

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα
Στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Διπλωματική Εργασία
Αγγελίνα Ν. Δασκαλάκη

Υπαρξη, Χαρακτηριστικά και Λειτουργία
Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών
στις επιχειρήσεις

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα
Στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Διπλωματική Εργασία
Αγγελίνα Ν. Δασκαλάκη

Υπαρξη, Χαρακτηριστικά και Λειτουργία
Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών
στις επιχειρήσεις



00137484

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	37484
ΣΟΜΑΤ.	23352 ή 22660
ΤΑΞΗ:	658.812 ΔΑ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Σεπτέμβριος 2001

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	III
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	vi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1. Ορισμός Προβλήματος	1
1.2. Σκοπός της Έρευνας	2
1.3. Συμβολή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	3
1.4. Διατύπωση Διερευνητικών Ερωτημάτων	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	6
2.1. Εισαγωγή	6
2.2. Μορφή και Χαρακτηριστικά του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών	7
2.3. Λειτουργίες του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών	11
2.3.1. Βασικές Λειτουργίες	11
2.3.2. Περαιτέρω Λειτουργίες του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών	16
2.3.3. Σημεία – κλειδιά της Λειτουργίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών	18
2.4. Επικοινωνιακά Μέσα που χρησιμοποιούνται για την Εξυπηρέτηση των Πελατών.	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	24
3.1. Εισαγωγή	24
3.2. Σκοποί Έρευνας	25
3.3. Μεθοδολογία Έρευνας	26

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Πίνακας 4.1. Συχνότητα Επιπέδου Αυτονομίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών	39
Πίνακας 4.2. Συχνότητα Χρήσεις των Πληροφοριών που εζάγει το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών	47
Πίνακας 4.3. Σημεία – κλειδιά της λειτουργίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών και επίπεδο επίτευξής τους	49
Πίνακας 4.4. Επίπεδο Εκπαίδευσης Προσωπικού του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών σε Ειδικές Δεξιότητες	51
Πίνακας 4.5. Επίπεδο Ανάγκης Εκπαίδευσης του Προσωπικού	52
Πίνακας 4.6. Επίπεδο Επίλυσης Προβλημάτων μέσω Τηλεφωνικής Επικοινωνίας	54
Πίνακας Διασταύρωσης 4.1. Συσχετίσεις Επιπέδου Αυτονομίας με Βασικές Μεταβλητές Ερωτηματολογίου	61
Πίνακας Διασταύρωσης 4.2. Συσχετίσεις Εκχώρησης Εξουσίας στο Προσωπικό με Βασικές Μεταβλητές Ερωτηματολογίου	63
Πίνακας Διασταύρωσης 4.3. Συσχετίσεις Ταχύτητας Ενημέρωσης του πελάτη σχετικά με τα παράπονά του με Βασικές Μεταβλητές Ερωτηματολογίου	64

Πίνακας Διασταύρωσης 4.4. Συσχετίσεις Διαδικασίας συλλογής παραπόνων με Βασικές Μεταβλητές Ερωτηματολογίου	66
Πίνακας Διασταύρωσης 4.5. Συσχετίσεις Ικανοποίησης εργαζομένων με Βασικές Μεταβλητές Ερωτηματολογίου	67
Πίνακας Διασταύρωσης 4.6. Συσχετίσεις Εκπαιδευτικών Ικανοτήτων Επίλυσης Προβλημάτων με Βασικές Μεταβλητές Ερωτηματολογίου	69
Πίνακας Διασταύρωσης 4.7. Συσχετίσεις Συνολικής Ερώτησης 17 με Βασικές Μεταβλητές Ερωτηματολογίου	71

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Διάγραμμα 4.1. Συχνότητα ύπαρξης τμήματος εξυπηρέτησης πελατών	33
Διάγραμμα 4.2. Συχνότητα Ονομασίας Τμήματος που ασχολείται με την Εξυπηρέτηση Πελατών	34
Διάγραμμα 4.3. Αριθμός Ατόμων που απασχολεί το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών	35
Διάγραμμα 4.4. Πρότυπα Απασχόλησης Προσωπικού	36
Διάγραμμα 4.5. Συχνότητα Μορφών Εξυπηρέτησης που παρουσιάζονται στις επιχειρήσεις	40
Διάγραμμα 4.6. Συχνότητα Οργανωσιακής Θέσης του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών	41
Διάγραμμα 4.7. Συχνότητα Τμημάτων στα οποία υπάγεται η Εξυπηρέτηση Πελατών	42
Διάγραμμα 4.8. Επίπεδο Αυτονομίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών σε σχέση με το κεντρικό τμήμα στο οποίο ανήκει	43
Διάγραμμα 4.9. Επίπεδο Αυτονομίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών σε σχέση με τις διοικητικές αποφάσεις	44

Διάγραμμα 4.10. Διαδικασίες για τις οποίες είναι υπεύθυνο το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών	46
Διάγραμμα 4.11. Συχνότητα Μέσων Επικοινωνίας με τους Πελάτες	56
Διάγραμμα 4.12. Συχνότητα Τηλεφωνικών Κλήσεων που δέχεται το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών σε Καθημερινή βάση	57
Διάγραμμα 4.13. Κατηγορίες Πελατών που εξυπηρετεί το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών	58
Διάγραμμα 4.14. Συχνότητα Κύριας Δραστηριότητας των Επιχειρήσεων	59

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην γιαγιά μου, την Μαριδάκη Βασιλική

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σήμερα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, οι πελάτες έχουν υψηλές απαιτήσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που λαμβάνουν. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη όχι μόνο της προσέλκυσης νέων πελατών, αλλά και της διατήρησής τους. Ως αποτέλεσμα αυτού η εξυπηρέτηση των πελατών και ιδιαίτερα τα εξειδικευμένα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών των επιχειρήσεων, αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτήν. Η παρούσα μελέτη πραγματεύεται το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών των επιχειρήσεων.

Η επιλογή του θέματος προέκυψε από την διαπίστωση ότι ενώ η εξυπηρέτηση των πελατών, ως έννοια γενική, έχει αναλυθεί ιδιαίτερα σε βιβλιογραφικό επίπεδο, το κύριο μέσο για την επίτευξη της που είναι για τις περισσότερες επιχειρήσεις το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, δεν έχει επεξεργαστεί και παρουσιαστεί σε τόσο αναλυτικό και εξειδικευμένο βαθμό στην διεθνή βιβλιογραφία. Η εργασία αυτή έχει ως στόχο να ερευνήσει διεξοδικά το προαναφερόμενο θέμα, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, όσο και εμπειρικά στα πλαίσια της ελληνικής πραγματικότητας.

Στο θεωρητικό πλαίσιο αναλύεται η θέση του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών στην επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά του, η δομή και οι λειτουργίες του. Παρουσιάζεται η σημαντικότητα του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών ως αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης και ως μέσον για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην παγκόσμια αγορά.

Στο επόμενο στάδιο ακολουθεί η εμπειρική έρευνα, όπου χαρακτηριστικό δείγμα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, καλείται να απαντήσει σε θέματα σχετικά με την ύπαρξη και τις λειτουργίες του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών στην επιχείρησή τους. Η έρευνα ήταν ταχυδρομική και πραγματοποιήθηκε με δείγμα κατά κρίση.

Για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας ζητήθηκε η συνδρομή ορισμένων ανθρώπων τους οποίους ευχαριστώ για την παροχή της βοήθειά τους στους αντίστοιχους τομείς της μελέτης. Πρώτα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου τον κ. Αθανάσιο Κουρεμένο που με καθοδήγησε στην συγγραφή και τεκμηρίωση της εργασίας αυτής. Επίσης, ευχαριστώ όλους όσους διαθέτοντας το χρόνο τους συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την μητέρα μου, τον μπαμπά μου, την Μαρία και τον Νίκο για την ηθική υποστήριξη, συμπαράσταση, υπομονή και βοήθεια που μου παρείχαν σε όλη την διάρκεια της εργασίας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κεφάλαιο 1ο : Εισαγωγή

1.1. Ορισμός Προβλήματος

Στον σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, οι πελάτες έχουν υψηλές απαιτήσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που λαμβάνουν. Οι πελάτες απαιτούν συνεχώς υψηλότερα επίπεδα υπηρεσιών και οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο τον κρίσιμο ρόλο που παίζουν οι υπηρεσίες στην τελική τους επιτυχία.

Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη όχι μόνο της προσέλκυσης νέων πελατών, αλλά και της διατήρησης τους και με δεδομένη την σε μεγάλο βαθμό ομοιομορφία των προϊόντων και των υπηρεσιών στην παγκόσμια αγορά, η εστίαση το τελευταίο καιρό βρίσκεται στην ποιότητα ως παροχή ικανοποίησης πελατών. Οι μελετητές των μηχανισμών εξυπηρέτησης πελατών, συμφωνούν ότι το είδος της εξυπηρέτησης που παρέχει ένας οργανισμός είναι το μόνο που τον διαφοροποιεί στον ανταγωνισμό. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αντιγράφονται γρήγορα και αποτελεσματικά και παύουν πολύ σύντομα να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Με βάση αυτήν την τάση, οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό στις ανάγκες των πελατών και η εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί πλέον ένα από τα "κλειδιά" των διοικητικών θεμάτων της δεκαετίας του '00. Η εξυπηρέτηση πελατών έχει γίνει ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα του επιχειρηματικού κόσμου, καθώς αποτελεί πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε τύπου επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις ικανοποίησαν την ανάγκη της εξυπηρέτησης πελατών μέσα από την δημιουργία τμημάτων που αναλαμβάνουν να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών, τα ονομαζόμενα Τμήματα Εξυπηρέτησης Πελατών.

Παρόλα αυτά, η αρθρογραφία δεν μας παρέχει αρκετές πληροφορίες σχετικά με την δομή, την λειτουργία, τα χαρακτηριστικά που έχουν ή θα έπρεπε να έχουν τα τμήματα αυτά. Η ύπαρξη αυτού του τμήματος στις επιχειρήσεις θεωρείται ως δεδομένο στην διεθνή αρθρογραφία ή θεωρείται ότι διαφοροποιείται ανάλογα με την κουλτούρα της επιχείρησης ή τον κλάδο της. Κατά συνέπεια δεν ασχολούνται με το καθαυτό τμήμα, αλλά γενικότερα με την έννοια της εξυπηρέτησης πελατών και την συνεχή βελτίωσή της. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν και τις δυσκολίες μελέτης του συγκεκριμένου θέματος. Το ζητούμενο στην προκειμένη περίπτωση είναι η μελέτη των συνθηκών σύμφωνα με τις οποίες διαφοροποιείται η μορφή και η δομή της εξυπηρέτησης των πελατών στις διάφορες επιχειρήσεις.

Συγχρόνως, τα ερεθίσματα, από τις καθημερινές εμπειρίες, που αφορούν θέματα εξυπηρέτησης πελατών θέτουν ζητήματα, όπως η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού και κατ' επέκταση η αντιμετώπιση των πελατών με προσωπικό χαμηλού μορφωτικού επιπέδου, χωρίς ιδιαίτερα προσόντα επικοινωνίας, δίχως ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ουσιαστική εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη, ή / και χαμηλών μηνιαίων αποδοχών.

1.2. Σκοπός της Έρευνας

Οι σύγχρονες διοικητικές δομές των Τμημάτων Εξυπηρέτησης Πελατών διαφέρουν πολύ μεταξύ τους από επιχείρηση σε επιχείρηση και είναι δύσκολο να είναι κανείς σίγουρος σχετικά με την δομή, τις λειτουργίες των τμημάτων αυτών, αλλά και τον βαθμό στον οποίο η έννοια της εξυπηρέτησης έχει εισχωρήσει στις διοικητικές δομές (Lancioni, 1995).

Η υιοθέτηση της έννοιας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών αποτελεί ένα δύσκολο σημείο, διότι οι επιχειρήσεις ορίζουν την εξυπηρέτηση πελατών με διαφορετικούς τρόπους. Η ίδια διαφοροποίηση ισχύει για το μέγεθος, την δομή, αλλά και τις λειτουργίες που εκτελεί το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών. Αλλά και αντίστροφα, το εύρος των λειτουργιών που εκτελεί το Τμήμα

Εξυπηρέτησης Πελατών εξαρτάται από τον ορισμό και τον βαθμό της εξυπηρέτησης πελατών, που δίνει κάθε επιχείρηση.

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι ο έλεγχος της ύπαρξης ή όχι τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, την μορφή, την δομή, τις λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά του τμήματος αυτού, αλλά και η συσχέτιση των λειτουργιών του ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί (δηλαδή αν το αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης είναι εντάσεως υπηρεσιών ή προϊόντων). Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής θα αναδεικνύουν τις τάσεις της σύγχρονης ελληνικής επιχείρησης σχετικά με ένα τόσο ζωτικό θέμα όπως η ικανοποίηση και η διατήρηση των πελατών.

1.3. Συμβολή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αφορά τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης και την ικανοποίησή τους, καθώς και την διατήρηση των πελατών. Όλα αυτά αποτελούν στοιχεία της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Στην πράξη οι έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της εξυπηρέτησης των πελατών συγκλίνουν σε μια κοινή φιλοσοφία.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενοποιεί το σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού που επηρεάζουν την ποιότητα. Η ολική εξυπηρέτηση των πελατών είναι ένα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα ενός επιτυχημένου προγράμματος ολικής ποιότητας (Γρηγορούδης, 1999).

Ολική εξυπηρέτηση του πελάτη παρέχεται από έναν οργανισμό, όταν όλοι οι μηχανισμοί και το προσωπικό του είναι προσανατολισμένοι στο να λειτουργούν με τρόπο που κατά προτεραιότητα διασφαλίζει την ταχύτητα, ποιότητα και υψηλή προστιθέμενη αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών. Κάθε διαδικασία ή ενέργεια που δεν εκπληρώνει τις παραπάνω προδιαγραφές, αναθεωρείται ή απορρίπτεται με συστηματικό τρόπο (Σπανός, 1997)

Το επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης που τελικά κατορθώνει να παραδώσει ο οργανισμός στον πελάτη ονομάζεται ποιότητα παράδοσης. Η διαφορά μεταξύ της ποιότητας προδιαγραφής και της ποιότητας παράδοσης, αλλά και η συχνότητα με την οποία ο οργανισμός πετυχαίνει να ικανοποιήσει τις υποσχέσεις του, καθορίζει το επίπεδο αξιοπιστίας του οργανισμού (Γρηγορούδης, 1999).

Συμπερασματικά, οι αρχές της εξυπηρέτησης του πελάτη μοιάζουν με τις αρχές της ολικής ποιότητας, καθώς η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας βασίζεται στην εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση του πελάτη.

