



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

**Οικονομοτεχνική Αξιολόγηση Εφαρμογής
Καλών Πρακτικών στο Λιανικό Εμπόριο
με Άξονα την Ολική Ποιότητα:
Μελέτη Περίπτωσης**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

ΕΛΕΝΗΣ Κ. ΔΕΥΤΟΥ

Απόφοιτη του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων

Επιβλέπων: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Α. ΓΕΩΡΓΑΚΕΛΛΟΣ

Καθηγητής στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
του Πανεπιστημίου Πειραιώς

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2014

ως

Στην οικογένειά μου που με στήριξε

Στους φίλους μου που με ανέχτηκαν

Στους συνεργάτες μου που με βοήθησαν

Στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα που με ενέπνευσε

Στον καθηγητή μου που με συνόδευσε ιδανικά

σε αυτή την εμπειρία....

Πανεπιστήμιο

Περίληψη

Το λιανικό εμπόριο είναι ένας ιδιαίτερα ανταγωνιστικός κλάδος. Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μία συνεχή αναζήτηση καλών πρακτικών με στόχο την συνεχή βελτίωση της απόδοσής τους. Οι οργανισμοί μελετούν κάθε δυνατή πτυχή που μπορούν να επηρεάσουν και πλέον αντιμετωπίζουν το λιανικό εμπόριο σαν μία απαιτητική υπηρεσία παροχής προϊόντων την οποία προσπαθούν να πλαισιώσουν με νέες λύσεις για τον πελάτη.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει στον αναγνώστη ένα σύνολο εργαλείων και μεθόδων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μία επιχείρηση λιανικού εμπορίου. Επιδιώκοντας την παρουσίαση πρακτικών που θα καλύψουν όσο το δυνατόν περισσότερες πτυχές του λιανικού εμπορίου, όλη η ανάλυση θα κινηθεί πάνω στους άξονες της ολικής ποιότητας. Σαν κατευθυντήριες γραμμές προς την αναζήτηση καλών πρακτικών χρησιμοποιούνται οι διαστάσεις ποιότητας και συγκεκριμένα οι βασικές διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών, θεωρώντας το λιανικό εμπόριο ως μία υπηρεσία παροχής προϊόντων. Βασικές διαστάσεις ποιότητας αποτελούν η αξιοπιστία, η ασφάλεια, η ανταποκρισιμότητα, τα απτά στοιχεία και η εν-συναίσθηση.

Οι καλές πρακτικές για κάθε μία από τις διαστάσεις ποιότητας θα πρέπει να αξιολογούνται. Το βιβλιογραφικό μέρος ακολουθεί μελέτη περίπτωσης με οικονομοτεχνική αξιολόγηση πρακτικών που έχουν υιοθετηθεί από μία εταιρεία ιδιοκατασκευών. Η παρουσίαση των παραδειγμάτων καλών πρακτικών συνοδεύεται από μία σύντομη οικονομοτεχνική αξιολόγηση αυτών. Η οικονομοτεχνική αξιολόγηση των καλών πρακτικών αναφέρει τις τεχνικές και τις οικονομικές απαιτήσεις κάθε πρακτικής καθώς και το όφελος που προκύπτει από αυτές. Η πλειοψηφία των πρακτικών φέρουν ένα μέρος άμεσα υπολογίσιμου κόστους και όφελους αλλά και ένα πολύ σημαντικό μέρος που προσεγγίζεται μόνο με στατιστικές μελέτες. Η βασική αιτία αδυναμίας άμεσου υπολογισμού των αποτελεσμάτων είναι η έντονη παρουσία του ανθρώπινου στοιχείου στο λιανικό εμπόριο καθώς και το ότι η συνολική εμπειρία του πελάτη στο χώρο πώλησης εξαρτάται από πλήθος ψυχολογικών παραγόντων - ερεθισμάτων.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες.....	2
Περίληψη.....	3
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 2: Διάσταση Ποιότητας Αξιοπιστία.....	11
2.1 Ο οργανισμός κρατά τις υποσχέσεις του που σχετίζονται με τον χρόνο.....	12
2.2 Υπάρχει ένα ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών.....	13
2.3 Η υπηρεσία / το προϊόν παρέχεται σωστά από την πρώτη φορά.....	16
2.4 Αρχεία χωρίς λάθη, επαναλαμβανόμενοι έλεγχοι.....	17
Κεφάλαιο 3: Διάσταση Ποιότητας Ασφάλεια.....	19
3.1 Οι συναλλαγές με τους εργαζομένους προκαλούν αίσθηση ασφάλειας.....	19
3.2 Οι εργαζόμενοι είναι ευγενικοί, εμπνέουν εμπιστοσύνη.....	22
3.3 Οι εργαζόμενοι έχουν γνώσεις.....	23
Κεφάλαιο 4: Διάσταση Ποιότητας Ανταποκρισιμότητα.....	27
4.1 Διαθεσιμότητα ποικιλίας αγαθών και υπηρεσιών.....	28
4.2 Συμπληρωματικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης.....	37
Κεφάλαιο 5: Διάσταση Ποιότητας Απτά Στοιχεία.....	41
5.1 Ερεθίσματα.....	41
5.2 Ερεθίσματα άμεσα επηρεάσιμα από τη διοίκηση.....	46
Κεφάλαιο 6: Διάσταση Ποιότητας Εν-συναίσθηση.....	58
6.1 Οργανωσιακή δικαιοσύνη στις διαδικασίες του οργανισμού.....	60
6.2 Οργανωσιακή δικαιοσύνη στην διανομή των πόρων και των αποτελεσμάτων.....	63
6.3 Οργανωσιακή δικαιοσύνη στις αλληλεξαρτήσεις των εργαζομένων με τους προϊστάμενούς τους.....	65
6.4 Οργανωσιακή δικαιοσύνη στην πληροφόρηση.....	69
Κεφάλαιο 7: Μελέτη Περίπτωσης.....	73
7.1 Πρακτικές που ενισχύουν την αξιοπιστία.....	74
7.2 Πρακτικές που ενισχύουν την ασφάλεια.....	80
7.3 Πρακτικές που ενισχύουν την ανταποκρισιμότητα.....	86

7.4	Πρακτικές που αφορούν στα απτά στοιχεία.....	99
7.5	Πρακτικές που ενισχύουν την Εν-συναίσθηση.....	113
	Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	133
	Βιβλιογραφία - Παραπομπές.....	134

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου ασχολούνται με την παροχή αγαθών και υπηρεσιών απευθείας στους καταναλωτές. Κατά κύριο λόγο, παρέχουν μονάδες ή μικρές ομάδες προϊόντων και υπηρεσιών σε μεγάλο αριθμό καταναλωτών.

Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου είναι ευρέως γνωστός ως πολύ ανταγωνιστικός. Η επιβίωση αρχικά και έπειτα η ευημερία ενός καταστήματος λιανικής πώλησης απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια. Είναι σημαντικό, η διοίκηση μιας επιχείρησης λιανικού εμπορίου να έχει ως στόχο της την μέγιστη δυνατή κάλυψη των αναγκών του πελάτη. Για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι πράττουν στοχεύοντας σε αποτελέσματα κοινά με αυτά που στοχεύει η επιχείρηση. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να ενσωματωθεί η ποιοτική πειθαρχία στην κουλτούρα και στις δραστηριότητες του οργανισμού.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν το γενικό πλαίσιο της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας πάνω στους άξονες της οποίας μπορεί να κινηθεί ένας οργανισμός διεκδικώντας την υγιή λειτουργία του. Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Υποστηρίζει ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε να συμβάλλει στην συνολική βελτίωση της ποιότητας. Η διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Πάνω σε αυτά τα θεμέλια μπορεί ένας οργανισμός να οικοδομήσει πρακτικές που θα τον οδηγήσουν στο επιθυμητό για τον πελάτη αλλά και για τον ίδιο αποτέλεσμα.

Οι οργανισμοί αναζητώντας και εφαρμόζοντας καλές πρακτικές μπορούν να καθιερωθούν στον χώρο τους και να ξεχωρίσουν από τον ανταγωνισμό. Κάθε εν

δυνάμει πρακτική μιας επιχείρησης θα πρέπει να αξιολογείται πριν την υιοθέτησή της ή και έπειτα από αυτήν ώστε να ορίζεται το κατά πόσο είναι ή όχι συμφέρουσα. Ουσιαστικά, ο οργανισμός θα πρέπει να μελετά τους παράγοντες που ασκούν επιρροή στην εφαρμογή μίας πρακτικής, την στάση και τον ρόλο των εμπλεκόμενων μερών και κατά πόσο το πιθανό αποτέλεσμα της δικαιολογεί το κόστος εφαρμογής και συντήρησης της.

Αντικείμενο της εργασίας αποτελεί ένα σύνολο καλών πρακτικών που μπορούν να εφαρμοστούν στο λιανικό εμπόριο. Η κάθε πρακτική εμπίπτει σε μία από τις διαστάσεις της ολικής ποιότητας, εκτενέστερη ανάλυση των οποίων θα πραγματοποιηθεί παρακάτω. Οι πρακτικές που αναφέρονται αφορούν ένα φυσικό κατάστημα λιανικής πώλησης χωρίς όμως να αποκλείεται η δυνατότητα υιοθέτησης μέρους αυτών από οργανισμούς (και) με ηλεκτρονικά καταστήματα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει στον αναγνώστη ένα σύνολο εργαλείων και μεθόδων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μία επιχείρηση λιανικού εμπορίου. Επιδιώκοντας την παρουσίαση πρακτικών που θα καλύψουν όσο το δυνατόν περισσότερες πτυχές του λιανικού εμπορίου, όλη η ανάλυση θα κινηθεί πάνω στους άξονες της ολικής ποιότητας. Το βιβλιογραφικό μέρος ακολουθεί μελέτη περίπτωσης με οικονομοτεχνική αξιολόγηση πρακτικών που έχουν υιοθετηθεί από μία εταιρεία ιδιοκατασκευών. Η διαδικασία της οικονομοτεχνικής αξιολόγησης των πρακτικών δεν πρέπει να παραλείπεται από κανέναν οργανισμό δεδομένου ότι όλοι οι οργανισμοί στοχεύουν στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων τους.

Οι διαστάσεις της ποιότητας αποτελούν τους άξονες πάνω στους οποίους αναπτύχθηκαν τα κεφάλαια που ακολουθούν. Οι διαστάσεις ποιότητας διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά τις διαστάσεις ποιότητας των προϊόντων και η δεύτερη τις διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών.

Οι επτά πιο βασικές διαστάσεις ποιότητας των προϊόντων σύμφωνα με την βιβλιογραφία είναι οι παρακάτω (Sebastianelli R. and Tamimi N., 2002):

1. Χαρακτηριστικά: πρόκειται για μία διάσταση ποιότητας που αφορά τα κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος σε συνδυασμό με τα συμπληρωματικά - δευτερεύοντα χαρακτηριστικά αυτού.

2. Λειτουργίες και απόδοση: αυτή η διάσταση ποιότητας αφορά τα κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος σε συνάρτηση με την τιμή του.
3. Αξιοπιστία: μία διάσταση ποιότητας που αφορά την προβολή της ποιότητας του προϊόντος στο χρόνο.
4. Συμμόρφωση: η συμμόρφωση σαν διάσταση ποιότητας αφορά τον βαθμό συμφωνίας των χαρακτηριστικών του προϊόντος με το Νομικό & Κανονιστικό Πλαίσιο καθώς και με τα Πρότυπα τα οποία ορίζονται.
5. Αντοχή: πρόκειται για μία διάσταση ποιότητας που σχετίζεται με την συχνότητα και τη διάρκεια χρήσης που μπορεί να απολαύσει ο καταναλωτής μέχρι να καταστραφεί το προϊόν.
6. Ικανότητα επισκευής: μία διάσταση ποιότητας που ορίζεται με βάση την ικανότητα του προϊόντος να επισκευαστεί σε περίπτωση βλάβης (π.χ. πόσο γρήγορα, εύκολα, οικονομικά).
7. Αισθητικά χαρακτηριστικά: η τελευταία διάσταση ποιότητας των προϊόντων αφορά τα αισθητικά τους χαρακτηριστικά και είναι μία αρκετά υποκειμενικά αξιολογήσιμη διάσταση.

Μία επιπλέον διάσταση που συναντά κανείς σπανιότερα στη βιβλιογραφία είναι η αντιληπτή ποιότητα και αφορά την ποιότητα που αντιλαμβάνεται ένας καταναλωτής βασισμένος στην επωνυμία, στη διαφήμιση και στην εικόνα του προϊόντος και όχι στα βασικά του χαρακτηριστικά.

Οι πέντε βασικότερες διαστάσεις ποιότητας των υπηρεσιών σύμφωνα με την βιβλιογραφία είναι οι παρακάτω (Kitapci O., 2013):

1. Αξιοπιστία: η αξιοπιστία σαν διάσταση ποιότητας αφορά την αξιοπιστία και την ακρίβεια των χαρακτηριστικών, των λειτουργιών, της απόδοσης και της συμμόρφωσης των παροχών μιας επιχείρησης προς τον καταναλωτή.
2. Ασφάλεια: πρόκειται για την ικανότητα δημιουργίας αισθήματος εμπιστοσύνης στους καταναλωτές μέσα από την γνώση και την ευγένεια.
3. Ανταποκρισιμότητα: πρόκειται για μία διάσταση ποιότητας που αφορά τον βαθμό ανταπόκρισης σε εκφρασμένες ή μη ανάγκες των καταναλωτών, αφορά την προθυμία ή / και την ετοιμότητα των εργαζομένων να εκτελέσουν την υπηρεσία.

4. Απτά στοιχεία: τα απτά στοιχεία αφορούν τα περιβάλλοντα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, ουσιαστικά αφορά τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και την εμφάνιση των εργαζομένων.
5. Εν-συναίσθηση: αυτή η διάσταση ποιότητας αφορά την πλήρη φυσική και συναισθηματική συμμετοχή στη διεκπεραίωση της υπηρεσίας εκ μέρους των εργαζομένων μέσα από την προσφορά φροντίδας και εξατομικευμένης προσοχής στον κάθε καταναλωτή.

Σπανιότερα, η βιβλιογραφία αναφέρει σαν διάσταση ποιότητας την προσβασιμότητα, η οποία αφορά την πρόσβαση των καταναλωτών τόσο στον χώρο πώλησης όσο και σε πληροφορίες που αφορούν τον οργανισμό.

Στη συνέχεια θα αναφερθούν καλές πρακτικές για το λιανικό εμπόριο για την κάθε μία από τις βασικές διαστάσεις ποιότητας. Δεδομένου ότι οι καλές πρακτικές αφορούν το λιανικό εμπόριο το οποίο αναπτύσσεται μία φάση μετά την παραγωγή του προϊόντος και ουσιαστικά αφορά μία υπηρεσία παροχής προϊόντων σε συνδυασμό με άλλες συμπληρωματικές υπηρεσίες, τα κεφάλαια που ακολουθούν θα βασιστούν στις διαστάσεις ποιότητας των υπηρεσιών ενσωματώνοντας σε αυτές την σπουδαιότητα του ρόλου των προϊόντων στο λιανικό εμπόριο. Η προσβασιμότητα δεν θα αναλυθεί σε μεμονωμένο κεφάλαιο ενώ στοιχεία αυτής μπορεί να εντοπίσει κανείς στο κεφάλαιο των απτών στοιχείων.

Ουσιαστικά ακολουθούν ένα κεφάλαιο καλών πρακτικών για κάθε διάσταση ποιότητας υπηρεσιών. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι καλές πρακτικές που αναφέρονται παρακάτω αφορούν τον σχηματισμό των ερεθισμάτων που μπορεί να δεχτεί ένας καταναλωτής στον φυσικό εμπορικό χώρο ενός οργανισμού και όχι σε έναν διαδικτυακό χώρο ενημέρωσης και πώλησης. Ο διαχωρισμός αυτός έγινε καθώς ο διαδικτυακός χώρος ενημέρωσης και πώλησης απαιτεί μία διαφορετική προσέγγιση και στηρίζεται σε άλλες καλές πρακτικές. Ο διαχωρισμός είναι φανερός και στη βιβλιογραφία. Φυσικά, δεδομένου του ότι τόσο ένα φυσικό όσο και ένα ηλεκτρονικό κατάστημα αποτελούν εμπορικό χώρο διαθέτουν και μία ευρεία βάση κοινών καλών πρακτικών.

Το τελευταίο και έκτο κεφάλαιο αναφέρει παραδείγματα καλών πρακτικών έπειτα από μελέτη μίας εταιρείας λιανικού εμπορείου με είδη ιδιοκατασκευών. Η

παρουσίαση των παραδειγμάτων καλών πρακτικών της εν λόγω εταιρείας συνοδεύεται από μία σύντομη οικονομοτεχνική αξιολόγηση αυτών. Η οικονομοτεχνική αξιολόγηση των καλών πρακτικών στη παρούσα εργασία δεν γίνεται με σκοπό τον χαρακτηρισμό αυτών ως συμφέρουσες ή μη αλλά με σκοπό την παρουσίαση των βασικών παραγόντων που θα πρέπει να λαμβάνει κανείς υπόψη κατά την αξιολόγηση της τεχνικής και οικονομικής τους εφαρμογής.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Διάσταση Ποιότητας Αξιοπιστία

Η ποιότητα είναι το βασικό συστατικό για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για πολλούς οργανισμούς, η ποιότητα θεωρείται ως η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Για άλλους η ποιότητα βρίσκεται στα μάτια του καταναλωτή τους. Αρκετοί οργανισμοί υποστηρίζουν ότι η διαχείριση της ποιότητας θα πρέπει να διακρίνεται από την ποιότητα. Το πρώτο είναι παράγοντας εισαγωγής, ενώ το τελευταίο είναι το αποτέλεσμα. Η αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας είναι το κλειδί για την αύξηση της ποιότητας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης στο τρέχον παγκόσμιο περιβάλλον. Βασική διαδικασία για την επίτευξη της βελτίωσης της ποιότητας ενός οργανισμού, είναι να ορίζει ο οργανισμός τι θέλει να βελτιώσει, να μετρά τις τρέχουσες επιδόσεις του, να αναλύει ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην επίδοση, να βελτιώνει μέρος ή σύνολο των παραγόντων και έπειτα να ελέγχει το αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας. Σε αυτή τη διαδικασία, σημαντικό ρόλο μπορούν να διαδραματίσουν τόσο οι καταναλωτές όσο και οι προμηθευτές ενός οργανισμού (Kuei C. and Madu C., 2003).

Η επίτευξη της αίσθησης αξιοπιστίας για τον καταναλωτή με την βοήθεια προτύπων που επιδιώκουν την υψηλή ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών και με την εκμετάλλευση οργανωτικών ικανοτήτων του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού μπορεί να προσφέρει τεράστια οφέλη στον οργανισμό. Ουσιαστικά, με την βοήθεια των παραπάνω, ελέγχεται το κόστος και βελτιώνεται η εμπειρία που προσφέρεται στον πελάτη με ελαχιστοποίηση των διακυμάνσεων στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Η επίτευξη της αξιοπιστίας στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, στην γνώση και στην συναίσθηση που αυτός φέρει. Η γνώση και η συναίσθηση θεωρούνται δύο βασικές ικανότητες του ατόμου που τον βοηθούν να αντιλαμβάνεται τον κόσμο και να εξετάζει την προοπτική να αλλάξει μέρος αυτού. Η γνώση και η συναίσθηση σε ατομικό επίπεδο ενισχύει την προθυμία για καινοτομία, την εγρήγορση για την διάκριση καθώς και την ευαισθητοποίηση σε ορισμένα θέματα. Βασικές πτυχές της γνώσης

και συναίσθησης που σχετίζονται με την ποιότητα και την αξιοπιστία είναι η διερεύνηση και η κατανόηση της αποτυχίας, η απροθυμία για την απλοποίηση, η προσοχή στις πράξεις, η επικέντρωση στην ανθεκτικότητα, η προσοχή στη λεπτομέρεια καθώς και η προθυμία για εξέταση εναλλακτικών προοπτικών (Ndubisi N., 2012).

Η αξιοπιστία και η διαχείριση της συντήρησης της παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον για τον σημερινό εταιρικό κόσμο. Αυτό οφείλεται στην προσπάθεια ενός οργανισμού να παραμείνει ανταγωνιστικός, να παρέχει έγκαιρες και ακριβείς υπηρεσίες καθώς και να προσφέρει αποτελεσματική σύνδεση με όλα τα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού. Η αξιοπιστία και η διαχείριση της συντήρησης της θα πρέπει να θεωρηθεί ως μέρος της εταιρικής στρατηγικής. Ενώ η αξιοπιστία και η διατήρησή της συνδέονται με διάφορες πηγές κόστους όπως είναι το κόστος πρόληψης, είναι πλέον γνωστό ότι αυτά τα έξοδα βοηθούν στη αποφυγή μεγαλύτερου κόστους όπως είναι το κόστος της απώλειας πελατών (Madu C., 2005).

2.1. Ο οργανισμός κρατά τις υποσχέσεις του που σχετίζονται με τον χρόνο

Οι εταιρείες επιθυμώντας να μειώσουν το κόστος του αποθέματός τους, κινδυνεύουν να μην έχουν διαθέσιμο το προϊόν για τον πελάτη όταν αυτός το αναζητήσει. Η διαχείριση του αποθέματος εκ μέρους των επιχειρήσεων θα πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να εξασφαλίσουν το πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό απόθεμα. Το ύψος αυτού του αποθέματος θα πρέπει να είναι τέτοιο που να μειώνει στο μέγιστο βαθμό το κόστος αποθήκευσής του ενώ ταυτόχρονα να εξασφαλίζεται η διαθεσιμότητά των προϊόντων όταν αυτά ζητηθούν από έναν καταναλωτή. Οι πάροχοι προϊόντων και υπηρεσιών, θα πρέπει να αναγνωρίσουν την ανάγκη εξασφάλισης μίας αποτελεσματικής αλυσίδας εφοδιασμού ώστε να επιτύχουν το παραπάνω. Ουσιαστικά θα πρέπει ο οργανισμός να υιοθετεί μία just in time φιλοσοφία διαχείρισης χωρίς να αφήνει περιθώρια συμφόρησης αποθέματος. Βασική προϋπόθεση για να επιτευχθεί το παραπάνω είναι ο εργαζόμενος να έχει πρόσβαση σε ένα αξιόπιστο και πάντα

διαθέσιμο σύστημα ενημέρωσης για την πορεία του προϊόντος στην εφοδιαστική αλυσίδα αλλά και για την διαθεσιμότητα του στο χώρο πώλησης ώστε να μπορεί με τη σειρά του να πληροφορήσει ορθά τον εν δυνάμει καταναλωτή (Madu C., 2005).

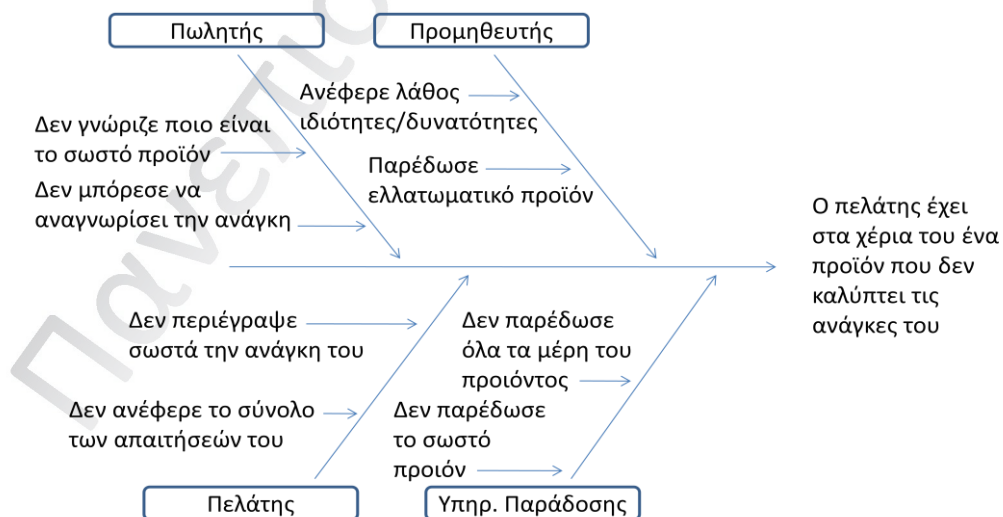
2.2. Υπάρχει ένα ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών

Η ποιότητα είναι μία πολυδιάστατη έννοια. Η αξιοπιστία είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να εκτελεί την υπηρεσία όπως υποσχέθηκε, με σταθερότητα και ακρίβεια. Η αξιοπιστία αναφέρεται συχνά ως η πιο σημαντική διάσταση κατά την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών και ως εκ τούτου είναι μια θεμελιώδης απαίτηση από τις επιχειρήσεις ώστε να μπορούν να ανταγωνιστούν την αγορά. Ωστόσο, πολλές υπηρεσίες υψηλής εντάσεως εργασίας παρουσιάζουν λάθη. Ένα υψηλό ποσοστό αποτυχίας των υπηρεσιών είναι αποτέλεσμα ανθρώπινου λάθους. Κατά συνέπεια, είναι δύσκολο για τους διαχειριστές των υπηρεσιών να επιτύχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, ελέγχοντας παράλληλα το κόστος. Έχει προταθεί ότι οι στρατηγικές πρόληψης των σφαλμάτων πρέπει να μειώνουν τους παράγοντες που δημιουργούν τα λάθη, να επιδιώκουν την ανίχνευση των δυνατοτήτων διόρθωσης και να βρουν έναν τρόπο να αυξάνουν την πιθανότητα το αρνητικό αποτέλεσμα να είναι ασήμαντο. Οι τελευταίοι δύο στόχοι είναι γνωστοί ως ανάκτηση της υπηρεσίας. Η ανάκτηση της υπηρεσίας αναφέρεται σε βήματα που προορίζονται για τον εντοπισμό της αποτυχίας μιας υπηρεσίας ή των προβλημάτων ποιότητας μίας υπηρεσίας και την προσπάθεια αποκατάστασής της (Jacob V. Simons Jr, 2004).

Για να μπορέσει ο οργανισμός να εξετάσει μία αστοχία τόσο για να την διορθώσει όσο και για να μην την επαναλάβει, θα πρέπει να προσδιορίσει τι οδήγησε στην αστοχία.

➤ Ανάλυση των βαθύτερων αιτιών

Η ανάλυση των βαθύτερο αιτιών ουσιαστικά μπορεί να γίνει με την ταξινόμηση των κύριων παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν το τελικό αποτέλεσμα και με τις αιτίες που καθένας από τους παράγοντες μπορεί να προκαλέσει και να οδηγήσει σε αστοχία (Madu C., 2005). Για παράδειγμα, στο λιανικό εμπόριο, ένας καταναλωτής μπορεί να χαρακτηρίσει μία εταιρεία ως αναξιόπιστη καθώς του προσέφερε προϊόν που δεν καλύπτει την ανάγκη του. Όπως φαίνεται στην εικόνα 2.1., το να βρίσκεται στα χέρια του καταναλωτή ένα λάθος προϊόν μπορεί να οφείλεται στον παράγοντα πωλητή (παραδείγματα αιτιών: ο πωλητής δεν γνώριζε ποιο είναι το σωστό προϊόν για την κάλυψη της ανάγκης του πελάτη, ο πωλητής δεν μπόρεσε να αναγνωρίσει την πραγματική ανάγκη του πελάτη) στον παράγοντα προμηθευτή (παραδείγματα αιτιών: ο προμηθευτής αναφέρει ιδιότητες και δυνατότητες του προϊόντος που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, ο προμηθευτής παρέδωσε ελαττωματικό προϊόν), στον παράγοντα πελάτη (παραδείγματα αιτιών: ο πελάτης δεν περιέγραψε σωστά την ανάγκη του, ο πελάτης δεν ανέφερε το σύνολο των απαιτήσεών του) στον παράγοντα υπηρεσία παράδοσης (οι υπεύθυνοι παράδοσης παρέδωσαν λάθος προϊόν, οι υπεύθυνοι παράδοσης δεν παρέδωσαν όλα τα μέρη του προϊόντος) καθώς και σε άλλους παράγοντες.



Εικόνα 2.1.: Ανάλυση των βαθύτερων αιτιών

Μελέτες έχουν δείξει πως υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ της ανάκτησης των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών, την πίστη των καταναλωτών, και το μέλλον των επιχειρήσεων. Τα εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι η ανάκτηση των υπηρεσιών είναι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών, καθώς, η πλειοψηφία των πελατών που αντιμετωπίζουν προβλήματα στην παροχή μίας υπηρεσίας, θα παραμείνουν πιστοί στην εταιρεία παροχής υπηρεσιών, εάν το πρόβλημά τους επιλυθεί. Σύμφωνα με μελέτες, ένα σωστά δομημένο σύστημα ανάκτησης υπηρεσιών, είναι μία επένδυση με μεγάλη πιθανότητα όχι μόνο απόσβεσης αλλά και δημιουργίας κερδών. Πολύ βασικό ρόλο στην επιτυχημένη ή μη ανάκτηση υπηρεσίας δεν παίζει το πότε ο πάροχος θα λάβει γνώση του προβλήματος αλλά το πόσο γρήγορα θα ανταποκριθεί αφού λάβει γνώση αυτού. Η ταχεία ανταπόκριση του πάροχου της υπηρεσίας στην ανάκτηση αυτής είναι κρίσιμη για την επιτυχία της τελευταίας (Jacob V. and Simons J., 2004).

Για την δημιουργία ενός αποδοτικού και αποτελεσματικού συστήματος ανάκτησης υπηρεσιών θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω (Jacob V. and Simons J., 2004):

- το κόστος εφαρμογής
- το κόστος ευκαιρίας
- τον αντίκτυπο της επιτυχίας της ανάκτησης υπηρεσίας στη συμπεριφορά των καταναλωτών στο μέλλον
- την πιθανότητα παροχής ποιοτικότερων υπηρεσιών στο μέλλον μέσω της ανίχνευσης σφαλμάτων
- τη διαφοροποίηση της ανίχνευσης ενός σφάλματος από τη διόρθωση αυτού

2.3. Η υπηρεσία / το προϊόν παρέχεται σωστά από την πρώτη φορά

Η αξιοπιστία μπορεί να αξιολογηθεί σε τρεις φάσεις ζωής του προϊόντος. Συγκεκριμένα, μπορεί να αξιολογηθεί στην φάση σχεδιασμού ενός προϊόντος, στην φάση παραγωγής του και τέλος κατά την χρήση του (Habchi G., 2002).

- 1) Κατά τη διάρκεια της φάσης του σχεδιασμού, η αξιοπιστία είναι θεωρητική και αξιολογείται μέσω μαθηματικών μοντέλων. Η αξιολόγηση αφορά την λειτουργική αποσύνθεση του προϊόντος και των εξαρτημάτων του (σχετικά με το ποια είναι η σειρά των εργασιών, ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν παράλληλα και ποιες εργασίες συσχετίζονται).
- 2) Κατά τη διάρκεια της παραγωγής, η αξιοπιστία αξιολογείται με την βοήθεια πειραμάτων. Η αξιολόγηση βασίζεται στα δεδομένα της διαδικασίας των βιομηχανικών ελέγχων.
- 3) Κατά τη διάρκεια της φάσης χρήσης, αξιολογείται η λειτουργική αξιοπιστία του προϊόντος και της υπηρεσίας. Η αξιολόγηση της λειτουργικής αξιοπιστίας στηρίζεται σε στατιστικά δεδομένα τα οποία συλλέγονται από τους χρήστες του προϊόντος (φορές αποτυχίας) και από τα αποτελέσματα μαθηματικών κατανομών.

Οι οργανισμοί λιανικού εμπορίου ενδιαφέρονται να αξιολογηθούν ως αξιόπιστοι από τους τελικούς καταναλωτές σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

➤ Λόγοι αστοχίας και αντίκτυπος

Ένας οργανισμός για να μπορέσει να ελαχιστοποιήσει τις περιπτώσεις λάθους θα πρέπει αρχικά να εντοπίσει τις πηγές του λάθους και έπειτα να ορίσει τον αντίκτυπο της κάθε αστοχίας. Ο στόχος είναι να εντοπίσει τις πηγές των

προβλημάτων των διάφορων διαδικασιών και με τη διαίρεση της διαδικασίας σε υποσυνιστώσες να απομονώσει το πρόβλημα. Όσο ισχυρότερος είναι ο αντίκτυπος της κάθε αστοχίας τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη για διορθωτικές κινήσεις που θα μειώσουν την πιθανότητα του λάθους. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει συλλογή στατιστικών στοιχείων, ιδίως σε σχέση με τη συχνότητα των επιμέρους συστατικών αποτυχίας και το κόστος αυτών των αποτυχιών. Μία τέτοια μελέτη θα μπορούσε να αφορά οποιαδήποτε διαδικασία – υπηρεσία του οργανισμού (Madu C., 2005).

2.4. Αρχεία χωρίς λάθη, επαναλαμβανόμενοι έλεγχοι

Για μία επιχείρηση η συλλογή και επεξεργασία δεδομένων από τους πελάτες της είναι πολύ σημαντική. Η επεξεργασία αυτών των δεδομένων μπορεί να οδηγήσει μία επιχείρηση στην επίτευξη της αξιοπιστίας. Ο οργανισμός ενδέχεται να αναζητήσει πληροφορίες από τους καταναλωτές στην περίπτωση που θέλει να αναπτύξει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία καθώς οι πληροφορίες αυτές συχνά αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες των πελατών.

Υπάρχουν τρεις τύποι πελατών (Tan C., 2003):

1. Οι εσωτερικοί πελάτες. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι οι εργαζόμενοι.
2. Οι ενδιάμεσοι πελάτες. Οι ενδιάμεσοι πελάτες αγοράζουν τα προϊόντα από τον οργανισμό και τα πωλούν σε έμπορους λιανικής πώλησης.
3. Οι εξωτερικοί πελάτες. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι τελικοί χρήστες του προϊόντος. Η εξέταση των αναγκών τους είναι πολύ σημαντική, καθώς αυτοί δεν θα αγοράσουν το προϊόν αν δεν πληροί τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις τους.

Μερικές από τις πρακτικές στις οποίες θα μπορούσαν να στηριχθούν οι έρευνες για τις ανάγκες των πελατών είναι οι παρακάτω (Tan C., 2003):

- στη χρήση ερωτηματολογίων
- σε συνεντεύξεις σε ομάδες εστίασης είτε μέσω συναντήσεων είτε μέσω τηλεφώνου

- ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους που συζητούν για τα προϊόντα των ανταγωνιστών
- σε αρχεία με παράπονα των πελατών
- σε αναλύσεις αστοχίας
- σε μελέτη εμπορικών περιοδικών

Οι ανάγκες των πελατών έχουν κατηγοριοποιηθεί γενικά στους ακόλουθους τομείς (Tan. C., 2003):

- Ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών
- Αξιολόγηση παράδοσης
- Δυνατότητα έκφρασης παραπόνων / αξιολόγηση καταγγελιών
- Αξιολόγηση εξυπηρέτησης πελατών
- Εκτίμηση των τιμών
- Εγγύηση σε υπηρεσίες και προϊόντα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Διάσταση Ποιότητας Ασφάλεια

Η ικανοποίηση των καταναλωτών είναι αναμφισβήτητα ο πρωταρχικός στόχος της κάθε υπηρεσίας. Αυτή η φιλοσοφία έχει γίνει πυρήνας του μάρκετινγκ. Αυτό είναι σε μεγάλο βαθμό καθοδηγείται από μια νέα αντίληψη του ρόλου του υπηρεσίας σε όλους τους οργανισμούς. Κάθε οργανισμός είναι πάροχος υπηρεσίας. Κάθε εταιρεία που παράγει ή εμπορεύεται ένα προϊόν, παράγει και μια υπηρεσία.

3.1. Οι συναλλαγές με τους εργαζομένους προκαλούν αίσθηση ασφάλειας

Οι καταναλωτές έχουν την ανάγκη να νιώθουν ασφάλεια κατά τις συναλλαγές τους. Μέρος κάθε αγοράς αποτελεί η συναλλαγή. Η συναλλαγή θα πρέπει να βασίζεται και να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του εμπορίου, να έχει τη συναίνεση του πελάτη και φυσικά ο οργανισμός να εμπορεύεται νομίμως το αντικείμενο της συναλλαγής. Οι εργαζόμενοι, αφού έχουν καθοδηγήσει και συμβουλευσει τον καταναλωτή κατά τη διάρκεια των αγορών του, θα πρέπει να εκτελέσουν πιστά και με τον βέλτιστο τρόπο το καθήκον του εξασφαλίζοντας πως η συναλλαγή θα πραγματοποιηθεί με την ορθή τιμή πώλησης. Η ορθή τιμή πώλησης είναι αυτή που έχει καθοριστεί εκ των προτέρων για το προϊόν βασισμένη στις ιδιότητες του προϊόντος, στο συνολικό κόστος που αυτό φέρει (π.χ. κόστος αγοράς, αποθήκευσης, μεταφοράς), στην αμοιβή του εμπόρου και στην φορολογία του αφαιρώντας τυχόν ποσοστό έκπτωσης που έχει αναφερθεί (O'Malley T. and Smith T., 2000).

Ο οργανισμός θα πρέπει να χρησιμοποιεί ένα αξιόπιστο σύστημα συναλλαγών. Για την επιλογή του συστήματος θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το αν συμμορφώνεται σε όσα ορίζει η νομοθεσία, η αναγκαιότητα συνεργασίας με τραπεζικούς οργανισμούς, ποιος είναι ο διαθέσιμος προϋπολογισμός και ποιοι οι διαθέσιμοι πόροι, πόσο ευέλικτο είναι και ποιες είναι οι δυνατότητές του. Φυσικά,

κάθε λογισμικό σύστημα θα πρέπει να συνοδεύεται από τις αντίστοιχες εκπαιδεύσεις ορθής χρήσης, να παρέχει την δυνατότητα προσαρμογής σε νέες συνθήκες καθώς και την δυνατότητα ελέγχου σε περίπτωση λάθους και παράνομης δραστηριότητας. Η παράνομη δραστηριότητα δεν μπορεί να ανιχνευτεί πέρα από κάποιες καθορισμένες παραμέτρους. Δυνατότητες που συνεκτιμούνται στην επιλογή ενός συστήματος συναλλαγών είναι η στατιστική ανάλυση δεδομένων που μπορεί να αποκαλύψει ενδιαφέρουσες πτυχές για την συμπεριφορά των πελατών. Για την αρμονική λειτουργία του συστήματος συναλλαγών είναι απαραίτητη η συνεργασία των συμβούλων πώλησης, των ταμείων, του τμήματος πληροφορικής, και του νομικού τμήματος καθώς και μίας ομάδας ελέγχου αποκλίσεων ή/και ασυνήθιστων συναλλαγών. Η καλή συνεργασία που θα εξασφαλίσει την καλή ροή του συστήματος είναι σημαντική καθώς εξοικονομεί χρόνο από το ανθρώπινο δυναμικό και παράλληλα δεν επιβαρύνει το κόστος της όλης διαδικασίας (Veyder F., 2003).

Σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη του αισθήματος ασφάλειας στον καταναλωτή κατά την διάρκεια των συναλλαγών του είναι η εξασφάλιση του ιδιωτικού απόρρητου, η ασφάλεια και η προστασία της ιδιωτικής ζωής. Για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα συναλλαγών θα πρέπει να κατευνάζει την ανησυχία των καταναλωτών σχετικά με την ασφάλεια των πληρωμών και των χρηματοοικονομικών πληροφοριών, όπως αριθμούς καρτών και προσωπικών δεδομένων. Όσον αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων, δεδομένου ότι είναι δυνατή η ιχνηλάτηση ενός ατόμου από τα αρχεία προμηθειών του κατά το παρελθόν, και δεδομένου ότι τα αρχεία αυτά μπορούν να οδηγήσουν σε εξαγωγή συμπερασμάτων για την συμπεριφορά, τις προτιμήσεις και τις συνήθειες του καταναλωτή, θα πρέπει τα δεδομένα αυτά να είναι απόρρητα καθώς η εσκεμμένη χρήση τους, για μη στατιστικούς λόγους μπορεί να πλήξει τα συμφέροντα του με σοβαρές συνέπειες για την ιδιωτική του ζωή). Η ιδιωτική ζωή των καταναλωτών μπορεί να προστατευθεί μόνο αν οι τράπεζες ή οι έμποροι δεν είναι σε θέση να ανιχνεύσουν τις πληρωμές τους αλλά σε αυτό το σημείο υπάρχει μια σύγκρουση μεταξύ του δικαιώματος των καταναλωτών για την προστασία της ιδιωτικής τους ζωής και την επιθυμία των κυβερνητικών αρχών για την πρόληψη των παράνομων οικονομικών συναλλαγών. Σαν μέση λύση ορίζεται η «σχεδόν ανώνυμη πράξη», σύμφωνα με την οποία τηρείται η

ανωνυμία, εκτός εάν ο πελάτης δίνει την άδεια, ή η κυβέρνηση εκδίδει σχετικό ένταλμα (Shon T. and Swatman P., 1998).

Είναι επιτακτική η ανάγκη οι εταιρείες να κατανοήσουν τα συναισθήματα των καταναλωτών. Στον τομέα των λιανικών χρηματοπιστωτικών συναλλαγών, οι ανάγκες και τα συναισθήματα των καταναλωτών καθορίζονται από τη φύση των συναλλαγών, το είδος των συναλλαγών (π.χ. χαμηλής ή υψηλής αξίας) και το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών που αποτελούν το αντικείμενο συναλλαγής καθώς βασικό ρόλο στην αγορά ενός προϊόντος παίζει η τιμή του, η αξιοπιστία του, η καταλληλότητά του για την κάλυψη μιας ανάγκης και η ευκολία συναλλαγής. Η ανάπτυξη του αισθήματος εμπιστοσύνης στους καταναλωτές όσον αφορά τις συναλλαγές τους είναι στρατηγικής σημασίας για τις επιχειρήσεις και η μη επίτευξή της μπορεί να επιφέρει σημαντικές επιπτώσεις σε αυτές. Όσο πιο πολύπλοκη και μακροπρόθεσμη είναι μία συναλλαγή τόσο πιο σημαντική είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης. Ιδανικό εργαλείο για την αναζήτηση του τρόπου ανάπτυξης του αισθήματος της εμπιστοσύνης αποτελεί η εστίαση στην νοοτροπία των καταναλωτών. Είναι ένα σοβαρό στρατηγικό σφάλμα εκ μέρους των οργανισμών να παραλείπουν την κατανόηση των αντιλήψεων του καταναλωτή. Δεδομένου ότι η εμπιστοσύνη σημαίνει ακλόνητη πίστη με αποδοχή χωρίς αποδείξεις και βεβαιότητα κάποιου ότι ένα συγκεκριμένο πρόσωπο έχει ορισμένη ικανότητα ή ιδιότητα σε συνδυασμό με εντιμότητα, ειλικρίνεια και εχεμύθεια, θα μπορούσε να μεταφραστεί στον τομέα των υπηρεσιών ως βέβαιες προσδοκίες για καλή συμπεριφορά του αντισυμβαλλόμενου σε μια ρητή ή σιωπηρή σύμβαση που απαιτείται από το νόμο και τους κανονισμούς. Συνεπάγεται λοιπόν τήρηση των υποσχέσεων, προβλέψιμη συμπεριφορά, και όχι ικανοποίηση ευκαιριακών συμφερόντων από την πλευρά του οργανισμού. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που καθορίζουν τον πραγματικό βαθμό εμπιστοσύνης των καταναλωτών. Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες είναι η καλή εμπειρία του παρελθόντος, η παρουσία των κατάλληλων δομών παροχής κινήτρων στον αντισυμβαλλόμενο, η εικόνα του «επαγγελματισμού», η ύπαρξη κυρώσεων για κακή συμπεριφορά, η ύπαρξη ηθικών κωδικών καθώς και η ύπαρξη σχετικού κανονισμού. Ωστόσο υπάρχει και η περίπτωση της εμπιστοσύνης λόγω ψυχολογικής ανάγκης του καταναλωτή, όπου η εμπιστοσύνη δεν στηρίζεται σε αποδεικτικά στοιχεία. Αυτό το είδος εμπιστοσύνης είναι πολύ εύκολο να καταρρεύσει όταν ο καταναλωτής πάψει να

έχει την ψυχολογική ανάγκη να εμπιστευτεί τον οργανισμό γι' αυτό και ένας οργανισμός δεν πρέπει να βασίζεται σε ένα τέτοιο είδος εμπιστοσύνης. Η έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να θεωρηθεί ως μια αποτυχία του οργανισμού γιατί μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της ζήτησης των προϊόντων και των υπηρεσιών η και την έξοδο του οργανισμού από την αγορά. (D. T. Llewellyn, 2005).

3.2. Οι εργαζόμενοι είναι ευγενικοί, εμπνέουν εμπιστοσύνη

➤ Θερμή υποδοχή

Οι συμπληρωματικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης είναι αυτές που ολοκληρώνουν την ευχαρίστηση του καταναλωτή συμπληρωματικά με το βασικό προϊόν. Αρχικά, ο πελάτης θα πρέπει να νιώσει οικία μέσα στο χώρο πώλησης. Είναι βασικό, η υποδοχή του να είναι θερμή και ευχάριστη. Ο οργανισμός λοιπόν θα πρέπει να φροντίσει οι εργαζόμενοι να υποδέχονται τους καταναλωτές με ευγένεια και διάθεση εξυπηρέτησης. Η θερμή υποδοχή των εργαζομένων προσφέρει στον καταναλωτή ψυχικά οφέλη. Επίσης, μία πρώτη καθοδήγηση του καταναλωτή για το προς τα πού πρέπει να κινηθεί ώστε να βρει το προϊόν που αναζητά προσφέρει χρονικά οφέλη σε αυτόν. Η άμεση ανταπόκριση των εργαζομένων και το κλίμα που αυτή δημιουργεί είναι ιδιαίτερα ευεργετικά για την διάθεση του καταναλωτή να προχωρήσει σε αγορά. Η έκφραση προθυμίας για προσφορά βοήθειας από τον εργαζόμενο αυξάνει τις πιθανότητες η σχέση εργαζόμενου και καταναλωτή να εξελιχθεί σε εμπορική. Σύμφωνα με έρευνες η στάση του εργαζόμενου απέναντι στον καταναλωτή δεν επηρεάζει την διάθεση του καταναλωτή να προχωρήσει σε αγορά εκείνη τη δεδομένη στιγμή αλλά αφορά τις μελλοντικές του επισκέψεις στον χώρο πώλησης (G. Naylor et al, 2014).

3.3. Οι εργαζόμενοι έχουν γνώσεις

Οι επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να αναπτύξουν μία ομάδα εργαζομένων που να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών σε συμβουλευτικό και καθοδηγητικό επίπεδο ολοένα και ισχυροποιούν την σχέση μεταξύ της γνωσιακής διαχείρισης με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αποτέλεσμα αυτής της σχέσης ενδέχεται να αποτελούν σειρά εκπαιδεύσεων και σεμιναρίων. Οι εκπαιδεύσεις και τα σεμινάρια βοηθούν στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, στη διαμόρφωση συστημάτων σταδιοδρομίας και στην ενθάρυνση της καινοτομικής σκέψης. Οι εκπαιδεύσεις και τα σεμινάρια μπορούν να αποτελέσουν μέρος της στρατηγικής ενός οργανισμού (Brown A. and Patrickson M., 2003).

Η γνώση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο πληροφοριών και δεδομένων που συνδέεται με ιδέες και πλαισιώνεται από εμπειρίες, διαίσθηση, κρίση και αξίες. Δεδομένου ότι η γνώση αντιπροσωπεύει την αλήθεια, προσφέρει μια αξιόπιστη βάση για την ανάληψη δράσης. Η γνώση αυξάνεται μέσω της αλληλεπίδρασης των ανθρώπων με άλλους ανθρώπους που φέρουν πληροφορίες. Υπάρχει διάκριση μεταξύ των δεδομένων, των πληροφοριών και των γνώσεων. Ο μετασχηματισμός των δεδομένων και των πληροφοριών σε χρήσιμες γνώσεις απαιτεί μια αίσθηση εμπιστοσύνης και αμοιβαιότητας εκ μέρους των ανθρώπων. Η γνώση που παράγεται έχει αξία όταν ενσωματώνεται σε μία διαδικασία ροής και όχι όταν αυξάνεται το απόθεμα της. Η μετατροπή των αρχικών δεδομένων σε σχετικές πληροφορίες και, στη συνέχεια, σε χρήσιμες γνώσεις, απαιτεί μια αίσθηση αμοιβαιότητας, αναγνώρισης καθώς και έναν βαθμό αλτρουισμού εκ μέρους των ανθρώπων. Για να συμβεί αυτό πρέπει να υπάρχει μια αίσθηση εμπιστοσύνης και σεβασμός (Clarke T. and Rollo C., 2001).

Υπάρχουν τρεις συνθήκες οι οποίες διευκολύνουν τα άτομα που μοιράζονται πολύτιμες γνώσεις (Clarke T. and Rollo C., 2001):

1. Η αμοιβαιότητα. Ο χρόνος, η ενέργεια και η νοημοσύνη των ανθρώπων είναι όλα πεπερασμένα. Οι άνθρωποι χρειάζονται χρόνο για να βοηθήσουν

έναν συνάδελφο. Ωστόσο, η πιθανότητα να λάβουν ως αντάλλαγμα πολύτιμες γνώσεις είτε άμεσα είτε στο μέλλον, ενισχύει την προθυμία τους να βοηθήσουν.

2. Η φήμη. Είναι προς το συμφέρον ενός ατόμου να θεωρείται εμπειρογνώμονας. Αν οι άνθρωποι έχουν μια φήμη για την τεχνογνωσία τους, αυτή είναι μια πηγή δύναμης.
3. Ο αλτρουισμός. Οι άνθρωποι βρίσκουν κάποια θέματα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και ενδέχεται να είναι πρόθυμοι να μιλήσουν γι' αυτά και να επικοινωνούν τη γνώση.

Η εμπιστοσύνη αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική ροή της γνώσης. Αυτή η εμπιστοσύνη μπορεί να υπάρχει σε ατομικό επίπεδο, μέσω της στενής σχέσης μεταξύ των συναδέλφων. Η εμπιστοσύνη μπορεί επίσης να αναπτυχθεί σε οργανωτικό επίπεδο με τη δημιουργία ενός πολιτιστικού πλαισίου το οποίο θα ενθαρρύνει και θα ανταμείβει τη γνώση που μοιράζεται ενώ θα αποθαρρύνει και θα αποδοκιμάζει την αποθησαύριση της γνώσης. Φυσικά, οι οργανισμοί δεν μπορούν να δημιουργήσουν τη γνώση. Τα άτομα δημιουργούν γνώση και οι οργανισμοί δεν μπορούν να την παράξουν, ως εκ τούτου, οι οργανισμοί αυτό που μπορούν να κάνουν είναι να ακολουθήσουν μία διαδικασία μετατροπής των ατομικών γνώσεων σε ρητή και συλλογική γνώση (Clarke T. and Rollo C., 2001).

Η διαχείριση της γνώσης επιτυγχάνεται μέσω συγκεκριμένων πρακτικών που δημιουργούν ένα οργανωσιακό περιβάλλον στο οποίο η γνώση μοιράζεται με προθυμία από τους εμπειρογνώμονες συμβούλους και ειδικούς συμβούλους με ένα βασικό κίνητρο, η γνώση να μείνει στην εταιρεία. Έτσι, η όλη διαδικασία δεν παρεμποδίζεται από ζηλοτυπίες σχετικά με τις προσωπικές γνώσεις και την προσωπική εμπειρία. Γενικότερα, η οργανωτική κουλτούρα θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε οι σύμβουλοι να έχουν το κίνητρο να παραμένουν πιστοί στην μετάδοση των πολύτιμων οργανωσιακών γνώσεων και δεξιοτήτων ώστε να παραμένουν εντός της επιχείρησης στην πάροδο του χρόνου. Οι σύμβουλοι εμπειρογνώμονες θα πρέπει να επιλεγθούν από τον οργανισμό με βάση το αν το προφίλ τους ταιριάζει στην πολιτική και στις αξίες της εταιρείας, το οποίο προφίλ θα πρέπει να αξιολογηθεί από άλλους ειδικούς συμβούλους. Οι σύμβουλοι θα

πρέπει να σέβονται την πολιτική του οργανισμού να μοιράζονται τις γνώσεις και τις δεξιότητές με προθυμία με όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Ένας παράγοντας που θα μπορούσε να βοηθήσει τους σύμβουλους να παραμένουν πιστοί στο έργο τους είναι να είναι ελεύθεροι να οργανώνουν διεπιστημονικά έργα της επιλογής τους, να συνεργαστούν με άτομα άλλων ειδικοτήτων ώστε να ενισχύσουν το δικό τους κεφάλαιο γνώσεων. Μία ομάδα εμπειρογνομόνων με πλούσια γνώση μπορούν να τονώσουν τις ικανότητες μίας ομάδας και να αποτελέσουν μία ευκαιρία επαγγελματικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με έρευνες όταν οι σύμβουλοι εργάζονται σε ένα αυτόνομο περιβάλλον, απαλλαγμένο από οποιαδήποτε μορφή γραφειοκρατίας άλλα με διακριτικά συστήματα ελέγχου, τονώνεται η ανταλλαγή γνώσεων και η επαγγελματική υπερεφάνεια. Όσον αφορά την διαχείριση της γνώσης, η αυτονομία κρίνεται ζωτικής σημασίας (Robertson M. and Hammersley G., 2000).

Οι επιχειρήσεις για να επιβεβαιώσουν πως οι πληροφορίες που δόθηκαν στους εργαζόμενους έχουν μετατραπεί σε γνώσεις που θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους τελευταίους κατά την εξυπηρέτηση πελατών θα μπορούσαν να οδηγηθούν σε μεθόδους μέτρησης των γνώσεων. Μία μέθοδος είναι αυτή της χρήσης των ερωτηματολογίων όπου ορίζεται το ποσοστό των αποκτημένων μέσω της ορθότητας των απαντήσεων. Μια σωστή ή λανθασμένη απάντηση σημαίνει απλώς ότι ένα πρόσωπο γνωρίζει ή δεν γνωρίζει κάτι. Μία τέτοια μέθοδος μέτρησης έχει σοβαρές ελλείψεις καθώς δεν λαμβάνει υπόψη το πόσο σίγουρος ήταν ο ερωτώμενος για την απάντηση του. Ουσιαστικά μπορεί η μέθοδος αυτή να υπερεκτιμήσει τις γνώσεις κάποιου. Αυτή η υπερεκτίμηση μπορεί να προέρχεται από τυχαία σωστά απαντημένες ερωτήσεις. Την πιθανότητα λάθους εκτίμησης θα μπορούσε να μειώσει η παράμετρος της βεβαιότητας. Ουσιαστικά, πρόκειται για μία συμπληρωματική ερώτηση που συνοδεύει την κάθε κύρια ερώτηση. Η ερώτηση αυτή αφορά το πόσο βέβαιος είναι κάποιος για την κάθε απάντηση του. Η βεβαιότητα είναι ένα σημαντικό στοιχείο της γνώσης γι' αυτό και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγησή της. Μια αξιολόγηση των απαντήσεων με γνώμονα την βεβαιότητα παρέχει βαθμολογίες για τις γνώσεις των ατόμων που διορθώνουν ορισμένες ελλείψεις της αξιολόγησης των γνώσεων απλώς μέσω αξιολόγησης των απαντήσεων (Hunt D., 2003).

Οι ερωτήσεις με απαντήσεις πολλαπλής επιλογής που χρησιμοποιούνται ευρέως για τη μέτρηση των γνώσεων των εργαζομένων και έχουν πολλά πλεονεκτήματα όπως την αντικειμενικότητα, την ευκολία της διαχείρισης και της βαθμολόγησης, την αξιοπιστία, και την ικανότητα μέτρησης απλών και σύνθετων γνώσεων σε διάφορους τομείς. Ωστόσο, η γνώση ενός ατόμου έχει περισσότερα χαρακτηριστικά από ένα ποσοστό σωστών απαντήσεων σε ένα τεστ πολλαπλών επιλογών. Η ενσωμάτωση της βεβαιότητας στην έννοια της γνώσης δεν μειώνει μόνο την πιθανότητα της υπερεκτίμησής της αλλά μπορεί και να αποκαλύψει μία πηγή παραπληροφόρησης που μπορεί να επηρεάσει τις καθημερινές αποφάσεις και επιδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης. Η παρατήρηση ότι ένα πρόσωπο αναγνωρίζει μια σωστή απάντηση σε ένα τεστ δεν αρκεί για να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η γνώση έχει αποκτηθεί και ότι θα διατηρηθεί από τον εργαζόμενο. Ομοίως, με την παρατήρηση μιας λανθασμένης απάντησης δεν μπορεί κανείς να διακρίνει τη διαφορά γνώσης ανάμεσα σε ένα πρόσωπο που είναι ανενημέρωτο και σε ένα πρόσωπο που παραπληροφόρησε. Το επιπλέον χρονικό διάστημα που συνήθως απαιτείται για την απάντηση στην ερώτηση «Πόσο σίγουροι είστε;» είναι ελάχιστο (1-5 δευτερόλεπτα). Η ποιότητα της απόδοσης των ανθρώπων στην πραγματική ζωή εξαρτάται από το κατά πόσο βέβαιοι είναι για τις γνώσεις που διαθέτουν. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους εκπαιδευτές και στους διαχειριστές των γνώσεων των εργαζομένων να μπορούν να οδηγηθούν σε μία πιο δίκαιη βαθμολογία με δυνατότητα κατάληξης σε πολλά συμπεράσματα, ενώ παράλληλα η διαδικασία της βαθμολόγησης και της εξέτασης συνεχίζει να είναι εύκολη αφού η εξέταση συνεχίζει να βασίζεται στη μέθοδο της πολλαπλής επιλογής (Hunt D., 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Διάσταση Ποιότητας

Ανταποκρισιμότητα

Στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και προσανατολισμένο στον πελάτη επιχειρηματικό περιβάλλον του σήμερα, οι επιχειρήσεις σε όλους τους τομείς αναζητούν τρόπους για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών (Gomes C., 2003). Η ανταποκρισιμότητα αποτελεί μία από τις διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών. Ουσιαστικά πρόκειται για τον βαθμό ανταπόκρισης των οργανισμών σε εκφρασμένες ή μη ανάγκες των εν δυνάμει πελατών. Διαφορετικά η ανταποκρισιμότητα θα μπορούσε να οριστεί ως η στρατηγική - ανταγωνιστική ικανότητα μίας επιχείρησης να υποστηρίξει το κόστος, τον χρόνο, την ποιότητα και την ευελιξία που απαιτεί η ικανοποίηση των πελατών της (Asree S. et al, 2010). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσφέρει η παραπάνω ικανότητα πηγάζει από την δυσκολία μίας επιχείρησης να συνδυάζει την επίτευξη των τεσσάρων στόχων:

1. **Στόχος – Κόστος:** Είναι σημαντικό ένας οργανισμός να μπορεί να χρηματοδοτήσει την δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για την ικανοποίηση της ανάγκης ενός πελάτη πριν ο πελάτης πληρώσει γι' αυτήν.
2. **Στόχος – Χρόνος:** Ένας οργανισμός που στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη θα πρέπει να αναγνωρίσει την ανάγκη του πελάτη και να προετοιμαστεί για την ικανοποίηση της πριν από τους ανταγωνιστές του.
3. **Στόχος – Ποιότητα:** Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων ενός οργανισμού είναι αυτή που θα παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή του πελάτη να ικανοποιήσει την ανάγκη του απευθυνόμενος σε αυτόν τον οργανισμό καθώς και την επιλογή του να απευθυνθεί ξανά στον ίδιο οργανισμό όταν ξανά προκύψει η ίδια ανάγκη ή ανάγκη που μπορεί επίσης να ικανοποιηθεί από τον ίδιο οργανισμό.
4. **Στόχος – Ευελιξία:** Ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει την ευελιξία να μπορεί να ανταποκριθεί με ταχύτητα στην βασική ανάγκη του πελάτη ή σε ανάγκες που πλαισιώνουν την βασική του ανάγκη.

Η ανταποκρισιμότητα θα μπορούσε να προβληθεί από δύο ξεχωριστές λειτουργικές προοπτικές. Πρώτον, η επιχείρηση θα πρέπει να στοχεύει στο να ανταποκριθεί στις ανάγκες του πελάτη διαθέτοντας τέτοια ποικιλία υπηρεσιών και προϊόντων και σε τέτοιες τιμές που να μεγιστοποιεί την πιθανότητα ικανοποίησης του πελάτη. Δεύτερον, ο οργανισμός θα πρέπει να πλαισιώνει τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα με συμπληρωματικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης που να βοηθούν στην επίτευξη της πώλησης ή να προσφέρουν στον πελάτη την επιβεβαίωση της σωστής επιλογής δημιουργώντας του ένα πρόσθετο αίσθημα ευχαρίστησης –διευκόλυνσης (Asree S. et al, 2010).

4.1. Διαθεσιμότητα ποικιλίας αγαθών και υπηρεσιών

Για να εξασφαλίσει μία επιχείρηση την διαθεσιμότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών στον χώρο πώλησης θα πρέπει κατά κύριο λόγο να έχει εντοπίσει τις κατάλληλες πηγές προμήθειας, να μπορεί να χρηματοδοτήσει την αγορά των προμηθειών και να φροντίσει για την έγκαιρη παράδοσή τους στον χώρο πώλησης.

➤ Κατάλληλες πηγές προμήθειας

Ένας οργανισμός είτε παρέχει υπηρεσίες είτε προϊόντα θα πρέπει να έχει εντοπίσει τις κατάλληλες πηγές προμήθειας. Ο προμηθευτής ορίζει κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας ή του προσφερόμενου προϊόντος στον τελικό καταναλωτή. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν ο οργανισμός να εξετάζει την καταλληλότητα του προμηθευτή, να ελέγχει την ποιότητα των παροχών του ανά τακτά χρονικά διαστήματα και να επιδιώκει την συνεχή βελτίωση της συνεργασίας τους (Helander A. and Möller K., 2008).

Παρόν Συνολικό Προφίλ Κόστους Εφοδιασμού

Το Παρόν Συνολικό Προφίλ Κόστους Εφοδιασμού (Micheli G. et al, 2008) σχετίζεται με κάθε προμηθευτή που πρέπει να αξιολογηθεί και απεικονίζεται ως συνάρτηση των πιθανών επενδύσεων που μπορούν να γίνουν για την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων και την μείωση των κινδύνων του εφοδιασμού. Η αυξανόμενη εξάρτηση των οργανισμών από τους προμηθευτές οδηγεί τις εταιρείες να είναι ακόμα περισσότερο εκτεθειμένες σε αβέβαια γεγονότα, γι' αυτό η επιλογή προμηθευτή έχει γίνει ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα (Hsu et al. , 2006). Το παρόν εργαλείο, δεδομένου ότι η επιβίωση των οργανισμών εξαρτάται όλο και περισσότερο από τους προμηθευτές, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση, για τη σύγκριση προμηθευτών και για την αναγνώριση της αναγκαιότητας πιθανών παρεμβάσεων που μπορούν να βελτιώσουν το προφίλ του πιθανού προμηθευτή.

Βήματα για την εφαρμογή του εργαλείου:

Βήμα 1^ο: Υπολογίζουμε το βέβαιο και το αβέβαιο κόστος που σχετίζεται με τον κάθε προμηθευτή.

Όπου:

Βέβαιο κόστος (Λ): κόστος που θα προκύψει με βεβαιότητα από την συνεργασία με έναν προμηθευτή π.χ. το κόστος αγοράς προμηθειών σύμφωνα με την τιμή της προσφοράς του προμηθευτή, το κόστος των ελέγχων, τα έξοδα παραλαβής, τα έξοδα τιμολόγησης και μεταφοράς κ.α.

Αβέβαιο κόστος: το κόστος που ενδέχεται να προκύψει κατά την συνεργασία με τον προμηθευτή π.χ. από την παράδοση ελαττωματικού προϊόντος, από την καθυστερημένη παράδοση, από την έλλειψη επικοινωνίας κ.α..

Βήμα 2^ο: Κάθε αβέβαιο γεγονός (Γ_i) προκαλεί μία σειρά οικονομικών συνεπειών (B_j). Κάθε οικονομική συνέπεια μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Κάθε οικονομική συνέπεια έχει μία πιθανότητα να συμβεί (Π_j). Το αναμενόμενο τελικό οικονομικό αποτέλεσμα του κάθε αβέβαιου γεγονότος A_i μπορεί να οριστεί από τον παρακάτω τύπο:

$$A_i = \sum_j [\Pi(B_{ij}) \times B_{ij}]$$

Έτσι το συνολικό κόστος (ΚΠ) που συνδέεται με τον κάθε προμηθευτή είναι:

$$ΚΠ = \sum_i A_i + \Lambda$$

Βήμα 3^ο:

Αφού υπολογιστεί το συνολικό κόστος που συνδέεται με έναν πιθανό προμηθευτή, ο οργανισμός θα πρέπει να εξετάσει ποια αβέβαια γεγονότα μπορεί να επηρεάσει αν επέμβει. Ο οργανισμός μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα με ενέργειες E_m . Κάθε ενέργεια μπορεί να διαφοροποιήσει το αποτέλεσμα είτε επειδή αλλάζει τον βαθμό της οικονομικής συνέπειας (από Γ_{ij} σε $E_m\Gamma_{i,mj}$), είτε επειδή αλλάζει την πιθανότητα της οικονομικής συνέπειας να συμβεί (από $\Pi(\Gamma_{i,j})$ σε $E_m\Pi(\Gamma_{i,mj})$). Έτσι το αναμενόμενο οικονομικό αποτέλεσμα του κάθε αβέβαιου γεγονότος έπεται από ενέργειες του οργανισμού που μπορούν να το επηρεάσουν είναι:

$$E_m A_i = \sum_j [E_m \Pi(B_{i,mj}) \times E_m B_{i,mj}]$$

Βήμα 4^ο:

Σε συνέχεια του υπολογισμού του τελικού αναμενόμενου κόστους που συνδέεται με τον κάθε προμηθευτή έπεται από τις παρεμβάσεις του οργανισμού, θα πρέπει να υπολογιστεί η διαφορά που αυτές προκάλεσαν με την βοήθεια του παρακάτω τύπου.

$$\Delta A_{i,m} = A_i - E_m A_i$$

Βήμα 5^ο:

Τέλος θα πρέπει να ακολουθήσουν οι παρακάτω δύο έλεγχοι εφικτότητας της παρέμβασης:

1. Θα πρέπει να ελεγχθεί αν ο προϋπολογισμός του οργανισμού για τον μετριασμό των κινδύνων που σχετίζεται με τις προμήθειες καλύπτει το κόστος της κάθε παρέμβασης ($KE_{i,m}$).
2. Θα πρέπει να ελεγχθεί αν το αποτέλεσμα από την παρέμβαση ξεπερνά το κόστος αυτής προσφέροντας καθαρό κέρδος (ΚΚ) μεγαλύτερο του μηδενός.

$$KK_{i,m} = \Delta A_{i,m} - KE_{i,m}$$

Αν η παρέμβαση επηρεάζει z αβέβαια γεγονότα ($1 < z \leq i$), τότε το καθαρό κέρδος μίας παρέμβασης υπολογίζεται ως εξής:

$$KK_m = \sum z (\Delta A_{z,m} - KE_{z,m})$$

Όσο μεγαλύτερο είναι το καθαρό κέρδος μιας παρέμβασης τόσο αυτή πρέπει να τίθεται σε προτεραιότητα από τον οργανισμό. Σε περίπτωση που το αποτέλεσμα μίας παρέμβασης επηρεάζει το αποτέλεσμα μίας άλλης τότε θα πρέπει να επαναλαμβάνεται η διαδικασία από το βήμα 3 έως το βήμα 5 ώστε να οριστεί η σωστή σειρά προτεραιότητας.

Με την βοήθεια της παραπάνω μεθόδου μπορεί ο οργανισμός να επιλέξει προμηθευτές αξιοποιώντας ένα υψηλό επίπεδο πληροφοριών μετριάζοντας έτσι τον κίνδυνο και έχοντας αποκτήσει μία εικόνα για τα πιθανά κόστη. Οι αποφάσεις του οργανισμού μέσα από αυτή τη διαδικασία δεν είναι τυχαίες αλλά βασισμένες σε ανάλυση αβέβαιων σεναρίων.

Υπογραφή συμβάσεων

Σήμερα, ερευνητές και επαγγελματίες καταβάλλουν μεγάλη προσοχή στη διαδικασία σύναψης συμβάσεων για πολλούς λόγους. Πρώτον, η παγκοσμιοποίηση και η απελευθέρωση προκάλεσε τη διεύρυνση των αγορών, των πελατών και των προμηθευτών, έτσι ώστε οι αγορές προμηθευτών να έχουν γίνει πιο ανταγωνιστικές. Δεύτερον, το Διεθνές Κέντρο Εμπορίου συνέβαλε στη μείωση του κόστους των συναλλαγών. Τρίτον, η σχέση αγοραστή-προμηθευτή χαρακτηρίζεται από την αδυναμία του αγοραστή να ελέγχει τις συμπεριφορές του προμηθευτή. Η έλλειψη ελέγχου θεωρείται η βασική πηγή κινδύνου που οδηγεί στη διαδικασία σύναψης συμβάσεων (Micheli G. et al, 2008).

Οι άνθρωποι των επιχειρήσεων συχνά κατανοούν τις συμβάσεις ως νομικά έγγραφα, που σχεδιάζονται από τους δικηγόρους για την προστασία των

επιχειρήσεων από επιχειρηματικούς κινδύνους και για την προετοιμασία τους για πιθανές διαφορές που μπορεί να προκύψουν κατά τη συνεργασία τους με τους προμηθευτές. Τα συμβόλαια στη πραγματικότητα μπορούν να εξασφαλίσουν σε έναν οργανισμό πολλά περισσότερα οφέλη γι' αυτό θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από δημιουργικότητα. Παράλληλα θα πρέπει να προσφέρουν ευελιξία για την δυνατότητα διαχείρισης έκτακτων αναγκών. Θα ήταν ωφέλιμο οι επιχειρήσεις να επενδύουν στην έρευνα και στην ανάπτυξη των συμβάσεων σε συνεργασία με τις νομοθετικές αρχές. Η ιδανική μορφή μίας σύμβασης μπορεί να διαφέρει ανάλογα τον οργανισμό και τις ανάγκες του. Η ιδανική μορφή δεν θα πρέπει να ορίζεται αποκλειστικά από τον νομικό σύμβουλο μιας εταιρείας αλλά αντίθετα θα πρέπει να αποτελεί αποτέλεσμα μίας συνεργασίας με το τμήμα αγορών, δηλαδή με το τμήμα που υπογράφει τις συνάπτει συμφωνίες με τους προμηθευτές (Nystén-Haarala S. et al., 2010).

➤ Έλεγχος και ανάπτυξη του προμηθευτή

Έλεγχος προμηθευτή

Έπειτα από την επιλογή των καταλληλότερων προμηθευτών, ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να διεκδικεί τόσο τη διατήρηση του υψηλού επίπεδου καταλληλότητας του προμηθευτή καθ όλη την διάρκεια της συνεργασίας όσο και την ανάπτυξη του.

Για την διατήρηση της καλής συνεργασίας, θα πρέπει ο οργανισμός να ελέγχει την πορεία του επιπέδου εξυπηρέτησης του προμηθευτή. Συγκεκριμένα θα πρέπει να γίνεται έλεγχος των παραδόσεών του. Ο έλεγχος θα πρέπει να αφορά την ποιότητα των προϊόντων, την ποιότητα της ποσότητας παράδοσης και την ποιότητα του χρόνου παράδοσης.

Όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων που παραδίδει ο προμηθευτής, ο τελευταίος θα πρέπει να ακολουθεί τι προδιαγραφές των προϊόντων που έχουν οριστεί κατά την έναρξη της συνεργασίας του προμηθευτή με τον αγοραστή. Ουσιαστικά, τα προϊόντα θα πρέπει να πληρούν τις προδιαγραφές που έχουν καθορίσει την τιμή αγοράς τους από τον οργανισμό συμπεριλαμβανομένων των προδιαγραφών νόμιμης κυκλοφορίας του προϊόντος (Nystén-Haarala S. et al., 2010).

Σε συνέχεια του βασικού ελέγχου της ποιότητας των προϊόντων, θα πρέπει να γίνεται έλεγχος της ποσότητας παράδοσης. Ουσιαστικά θα πρέπει η παράδοση να συμφωνεί απόλυτα με την παραγγελία. Ο οργανισμός θα πρέπει να παραλαμβάνει τα προϊόντα που παρήγγειλε στην ποσότητα που τα παρήγγειλε. Δεδομένου ότι τα προϊόντα που έχουν παραγγελθεί στην ποσότητα που έχουν παραγγελθεί καλύπτουν μία πρόβλεψη των αναγκών των πελατών, είναι σημαντικό η παράδοση να συμφωνεί με την παραγγελία (Nystén-Haarala S. et al., 2010).

Τέλος, οι παραγγελίες θα πρέπει να παραδίδονται την συμφωνημένη βάσει συμβολαίου ημερομηνία παράδοσης. Η σύμβαση μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή θα πρέπει να ορίζει τις χρονικό διάστημα μεταξύ της παραγγελίας και της παράδοσης της. Ο οργανισμός λαμβάνοντας υπόψη τις συμφωνημένες ημέρες παράδοσης, το υπάρχον απόθεμα και την πρόβλεψη για τις ανάγκες του άμεσου μέλλοντος ορίζει την στιγμή της πραγματοποίησης της παραγγελίας. Η παραγγελία λοιπόν εξαρτάται άμεσα από τις συμφωνημένες ημέρες παράδοσης γι' αυτό και θα πρέπει να γίνεται έλεγχος τήρησής τους (Micheli G. et al, 2008).

Ανάπτυξη προμηθευτή

Σε συνέχεια του ελέγχου που αποσκοπεί στην εξασφάλιση ενός ποιοτικού επιπέδου εξυπηρέτησης από την πλευρά του προμηθευτή, ο οργανισμός μπορεί να διεκδικήσει την ανάπτυξη αυτού. Η ανάπτυξη του προμηθευτή μπορεί να είναι ποιοτική ή/και ποσοτική. Ως ποιοτική ανάπτυξη νοείται η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του προμηθευτή μέσα από την εκπαίδευση του ή μέσα από τον ορισμό στόχου βελτίωσης των δεικτών που τον χαρακτηρίζουν. Η

ανάπτυξη μπορεί να επέλθει μέσω εκπαιδεύσεων που παρέχει ο οργανισμός στον προμηθευτή με σκοπό ο προμηθευτής να αποκτήσει το ιδανικό προφίλ προμηθευτή για τον οργανισμό. Η ανάπτυξη μέσα από τον ορισμό στόχου βελτίωσης των δεικτών που χαρακτηρίζουν τον προμηθευτή μπορεί να ενισχυθεί από την σύνδεση των δεικτών με χρηματικές αποζημιώσεις. Ο προμηθευτής θέλοντας να αποφύγει την χρηματική αποζημίωση που μπορεί να συνδέεται με το μη άριστο επίπεδο εξυπηρέτησης μπορεί να παρακινηθεί προς την βελτίωση των υπηρεσιών του. Ο ρόλος του προμηθευτή είναι πολύ σημαντικός για την τελική ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό συμβαίνει γιατί ο προμηθευτής είναι αυτός που παρέχει το προϊόν, τη λύση σε περίπτωση προϊόντικού προβλήματος και τις γνώσεις για ορθή χρήση του προϊόντος (Helander A. and Möller K., 2008).

Η ποσοτική ανάπτυξη του προμηθευτή συνδέεται με την ανάπτυξη των αγορών του οργανισμού από τον προμηθευτή. Ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει μία στρατηγική συμμαχία με τον προμηθευτή (Tan K. et al, 1999). Ο οργανισμός επενδύοντας στην διαχείριση των κινδύνων της προσφοράς, μπορεί να επιδιώξει την κάθετη συνεργασία με έναν προμηθευτή. Ουσιαστικά, η επιχείρηση μπορεί να ξεκινά μία συνεργασία όταν ο προμηθευτής βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης ενός προϊόντος ή μίας καινοτομίας. Συμμετέχοντας ο αγοραστής σε επίπεδο σύλληψης και σχεδιασμού ενός προϊόντος μπορεί διεκδικήσει χαρακτηριστικά του προϊόντος που θα τον κάνουν να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Επίσης, μέσα από μία τέτοια διαδικασία ο αγοραστής μπορεί να μειώσει τον χρόνο ανάπτυξης του προϊόντος και να βελτιώσει την ποιότητά του. Επιπλέον, στο πρώιμο στάδιο ανάπτυξης ενός προϊόντος, ο αγοραστής μπορεί να εντοπίσει χαρακτηριστικά του που αυξάνουν το κόστος του χωρίς να προσδίδουν κανένα πλεονέκτημα στο καταναλωτικό κοινό του οργανισμού. Έτσι, ο αγοραστής μπορεί να μειώσει το κόστος του προϊόντος άρα και την τιμή αγοράς του. Στη συνέχεια, έχει την δυνατότητα να προσφέρει το προϊόν σε πιο ανταγωνιστική τιμή για τον καταναλωτή. Τέλος, Μία τέτοιου είδους συνεργασία προσφέρει στον αγοραστή τεχνογνωσία που μπορεί να την χρησιμοποιήσει στην αξιολόγηση και την βελτίωση όλων των συνεργατών του. Όλα τα παραπάνω ενισχύουν την πιθανότητα συνεργασίας με κατάλληλους προμηθευτές αλλά δεν την εξασφαλίζουν (Giunipero L. et. al, 2006).

➤ Χρηματοδότηση προμηθειών

Δεδομένου ότι ένα προϊόν παραμένει για κάποιο χρονικό διάστημα στον χώρο πώλησης έως ότου το αγοράσει ο καταναλωτής, ο κάθε οργανισμός πρέπει να έχει εξασφαλίσει την χρηματοδότηση των αγορών του από τους προμηθευτές. Η χρηματοδότηση μπορεί να γίνει άμεσα με δέσμευση ήδη υπαρχόντων κεφαλαίων, με δανεισμό αλλά και με χρηματοδότηση μέσω των προμηθευτών.

