρεπόμενες** της εργασίας του **δραστηριότητες(non-discretionary time activities)** (π .χ. επιμορφωτικά σεμινάρια , διάβασμα, επαγγελματικές συναντήσεις, κοινωνικές υποχρεώσεις συνυφασμένες με την εργασία) που μειώνουν στο ελάχιστο τον **πραγματικό ελεύθερο(discretionary time)** χρόνο που έχει στην διάθεση του ο καταναλωτής. Η δυναμική είσοδος της γυναίκας στην αγορά εργασίας συνεπικουρεί στην ελαχιστοποίηση του ελεύθερου χρόνου και μέσα στις οικογένειες(Blackwell Roger.

Το κενό που υπάρχει στην διάθεση του χρόνου έρχονται να καλύψουν προϊόντα και υπηρεσίες επονομαζόμενα αγαθά / υπηρεσίες **εξοικονόμησης χρόνου (time saving goods/ services)**. Τέτοιες υπηρεσίες είναι και τα εστιατόρια **ταχείας εστίασης (fast food restaurants)**. Χαρακτηριστικό κατά τους Law K. , Hui Y., Zhao X, (2004) αυτών των εστιατορίων είναι ότι έχουν τα 7 P' s (προϊόν , διανομή , τιμή , προβολή , ανθρώπους , διαδικασίες , υλικές υποδομές) τους προσανατολισμένα στην ταχύτητα,

Επιπλέον είναι τέτοια τα χαρακτηριστικά του τομέα υπηρεσιών ώστε η αναμονή να αποτελεί μία **παράμετρο** του τομέα αυτού. Συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά : **ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση (inseparability)**, και **αδυναμία αποθήκευσης (perishability)** που διακρίνουν τις υπηρεσίες, καθιστούν την αναμονή των πελατών ένα παράγοντα ο οποίος όπως τονίζουν και οι Davis M. Heineke J (1998) είναι αδύνατο να αντιμετωπιστεί πλήρως. Στον κλάδο εστιατορίων ταχείας εστίασης είναι αδύνατο να προκατασκευαστεί και να αποθηκευτεί μια ποσότητα φαγητού ,εφόσον το φρεσκοψημένο και φρεσκοσερβιρισμένο φαγητό ανήκουν στον **πυρήνα** του προϊόντος τέτοιων επιχειρήσεων ενώ οι καταναλωτές φέρουν ανάλογες προσδοκίες από τις επιχειρήσεις ταχείας εστίασης. Επομένως οι Μάνατζερς θα πρέπει να προσανατολίσουν τους ανθρώπους , τις διαδικασίες και τις υλικές υποδομές ώστε να μειώσουν στο ελάχιστο τον χρόνο αναμονής αλλά και να προάγουν την ικανοποίηση του καταναλωτή σε σχέση με την αναμονή του(Law K. , Hui Y., Zhao X, 2004).

1,4,2 Ικανοποίηση / δυσαρέσκεια από την αναμονή

Και ως προς την ικανοποίηση/ δυσαρέσκεια του καταναλωτή από την αναμονή ισχύει ο κλασικός μαθηματικός τύπος που δώσαμε παραπάνω για την ικανοποίηση γενικά . Όταν ένας καταναλωτής εξυπηρετηθεί γρήγορα ανάλογα με τις προσδοκίες του τότε θα μείνει ικανοποιημένος από τον παράγοντα ταχύτητα εξυπηρέτησης , τουναντίον, όταν δεν εξυπηρετηθεί τόσο γρήγορα όσο προσδοκούσε θα αποκομίσει δυσαρέσκεια από την ταχύτητα εξυπηρέτησης του , την οποία δύναται να αποσιωπήσει (μη προβαίνοντας σε κάποια μορφή δράσης), να εκφράσει στην επιχείρηση (παράπονα) ή να την εκφράσει σε τρίτους ή και να σταματήσει την κατανάλωση από τον συγκεκριμένο παραγωγό.

Τα στοιχεία αντιληπτότητας που προσδώσαμε στον ορισμό της ικανοποίησης γενικά , εδώ (στην ικανοποίηση/ δυσαρέσκεια σχετικά με την αναμονή) υπερτονίζονται σύμφωνα με μελέτη του Katz K.L., (1991).

Η μελέτη του χρόνου αναμονής σε ουρά στον τομέα των υπηρεσιών γενικότερα αλλά και στον κλάδο των εστιατορίων ταχείας εστίασης ειδικά απαιτεί να δοθούν οι ορισμοί του **πραγματικού** χρόνου αναμονής (**actual** waiting time) και του **αντιληπτού** από τον καταναλωτή χρόνου αναμονής (**perceived** waiting time)(Moreau Ag. D.1999). **Πραγματικός** χρόνος αναμονής είναι το διάστημα που μεσολαβεί από την στιγμή που ένας πελάτης εισέλθει στο σύστημα εξυπηρέτησης, έως την στιγμή που αυτός φτάνει σε μια θέση εξυπηρέτησης (στο ταμείο)(Οικονόμου Γ.,2000) . **Αντιληπτός** χρόνος αναμονής είναι ο χρόνος που ο πελάτης **αντιλαμβάνεται** (Heineke J., Davis M. 1998), ότι μεσολαβεί από την στιγμή που εισέλθει στο σύστημα εξυπηρέτησης, έως την στιγμή που αυτός φτάνει σε μια θέση εξυπηρέτησης (στο ταμείο).

Για την διαχείριση λοιπόν του χρόνου αναμονής στις υπηρεσίες για την επίτευξη ικανοποίησης ως προς τον χρόνο αναμονής δύο τεχνικές είναι κατά τους McDougal G. H. G., Levesque T. J.(1999) αποδεκτές στην βιβλιογραφία γενικά:

1. διοίκηση των **διαδικασιών** για μείωση του πραγματικού χρόνου αναμονής
2. διοίκηση των **αντιλήψεων** των καταναλωτών για μείωση του αντιληπτού χρόνου αναμονής

Μείωση του πραγματικού χρόνου αναμονής: Η πλέον αυτονόητη προσέγγιση στην διαχείριση της αναμονής είναι η προσπάθεια για μείωση του πραγματικού χρόνου αναμονής . Οι διαδικασίες που επιστρατεύονται για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι μέθοδοι πρόβλεψης της ζήτησης , προσαρμογή προσωπικού και υλικών υποδομών για προσαρμογή σε απρόβλεπτη ζήτηση και αποθήκευση – όσο αυτό είναι δυνατόν – μέρους της παραγωγής για περιόδους απρόβλεπτης ζήτησης όπως επισημαίνουν και οι Sarel D., Marmorstein H. (1999). Κατά τον Οικονόμου Γ. (2000) η μείωση του πραγματικού χρόνου μπορεί να επιτευχθεί είτε με την βελτίωση του ρυθμού εξυπηρέτησης του συστήματος είτε με την αύξηση του πλήθους του κόστους εξυπηρέτησης. Παρόλα αυτά περιορισμοί που αφορούν οικονομικές αδυναμίες της επιχείρησης, χωροταξικές αδυναμίες , δυσκολία εύρεσης εξειδικευμένου προσωπικού μειώνουν την αποτελεσματικότητα της προσέγγισης αυτής. Παράλληλα η αδυναμία πρόβλεψης της ζήτησης και η παρατήρηση του φαινομένου υπερβολικής ζήτησης σε συγκεκριμένες περιστάσεις (π. χ υπερβολική ζήτηση έτοιμου φαγητού στις μεσημεριανές ώρες) δυσχεραίνουν τις ενέργειες για μείωση του πραγματικού χρόνου αναμονής καθιστώντας την αναμονή του πελάτη περισσότερο κανόνα παρά εξαίρεση.

Μείωση του αντιληπτού χρόνου αναμονής . Εξαιτίας των περιορισμών που αναφέραμε παραπάνω , η μείωση του πραγματικού χρόνου αναμονής δεν είναι πάντοτε εύκολο να τελεσφορήσει. Άλλοτε η μείωση του πραγματικού χρόνου αναμονής επιτυγχάνεται αλλά ο πελάτης δεν είναι σε θέση να το αντιληφθεί. Επομένως μια εναλλακτική ή συμπληρωματική προσέγγιση είναι η διαχείριση των **αντιλήψεων** αναμονής (Peter J. Perriat Em., 1996). Η προσέγγιση αυτή αφορά στην μελέτη και την διαμόρφωση των προσδοκιών του καταναλωτή , την διαχείριση των αντιλήψεων αναμονής του κατά την επαφή του με την επιχείρηση , και την διαχείριση του αντίκτυπου από την διαδικασία εξυπηρέτησης. Η πολυπλοκότητα της προσωπικότητας του κάθε καταναλωτή ξεχωριστά αλλά και η ιδιαιτερότητα κάθε καταναλωτικής επαφής αποτελούν τους περιορισμούς αυτής της μεθόδου.

Το γεγονός ότι οι περιορισμοί του πραγματικού χρόνου αναμονής είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν βραχυχρόνια , αλλά και αν αντιμετωπιστούν είναι δυνατόν να μην γίνει αυτό αντιληπτό από τον καταναλωτή μας αποτρέπει από το να ασχοληθούμε με τον πραγματικό χρόνο αναμονής. Παρά το ότι είναι ευθεία συνάρτηση του πραγματικού χρόνου αναμονής του πελάτη (Hornik J. 1984), ο αντιληπτός χρόνος αναμονής έχει αποδειχθεί (Katz K.L., 1991) άλλωστε, ότι συνδέεται μετρήσιμα με την ικανοποίηση του καταναλωτή.

Στην συνέχεια θα αναλύσουμε τα παράγοντα του αντιληπτού χρόνου παραμονής , ενώ και στα επόμενα κεφαλαία θα ασχοληθούμε μόνο με τον αντιληπτό χρόνο αναμονής αν και δεν είναι δυνατό να παραληφθούν μεταβλητές πραγματικού χρόνου αναμονής.

1,4,3 Τα παράπονα του πελάτη από την αντιληπτή αναμονή

Ο πραγματικός και ο αντιληπτός χρόνος αναμονής του πελάτη αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης του σχετικά υπηρεσία που παραδίδεται σε αυτόν . Οι καλά οργανωμένες διαδικασίες, η επάρκεια προσωπικού , η σωστή διάταξη του χώρου -στοιχεία που αντιμετωπίζουν τον πραγματικό χρόνο αναμονής- σαφέστατα παίζουν σημαντικότατο ρόλο ,αλλά όταν ο χρόνος αποτελεί παράγοντα ιδιαίτερης σημασίας για τον πελάτη τότε η αντιληπτή αναμονή του είναι πολύ μεγαλύτερος προσδιοριστικός παράγοντας της ικανοποίησης / δυσαρέσκειας σχετικά με την παραδιδόμενη υπηρεσία (Davis M. Heineke J,1998).

Τα παράπονα επομένως σχετικά με την αναμονή , δημιουργούνται όταν ο παραγωγός της υπηρεσίας ανατρέπει την υπόσχεση για ταχεία εξυπηρέτηση που δίνει στον πελάτη βάσει των προσδοκιών που ο αυτός του δημιούργησε (McDougal Gordon H. G, Levesque Terrence J., 1999). Την ίδια στιγμή ο παράγων χρόνος είναι πολύ **σημαντικός** για τον πελάτη. Σημαντικότετοι παράμετροι ως προς τα παράπονα που πρέπει να αναλυθούν είναι η ψυχολογική πίεση στην οποία υπόκειται ο πελάτης και το αντιληπτό όφελος.

Στην συνέχεια αναλύεται το πλέγμα προσδιοριστικών παραγόντων που συνθέτουν την έννοια αντίληψη του χρόνου αναμονής του πελάτη, δανειζόμενη στοιχεία από την ικανοποίηση και την Σ. Π. Κ.. Στην συνέχεια προσθέτοντας στην ανάλυση τα στοιχεία της ψυχολογικής πίεσης και του αντιληπτού οφέλους (που αποτελούν τις σημαντικότερες παραμέτρους του παραπόνου) θα προσπαθήσουμε να προσδώσουμε την έννοια παράπονο του αντιληπτού χρόνου αναμονής.

Η αντίληψη της αναμονής συνδέεται με παράγοντες που απορρέουν **πριν** την αναμονή , **κατά** την αναμονή και **μετά** την αναμονή του πελάτη. Επίσης με παράγοντες που συνδέονται με τον **πελάτη** , με την **επιχείρηση** και με την **ειδική περίπτωση** στην οποία λαμβάνει χώρα η αναμονή (McDougal G. H. G και Levesque T.J., 1999).

- **Προσωπικοί παράγοντες πριν την αναμονή** . Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν κυρίως οι προσωπικές προσδοκίες του πελάτη έτσι όπως αυτές διαμορφώνονται πριν αυτός έρθει σε επαφή με τον παραγωγό της υπηρεσίας. Οι προσδοκίες δημιουργούνται . όπως είδαμε και παραπάνω είτε βάσει επικοινωνίας του παραγωγού με τον πελάτη, είτε βάσει επαφής με άτομα από τον κοινωνικό περίγυρο του πελάτη, είτε βάσει εμπειρίας του πελάτη με προηγούμενες επαφές. “Έτσι όταν ο επικοινωνιακός πυρήνας μίας επιχείρησης είναι η παροχή γρήγορης υπηρεσίας προς τον πελάτη τότε αυτός αναπτύσσει ανάλογες προσδοκίες. Επίσης όταν ένας πελάτης αναμένει μία μικρή αναμονή αναμένεται να αντιδράσει αρνητικότερα από κάποιον που είναι συνηθισμένος στην αναμονή (Moreau Ag.D., 1999). Σημαντικό ρόλο παίζει δηλαδή το κατά πόσο δηλαδή είναι **συνηθισμένος** να περιμένει (habit) . Γίνεται λόγος στην βιβλιογραφία για πιθανή αναμονή(probable duration) Davis and Volman (1990), ,λογική αναμονή ,(reasonable duration) (Katz K.L 1991), μέγιστη ανεκτή αναμονή (maximum torable duration) (Smidts A. και Pruyn A. 1995). Κάθε πελάτης λοιπόν διαμορφώνει έτσι ένα **επίπεδο** προσδοκιών για μια υπηρεσία το οποίο εάν ξεπεραστεί, τότε ο πελάτης γίνεται ευχαριστημένος πελάτης (Luo W., Liberatore.M. j.j, 2003)

- **Περιστασιακοί παράγοντες πριν την αναμονή**. Έχουν να κάνουν με την ειδική περίπτωση στην οποία εκτυλίσσεται το γεγονός της αναμονής. Αφορούν και

τον πελάτη και την επιχείρηση . Είναι παράγοντες που θα παίξουν σημαντικότερο ρόλο στον καθορισμό της ικανοποίησης του πελάτη και των παρεπομένων παραπόνων αλλά έχουν μικρή σημασία για τους μάνατζερ γιατί δεν μπορούν να προβλεφθούν και να ελεγχθούν. Το εάν π.χ. είχε εκτυλιχθεί ένα πολύ σοβαρό γεγονός αναμονής λίγο πριν ο καταναλωτής μπει στην ουρά (αφορά την επιχείρηση) ή το εάν ένας πελάτης φτάνει μόνος (solo wait) ή με παρέα ή με κακή ή καλή διάθεση (mood) ή ψυχολογικά πιεσμένος (anxiety) διότι έχει παρκάρει παράνομα έξω το αυτοκίνητό του ή αντιλαμβάνεται μικρή αξία (value) για την υπηρεσία που περιμένει είναι σημαντικότεροι παράγοντες που θα καθορίσουν την αντίληψη του για την αναμονή. Παρά την δυσκολία πρόβλεψης τέτοιων παραμέτρων οι μάνατζερς θα πρέπει να προσπαθήσουν για την διαχείριση τους ανάλογα με την ειδική περίπτωση (Moreau Ag.D., 1999).

- **Παράγοντες σχετιζόμενοι με την επιχείρηση πριν την αναμονή.** Εδώ περιλαμβάνεται η διαχείριση της προσδοκίας του πελάτη(manipulated expectation). Η επιχείρηση δηλαδή επιλέγει ή όχι να ανακοινώσει τον πραγματικό προβλεπόμενο χρόνο αναμονής στον πελάτη. Μέσα διαχείρισης προσδοκίας είναι ο ηλεκτρονικός πίνακας και το ρολόι. Η διαχείριση της προσδοκίας δεν συνεπάγεται πάντα ικανοποίηση του πελάτη με την αναμονή(Katz K.L.1991). Η σχέση αναμονής προς χρόνο εξυπηρέτησης, το μέγεθος της διασκέδασης του πελάτη περιμένοντας για την συγκεκριμένη υπηρεσία , η αυτή καθ αυτή διάρκεια της αναμονής και η αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης για την υπηρεσία αναμένεται να προσδώσουν διαφορετικό επίπεδο ικανοποίησης (ως προς την διαχείριση της αναμονής του) κάθε πελάτη μεμονωμένα (Davis M. Heineke Janelle M.1998).

- **Προσωπικοί παράγοντες κατά την αναμονή.** Ο τρόπος που νοιώθει και αντιλαμβάνεται το περιβάλλον της αναμονής ο κάθε πελάτης μεμονωμένα αναμένεται να επηρεάσουν το επίπεδο της ικανοποίησης του κατά την διάρκεια της αναμονής του. Το κατά πόσο είναι σε θέση κάθε πελάτης να απασχολεί τον εαυτό του (self distraction) παρατηρώντας τον χώρο γύρω του ή επικοινωνώντας με τους γύρω του είναι παράγων ικανοποίησης/ δυσαρέσκειας κατά την αναμονή. Ο τρόπος επίσης που αντιλαμβάνεται το περιβάλλον αναμονής είναι και αυτός ένας τέτοιος παράγων. Τέλος και η απόδοση (attribution) της ευθύνης αναμονής από τον πελάτη κατά την διάρκεια της αναμονής αποτελεί έναν τέτοιο παράγοντα. Ο πελάτης που δεν αποδίδει την ευθύνη της αναμονής στον παραγωγό θα έχει μια θετικότερη στάση απέναντι στην εμπειρία αναμονής του σε σχέση με κάποιον που την αποδίδει στον παραγωγό (Taylor S 1994, Chebat J.C et al 1995). Πάντως και αυτοί οι παράγοντες είναι δύσκολα διαχειρίσιμοι για τους μάνατζερς

Περιστασιακοί παράγοντες κατά την αναμονή: Αφορούν το περιβάλλον της αναμονής έτσι όπως αυτό διαμορφώνεται κατά την διάρκεια μιας ειδικής περίπτωσης. Παράγοντες όπως η ύπαρξη ερεθισμάτων για απασχόληση της αναμονής του πελάτη(τηλεόραση, μουσική ενυδρεία καθρέφτες, αφίσες), η παροχή άνεσης αναμονής (confortability) (ζεστός χώρος αναμονής ,ευρύχωρος, καθαρός),ο τύπος της ουράς που διαμορφώνεται ,δεδομένω πως η μονή ουρά κατά τον Hornik J. ,1984 προδιαθέτει θετικότερα από τις πολλαπλές ουρές και η εισαγωγή του πελάτη στην διαδικασία εξυπηρέτησης (in process wait) διαμορφώνουν ένα αντιληπτό περιβάλλον και ένα παρεπόμενο επίπεδο ικανοποίησης /δυσαρέσκειας στον πελάτη. Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται και τα συναισθήματα του πελάτη κατά την αναμονή που αφορούν το διαμορφωθέν περιβάλλον. Η σιγουριά (certainty) για εξυπηρέτηση, η αίσθηση δίκαιης εξυπηρέτησης (justice) , η δικαιολόγηση από τον

πελάτη της αναμονής(self explanation), δημιουργούν ικανοποίηση με την αναμονή, ενώ αντίστροφα συναισθήματα που δημιουργούν συναισθηματική πίεση και παράπονα (McDougal G.H. G, Levesque T. J., 1999). Οι παράγοντες αυτοί είναι πολλοί σημαντικοί για την ικανοποίηση σχετικά με την αναμονή , ενώ υπάρχουν δυνατότητες διαχείρισης από τους μάντζερς

- **Παράγοντες σχετιζόμενοι με την επιχείρηση κατά την αναμονή.** Στην ουσία είναι ο πραγματικός χρόνος αναμονής. Οι διαδικασίες, οι άνθρωποι και οι υλικές υποδομές που παρατάσσονται από την επιχείρηση ώστε να παραδοθεί η υπηρεσία στον πελάτη ικανοποιητικά ως προς τον χρόνο. Όπως είπαμε και παραπάνω τα τρία αυτά Ps έχουν ισχυρή συμβολή στην ικανοποίηση του πελάτη αλλά είναι ιδιαίτερα δύσκολο να προσαρμόζονται εξαιτίας κόστους και χρόνου.

- **Προσωπικοί παράγοντες μετά την αναμονή.** Η απόδοση (attribution) της ευθύνης αναμονής από τον πελάτη αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα. Ο πελάτης αξιολογεί τον αντίκτυπο της αναμονής και αποδίδει ευθύνες σε σχέση με τρεις παράγοντες : **γενική απόδοση ευθυνών (locus of control), σταθερότητα (stability), έλεγχος (controlability)** (Wittz J., Mattila An.S.,2004). Η γενική απόδοση ευθυνών αφορά αξιολόγηση του καταναλωτή για το αν η ολιγωρία οφείλονται γενικά στην επιχείρηση, σε αυτόν ή σε εξωτερικούς μη ελέγξιμους από την επιχείρηση παράγοντες . Η σταθερότητα αξιολογεί τον βαθμό στον οποίο η ολιγωρία θα είναι προσωρινή ή μη . Τέλος ο έλεγχος αναφέρεται στον βαθμό τον οποίο μια επιχείρηση θα μπορούσε να ελέγξει ή όχι την κατάσταση που δημιουργήθηκε.

- **Περιστασιακοί παράγοντες μετά την αναμονή:** Το μέγεθος της δυσαρέσκειας του πελάτη, η ειδική περίπτωση στην οποία έλαβε χώρα η αδικαιολόγητη αναμονή, η διάθεση του πελάτη , η αντίληψη από τον πελάτη της

αξίας της υπηρεσίας , η αντίληψη της προσπάθειας της επιχείρησης (perceived effort) και η αντίληψη του τελευταίου συμβάντος στην επαφή του πελάτη με την υπηρεσία επηρεάζουν τον αντίκτυπο της υπηρεσίας στον πελάτη.

- **Παράγοντες σχετιζόμενοι με την επιχείρηση μετά την αναμονή :** Όλες οι ενέργειες στις οποίες προέβη η επιχείρηση για να επηρεάσει τον αντίκτυπο της αναμονής στον πελάτη. Η συνολική παράδοση της υπηρεσίας στον πελάτη , η τελευταία επαφή με αυτόν , μηχανισμοί μετά την πώληση αποτελούν τους παράγοντες οι οποίοι σχετιζόμενοι με την επιχείρηση επηρεάζουν τον αντίκτυπο της υπηρεσίας στον πελάτη.

Αναλύσαμε παραπάνω τους προσδιοριστικούς παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν την αντίληψη του χρόνου αναμονής . Προσπαθήσαμε επίσης να τονίσουμε την σύνδεση του αντιληπτού χρόνου αναμονής με την έννοια της ικανοποίησης / δυσαρέσκειας σχετικά με την αναμονή του. Απαραίτητη προϋπόθεση του παραπάνου είναι η ύπαρξη δυσαρέσκειας, το αντίστροφο όμως δεν ισχύει. Δυο σημαντικότερες πτυχές που λογικά θα ωθήσουν προς παράπονα σχετικά με την αναμονή Η **συναισθηματική πίεση(stress)** που υπόκειται αυτός που το εκδηλώνει και το **όφελος** που προσδοκεί (Blackwell R.r, 2001) .

Η **συναισθηματική πίεση (stress)** είναι στενά συνυφασμένη με την αναμονή. Η συναισθηματική λοιπόν πίεση στην οποία υπόκειται ο πελάτης και την οποία έχει την τάση απελευθερώσει (Nyer Prashanth U, Argyros L.G, 2000). μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες που οφείλονται στην επιχείρηση , την περίπτωση και τον καταναλωτή (Jones P., Perriat Em., 1996), όπως είδαμε και

παραπάνω. Η πίεση στην οποία υπόκειται ένας πελάτης όταν του ανακοινώνεται ένας μακρύς χρόνος αναμονής, σχετίζεται με τον παραγωγό της επιχείρησης, η αίσθηση της αβεβαιότητας που αποκομίζει από ένα περιβάλλον αναμονής σχετίζεται με την ειδική περίπτωση, ενώ η πίεση που οφείλεται στο γεγονός ότι έχει παρκάρει παράνομα το αυτοκίνητο του ή ότι έχει καθυστερήσει στην εργασία του σχετίζεται με τον πελάτη. Ακριβώς λοιπόν γιατί δεν οφείλεται πάντοτε στον παραγωγό μιας υπηρεσίας, αυτός θα πρέπει να ενθαρρύνει την εκδήλωση της ψυχολογική πίεσης του πελάτη, δεδομένου ότι μετά την εκδήλωση πίεσης ακόμη και πολύ συναισθηματικά φορτισμένης, ο πελάτης «ξεθυμαίνει» και αποκομίζει θετικά συναισθήματα από το συμβάν (Bennett R., 1997)

Ως προς το αναμενόμενο **όφελος** σχετικά με την αναμονή, θα πρέπει να τονιστεί όπως και παραπάνω πως αυτό δεν είναι μόνο οικονομικό αλλά σύμφωνα με την κρατούσα θεωρία (**justice theory**) (Tax S., Brown, S, 1998) αποσκοπεί στην **αποκατάσταση** (recovery) δικαίου στις σχέσεις παραγωγού υπηρεσίας - πελάτη. Οι πελάτες αναλύουν την αποκατάσταση ή μη του δικαίου σε τρεις συνιστώσες. Στην αξιολόγηση της διαδικασίας αποκατάστασης σαν **αποτέλεσμα,(outcome)**, στην αξιολόγηση της **λειτουργίας αποκατάστασης (procedural)** και στην αξιολόγηση της **επικοινωνίας αποκατάστασης (interactional)** (Liljander V., 1998). Ένας πελάτης αντισταθμίζει τα αναμενόμενα οφέλη (αποζημίωση, εκπτώτικα κουπόνια, απολογία, αντικατάσταση) σε σχέση με το κόστος το οποίο υπέστη(οικονομικό, πίεση κ .τ. λ) και αξιολογεί την αποκατάσταση του δικαίου σαν αποτέλεσμα. Επίσης αξιολογεί τον τρόπο που ένας παραγωγός αποκαθιστά το δίκαιο του καταναλωτή (**λειτουργία αποκατάστασης**) και τον τρόπο που επικοινωνεί την διαδικασία της αποκατάστασης (**επικοινωνίας αποκατάστασης**) (Hoffman K..D. και Scott W. K.,

2000). Τα κόστη ως προς την αναμονή λοιπόν είναι στην συντριπτική τους πλειοψηφία ηθικά (ψυχολογική πίεση πελάτη κ. τ. λ) ενώ τα οφέλη αναμένονται να είναι η απολογία του παραγωγού και κάποιας μορφής οικονομικής αποζημίωση (εκπτώτικα κουπόνια) όπως τονίζει και ο McCole P. , (2004). Ως προς την λειτουργία της αποκατάστασης μεγάλη σημασία θα παίξει η προσπάθεια του εργαζομένου να ανταποκριθεί στην αναμονή του πελάτη και η επιστράτευση εκτάκτων διαδικασιών άμεσα (γρήγορα) και αποτελεσματικά. Στην επικοινωνία αποκατάστασης πολύ σημαντικό ρόλο θα παίξουν η αποδοχή από τον παραγωγό της ευθύνης και η ειλικρινής απολογία (Sarel D. και Marmorstein, H. 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΑ ΤΡΙΑ ΠΡΟΣΘΕΤΑ P's ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΤΑΧΕΙΑΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

2,1 ΤΑ ΤΡΙΑ P's ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Προτού ξεκινήσουμε την ανάλυση της διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων θεωρείται απαραίτητο να αναλυθούν τα τρία πρόσθετα P's του μάρκετινγκ τα οποία διαχωρίζουν την παραγωγή των υπηρεσιών από αυτή των προϊόντων. Όπως είναι γνωστό το μίγμα μάρκετινγκ αποτελεί «κομβικό» στοιχείο της στρατηγικής μάρκετινγκ κάθε επιχείρησης. Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών φυσικά και δε θα μπορούσαν να αποτελέσουν εξαίρεση. Το ερώτημα που τίθεται είναι αν στην περίπτωση των υπηρεσιών θα πρέπει να υπάρχουν αποκλίσεις από τα τέσσερα (4) στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ στην περίπτωση των προϊόντων. Το ερώτημα τίθεται εξαιτίας των χαρακτηριστικών που έχουν οι υπηρεσίες και τις διακρίνουν από τα προϊόντα. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι: η **άυλη φύση (intangibility)**, η **ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση (inseparability)**, η **ετερογένεια (heterogeneity)** και η **αδυναμία αποθήκευσης (perishability)**. Με άλλα λόγια η ερώτηση είναι αν τα 4P's (Product, Price, Place, Promotion) που παραδοσιακά απαρτίζουν το μίγμα μάρκετινγκ των προϊόντων θα είναι και τα αντίστοιχα στοιχεία στο μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Η ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας αποδεικνύει ότι η κυρίαρχη άποψη είναι ότι η φύση των υπηρεσιών καθιστά αναγκαία την ύπαρξη επτά (7) στοιχείων στο μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Έτσι εκτός από τα 4P's που προαναφέραμε υπάρχουν τρία πρόσθετα P's που συνδιαμορφώνουν ένα μίγμα μάρκετινγκ **7 P's** για τις υπηρεσίες. Τα τρία πρόσθετα P's είναι οι **άνθρωποι (People)**, οι **διαδικασίες (Processes)** και οι **υλικές υποδομές (Physical facilities)**. Οι περισσότεροι συγγραφείς αποδέχονται τους

συγκεκριμένους τίτλους για τα τρία πρόσθετα στοιχεία με ελάχιστες εξαιρέσεις και διαφοροποιήσεις, όπως “Participants” αντί “People” και “Physical evidence” αντί “Physical facilities”(Kottler P. ,1997).

Η ονομασία των όρων μικρή σημασία έχει. Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η αποδοχή των τριών πρόσθετων στοιχείων είναι σχεδόν καθολική από τους θεωρητικούς (και όχι μόνο) του μάρκετινγκ. Ακόμα και εκείνοι που θεωρούν ότι δεν πρέπει να υπάρχει απόκλιση από το κλασικό μίγμα μάρκετινγκ των προϊόντων ενσωματώνουν τα τρία πρόσθετα P's στα αρχικά 4P's. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι οι διαδικασίες (processes) περιλαμβάνονται στο προϊόν (product), οι άνθρωποι (people) περιλαμβάνονται μερικώς στο προϊόν (product) και μερικώς στην προβολή (promotion), ενώ ο περιβάλλον χώρος και τα υλικά στοιχεία (physical facilities) μερικώς στη διανομή (place) και μερικώς στην προβολή (promotion)(Πανηγυράκης Γ. ,(2001).

Σίγουρα αν έπρεπε να πάρουμε θέση σχετικά με το ποια άποψη είναι η πιο σωστή, δηλαδή αυτή που υποστηρίζει την ύπαρξη 7P's ή αυτή που ενστερνίζεται την ύπαρξη τεσσάρων πιο εκτεταμένων P's, θα συντασσόμασταν στο πλευρό της πρώτης. Αν και τυπικά το θέμα φαίνεται ασήμαντο, στην ουσία μπορούν να υπάρξουν αρνητικές συνέπειες αν υποεκτιμηθεί η σημασία των τριών πρόσθετων P's και αυτό γιατί αφήνονται ανεκμετάλλετες οι ευκαιρίες που μπορούν να προσφέρουν αυτά σαν βάση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε μόνο τα τρία αυτά πρόσθετα στοιχεία, αφού η διαχείριση παραπόνων ανήκει κατά τον Λυμπερόπουλο Κ. (1994) στο *διευρυμένο προϊόν* στο φαγητό ταχείας εστίασης , δηλαδή αποτελεί συνοδευτική **υπηρεσία** του *πυρήνα του*

προϊόντος που είναι για τον κλάδο του φαγητού ταχείας εστίασης το τυποποιημένο (σταθερής ποιότητας) φαγητό , με προτεραιότητα την ταχεία εξυπηρέτηση του πελάτη

2.1.1 Άνθρωποι (People)

Το γεγονός ότι οι υπηρεσίες από τη φύση τους παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, καθώς και το ότι η παραγωγή και παράδοση της υπηρεσίας γίνεται στο μεγαλύτερο ποσοστό από ανθρώπους, καθιστά αναγκαία την ξεχωριστή εξέταση του συγκεκριμένου παράγοντα. Οι ικανότητες, η συμπεριφορά και η εμφάνιση του προσωπικού που έρχεται σε επαφή (**contact personnel**) με τους πελάτες αποτελούν ίσως το πιο σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης των τελευταίων, όσον αφορά την αντιληπτή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Conrad L. ,1998). Γι' αυτό και η επιλογή του προσωπικού, το οποίο λειτουργεί κατά μια έννοια σαν τον αντιπροσώπο της εταιρείας, πρέπει να αποτελεί μια απ' τις πιο προσεκτικές διαδικασίες μέσα στην εταιρεία. Για το συγκεκριμένο θέμα θα μιλήσουμε αναλυτικότερα σε επόμενο μέρος της εργασίας.

Εξάλλου τις περισσότερες φορές εξαιτίας της μεγάλης αλληλεπίδρασης του προσωπικού με τον πελάτη υπάρχουν στιγμές όπου η σχέση παροχέα και πελάτη γίνεται κρίσιμη. Τις συγκεκριμένες στιγμές (Heizer J., Render B. ,2003) κρίνεται η ικανοποίηση του πελάτη από την υπηρεσία. Η στιγμή αυτές, «οι στιγμές της αλήθειας» ή «**moments- of- truth**» όπως συνηθίζονται να λέγονται , είναι τα

σημεία καμπής που ο πελάτης αποφασίζει αν οι προσδοκίες του ικανοποιήθηκαν ή όχι. Ένα απλό χαμόγελο ή η προσήλωση στα λόγια του πελάτη αντί για κάποια άσκοπη συνομιλία με έναν συνάδελφο μπορούν να αποτελέσουν τέτοιες «στιγμές αλήθειας». Όλες οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών οφείλουν στον εαυτό τους να προσπαθούν συνεχώς να ανακαλύπτουν τέτοιες στιγμές και να σχεδιάζουν τις λειτουργίες τους με τέτοιο τρόπο που να καλύπτονται στο ακέραιο οι προσδοκίες του πελάτη. Επομένως το προσωπικό με την εν γένει του συμπεριφορά μπορεί να προσφέρει στην επιχείρησή του επιτυχημένες «στιγμές αλήθειας».

Όμως δεν είναι μόνο το προσωπικό που καθιστά τον ανθρώπινο παράγοντα αυτοτελές στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Ξεχωριστή σημασία έχουν και οι πελάτες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Με άλλα λόγια ένας υποψήφιος πελάτης αποφασίζει για το αν θα συναναστραφεί με την επιχείρηση αυτή με βάση την **εικόνα (image)** που έχει αυτός για τους ήδη πελάτες της. Το πιο απλό παράδειγμα προέρχεται από το χώρο των κομμωτηρίων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση μια γυναίκα θα περάσει το κατώφλι ενός κομμωτηρίου μόνο αν θεωρεί τις υπόλοιπες πελάτισσες «συμβατές» με την εικόνα που έχει ή που θέλει να έχει για τον εαυτό της.