Με βάση τα παραπάνω, τόσο η ύπαρξη τμημάτων εξυπηρέτησης πελατών, όσο και ο τρόπος λειτουργίας τους στον Ελλαδικό χώρο, άπτεται του ενδιαφέροντός μας. Τέλος, με βάση αυτήν την μελέτη, δίνεται η δυνατότητα σε όλους τους ενδιαφερόμενους να ελέγξουν τις τάσεις της αγοράς σε σχέση με το συγκεκριμένο ζήτημα και τους κατάλληλους τρόπους βελτίωσης των υπαρχόντων συνθηκών εξυπηρέτησης πελατών.

1.4. Διατύπωση Διερευνητικών Ερωτημάτων

Προκειμένου να εξετασθεί το παραπάνω ζήτημα, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα με δύο σκέλη. Το πρώτο αφορά την θεωρητική υποστήριξη του θέματος, όπως αυτή έχει καταγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία και το δεύτερο αφορά την σύγκριση με τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, σχετικά με το θέμα των επιχειρήσεων στα πλαίσια της ελληνικής αγοράς.

Τα κύρια θέματα που απασχολούν την έρευνα αυτή συνοψίζονται στα παρακάτω ερωτήματα:

- Σε τι βαθμό υπάρχουν στις εταιρείες τμήματα που απασχολούνται με την εξυπηρέτηση των πελατών,

- Τι μορφή έχει το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών,
- Ποιες οι λειτουργίες του τμήματος αυτού,
- Ποια τα χαρακτηριστικά του και
- Πως συνδέονται τα παραπάνω με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση (κλάδος υπηρεσιών ή προϊόντων).

Ενισχύοντας τις μελέτες που έχουν γίνει σε σχέση με το θέμα της εξυπηρέτησης πελατών, γίνεται στην συνέχεια, στο επόμενο κεφάλαιο, μια συνοπτική παρουσίαση των τάσεων που ισχύουν για τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών, σχετικά με την μορφή τους, τα χαρακτηριστικά τους και την γενικότερη φιλοσοφία τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο ολοένα και περισσότερο γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η υψηλή ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών και η σύνδεσή τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης. Φυσικά, όπως λει και ο Deming: « Δεν είσαι αναγκασμένος να το κάνεις αυτό. Η επιβίωση δεν είναι υποχρεωτική!». Με αυτή την σκέψη, οι αντικειμενικοί στόχοι των επιχειρήσεων επικεντρώνονται στην παροχή υπηρεσιών με μεγαλύτερη ανταπόκριση και ευελιξία στις ανάγκες του πελάτη, αλλά και στην κατανόηση των δυνάμεων και των πιέσεων της αγοράς (Wilson, 1998).

Ακριβώς γι' αυτό, η πλειονότητα των επιχειρήσεων έχει οργανώσει ειδικά τμήματα εξυπηρέτησης πελατών, τα οποία εξετάζουν τις ανάγκες και τα παράπονα των πελατών τους, και έχουν εγκαταστήσει διαδικασίες λήψης αποφάσεων για τις υπηρεσίες που περιλαμβάνονται στο πακέτο εξυπηρέτησης και, το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών (Sandhusen, 1993). Μερικά από τα τρέχοντα καθήκοντα ενός τέτοιου τμήματος θα μπορούσαν να είναι ο έλεγχος των επιπέδων της απόδοσης καθώς και της ικανοποίησης του πελάτη, ο προσδιορισμός των βελτιώσεων που είναι απαραίτητες στις σχέσεις με τον πελάτη, η εκτίμηση και έγκριση των απαιτήσεων του πελάτη και κατ' επέκταση, η παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών προς αυτόν (Λογοθέτης, 1992).

Από τα παραπάνω, γίνεται σαφής ο κρίσιμος ρόλος ενός τέτοιου τμήματος στα πλαίσια λειτουργίας ενός οργανισμού, η ανάπτυξη του οποίου αποτελεί συνειδητή στρατηγική επιλογή. Ωστόσο, η βιβλιογραφία για το συγκεκριμένο ζήτημα είναι περιορισμένη. Τα στοιχεία για την μορφή, την οργανωτική θέση, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και την λειτουργία του τμήματος αυτού συγκεντρώνονται από μια ευρέως φάσματος βιβλιογραφία που σχολιάζει και

εξετάζει το θέμα της ποιοτικής εξυπηρέτησης των πελατών. Παρατηρείται ότι στο μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας, το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών θεωρείται αυτονόητο τμήμα ή λειτουργία κάθε επιχείρησης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται, ωστόσο, στην πιο πρόσφατη αρθρογραφία, στην ανάπτυξη νοοτροπίας εξυπηρέτησης πελατών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

2.2. Μορφή και Χαρακτηριστικά του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών

Σε μια προσπάθεια διερεύνησης της μορφής και της οργανωτικής θέσης του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, παρουσιάζονται τα δεδομένα που συγκεντρώνονται από την βιβλιογραφία.

Στα τα πλαίσια αυτά, παρατηρείται ότι η ονομασία του τμήματος που ασχολείται με την κάλυψη των αναγκών του πελάτη διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών που διαπραγματεύεται το άρθρο. Συνήθως, κυριαρχεί το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών ως ονομασία. Πολύ συχνά, όμως, παρουσιάζεται και ως Τμήμα Δημοσίων (*Turpin, 1995, Cook and Macaulay, 1997*), Κέντρο Υπηρεσιών (*Potter-Brotman, 1994, Clemmet, 1998*) και τέλος, Φροντίδα Πελατών (*Wagner, 1994*). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα περισσότερα τμήματα ή λειτουργίες που χειρίζονται παράπονα πελατών (μια από τις κύριες λειτουργίες του τμήματος) δεν χρησιμοποιούν πλέον την λέξη «παράπονο» στην ονομασία του τμήματος, εξαιτίας της αρνητικής έννοιας της λέξης. Ο όρος εξυπηρέτηση πελατών φαίνεται να είναι πιο διαδεδομένη μορφή (*Wagner, 1994*). Κατά τον ίδιο τρόπο και ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού διαφοροποιείται και το μέγεθος ενός τυπικού τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Ο μέσος όρος των ατόμων που απασχολεί διαφοροποιείται από 6 - 10 άτομα (*Lancioni, 1995, Donnelly and McMullan, 1994*) ή έως και 150 με 200 άτομα (*Mortlock, 1996*).

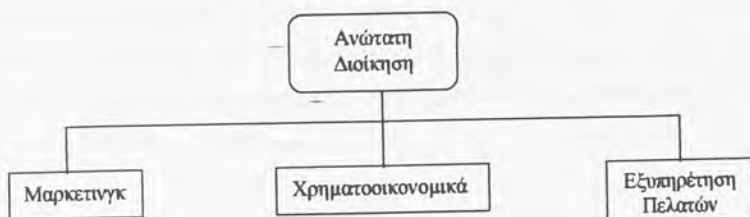
Έχοντας ως κεντρικό στόχο τη συνεχή πορεία προς τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν το ζήτημα

της εξυπηρέτησης των πελατών, πολλές φορές, μέσω επιπλέον μηχανισμών. Το ειδικό τηλεφωνικό κέντρο καθώς και το προσωπικό πρώτης γραμμής αποτελούν τα συνηθέστερα μέσα εξυπηρέτησης πελατών, αλλά και ροής πληροφοριών για την επιχείρηση. Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί η τάση ανάπτυξης νοοτροπίας εξυπηρέτησης σε όλη την επιχείρηση (Donaldson, 1995, Turpin, 1995) καθώς και οι δια-τμηματικές ομάδες ανθρώπων που δημιουργούνται για την επίλυση σχετικών προβλημάτων (Lapidus, Richard, and Scibrowsky, 1994, Lancioni, 1995, Mortlock, 1996). Ιδίως η ανάπτυξη νοοτροπίας εξυπηρέτησης πελατών σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης αποτελεί το κύριο θέμα των περισσότερων άρθρων σχετικών με την εξυπηρέτηση πελατών, θέση η οποία έρχεται σε απόλυτη συμφωνία με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι η πλειονότητα των μελετητών συνδέει το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών με τους ήδη πελάτες της επιχείρησης, δηλαδή δεν γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στους πιθανούς – μελλοντικούς πελάτες, που μπορεί να προσελκύσει η επιχείρηση. Το γεγονός αυτό συνδέεται πιθανόν με τον προληπτικό τρόπο αντιμετώπισης προβλημάτων που έχει ως σκοπό το συγκεκριμένο τμήμα.

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα της διοίκησης της εξυπηρέτησης πελατών είναι η σχέση αναφοράς ή αλλιώς η οργανωτική θέση της λειτουργίας αυτής. Δεδομένου ότι η εξυπηρέτηση πελατών έχει άμεση σχέση με την περιοχή της διοίκησης, πολλές φορές δημιουργείται σύγχυση σχετικά με την τοποθέτηση του τμήματος στο οργανόγραμμα. Όπως παρουσιάζεται και στο Σχήμα 2.1., η οργανωσιακή δομή της διοίκησης της εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να είναι είτε άμεσης αναφοράς σε σχέση με την ανώτατη διοίκηση, είτε να συμπεριλαμβάνεται ως τμήμα σε κάποιο άλλο κεντρικό τμήμα της επιχείρησης, είτε ακόμα να συμπεριλαμβάνεται μόνο ως λειτουργία σε άλλο τμήμα της επιχείρησης.

Άμεση Αναφορά στην Διοίκηση



Έμμεση Αναφορά στην Διοίκηση



Σχήμα 2.1.: Οργανωτική Θέση Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών
(Πηγή: *Industrial Marketing Management* – Dick Lancioni, 1995)

Τα πλεονεκτήματα της άμεσης αναφοράς στην ανώτατη διοίκηση είναι σημαντικά σε σχέση με την περίπτωση όπου το τμήμα αναφέρει σε άλλο κεντρικό τμήμα της επιχείρησης (Lancioni, 1995):

- Επιτρέπει την ελεύθερη ροή της επικοινωνίας από την εξυπηρέτηση των πελατών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης.
- Επιτρέπει στην ομάδα της εξυπηρέτησης πελατών να λαμβάνει τις πηγές που χρειάζεται με σκοπό την ανάπτυξη στρατηγικής στην εξυπηρέτηση πελατών, δίχως την αντίσταση από άλλες διοικητικές ομάδες.
- Δίνει την εξουσία στην λειτουργία της εξυπηρέτησης πελατών να διεκπεραιώσει γρήγορα τα προβλήματα των πελατών, κινούμενη οριζόντια, κάθετα ή διαγώνια μέσα στις δομές της επιχείρησης.

Στην πλειοψηφία τους τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών βρίσκονται αυτόνομα και ανεξάρτητα, υπό την γενική διεύθυνση. Αυτό είναι απόλυτα σύμφωνο με το γεγονός, που παρουσιάζουν οι περισσότεροι μελετητές, ότι το προσωπικό ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με την εξυπηρέτηση των πελατών (Lee and Xou, 1996, κτλ).

Στην περίπτωση όπου το τμήμα αναφέρεται σε άλλο κεντρικό τμήμα της επιχείρησης, τα παραπάνω πλεονεκτήματα αντιστρέφονται σε μειονεκτήματα και σε σημαντικούς περιορισμούς καθώς η αυτονομία του σε σχέση με το τμήμα στο οποίο αναφέρεται είναι σχετικά μικρή. Περιορισμοί στην εξουσία, σχετικά με την διεύθυνση των απαιτήσεων, τίθενται σε συμφωνία με την συνολική φιλοσοφία της επιχείρησης. Συνήθως, ο διευθυντής εξυπηρέτησης πελατών, είναι υπεύθυνος για ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που περιβάλλουν την λειτουργία της διανομής. Σε σπάνιες περιπτώσεις, και με την έγκριση του διευθυντή εξυπηρέτησης πελατών, το παράπνο προχωρά σε ανώτερα επίπεδα για περισσότερο αποτελεσματική αντιμετώπιση στον χειρισμό (Wagner, 1994).

Το τμήμα προώθησης και διαφήμισης συχνά αναλαμβάνει την λειτουργία της εξυπηρέτησης πελατών (Peppers, Rogers and Dorf, 1999, Wells, Fuerst and Choobineh, 1999, Cook and Macaulay, 1997), καθώς πολλές φορές οι πελάτες υποβάλλουν τα παράπονά τους σε αυτό. Ενώ οι προσπάθειες εξάλειψης της δυσαρέσκειας των πελατών δεν θα είναι ποτέ αρκετές, η επιχείρηση κινείται προς αυτόν τον στόχο με την εφαρμογή αμυντικής στρατηγικής μάρκετινγκ. Με αυτόν τον τρόπο η διαχείριση παραπόνων και η ανάπτυξη υψηλής ποιότητας υπηρεσιών θεωρείται προληπτική δραστηριότητα μάρκετινγκ (Lapidus and Scibrowsky, 1994).

Ενίοτε η εξυπηρέτηση πελατών ενσωματώνεται στο τμήμα διανομής με προδιαγραφές κατάλληλες, ώστε να υπάρχει πρόβλεψη και διαχείριση των αποτυχιών που προέρχονται από τις υπηρεσίες διανομής. Αυτό καθιστά τους ειδικούς στην εξυπηρέτηση πελατών ικανούς να επικεντρωθούν σε αυτήν την καθ' όλα σημαντική λειτουργία, ως εκ τούτου το υπόλοιπο προσωπικό του

τμήματος αφιερώνεται εξ' ολοκλήρου στην διαδικασία διανομής (Wagner, 1994).

Κεντρικό τμήμα της λειτουργίας της εξυπηρέτησης πελατών, εκτός από τα προαναφερθέντα τμήματα, είναι πιθανό να αποτελεί και το τμήμα πωλήσεων ή κάποιο τμήμα τεχνικής υποστήριξης.

Εκτός από την μορφή και την οργανωτική θέση του εξεταζόμενου τμήματος, ιδιαίτερη σημασία έχουν και οι βασικές λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά του, τα οποία καταγράφονται στην συνέχεια του κεφαλαίου.

2.3. Λειτουργίες του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών (ΤΕΠ)

2.3.1. Βασικές Λειτουργίες

Οι επιχειρήσεις, σε όλο το εύρος της αρθρογραφίας, σημειώνουν ότι τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών τους είναι υπεύθυνα για μια ποικιλία διοικητικών λειτουργιών, που κυμαίνονται από την αντιμετώπιση παραπόνων μέχρι την υποστήριξη του προσωπικού πρώτης γραμμής, όπως παρουσιάζονται και στο Σχήμα 2.2.

Οι διαδικασίες που εμφανίζονται, ανεξαιρέτως, σε όλα τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών (Τ.Ε.Π.) αφορούν την συλλογή και αντιμετώπιση/ αποκατάσταση των παραπόνων. Τα παράπονα αποτελούν την βασική λειτουργία ενός Τ.Ε.Π. και το εργαλείο της ποιοτικής αξιολόγηση των υπηρεσιών.