Η άμεση χρηματοδότηση μέσω υπαρχόντων κεφαλαίων του οργανισμού παρουσιάζει δύο βασικά μειονεκτήματα. Πρώτον, προϋποθέτει την ύπαρξη και την διαθεσιμότητα αυτών την στιγμή της αγοράς των προμηθειών. Δεύτερον, αποκλείει αυτά τα κεφάλαια από την δέσμευσή τους σε έναν τραπεζικό οργανισμό άρα και από το επιτόκιο το οποίο θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν.

Ο δανεισμός παρουσιάζει επίσης τα δικά του μειονεκτήματα. Πρώτον, ο οργανισμός πρέπει να πληρεί συνεχώς τις προϋποθέσεις δανεισμού που θα ορίσει ο τραπεζικός οργανισμός ώστε να μην υπάρξουν περιόδοι αδυναμίας εξασφάλισης προμηθειών. Δεύτερον, ο δανεισμός κεφαλαίων έχει το δικό του κόστος καθώς εμπεριέχει την έννοια του επιτοκίου. Το επιτόκιο, σαν κόστος για την επιχείρηση μπορεί είτε να απορροφηθεί από τον οργανισμό μειώνοντας το περιθώριο κέρδους του είτε να μετακυληθεί στον καταναλωτή. Ο οργανισμός μπορεί να μετακυλήσει το επιτόκιο δανεισμού στον καταναλωτή λαμβάνοντάς το υπόψη κατά την τιμολόγηση των προϊόντων. Η ποσοστιαία αύξηση των τιμών πώλησης όμως δημιουργεί μία εικόνα τιμής για τον καταναλωτή που ενδέχεται να επηρεάσει την προθυμία του να προβεί σε αγορά και να μειώσει την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού.

Η χρηματοδότηση μέσω των προμηθευτών, ουσιαστικά εξασφαλίζεται μέσα από όρους των συμβολαίων. Ουσιαστικά, οι οργανισμοί μπορούν να διεκδικήσουν κατά την διαπραγματεύσή τους με τους με τους προμηθευτές η πληρωμή των τελευταίων να μην γίνεται προκαταβολικά αλλά και ούτε ταυτόχρονα με την παράδοση της παραγγελίας αλλά έπειτα από το χρονικό διάστημα που απαιτείται κατά μέσω όρο για την απορρόφηση των προϊόντων από τον τελικό καταναλωτή.

Έτσι, η χρηματοδότηση των προμηθειών γίνεται κατά μέσω όρο ταυτόχρονα με την χρηματοδότηση της αγοράς των αγαθών από τον τελικό καταναλωτή. Μέσα από αυτήν την μορφή χρηματοδότησης ουσιαστικά χρηματοδοτεί ο προμηθευτής το προϊόν μέχρι να αγοραστεί από τον τελικό καταναλωτή. Ο συντονισμός της οικονομικής διαχείρισης σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού είναι ένα δυναμικό εργαλείο για την ευθυγράμμιση και τη βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Ο οργανισμός μειώνει το συνολικό κόστος προμηθειών εκμεταλλευόμενος την οικονομική ευρωστία του συνόλου της αλυσίδας εφοδιασμού (Randall W., Farris M., 2009).

Η χρηματοδότηση μέσω του προμηθευτή ωφελεί τον οργανισμό ως προς το ότι δεν οδηγείται στην χρηματοδότηση μέσω υπαρχόντων κεφαλαίων του ή μέσω δανεισμού οπότε και αποφεύγει αυτές τα μειονεκτήματα των δύο αυτών τρόπων χρηματοδότησης. Ωστόσο, η χρηματοδότηση μέσω του προμηθευτή εμπεριέχει τους δικούς τις κινδύνους. Αρχικά, ενδέχεται να αποτελέσει βασικό λόγο αποφυγής σύναυξης συμφωνίας από την πλευρά του προμηθευτή καθώς μπορεί να μην έχει την δυνατότητα να υποστηρίξει έναν τέτοιο τρόπο συνεργασίας. Έπειτα, ακόμα και αν ο προμηθευτής συμφωνήσει με έναν τέτοιο όρο συνεργασίας υπάρχει πιθανότητα να μην μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας. Στις περιόδους μη δυνατότητας ανταπόκρισης από την πλευρά του προμηθευτή, το επίπεδο εξυπηρέτησής του μειώνεται όπως και η εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών της συνεργασίας. Επίσης, επίπτωση υπάρχει και στην σχέση του οργανισμού με τον τελικό καταναλωτή αφού η έλλειψη προϊόντων δημιουργεί την εικόνα μη ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης και σε περιόδους στενότητας της δυνατότητας πίστωσης εκ μέρους των προμηθευτών θα πρέπει να γίνεται προληπτική διαχείριση οικονομικών μεγεθών σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού καθώς αυτός είναι ο μόνος τρόπος που ορισμένοι προμηθευτές μπορούν εξακολουθήσουν να επιβιώνουν (Randall W., Farris M., 2009).

4.2. Συμπληρωματικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης

Ο οργανισμός θα πρέπει να πλαισιώνει τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα με συμπληρωματικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης που να βοηθούν στην επίτευξη της πώλησης ή να προσφέρουν στον πελάτη την επιβεβαίωση της σωστής επιλογής δημιουργώντας του ένα πρόσθετο αίσθημα ευχαρίστησης –διευκόλυνσης (Asree S. et al, 2010).

➤ Σήμανση

Ο εν δυνάμει καταναλωτής έχει ανάγκη να οδηγηθεί στο προϊόν που καλύπτει την ανάγκη του. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε με τη βοήθεια ενός εργαζόμενου είτε με την κατάλληλη σήμανση. Καθώς, ο αριθμός των εργαζόμενων είναι περιορισμένος, ο οργανισμός θα πρέπει να έχει εξασφαλίσει εκείνα τα οπτικά ερεθίσματα που θα οδηγήσουν τον καταναλωτή αρχικά στη κατηγορία προϊόντων που αναζητά ακόμα και αν δεν είναι εκείνη τη στιγμή διαθέσιμος κάποιος εργαζόμενος. Αυτή η πρακτική βοηθά τόσο τον οργανισμό καθώς μειώνει τις απαραίτητες εργατοώρες αλλά και τον καταναλωτή καθώς μειώνει τον χρόνο αναζήτησης (Stempler A., 2013).

Σε πρώτο επίπεδο, η σήμανση θα πρέπει να οδηγεί τον καταναλωτή στη κατηγορία προϊόντων που αναζητά. Για να οδηγηθεί ο καταναλωτής στο προϊόν που ψάχνει η σήμανση θα πρέπει να γίνεται πιο λεπτομερειακή παίρνοντας την μορφή διδακτικού πανό. Ένα διδακτικό πανό μπορεί να ενημερώνει τον καταναλωτή για την διαθέσιμη γκάμα, για τα βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και για τα πλεονεκτήματα που αυτά προσφέρουν. Επίσης, με άξονα την χρήση του προϊόντος, ένα διδακτικό πανό ενδέχεται να ενημερώνει τον καταναλωτή για την καταλληλότητα του προϊόντος για τις διάφορες χρήσεις. Το είδος σήμανσης σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να είναι καθαρά ενημερωτικό ή να περιέχει και στοιχεία πειστικής σήμανσης με την βοήθεια πειστικής γλώσσας και ελκυστικών εικόνων (Khan H., 2014).

➤ Καταρτισμένο προσωπικό

Ένα διδακτικό πανό μπορεί να αντικαταστήσει έναν πωλητή όταν το προϊόν δεν χρήζει ιδιαίτερης τεχνογνωσίας. Όταν η φύση του προϊόντος όμως είναι πιο περίπλοκη, η παρουσία ενός εξειδικευμένου σύμβουλου πώλησης είναι απαραίτητη. Όταν η λανθασμένη χρήση ενός προϊόντος μπορεί να επιφέρει επιπτώσεις στον καταναλωτή ή/και όταν η αξία του είναι μεγάλη, ο καταναλωτής έχει ανάγκη να προχωρήσει σε αγορά αυτού όταν ένας γνώστης του αντικειμένου μπορεί να τον συμβουλέψει και να τον κάνει να νιώσει ασφάλεια για την αγορά του. Έτσι ο οργανισμός, σε αυτές τις περιπτώσεις, πρέπει να έχει εξασφαλίσει την παρουσία έμπειρου προσωπικού στον χώρο πώλησης. Έρευνες δείχνουν ότι οι πωλητές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αντίληψη των καταναλωτών και το αποτέλεσμα (Brown A. and Patrickson M., 2003).

Η σημασία της πρώτης επαφής με τους πωλητές επηρεάζει το αποτέλεσμα της πώλησης. Οι υπηρεσίες που προσφέρει ο πωλητής καθορίζουν συχνά το αν την αποτυχία ή την επιτυχία της διαδικασίας της πώλησης. Επίσης, η αντίληψη που θα δημιουργηθεί στον καταναλωτή επηρεάζεται όχι μόνο από την επιτυχημένη ή μη διαδικασία πώλησης αλλά και από την ύπαρξη ή μη διαθέσιμου πωλητή. Όταν δεν υπάρχει επαφή του καταναλωτή με τον πωλητή, είτε επειδή δεν υπάρχει διαθέσιμος πωλητής, είτε επειδή ο πωλητής δεν πλησιάζει τον καταναλωτή με σκοπό να τον εξυπηρετήσει, τα αποτελέσματα σύμφωνα με έρευνες είναι αρνητικά. Συγκεκριμένα, έρευνες έδειξαν ότι ο πωλητής που ξεκίνησε την επαφή με τον πελάτη συγκέντρωσε υψηλότερη βαθμολογία στο αποτέλεσμα αντίληψης του πελάτη και το ποσοστό των πελατών που προχώρησε σε αγορά ήταν μεγαλύτερο. Αντίθετα, πωλητές που δημιούργησαν στο πελάτη την αίσθηση καθυστερημένης εξυπηρέτησης ή προσβολής έφεραν τα αντίθετα αποτελέσματα. Οι οργανισμοί λοιπόν πρέπει να ενθαρρύνουν το εργατικό τους δυναμικό ώστε να ξεκινούν την επαφή με τον καταναλωτή (Naylor G. et al, 2014).

➤ Συμπληρωματική πώληση

Είναι πολύ σημαντικό για τον καταναλωτή αγοράζοντας ένα προϊόν να μπορεί να το χρησιμοποιήσει. Πολύ συχνά η χρήση ενός προϊόντος είναι δυνατή μόνο με την βοήθεια ενός συμπληρωματικού προϊόντος. Ακόμα και αν το συμπληρωματικό προϊόν δεν είναι απαραίτητο για την χρήση του βασικού προϊόντος συχνά μπορεί να βοηθά ή να την κάνει πιο αποτελεσματική. Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει φροντίσει για την συμπληρωματική πώληση με την βοήθεια των συμβούλων πώλησης, με την βοήθεια σήμανσης αλλά και με την τοποθέτηση των συμπληρωματικών προϊόντων δίπλα στο βασικό προϊόν ώστε ο καταναλωτής να αποχωρήσει από το σημείο πώλησης έχοντας αποκτήσει μία ολοκληρωμένη λύση για την κάλυψη της ανάγκης του. Σε περίπτωση που η συμπληρωματική πώληση γίνεται με την βοήθεια ενός πωλητή, ο πωλητής θα πρέπει να έχει αντιληφθεί με ακρίβεια την ανάγκη του καταναλωτή πριν προτείνει το συμπληρωματικό προϊόν. Το συμπληρωματικό προϊόν δεν θα πρέπει να ξεπερνά το 25% της αξίας του κύριου προϊόντος. Επίσης το συμπληρωματικό προϊόν θα πρέπει να έχει ένα τέτοιο περιθώριο κέρδους που να δικαιολογεί τις ενέργειες που γίνονται για την προώθησή του. Τέλος, το συμπληρωματικό προϊόν που προτείνεται πρέπει να είναι πραγματικά χρήσιμο για τον πελάτη (Domanski J., www.cpsa.com).

Ωστόσο, οι καταναλωτές δεν θα πρέπει να νιώσουν ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν έντονα να προσφέρουν μία ανεπιθύμητη υπηρεσία στο πελάτη. Κυρίως, οι καταναλωτές αποζητούν την ευγενική διάθεση των συμβούλων πώλησης και όχι την πιεστική αντιμετώπισή τους. Ουσιαστικά, οι καταναλωτές επιδοκιμάζουν την ευγένεια και την αυθόρμητη διάθεση εξυπηρέτησης των συμβούλων πώλησης, ενώ αποδοκιμάζουν την εσκεμμένα έντονη προσπάθεια πώλησης, την αγένεια, την αδιαφορία και την αργή εξυπηρέτηση (Naylor G. et al, 2014).

➤ **Αυθόρμητη αγορά**

Υπάρχουν προϊόντα που απευθύνονται σε μεγάλο αριθμό καταναλωτών, συνήθως καλύπτουν καθημερινές ανάγκες αλλά δεν αποτελούν το προϊόν-αιτία για την επίσκεψη του καταναλωτή στον χώρο πώλησης. Συχνά οι καταναλωτές μη έχοντας προγραμματίσει την αγορά αυτού του προϊόντος, δεν το αναζητούν. Τοποθετώντας ο οργανισμός τα προϊόντα αυτά σε εμφανή-κεντρικά σημεία μέσα στον χώρο πώλησης, υπενθυμίζουν στον καταναλωτή την ανάγκη του για ένα τέτοιο προϊόν και με αυτόν τον τρόπο ο αριθμός των πωληθέντων τεμαχίων μπορεί να αυξηθεί θεαματικά (Nordfalt J. et al., 2014).

➤ **Συμπληρωματικές υπηρεσίες**

Η χρήση ενός προϊόντος συχνά απαιτεί μία συμπληρωματική υπηρεσία. Όταν η υπηρεσία προσφέρεται από τον ίδιο οργανισμό συχνά μειώνει ή και μηδενίζει το κόστος για τον πελάτη. Η υπηρεσία μπορεί να αφορά την έναρξη της λειτουργίας ενός προϊόντος ή ακόμα και την τροποποίηση του ώστε να είναι ιδανικό για τον εκάστοτε πελάτη. Ο οργανισμός εμπλουτίζοντας τον χώρο πώλησης με συμπληρωματικές υπηρεσίες προσφέρει μία ευχάριστη και αποτελεσματική εμπειρία αγοράς στον καταναλωτή καθώς τον διευκολύνει από άποψη κόστους και χρόνου. Συχνά, έπειτα από ειδική συμφωνία του προμηθευτή με τον αγοραστή, ο προμηθευτής παρέχει την υπηρεσία είτε στον χώρο πώλησης είτε στον χώρο του καταναλωτή. Ο ρόλος του προμηθευτή είναι πολύ σημαντικός για την τελική ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό συμβαίνει γιατί ο προμηθευτής είναι αυτός που παρέχει το προϊόν, τις λύσεις σε περίπτωση προιοντικού προβλήματος και τις γνώσεις για ορθή χρήση του προϊόντος (Abratt R. and Kleyn N., 2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Διάσταση Ποιότητας Απτά Στοιχεία

Μελέτες δείχνουν πως τα περιβάλλοντα στοιχεία μίας επιχείρησης είναι σημαντικά. Η γενική αίσθηση που δημιουργείται σε έναν καταναλωτή κατά την περιήγηση του σε έναν εμπορικό χώρο επηρεάζει την αντίληψη του για την αναμενόμενη ποιότητα των υπηρεσιών καθώς και την τελική του αξιολόγηση. Έτσι δεν είναι μόνο οι βασικές υπηρεσίες αυτές που καθορίζουν την τελική ικανοποίηση του καταναλωτή αλλά και τα απτά στοιχεία που την πλαισιώνουν. Το γεγονός αυτό αποκαλύπτει την αναγκαιότητα της ένθερμης ενασχόλησης των επιχειρήσεων με τον περιβάλλοντα χώρο που προσφέρουν στον καταναλωτή (Reimer A. et al, 2005).

Διάσταση ποιότητας αποτελούν τα απτά στοιχεία ενός οργανισμού. Ουσιαστικά πρόκειται για τα περιβάλλοντα στοιχεία που συναντά κανείς σε μία επιχείρηση και που η διοίκηση μπορεί να επηρεάσει άμεσα. Ο χώρος και ότι αυτός περιλαμβάνει δημιουργούν εικόνες για τον επισκέπτη καταναλωτή. Ένας εμπορικός χώρος περιλαμβάνει όχι μόνο αντικειμενικά, μετρήσιμα και διοικητικά ελεγχόμενα ερεθίσματα αλλά και υποκειμενικά, ανυπολόγιστα, και συχνά διοικητικά ανεξέλεγκτα ερεθίσματα, τα οποία επηρεάζουν την συμπεριφορά και τις αποφάσεις των πελατών. Παρά το γεγονός ότι η διοίκηση ενός οργανισμού μπορεί εύκολα να ελέγξει τα φυσικά ερεθίσματα μιας επιχείρησης, θα πρέπει να κατανοήσει πως υπάρχουν κρίσιμα περιβαλλοντικά ερεθίσματα που ενδέχεται να επηρεάσουν εξίσου τη συμπεριφορά των καταναλωτών και να αντισταθμίσουν την επιρροή των ελεγχόμενων ερεθισμάτων (Rosenbaum M., 2011).

5.1. Ερεθίσματα

Τα ερεθίσματα που λαμβάνει ο εν δυνάμει καταναλωτής επισκεπτόμενος έναν εμπορικό χώρο μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες (Rosenbaum M., 2011).

1. Φυσικά ερεθίσματα
2. Κοινωνικά ερεθίσματα
3. Κοινωνικο-συμβολικά ερεθίσματα
4. Ερεθίσματα εκ φύσεως

Τα φυσικά ερεθίσματα είναι εύκολα κατανοητά από την διοίκηση καθώς περιλαμβάνουν μεταβλητές που μπορούν να παρατηρηθούν, να μετρηθούν, να ελεγχθούν και να τροποποιηθούν μέσα από εταιρικές δράσεις (Zeithaml et al., 2009).

➤ Φυσικά ερεθίσματα

Τα φυσικά ερεθίσματα θα μπορούσαν να διαχωριστούν ως εξής:

Περιβαλλοντικές συνθήκες

- η θερμοκρασία
- η ποιότητα του αέρα
- ο θόρυβος
- η μουσική
- η οσμή
- ο φωτισμός

Οι περιβαλλοντικές συνθήκες επηρεάζουν τις ανθρώπινες αισθήσεις, όπως την όραση (π.χ. μέσω του φωτισμού, των χρωμάτων και της αίσθησης καθαριότητας), την όσφρησης (π.χ. μέσω του αρώματος και της ποιότητας του αέρα) και την ακοή (π.χ. μέσω της μουσικής και των θορύβων).

Λειτουργικότητα χώρου

- η διάταξη
- ο εξοπλισμός
- η επίπλωση

Η λειτουργικότητα του χώρου αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο είναι τοποθετημένος ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα και τα έπιπλα. Συγκεκριμένα, αναφέρεται στην εργονομία του χώρου και στην άνεση εξυπηρέτησης που αυτή προσφέρει. Υποδηλώνει την ικανότητα της διάταξης του χώρου να διευκολύνει την παροχή της υπηρεσίας.

Σήματα, σύμβολα και αντικείμενα

- η σήμανση
- τα αντικείμενα
- το στυλ διακόσμησης

Η σήμανση αφορά τις γενικές επιγραφές που χρησιμοποιεί η διοίκηση για να κατευθύνει και να διευκολύνει την πορεία του επισκέπτη καταναλωτή μέσα στον εμπορικό χώρο (π.χ. οριοθέτηση τμημάτων, είσοδος, έξοδος). Επίσης, η σήμανση ενδέχεται να αφορά γενικούς κανόνες συμπεριφοράς (π.χ. απαγορεύεται το κάπνισμα) και προσοχής (π.χ. προσοχή υγρό δάπεδο). Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν επίσης τα σύμβολα, όπως σημαίες και αντικείμενα, συμπεριλαμβανομένων των έργων τέχνης για να δημιουργήσουν αισθητικές εντυπώσεις και να βοηθήσουν τους καταναλωτές να κατανοήσουν την κουλτούρα της επιχείρησης (π.χ. αντικείμενα με θέμα την Ιταλία σε ένα Ιταλικό εστιατόριο). Τέλος, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν εμπορικά σήματα και λογότυπα.

Σημαντική επιρροή στους επισκέπτες καταναλωτές ασκούν και οι κοινωνικές τους συναναστροφές μέσα στον χώρο ή διαφορετικά τα ανθρώπινα ή κοινωνικά τους ερεθίσματα.

➤ Κοινωνικά ερεθίσματα

Τα κοινωνικά ερεθίσματα θα μπορούσαν να διαχωριστούν ως εξής:

- οι εργαζόμενοι
- οι πελάτες

- η κοινωνική πυκνότητα
- οι προκλήσεις συναισθημάτων

Έρευνες αναφέρουν πως οι καταναλωτές συχνά αναπτύσσουν φιλικές σχέσεις με τους εργαζόμενους. Η ανάγκη των ανθρώπων να κατευνάσουν την μοναξιά τους τους οδηγεί συχνά στην κατανάλωση. Οι εργαζόμενοι που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες συχνά δημιουργούν προσωπικούς και συναισθηματικούς δεσμούς με αυτούς. Σύμφωνα με μελέτες, οι πελάτες που επισκέπτονται καταστήματα λιανικής πώλησης βελτιώνουν την κοινωνική τους ζωή γι' αυτό και η σχέση των καταναλωτών με τους υπαλλήλους επηρεάζουν την συνολική αντίληψη τους για το επίπεδο εξυπηρέτησης και την μεταφορά της αίσθησης ικανοποίησης τους σε τρίτα άτομα. Ως εκ τούτου, ενισχύεται ο ισχυρισμός ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να θεωρούνται μέρος των ερεθισμάτων που επηρεάζουν την άποψη του καταναλωτή για την κάθε επιχείρηση. Το γεγονός αυτό δεν διαβεβαιώνει την προθυμία του κάθε εργαζόμενου να αναπτύξει μία τέτοια σχέση με κάθε πελάτη αλλά ούτε κάτι τέτοιο μπορεί να είναι ελεγχόμενο από την διοίκηση. Η διοίκηση μπορεί ωστόσο να διαμορφώσει την εμφάνιση των εργαζομένων η οποία με τη σειρά της αποτελεί ερέθισμα για τον καταναλωτή (Danaher et al., 2008).

Σχετικά με την κοινωνική πυκνότητα, σύμφωνα με έρευνες, η υψηλή πυκνότητα πελατών σε έναν χώρο, δηλαδή ο συνωστισμός, ενδέχεται να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τις αποφάσεις και την διάθεσή του επισκέπτη ως προς την κατανάλωση. Η θετική ή αρνητική επίδραση εξαρτάται κυρίως από την φύση της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, ο συνωστισμός σε ένα φαρμακείο μπορεί να προκαλέσει δυσφορία, ενώ σε ένα εμπορικό κέντρο μπορεί να αποτελέσει μέρος της ψυχαγωγίας του καταναλωτή.

Τέλος όσον αφορά τις προκλήσεις συναισθημάτων, πρόκειται για όλα τα συναισθήματα που μπορεί να προκληθούν στους καταναλωτές από λόγους μη προβλέψιμους από την διοίκηση (π.χ. πρόκληση αρνητικών συναισθημάτων λόγω περιθωριοποιημένων πελατών ή φυλετικών διακρίσεων).

➤ Κοινωνικο-συμβολικά ερεθίσματα

Τα κοινωνικο-συμβολικά ερεθίσματα θα μπορούσαν να διαχωριστούν ως εξής:

- τα εθνικά σύμβολα
- τα εθνικά αντικείμενα

Σύμβολα τα οποία είναι ευρέως γνωστά χρησιμοποιούνται από εταιρείες για να προσελκύσουν καταναλωτές. Ωστόσο, τα σύμβολα αυτά ενδέχεται να προκαλέσουν θετικά συναισθήματα σε μία ομάδα ατόμων και αρνητικά σε μία άλλη. Σύμβολα και αντικείμενα τέτοιου είδους χρησιμοποιούνται στρατηγικά από τις εταιρείες ώστε να δείξουν φιλόξενες σε συγκεκριμένες ομάδες ατόμων, να προκαλέσουν οικειότητα, αναμνήσεις και συναισθηματική σύνδεση.

➤ Ερεθίσματα εκ φύσεως

Τα ερεθίσματα εκ φύσεως θα μπορούσαν να διαχωριστούν ως εξής:

- κοντά στη φύση
- η ανάλαφρη ατμόσφαιρα
- η συμβατότητα

Όταν οι καταναλωτές βρίσκονται κοντά στην φύση νιώθουν πιο ξεκούραστοι και ευδιάθετοι. Έτσι όταν οι κτιριακές εγκαταστάσεις μίας επιχείρησης συνδέονται άμεσα με ένα φυσικό τοπίο, δημιουργείται στον καταναλωτή η αίσθηση ότι δραπετεύει από την καθημερινότητα και αυτό τον επηρεάζει θετικά. Η ανάλαφρη ατμόσφαιρα ουσιαστικά αναφέρεται σε έναν εμπορικό χώρο που δεν κουράζει τον καταναλωτή. Η αίσθηση της συμβατότητας είναι επίσης σημαντική. Ο καταναλωτής επιθυμεί να βρίσκεται σε χώρους που δεν του προκαλούν αισθήματα ντροπής ή κατωτερότητας.

5.2. Ερεθίσματα άμεσα επηρεάσιμα από τη διοίκηση

Από τις βασικές κατηγορίες ερεθισμάτων που αναφέρθηκαν παραπάνω, η διοίκηση μπορεί να επέμβει άμεσα σε κάποιες από αυτές τις κατηγορίες ή σε τμήματα αυτών των κατηγοριών (Green C., 1998).

Συγκεκριμένα, όσον αφορά τα φυσικά ερεθίσματα, ο οργανισμός μπορεί να επηρεάσει το σύνολο αυτών. Όσον αφορά τα κοινωνικά ερεθίσματα, ο οργανισμός μπορεί να διαμορφώσει – επηρεάσει άμεσα την εμφάνιση και πιο συγκεκριμένα την ενδυμασία του προσωπικού. Σχετικά με αυτή την κατηγορία ερεθισμάτων μπορεί επίσης να επηρεάσει έμμεσα τον τρόπο προσέγγισης των πελατών και την πυκνότητά τους αλλά αυτά τα ερεθίσματα δεν συγκαταλέγονται στα απτά. Όσον αφορά, τα κοινωνικο-συμβολικά ερεθίσματα ο οργανισμός μπορεί να επέμβει αφού αποτελούν ένα μέρος της στρατηγικής του. Παρόλα αυτά, το πραγματικό αποτέλεσμα της στρατηγικής δεν είναι άμεσα ορατό καθώς στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην υποκειμενική αντίληψη του κάθε καταναλωτή. Δεν είναι πρόκειται για τις φυσικά ερεθίσματα, την εμφάνιση του προσωπικού, τα σύμβολα καθώς και το τοπίο με τα οποία έρχεται σε επαφή ένας καταναλωτής όταν επισκέπτεται έναν εμπορικό χώρο (Green C., 1998). Τέλος, όσον αφορά τα ερεθίσματα εκ φύσεως, μία επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει την εικόνα-τοπίο που αντικρίζει ο πελάτης καταφθάνοντας στον εμπορικό χώρο, επιλέγοντας τον χώρο εγκατάστασής της.

Τα απτά στοιχεία μπορούν να βρίσκονται τόσο στον εξωτερικό χώρο ενός εμπορικού χώρου όσο και στον εσωτερικό-κύριο χώρο αυτού. Η πρώτη κατηγορία αφορά τα απτά στοιχεία του εξωτερικού χώρου όπως είναι οι το εξωτερικό μέρος των κτιριακών εγκαταστάσεων, η εξωτερική σήμανση, ο χώρος στάθμευσης, ο τυχόν χώρος αναμονής, το γραφείο υποδοχής και το τοπίο. Η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με τον κύριο εσωτερικό χώρο μίας επιχείρησης όπως είναι ο σχεδιασμός, η διάταξη, ο εξοπλισμός, η εσωτερική σήμανση, η διακόσμηση. Η εμφάνιση του προσωπικού δεν εντάσσεται σε κάποια από τις δύο κατηγορίες καθώς το προσωπικό ενδέχεται να έρθει σε επαφή με τους επισκέπτες καταναλωτές τόσο στον εξωτερικό όσο και στον εσωτερικό χώρο ενός

οργανισμού. Οι εικόνες και τα συναισθήματα που προκαλούν τα παραπάνω αποτελούν αντικείμενο μελέτης για πολλούς επιστήμονες. Τόσο τα εσωτερικά όσο και εξωτερικά χαρακτηριστικά χρησιμοποιούνται για να δημιουργήσουν μια μοναδική εμπειρία εξυπηρέτησης για τον καταναλωτή.

Σε συνέχεια των παραπάνω, τα απτά στοιχεία για τα οποία θα ακολουθήσει εκτενέστερη ανάλυση μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής (Holder M. et al., 2011):

- Οι περιβαλλοντικές συνθήκες (μουσική, θερμοκρασία, φωτεινότητα)
- Η διάταξη και λειτουργικότητα (συμπεριλαμβανομένων των ρυθμίσεων διακόσμησης).
- Η σήμανση (επιγραφές, σύμβολα και αντικείμενα).
- Η εμφάνιση του προσωπικού
- Το τοπίο

Παρά το γεγονός ότι οι διαστάσεις ποιότητας που εξετάστηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια (εν-συναίσθηση, ασφάλεια, αξιοπιστία, ανταποκρισιμότητα) έχουν θεωρηθεί ως παράγοντες με μεγαλύτερη σημασία, τα απτά στοιχεία επηρεάζουν όλες τις παραπάνω. Τα περιβάλλοντα στοιχεία ως άμεσα παρατηρήσιμες μεταβλητές ασκούν έντονη επιρροή στην αίσθηση των καταναλωτών για το σύνολο των διαστάσεων ποιότητας καθώς λειτουργούν σαν ερέθισμα για τους εν δυνάμει καταναλωτές πριν από την λήψη της υπηρεσίας. Μια προσεγμένη εμφάνιση ενός εμπορικού χώρου ενδέχεται να προκαλέσει στον επισκέπτη καταναλωτή την αίσθηση ασφάλειας, αξιοπιστίας και προθυμίας εξυπηρέτησης από την πλευρά του οργανισμού (Reimer A. et al, 2005, Holder M. et al., 2011).

Η συνολική επίδραση των απτών στοιχείων στην αντιληπτή ποιότητα υπηρεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την φύση της βασικής υπηρεσίας που προσφέρεται αλλά και από τον χρόνο που ο εν δυνάμει καταναλωτής περνά μέσα στον περιβάλλοντα χώρο. Δεδομένου του ότι υπάρχουν υπηρεσίες για τις οποίες ο καταναλωτής ενδιαφέρεται κυρίως για το αποτέλεσμα της υπηρεσίας (π.χ. επισκευή αυτοκινήτου) καθώς και υπηρεσίες τις οποίες ο καταναλωτής εκλαμβάνει ως μία εμπειρία (π.χ. θεατρικό έργο) η σπουδαιότητα των απτών στοιχείων διαφοροποιείται ανάλογα το είδος της υπηρεσίας (Santos J., 2002).

➤ Οι περιβαλλοντικές συνθήκες

Όπως προαναφέρθηκε, οι περιβαλλοντικές συνθήκες σε έναν εμπορικό χώρο περιλαμβάνουν την θερμοκρασία του χώρου, την ποιότητα του αέρα, τον θόρυβο, την μουσική, την οσμή και τον φωτισμό. Κάθε ένα από στοιχείο από τα παραπάνω μπορούν να χαρακτηρίσουν έναν χώρο και να επηρεάσουν την εμπειρία του καταναλωτή μέσα σε αυτόν.

Η θερμοκρασία και η ποιότητα του αέρα

Οι οργανισμοί θα πρέπει ως αναγκαία πρακτική να φροντίζουν να προσφέρουν στον καταναλωτή ένα περιβάλλον με ευχάριστη θερμοκρασία ώστε να αποφύγουν την πρόκληση δυσαρέσκειας στους καταναλωτές. Επίσης, οι οργανισμοί θα πρέπει να εξασφαλίζουν έναν ασφαλή εμπορικό χώρο για την υγεία των καταναλωτών φροντίζοντας να διασφαλίζουν το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας του αέρα.

Ο θόρυβος

Σύμφωνα με έρευνες, η φυσική εκδήλωση του θορύβου ως ανεπιθύμητος ήχος συμβάλει σε έναν αριθμό ανθρώπινων διαταραχών. Ο θόρυβος προέρχεται από ποικίλες κοινοτικές πηγές, όπως από τα έργα και από τις ηλεκτρονικές συσκευές. Ο θόρυβος έχει επιπτώσεις στην ψυχολογία του ατόμου. Η όχληση είναι μια κοινή ψυχολογική απάντηση στο θόρυβο. Η όχληση μπορεί να οριστεί ως εκείνο το συναίσθημα του να ενοχλείται κανείς λόγω δραστηριοτήτων που προκαλούν θόρυβο. Το στρες που προκαλείται από την ενόχληση που νιώθει κανείς όταν εκτεθεί σε θόρυβο ενδέχεται να προκαλέσει με τη σειρά του κόπωση,

νευρικότητα, ερεθισμό, ζαλάδες, ακανόνιστο καρδιακό παλμό και κεφαλαλγία. Βασικός λόγος για την ενόχληση που νιώθει κανείς όταν βρίσκεται σε χώρο με θόρυβο είναι αποτελεί η διαταραχή που αυτός προκαλεί στη συνομιλία (Karami K. and Frost S., 1995). Οι παραπάνω επιδράσεις του θορύβου θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τις επιχειρήσεις.

Η κόπωση, η νευρικότητα, ο ερεθισμός, οι ζαλάδες, ο ακανόνιστος καρδιακός παλμός και κεφαλαλγία που μπορεί να προκληθούν από τον θόρυβο δεν ενισχύουν την προθυμία του καταναλωτή να προβεί σε αγορές. Αντίθετα, όλα τα παραπάνω επηρεάζουν αρνητικά την ψυχολογία του καταναλωτή. Δεδομένου αυτού, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να φροντίσουν να ελαχιστοποιήσουν τις πηγές θορύβου μέσα στον εμπορικό χώρο όταν αυτές δεν αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της κύριας υπηρεσίας που αυτοί προσφέρουν.

Η μουσική

Γενικά, η μουσική επηρεάζει τα ανθρώπινα συναισθήματα. Στοιχεία της μουσικής μπορούν να προκαλέσουν διάφορα συναισθήματα. Για παράδειγμα, ένας γρήγορος ρυθμός δημιουργεί το αίσθημα της χαράς και προκαλεί την κίνηση. Αντίθετα, ένας αργός ρυθμός δημιουργεί το αίσθημα της ηρεμίας. Αντίστοιχο αποτέλεσμα έχει και η μουσική σε υψηλές και χαμηλές νότες. Αυτή είναι μια γενικά αποδεκτή επίδραση της μουσικής, η οποία χρησιμοποιείται στην εργασία, σε περιβάλλοντα λιανικής πώλησης και στις διαφημίσεις. Η μουσική δύναται να προκαλεί μη-τυχαίες συναισθηματικές αντιδράσεις και αντιδράσεις συμπεριφοράς στους καταναλωτές (Coloma D. and Kleiner B., 2005).

Η μουσική θεωρείται ως ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την κυκλοφορία των πελατών μέσα σε ένα κατάστημα, να προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση σε αυτούς, και ως εκ τούτου, υψηλότερες πωλήσεις. Σύμφωνα με μελέτες, η μουσική μπορεί να προκαλέσει τριών τύπων αντιδράσεις στους πελάτες, απόλαυση, διέγερση και κυριαρχία. Η απόλαυση αφορά τον βαθμό της ευχαρίστησης που ο καταναλωτής λαμβάνει μέσα στον εμπορικό χώρο. Η διέγερση αφορά τον αριθμό των ερεθισμάτων που δέχεται από το περιβάλλον. Η

κυριαρχία αφορά το αίσθημα του ελέγχου (αν ο πελάτης ελέγχει το περιβάλλον ή ελέγχεται από αυτό). Σύμφωνα με έρευνες η απόλαυση αυξάνεται με την χρήση αργής, ευχάριστης και μη οικίας μουσικής. Η διέγερση παρουσιάζει θετική σχέση με μουσική με γρήγορο ρυθμό και οικία στον ακροατή καθώς αυξάνουν τον εκτιμώμενο από το καταναλωτή χρόνο παραμονής του στον εμπορικό χώρο. Η οικία μουσική ωστόσο παρουσιάζει αρνητική σχέση με την κυριαρχία. Τέλος, η αργή αλλά ευχάριστη μουσική μειώνει τον ρυθμό που κινούνται οι καταναλωτές μέσα στον χώρο και αυξάνει τις αγορές τους (Coloma D. and Kleiner B., 2005).

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέγουν με προσοχή την μουσική υπόκρουση που προσφέρουν στον εμπορικό χώρο για τον καταναλωτή. Το είδος της μουσικής επηρεάζει την ψυχολογία του πελάτη άρα και τις αγορές του. Η επιλογή θα πρέπει να γίνεται με βάση την φύση της υπηρεσίας την οποία προσφέρουν και με το αποτέλεσμα που θέλουν να επιτύχουν. Ανάλογα το είδος της υπηρεσίας, οι οργανισμοί θα πρέπει να ελέγξουν ποια αντίδραση (π.χ η απόλαυση ή διέγερση) του καταναλωτή μπορεί να επιφέρει σε αυτούς τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα ώστε αναλόγως να επιλέξουν και το είδος της μουσικής που θα χρησιμοποιήσουν.

Η οσμή

Έρευνες δείχνουν ότι η όσφρηση είναι μία από τις πιο ευαίσθητες αισθήσεις του ανθρώπου. Το άρωμα του περιβάλλοντος ασκεί σημαντική επιρροή στην συμπεριφορά του ατόμου και στις αξιολογήσεις του. Για πολλά χρόνια, έμποροι λιανικής πώλησης έχουν ενισχύσει τις πωλήσεις τους με την βοήθεια αρωμάτων (π.χ. άρωμα φρεσκοκομμένου καφέ ή φρεσκοψημένου ψωμιού). Το μεταιχμιακό σύστημα, το πιο πρωτόγονο μέρος του εγκεφάλου μας και η έδρα των συναισθημάτων, περιλαμβάνει τον οσφρητικό λοβό. Οπότε, η όσφρηση είναι μία αίσθηση που μπορεί να προκαλέσει μυρωδιά συναισθήματα εκμεταλλεύσιμα από το εμπόριο. Ακόμα και μία μυρωδιά κάτω από το όριο της συνείδησης μπορεί να επηρεάσει τη διάθεση του ατόμου. Έχει διαπιστωθεί πως τα ευχάριστα αρώματα σε ένα περιβάλλον λιανικής πώλησης βελτιώνουν την αντίληψη των πελάτες ως

προς την αξιολόγηση του καταστήματος, μειώνουν την αίσθηση της δυσφορίας σε περίπτωση αναμονής και δημιουργούν στους πελάτες την αίσθηση ότι έχουν παραμείνει στο εμπορικό χώρο για μικρότερο χρονικό διάστημα από το πραγματικό (McDonnell J., 2007).