2.1.2 Διαδικασίες (Processes)

Οι διαδικασίες αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η προσφορά της υπηρεσίας στους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται στο πώς είναι σχεδιασμένο και λειτουργεί το όλο σύστημα της υπηρεσίας, ποιες πολιτικές

υιοθετούνται, τι είδους τεχνολογία χρησιμοποιείται, κατά πόσο συμμετέχουν ενεργά οι πελάτες, πώς και πού πραγματοποιούνται οι επαφές, πόσος είναι ο χρόνος αναμονής.

Τρεις είναι οι μορφές που μπορεί να πάρει σε γενικές γραμμές η διαδικασία παροχής της υπηρεσίας:

- Στην έδρα(κατοικία ή εργασία) του πελάτη
- Σε κατάστημα ή γραφείο της επιχείρησης που παρέχει την υπηρεσία
- Μέσω τηλεπικοινωνιακών μέσων

Η διάρκεια των διαδικασιών μπορεί να κυμαίνεται από μερικά λεπτά της ώρας μέχρι αρκετούς μήνες. Τα παραδείγματα ενός κουρέματος και της πώλησης ενός ακινήτου από μια μεσιτική εταιρεία είναι ενδεικτικά των δύο άκρων. Εξάλλου η διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας μπορεί να διαφέρει από μία άλλη και ως προς το πόσο δομημένη είναι αυτή. Σε μερικές περιπτώσεις υπάρχουν στάδια που είναι καθορισμένα και αναγνωρίσιμα από πελάτες και προσωπικό, ενώ σε άλλες η τυποποίηση υπάρχει σε ελάχιστο βαθμό.

Η σημασία που δίνεται στις διαδικασίες από το μάρκετινγκ εξηγείται από το ότι η συνολική ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από το πόσο ικανοποιημένος είναι αυτός από τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν. Αν κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης ακολουθήθηκαν ομαλές διαδικασίες, χωρίς αδικαιολόγητες χρονοτριβές και προβλήματα τότε είναι πιθανό ο πελάτης να μείνει ικανοποιημένος με ότι αυτό συνεπάγεται για την πολιτική μάρκετινγκ της εταιρείας.

2.1.3 Υλικές υποδομές (Physical Facilities)

Όσο παράδοξο και αν ακούγεται, αυτό που καθιστά αναγκαία την εξέταση των υλικών υποδομών σαν ξεχωριστό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών είναι η άυλη φύση των υπηρεσιών. Δηλαδή η επιχείρηση χρησιμοποιώντας τα υλικά στοιχεία που έχει στη διάθεσή της προσπαθεί να επικοινωνήσει με το κοινό και να «περάσει» προς τα έξω μια εικόνα που να της ταιριάζει.

Όπως προείπαμε οι υλικές υποδομές σχετίζονται με τρία τουλάχιστον από τα τέσσερα P's του κλασικού μίγματος μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα αναφερόμαστε τόσο στο προϊόν όσο και στην προβολή και την διανομή. Είναι αυτονόητη η σχέση με τη διανομή, καθώς ένα κατάστημα μπορεί να αποτελέσει το σημείο παράδοσης της υπηρεσίας. Όμως το ίδιο κατάστημα μπορεί να αποτελέσει και ένα στοιχείο του μίγματος προβολής, καθώς η διαμόρφωσή του και η αισθητική του μπορεί να επηρεάζουν τους καταναλωτές ως προς την εικόνα που σχηματίζουν για την επιχείρηση.

Το γεγονός ότι συχνά οι υλικές υποδομές είναι το μόνο από το στοιχείο που έχει στη διάθεσή του ο πελάτης για να αξιολογήσει την επιχείρηση που προσφέρει την υπηρεσία πρέπει να κάνει τη στρατηγική μάρκετινγκ ιδιαίτερα προσεκτική στο συγκεκριμένο στοιχείο. Οποιοδήποτε υλικό στοιχείο έχει στη διάθεσή της και προβάλλει η επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται σε αρμονία με την εικόνα που επιθυμεί να «πουλήσει» αυτή. Οποιαδήποτε δυσαρμονία μπορεί να προκαλέσει

αρνητικές συνέπειες, καθώς πέρασαν ανεπιστρεπτί οι εποχές (αν ποτέ υπήρξαν) που οι καταναλωτές ήταν έρμια στα χέρια των «δαιμόνιων» στελεχών του τμήματος μάρκετινγκ και αδυνατούσαν να συνειδητοποιήσουν οτιδήποτε παράδοξο.

2.2: Τα τρία Ps των εστιατορίων ταχείας εστίασης

Όπως είναι φυσικό η πλήρης περιγραφή των στοιχείων του μίγματος του κλάδου του φαγητού ταχείας εστίασης ξεφεύγει από τα όρια της συγκεκριμένης εργασίας, ενώ υπάρχουν και δεκάδες συγγράμματα που έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο αντικείμενο. Ωστόσο θα ήταν λογικό να δούμε συνοπτικά τα 3P's για να δούμε σε πρώτη φάση πώς λειτουργεί το μάρκετινγκ των υπηρεσιών στον κλάδο του φαγητού ταχείας εστίασης. Στον πυρήνα του προϊόντος του κλάδου αυτού των εστιατορίων περιλαμβάνονται προϊόντα στην απτή μορφή τους (φαγητό, ποτό, συσκευασία) αλλά και οι συνοδευτικές αυτών υπηρεσίες (π. χ. πως αντιμετωπίζεται ο πελάτης κατά την εξυπηρέτηση του, η ταχύτητα της εξυπηρέτησης κ.α.) Στην παραγωγή των προϊόντων τον μέγιστο ρόλο παίζει ο σωστός σχεδιασμός και υλοποίηση των διαδικασιών ενώ για την υλοποίηση των υποστηρικτικών υπηρεσιών υποστηρίζει ο Lashley C., (1998) ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει τον μεγαλύτερο ρόλο.

2.2.1 Άνθρωποι (People)

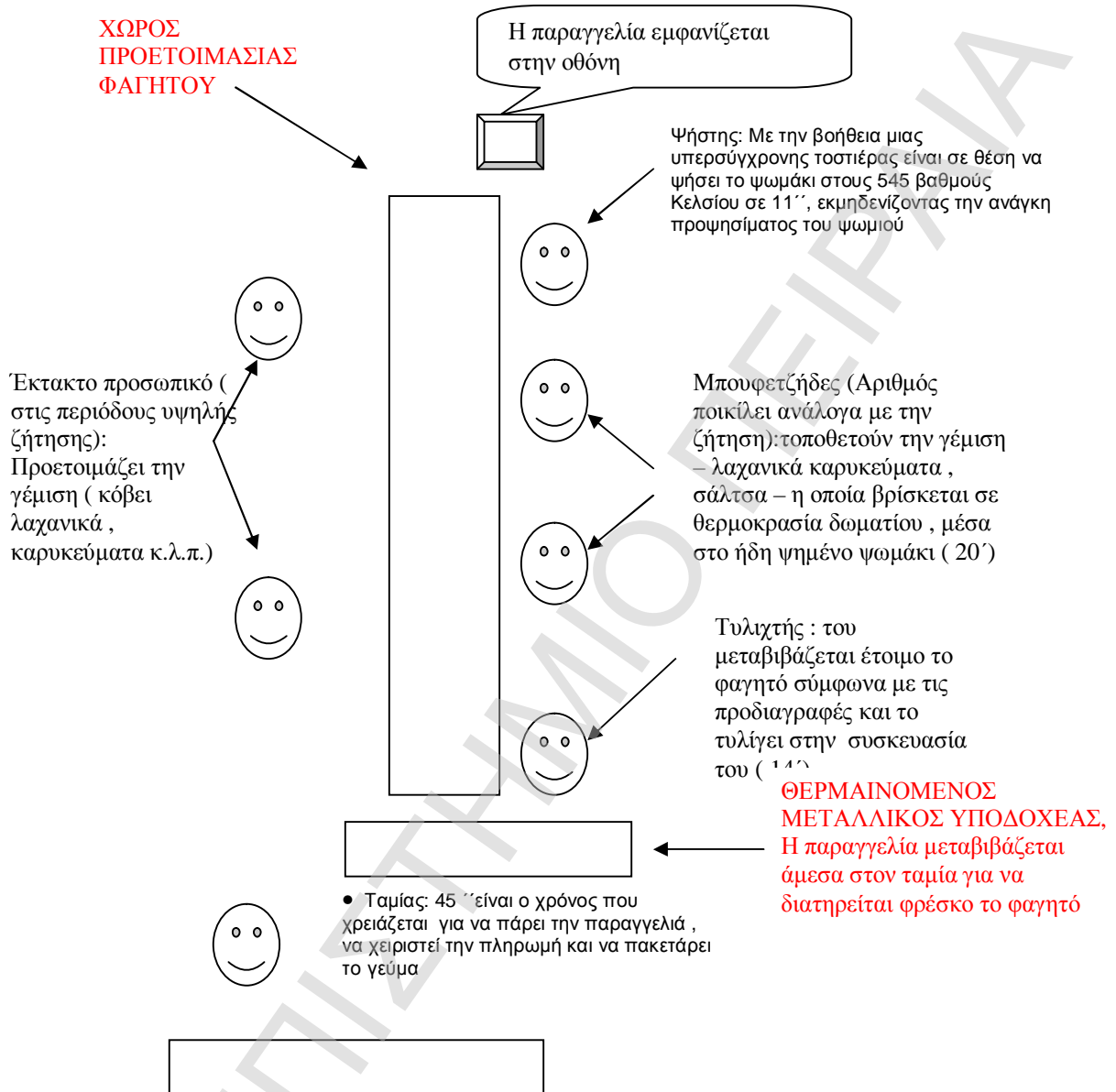
Στην ανάλυσή μας για το μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών αναφερθήκαμε στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία του μίγματος μάρκετινγκ. Στον κλάδο όμως των εστιατορίων ταχείας εστίασης εξαιτίας της υψηλής προτυποποίησης του προϊόντος η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα υποβαθμίζεται σχετικά. Μόνο ως προς τις υπηρεσίες που πλαισιώνουν το προϊόν γίνεται αντιληπτή η σημασία του παράγοντα άνθρωπος στην επιτυχία. Παραδοσιακά, η αυτονομία δράσης του προσωπικού είναι περιορισμένη, ακόμη και αυτή των προϊσταμένων, η σημασία των διαδικασιών στην παραγωγή είναι δεδομένη, η επιλογή του προσωπικού θεωρείται δευτερευούσης σημασίας ενώ ο σχεδιασμός των πόστων αποδέχεται την ύπαρξη ενός “**τέλειου τρόπου**” (**one best way**) στην παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών. Ο σχεδιασμός και υλοποίηση των πόστων (tasks) είναι ιδιαίτερα απλοποιημένος, στηρίζεται στην επίτευξη αποτελέσματος, ενώ όλα τα πόστα επιτηρούνται αυστηρά ώστε να επιτυγχάνεται η πολυπόθητη προτυποποίηση (Conrad L., 1998). Στην περίπτωση των υπηρεσιών ταχείας εστίασης ειδικότερα υπάρχουν βέβαια κάποιοι ειδικοί λόγοι που ενισχύουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα. Συγκεκριμένα η εικόνα που σχηματίζει ο πελάτης για το κατάστημα αλλά και για την επιχείρηση ταχείας εστίασης γενικότερα, συναρτάται (Blois K.J., 1992) σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο εξυπηρέτησης του προσωπικού που έρχεται σε επαφή μαζί του. Η συμπάθεια του πελάτη προς τον υπάλληλο είναι απαραίτητη προϋπόθεση της εμπιστοσύνης του προς την επιχείρηση και βέβαια μόνο πάνω στην εμπιστοσύνη μπορεί να στηριχθεί κάθε επιχειρηματική επιτυχία της επιχείρησης αυτού του είδους. Εξάλλου σε αρκετές περιπτώσεις ο παράγων **υγιεινή** που επισείεται στο

χώρο του φαγητού , καθιστά την αλληλεπίδραση πελάτη-υπαλλήλου αναγκαία συνθήκη της ικανοποίησης του πελάτη. Ο τρόπος που οι υπάλληλοι ετοιμάζουν το φαγητό , η ευπρέπεια, η καθαριότητα και η οργάνωση τους, προσωπικά αλλά και των πόστων για τα οποία είναι υπεύθυνοι, ο τρόπος που παραδίδουν το φαγητό στον πελάτη, είναι τομείς όπου δεν σχετίζονται μόνο με την ικανοποίηση του πελάτη αλλά και την υγεία του , και η εμπειρία έχει δείξει ότι λάθη που σχετίζονται με την υγεία του πελάτη δύσκολά συγχωρούνται στην αγορά.

2.2.2 Διαδικασίες (Processes)

Ανάλογα με την πολιτική της κάθε επιχείρησης στον κλάδο του γρήγορου φαγητού, συντελείται η προτυποποίηση (standardization) των προϊόντων ακόμη και των υπηρεσιών που υποστηρίζουν αυτά τα προϊόντα. Όσο μεγαλύτερο το ποσοστό της προτυποποίησης τόσο μεγαλύτερη η σημασία των διαδικασιών. Στις αλυσίδες δε εστιατορίων , όπου η σταθερή ποιότητα, ταχύτητα, και εξυπηρέτηση, συνδέονται βάσει προβολής με την επωνυμία , η σημασία των διαδικασιών υπερτονίζονται. Η ζήτηση , η διάρκεια της προετοιμασίας του φαγητού, άρα και της αναμονής ,το κόστος παραγωγής, και το γενικότερο στυλ της υπηρεσίας προβλέπεται και καθορίζεται από τις διαδικασίες. Το μενού παράλληλα προς χάριν της τυποποίησης (σταθερή ποιότητα , ταχύτητα κ.λ.π.) περιορίζεται και εξειδικεύεται. Όσο καταρτισμένο και φιλικό και αν είναι το προσωπικό μιας επιχείρησης ταχείας εστίασης δεν μπορεί να υποκαταστήσει τις διαδικασίες προετοιμασίας και αποτελεσματικής ταχείας παράδοσης του φαγητού στον πελάτη

. Μια κλασσική , αυστηρή σε σχεδιασμό και υλοποίηση διαδικασία προετοιμασίας γρήγορου φαγητού διαγράφεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα



Διάγραμμα 4: Η διαδικασία προετοιμασίας του φαγητού στην επιχείρηση Mc Donalds η οποία λαμβάνει χώρα σε 45'' (Πηγή: Principles of Operations Management, Jay Heizer, Barry Render , Prentce Hall)

Οι διαδικασίες στις υπηρεσίες μπορούν να προκαλέσουν και δυσαρέσκειες που πιθανόν να φθάσουν να απειλήσουν τη σχέση με τον πελάτη, όταν υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ υποσχέσεων(από τη εν γένει προβολή του προϊόντος) και πραγματικότητας. Ο ίδιος ο κλάδος γενικά της ταχείας εστίασης αλλά και το όνομα του προϊόντος με το οποίο επικοινωνούν οι εν λόγω επιχειρήσεις με τον πελάτη(γρήγορο φαγητό, ταχυφαγείον κ.τ.λ.) δημιουργούν από μόνα τους όπως είπαμε και παραπάνω αντίστοιχες προσδοκίες στον πελάτη ως προς την εξυπηρέτηση του.

Σε γενικές γραμμές στοιχεία που μπορούν να υποστηρίξουν την ομαλή ροή των διαδικασιών, εκτός από την εκπαίδευση των υπαλλήλων, είναι η οργάνωση των αποθεμάτων ,της προετοιμασίας και της παράδοσης του φαγητού, η ηλεκτρονική υποστήριξη, η λειτουργική οργάνωση των ταμείων, η εξειδίκευση /εξατομίκευση υπηρεσιών και ένα σύστημα επανόρθωσης λαθών (service recovery).

2.2.3 Οι υλικές υποδομές (Physical Facilities)

Όπως προαναφέραμε οι υλικές υποδομές για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών και κατά συνέπεια στην ταχεία εστίαση μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της εταιρείας. Ο παράγων υγιεινή ο οποίος δεσπόζει κατά την αλληλεπίδρασή του πελάτη με το εστιατόριο ,εξυψώνει τη σημασία της ευπρέπειας ,της καθαριότητας της καλής οργάνωσης και λειτουργίας των καταστημάτων , των εξοπλισμών, των χώρων αναμονής και εξυπηρέτησης των πελατών που χρησιμοποιεί το εστιατόριο . Είναι ενδεικτικό επίσης ότι τα εστιατόρια ταχείας εστίασης «ρίχνουν» μεγάλο βάρος στην **ενιαία**

εμφάνιση των υποκαταστημάτων τους, τη σημασία της σηματοδότησης , της διακόσμησης, του ενιαίου τρόπου εμφάνισης του προσωπικού του κλιματισμού και φωτισμού, των χρωμάτων και γενικά στα στοιχεία που συναποτελούν για το μάρκετινγκ τα «atmospharics», στην προσπάθειά τους κατά τον Lashley C.(1998) να «βγάλουν» την εικόνα που επιθυμούν. Ο σχεδιασμός των εγκαταστάσεων θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που να διευκολύνει την εξυπηρέτηση του πελάτη και παράλληλα, να δίνει τις καλύτερες δυνατές εντυπώσεις και εικόνες. Ως γνωστό άλλωστε ζούμε στην εποχή της εικόνας. Για παράδειγμα το κόκκινο χρώμα των Goodies ήταν κάτι που συνετέλεσε στην επιτυχία της αλυσίδας αυτής των εστιατόριων.

2,3: Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΡS ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Όπως εξηγήσαμε παραπάνω , ο κλάδος του φαγητού διακρίνεται γενικά από την έντονη τυποποίηση της υπηρεσίας και την σημασία που δίνεται στο Ρ των διαδικασιών. Συγκεκριμένες υπηρεσίες (tasks) του *διευρυμένου* προϊόντος , παρουσιάζουν σοβαρές ιδιαιτερότητες ως τα Ρ's που διαχωρίζουν τα προϊόντα με τις υπηρεσίες. Τέτοια υποστηρικτική υπηρεσία είναι και η διαχείριση των παραπόνων του πελάτη. Οι προσωπικές **αντιλήψεις** των πελατών αλλά και η ειδική **περίσταση** στην οποία λαμβάνει χώρα μια καταναλωτική εμπειρία καθιστούν την τυποποίηση τέτοιων υπηρεσιών όπως τονίζει η Mattila Anna S.

,(2001) σχεδόν αδύνατη. Σε αυτές τις περιπτώσεις τα 3 P's που διαφοροποιούν τα προϊόντα από τις υπηρεσίες διαφοροποιούνται, παραγκωνίζεται κάπως η σημασία των διαδικασιών και ενισχύεται αντίστοιχα η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα. Παρακάτω ξαναεξετάζουμε τα 3 αυτά P's αυτή την φορά ως προς την διαδικασία διαχείρισης παραπόνων.

2.3.1 Άνθρωποι (People)

Στην υπηρεσία της διαχείρισης παραπόνων, οι προσωπικές και περιστασιακές συνθήκες που διέπουν την καταναλωτική εμπειρία του πελάτη, καθιστούν την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ιδιαίτερη. Ακριβώς επειδή η δυσαρέσκεια από μια καταναλωτική εμπειρία διαφέρει για κάθε πελάτη(ως προς τις προσδοκίες του, την αντίληψη της εμπειρίας αυτής καθ αυτής, και την επίπτωση της σε αυτόν), το προσωπικό θα πρέπει να διαθέτει την προσαρμοστικότητα και την ευαισθησία ώστε να αντιμετωπίσει κάθε περίπτωση μεμονωμένα (Conrad L., 1998). Και εφόσον το **προσωπικό πρώτης γραμμής (front line staff)** αποτελεί την πρώτη δίοδο επικοινωνίας κάποιου δυσαρεστημένου πελάτη, η επιτυχία μιας διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων εξαρτάται κατά βάση από αυτού του είδους το προσωπικό (Boshoff C., Allen J., 2000). Προσωπικό πρώτης γραμμής θεωρούνται οι ταμίες, οι μπουφетζήδες, οι προϊστάμενοι βάρδιας. Σε μία επιχείρηση αλυσίδα που δραστηριοποιείται στον κλάδο του γρήγορου φαγητού, το προσωπικό πρώτης γραμμής δεν αποτελεί τους μόνους εργαζόμενους που θα αντιμετωπίσουν παράπονα πελατών. Ειδικά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι από τα διοικητικά πόστα(τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, τμήμα μάρκετινγκ κ.λ.π.) καλούνται και αυτοί να διαχειριστούν παράπονα κυρίως τηλεφωνικώς. Ο ανθρώπινος παράγοντας επίσης είναι αυτός που θα καθορίσει

την διαδικασία της επικοινωνίας αποκατάστασης όπως την καθορίσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο βάσει της θεωρίας του δικαίου μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Για να είναι σε θέση το προσωπικό να διαχειριστεί τα παράπονα του πελάτη αποτελεσματικά θα πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα «όπλα». Η εκπαίδευση, η ενημέρωση και η εκχώρηση **εξουσιοδότησης (empowerment)** είναι τέτοια όπλα. Η εκπαίδευση στοχεύει στο να προάγει την συνεργασία μεταξύ του προσωπικού. Επίσης στοχεύει να επισημάνει στο προσωπικό που χειρίζεται παράπονα, στιγμές στην αλληλεπίδραση με τον πελάτη που ο πελάτης αντιλαμβάνεται ως ιδιαίτερα σημαντικές. Η εκπαίδευση επίσης στοχεύει στο να κατευθύνει προς ενέργειες του προσωπικού που προάγουν υψηλή αντιληπτή προσπάθεια (perceived effort) επίλυσης προβλημάτων για τον πελάτη (Sarel D., Marmorstein H., 1999). Η ενημέρωση αποσκοπεί στο να γίνει το προσωπικό κοινωνός της κουλτούρας της επιχείρησης τόσο ως προς τα παράπονα όσο και γενικότερα. Τέλος η εκχώρηση αρμοδιοτήτων παρέχει στον εργαζόμενο ελευθερία δράσης αλλά και εξουσία στο προσωπικό για να χειριστεί έναν παραπονεμένο πελάτη. Εκχώρηση εξουσιοδότησης συνεπάγεται προηγουμένως άρτια εκπαίδευση του προσωπικού. Ένας εξουσιοδοτημένος εργαζόμενος (empowered) α) ακούει, νοιάζεται, κατανοεί τον πελάτη που παραπονιέται, β) λαμβάνει την ευθύνη του προβλήματος, γ) δείχνει ενδιαφέρον για τον καθορισμό του προβλήματος, δ) παραμένει ψύχραιμος, ε) προτείνει ένα πακέτο λύσεων στο πρόβλημα του πελάτη και τον βοηθά στο να βρει την πιο κατάλληλη για αυτόν λύση, στ) ενεργεί προς αυτήν τη λύση και ι) ελέγχει εάν ο πελάτης μένει ευχαριστημένος (Cook S., Macaulay S., 1997). Το προσωπικό που συγκεντρώνει στην φαρέτρα του τα παραπάνω «όπλα» όχι μόνο προσφέρει στον πελάτη

υπηρεσία που τον ικανοποιεί, αλλά αποκομίζει και το ίδιο **ικανοποίηση** από την εργασία του (**job satisfaction**)

2.3.2 Διαδικασίες (Processes)

Οι διαδικασίες που επιστρατεύονται στην διαχείριση των παραπόνων αφορούν στην υλοποίηση συστήματος επανόρθωσης λαθών (**service recovery**) για την επιχείρηση. Το σύστημα επανόρθωσης λαθών υπάρχει στον αντίποδα της κανονικής εκτέλεσης της υπηρεσίας (**service encounter**). Οι στρατηγικές επανόρθωσης λαθών περιγράφουν όλες εκείνες τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει η επιχείρηση για να αντιμετωπίσει ελαττώματα και αποτυχίες κατά την κανονική εκτέλεση της υπηρεσίας (McDougal, G. H. G, Levesque J., 1999). Οι στρατηγικές επανόρθωσης λαθών προσδίδουν στην κύρια υπηρεσία αντιληπτή από τον πελάτη ποιότητα και συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση του (Boshoff C και Leong J. , 1998). Οι διαδικασίες στην διαχείριση παραπόνων σύμφωνα με την θεωρία του δικαίου (justice theory) στην σχέση παραγωγού – πελάτη , συμβάλουν στην αποκατάσταση (recovery) της σχέσης δικαίου σαν αποτέλεσμα,(outcome) , όπως επίσης και στην λειτουργία αποκατάστασης (procedural). Η ταχύτητα επανόρθωσης (response speed), η απολογία και η αποζημίωση αποτελούν τις σπουδαιότερες ενέργειες επανόρθωσης λαθών. Η **ταχύτητα επανόρθωσης (response speed)**, αφορά την επιστράτευση όλων των απαραίτητων ενεργειών για να λυθεί το πρόβλημα. Αποσκοπεί στο να φέρει τον πελάτη στο επίπεδο ικανοποίησης το οποίο είχε σχηματίσει βάσει προσδοκιών . Τέτοιες ενέργειες είναι η αντικατάσταση υπηρεσίας / προϊόντος, η αλλαγή , διόρθωση ,και η άμεση εξυπηρέτηση (στην περίπτωση μας η αναμονή . Η

αποζημίωση αφορά την **οικονομική** αποκατάσταση του προβλήματος. Υποκαθιστά ή συμπληρώνει την ταχύτητα επανόρθωσης. Ενέργειες αποζημίωσης είναι η έκπτωση, η εκχώρηση κουπονιών ,η παροχή δώρου (π.χ. αναψυκτικά ή γλυκό στην περίπτωση του εστιατορίου). Τέλος η **απολογία** αφορά την επικοινωνία της επανόρθωσης του λάθους. Η επιστράτευση κάποιου προϊσταμένου , η αποδοχή του λάθους, η απόδοση προσοχής στο παράπονο του πελάτη αποτελούν ενέργειες απολογίας.

Οι ενέργειες επανόρθωσης λαθών δεν εφαρμόζονται μεμονωμένα αλλά σε συνδυασμό για την αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων . Πολλές είναι οι προσπάθειες στην βιβλιογραφία μας, εύρεσης του κατάλληλου συνδυασμού όπλων για την επίτευξη ικανοποίησης. Οι Hoffman K. Douglas, S. και , Kelley W. (2000) διατύπωσαν έξι (6) προσδιοριστικούς παράγοντες βάσει των οποίων καθορίζεται η σημασία της αποζημίωσης, της απολογίας και της ταχύτητας ανταπόκρισης για την αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων. Οι έξι αυτοί προσδιοριστικοί παράγοντες είναι οι εξής: α) η **ανάμειξη** του πελάτη β) η φυσική **απόσταση** μεταξύ πελάτη παραγωγού, γ) η χρονική **διάρκεια αλληλεπίδρασης** μεταξύ πελάτη παραγωγού, δ) ο βαθμός **τυποποίησης** της υπηρεσίας ,ε) το **κόστος αλλαγής** παραγωγού και στ) η **αντιληπτή αξία** της υπηρεσίας. Όταν η ανάμειξη του πελάτη στην επιλογή και υλοποίηση της υπηρεσίας είναι υψηλή, τότε η παροχή απολογίας είναι σημαντικότερη για να προάγει την ικανοποίηση διαχείρισης παραπόνων . Στον αντίποδα όταν η ανάμειξη του πελάτη είναι χαμηλή η ταχύτητα επανόρθωσης προάγει καλύτερα την ικανοποίηση του πελάτη. Όταν η φυσική απόσταση μεταξύ πελάτη παραγωγού, είναι μικρή (ο πελάτης είναι παρόν στην παραγωγή και κατανάλωση της υπηρεσίας) τότε η απολογία είναι σημαντικότερη σε αντίθεση με την μεγάλη απόσταση μεταξύ παραγωγού- πελάτη (

π.χ. υπηρεσίες μέσω internet) όπου η ταχεία αποκατάσταση των διαδικασιών είναι σημαντικότερη. Τα αντίστοιχα ισχύουν και για την χρονική διάρκεια, την τυποποίηση, το κόστος αλλαγής και την αντιληπτή αξία της υπηρεσίας. Όταν η χρονική διάρκεια της αλληλεπίδρασης παραγωγού πελάτη είναι μεγάλη, η τυποποίηση της υπηρεσίας μικρή, το κόστος αλλαγής μικρό και η αντιληπτή αξία μεγάλη τότε η απολογία παράσχει αποτελεσματικότερα την ικανοποίηση του πελάτη από την διαχείριση του παραπόνου του, ενώ η ταχύτητα επανόρθωσης προάγει την ικανοποίηση του πελάτη καλύτερα στην αντίθετη περίπτωση (μικρή χρονική διάρκεια αλληλεπίδρασης, μεγάλο κόστος αλλαγής, μεγάλη τυποποίηση, μικρή αντιληπτή αξία). Ο ρόλος της αποζημίωσης είναι συμπληρωματικός. Η αποζημίωση είναι το λιγότερο που μπορεί να κάνει μία επιχείρηση όταν στην διαδικασία επανόρθωσης λαθών, η απολογία και η ταχύτητα ανάκτησης των διαδικασιών δεν λειτουργήσαν αποτελεσματικά. Τις περισσότερες φορές η αποζημίωση μόνη της δεν είναι ικανή να προάγει την ικανοποίηση του πελάτη, ενώ σε συνδυασμό κατά περίπτωση με τα άλλα δύο όπλα είναι ικανή να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση του πελάτη από τον χειρισμό της δυσαρέσκειας του (Boshoff C. και Leong J, 1998) Παρατηρούμε ότι στον κλάδο του φαγητού ταχείας εξυπηρέτησης, όπου η τυποποίηση της υπηρεσίας είναι μεγάλη, η αντιληπτή αξία, η χρονική διάρκεια της αλληλεπίδρασης και η ανάμειξη για τον πελάτη μικρή, η ταχύτητα αποκατάστασης των διαδικασιών στο σύστημα επανόρθωσης λαθών, φαίνεται για την βιβλιογραφία να παίζει τον σημαντικότερο ρόλο.

2. 3. 3. Οι υλικές υποδομές (Physical Facilities)

Σε κάθε περίπτωση , στην υπηρεσία διαχείρισης παραπόνων οποιοδήποτε υλικό στοιχείο έχει στη διάθεσή της και προβάλλει η επιχείρηση, βρίσκεται σε αρμονία με την εικόνα που επιθυμεί να «πουλήσει» αυτή και στην συγκεκριμένη περίπτωση, αναφερόμαστε στην εικόνα της ικανοποίησης του πελάτη και της επίτευξης δεσμών με αυτόν . Παράλληλα με την δημιουργία συμβολισμού στον πελάτη οι υλικές υποδομές έχουν και πρακτική εφαρμογή στο σύστημα διαχείρισης παραπόνων. Οι ειδικά διαμορφωμένοι χώροι (γραφεία)όπου εργάζονται οι υπάλληλοι του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών και που φυλάσσονται και αποθηκεύονται οι πληροφορίες που προκύπτουν από τα παράπονα, συντελούν και έμπρακτα στην αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ:3 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.....

3.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στο πρώτο κεφάλαιο προσπαθήσουμε να δώσουμε και να εξηγήσουμε – έστω και επιδερμικά- κάποιες έννοιες συμπεριφοράς καταναλωτή που σχετίζονται με την διαχείριση παραπόνων σχετικά με την αναμονή του πελάτη . Συγκεκριμένα αναλύσαμε την έννοια της ικανοποίησης του πελάτη, της συμπεριφοράς του παραπονούμενου καταναλωτή (Σ. Π. Κ.), των προσδιοριστικών παραγόντων της Σ. Π. Κ. , και της αντιληπτής αναμονής του πελάτη. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε το σύστημα διαχείρισης παραπόνων – έστω αυτό που προτείνεται στην βιβλιογραφία – και τις διάφορες παραλλαγές αυτού , προσπαθώντας να συνδέσουμε με το σύστημα τις παραπάνω έννοιες συμπεριφοράς καταναλωτή που προαναφέραμε.

Γενικότερα, η διαχείριση των παραπόνων συνολικά αποτελεί έναν πρώτης τάξεως ποιοτικό έλεγχο για την επιχείρηση (Gunter B. και Huber O., 1996). Εξάγει δηλαδή η επιχείρηση από το σύστημα διαχείρισης παραπόνων συμπεράσματα για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της. Η ποιότητα άλλωστε συνεπάγεται αύξηση της απόδοσης κεφαλαίων ,του μεριδίου αγοράς , της παραγωγικότητας , της ικανοποίησης του πελάτη, της δημιουργίας πιστής πελατείας και της μείωσης του κόστους παραγωγής (Ayala , G. Staros V. και West J ,1996).

Αξία αναφοράς για τον χώρο του μάρκετινγκ αποτελεί η πληροφορία ότι το σύστημα διαχείρισης παραπόνων σε μια επιχείρηση αποτελεί μέρος των αμυντικών στρατηγικών μάρκετινγκ που απευθύνεται στους ήδη υπάρχοντες

πελάτες (Schibrowsky J και Lapidus R, 1994) και ότι οι μηχανισμοί που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση της δυσαρέσκειας και των παραπόνων των καταναλωτών συγκαταλέγονται στο πλαίσιο της στρατηγικής διείσδυσης (penetration strategies). Μια τέτοια στρατηγική βασίζει την επιτυχία της επιχείρησης σε δύο πεδία: Την προσέλκυση νέων πελατών και την αύξηση των πωλήσεων στους ήδη υπάρχοντες (Kotler P. 1997).

3.2 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΤΥΧΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Προτού ξεκινήσουμε το ξεδίπλωμα του ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης της δυσαρέσκειας του καταναλωτή, θα προσπαθήσουμε να δώσουμε απάντηση στο ερώτημα γιατί να υιοθετήσει κάποιος παραγωγός ένα τέτοιο ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης. Την απάντηση στο παραπάνω ερώτημα παρέχει ευθέως η έννοια της **κερδοφορίας από την διαχείριση των παραπόνων (Complaint Management Profitability)** (Stauss B. και Schoeler Ad. 2004). Έχουμε σε κάποια σημεία του κειμένου μέχρι τώρα τονίσει το πόσο εχθρικά, σκωπτικά και αποστασιοποιημένα αντιμετωπίζονται τα παράπονα των πελατών από τις επιχειρήσεις παγκοσμίως, πολλώ δε μάλλον στην Ελληνική πραγματικότητα. Έτσι πολλές επιχειρήσεις θεωρούν τα παράπονα των πελατών ως σπατάλη χρόνου και οικονομικών πόρων, υψώνοντας τεράστια τείχη προς τον καταναλωτή που θέλει να διατυπώσει κάποιο παράπονό του (Gruber Th., 2004). Αυτές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τα παράπονα ως κέντρο κόστους και σε κάθε περίπτωση περικοπής εξόδων, οι πόροι που διατίθενται για την διαχείριση

παραπόνων είναι μόνιμα υποψήφιοι προς περικοπή. Πάρα πολλές είναι, όπως αντιλαμβανόμαστε, οι επιχειρήσεις που αγνοούν την συμβολή που μπορεί να έχει η διαχείριση παραπόνων στην διατήρηση και αύξηση των πωλήσεων και κατά συνέπεια στην διατήρηση και αύξηση των κερδών και την δημιουργία αξίας για την επιχείρηση (Johnston R., 2001).

Η κερδοφορία από την διαχείριση παραπόνων από την άλλη αντιπροσωπεύει την αποδοτικότητα των διαδικασιών και των εργαλείων διαχείρισης παραπόνων. Υπολογίζεται ως λόγος των κερδών που εισέρχονται σε μια επιχείρηση ως απόρροια σωστής διαχείρισης παραπόνων προς το κεφάλαιο που επενδύεται στην διαχείριση των παραπόνων σε μία περίοδο. Θα αναλύσουμε εν συνεχεία πιο επισταμένα ποια κόστη και κέρδη θα πρέπει να επιμεριστούν στην διαχείριση των παραπόνων, και το πώς θα εκφραστούν αυτά τα κέρδη και τα κόστη οικονομικά. Ξεκινώντας από τα κόστη διαχείρισης, αυτά κατά τους Strauss B. και Seidel W. (2004) είναι

§ **Κόστη προσωπικού:** είναι τα εργατικά κόστη του προσωπικού που ασχολείται με την διαχείριση των παραπόνων και της δυσαρέσκειας του καταναλωτή γενικότερα.