Η συστηματική αξιοποίηση των παραπόνων που εκφράζουν οι πελάτες και οι πληροφορίες που εξάγονται από αυτήν την διαχείριση διαμορφώνουν πολλές από τις σημαντικότερες διαδικασίες του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών (Σπανός, 1997):

- Επαναφορά της συνεργασίας με τους πελάτες.

Εάν είναι γνωστά τα προβλήματα των πελατών, είναι σχετικά εύκολο να επιλέξει η διοίκηση, κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.

▪ Λήψη σωστών αποφάσεων

Οι αποφάσεις του οργανισμού σε θέματα εκπαίδευσης, επενδύσεων, αγορών σχεδιασμού υπηρεσιών, λαμβάνονται με γνώμονα την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων των πελατών.

▪ Απόκτηση πληροφόρησης για τον ανταγωνισμό.

Με την συλλογή παραπόνων των πελατών, ο οργανισμός εντοπίζει τα ισχυρά σημεία του και τα σημεία που επιδέχονται βελτίωση, σε σχέση με τον ανταγωνισμό



Σχήμα 2.2.: Σχηματική απεικόνιση των λειτουργιών του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών, όπως αυτές αναφέρονται στο σύνολο της αρθρογραφίας.

Αναλυτικότερα:

Το πρώτο βήμα αξιολόγησης και πιθανού ανασχεδιασμού της στρατηγικής υπηρεσιών, λοιπόν, αφορά την αναγνώριση των παραπόνων των πελατών,

καθώς αυτά υποδεικνύουν αδυναμίες των διαδικασιών του οργανισμού (Lapidus and Scibrowsky, 1994). Οι οργανισμοί, που αντιμετωπίζουν συστηματικά τη βελτίωση του παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης, επενδύουν στα παράπονα των πελατών τους.

Τα παράπονα των πελατών όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, υποδεικνύουν αδυναμίες των διαδικασιών του οργανισμού. Όσο συχνότερα είναι τα παράπονα για συγκεκριμένη διαδικασία ή υπηρεσία, τόσο μεγαλύτερη η προτεραιότητα για βελτίωση της υπηρεσίας αυτής (Σπανός, 1997). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ακόμα και στην περίπτωση όπου επαναλαμβανόμενα παράπονα σχετικά με το ίδιο θέμα θεωρηθούν ανυπόστατα, εντοπίζεται ανάγκη για διορθωτικές ενέργειες. Σύμφωνα με τους Javetz and Stern, 1996 τα παράπονα αυτά μπορεί να είναι αποτέλεσμα προβλημάτων επικοινωνίας.

Ενώ, λοιπόν, η διαχείριση των ατομικών παραπόνων αποτελεί το σημαντικότερο μέρος ενός τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, τείνει να απευθύνεται σε συμπτώματα και όχι σε αιτίες. Οι διαδικασίες που αναφέρονται στην καταγραφή και ανάλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται στην παροχή υπηρεσιών αντιμετωπίζουν τις εργασίες του οργανισμού προληπτικά και βοηθούν στην αναγνώριση προβλημάτων που λαμβάνουν χώρα κατά την διάρκεια του χρόνου και πιθανόν κατά το μήκος διαφορετικών προσφερόμενων υπηρεσιών. Ο σκοπός των διαδικασιών αυτών είναι η αναγνώριση των αιτιών των παραπόνων (Schibrowsky and Lapidus, 1994).

Αυτές οι πληροφορίες κατ' επέκταση μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να γίνουν οι απαραίτητες στρατηγικές αλλαγές με αποτέλεσμα να εξαλειφθούν ή να μειωθούν οι πηγές δημιουργίας προβλημάτων και να δημιουργηθούν ενιαίες κατευθυντήριες γραμμές σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, σχετικά με την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών (Schibrowsky and Lapidus, 1994). Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις προλαμβάνουν προβλήματα πριν συμβούν και είναι ειλικρινείς σχετικά με τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν. Σε γενικές γραμμές οι επιχειρήσεις μέσω των διαδικασιών καταγραφής και ανάλυσης προβλημάτων στην παροχή υπηρεσιών έχουν την

δυνατότητα να εξασφαλίσουν ότι τα συγκεκριμένα προβλήματα, όχι απλώς ότι θα αντιμετωπιστούν γρήγορα, αλλά ότι κυρίως δεν θα ξαναπαρουσιαστούν.

Απαραίτητο συστατικό, για την ολοκλήρωση των παραπάνω λειτουργιών του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, είναι η διαδικασία της τήρησης στατιστικών στοιχείων. Πρόκειται για μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες, για την οποία γίνεται συχνός λόγος στην αρθρογραφία της ποιοτικής εξυπηρέτησης, διότι σε αυτήν στηρίζεται η εφαρμογή των περισσότερων λειτουργιών του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

Καθώς οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πελατών συνεχίζουν να διαφοροποιούνται στον χρόνο, η ικανοποίηση αλλά και τα προβλήματα των πελατών μετρούνται συστηματικά και αξιολογούνται τακτικά (Turpin, 1995). Οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται ως μέσον ενημέρωσης της διοίκησης, αλλά και όλων των τμημάτων της επιχείρησης, σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, τα παράπονα και με θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης (Carney, 1996). Είναι επιτακτική ανάγκη, κυρίως στις επιχειρήσεις υπηρεσιών, οι πληροφορίες που παρέχονται σε κάθε τμήμα να είναι κατάλληλες για τις συνθήκες και τις ανάγκες του τμήματος αυτού. Η παροχή στατιστικών στοιχείων περίπλοκων και με μεγάλες λεπτομέρειες για έναν ευρύ αριθμό υπηρεσιών μετατρέπει την διαδικασία σε αντιπαραγωγική και άχρηστη. Η πλειονότητα των διευθυντών και του προσωπικού δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την παροχή υπηρεσιών στην δική τους περιοχή ευθύνης και δεν έχουν άποψη του επιπέδου υπηρεσιών του τμήματος ή της συνολικής επιχείρησης. Ωστόσο, το προσωπικό και η διοίκηση ενδιαφέρεται να συγκρίνει την επίδοσή τους με παρόμοιες υπηρεσίες (Carney, 1996). Αυτό είναι ένα ενθαρρυντικό στοιχείο, ιδιαίτερα για τους οργανισμούς που ενδιαφέρονται να αναπτύξουν νοοτροπία ποιοτικής εξυπηρέτησης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

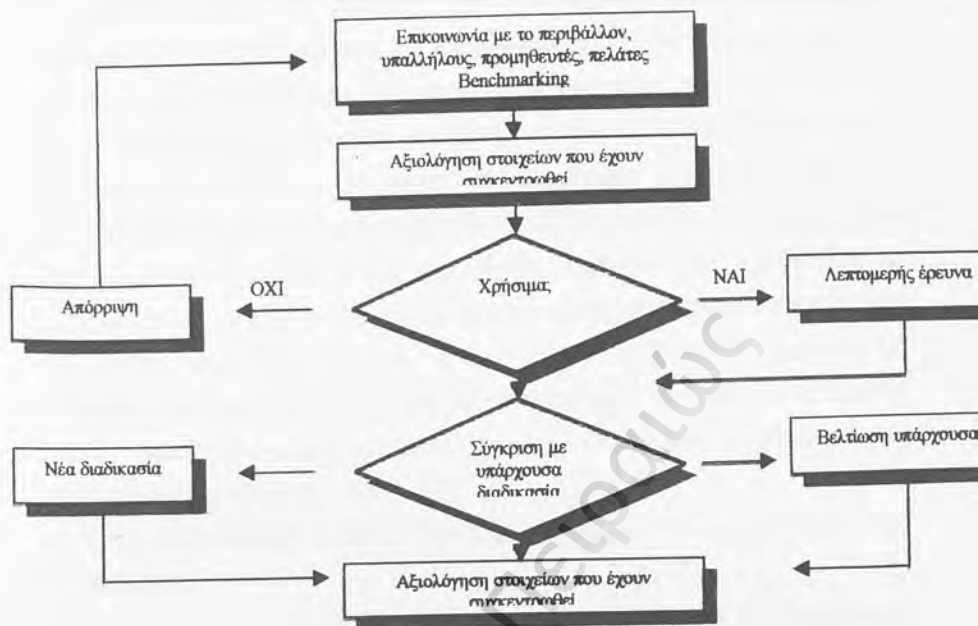
Η διαδικασία της συστηματικής στατιστικής παρακολούθησης των παραπόνων σε συνδυασμό με την διαδικασία της αξιολόγησης της εξυπηρέτησης των πελατών (μια, επίσης, σημαντική λειτουργία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών) βοηθά τη διοίκηση να εντοπίσει ποιες ενέργειες

βελτίωσης έχουν άμεση προτεραιότητα και να επιλέξει ανάλογους στόχους βελτίωσης. Ένα λάθος των διοικήσεων είναι η επιλογή παρακολούθησης και βελτίωσης πολλών στόχων ταυτόχρονα, στην προσπάθεια να αφαιρέσουν όσο το δυνατόν περισσότερα από τα αίτια των προβλημάτων εξυπηρέτησης (Σπανός, 1997).

Η άμεσως επόμενη, σε συχνότητα εμφάνισης, λειτουργία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, είναι η δραστηριότητα συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking). Η προαναφερθείσα διαδικασία συχνά πραγματοποιείται με την βοήθεια διατμηματικών ομάδων, και όχι μόνο από το προσωπικό του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών (Mortlock, 1996).

Η τεχνική του benchmarking είναι μια γνήσια προσπάθεια εκμάθησης και προσαρμογής των καλύτερων διαδικασιών σε αρμονία με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Δερβραιώτης, 1997). Στην εξυπηρέτηση πελατών η μέτρηση επιδόσεων είναι ποιοτική και ποσοτική. Οι ποσοτικές μέθοδοι μετρούν αντικειμενικά μετρήσιμα ποσά, όπως για παράδειγμα, αριθμό παραπόνων πελατών, ποσά καταβληθέντα σε αποζημιώσεις και χρόνο ανταπόκρισης σε αιτήματα πελατών. Οι ποιοτικές μέθοδοι μέτρησης δεν έχουν σαν αποτέλεσμα μετρήσιμα ποσά, αλλά παρέχουν πληροφόρηση (κυρίως στην διοίκηση) για παράγοντες που δεν είναι δυνατό να μετρηθούν ή να αξιολογηθούν με ποσοτικές μεθόδους μέτρησης. Η αξιολόγηση αυτή καλύπτει θέματα όπως, η γνώμη των πελατών για συγκεκριμένους παράγοντες εξυπηρέτησης όπως είναι: ευγένεια και ταχύτητα εξυπηρέτησης, προθυμία, ικανότητα, αλλά και γνώση αντικειμένου από πλευράς προσωπικού (Σπανός, 1997).

Μέσω του Benchmarking, που είναι μια προληπτική διαδικασία, αλλάζουν οι δομές του οργανισμού της εξυπηρέτησης πελατών με προγραμματισμένο και ελεγχόμενο τρόπο, με στόχο τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης των υπηρεσιών και διαδικασιών, με πρότυπα βελτίωσης τους πλέον αποτελεσματικούς ανταγωνιστές. Στο Σχήμα 2.3. παρουσιάζεται η διαδικασία βελτίωσης ποιότητας μέσω της τεχνικής του Benchmarking



Σχήμα 2.3.: Βελτίωση Ποιότητας μέσω Benchmarking
(Πηγή : Σπανός, 1997)

Τέλος, οι διαδικασίες του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών που αναφέρονται λιγότερο στην βιβλιογραφία σε σχέση με τις προαναφερθείσες, είναι η λειτουργία των πληροφοριών (τεχνικής και επεξηγηματικής φύσης), η λειτουργία της υποστήριξης του προσωπικού πρώτης γραμμής και η λειτουργία της αντιμετώπισης νομικών προβλημάτων σχετικών με παράπονα πελατών.

2.3.2. Περαιτέρω Λειτουργίες του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών

Οι περισσότεροι οργανισμοί, μέσω της λειτουργίας του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, αντιμετωπίζουν περίπλοκα θέματα πολιτικής, πρακτικής και διαδικασιών σχετικά με τις υπηρεσίες που παρέχουν. Ως αποτέλεσμα, οι υπηρεσίες και τα προϊόντα του οργανισμού επιδέχονται σημαντικές βελτιώσεις, και οι απόψεις των πελατών επιδρούν στον

επιχειρησιακό σχεδιασμό (Carney, 1996). Πιο συγκεκριμένα οι πληροφορίες που εξάγονται από την λειτουργία του τμήματος χρησιμοποιούνται, κυρίως:

- Στην αναγνώριση τάσεων των απαιτήσεων των πελατών.

Εάν οι απαιτήσεις των πελατών παρέμεναν σταθερές, θα ήταν σχετικά εύκολο για έναν οργανισμό να προσαρμόσει αργά ή γρήγορα τους μηχανισμούς του, ώστε να προσεγγίσει ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης. Οι απαιτήσεις των πελατών μεταβάλλονται, όμως, με μεγάλη ταχύτητα. Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να έχουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν έγκαιρα τις μεταβολές των απαιτήσεων των πελατών και να προσαρμόζουν με ταχύτητα τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους στις μεταβολές αυτές, διότι με αυτό τον τρόπο έχουν πραγματοποιήσει βήματα για τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Σπανός, 1997).

- Στην προετοιμασία σχεδίου δράσης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών.

Εστιάζοντας στα θέματα εξυπηρέτησης των πελατών, οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν σχέδια δράσης ικανοποίησης των πελατών, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητές τους. Για παράδειγμα, η επιχείρηση που αντιμετωπίζει προβλήματα χρόνου στην αντιμετώπιση των παραπόνων, βελτιώνει την απόδοση του συστήματος διαχωρίζοντας την συγκεκριμένη διαδικασία σε δύο στάδια, όπου φιλτράρονται τα αιτήματα που είναι δυνατόν να επιλυθούν γρηγορότερα (Donnelly and McMullan, 1994).

- Σε θέματα επιχειρησιακού σχεδιασμού από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, π.χ στρατηγικός σχεδιασμός.

Οι αλλαγές στις τάσεις της ζήτησης, που αφορούν συγκεκριμένες υπηρεσίες, επιτυχία ή αποτυχία νέο εισαγόμενων υπηρεσιών, και η σύγκριση με τις γενικές τάσεις σε παγκόσμιο επίπεδο ή σε συγκρίσιμους οργανισμούς, αποτελούν στοιχεία για την διαμόρφωση πολιτικής της επιχείρησης (Javetz and Stern, 1996).

- Στην αναγνώριση ελαττωμάτων των προϊόντων ή λανθασμένης παροχής υπηρεσιών.