Η χρήση αρώματος στους εμπορικούς χώρους θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τους οργανισμούς ως ένα εργαλείο επηρεασμού των συναισθημάτων των καταναλωτών. Ωστόσο, η επιλογή τόσο του αρώματος όσο και της έντασης του θα πρέπει να γίνει με προσοχή ώστε να μην προκληθούν στους καταναλωτές τα αντίθετα από τα επιθυμητά συναισθήματα. Πιθανόν να απαιτείται μία έρευνα σε ένα ικανοποιητικό δείγμα πελατών πριν την μόνιμη χρήση του αρώματος.

Φωτισμός

Αρκετές μελέτες έχουν εξετάσει την επίδραση του φωτισμού σε έναν εμπορικό χώρο. Ο ορθός φωτισμός ενός χώρου διευκολύνει τον καταναλωτή κατά την διάρκεια των αγορών του καθώς δεν του προκαλεί το αίσθημα της κούρασης. Πέρα όμως από τους καταναλωτές, το κατάλληλο επίπεδο φωτισμού βοηθά τους υπάλληλους στον καλύτερο έλεγχο και χειρισμό των εμπορευμάτων καθώς και στην καλύτερη τοποθέτησή τους στον χώρο (Areni C., 1994).

Η διάταξη και η λειτουργικότητα

Για να θεωρείται ένας εμπορικός χώρος αποδοτικός θα πρέπει η διάταξή του να έχει εξασφαλίσει την μεγιστοποίηση της κερδοφορίας ανά τετραγωνικό μέτρο. Η διάταξη θα πρέπει σύμφωνα με έρευνες θα πρέπει να στηρίζει τις παρακάτω λειτουργίες (Aghazadeh S., 2005):

- Να προσφέρει τον κατάλληλο χώρο για την προβολή και την εξέταση των προϊόντων. Η προβολή θα πρέπει να γίνεται όσο το δυνατόν πιο άμεσα αντιληπτή από τον καταναλωτή. Ο καταναλωτής θα πρέπει να έχει τον

κατάλληλο χώρο να επεξεργαστεί και εξετάσει το προϊόν. Κάθε τμήμα θα πρέπει να τοποθετείται εκεί όπου εξυπηρετεί καλύτερα τις πωλήσεις και θα πρέπει να συνδυάζεται από ένα σημείο παροχής υπηρεσίας που θα βοηθά στον έλεγχο και στην διευκόλυνση της κυκλοφορίας των πελατών.

- Να προβάλλει τα προϊόντα με ιδανική σχέση ποιότητας-τιμής σε εμφανή σημεία, κοντά σε εισόδους, και κατά μήκος των κύριων διαδρόμων.
- Να βοηθά στο να φαίνονται όλα τα σημεία του χώρου εξίσου ελκυστικά.

Η διάταξη θα πρέπει επίσης να ακολουθεί τρεις βασικές αρχές. Οι τρεις βασικές αυτές αρχές είναι η αρχή της κυκλοφορίας, του συντονισμού και της ευκολίας και παρουσιάζονται παρακάτω (Aghazadeh S., 2005):

- Η αρχή της κυκλοφορίας προβλέπει η διάταξη να διευκολύνει τον έλεγχο της ροής της κυκλοφορίας μέσα και έξω από το κατάστημα. Είναι σημαντικό σε έναν μεγάλο εμπορικό χώρο, να ενθαρρύνεται η κυκλοφορία των πελατών. Την κυκλοφορία των πελατών μπορούν να ενισχύσουν οι διάφορες υπηρεσίες, η τοποθέτηση, το μέγεθος, το σχήμα και ο χαρακτήρας των εμπορευμάτων. Για την αύξηση των πωλήσεων, τα προϊόντα που εμφανίζονται κατά μήκος της διαδρομής του πελάτη προς την έξοδο θα πρέπει να είναι προϊόντα αυθόρμητης αγοράς. Έτσι, με την πορεία των πελατών προς την έξοδο αυξάνεται η πιθανότητα ο πελάτης να αγοράσει προϊόντα που παρέλειψε ή/και χρειάζεται να αγοράσει. Την κυκλοφορία θα πρέπει να εξυπηρετεί κάθε στοιχείο μέσα στον εμπορικό χώρο (π.χ. τα ταμεία).
- Η αρχή του συντονισμού αφορά τη τοποθέτηση των εμπορευμάτων σε τέτοια θέση που να προωθούνται οι πωλήσεις. Ο συνδυασμός της τοποθέτησης των προϊόντων θα πρέπει να είναι τέτοιος που να διευκολύνει την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η θέση των εμπορευμάτων υψηλής ζήτησης θα πρέπει να είναι στρατηγικά επιλεγμένη ώστε να ενισχύει την πώληση και άλλων αγαθών. Η τοποθέτηση των προϊόντων θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζει την αρχή του συντονισμού αλλά παράλληλα να παρουσιάζει μία δομημένη διάταξη προϊόντων που να μην παρεμποδίζει την ροή των πελατών και την ευρυχωρία του χώρου.

- Η αρχή της ευκολίας αφορά τις ενέργειες των οργανισμών με απώτερο σκοπό να παρέχουν στους καταναλωτές ένα υψηλό επίπεδο ευκολίας κατά τη διάρκεια των αγορών τους. Η αρχή αυτή επηρεάζεται και καθορίζεται από παράγοντες όπως η πολιτική που ακολουθεί η διοίκηση, η φύση των εμπορευμάτων, καθώς το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνεται. Η αρχή της ευκολίας ακολουθείται από τους οργανισμούς όχι μόνο προς διευκόλυνση των πελατών αλλά και προς διευκόλυνση του προσωπικού. Η διευκόλυνση των εργαζομένων μέσω της διάταξης ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στο επιθυμητό από τον οργανισμό αποτέλεσμα και αυξάνει την παραγωγικότητά τους. Για παράδειγμα η σωστή τοποθέτηση των τμημάτων μέσα στον χώρο διευκολύνει τους εργαζομένους δύο συμπληρωματικών τμημάτων να ανταλλάσσουν απόψεις, πληροφορίες και ιδέες και έτσι ενισχύεται ο μηχανισμός του παραγωγικού διαλόγου (Binyaseen A., 2010).

Επιπλέον, οι χώροι λιανικής πώλησης θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από δημιουργικότητα. Θα πρέπει να αναπτύσσουν την επιθυμία των καταναλωτών να εμπλέκονται σε εταιρικές δραστηριότητες. Ο εμπορικός χώρος θα ήταν καλό να προσφέρεται για ανάπτυξη κοινωνικών και διαδραστικών σχέσεων μεταξύ πωλητή και καταναλωτή. Μέσα από μία τέτοια πολιτική ο οργανισμός δικτυώνεται μέσα από δημιουργικές διαδικασίες. Επίσης, ένας τέτοιος χώρος διεγείρει τις αισθήσεις των εργαζομένων και των καταναλωτών ενώ ταυτόχρονα τους ψυχαγωγεί (Kent T., 2007).

Τέλος, πέρα από την διάταξη του εξοπλισμού, πολύ σημαντικό ρόλο για την εικόνα που διαμορφώνει ο καταναλωτής για τον εμπορικό χώρο παίζει η αισθητική που αυτός αποπνέει. Ο εξοπλισμός θα πρέπει να έχει μοντέρνα εμφάνιση και οι φυσικές εγκαταστάσεις, η αρχιτεκτονική του κτηρίου και η εσωτερική διακόσμηση να είναι οπτικά όσο το δυνατόν πιο ελκυστικές. Είναι σημαντικό τα χρώματα των φυσικών εγκαταστάσεων να είναι ευχάριστα (Reimer A. and Kuehn R., 2005).

➤ **Η σήμανση (επιγραφές, σύμβολα και αντικείμενα)**

Η σήμανση διαδραματίζει έναν κρίσιμο ρόλο ως μια μορφή επικοινωνίας. Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας έχει επικεντρωθεί στην αποτελεσματική και φιλική προς το χρήστη ενημερωτική, προωθητική και κατευθυντική σήμανση, καθώς και το ρόλο της στην αντίληψη του χρήστη κατά την παραμονή-περιπλάνηση του σε έναν χώρο (Stempler A., 2013).

Η σήμανση σε έναν εμπορικό χώρο θα πρέπει να σχεδιάζεται και να τοποθετείται με ιδιαίτερη προσοχή. Ακολουθούν πέντε καλές πρακτικές σήμανσης (Khan H., 2014):

1. Η **εξωτερική σήμανση** είναι αναμφισβήτητα πολύ σημαντική καθώς αποτελεί μέρος των πρώτων ερεθισμάτων που λαμβάνει ο πελάτης πριν εισέλθει στον εμπορικό χώρο. Η σήμανση αυτή συμβάλει στην πρώτη εντύπωση που σχηματίζει ο εν δυνάμει καταναλωτής για τον οργανισμό. Η εξωτερική σήμανση θα πρέπει να εκφράζει ένα ξεκάθαρο μήνυμα, αντιπροσωπευτικό για τον οργανισμό και να προϊδεάζει τον πελάτη για το την εμπειρία του εντός των εγκαταστάσεων. Η σήμανση στον εξωτερικό χώρο ενδέχεται να βρίσκεται σε σημεία όπως το πεζοδρόμιο, την κύρια είσοδο, τη τζαμαρία, το πάρκινγκ κ.α..
2. Η **ενημερωτική σήμανση**, γνωστή ως κατευθυντική σήμανση βοηθά τον πελάτη να περιηγηθεί στον χώρο πιο εύκολα κάτι το οποίο ενδέχεται να επηρεάσει την αντίληψη που θα σχηματίσει για τον οργανισμό. Όλες οι ενημερωτικές σημάνσεις πρέπει να είναι συνοπτικές και ευανάγνωστες, έτσι ώστε οι πελάτες μπορούν να κατανοήσουν το μήνυμα άμεσα. Το μέγεθος της γραμματοσειράς πρέπει να είναι μεγάλο και ο συνδυασμούς χρωμάτων πρέπει να διευκολύνει την ανάγνωση.
3. Η **πειστική σήμανση** επηρεάζει τη συμπεριφορά των καταναλωτών με την βοήθεια πειστικής γλώσσας ή/και ελκυστικών εικόνων. Ο οργανισμός ενδέχεται να χρησιμοποιεί την πειστική σήμανση για την προώθηση ενός προϊόντος ή ομάδας προϊόντων. Επίσης, η πειστική σήμανση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ενίσχυση των πωλήσεων

συμπληρωματικών, εποχιακών και νέων προϊόντων. Τέλος, η πειστική σήμανση μπορεί να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα και κατά συνέπεια τις πωλήσεις ενός προϊόντος. Η πειστική σήμανση θα πρέπει να είναι εντυπωσιακή και πνευματώδης.

4. Η **σήμανση συμβατότητας** κάνει τους πελάτες να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι. Προσφέροντας την προσβασιμότητα μέσω σήμανσης πάρκινγκ, είσοδοι / έξοδοι, τουαλέτες, ταμιά, δοκιμαστήρια, ανελκυστήρες κ.α. θα κάνουν την εμπειρία του πελάτη μέσα στον χώρο πώλησης πιο άνετη και ευχάριστη. Η σήμανση συμβατότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μόνιμη καθοδήγηση (π.χ. ανελκυστήρες) αλλά και για προσωρινή (π.χ. προσωρινή είσοδος δεξιά). Η μόνιμη σήμανση θα πρέπει να περιλαμβάνει κώδικα Μπράιγ (Braille), ανάγλυφους χαρακτήρες σε ευανάγνωστη γραμματοσειρά. Οι αντιθέσεις των χρωμάτων που χρησιμοποιούνται παίζουν σημαντικό ρόλο και σε αυτόν τον τύπο σήμανσης. Η σήμανση συμβατότητας θα πρέπει να τοποθετείται σε συγκεκριμένα ύψη (1-1,5 μ. από το έδαφος).
5. Το **χαλί-σήμανση** είναι μία από τις πιο ευέλικτες σημάσεις. Τα χαλιά πέρα από την χρήση τους για λόγους ασφάλειας και καθαριότητας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για προωθητικούς, κατευθυντικούς και ενημερωτικούς σκοπούς. Το χαλί-σήμανση μπορεί να παρουσιάζει μία μάρκα, το λογότυπο του οργανισμού.

Στρατηγικές για αποτελεσματική σήμανση συμπεριλαμβάνουν συμβουλές για τη γλώσσα και το σχεδιασμό. Η σήμανση έχει αναγνωριστεί ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο μάρκετινγκ που τόσο σε έντυπη όσο και σε ψηφιακή μορφή μπορεί να αυξήσει την κυκλοφορία των καταναλωτών (Stempler A., 2013).

➤ Η εμφάνιση του προσωπικού

Η εμφάνιση του προσωπικού είναι πολύ σημαντική σε έναν εμπορικό χώρο καθώς ο εργαζόμενος είναι ο αντιπρόσωπος της επιχείρησης στα μάτια του καταναλωτή. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να έχει μία προσεγμένη εμφάνιση. Θα

πρέπει ο ίδιος να είναι περιποιημένος και η ενδυμασία του καθαρή. Η εμφάνιση του εργαζόμενου επηρεάζει την άποψη που θα σχηματίσει ο καταναλωτής όχι μόνο για τον ίδιο αλλά και για τον οργανισμό. Η εμφάνιση των εργαζόμενων, τόσο αυτών που θα εξυπηρετήσουν τον πελάτη όσο και αυτών που θα βρίσκονται γενικότερα στον εμπορικό χώρο, δύναται να επηρεάσει την αξιολόγηση του πελάτη για την συνολική του εμπειρία στον χώρο πώλησης.

Έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να εργάζονται με ενδυμασία που τους συνδέει με τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, νιώθουν άβολα όταν δεν φορούν την κατάλληλη ενδυμασία ενώ δεν τους ενοχλεί να βρεθούν σε χώρο εκτός εργασίας φορώντας την ενδυμασία της εργασίας τους. Η ταυτοποίηση των εργαζομένων με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται μέσω της ενδυμασίας παρουσιάζει θετική σχέση με το επίπεδο ικανοποίησης τους από την εργασία. Αρκετοί ερευνητές έχουν διερευνήσει τους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι εκλαμβάνουν τον τρόπο ένδυσης τους. Θεωρούν ότι η ένδυση εκφράζει τον ρόλο τους και την ταυτότητα τους στον εργασιακό τομέα γι' αυτό και η επιλογή της ένδυσης από την διοίκηση θα πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή (Yurchisin J. and Damhorst M., 2009).

Το τοπίο

Το μέρος εγκατάστασης ενός εμπορικού χώρου καθορίζεται από ένα πλήθος παραγόντων. Ένας εμπορικός χώρος κοντά στη φύση είναι ιδανικός για να νιώσει ο καταναλωτής πως δραπετεύει από την καθημερινότητα του και πως συνδυάζει τις αγορές του με την ψυχαγωγία του. Πέρα από αυτή την λειτουργία ενός εμπορικού χώρου, η διοίκησή ενός οργανισμού λαμβάνει υπόψη πληθώρα άλλων συνιστωσών πριν επιλέξει τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης (Rosenbaum M., 2011).

Στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο οι παρακάτω παράγοντες (Clarke I. and Rowley J., 1995):

- **Κάλυψη:** οι οργανισμοί επιδιώκουν την εγκατάσταση του εμπορικού χώρου σε μία τοποθεσία που θα προσελκύει καταναλωτές από όσο το δυνατόν περισσότερες περιοχές. Ουσιαστικά, οι οργανισμοί επιλέγουν να εγκατασταθούν σε περιοχές με στόχο την προσέλκυση όσο των δυνατών περισσότερων καταναλωτών. Επιδιώκουν δηλαδή τη μέγιστη δυνατή πληθυσμιακή κάλυψη.
- **Δίκτυα διανομής:** οι οργανισμοί για την λήψη της απόφασης σχετικά με το σημείο εγκατάστασής τους λαμβάνουν υπόψη το πόσο εύκολο είναι να καταφθάσουν οι προμηθευτές στο εν δύναμη σημείο εγκατάστασης, να προμηθευτούν προϊόντα από αποθήκες αλλά και το πόσο εύκολο θα είναι για τον οργανισμό να προχωρά σε διανομή προϊόντων στις οικίες των πελατών σε περίπτωση που μία τέτοια υπηρεσία προσφέρεται.
- **Τοποθεσία:** οι οργανισμοί κατά την προσπάθεια εύρεσης χώρου εγκατάστασης, λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες της περιοχής της εν δύναμη εγκατάστασης, ποια καταστήματα υπάρχουν στην περιοχή, πόσο κοντά ή μακριά βρίσκονται ανταγωνιστικοί εμπορικοί χώροι, ποια είναι κλίμακα των ενοικίων στην περιοχή ή και η αξία των χώρων ανά τετραγωνικό μέτρο, διαθεσιμότητα χώρων προς ενοικίαση ή αγορά για εμπορικούς σκοπούς κ.ο.κ.
- **Μέσα μεταφοράς:** ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την εύρεση του ιδανικού χώρου εγκατάστασης είναι αν υπάρχουν στη συγκεκριμένη περιοχή μέσα μαζικής μεταφοράς, ποια είναι η συχνότητα διαθεσιμότητάς τους, ποιο είναι το αντίτιμο για τον χρήστη και ποιες περιοχές συνδέουν.

Οι πάροχοι των υπηρεσιών θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στον εμπορικό χώρο. Σε Σύμφωνα με ευρήματα της περιβαλλοντικής ψυχολογίας οι οργανισμοί δεν πρέπει να περιοριστούν στην εξέταση και στην βελτίωση απτών στοιχείων, αλλά πρέπει να εξετάζουν πληθώρα περιβαλλοντικών συστατικών. Ωστόσο, όπως με όλα τα εργαλεία του μάρκετινγκ δεν μπορούν να δοθούν συγκεκριμένες συστάσεις παρά μόνο κάποια γενικά εργαλεία. Αντ' αυτού, κάθε φορέας παροχής υπηρεσιών πρέπει να αναπτύξει έναν μοναδικό, αντιπροσωπευτικό εμπορικό χώρο και να οπτικοποιεί όσο το δυνατόν την ποιότητα των υπηρεσιών του. (Reimer A. et al, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Διάσταση Ποιότητας Εν-συναίσθηση

Βασική διάσταση ποιότητας αποτελεί η Εν-συναίσθηση (Kitarci O. et al., 2013). Ως εν-συναίσθηση ορίζεται η μοναδική ικανότητα του ανθρώπου να ταυτίζεται συναισθηματικά με ένα άλλο άτομο. Πρόκειται για την αναγνώριση και την κατανόηση της θέσης, των συναισθημάτων, των αναγκών, των σκέψεων και των προσδοκιών ενός ατόμου από ένα άλλο άτομο (Prestona S. et al., 2002). Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι που έρχονται σε άμεση επαφή με τους καταναλωτές επηρεάζουν σημαντικά την εμπειρία των τελευταίων κατά την παραμονή τους στον χώρο πώλησης (Varca P., 2009), η εν-συναίσθηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα ισχυρό εργαλείο επικοινωνίας με σπουδαίο ρόλο στο λιανικό εμπόριο. Λειτουργώντας οι εργαζόμενοι με εν-συναίσθηση κατά την εξυπηρέτηση πελατών, μπορούν να επηρεάσουν θετικά το επίπεδο ικανοποίησης τους (Kitarci O. et al., 2013). Είναι σημαντικό, η διοίκηση ενός οργανισμού να εφαρμόζει μεθόδους και να χρησιμοποιεί εργαλεία που ενισχύουν την εν-συναίσθηση των εργαζομένων αλλά και την προθυμία τους να την χρησιμοποιούν κατά την διάρκεια της εργασίας τους. Οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με την πρόκληση δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος που να ικανοποιεί τους εργαζομένους ώστε να είναι πρόθυμοι να ικανοποιήσουν με την σειρά τους τους καταναλωτές. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την οργανωσιακή δικαιοσύνη (Nkrumah G. et al., 2013).

Ο όρος Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, δηλαδή η δικαιοσύνη σε έναν οργανισμό, θα μπορούσε να γίνει κατανοητός με την βοήθεια του όρου Δικαιοσύνη. Ο όρος Δικαιοσύνη αφορά την ιδέα ότι μία πράξη ή μία απόφαση είναι ηθικά σωστή, όταν αυτό μπορεί να οριστεί σύμφωνα με την ηθική, τη θρησκεία, την ισότητα, ή / και τη νομοθεσία (Ardakani S., 2012).

Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη αφορά το πώς κρίνει ένας εργαζόμενος την συμπεριφορά της επιχείρησης και το αποτέλεσμα αυτής της συμπεριφοράς στη στάση, διάθεση και συμπεριφορά του εργαζομένου. Η δικαιοσύνη σε έναν οργανισμό μπορεί να σχετίζεται με την αντίληψη του ευ αγωνίζεσθαι, τις ίσες

ευκαιρίες για προαγωγή καθώς και τον τρόπο επιλογής προσωπικού (Ardakani S., 2012).

Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη μπορεί να αναζητηθεί σε τέσσερις διακριτές διαστάσεις της λειτουργίας ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα, η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη μπορεί να αναζητηθεί στις διαδικασίες του οργανισμού, δηλαδή στο κατά πόσο ακούγεται η φωνή των εργαζομένων όταν πρόκειται να οριστεί μία εσωτερική διαδικασία και στο κατά πόσο αυτή η διαδικασία χαρακτηρίζεται από ακρίβεια, συνέπεια και έλλειψη προκαταλήψεων (Devonish D. et al., 2012). Επίσης μπορεί να αναζητηθεί στη διανομή των πόρων και των αποτελεσμάτων του οργανισμού, στις αλληλεξαρτήσεις των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους, στο βαθμό δηλαδή που αυτές χαρακτηρίζονται από σεβασμό, αξιοπρέπεια και ευγένεια και τέλος στην πληροφόρηση, στο κατά πόσο δηλαδή κοινοποιείται στους εργαζομένους ο λόγος ύπαρξης συγκεκριμένων διαδικασιών και διανομής πόρων με ορισμένο τρόπο (Ardakani S., 2012).

Η έλλειψη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης στις παραπάνω διαστάσεις μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στη λειτουργία ενός οργανισμού. Η έλλειψη Οργανωσιακής δικαιοσύνης μπορεί να βλάψει την υγεία των εργαζομένων. Συγκεκριμένα συνδέεται με συναισθήματα εχθρότητας και οργής που με τη σειρά τους οδηγούν σε φαινόμενα έντονου καπνίσματος, αλκοολισμού, υψηλής αρτηριακής πίεσης και καρδιακών νόσων (Kouvonon A. et al., 2007). Η έλλειψη Οργανωσιακής Δικαιοσύνης συνδέεται επίσης με μειωμένη μετάδοση γνώσεων μεταξύ του προσωπικού (Ardakani S., 2012), με αυξημένες απουσίες των εργαζομένων από τον χώρο εργασίας τους αλλά και με συναισθήματα θυμού και δυσαρέσκειας που μπορούν αναμφίβολα να επηρεάσουν την ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών. Όλα τα παραπάνω οδηγούν σε χαμηλή επίδοση των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Devonish D., 2012).

Συμπερασματικά, οι οργανισμοί θα πρέπει να καταφεύγουν σε καλές πρακτικές που θα ενισχύουν την Οργανωσιακή Δικαιοσύνη σε κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις λειτουργίας τους. Ακολουθούν προτάσεις καλών πρακτικών προς ενίσχυση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης κατά τη λειτουργία ενός οργανισμού που δραστηριοποιείται στο λιανικό εμπόριο.

6.1. Οργανωσιακή δικαιοσύνη στις διαδικασίες του οργανισμού

➤ Συναντήσεις Ανοιχτής Επικοινωνίας

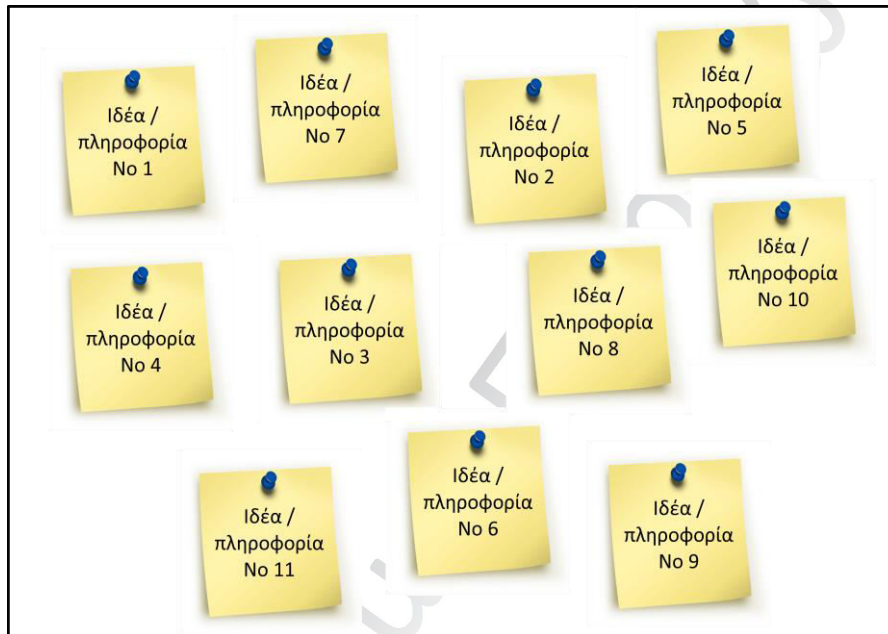
Ο οργανισμός μπορεί να διοργανώνει ανοιχτές συναντήσεις επικοινωνίας για τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια των οποίων οι συμμετέχοντες θα εκφράζουν την γνώμη τους για ένα συγκεκριμένο θέμα. Οι συναντήσεις ανοιχτής επικοινωνίας επιτρέπουν στον φυσικό ενθουσιασμό και στην δημιουργικότητα μιας ομάδας να αναδυθούν. Οι συναντήσεις μπορούν να έχουν διάρκεια ωρών ή ημερών και να πραγματοποιούνται όταν προκύπτει ένα πειστικό και περίπλοκο επιχειρησιακό θέμα το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί αποφασιστικά από μία ομάδα ανθρώπων με διαφορετικές απόψεις. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι άτομα που νοιάζονται πραγματικά για το θέμα και μπορούν να συμμετάσχουν. Μία τέτοια συνάντηση μπορεί να λειτουργήσει εξίσου καλά ακόμα και αν ο αριθμός συμμετεχόντων είναι μεγάλος (sdccommunications.com).

Affinity Diagram

Ένα εργαλείο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε μία τέτοια συνάντηση είναι το Affinity Diagram. Το εργαλείο στοχεύει στην επίλυση προβλημάτων ή και στον έλεγχο αποφάσεων. Το Affinity Diagram χρησιμοποιείται για να ομαδοποιήσει μεγάλο αριθμό πληροφοριών και ιδεών. Οι πληροφορίες ή οι ιδέες που συσχετίζονται κατατάσσονται σε μια κατηγορία. Τα μέλη χρησιμοποιώντας αυτή την τεχνική εξηγούν τις σκέψεις τους προωθώντας την συναίνεση και την κατανόηση. Με αυτό το εργαλείο αποφεύγεται το χάος που μπορεί να δημιουργηθεί όταν ο όγκος των πληροφοριών ή των ιδεών είναι μεγάλος (Stockley A., 1995).

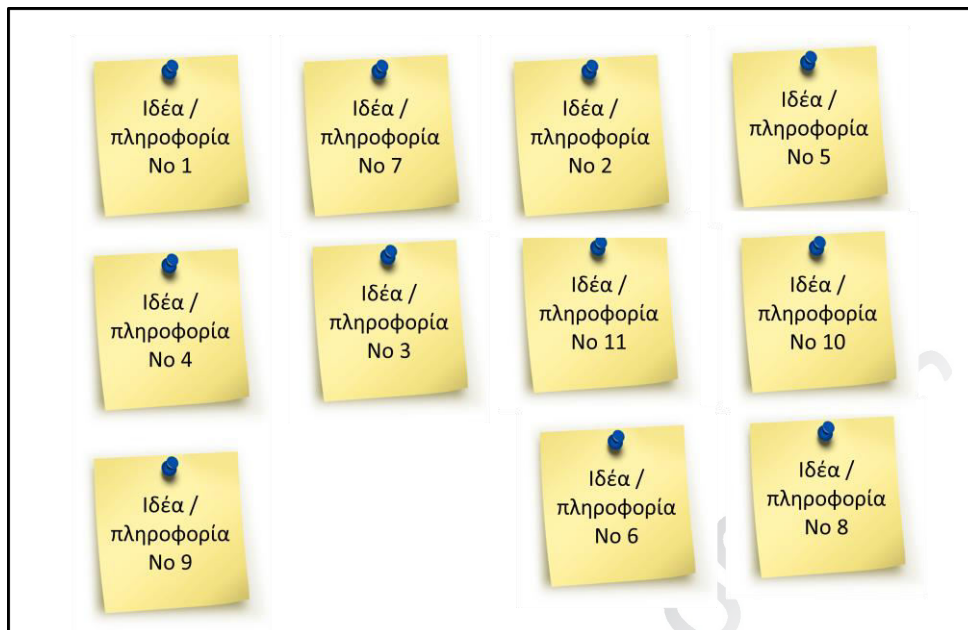
Η διαδικασία χρησιμοποίησης του Affinity Diagram αποτελείται από τέσσερα βήματα. Αρχικά το κάθε μέλος θα πρέπει να σημειώνει σε ένα κομμάτι χαρτιού με

την δυνατότητα προσωρινής συγκόλλησης την ιδέα ή την πληροφορία που θέλει να μοιραστεί με τα υπόλοιπα μέλη και το τοποθετεί με τυχαίο τρόπο πάνω σε μία μεγάλη επιφάνεια (π.χ. σε έναν πίνακα ή σε έναν τοίχο) ορατή από όλους (Εικόνα 6.1). Αφού συγκεντρωθούν όλα τα κομμάτια χαρτιού πάνω στην επιφάνεια, τα μέλη θα πρέπει να πλησιάσουν σε αυτή.



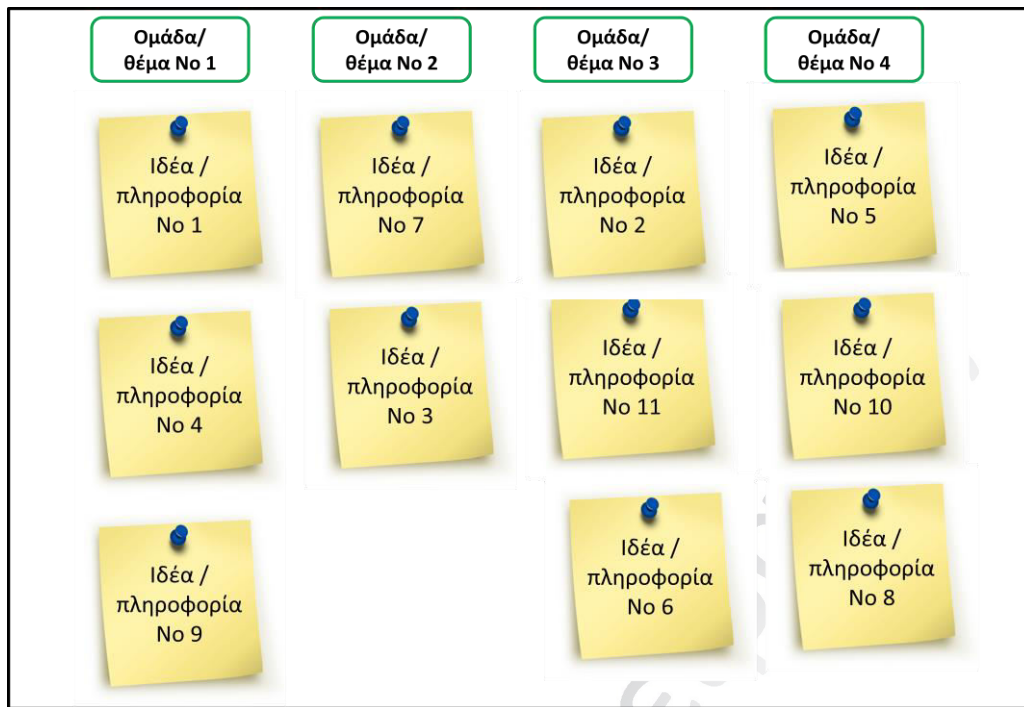
Εικόνα 6.1.: Ακανόνιστη τοποθέτηση ιδεών / πληροφοριών

Έπειτα με τη συμμετοχή όλων και χωρίς κανείς να μιλά θα πρέπει τα Post-it notes που φαίνεται να σχετίζονται με κάποιον τρόπο να τοποθετηθούν το ένα πλάι στο άλλο σχηματίζοντας ομάδες (Εικόνα 6.2). Κάθε Post-it note μπορεί να μετακινηθεί σε άλλη ομάδα αν κριθεί πως σχετίζεται περισσότερο με τα Post-it notes αυτής της ομάδας ή και να ξανά γραφτεί αν σχετίζεται με τα Post-it notes παραπάνω από μίας ομάδας.



Εικόνα 6.2.: Ομαδοποίηση ιδεών / πληροφοριών

Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες μπορούν να συζητήσουν σχετικά με τις ομάδες που σχηματίστηκαν, τις πιθανές εκπλήξεις που μπορεί να προκλήθηκαν από το περιεχόμενο των χαρτιών, τον λόγο μετακίνησης ενός χαρτιού σε άλλη ομάδα κάνοντας επιπλέον μετακινήσεις αν έπειτα από συζήτηση κριθεί απαραίτητο. Ολοκληρώνοντας την ομαδοποίηση θα πρέπει να οριστεί μία επικεφαλίδα για κάθε ομάδα (Εικόνα 6.3). Τέλος, μπορεί να γίνει συγχώνευση ομάδων αν κριθεί απαραίτητο (asq.org).



Εικόνα 6.3.: Ορισμός επικεφαλίδας για κάθε ομάδα

6.2. Οργανωσιακή δικαιοσύνη στην διανομή των πόρων και των αποτελεσμάτων

➤ Αμοιβή

Η διανεμητική δικαιοσύνη ταυτίζεται με τα οικονομικά οφέλη των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της εργασίας τους. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη στην διανομή των πόρων και των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού επηρεάζει την δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι σε αυτόν καθώς και την διάθεσή τους για συνεργασία (Cremer D., 2005).

Οι απολαβές των εργαζομένων μπορεί να καθορίζονται από τον μισθό τους, από κάποιο είδος προμοδότησης που σχετίζεται είτε με αποτελέσματα του ίδιου του εργαζομένου είτε με συνολικά αποτελέσματα του οργανισμού και από εκπτωτικά κουπόνια που μπορεί να δικαιούται ο εργαζόμενος. Το ύψος του μισθού επηρεάζει την ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του. Η

ικανοποίηση του εργαζόμενου συνδέεται με την αμοιβή του (Stringer C., 2011). Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση του εργαζομένου εξαρτάται από τον απόλυτο μισθό του, από τον μισθό του σε σχέση με τον μισθό των συναδέλφων του αλλά και από τον μισθό του σε σχέση με το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης του. Οι εργαζόμενοι των οποίων η θέση εργασίας βρίσκεται χαμηλά σε ιεραρχία και ο μισθός βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα μισθολογικής κλίμακας λαμβάνουν πληρωμή υψηλότερη από το οριακό προϊόν που παράγουν καθώς δεν απολαμβάνουν υψηλή κοινωνική θέση. Το γεγονός ότι οι υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις αμείβονται με υψηλότερους μισθούς (σε απόλυτους όρους) λειτουργεί σαν κίνητρο για αυτούς να γίνουν αποδοτικότεροι και να διεκδικήσουν θέσεις υψηλότερης ιεραρχίας. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι σε υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις, αμείβονται με μισθούς χαμηλότερους από το οριακό προϊόν που παράγουν καθώς απολαμβάνουν μία υψηλότερα κοινωνικά θέση και εργάζονται με ζήλο καθώς αν μεταβούν σε χαμηλότερη μισθολογική κλίμακα ταυτόχρονα κινδυνεύουν να χάσουν την υψηλή κοινωνική τους θέση (Pfeifer C., 2010). Ωστόσο, εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει πως οι αμοιβές που ορίζονται σύμφωνα με τη ιεραρχική κατάταξη των θέσεων εργασίας συχνά δημιουργούν αντικίνητρα για συνεργασία και αίσθημα δυσαρέσκειας με αποτέλεσμα να μειώνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων καθώς η αμοιβή δεν σχετίζεται με την ατομική προσπάθεια που ο κάθε εργαζόμενος καταβάλει αλλά από την η ιεραρχική θέση που αυτός κατέχει (Mondello M., 2009).

➤ Χρηματική Επιβράβευση

Η άμεση χρηματική επιβράβευση (bonus) των εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο επίτευξης οργανωσιακής δικαιοσύνης στη διανομή των πόρων και των αποτελεσμάτων. Η χρηματική επιβράβευση δεδομένου ότι σχετίζεται με τα αποτελέσματα της ατομικής προσπάθειας του κάθε εργαζομένου, αποτελεί κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας ενώ προσφέρει και ηθική ικανοποίηση. Αντίστοιχα αποτελέσματα ενδέχεται να έχει και η έμμεση χρηματική επιβράβευση των εργαζομένων (κουπόνια για δωρεάν απόκτηση αγαθών, εκπτώτικα κουπόνια κ.α.) (Mondello M., 2009).

Τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από αυτή την διαδικασία αποτυπώνονται στην συμπεριφορά των εργαζομένων κατά την διάρκεια της εργασίας τους. Δεδομένου ότι τα αποτελέσματα αυτής της πρακτικής δεν είναι άμεσα μετρήσιμα, προκύπτει το ερώτημα κατά πόσο αυτή η πρακτική είναι ή όχι συμφέρουσα για τον οργανισμό. Συχνά, η χρηματική επιβράβευση αφορά κάποιο επίτευγμα και υπολογίζεται σαν ποσοστό αυτού, οπότε, αποφεύγεται η πιθανότητα η επιβράβευση να ξεπεράσει σε αξία το ίδιο το επίτευγμα. Επίσης, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων κατά κύριο λόγο γίνεται έπειτα από σύγκριση αυτών με τα αποτελέσματα της αντίστοιχης περιόδου του προηγούμενου έτους, έτσι, αποφεύγεται το ενδεχόμενο λανθασμένης αξιολόγησης των αποτελεσμάτων λόγω παραγόντων όπως η εποχικότητα (Mondello M., 2009). Από τα παραπάνω προκύπτει πως μία τέτοια πρακτική είναι αρκετά ασφαλής για έναν οργανισμό που επιδιώκει την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

6.3. Οργανωσιακή δικαιοσύνη στις αλληλεξαρτήσεις των εργαζομένων με τους προϊστάμενούς τους

Το εργασιακό περιβάλλον έχει υποστεί καθοριστικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια. Πλέον, οι μακροπρόθεσμες ψυχολογικές συμβάσεις, όπου ο εργοδότης παρέχει τα προς το ζην με αντάλλαγμα την πίστη του εργαζόμενου μειώνονται αισθητά ενώ επικρατούν οι βραχυπρόθεσμες συμβάσεις και η αυξανόμενη κινητικότητα των εργαζομένων. Η αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο. Οι εργοδότες έχουν πλέον την ευθύνη να προετοιμάζουν το εργατικό τους δυναμικό για την ανάληψη των επόμενων τους καθηκόντων. Έτσι, οι εργοδότες θα πρέπει να επικεντρώνονται στην δημιουργία αποδοτικών στρατηγικών ανάπτυξης και αξιολόγησης του προσωπικού που να διέπονται από δικαιοσύνη. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη στις αλληλεξαρτήσεις των εργαζομένων με τους προϊστάμενους τους ή αλλιώς η διαδραστική δικαιοσύνη σχετίζεται με την δικαιοσύνη που γίνεται αντιληπτή από τη διαπροσωπική επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους κατά τις οργανωσιακές διαδικασίες (McDowall A. et al., 2003).