§ **Λειτουργικά κόστη :** είναι τα κόστη που σχετίζονται με την λειτουργία εν γένει της διαχείρισης των παραπόνων (π.χ. χώρος γραφείων , εξοπλισμός, βάσεις δεδομένων κ.τ.λ.)

§ **Κόστη επικοινωνίας** με τον καταναλωτή (π.χ. Ταχυδρομικά έξοδα , έξοδα τηλεπικοινωνιών)

§ **Κόστη ανταπόκρισης:** είναι τα κόστη που δημιουργούνται στο πλαίσιο της ανταπόκρισης στα παράπονα του καταναλωτή. Τα κόστη αυτά με την σειρά

τους κατηγοριοποιούνται ως εξής: α) κόστη αποζημίωσης τα οποία δημιουργούνται από έξοδα οικονομικής αποκατάστασης του δικαίου στην σχέση με τον καταναλωτή(π.χ. κόστη αντικατάστασης ελαττωματικού εξαρτήματος) β) κόστη παροχής εγγυήσεων σε καταναλωτές (π.χ. λόγω ελαττωματικής λειτουργίας ενός προϊόντος ή επιστροφής χρημάτων) γ) κόστη κινήσεων καλής θέλησης, που αφορούν κόστη στα οποία μια επιχείρηση δεν είναι υποχρεωμένη να προβεί , τα οποία π.χ. συνοδεύουν κόστη εγγυήσεων και αποτελούν καθαρά εθελούσια κίνηση των επιχειρήσεων (π.χ. περαιτέρω έκπτωση σε επόμενη αγορά).

Τα κόστη που προαναφέραμε ουσιαστικά επενδύονται από τις επιχειρήσεις για την δημιουργία σχέσεων με τον εκάστοτε πελάτη. Όπως καταλαβαίνουμε τα κόστη αυτά θα διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Θα διαφέρουν ανάλογα με την αξία που προσδιορίζει η κάθε επιχείρηση στους πελάτες της δηλαδή το πλήθος των πελατών και το περιθώριο κέρδους από κάθε πελάτη. Έτσι, ανάλογα με την αξία που προσδιορίζεται σε κάθε πελάτη, καθορίζονται και διαφορετικά επίπεδα στην δημιουργία πελατειακών σχέσεων. Έτσι διακρίνουμε το κατά τον Kotter P. (1997) **μάρκετινγκ αντιδράσεων** το οποίο εφαρμόζουν επιχειρήσεις με μέτριο ή μεγάλο αριθμό πελατών και σχετικά μικρή αντιλαμβανόμενη αξία σε καθένα από αυτούς. Το μάρκετινγκ αντιδράσεων εφαρμόζεται από τις περισσότερες επιχειρήσεις και περιορίζεται στην ενθάρρυνση του πελάτη να επικοινωνήσει με την επιχείρηση και να εκφράσει κάποια δυσαρέσκειά του μέσω π.χ. μιας απλής τηλεφωνικής γραμμής. Ακόμη εφαρμόζεται (πάντα κατά τον Kotler P,1997) το **υπεύθυνο μάρκετινγκ** όταν οι η αξία και το πλήθος των πελατών είναι μέτριο. Στο υπεύθυνο μάρκετινγκ η επιχείρηση πλησιάζει τον πελάτη για να ελέγξει ένα το προϊόν/ υπηρεσία της ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες του και για

να του ζητήσει να επισημάνει σημεία αδυναμίας και να παράσχει προτάσεις βελτίωσης (Kotler ,1997). Οι δύο εφαρμογές μάρκετινγκ είναι αυτές που θα μας απασχολήσουν στην συνέχεια και αυτές που εφαρμόζονται από την συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων. Υπάρχουν και άλλες στρατηγικές μάρκετινγκ ως προς τις επιδιωκόμενες σχέσεις με τους πελάτες. Το **μάρκετινγκ προθέσεων** και το **συνεργασιακό μάρκετινγκ** που εφαρμόζονται για πελάτες με μεγάλη αξία για την επιχείρηση αλλά ξεφεύγουν από τα όρια αυτής της ανάλυσης(.Kotler P,1997).

Όταν λοιπόν σε αυτήν την εργασία διατυπώνεται η θέση ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν προβαίνει στην δημιουργία μιας άρτιας πολιτικής για την διαχείριση της δυσαρέσκειας , εννοείται εμμέσως ότι οι εν λόγω επιχειρήσεις υπερεκτιμούν και φοβούνται να επωμιστούν τα κόστη διαχείρισης δυσαρέσκειας. Αυτό συμβαίνει κυρίως για δύο λόγους Πρώτον γιατί πολλές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να καταλείψουν επακριβώς τα κόστη στις διάφορες λειτουργίες, εξ αιτίας έλλειψης στοιχείων . Έτσι δεν μπορούν να πάρουν ολοκληρωμένη εικόνα για τα κόστη που θα επιμεριστούν στην λειτουργία διαχείρισης των παραπόνων και κατ' αυτόν τον τρόπο η εξερεύνηση των πόρων στην λειτουργία αυτή είναι μια πορεία στο σκοτάδι. Δεύτερον οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν τον λόγο για τον οποίο θα πρέπει να προβούν σε αντιμετώπιση της δυσαρέσκειας. Δεν είναι σε θέση δηλαδή να προσδιορίσουν το αναμενόμενο όφελος από την σωστή ανταπόκριση στην δυσαρέσκεια, δεν είναι σε θέση να προσδώσουν οικονομική πτυχή στην διαδικασία αυτή . Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δεν αντιλαμβάνονται καν το όφελος που μπορεί να επιφέρει η διαχείριση των παραπόνων , διακρίνοντας ουσιαστικά στην διαδικασία αυτή μόνο κόστη! Στην συνέχεια θα παρουσιαστεί αναλυτικά το αναμενόμενο όφελος από την

ολοκληρωμένη πολιτική αντιμετώπισης των παραπόνων και της δυσαρέσκειας γενικότερα.

Το αναμενόμενο αυτό όφελος πάντα κατά τους Strauss B. και Seidel W. (2004) μπορεί να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους κατηγορίες οι οποίες είναι :

§ **Τα οφέλη πληροφόρησης:** αφορούν την αξία που απορρέει από την αξιοποίηση των πληροφοριών από τα παράπονα των πελατών για την βελτίωση του προϊόντος / υπηρεσίας , και για την βελτίωση της αποδοτικότητας του παραγωγού και τον περιορισμό των παρεπόμενων ζημιών.

§ **Το όφελος μεταστροφής στάσεων** των καταναλωτών, από την σωστή αντιμετώπιση των αντιληπτών παραπόνων τους.

§ **Το όφελος επαναγοράς :** εξ αιτίας της σωστής ανταπόκρισης στην ολιγωρία ο καταναλωτής δεν προσφεύγει σε ανταγωνιστικά προϊόντα/ υπηρεσίες αλλά εμμένει στην προτίμηση του παρόντος προϊόντος/ παρούσας υπηρεσίας.

§ **Όφελος επικοινωνίας:** αφορά το επικοινωνιακό αποτέλεσμα από την ορθή διαχείριση των παραπόνων. Όταν τα παράπονα έχουν αντιμετωπιστεί , οι ικανοποιημένοι πελάτες διαδίδουν την θετική εμπειρία τους στον άμεσο και έμμεσο κοινωνικό περίγυρο τους , συστήνουν τον παραγωγό ανεπιφύλακτα και με αυτό τον τρόπο συμβάλουν στην δημιουργία νέων πελατών.

Η παράθεση του κόστους και του οφέλους και η επιμέρους κατηγοριοποίησή τους, όπως εκτυλίχθηκε παραπάνω είναι το πλέον εύκολο τμήμα αυτού που ονομάσαμε κερδοφορία από την διαχείριση των παραπόνων . Το δύσκολο σκέλος είναι η οικονομική μετατροπή τους, δηλαδή ο υπολογισμός σε νομισματικές μονάδες του παρεπόμενου από την διαχείριση παραπόνων , κόστους

και κέρδους. Για τον νομισματικό υπολογισμό του **κόστους** τα εμπόδια που ορθώνονται είναι κυρίως εσωτερικά. Οι επιχειρήσεις κατά πλειοψηφία δεν διαθέτουν την οργάνωση για να καταγράψουν τις ακριβείς διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων και τα ακριβή κόστη και κυρίως να κατανείμουν τα κόστη που προκύπτουν στις δραστηριότητες ούτως ώστε να λάβουν μια αντικειμενική και ολοκληρωμένη εικόνα για τα εν λόγω κόστη. Επομένως με σωστή οργάνωση, καταγραφή των εξόδων και εφαρμογή της μεθόδου της κοστολόγησης κατά δραστηριότητα (activity based costing), οι επιχειρήσεις μπορούν να δώσουν νομισματική υπόσταση στα κόστη διαχείρισης παραπόνων.

Τα πράγματα είναι σαφώς πιο περίπλοκα στην χρηματοοικονομική καταγραφή των αναμενόμενων **ωφελειών**. Τα εσωτερικά προβλήματα που περιγράψαμε παραπάνω πρέπει να θεωρούνται δεδομένα αλλά το πιο δύσκολο σημείο είναι η οικονομική απεικόνιση των αναμενόμενων ωφελειών. Οι πλέον απτές προσπάθειες για τον νομισματικό υπολογισμό της αναμενόμενης κερδοφορίας έγιναν από τους Strauss B. και Seidel W. (2004). Έτσι όσον αφορά τα *οφέλη πληροφόρησης*, αυτά μπορούν να υπολογιστούν είτε βάσει της μεθόδου σύγκρισης του κόστους είτε βάσει της μεθόδου σύγκρισης των πωλήσεων. Η μέθοδος σύγκρισης του κόστους αντιπαραθέτει τα κόστη γενικά (και τα κόστη διαχείρισης παραπόνων κατά συνέπεια) από προηγούμενες διαδικασίες σε σχέση με τα κόστη όπως μεταβάλλονται άμα τη εφαρμογή μεθόδου διαχείρισης παραπόνων. Η μέθοδος σύγκρισης των πωλήσεων συγκρίνει τις πωλήσεις των προϊόντων όπως αυτά διατίθεντο προς πώληση πριν, σε σχέση με τις πωλήσεις των προϊόντων που μετεβλήθησαν εξ αιτίας των πληροφοριών που αντλήθηκαν από τα παράπονα των πελατών. Το *όφελος μεταστροφής* στάσεων προκύπτει από την σύγκριση του κόστους που απαιτούν οι διάφορες στρατηγικές μάρκετινγκ (π.χ.

διαφήμιση) για την μεταβολή της στάσης του καταναλωτή προς ένα προϊόν /υπηρεσία σε σχέση με τα κόστη διαχείρισης παραπόνων .Το *όφελος επικοινωνίας* μπορεί να υπολογιστεί ως γινόμενο του αριθμού των πελατών που στρέφονται προς ένα προϊόν / υπηρεσία εξαιτίας της διάδοσης της ικανοποίησης ενός είδη υπάρχοντος πελάτη του οποίου το παράπονο διαχειρίστηκε ορθώς επί του συνολικού ποσού που διέθεσε ο καθένας από αυτούς στην αγορά προϊόντων / υπηρεσιών.

Στο σημείο αυτό θα προσπαθήσουμε να παραθέσουμε ένα απλό παράδειγμα οικονομικού υπολογισμού της κερδοφορίας από την διαχείριση των παραπόνων , όπως υπολογίζεται οικονομικά όπως επίσης να υπολογίσουμε και το *εναπομείναν όφελος της επαναγοράς*. Έστω ότι μία επιχείρηση διαθέτει ένα πελατολόγιο της τάξης των 10,000 πελατών. Από αυτούς λοιπόν το είκοσι τέσσερα (24%) τοις εκατό αντιλήφθηκαν μια δυσαρέσκεια. Έστω τώρα από αυτούς τους 2,400 ($10,000 \cdot 24\% = 2,400$) το τριάντα τοις εκατό (30) μένουν ικανοποιημένοι από την διαχείριση του παραπόνου από την εν λόγω επιχείρηση και το ογδόντα (80) τοις εκατό από τους ικανοποιημένους καθίστανται πιστοί για μία περίοδο είκοσι (20) μηνών. Έτσι η επιχείρηση υπολογίζει πεντακόσιους εβδομήντα έξι ($2,400 \cdot 30\% \cdot 80\% = 576$) ευχαριστημένους πελάτες από την ορθή διαχείριση των παραπόνων τους. Έστω ακόμη ότι σε κάθε έναν από αυτούς υπολογίζονται πωλήσεις εκατό (100) € Άρα έχουμε πωλήσεις επαναγοράς από πελάτες που η δυσαρέσκεια τους διαχειρίστηκε σωστά ίσες με ($576 \cdot 100 \cdot 20 = 1.152.000$) 1.152.000€. Και αν το περιθώριο κέρδους είναι οκτώ (8) τοις εκατό η επιχείρηση αυτή υπολογίζει κέρδος επαναγοράς : 92,160€ ($1,152,000 \cdot 8\% = 92,160$) Επίσης εάν υπολογίσει η εν λόγω επιχείρηση ο'τι τα οφέλη επικοινωνίας , πληροφόρησης

και μεταστροφής στάσεων είναι 65,000€, 55,000€ και 42,500€ αντίστοιχα τότε η υπό εξέταση επιχείρηση αναμένει οφέλη διαχείρισης παραπόνων της τάξης των 254,660 €. Τέλος εάν τα κόστη διαχείρισης παραπόνων, όπως αυτά προκύπτουν από τον εσωτερικό έλεγχο της επιχείρησης είναι για μια περίοδο της τάξης των είκοσι (20) μηνών για τις τέσσερις κατηγορίες διαχείρισης παραπόνων της τάξης των 105,721€ (κόστη προσωπικού: 35,300€, λειτουργικά κόστη:27,500€ ,κόστη επικοινωνίας:18500€ κόστη ανταπόκρισης:24421€) αυτό επιφέρει στην επιχείρηση συνολική κερδοφορία από την διαχείριση παραπόνων ίση με 148,939€. Η απόδοση της διαχείρισης παραπόνων κατ αυτόν τον τρόπο υπολογίζεται στο 140% των εξόδων που διατίθενται για την διαχείριση παραπόνων ($148,939\text{€}/105,721\text{€}=1,408$).

Γνωρίζουμε πολύ καλά ότι η έννοια της κερδοφορίας έτσι όπως απεικονίστηκε παραπάνω θεωρητικά αλλά και πρακτικά , βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο στις επιχειρήσεις(μεγάλες και μικρές) ανά την Ελλάδα. Ο υπολογισμός του κόστους διαχείρισης παραπόνων προϋποθέτει σημαντική εσωτερική οργάνωση και ο υπολογισμός των οφελών διαχείρισης απαιτεί υψηλή εσωτερική οργάνωση και βαθιά γνώση του περιβάλλοντος (η οποία θα αποκτηθεί μέσω ερευνών αγοράς και δημιουργίας βάσεων δεδομένων καταναλωτών). Όπως αντιλαμβανόμαστε η εσωτερική οργάνωση και η γνώση του περιβάλλοντος συνεπάγονται περαιτέρω εξόδα από αυτά που προκαθορίσαμε παραπάνω, στα οποία θα πρέπει να προβούν οι επιχειρήσεις για τον υπολογισμό της αναμενόμενης κερδοφορίας από την ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών της. Είναι βεβαίως σημαντικό για τις επιχειρήσεις να αρχίσουν να αναπτύσσουν τέτοια συστήματα οικονομικού υπολογισμού της συνολικής κερδοφορίας από την διαχείριση παραπόνων και να

τα ανατροφοδοτούν συνεχώς. Ο κυριότερος λόγος όμως που παρουσιάστηκε η κερδοφορία των παραπόνων σαν έννοια είναι για να δώσει απάντηση στο - αναπάντητο μέχρις στιγμής- ερώτημα γιατί οι επιχειρήσεις να προβούν σε κόστη για την διαχείριση παραπόνων και γιατί να αναπτύξουν ένα ολοκληρωμένο (κατά την βιβλιογραφία) σύστημα διαχείρισης της δυσαρέσκειας, όπως αυτό που θα αναλυθεί στην συνέχεια....

3,3 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ: ΓΕΝΙΚΑ

Προτού ξεκινήσουμε την ανάλυση ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης παραπόνων θα παράσχουμε έναν ορισμό του τι είναι η διαχείριση παραπόνων. **Διαχείριση παραπόνων** κατά τον Wimmer F. ,(1985) είναι ο **σχεδιασμός** ,η **υλοποίηση** και ο **έλεγχος** όλων των μέτρων στα οποία μια επιχείρηση προβαίνει όταν έχει να κάνει με παράπονα πελατών της. Κατά τον Riemer J. (1986) πάλι είναι ένα σύστημα από διαδικαστικές οδηγίες δομές και όργανα υλοποίησης, που σκοπό έχει κατά τον Gunter B. (1995) να σταθεροποιήσει τις εύθραυστες σχέσεις μεταξύ πελάτη και παραγωγού , επιλύοντας προβλήματα που έχουν συμβεί.

Ένα σύστημα διαχείρισης παραπόνων αποσκοπεί κατά τον Stauss B.(1999):

§ Στο να **προάγει την μακροχρόνια ικανοποίηση** των καταναλωτών. Η γρήγορη ευέλικτη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραπόνων παρέχει τα θεμέλια για την ικανοποίηση του καταναλωτή στο βάθος του χρόνου και κατά συνέπεια για την πίστη αυτού

§ Στον περιορισμό του **κόστους προερχόμενου** από την **αντίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος**. Όταν ένας καταναλωτής αποφασίζει να διαδώσει την δυσαρέσκεια του στο άμεσο ή έμμεσο κοινωνικό περίγυρο του είναι βέβαιο ότι θα δημιουργηθούν **κόστη** (ή διαφυγόντα κέρδη) από την αντίδραση του περιβάλλοντος.

§ Στον σχεδιασμό και υλοποίηση ενός **συστήματος διαχείρισης άμεσα προσανατολισμένο στον πελάτη**. Η ύπαρξη ενός άρτιου συστήματος διαχείρισης παραπόνων αποτελεί χειροπιαστή απόδειξη του παραπάνω. Αυτό γίνεται αντιληπτό στον πελάτη ο οποίος αποκομίζει μακροχρόνια ικανοποίηση εξ αιτίας της υλοποίησης των προσδοκιών του αλλά και ασφάλεια . Γίνεται όμως αντιληπτό και στο προσωπικό το οποίο υιοθετεί σκεπτικό αλλά και δράση προσανατολισμένη στον πελάτη.

§ Στο να **προάγει την θετική διάδοση της ικανοποίησης**. Με την σωστή διαχείριση των παραπόνων ,όχι μόνο αποτρέπεται η διάδοση της δυσαρέσκειας (με παρεπόμενο κόστος) αλλά προάγεται και η θετική διάδοση της ικανοποίησης από τον πελάτη με άμεσα θετικές συνέπειες για την επιχείρηση.

§ Στην **ανάλυση και χρήση των πληροφοριών** από τα παράπονα. Τα παράπονα είναι μια πολύτιμη πηγή για τις επιχειρήσεις για την βελτίωση των προϊόντων / υπηρεσιών τους (Harrari O. 1999). Προσφέρουν πληροφόρηση για τα αντιληπτά αδύνατα σημεία στην παραγωγή και ιδέες για βελτιώσεις και καινοτομίες στις διαδικασίες. Με μικρή μόνο δόση υπερβολής θα μπορούσαμε να πούμε πως τα παράπονα αποτελούν δωρεάν παροχή υπηρεσιών συμβούλου στον τομέα των λειτουργιών. Συμπερασματικά λοιπόν , τα παράπονα των πελατών θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν συστηματικά στην διαχείριση της ολικής ποιότητας στις

διαδικασίες (total quality management) και στον προγραμματισμό και έλεγχο των διαδικασιών αυτών.

§ Στην **μείωση του κόστους διαχείρισης παραπόνων**: Με την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης παραπόνων τα κόστη διορθωτικών ενεργειών (π.χ. αποζημίωση , παροχή εγγυήσεων) θα μειωθούν στο ελάχιστο.

3.4 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΕΝΟΣ ΤΕΤΟΙΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ....

3.4.1 Γενικά

Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε τις **λειτουργικές (functional)** πτυχές του συστήματος διαχείρισης παραπόνων , δηλαδή του συστήματος παραπόνων που αποσκοπεί στις έξι παραπάνω αρχές. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω λοιπόν οι μάνατζερ της διαχείρισης παραπόνων θα πρέπει εν ολίγοις να παράσχουν στον καταναλωτή εύκολα στην πρόσβαση κανάλια παραπόνων, θα πρέπει να επιλύουν τα παράπονα αποτελεσματικά και να αναλύουν αντικειμενικά και στην ουσία τους τα παράπονα για άμεση βελτίωση των λειτουργιών .Κατά συνέπεια οι λειτουργίες στην επιχείρηση που θα υλοποιήσουν όλα τα παραπάνω είναι : η **λειτουργία εισόδου στο σύστημα** (input function) , η **λειτουργία επίλυσης προβλημάτων κατά περίπτωση** (case solving function) , η **λειτουργία εφαρμογής των πληροφοριών από τα παράπονα** (information retrieval function) και η **λειτουργία ελέγχου** (control function). Οι δύο πρώτες λειτουργίες κατά σειρά παράθεσης αποτελούν την **άμεση διαδικασία διαχείρισης παραπόνων** (direct complaint management process) και οι δύο επόμενες την

έμμεση διαδικασία διαχείρισης παραπόνων (indirect complaint management process) τις οποίες και περιγράφουμε επισταμένα στις επόμενες σελίδες. Παράλληλα ,οι δύο πρώτες λειτουργίες αναφέρονται κατά τους Schibrowsky J. και Lapidus R. (1994) ως χειρισμός του **ατομικού παραπόνου (individual complaints)** σε αντιπαράθεση με το σύνολο των τριών λειτουργιών που αναφέρεται (πάντα κατά τους ίδιους) ως **σύστημα διαχείρισης παραπόνων ως ολότητα (Aggregate complaints)**. Τα παραπάνω αναλύονται στην συνέχεια.

3.4.2 Η άμεση διαδικασία διαχείρισης παραπόνων

Όπως αναφέραμε αμέσως παραπάνω η άμεση διαδικασία διαχείρισης παραπόνων περιλαμβάνει την λειτουργία εισόδου στο σύστημα και την λειτουργία επίλυσης προβλημάτων κατά περίπτωση έννοιες που αναλύονται αμέσως παρακάτω:

Η **λειτουργία εισόδου στο σύστημα** έχει σαν κύρια αποστολή να χειραγωγήσει την δυσαρέσκεια του καταναλωτή προς την επιχείρηση μετατρέποντας την σε παράπονο. Και αυτό γιατί μόνο εάν γνωρίζει μια επιχείρηση τις πτυχές της δυσαρέσκειας του καταναλωτή μπορεί να δράσει σε αυτή την κατεύθυνση. Περιλαμβάνει τις εξής υπολειτουργίες :α) **δημιουργία επαρκών καναλιών έκφρασης παραπόνων** β) **διέγερση έκφρασης των παραπόνων** γ) **συλλογή των δεδομένων** από τα παράπονα και αποστολή τους στους υπευθύνους.

Αναλύοντας τις επιμέρους υπολειτουργίες της λειτουργίας της εισόδου στο σύστημα ,η **δημιουργία επαρκών καναλιών** παραπόνων έχει ιδιαίτερη αξία γιατί

η επιτυχής δημιουργία τέτοιων καναλιών γκρεμίζει τα αντιληπτά από τους καταναλωτές ψυχολογικά και οικονομικά εμπόδια για να εκφράσουν λεκτικά το παράπονό τους και αυξάνουν την τάση τους προς τα παράπονα (propensity to complain) έννοια όπως αυτή αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο . Επίσης η δημιουργία τέτοιων καναλιών δίνουν την εντύπωση στο καταναλωτή ότι είναι πάρα πολύ σημαντικός για την επιχείρηση (Raab J. 1997). Τα κανάλια έκφρασης παραπόνων μπορούν να πάρουν την εξής μορφή:

§ Λεκτική άμεση έκφραση: Το βασικό χαρακτηριστικό της είναι ότι ο παραπονούμενος μπορεί να εκφράσει την δυσαρέσκεια του άμεσα σε κάποιον αντιπρόσωπο της επιχείρησης. Κύριο πλεονέκτημα αυτού του είδους καναλιού είναι η εξωτερίκευση της αντιληπτής αδικίας του καταναλωτή και η άμεση λύση που δύναται να δώσει ο αντιπρόσωπος. Τα μειονεκτήματα είναι ο κόπος (χρονικός και οικονομικός) που απαιτείται για τον παραπονούμενο ώστε να φτάσει στον υπεύθυνο και η συναισθηματική δυσκολία (για κάποιους καταναλωτές) στην άμεση έκφραση της δυσαρέσκειας .

§ Γραπτή έκφραση: Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής του είδους καναλιού είναι η αποφυγή των μειονεκτημάτων της λεκτικής άμεσης έκφρασης. Τα μειονεκτήματα είναι το αντιληπτικό κόστος για τον παραπονούμενο(χρόνος και προσπάθεια για την συγγραφή της επιστολής και οικονομικά κόστη αποστολής) και ο αντιληπτικός (επίσης) χρόνος καθυστέρησης στην απάντηση. Συμπερασματικά λοιπόν η γρήγορη απάντηση με ένα καίριο και στην ουσία, γράμμα απόκρισης είναι σημαντικότερα για αυτό το είδος καναλιού.

§ Τηλεφωνική έκφραση. Συγκεντρώνει αρκετά χαρακτηριστικά της άμεσης λεκτικής έκφρασης συν το γεγονός ότι επιτρέπει στον καταναλωτή την ενδεχομένως δυσάρεστη για αυτόν έκφραση της δυσαρέσκειας άμεσα στον

υπεύθυνο για τα παράπονα. Για να αυξήσει την τάση του καταναλωτή προς παράπονα, η επιχείρηση είναι απαραίτητο να εξαλείψει το κόστος τηλεφωνικής επικοινωνίας με την επιχείρηση. Το βασικότερο πλεονέκτημα είναι ότι η έκφραση του παραπόνου του καταναλωτή κατ'αυτόν τον τρόπο επιτρέπει στον καταναλωτή να απελευθερώσει την ψυχολογική του πίεση από την αίσθηση της δυσαρέσκειας. Πράγματι το τηλεφωνικό κανάλι επικοινωνίας αποτελεί μια ευρέως διαδεδομένη μέθοδο για έκφραση των παραπόνων καθώς αποτελεί μια γρήγορη εύκολη και άνετη μέθοδο για τον καταναλωτή.

§ Γραπτή έκφραση μέσω του κυβερνοχώρου(e-mail) . Συγκεντρώνει όλα τα χαρακτηριστικά της γραπτής έκφρασης με την διαφορά ότι αποτελεί για τον καταναλωτή έναν λιγότερο επίπονο και κοστοβόρο τρόπο σε σχέση με την αποστολή μιας επιστολής , ενώ η ταχύτητα ανταπόκρισης της επιχείρησης δύναται να είναι άμεση.

Στην πράξη η επιχείρηση θα προσφέρει σίγουρα περισσότερα από ένα κανάλια για να παράσχει στον καταναλωτή την δυνατότητα να παραπονεθεί με τον τρόπο που θα επιλέξει ο ίδιος.

Τα κανάλια έκφρασης (Cook S. και Macaulay S.,1997) των παραπόνων έχουν στόχο:

- Να λαμβάνουν τον δυσαρεστημένο πελάτη σοβαρά υπ' όψιν τους
- Να τον κάνουν να αισθανθεί άνετα για το παράπονο του
- Να μην τον ταλαιπωρήσουν για να εισακουσθεί
- Να μην παράσχουν απλά δικαιολογίες στον πελάτη
- Να ακουστεί το παράπονο του πελάτη άμεσα χωρίς χρονοτριβές και άσκοπες μεταφορές από τον ένα υπεύθυνο στον άλλο

- Να του δείξουν ότι το παράπονο του έχει μεγάλη αξία για την επιχείρηση,.

Η διέγερση προς έκφραση των παραπόνων (complaint stimulation)

έχει ως σκοπό να αυξήσει την τάση προς παράπονα του καταναλωτή δηλαδή να μεταβάλει την στάση του υπέρ της λεκτικής έκφρασης των παραπόνων με όπλα την μείωση του αντιληπτού για τον καταναλωτή κόστους παραπόνων και την θετική επιρροή της αντίληψης του προς επιτυχημένα παράπονα. Από την πλευρά της επιχείρησης η πρόκληση προς έκφραση των παραπόνων στοχεύει σε υψηλή ποσόστωση των παραπόνων (complaint quota), το οποίο πρακτικά σημαίνει ότι μία επιχείρηση προσδοκεί να μεγιστοποιεί τον λόγο παραπονούμενοι καταναλωτές προς δυσαρεστημένοι καταναλωτές η αλλιώς προσδοκεί να μεγιστοποιήσει την παράκαμψη της δυσαρέσκειας σε παράπονα ούτως ώστε οι να ελαχιστοποιηθούν άλλες δίοδοι του δυσαρεστημένου καταναλωτή . Εργαλεία της πρόκλησης προς έκφρασης παραπόνων ή αλλιώς της κατεύθυνσης προς κανάλια παραπόνων είναι τα δελτία παραπόνων , τα ενημερωτικά μηνύματα στα M. M. E., οι ειδικές σημειώσεις στην συσκευασία του προϊόντος και πάνω σε εξαρτήματα του προϊόντος , οι ειδικές σημειώσεις σε λογαριασμούς (π. χ κινητών τηλεφωνιών , εστιατορίων), και η άμεση επικοινωνίας με τον πελάτη. Είναι μείζονος σημασίας η ανάγκη για **πρόγνωση** μελλοντικών μεταστροφών στην τάση και στάση των καταναλωτών προς παράπονα και η παροχή πόρων και διαδικασιών από μέρος της επιχείρησης για την αντιμετώπιση αυτών των μεταστροφών. Με σωστό προγραμματισμό προς αυτήν την κατεύθυνση θα αποφευχθεί πιθανή απογοήτευση των καταναλωτών εξ αιτίας αδυναμίας επικοινωνίας με την επιχείρηση και υψηλο χρόνου ανταπόκρισης.

Από την στιγμή που ένας καταναλωτής χρησιμοποιήσει ένα κανάλι και εκφράσει την δυσαρέσκεια του, η υπολειτουργία της **συλλογής των δεδομένων** λαμβάνει χώρα. Ο εργαζόμενος που έχει την πρώτη επαφή με ένα παράπονο είτε το αντιμετωπίζει ο ίδιος είτε το εκτρέπει προς το τμήμα που είναι υπεύθυνο για την διαχείριση των παραπόνων. Πολλές είναι οι φωνές που υποστηρίζουν την ανάθεση της συλλογής των δεδομένων σε εξειδικευμένο τμήμα εκτός επιχείρησης για την πιο επιστημονική και αντικειμενική ανάλυση των δεδομένων SchibrowskyJ. και Lapidus R (1994). Παράλληλα όμως με την αντιμετώπιση , η συλλογή του παραπόνου είναι επιτακτικής σημασίας ανάγκη και θα πρέπει να γίνεται με τρόπο γρήγορο , ολοκληρωτικό , δομημένο και αντικειμενικό. Το επιλεγθέν προς συλλογή δεδομένο (τύπος παραπόνου , διαδικασία της επιχείρησης που αναφέρεται, και στοιχεία ψυχισμού του παραπονούμενου) αλλά και οι ειδικές πληροφορίες σχετικά με την διαχείριση του παραπόνου αυτού καθαυτού, μπαίνουν σε βάση δεδομένων με σκοπό την βελτίωση της ικανότητας της αντιμετώπισης προβλημάτων από την επιχείρηση (Strauss B. και Seidel W. 1998).

Η δεύτερη λειτουργία της άμεσης διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων είναι αυτή επίλυσης **προβλημάτων κατά περίπτωση** (case solving function). Οι εργασίες που επιτελούνται κατά την διάρκεια αυτής της λειτουργίας είναι ο σχεδιασμός εσωτερικών διαδικασιών , ο ορισμός αρμοδιοτήτων και η επίτευξη άμεσης ανταπόκρισης. Στην επικοινωνία με τον παραπονούμενο η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων κατά περίπτωση έχει πολλαπλούς στόχους : την προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος, την αποκατάσταση της δικαιοσύνης στην σχέση με τον πελάτη (το είδαμε σε προηγούμενο κεφαλαίο) και την θετική

επιρροή των προσδοκιών των καταναλωτών προς επιτυχημένα παράπονα, με σκοπό την ικανοποίηση του καταναλωτή. Ο πιο εύκολος για έναν παραγωγό τρόπος για να αντιμετωπίσει ένα παράπονο με την πρώτη επαφή με τον παραπονούμενο , χωρίς να απαιτούνται περαιτέρω ενέργειες. Βέβαια δεν είναι εφικτή πάντοτε η ιδανική αυτή περίπτωση για έναν παραγωγό , καθότι δεν είναι όλες οι περιπτώσεις παραπόνων της ίδιας σοβαρότητας και της ίδιας συχνότητας. Σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει να προσδιοριστούν **επίπεδα αρμοδιότητας** . Επίπεδα αρμοδιότητας για τον σχεδιασμό και υλοποίηση της διαχείρισης παραπόνων σαν σύνολο , για την διαχείριση απλών περιπτώσεων παραπόνων , και για την αντιμετώπιση ειδικών περιπτώσεων.

<u>ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΥΘΥΝΗΣ</u>	<u>ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ</u>
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΣΥΝΟΛΙΚΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ
ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΣΤΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ
ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΣΕ ΕΝΑ ΠΟΣΤΟ ΣΤΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΠΟΣΤΟ (Π. Χ ΤΑΜΙΑΣ, ΜΠΟΥΦΕΤΖΗΣ Κ.Λ.Π.)

ΠΗΓΗ: STAUSS , SEIDEL (1998)

Μαζί με τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων θα πρέπει παράλληλα να καθοριστεί και η **πολιτική αντίδρασης** στα παράπονα . Η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει εάν θα δεχθεί τα γνωστοποιημένα σε αυτήν αντιληπτικά παράπονα

των καταναλωτών με ή χωρίς επιβεβαίωση. Η αποδοχή των παραπόνων χωρίς επιβεβαίωση σημαίνει κτίσιμο εικόνας προσανατολισμού προς τον πελάτη , ενώ η επιβεβαίωση αποκαλύπτει αδικαιολόγητα παράπονα. Η απόφαση για την πολιτική αντίδρασης θα εξαρτηθεί από τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση , από την ιδιαιτερότητα ειδικών περιπτώσεων και από την θεώρηση κόστους /ωφέλειας έτσι όπως την αντιλαμβάνεται κάθε επιχείρηση γενικά αλλά και ειδικά για συγκεκριμένες ομάδες πελατών (Hansen U., 1990). Μια επιχείρηση επίσης καθορίζει επιμέρους μορφές αντιμετώπισης σύμφωνα με τις αρχές δικαίου στην σχέση της με τον πελάτη, σχετικά με το σύστημα διαχείρισης παραπόνων συνολικά (ύψος αποζημίωσης, έκπτωση , επιστροφή χρημάτων, αντικατάσταση), τις διαδικασίες του συστήματος (ταχύτητα ανταπόκρισης) αλλά και την αλληλεπίδραση με τον παραπονούμενο (απολογία, πληροφόρηση, αντιμετώπιση της κρίσης από προϊστάμενο).