Οι πελάτες παρέχουν στοιχεία ανατροφοδότησης στο προσωπικό που παρέχει υπηρεσίες και στο προσωπικό που είναι υπεύθυνο για την διαμόρφωση της επιχειρησιακής πολιτικής, μέσω της έκφρασης των παραπόνων και των απαιτήσεών τους. Αυτός ο μηχανισμός επισημαίνει,

άμεσα, τις προβληματικές περιοχές, όπως τις αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής (Javetz and Stern, 1996).

Οι πληροφορίες που εξάγονται από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, εμφανίζεται στα άρθρα, ότι χρησιμοποιούνται και ως στοιχεία για την καθιέρωση / τυποποίηση συστήματος των υπηρεσιών, για την αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά και για την αποφυγή επανάληψης αποτυχιών του οργανισμού.

2.3.3. Σημεία – κλειδιά της Λειτουργίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών

Οι μελετητές που ασχολούνται με την εξυπηρέτηση των πελατών, υποστηρίζουν ότι το υψηλό επίπεδο ορισμένων στοιχείων – διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση, αποτελεί προϋπόθεση για την σωστή λειτουργία της εξυπηρέτησης των πελατών.

Έτσι, εκτός από την διαδικασία συλλογής και αντιμετώπισης των παραπόνων, που ήδη αναφέρθηκε, ότι αποτελεί κύρια λειτουργία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, και κατ' επέκταση ο σχεδιασμός της διαδικασίας αυτής και το επίπεδο της επιβάλλεται να είναι αρκετά υψηλό, ένα από τα στοιχεία που οι περισσότεροι ερευνητές σημειώνουν έντονα είναι η ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των πελατών (Lee and Xon, 1996, McCrindle and Jones, 1998, Javetz and Stern, 1996, Peppers, Rogers and Dorf, 1999, Turpin, 1995, Wagner, 1994, Cook and Macaulay, 1997, Donnelly and McMullan, 1994 etc). Ο πελάτης που αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα και η επίλυσή του είναι γρήγορη και ευγενική, είναι πιθανόν να έχει υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης, από τους πελάτες που δεν έχουν αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα (Turpin, 1995). Επίσης, η γρήγορη πληροφόρηση του πελάτη βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, παρέχοντας την δυνατότητα να καλυφθούν οι προσδοκίες των πελατών και να γίνει θετική διαφήμιση του οργανισμού. Πρέπει να σημειωθεί ότι η τεχνολογία συμβάλει

καταλυτικά στην γρήγορη αντιμετώπιση των απαιτήσεων των πελατών. Τέλος, οι χρονικοί περιορισμοί παρέχουν βοήθεια στην διοίκηση ελέγχοντας άτονες πράξεις και δραστηριότητες των υπαλλήλων (Wagner, 1994)

Η επόμενη διαδικασία που έχει ιδιαίτερη σημασία για την ορθή λειτουργία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών είναι η αξιολόγηση του συστήματος εξυπηρέτησης πελατών. Το σύστημα εξυπηρέτησης πρέπει να περιλαμβάνει ένα αξιόπιστο υποσύστημα αξιολόγησης. Ανεξάρτητα από την ορθή επιλογή στόχων, στρατηγικής εξυπηρέτησης και προϊόντος με χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται στις επιθυμίες των πελατών, αποτελεσματικού ελέγχου και βελτίωσης των διαδικασιών, ο οργανισμός πρέπει μετά, να είναι σε θέση να ελέγχει το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του (Σπανός, 1997). Το σύστημα αξιολόγησης εντοπίζει πιθανά χάσματα μεταξύ των αντιλήψεων της διοίκησης, των υπαλλήλων και των πελατών σχετικά με το σύστημα εξυπηρέτησης. Δίνεται η δυνατότητα, έτσι, να διορθωθούν μέσω βελτιωμένης απόδοσης, επικοινωνίας και εσωτερικής πολιτικής (Donaldson, 1995).

Ως σύγχρονη προσέγγιση θεωρείται πλέον η σύγκριση (Σπανός, 1997):

- Δεικτών επίδοσης, αλλά και
- Μεθόδων εργασίας (μέσω του Benchmarking)

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του προσωπικού θεωρούνται κρίσιμα στοιχεία για την βελτίωση του επιπέδου παροχής υπηρεσιών μιας επιχείρησης και για την αύξηση της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών (McColl – Kennedy and White, 1997). Η εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει ομαδικές συζητήσεις, συζήτηση ένας προς έναν με τον υπεύθυνο του προγράμματος, επίσημα προγράμματα βαθμού, αναπαράσταση ρόλων (role plays), εκπαίδευση σε άλλες λειτουργίες της επιχείρησης (McColl – Kennedy and White, 1997). Είναι κοινώς αποδεκτό ότι όσο οι οργανισμοί δίνουν όλο και περισσότερη έμφαση στην εκπαίδευση, εμφανίζεται ως επιτακτική ανάγκη (McColl – Kennedy and White, 1997):

- η ευθυγράμμιση των αντιλήψεων μεταξύ του προσωπικού και των πελατών, σχετικά με την ποιοτική υπηρεσία και

- η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε περιοχές “αξίας” για τους πελάτες

Ένα πρόβλημα που εμφανίζεται συνήθως είναι η ακαταλληλότητα των θεμάτων προς εκπαίδευση. Τα προγράμματα που αφορούν την εξυπηρέτηση πελατών επικεντρώνονται σε θέματα που οι πελάτες δεν θεωρούν σημαντικά. Τις περισσότερες φορές το ανθρώπινο δυναμικό εκπαιδεύεται στον τρόπο με τον οποίο θα χαμογελάει, θα απαντάει σε συγκεκριμένες καταστάσεις ενώ θα έπρεπε να αναπτύσσουν τις κατάλληλες δεξιότητες που θα τους καταστήσουν ικανούς να προβλέπουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών και να ανταποκρίνονται στον κάθε πελάτη ανάλογα με τις απαιτήσεις του (McCull – Kennedy and White, 1997).

Οι οργανισμοί, όπως τονίστηκε προηγουμένως, εξοπλίζουν το προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε οποιαδήποτε αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Πιο αναλυτικά (Potter-Brotman, 1994, Σπανός, 1997):

- Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων (problem – solving capabilities)
- Τηλεφωνικές δεξιότητες (telephone skills)
- Ικανότητες που αφορούν την τοποθέτηση ρεαλιστικών απαιτήσεων
- Ικανότητες Ερωτήσεων (questioning skills)

Απαραίτητη προϋπόθεση, βέβαια, είναι πρωταρχικά να υπάρχουν σε υψηλό επίπεδο οι γνώσεις που αφορούν το προϊόν ή την υπηρεσία του οργανισμού. Όλες οι παραπάνω ικανότητες βελτιώνουν την αντιμετώπιση / αποκατάσταση παραπόνων και επιλύουν προβλήματα πριν εμφανιστούν (Potter-Brotman, 1994).

Η εκπαίδευση αναπτύσσει άτομα, μόνο όταν αυτά έχουν πεισθεί ότι επιθυμούν να εκπαιδευτούν. Στα άτομα με απροθυμία δέσμευσης και νοοτροπία που έχει καταλήξει για διάφορες αιτίες να εκφράζεται από τη φράση “Τι με νοιάζει εμένα;” τα αίτια της κακής απόδοσης στην εξυπηρέτηση δεν πρέπει να αναζητηθούν στην εκπαίδευση (Σπανός, 1997).

Έντονης σημασίας στοιχείο – κλειδί για την αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών εμφανίζεται η Στήριξη του τμήματος και των λειτουργιών του από την ηγεσία – διοίκηση – της επιχείρησης. Το επίπεδο

δέσμευσης της διοίκησης στην εξυπηρέτηση πελατών επηρεάζει άμεσα την θέση του τμήματος στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Εταιρείες που έχουν αναπτύξει υψηλό προφίλ εξυπηρέτησης, εξασφαλίζουν στο τμήμα εξυπηρέτησης άμεση σχέση αναφοράς στην Ηγεσία (Lancioni, 1995). Η παραδειγματική συμπεριφορά της διοίκησης μιας επιχείρησης, αποτελεί το ισχυρότερο επικοινωνιακό μέσο για να παρακινήθει να υιοθετηθεί το προσωπικό (όχι μόνο του τμήματος εξυπηρέτησης) προσανατολισμό ολικής εξυπηρέτησης.

Ένα άλλο κρίσιμο σημείο για τους περισσότερους ερευνητές, το οποίο είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την Στήριξη της Ηγεσίας που παρουσιάστηκε παραπάνω είναι η Εκχώρησης Εξουσίας, δηλαδή το δικαίωμα λήψης αποφάσεων στο προσωπικό με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών (διαδικασία ενδυνάμωσης). Η Εξουσιοδότηση είναι η με συστηματικό τρόπο ανάθεση αρμοδιοτήτων σε υφισταμένους, συνδυασμένη με την παροχή κατάλληλων γνώσεων (εκπαίδευσης). Για τη δέσμευση και προσωπική συμμετοχή του προσωπικού, τηρούνται οι ακόλουθες αρχές;

- Ύπαρξη και μετάδοση οράματος από την ηγεσία
- Ενεργή συμμετοχή της ηγεσίας στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας
- Αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών του προσωπικού για παραγωγή και παράδοση υπηρεσιών με προσωπική νότα εξυπηρέτησης
- Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας και διατμηματικής επικοινωνίας
- Εφαρμογή συστηματικού προγράμματος εκπαίδευσης
- Παρακίνηση προσωπικού
- Ανάπτυξη καινοτομίας (Σπανός, 1997).

Τέλος, εμφανίζονται η σημασία της ενημέρωσης του πελάτη σχετικά με την πορεία του θέματος που τον έχει απασχολήσει, της ικανοποίησης των εργαζομένων, της διαδικασίας "αποζημίωσης" των πελατών σε περιπτώσεις παραπόνων ή λάθους της επιχείρησης και του αριθμού των εργαζομένων σε σχέση με την ανάλογη εργασία που υπάρχει στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών.

2.4. Επικοινωνιακά Μέσα που χρησιμοποιούνται για την Εξυπηρέτηση των Πελατών.

Έχοντας αναφερθεί, στην μορφή, στην δομή, αλλά στις λειτουργίες του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, ένα τρίτο στοιχείο για το τμήμα αυτό είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την διευκόλυνση της αλληλεπίδρασης μεταξύ οργανισμού – πελατών. Τα μέσα, που αναφέρονται στην εξυπηρέτηση των πελατών, έχουν ως κύριο στόχο είτε την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, είτε το χειρισμό των παραπόνων που εκφράζονται (Γρηγορούδης, 1999) και είναι άμεσα συνδεδεμένα με τα πληροφοριακά συστήματα (IT).

Οι παραδοσιακές μέθοδοι επικοινωνίας με τους πελάτες, οι οποίες υποστηρίζονται από τα πληροφοριακά συστήματα, είναι οι εξής:

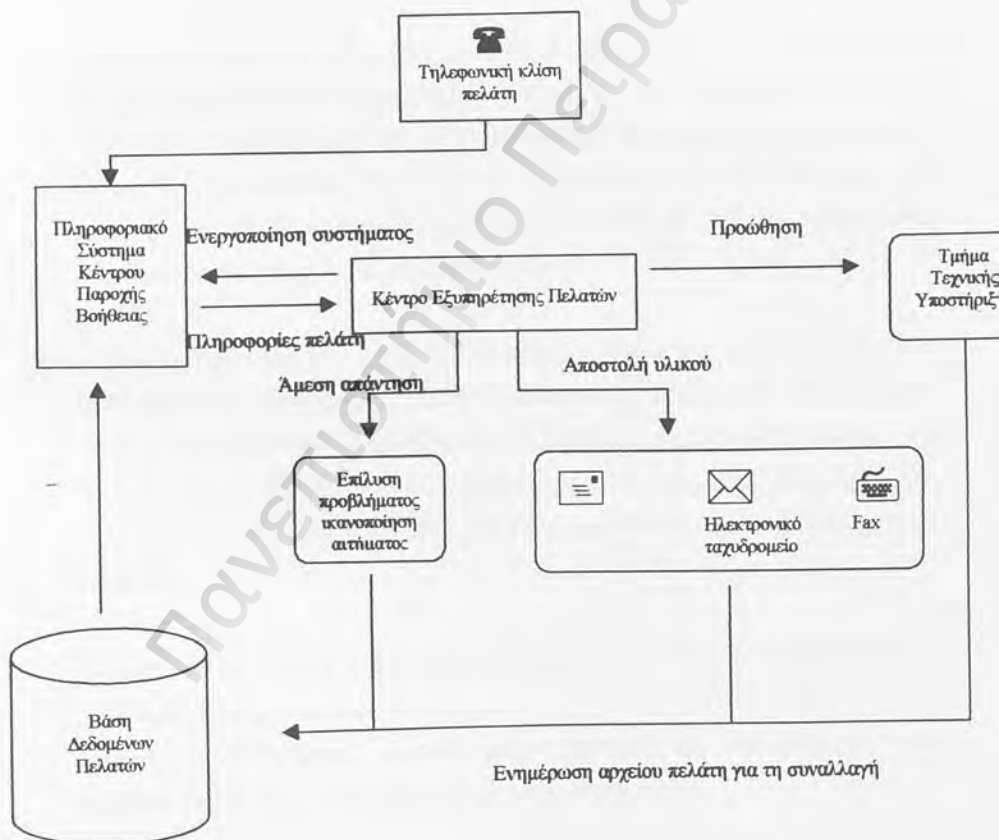
- Η τηλεφωνική γραμμή
- Η ταχυδρομική επικοινωνία
- Η επίσκεψη τεχνικών στους πελάτες
- Η επίσκεψη των πελατών στην επιχείρηση

Η επικοινωνία μέσω της τηλεφωνικής γραμμής αποτελεί ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

Τα πλέον εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα κέντρων παροχής βοήθειας και στα οποία γίνεται η πιο συχνή αναφορά στην βιβλιογραφία, χρησιμοποιούν τεχνολογίες που βασίζονται στο συνδυασμό τηλεφώνου και Η/Υ (Γρηγορούδης, 1999). Η τεχνολογία αυτή παρέχει στο προσωπικό όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τον πελάτη, αλλά και σχετικά με την επίλυση των απαιτήσεων του (Mortlock, 1996). Με αυτό τον τρόπο, τα αιτήματα των πελατών επιλύονται με το πρώτο τηλεφώνημα, σύμφωνα βέβαια με την πολυπλοκότητα του αιτήματος. Η διαδικασία "ενοποίησης" τηλεφώνου και Η/Υ παρουσιάζεται αναλυτικά στο Σχήμα 2.4.