Είναι πολύ σημαντικό, η διαπροσωπική σχέση του προϊσταμένου με τον υφιστάμενο του να διέπεται από ειλικρίνεια. Τόσο ο προϊστάμενος όσο και ο υφιστάμενος θα πρέπει να φέρονται με ευγένεια, αξιοπρέπεια, σεβασμό και να μην σχολιάζουν απρεπώς κατά την διάρκεια της μεταξύ τους συνεργασίας. Μία τέτοια συμπεριφορά βοηθά τον υφιστάμενο να αισθάνεται ικανοποιημένος από την εργασία του και να είναι πιο πρόθυμος να αναλάβει επιπλέον καθήκοντα (Chiaburu D. et al., 2006). Επίσης, μία τέτοια διαπροσωπική σχέση ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση που νιώθουν οι υφιστάμενοι, αυξάνει την παραγωγικότητα τους και μειώνει την τάση διακοπής της συνεργασίας από μέρους τους (Follet M. et al., 2008). Παρότι οι οργανισμοί έχουν διαφορετικές προσδοκίες από κάθε εργαζόμενο και ο ρόλος του κάθε εργαζόμενου ή η σπουδαιότητα της δουλειάς του είναι διαφορετική, οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύσσουν στρατηγικές διαδραστικής δικαιοσύνης που να είναι ισχύουσες για όλο το εργατικό τους δυναμικό. Η ύπαρξη διαδραστικής δικαιοσύνης μπορεί υποβοηθηθεί με εταιρικές πολιτικές που επιδιώκουν την πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων και την ανάπτυξη αυτών μέσω εκπαιδεύσεων και αξιολογήσεων.

➤ Αξιολόγηση καταλληλότητας ανάληψης θέσης

Είναι σημαντικό, η ακαταλληλότητα ενός εργαζομένου για μία θέση εργασίας να διαπιστώνεται από τον οργανισμό το συντομότερο δυνατό, ιδανικά πριν την πρόσληψή του. Έτσι μειώνονται οι πιθανότητες να προκύψουν προβληματικές συνεργασίες. Γι' αυτό τον λόγο οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύσσουν μία στρατηγική πρόσληψης με ποικίλα στάδια αξιολόγησης.

Ο οργανισμός προς αξιολόγηση καταλληλότητας του εργαζομένου για την ανάληψη θέσης, αρχικά θα πρέπει να επιλέγει τους υποψηφίους έχοντας συλλέξει όσο το δυνατόν περισσότερα βιογραφικά σημειώματα ώστε να μπορεί να επιλέξει μέσα από μία ποικιλία βιογραφικών σημειωμάτων τον καταλληλότερο υποψήφιο. Η διαδικασία συλλογής βιογραφικών σημειωμάτων μπορεί να γίνει ηλεκτρονικά εύκολα, γρήγορα και αποτελεσματικά μέσω διαδικτύου. Ο οργανισμός έχει την δυνατότητα να ανακοινώνει θέσεις εργασίας σε ιστοσελίδες κοινωνικής

δικτύωσης και σε ιστοσελίδες εύρεσης εργασίας. Μέσω αυτών των ιστοσελίδων οι υποψήφιοι έχουν την δυνατότητα να καταχωρούν το βιογραφικό τους σημείωμα στην ιστοσελίδα του οργανισμού. Έπειτα, οι υπεύθυνοι πρόσληψης μπορούν να επιλέξουν μόνο εκείνα τα βιογραφικά σημειώματα που εμπεριέχουν συγκεκριμένες λέξεις κλειδιά - απαραίτητα προσόντα (Human Resource Management International Digest). Αξιολογώντας τα βιογραφικά σημειώματα και καταλήγοντας σε αυτά που πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις, έπειτα, ο οργανισμός μπορεί να υποβάλει τους υποψηφίους σε διάφορες δοκιμασίες που να εξετάζουν τόσο τις δεξιότητές που αναφέρει στο βιογραφικό τους σημείωμα όσο και τον χαρακτήρα και τον τρόπο σκέψης τους (Townsend K., 2007). Σε συνέχεια των τεστ, όπου θα έχει επιλεχθεί ένας συγκεκριμένος αριθμός υποψηφίων, θα πρέπει να ακολουθήσουν διαπροσωπικές συνεντεύξεις όχι μόνο με τους άμεσους προϊσταμένους της συγκεκριμένης θέσης εργασίας αλλά και με προϊσταμένους που η συνεργασία στο μέλλον είναι πιθανή.

➤ Εκπαιδεύσεις

Οι πιθανότητες μίας πρόσληψης να θεωρηθεί πετυχημένη αυξάνονται όταν σε συνέχεια αυτής ακολουθούν εκπαιδεύσεις. Οι εκπαιδεύσεις βοηθούν όχι μόνο ομαλή ενσωμάτωση ενός ατόμου σε μία ομάδα αλλά και στην ανάπτυξη αυτού. Έτσι, οι εκπαιδεύσεις αποτελούν ένα εργαλείο που οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν σε διάφορες φάσεις της εργασιακής ζωής ενός ατόμου.

Για κάθε μέλος της επιχείρησης θα πρέπει να προγραμματίζονται εκπαιδεύσεις. Οι εκπαιδεύσεις μπορούν να πραγματοποιούνται είτε από εσωτερικούς είτε από εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης. Σε κάθε εκπαίδευση ενδέχεται να συμμετέχουν ένας ή περισσότεροι εκπαιδευτές όπως και ένας ή περισσότεροι εκπαιδευόμενοι. Τόσο το αντικείμενο της εκπαίδευσης όσο και το ποιος θα είναι ο εκπαιδευτής και ποιος ο εκπαιδευόμενος εξαρτώνται από τον στόχο της εκπαίδευσης που έχει θέσει η επιχείρηση και από την πολιτική εκπαίδευσεων που ακολουθεί. Σημαντικό ρόλο στο αποτέλεσμα μίας εκπαίδευσης παίζει η αμεσότητα του εκπαιδευτή αλλά και ο προσανατολισμός – στόχος της εκμάθησης για τον εκπαιδευόμενο (Harris T., 2014).

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων κατά την αξιολόγηση των πιθανών προγραμμάτων κατάρτισης. Εκτός από την επιλογή καταρτισμένων εκπαιδευτών, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους εκπαιδευτές να χρησιμοποιούν μεθόδους εκμάθησης που θα βοηθούν τον εκπαιδευόμενο. Επιπλέον, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να ενισχύσουν τις θετικές επιπτώσεις της εκπαίδευσης και την ικανοποίηση του εκπαιδευόμενου τονίζοντας στον εκπαιδευόμενο τον στόχο της εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευτές θα πρέπει ως το τέλος της εκπαίδευσης να ελκύουν το ενδιαφέρον και την προσοχή των εκπαιδευόμενων. Κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης, ο εκπαιδευτής θα πρέπει να καθοδηγεί τον εκπαιδευόμενο, να τον αποκαλεί με το όνομά του, να χρησιμοποιεί χιούμορ και να ενθαρρύνει την ενεργή συμμετοχή του στην εκπαίδευση (Harris T., 2014).

➤ Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού

Κομμάτι της διαχείρισης της γνώσης μέσα από μία συνειδητή στρατηγική του οργανισμού να εξασφαλίσει τη σωστή γνώση για τους σωστούς ανθρώπους τη σωστή στιγμή με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιώσει την απόδοσή τους, αποτελεί η αξιολόγηση τους (Svetlik I., 2007).

Η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων θα πρέπει να πληρεί κάποιες προϋποθέσεις ώστε να θεωρείται βάσιμη και να μπορεί να γίνει αποδεκτή. Συγκεκριμένα, η διαδικασία μίας αξιολόγησης θα πρέπει:

1. Να πραγματοποιείται τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να χρησιμοποιήσει την αξιολόγηση του για να βελτιωθεί αλλά και για να επιβραβεύεται για όσα έχει προσφέρει στον οργανισμό.
2. Να βασίζεται σε συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές με την βοήθεια ενός αξιολογικού πίνακα ώστε να μην υπάρχουν γενικότητες που μπορούν να υποβοηθήσουν μία μη αξιοκρατική αξιολόγηση.

3. Να τίθεται ως θέμα συζήτησης στο διοικητικό συμβούλιο ώστε να ανανεώνεται και να βελτιώνεται ανάλογα με τις εξελίξεις της αγοράς και με τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.
4. Να βασίζεται σε κριτήρια που έχουν συμφωνήσει όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ώστε να αποφεύγεται η πιθανότητα έλλειψης αντικειμενικής κρίσης, διάκρισης, αδικίας, προκατάληψης, εκδήλωσης εύνοιας ή δυσμένειας με βάση προσωπικές επιλογές και ατομικά συμφέροντα.
5. Να δίνει την δυνατότητα σε κάθε νέο μέλος να προσαρμόζεται εύκολα σε αυτήν και να μπορεί να την ακολουθήσει.
6. Να μπορεί να μετρήσει την συνολική απόδοση χωρίς να παραλείπει καμία εργασία του αξιολογούμενου καθώς κάθε εργασία μπορεί να επηρεάσει την συνολική απόδοση.

Αν μία από τις παραπάνω προϋποθέσεις δεν πληρείται σε μία υπάρχουσα διαδικασία αξιολόγησης, τότε αυτή θα πρέπει να επανεξετάζεται (Anderson B., 2003).

6.4. Οργανωσιακή δικαιοσύνη στην πληροφόρηση

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη στην πληροφόρηση ή αλλιώς η ενημερωτική δικαιοσύνη αντικατοπτρίζει την ποιότητα, την έκταση και την ειλικρίνεια της ενημέρωσης που δίνεται σε ένα άτομο με την βοήθεια της οποίας το άτομο θα κλιθεί να λάβει αποφάσεις. Αυτό σημαίνει πως ο βαθμός πληρότητας της ενημέρωσης έχει άμεσο αντίκτυπο στον βαθμό ορθότητας των αποφάσεων. Οι πληροφορίες και τα δεδομένα έχουν καθοριστική δύναμη σε όλους τους χώρους εργασίας. Η σωστή ενημέρωση είναι σημαντική τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους καταναλωτές (Farmer K. and Miller J., 2013).

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι οργανισμοί αγωνίζονται για την ανάπτυξη των πολιτικών που προωθούν ένα δίκαιο και χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς χώρο εργασίας, είναι φανερή η ανάγκη ύπαρξης κατευθυντήριων γραμμών που να επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να αντιμετωπίζει με επιτυχία την οργανωτική και κοινωνική επιταγή για ένα ολόενα και πιο ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό

(Fujimoto Y. et al., 2013). Σύμφωνα με έρευνες, οι εργαζόμενοι οι οποίοι πιστεύουν ότι οι κοινωνικο-συναισθηματικές τους ανάγκες εκπληρώνονται από τον οργανισμό αισθάνονται συχνά την υποχρέωση να «επιστρέψουν» μία ευεργετική συμπεριφορά προς τον οργανισμό και τα μέλη του. Η ευεργετική συμπεριφορά φέρει πλεονεκτήματα τόσο για τα ίδια τα μέλη όσο για τον οργανισμό στο σύνολό του. Η ενημερωτική δικαιοσύνη, στενά συνδεδεμένη με την διαδραστική, αποτελεί μια ώθηση για την κοινωνική ανταλλαγή (Cheung M., 2013).

Δέσμευση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την εμπιστοσύνη. Εάν η διοίκηση ενός οργανισμού θέλει να καρπωθεί τα οφέλη που έχει η εν-συνέσθηση του εργατικού δυναμικού, θα πρέπει να εφαρμόζει όλες τις πρακτικές που προωθούν και διατηρούν την εμπιστοσύνη, και αντιστρόφως, να αποφεύγει τις ενέργειες που διαβρώνουν την τελευταία. Επιπλέον, χρειάζεται να αναγνωρίσουν την εμπιστοσύνη ως δρόμο διπλής κατεύθυνσης. Όταν οι άνθρωποι εμπιστεύονται τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, νιώθουν προστατευμένοι. Έτσι, δημιουργείται μία αίσθηση ψυχολογικής ασφάλειας. Οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να επενδύουν την ενέργειά τους στην εργασία τους. Η σημασία του αισθήματος της ασφάλειας γίνεται όλο και πιο σπουδαία σε περιόδους άγχους. Η εμπιστοσύνη πρέπει να καλλιεργείται άμεσα και σε νέους εργαζόμενους όχι μόνο παρατηρώντας τι συμβαίνει ή δεν συμβαίνει σε αυτούς αλλά και παρατηρώντας τι συμβαίνει ή δεν συμβαίνει στους υπόλοιπους εργαζόμενους (Agarwal U., 2014).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν έναν τρόπο να δημιουργήσουν και στη συνέχεια να διατηρήσουν το επίπεδο της ενέργειας και του πάθους που οι άνθρωποι φέρνουν για την εργασία τους. Μελέτες δείχνουν ότι ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα των οργανισμών που καλλιεργούν τον ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα μέσω της δέσμευσης των εργαζομένων είναι να δημιουργήσουν ένα δίκαιο και αξιόπιστο περιβάλλον εργασίας. Η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων όχι μόνο γεννά εμπιστοσύνη, αλλά και επηρεάζει τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων (Agarwal U., 2014).

Για να οικοδομηθεί η αντίληψή της δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, οι οργανισμοί θα πρέπει (Agarwal U., 2014):

- να διασφαλίζουν τη διαφάνεια όσον αφορά την κατανομή των ανταμοιβών και της αναγνώρισης
- να επικοινωνούν τακτικά με τους ανθρώπους, κρατώντας τους ενήμερους για τις αποφάσεις που λαμβάνονται αλλά και για ποιους λόγους λαμβάνονται αυτές οι αποφάσεις
- να εξηγούν τους λόγους για τους οποίους αλλάζει μία πολιτική της εταιρείας (π.χ. λόγω εξωτερικών παραγόντων)
- να έρχονται σε συνεννόηση με τα εμπλεκόμενα μέλη πριν την εφαρμογή διαδικασιών και συστημάτων
- να χρησιμοποιούν διαδικασίες καθορισμού των προτιμήσεων των εργαζομένων και μέτρησης του επιπέδου ικανοποίησης τους με τη διεξαγωγή ερευνών ανά διαστήματα και παροχή πληροφοριών σχετικά με τις δράσεις που έχουν αναληφθεί
- να ενημερώνουν το σύνολο των εργαζομένων για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις τους
- να εξηγούν τις σημαντικές στρατηγικές
- να φροντίζουν ώστε οι εποπτικές αρχές να διέπονται από δικαιοσύνη και ευγένεια
- να παρέχουν στα διευθυντικά στελέχη εκπαίδευση που να τους καλλιεργεί την ικανότητα να παρέχουν επαρκή αιτιολόγηση και επεξήγηση για τις διευθυντικές αποφάσεις καθώς και να τους καθοδηγούν ως προς το πώς να αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους σε σχέση με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- να φροντίζουν τα ανώτατα στελέχη να είναι προσιτά και ευχάριστα στις καθημερινές τους αλληλεπιδράσεις
- να είναι ευαίσθητοι ως προς τις ανάγκες και τις ανησυχίες των εργαζομένων
- να θεσπίζουν αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας
- να ζητούν την «φωνή των ομάδων» κατά τη λήψη αποφάσεων

Οι οργανισμός θα πρέπει να λειτουργούν ως ενημερωτικοί αγωγοί. Η διοίκηση θα πρέπει να παρέχει δεδομένα στα οποία ο εργαζόμενος μπορεί να στηριχθεί για την διαμόρφωση των αντιλήψεών του. Η ενημερωτική δικαιοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίλυση διαφορών στο χώρο εργασίας μέσω της

απόκτησης, της ανάλυσης και της προώθησης πληροφοριών στον εργαζόμενο. Εκπρόσωποι του οργανισμού ενδέχεται να είναι απρόθυμοι να μοιραστούν πληροφορίες σχετικά με το συμφέρον της εταιρείας ώστε να προωθήσουν το προσωπικό τους συμφέρον. Επίσης, είναι πιθανό ορισμένοι εκπρόσωποι ενώ είναι από την φύση τους καλά πληροφορημένοι, να είναι επιφυλακτικοί στην μετάδοση πληροφοριών με σκοπό την προώθηση των συμφερόντων της εταιρείας. Η πληροφοριακή σύνθεση έχει δύο όψεις, την ποσότητα και την ποιότητα. Όσο η ποσότητα και η ποιότητα των πληροφοριών που μεταδίδονται σε έναν οργανισμό αυξάνονται, τόσο υψηλότερη είναι η αντίληψη του εργαζόμενου για της ύπαρξη πληροφοριακής δικαιοσύνης (Farmer K. and Miller J., 2013).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: Μελέτη Περίπτωσης

Σε συνέχεια της ανάλυσης των καλών πρακτικών ανά διάσταση ποιότητας, το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο αναφέρει παραδείγματα καλών πρακτικών έπειτα από μελέτη μίας εταιρείας λιανικού εμπορείου με είδη ιδιοκατασκευών. Η παρουσίαση των παραδειγμάτων καλών πρακτικών της εν λόγω εταιρείας συνοδεύεται από μία σύντομη οικονομοτεχνική αξιολόγηση αυτών. Η οικονομοτεχνική αξιολόγηση των καλών πρακτικών στη παρούσα εργασία δεν γίνεται με σκοπό τον χαρακτηρισμό αυτών ως συμφέρουσες ή μη αλλά με σκοπό την παρουσίαση των βασικών παραγόντων που θα πρέπει να λαμβάνει κανείς υπόψη κατά την αξιολόγηση της τεχνικής και οικονομικής τους εφαρμογής. Τα παραδείγματα καλών πρακτικών παρουσιάζονται παρακάτω και αυτά ανά διάσταση ποιότητας.

Λίγα λόγια για την εταιρεία

Η εταιρεία, παραδείγματα καλών πρακτικών της οποία αναφέρονται παρακάτω, είναι μία εταιρεία ιδιοκατασκευών, μέλος ενός πολυεθνικού ομίλου. Δραστηριοποιείται στο ελλαδικό χώρο για λιγότερο από μία δεκαετία. Η εταιρεία αποτελείται από τα κεντρικά γραφεία και από ολιγάριθμα καταστήματα σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας και απασχολεί 500 εργαζόμενους. Τα κεντρικά γραφεία περιλαμβάνουν κέντρο αγορών, τμήμα μάρκετινγκ, λογιστήριο, νομικό τμήμα, τμήμα πληροφορικής, ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τμήμα ανάπτυξης. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν τα γραφεία των εργαζομένων, κουζίνα, τουαλέτες και αίθουσες συναντήσεων. Τα καταστήματα αποτελούνται από 14 εμπορικά τμήματα, τμήμα παραλαβών, παραγγελιών και εξυπηρέτησης πελατών καθώς και λογιστήριο. Τα καταστήματα πέρα από τον εμπορικό χώρο, περιλαμβάνουν γραφεία, αίθουσες συναντήσεων, ιατρείο, κουζίνα, τουαλέτες και αποδυτήρια.

7.1. Πρακτικές που ενισχύουν την αξιοπιστία

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η αξιοπιστία και η διαχείριση της συντήρησης της παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον για τον σημερινό εταιρικό κόσμο. Αυτό οφείλεται στην προσπάθεια ενός οργανισμού να παραμείνει ανταγωνιστικός, να παρέχει έγκαιρες και ακριβείς υπηρεσίες καθώς και να προσφέρει αποτελεσματική σύνδεση με όλα τα μέλη της αλυσίδας εφοδιασμού. Η αξιοπιστία και η διαχείριση της συντήρησης θα πρέπει να θεωρηθεί ως μέρος της εταιρικής στρατηγικής. Ενώ η αξιοπιστία και η διατήρησή της συνδέεται με διάφορες πηγές κόστους όπως είναι το κόστος πρόληψης, είναι πλέον γνωστό ότι αυτά τα έξοδα βοηθούν στη αποφυγή μεγαλύτερου κόστους όπως είναι το κόστος της απώλειας πελατών.

- **Υπάρχει ένα ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών / Επαναλαμβανόμενοι έλεγχοι**

Κουτί απόψεων

Η εταιρεία προσπαθώντας να λειτουργεί όσο το δυνατόν πιο πελατοκεντρικά έχει ορίσει διάφορες διαδικασίες που τη βοηθούν να λαμβάνει σχόλια των πελατών της. Δεδομένου ότι είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία να ελαχιστοποιεί τον αριθμό των δυσαρεστημένων πελατών προσπαθεί να εντοπίσει αυτούς και να με σκοπό να αλλάξει την εικόνα που αυτοί έχουν σχηματίσει για την εταιρεία υιοθετώντας βελτιωτικές ή διορθωτικές ενέργειες όταν αυτό είναι δυνατόν. Η εταιρεία χρησιμοποιεί «κουτί απόψεων» στα καταστήματά της. Ουσιαστικά, σε κάθε κατάστημα της εταιρείας, σε κοντινό και ευδιάκριτο σημείο προς την έξοδο έχει τοποθετηθεί ένα κουτί απόψεων σε ένα έπιπλο έτσι διαμορφωμένο ώστε να μπορεί ο πελάτης να σταθεί και να καταγράψει τα σχόλιά του ή τα παράπονά του από την εμπειρία του στο χώρο πώλησης. Το γεγονός ότι το κουτί δεν ονομάζεται

κουτί παραπόνων, συχνά γίνεται αφορμή να μοιραστούν οι πελάτες και ευχάριστες εμπειρίες που βίωσαν στον χώρο πώλησης.

Από τεχνικής άποψης, η συγκεκριμένη πρακτική απαιτεί το έπιπλο που φιλοξενεί το κουτί καθώς και αναλώσιμα είδη δηλαδή σημειωματάριο και στυλό. Εργαζόμενοι στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών είναι υπεύθυνοι για την επαναπλήρωση των αναλώσιμων ειδών, για την συλλογή των σχολίων από το κουτί, για την καταγραφή αυτών σε αρχείο αλλά και για την ανάρτηση των πιο σημαντικών σχολίων, είτε με περιεχόμενο επιβράβευσης είτε με περιεχόμενο έκφρασης δυσαρέσκειας, σε πίνακα σε εμφανή σημείο στο διάδρομο έξω από τα αποδυτήρια των εργαζομένων. Σε περίπτωση παραπόνων και εφόσον έχει γίνει καταγραφή των στοιχείων του πελάτη πάνω στο σημείωμα, τότε οι υπεύθυνοι εξυπηρέτησης πελατών έρχονται σε επαφή με τον πελάτη ώστε να μάθουν περισσότερες λεπτομέρειες για τον λόγο δυσαρέσκειάς τους αλλά και να για εξετάσουν το ενδεχόμενο δυνατότητας εφαρμογής βελτιωτικών ή διορθωτικών ενεργειών.

Από οικονομικής άποψης, η διαδικασία αυτή απαιτεί την κάλυψη του κόστους του ειδικού επίπλου για την καταγραφή των σχολίων, των αναλώσιμων ειδών αλλά και των εργατοωρών που η παρακολούθηση μίας τέτοιας διαδικασίας απαιτεί. Επίσης, οι βελτιωτικές – διορθωτικές ενέργειες που μπορεί να συνδεθούν με ένα αρνητικό σχόλιο ενδέχεται να φέρουν κάποιο κόστος.

Πίνακας οικονομοτεχνικής αξιολόγησης Πρακτικής		
Τεχνικές απαιτήσεις	Οικονομικές απαιτήσεις	Οφέλη
Εργατοώρες που απαιτούνται για συλλογή των σημειωμάτων και την επαναπλήρωση αναλώσιμων ειδών	Κόστος απαιτούμενων εργατοωρών	Είναι σημαντικό το κουτί να έχει χώρο για νέα σημειώματα, διαφορετικά σχηματίζει την εικόνα πως η εταιρεία αδιαφορεί για την ανάγνωσή τους. Επίσης, είναι σημαντικό να υπάρχουν πάντα διαθέσιμα

		τα αναλώσιμα είδη για να μπορεί ο πελάτης να εκφραστεί μέσω αυτής της διαδικασίας εφόσον το επιθυμεί.
Εργατοώρες που απαιτούνται για την καταγραφή των σχολίων και την επιλογή και ανάρτηση των πιο σημαντικών	Κόστος απαιτούμενων εργατοωρών	Η καταγραφή και ανάρτηση των σχολίων επιτρέπει την λήψη πληροφοριών για πολλά θέματα που απασχολούν τους πελάτες. Η ανάρτηση των σχολίων ουσιαστικά είναι ένας τρόπος αποδοκίμασias ή επιδοκίμασias κάποιων περιστατικών οπότε έχουν ως σκοπό να γνωστοποιήσουν σε όλους τους εμπλεκόμενους την άποψη των πελατών για την συμπεριφορά των ίδιων ή των συναδέλφων τους.
Εργατοώρες που απαιτούνται για την επικοινωνία με τον πελάτη	Κόστος απαιτούμενων εργατοωρών	Είναι πολύ σημαντικό σε περίπτωση παραπόνου με σημείωμα που φέρει στοιχεία πελάτη, η εταιρεία να έρχεται σε επαφή μαζί τους ώστε να φαίνεται το ενδιαφέρον τους να αναζητήσουν την αιτία και να προσπαθήσουν να επανορθώσουν
Βελτιωτικές - διορθωτικές δράσεις	Το κόστος εξαρτάται από την εκάστοτε	Μία βελτιωτική ή διορθωτική δράση μπορεί

	περίπτωση	να επαναπροσδιορίσει την τελική αίσθηση του πελάτη για την εμπειρία από την εταιρεία. Η τελική αίσθηση του πελάτη για την εμπειρία είναι αυτή που συχνά επηρεάζει το αν θα ξανά προτιμήσει την εταιρεία καθώς και την άποψη που θα μεταφέρει για αυτήν στο περιβάλλον του.
Πάγιος εξοπλισμός (έπιπλο) και αναλώσιμα είδη	Κόστος αγοράς	Τόσο το έπιπλο όσο και τα αναλώσιμα είδη είναι απαραίτητα για την όλη διαδικασία. Όσο πιο ελκυστικά είναι οπτικά και όσο πιο ευδιάκριτο είναι το μήνυμα «η γνώμη σας μετράει» τόσο πιο πιθανό είναι να προσελκύσει πελάτες.
<p>Αποτέλεσμα: Το κόστος μίας τέτοιας πρακτικής μπορεί να προσδιοριστεί υπολογίζοντας το κόστος του πάγιου εξοπλισμού και των αναλώσιμων ειδών καθώς και το κόστος των εργατοωρών που απαιτούνται. Το όφελος είναι ποιοτικό και είναι μία ευκαιρία για την εταιρεία να ενδυναμώνει την εικόνα της ως μία ανθρωποκεντρική εταιρεία τόσο στα μάτια των εργαζόμενων όσο και στα μάτια των πελατών της.</p>		

Πίνακας 6.1. : Κουτί απόψεων

- **Η υπηρεσία / το προϊόν παρέχεται σωστά την πρώτη φορά**
Επαναλαμβανόμενοι έλεγχοι

Ποιοτικός έλεγχος παραλαβής

Η εταιρεία στη προσπάθειά της να είναι όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστη στα μάτια των πελατών της πραγματοποιεί ποιοτικούς ελέγχους στην παραλαβή. Ουσιαστικά, ο ποιοτικός έλεγχος εξετάζει αν τα προϊόντα αναφέρουν όλα τα απαραίτητα από τη νομοθεσία στοιχεία (περιγραφή προϊόντος και οδηγίες γραμμένα στην Ελληνική γλώσσα, χώρα προέλευσης, στοιχεία προμηθευτή). Ο έλεγχος γίνεται από τον υπεύθυνο ελέγχου ποιότητας και γίνεται δειγματοληπτικά ενώ είναι επαναλαμβανόμενος σε προϊόντα προμηθευτών με ιστορικό ελαττωματικών παραδόσεων.

Από τεχνική άποψη, απαιτείται η εργασία ενός ατόμου ως υπεύθυνος ποιοτικού ελέγχου. Ο υπεύθυνος ποιοτικού ελέγχου συγκεντρώνει τους κωδικούς που δεν είναι συμμορφωμένοι με την νομοθεσία και τους αποστέλλει αναφέροντας τον λόγο μη συμμόρφωσης στο τμήμα ποιότητας των κεντρικών γραφείων. Το τμήμα ποιότητας προωθεί το συγκεκριμένο αρχείο στο τμήμα που συνεργάζεται με τον εκάστοτε προμηθευτή για το εκάστοτε προϊόν. Το τμήμα είναι έπειτα υπεύθυνο για την επικοινωνία με τον προμηθευτή ώστε να του αναφέρει το πρόβλημα και να ζητήσει την άμεση διόρθωσή του καθώς και την γραπτή επιβεβαίωση επίλυσής του. Ακόμα και αν το πρόβλημα εντοπιστεί κατά την παραλαβή του από μόνο ένα κατάστημα, ο προμηθευτής υποχρεούται να διορθώσει το πρόβλημα του προϊόντος σε όλα τα καταστήματα αν αυτά διαθέτουν απόθεμα προβληματικού προϊόντος.

Από οικονομική άποψη, η συγκεκριμένη πρακτική απαιτεί την κάλυψη του μισθού του υπεύθυνου ποιοτικού ελέγχου παραλαβής καθώς και το κόστος εργατοωρών όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Πίνακας οικονομοτεχνικής αξιολόγησης Πρακτικής		
Τεχνικές απαιτήσεις	Οικονομικές απαιτήσεις	Οφέλη
Εργατοώρες που απαιτούνται για τον έλεγχο και την συλλογή των πληροφοριών για τα μη συμμορφωμένα προϊόντα	Κόστος απασχόλησης του υπεύθυνου ποιοτικού ελέγχου παραλαβής	Είναι σημαντικό να εντοπίζονται τα μη συμμορφωμένα προϊόντα ώστε να μην είναι η εταιρεία αναξιόπιστη απέναντι στον πελάτη πουλώντας ένα προϊόν που δεν μπορεί ο πελάτης να γνωρίζει βασικές πληροφορίες για αυτό.
Εργατοώρες που απαιτούνται για την ενημέρωση του προμηθευτή και λήψη επιβεβαίωσης για την αποκατάσταση του προβλήματος	Κόστος εργατοωρών που απαιτούνται	Είναι σημαντικό να ενημερώνετε ο προμηθευτής τόσο για να επιλύει το πρόβλημα όσο και για να μην το επαναλαμβάνει. Επίσης με την επίλυση του προβλήματος μειώνονται οι πιθανότητες νομικών κυρώσεων λόγω μη συμμόρφωσης προς την εταιρεία και μετακύλιση τους στον προμηθευτή.
<p>Αποτέλεσμα: Το κόστος μίας τέτοιας πρακτικής μπορεί να προσδιοριστεί υπολογίζοντας το το κόστος των εργατοωρών που απαιτούνται. Το όφελος είναι ποιοτικό (αξιόπιστη εξυπηρέτηση για τον πελάτη, αίσθηση ελέγχου για τον προμηθευτή) καθώς και ποσοτικό αφού κάθε φορά που εντοπίζεται ένα λάθος, διορθώνεται και δεν επαναλαμβάνεται, αυτόματα μειώνονται και οι μελλοντικές ώρες απασχόλησης του προσωπικού για θέματα μη συμμόρφωσης.</p>		

Πίνακας 6.2: Ποιοτικός έλεγχος παραλαβής

7.2. Πρακτικές που ενισχύουν την ασφάλεια

Η ικανοποίηση των καταναλωτών είναι αναμφισβήτητα ο πρωταρχικός στόχος της κάθε υπηρεσίας. Αυτή η φιλοσοφία έχει γίνει πυρήνας του μάρκετινγκ. Αυτό είναι σε μεγάλο βαθμό καθοδηγείται από μια νέα αντίληψη του ρόλου του υπηρεσίας σε όλους τους οργανισμούς. Κάθε οργανισμός είναι πάροχος υπηρεσίας. Κάθε εταιρεία που παράγει ή εμπορεύεται ένα προϊόν, παράγει και μια υπηρεσία.

Η εταιρεία στην προσπάθειά της να εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες της επενδύει τόσο σε εκπαιδεύσεις προσέγγισης του πελάτη όσο και σε προϊόντικές εκπαιδεύσεις.

- **Οι εργαζόμενοι είναι ευγενικοί, εμπνέουν εμπιστοσύνη**

Εκπαίδευση εξυπηρέτησης πελατών

Η εταιρεία οργανώνει εκπαίδευση με θέμα την εξυπηρέτηση πελατών που έχει ως στόχο να καθοδηγήσει το προσωπικό ώστε να προσεγγίζει τον πελάτη με τέτοιο τρόπο που να του δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας και να είναι όσο το δυνατόν πιο φανερό η διάθεσή εξυπηρέτησης. Κατά την διάρκεια αυτών των εκπαιδεύσεων εξετάζεται όλη η διαδικασία εξυπηρέτησης από την φάση καλωσορίσματος έως την φάση ευχαρίστησης και αποχαιρετισμού του πελάτη. Η εκπαίδευση αυτή γίνεται από εσωτερικό συνεργάτη με εμπειρία στο κομμάτι της πώλησης και της εξυπηρέτησης πελατών.

Από τεχνικής άποψης, η εκπαίδευση αυτή απαιτεί την διαθεσιμότητα του εκπαιδευτή και των εκπαιδευόμενων δεδομένου ότι λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια εργάσιμων ωρών οπότε θα πρέπει όσο απουσιάζουν οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι από την καθημερινή τους εργασία, να υπάρχει δυνατότητα κάλυψης των θέσεών τους από συναδέλφους. Η οργάνωση της διαθεσιμότητας γίνεται από

τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού. Η συγκεκριμένη εκπαίδευση διαρκεί οκτώ ώρες και πραγματοποιείται σε αίθουσα εντός των κτιριακών εγκαταστάσεων των καταστημάτων. Επίσης απαιτεί υπολογιστή και προτζέκτορα για την παρουσίαση σχετικού και χρήσιμου υλικού. Στο τέλος της εκπαίδευσης συμπληρώνεται ένα ερωτηματολόγιο από τους εκπαιδευόμενους σχετικά με την εμπειρία τους κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Τέλος, απαιτείται η παραγγελία γεύματος για τους συμμετέχοντες.

Από οικονομικής άποψης, για την συγκεκριμένη διαδικασία απαιτείται η κάλυψη του κόστους των εργατοωρών των εκπαιδευόμενων, του υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού που οργανώνει την εκπαίδευση, των εργατοωρών του εκπαιδευτή όχι μόνο για την πραγματοποίηση της εκπαίδευσης αλλά και για την προετοιμασία αυτής καθώς και η κάλυψη του κόστους ενός γεύματος για όσους παρακολουθούν την εκπαίδευση.

Πίνακας οικονομοτεχνικής αξιολόγησης Πρακτικής		
Τεχνικές απαιτήσεις	Οικονομικές απαιτήσεις	Οφέλη
Αίθουσα κατάλληλη για την φιλοξενία της εκπαίδευσης (ρεύμα, καρέκλες, τραπέζια, προτζέκτορας, δυνατότητα σύνδεσης στο διαδίκτυο).	Κάλυψη λειτουργικού κόστους αίθουσας	Η αίθουσα δεσμεύεται για ένα πολύ σημαντικό λόγο, την βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών.
Εργατοώρες δέσμευσης εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενων	Κόστος εργατοωρών συμμετεχόντων	Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να ανταλλάξουν απόψεις και να σχολιάσουν καλές και κακές πρακτικές προσέγγισης πελατών παίζοντας ρόλους
Εργατοώρες	Κόστος εργατοωρών	Η οργάνωση

<p>απασχόλησης υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού για την οργάνωση της εκπαίδευσης και του γεύματος</p>	<p>υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού</p>	<p>της εκπαίδευσης είναι σημαντική καθώς για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να συμμετέχουν τα άτομα που την χρειάζονται περισσότερο. Για να μην υπάρξει απώλεια πωλήσεων θα πρέπει η θέση των συμμετεχόντων να έχει καλυφθεί για την ημέρα της εκπαίδευσης από τα κατάλληλα άτομα. Το γεύμα είναι μία ευκαιρία να συζητήσουν οι συμμετέχοντες την εμπειρία της εκπαίδευσης και να ανταλλάξουν απόψεις σε ένα πιο φιλικό κλίμα.</p>
<p>Εργατοώρες που απαιτούνται για την προετοιμασία της εκπαίδευσης από τον εκπαιδευόμενο και για την μελέτη των απαντήσεων του ερωτηματολογίου</p>	<p>Κόστος εργατοωρών εκπαιδευτή</p>	<p>Όσο πιο προετοιμασμένος είναι ο εκπαιδευτής για μία εκπαίδευση τόσο πιο πιθανό είναι να επιτευχθεί ο στόχος της εκπαίδευσης. Είναι σημαντικό ο εκπαιδευτής να λαμβάνει τα σχόλια των εκπαιδευόμενων στο τέλος της εκπαίδευσης μέσω ερωτηματολογίων σαν τροφή για συνεχή</p>

	βελτίωση.
<p>Αποτέλεσμα: Το κόστος μίας τέτοιας πρακτικής μπορεί να προσδιοριστεί υπολογίζοντας το κόστος των εργατοωρών που απαιτούνται και το κόστος του γεύματος. Το όφελος είναι ποιοτικό και αποσκοπεί στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων. Η εταιρεία επενδύει στο εργατικό δυναμικό. Το εργατικό δυναμικό εκτιμά τέτοιου είδους κινήσεις από την πλευρά της εταιρείας. Επιπλέον, είναι σημαντικό, η εταιρεία να δίνει τις βάσεις για έναν κοινό τρόπο αντιμετώπισης των πελατών από όλους τους εργαζόμενους.</p>	

Πίνακας 6.3: Εκπαίδευση εξυπηρέτησης πελατών

➤ Οι εργαζόμενοι έχουν γνώσεις

Προϊοντικές εκπαιδεύσεις

Η εταιρεία οργανώνει προϊοντικές εκπαιδεύσεις. Ουσιαστικά, οι σύμβουλοι πώλησης πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά τα προϊόντα που πουλάνε, πρέπει να γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά, τις ιδιότητές τους, τον τρόπο λειτουργίας του καθώς και τις περίπτωσης καταλληλότητας ή μη καταλληλότητας της χρήσης του ώστε να μπορεί να κατευθύνει και να συμβουλέψει τον καταναλωτή.

Από τεχνικής άποψης οι προϊοντικές εκπαιδεύσεις πραγματοποιούνται από τους προμηθευτές και λαμβάνουν χώρα στο κατάστημα ή στον δικό τους χώρο (π.χ. χώρο παραγωγής). Οι συμμετέχοντες είναι εργαζόμενοι από το τμήμα στο οποίο ανήκει το προϊόν. Σε περιπτώσεις εκπαιδεύσεων που είναι δύσκολο να επαναληφθούν, όλη η ομάδα θα πρέπει να συμμετέχει στην εκπαίδευση. Σε αυτή αλλά και σε κάθε περίπτωση θα πρέπει ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού να οργανώνει την κάλυψη των αναγκών του τμήματος των ατόμων που συμμετέχουν στην εκπαίδευση από συναδέλφους. Η δομή της εκπαίδευσης αλλά και η γενικότερη οργάνωσή της ορίζεται από τον υπεύθυνο προϊοντικών εκπαιδεύσεων των κεντρικών γραφείων.