Μια άλλη εξίσου σημαντική προτεραιότητα της λειτουργίας επίλυσης προβλημάτων κατά περίπτωση αποτελεί η **κατηγοριοποίηση** της δράσης απέναντι στα παράπονα. Κατά την διαδικασία αυτή , οι περιπτώσεις παραπόνων κατηγοριοποιούνται σε απλές και ειδικές περιπτώσεις. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή διεξαγωγή της κατηγοριοποίησης των παραπόνων είναι η οριοθέτηση βάσει της οποίας οι απλές διαχωρίζονται από τις ειδικές περιπτώσεις. Για τον λόγο αυτό η επιχείρηση θέτει κάποια στάνταρντς π. χ το ποσοστό των παραπόνων τα οποία θα επιλυθούν άμεσα στην πρώτη επαφή με τον παραπονούμενο. Τα στάνταρντς αυτά διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει η κάθε επιχείρηση για την ικανοποίηση των πελατών. Πρακτικά όταν π. χ. ένας παραγωγός ορίζει ότι το εβδομήντα με ενενήντα τοις εκατό (70-90 %) των

παραπόνων των καταναλωτών θα πρέπει να επιλύονται με την πρώτη επαφή σημαίνει ότι ορίζει το εν λόγω ποσοστό ως απλές περιπτώσεις παραπόνων. Οι απλές λοιπόν περιπτώσεις ορίζονται τα συχνά εμφανιζόμενα , μικρής αντιληπτικής σημασίας για τον καταναλωτή, προβλήματα. Προβλήματα που δύνανται να επιλυθούν άμεσα και μικρό κόστος, αλλά δεν εξασφαλίζουν για τον καταναλωτή υψηλή αντιληπτική ικανοποίηση. Από την άλλη ως ειδικές περιπτώσεις παραπόνων ορίζονται οι πολύπλοκες, υψηλής αντιληπτικής σημασίας για τον καταναλωτή περιπτώσεις , οι οποίες συνεπάγονται υψηλού κόστους αλλά και μακρού χρόνου ανταπόκρισης. Εξασφαλίζουν όμως υψηλή αντιληπτική ικανοποίηση για τον καταναλωτή όπως και (αντιληπτή) αίσθηση για αυτόν ότι αποτελεί το επίκεντρο της σημασίας για την επιχείρηση.

	ΤΥΠΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ	ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΓΙΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΜΙΚΡΗΣ ΕΝΤΑΣΗΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΙΝΟΥΝ ΣΥΧΝΑ	ΓΙΑ ΔΥΣΚΟΛΑ, ΠΟΛΥΠΛΟΚΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΜΕΓΑΛΗΣ ΕΝΤΑΣΗΣ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	ΧΑΜΗΛΑ ΚΟΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ, ΕΥΚΟΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ	ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑ	ΟΧΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΥΨΗΛΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΥΨΗΛΑ ΚΟΣΤΗ ΛΟΓΩ ΤΗΣ ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

ΠΗΓΗ: RIEMER (1986), HANSEN , JASCHKLE(1995),BRUHN (1999)

Σκοπός της επίλυσης προβλημάτων κατά περίπτωση δεν είναι απλά η επίλυση του προβλήματος που δημιουργήθηκε αλλά η επίτευξη της **ικανοποίησης** του

τελικού πελάτη σχετικά με την επίλυση **του παραπόνου** που εξέφρασε. (Strauss B., 1999).. Οι διαχειριστές θα πρέπει να προσεγγίζουν τα παράπονα με πυξίδα την αποκατάσταση του δικαίου στην σχέση παραγωγού-καταναλωτή (έχουμε άλλωστε αφιερώσει παράγραφο σε προηγούμενο κεφάλαιο) την ασφάλεια του, και τον σεβασμό στη προσωπικότητά του.

Τέλος, η άμεση διαδικασία διαχείρισης παραπόνων κλείνει με μια απαραίτητη **ανατροφοδότηση (feedback)** των πληροφοριών που ελήφθησαν. Για να είναι σίγουρη η επιχείρηση ότι η άμεση διαδικασία διαχείρισης εκτελέστηκε σωστά, αλλά και ότι οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν από τα παράπονα και που θα περάσουν στην έμμεση διαδικασία διαχειρίσεως παραπόνων είναι αντικειμενικές, θα πρέπει να προχωρήσει και σε αυτήν την υπολειτουργία. Ο τρόπος που θα διαλέξει κάθε επιχείρηση για να το πράξει αυτό αφορά την ίδια. Ο πιο διαδεδομένος όμως είναι η μετέπειτα επικοινωνία (περισσότερο τηλεφωνική) με τον παραπονούμενο, ο οποίος καλείται να απαντήσει εάν μένει ικανοποιημένος από την αντιμετώπιση του προβλήματος (Schober P. 1997, και Mierzwa M., 2002).

Ένα χαρακτηριστικό των υπηρεσιών που τονίσαμε και παραπάνω είναι η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση (inseparability). Κατά την άμεση διαδικασία διαχείρισης παραπόνων η δυσαρέσκεια του πελάτη αναμένεται να εκδηλωθεί στο σημείο κατανάλωσης της υπηρεσίας. Ειδικά δε όσον αφορά την αναμονή όπου η άυλη φύση (intangibility) της δεν επιτρέπει στον πελάτη να έχει κάτι από στα χέρια του για την αξιολόγηση της, η σημασία του σημείου κατανάλωσης αποτελεί κριτικής σημασίας παράγοντα. Οι διαδικασίες, οι άνθρωποι, οι υλικές υποδομές του χώρου κατανάλωσης της υπηρεσίας και η

αλληλεπίδραση αυτών ,πρόκειται να αντιμετωπίσουν σε μεγάλο βαθμό τα παράπονα του πελάτη, και η συμβολή τους στην τελική ικανοποίηση ή μη του πελάτη είναι καταλυτική. Τα παραπάνω ισχύουν και σε πολύ ,μεγαλύτερο βαθμό στην αναμονή του πελάτη, της οποίας το αποτέλεσμα είναι συναισθήματα του πελάτη (συναισθηματική πίεση , θυμός) τα οποία ξεθυμαίνουν μετά από μικρό χρονικό διάστημα (Bennett R.,1997). Τα τρία P;s της υπηρεσίας διαχείρισης παραπόνων θα πρέπει να εφαρμοστούν άμεσα και αποτελεσματικά ώστε να αντιμετωπίσουν τα συναισθήματα αυτά πριν ξεθυμάνουν , έτσι ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει την ευκαιρία να επηρεάσει την τελική ικανοποίηση του πελάτη. Διαφορετικά ο πελάτης θα διαμορφώσει μόνος του τον αντίκτυπο της αναμονής και την απόδοση ευθυνών για αυτήν την αναμονή, μόνος του , αποτέλεσμα προσωπικών του **μόνο** εσωτερικών διεργασιών.

3.4.3 Η έμμεση διαδικασία διαχείρισης παραπόνων

Η έμμεση διαδικασία , η οποία όπως και προείπαμε περιλαμβάνει την λειτουργία της εφαρμογής των πληροφοριών από τα παράπονα (information retrieval function) και την λειτουργία ελέγχου (control function), θα αναλυθεί περισσότερο στις επόμενες παραγράφους του κειμένου. Το τρίτο λοιπόν λειτουργικό κομμάτι ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης παραπόνων είναι αυτό της **εφαρμογής των πληροφοριών**. Και ενώ η επίλυση των προβλημάτων κατά περίπτωση αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του συστήματος διαχείρισης παραπόνων , τείνει να απευθύνεται σε συμπτώματα και όχι σε αιτίες. Οι διαδικασίες που αναφέρονται στην καταγραφή και ανάλυση των προβλημάτων που μεταφράζονται σε παράπονα , αντιμετωπίζουν τις εργασίες του

οργανισμού προληπτικά και βοηθούν στην αναγνώριση των προβλημάτων που λαμβάνουν χώρα κατά το μήκος των προσφερόμενων υπηρεσιών .



John A. Schibrowsky , Richard Lapidus, 1994

Ο σκοπός δηλαδή της έμμεσης διαδικασίας ή του συστήματος διαχείρισης παράπονων ως ολότητα είναι η αναγνώριση και αντιμετώπιση των αιτιών των προβλημάτων (Schibrowsky J. and Lapidus R. (1994). Με άλλα λόγια ,σκοπός αυτής της διαδικασία δεν είναι απλά η αντιμετώπιση ενός παραπόνου αλλά η αποκατάσταση των τριών P's έτσι ώστε να μην ξαναπαρουσιαστεί ένα ίδιο παράπονο. Περιλαμβάνει την συστηματική ανάλυση των παραπόνων όσον αφορά το πληροφοριακό περιεχόμενο τους (Hansen U και , Jeschke K., 1995).

Κατά την εφαρμογή της έμμεσης διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων το σύμπτωμα αυτό καταγράφεται , αναλύεται ώστε να εντοπιστεί η αιτία του προβλήματος, αναπροσαρμόζονται οι διαδικασίες, εκπαιδεύεται το προσωπικό,

μεταβάλλονται οι υλικές υποδομές (όσο είναι αυτό δυνατό),έτσι ώστε το πρόβλημα που δημιουργήθηκε να καταπολεμηθεί στην ρίζα του και να προαχθεί η μακροχρόνια ικανοποίηση των πελατών στόχου της επιχείρησης, με συνεπαγόμενη επίτευξη δεσμών και πίστης των πελατών στόχου.

Οι πληροφορίες από τα προηγούμενα στάδια θα πρέπει να τεθούν στην διάθεση των διαχειριστών για περαιτέρω ανάλυση. Ο στόχος της εφαρμογής των πληροφοριών είναι με εφελκυστικό προηγούμενα προβλήματα, να αποτραπούν στο μέλλον νέα προβλήματα (Hansen U. 1990), να αντιμετωπιστούν προβλήματα που παρουσιάζονται επί του παρόντος ,και να επαναπροσδιοριστούν οι εσωτερικές λειτουργίες (Hansen U. , Jeschke K., και Mierzwa M., 2002). Η φράση –κλειδί σε αυτήν την λειτουργία είναι το **πληροφοριακό σύστημα** . Πληροφοριακό σύστημα το οποίο θα πρέπει να υφίσταται σε κάθε περίπτωση , για την υλοποίηση της συγκεκριμένης λειτουργίας .Το ιδεατό πληροφοριακό σύστημα αποτελείται από τις εξής υπολειτουργίες (Hansen U. , Jeschke K 1995, Wegman C. 2001):είναι αυτό της

§ Προσδιορισμός των προς ανάλυση πληροφοριών (Information need analysis). Πριν την συλλογή ακόμη των πληροφοριών , επικοινωνητικό θα ήταν να προσδιοριστούν ποια από τα είδη πληροφοριών που θα προκύψουν από τα παράπονα είναι μεγαλύτερης αξίας για την επιχείρηση (Kupper, H. U. 1999).

§ Συλλογή και διάθεση των πληροφοριών (Information collection and forwarding). Η εύστοχη και αντικειμενική συλλογή γνώσεων ιδιαίτερα σημαντική λεπτομέρεια για το λειτουργικό κομμάτι της εφαρμογής των πληροφοριών, η εξασφάλιση όμως της διαφάνειας των πληροφοριών ,στα αρμόδια τμήματα της επιχείρησης είναι εξίσου σημαντική λεπτομέρεια. Απαιτείται ξεχωριστή προσοχή για να εξασφαλιστεί η ποθητή διαφάνεια .Για αυτόν τον λόγο η επιχείρηση θα

πρέπει να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους της και να τους εμφυσήσει το ξεχωριστό νόημα της αποτελεσματικής διάθεσης των πληροφοριών. Για την καταγραφή των παραπόνων , θα πρέπει να γίνεται χρήση κάποιας φόρμας καταγραφής ενός εντύπου . Φόρμα η οποία μπορεί να είναι σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή. Αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την πρακτική του κήτειου παραπόνων. Εξίσου σημαντικό είναι επίσης για την εταιρεία να κατηγοριοποιήσει τα παράπονα ανάλογα με το είδος. Η κατηγοριοποίηση θα βοηθήσει πολύ στην παρακολούθηση και την στατιστική επεξεργασία των παραπόνων και θα δώσει τα επιθυμητά αποτελέσματα στους αρμοδίους της εταιρίας για βελτιωτικές ενέργειες. Και στο στάδιο της συλλογής των πληροφοριών αλλά και στο επόμενο αυτό της επεξεργασίας , ανάλυσης των πληροφοριών, πολύ σημαντική είναι η εξασφάλιση ακριβών , αντικειμενικών δεδομένων (Schibrowsky J , Lapidus R, 1994). .Είναι πιθανό το προσωπικό της πρώτης γραμμής(προϊστάμενοι στο κατάστημα , ταμίες κ.λ.π.) το οποίο πρωτοέρχεται σε επαφή με τα παράπονα , υπό τον φόβο πιθανής επίπληξης από θύνοντες να προσπαθήσει αποφύγει την προώθηση παραπόνων προς τα πάνω είτε αποκρύπτοντας παράπονα είτε εμποδίζοντας την σωστή λειτουργία των καναλιών επικοινωνίας του δυσαρεστημένου πελάτη.

§ Η επεξεργασία ,ανάλυση των πληροφοριών (**information processing and analysis**), είναι η υπολειτουργία η οποία θα μετατρέψει την πληροφορία από τα παράπονα, σε πληροφορίες οι οποίες με την σειρά τους θα συμβάλουν προς βελτιωμένες λειτουργίες που θα αποτρέπουν μελλοντικά προβλήματα για τους πελάτες (Strauss B. and Seidel W. ,1998). Οι πληροφορίες που επεξεργάζονται βοηθούν στην διαλεύκανση αδυνάτων σημείων στις λειτουργίες. Η επεξεργασία των πληροφοριών και ο συνεπαγόμενος επαναπροσδιορισμός των λειτουργιών μπορεί να γίνεται συνεχώς (αλλά με

υψηλό συνεπαγόμενο κόστος) με σκοπό την ανάδειξη της ικανοποίησης του καταναλωτή ή κατά διαστήματα, με χαμηλό για την επιχείρηση κόστος (αλλά με χαμηλή ανάδειξη ικανοποίησης για τον καταναλωτή (Hansen, U. 1994). Κατά το στάδιο αυτό η επιχείρηση πιθανό είναι να προχωρήσει στις εξής ενέργειες: α) **Επιλογή των Εργαλείων αξιοποίησης** των δεδομένων . Στην πραγματικότητα μεταφράζεται ως α)επιλογή των κατάλληλων **διαγραμμάτων ελέγχου**(π. χ παράπονα ανά ημέρα, παράπονα ανά αριθμό εργαζομένων κ. λ .π) β) **συχνότητα παρακολούθησης** του συστήματος (ανά μήνα , ανά εξάμηνο , ανά έτος) γ) **επιλογή μέσου επεξεργασίας** (στην ουσία επιλογή προγράμματος επεξεργασίας (MS Excell, MS Access, αλλά και πιο εξειδικευμένα στις ανάγκες της επιχείρησης) και εφαρμογή τους στην περίπτωση (επιλογή αποτελεσμάτων για ανάλυση , παρουσίαση αποτελεσμάτων

§ Η τελική **παροχή της πληροφορίας(provision of information)**, η οποία αποτελεί το αποτέλεσμα της εκτεταμένης επεξεργασίας και ανάλυσης των πληροφοριών, θα διατεθεί στο πληροφοριακό σύστημα. Σημαντικοί παράμετροι πληροφόρησης αποτελούν η συχνότητα εμφάνισης παραπτόνων και η αναλογία σε κόστη για την επιχείρηση. Η παρουσίαση των στοιχείων στα αρμόδια τμήματα κατέχει και αυτή εξέχουσα σημασία σε αυτήν την υπολειτουργία. Η μήτρα συχνότητας εμφάνισης προβλημάτων – αντιληπτικού κόστους για τον πελάτη π. χ , αποτελεί έναν πολύ διαφωτιστικό τρόπο αποκάλυψης δεδομένων , στους διαχειριστές παραπτόνων .

Θα προσπαθήσουμε (βιβλιογραφικά) στην συνέχεια να αναλύσουμε την έμμεση διαδικασία σχετικά με παράπονα αναμονής σε ένα εστιατόριο ταχείας εξυπηρέτησης. Τεράστια είναι η σημασία των διαδικασιών , του προσωπικού και

των υλικών υποδομών που εφαρμόστηκαν κατά την άμεση διαδικασία για την αντιμετώπιση του προβλήματος αναμονής του πελάτη που δημιουργήθηκε. Η σωστή εκπαίδευση και δράση του προσωπικού και η σωστή εφαρμογή της αποζημίωσης, της απολογίας και της ταχύτητας επανόρθωσης της διαδικασίας εξυπηρέτησης, είναι ικανές να προσδώσουν την ικανοποίηση του πελάτη που διαμαρτυρήθηκε, να τον ωθήσουν στο να διαδώσει στο περιβάλλον του την ικανοποίηση του παραπόνου του και να τον αποτρέψουν να προσφύγει προς τρίτους (εφημερίδες, κρατικές οργανώσεις, ενώσεις καταναλωτών). Η αντιμετώπιση όμως ενός παραπόνου ενός καταναλωτή αποτελεί την αντιμετώπιση ενός μεμονωμένου περιστατικού ενός μεμονωμένου συμπτώματος.

Η αντιμετώπιση της αιτίας του προβλήματος είναι το επόμενο βήμα. Το πρώτο βήμα εφαρμογής της έμμεσης διαδικασίας είναι η συλλογή του παραπόνου ή των εν γένει πληροφοριών (ερωτηματολόγια, focus groups, ποιοτικός έλεγχος των προδιαγραφών) στην περίπτωση που δεν υπάρχουν αρκετά παράπονα ή που η ύπαρξη τους δεν αποσαφηνίζει την εικόνα για την επιχείρηση (Schibrowsky J, LapidusR., 2004). Στην περίπτωση μας, αυτή της αναμονής, όταν οι προδιαγραφές ως προς τον χρόνο δεν τηρούνται, και τα παράπονα ή η έρευνα για τους καταναλωτές καταμαρτυρούν δυσαρέσκεια, τότε τα προβλήματα που προκύπτουν αποτελούν προβλήματα με τον πραγματικό χρόνο αναμονής. Τα προβλήματα που έχουν να κάνουν με τον πραγματικό χρόνο αναμονής είναι αυτά που πρέπει να αναλύονται και να επιλύονται πρωταρχικά (Sarel D., Marmorstein H, 1999). Τα προβλήματα του πραγματικού χρόνου αναμονής ανιχνεύονται όταν υπάρχουν **ακραίες** μορφές δυσαρέσκειας σε κάποιους (πολύτιμους) πελάτες. Επίλυση προβλημάτων πραγματικού χρόνου σημαίνει ριζική αναπροσαρμογή διαδικασιών προσωπικού και υλικών υποδομών.

Επανασχεδιασμός, αντικατάσταση διαδικασιών, επιμόρφωση , αντικατάσταση προσωπικού, μεταβολή , αύξηση υλικών υποδομών είναι μέτρα που περιορίζουν τον πραγματικό χρόνο αναμονής. Τέτοια μέτρα είναι ιδιαίτερα κοστοβόρα ενώ δεν είναι πάντοτε ευθεία η σχέση μείωση πραγματικού χρόνου αναμονής – ικανοποίησης πελάτη (Jones P.,και Perriat Em. ,2000). Όταν όμως μία επιχείρηση διαθέτει ικανοποιητικούς πόρους για αντιμετώπιση του χρόνου εξυπηρέτησης είναι σημαντικό να επενδύσει στον πραγματικό χρόνο αναμονής.

Όταν τα παράπονα αναμονής δεν εκδηλώνονται συχνά ή εκδηλώνονται με μία σχετική περιοδικότητα ή όταν δεν εκδηλώνονται με ακραίες εκφάνσεις δυσαρέσκειας τότε τα παράπονα αυτά αφορούν πρόβλημα του αντιληπτού χρόνου αναμονής και η αντίληψη της αναμονής του πελάτη είναι αυτή που θα πρέπει να γίνει αντικείμενο διαχείρισης για την επιχείρηση. Όπως αναφέραμε και παραπάνω και στην περίπτωση μας θα πρέπει να προσδιοριστούν ποια είδη πληροφοριών, που θα προκύψουν από τα παράπονα είναι μεγαλύτερης αξίας για την επιχείρηση. Σύμφωνα με τους προσδιοριστικούς παράγοντες της αντίληψης του χρόνου αναμονής που περιγράψαμε στο πρώτο κεφάλαιο, θα προσπαθήσουμε να δούμε πως θα υλοποιηθεί για την επιχείρηση η αποκατάσταση του παραπόνου . Στον **πίνακα 4** που φαίνεται στην συνέχεια παρουσιάζονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες της αντίληψης της αναμονής οι οποίοι είναι άξιοι συλλογής, και επεξεργασίας για μια επιχείρηση. Βάσει αυτών των παραγόντων προτείνονται (πάντα βάσει της βιβλιογραφίας) μέθοδοι και τρόποι αποκατάστασης του προβλήματος δηλαδή της επιρροής της αντίληψης.

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΝΑΜΟΝΗΣ	ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΑΝΑΜΟΝΗ	ΠΡΟΣΔΩΚΟΜΕΝΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΑΜΟΝΗΣ, ΙΣΧΥΡΗ Η ΕΠΙΡΟΗ ΤΟΥ	ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ ΚΑΙ ΑΚΡΙΒΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ, ΑΛΛΑΓΗ ΤΗΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΑΝΑΜΟΝΗ	ΠΟΛΛΑ ΥΠΟΣΧΟΜΕΝΟΙ ΑΛΛΑ ΔΥΣΚΟΛΑ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ	ΕΠΙΔΟΣΗ ΑΝΤΙΛΗΠΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ, ΕΠΙΡΟΗ ΤΗΣ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΙΕΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΤΟΥ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ,
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΑΝΑΜΟΝΗ	ΥΠΟΣΧΟΜΕΝΟΙ, ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΜΟΝΗ, ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΕΓΚΥΡΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΜΟΝΗ	ΠΟΛΛΑ ΥΠΟΣΧΟΜΕΝΟΙ ΑΛΛΑ ΔΥΣΚΟΛΑ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ	ΠΟΛΥ ΔΥΣΚΟΛΗ Η ΕΠΙΡΟΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΝΑ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΤΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΥΘΥΝΩΝ
ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΜΟΝΗ	ΠΟΛΛΑ ΥΠΟΣΧΟΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ	ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ, ΜΟΥΣΙΚΗ , ΚΑΘΡΕΦΤΕΣ ΕΝΥΔΡΕΙΑ, ΜΥΡΩΔΙΑ ΘΑ ΕΠΗΡΕΑΣΟΥΝ ΤΟ ΑΝΤΙΛΗΠΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ Η ΕΠΙΡΟΗ ΤΟΥΣ ΌΜΩΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΜΟΝΗ	ΠΟΛΥ ΙΣΧΥΡΗ ΕΠΙΡΟΗ , Ο ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΚΑΙ ΤΟΝ ΑΝΤΙΛΗΠΤΟ	ΧΡΟΝΟΒΟΡΑ ΚΑΙ ΑΚΡΙΒΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ , ΑΝΑΚΑΙΝΙΣΗ ΥΛΙΚΩΝ ΥΠΟΔΟΜΩΝ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΜΟΝΗ	ΠΟΛΛΑ ΥΠΟΣΧΟΜΕΝΟΙ ΑΛΛΑ ΔΥΣΚΟΛΑ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ	ΠΟΛΥ ΔΥΣΚΟΛΗ Η ΕΠΙΡΟΗ ΤΗΣ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΥΘΥΝΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΜΟΝΗ	ΠΟΛΛΑ ΥΠΟΣΧΟΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ	ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΘΕΤΙΚΗ Η ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΝΑ ΑΚΟΥΣΕΙ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΣΠΑΘΗΣΕΙ ΝΑ ΛΥΣΕΙ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΘΗΚΕ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΜΟΝΗ	ΥΠΟΣΧΟΜΕΝΟΙ ,ΥΠΑΡΞΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ	ΥΠΑΡΞΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ , ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ , ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΗ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ

ΠΗΓΗ: AGNES DURANDE MOREAU, 1999 DAN SARREL, H. MARMORSTEIN 1999

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία μας , δεν είναι όλες οι πληροφορίες από τα παράπονα ή από έρευνες εποικοδομητικές για την επιρροή της αντίληψης

αναμονής, Παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις προσωπικές αντιλήψεις του πελάτη πριν ,κατά και μετά την αναμονή του είναι πάρα πολύ δύσκολο να ελεγχθούν άρα δεν υφίσταται λόγος συλλογής , επεξεργασίας δεδομένων και αποκατάστασης διαδικασιών για αυτούς τους λόγους. Το περισσότερο υποσχόμενο πεδίο στο οποίο μπορούν να στραφούν οι επιχειρήσεις για την διαχείριση της αντίληψης του πελάτη είναι αυτό των περιστασιακών παραγόντων πριν και μετά την αναμονή (Sarel D.και Marmorstein H. 1999). Η αποκατάσταση του αντιληπτού περιβάλλοντος (διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό, υλικές υποδομές) έχει ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο στο πως αντιλαμβάνεται την αναμονή ο πελάτης. Η προσπάθεια (perceived effort) που καταβάλουν οι εργαζόμενοι κατά και μετά την αναμονή για να εξυπηρετήσουν , να κατανοήσουν και να ακούσουν τον πελάτη που περιμένει , έχει ευθύ αντίκτυπο στην ικανοποίηση του πελάτη. Ο ξεκάθαρος σχεδιασμός και υλοποίηση των διαδικασιών στα μάτια του πελάτη έτσι ώστε να μην γίνονται αντιληπτές χρονοτριβές(π.χ. ο εργαζόμενος ξαφνικά «εξαφανίζεται » μπροστά από τον πελάτη) και η μεταφορά διαδικασιών κατά τις οποίες ο εργαζόμενος περιμένει (π.χ. στο ψήσιμο κρέατος ή πίτας) σε σημείο που να μην γίνονται οι διαδικασίες αυτές αντιληπτές από τον πελάτη , έχουν ανάλογο αντίκτυπο. Τέλος και η προσαρμογή των υλικών υποδομών προς πιο ευχάριστο περιβάλλον έχει και αυτή το ίδιο θετικό αντίκτυπο. Ενυδρεία, μουσική, τηλεοράσεις , καθρέφτες, άνεση(χώρου, ζεστασιά) στην περιοχή αναμονής επιδρούν σε αυτό. Η επίδραση αυτή βεβαίως των υλικών αυτών υποδομών θα πρέπει να γίνει αντικείμενο μελέτης ως προς τους πελάτες. Η ένταση π.χ. της μουσικής ενδεχομένως να έχει διαφορετικό αντίκτυπο ανάλογα με την ηλικία των πελατών (Sullivan M. 2002) (μεσήλικες , γηραιότεροι πελάτες δεν επιθυμούν υψηλά σε ένταση μουσική) . Και ο αντίκτυπος της τηλεόρασης στην αναμονή είναι

συγκεχυμένος και ανάλογα με το προφίλ του πελάτη. Τα πολλαπλά ερεθίσματα που παρέχει η τηλεόραση αυξάνουν (Antonides G., Verhoef P. και Van Aals M., 2002) την αντίληψη του χρόνου αναμονής για κάποιους πελάτες (κυρίως γηραιότερους). Το ίδιο ισχύει και για την ένταση και το ασυνήθιστο κάποιων οσμών. Επομένως η προσαρμογή του αντιληπτού περιβάλλοντος θα πρέπει να γίνεται μετά από έρευνες σχετικά με το προφίλ του πελάτη.

Η δεύτερη λειτουργία της διαδικασίας της έμμεσης διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων είναι αυτή της **λειτουργίας ελέγχου (control function)**. Βασικός σκοπός αυτής της λειτουργίας είναι η εξέταση για το εάν όλες οι λειτουργίες της διαχείρισης παραπόνων εκτελέστηκαν σωστά. Για αυτόν τον λόγο συγκρίνονται τα προκαθορισμένα από τους διαχειριστές στάνταρντς και τα πραγματικά εμφανή αποτελέσματα. Πιθανή διαφορά θα οδηγήσει σε οπισθοχώρηση και επαναπροσδιορισμό των προβληματικών λειτουργιών. Ο προγραμματισμός στο επίπεδο του ελέγχου θα διεξαχθεί σε δύο επίπεδα κατά τους (Meffert, H και Bolz, J. 1998) Στο επίπεδο των λειτουργιών, όπου θα γίνει έλεγχος βραχυπρόθεσμου ορίζοντα, με επιθεώρηση της καθημερινής αντιμετώπισης απλών περιπτώσεων. Θα γίνει όμως και έλεγχος στο στρατηγικό επίπεδο με επανεξέταση της μακροχρόνιας προοπτικής της επιχείρησης για την δυσαρέσκεια. Η λειτουργία του ελέγχου θα εφαρμοστεί σε τρία πεδία:

§ Στο πεδίο της **ικανοποίησης του καταναλωτή** σαν ολότητα. Καλύπτει την ικανοποίηση του καταναλωτή σαν ικανοποίηση βάσει του πως αντιμετωπίστηκε το παράπονο που εξέφρασε ένας καταναλωτής. Η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα υποκειμενικής αξιολόγησης. Ο ίδιος ο καταναλωτής θα συγκρίνει τις προσδοκίες

του σχετικά με τις δραστηριότητες διαχείρισης παραπόνων της επιχείρησης σε σχέση με το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (Parasuraman, A. 1985). Θα μείνουν τελικά ικανοποιημένοι εάν τις προσδοκίες τους επιβεβαιώνει το αποτέλεσμα , ενώ θα μείνουν απογοητευμένοι στην αντίθετη περίπτωση.

§ Στο πεδίο του **ελέγχου** των επιμέρους **μικρών εργασιών (task control)**. Προκαθορίζονται στάνταρντς για τις επιμέρους απλές δραστηριότητες και στο τέλος γίνεται έλεγχος στις εκάστοτε αυτές εργασίες για να διαπιστωθεί εάν οι στόχοι της διαχειρίσεως παραπόνων επιτεύχθηκαν και στην παραμικρή ακόμη λειτουργία. Θα ακολουθηθούν υποκειμενικά (αντιληπτικά από τον καταναλωτή) και αντικειμενικά (καθορισμένα από την επιχείρηση) ενδεικτικά στοιχεία, π.χ. προκαθορισμένα στάνταρντς ή υποκειμενική ταχύτητα ανταπόκρισης (Strauss B. and Seidel W.,1998).

§ **Έλεγχος κόστους ωφέλειας (cost/benefit control)**. Ο τύπος αυτός έλεγχου χρησιμοποιείται για την εκτίμηση αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων σαν ολότητα , αλλά και για την παροχή της απόδοσης της διαχείρισης παραπόνων ,έννοια όπως αυτή αναλύθηκε στην πράξη παραπάνω, με μέσα την ανάλυση -σε προηγούμενη φάση- του κόστους και της ωφέλειας διαχείρισης (έννοιες που και αυτές ξεδιπλώθηκαν παραπάνω).

3.5 ΘΕΩΡΗΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Για την υλοποίηση του ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης παραπόνων απαραίτητη είναι για την επιχείρηση η θεώρηση μιας οργανωσιακής δομής που θα μετουσιώσει τα μακροπρόθεσμα σχέδια σε πραγματικότητα. Στην πράξη ο

οργανισμός θα επιλέξει μεταξύ ενός επικεντρωμένου τρόπου οργάνωσης ,ενός αποκεντρωμένου και ενδιάμεσων υβριδικών τρόπων οργάνωσης(Strauss B. and Seidel W.,1998).. Η επιλογή του τρόπου ή των τρόπων θα γίνει βάσει των ειδικών συνθηκών από τις οποίες διέπεται ο κάθε οργανισμός. Μεταβλητές όπως ,η φύση προσφερομένου αγαθού (προϊόν ή υπηρεσία) , ο αριθμός των πελατών , το περιθώριο κέρδους , θα παίξουν ρόλο στον προσδιορισμό του τρόπου οργάνωσης. Τους τρόπους αυτούς αναλύουμε λίγο παραπάνω στην συνέχεια

§ Επικεντρωμένος τρόπος διαχείρισης (centralized management). Στην ουσία επικεντρωμένος τρόπος διαχείρισης σημαίνει ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος διαχείρισης παραπόνων. Το τμήμα αυτό φέρει δύο ξεχωριστές δραστηριότητες . Από την μία την συλλογή και διάθεση των πληροφοριών ,από την άλλη την επικοινωνία με τον πελάτη που διαμαρτύρεται (Bruhn M., Hansen U. και Schoenheit R.,1985). Είναι αυτονόητο βεβαίως πως τα στελέχη αυτού του τμήματος πρέπει να είναι καταρτισμένα και κοινωνοί νέων τρόπων αντιλήψεων και μορφών πληροφόρησης. Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μορφής διαχείρισης είναι η ξεκάθαρη δομή , η παρεπόμενη διάχυση της αρμοδιότητας μέσα σε αυτήν την μορφή οργάνωσης και η εμπειρία στην διαχείριση παραπόνων που απλοποιεί τα πράγματα σε αυτόν τον τομέα (Strauss B. and Seidel W., 1998).Είναι παράλληλα δεδομένο πως ένα τέτοιο τμήμα μέσα σε μια επιχείρηση θα γκρεμίσει σταδιακά τα αντιληπτά τείχη προς χάριν του καταναλωτή , για να αρχίσει αυτός να παραπονιέται, με άμεση συνέπεια την ικανοποίησή του . Το βασικότερο μειονέκτημα είναι το αντιληπτό (αυτήν τη φορά από τις επιχειρήσεις) κόστος. Πράγματι εάν ένας γνώστης της Ελληνικής αγοράς έχει διαβάσει την παράγραφο αυτήν , ίσως να μειδιά αυτήν τη στιγμή. Οι μικρομεσαίες Ελληνικές επιχειρήσεις

στην πλειοψηφία τους είναι κάποια χρόνια μακριά από αυτήν την μορφή οργάνωσης...

§ Αποκεντρωμένος τρόπος διαχείρισης (decentralized management).