Σημειώνεται ότι όλες οι σύγχρονες τάσεις για την ανάπτυξη μηχανισμών προσανατολισμένων στην εξυπηρέτηση των πελατών, συγκλίνουν στην αξιοποίηση της τεχνολογίας, σαν στρατηγικής που διασφαλίζει (Σπανός, 1997):

- Ταχύτητα ανταπόκρισης σε επιθυμίες πελατών
- Υψηλό κόστος εγκατάστασης τεχνολογίας, χαμηλό κόστος χρήσης και ταχεία απόσβεση της επένδυσης
- Ακρίβεια / αξιοπιστία πληροφοριών
- Ανατρεξιμότητα / προσβασιμότητα σε πληροφορίες.



Σχήμα 2.4.: Διαδικασία λειτουργίας CTI (Computer Telephony Integration)

(Πηγή: Διδακτορική Διατριβή – Γρηγορούδης, 1999)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

3.1. Εισαγωγή

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η παρούσα μελέτη ασχολείται με το ρόλο των τμημάτων εξυπηρέτησης πελατών μέσα στις επιχειρήσεις. Στο προηγούμενο κεφάλαιο, παρουσιάστηκαν τα χαρακτηριστικά, η μορφή, οι λειτουργίες και οι ιδιαιτερότητες του τμήματος αυτού ως ένα κομμάτι της επιχειρηματική δραστηριότητας, όπως αυτά έχουν καταγραφεί στην διεθνή βιβλιογραφία.

Σημαντικό όμως είναι, η σχετική με το θέμα βιβλιογραφία να πλαισιωθεί από εμπειρικά στοιχεία, και συγκεκριμένα από μια εμπειρική έρευνα στα πλαίσια της ελληνικής επιχειρηματικής πραγματικότητας. Διενεργήθηκε μια εμπειρική έρευνα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο, με κύριο σκοπό να περιγραφεί η θέση και οι λειτουργίες για τις οποίες είναι υπεύθυνο το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών.

Η διεθνής βιβλιογραφία τονίζει το κυρίαρχο στοιχείο της εξυπηρέτησης των πελατών για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν την επιβίωση και την ανάπτυξή τους στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Καταδεικνύει, επίσης, την έμφαση που αποδίδεται στον χαρακτήρα του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών ως έναν βασικό μέσο για την εξασφάλιση της διατήρησης των πελατών.

Η εμπειρική έρευνα θα περιγράψει τον βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις της ελληνικής αγοράς αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο τα κυριότερα σημεία της διεθνούς αρθρογραφίας, σχετικά με το ζήτημα της εξυπηρέτησης των πελατών μέσα από το αντίστοιχο τμήμα της επιχείρησης.

3.2. Σκοποί Έρευνας

Αναλυτικότερα, οι στόχοι της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να συγκεκριμενοποιηθούν στα εξής ερωτήματα :

- A. Εφόσον υφίσταται τμήμα εξυπηρέτησης πελατών σε μια επιχείρηση,
- πώς ονομάζεται το τμήμα αυτό;
 - πόσα άτομα απασχολεί;
 - τα άτομα που απασχολούνται στο τμήμα είναι αποκλειστικής απασχόλησης, και αν όχι πώς απασχολούνται;
 - ποιές ομάδες πελατών εξυπηρετεί το τμήμα (πιθανούς μελλοντικούς και ήδη πελάτες)
- B. Σε σχέση με την αυτονομία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών:
- Πόσο αυτόνομο είναι σε σχέση με την λήψη αποφάσεων της διοίκησης;
 - Είναι αυτόνομο και ανεξάρτητο τμήμα;
 - Αν δεν είναι σε ποιο τμήμα υπάγεται και τι βαθμό αυτονομίας έχει μέσα στο τμήμα που υπάγεται;
- C. Σε σχέση με τις λειτουργίες του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών:
- Για ποιες λειτουργίες είναι υπεύθυνο αυτό το τμήμα;
 - Πώς χρησιμοποιεί το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών τις πληροφορίες που εξάγονται από την λειτουργία του;
 - Σε τι επίπεδο βρίσκονται κάποια ιδιαίτερα στοιχεία - κλειδιά του τμήματος;
- D. Σχετικά με τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την εξυπηρέτηση των πελατών:
- Ποια μέσα χρησιμοποιούνται;
 - Πόσες κλήσεις λαμβάνονται καθημερινά από ένα τμήμα εξυπηρέτησης πελατών;
 - Πόσα άτομα εξυπηρετούνται ολοκληρωμένα με μια μόνο προσπάθεια επαφής με την επιχείρηση;

- Ποιές άλλες μορφές εξυπηρέτησης πελατών υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση, οι οποίες μπορούν να συμβαδίζουν με το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών;

3.3. Μεθοδολογία Έρευνας

Η συλλογή των στοιχείων της έρευνας έγινε με ερωτηματολόγιο το οποίο κατασκευάστηκε με βάση τα στοιχεία που προέκυψαν από το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας μελέτης. Τα στοιχεία αυτά ήταν είτε καθαρά θεματολογικά, είτε προήλθαν από κάποια ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται βιβλιογραφικά για κάποιο θέμα. Έτσι, ενώ η βιβλιογραφία υπέδειξε τα πιο γνωστά χαρακτηριστικά της εξυπηρέτησης πελατών, εν τούτοις σε αυτήν την εμπειρική έρευνα συμπεριλήφθηκαν και λιγότερο γνωστές και συμβατικές λειτουργίες του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, όπως η προετοιμασία σχεδίου δράσης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, οι δραστηριότητες συγκριτικής αξιολόγησης κ.τ.λ. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι χρησιμοποιήθηκαν και στοιχεία τα οποία στην βιβλιογραφία παρουσιάζονται ως αρνητικά για την λειτουργία ενός τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων πώλησης στο προσωπικό εξυπηρέτησης κ.τ.λ.

Τα προηγούμενα ερωτήματα διαμορφώθηκαν σε ερωτηματολόγιο έξι σελίδων (Παράρτημα). Το ερωτηματολόγιο περιείχε 19 ερωτήσεις. Ο παράγοντας χρόνος περιόρισε τις ερωτήσεις στις θεωρούμενες ως απόλυτα αναγκαίες. Επίσης, ως περιοριστικός παράγοντας υπήρξε και η μετατροπή της ορολογίας από την βιβλιογραφία σε ερωτήσεις ευκολονόητες για τους ερωτώμενους. Πρέπει να τονισθεί ακόμα, ότι υπήρξαν έννοιες που ενώ δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες στις ελληνικές επιχειρήσεις, έχουν τονισθεί με ιδιαίτερη έμφαση στην διεθνή αρθρογραφία. Αυτό, βέβαια οδηγεί στο γεγονός της παρέκκλισης των απαντήσεων του ερωτηματολογίου από τις καθαρά θεωρητικές βάσεις.

Η μέθοδος συλλογής στοιχείων ήταν μέσω αλληλογραφίας. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 200 επιχειρήσεις, απευθυνόμενο στον

Υπεύθυνο του τμήματος Μάρκετινγκ, σε όποιες επιχειρήσεις δεν υπήρχε γνώση για την ύπαρξη ή μη τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών. Στην αντίθετη περίπτωση το ερωτηματολόγιο απεστάλη στον Υπεύθυνο του τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών. Μαζί με το ερωτηματολόγιο στάλθηκαν:

- Ένα συνοδευτικό γράμμα, όπου έγινε προσπάθεια προσέλκυσης του ενδιαφέροντος του ερωτώμενου, του οποίου βέβαια αφενός μεν εξασφαλιζόταν η ανωνυμία αφετέρου δε δινόταν η δυνατότητα αποστολής των αποτελεσμάτων της έρευνας εφόσον και αν ήταν επιθυμητό
- Ένας απαντητικός φάκελος με την διεύθυνση για την αποστολή του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου

Το διάστημα στο οποίο οι ερωτώμενοι είχαν την δυνατότητα να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο ήταν τρεις εβδομάδες. Μετά από την περίοδο αυτή και για ένα μήνα επιπλέον συνεχίστηκε η επιστροφή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 18%, δηλαδή 36 ερωτηματολόγια, το οποίο κρίθηκε αρκετά ικανοποιητικό, αν ληφθεί υπόψη ότι τα επίπεδα ανταπόκρισης της συγκεκριμένης μεθόδου συλλογής στοιχείων κυμαίνεται σε αυτά τα επίπεδα για τον αριθμό των αποσταλμένων ερωτηματολογίων.

Η μέθοδος του ερωτηματολογίου έχει χαμηλό ποσοστό ανταπόκρισης, αλλά συγχρόνως έχει χαμηλό κόστος και διασφαλίζει την ανωνυμία των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα οι απαντήσεις αυτών να είναι ειλικρινείς και άμεσες.

3.4. Δειγματοληψία

Η ελληνική επιχειρηματική αγορά είναι ο χώρος από τον οποίο θα ληφθούν τα στοιχεία που στηρίζουν την εμπειρική έρευνα. Η επιλογή του δείγματος έγινε από τον κατάλογο της ICAP. Το δείγμα αφορούσε 200 επιχειρήσεις. Η δειγματοληψία έγινε κατά κρίση, όπου το σφάλμα εξαρτάται από το βαθμό αντιπροσωπευτικότητας του επιλεγθέντος δείγματος. Αξίζει να σημειωθεί ότι επιλέχθηκαν 100 βιομηχανικού τύπου επιχειρήσεις και 100 επιχειρήσεις από τον τομέα των υπηρεσιών, καθώς ένας από τους σκοπούς της παρούσας μελέτης ήταν να παρατηρηθεί εάν η θέση, οι λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών διαφοροποιούνται, όταν το τμήμα λειτουργεί σε επιχειρήσεις διαφορετικής φύσεως (κλάδος υπηρεσιών ή προϊόντων).

Θα πρέπει, επίσης να τονισθούν οι περιορισμοί που τέθηκαν κατά την επιλογή του δείγματος. Αρχικά οι περιορισμοί αφορούσαν τον αριθμό των ατόμων που απασχολούσε η επιχείρηση. Δεδομένου ότι το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών αποτελεί δείγμα οργανωμένης και μεγάλης σε μέγεθος επιχείρησης, επιλέχθηκαν οι εταιρείες που απασχολούσαν τουλάχιστον 90 άτομα προσωπικό (τακτικό). Επίσης, οι οργανισμοί αυτοί δραστηριοποιούνται στον χώρο του νομού της Αττικής. Τέλος, οι επιχειρήσεις αυτές έπρεπε να έχουν άμεση επαφή με τον καταναλωτή, δηλαδή τον τελευταίο πελάτη. Έτσι, απορρίφθηκαν οι οργανισμοί που διενεργούσαν μόνο χονδρεμπόριο. Αναλυτικότερα οι κλάδοι των επιχειρήσεων που επιλέχθηκαν ήταν οι εξής:

1. Εντάσεως Υπηρεσίας

- Κλάδος Ασφαλειών
- Κλάδος Τηλεπικοινωνιών
- Τραπεζικός Κλάδος
- Ιατρικός Κλάδος
- Κλάδος Πληροφορικής

2. Εντάσεως Προϊόντος

- Κλάδος Καλλυντικών
- Κλάδος Ειδών Διατροφής

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι ιδιαίτερα για τον χώρο των προϊόντων, ενώ η διάθεση των προϊόντων δεν γίνεται άμεσα από την επιχείρηση στον καταναλωτή, η εξυπηρέτηση για τυχόν προβλήματα ή πληροφορίες γίνεται άμεσα από τον οργανισμό.

Επιπλέον περιορισμός είναι το γεγονός ότι η έρευνα απευθυνόταν σε διάφορους κλάδους, και καθώς ο αριθμός των επιχειρήσεων που απάντησαν από κάθε κλάδο δεν είναι γνωστός εξαιτίας της ανωνυμίας που πρόσφερε η έρευνα, δεν είναι δυνατόν να εξαχθούν συμπεράσματα για κάθε κλάδο.

Με βάση λοιπόν τους παραπάνω περιορισμούς, δεν μπορούμε να γενικεύσουμε τα συμπεράσματα της έρευνας για το φάσμα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά. Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ως ενδεικτικές τάσεις και πρακτικές για την ανάπτυξη και λειτουργία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών στον ελληνικό χώρο.

3.5. Μέθοδοι Ανάλυσης Αποτελεσμάτων Έρευνας

Αρχικά, αναλύεται και παρουσιάζεται η κάθε ερώτηση ξεχωριστά, δηλαδή γίνεται μονομεταβλητή ανάλυση, που περιγράφει την συχνότητα εμφάνισης των στοιχείων κάθε ερώτησης στις περιπτώσεις των ονοματικών μεταβλητών και αντίστοιχα στις περιπτώσεις των ποσοτικών μεταβλητών παρουσιάζεται ο μέσος όρος και η διασπορά τους. Στην κάθε ερώτηση ακολουθεί σχολιασμός των αποτελεσμάτων.

Κατόπιν, στην διμεταβλητή ανάλυση ακολουθεί συσχέτιση κάποιων μεταβλητών σε πίνακες διασταύρωσης. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS και το EXCEL.

Με βάση την παραπάνω μεθοδολογία, αναλύθηκαν τα δεδομένα και έγινε εξαγωγή των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας. Στο επόμενο κεφάλαιο, ακολουθεί η παρουσίαση και σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας, πολλές φορές δε εξετάζονται οι ομοιότητες ή διαφορές που παρουσιάζονται με τις θεωρητικές βάσεις της διεθνούς αρθρογραφίας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Ανάλυση Ερωτήσεων

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που έδειξε η έρευνα και οι τάσεις των επιχειρήσεων σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην εμπειρική έρευνα, καλύπτει το φάσμα των μεταβλητών, έτσι ώστε να ληφθούν ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία, που θα διευκόλυναν την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται κυρίως με μορφή πινάκων και διαγραμμάτων.

Η πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου δίνει στους ερωτώμενους το πλαίσιο της έρευνας, ζητώντας τους να δηλώσουν αν στην επιχείρησή τους λειτουργεί τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Το Διάγραμμα 4.1. παρουσιάζει την συχνότητα ύπαρξης τμημάτων εξυπηρέτησης πελατών στο σύνολο των επιχειρήσεων, που δέχθηκαν την πρόκληση του ερωτηματολογίου. Το 94%, λοιπόν, των οργανισμών ανταποκρίνεται θετικά στην ερώτηση. Αυτό δημιουργεί υπόψιες σχετικά με την μη ύπαρξη παρόμοιου τμήματος στις επιχειρήσεις που δεν ανταποκρίθηκαν στην έρευνα.