Από οικονομικής άποψης, οι προϊόντικές εκπαιδεύσεις απαιτούν την κάλυψη των εργατοωρών που δεσμεύονται οι εκπαιδευόμενοι. Αν η εκπαίδευση πραγματοποιηθεί στον χώρο του καταστήματος τότε απαιτείται η κάλυψη γεύματος για τον εκπαιδευτή και τους εκπαιδευόμενους ενώ αν πραγματοποιηθεί στον χώρο του προμηθευτή απαιτείται η κάλυψη μεταφορικών εξόδων.

Από οικονομικής άποψης, οι προϊόντικές εκπαιδεύσεις απαιτούν την κάλυψη των εργατοωρών που δεσμεύονται οι εκπαιδευόμενοι. Αν η εκπαίδευση πραγματοποιηθεί στον χώρο του καταστήματος τότε απαιτείται η κάλυψη γεύματος για τον εκπαιδευτή και τους εκπαιδευόμενους ενώ αν πραγματοποιηθεί στον χώρο του προμηθευτή απαιτείται η κάλυψη μεταφορικών εξόδων.

Πίνακας οικονομοτεχνικής αξιολόγησης Πρακτικής		
Τεχνικές απαιτήσεις	Οικονομικές απαιτήσεις	Οφέλη
Αίθουσα κατάλληλη για την φιλοξενία της εκπαίδευσης (ρεύμα, καρέκλες, τραπέζια, προτζέκτορας, δυνατότητα σύνδεσης στο διαδίκτυο, προϊόν προς εκπαίδευση). Μέρος της εκπαίδευσης μπορεί να γίνει στον χώρο έκθεσης του προϊόντος.	Κάλυψη λειτουργικού κόστους αίθουσας αν η εκπαίδευση πραγματοποιείται στις κτιριακές εγκαταστάσεις του καταστήματος	Η παρουσία των προϊόντων σε μία προϊόντική εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική.
Εργατοώρες δέσμευσης των εκπαιδευόμενων	Κόστος εργατοωρών συμμετεχόντων	Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκπαιδευτούν σε ένα προϊόν μέσω του προμηθευτή που έχει εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στο προϊόν. Η ανάγκη για εκπαίδευση

		είναι πιο επιτακτική όσο πιο περίπλοκη είναι η φύση ενός προϊόντος, όσο πιο επικίνδυνη μπορεί να είναι η κακή του χρήση και όσο πιο ακριβό είναι το προϊόν.
Μεταφορά και σίτιση	Κόστος μεταφοράς ή κόστος σίτισης	Η προϊοντική εκπαίδευση μπορεί να πάρει την μορφή μίας ευχάριστης εμπειρίας για τους συμμετέχοντες τόσο γιατί επιτρέπει την ανταλλαγή απόψεων με μία πιο φιλική διάθεση αλλά και ενδέχεται να συνδυαστεί με αλλαγή περιβάλλοντος.
Εργατοώρες οργάνωσης από τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού καταστήματος και από τον υπεύθυνο προϊοντικών εκπαίδευσεων	Κόστος εργατοωρών που απαιτούνται	Η ορθή οργάνωση εκπαιδεύσεων με βάση τις προτεραιότητες και τις ανάγκες των τμημάτων παίζει καθοριστικό ρόλο.
<p>Αποτέλεσμα: Το κόστος μίας τέτοιας πρακτικής μπορεί να προσδιοριστεί υπολογίζοντας το κόστος των εργατοωρών που απαιτούνται και το πιθανό μεταφορικό κόστος ή κόστος κάλυψης γεύματος. Το όφελος είναι ποιοτικό και αποσκοπεί στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να έχουν αυτοπεποίθηση κατά την πώληση γνωρίζοντας το προϊόν ώστε να μπορούν να κάνουν τον πελάτη να νιώσει ασφάλεια. Το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης εξαρτάται από την διάθεση του εκπαιδευτή να εκπαιδεύσει, από τις</p>		

γνώσεις του εκπαιδευτή αλλά και από την διάθεση του εκπαιδευόμενου να μάθει το προϊόν. Η χρησιμότητα μίας εκπαίδευσης αυξάνεται όσο μικρότερη είναι η πιθανότητα αυτοεξυπηρέτησης του πελάτη. Σε προϊόντα υψηλής αξίας και εξειδίκευσης η εκπαίδευση μπορεί να είναι η αφορμή της πραγματοποίησης της πώλησης και όχι απλά ένας παράγοντας αύξησης των πωλήσεων.

Πίνακας 6.4: Προϊοντικές εκπαιδεύσεις

7.3. Πρακτικές που ενισχύουν την ανταποκρισιμότητα

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο η ανταποκρισιμότητα θα μπορούσε να προβληθεί από δύο ξεχωριστές λειτουργικές προοπτικές. Πρώτον, η επιχείρηση θα πρέπει να στοχεύει στο να ανταποκριθεί στις ανάγκες του πελάτη διαθέτοντας τέτοια ποικιλία υπηρεσιών και προϊόντων και σε τέτοιες τιμές που να μεγιστοποιεί την πιθανότητα ικανοποίησης του πελάτη. Δεύτερον, ο οργανισμός θα πρέπει να πλαισιώνει τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα με συμπληρωματικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης που να βοηθούν στην επίτευξη της πώλησης ή να προσφέρουν στον πελάτη την επιβεβαίωση της σωστής επιλογής δημιουργώντας του ένα πρόσθετο αίσθημα ευχαρίστησης –διευκόλυνσης.

➤ Διαθεσιμότητα ποικιλίας αγαθών και υπηρεσιών

Αξιολόγηση επιπέδου εξυπηρέτησης προμηθευτών

Ένας οργανισμός είτε παρέχει υπηρεσίες είτε προϊόντα θα πρέπει να έχει εντοπίσει τις κατάλληλες πηγές προμήθειας. Ο προμηθευτής ορίζει κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας ή του προσφερόμενου προϊόντος στον τελικό καταναλωτή. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν ο οργανισμός

να εξετάζει την καταλληλότητα του προμηθευτή, να ελέγχει την ποιότητα των παροχών του ανά τακτά χρονικά διαστήματα και να επιδιώκει την συνεχή βελτίωση της συνεργασίας τους.

Η εταιρεία με σκοπό να έχει μία καθαρή εικόνα για το επίπεδο εξυπηρέτησης του προμηθευτή χρησιμοποιεί μία μέθοδο μέτρησης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών του. Μέσα από αυτή την διαδικασία αξιολογεί τις παραδόσεις του προμηθευτή εξετάζοντας τρεις μεταβλητές. Η πρώτη μεταβλητή είναι ο χρόνος παράδοσης, η δεύτερη μεταβλητή αφορά το κατά πόσο έχουν παραδοθεί όλοι οι κωδικοί προϊόντων που ζητήθηκαν από τα καταστήματα και η τρίτη μεταβλητή αφορά το κατά πόσο οι κωδικοί παραδόθηκαν στη ποσότητα που ζητήθηκαν. Η αξιολόγηση της παράδοσης αναφέρεται και στην σύμβαση που υπογράφει ο αγοραστής με τον προμηθευτή και συνδέεται με οικονομικές επιβαρύνσεις του προμηθευτή σε περίπτωση που το επίπεδο εξυπηρέτησής του αποκλίνει από το επιθυμητό.

Η αξιολόγηση της πρώτης μεταβλητής δηλαδή του χρόνου παράδοσης ελέγχεται με τους παρακάτω τύπους:

Ημερομηνία λήψης της παραγγελίας + αριθμός εργάσιμων ημερών έως την παράδοση οι οποίες συμφωνούνται με την σύμβαση = η Θεωρητική Ημερομηνία Παράδοσης (ΘΗΠ), η οποία θα αντιπαραβάλλεται με την Πραγματική Ημερομηνία Παράδοσης (ΠΗΠ).

$[ΠΗΠ - ΘΗΠ]$ επί αριθμό παραγγελίας που παραδόθηκε μετά την ΘΗΠ δια το άθροισμα των κωδικών που αφορά η παραγγελία που παραδόθηκε μετά την ΘΗΠ = συνολικός αριθμός ημερών υπερημερίας, υπολογιζόμενος ανά ετήσιο μέσο όρο.

Έπειτα, ανάλογα με τις ημέρες καθυστέρησης ο προμηθευτής επιβαρύνεται οικονομικά με προκαθορισμένη κλίμακα ποσοστού επί του προ φόρων ετήσιου κύκλου εργασιών όπως αυτό έχει συμφωνηθεί στην υπογεγραμμένη από τον αγοραστή και τον προμηθευτή σύμβαση.

Το ποσοστό μη παράδοσης κωδικών παραγγελίας (ΠΚΠ), δηλαδή η δεύτερη μεταβλητή υπολογίζεται με τη χρήση του παρακάτω τύπου:

$$\text{ΠΚΠ} = \left(\frac{\text{αριθμός κωδικών ανά παραγγελία που δεν παραδόθηκαν}}{\text{αριθμό κωδικών που ζητήθηκαν ανά παραγγελία}} \right) \times 100$$

Το ποσοστό μη παράδοσης κωδικών παραγγελίας ενδέχεται και αυτό να προκαλέσει οικονομική επιβάρυνση για τον προμηθευτή. Αν το ποσοστό μη παράδοσης κωδικών παραγγελίας ξεπεράσει ένα ανώτατο όριο ο προμηθευτής επιβαρύνεται οικονομικά αναλόγως και με βάση την προκαθορισμένη κλίμακα ποσοστού επί του προ φόρων ετήσιου κύκλου εργασιών όπως αυτό έχει συμφωνηθεί στην υπογεγραμμένη από τον αγοραστή και τον προμηθευτή σύμβαση.

Όσον αφορά την ελλιπή παράδοση ποσοτήτων, το ποσοστό ελλιπούς παράδοσης ποσοτήτων παραγγελίας (ΕΠΠ) υπολογίζεται με την βοήθεια του παρακάτω τύπου:

$$\text{ΕΠΠ} = \left(\frac{\text{ποσότητα προϊόντων ανά παραγγελία που δεν παραδόθηκαν}}{\text{ποσότητα προϊόντων που ζητήθηκαν ανά παραγγελία}} \right) \times 100$$

Αν το ποσοστό ελλιπούς παράδοσης ποσοτήτων παραγγελίας αν ξεπεράσει ένα ανώτατο όριο ο προμηθευτής επιβαρύνεται οικονομικά αναλόγως και με βάση την προκαθορισμένη κλίμακα ποσοστού επί του προ φόρων ετήσιου κύκλου εργασιών όπως αυτό έχει συμφωνηθεί στην υπογεγραμμένη από τον αγοραστή και τον προμηθευτή σύμβαση.

Από τεχνικής άποψης, η συγκεκριμένη πρακτική απαιτεί αρχικά την διαπραγμάτευση μεταξύ του αγοραστή – διευθυντή προϊόντος και του προμηθευτή που να ορίζει πως θα ακολουθείται μία τέτοια διαδικασία αξιολόγησης της ποιότητας των παραδόσεων και αυτή η συμφωνία να επικυρώνεται με μία αμφίπλευρα υπογεγραμμένη σύμβαση συνεργασίας. Επίσης, η πρακτική απαιτεί ένα πρόγραμμα επιχειρησιακής νοημοσύνης δηλαδή τεχνικές που στηρίζονται σε υπολογιστές και που χρησιμοποιούνται στο να βρεθούν, να αναδυθούν στην επιφάνεια και να αναλυθούν δεδομένα της επιχείρησης, όπως

εισοδήματα από τις πωλήσεις προϊόντων, κύκλος εργασιών ανά τμήμα, απόθεμα προϊόντων κ.α.. Η τεχνολογία επιχειρησιακής νοημοσύνης παρέχει ιστορικές, τρέχοντα και προγνωστικά αποτελέσματα χρήσιμα για τη διοίκηση λειτουργιών. Η τεχνολογία επιχειρησιακής νοημοσύνης στοχεύει στην καλύτερη υποστήριξη λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων αφού παρέχει συγκέντρωση, ανάλυση και διάδοση πληροφοριών. Επίσης, η πρακτική απαιτεί μηνιαία ενημέρωση του προμηθευτή για το επίπεδο εξυπηρέτησης για κάθε μία από τις τρεις μεταβλητές του ώστε να γίνουν προσπάθειες βελτίωσής του αν αυτό απαιτείται και επίσης για να έχει ο προμηθευτής τη δυνατότητα να εκφράσει έγκαιρα την ένστασή του αν αυτό χρειαστεί. Συμπληρωματικά των μηνιαίων ενημερώσεων αποστέλλεται στον προμηθευτή ενημέρωση τριμήνου, εξαμήνου, εννεαμήνου και δωδεκάμηνου με αναφορά όχι μόνο των τριών ποσοστών που αφορούν την εξυπηρέτηση αλλά και την πιθανή οικονομική επιβάρυνση του προμηθευτή όπως αυτή έχει υπολογιστεί για το σύνολο των παραγγελιών που αφορούν τα αντίστοιχα διαστήματα. Η ενημέρωση αυτή γίνεται μέσω μίας φόρμας σε μορφή υπολογιστικού φύλου, είναι βασισμένη σε στοιχεία του προγράμματος επιχειρησιακής νοημοσύνης και περιέχει όλες τις απαραίτητες φόρμουλες ώστε με την ηλεκτρολόγηση του κωδικού προμηθευτή στο καθορισμένο κελί να εμφανίζονται αυτόματα όλα τα απαραίτητα στοιχεία και δεδομένα. Η φόρμα αυτή δημιουργήθηκε και ενημερώνεται από το τμήμα εφοδιασμού. Την διαμόρφωση της φόρμας ώστε να αναφέρεται σε συγκεκριμένο προμηθευτή και την αποστολή αυτής στους προμηθευτές πραγματοποιεί το κέντρο αγορών. Η τελική οικονομική επιβάρυνση, αν αυτή προκύπτει καθορίζεται στο τέλος του έτους σύμφωνα με το αποτέλεσμα που εμφανίζει η φόρμα και λαμβάνοντας υπόψη τυχόν ενστάσεις του προμηθευτή σε συμφωνία του οικονομικού ελεγκτή και του διευθυντή προϊόντος που έχει διαπραγματευτεί την σύμβαση με τον εκάστοτε προμηθευτή.

Από οικονομικής άποψης, η συγκεκριμένη πρακτική επιβαρύνεται με το κόστος εγκατάστασης και λειτουργίας του προγράμματος. Λόγω των υψηλών δυνατοτήτων ενός τέτοιου προγράμματος, η εγκατάστασή και η λειτουργία του στην εταιρεία δεν αποσκοπεί μόνο στην αξιολόγηση των παραδόσεων των προμηθευτών, όποτε, το κόστος του επιμερίζεται και σε αυτή την πρακτική αλλά σε καμία περίπτωση δεν αναμένετε να αποσβεστεί μόνο από αυτήν. Στο κόστος

της πρακτικής πρέπει να συνυπολογιστούν οι εργατοώρες που απαιτεί η διαπραγμάτευση και η υπογραφή της σύμβασης, η δημιουργία και ανανέωση της φόρμας ενημέρωσης, η διαμόρφωση και η αποστολή της ενημέρωσης στον προμηθευτή και ο τελικός καθορισμός της οικονομικής επιβάρυνσης του προμηθευτή σε περίπτωση που οι αστοχίες στις παραδώσεις του ξεπερνούν τα ανώτατα όρια αστοχίας που έχει ορίσει η εταιρεία και έχει υπογράψει ο προμηθευτής.

Πίνακας οικονομοτεχνικής αξιολόγησης Πρακτικής		
Τεχνικές απαιτήσεις	Οικονομικές απαιτήσεις	Οφέλη
Εργατοώρες που απαιτεί η διαπραγμάτευση και η υπογραφή της σύμβασης. Η διαπραγμάτευση γίνεται από τον διευθυντή προϊόντος, η προετοιμασία του έντυπου συμβολαίου και η αποστολή του υπογεγραμμένου συμβολαίου γίνεται από τον βοηθό διευθυντή προϊόντος, καθοδηγείται και ελέγχεται από τον διευθυντή κατηγορίας τμημάτων ενώ υπογράφεται από τον εμπορικό διευθυντή και επικυρώνεται ως ενεργός προμηθευτής του συστήματος από τον οικονομικό ελεγκτή του	Κόστος εργατοωρών που απαιτούνται από τον καθένα από τους εμπλεκόμενους.	Η ύπαρξη σύμβασης είναι απαραίτητη για τη νόμιμη διεκδίκηση των δικαιωμάτων τόσο από την πλευρά του αγοραστή όσο και από την πλευρά του προμηθευτή. Όσο πιο προσεκτική είναι η διαπραγμάτευση και οι όροι που αυτή περιέχει, τόσο περισσότερα είναι τα οφέλη για την εταιρεία.

κέντρου αγορών.		
Εργατώρες που απαιτεί η δημιουργία (176 ώρες) και ανανέωση της φόρμας ενημέρωσης από το τμήμα εφοδιασμού.	Κόστος εργατοωρών που απαιτούνται από τον καθένα από τους εμπλεκόμενους.	Η φόρμα ενημέρωσης δίνει μία γρήγορη και έγκυρη εικόνα για την ποιότητα εξυπηρέτησης του προμηθευτή λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα τις απαραίτητες πληροφορίες για τις παραδόσεις και ότι ορίζει η σύμβαση.
Εργατώρες που απαιτεί η διαμόρφωση και η αποστολή της ενημέρωσης στον προμηθευτή από τον βοηθό διευθυντή προϊόντος.	Κόστος εργατοωρών που απαιτεί η διαδικασία	Η αποστολή της ενημέρωσης στον προμηθευτή μπορεί να γίνει αφορμή για την βελτίωσή του. Η συχνή ενημέρωσή του είναι επίσης μία προετοιμασία του για την τελική του αξιολόγηση η οποία ενδέχεται να οδηγήσει σε οικονομική επιβάρυνση. Οι τυχόν ενστάσεις του μπορεί να σταθούν αφορμή για να εντοπιστούν λάθη του συστήματος.
Εργατώρες που απαιτούνται για τον τελικός καθορισμός της οικονομικής επιβάρυνσης του	Κόστος εργατοωρών που απαιτούνται από τον καθένα από τους εμπλεκόμενους.	Ο τελικός καθορισμός του επιπέδου εξυπηρέτησης είναι πολύ σημαντικό να είναι ορθός. Η σωστή

προμηθευτή. Από λίγα λεπτά έως δύο ώρες ανάλογα με τον αριθμό των ενστάσεων και των ορθό έλεγχο αυτών κατά τη διάρκεια του έτους.		αξιολόγηση είναι απαραίτητη για να διατηρηθεί η καλή συνεργασία μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή.
Εγκατάσταση και λειτουργία προγράμματος επιχειρησιακής νοημοσύνης και χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.	Κόστος εγκατάστασης και λειτουργίας προγράμματος (150.000 €) και υπολογιστών (700-1000 € / Η/Υ). Το κόστος επιμερίζεται σε πολλές λειτουργίες και διαδικασίες της εταιρείας.	Η χρήση προγράμματος επιχειρησιακής νοημοσύνης και η χρήση υπολογιστών ορίζει την εφαρμογή της πρακτικής ως εφικτή, ακριβή και χρονικά διαχειρίσιμη.
<p>Αποτέλεσμα: Το κόστος μίας τέτοιας πρακτικής μπορεί να προσδιοριστεί υπολογίζοντας την συμμετοχή της πρακτικής στην χρήση του προγράμματος επιχειρησιακής νοημοσύνης και στη χρήση των υπολογιστών ώστε να επιμερίσουμε το κόστος αυτών και έπειτα προσθέτοντας στο αποτέλεσμα τις εργατοώρες που απαιτούνται για την όλη διαδικασία λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο αμοιβή του κάθε εμπλεκόμενου. Το όφελος είναι ποιοτικό καθώς η διαδικασία προτρέπει έμμεσα τους προμηθευτές να βελτιώνουν συνεχώς το επίπεδο εξυπηρέτησής τους αποφεύγοντας έτσι την δημιουργία μίας κακής και αντιεπαγγελματικής εξυπηρέτησης καθώς και την οικονομική επιβάρυνση που μπορεί να προκύψει από την αξιολόγηση τους. Επίσης το όφελος είναι και ποσοτικό καθώς οι οικονομικές επιβαρύνσεις πλησιάζουν το 1% του ετήσιου κύκλου εργασιών της εταιρείας προ φόρων. Το όφελος αυτό είναι μία μορφή αποζημίωσης εκ μέρους του προμηθευτή για τις ελλείψεις που έχει προκαλέσει στα ράφια του αγοραστή που με τη σειρά τους προκαλούν απώλεια κερδών και δημιουργία μίας κακής εικόνας στον πελάτη λόγω αδυναμίας εξυπηρέτησης του.</p>		

Πίνακας 6.5: Αξιολόγηση επιπέδου εξυπηρέτησης προμηθευτών

➤ Συμπληρωματική πώληση

Ειδική παρουσίαση συμπληρωματικών προϊόντων

Είναι πολύ σημαντικό για τον καταναλωτή αγοράζοντας ένα προϊόν να μπορεί να το χρησιμοποιήσει. Πολύ συχνά η χρήση ενός προϊόντος είναι δυνατή μόνο με την βοήθεια ενός συμπληρωματικού προϊόντος. Ακόμα και αν το συμπληρωματικό προϊόν δεν είναι απαραίτητο για την χρήση του βασικού προϊόντος συχνά μπορεί να βοηθά ή να την κάνει πιο αποτελεσματική.

Η εταιρεία προς διευκόλυνση της συμπληρωματικής πώλησης χρησιμοποιεί μεταλλικές διακριτικές βέργες με πολλαπλούς γάντζους. Με την αναφορά «να μην ξεχάσω» στο επάνω μέρος τους. Οι μεταλλικές αυτές βέργες τοποθετούνται δίπλα σε κύρια προϊόντα με σκοπό να μην παραλείψει να τα αγοράσει ο καταναλωτής όταν αγοράσει το κύριο προϊόν. Η επιλογή των προϊόντων γίνεται έπειτα από προτάσεις των τμημάτων και αξιολόγηση συγκεκριμένων παραμέτρων από ομάδα δύο ατόμων που είναι υπεύθυνοι για αυτοί την διαδικασία και ανήκουν στο κέντρο αγορών.

Για να θεωρηθεί κατάλληλη η τοποθέτηση προϊόντων σε μεταλλικές βέργες δίπλα σε άλλα προϊόντα θα πρέπει τα προϊόντα προς τοποθέτηση να πληρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Το προϊόν θα πρέπει να είναι συμπληρωματικό του κύριου προϊόντος.
2. Δεν προωθείται με κάποιο άλλο ιδιαίτερο στήσιμο ή σήμανση.
3. Η τιμή πώλησής του θα πρέπει να είναι χαμηλότερη από την τιμή πώλησης του κύριου προϊόντος.
4. Η τιμή πώλησης να μην ξεπερνά τα € 15.00.
5. Το ποσοστό κέρδους να είναι υψηλότερο ή ίσο με 35%.

6. Η επιλογή να προκύπτει έπειτα από πρότασή του στην ομάδα παρακολούθησης της λίστας συμπληρωματικών προϊόντων σε μεταλλικές βέργες.
7. Το προϊόν να μπορεί να τοποθετηθεί πάνω στους γάντζους της μεταλλικής βέργας (να το επιτρέπει ο όγκος του και η συσκευασία του).

Προϊόντα τα οποία τοποθετούνται με αυτό τον τρόπο ως συμπληρωματικά δίπλα σε κύρια προϊόντα και παρουσιάζουν πωλήσεις χαμηλότερες από 50 τεμάχια ανά δύο μήνες εξαιρούνται από την λίστα επιλεγμένων προϊόντων.

Από τεχνικής άποψης, η πρακτική αυτή απαιτεί τον κατάλληλο εξοπλισμό (μεταλλικές βέργες). Επίσης, απαιτείται χρόνος από τις εμπορικές ομάδες και από το κέντρο αγορών για την διαμόρφωση των πιθανών προτάσεών τους. Επιπλέον, απαιτούνται κάποιες εργατοώρες της υπεύθυνης ομάδας του κέντρου αγορών σε μηνιαία βάση για την αξιολόγηση των προτάσεων, την τελική επιλογή των προϊόντων, την ενημέρωση των καταστημάτων για την επίσημη λίστα και την παρακολούθηση της πορείας τους. Οι ομάδες των καταστημάτων αφού λάβουν την λίστα έπειτα θα πρέπει να στήσουν τα συμπληρωματικά προϊόντα δίπλα στα κύρια χωρίς να παραλείψουν την τοποθέτηση της ετικέτας τιμής του προϊόντος, να αφαιρέσουν προϊόντα που δεν υπάρχουν πλέον στην επίσημη λίστα και να επαναπληρώνουν το απόθεμά τους όταν απαιτείται).

Από οικονομικής άποψης, θα πρέπει να καλυφθεί το κόστος αγοράς του πάγιου εξοπλισμού (μεταλλικές βέργες). Θα πρέπει να σημειωθεί πως το κόστος του εξοπλισμού επιμερίζεται στα διάφορα προϊόντα που θα τοποθετηθούν σε αυτόν κατά τη διάρκεια της δυνατής χρήσης του. Επίσης, μία οικονομική απαίτηση της πρακτικής αποτελεί η κάλυψη του κόστους των εργατοωρών που απαιτούνται από όλα τα εμπλεκόμενα μέλη.

Πίνακας οικονομοτεχνικής αξιολόγησης Πρακτικής		
Τεχνικές απαιτήσεις	Οικονομικές απαιτήσεις	Οφέλη
Εργατοώρες της υπεύθυνης	Κόστος εργατοωρών που	Η οργανωμένη επιλογή

<p>ομάδας του κέντρου αγορών σε μηνιαία βάση (2-3 ώρες) για την αξιολόγηση των προτάσεων, την τελική επιλογή των προϊόντων, την ενημέρωση των καταστημάτων για την επίσημη λίστα αυτών και την παρακοούθηση της πορείας τους.</p>	<p>απαιτούνται από τον καθένα από τους εμπλεκόμενους.</p>	<p>των προϊόντων είναι πιο ασφαλής από την επιλογή αυτών αυθαίρετα. Εξασφαλίζει υψηλά κέρδη, δεν επιτρέπει σε προϊόντα που δεν εμφανίζουν ικανοποιητικές πωλήσεις να δεσμεύουν μία θέση την οποία θα μπορούσε η εταιρεία να εκμεταλλευτεί με την τοποθέτηση άλλων προϊόντων με πιο θετικά αποτελέσματα. Επίσης, η κεντρική επιλογή διαμορφώνει μία κοινή εικόνα για όλα τα καταστήματα κάτι το οποίο στηρίζει η πολιτική της εταιρείας.</p>
<p>Εργατοώρες των τμημάτων για την διαμόρφωση των προτάσεων τους ανά μήνα (1 ώρα ανά τμήμα)</p>	<p>Κόστος εργατοωρών που απαιτούνται από τον καθένα από τους εμπλεκόμενους.</p>	<p>Η συμμετοχή των τμημάτων στη επιλογή των προϊόντων είναι πολύ βασικοί γιατί εκείνοι γνωρίζουν ιδιαιτερότητες του προϊόντων που δεν είναι ευδιάκριτες από μία απλή ανάγνωση περιγραφής του προϊόντος και από τα κοινωνικά</p>

		αποτελέσματα αυτού.
Εργατοώρες των καταστημάτων να εφαρμόσουν την επίσημη λίστα (τοποθέτηση νέων προϊόντων, αφαίρεση προϊόντων που δεν είναι πια στην επίσημη λίστα, επαναπλήρωση του αποθέματος όταν απαιτείται.	Κόστος εργατοωρών που απαιτούνται από τον καθένα από τους εμπλεκόμενους.	Η πρακτική δεν μπορεί να ολοκληρωθεί αν δεν προχωρήσουν τα καταστήματα στις κατάλληλες ενέργειες. Η τοποθέτηση των προϊόντων είναι αυτή που θα φέρει το πελάτη σε άμεση επαφή μαζί του όταν αγοράσει το κύριο προϊόν. Αν δεν είναι τοποθετημένο το σωστό προϊόν στη σωστή θέση ο πελάτης πιθανό να μην το αγοράσει είτε επειδή θα το παραλείψει, είτε επειδή δεν γνωρίζει ότι λειτουργεί ως συμπληρωματικό του κύριου προϊόντος.
Πάγιος εξοπλισμός, μεταλλικές βέργες.	Κόστος αγοράς εξοπλισμού (€7.15 / μεταλλική βέργα) που επιμερίζεται σε όλα τα προϊόντα που θα τοποθετηθούν ως συμπληρωματικά δίπλα σε κύρια με την βοήθεια αυτού.	Ο κατάλληλος εξοπλισμός είναι απαραίτητος για την εφαρμογή της πρακτικής. Η διακριτικότητα του και οι πολλές θέσεις που προσφέρει (γάντζοι) επιτρέπουν την μη αντιαισθητική παρουσία ικανοποιητικού

		<p>αποθέματος προϊόντος δίπλα στο κύριο προϊόν. Το γεγονός ότι τοποθετείται εξωτερικά του κύριου εξοπλισμού, δημιουργεί μία τρισδιάστατη εικόνα για το συμπληρωματικό προϊόν που το κάνει πιο διακριτό στον πελάτη.</p>
<p>Αποτέλεσμα: Το κόστος αυτής της πρακτικής είναι εύκολο να εκτιμηθεί αθροίζοντας το κόστος των εργατοωρών και το μερίδιο στο κόστος του εξοπλισμού. Τα αποτελέσματα μίας τέτοιας ενέργειας συχνά είναι θεαματικά αφού οι πωλήσεις του προϊόντος ενδέχεται να υπερδιπλασιαστούν. Επίσης, πέρα από το ποσοτικό όφελος, υπάρχει και το ποιοτικό. Ο πελάτης δεν παραλείπει την αγορά ενός συμπληρωματικού προϊόντος για την κύρια αγορά του που μπορεί να το οδηγήσει σε επιπλέον έξοδα (επιστροφή στο κατάστημα αφού έχει αποχωρήσει, αναζήτηση σε άλλα καταστήματα) και δυσανασχέτηση για μία μη ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση εκ μέρους του καταστήματος. Η τοποθέτηση του προϊόντος με αυτόν τον τρόπο συχνά βοηθά και τον πωλητή να προτείνει ένα συμπληρωματικό προϊόν στον πελάτη που υπό άλλες συνθήκες μπορεί να παρέλειπε.</p>		

Πίνακας 6.6.: Ειδική παρουσίαση συμπληρωματικών προϊόντων

7.4. Πρακτικές που αφορούν στα απτά στοιχεία

➤ Ερεθίσματα άμεσα επηρεάσιμα από τη διοίκηση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η γενική αίσθηση που δημιουργείται σε έναν καταναλωτή κατά την περιήγηση του σε έναν εμπορικό χώρο επηρεάζει την

αντίληψη του για την αναμενόμενη ποιότητα των υπηρεσιών καθώς και την τελική του αξιολόγηση. Έτσι δεν είναι μόνο οι βασικές υπηρεσίες αυτές που καθορίζουν την τελική ικανοποίηση του καταναλωτή αλλά και τα απτά στοιχεία που την πλαισιώνουν. Το γεγονός αυτό αποκαλύπτει την αναγκαιότητα της ένθερμης ενασχόλησης των επιχειρήσεων με τον περιβάλλοντα χώρο που προσφέρουν στον καταναλωτή.

Η εμφάνιση του προσωπικού

Πρακτική «μυστικού πελάτη»

Η εταιρεία επιθυμώντας να βελτιώνει συνεχώς την εικόνα της στα μάτια των καταναλωτών και να τους προσφέρει μία όσο το δυνατόν πιο ευχάριστη και οπτικά ελκυστική εμπειρία εξυπηρέτησης, βρίσκεται σε μία συνεχή αναζήτηση καλών πρακτικών. Μία πρακτική την οποία ακολουθεί όχι μόνο για να ενδυναμώσει την απόδοσή της όσον αφορά την διάσταση ποιότητας «απτά στοιχεία» αλλά προς έλεγχο και βελτίωση της γενικής της απόδοσης είναι αυτή του «Μυστικού Πελάτη».

Ουσιαστικά, η πρακτική «Μυστικός Πελάτης», είναι μία προσπάθεια της εταιρείας να δει την επίδοσή της μέσα από τα μάτια των πελατών της. Συγκεκριμένα, η εταιρεία με την βοήθεια εξωτερικού συνεργάτη, ελέγχει κάποια βασικά θέματα εξυπηρέτησης. Ο εξωτερικός συνεργάτης οργανώνει κάθε έξι μήνες επισκέψεις ατόμων στον εμπορικό χώρο (εμπορικά τμήματα) των καταστημάτων αλλά και στον χώρο εξυπηρέτησης πελατών (σημείο υποδοχής, σημείο επιστροφών, ταμεία, τηλεφωνική εξυπηρέτηση). Τα άτομα αυτά ακολουθούν μέσα στο κατάστημα όλες τις πιθανές διαδικασίες που μπορεί να ακολουθήσει ένας πελάτης μεταφέροντας στην συνέχεια την εμπειρία τους μέσω της αξιολόγησής τους στην εταιρεία και συγκεκριμένα σε συνεργασία με το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας.

Οι επισκέψεις, όπως προαναφέρθηκε πραγματοποιούνται στον εμπορικό χώρο και στον χώρο εξυπηρέτησης πελατών. Στον εμπορικό χώρο, οι εξωτερικοί

συνεργάτες προσποιούμενοι τους πελάτες ζητούν την βοήθεια των συμβούλων πώλησης σε καθένα από τα εμπορικά τμήματα με βαρύτητα 80% στην τελική αξιολόγηση ενώ παράλληλα πραγματοποιούν επισκέψεις στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, στα τέσσερα βασικά σημεία επαφής με τον πελάτη (Υποδοχή, Ταμείο, Επιστροφές, Τηλεφωνική Εξυπηρέτηση) με βαρύτητα 20% στην τελική αξιολόγηση. Οι επισκέψεις που πραγματοποιούνται στα εμπορικά τμήματα είναι 68 σε αριθμό ανά κατάσταση, ενώ οι επισκέψεις στα ταμεία είναι 4 όπως στη υποδοχή και στις επιστροφές. Σχετικά με την τηλεφωνική εξυπηρέτηση, πραγματοποιούνται 2 τηλεφωνήματα στα οποία ο μυστικός πελάτης ζητάει να συνδεθεί με κάποιο εμπορικό τμήμα και 2 τηλεφωνήματα που αφορούν υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία.

Οι μεταβλητές που αξιολογούνται ανά κατηγορία επισκέψεων είναι συγκεκριμένες και συμμετέχουν στην τελική αξιολόγηση με καθορισμένες βαρύτητες. Τόσο οι μεταβλητές όσο και η βαρύτητά τους παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Εμπορικά Τμήματα - Πώληση	
Μεταβλητή Αξιολόγησης	Βαρύτητα
Στολή εργασίας	10%
Αντίληψη πελάτη / Πρόταση για εξυπηρέτηση	20%
Ποιότητα εξυπηρέτησης	60%
Αποχαιρετισμός	10%
Εξυπηρέτηση πελατών (υποδοχή – επιστροφές – ταμείο)	
Μεταβλητή Αξιολόγησης	Βαρύτητα
Στολή εργασίας	10%
Καθαριότητα, Τάξη & Οργάνωση χώρου ταμείου / υποδοχής	10%
Αντίληψη πελάτη / Πρόταση για εξυπηρέτηση	10%
Ποιότητα εξυπηρέτησης	60%
Αποχαιρετισμός	10%

Εξυπηρέτηση πελατών (τηλεφωνική)	
Μεταβλητή Αξιολόγησης	Βαρύτητα
Απάντηση κλήσης / Καλωσόρισμα	20%
Ποιότητα εξυπηρέτησης	50%
Αναμονή	10%
Συμπεριφορά υπαλλήλου	10%
Αποχαιρετισμός	10%

Πίνακας 6.7.: «Μυστικός Πελάτης», μεταβλητές και βαρύτητες

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα η εταιρεία σε μία προσπάθεια της να αξιολογήσει το επίπεδο εξυπηρέτησης που αντιλαμβάνεται ο πελάτης λαμβάνει υπόψη της την στολή εργασίας με βαρύτητα 10% τόσο στις περίπτωση των πωλήσεων όσο και στην περίπτωση του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Επίσης, με βαρύτητα 10% συμμετέχει στην αξιολόγηση η καθαριότητα, η τάξη και η οργάνωση του χώρου των ταμείων και της υποδοχής. Η εταιρεία λοιπόν μέσα από την διαδικασία του «Μυστικού Πελάτη» εκφράζει το ενδιαφέρον της για το επίπεδο της ποιότητας κάποιων απτών στοιχείων της εταιρείας.

Από τεχνικής άποψης, η εταιρεία για αυτή την πρακτική καθοδηγεί των εξωτερικό συνεργάτη ενημερώνοντας τον για το ποιες είναι οι ανάγκες και οι προτεραιότητες της εταιρείας ενώ διαπραγματεύεται μαζί του το κόστος, την ποιότητα και την ποσότητα των επισκέψεων. Ο εξωτερικός συνεργάτης δεν παρέχει στην εταιρεία στη εταιρεία μόνο πρόσβαση στα δεδομένα και στις πληροφορίες που πρόσφερε η έρευνα αλλά παρέχει σε αυτήν μία ολοκληρωμένη και στατιστικά επεξεργασμένη παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Έπειτα, το τμήμα μάρκετινγκ της εταιρείας αποστέλλει τα αποτελέσματα στους άμεσα ενδιαφερόμενους συνεργάτες ώστε να προβούν στις απαραίτητες βελτιωτικές ενέργειες ή και ενέργειες επιβράβευσης των συναδέλφων. Αξίζει να σημειωθεί πως τα αποτελέσματα του «Μυστικού Πελάτη» συμβάλουν στην διαμόρφωση του πριμ προόδου που θα εξετάσουμε παρακάτω.

Από οικονομικής άποψης, η συγκεκριμένη πρακτική απαιτεί την κάλυψη των εργατοωρών που απαιτούνται για τον εντοπισμό του εξωτερικού συνεργάτη και για την καθοδήγηση του. Επίσης, απαιτείται η πληρωμή του εξωτερικού συνεργάτη. Στην περίπτωση που εξετάσαμε παραπάνω το κόστος ανέρχεται στις € 24.000. Τέλος, η εταιρεία αξιολογώντας την οικονομική επιβάρυνση της συγκεκριμένης πρακτικής θα πρέπει να λάβει υπόψη το κόστος των εργατοωρών των εργαζόμενων για την μελέτη των αποτελεσμάτων.