Κατ' αυτόν τον τρόπο διάφορα στελέχη μέσα στον οργανισμό –όχι απαραίτητα καταρτισμένα στην διαχείριση παραπόνων- τίθενται στην διάθεση των δυσαρεστημένων πελατών (Riemer J, 1986), παράλληλα με τις κύριες δραστηριότητες τους. Ένας εργαζόμενος π.χ. στο τμήμα πωλήσεων όπου έρχεται σε άμεση σχέση με τον πελάτη και κατά συνέπεια ακούει τα παράπονα τους αποτελεί από παράδειγμα αποκεντρωμένου τρόπου διαχείρισης. Το βασικότερο πλεονέκτημα μιας τέτοιας μορφής οργάνωσης είναι η αμεσότητα της επικοινωνίας με τον πελάτη. Ο εργαζόμενος θα ακούσει αμέσως τον πελάτη, αυτοπροσώπως και θα έχει την ευκαιρία, λογικά, να ανταποκριθεί στην δυσαρέσκεια του επί τόπου προάγοντας την ικανοποίησή του. Η θεωρία λέει πως εν καιρώ όλοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης θα αναπτύξουν δραστηριότητα με την διαχείριση παραπόνων (Hansen U. . 1994), μίας και όλοι οι εργαζόμενοι και όλοι οι πελάτες θα αλληλεπιδρούν για την παροχή του αγαθού / υπηρεσίας στα προσωπικά μέτρα του κάθε πελάτη. Το περιορισμένο κόστος διαχειρίσεις που συνεπάγεται μιας τέτοιας μορφής οργάνωσης είναι επίσης ένα ακόμη πλεονέκτημα. Το βασικότερο μειονέκτημα είναι η έλλειψη εμπειρίας στην επικοινωνία και στην διαχείριση παραπόνων που μπορεί να διακρίνεται σε κάποιους εργαζομένους (ιδιαίτερα χαμηλά στην ιεραρχία) που εκ των πραγμάτων θα έρθουν σε πρώτη επαφή με τον πελάτη. Ένας βοηθός σερβιτόρου νέος σε ηλικία και άπειρος μπορεί να τύχει τέτοιας περίπτωσης και βεβαίως κανείς δεν μπορεί να εγγυηθεί επιτυχημένο αποτέλεσμα. Η δυσκολία στην συνεργασία είναι επίσης ένας ακόμη αποτρεπτικός παράγοντας αυτής της μορφής. Πολλοί εργαζόμενοι από πολλά τμήματα

οργάνωσης έρχονται αναγκαστικά σε επαφή και όπως καταλαβαίνουμε το επιτυχές αποτέλεσμα της διαδικασίας ούτε εδώ είναι εγγυημένο. Η μορφή αυτή διαχείρισης παραπόνων είναι η πλέον διαδεδομένη στην Ελληνική πραγματικότητα, και επομένως χρήζει ιδιαίτερης μελέτης για την αποκρυπτογράφηση της αντιμετώπισης των παραπόνων στις Ελληνικές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

§ Η υβριδική διαχείριση (hybrid management) . Αποτελεί έναν συνδυασμό κατά περιπτώσεις των δύο προηγούμενων μορφών διαχείρισης. Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός ότι μια υβριδική μορφή διαχείρισης των παραπόνων προκύπτει εκ των πραγμάτων , δηλαδή δεν είναι πάντα προϊόν λεπτομερειακού σχεδιασμού από μέρους των υπευθύνων. Η περίπτωση κατά την οποία ο εργαζόμενος που έρχεται σε πρώτη επαφή με έναν παραπονούμενο καταφεύγει στην βοήθεια του «στρατηγείου » στην κεντρική οργάνωση επειδή δεν μπορεί να αντιμετωπίσει την κατάσταση που έχει δημιουργηθεί αποτελεί έναν υβριδικό τρόπο διαχείρισης παραπόνων. Την ύπαρξη υβριδικών μορφών διαχείρισης δημιουργεί κατά βάση η ιδιαιτερότητα των καταστάσεων. Και εδώ βεβαίως η συναδελφικότητα και η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων αποτελεί μείζονος σημασίας παράγοντα, ιδιαίτερα βεβαίως και εξαιτίας του γεγονότος ότι θα χρειαστεί να αντιμετωπιστούν πρωτόγνωρες καταστάσεις.

Η παρουσίαση του ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης παραπόνων στις παραπάνω σελίδες δεν έγινε με σκοπό να υιοθετηθεί άκριτα και ως ολότητα από όλες τις Ελληνικές επιχειρήσεις που επιδεικνύουν μια ευαισθησία στον τομέα των παραπόνων. Η εργασία αυτή σέβεται την ιδιαιτερότητα , την οικονομική δυναμική, την στρατηγική γενικά και ως προς την σχέση με τον πελάτη ειδικά, κάθε επιχείρησης ξεχωριστά. Η υλοποίηση ενός τέτοιου εγχειρήματος δεν

είναι δυνατόν να συμβεί από την μία μέρα στην άλλη στον Ευρωπαϊκό χώρο (πολλώ δε μάλλον στον Ελλαδικό) όπου το πλήθος των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αγγίζει το 98%(ενενήντα οκτώ τοις εκατό) του συνόλου των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον χώρο αυτό. Η παρουσίαση αυτού του συστήματος έγινε με σκοπό να κυρίως επηρεάσει την στάση των επιχειρήσεων θετικά προσκείμενα στην υιοθέτηση μιας εμπειριστατωμένης πολιτικής για τα παράπονα και να προτείνει επιμέρους λύσεις που θα προκύψουν σε κάποιες μεμονωμένες λειτουργίες της διαχείρισης παραπόνων. Είναι όμως αρκετά πιθανό να αντιληφθούν οι επιχειρήσεις στο άμεσο μέλλον τα αναμενόμενα οφέλη από την άρτια αντιμετώπιση της δυσαρέσκειας και των παραπόνων των καταναλωτών και κατά συνέπεια την αναγκαιότητα συστημάτων διαχείρισης παραπόνων πολύ κοντά σε αυτό που παρουσιάστηκε σε αυτό το κεφάλαιο . Προς το παρόν αυτό το οποίο πρέπει να θεωρείται κεκτημένο είναι η μεταστροφή (κυρίως των μεγάλων σε μέγεθος επιχειρήσεων) πολιτικής προς τα παράπονα των πελατών , ως δρόμος που οδηγεί ευθέως στην διαφοροποίηση στην επικοινωνία με τον καταναλωτή και κατά συνέπεια στην ικανοποίηση και στην πίστη αυτού. Έχουμε λοιπόν βάσιμους λόγους να αισιοδοξούμε.....

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΦΑΓΗΤΟΥ ΤΑΧΕΙΑΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

4.1 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Έκδηλη είναι η τάση για λιγότερο και γρηγορότερο μαγείρεμα τα τελευταία χρόνια στα νοικοκυριά. Βασικός προσδιοριστικός παράγοντας που καθορίζει αυτήν την τάση είναι οι αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις των μελών της οικογένειας και η γενικότερη επιτάχυνση των ρυθμών ζωής, ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα. Επιπλέον, η αύξηση του χρόνου εργασίας(συμπεριλαμβανομένου και του χρόνου που απαιτείται για την επιμόρφωση που απαιτεί μια θέση εργασίας, αλλά και του χρόνου μετακίνησης από και προς τον τόπο εργασίας) και η μεγαλύτερη επαγγελματική απασχόληση των γυναικών καθιστούν οξύτερο το πρόβλημα της προετοιμασίας του καθημερινού φαγητού. Υπό τις συνθήκες αυτές, η μείωση του διαθέσιμου χρόνου συμβάλει στην ζήτηση των νοικοκυριών για προϊόντα που ανταποκρίνονται σε αυτές τις συνθήκες (Λαζαρίδου Έφη, 2004). Τα στοιχεία που προκύπτουν από την κλαδική έρευνα της ICAP (1999) αποδεικνύουν του λόγου το αληθές. Οι δαπάνες για φαγητό που παράγεται έξω από το σπίτι ως ποσοστό στα είδη διατροφής αυξήθηκε από 24% του συνολικού εισοδήματος των νοικοκυριών το 1998-1999 σε 50.8% την περίοδο 1998-1999.

Κομμάτι της ζήτησης για φαγητό που δεν μαγειρεύεται στο σπίτι έρχεται να καλύψει η αγορά του **γρήγορου φαγητού**. Πρόκειται για τυποποιημένο είδος φαγητού του οποίου το κυριότερο χαρακτηριστικό είναι η ταχύτητα ετοιμασίας του και η χαμηλή σχετικά τιμή του. Έμμεσοι ανταγωνιστές των επιχειρήσεων που

παράγουν γρήγορο φαγητό είναι τα εστιατόρια, οι ταβέρνες ,τα έτοιμα φαγητά και φυσικά το μαγείρεμα στο σπίτι.

Η αγορά του έτοιμου φαγητού είναι της τάξης των 1,2 δισεκατομμυρίων Ευρώ ετησίως. Χαρακτηριστικό δε αυτής της αγοράς είναι το στοιχείο ύπαρξης μεγάλου αριθμού κυρίως οικογενειακών οι οποίες λειτουργούν σε επίπεδο συνοικίας και που σε αναλογία 6/4 διεκδικούν το 60% του τζίρου αυτού. Το υπόλοιπο 40% αυτής της αγοράς προσπαθούν να αποσπάσουν οι οργανωμένες επώνυμες αλυσίδες παραγωγής γρήγορου φαγητού (Ζαχαριάδου Ρίτα ,2004).

Όσον αφορά στην συμμετοχή των επιμέρους κατηγοριών στο σύνολο της αγοράς , σημειώνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος αυτής καλύπτεται από αλυσίδες εστιατορίων τύπου Burger. Συγκεκριμένα, κατά το 2002 συνολικές πωλήσεις περίπου 235 εκατ. Ευρώ προήλθαν από αυτές τις αλυσίδες καλύπτοντας το 42% της αγοράς .Ακολουθεί η κατηγορία αλυσίδων καταστημάτων snack, με πωλήσεις περίπου 115 εκατ. Ευρώ και η κατηγορία αλυσίδων καταστημάτων pizza με πωλήσεις 109 εκατ. Ευρώ καλύπτοντας περίπου το 26% και 20% αντίστοιχα το ίδιο έτος. Με μικρότερα ποσοστά , της τάξης του 12% κινήθηκε η αγορά εθνικόπου υπάγονται και τα εξειδικευμένες στο σουβλάκι αλυσίδες(η επιχείρηση **Πίτα Παν** που εξετάζουμε ανήκει σε αυτήν την κατηγορία), ενώ ,ένα 3% του κλάδου καταλαμβάνουν οι υπόλοιπες μικρότερες κατηγορίες. Όμιλος ηγέτης αυτής της αγοράς είναι η **Goody's – Flocafe** που διεκδικεί το 21% της αγοράς των αλυσίδων γρήγορου φαγητού ενώ οι λοιπές μεγάλες εταιρίες (Mc Donalds, Pizza Hut, Everest και Γρηγόρης καταλαμβάνουν συνολικά ακόμη ένα 19% της πίτας.

Το δίκτυο καταστημάτων των επιχειρήσεων – αλυσίδων ταχείας εστίασης πλησιάζει τα 1000 σημεία ανά τη Ελλάδα με μεγαλύτερο δίκτυο αυτό των επιχειρήσεων : Goody's ,Everest και Γρηγόρης. Τα αστικά κέντρα συγκεντρώνουν

το 80% των καταστημάτων αφού η ανάγκη έτοιμου φαγητού ακολουθεί τους ρυθμούς ζωής των πόλεων.

Ανά κατηγορία (Λαζαρίδου Έφη , 2005) οι αλυσίδες Burger διαθέτουν το 48% των καταστημάτων τους στην Αθήνα το 17% στην Θεσσαλονίκη ενώ οι υπόλοιπες περιφέρειες κυμαίνονται στο 2-5% . Οι εταιρίες pizza παρουσιάζουν την μεγαλύτερη συγκέντρωση στην Αττική με ποσοστό 65% , ακολουθεί η Θεσσαλονίκη με ποσοστό 11%, ενώ καμιά άλλη περιφέρεια δεν ξεπερνά το 3%. Η διαφοροποίηση στην επαρχεία προέρχεται από την Roma Pizza που διαθέτει το μεγαλύτερο μέρος των καταστημάτων της σε άλλες πόλεις εκτός των δύο μεγάλων. Αντίστοιχο καταμερισμό παρουσιάζουν οι εταιρίες snack/sandwich με παρουσία 65% και 11% στην Θεσσαλονίκη , ενώ χαρακτηριστικό είναι πως τα γεωγραφικά διαμερίσματα της Πελοποννήσου, της Στερεάς Ελλάδας και της Ανατολικής Μακεδονίας αρκούνται σε ποσοστό συγκέντρωσης 3% εκάστη. Η κατηγορία των εταιριών σουβλάκι –ethnic παρουσιάζει την μεγαλύτερη συγκέντρωση 68% στην Αθήνα , 13% στην Θεσσαλονίκη και το υπόλοιπο 10% σε μόνο 14 νομούς της χώρας. Ο κλάδος σουβλάκι –ethnic παρουσιάζει επίσης και την μεγαλύτερη ανάπτυξη , ακολουθούν η κατηγορία snack/sandwich, η κατηγορία της pizza και τελευταία αυτή του Burger.

4.2 Κυρίαρχες Τάσεις στον κλάδο

Η έκδηλη τάση για φαγητό έξω από το σπίτι, ανάμεσα στα νοικοκυριά δεν καθιστά την κατάσταση ρόδινη για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της ταχείας εστίασης. Έπειτα από την εισαγωγή του Ευρώ και το πέρας των Ολυμπιακών αγώνων παρατηρείται μία ανάσχεση στην αγορά της Εστίασης η οποία πλήττει όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου αλυσίδες και οικογενειακές. Η μείωση επίσης του πραγματικού εισοδήματος στα νοικοκυριά και οι περικοπές των δαπανών για φαγητό έξω γενικά, αναγκάζει τις οικογένειες να αναζητούν τρόπους για όλο και περισσότερο φαγητό το οποίο να είναι μαγειρεμένο στο σπίτι. Την παραπάνω τάση τονίζει και ο διευθύνων σύμβουλος της Πίτα Παν κος Joe Modiano “ *Ενώ στα μέσα της δεκαετίας του 90 οι επισκέψεις των οικογενειών , πραγματοποιούνταν στο σύνολο των ημερών της εβδομάδας, πλέον παρατηρούμε ότι μετά την Πέμπτη υπάρχει μεγαλύτερη κίνηση* “. Προστίθεται σε αυτό και η φιλολογία για την **υγιεινή και θρεπτική αξία** του φαγητού στο σπίτι που πλήττει περαιτέρω το έτοιμο φαγητό. Στο πλαίσιο αυτό , επανασχεδιάζεται το μενού των εστιατορίων αλυσίδων, ώστε να ανταποκρίνεται στην γενική αυτή τάση για περισσότερη θρεπτική αξία , λιγότερες θερμίδες και λιγότερο λοιπός. «Σύμμαχος» βέβαια των εταιριών γρήγορου φαγητού αποτελεί η έρευνα των Kara Ali, Kaynak Erd., και Kucukemiroglou Or. (1995) ότι οι Αμερικάνοι τρώνε καλύτερης ποιότητας φαγητό υπό την προϋπόθεση ότι αυτό είναι εύκολο για αυτούς και ότι είναι νόστιμο , κάτι που από τι φαίνεται παρατηρώντας γύρω μας ισχύει και για τους Έλληνες καταναλωτές. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι κατά το 2004 η αγορά να δεχθεί σημαντικές πιέσεις και κατέγραψε τελικά πτώση κατά 5%. Εξίσου ανησυχητική θεωρείται και η πτώση της επισκεψιμότητας (πάντα κατά το ίδιο έτος κατά) 4%. Παράλληλα σκληρή χαρακτηρίζεται από παράγοντες του κλάδου η μάχη της διεκδίκησης επιπλέον μεριδίου αγοράς (60%) που επιμερίζεται στις χιλιάδες

οικογενειακές επιχειρήσεις που λειτουργούν στην αγορά του σουβλάκιου, του snack/sandwich και της pizza.

Τα τελευταία χρόνια η είσοδος νέων αλυσίδων (Ελληνικών και ξένων) και η εφαρμογή του θεσμού της δικαιόχρησης (franchising) στην ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων συνέβαλαν σημαντικά στην διεύρυνση της αγοράς. Στο πλαίσιο των τάσεων που επικρατούν στις αγορές των Η.Π.Α. και της Ευρώπης, οι επιχειρήσεις αλυσίδες της ταχείας εστίασης επεκτείνουν διαρκώς το δίκτυο των καταστημάτων τους και της δραστηριότητες τους σε όλη την Ελλάδα. Έμφαση θα δοθεί σε περιοχές και πόλεις όπου το δίκτυο των καταστημάτων δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένο είτε σε περιοχές όπου υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης. Οι εισηγμένες στο Χ. Α. Α. επιχειρήσεις (Goody's ,Everest και Γρηγόρης) σχεδιάζουν στα επενδυτικά τους σχέδια την ίδρυση νέων καταστημάτων στο εξωτερικό.

Η όξυνση του ανταγωνισμού και η προσπάθεια διατήρησης ή βελτίωσης του μεριδίου αγοράς έχει οδηγήσει στην επέκταση των δραστηριοτήτων των μεγάλων αλυσίδων και σε άλλες κατηγορίες μαζικής εστίασης. Έτσι πραγματοποιούνται εξαγορές , συγχωνεύσεις, και συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου.

Εκτός από το δίκτυο καταστημάτων , σημαντικό μέρος των επενδυτικών δραστηριοτήτων των αλυσίδων στρέφεται είτε στην δημιουργία νέων μονάδων παραγωγής και τροφοδοσίας είτε στην βελτίωση της δυναμικότητας των ήδη υφισταμένων με σκοπό την καλύτερη υποστήριξη του δικτύου τους. Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει σύγχρονα συστήματα logistics για την αποτελεσματικότερη διανομή των προϊόντων τους.

Η ανάπτυξη της αγοράς με τον τρόπο που προγράψαμε παραπάνω δεν έγινε αναίμακτα. Στον κυκλώνα της διαρκούς ανάπτυξης του κλάδου πολλές ήταν οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν έστησαν μελετημένα το γενικό concept τους, δεν μελέτησαν και δεν οργάνωσαν αποτελεσματικά το ταχύτατα αναπτυσσόμενο δίκτυο διανομής τους, με αποτέλεσμα , πολλές ελπιδοφόρες (Αυλόγυρος, Σουβλάκι της Λωξάνδρας) να μεταλλαχθούν , να εξαγοραστούν ή απλά να κλείσουν.

Σύμφωνα, με τις τάσεις που επικρατούν στις Ευρωπαϊκές αγορές , και αυτή των Η. Π. Α. αναπτύχθηκαν νέοι τύποι καταστημάτων. Τέτοιος τύπος αγοράς είναι οι λεγόμενες **κλειστές αγορές** οι οποίες περιλαμβάνουν κυλικεία εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, νοσοκομεία, εργοστάσια , εμπορικά κέντρα ,super markets, πλοία , πολυχώρους ψυχαγωγίας κ.λ.π. Εμφανής είναι και η τάση δημιουργίας νέων καταστημάτων σε εθνικές οδούς (ήδη υπάρχουν μονάδες της Goody's, Mc Donalds , autogrill κ. λ. π.), καθώς και σε μη παραδοσιακά σημεία όπως αεροδρόμια, σιδηροδρομικούς σταθμούς, πρατήρια βενζίνης , , σταθμούς εξυπηρέτησης αυτοκινήτων κ.α. Στα σχέδια επίσης υπάρχουν και καταστήματα τα οποία θα εξυπηρετούν τον πελάτη μέσω μηχανών. Οι λεγόμενες **έξυπνες μηχανές** θα προσφέρουν άμεσα στον πελάτη , με την εισαγωγή ορισμένων κερμάτων ζεστά προϊόντα της επιλογής του.

Σημαντικό είναι και το ποσοστό που ανακτά και το **delivery** δηλαδή οι παραδόσεις στο σπίτι . Το delivery είναι ένας τομέας στον οποίο διακρίνονται ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις που παράγουν pizza . Υπολογίζεται ότι ο τομέας του **delivery** αντιπροσωπεύει το 30% των συνολικών πωλήσεων της αγοράς.

Η αγορά του φαγητού ταχείας εστίασης καθόπως φαίνεται, διανύει την περίοδο της ωριμότητας της , Του λόγου το αληθές αποδεικνύει ο δείκτης του ρυθμού ανάπτυξης των αγορών αυτών , Τα διψήφια νούμερα του ρυθμού ανάπτυξης της δεκαετίας του 90 έχουν μεταλλαχθεί σε όλο και περισσότερο μειωμένα μονοψήφια. Συγκεκριμένα το 2004 η αγορά αναπτύχθηκε με 4,4% έναντι 5,3% το προηγούμενο έτος . Οι επιχειρήσεις του κλάδου άλλωστε εφαρμόζουν στρατηγικές που αρμόζουν σε ώριμες αγορές. Βελτίωση των προϊόντων , και υπηρεσιών, ποιοτικός έλεγχος με διαδικασίες πιστοποίησης (HACCP, ISO 9001),επανασχεδιασμός και διεύρυνση του μενού, βελτίωση ταχύτητας εξυπηρέτησης, επίτευξη δεσμών με τον πελάτη αποτελούν πολιτικές της φάσης ωριμότητας ενός κλάδου, και πολιτικές συγκεκριμένα του κλάδου ταχείας εστίασης.

Το τμήμα του κλάδου: σουβλάκι –ethnic παρουσιάζει από μόνο του κάποιες ιδιαιτερότητες , καθώς αποτελεί ένα ανομοιογενές τμήμα με τις μεγαλύτερες από το burger,το snack/sandwich, και την pizza προοπτικές ανάπτυξης. Πράγματι στον κλάδο αυτόν του γρήγορου φαγητού περιλαμβάνονται μεξικάνικα, ιταλικά, κινέζικα και άλλα εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης τα οποία παρουσιάζουν πάρα πολλές διαφορές μεταξύ τους . Σαν τμήμα αγοράς απειλεί ιδιαίτερος την κατηγορία burger η οποία διανύει την φάση της ωριμότητας , ενώ υπάρχει τεράστιο περιθώριο αύξησης του μεριδίου αγοράς από τις αναρίθμητες οικογενειακού τύπου επιχειρήσεις που λειτουργούν σε αυτόν το κομμάτι. Αυτήν τη στιγμή η Ελληνική περιφέρεια αριθμεί 19.000 σουβλατζίδικα σύμφωνα με στοιχεία του κου Μυλόπουλου. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η τάση των Ελλήνων καταναλωτών για όσο το δυνατόν παραδοσιακό, λιγότερο τυποποιημένο και υγιεινό φαγητό, τάση που δημιουργεί τεράστιες προοπτικές ανάπτυξης στο τμήμα

ethnic γενικότερα αλλά κυρίως στα σουβλάκια και δη στις αλυσίδες που μπορούν να παράγουν φαγητό σταθερής ποιότητας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΣΤΑ ΠΙΤΑ ΠΑΝ...

5.1 ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ

5.1.1 Λίγα λόγια για την εταιρία

Η εταιρία **Πίτα Παν** ιδρύθηκε το 1993 ως η πρώτη αλυσίδα σουβλάκι στην Ελλάδα με στόχο της να προσφέρει το αγαπημένο σουβλάκι των Ελλήνων μέσα από μία σύγχρονη θεώρηση. Τα Πίτα παν στο πέρασμα των χρόνων συνδύασαν το παραδοσιακό προϊόν με σύγχρονες, φρέσκιες και καινοτόμες τάσεις και κατάφεραν να δημιουργήσουν το πρώτο επώνυμο σουβλάκι. Η προσπάθεια αυτή ξεκίνησε τα πρώτα της βήματα όπως προείπαμε το 1993 από ένα κατάστημα στην Ομόνοια το οποίο για τα τότε δεδομένα θεωρήθηκε ιδιαίτερα πρωτοποριακό. Οι δοκιμές που επιχείρησε η εταιρία μέσα σε αυτά τα χρόνια ήταν αρκετές, ενώ η ανάπτυξη που επιχειρήθηκε το 2002 δεν συνοδευτικέ από αντίστοιχη επιτυχία παρά τις πολύ καλές προοπτικές. Από τα 10 σημεία πώλησης η εταιρία κατά αυτήν την περίοδο απαρίθμησε 21 σε μία αγορά που όμως άρχισε να γυρίζει. Από το 2004 άρχισε μια διαδικασία ενδοσκοπησης για την επιχείρηση (η επιχείρηση απαριθμεί σήμερα 11 σημεία πώλησης) η οποία εκδηλώθηκε με επένδυση στην ποιότητα , την αναπροσαρμογή του παραδοσιακού προϊόντος της την επικοινωνία με τον πελάτη και την μελέτη των οικονομικών δεδομένων . Τα Πίτα παν πλέον ατενίζουν το μέλλον με αισιοδοξία και με εχέγγυο την πολύτιμη εμπειρία και γνώση του παρελθόντος προετοιμάζονται για νέες επιχειρηματικές κινήσεις (άνοιγμα σε νέες αγορές) και ελπιδοφόρες συνεργασίες (δικαιοχρησίας) .

5.1.2 Τα 7 P's του Μάρκετινγκ της εταιρίας

Προϊόν: Το ονομαστό σουβλάκι! Μέσα όμως από μια σύγχρονη θεώρηση και προοπτική .Καλοψημένο, φρέσκο σουβλάκι, κρέας και γύρος , χειροποίητες πίτες , καλοτηγανισμένες πατάτες, γευστικότερες, άψογα συνδυαζόμενες με το κρέας σάλτσες υπόσχονται γευστική εμπειρία στον πελάτη. Οι σύγχρονες τάσεις βέβαια επιτάσσουν ανανέωση του μενού . Στο πνεύμα αυτό, το μενού Πίτα παν διανθίζεται με Ανατολίτικες γεύσεις. Το πουγκί του Πασά με φέτα χαλούμι και πιπεριά , Ο γύρος του μεζεκλή με κόκκινη σάλτσα και χούμους (ρεβιθιά, ταχίني κύμινο και λεμόνι), τα Ανατολίτικα μπιφτεκάκια με μπαχαρικά ανατολής και χούμους, οι χανούμ πατάτες με κόκκινη σάλτσα και τριμμένη κεφαλογραβιέρα και το Γιαουρτγλού :σουτζουκάκια με γιαούρτι και σάλτσα ντομάτα. Η εταιρία αγκαλιάζει το προϊόν της επενδύοντας στην ποιότητα. Στο πλαίσιο αυτό έχει δημιουργήσει ένα άρτιο και ποιοτικότερο δίκτυο προμηθευτών και επενδύει στην πιστοποίηση της ποιότητας (όλα τα καταστήματα θα έχουν σε λίγο καιρό πιστοποίηση HACCP).

Διανομή: 11 σημεία πώλησης :Ομόνοια (Πατησίων 8 Αθήνα) , Πλ. Βικτορίας και Ελπίδος , Παγκράτι (Πλησίον Κάραβελ, Ιοφώντος 33 και Αλκιμάχου), Πλ. Νέας Σμύρνης (25^{ης} Μαρτίου 11) , Ν. Ψυχικό (Π. Δέλτα και Σικελιανού) Αγ. Παρασκευή (Αγ. Ιωάννου και Γιαβάση), Πειραιάς (Γρ. Λαμπράκη 150, Πασαλιμάνι), Βριλήσσια (Λεωφ. Πεντέλης και Σισμανογλείου) Σύνταγμα (Ερμού 2) Ν. Ίλιον- Άγιοι Ανάργυροι (Λ. Δημοκρατίας 67^Α Πύργος Βασιλίσσης Escape Center), Village ΑΓ. Ιωάννη Ρέντη (Θηβών 228). Στο Village λειτουργού πιλοτικά δύο νέα θυγατρικά καταστήματα της εταιρίας το Crepe in Love (κρέπα , λουκουμάς) και το Sau and Sau (hot dog). Η εταιρία ανασυντάσσοντας τις δυνάμεις τις στοχεύει σε νέες αγορές σε νέες πόλεις και νέες χώρες κυρίως μέσω της δικαιόχρησης (franchising) .

Τιμή : Τα Πίτα Παν δραστηριοποιούνται στον κλάδο του γρήγορου φαγητού, και ένα χαρακτηριστικό του κλάδου αυτού είναι η προσιτή τιμή του προϊόντος . Η εταιρία δεν μπορεί να ξεφύγει από αυτή την λογική . Η τιμή είναι πολύ χαμηλή και όπως λέει χαρακτηριστικά ο γενικός διευθυντής της εταιρίας κύριος Μυλόπουλος «*Κάτω από την τιμή που προσφέρονται τα προϊόντα , ως εναλλακτική λύση μπορεί να βρει κάποιος μόνο κουλούρι*». Η ευαισθησία στην τιμή θεωρείται δεδομένη και τα πιάτα στο κατάστημα ξεκινούν από €2,00 ενώ η πιο ακριβή τιμή σε πιάτο φτάνει σχεδόν τα €8,00. Η κλιμάκωση στον κατάλογο τιμών διαφαίνεται με την μορφή ζωνών τιμών (από το φθηνότερο στο ακριβότερο προϊόν). Η εταιρία στο πλαίσιο της προώθησης των προϊόντων της προσφέρει σε όλα τα προϊόντα 10% έκπτωση. Όταν όμως η **επωνυμία** (branding) ενισχυθεί (βάσει της επένδυσης στην ποιότητα και της εξυπηρέτησης του πελάτη) σε τέτοιο βαθμό ώστε το επώνυμο σουβλάκι που προσφέρεται από την εταιρία να γίνεται αντιληπτό από τον πελάτη ως έντονα διαφοροποιημένο από τα συνοικιακά σουβλατζίδικα, τα Πίτα Παν σκοπεύουν να αυξήσουν τιμή του προϊόντος σε σχέση πάντα με το συνοικιακό σουβλάκι.

Προώθηση : Τα Πίτα παν στο πλαίσιο της ενδοσκόπησης που επιχειρούν δεν επιχειρούν ευφάνταστες και ακριβές μεθόδους προώθησης . Η μόνη μορφή διαφήμισης που επιχειρείται είναι μέσω της ένθεσης υλικού σε επιλεγμένα περιοδικά (π .χ Αθηνόραμα) και τοπικές εφημερίδες . Παράλληλα στο πλαίσιο της προσπάθειας αύξησης των πωλήσεων προσφέρεται μείωση 10% στις τιμές των προϊόντων . Κατά καιρούς επίσης επιχειρείται εντυποδιανομή, για να ενισχυθούν κυρίως οι πωλήσεις μέσω του delivery, το οποίο πλέον αποτελεί υπολογίσιμο κανάλι βάσει του οποίου πραγματοποιείται το 25% των πωλήσεων . Αφίσες γνωριμίας των νέων προϊόντων έχουν αναρτηθεί μέσα στα εστιατόρια ώστε να γνωρίσει ο πελάτης αυτά τα προϊόντα. Πάντα στο πλαίσιο της προώθησης των

προϊόντων , διοργανώνονται διάφορα happenings μέσα στα καταστήματα, ενώ αποστέλλονται σε εταιρίες και διακεκριμένους πελάτες διάφορα δώρα και προσκλήσεις σε γεύματα.

Άνθρωποι: Στην νέα προσπάθεια ανάπτυξης που επιχειρεί η Πίτα Παν καθοριστικό ρόλο θα παίξει το ανθρώπινο δυναμικό της. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο μίας επιχείρησης και αυτό είναι κάτι που το ενστερνίζονται απόλυτα οι ιθύνοντες της Πίτα Παν. Οι διαδικασίες της υπηρεσίας γρήγορο φαγητό στα σουβλάκια, υποστηρίζει ο γενικός διευθυντής κος Μυλόπουλος δεν είναι δυνατό να είναι τυποποιημένες , εξαιτίας του τρόπου προετοιμασίας του κρέατος. *‘Εάν στα Mc Donalds η αναλογία διαδικασιών προς ανθρώπους είναι 80-20 στα Πίτα Παν είναι 50-50’* επισημαίνει ο γενικός διευθυντής της εταιρίας . Επομένως για να επιτυγχάνονται αποτελεσματικές διαδικασίες προετοιμασίας του φαγητού και εξυπηρέτησης του πελάτη υπερτονίζεται η αξία του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτήν την περίοδο διεξάγεται μία ιδιαίτερη κοστοβόρα διαδικασία επιμόρφωσης του προσωπικού καθολικά, πάνω σε θέματα ποιότητας , προετοιμασίας του φαγητού, υγιεινής, και εξυπηρέτησης του πελάτη.

Το ανθρώπινο δυναμικό απαρτίζεται από τρία επίπεδα . Οι ταμίες , οι ψήστες και οι μπουφετζήδες, το προσωπικό της πρώτης γραμμής στα καταστήματα (ωρομίσθιοι μερικούς απασχόλησης) , οι υπεύθυνοι στα καταστήματα (μισθωτοί πλήρους απασχόλησης) και οι διοικητικοί υπάλληλοι.

Η διοίκηση της εταιρίας βρίσκεται συνεχώς κοντά στους υπαλλήλους στα καταστήματα, τους καθοδηγεί, τους παρέχει όλα τα πολύτιμα εφόδια ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικά και τους παρέχει ελευθερία πρωτοβουλιών και κινήσεων. Έτσι επιτυγχάνεται ένα αποκεντρωμένο και ευέλικτο στυλ διοίκησης.

Λειτουργίες: η διαδικασία παραγωγής στο σουβλάκι δεν είναι δυνατόν να είναι τυποποιημένη. Αυτό εξαιτίας της πολιτικής της εταιρίας για το ψήσιμο του κρέατος. Συγκεκριμένα το κρέας (σουβλάκι , χοιρινό ή κοτόπουλο, και μπιφτέκι) ψήνεται στην ψησταριά με τον παραδοσιακό τρόπο. Μία κίνηση που δεν χωρά τυποποίηση . Αυτόματα καθίστανται σοβαρότατη η συνεισφορά του προσωπικού που ψήνει το κρέας και οι διαδικασίες ξεπαγώματος και ψησίματος του. Το κρέας βέβαια προς χάριν ταχύτητας είναι προψημένο, διατηρείται σε θερμό περιβάλλον, και το τελευταίο στάδιο του ψησίματος του (4 –5 λεπτά) γίνεται μετά την παραγγελία του πελάτη και μπροστά στα μάτια του . Ο γύρος ψήνεται ήδη από νωρίτερα ενώ από την στιγμή που κόβεται μια στρώση , η αμέσως ακόλουθη χρειάζεται 2-3 λεπτά για να ροδοκοκκινίσει. Οι πατάτες είναι μεν προτηγανισμένες αλλά τηγανίζονται αμέσως μετά την παραγγελία του πελάτη σε 3-4 λεπτά. Οι ποσότητες υλικού στις συνταγές και φαγητού στις μερίδες είναι αυστηρά τυποποιημένες.

Από την στιγμή που θα δώσει ένας πελάτης μία παραγγελία είτε τηλεφωνικά (διαδικασία delivery) είτε από το κατάστημα ξεδιπλώνεται η διαδικασία ετοιμασίας του φαγητού που περιγράψαμε. Ο χρόνος προετοιμασίας μίας παραγγελιάς είναι 5 περίπου με 10 λεπτά. Ο πελάτης που επέλεξε να πάρει το φαγητό σε πακέτο (take away) μεταφέρεται δίπλα στην παραγωγή (set up) όπου δίνει το χαρτάκι με την παραγγελία του , ο πελάτης που επέλεξε να καθίσει στο σαλόνι (sit in) σερβίρεται αμέσως ως προς τα αναψυκτικά του και περιμένει να σερβιριστεί στο τραπέζι του. Επίσης αμέσως μετά την προετοιμασία του φαγητού, χτυπάει ένα κουδουνάκι το οποίο ειδοποιεί τον διανομέα να ξεκινήσει την διανομή. Το 90% των παραγγελιών από το σπίτι δύνανται να παραδοθούν σε 25 λεπτά από την στιγμή της τηλεφωνικής παραγγελίας.

Μεγάλη έμφαση επίσης δίνεται στις αφανείς (από τον πελάτη) διαδικασίες. Οι διαδικασίες αποθήκευσης και προετοιμασίας του φαγητού είναι άρτια οργανωμένες με γνώμονα την υγιεινή.

Υλικές Υποδομές: Τα 11 σημεία πώλησης έχουν ενιαία εμφάνιση, με έμφαση στο ξύλο ενώ κυριαρχούν στον χώρο γήινα χρώματα (πράσινο και καφέ). Η διακόσμηση και η εν γένει ατμόσφαιρα προσδίδουν συμβολισμούς έμφασης στην παράδοση. Η κουζίνα και οι ευρύτεροι χώροι προετοιμασίας του φαγητού είναι έτσι χωροθετημένοι ώστε η διαδικασία ετοιμασίας του φαγητού να είναι εμφανής στον πελάτη. Τεράστια σημασία δίνεται στην καθαριότητα των χώρων και των εξοπλισμών, ενώ η ενιαία εμφάνιση του παρουσιαστικού των εργαζομένων (στολή, χαμόγελο, ευγένεια) προδίδει την σημασία που δίνεται στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

5.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.