Όσον αφορά την ονομασία του τμήματος που ασχολείται με την εξυπηρέτηση των πελατών, το 60% δήλωσε ως τίτλο του τμήματος το "Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών", το οποίο είναι αναμενόμενο και από την προηγούμενη βιβλιογραφική αναφορά. Το 6% χρησιμοποιεί το "Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων", ένα άλλο 6% χρησιμοποιεί το "Τμήμα Φροντίδας Πελατών", το 17% ονομάζει το αντίστοιχο τμήμα με διαφορετικό όνομα (βλ. Διάγραμμα 4.2.).

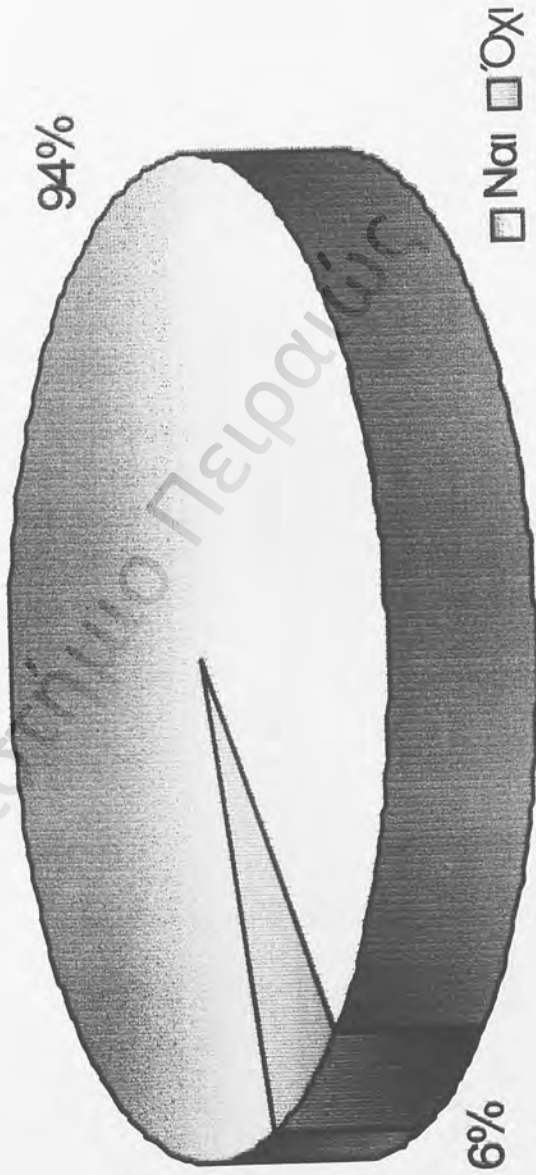
Στο Διάγραμμα 4.3. απεικονίζονται οι τάσεις σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Σημειώνεται ότι το 63% των επιχειρήσεων απασχολούν 1 έως 10 άτομα, το 14% απασχολούν 11 έως 20 άτομα, γεγονός που αντιτίθεται με τις γενικές γραμμές της θεωρίας. Σε μικρότερα ποσοστά οι επιχειρήσεις απασχολούν περισσότερα από 21 άτομα στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 3% των επιχειρήσεων δηλώνει ότι απασχολεί περισσότερα από 250 άτομα για την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Όπως, επίσης, ότι οι επιχειρήσεις που απασχολούν στην εξυπηρέτηση πελατών περισσότερα από 50 άτομα είναι εντάσεως υπηρεσιών.

Το προσωπικό του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που απασχολείται αποκλειστικά με τις λειτουργίες του τμήματος αυτού αφορά το 64% ενώ οι επιχειρήσεις που απασχολούν προσωπικό που εκτελεί και άλλα καθήκοντα αφορά το 50% αυτών(βλ. Διάγραμμα 4.4.). Πρέπει να σημειωθεί ότι η ερώτηση δέχεται περισσότερες από μια απαντήσεις και ως εκ τούτου το ποσοστό απασχόλησης του προσωπικού με τους παραπάνω τρόπους, δεν κατανέμεται επί τοις εκατό.

Η διαφοροποίηση που παρουσιάζεται, εδώ , σε σχέση με την βιβλιογραφία, εστιάζεται στο γεγονός ότι η απασχόληση του προσωπικού εκ περιτροπής (on a rotation basis), δεν αναφέρεται καθόλου. Παρουσιάζονται μόνο οι παραδοσιακοί τρόποι απασχόλησης του προσωπικού.

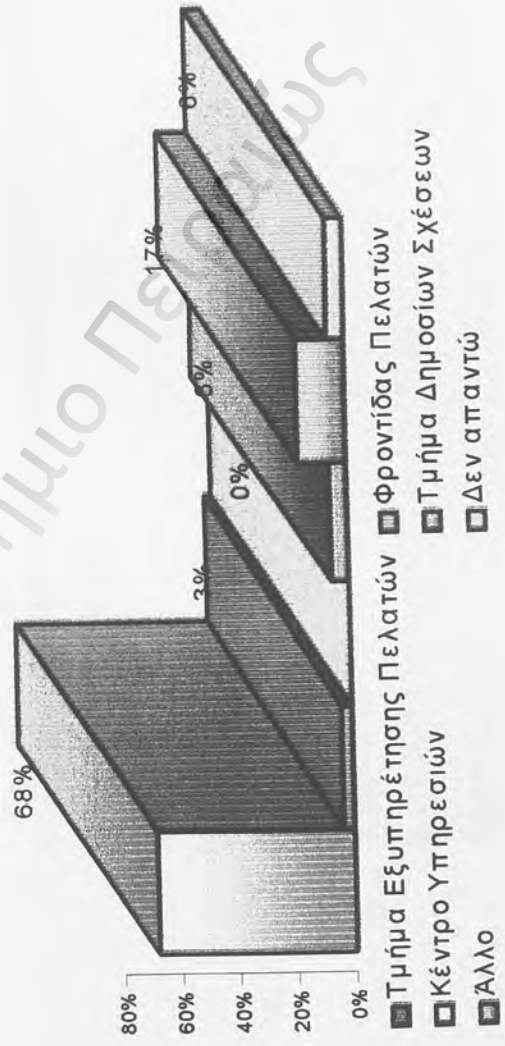
Διάγραμμα 4.1.

Συχνότητα ύπαρξης τμήματος εξυπηρέτησης πελατών



Διάγραμμα 4.2.

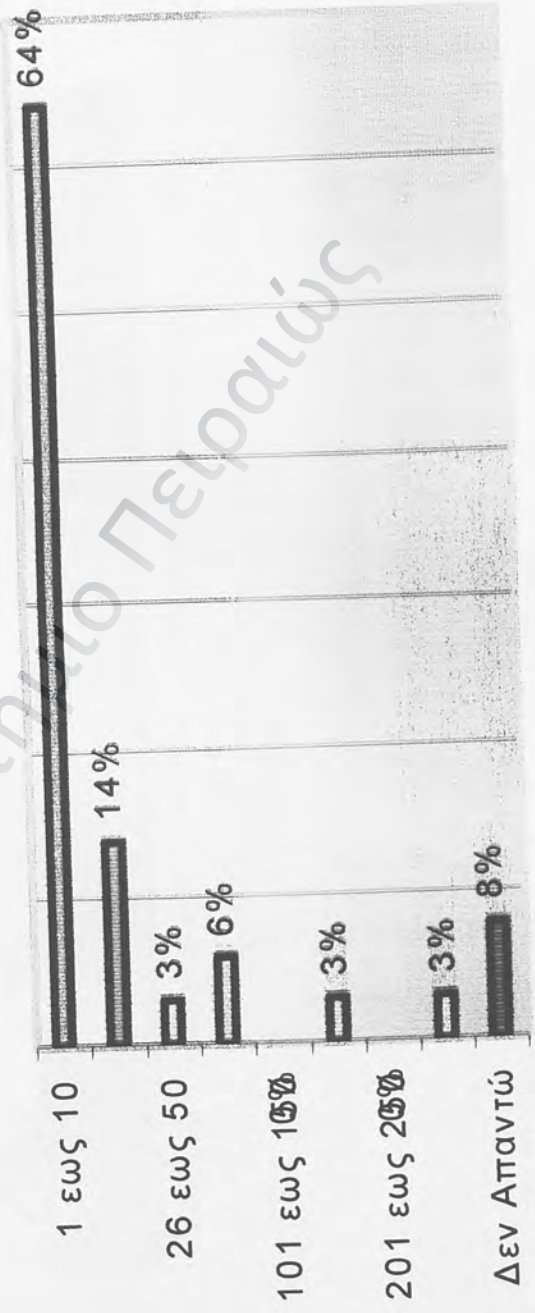
Συχνότητα Ονομασίας Τμήματος που ασχολείται με την Εξυπηρέτηση Πελατών



Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Διάγραμμα 4.3.

Αριθμός Ατόμων που απασχολεί το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών



Διάγραμμα 4.4.

Πρότυπα Απασχόλησης Προσωπικού



Στην συνέχεια του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να υποδείξουν περαιτέρω μηχανισμούς εξυπηρέτησης πελατών (είτε θεωρούσαν υπεύθυνο το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών για αυτούς τους μηχανισμούς, είτε όχι). Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο Διάγραμμα 4.5. Θα πρέπει όμως, να επισημανθεί το γεγονός ότι εφόσον οι ερωτώμενοι είχαν την δυνατότητα να δηλώσουν περισσότερα από ένα στοιχεία εξυπηρέτησης πελατών, το διάγραμμα απεικονίζει την τάση συνεισφοράς του κάθε στοιχείου σε σχέση με τα υπόλοιπα και όχι το μερίδιό του στο σύνολο του δείγματος. Έτσι, το 86% των ερωτώμενων κατέχει ειδική τηλεφωνική γραμμή για την εξυπηρέτηση των πελατών, όπως ήταν αναμενόμενο, το 47% διαθέτει προσωπικό πρώτης γραμμής και βρίσκεται και αυτό μέσα στα όρια του θεωρητικού υπόβαθρου. Ακολουθούν με 42% οι υπεύθυνοι εξυπηρέτησης πελατών, που αποτελεί το πρώτο σημείο διαφοροποίησης. Στην συνέχεια η υποστήριξη των πελατών μετά την πώληση είναι στο 33% μαζί με την ανάπτυξη νοοτροπίας εξυπηρέτησης πελατών σε όλη την επιχείρηση. Κατόπιν στο 28% των επιχειρήσεων εμφανίζονται περισσότερα από ένα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών και στο 22% εμφανίζεται το πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατών, το οποίο αποτελεί το δεύτερο σημείο διαφοροποίησης.

Ουσιαστικά από τα παραπάνω αποτελέσματα, γίνεται αισθητό ότι τα στοιχεία που τονίζονται στην βιβλιογραφία ως στοιχεία προληπτικής αντιμετώπισης της εξυπηρέτησης των πελατών, όπως η ανάπτυξη νοοτροπίας εξυπηρέτησης πελατών σε όλη την επιχείρηση, το πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατών και οι σχεδιασμένες ομάδες υποστήριξης, βρίσκονται σε δευτερεύουσα προτεραιότητα για την ελληνική "πραγματικότητα".

Παρακάτω ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν την οργανωσιακή θέση του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών (βλ. Διάγραμμα 4.6.). Στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την αντιμετώπιση του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών και με την υποστήριξη της ηγεσίας στα θέματα εξυπηρέτησης πελατών. Σε αυτό το σημείο, λοιπόν, σημειώνεται μια από τις μεγαλύτερες διαφοροποιήσεις των αποτελεσμάτων της έρευνας με τα στοιχεία της βιβλιογραφίας, καθώς το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών κατά 53% συμπεριλαμβάνεται ως τμήμα σε κάποιο άλλο κεντρικό

τμήμα της επιχείρησης και κατά 19% συμπεριλαμβάνεται ως λειτουργία σε κεντρικό τμήμα της επιχείρησης, ενώ μόνο το 25% των επιχειρήσεων έχουν ένα αυτόνομο και ανεξάρτητο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, υπό την γενική διεύθυνση. Το γεγονός αυτό ερμηνεύει πολλές από τις παρακάτω απαντήσεις των ερωτηματολογίων και δείχνει την αντιμετώπιση των διοικήσεων όσο αναφορά στην θέση που δίνουν για την εξυπηρέτηση των πελατών.

Το 72% των επιχειρήσεων που δηλώνουν ότι το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών δεν είναι αυτόνομο και ανεξάρτητο τμήμα, το συμπεριλαμβάνουν στα παρακάτω τμήματα, που απεικονίζονται στο Διάγραμμα 4.7. Την πρώτη θέση, λοιπόν, καταλαμβάνει το τμήμα Πωλήσεων με ποσοστό 31%, ακολουθεί το τμήμα Μάρκετινγκ με ποσοστό 19%, και το τμήμα Διανομής με ποσοστό 17%. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 11% δηλώνει ότι το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών συμπεριλαμβάνεται σε κάποιο διαφορετικό τμήμα από τα προαναφερόμενα. Τέλος το τμήμα Τεχνικής υποστήριξης κατέχει αρκετά μικρό ποσοστό, της τάξης του 3%.

Παρατηρούμε ότι ενώ στην θεωρία το τμήμα Μάρκετινγκ εμφανίζεται ως το πιο πιθανό τμήμα στο οποίο ανήκει η εξυπηρέτηση πελατών, τα αποτελέσματα δίνουν την πρώτη θέση στο τμήμα Πωλήσεων.

Όσον αφορά στο επίπεδο της αυτονομίας του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, ερωτήθηκε με κλίμακα Likert πέντε σημείων (Πολύ Χαμηλό=1, Πολύ Υψηλό=5) στις ερωτήσεις 7 και 18. Στην Ερώτηση 7, ρωτήθηκε η αυτονομία του τμήματος στην περίπτωση που αυτό συμπεριλαμβάνεται σε κάποιο άλλο κεντρικό τμήμα της επιχείρησης. Παρατηρείται το φαινόμενο της "ισοπαλίας", καθώς εμφανίζονται ίδια ποσοστά για το Χαμηλό επίπεδο με 31% και για το Υψηλό επίπεδο αυτονομίας με 31%. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1. με ποσοστά συχνότητας, και πιο παραστατικά στο Διάγραμμα 4.8.

Πίνακας 4.1.