Πίνακας οικονομοτεχνικής αξιολόγησης Πρακτικής		
Τεχνικές απαιτήσεις	Οικονομικές απαιτήσεις	Οφέλη
Εργατοώρες τμήματος μάρκετινγκ για την διαπραγμάτευση και την καθοδήγηση του εξωτερικού συνεργάτη	Κόστος εργατοωρών που προκύπτει από την δέσμευση των συνεργατών	Η ποιότητα και προσαρμογή του εξωτερικού συνεργάτη στις απαιτήσεις και στις προτεραιότητες της εταιρείας είναι πολύ σημαντική για την επιτυχημένη εφαρμογή της πρακτικής
Συνεργασία με εξωτερικό συνεργάτη για την εφαρμογή της πρακτικής	Κόστος συνεργασίας για την υλοποίηση της πρακτικής (€ 24.000)	Ο έλεγχος μεταβλητών με την βοήθεια ενός εξωτερικού συνεργάτη επιτρέπει μία πιο αντικειμενική αξιολόγηση, η καθημερινή επαφή των εσωτερικών συνεργατών με το περιβάλλον εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε μη έντονη παρατηρητικότητα. Η ποιότητα κάποιων

		<p>μεταβλητών είναι αδύνατο να ελεγχθεί από εσωτερικούς συνεργάτες γιατί ενδέχεται η προσέγγιση εξυπηρέτησης υπό την παρουσία αυτών να είναι διαφορετική. Άτυπες συνεντεύξεις έδειξαν πως η συγκεκριμένη πρακτική λειτουργεί και σαν κίνητρο για τους συνεργάτες να είναι πιο προσεκτικοί στις καθημερινές τους συναναστροφές με τους πελάτες.</p>
<p>Εργατοώρες από όλα τα εμπλεκόμενα μέλη για την μελέτη των αποτελεσμάτων</p>	<p>Κόστος εργατοωρών που προκύπτει από την δέσμευση των συνεργατών</p>	<p>Ο βασικός λόγος πραγματοποίησης αυτής της πρακτικής δεν είναι να γίνει έλεγχος των συνεργατών αλλά αξιολόγηση αυτών ώστε να εντοπιστούν τα σημεία προς βελτίωση. Ο εντοπισμός των σημείων που απαιτούν βελτίωση και η εφαρμογή πρακτικών για την επίτευξη αυτής, είναι αυτά που θα φέρουν και το πιο σημαντικό και μακροχρόνιο όφελος</p>

		αυτής της πρακτικής.
<p>Αποτέλεσμα: Το κόστος μίας τέτοιας πρακτικής μπορεί να υπολογιστεί άμεσα σε αντίθεση με το όφελος που προέρχεται τόσο από την εφαρμογή της ίδιας της πρακτικής (οι συνεργάτες είναι πιο προσεκτικοί) όσο και από τις βελτιωτικές ενέργειες που έπονται αυτής.</p>		

Πίνακας 6.8.: «Μυστικός Πελάτης»

➤ Η διάταξη και η λειτουργικότητα

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η διάταξη του εξοπλισμού και των προϊόντων στον χώρο θα πρέπει να ακολουθεί τρεις βασικές αρχές. Οι τρεις βασικές αυτές αρχές είναι η αρχή της κυκλοφορίας, του συντονισμού και της ευκολίας. Η αρχή της ευκολίας αφορά τις ενέργειες των οργανισμών με απώτερο σκοπό να παρέχουν στους καταναλωτές ένα υψηλό επίπεδο ευκολίας κατά τη διάρκεια των αγορών τους. Η αρχή της ευκολίας ακολουθείται από τους οργανισμούς όχι μόνο προς διευκόλυνση των πελατών αλλά και προς διευκόλυνση του προσωπικού.

Προϊόντα «σήμα κατατεθέν»

Μία πρακτική που ακολουθεί η εταιρεία σε κάποια από τα τμήματα της όταν η φύση των προϊόντων το επιτρέπει, είναι να τοποθετεί κοντά στο σημείο αναζήτησης πληροφοριών κάθε τμήματος προϊόντα υψηλής ζήτησης και μικρού σχετικά όγκου. Τα προϊόντα αυτά είναι «σήμα κατατεθέν» για το τμήμα και είναι τα προϊόντα που αναζητούν συχνότερα οι πελάτες που απευθύνονται σε αυτό.

Από τεχνικής άποψης, στην πρακτική αυτή χρησιμοποιούνται διάτρητα μεταλλικά στοιβαγμένα καλάθια χαμηλού ύψους και μεγάλου πλάτους. Οπότε θα πρέπει να στηθεί αυτός ο εξοπλισμός ώστε να τεθεί η πρακτική σε εφαρμογή. Τα καλάθια αυτά παίρνουν την μορφή ραφιάρας και λόγω του ότι είναι διάτρητα τα προϊόντα είναι εμφανή ανεξάρτητα από το ποια οπτική γωνία τα βλέπει ο πελάτης. Επίσης, για την υλοποίηση της τεχνικής απαιτείται μελέτη των πωλήσεων και του στοκ,

άτυπες συνεντεύξεις στους σύμβουλους πώλησης και προαιρετικά μία έρευνα με συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους καταναλωτές ώστε να οριστούν τα κατάλληλότερα προϊόντα για αυτή την πρακτική. Σε αυτή την πρακτική συμμετέχουν δοκιμαστικά τα προϊόντα και αν δεν φέρουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα τότε αντικαθίστανται από άλλα. Στην επιλογή των προϊόντων, σημαντικό ρόλο παίζει το μέγεθος του προϊόντος, το οποίο πρέπει να είναι κατάλληλο για τον εξοπλισμό. Τέλος, λόγω της συχνής ζήτησης των προϊόντων οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μην παραλείπουν την επαναπλήρωσή του.

Από οικονομικής άποψης, για την αξιολόγηση της πρακτικής αυτής, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το κόστος των εργατοωρών για το στήσιμο του εξοπλισμού και των προϊόντων, τον προσδιορισμό των κατάλληλων προϊόντων, την τακτική επανεξέταση της καταλληλότητας τους και την επαναπλήρωσή τους όταν αυτή απαιτείται. Επίσης, στον υπολογισμό του κόστους θα πρέπει να συμπεριληφθεί το κόστος του εξοπλισμού.

Πίνακας οικονομοτεχνικής αξιολόγησης Πρακτικής		
Τεχνικές απαιτήσεις	Οικονομικές απαιτήσεις	Οφέλη
Αγορά εξοπλισμού (διάτρητα μεταλλικά καλάθια χαμηλού ύψους και μεγάλου πλάτους)	Το κόστος του εξοπλισμού αυτού είναι € 21 ανά καλάθι και συνήθως χρησιμοποιούνται 5 καλάθια	Η χρήση διάτρητων καλαθιών επιτρέπει στα προϊόντα να είναι ορατά από διάφορες οπτικές γωνίες. Το γεγονός ότι είναι ελαφριάς κατασκευής επιτρέπει την εύκολη μετακίνησή τους. Τα πέντε καλάθια σχηματίζουν ουσιαστικά μία ραφίερα σε εκείνο το ύψος που να μην εμποδίζει τον καταναλωτή να αναγνωρίσει τις

		οικογένειες των προϊόντων που βρίσκονται στο πίσω μέρος της ραφιάρας, στο εσωτερικό των διαδρόμων.
Εργατοώρες για στήσιμο εξοπλισμού	Κόστος εργατοωρών για την δέσμευση του προσωπικού που απαιτεί το στήσιμο του εξοπλισμού	Το στήσιμο του εξοπλισμού στο μπροστινό σημείο του τμήματος, κοντά στο σημείο πληροφοριών επιτρέπει στους εργαζόμενους να εξυπηρετούν τους πελάτες προσφέροντάς τους τα βασικά προϊόντα του τμήματος χωρίς να χρειάζεται να μετακινηθούν στο πίσω μέρος τους τμήματος ή χωρίς να χρειαστεί να συνοδεύσουν ή να καθοδηγήσουν τον πελάτη για τον εντοπισμό του προϊόντος. Εξοικονόμηση χρόνου.
Εργατοώρες για επιλογή προϊόντων (ανάλυση πωλήσεων, στοκ, συνεντεύξεις προσωπικού, ερωτηματολόγια πελατών)	Κόστος εργατοωρών για την δέσμευση του προσωπικού που απαιτεί η επιλογή των προϊόντων	Η ορθή επιλογή προϊόντων μπορεί να προκαλέσει οφέλη όπως αύξηση των πωλήσεων, μείωση ανεπιθύμητου στοκ, ικανοποίηση πελατών λόγω γρήγορης

		εξυπηρέτησης, διευκόλυνση της καθημερινότητας του προσωπικού.
Εργατοώρες για στήσιμο προϊόντων	Κόστος εργατοωρών για την δέσμευση του προσωπικού που απαιτεί το στήσιμο των προϊόντων	Όσο πιο ξεκάθαρο και οπτικά ελκυστικό είναι το στήσιμο τόσο πιο αποδοτική είναι η πρακτική. Για παράδειγμα, το τελευταίο προς τα πάνω καλάθι είναι ακάλυπτο από την πάνω του πλευρά γι αυτό και είναι το καταλληλότερο για τοποθέτηση οικονομικών και έντονης ζήτησης προϊόντων ώστε να προσελκύει τους πελάτες.
Εργατοώρες για επανεξέταση καταλληλότητας προϊόντων	Κόστος εργατοωρών για την δέσμευση του προσωπικού που απαιτεί η επανεξέταση της καταλληλότητας των προϊόντων	Η τοποθέτηση ενός προϊόντος, σε ένα από τα καλάθια, ακόμα και αν επιφέρει θετικά αποτελέσματα θα πρέπει να επανεξετάζεται καθώς μπορεί να υπάρχουν προϊόντα που να είναι επίσης κατάλληλα και να επιφέρουν πολύ καλύτερα αποτελέσματα. Επίσης, μπορούν ανά διαστήματα να υπάρχει ανάγκη προώθησης

		κάποιου προϊόντος με υπερβάλλον στοκ, οπότε σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να εξετάζεται η πιθανή καταλληλότητά του ώστε να προωθηθεί μέσω αυτής της πρακτικής.
Εργατοώρες για επαναπλήρωση του αποθέματος	Κόστος εργατοωρών για την δέσμευση του προσωπικού που απαιτεί η επανεξέταση της καταλληλότητας των προϊόντων	Η επαναπλήρωση του αποθέματος είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχημένη εφαρμογή της πρακτικής. Σκοπός της πρακτικής είναι η άμεση και εύκολη εξυπηρέτηση. Η έλλειψη αποθέματος δεν βοηθάει αυτόν τον σκοπό ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί μία κακή εικόνα «άδειου ραφιού» στο μπροστινό μέρος του τμήματος το οποίο αντικρίζει η πλειοψηφία των πελατών.
<p>Αποτέλεσμα: Το κόστος μίας τέτοιας πρακτικής μπορεί να υπολογιστεί άμεσα προσθέτοντας το κόστος του εξοπλισμού και των εργατοωρών. Το όφελος επίσης είναι αρκετά εύκολο να εκτιμηθεί με την βοήθεια αποτελεσμάτων πωλήσεων, μεταβολής αποθέματος κ.ο.κ.. Μέρος του οφέλους που δεν είναι εύκολο να εκτιμηθεί είναι αυτό της διευκόλυνσης και της άμεσης εξυπηρέτησης.</p>		

Πίνακας 6.9.: Προϊόντα «σήμα κατατεθέν»

➤ **Η σήμανση (επιγραφές, σύμβολα και αντικείμενα)**

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο η σήμανση διαδραματίζει έναν κρίσιμο ρόλο ως μια μορφή επικοινωνίας. Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας έχει επικεντρωθεί στην αποτελεσματική και φιλική προς το χρήστη ενημερωτική, προωθητική και κατευθυντική σήμανση.

Εξωτερική σήμανση

Μία πρακτική σήμανσης που συχνά προτείνεται από την βιβλιογραφία είναι η εξωτερική σήμανση. Η εξωτερική σήμανση αποτελεί μέρος των πρώτων ερεθισμάτων που λαμβάνει ο πελάτης πριν εισέλθει στον εμπορικό χώρο. Η σήμανση αυτή συμβάλει στην πρώτη εντύπωση που σχηματίζει ο εν δυνάμει καταναλωτής για τον οργανισμό. Η εξωτερική σήμανση θα πρέπει να εκφράζει ένα ξεκάθαρο μήνυμα, αντιπροσωπευτικό για τον οργανισμό και να προϊδεάζει τον πελάτη για το την εμπειρία του εντός των εγκαταστάσεων. Η σήμανση στον εξωτερικό χώρο ενδέχεται να βρίσκεται σε σημεία όπως το πεζοδρόμιο, την κύρια είσοδο, τη τζαμαρία, το πάρκινγκ κ.α..

Η εταιρεία εφαρμόζει την πρακτική της εξωτερικής σήμανσης. Συγκεκριμένα, μέσω της εξωτερικής σήμανσης δίνει στον καταναλωτή μία πρώτη εικόνα για τη θεματολογία των προσφορών που θα βρει στο κατάστημα, για προσφερόμενες υπηρεσίες αλλά και για πιθανές επιδείξεις προϊόντων που μπορεί να παρακολουθήσει ένας καταναλωτής στο εσωτερικό του καταστήματος. Η εταιρεία χρησιμοποιεί αφίσες στο μπροστινό μέρος του καταστήματος με τις οποίες ενημερώνει για το θέμα των προσφορών του μήνα. Στο εξωτερικό πάρκινγκ ο καταναλωτής συναντά αφίσες μικρότερου μεγέθους με αναφορά προσφορών συγκεκριμένων κωδικών. Αφίσα με θέμα την προσφορά προϊόντος τοποθετείται και στο πάνω μέρος της εισόδου του υπόγειου πάρκινγκ που συνήθως αφορά μία πολύ ελκυστική προσφορά. Συνήθως, στην είσοδο του

καταστήματος υπάρχει ένα καβαλέτο με μία αφίσα που ενημερώνει τον πελάτη τόσο για προσφορές που μπορεί να βρει μέσα στα καταστήματα όσο και για ιδιαίτερα γεγονότα όπως για παράδειγμα για την αλλαγή του ωραρίου λειτουργίας λόγω εορταστικής περιόδου ή για ιδιαίτερες υπηρεσίες π.χ. με αφορμή τα γενέθλια του καταστήματος κ.α..

Από τεχνικής άποψης, οι πρακτικές σήμανσης των καταστημάτων υλοποιούνται από τον αρμόδιο εργαζόμενο, τον υπεύθυνο σήμανσης. Ο υπεύθυνος σήμανσης (ένας για κάθε κατάστημα) παρακολουθώντας το ημερολόγιο των εμπορικών ενεργειών που έχει αποφασίσει η εταιρεία και των προϊόντων που θα συμμετέχουν σε αυτές καθώς και για οποιαδήποτε άλλη πληροφορία που θα ήταν καλό να επικοινωνηθεί στον πελάτη (και) μέσω σήμανσης, φροντίζει σε προγραμματισμένες ημερομηνίες να ανανεώσει τις σημάνσεις. Για την δημιουργία και την τοποθέτηση αυτών των αφισών απαιτούνται τα κατάλληλα εργαλεία όπως είναι ο υπολογιστής και τα προγράμματα για την διαμόρφωσή τους, τα μηχανήματα εκτύπωσης, τα μελάνια, οι ειδικές αδιάβροχες επιφάνειες εκτύπωσης (ισχυρό αδιάβροχο συνθετικό υλικό από ίνες πολυαιθυλενίου υψηλής πυκνότητας, είναι δύσκολο να σχιστεί αλλά μπορεί εύκολα να κοπεί με ψαλίδι) και τέλος τα ανυψωτικά και τα συρραπτικά - καρφωτικά μηχανήματα.

Από οικονομικής άποψης, για τη εφαρμογή αυτής της πρακτικής υπάρχει το κόστος των παγίων (π.χ. υπολογιστής, εκτυπωτής, καρφωτικό και ανυψωτικό μηχανήμα) με διαφορετική διάρκεια κύκλου ζωής για το καθένα καθώς και το κόστος των αναλώσιμων (π.χ. μελάνια, επιφάνεια εκτύπωσης). Λόγω του μεγάλου αριθμού αφισών που εκτυπώνονται και της ποικιλίας ειδών και μεγεθών, ο υπεύθυνος σήμανσης καλείται να προετοιμάσει έναν ετήσιο προϋπολογισμό λαμβάνοντας υπόψη τις ετήσιες ανάγκες εξωτερικής σήμανσης. Ο προϋπολογισμός διαμορφώνεται σύμφωνα με τα είδη σήμανσης εξωτερικού χώρου, ο αριθμός των σημείων που εμφανίζεται το είδος της κάθε σήμανσης, τον αριθμό των εμπορικών ενεργειών κατά τη διάρκεια του έτους και τις στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με το τι θα προβληθεί με την βοήθεια εξωτερικής σήμανσης. Το κόστος των αναλώσιμων υλικών υπολογίζεται ανά μέτρο χρήσης και διαφέρει ανάλογα με το αν η εκτύπωση γίνεται σε λευκή ή σε κίτρινη επιφάνεια. Ο προϋπολογισμός παίρνει την παρακάτω μορφή.

Ετήσιος προϋπολογισμός εξωτερικής σήμανσης για ένα κατάστημα						
Κάλυψη 14 θεματικών εμπορικών ενεργειών						
Είδος σήμ/σης	Αριθμός σημείων σήμ/σης	Μέτρα κάλυψης /είδος σήμ/σης	Φορές εμφάνισης/ έτος	Μέτρα /χρόνο	Κόστος επιφ./ μέτρο Λευκή: 2,94 Κίτρινη: 3,44	Κόστος /έτος
TG Out	24	43,92	14	614,88	3,44	2.116,83
Parking Exits	8	15,2	14	212,8	2,94	625,49
Ειδική τιμή	5	13,25	14	185,5	2,94	545,25
Parking in	1	3,6	5	18	2,94	52,91
Garden Out	1	5,4	6	32,4	2,94	95,23
Χαμ/ρη τιμή	16	17	7	119	3,44	409,68
Καβαλέτ α	2	2,2	14	30,8	2,94	90,53

Πίνακας 6.10.: Ετήσιος προϋπολογισμός εξωτερικής σήμανσης

Πίνακας οικονομοτεχνικής αξιολόγησης Πρακτικής		
Τεχνικές απαιτήσεις	Οικονομικές απαιτήσεις	Οφέλη
Εταιρικές στρατηγικές αποφάσεις για τις εμπορικές ενέργειες	Εργατοώρες για την λήψη αποφάσεων από τις διοικητικές ομάδες	Τα μηνύματα που θα επιλεγθούν να προβληθούν δημιουργούν

		την πρώτη εικόνα για τον πελάτη. Το περιεχόμενο της σήμανσης επηρεάζει το προφίλ της εταιρείας. Όσο πιο βάσιμα είναι τα επιχειρήματα των αποφάσεων, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η σήμανση και η επιρροή της στον πελάτη.
Εργατοώρες υπεύθυνου σήμανσης για δημιουργία και τοποθέτηση σήμανσης	Κόστος εργατοωρών υπευθύνου σήμανσης για την πραγματοποίηση και την συντήρηση της εξωτερικής σήμανσης. Το ποσοστό εργατοωρών που αφιερώνει ο υπεύθυνος σήμανσης στην εξωτερική σήμανση είναι 10%.	Λόγω του μεγάλου όγκου σήμανσης, η απασχόληση ενός ατόμου ειδικά με την δημιουργία σήμανσης είναι απαραίτητη για να είναι επιθυμητό το αποτέλεσμα. Όσο πιο οργανωμένη, έγκυρη και έγκαιρη είναι η σήμανση τόσο πιο αποτελεσματική θεωρείται. Η λάθος σήμανση μπορεί να επιφέρει προβλήματα (π.χ. επιστροφή προϊόντων λόγω λάθος τιμής) ενώ απαραίτητη θεωρείται η συντήρησή της.
Σταθερό εξοπλισμό (υπολογιστής, προγράμματα, μηχανήματα εκτύπωσης, ανυψωτικά, συρραπτικά -	Κόστος απόκτησης του εξοπλισμού. Το ετήσιο κόστος εξαρτάται από τη διάρκεια ζωής του εξοπλισμού. Το κόστος	Όσο πιο εξελιγμένος είναι ο σταθερός εξοπλισμός τόσο λιγότερος χρόνος απαιτείται για την

καρφωτικά μηχανήματα.	που αφορά την σήμανση εξαρτάται από το μερίδιο που αυτή έχει στην γενικότερη χρήση του σταθερού εξοπλισμού.	δημιουργία. Επίσης ο εξελεγμένος εξοπλισμός μπορεί να μειώσει και το κόστος λόγω οικονομίας π.χ. στην κατανάλωση μελανιού. Τα ανυψωτικά μηχανήματα προσφέρουν περισσότερη ασφάλεια για τον εργαζόμενο. Τα καρφωτικά μηχανήματα αυξάνουν την σταθερότητα της σήμανσης.
Αναλώσιμα είδη: μελάνια, επιφάνειες εκτύπωσης (αδιάβροχο συνθετικό υλικό)	Κόστος αναλώσιμων ειδών ανά μέτρο εκτύπωσης	Λόγω του ότι η σήμανση είναι σε εξωτερικό χώρο, απαιτείται καλή ποιότητα σε επιφάνειες και μελάνια εκτύπωσης ώστε να αντέχουν στις καιρικές συνθήκες. Μία ξεθωριασμένη σήμανση μπορεί να δημιουργήσει αίσθηση εγκατάλειψης στον καταναλωτή ενώ παράλληλα ενδέχεται να μην είναι ξεκάθαρο το μήνυμά της.
<p>Αποτέλεσμα: Το κόστος μίας τέτοιας πρακτικής μπορεί να υπολογιστεί άμεσα προσθέτοντας το κόστος του σταθερού εξοπλισμού (υπολογίζοντας το μερίδιο της εξωτερικής σήμανσης στην λειτουργία αυτού καθώς και την διάρκεια ζωής του), το κόστος των αναλώσιμων ειδών με την βοήθεια του ετήσιου προϋπολογισμού και το κόστος των εργατοωρών (υπολογίζοντας το ποσοστό των εργατοωρών του υπεύθυνου σήμανσης που δαπανά για την δημιουργία, την τοποθέτηση και την</p>		

συντήρησης της εξωτερικής σήμανσης. Η συμμετοχή της σήμανσης στο αποτέλεσμα της εμπορικής ενέργειας μπορεί να εκτιμηθεί μέσω έρευνας με χρήση ερωτηματολογίων με ερωτήσεις όπως (1. Από πού ενημερωθήκατε για την προσφορά μας στο προϊόν X: α. από το διαδίκτυο, β. από την τηλεοπτική διαφήμιση, γ. από φυλλάδιο σε εφημερίδα, δ. από φυλλάδιο μέσα στο κατάστημα, ε. από την σήμανση της προσφοράς στον εξωτερικό χώρο, 2. Ήταν η προσφορά ο λόγος αγορά του προϊόντος: α. ναι, β. όχι) σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα των εμπορικών ενεργειών π.χ. αύξηση των πωλήσεων του προϊόντος X κατά 50%. Η συνδυαστική χρήση των αποτελεσμάτων ερευνών και στοιχείων πωλήσεων είναι απαραίτητη καθώς η προβολή των προϊόντων γίνεται ταυτόχρονα με ποικιλία μέσων οπότε δεν είναι ευδιάκριτη η επίδραση του κάθε μέσου στη διαμόρφωση του τελικού αποτελέσματος.

Πίνακας 6.11.: Εξωτερική σήμανση

7.5. Πρακτικές που ενισχύουν την Εν-συναίσθηση

Όπως αναφέρθηκε στο πέμπτο κεφάλαιο, η Εν-συναίσθηση αποτελεί βασική διάσταση ποιότητας και ορίζεται ως η μοναδική ικανότητα του ανθρώπου να ταυτίζεται συναισθηματικά με ένα άλλο άτομο. Ουσιαστικά πρόκειται για την αναγνώριση και την κατανόηση της θέσης, των συναισθημάτων, των αναγκών, των σκέψεων και των προσδοκιών ενός ατόμου από ένα άλλο άτομο γι' αυτό και μπορεί να θεωρηθεί ως ένα ισχυρό εργαλείο επικοινωνίας με σπουδαίο ρόλο στο λιανικό εμπόριο. Λειτουργώντας οι εργαζόμενοι με εν-συναίσθηση κατά την εξυπηρέτηση πελατών, μπορούν να επηρεάσουν θετικά το επίπεδο ικανοποίησής τους. Είναι σημαντικό λοιπόν, η διοίκηση ενός οργανισμού να εφαρμόζει μεθόδους και να χρησιμοποιεί εργαλεία που ενισχύουν την εν-συναίσθηση των εργαζομένων. Οι οργανισμοί θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που να ικανοποιεί τους εργαζομένους ώστε να είναι πρόθυμοι να ικανοποιήσουν με την σειρά τους τους καταναλωτές. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την οργανωσιακή δικαιοσύνη.

Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη μπορεί να αναζητηθεί στις διαδικασίες του οργανισμού, στη διανομή των πόρων και των αποτελεσμάτων, στις αλληλεξαρτήσεις των εργαζομένων με τους προϊσταμένους και τέλος στην πληροφόρηση. Ακολουθούν καλές πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό για την ενίσχυση της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και κατά συνέπεια για την ανάπτυξη της προθυμίας των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν με ενσυναίσθηση τους καταναλωτές.

➤ Οργανωσιακή δικαιοσύνη στις διαδικασίες του οργανισμού

Συναντήσεις ομάδων για τρέχοντα ζητήματα

Η εταιρεία με σκοπό να ενισχύσει την επικοινωνία μεταξύ των ομάδων και να δώσει την δυνατότητα σε αυτές να εκφράσουν τις απόψεις τους πάνω σε συγκεκριμένα θέματα, να δώσουν λύσεις αλλά και να ορίσουν από κοινού διαδικασίες, έχει ορίσει εβδομαδιαίες συναντήσεις. Ένα παράδειγμα ομάδας αποτελεί η διοικητική ομάδα ενός καταστήματος. Η διοικητική ομάδα του καταστήματος αποτελείται από τον διευθυντή του καταστήματος, από τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού, από τον οικονομικό ελεγκτή και από τους διευθυντές τμημάτων. Η διοικητική ομάδα κάθε καταστήματος πραγματοποιεί κάθε Παρασκευή μία τετράωρη συνάντηση σε αίθουσα εντός του καταστήματος.

Τα θέματα της συνάντησης ποικίλουν και κυρίως αφορούν σημαντικές εξελίξεις της προηγούμενης εβδομάδας ή αλλαγές που πρόκειται να συμβούν. Τα θέματα μπορεί να αφορούν είτε τμήματα του καταστήματος, είτε ολόκληρο το κατάστημα. Ο διευθυντής του καταστήματος ενημερώνει κατά την διάρκεια των συναντήσεων την υπόλοιπη διοικητική ομάδα για αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης και έπειτα συζητούν πως θα ανταποκριθούν σαν ομάδα σε αυτές τις αποφάσεις και πως θα επικοινωνηθούν οι εξελίξεις στις ομάδες των επιμέρους τμημάτων. Επίσης, κατά την διάρκεια των συναντήσεων ενδέχεται να γίνει παρουσίαση αποτελεσμάτων και συζήτηση για τον ορισμό διαδικασιών προς βελτίωση αυτών. Η θεματολογία των συναντήσεων διαφέρει από εβδομάδα σε εβδομάδα.

Από τεχνικής άποψης, η συγκεκριμένη συνάντηση απαιτεί έναν χώρο κατάλληλο για συναντήσεις πολλών ατόμων. Ουσιαστικά απαιτεί έναν χώρο που διαθέτει καρέκλες, ένα κεντρικό τραπέζι, παρέχει ρεύμα και δυνατότητα σύνδεσης στο διαδίκτυο. Επίσης, δεδομένου του ότι υπάρχει η περίπτωση ανάγκης παρουσίασης π.χ. αποτελεσμάτων, η αίθουσα διαθέτει προτζέκτορα, πίνακα και μαρκαδόρους. Επίσης, απαιτείται να παρευρίσκεται στη συνάντηση η διοικητική ομάδα στο σύνολό της.

Από οικονομικής άποψης, οι απαιτήσεις της εν λόγω πρακτικής είναι αρκετά χαμηλές. Λόγω του ότι οι συναντήσεις πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια εργασιμων ωρών και ημερών, ο οργανισμός δεν επιβαρύνεται με κανένα επιπλέον κόστος πέρα από τον μηνιαίο μισθό που σε κάθε περίπτωση προσφέρει στον κάθε εργαζόμενο. Το κόστος των εργατοωρών είναι άμεσα μετρήσιμο. Φυσικά, δεν μπορεί να παραβλεφθεί η ύπαρξη κόστους ευκαιρίας, αφού η διοικητική ομάδα θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει για κάποιον άλλο σκοπό τις συγκεκριμένες τέσσερις ώρες της εβδομάδας. Το γεγονός όμως ότι κατά τη διάρκεια των συναντήσεων η θεματολογία είναι πολύ σημαντική για το κατάστημα, σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί σπατάλη χρόνου. Επίσης, λόγω του ότι η συνάντηση είναι μικρής διάρκειας, δεν προβλέπεται από την εταιρεία η κάλυψη γεύματος, οπότε δεν υπάρχει κάποιου τέτοιου είδους κόστος. Τέλος, λαμβάνοντας χώρα η συνάντηση εντός των κτιριακών εγκαταστάσεων του οργανισμού, η εταιρεία δεν επιβαρύνεται με μεταφορικό κόστος ή κόστος ενοικίασης αίθουσας συνάντησης ενώ περιορίζεται σε λειτουργικά έξοδα (π.χ. ρεύμα, σύνδεση στο διαδίκτυο). Δεδομένου ότι το κτήριο στο σύνολό του έχει κόστος ενοικίασης, θα μπορούσε κανείς να επιμερίσει το κόστος αυτό και προσδιορίσει το κόστος της διαθεσιμότητας της αίθουσας, ωστόσο αυτό το κόστος θα το επωμιζόταν η εταιρεία ανεξάρτητα με το αν θα πραγματοποιηθεί ή όχι μία συνάντηση.

Το αποτέλεσμα της παραπάνω πρακτικής δεν είναι άμεσα μετρήσιμο αλλά έχει θετική σχέση με το είδος της θεματολογίας, την ποιότητα προσέγγισης αυτής, την ορθή εφαρμογή των όσων αποφασίζονται αλλά και με την ποιοτική μεταφορά των αποφάσεων στην υπόλοιπη ομάδα του καταστήματος.

Πίνακας οικονομοτεχνικής αξιολόγησης Πρακτικής		
Τεχνικές απαιτήσεις	Οικονομικές απαιτήσεις	Οφέλη
Αίθουσα (καρέκλες, τραπέζια, ρεύμα, προτζέκτορα, πίνακας, μαρκαδόροι)	Κόστος πρόσβασης σε ρεύμα και διαδίκτυο, κόστος διαθεσιμότητας αίθουσας	Ανάλυση σημαντικής θεματολογίας με δυνατότητα κοινών αποφάσεων
Διαθεσιμότητα της διοικητικής ομάδας (4 ώρες/εβδομάδα)	Κόστος εργατωρών	Θετική σχέση μεταξύ ποιοτικής προσέγγισης θεματολογίας και αποτελεσμάτων συνάντησης
Αποτέλεσμα: Το αποτέλεσμα τέτοιων συναντήσεων είναι κυρίως ποιοτικό και όχι ποσοτικό. Το κόστος και το όφελος δεν είναι άμεσα μετρήσιμα.		

Πίνακας 6.12.: Συναντήσεις ομάδων για τρέχοντα ζητήματα

Συναντήσεις ομάδων για τον ορισμό των στόχων του επόμενου έτους

Μία ακόμα διαδικασία που έχει ορίσει η εταιρεία με σκοπό την συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού στον ορισμό στόχων στρατηγικής σημασίας είναι το «διήμερο στόχων». Ουσιαστικά η εταιρεία έχει ορίσει μία συνάντηση διάρκειας δύο ημερών για όλες τις ομάδες της εταιρείας. Σε αυτή την περίπτωση, ως ομάδα ορίζεται το σύνολο των ατόμων που απαρτίζουν ένα τμήμα της εταιρείας και οι στόχοι τους δεν μπορεί να είναι παρά κοινοί αφού οι εργασίες τους είναι αλληλένδετες, για παράδειγμα μία τέτοια ομάδα είναι τα άτομα που εργάζονται στο κέντρο αγορών. Η ομάδα του κέντρου αγορών αποτελείται 32 άτομα, από τον εμπορικό διευθυντή, τους διευθυντές γενικής κατηγορίας προϊόντων, τους διευθυντές τμημάτων και τους βοηθούς διευθυντών τμημάτων, τον οικονομικό ελεγκτή και τον βοηθό οικονομικού ελεγκτή και από την τριμελή ομάδα εφοδιαστικής διαχείρισης.

Οι διήμερες αυτές συναντήσεις λαμβάνουν χώρα μία φορά τον χρόνο για κάθε ομάδα, συνήθως μήνα Οκτώβριο (προς το τέλος του έτους), πραγματοποιούνται εκτός των κτιριακών εγκαταστάσεων της εταιρείας με προσφορά καφέ καλωσορίσματος και μεσημεριανού γεύματος και συνήθως συνδυάζονται με κάποια δραστηριότητα αναψυχής.

Από τεχνικής άποψης απαιτείται μία αίθουσα συνεδριάσεων σε ξενοδοχείο που να μπορεί να φιλοξενήσει 32 άτομα, διαθέσιμη για 2 ημέρες. Η αίθουσα θα πρέπει να είναι κατάλληλη για μία τέτοιου είδους συνάντηση, δηλαδή να παρέχει ρεύμα, προτζέκτορα, δυνατότητα σύνδεσης στο διαδίκτυο και φυσικά τον απαραίτητο αριθμό καρεκλών και τραπεζιών. Επίσης, εκείνο το διήμερο πρέπει όλα τα άτομα της ομάδας να μπορούν να παρευρεθούν γι' αυτό και οι ημερομηνίες της συνάντησης προγραμματίζονται και ανακοινώνονται από τις αρχές του έτους. Επίσης, θα πρέπει για μία τέτοια συνάντηση να έχει γίνει κράτηση και οργάνωση του εστιατορίου του ξενοδοχείου τόσο για τον καφέ καλωσορίσματος όσο και για το μεσημεριανό γεύμα. Ουσιαστικά, η εταιρεία οφείλει να βρει κάποιους χώρους που να μπορούν να φιλοξενήσουν μία τέτοια δραστηριότητα, να ορίσει τις απαιτήσεις τις και να επιλέξει μεταξύ των οικονομικών προσφορών που θα λάβει με βάση οικονομικά και ποιοτικά κριτήρια. Έπειτα αφού επιλέξει τον κατάλληλο χώρο, θα πρέπει να δεσμεύσει τις αίθουσες συνεδρίασης και φαγητού για δύο ημέρες και έπειτα να ανακοινώσει το σημείο συνάντησης σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Επίσης, από τεχνικής άποψης, είναι αναγκαίο για την πραγματοποίηση της διήμερης συνάντησης, ο εμπορικός διευθυντής να έχει στα χέρια του μία επιστολή από την ανώτατη διοίκηση με τις κατευθυντήριες γραμμές για τον ορισμό των στόχων. Δηλαδή, πριν την πραγματοποίηση της συνάντησης, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να ορίσει την θεματολογία αυτής της συνάντησης και τα κύρια σημεία για τα οποία θα πρέπει να τεθούν στόχοι για το επόμενο έτος. Για κάθε ξεχωριστό θέμα, έχει οριστεί επίσης από την ανώτατη διοίκηση μία υποομάδα που θα πρέπει κατά τη διάρκεια της συνάντησης να μελετήσει το συγκεκριμένο θέμα, να κάνει προτάσεις προσέγγισης, να ορίσει μία βασική διαδικασία επίτευξης του στόχου με ένα χρονοδιάγραμμα ώστε να το παρουσιάσει στην υπόλοιπη ομάδα και να το

συζητήσει μαζί της. Τέλος, απαιτείται ο προσδιορισμός της δραστηριότητας αναψυχής και η οργάνωσή της.

Από οικονομικής άποψης, θα πρέπει να καλυφθούν τα έξοδα ενοικίασης της αίθουσας συνάντησης, το έξοδα για τον καφέ καλωσορίσματος και για το μεσημεριανό γεύμα στον χώρο του εστιατορίου. Επίσης, στο κόστος της όλης διαδικασίας θα πρέπει να συνυπολογιστεί ο χρόνος προετοιμασίας της θεματολογίας και του ορισμού υποομάδων από την ανώτατη διοίκηση, ο χρόνος διαπραγμάτευσης για τον εντοπισμό του καταλληλότερου χώρου για την πραγματοποίηση της συνάντησης καθώς και ο χρόνος εντοπισμού και οργάνωσης της δραστηριότητας αναψυχής. Η εταιρεία για την συγκεκριμένη δραστηριότητα καλύπτει τα έξοδα μεταφοράς των εργαζομένων από τον τόπο εργασίας έως και τον τόπο συνάντησης με την βοήθεια ορισμού ενός σταθερού κόστους ανά χιλιόμετρο. Τέλος θα πρέπει να συνυπολογιστεί το κόστος των εργατοωρών και το κόστος ευκαιρίας που προκύπτει από την δέσμευση των εργαζομένων για δύο εργάσιμες ημέρες καθώς και το κόστος συμμετοχής στην δραστηριότητα αναψυχής.

Πίνακας οικονομοτεχνικής αξιολόγησης Πρακτικής		
Τεχνικές απαιτήσεις	Οικονομικές απαιτήσεις	Οφέλη
Ορισμός κατευθυντήριων γραμμών από την ανώτατη διοίκηση	Κόστος εργατοωρών	Η στοχοθεσία γίνεται πιο συγκεκριμένη και αφορά στρατηγικές κινήσεις που έχει ορίσει η ανώτατη διοίκηση
Εντοπισμός του κατάλληλου χώρου συνάντησης από την διοίκηση	Κόστος εργατοωρών	Η πρωτοβουλία της διοίκησης να οργανώσει την συμμετοχή σε μία ψυχαγωγική δραστηριότητα δηλώνει ενδιαφέρον για τους συνεργάτες και προσπάθεια δημιουργίας

		ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος
Εντοπισμός και οργάνωση της δραστηριότητας αναψυχής από την διοίκηση	Κόστος εργατοωρών	Η δραστηριότητα αναψυχής φέρνει πιο κοντά τους συνεργάτες και τους δίνει την δυνατότητα να ψυχαγωγηθούν και να ξεφύγουν από την καθημερινότητα
Αίθουσα συνεδρίασης κατάλληλη για συνάντηση 32 ατόμων	Κόστος ενοικίασης της αίθουσας	Ο χώρος είναι πολύ σημαντικός καθώς μπορεί να επηρεάσει την ψυχολογία των εργαζομένων και την απόδοσή τους
Αίθουσα εστιατορίου για καφέ καλωσορίσματος και μεσημεριανό γεύμα	Κόστος σίτισης	Λόγω της πολύωρης συνάντησης, ο καφές και το γεύμα είναι απαραίτητα
Διαθεσιμότητα χώρου αναψυχής	Κόστος συμμετοχής στην ψυχαγωγική δραστηριότητα	Η δραστηριότητα αναψυχής φέρνει πιο κοντά τους συνεργάτες και τους δίνει την δυνατότητα να ψυχαγωγηθούν και να ξεφύγουν από την καθημερινότητα
Διαθεσιμότητα της ομάδας του κέντρου αγορών για 2 εργάσιμες ημέρες	Κόστος 2 εργάσιμων ημερών 32 ατόμων	Τα άτομα νιώθουν ότι έχουν ενεργό ρόλο στην λήψη αποφάσεων και στον ορισμό των στόχων,

		έτσι, είναι πιο πρόθυμοι να εργαστούν για την επίτευξή τους. Το γεγονός ότι ορίζουν τους στόχους και τις διαδικασίες καλλιεργεί ένα έντονο αίσθημα δέσμευσης
Δυνατότητα όλων των μερών να μετακινηθούν αυτόνομα σε έναν τόπο διαφορετικό από τον τόπο εργασίας τους	Κόστος μέσης κατανάλωσης καυσίμου ανά χιλιόμετρο (x) τα χιλιόμετρα απόστασης του χώρου εργασίας από τον χώρο συνάντησης (x) 32 άτομα	Η μη κάλυψη των εξόδων μεταφοράς θα δημιουργούσε δυσανασχέτηση στα εμπλεκόμενα μέρη.
Αποτέλεσμα: Το αποτέλεσμα τέτοιων συναντήσεων είναι κυρίως ποιοτικό και όχι ποσοτικό. Το κόστος είναι άμεσα μετρήσιμο, με εξαίρεση το κόστος ευκαιρίας. Το όφελος δεν είναι άμεσα μετρήσιμο.		