5.2.1 Τα παράπονα στα Πίτα Παν

Τα Πίτα Παν παράγουν την υπηρεσία «γρήγορο φαγητό» και στις υπηρεσίες δεν είναι δυνατόν να μην γίνουν λάθη. *“Λάθη πρόκειται να συμβούν και στο καλύτερο ξενοδοχείο πέντε αστέρων του κόσμου με τις πιο ανεπτυγμένες διαδικασίες εξυπηρέτησης του πελάτη και το πιο άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό”* ισχυρίζεται ο κύριος Μυλόπουλος. *“πόσο μάλλον σε ένα εστιατόριο που παράγει γρήγορο φαγητό. Το θέμα είναι πως θα αντιμετωπιστεί η κρίση που προέκυψε”*. Τα λάθη για τα Πίτα Παν διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες όσον αφορά την πηγή τους. Σε λάθη που οφείλονται σε **αστοχία υλικού** και σε λάθη που οφείλονται στον **ανθρώπινο παράγοντα**. Στην αστοχία υλικού περιλαμβάνονται οι

ελαττωματικές πρώτες ύλες , ο ελαττωματικός εξοπλισμός κάποια ξαφνική βλάβη. Στον ανθρώπινο παράγοντα περιλαμβάνεται η κακή εκπαίδευση, η κακή προετοιμασία για την βάρδια η κακή μέρα ενός εργαζόμενου στην βάρδια, ένα ατύχημα που μπορεί να συμβεί. Πολλές από τις κρίσεις που θα προκύψουν οφειλόμενες και από τους δύο παράγοντες είναι αδύνατο να προβλεφθούν. Αναφερθήκαμε άλλωστε σε προηγούμενο κεφάλαιο στην **ειδική περίπτωση** την οποία λαμβάνει χώρα ένα γεγονός. Ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα ο κος Μυλόπουλος αναφέρθηκε και σε ενδεχόμενη κακή προαίρεση του προσωπικού ,η οποία αποτελεί και αυτή αιτία κατάστασης κρίσης.

Τα παράπονα στα Πίτα Παν αφορούν 30% λάθη ποιότητας (φαγητού διαδικασιών, καθαριότητα υλικών υποδομών , ευπρέπειας προσωπικού). 60% λάθη καθυστερήσεων (στο κατάστημα και από τηλεφωνικές παραγγελίες delivery), 5% παράπονα ποσότητας φαγητού, 3% λάθη επικινδυνότητας **υγείας** και ένα 2% αφορούν διάφορους άλλους λόγους (π. χ παράπονα ακριβής τιμής). Καταγράφονται ημερησίως 3 παράπονα τον μήνα μέσω των διαφόρων καναλιών έκφρασης. Τα λάθη που προβληματίζουν κυρίως τους ιθύνοντες της εταιρίας είναι πρωτίστως τα λάθη επικινδυνότητας υγείας και μετά τα λάθη ποιότητας για ευνόητους λόγους. Τα λάθη αυτά αντιμετωπίζονται εντελώς διαφορετικά από τις υπόλοιπες κατηγορίες λαθών.

5.2.2 Η άμεση διαδικασία

Σημαντική προσπάθεια έχει γίνει από την εταιρία στην διέγερση της έκφρασης των παραπόνων. Εκτός από την ανοικτή γραμμή παραπόνων 801 που λειτουργεί 24 ώρες το 24ωρο, το κιτίο παραπόνων που βρίσκεται σε περίοπτη θέση μέσα σε κάθε κατάστημα της αλυσίδας, τις ειδικές σημειώσεις που υπάρχουν στους καταλόγους των εστιατορίων, η εταιρία δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση

του προσωπικού πρώτης γραμμής έτσι ώστε αυτό να εκμαιοεί τα παράπονα από τυχόν δυσαρεστημένους πελάτες. Ειδικά ως προς την καθυστέρηση, το προσωπικό πρώτης γραμμής ,σε περιόδους μεγάλης κίνησης στο κατάστημα όπου η αναμονή είναι αναπόφευκτη, απολογείται και παρέχει κάποιο δώρο στους πελάτες, **πρώτου ή χωρίς καν** να παραπονεθεί ο πελάτης.

Ο δυσαρεστημένος πελάτης δύναται να παραπονεθεί στο προσωπικό της πρώτης γραμμής λεκτικά, τηλεφωνικά στον εξωτερικό συνεργάτη που διαχειρίζεται την γραμμή 801, ή ακόμη και στους υπεύθυνους στην διοίκηση της εταιρίας, ταχυδρομικώς με αποστολή επιστολής, και φυσικά ηλεκτρονικά με αποστολή e-mail.

Τα παράπονα που φτάνουν στον εξωτερικό συνεργάτη που διαχειρίζεται εμπειριστατωμένα την γραμμή 801, συλλέγονται αναλυτικά ως προς την αιτία τους και δύναται να βρίσκονται στην διάθεση των ιθυνόντων ανά πάσα στιγμή. Δεν είναι όμως η τηλεφωνική γραμμή το μόνο κανάλι έκφρασης παραπόνων . Το μεγαλύτερο ποσοστό των παραπόνων ειδικά ως προς τις καθυστερήσεις , θα διατυπωθεί στο προσωπικό πρώτης γραμμής. Εξ αιτίας φόρτου εργασίας , αμέλειας ή ακόμη και κακής προαίρεσης πολλά «μικρής» έντασης ή σημασίας παράπονα μπορεί να μην συλλεχθούν και κατά συνέπεια να μην φτάσουν στα αυτιά των υπεύθυνων . Η διοίκηση όμως δεν ανησυχεί. Κατέχει τα μέσα (αναλύονται παρακάτω) ώστε να αντιλαμβάνεται δυσαρέσκείες πελατών.

Από την στιγμή που θα εκφραστεί ένα παράπονο, ξεκινάει η διαδικασία αντιμετώπισής του. Κριτικής σημασία παράγων για την εταιρία είναι να μην χαθεί ο πελάτης που παραπονιείται και πολιτική της είναι να κάνει **παν το αδύνατον**. Σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση είναι εκεί για τον πελάτη, δεν κρύβεται πίσω από την ανωνυμία της και αποδέχεται την ευθύνη ή το μερίδιο που της αναλογεί. Η

αντιμετώπιση των παραπόνων ως πολιτική διαφέρει ως προς την αιτία του παραπόνου. Τεράστια σημασία δίνεται σε παράπονα υγιεινής και ποιότητας του φαγητού, ενώ διαφορετική βαρύτητα δίνεται σε παράπονα τύπου καθυστερήσεων.

Ειδικά για τα παράπονα υγιεινής και ποιότητας, η κινητοποίηση είναι άμεση. *Είναι πολύ σημαντικό να βγεις μπροστά, λέει επ' αυτού ο κ. Μυλόπουλος Αρ..* Ελέγχεται κάθε λεπτομέρεια των λεγόμενων του πελάτη, ελέγχεται ακόμη και η προαίρεσή του. *Γνωρίζουμε πολύ καλά ότι υπάρχουν και κακοπροαίρετοι πελάτες,* λέει χαρακτηριστικά ο κ. Μυλόπουλος. Από την στιγμή που θα ειπωθεί ένα τέτοιου είδους παράπονο, ερευνάται η ώρα, ο χρόνος, η ημερομηνία και το κατάσταση κατά τα οποία συνέβη το περιστατικό. Κατ' αυτόν τον τρόπο, δύναται να βρεθεί η παρτίδα της πρώτης ύλης. Επακολουθεί αλληλογραφία με τους προμηθευτές, ελέγχεται αν ήταν ελαττωματική, ελέγχονται επίσης τα παραστατικά και τα πιστοποιητικά. Στην συνέχεια, εξακριβώνεται η υπαιτιότητα και το μερίδιο της ευθύνης που αναλογεί στην εταιρία, ενημερώνεται ο πελάτης και η εταιρία αναλαμβάνει το μερίδιό της.

Ως προς τις καθυστερήσεις, τα πράγματα είναι πιο απλά. Τα παράπονα από τις καθυστερήσεις, αποτελούν το συναίσθημα ψυχολογικής πίεσης, άγχους ή θυμού του πελάτη για την δυσάρεστη κατάσταση που δημιουργήθηκε και αναμένονται τα παράπονα να εκδηλωθούν στο προσωπικό της πρώτης γραμμής. *Εκατό λάθη μπορούν να ξεχαστούν με μια ειλικρινή συγνώμη,* ισχυρίζεται και πάλι ο κ. Μυλόπουλος. Τονίζεται η αξία της **ειλικρίνειας και της χειρονομίας.** Συγκεκριμένα η συγνώμη πρέπει να καταφέρνει να εκφράζει την μεταμέλεια της επιχείρησης και να σβήσει από το μυαλό του πελάτη ότι τα πάντα γίνονται με σκοπό το κέρδος. Η ευγένεια είναι απαραίτητη προϋπόθεση. Η συγνώμη επίσης θα πρέπει να συνοδεύεται και από χειρονομία μεταμέλειας, προσκλήσεις για

δωρεάν γεύματα, δωρεάν αναψυκτικά, δωρεάν γλυκό, αποτελούν για την επιχείρηση τέτοιες χειρονομίες μεταμέλειας. Οι χειρονομίες αυτές είναι ισάξιες του αντιληπτού κόστους που προκλήθηκε στον πελάτη.

Η αντιμετώπιση των παραπόνων γίνεται υπό το πνεύμα ειλικρινούς και σοβαρής συζήτησης και ευγένειας προς τον πελάτη. Ο εργαζόμενος όμως που διαχειρίζεται τα παράπονα κρατάει μια απόσταση από τον δυσαρεστημένο πελάτη, αισθάνεται μέλος της ομάδας Πίτα Παν στην οποία οι άνθρωποι, οι διαδικασίες, η συνεργασία με τους προμηθευτές λειτουργούν αρμονικά και στην αντιμετώπιση του παραπόνου **υπερασπίζεται** πρωταρχικά το **όλο αυτό σύστημα**. Ποσοστό αστοχίας υλικού και λάθους προσωπικού γίνεται μεν δεκτό, αλλά η πιθανότητα το σύστημα να μην λειτουργήσει σωστά είναι μικρή, αυτό το γνωρίζει ο εργαζόμενος και λειτουργεί κατ'αυτόν τον τρόπο στην επικοινωνία του με τον δυσαρεστημένο πελάτη. Ο εργαζόμενος που χειρίζεται κάποιο παράπονο αποστασιοποιείται και ως προς την **ειλικρίνεια** του παραπονούμενου πελάτη. Το προσωπικό είναι εκπαιδευμένο αρκετά έμπειρο. Ειδικότερα οι προϊστάμενοι στα καταστήματα και ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη που διαχειρίζονται παράπονα είναι σε θέση, θέτοντας συγκεκριμένα ερωτήματα στον πελάτη να ελέγξουν την ειλικρίνεια των λεγομένων του.

Τα παράπονα καθυστέρησης ή άλλα παράπονα ανάλογης σοβαρότητας, αντιμετωπίζονται από το κατώτερο προσωπικό πρώτης επαφής ή από τον προϊστάμενο του καταστήματος οι οποίοι εξουσιοδοτημένοι και εκπαιδευμένοι καθώς είναι, δύνανται να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τέτοιου είδους παράπονα. Για σοβαρότερα ή μεγαλύτερης έντασης παράπονα η **ιεραρχία των εργαζομένων** που διαχειρίζεται την κρίση **ανεβαίνει**. Λάθη επικινδυνότητας υγείας, η σημασία των οποίων θεωρείται μέγιστη για την επιχείρηση, θα

χειριστούν ο διευθυντής λειτουργίας ή ο διευθυντής ανάπτυξης ή ακόμη και ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης. Το κόστος χειρισμού ενός παραπόνου ποικίλει από μηδαμινής αξίας όπως το κόστος αντικατάστασης μίας μερίδας στην περίπτωση παραπόνου πελάτη για καμένο φαγητό έως τα πολύ υψηλά οικονομικά και χρονικά κόστη (αφού μια τέτοια κατάσταση χειρίζεται αυτοπροσώπως διευθυντικό στέλεχος) για την αντιμετώπιση παραπόνων επικινδυνότητας υγείας. Η εταιρία δεν φοβάται τα παράπονα των πελατών και αναλαμβάνει εις ακέραιο το μερίδιο της ευθύνης **όμως που της αναλογεί** .Το μερίδιο αυτό είναι το κόστος(αντιληπτό ή οικονομικό) που προκάλεσε στον πελάτη βάσει αυτών που του υποσχέθηκε. *“Η πολιτική μας είναι να μην κολακεύουμε τον πελάτη αλλά να του προσφέρουμε ακριβώς ότι του υποσχόμαστε”* τονίζει σχετικά και πάλι ο Κος Μυλόπουλος .

5.2.3 Η έμμεση διαδικασία

Η συλλογή και αποκατάσταση των παραπόνων (λειτουργίες που συνεπάγονται την έμμεση διαδικασία συνεπάγονται κόστη για μία επιχείρηση. Ειδικά για μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις όπως είναι τα Πίτα Παν όπου οι πόροι που έχουν οι ιθύνοντες στην διάθεση τους για τα παράπονα είναι εξαιρετικά περιορισμένοι. Είναι αυτονόητο λοιπόν ότι η διαδικασία της εξέτασης πληροφορικών προς συλλογή και της συλλογής και διάθεσης των πληροφοριών είναι αρκετά περιορισμένες στα Πίτα Παν. Από τα λεγόμενα του Κου Μυλόπουλου δεν φάνηκε να υπερτονίζεται η σημασία των παραπόνων των πελατών για τον

έλεγχο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών . Εφαρμόζεται μια υποτυπώδης συλλογή και διάθεση πληροφοριών για παράπονα αλλά όχι στο μέγεθος που προβάλλει το θεωρητικό υπόβαθρο και όχι για τα παράπονα μικρότερης σημασίας όπως τέτοια θεωρούνται της αναμονής.

Στα παράπονα βέβαια της υγιεινής και της ποιότητας του προϊόντος δίνεται βαρύνουσα σημασία σε όλα τα επίπεδα άρα και κατά την έμμεση διαδικασία. Τα δεδομένα καταγράφονται εκτενώς, συλλέγονται κατά το δυνατόν αντικειμενικότερες πληροφορίες, εντοπίζονται οι αιτίες, κινητοποιούνται ταχύτατα διαδικασίες και το παράπονο αντιμετωπίζεται εν τη γενέσει του και σύμφωνα με το θεωρητικό μας υπόβαθρο.

Η διοίκηση όμως της Πίτα παν διαθέτει τα μέσα με τα οποία κατ αυτήν μπορεί να ελέγξει την δυσαρέσκεια του πελάτη και κατά συνέπεια τα παράπονα σε κάθε κατάσταση. Τα μέσα αυτά είναι για την επιχείρηση ο **δείκτης πωλήσεων** και ο δείκτης **επαναλειψιμότητας αγορών**. Και κατά τους δύο αυτούς δείκτες γίνεται σύγκριση της εβδομάδας του περσινού έτους με την ίδια εβδομάδα του φετινού έτους, εξετάζονται ανά σημείο πώλησης (ανά κατάσταση) ενώ η παραγωγή αναλύεται σε παραγωγή **πακέτο(take away)** όπου ο πελάτης μπαίνει στο κατάστημα , παίρνει το φαγητό του σε πακέτο και φεύγει, **σαλόني (sit in)** όπου ο πελάτης δίνει την παραγγελία και κάθεται στο σαλόني όπου και απολαμβάνει το γεύμα του. Και σε **παραγγελίες από το σπίτι (delivery)** όπου ο πελάτης παραγγέλνει τηλεφωνικά το φαγητό του και του παραδίδεται στο σπίτι. *“Εφόσον ο δείκτης των πωλήσεων και κατά κατάσταση και κατ είδος πώλησης είναι αυξημένος σε σχέση με πέρσι κατά 10% ενώ ο δείκτης επαναλειψιμότητας αγορών έχει ανέβει σε σχέση με πέρσι από το 1,4 στο 2, έχω βάσιμους λόγους να πιστεύω ότι έχουμε ευχαριστημένους πελάτες και κατά συνέπεια οι διαδικασίες μας και το προσωπικό*

μας δουλεύουν σωστά “συμπεραίνει ο κος Μυλόπουλος. “Ως προς τα παράπονα “συνεχίζει” γίνεται στατιστική ανάλυση. Μεμονωμένα περιστατικά δεν είναι δυνατόν ούτε οργανωτικά ούτε οικονομικά να ελεγχθούν. Θα είχε δυσβάσταχτο κόστος σε χρόνο και χρήμα”. Τα αποτελέσματα άλλωστε των δεικτών επιτρέπουν στην εταιρία να κινείται έτσι, αφού τα Πίτα Παν πωλούν 10% παραπάνω προϊόντα σε σχέση με πέρσι και ο μέσος πελάτης ξαναμπαίνει στο κατάστημα και δεύτερη φορά για να φάει .

Παρά το ότι τα παράπονα αναμονής αντιπροσωπεύουν το 70% του συνόλου των παραπόνων , η εταιρία δεν ανησυχεί. Η μακρόχρονη εμπειρία της στον χώρο, και η επένδυση της σε σύγχρονο εξοπλισμό ,σε εκπαίδευση του προσωπικού και σε εγκατάσταση άρτιων ηλεκτρονικών συστημάτων έλεγχου , μπορούν να εγγυηθούν – εκτός εκτάκτων περιπτώσεων - ότι κατά μέσο όρο ο πελάτης στο κατάστημα θα απολαύσει το φαγητό του σε 5-10 λεπτά από την στιγμή που το παρήγγειλε, ενώ ο πελάτης από το σπίτι θα απολαύσει το φαγητό στην πόρτα του σε 25 λεπτά από την στιγμή που το παρήγγειλε. Ο κύριος Μυλόπουλος και εδώ χρησιμοποιεί πραγματικά δεδομένα: “ Σε κατάστημα των βορίων προαστίων, ταμίας βρέθηκε να έχει 68 καταχωρήσεις προϊόντων της αλυσίδας στην ταμιακή μηχανή μέσα σε ένα λεπτό της ώρας! Ένα αυτό δεν είναι ταχεία εξυπηρέτηση τότε ποιο είναι ; Όταν έχεις τέτοιους ταμίες μέσα στο κατάστημα πως μπορείς να ανησυχείς ότι δεν εξυπηρετείς τον πελάτη;” Διερωτάται ...

Η εταιρία κατά συνέπεια συμπεραίνει ότι εκτός απρόοπτου τα παράπονα αναμονής αφορούν παράπονα πελατών που αντιλήφθηκαν τον χρόνο αναμονής τους μέσα στο κατάστημα ως μακρύ. Στο πλαίσιο λοιπόν της αποκατάστασης παραπόνου η επιχείρηση επενδύει στην εκπαίδευση του προσωπικού για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη αλλά και την ικανότητα επίλυσης παραπόνων,

αλλά και στην μεταβολή του αντιληπτού περιβάλλοντος. Υπάρχουν μάλιστα και περιπτώσεις όπου η εταιρία προχωρεί σε ριζική ανακαίνιση των καταστημάτων της όταν κρίνει ότι το κατάστημα « κουράστηκε» ή ότι δεν είναι με τα υπάρχοντα δεδομένα αρκετά λειτουργικό. Μάλιστα τις μέρες που γράφεται η παρούσα διπλωματική δρομολογείται η ανακίνηση καταστήματος στην εταιρία. Επομένως οι ενέργειες της εταιρίας συμφωνούν με τους AGNES DURANDE MOREAU, (1999) και DAN SARREL, H. MARMORSTEIN (1999) οι οποίοι διατύπωσαν ότι οι περιστασιακοί παράγοντες κατά την αναμονή και μετά την αναμονή είναι ελέγξιμοι από τους Μάνατζερς και έχουν θετική επίδραση στην αναμονή του πελάτη. Φαίνεται όμως ότι τα Πίτα Παν πιστεύουν και στην τεράστια σημασία του πραγματικού χρόνου αναμονής και μεταβάλλουν το πραγματικό περιβάλλον των χώρων πώλησης, περιστασιακά όταν το επιτρέπουν οι οικονομικές συνθήκες.

Ως προς το προσωπικό , η εταιρία επενδύει στο δίπτυχο **εκπαίδευση και εκχώρηση αρμοδιοτήτων** . Το προσωπικό εκπαιδεύεται διαρκώς , με γνώμονα την εξυπηρέτηση του πελάτη. Δίνεται έμφαση στην ευγένεια, στο χαμόγελο στον τόνο της φωνής του, την ανάπτυξη επικοινωνίας(δεσμών) και την γνώση των διαδικασιών από το προσωπικό που εξυπηρετεί. Πελάτες που είναι γνωστοί στους εργαζομένους θα πρέπει να απολαμβάνουν διαφορετικής σχέσης με τα Πίτα Παν , να αισθάνονται πολύτιμοι για την επιχείρηση. Συγκεκριμένα ως προς τους ταμίες, γίνεται συντονισμένη προσπάθεια ώστε κατά την εξυπηρέτηση ενός πελάτη , να καλωσορίζεται αυτόματα ο αμέσως επόμενος πελάτης και να μπαίνει στην διαδικασία του τι θα παραγγείλει. Κατ αυτόν τον τρόπο ο δεύτερος πελάτης θέτει εαυτόν στο σύστημα εξυπηρέτησης άρα διακόπτεται στο μυαλό του η έννοια της αναμονής και επίσης αρχίζει να σκέπτεται την παραγγελία του . “ *Υπολογίσιμο κομμάτι χρόνου που χάνεται κατά την συλλογική αναμονή , αφορά χρόνο που*

χρειάζεται ο πελάτης που εξυπηρετείται για να αποφασίσει τι να παραγγείλει” τονίζει και πάλι ο γενικός διευθυντής της εταιρίας. “Όταν βοηθείται ο πελάτης που βρίσκεται στην ουρά ώστε να αποφασίσει τι θα παραγγείλει κατά την διάρκεια της αναμονής του κερδίζεται χρόνος”. Κατ’αυτόν τον τρόπο η εταιρία παίρνει έναν ταμιά ο οποίος εργάζεται πάνω από το 100% της παραγωγικότητας του. Με τους παραπάνω τρόπους δημιουργείται ένα κλίμα ειλικρινούς εξυπηρέτησης ή αλλιώς κατά το θεωρητικό μας υπόβαθρο, αυξάνεται η **αντιληπτή προσπάθεια** του προσωπικού (**perceived effort**) πριν και μετά την αναμονή. Παράλληλα εκχωρείται ελευθερία κινήσεων ως προς το προσωπικό κλιμακωτά. Ελευθερία επικοινωνίας με τον πελάτη στο κατώτερο προσωπικό πρώτης γραμμής έως πλήρη αυτονομία διοίκησης στους διευθυντές των καταστημάτων. Η εξυπηρέτηση του πελάτη, η ενδεχόμενη αντιμετώπιση παραπόνων γίνονται περισσότερο ευέλικτες και η κινητοποίηση των διαδικασιών ταχύτερα. Η σημασία του διευθυντή υπερτονίζεται. Ο διευθυντής του καταστήματος είναι ο «γελαστός άρχων». Με την ηρεμία του, την υπομονετική επίβλεψη των διαδικασιών, και την σιγουριά της γνώσης της δουλειάς, εμπνέει αντίστοιχα συναισθήματα στον πελάτη για ταχεία και αποτελεσματική εξυπηρέτηση.

Το αντιληπτό περιβάλλον αναμονής το οποίο η εταιρία προσπαθεί να προσδώσει στον πελάτη διαφέρει από κατάσταση σε κατάσταση. Και αυτό εξαιτίας της διαφοράς χωροταξίας στα διάφορα σημεία πώλησης. Συγκεκριμένα τα κατάστημα της Ερμού είναι ένα πολύ μικρό ως προς το χώρο αναμονής κατάστημα. Συντονισμένη προσπάθεια βέβαια έγινε πριν από κάποιο χρονικό διάστημα όταν αγοράστηκε χώρος για το σαλόνι του καταστήματος έτσι ώστε μέρος των πωλήσεων και της αναμονής του πελάτη να διοχετευτεί εκεί.

Παράλληλα είναι ένα κατάστημα που γνωρίζει τεράστιες αυξομειώσεις στην κίνηση με ακραία φαινόμενα κίνησης όπως αυτά της περιόδου των Χριστουγέννων. Δεν δύναται να προβλεφθεί η ζήτηση, δηλώνει επ' αυτού ο γενικός διευθυντής της εταιρίας. Είναι εξαιρετικά ακριβό και ξεφεύγει από την οικονομική δυνατότητά μας. Ένα τελευταίο χαρακτηριστικό του καταστήματος είναι ότι είναι ανοικτό χειμώνα – καλοκαίρι, δηλαδή ο πελάτης είναι εκτεθειμένος στις εκάστοτε καιρικές συνθήκες περιμένοντας. Σημαντικές προσπάθειες έχουν γίνει για να αντιμετωπιστεί η άβολη αυτή αναμονή για τον πελάτη. Έχει τοποθετηθεί «αεροκουρτίνα», μηχανισμός που διοχετεύει θερμό αέρα το χειμώνα και ψυχρό το καλοκαίρι στους αναμένοντες. Στο κατάστημα αυτό δεν υπάρχει βίντεο-οθόνη (αποσύρθηκε πρόσφατα), ενώ είναι περιορισμένος ο ρόλος της μουσικής εξαιτίας του υπερβολικού θορύβου που επικρατεί έξω από το κατάστημα, υπάρχουν βέβαια κάποιες φωτογραφίες και κάποιες αφίσες των προϊόντων της οικογένειας Πίτα Παν. Ο πελάτης ειδοποιείται για το χρόνο αναμονής (manipulated expected waiting time – κατά το θεωρητικό μας υπόβαθρο). Η εταιρία δίνει τεράστια σημασία στην διαδικασία προετοιμασίας του φαγητού ως μορφή σόου. Σόου όχι τόσο θεαματικό, όσο τα ακροβατικά με τα μπουκάλια που εκτελούν οι μπάρμαν ή με τη θεαματική διαδικασία ανοίγματος της ζύμης για την παραγωγή πίτσας. Όμως με την προαγωγή της τάξης, της καθαριότητας, της ευπρέπειας και της οργάνωσης παράγεται ένα ευχάριστο θέαμα για τον πελάτη ο οποίος εφησυχάζεται και αισθάνεται ότι θα φάει νόστιμο και καθαρό φαγητό. Συγκεκριμένα τεχνάσματα προκαλούν το ενδιαφέρον του πελάτη και του παράσχουν ένα ευχάριστο και ενδιαφέρον περιβάλλον αναμονής. Τέτοια τεχνάσματα είναι η προμήθεια στην κουζίνα συσκευών δοσομετρικού απολυμαντικού, προβάλλεται έτσι με ενδιαφέρον τρόπο η τήρηση των κανόνων υγιεινής. Άλλο τέτοιο τέχνασμα είναι η προβολή αναλυτικής καρτέλας ή

φωτογραφιών με τα στάδια παραγωγής του φαγητού, ή ακόμη προβάλλονται τυχόν πιστοποιητικά ποιότητας των πρώτων υλών και ελέγχων υγιεινής που έχουν γίνει κατά καιρούς στο κατάστημα. Πολιτική της εταιρίας είναι η **όλη** διαδικασία παραγωγής του φαγητού να είναι εμφανής στα μάτια του πελάτη.

Παρουσιάσαμε τις βελτιώσεις που προάγει η εταιρία στο πλαίσιο της αποκατάστασης των παραπόνων σε σχέση με την αναμονή. Προσπαθήσαμε μελετώντας την περίπτωση Πίτα Παν να εντοπίσουμε την λειτουργία του ελέγχου την δεύτερη λειτουργία της έμμεσης διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων. Τα πίτα Παν δεν προχωρούν σε έλεγχο της αποκατάστασης των παραπόνων με την αυστηρά δομημένη έννοια που παρουσιάζεται στο θεωρητικό υπόβαθρο. Παρακολουθώντας όμως τακτικότερα (τουλάχιστον ανά εβδομάδα) τους δείκτες ελέγχου (πωλήσεων και επαναλειψιμότητας αγορών) είναι σε θέση να παίρνει ανά πάσα στιγμή μια εικόνα σχετικά με την γενική ικανοποίηση των πελατών της. Προφανώς η εταιρία κάνει μία αναγωγή: Πελάτες που ξαναμπαινουν στο κατάστημα και πελάτες που αγοράζουν περισσότερο , είναι και ικανοποιημένοι πελάτες. Υπό αυτήν την έννοια η εταιρία ελέγχει την ικανοποίηση γενικά , όχι όμως κατά τύπο παραπόνων (ποιότητας, ποσότητας, καθυστέρησης) ενώ από την προσεκτική μελέτη των δεικτών μπορεί να πάρει μία γενική εικόνα για τυχόν δυσαρέσκειες των πελατών. Π.χ. σε κατάστημα της εταιρίας σημειώνεται θεαματική αύξηση των πωλήσεων από το σπίτι υπό την μορφή (delivery) αλλά υπολογίσιμη πτώση στις πωλήσεις μέσα στο κατάστημα. *“Ο πελάτης μας φωνάζει να κάνουμε ανακαίνιση στο κατάστημα γιατί τον έχει κουράσει”* συμπεραίνει ο γενικός διευθυντής της εταιρίας.

Εν τέλει εξετάζοντας την οργανωσιακή δομή της διαδικασίας παραπόνων στην συγκεκριμένη περίπτωση θα λέγαμε ότι η εταιρία εφαρμόζει ένα **αποκεντρωμένο τρόπο διαχείρισης**. Παρά το ότι υπάρχει ο εξωτερικός συνεργάτης ο οποίος λειτουργεί την γραμμή 801 (χωρίς χρέωση) ο οποίος φέρει την κατάρτιση και την γνώση να αντιμετωπίσει παράπονα των πελατών , η γραμμή αυτή αποτελεί μόνο ένα τμήμα του καναλιού έκφρασης παραπόνων των πελατών της εταιρίας. Η υπηρεσία « γρήγορο φαγητό» διακρίνεται από ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση της παραγωγής επομένως μεγάλο ρόλο στην διαχείριση παραπόνων θα παίξει το προσωπικό πρώτης γραμμής που βρίσκεται εκεί κατά την κατανάλωση από τον πελάτη της υπηρεσίας. Ιεραρχικά όλοι ασχολούνται , ανάλογα με την σπουδαιότητα του παραπόνου, παράλληλα με τις κύριες δραστηριότητες τους με επίλυση προβλημάτων του πελάτη. Από τον κατώτερο (ωρομίσθιο μερικούς απασχόλησης) υπάλληλο της πρώτης γραμμής ο οποίος θα αναλάβει να επιλύσει κάποιο μικρής έντασης παράπονο (π.χ. να αντικαταστήσει κάποιο καμένο φαγητό) έως τον γενικό διευθυντή της, ο οποίος ενδεχομένως θα αναλάβει να αντιμετωπίσει με πλήρη υπευθυνότητα κάποιο παράπονο επικινδυνότητας υγείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ-

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

6.1 ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Αφού εξετάστηκε σε μεγάλο βαθμό το σκεπτικό της εταιρίας για το πώς πρέπει να οργανώνεται μια προσπάθεια διαχείρισης παραπόνων θα ήταν σωστό

σ' αυτό το σημείο να εξεταστεί το πώς έφτασε και συνεχίζει να φτάνει η προσπάθεια αυτή στα μάτια των καταναλωτών με την βοήθεια της μέτρησης της ικανοποίησης τους.

Για την υλοποίηση της έρευνας δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο .Το ερωτηματολόγιο αυτό κλήθηκε να απαντήσει ένα δείγμα ευκολίας 100 περίπου ατόμων άνδρες – γυναίκες σε ίση χονδρικά αναλογία και με έμφαση στην νεότερη ηλικία (18-30 ετών περίπου). Η αξιολόγηση του δείγματος έγινε κατά την επιτόπου επίδοση του ερωτηματολογίου στους ερωτώμενους.

Το σύνολο του δείγματος αποτέλεσαν άτομα που μόλις είχαν γευματίσει στο κατάστημα Πίτα Παν στην Ερμού 2. Η έρευνα διεξήχθη μεσημεριανές και απογευματινές ώρες, κατά τις οποίες κορυφώνεται η κίνηση στο κατάστημα σύμφωνα με τα λεγόμενα του υπευθύνου λειτουργίας της επιχείρησης. Επίσης οι πελάτες απάντησαν στα ερωτηματολόγια την περίοδο από 10 Νοεμβρίου 2005 έως τις 31 Δεκεμβρίου 2005. Η περίοδος αυτή δεν επιλέχθηκε τυχαία. Είναι περίοδος κατά την οποία η Ερμού παρουσιάζει απίστευτη κοσμοσυρροή λόγω της περιόδου των Χριστουγέννων και το κατάστημα Πίτα Παν στην Ερμού υψηλή κίνηση σε τέτοια επίπεδα που η ζήτηση δεν μπορεί να προβλεφθεί.

Το ερωτηματολόγιο που επιδόθηκε στο δείγμα χωρίζεται σε τέσσερις διαφορετικές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σχετικά με την γενική ικανοποίηση με τον χρόνο αναμονής του στην ουρά στο κατάστημα. Απαντούν στην ερώτηση πόσο (νόμισαν ότι)περίμεναν (perceived waiting time) σε σύγκριση με το πόσο περίμεναν ότι θα αναμείνουν (expected waiting time), ενώ από αυτή την σύγκριση που καλούνται να κάνουν ,αποφασίζουν για την παρεπόμενη ικανοποίηση τους από την γενική αναμονή τους. Στο πρώτο αυτό τμήμα η γενική ικανοποίηση από την αναμονή προκύπτει σε

συνάρτηση με τις προσδοκίες (satisfaction as a function of disconfirmation, Davis M. Heineke J. , 1998) . Η δέσμη αυτή των ερωτήσεων είναι εμπνευσμένη από την έρευνα των Gail Tom και Scott Lucey (1997). Στην δεύτερη ενότητα καλούνται να απαντήσουν σε μία ερώτηση- σενάριο. Στην περίπτωση που η εξυπηρέτησή τους καθυστερούσε υπερβολικά ποια μορφή επίλυσης παραπόνου (αποζημίωση, ταχύτητα επανόρθωσης, απολογία, μέτρα που αφορούν την άμεση διαδικασία) θα τους ικανοποιούσε . Η δεύτερη αυτή δέσμη των ερωτήσεων είναι εμπνευσμένη από την μελέτη των Gordon H. G. McDougal , Terrence J. Levesque(1999) Στην τρίτη ενότητα καλούνται να αξιολογήσουν τους μηχανισμούς αποκατάστασης παραπόνων (έμμεση διαδικασία), βάσει των παραγόντων που επηρεάζουν το αντιληπτό περιβάλλον αναμονής σύμφωνα με την μελέτη των AGNES DURANDE MOREAU, 1999 DAN SARREL, H. MARMORSTEIN (1999) που εφαρμόζει η επιχείρηση στο κατάστημα της Ερμού 2 ανταποκρινόμενη στα παλαιότερα παράπονα αναμονής πελατών της. Η δεύτερη και η τρίτη ενότητα μελετούν την ικανοποίηση των ερωτηθέντων επάνω στα στοιχεία που ερευνούν οι ερωτήσεις αυτές βάσει των αντιλήψεων των ερωτηθέντων αυτών (satisfaction as a function of perception, Davis M. Heineke J. , 1998). Ο λόγος που επιλέχθηκε ο τρόπος αυτός μέτρησης της ικανοποίησης επιλέχθηκε για αυτές τις δύο δέσμες ερωτήσεων , διότι θεωρήθηκε ιδιαίτερα δύσκολο να καθοριστούν και να μετρηθούν οι προσδοκίες των ερωτηθέντων για όλα αυτά τα πεδία που θίγουν οι ερωτήσεις. Αντί αυτού , οι ερωτηθέντες απαντούν αυθόρμητα στα θέματα που θίγουν οι ερωτήσεις των δεσμών αυτών αυθόρμητα, βάσει των συναισθημάτων (αντίκτυπος) που αποκομίζουν αμέσως μετά την εμπειρία αναμονής που βίωσαν στο κατάστημα. Οι Goode M, και Moutinho L. (1995) υπερτονίζουν την αξία της μεθόδου αυτής εις βάρος της μεθόδου σε σχέση με τις προσδοκίες

(disconfirmation). Η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων .

Στην αρχή , το σκεπτικό μας ήταν , σχετικά με την έρευνα, να επικοινωνήσουμε με πελάτες που είχαν εκφράσει μέσω κάποιου καναλιού έκφρασης παραπόνου την δυσαρέσκεια τους επώνυμα στην εταιρία. Συμπεράναμε όμως πως η αναμονή δεν αφήνει κάποιο απτό κόστος στον πελάτη, είναι κάποια συναισθήματα τα οποία με τον χρόνο ξεθυμάνουν, διαστρεβλώνονται, ξεχνιούνται. Επιπλέον ένας τέτοιος πελάτης θα μπορούσε να εκφέρει άποψη – αναφέροντας μάλιστα πραγματική προσωπική του εμπειρία- μόνο όμως για την επίλυση του προβλήματος κατά περίπτωση που λαμβάνει χώρα κατά την άμεση διαδικασία επίλυσης παραπόνων, όχι όμως και για την ενδεχόμενη αποκατάσταση του παραπόνου του η οποία θα ελάμβανε χώρα σε επόμενη χρονική φάση. Ούτε θα μπορούσε να ανακαλέσει εικόνες από το περιβάλλον αναμονής του αφού από την εμπειρία αναμονής που είχε βιώσει , θα είχε περάσει ένα υπολογίσιμο χρονικό διάστημα.

Αντί αυτού επιλέχθηκε η έρευνα που τελικά έγινε αφού τα συναισθήματα (πίεση, θυμός ικανοποίηση), ο αντίκτυπος, της αναμονής ήταν πολύ πρόσφατα στους ερωτώμενους (είχαν μόλις βιώσει μία εμπειρία αναμονής).

(Οι απαντήσεις των πελατών της Ερμού 2 βρίσκονται συγκεντρωμένες στο παράρτημα της εργασίας στους πίνακες μαζί με την περιγραφή του δημογραφικού προφίλ τους)

6.2 ΓΕΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΑΝΑΜΟΝΗΣ

Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας της ικανοποίησης, χρησιμοποιείται η έννοια του **επιθυμητού** και του **αποδεκτού** χρόνου αναμονής. Η θεωρεία(Davis M. Heineke J. , 1998) λέει πως επιτυγχάνεται υψηλή ικανοποίηση στο μυαλό του πελάτη όταν η αντίληψη του χρόνου αναμονής του είναι μικρότερη από τον επιθυμητό χρόνο αναμονής .Ικανοποίηση επιτυγχάνεται όταν η αντίληψη του χρόνου αναμονής του πελάτη είναι μικρότερη από τον αποδεκτό χρόνο. Δυσaréσκεια παρατηρείται στον πελάτη όταν η αντίληψη του χρόνου αναμονής του είναι μεγαλύτερη και από τον επιθυμητό και τον αποδεκτό χρόνο. Χρησιμοποιώντας τον μέσο όρο και σε αυτήν τη δέσμη ερωτήσεων αλλά και γενικότερα στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας , εξάγουμε κάποια αξιοπρόσεκτα συμπεράσματα. Ο μέσος όρος είναι άλλωστε και το μέτρο που δείχνει την κεντρική τάση. (Kinnear, Taylor ,1996) Από τον **πίνακα 5** που φαίνεται και στο παράρτημα μας , φαίνεται ότι ο μέσος αντιληπτός χρόνος αναμονής είναι 5,86 λεπτά της ώρας το οποίο σε σύγκριση με τον πραγματικό χρόνο αναμονής που είναι τα 5-6 λεπτά κρίνεται ικανοποιητικό δεδομένου ότι η έρευνα διεξήχθη σε συνθήκες απρόβλεπτης ζήτησης λόγω της κοσμοσυρροής που επικρατεί στη Ερμού και το κατάστημα κατ' αυτήν την περίοδο. Αυτό το οποίο θα πρέπει να απασχολήσει του ιδύνοντες είναι ο πολύ χαμηλός χρόνος επιθυμητής αναμονής που εκδηλώνουν οι πελάτες(μόλις 2,16 λεπτά της ώρας). Αυτό λογικά οφείλεται στο γεγονός ότι οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται υψηλή αξία στο προϊόν επώνυμο σουβλάκι Πίτα Παν σε σχέση με τους άμεσους ή έμμεσους ανταγωνιστές που π. χ είναι τα εστιατόρια ταχείας εστίασης Mc Donalds,, goody's και KFC που υπάρχουν στην ευρύτερη περιοχή αλλά και στα σουβλατζίδικα (Μπαϊρακτάρης, Θανάσης, Σάββας) που υπάρχουν σε ακτίνα 500 μέτρων. Ο αποδεκτός χρόνος αναμονής βρίσκεται λίγο υψηλότερα από τον αντιληπτό στα 6,74 λεπτά της ώρας. Από τους

ερωτηθέντες προκύπτει ότι ένα 3% μόλις είναι απόλυτα ικανοποιημένο με την αναμονή του ένα 59% είναι απλώς ικανοποιημένο και τέλος ένα 39% ήταν δυσαρεστημένο από την αναμονή του. Έτσι παίρνουμε κατά μέσο όρο έναν ικανοποιημένο πελάτη με την αναμονή του στο κατάστημα ο οποίος «ψιθυρίζει» ότι η αναμονή στο κατάστημα της Ερμού 2 επιδέχεται βελτίωσης. Κατά βάση στο σκέλος αυτό των ερωτήσεων φαίνεται ότι η διαφαινόμενη δυσαρέσκεια αφορά τον αντιληπτό χρόνο αναμονής και ότι δεν διαφαίνεται κάποιο τρανταχτό πρόβλημα πραγματικής καθυστέρησης. Αυτό γιατί σύμφωνα με την βιβλιογραφία ,δεν εκδηλώνεται κάποιο ακραίο φαινόμενο δυσαρέσκειας καταναλωτή σε κάποιο ερωτηματολόγιο(π. χ να σημειώνει κάποιος πελάτης πολύ υψηλό χρόνο αντιληπτό χρόνο αναμονής ή συστηματικά κάποιο πολύ χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης στις επόμενες δέσμες ερωτήσεων που βρίσκουν ικανοποίηση). Κάποιες ακραίες απαντήσεις θεωρούνται ως μεμονωμένες. Βεβαίως διαφαίνεται αυτό και κατά την σύγκριση αντιληπτού με αποδεκτού χρόνου αναμονής οι οποίοι κατά μέσο όρο είναι πολύ κοντά- συμπίπτουν. Οι πελάτες τέλος που είχαν επισκεφθεί στο κατάστημα στο παρελθόν, φάνηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι , διαφάνηκε δηλαδή μία θετική συσχέτιση μεταξύ πελατών που γνωρίζουν τις συνθήκες αναμονής στο κατάστημα και ικανοποίησης.

6.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΜΕΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Στην δέσμη αυτή ερωτήσεων οι ερωτούμενοι καλούνται να εκφράσουν την ικανοποίησή τους από την επίλυση ενός προβλήματος χρόνου που προέκυψε βάσει όμως σεναρίου (όχι πραγματικών συνθηκών παραπόνου). Στο σενάριο

ζητούνταν να καθορίσουν οι πελάτες το επίπεδο ικανοποίησης τους απέναντι στα «όπλα» που προτάσσει συνήθως μια επιχείρηση για να επιλύσει ένα πρόβλημα επιτόπου. Τα όπλα αυτά είναι όπως είδαμε και στην βιβλιογραφική έρευνα η ταχύτητα επανόρθωσης, η αποζημίωση και η απολογία. Σαν ταχύτητα επανόρθωσης στο σενάριο καθορίστηκε η άμεση επέμβαση του προϊσταμένου ο οποίος ταχύτατα κινεί τις διαδικασίες, καθορίζει τον χρόνο αναμονής (manipulates expected waiting time) και προτείνει εναλλακτική. Ως απολογία καθορίστηκε στο σενάριο η ειλικρινής συγγνώμη και η επεξήγηση της αναμονής ενώ ως αποζημίωση καθορίστηκε 10, 30 και 50% έκπτωση στον επικείμενο λογαριασμό. Τέλος ζητήθηκε και η επίδοση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών σε σενάριο συνδυασμού 2 όπλων συγχρόνως. Ιδιαίτερα χαμηλό φαίνεται το επίπεδο ικανοποίησης στην περίπτωση που το κατάστημα δεν μεριμνά για την αντιμετώπιση του παραπόνου του πελάτη. Αυτό βεβαίως ήταν κάτι αναμενόμενο. Και οι τρεις μορφές αντιμετώπισης παραπόνου, μεμονωμένα εξεταζόμενες, δημιουργούν ικανοποίηση στον πελάτη. Η ταχύτητα επανόρθωσης είναι η μορφή αντιμετώπισης παραπόνου η οποία εάν εφαρμοστεί μόνη της δημιουργεί την μεγαλύτερη ικανοποίηση. Ακολουθεί η αποζημίωση, και ουραγός καθίσταται η απολογία, χωρίς να σημαίνει ότι τα επίπεδα ικανοποίησης από την απολογία ήταν ευκαταφρόνητα. Το λιγότερο που έχει να κάνει μία επιχείρηση στην περίπτωση έκφρασης παραπόνου, είναι να απολογηθεί για το αίτιο του προβλήματος και να ζητήσει συγγνώμη. Ένα χαμόγελο, μια ευγενική κίνηση δεν κοστίζουν τίποτα, αλλά μπορεί να κρατήσουν ένα πελάτη, ή να τον ωθήσουν στο να δώσει μία ακόμη ευκαιρία στην εταιρία αυτή. Στο σενάριο «πειραματιστήκαμε» και με το ύψος της αποζημίωσης για να μελετήσουμε την παρεπόμενη αυξομείωση του βαθμού της ικανοποίησης. Συμπεράναμε πως ενώ το επίπεδο της ικανοποίησης αυξάνεται

ανάλογα με την αύξηση της αξίας της έκπτωσης, δεν αυξάνεται σε καμία περίπτωση ευθέως ανάλογα (Η αύξηση από 30 σε 50% στο ποσό της έκπτωσης ως αποζημίωση, ελάχιστα αυξάνει την ικανοποίηση . Μάλιστα μόνο η επίδοση έκπτωσης 50% επί του ποσού του λογαριασμού επέφερε περισσότερη ικανοποίηση από αυτή που αποκομίζει ένας πελάτης όταν οι μηχανισμοί αντεπεξέρχονται ταχύτατα και αποτελεσματικά για αυτόν. Η έρευνα έδειξε εν τέλει σχετικά με την αποζημίωση ότι ένα 30% έκπτωση επί του λογαριασμού είναι **ακριβώς** αυτό που επιζητά ο πελάτης να του επιδοθεί ως αποζημίωση , επειδή η επιχείρηση παραβίασε την υπόσχεση για ταχεία εξυπηρέτηση. Το επίπεδο του 10% θεωρείται μεν προσπάθεια προς τον σωστό δρόμο αλλά διαφαίνεται ότι ο πελάτης επιζητά μεγαλύτερη αξία. Στο επίπεδο της αποζημίωσης του 50% ο βαθμός ικανοποίησης δεν αυξάνεται ανάλογα κάτι που σημαίνει ότι ο πελάτης ένα τέτοιο επίπεδο μπορεί να αρχίζει να το εκλαμβάνει ως **κολακεία** στην οποία αναφέρθηκε άλλωστε και ο γενικός διευθυντής της εταιρείας. Το επίπεδο της ικανοποίησης πιάνει τα μέγιστα ποσά σε εφαρμογή συνδυασμού των κλασικών μορφών επίλυσης προβλημάτων. Συγκεκριμένα, με την εφαρμογή απολογίας και αποζημίωσης και την εφαρμογή απολογίας και επανόρθωσης η ικανοποίηση φτάνει σε αξιοπρόσεκτα επίπεδα, τέτοια που να καθιστούν την εφαρμογή μηχανισμών επίλυσης παραπόνων, ελκυστικά για την επιχείρηση.

6,4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΜΜΕΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Η δέσμη αυτή των ερωτήσεων αποτελείται από δύο σκέλη. Στο πρώτο παρουσιάζεται ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών από το αντιληπτό

περιβάλλον, βάσει του οποίου η επιχείρηση Πίτα Παν έχει επενδύσει για να επηρεάσει τον αντιληπτό χρόνο αναμονής. Από τα λεγόμενα του γενικού διευθυντή της εταιρίας, στο κατάστημα της Ερμού το περιβάλλον της αναμονής στηρίζεται κατά βάση στην ευγένεια του προσωπικού, το «show» της διαδικασίας προετοιμασίας του φαγητού, σε αφίσες που παρέχουν πληροφορίες για το μενού και έντυπα που παρέχουν τεχνικές πληροφορίες στους πελάτες, και το άκουσμα μουσικής. Κατά το πρώτο σκέλος της δέσμης αυτής των ερωτήσεων λοιπόν ερευνάται η ικανοποίηση των ερωτηθέντων σχετικά με αυτούς τους παράγοντες. Οι τρεις πρώτες ερωτήσεις έκφρασης βαθμού ικανοποίησης αφορούν το προσωπικό και συγκεκριμένα την αντιληπτή προσπάθεια εξυπηρέτησης (perceived effort), την ευγένεια, και την ευπρέπεια. Οι επόμενες δύο αφορούν το περιβάλλον αναμονής (χωροταξία, μουσική, θερμοκρασία, θόρυβος). Οι επόμενες δύο αφορούν το «show» της διαδικασίας προετοιμασίας του φαγητού δηλαδή την ποιότητα και την υγιεινή ετοιμασίας του γρήγορου φαγητού, ενώ η τελευταία ερώτηση αφορά την ικανοποίηση σε σχέση με τις πληροφορίες που παρέχονται για το μενού (αφίσες, διαφημιστικές και φωτογραφίες- πληροφορίες- τιμοκατάλογος πάνω από το ταμείο). Σχετικά με τις ερωτήσεις ικανοποίησης για το προσωπικό, ο βαθμός ικανοποίησης είναι μέτριος με αποτελέσματα (όπως φαίνεται αναλυτικά και στο παράρτημα της εργασίας) 3,95, 3,76, 4,11 αντίστοιχα για την αντιληπτή προσπάθεια εξυπηρέτησης (perceived effort), την ευγένεια, και την ευπρέπεια. Να σημειωθεί ότι ο μέσος βαθμός είναι το 4. Το αποτέλεσμα αυτό βεβαίως μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η κοσμοσυρροή ήταν πολύ μεγάλη και η ζήτηση δεν μπορούσε να προβλεφθεί κατά αυτήν την περίοδο στην οποία εκτυλίχθηκε ή παρούσα εργασία. Μικρά σχετικά ποσά ικανοποίησης πελατών σημειώνονται στις ερωτήσεις που αφορούν το περιβάλλον αναμονής, κάτι το οποίο φαίνονταν αναμενόμενο σε

κάποιον που έχει επισκεφθεί το κατάστημα στο παρελθόν. Πρόκειται δηλαδή για ένα πολύ μικρό χωροταξικά ως προς τον χώρο αναμονής, εκτεθειμένο στο κρύο κατάστημα, το οποίο εκμεταλλεύεται όμως άριστα την τοποθεσία, εξαιτίας του περάσματος κόσμου που κάνει τον περίπατό του στον πιο πολυσύχναστο εμπορικό δρόμο της Ελλάδος, την οδό Ερμού. Συγκεκριμένα το 3,19 και το 3,5 (πάντα με μέτρια βαθμολογία το 4 και άριστη το 7) αντίστοιχα για την επάρκεια χώρου και το περιβάλλον αναμονής αποδεικνύουν του λόγου το αληθές. Η εταιρία Πίτα Παν βέβαια, προσπάθησε να αντιμετωπίσει το πρόβλημα που διαφαίνεται στο κατάστημα της Ερμού 2, όταν πριν από ένα χρόνο περίπου επέκτεινε το κατάστημα ως προς το sit in όμως. Άνοιξε δηλαδή ένα σαλόνι σχετικά ευρύχωρο (50 τ.μ.) στο οποίο διοχέτευσε μέρος των πελατών που αναμένουν στην ουρά. “Καθίστε στο σαλόνι μας και θα σας φέρουμε το φαγητό σας εμείς” είναι η πρόταση του ταμιά προς τους αναμένοντες. Την περίοδο όμως αυτή το σαλόνι δεν είναι δυνατόν να καλύψει την έκτακτη ζήτηση, κατά συνέπεια η συντριπτική πλειοψηφία των πελατών περίμεναν στον μικρό και ανοικτό χώρο αναμονής, και κατά αυτόν τον τρόπο διαφάνηκαν τα χαμηλά αυτά επίπεδα ικανοποίησης ως προς τον χώρο αναμονής. Αντίθετα άνω του μετρίου είναι τα επίπεδα ικανοποίησης που αφορούν την διαδικασία ετοιμασίας του φαγητού στην οποία βάσει πολιτική της εταιρίας διοχετεύεται κομμάτι της αντιληπτής αναμονής των πελατών και αυτό θα πρέπει να θεωρηθεί ως επιτυχία των ιθυνόντων. 4,44 και 4,49 είναι αντίστοιχα τα επίπεδα ικανοποίησης αντίστοιχα για την ευταξία – καθαριότητα και την ποιότητα του φαγητού που οι διαδικασίες παράγουν. Τέλος στο μέτριο από πλευράς ικανοποίησης (3,95) καθόρισαν οι ερωτηθέντες την ικανοποίησή τους από την εικόνα που παίρνουν από την εταιρία για το μενού από τις αφίσες που υπάρχουν και τις πληροφορίες που διατίθενται πάνω και δίπλα γενικότερα στο ταμείο. Και

στις δύο δέσμες ερωτήσεων που μετρούν ικανοποίηση το γενικότερο επίπεδο ικανοποίησης είναι μεγαλύτερο στους πελάτες που έχουν επισκεφθεί το κατάστημα στο παρελθόν και μάλιστα είναι ευθέως ανάλογο της συχνότητας επισκέψεων στο κατάστημα . Επίσης διαφαίνεται μια σχετική αντίστροφη αναλογία μεταξύ του επιπέδου εισοδήματος και της γενικότερης ικανοποίησης. Όσο μεγαλύτερο δηλαδή το εισόδημα τόσο σχετικά μικρότερο το γενικό επίπεδο ικανοποίησης.

Στην δέσμη ερωτήσεων αποκατάστασης παραπόνου, δημιουργήθηκε και ένα δεύτερο σκέλος. Σκοπός αυτού του σκέλους είναι να εξεταστεί εάν σωστά η εταιρία επενδύει στους παράγοντες που διαμορφώνουν το αντιληπτό περιβάλλον στο κατάστημα της Ερμού και να ερευνηθεί πόσο τοις εκατό των ερωτηθέντων προσέχουν αυτούς τους παράγοντες στους οποίους επενδύει η εταιρία για την διαμόρφωση της αντίληψης αναμονής τους, και ευρύτερα ποιους παράγοντες λαμβάνουν υπ' όψιν τους κατά την αναμονή.

Στην προσπάθεια εξεύρεσης των παραπάνω χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 1) η πρόταση: 'Κατά την διάρκεια της αναμονής μου : ' για την οποία οι ερωτηθέντες καλούνταν να συμπληρώσουν από 14 συνέχειες τρεις το μέγιστο, ο οποίος να προσδιόριζαν καλύτερα τι ισχύει καλύτερα στην περίπτωση του κάθε ένα από αυτούς. Οι συνέχειες από τις οποίες είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν οι ερωτηθέντες αφορούσαν παράγοντες που είχαν να κάνουν με την προσωπικότητα του κάθε ερωτηθέντα προσωπικά(π. χ διάβασα κάτι που κρατούσα ήδη στα χέρια μου ή μίλησα στον διπλανό μου), παράγοντες τους οποίους αναλύσαμε παραπάνω και στους οποίους επενδύει η επιχείρηση Πίτα Παν για να επηρεάσει την αντίληψη του περιβάλλοντος αναμονής(μουσική , παραγωγική διαδικασία, αντιληπτή προσπάθεια του προσωπικού κ. α) και

παράγοντες που έχουν να κάνουν με το πραγματικό περιβάλλον αναμονής(π. χ χωροταξία, θερμοκρασία χώρου αναμονής κ.α.). Το όλο περιεχόμενο της ερώτησης αλλά και το αναλυτικό σχεδιάγραμμα αυτής παρατίθεται στο παράρτημα. Στο κύριο κείμενο όπως βλέπουμε παρακάτω παρατίθεται το **σχεδιάγραμμα κατά παράγοντες :**



Όπως μπορούμε να δούμε και από το σχεδιάγραμμα, οι παράγοντες στους οποίους επενδύει η επιχείρηση ώστε να διαμορφώσει ένα περιβάλλον αντίληψης, αφορούν περίπου το 47,5% (119/250 συνολικά προτάσεις) των παραγόντων που οι ερωτηθέντες έλαβαν υπ' όψιν τους κατά την διάρκεια αναμονής τους. Το υπόλοιπο 52,5% των προτάσεων καταλαμβάνεται από 36,5% προσωπικούς των ερωτηθέντων παράγοντες, 12% από παράγοντες του πραγματικού περιβάλλοντος αναμονής και μια αμελητέα ποσότητα της τάξης του 1% αφορά λοιπούς παράγοντες. Η εταιρία λοιπόν δύναται να φροντίζει για τους μισούς παράγοντες (52,5%) που επηρεάζουν την αναμονή (αντιληπτή ή πραγματική) των πελατών της. Το 36,5% το οποίο είναι πράγματι υπολογίσιμο ποσοστό αφορά

προσωπικούς του πελάτη παράγοντες και περιστασιακούς . Το ερωτηματολόγιο έχει περιορισμένη δυνατότητα διαχωρισμού των προσωπικών από τους περιστασιακούς παράγοντες, ο σκοπός άλλωστε μίας τέτοιας απόπειρας θα ξέφευγε από τα πλαίσια της παρούσης διπλωματικής. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι τελικά να δείξει ότι το 36,5% των παραγόντων της αναμονής και της παρεπόμενης δυσαρέσκειας από αυτήν, δεν μπορεί να ελεγχθεί από την επιχείρηση. Το 12% αφορά μεν παράγοντες που μπορούν να ελεγχθούν από τα Πίτα παν (π.χ. μικρός χώρος αναμονής, τρία αντί δύο ταμιά) αλλά κάτι τέτοιο θα ήταν , όπως προέκυψε και από την βιβλιογραφική έρευνα πολύ χρονοβόρο κοστοβόρο ,να ελεγχθεί από την επιχείρηση ενδεχομένως και μάταιο , καθώς θα χρειαζόνταν περαιτέρω έρευνα ώστε να βρεθεί εάν ένα ακόμη ταμιά θα προσέθετε στην ικανοποίηση του πελάτη, θα επηρέαζε την αντίληψη του χρόνου αναμονής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Θα ήταν υπερβολή και λάθος κίνηση αν κάποιος χρησιμοποιούσε αβίαστα τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη έρευνα. Είναι φυσικό ότι και στην παρούσα έρευνα υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη, όπως συμβαίνει άλλωστε και με τις περισσότερες έρευνες. Κατ' αρχάς η παρούσα έρευνα δεν ήταν μια έρευνα επιχειρησιακής ανάλυσης, το ζητούμενο της οποίας θα ήταν να βρεθεί η επιρροή στα κέρδη της επιχείρησης και στο χρόνο αναμονής από την πρόσθεση π. χ ενός ταμείου σε έναν χώρο πώλησης της εταιρίας. Είναι μία εργασία μάρκετινγκ υπηρεσιών όπου ζητούμενο είναι η ικανοποίηση του πελάτη από την **αντίληψη** αναμονής του, και έτσι θα πρέπει να αντιμετωπιστεί από τους αναγνώστες της

Ξεκινώντας από τους ειδικότερους περιορισμούς, θεωρούμε έναν πρώτο περιορισμός είναι ότι οι **καταναλωτές κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που ζητούσαν να εκφράσουν την ανταπόκριση τους σε ένα σενάριο παραπόνου** και όχι σε πραγματικές συνθήκες παραπόνου. Με άλλα λόγια, οι πελάτες του καταστήματος της Ερμού 2, κλήθηκαν να ανταποκριθούν σε μια έρευνα υποτιθέμενης κατάστασης και όχι πραγματικής. Επομένως δημιουργούνται ενστάσεις όσον αφορά τη δυνατότητά τους να προβλέψουν την

συμπεριφορά σε μια κατάσταση που δεν έλαβε πραγματικά χώρα . Τίθεται δηλαδή υπό συζήτηση το κατά πόσο μπορούν οι απόψεις τους , ο τρόπος σκέψης τους , η συμπεριφορά τους (ο τρόπος αντίδρασης), τα συναισθήματα τους, θα ήταν παρόμοια σε μια πραγματική κατάσταση .Όπως είναι λογικό οι απαντήσεις τους θα πρέπει να εξεταστούν με την απαραίτητη επιφυλακτικότητα, αλλά παρ' όλα αυτά αποτελούν μία ένδειξη (σε σύγκριση με την βιβλιογραφία) για την επιτυχία της έρευνας.

Ένας δεύτερος περιορισμός είναι ότι στην έρευνά μας **δεν συμμετέχουν πελάτες άλλων αλυσίδων ταχείας εστίασης όπως επίσης και υποψήφιοι πελάτες της εταιρίας Πίτα Παν.** Είναι γεγονός ότι η διαχείριση παραπόνων έχει στο στόχαστρό της κυρίως τους ήδη υπάρχοντες πελάτες μιας επιχείρησης ταχείας εστίασης ωστόσο αυτό δε σημαίνει ότι ως ενέργεια δημιουργίας δεσμών με τους πελάτες , αγνοεί την προσέγγιση νέων πελατών. Θα ήταν επομένως ενδιαφέρον να δούμε αν η διαχείριση παραπόνων επιφέρει αλλαγές στις αντιλήψεις που έχουν οι μη πελάτες μιας εταιρίας ταχείας εστίασης. Ίσως κάτι τέτοιο να αποτελέσει αντικείμενο έρευνας στο κοντινό μέλλον.

Ο τρίτος και σημαντικότερος ίσως περιορισμός είναι ότι **η έρευνα προϋποθέτει ότι οι συγκεκριμένες προτάσεις-ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την ποσοτικοποίηση της ικανοποίησης αλλά και των παραγόντων που λαμβάνουν υπ' όψιν τους οι πελάτες είναι οι κατάλληλες.** Με άλλα λόγια παραθέτοντας τις συγκεκριμένες προτάσεις , με αυτό τον τρόπο που τις ποσοτικοποιήσαμε, θέτουμε σε «καλούπι» και κατευθύνουμε την σκέψη, τις απόψεις, τα συναισθήματα του ερωτώμενου. Γίνεται από εμάς δηλαδή σιωπηρά η

παραδοχή ότι καθένα από τα χρησιμοποιούμενα συστατικά της ικανοποίησης από την διαδικασία διαχείρισης παραπόνων, περιγράφεται από μερικές προτάσεις. Είναι εύλογο ότι ο καθένας θα μπορούσε να εκφράσει τις αντιρρήσεις του για την επιλογή των συγκεκριμένων μέτρων και να αντιπροτείνει κάποια άλλα. Πρέπει να τονιστεί ότι τα άρθρα που πραγματεύονται την διαχείριση παραπόνων χρησιμοποιούν διαφορετικές μεταβλητές για την περιγραφή ή μέτρησή της παρεπόμενης ικανοποίησης από αυτή την διαδικασία.

Ο τέταρτος περιορισμός έχει να κάνει με την **κατανομή του δείγματος και τη δειγματοληψία**. Η ηλικιακή, εισοδηματική μορφωτική κατανομή του δείγματος όπως επίσης και η συχνότητα επίσκεψης στο κατάστημα σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να συγκριθεί με την κατανομή του πληθυσμού που τρώει στο κατάστημα. Επίσης και η γεωγραφική κατανομή του δείγματος θέλει ιδιαίτερη προσοχή καθώς η έρευνα αφορά την περιοχή του Συντάγματος και δεν είναι ασφαλές να γίνει αναγωγή σε άλλα σημεία πώλησης της εταιρίας Πίτα Παν. . Εξάλλου και το δείγμα στην ουσία ήταν ένα δείγμα ευκολίας, ενώ έγινε κάποια προσπάθεια για να υπάρχει κάποια έμφαση στην νεότερη ηλικία, όπου τα συναισθήματα εκδηλώνονται περισσότερο και εντονότερα.

Μια άλλη σημαντική παρατήρηση αφορά τη **χρονική στιγμή της έρευνας**. Τη χρονική στιγμή που διεξήχθη η έρευνα είχαν περάσει μόλις δευτερόλεπτα από την εμπειρία κατανάλωσης στο κατάστημα Πίτα Παν. Προσωπική άποψη είναι ότι τα συναισθήματα ενδεχόμενης ικανοποίησης/ δυσαρέσκειας είναι εντονότερα αμέσως μετά την εμπειρία κατανάλωσης κάτι που ενδεχομένως να επηρέασε τον βαθμό ικανοποίησης μέσα στο ερωτηματολόγιο. Η μεσοπρόθεσμη προσέγγιση

ενδεχομένως να πλεονεκτεί σε ένα σημαντικό σημείο τόσο της βραχυπρόθεσμης όσο και της μακροπρόθεσμης. Στη μεν βραχυπρόθεσμη τα συναισθήματα λογικά δεν έχουν καταλαγιάσει ακόμη επομένως ο ερωτώμενος απαντά εν θερμώ στην δε μακροπρόθεσμη έχει μεσολαβήσει ένα μεγάλο χρονικό διάστημα που ίσως να είναι ικανό να «ξεθωριάσει» κάποια ή όλα τα συναισθήματα αναμονής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΤΑΧΕΙΑΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Προσπαθήσαμε σε αυτή την εργασία να αναλύσουμε την διαχείριση παραπόνων ως ανεξάρτητη διαδικασία μέσα σε μια επιχείρηση. Το επίτευγμα της εργασίας δεν ήταν αυτό. Ούτε καν η επικέντρωση στην αναμονή των πελατών , στον κλάδο ταχείας εστίασης , σε συγκεκριμένο σημείο πώλησης αποτελούν τι κύριο επίτευγμα αυτής της εργασίας. Αυτό για το οποίο πασχίσαμε είναι η σύνδεση των παραπάνω με την έννοια της ικανοποίησης. Σε αυτό το σημείο ακριβώς θα προσπαθήσουμε να εστιάσουμε τα συμπεράσματα και τις προτάσεις μας προς τους μάνατζερς.

Η ικανοποίηση είναι ένα ζητούμενο ευρέως αποδεκτό στον χώρο του μάρκετινγκ. Και αυτό γιατί συνδέεται με προορισμούς ζητούμενα, όπως :πρόθεση επαναγοράς του προϊόντος, πίστη του πελάτη, εμπιστοσύνη του brand από τον πελάτη και προθέσεις διάδοσης της εμπειρίας του πελάτη στο άμεσο και έμμεσο κοινωνικό περιβάλλον. Επομένως κάθε ενέργεια που γίνεται σε μία επιχείρηση στα πλαίσια του μάρκετινγκ θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα την **ικανοποίηση των (προσοδοφόρων) πελατών** . Με γνώμονα την ικανοποίηση του τελικού-

επικερδή για την επιχείρηση , πελάτη εξετάσαμε το παράπονο σε σχέση με τη αναμονή σε μια επιχείρηση γρήγορου φαγητού.

Στις υπηρεσίες , η αναμονή, εξαιτίας χαρακτηριστικών που τις προσδιορίζουν, είναι **αναπόσπαστο** κομμάτι του διευρυμένου προϊόντος και εξαιτίας του απρόβλεπτου της ζήτησης **και αναπόφευκτο** κομμάτι. Η επιχειρησιακή έρευνα έρχεται να δώσει λύσεις στις υπηρεσίες σχετικά με την αναμονή αλλά´ μερικές φορές είναι ιδιαίτερα χρονοβόρο και ακριβό να εφαρμοστούν αυτές οι λύσεις για να μειωθεί η αναμονή. Πολλές δε φορές ο χρόνος αναμονής που επιζητά ο πελάτης είναι ανεπίτρεπτα μικρός για κάθε επιχείρηση. Στην περίπτωση μας π.χ. ο πελάτης θα ήθελε να περιμένει μόλις 2,15 λεπτά για να είναι απόλυτα ικανοποιημένος , κάτι που είναι αδύνατο δεδομένου ότι ή επιχείρηση θα πρέπει να προσδώσει στο προϊόν της δεδομένη **ποιότητα**. Επομένως ο πραγματικός χρόνος αναμονής είναι κατά περίπτωση δύσκολο ή και αδύνατο να αντιμετωπιστεί. Αυτό που δύναται να αντιμετωπιστεί ως κάποιο βαθμό είναι η **αντίληψη** της αναμονής και εκεί εστιάσαμε την έρευνα μας.

Εξετάζοντας την διαχείριση παραπόνων, ως ανεξάρτητη διαδικασία, αυτή χωρίζεται σε **άμεση** και **έμμεση** υποδιαδικασία. Άμεση υποδιαδικασία στο πλαίσιο διαχείρισης παραπόνων είναι η το σύνολο των ενεργειών που επιστρατεύονται αμέσως μετά την εκδήλωση κάποιου παραπόνου. Μια ευγενική απολογία, ένα χαμόγελο, μία λογική εξήγηση , έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα και μεγάλη συμβολή στην ικανοποίηση του πελάτη. Στην περίπτωση μας η απολογία, η αποζημίωση και η ταχύτητα επανόρθωσης, βρέθηκε ότι τελικά επιφέρουν την ικανοποίηση ενός παραπονούμενου πελάτη. Δοκιμάστηκαν στο πλαίσιο της άμεσης διαδικασίας , η αυξομείωση του ποσού της αποζημίωσης , και ο

συνδυασμός των παραπάνω μέτρων . Η ταχύτητα μηχανισμών επανόρθωσης λαθών είναι αυτή που επιφέρει το μεγαλύτερο επίπεδο ικανοποίησης στον πελάτη εάν εφαρμοστεί μόνη της. Οι μάνατζερς θα πρέπει επομένως να είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή, δεδομένου ότι σφάλματα στον τομέα των υπηρεσιών είναι αδύνατο να αποφευχθούν, να στρατολογήσουν τέτοιες διαδικασίες που να αποκαθιστούν ταχύτατα και αποτελεσματικότερα το σύστημα που κατέρρευσε προς στιγμή. Θα πρέπει να έχουν σχεδιάσει ένα τέτοιο σύστημα επανόρθωσης λαμβάνοντας υπ' όψιν τους όσες το δυνατόν περισσότερες πτυχές που μπορεί να ανατραπούν. Θα πρέπει επίσης ο σχεδιασμός να προχωρά και στο σχέδιο της υλοποίησης , με τέτοιο τρόπο ώστε να δύναται να εφαρμοστεί αποτελεσματικά στην πράξη και με γνώμονα την ικανοποίηση του πελάτη. Εάν δηλαδή ένας πελάτης δεν αντιλαμβάνεται την εφαρμογή ενός συστήματος επανόρθωσης λαθών ή δεν αποκομίζει ικανοποίηση από την εφαρμογή του θα πρέπει να γίνουν περαιτέρω προσπάθειες. Η απολογία παίζει και αυτή ένα πολύ σημαντικό ρόλο. Θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια και να συνοδεύεται από ευγένεια, ευπρέπεια , χαμόγελο αυτού που την παράσχει. Η απολογία είναι το λιγότερο που μπορεί μια επιχείρηση να κάνει απέναντι σε ένα παραπονούμενο πελάτη και έχει ιδιαίτερα θετική επίπτωση στην ικανοποίηση του . Σημαντικότερο , αλλά δύσκολο είναι για μία επιχείρηση, να εκμιαεύει την δυσαρέσκεια ενός πελάτη -πριν ή και χωρίς αυτή να γίνει παράπλογο- και να απολογείται σε περίπτωση που σημειώνεται μία δυσλειτουργία στις διαδικασίες της, κάτι που εφαρμόζεται στην περίπτωση Πίτα Παν. Η αποζημίωση τέλος έχει συνοδευτικό χαρακτήρα (παράσχεται συμπληρωματικά της απολογίας ή της ταχύτητας επανόρθωσης) και θα πρέπει να είναι ανάλογη της ζημίας (ηθικής ή οικονομικής) την οποία υπέστη ο παραπονούμενος. Στην περίπτωση μας αποζημίωση της τάξης του 30% του

ποσού του λογαριασμού φάνηκε να σημειώνει τον μέγιστο ρυθμό αύξησης της ικανοποίησης. Η αποζημίωση , η απολογία, η ταχύτητα επανόρθωσης, σε συνδυασμό που κάθε επιχείρηση τις εφαρμόζει αποτελούν το σύστημα **επανόρθωσης της υπηρεσίας (service recovery)** . Είναι τέτοιος ο αντίκτυπος στην ικανοποίηση του πελάτη από την εφαρμογή ενός συστήματος επανόρθωσης όπου οι θεωρητικοί του μάρκετινγκ υπηρεσιών (Schibrowsky R., Lapidus L., 1994) μιλούν για το **παράδοξο της επανόρθωσης λαθών (service recovery paradox)**. Σημειώνονται δηλαδή κατά τις βιβλιογραφικές έρευνες μεγαλύτερα ποσά ικανοποίησης πελατών από την εφαρμογή ενός γρήγορου και αποτελεσματικού συστήματος επανόρθωσης παρά από την λειτουργία του κυρίως **συστήματος υπηρεσίας (service encounter)**.