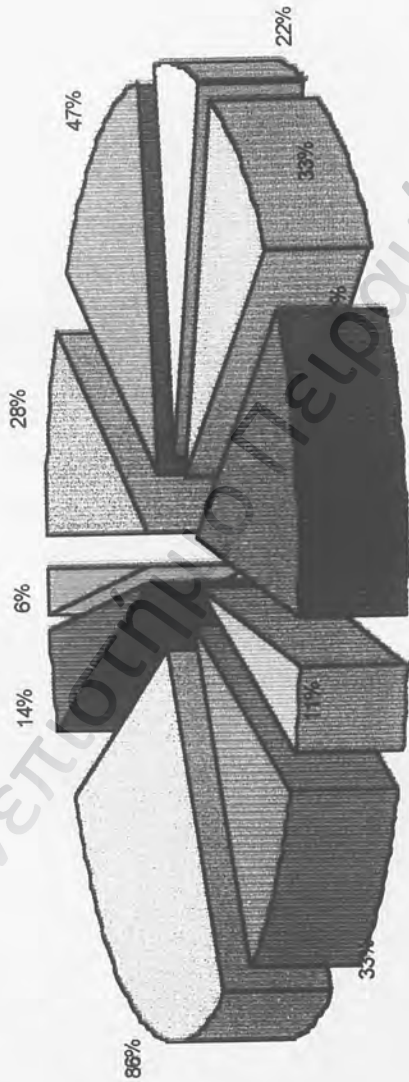
Συχνότητα Επιπέδου Αυτονομίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών

<i>Ερώτηση 7: Πώς θα αξιολογούσατε την αυτονομία των ατόμων ή του τμήματος που απασχολείται με την εξυπηρέτηση των πελατών σε σχέση με το κεντρικό τμήμα στο οποίο ανήκει;</i>	
Πολύ Χαμηλή	3%
Χαμηλή	31%
Μέτρια	17%
Υψηλή	31%
Πολύ Υψηλή	11%

Στην Ερώτηση 18, οι ερωτώμενοι δήλωσαν το επίπεδο της αυτονομίας του τμήματος σε σχέση με τις διοικητικές αποφάσεις είτε αυτό είναι αυτόνομο και ανεξάρτητο υπό την γενική διεύθυνση, είτε συμπεριλαμβάνεται σε κάποιο άλλο κεντρικό τμήμα της επιχείρησης. Οι απαντήσεις εστιάζονται στο μέτριο επίπεδο με 31% και στο υψηλό επίπεδο ανεξαρτησίας με 25%. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 4.9.

Διάγραμμα 4.5.

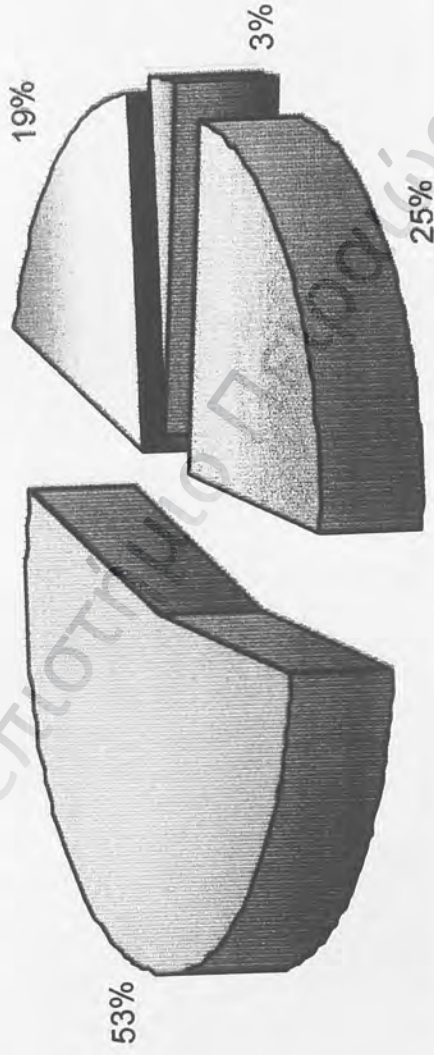
Συχνότητα Μορφών Εξυπηρέτησης που παρουσιάζονται στις επιχειρήσεις



- Προσωπικό πρώτης γραμμής
- Ανάπτυξη νοσορπτίας εξυπηρέτησης πελατών σε όλη την επιχείρηση
- Σχεδιασμένες ομάδες υποστήριξης
- Ειδική γραμμή τηλεφώνου
- Δεν Απαντώ
- Περισσότερα από ένα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών
- Πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατών
- Υπεύθυνοι εξυπηρέτησης πελατών
- Τμήμα υποστήριξης πελατών μετά την πώληση
- Άλλο

Διάγραμμα 4.6.

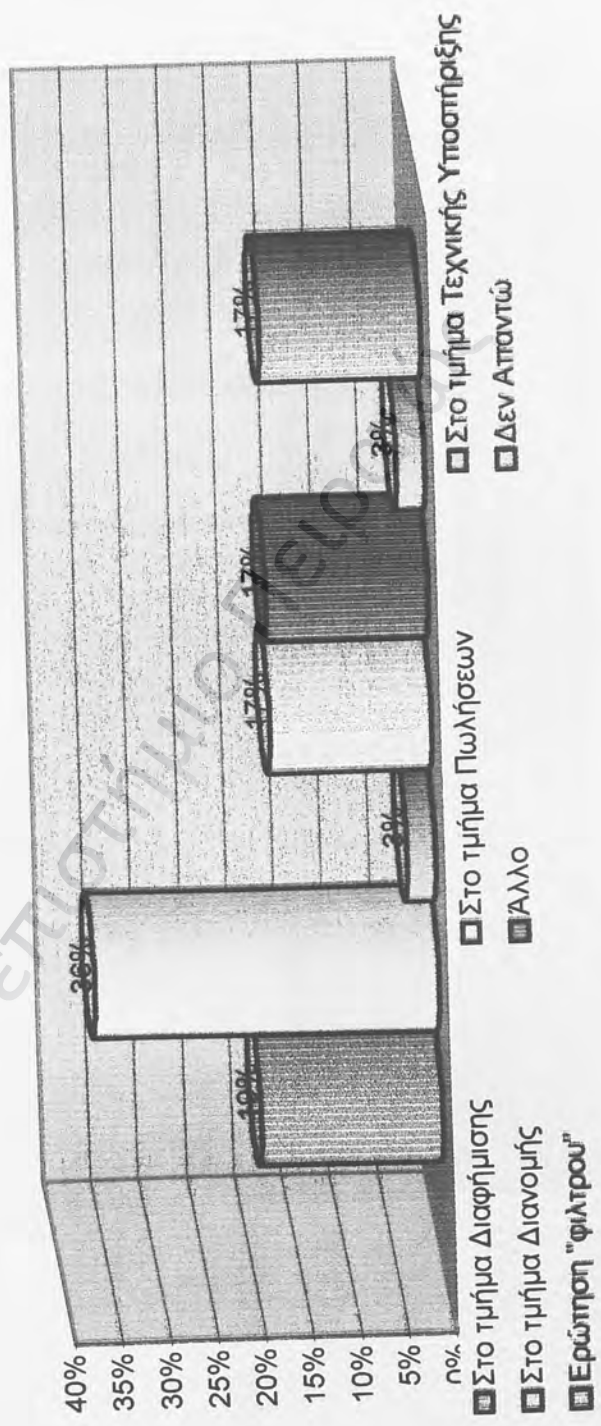
Συχνότητα Οργανωσιακής Θέσης του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών



- Αυτόνομο, υπό την γενική διεύθυνση
- Συμπεριλαμβάνεται ως τμήμα σε κάποιο άλλο κεντρικό τμήμα της επιχείρησης
- Συμπεριλαμβάνεται ως λειτουργία σε κεντρικό τμήμα της επιχείρησης
- Δεν Απαντώ

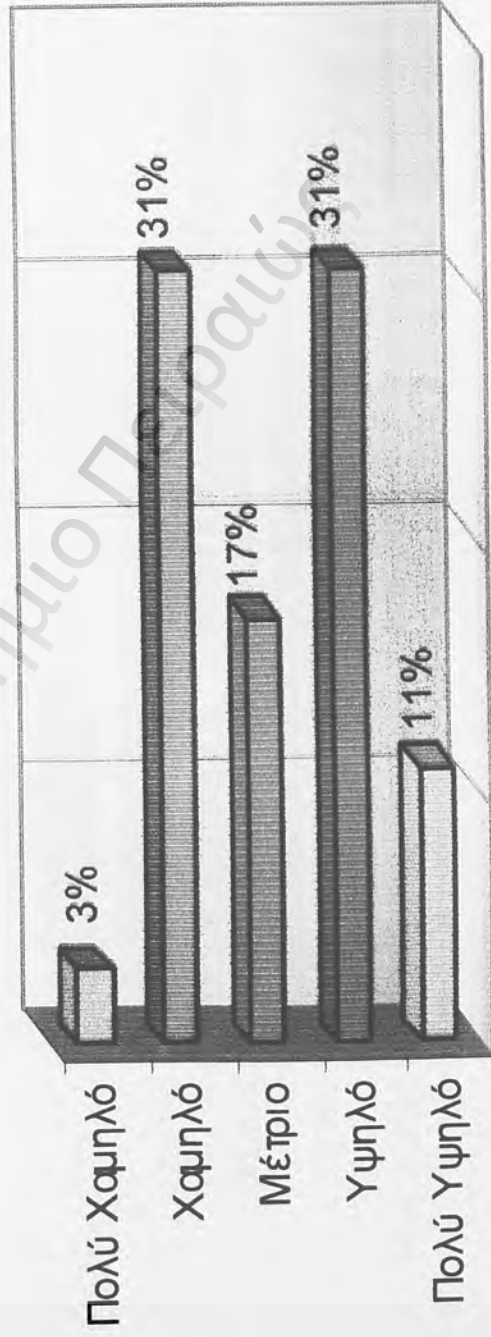
Διάγραμμα 4.7.

Συχνότητα Τμημάτων στα οποία υπάγεται η Εξυπηρέτηση Πελατών



Διάγραμμα 4.8.

**Επίπεδο Αυτονομίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών
σε σχέση με το κεντρικό τμήμα στο οποίο ανήκει**



Διάγραμμα 4.9.

Επίπεδο Αυτονομίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών σε σχέση με τις διοικητικές αποφάσεις



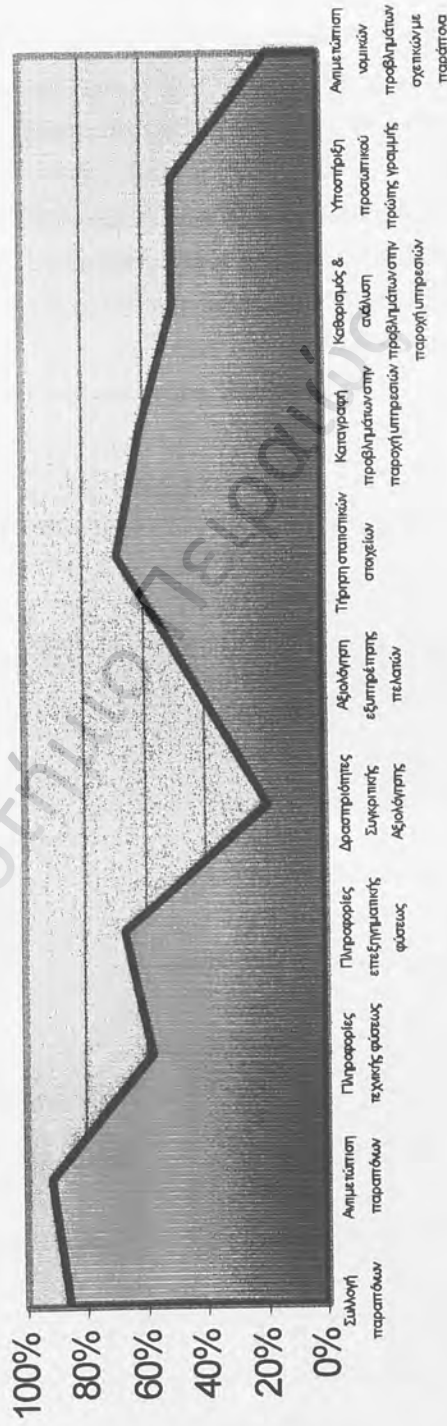
Στην ερώτηση σχετικά με τις λειτουργίες του τμήματος εξυπηρέτησης (βλ. Διάγραμμα 4.10.) , την μεγαλύτερη συχνότητα κατέχουν, όπως ήταν αναμενόμενο η Αντιμετώπιση / αποκατάσταση παραπόνων με ποσοστό 92% και η Συλλογή παραπόνων με ποσοστό 86%. Ακολουθούν η Τήρηση στατιστικών στοιχείων με ποσοστό 69% και οι Πληροφορίες επεξηγηματικής φύσεως της διαδικασίας (ή χρήσης) με ποσοστό 67%, όπου συναντάμε και το πρώτο σημείο διαφοροποίησης καθώς οι πληροφορίες γενικά είναι από τις διαδικασίες του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών που δεν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση από την βιβλιογραφία. Στην συνέχεια με ποσοστό 61% ακολουθεί η Καταγραφή προβλημάτων στην παροχή υπηρεσιών και με 58% οι Πληροφορίες τεχνικής φύσεως. Η λειτουργία του Καθορισμού και ανάλυσης προβλημάτων στην παροχή υπηρεσιών, η οποία έχει αναλυθεί ιδιαίτερα στην θεωρία, στα αποτελέσματα εμφανίζεται ότι διενεργείται από τις μισές επιχειρήσεις, καθώς το ποσοστό εμφάνισής της είναι 50%. Το ίδιο ποσοστό έχει και η υποστήριξη του προσωπικού πρώτης γραμμής.

Οι υπόλοιπες κατηγορίες κατέχουν αρκετά μικρά ποσοστά , όπου εκτός από το 44% για την Αξιολόγηση της εξυπηρέτησης των πελατών, αναφέρονται 19% για τις Δραστηριότητες της Συγκριτικής Αξιολόγησης και 17% για την Αντιμετώπιση νομικών προβλημάτων σχετικών με παράπονα πελατών. Το Διάγραμμα 4.10. απεικονίζει την τάση συνεισφοράς των διάφορων λειτουργιών του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, καθώς οι ερωτώμενοι είχαν την δυνατότητα να δηλώσουν περισσότερες από μία λειτουργίες.

Παρατηρούμε, ότι ενώ στην βιβλιογραφία οι λειτουργίες της Αξιολόγησης της εξυπηρέτησης πελατών και της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) θεωρούνται “ευαίσθητα” σημεία και τονίζονται ιδιαίτερα, τα ποσοστά εμφάνισης τους στα αποτελέσματα είναι αρκετά μικρά.

Διάγραμμα 4.10.

Διαδικασίες για τις οποίες είναι υπεύθυνο το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών



Όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες που εξάγονται από την λειτουργία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν χρησιμοποιώντας κλίμακα συχνότητας 5 σημείων (1= Καθόλου, 5= Πάρα Πολύ). Ο Πίνακας 4.2. παρουσιάζει τα αποτελέσματα με φθίνουσα σειρά για το μέσο όρο και αύξουσα για την τυπική απόκλιση. Στην προκειμένη περίπτωση προτιμάτε η παρουσίαση με το μέσο όρο και την τυπική απόκλιση από την παρουσίαση με ποσοστά, διότι δείχνει την ένταση χρησιμοποίησης και τη διασπορά των απαντήσεων γύρω από το μέσο όρο τους, δηλαδή την αντιπροσωπευτικότητά τους.