Πίνακας 6.13.: Συναντήσεις ομάδων για τον ορισμό των στόχων του επόμενου έτους

➤ **Οργανωσιακή δικαιοσύνη στην διανομή των πόρων και των αποτελεσμάτων**

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο η διανεμητική δικαιοσύνη ταυτίζεται με τα οικονομικά οφέλη των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της εργασίας τους. Η οργανωσιακή δικαιοσύνη στην διανομή των πόρων και των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού επηρεάζει την δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι απέναντι σε αυτόν καθώς και την διάθεσή τους για συνεργασία.

Οι απολαβές των εργαζομένων μπορεί να καθορίζονται από τον μισθό τους, από κάποιο είδος πριμοδότησης που σχετίζεται είτε με αποτελέσματα του ίδιου του εργαζομένου είτε με συνολικά αποτελέσματα του οργανισμού και από εκπτώτικα κουπόνια που μπορεί να δικαιούται ο εργαζόμενος.

Πριμ προόδου

Η εταιρεία θεωρώντας ότι τα αποτελέσματα του οργανισμού προκύπτουν από την προσπάθεια κάθε εργαζόμενου, έχει ορίσει μία διαδικασία, την οποία ονομάζει πριμ προόδου, με σκοπό να μοιραστεί το αποτέλεσμα της με τα άτομα που συνέβαλαν σε αυτά. Ο υπολογισμός του πριμ προόδου γίνεται κάθε τρίμηνο, αφορά τα αποτελέσματα του τριμήνου και ορίζεται ως ένα ενιαίο ποσοστό επί του μισθού του κάθε εργαζόμενου πολλαπλασιασμένο επί τρία ώστε να προκύπτει ένα επιπλέον εισόδημα για καθέναν από τους τρεις περασμένους μήνες για τον κάθε εργαζόμενο.

Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι αμετάβλητα ή αρνητικά, το πριμ προόδου για τους εργαζόμενους είναι μηδενικό. Κάθε κατάσταση απολαμβάνει διαφορετικό πριμ προόδου ανάλογα με τα δικά του αποτελέσματα, ενώ τα κεντρικά γραφεία απολαμβάνουν τον μέσο όρο των πριμ προόδου όλων των καταστημάτων αφού συνεισφέρουν στα αποτελέσματα όλων των καταστημάτων. Κάθε τρίμηνο γίνεται η παρουσίαση του πριμ προόδου εντός του χώρου εργασίας και έπειτα ακολουθεί ο εορτασμός του με φαγητό και ποτό.

Από τεχνικής άποψης θα πρέπει να υπάρχει μία βάση δεδομένων που να επιτρέπει την σύγκριση μεταξύ των μηνών του τρέχοντος και του περασμένου έτους. Απαιτείται μία ομάδα υπολογισμού και παρουσίασης του πριμ προόδου καθώς και μία αίθουσα που να μπορεί να φιλοξενήσει το σύνολο των εργαζομένων και να είναι κατάλληλα εξοπλισμένη. Επίσης ο εορτασμός μπορεί να λάβει χώρα στην κουζίνα του οργανισμού με αγορά φαγητού και ποτού από εξωτερικό συνεργάτη. Τέλος, όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι διαθέσιμοι κατά την παρουσίαση του πριμ προόδου.

Από οικονομικής άποψης, θα πρέπει η εταιρεία να καλύψει το κόστος των εργατοωρών που απαιτούνται για την προετοιμασία και παρουσίαση του πριμ προόδου λαμβάνοντας υπόψη και το κόστος ευκαιρίας που προκύπτει από την δέσμευση αυτών των εργατοωρών. Επίσης, θα πρέπει να λάβει κανείς υπόψη ότι το κτήριο στο σύνολό του έχει κόστος ενοικίασης, που θα μπορούσε να επιμερίσει και να προσδιορίσει το κόστος διαθεσιμότητας της αίθουσας, ωστόσο αυτό το κόστος το επωμίζεται η εταιρεία ανεξάρτητα με το αν θα πραγματοποιηθεί ή όχι μία συνάντηση. Στο υπολογισμό του κόστους θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα λειτουργικά έξοδα της αίθουσας. Στο κόστος της όλης διαδικασίας θα πρέπει να συνυπολογίσει κανείς τα έξοδα φαγητού και ποτού. Τέλος, το σημαντικότερο οικονομικό κόστος της όλης διαδικασίας είναι το ίδιο το πριμ προόδου και η κατάθεση αυτού. Ουσιαστικά, η εταιρεία διανέμει μερίδιο των κερδών της στο εργατικό της δυναμικό. Όσο πιο θετικά είναι τα αποτελέσματα τόσο μεγαλύτερο είναι το πριμ προόδου. Ωστόσο, η εταιρεία επιδιώκει ένα υψηλό πριμ προόδου αφού επιθυμεί όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα. Η ποσοστιαία μορφή του πριμ προόδου εξασφαλίζει την ταυτόχρονη ικανοποίηση των εργαζομένων και της ανώτατης διοίκησης.

Πίνακας οικονομοτεχνικής αξιολόγησης Πρακτικής		
Τεχνικές απαιτήσεις	Οικονομικές απαιτήσεις	Οφέλη
Αίθουσα (καρέκλες, τραπέζια, ρεύμα, προτζέκτορα, πίνακας, μαρκαδόροι)	Κόστος πρόσβασης σε ρεύμα και διαδίκτυο, κόστος διαθεσιμότητας αίθουσας	Παρουσίαση ευχάριστων αποτελεσμάτων με ικανότητα εμπύχωσης και ευχαρίστησης του εργατικού δυναμικού
Αξιόπιστη βάση δεδομένων	Κόστος διαθεσιμότητας βάσης δεδομένων. Η βάση αυτή προϋπάρχει ανεξάρτητα από την πρακτική αυτή καθώς η εταιρεία δεν μπορεί να λειτουργήσει διαφορετικά. Οπότε το	Η ακρίβεια των δεδομένων είναι πολύ σημαντική δεδομένου ότι το αποτέλεσμα μίας τέτοιας διαδικασίας πρέπει να μην αμφισβητείται ούτε από τη διοίκηση ούτε από

	<p>κόστος δεν το επωμίζεται η πρακτική, ενώ θα μπορούσε κανείς να λάβει υπόψη αυτή την πρακτική στον επιμερισμό του κόστους της.</p>	<p>τους εργαζόμενους.</p>
<p>Υπολογισμός και παρουσίαση αποτελεσμάτων από την υπεύθυνη ομάδα</p>	<p>Κόστος εργατωρών, κόστος ευκαιρίας για την δέσμευση της υπεύθυνης ομάδας</p>	<p>Ο υπολογισμός του πριμ προόδου είναι απαραίτητος για την υλοποίηση της πρακτικής. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων είναι μία καλή ευκαιρία για όλους τους εργαζόμενους να αποκτήσουν μία εικόνα για τα αποτελέσματα που η καθημερινότητα ενδέχεται να μην τους το επιτρέπει.</p>
<p>Κατάθεση του πριμ προόδου στους τραπεζικούς λογαριασμούς των εργαζομένων</p>	<p>Κόστος εργατωρών που απαιτούνται για τις καταθέσεις από τον αρμόδιο συνεργάτη, κόστος του ίδιου του πριμ προόδου</p>	<p>Το πριμ προόδου λειτουργεί σαν μία ένδειξη αναγνώρισης από πλευράς διοίκησης για την προσπάθεια των εργαζομένων και για την συμμετοχή τους στο αποτέλεσμα. Το πριμ προόδου αυξάνει την αγοραστική δύναμη των εργαζομένων και λειτουργεί σαν κίνητρο</p>

		για την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας.
Εορτασμός με φαγητό και ποτό	Κόστος πληρωμής του εξωτερικού συνεργάτη που τα προσφέρει	Ο εορτασμός συνδέει το πριμ προόδου με μία εορταστική διάθεση. Είναι μία ευκαιρία συλλογικού εορτασμού των αποτελεσμάτων και ξεφεύγει από μία τυπική διαδικασία ενημέρωσης και κατάθεσης. Κατά τη διάρκεια του εορτασμού οι συνάδελφοι μπορούν να ανταλλάζουν απόψεις και να ξεφεύγουν ευχάριστα από την καθημερινότητα.
Διαθεσιμότητα του εργατικού δυναμικού για 3 ώρες/τρίμηνο	Κόστος εργατωρών, κόστος ευκαιρίας που προκύπτει από την δέσμευση των εργαζομένων	Η συγκεκριμένη διαδικασία επηρεάζει θετικά την ψυχολογία των εργαζομένων, η ψυχολογία επηρεάζει άμεσα την απόδοση του εργατικού δυναμικού.
Αποτέλεσμα: Το κόστος μίας τέτοιας πρακτικής είναι άμεσα μετρήσιμο ενώ μεταβάλλεται ανάλογα με τη μεταβολή των αποτελεσμάτων που σχηματίζουν το πριμ προόδου. Το όφελος είναι ποιοτικό και γι' αυτό δεν είναι άμεσα μετρήσιμο.		

Πίνακας 6.14.: Συναντήσεις ομάδων για τον ορισμό των στόχων του επόμενου έτους

Ποσοστιαία έκπτωση επί των αγορών

Η εταιρεία προσφέρει 10% έκπτωση στους υπαλλήλους της, την οποία μπορούν να εκμεταλλευτούν και συγγενικά πρόσωπα αυτών. Επίσης, η εταιρεία έχει φροντίσει ώστε το εργατικό της δυναμικό να απολαμβάνει ποσοστιαία έκπτωση επί των αγορών του και σε άλλους οργανισμούς. Την έκπτωση μπορεί να απολαύσει ο υπάλληλος με την ένδειξη της κάρτας εργασίας του και με την αναφορά του αριθμού μητρώου του τόσο στα καταστήματα της εταιρείας όσο και σε συνεργαζόμενους οργανισμούς.

Από τεχνικής άποψης, θα πρέπει να έχουν γνωστοποιηθεί οι ενεργοί αριθμοί μητρώου και να έχουν καταχωρηθεί στη βάση δεδομένων τόσο των καταστημάτων της εταιρείας όσο και στα καταστήματα των συνεργαζόμενων εταιρειών. Επίσης, σημαντική είναι ανανέωση της βάσης δεδομένων (π.χ. αφαίρεση του αριθμού μητρώου ενός υπαλλήλου με τον οποίο διεκόπη η συνεργασία, πρόσθεση του αριθμού μητρώου ενός νέου συνεργάτη). Τέλος, ο αρμόδιος συνεργάτης που ανήκει στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία τόσο με τους είδη συνεργαζόμενους οργανισμούς με στόχο την ανανέωση της βάσης δεδομένων όσο και με άλλες εταιρείες με σκοπό την διαπραγμάτευση μία νέας συνεργασίας.

Από οικονομικής άποψης, το κόστος της εν λόγω πρακτικής αφορά το κόστος των εργατοωρών που ο αρμόδιος συνεργάτης δαπανά για την ανανέωση της λίστα των μητρώων των ενεργών υπαλλήλων καθώς και για την ανεύρεση νέων εταιρειών που είναι πρόθυμες να συνεργαστούν σε επίπεδο προσφοράς ποσοστού έκπτωσης για τις αγορές των υπαλλήλων. Το βασικότερο κόστος αυτής της πρακτικής είναι η μείωση των κερδών κατά 10% για τις αγορές των υπαλλήλων (πιθανό και συγγενών τους) όχι μόνο της ίδιας της εταιρείας αλλά και των συνεργαζόμενων εταιρειών καθώς συνήθως η έκπτωση που διαπραγματεύεται είναι αμοιβαία και ισχύει από την πλευρά και των δύο εταιρειών.

Πίνακας οικονομοτεχνικής αξιολόγησης Πρακτικής		
Τεχνικές απαιτήσεις	Οικονομικές απαιτήσεις	Οφέλη
Δέσμευση εργατωρών συνεργάτη για την ανανέωση της λίστας ενεργών υπαλλήλων	Κόστος εργατωρών που προκύπτει από την δέσμευση του συνεργάτη	Όλοι οι συνεργάτες αποκτούν τα ίδια δικαιώματα και αυτό προσφέρει μία αίσθηση ισότητας. Πρώην συνεργάτες δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα δικαιώματα που είχαν κατά τη διάρκεια της συνεργασίας.
Δέσμευση εργατωρών συνεργάτη για την ενημέρωση από και προς τις συνεργαζόμενες εταιρείες για τυχών αλλαγές στη λίστα ενεργών υπαλλήλων	Κόστος εργατωρών που προκύπτει από την δέσμευση του συνεργάτη	Διευκολύνεται η όλη διαδικασία. Οι συνεργάτες δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα μη αναγνώρισης του μητρώου τους από τους ταμίες.
Δέσμευση εργατωρών συνεργάτη για την διαπραγμάτευση νέων συνεργασιών	Κόστος εργατωρών που προκύπτει από την δέσμευση του συνεργάτη	Κάθε νέα συνεργασία προσφέρει στον εργαζόμενο ένα ακόμα πλεονέκτημα αυξάνοντας την αγοραστική του δύναμη για συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων ή υπηρεσιών συγκεκριμένων εταιρειών.
Προσφορά έκπτωσης με	Μείωση των κερδών	Η έκπτωση επί των

την ένδειξη της κάρτας εργασίας και του αριθμού μητρώου	κατά 10% για τις αγορές των δικαιούχων	αγορών λειτουργεί σαν ένα προνόμιο για τους δικαιούχους το οποίο προκύπτει από την συνεργασία τους με την εταιρεία. Επίσης λειτουργεί σαν κίνητρο προτίμησης και πραγματοποίησης αγορών από την εταιρεία.
<p>Αποτέλεσμα: Το κόστος και το όφελος μίας τέτοιας διαδικασίας δεν είναι άμεσα μετρήσιμα καθώς δεν είναι γνωστό ποιες αγορές πραγματοποιούνται λόγω τις έκπτωσης και ποιες θα πραγματοποιούνταν σε κάθε περίπτωση. Μία έρευνα με χρήση ερωτηματολογίων θα μπορούσε να προσφέρει στοιχεία που θα μπορούσαν με την σειρά τους να χρησιμοποιηθούν στατιστικά για την αξιολόγηση μίας τέτοιας πρακτικής. Επίσης, μέρος του οφέλους που προκύπτει από την παραπάνω πρακτική είναι ποιοτικό και αφορά την ικανοποίηση των εργαζόμενων από την παροχή-χρήση ενός τέτοιου προνομίου.</p>		

Πίνακας 6.15.: Ποσοστιαία έκπτωση επί των αγορών

Οργανωσιακή δικαιοσύνη στις αλληλεξαρτήσεις των εργαζομένων με τους προϊστάμενούς τους

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη στις αλληλεξαρτήσεις των εργαζόμενων με τους προϊστάμενους τους ή αλλιώς η διαδραστική δικαιοσύνη σχετίζεται με την δικαιοσύνη που γίνεται αντιληπτή από τη διαπροσωπική επικοινωνία των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους κατά τις οργανωσιακές διαδικασίες.

Αξιολόγηση συνεργατών

Μία από τις πρακτικές που ακολουθεί η εταιρεία για με σκοπό να προάγει την δικαιοσύνη στις αλληλεξαρτήσεις των εργαζομένων είναι να πραγματοποιεί την αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας. Η ύπαρξη δικαιοσύνης ενισχύεται μέσα από αυτό το είδος αξιολόγησης καθώς κάθε συνεργάτης μπορεί να αξιολογηθεί από τον προϊστάμενό του για τις επιδόσεις του και την εργασιακή του συμπεριφορά, ενώ παράλληλα υπάρχει αντίστοιχο πεδίο που επιτρέπει στον συνεργάτη να αξιολογήσει την εργασιακή συμπεριφορά του προϊστάμενού του προς αυτόν.

Στην ηλεκτρονική πλατφόρμα έχουν πρόσβαση τόσο ο προϊστάμενος όσο και ο υφιστάμενος κατά την διάρκεια όλου του έτους. Ανά τρεις μήνες έχουν την δυνατότητα να πραγματοποιούν συναντήσεις, να εξετάζουν την πορεία των στόχων που είχαν θέσει για το συγκεκριμένο έτος και να συζητούν τυχών ζητήματα συνεργασίας. Στο τέλος του έτους ο προϊστάμενος πρέπει να αξιολογήσει τον υφιστάμενό του συμπληρώνοντας τα πεδία της πλατφόρμας, ενώ αντίστοιχα ο υφιστάμενος πρέπει να καταγράψει σε τι επίπεδο κατά τη γνώμη του έχει υλοποιήσει τους στόχους τους αλλά και να αξιολογήσει τον προϊστάμενό του σε επίπεδο συνεργασίας (π.χ. αν λαμβάνει από αυτόν την καθοδήγηση που επιθυμεί, αν του φέρεται με σεβασμό και ειλικρίνεια κ.ο.κ.). Στην συνάντησή τους, στο τέλος τους έτους, οι δύο συνεργάτες βλέπουν από κοινού τι έχει καταγραφεί και από τις δύο πλευρές και σχηματίζουν μία τελική αξιολόγηση λαμβάνοντας υπόψη όλα τα σχετικά σχόλια. Οι δύο συνεργάτες επικυρώνουν την τελική αξιολόγηση, πρόσβαση στην οποία έχει η ανώτατη διοίκηση.

Από τεχνικής άποψης, η συγκεκριμένη διαδικασία απαιτεί την ύπαρξη ηλεκτρονικής πλατφόρμας η οποία έχει σχεδιαστεί από εξωτερικό συνεργάτη και είναι βασισμένη στις ανάγκες της εταιρείας. Επίσης, δεσμεύει εργατοώρες από τα εμπλεκόμενα μέρη που αφορούν τις συναντήσεις και την συμπλήρωση της πλατφόρμας. Φυσικά, απαραίτητη για την υλοποίηση των συναντήσεων είναι η ύπαρξη κατάλληλων αιθουσών εντός των κτιριακών εγκαταστάσεων της εταιρείας.

Από οικονομικής άποψης, η αξιολόγηση των συνεργατών απαιτεί την χρηματοδότηση της δημιουργίας και της λειτουργίας της πλατφόρμας αξιολόγησης. Επίσης, κόστος το οποίο σχετίζεται με την αξιολόγηση είναι το κόστος των εργατοωρών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης καθώς και το κόστος χρήσης αιθουσών (επιμερισμός ενοικίου, λειτουργικά έξοδα).

Πίνακας οικονομοτεχνικής αξιολόγησης Πρακτικής		
Τεχνικές απαιτήσεις	Οικονομικές απαιτήσεις	Οφέλη
Αίθουσα (καρέκλες, τραπέζια, πρόσβαση στο διαδίκτυο)	Κόστος πρόσβασης στο διαδίκτυο, κόστος διαθεσιμότητας αίθουσας, λειτουργικό κόστος χρήσης αίθουσας	Συζήτηση θεμάτων συνεργασίας μέγιστης σημασίας για την αποδοτικότητα των συνεργατών
Διαθεσιμότητα των συνεργατών για 3-4 δίωρες συναντήσεις/έτος	Κόστος εργατοωρών που προκύπτει από την διαθεσιμότητα των συνεργατών	Θετική σχέση μεταξύ ποιοτικής προσέγγισης θεματολογίας και αποτελεσμάτων συνάντησης
Σχεδιασμός και λειτουργία ηλεκτρονικής πλατφόρμας	Κόστος σχεδιασμού και λειτουργίας ηλεκτρονικής πλατφόρμας	Η αμφίπλευρη αξιολόγηση της εργασιακής συμπεριφοράς μέσω μίας ηλεκτρονικής πλατφόρμας στην οποία έχει πρόσβαση η ανώτατη διοίκηση, τονίζει την ύπαρξη δικαιοσύνης στις αλληλεπιδράσεις των συνεργατών ενώ ταυτόχρονα δίνει μία πιο επίσημη μορφή στην αξιολόγηση

Αποτέλεσμα: Το αποτέλεσμα τέτοιων συναντήσεων είναι κυρίως ποιοτικό και όχι ποσοτικό. Το κόστος είναι άμεσα μετρήσιμο σε αντίθεση με το όφελος.

Πίνακας 6.16.: Αξιολόγηση συνεργατών

➤ **Οργανωσιακή δικαιοσύνη στην πληροφόρηση**

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη στην πληροφόρηση ή αλλιώς η ενημερωτική δικαιοσύνη αντικατοπτρίζει την ποιότητα, την έκταση και την ειλικρίνεια της ενημέρωσης που δίνεται σε ένα άτομο με την βοήθεια της οποίας το άτομο θα κλιθεί να λάβει αποφάσεις. Αυτό σημαίνει πως ο βαθμός πληρότητας της ενημέρωσης έχει άμεσο αντίκτυπο στον βαθμό ορθότητας των αποφάσεων.

Ηλεκτρονική πλατφόρμα ενημέρωσης

Η οργανωσιακή δικαιοσύνη στην πληροφόρηση ή αλλιώς η ενημερωτική δικαιοσύνη αντικατοπτρίζει την ποιότητα, την έκταση και την ειλικρίνεια της ενημέρωσης που δίνεται σε ένα άτομο με την βοήθεια της οποίας το άτομο θα κλιθεί να λάβει αποφάσεις. Αυτό σημαίνει πως ο βαθμός πληρότητας της ενημέρωσης έχει άμεσο αντίκτυπο στον βαθμό ορθότητας των αποφάσεων.

Η εταιρεία στοχεύοντας στην ισότιμη πληροφόρηση όλων των εργαζομένων έχει δημιουργήσει μία ηλεκτρονική πλατφόρμα η οποία ενημερώνεται συνεχώς από τους δικαιούχους πρόσβασης και ενημέρωσης αυτής. Σε αυτή την πλατφόρμα έχουν πρόσβαση ενημέρωσης όλοι οι εργαζόμενοι. Η συγκεκριμένη πλατφόρμα περιέχει ενημερώσεις διαφόρων ειδών, όπως σημαντικά αποτελέσματα του οργανισμού, αρχεία χρήσιμα για μεγάλο αριθμό εργαζομένων, βασικά έντυπα αιτήσεων, ανακοινώσεις θέσεων εργασίας, εταιρικές διαδικασίες, ενέργειες κοινωνικής ευθύνης, πρακτικά από τις συναντήσεις της διοικητικής ομάδας κ.α..

Από τεχνικής άποψης, η συγκεκριμένη πρακτική απαιτεί χρήση ενός λογισμικού διαχείρισης αρχείων σε συνδυασμό με διάφορα ενθεμάτα και φυσικά απαιτεί την ενασχόληση εργατικού δυναμικού με την προσαρμογή των παραπάνω στις ανάγκες τις εταιρείας. Φυσικά, η πλατφόρμα για εκπληρώσει τον σκοπό για τον οποίο έχει δημιουργηθεί, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να την ενημερώνουν με συνέπεια.

Από οικονομικής άποψης, η ηλεκτρονική πλατφόρμα ενημέρωσης απαιτεί την χρηματοδότηση του λογισμικού που χρησιμοποιείται στην παρούσα πρακτική. Υπάρχουν διάφορα είδη λογισμικών. Υπάρχουν λογισμικά με κόστος αγοράς ενώ υπάρχουν και λογισμικά τα οποία διατίθενται δωρεάν στους χρήστες. Η εταιρική πλατφόρμα έχει βασιστεί σε ένα δωρεάν παρεχόμενο λογισμικό. Επίσης, η ανάπτυξη - στήσιμο της πλατφόρμας χρήζει αρκετών εργατοωρών συνεργατών του τμήματος πληροφορικής. Στις οικονομικές απαιτήσεις θα μπορούσε να εντάξει κανείς το κόστος του χρόνου ενημέρωσης της πλατφόρμας εκ μέρους των συνεργατών αλλά και τον χρόνο ενημέρωσης των υπόλοιπων συνεργατών μέσω της πλατφόρμας.

Πίνακας οικονομοτεχνικής αξιολόγησης Πρακτικής		
Τεχνικές απαιτήσεις	Οικονομικές απαιτήσεις	Οφέλη
Λογισμικό	Κόστος λογισμικού. Στην συγκεκριμένη περίπτωση χρησιμοποιήθηκε λογισμικό μηδενικού κόστους αγοράς.	Η δυνατότητα πρόσβασης από όλους τους εργαζομένων δημιουργεί στον εργαζόμενο ένα αίσθημα δικαιοσύνης και ισότητας στην ενημέρωση
Ανάπτυξη λογισμικού-πλατφόρμας ενημέρωσης	Κόστος εργατοωρών για την ανάπτυξη μίας πλατφόρμας ενημέρωσης προσαρμοσμένη στις ανάγκες τις εταιρείας	Η έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση συμβάλει στη λήψη ορθών αποφάσεων.
Η ενημέρωση της	Κόστος εργατοωρών για	Το όφελος της πρακτικής

πλατφόρμας μέσω των εργαζομένων και η ενημέρωση των εργαζόμενων μέσω της πλατφόρμας	την διαδικασία της ενημέρωσης	παρουσιάζει θετική σχέση με την συνέπεια της ενημέρωσης
Αποτέλεσμα: Το αποτέλεσμα της πρακτικής αυτής είναι ποιοτικό και όχι ποσοτικό. Το κόστος είναι άμεσα μετρήσιμο ενώ και το όφελος δεν μπορεί να μετρηθεί ενώ μεταβάλλεται ανάλογα με την ποιότητα χρήσης του αντικειμένου.		

Πίνακας 6.17.: Ηλεκτρονική πλατφόρμα ενημέρωσης

Κεφάλαιο 8^ο: Συμπεράσματα και Προτάσεις

Συμπερασματικά, η κάθε διάσταση ποιότητας μπορεί να συνδεθεί με έναν πολύ μεγάλο αριθμό καλών πρακτικών. Οι οργανισμοί αναζητώντας καλές πρακτικές, κινούμενοι πάνω στις διαστάσεις ποιότητας αυξάνουν την πιθανότητα να επιτύχουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κάλυψη των αναγκών του πελάτη.

Οι οργανισμοί καλούνται να επιλέξουν τις καλές πρακτικές σύμφωνα με τις τεχνικές και οικονομικές τους απαιτήσεις λαμβάνοντας υπόψη τον προϋπολογισμό τους και γενικότερα τις δυνατότητές και το όραμά τους. Το κόστος μίας πρακτικής διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας στην οποία εφαρμόζεται αλλά και με τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται. Η οικονομοτεχνική τους αξιολόγηση πριν την εφαρμογή τους είναι σημαντική όχι μόνο για να οδηγήσει σε μία ορθή επιλογή αλλά και για να μελετηθούν σημεία, καλύτερη οργάνωση των οποίων, μπορεί να μεταβάλει το αποτέλεσμα και την επιλογή. Σε κάθε περίπτωση πρακτικής, η εταιρεία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το κόστος ευκαιρίας που η υιοθέτηση κάθε μίας από αυτές προκαλεί.

Η παρούσα εργασία προσφέρει μία πρώτη εικόνα για το πώς μπορούν οι διαστάσεις ποιότητας να συνδεθούν με το λιανικό εμπόριο και να λειτουργήσουν σαν ένας οδηγός για την κάλυψη όσο το δυνατόν περισσότερων αναγκών του πελάτη χωρίς την παράληψη ουσιαστικών σημείων εξυπηρέτησης. Θα μπορούσε κανείς να εμβαθύνει, δημιουργώντας διαδικασίες πραγματοποίησης των καλών πρακτικών καθώς και εργαλεία μέτρησης των αποτελεσμάτων τους.

Βιβλιογραφία - Παραπομπές

Abekah-Nkrumah G., Atinga R. (2013), “Exploring the link between organisational justice and job satisfaction and performance in Ghanaian hospitals: do demographic factors play a mediating role?”, *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 6, Iss: 3, pp. 1-13

Abratt R., Kleyn N., (2012), "Corporate identity, corporate branding and corporate reputations", *European Journal of Marketing*, Vol. 46, Iss 7/8, pp. 1048 – 1063

Agarwal U. (2014), "Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement", *Personnel Review*, Vol. 43 Iss 1 pp. 41 – 73

Aghazadeh S. (2005), “Lay out Strategies for Retail Operations: A Case Study”, *Management Research News*, Vol. 28, No 10

Anderson B. and Kleiner B. (2003), “How to Evaluate the Performance of Chief Executive Officers Effectively”, *Management Research News*, Vol. 26, No. 2/3/4

Anja Reimer Marshall, Richard Kuehn (2005), The impact of servicescape on quality perception, *European Journal of Marketing* Vol. 39 No. 7/8, pp. 785-808

Ardakani S. (2012), “The Impact of Organizational Justice on Knowledge Sharing Intention”, *Journal of American Science*, Vol. 8, Iss: 2, pp. 337-340

Areni C., Kim D.(1994), “The influence of in-store lighting on consumers' examination of merchandise in a wine store”, *International Journal of Research in Marketing* Vol 11, Iss 2, pp. 117–125

Asree S., Zain M., Razalli M. (2010), “Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 22, No. 4, pp. 500-516

Binyaseen A. (2010), “Office layouts and employee participation” *Facilities*, Vol. 28 No. 7/8, pp. 348-357

Brad T., Hutchins H., Chiaburu D. (2014), "Do trainer style and learner orientation predict training outcomes?", *Journal of Workplace Learning*, Vol.26, No.5, pp.331-344

Brown A., Cowan E (2003), "Introduction: quality, innovation and knowledge" *International Journal of Manpower* Vol. 24 No. 5, 2003 pp. 499-500

Charmine Y., Azmat E., (2013),"Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management", *Social Responsibility Journal*, Vol. 9, Iss 1, pp. 148 – 166

Cheung M. (2013),"The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34, Iss 6, pp. 551 – 572

Chiaburu D., Marinova S., Smith R. (2006), "Employee role enlargement Interactions of trust and organizational fairness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 168-182

Clarke I. and Rowley G. (1995), "A case for spatial decision-support systems in retail location planning" *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 23, No. 3, pp. 4–10

Clarke T. and Rollo C. (2001), "Corporate initiatives in knowledge management" *Education + Training* Vol. 43, No 4/5, 2001, pp. 206-214

Coloma D. and Kleiner B. (2005), "How Can Music Be Used in Business?", *Management Research News*, Vol 28, No 11/12

Cremer D. (2005), "Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 1, pp. 4-13

Devonish D., Kouvonen A., Coyne I. (2012), "The justice-workplace health relationship: the mediating role of emotions", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 5, Iss: 2, pp. 88-103

Farmer K., Miller J., (2013),"The effect representatives have on their client's perceptions of justice and fair treatment in workplace dispute resolution

processes", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 24, Iss 1, pp. 73 - 89

Forret M., Love M. (2008), "Employee justice perceptions and coworker relationships", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 3, pp. 248-260

Frank V (2003) "Case study: Where is the risk in transaction monitoring?", *Journal of Financial Regulation and Compliance*, Vol. 11, No. 4, 2003, pp. 323-328

Giunipero L., Handfield R., Eltantawy R. (2006), "Supply management's evolution: key skill sets for the supply manager of the future", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, Iss: 7, pp.822 – 844

Gomes C., Lisboa J., Yasin M. (2003), "Enhancing customer responsiveness: the impact of operational sequencing rules", Vol. 13, No. 2

Green C. (1998), "Communicating service quality: are business-to-business ads different?" *The Journal of Services Marketing*, Vol 12, No 3, pp 165-176

Grewal J, Roggeveen A., Hill K. (2014), "Insights from In-Store Marketing Experiments In Shopper Marketing and the Role of In-Store Marketing". 127-146

Habchi G. (2002), "An improved method of reliability assesement for suspended tests", *International jurnal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, No. 4, pp 454-470

Holder M., Berndt A. (2011), "The effect of changes in servicescape and service quality perceptions in a maternity unit", *International Journal of Health Care Quality Assurance* Vol. 24 No. 5, pp. 389-405

Human Resource Management International Digest (2007), "Superdrug prescribes e-recruitment to improve talent management", Vol. 15, No. 4, pp. 26-28

Hunt D. Cruces L., "The concept of knowledge and how to measure it", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, No. 1, 2003, pp. 100-113

Karami K. and Frost S. (1995), "Traffic noise and annoyance" *Environmental Management and Health*, Vol. 6 No. 4, pp. 29-31

Kent T. (2007), "Creative space: design and the retail environment, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 No. 9, 2007 pp. 734-745

Khan H., (2014), “5 Types of Signage No Retailer Can Afford to Ignore”, Physical Retail, <http://www.shopify.com/blog/12798637-5-types-of-signage-no-retailer-can-afford-to-ignore>

Kitapci O., Taylan I., Zührem D., Gulmez Y, (2013), "The paths from service quality dimensions to customer loyalty", Management Research Review, Vol. 36, Iss 3, pp. 239 – 255

Kitapci O., Taylan I., Yaman Z, Gulmez M. (2013), “The paths from service quality dimensions to customer loyalty, An application on supermarket customers”, Management Research Review, Vol. 35, No. 1, pp. 39-60

Kouvonen, A., Kivimäki, M., Elovainio, M., Vaananen, A., De Vogli, R., Heponiemi, T., Linna, A., Pentti, J. and Vahtera J. (2007), “Low organisational justice and heavy drinking: a prospective cohort study”, Occupational and Environmental Medicine, Vol. 65, Iss: 1, pp. 44-50

Kouvonen, A., Vahtera, J., Elovainio, M., Cox, S.J., Cox, T., Linna, A., Virtanen, M. and Kivimäki, M. (2007), “Organisational justice and smoking: the Finnish public sector study”, Journal of Epidemiology and Community health, Vol. 61, Iss: 5, pp. 427-433

Kuei C. and Madu D. (2003), “Customer-centric six sigma quality and reliability Management” International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20 No. 8, 2003, pp. 954-964

Llewellyn D. (2005), “Trust and confidence in financial services: a strategic challenge”, Journal of Financial Regulation and Compliance Volume 13 Number 4, pp. 333 – 346

McDonnell J. (2007), “Music, scent and time preferences for waiting lines” International Journal of Bank Marketing Vol. 25 No. 4, pp. 223-237

Micheli G. (2008), “A decision-maker-centred supplier selection approach for critical supplies”, Management Decision, Vol. 46 No. 6, pp. 918-932

- Möller A. (2008), "System supplier's roles from equipment supplier to performance provider", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, Iss 8, pp. 577 – 5
- Mondello M., Maxcy J. (2009), "The impact of salary dispersion and performance bonuses in NFL organizations *Management Decision*", Vol. 47 No. 1, pp. 110-123
- Nanyang C. (2003) "Customer-focused build-in reliability: a case study" *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 20 No. 3, 2003 pp. 378-397
- Nystén-Haarala S., Lee N., Lehto J., (2010), "Flexibility in contract terms and contracting processes", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 3, Iss 3, pp. 462 – 478
- Oly N. Griffith N. (2012), "Mindfulness, quality and reliability in small and large firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29, No. 6, pp. 600-606
- Pfeifer C. (2010), "Impact of wages and job levels on worker absenteeism", *International Journal of Manpower*, Vol. 31, No. 1, pp. 59-72
- Prajogo D., Sohal A., (2004) "Transitioning from total quality management to total innovation management: An Australian case", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 Iss: 8, pp.861 – 875
- Prestona S, and Waalb F. (2002), "Empathy: Its ultimate and proximate bases", *Behavioral and brain sciences*, Vol. 25, pp. 1-72
- Randall W., Farris M. (2009), "Supply chain financing: using cash-to-cash variables to strengthen the supply chain", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 39, Iss: 8, pp.669 – 689
- Robertson M. (2000), "Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No.2/3/4, pp 246-253
- Rosenbaum M., Massiah C. (2011), "An expanded servicescape perspective", *Journal of Service Management* Vol. 22 No. 4, pp. 471-490

Santos J. (2002), "From intangibility to tangibility on service quality perceptions. A comparison study between consumers and service providers in four service industries", *Managing service quality*, Vol 12, No 5, pp 292-302

Sebastianelli R., Tamimi N., (2002), "How product quality dimensions relate to defining quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, Iss 4, pp. 442 – 453

Shon T. and Swatman P. (1998), "Identifying effectiveness criteria for Internet payment Systems" Vol. 8, No. 3, 1998 · pp. 202–218

Simons J. (2004), "Reliability-based analysis of service recovery", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 1, 2004 pp. 11-31

Smith J, (2000), "Effecting Client Transactions under the Investment Advisers Act" *Journal of Investment Compliance*, Vol. 1 Iss 2 pp. 29 – 39

Stempler A. (2013), "Navigating circular library stacks: a case study on signage", *Reference Services Review* Vol. 41 No. 3, pp. 503-513

Stockley A. (1995), "Planning and management tools to help with provision of effective health care", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 8, Iss: 5, pp. 24-29

Stringer C., Didham J. and Theivananthampillai P. (2011), "Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 161-179

Svetlik I, Stavrou E. (2007), "Connecting human resources management and knowledge management", *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 3/4, pp. 197-206

Tan K., Kannan V., Handfield R., Ghosh S. (1999), "Supply chain management: an empirical study of its impact on performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, Iss: 10, pp.1034 – 1052

Townsend K. (2007), "Recruitment, training and turnover: another call centre paradox", *Personnel Review*, Vol. 36, No. 3, pp. 476-490

Varca P. (2002), “Emotional empathy and front line employees: does it make sense to care about the customer?”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 23, Iss: 1, pp. 51-56

Zeb J. and Froese T. (2014), “Infrastructure management transaction formalism protocol specification, A process development model”, *Construction Innovation* Vol. 14 No. 1, pp. 69-87

Zhang L., Luo Y. (2009), “Matching organizational justice with employment modes Strategic human resource management perspective”, *Journal of Technology Management in China*, Vol. 4, No. 2, pp. 180-187

Zorotheos A. and Kafeza E. (2009), “Users’ perceptions on privacy and their intention to transact online: a study on Greek internet users” *Direct Marketing: An International Journal* Vol. 3 No. 2, pp. 139-153

<http://www.cpsa.com/knowledgecentre/SRCArticleRead.aspx?articleID=543>, Jim Domanski is the author of the new book, "Add-On Selling: How to Squeeze Every Last Ounce of Sales Potential from Your Calls

<http://asq.org/learn-about-quality/idea-creation-tools/overview/affinity.html>

<http://sdicommunications.com/ourservices/programs/open-space>