Είναι κριτικής σημασίας παράγοντας για την ικανοποίηση ενός πελάτη η αποτελεσματική επίλυση ενός προβλήματος που δημιουργήθηκε. Όλες αυτές οι ενέργειες που περιλαμβάνονται στην άμεση διαδικασία διαχείρισης παραπόνων δύνανται να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα που δημιουργήθηκε και να επιφέρουν ικανοποίηση από την καταναλωτική εμπειρία που βίωσε ο παραπονούμενος πελάτης **μεμονωμένα όμως**. Η διαχείριση παραπόνων ως αυτόνομη διαδικασία δεν σταματά εδώ. Το παράπονο αυτό θα πρέπει να καταγραφεί , να αναλυθεί ώστε να μεταβληθούν οι διαδικασίες, ο ανθρώπινος παράγων και οι υλικές υποδομές , έτσι ώστε να μην παρουσιαστεί **η αιτία του** παραπόνου στο μέλλον. Με απλά λόγια, παράσχοντα απολογία, αποζημιώνοντας, βρίσκοντας τάχιστα λύση σε ένα πρόβλημα, καταπολεμούμε το σύμπτωμα του προβλήματος και παράσχουμε **πρόσκαιρα όμως** ικανοποίηση στον πελάτη. Ο ίδιος πελάτης όμως ,εάν δεν καταπολεμηθούν τα βαθύτερα αίτια , επανερχόμενος, είναι πιθανό να βρεθεί

αντιμέτωπος με το ίδιο πρόβλημα με άμεση αρνητική επίπτωση στην ικανοποίηση του. Η διαδικασία λοιπόν που εφαρμόζεται στο πλαίσιο της διαχείρισης παραπόνων για να αντιμετωπιστούν τα αίτια του προβλήματος είναι η έμμεση διαδικασία και έχει ανάλογη με την άμεση διαδικασία σημασία.

Η αποκατάσταση του παραπόνου λοιπόν, δηλαδή η καταγραφή, η ανάλυση και η προσαρμογή των P;s των υπηρεσιών αποτελούν την έμμεση διαδικασία διαχείρισης παραπόνων.

Η καταγραφή των παραπόνων έχει την σημασία του **ποιοτικού ελέγχου**. Η επιχείρηση καταγράφοντας τα παράπονα, ελέγχοντας την κατανομή τους ανά δραστηριότητα και ανά πλήθος, συγκρίνοντας τα με παρελθόντα έτη, διαπιστώνει τις μεταβολές που πρέπει να γίνουν, στην παραγωγική διαδικασία, προς όφελος της ικανοποίησης του σημαντικού για αυτήν πελάτη. Ο ποιοτικός έλεγχος μπορεί να εκτελεστεί και από διαγράμματα ελέγχου τα οποία διατηρεί η εκάστοτε επιχείρηση ανάλογα με τις ανάγκες της. Άλλωστε η συλλογή των παραπόνων είναι ένα δύσκολο επιχείρημα, που απαιτεί την σύμπνοια, και την αντικειμενικότητα όλων των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία.

Στην περίπτωση μας, η επιχείρηση Πίτα Παν, τηρώντας και αναλύοντας επισταμένα τους δείκτες πωλήσεων και επαναλειψιμότητας αγορών ανά πελάτη, δύναται να πραγματοποιεί ανά πάσα στιγμή ποιοτικό έλεγχο, όπως αυτόν που δύναται να κάνει συλλέγοντας παράπονα. Τα πίτα παν, παρατηρώντας τους δείκτες πωλήσεων να αυξάνονται 10% σε σχέση με τις αντίστοιχες περσινές, και την επαναλειψιμότητα αγορών να αυξάνεται από 1,4 σε 2, συμπεραίνει ότι οι διαδικασίες της, το προσωπικό και οι υλικές υποδομές λειτουργούν αποτελεσματικά και ότι η παρεπόμενη ικανοποίηση των πελατών και η ποιότητα

των υπηρεσιών που παράγει βρίσκονται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Για αυτό τον λόγο αντιμετωπίζει τα παράπονα των πελατών της εφησυχασμένη.

Ως προς την αποκατάσταση των P's των υπηρεσιών, στην περίπτωση των Πίτα Παν αυτή διαφέρει ανάλογα με την σπουδαιότητα του προβλήματος. Προβλήματα υγιεινής, η σπουδαιότητα των οποίων θεωρείται κριτική σημασίας, ερευνώνται εξονυχίστηκα, και οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και οι υλικές υποδομές προσαρμόζονται ριζικά και τάχιστα έτσι ώστε να μην εντοπιστεί ξανά η αιτία του προβλήματος. Ως προς μικρότερης σημασίας παράπονα, όπως θεωρείται η αναμονή για τα Πίτα Παν η διαδικασία αποκατάστασης είναι βραδύτερη, και οι προσαρμογές σπανιότερες και μικρότερης εντάσεως. Τα παραπάνω βεβαίως για την αναμονή ισχύουν εφόσον οι δείκτες πωλήσεων και επαναλειψιμότητας είναι ικανοποιητικοί.

Μεταβάλλοντας διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό και υλικές υποδομές για την αποκατάσταση παραπόνων αναμονής του παρελθόντος, τα Πίτα Παν διαμόρφωσαν ένα αντιληπτό περιβάλλον αναμονής που στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη που περιμένει. Έτσι στηρίζονται στην ευγένεια, ευπρέπεια, προσπάθεια του προσωπικού για εξυπηρέτηση, στην ποιότητα, ευταξία και καθαριότητα των διαδικασιών ετοιμασίας του φαγητού ώστε να εκτρέψουν σε αυτές (με την μορφή show) την προσοχή του πελάτη, και την ευπρέπεια, καθαριότητα, και ευρυχωρία των υλικών υποδομών αναμονής.

Ενώ το παραπάνω αντιληπτό περιβάλλον αναμονής υπόσχεται ικανοποίηση του πελάτη που περιμένει, και δεδομένο ότι ο πραγματικός χρόνος αναμονής είναι τυποποιημένος στα 5 –6 λεπτά, τα παράπονα αναμονής δεν ανησυχούν την επιχείρηση. Αν και καταλαμβάνουν το 70% των παραπόνων που εκφράζονται συνολικά, οφείλονται σε παράγοντες που δεν δύναται να ελεγχθούν εύκολα από

την επιχείρηση. Στην έρευνα αγοράς που έγινε στο σημείο πώλησης της Ερμού 2 έδειξε ότι τα παράπονα αναμονής οφείλονται κατά βάση σε προσωπικούς των αναμένοντων πελατών λόγους. Σημαντική αιτία παράπονου θα πρέπει να θεωρείται το πρόβλημα χωροταξίας ενώ ένα ακόμη πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες ταχείας εστίασης είναι ότι τα προϊόντα τους δεν θεωρούνται προϊόντα υψηλής αξίας για τους πελάτες και άρα αυτοί δεν αντιλαμβάνονται τον λόγο να υποστούν θυσίες για αυτά τα προϊόντα. Στην έρευνα μας του λόγου το αληθές αποδεικνύεται από τον πολύ χαμηλό επιθυμητό χρόνο αναμονής (περίπου 2 λεπτά) που εκδήλωσαν οι ερωτώμενοι.

Λύσεις θα μπορούσαν να προταθούν, η αποτελεσματικότητα των οποίων ενδεχομένως θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικής έρευνας. Η προσπάθεια μιας τέτοιας εταιρίας να **προσδώσει αξία** στο προϊόν της θα αποτελούσε ενδεδειγμένη λύση. Ενισχύοντας το brand ενός τέτοιου προϊόντος (ποιότητα πρώτης ύλης, ποιότητα ψησίματος, απόδοση προσωπικού) θα ενίσχυε την αξία του προϊόντος και ο πελάτης θα ήταν διατεθειμένος να θυσιάσει κόπο , χρόνο χρήμα για να απολαύσει ένα τέτοιο προϊόν. Μία άλλη ενδεδειγμένη λύση θα ήταν η κατά τους P. Jones , Emma Perriat (1996) ενίσχυση –κατά το δυνατόν- του **αισθήματος ευχάριστης αναμονής(enjoyment)**. Η αίσθηση αυτή αγγίζει σχεδόν το απόλυτο στην Euro Disney στην οποία θα λέγαμε ότι οι πελάτες χαίρονται να περιμένουν! Δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί κάτι τέτοιο σε ένα σουβλατζίδικο αλλά με ευγένεια, χαμόγελο, αίσθηση του χιούμορ, προβολή εύστοχων, ευχάριστων μηνυμάτων (εντύπων ,ηχητικών κ.τ.λ.) πολλά θα μπορούσαν να επιτευχθούν. Η **βεβαιότητα (certainty) αποτελεσματικής εξυπηρέτησης** είναι ένα συναίσθημα που επισημάνθηκε και από την

βιβλιογραφία και από τον διευθυντή του Πίτα Παν. Σιγουριά στις κινήσεις του προσωπικού , καλά σχεδιασμένες διαδικασίες, προληπτικοί έλεγχοι εξοπλισμών , χαρίζουν βεβαιότητα στον πελάτη ότι θα απολαύσει το φαγητό και τον απελάσουν από συναισθήματα πίεσης που επιτείνουν το αίσθημα αναμονής (Bennett, R.,1997).

Τέλος παρά το ότι τονίσαμε ότι η παρούσα διπλωματική δεν αποτελεί μελέτη επιχειρησιακής έρευνας , αλλά αντιλήψεων αναμονής, είναι καλό σε ένα σημείο πώλησης να γίνεται επιχειρησιακή ερευνά (έρευνα ουρών) στο στάδιο του σχεδιασμού των διαδικασιών. Στο σημείο πώλησης της Ερμού 2 είναι πραγματικά μικρός , το περιβάλλον αναμονής είναι πραγματικά μικρό και η δυσαρέσκεια των πελατών σε αυτό είναι έκδηλη. Είναι λοιπόν σημαντικό μια επιχείρηση πριν μετρήσει , ασχοληθεί με αντιλήψεις αναμονής, να ασχοληθεί με **πραγματικό χρόνο και πραγματικό χώρο αναμονής** ο ρόλος των οποίων είναι σπουδαιότατος (Moreau Ag. D. ,1999).

Ως επίλογος πρέπει να τονιστεί ότι οι πελάτες των τραπεζών δεν παύουν να είναι καταναλωτές και όπως κάθε καταναλωτής έτσι και ο πελάτης των εστιατορίων είναι πολύ δύσκολο αν όχι απίθανο να «μπει σε καλούπια» και να «χαλιναγωγηθεί». Στην εποχή του μεταμοντερνισμού (postmodernism) ο κατακερματισμός του ίδιου μας του εαυτού (fragmentation of ourselves) αποτελεί κατά κάποιο τρόπο την απόδειξη του απρόβλεπτου της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Ο ίδιος ο άνθρωπος μπορεί να αντιδράσει με πολλούς διαφορετικούς τρόπους σε μια δεδομένη κατάσταση. Έτσι ενώ μπορεί σε μια εμπειρία να αποκομίσει ικανοποίηση από τον χρόνο και το αποτέλεσμα της εξυπηρέτησης , σε κάποια άλλη περίπτωση μπορεί να αποκομίσει μεγάλη

δυσaréσκεια και να παραπονεθεί . Παράλληλα εφαρμόζοντας την απολογία, ταχύτητα επανόρθωσης των διαδικασιών , και την αποζημίωση ικανοποιητικά και αποκαθιστώντας τα P's των υπηρεσιών αποτελεσματικά , τα παραπάνω δεν συνεπάγονται με την εξασφάλιση ενός ισόβιου πελάτη. Μπορεί φυσικά και αυτό να συμβεί, ωστόσο οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ δεν πρέπει λεπτό να επαναπαύονται και να πιστέψουν ότι κατάφεραν να «πιθασέψουν» τους καταναλωτές. Εξάλλου όσο εξελίσσεται το μάρκετινγκ, τόσο (και ίσως περισσότερο) εξελίσσονται τα ανακλαστικά των καταναλωτών στις προσπάθειες των marketers. Ο Johnson M. (1996), τονίζει ότι οι καταναλωτές για να προστατευτούν από τα 4P's του μάρκετινγκ εμφανίζουν μια προσωπικότητα 4C's (cynical, canny, cautious, and conservative).

Τα παραπάνω ελάχιστα μειώνουν την αξία που έχει η διαχείριση των παραπόνων στο πλαίσιο της δημιουργίας δεσμών με τον πελάτη. Όπως είδαμε το χτίσιμο μιας αποτελεσματικής διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων ενδεχομένως να αποτελέσει το αντίδοτο σε κάποιες διαρροές πελατών που συχνά αντιμετωπίζουν τέτοιες επιχειρήσεις. Γι' αυτό η δημιουργία και μετέπειτα η «περιφρούρηση» μιας θετικής εικόνας για τα εστιατόρια πρέπει να αποτελεί την αφετηρία και τον τερματισμό όλων των προσπαθειών του μάρκετινγκ. Σίγουρα κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο. Είναι ή τουλάχιστον οφείλει να είναι μια διηλεκτής, συνολική προσπάθεια που αγκαλιάζεται από όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Antonides Gerrit, Verhoef Peter, Van Aals Marcel “Consumer Perception and Evaluation of Waiting Time: A field Experiment”, Journal of consumer Psychology 12(3)193-202, 2002
- Ø Ayala , Gail Edward V. Staros and Joseph West (1996) “ Marketing Quality in the Hotel Sector” in Service Quality in Hospitality Organizations, Cassell, edited by M.D. Olsen , R. Teare and E. Gummerson p. 259
- Ø Bennett Roger, “ Anger , catharsis and purchasing behavior following aggressive customer complaints”, Journal of Consumer Marketing, Volume 14 , Number 2, 1997 , p.p.156-172
- Ø Blackwell Roger “ Consumer Behavior“ South- Western, Thomson Learning, 2001
- Ø Blois K.J. “Carlzon’s Moments of truth – Acritical Appraisal“ International journal of service Industry Management Vol 3 No 3, 1992 pp 5-17
- Ø Boshoff Christo, Allen Janine , “ The influence of selected antecedents on frontline staff perceptions of service recovery performance“, International journal of service Industry Management Vol 11 No 1, 2000 pp 63-90
- Ø Boshoff Christo, Leong Jason “ Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery“ International journal of service Industry Management Vol 9 No 1, 1998 pp 24-47

- Ø Broadbridge Adelina, Marsall Julie “Consumer complaint behavior:the case of electrical goods “International Journal of Retail and Distribution Management , Volume 23, Number 9 1995
- Ø Bruhn, M. (1986), "Beschwerdemanagement," Harvard Manager, 3, 104-108.
- Ø Casado Diaz Ana B. J. Mas Ruis Francisco “The consumer reaction to delays in service“, International Journal of Service Industry Management , Volume 13, Number 2002
- Ø Clark Mona A., Wood Roy “ Consumer loyalty in the restaurant industry – a preliminary exploration of the issues “ International Journal of contemporary Hospitality Management, 1999, Volume 10 Number 4 , p.p.139-144
- Ø Chebat J.C. Filiatrault, P., Gelinias –Chebat C. 1995, “Impact of waiting attribution and consumers mood on perceived quality“, Journal of business research ,34,191-196
- Ø Chelminski Piotr, “The effects of individualism and collectivism on consumer complaint behavior “ (1993) University of Connecticut
- Ø Cook Sarah, Macaulay Steve “ Practical steps to empowered complaint management,” Managing Service quality Vol 7 No 1, 1997 pp 39-42
- Ø Crie Dominique “ Consumers’ Complaint behavior Taxonomy Typology and determinants: Towards an unified ontology“, Database Marketing & Consumer strategy Management Vol.11, I p.p 60-79, 2003
- Ø Davis M.M. , Volmann T.E. 1990, “ A framework for relating waiting time and customer satisfaction in a service operation “, The Journal of Services Marketing , 4,1, 61-69.
- Ø Day R. L. , Landon E. L. Jr “Toward a theory of consumer complaining behavior“ , New Holland, New York , NY, 1977

- Ø Ennew Christine, Schoefer Klaus “ Service Failure and service recovery in Tourism :A Review“, 2003/6
- Ø Fisher Colin, Research and Writing a Dissertation for Business Students, Prentice Hall, 2004
- Ø Folkes V.S. “ Consumers reaction to product failure. An attributional approach“ . Journal of consumer reseasch,1994 volume 10. No 1 p.p 393-409
- Ø Gail Tom, Lucey Scott “A field study Inverstigating the Effect of waiting time on customer satisfaction“ the journal of psychology ,1997,131(6), 655-660
- Ø Goode M. Mooutinho L. 1995“ The effects of free banking on overall satisfaction: the use of automated teller machines“International journal of Bank Marketing 13, 4, 33-40
- Ø Gruber Thorsten “The complaint Management Process“, March 10, 2004
- Ø Gunter B. ‘(1995) “ Beschwerdemanagement” 277-291. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Ø Gunter B. and Huber O. (1996), “ Beschwerdemanagement als Instrument der customer Integration “245-257, Gabler Verlag
- Ø Hansen U. 1990, “Absatz – Und Beschaffungs marketing des Einzelhandels: Eine Aktionsanalyse 2sd edGottingen “: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ø Hansen, U. and K. Jeschke (1995), "Beschwerdemanagement in Dienstleistungsunternehmen - Beispiel des Kfz-Handels", 525-550, in M. Bruhn and B. Stauss (eds.), Dienstleistungsqualität, 2nd ed. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ø Harrari , O (1999), “ The power of complaints“ Management Review 88 (7) 31-34

- Ø Heineke Janelle, Davis M. Mark, "How disconfirmation, perception and actual waiting times impact customer satisfaction" International journal of Service Industry Management, Volume 9, Number 1 1998, p.p 64-73
- Ø Hirschman A. O. (1970) "Exit, Voice, Loyalty. Responses to decline in firms organizations and states" Harvard business Review, Cambridge M.A.
- Ø Heizer Jay, Render Barry, Principles of Operations Management, Prentice Hall, 5th Edition, 2003
- Ø Hoffman K. Douglas, Scott W. Kelley "Perceived Justice needs and recovery evaluation: a contiguency approach, " European journal of Marketing Volume 34, Number 3/4 2000 p.p 418-433
- Ø Hornik J. "Subjective vs objective time measures: a note on the perception of time in consumer behavior" journal of Consumer Research 11,615-618
- Ø Johnson Mike, "Dangerous Illusions", Management Review, October 1996
- Ø Johnston R. 2001" Linking complaint management to profit" International journal of service industry Management ,12,1, 60-69
- Ø Jones Peter, Peppiat Emma "Managing perceptions of waiting times in service queues, The international Journal of Service industry Management Volume 7, Number 5 1996 p.p. 47-61
- Ø Kara Ali, Kaynak Erdener, Kucukemiroglou Orsay "Marketing Strategies for fast food restaurants: a customer view, " International journal of Contemporary hospitality Management V ol 7, No 1, 1995
- Ø Katz K.L., Larson B.M. Larson R.C. "Prescription for waiting in lines blues: entertain, enlighten and engage",(1991).Sloan Management Review , Winter ,44-53

- Ø Kim C. , Kim S, Im S., Shin C. “The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions,” Journal of Consumer Marketing, Volume20 , Number 4,2003, p.p. 352-374
- Ø Kinnear Thomas, Taylor James, 1996 “Marketing research, An applied Approach “, Mc Graw-Hill
- Ø Kotler Phillip “ Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ “ , Prentice Hall 1997
- Ø Kotler Phillip “Strategy&Leadership“, Volume 32 Number 5 2004 p.p.4-9
- Ø Küpper, H. U. (1999), "Controlling", 181-220, in M. Bitz, K. Dellmann and F. Wagner (eds.), Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Vol.2. 4th ed. München: Verlag Vahlen.
- Ø Lashley Conrad “Matching the management of human resources to service operations“Nottingham Business School, International Journal of Contemporary Hospitality Management Volume 10 Number 1 1998 p p. 24-33
- Ø Law, Agnes K.Y. Y.V.Hui, Zhao Xiande “ Modeling repurchase frequency and customers satisfaction for fast food outlet“, International Journal of Quality and Reliability Management , Volume 21, Number 5 2004p.p. 545-563
- Ø Lewis R. 1981“ Restaurant advertising: appeals and consumers intentions “ Journal of Advertising research 21,5, 69-74
- Ø Liljander Veronica, “Consumer Satisfaction with complaint handling following a dissatisfactory experience with car repair. “ European Advances in Consumer research,1998
- Ø Luo Wenhong, Liberatore.Mathew j.j,“Impact of process change on customer perception of waiting time: a field study“, Department of Decision and Information Technologies, September 2003

- Ø Mattila Anna S. “ The effectiveness of service recovery in a multy industry setting“ Journal of Services Marketing , Volume 15, Number 7, 2001 pp 583-596
- Ø McCole Patrick “Dealing with complaints in services“International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 16 Number 6 2004 pp. 345-354
- Ø McDougal Gordon H. G, Levesque Terrence J. “ Waiting for service : the effectiveness of recovery strategies” , International journal of contemporary hospallity management , Volume 1 1999 p.p. 6-15
- Ø Meffert, H and J. Bolz (1998), “Internationales Marketing-Management.”3rd ed. Stuttgart et al.: Kohlhammer.
- Ø Mierzwa, M. (2002), “Mit Beschwerden richtig umgehen. Beschwerdemanagement als Kernelement des Kundenbindungsmanagements,” Direkt Marketing, 6, 20-24.
- Ø Moreau Agnes Durande “Waiting for service : Ten years of empirical research“, International Journal of Service Industry Management, Volume 10, Number 2 1999,p.p.171-194
- Ø Nyer Prashanth U, Argyros L.G “ An inverstigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction“Journal of Consumer Marketing, Volume17 , Number 1,2000,p.p.9-19
- Ø Parasuraman A. (1988) “ Services and Quality“ , σελ 192
- Ø Parasuraman A. (1988) “ SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer percprtion of service quality“ Journal of retailing 64,1, 12-40
- Ø Parasuraman, A., V. A. Zeithaml and L. L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50

- Ø Pompl, W (1997) "Beschwerdenmanagement von Kreditinstituten: eine empirische Analyse zum Stand der Implementierung". München: Fondgesellschaft Marketing e. V
- Ø Raab J. (1997) "Beschwerdemanagement von Kreditinstituten: eine empirische Analyse zum Stand der Implementierung." München Fondgesellschaft Marketing e. V
- Ø Riemer, J. "Beschwerdemanagement", Frankfurt : Campus Verlag, 1986
- Ø Sarel Dan, Marmorstein Howard "Managing the Delayed service encounter: the role of employee action and customer prior experience", The international Journal of bank Marketing Volume 17, Number 6 1999 p.p. 286-289
- Ø Schöber, P. (1997), "Organisatorische Gestaltung von Beschwerdemanagement-Systemen". Frankfurt: Peter Lang Verlag.
- Ø Senior M., Randall L. (1991) "Control of Service Quality" Managing Service Quality, Delivering Service excellence , vol 1, No5 July , IFS Publications
- Ø Simintiras, Diamantopoulos , Ferriday "Pre – purchase satisfaction and first time buyer behavior: some preliminary evidence" European Journal of marketing Volume 31, Number 11 p.p.857-872, 1997
- Ø Singh Jagdip "What Occurs when customers complain: A theoretical Model for understanding Satisfaction /Disatisfaction Outcomes of Complaint responses" European Journal of Marketing 1991 25,5 p.p 30-46
- Ø Singh Jagdip "Exploring the effects of consumers' dissatisfaction level on complaint Behaviors" European Journal of marketing Vol 25, No 9, p.p 7-21
- Ø Singh Jagdip, Pandya Shefali "Exploring the Effects of Consumers Dissatisfaction Level on Complaint Behaviors", European Journal of Marketing , Vol No9, 1991, p.p 7-21

- Ø Singh Jagdip “ Consumer Complaint intentions and behavior : Definitional and Taxonomical issues“ journal of Marketing Vol 52 ,1988, p.p.93-107
- Ø Smidts A., Pruyn A. 1994, “How waiting affects customer satisfaction with the service : the role of subjective variables“ Management of services : A multidisciplinary approach ; Proceedings of the third International Research seminar in Service Management , Lalonde , France 24-27
- Ø Stephens N. ,Gwinner K. “Why some people complain? A cognitive- emotive process model of consumer complaint behavior“ Journal of Academy of marketing services (1998) Vol 26 N 3 p.p 172-189
- Ø Stauss Bernd, Schoeler Andreas “Complaint management profitibility : What do complaint managers know?”, Managing service quality. Volume14, Number 2/3, 2004 p.p.147-156
- Ø Stauss Bernd , Seidel W. “Beschwerdemanagement“, 2nd ed. Munchen : Hanser Verlag, 1998
- Ø Sullivan Malcolm “The impact of pitch , volume, and tempo on the atmospheric effects of music”, Volume 30, Number 6,2002, p.p.323-330
- Ø Schibrowsky John,.Lapidus Richard S “Aggregate complaint analysis“ Journal of Services Marketing Volume 8 Number 4, 1994 p.p.15-26
- Ø Schibrowsky John,.Lapidus Richard S “Gaining a competitive advantage by analyzing Aggregate complaints“ Journal of Consumer Marketing Volume11 Number 1, 1994 p.p.15-26
- Ø Taylor S, 1994, “ Waiting for services : the relationship between delays and evaluations of service“, journal of Marketing ,58, 56-69

- Ø Tax S., Brown , S, 1998“ Service Recovery : research insights and practises “Swartz, T., Iacobucci, D., Handbook of Services Marketing and Management Sage , Thousand Oaks ,CA 271-286
- Ø Tax S.S. Brown S.W “Recovering and learning from service failure “ Sloan Management Review, Fall 75-88
- Ø Wegmann C. (2001), “International Beschwerdenmanagement“. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ø Wimmer F. (1985) “ Beschwerdenpolitik als Marketinginstrument“, Frankfurt: Campus Verlag.
- Ø Wittz Jochen, Mattila Anna S. “Consumer response to compensation, speed of recovery and apology after a service failure“, Joynal of service Industry Management Volume15 , Number 2,2004 ,p.p.150-166
- Ø Woodruff R.B. Cadotte E.R. 1982 “Charting a path for CS/D research“, International Fare in Consumer satisfaction and Complaining behavior, Schooll of business, Indiana University ,Bloomington 118-123
- Ø Zeithaml, V.A., 1988“ Consumer perceptions of price, quality and value: A means –end model and synthesis of evidence“, Journal of marketing, 52 2-22

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Δερβιτσιώτης Κ. “Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση Ολικής Ποιότητας “Interbooks, 2001
- Ø Ζαχαριάδου Ρίτα, Άρθρο στην Εφημερίδα Ναυτεμπορική, , Άρθρο που δημοσιεύτηκε στις 5 Φεβρουαρίου 2004 σελ 29

- Ø Λαζαρίδου Έφη, Άρθρο στην Εφημερίδα Ναυτεμπορική, Catering, , Άρθρο που δημοσιεύτηκε στις 20 Οκτωβρίου 2004 σελ 29
- Ø Λαζαρίδου Έφη, Άρθρο στην Εφημερίδα Ναυτεμπορική, Άρθρο που δημοσιεύτηκε στις 3 Σεπτεμβρίου 2005 σελ 27 franchising
- Ø Λυμπερόπουλος Κων/νος Χ., Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις 'Interbooks', 1994
- Ø Μάλλιαρης Π. Γ., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 2^η Έκδοση, 1990
- Ø Οικονόμου Γεωργίου, Γεωργίου Ανδρέα “ Ποσοτική Ανάλυση για την λήψη διοικητικών αποφάσεων” Εκδόσεις Ευγ. Μπένου Αθήνα 2000
- Ø Πανηγυράκης Γ. Σημειώσεις στο μάθημα Διοίκηση επώνυμου προϊόντος στο μεταπτυχιακό τμήμα οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων του πανεπιστημίου Πειραιώς (2001)
- Ø Πανηγυράκης Γ. Γ., Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος, Εκδόσεις Σταμούλη, 1999
- Ø Σιώμκος, Γ. Άρθρο: Homo Consumericus : “Η έλευση του μεταμοντέρνου καταναλωτή” , Marketing Week, Τεύχος 1000 . 5 Απριλίου 2004 Εκδόσεις Μπούσιας
- Ø Σιώμκος Γ. Ι., Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ, Τόμος Α', Εκδόσεις Σταμούλη, 1994
- Ø Σπανός Α. “ Πως παράγονται και πως παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας“, Γαλαίος , 1^η Έκδοση 1997, σελ 9

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Κυκλώστε την απάντηση η οποία αντιπροσωπεύει περισσότερο την άποψη σας :

§ Πόση ώρα (σε λεπτά της ώρας) νομίζατε ότι περιμένατε σήμερα έως ότου φτάσετε στο ταμείο;

A) 1-2 B) 3-4 Γ) 5-6 Δ)7-8 Ε)9-10 ΣΤ)11-12 Ζ) 13-14

§ Πόση ώρα(σε λεπτά της ώρας) θέλατε να περιμένετε;

A) 1-2 B) 3-4 Γ) 5-6 Δ)7-8 Ε)9-10 ΣΤ)11-12 Ζ) 13-14

§ Ποια αναμονή σε λεπτά της ώρας θεωρούσατε αποδεκτή;

A) 1-2 B) 3-4 Γ) 5-6 Δ)7-8 Ε)9-10 ΣΤ)11-12 Ζ) 13-14

2) Διαβάστε το ακόλουθο σενάριο:

Σενάριο: Κατά την διάρκεια της αναμονής παρατηρείτε μια αναστάτωση στην κουζίνα μετά την οποία η εξυπηρέτησή σας καθυστερεί αδικαιολόγητα κατά 10-15 λεπτά της ώρας .Κατόπιν αυτού προσφεύγετε σε παράπνομο στην ταμεία. Σημειώστε τον βαθμό ικανοποίησης σας στις ακόλουθες προτάσεις:

Βαθμός ικανοποίησης:

Μικρός **Μέτριος** **Μεγάλος**

§ Η ταμίας απαντά πως δεν μπορεί να κάνει τίποτα και απευθύνεται στον επόμενο πελάτη

--	--	--	--	--	--	--	--

§ Η ταμίας εξηγεί πως συνέβη κάτι έκτακτο (χάλασε η ψησταριά),και ζητεί ειλικρινά συγγνώμη .

--	--	--	--	--	--	--	--

§ Η ταμίας φωνάζει τον προϊστάμενο ο οποίος εξηγεί τον λόγο της αδικαιολόγητης αναμονής και σας προτείνει ή να περιμένετε ακόμη 10 λεπτά για να εξυπηρετηθείτε ή να δοκιμάσετε τον καλοψημένο γύρο που άλλωστε είναι έτοιμος.

--	--	--	--	--	--	--	--

§ Η ταμίας απαντά πως δεν μπορεί να κάνει τίποτα και σας προσφέρει 10% έκπτωση στον λογαριασμό σας.

--	--	--	--	--	--	--	--

§ Η ταμίας απαντά πως δεν μπορεί να κάνει τίποτα και σας προσφέρει 30% έκπτωση στον λογαριασμό σας.

--	--	--	--	--	--	--	--

§ Η ταμίας απαντά πως δεν μπορεί να κάνει τίποτα και σας προσφέρει 50% έκπτωση στον λογαριασμό σας.

--	--	--	--	--	--	--	--

§ Η ταμίας εξηγεί πως συνέβη κάτι έκτακτο (χάλασε η ψησταριά), ζητεί ειλικρινά συγγνώμη και σας προσφέρει 10% έκπτωση στον λογαριασμό σας.

--	--	--	--	--	--	--	--

§ Η ταμίας εξηγεί πως συνέβη κάτι έκτακτο (χάλασε η ψησταριά), ζητεί ειλικρινά συγγνώμη και σας προσφέρει 30% έκπτωση στον λογαριασμό σας.

--	--	--	--	--	--	--	--

§ Η ταμίας εξηγεί πως συνέβη κάτι έκτακτο (χάλασε η ψησταριά),και ζητεί ειλικρινά συγγνώμη . και σας προτείνει ή να περιμένετε ακόμη 10 λεπτά για να εξυπηρετηθείτε ή να δοκιμάσετε τον καλοψημένο γύρο που άλλωστε είναι έτοιμος.

--	--	--	--	--	--	--	--

3) Σημειώστε τον βαθμό ικανοποίησης σας στις παρακάτω προτάσεις σε σχέση με την εμπειρία αναμονής που μόλις βιώσατε:

Βαθμός ικανοποίησης:

Μεγάλος Μέτριος Μικρός

§ Το προσωπικό έδωσε τον καλύτερο εαυτό του για να με εξυπηρετήσει

--	--	--	--	--	--	--	--

§ Το προσωπικό ήταν ευγενέστατο, Χαμογελαστό

--	--	--	--	--	--	--	--

§ Το προσωπικό ήταν ευπρεπές καθαρό ευπαρουσίαστο

--	--	--	--	--	--	--	--

§ Ο χώρος αναμονής ήταν επαρκής

--	--	--	--	--	--	--	--

§ Το περιβάλλον αναμονής(θερμοκρασία , μουσική, θόρυβος) ήταν φιλόξενο

--	--	--	--	--	--	--	--

§ Η διαδικασία ετοιμασίας του φαγητού διακρίνονταν από καθαριότητα, ευταξία

--	--	--	--	--	--	--	--

§ Η διαδικασία ετοιμασίας του φαγητού ήταν προσανατολισμένη στην ποιότητα του φαγητού μου

--	--	--	--	--	--	--	--

§ Το μενού και οι πληροφορίες για αυτό(αφίσες κ .τ .λ) παρουσιάζονταν επαρκώς.

--	--	--	--	--	--	--	--

4) Σημειώσατε τρεις **το μέγιστο** προτάσεις που διέκριναν καλύτερα την αναμονή σας στο κατάστημα:

Κατά την διάρκεια της αναμονής μου

§ Μιλούσα με τον διπλανό μου.....

§ Διάβαζα κάτι που κρατούσα

§ Πρόσεξα την παρουσίαση του μενού (Αφίσες , ταμπλό πάνω από το ταμείο).....

§ Άκουγα μουσική.....

§ Παρακολουθούσα τις ειδοποιήσεις του ταμιά για τον χρόνο αναμονής

§ Παρακολουθούσα τα έντυπα υγιεινής (Πιστοποιήσεις ποιότητας , πιστοποιήσεις ελέγχων από αρμόδιους φορείς).....

§ Παρακολουθούσα την διαδικασία ετοιμασίας του φαγητού.....