Πίνακας 4.2.

Συχνότητα Χρήσεις των Πληροφοριών που εξάγει το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών

Ερώτηση 14: Σε ποιο βαθμό οι πληροφορίες που εξάγονται από την λειτουργία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών χρησιμοποιούνται για	Μέσο Όρος	Τυπική Απόκλιση
Αποφυγή επανάληψης προβλημάτων	4,2	0,9
Αναγνώριση ελαττωμάτων των προϊόντων ή λανθασμένης παροχής υπηρεσιών	4,0	1,0
Αναγνώριση τάσεων των απαιτήσεων των πελατών	3,8	1,1
Προετοιμασία σχεδίου δράσης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών	3,8	1,1
Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται από ανώτερα επίπεδα διοίκησης	3,3	1,3
Καθιέρωση / τυποποίηση συστήματος απάντησης των υπηρεσιών	2,9	1,4
Αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών	2,6	1,3

1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Μέτρια, 4= Πολύ, 5= Πάρα Πολύ

Η Αποφυγή επανάληψης προβλημάτων έχει τον υψηλότερο μέσο όρο 4,2 και την χαμηλότερη τυπική απόκλιση 0,9. Στην δεύτερη θέση, με μικρή διαφορά η Αναγνώριση ελαττωμάτων των προϊόντων ή λανθασμένης παροχής υπηρεσιών με μέσο όρο 4,0 και τυπική απόκλιση 1,0. Ακολουθούν με ίδιο μέσο όρο και τυπική απόκλιση η Αναγνώριση τάσεων των απαιτήσεων των πελατών και η Προετοιμασία σχεδίου δράσης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών, που αφορούν έννοιες συσχετιζόμενες και αλληλένδετες, με μέσο όρο 3,8 και τυπική απόκλιση 1,1. Τέταρτες έρχονται οι Πληροφορίες που χρησιμοποιούνται από ανώτερα επίπεδα διοίκησης, π.χ. στρατηγικός σχεδιασμός, με μέσο όρο 3,3 και τυπική απόκλιση 1,3. Ακολουθούν η Καθιέρωση / τυποποίηση συστήματος απάντησης των υπηρεσιών με μέσο όρο 2,9 και τυπική απόκλιση 1,4 και η αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών με μέσο όρο 2,6 και τυπική απόκλιση 1,3.

Παρατηρούμε ότι στην πλειοψηφία τους, οι κατηγορίες που είχαν τους μεγαλύτερους μέσους όρους, είχαν και την μικρότερη απόκλιση, γεγονός που ενισχύει την αντιπροσωπευτικότητά τους. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι διαφαίνεται μια ιδιαίτερη προτίμηση στις κατηγορίες που στόχο έχουν την προληπτική αντιμετώπιση της εξυπηρέτησης των πελατών, όπως η αποφυγή επανάληψης προβλημάτων, η αναγνώριση ελαττωμάτων των προϊόντων, η προετοιμασία σχεδίου δράσης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών κ.α., αποτέλεσμα αναμενόμενο σε σχέση με την θεωρητική υποστήριξη του θέματος.

Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν το επίπεδο του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών ως προς ορισμένα σημεία – κλειδιά της λειτουργίας του, με κλίμακα 5 σημείων (1= Πολύ Χαμηλό, 5= Πολύ Υψηλό). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.3. με μορφή μέσου όρου και τυπικής απόκλισης, με φθίνουσα σειρά για το μέσο όρο και αύξουσα για την τυπική απόκλιση.

Πίνακας 4.3.

Επίπεδο Σημείων – κλειδιών της λειτουργίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών

<i>Ερώτηση 17: Σημειώστε πόσο υψηλό ή χαμηλό θεωρείται το επίπεδο του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών ως προς τα παρακάτω θέματα</i>	<i>Μέσος Όρος</i>	<i>Γραφική Απόκλιση</i>
<i>Ταχύτητα ενημέρωσης του πελάτη σχετικά με τα παράπονα του</i>	3,9	1,0
<i>Στήριξη του τμήματος και των λειτουργιών του από την ηγεσία της επιχείρησης</i>	3,8	0,8
<i>Πληροφόρηση του πελάτη σχετικά με την πορεία του παραπόνου του</i>	3,8	1,0
<i>Διαδικασία αντιμετώπισης παραπόνων</i>	3,6	1,0
<i>Ικανοποίηση των εργαζομένων που απασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών</i>	3,4	0,8
<i>Εκχώρηση εξουσίας στο προσωπικό με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών</i>	3,4	0,9
<i>Εκπαίδευση του προσωπικού</i>	3,4	0,9
<i>Έλεγχος του τρόπου που εξυπηρετούνται οι πελάτες</i>	3,4	1,1
<i>Διαδικασία συλλογής παραπόνων</i>	3,4	1,1
<i>Διαδικασία αποζημίωσης των πελατών σε περιπτώσεις παραπόνων ή λάθους της επιχείρησης</i>	3,3	1,2
<i>Αριθμός των εργαζομένων σε σχέση με την ανάλογη εργασία που υπάρχει</i>	3,0	1,0

1= Πολύ Χαμηλό, 2= Χαμηλό, 3= Μεσαίο, 4= Υψηλό, 5= Πολύ Υψηλό

Η Ταχύτητα με την οποία ενημερώνεται ο πελάτης σχετικά με τα παράπονά του, έχει τον υψηλότερο μέσο όρο 3,9 και τυπική απόκλιση 1,0. Εμφανώς, αποτελεί το σημείο που οι επιχειρήσεις φροντίζουν να έχουν σε υψηλό επίπεδο. Ακολουθεί η Στήριξη του τμήματος και των λειτουργιών του από την ηγεσία της επιχείρησης με μέσο όρο 3,8 και τυπική απόκλιση 0,8, ενώ η Πληροφόρηση του πελάτη σχετικά με την πορεία του παραπόνου του με τον ίδιο μέσο όρο έχει μεγαλύτερη τυπική απόκλιση 1,0. Σημειώτέον ότι η Πληροφόρηση του πελάτη σχετικά με την πορεία του παραπόνου του έχει μικρή διαφορά από την πρώτη επιλογή, καθώς είναι παραπλήσιες έννοιες. Στην τρίτη θέση βρίσκεται η Διαδικασία αντιμετώπισης παραπόνων με μέσο όρο 3,6 και τυπική απόκλιση 1,0. Ακολουθούν με ίδιο μέσο όρο 3,4 η Ικανοποίηση των εργαζομένων που απασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών με τυπική απόκλιση 0,8, η Εκχώρηση εξουσίας στο προσωπικό με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών (διαδικασία ενδυνάμωσης), με τυπική απόκλιση 0,9, η Εκπαίδευση του προσωπικού με ίδια τυπική απόκλιση με το προηγούμενο στοιχείο, ο Έλεγχος του τρόπου που εξυπηρετούνται οι πελάτες με τυπική απόκλιση 1,1 και με την ίδια τυπική απόκλιση βρίσκεται και η Διαδικασία συλλογής παραπόνων. Τέλος, συναντάμε την Διαδικασία "αποζημίωσης" των πελατών σε περιπτώσεις παραπόνων ή λάθους της επιχείρησης με μέσο όρο 3,3 και τυπική απόκλιση 1,2 και τον Αριθμό των εργαζομένων σε σχέση με την ανάλογη εργασία που υπάρχει με μέσο όρο 3,0 και τυπική απόκλιση 1,0.

Παρατηρούμε, ότι πρωταρχικής σημασίας είναι στοιχεία που εξετάζουν την ανταγωνιστικότητα της εξυπηρέτησης πελατών, όπως ταχύτητα εξυπηρέτησης, πληροφόρηση, αντιμετώπιση παραπόνων. Τα στοιχεία που αναφέρονται στο προσωπικό έρχονται σε "δεύτερη" μοίρα και βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο. Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν διαφοροποίηση στην έμφαση που δίνεται στον έλεγχο του τρόπου που εξυπηρετούνται οι πελάτες.

Σχετικά με την εκπαίδευση των ατόμων του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους στην Ερώτηση 15 να σημειώσουν το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού και στην Ερώτηση 16 να αξιολογήσουν σε ποιο βαθμό οι διάφορες μορφές εξυπηρέτησης

παρουσιάζουν ανάγκες εκπαίδευσης. Οι ερωτήσεις βασίζονται σε κλίμακα 5 σημείων (όπου 1= Καθόλου , 5= Πάρα Πολύ). Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον Πίνακα 4.4. για την Ερώτηση 15 και στον Πίνακα 4.5. για την Ερώτηση 16. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με φθίνουσα σειρά για το μέσο όρο και με αύξουσα σειρά για την τυπική απόκλιση.

Πίνακας 4.4.

Επίπεδο Εκπαίδευσης Προσωπικού του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών
σε Ειδικές Δεξιότητες

Ερώτηση 15: Σε ποιο βαθμό η εκπαίδευση των ατόμων που ασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών αφορά:	Μέσο Όρος	Τυπική Απόκλιση
Γνώσεις που αφορούν το προϊόν ή την υπηρεσία	4,2	1,0
Τηλεφωνικές δεξιότητες	3,9	1,2
Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων	3,8	1,1
Ικανότητα Ερωτήσεων	3,3	1,1
Ικανότητες που αφορούν την τοποθέτηση ρεαλιστικών απαιτήσεων στους πελάτες	3,3	1,1
Δεξιότητες Πώλησης	2,8	1,2

1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Μέτρια, 4= Πολύ, 5= Πάρα Πολύ

Οι Γνώσεις που αφορούν το προϊόν ή την υπηρεσία, όπως είναι φυσικό, έχουν τον μεγαλύτερο μέσο όρο, αλλά και την μικρότερη τυπική απόκλιση. Κατόπιν οι Τηλεφωνικές δεξιότητες με μέσο όρο 3,9 και τυπική απόκλιση 1,2, είναι πολύ κοντά με τις Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων με μέσο όρο 3,8 και τυπική απόκλιση 1,1. Οι Ικανότητες Ερωτήσεων και οι Ικανότητες που αφορούν την τοποθέτηση απαιτήσεων στους πελάτες έχουν τον ίδιο μέσο όρο, αλλά και την ίδια τυπική απόκλιση. Τελευταίες έρχονται οι Δεξιότητες Πώλησης με μέσο όρο 2,8 και τυπική απόκλιση 1,2, γεγονός που αποτελεί

αναμενόμενο αποτέλεσμα. Μάλιστα αναμενόταν η ύπαρξη μικρότερου μέσου όρου, δηλαδή μεγαλύτερη διαφορά σε σχέση με τις υπόλοιπες δεξιότητες, καθώς στην αρθρογραφία αποτελεί στοιχείο εκπαίδευσης άλλου τμήματος.

Πίνακας 4.5.

Επίπεδο Ανάγκης Εκπαίδευσης του Προσωπικού

Ερώτηση 16: Εάν στην επιχείρησή σας λειτουργούν και άλλες μορφές εξυπηρέτησης, σημειώστε με ποιο βαθμό αντιμετωπίζονται ανάγκες εκπαίδευσης, αν κατά μια από αυτές.	Μέσος Όρος	Τυπική αποκλίση
Στο προσωπικό που είναι υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση των πελατών	3,2	1,6
Σε όλο το προσωπικό της εταιρείας εφόσον αυτή ακολουθεί νοοτροπία εξυπηρέτησης πελατών	3,1	1,5
Στο προσωπικό του τμήματος εξυπηρέτησης των πελατών	3,1	1,6
Στο προσωπικό πρώτης γραμμής	2,9	1,6

1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Μέτρια, 4= Πολύ, 5= Πάρα Πολύ

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 4.4. είναι εμφανές ότι το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση των πελατών αντιμετωπίζει τις περισσότερες ανάγκες εκπαίδευσης. Θα πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι στην προκειμένη ερώτηση αρκετά ερωτηματολόγια επιστράφηκαν αναπάντητα και κατά συνέπεια τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ερώτησης δεν γνωρίζουμε κατά πόσο ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

Τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξυπηρετήσει τους πελάτες της μαζί με τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την συχνότητα χρήσης τους, απεικονίζονται στο Διάγραμμα 4.11. Η τηλεφωνική γραμμή, όπως ήταν αναμενόμενο, παρουσιάζει την απόλυτη κυριαρχία στα

μέσα επικοινωνίας με ποσοστό 100%. Ακολουθούν οι επισκέψεις των πελατών στην επιχείρηση με ποσοστό 56%. Με μικρότερα ποσοστά από τις προηγούμενες κατηγορίες παρουσιάζονται η ταχυδρομική επικοινωνία με 47%, η επικοινωνία μέσω Η/Υ με 42% και οι επισκέψεις τεχνικών με 33%.

Δεν σημειώνεται καμία διαφοροποίηση σε σχέση με τα δεδομένα της βιβλιογραφίας. Είναι εμφανές ότι τα μέσα που προσφέρουν αμεσότερη και ταχύτερη επικοινωνία με την επιχείρηση όπως η τηλεφωνική γραμμή και η επίσκεψη των πελατών στην επιχείρηση, είναι η πρώτη προτίμηση των καταναλωτών. Ειδικά, η επικοινωνία μέσω της τηλεφωνικής γραμμής αποτελεί ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, όπως αναφέρεται και στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, λαμβάνει έως 50 κλήσεις καθημερινά σύμφωνα με το 61% των ερωτώμενων. Στο Διάγραμμα 4.12. απεικονίζεται η συχνότητα των αριθμών κλήσεων που παρουσιάζει η εξυπηρέτηση πελατών. Για περισσότερες από 50 κλήσεις τα ποσοστά είναι μικρά, γύρω στο 6% με 3%. Παρόλα αυτά είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι από 400 έως 2000 κλήσεις παρατηρείται μια σταθερότητα των ποσοστών. Το 67% των επιχειρήσεων, που παρουσιάζουν αριθμό κλήσεων από 400 έως 2000, ανήκει στον τομέα παροχής υπηρεσιών.

Παρακάτω χρησιμοποιείται πάλι με φθίνουσα σειρά ο μέσος όρος και με αύξουσα σειρά η τυπική απόκλιση για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της Ερώτησης 13. Έτσι, λοιπόν, στην ερώτηση σχετικά με τον αριθμό των κλήσεων που χρειάζεται ένας πελάτης για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν (βλ. Πίνακα 4.6.) ότι οι απαιτήσεις των πελατών επιλύονται με το πρώτο τηλεφώνημα με τον μεγαλύτερο μέσο όρο 3,6 και την μικρότερη τυπική απόκλιση 0,9. Βέβαια εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι ο χρόνος επίλυσης προβλημάτων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως η πολυπλοκότητα του προβλήματος, η κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης κ.τ.λ. Σημειώνουμε απλά την τάση που επικρατεί στις

επιχειρήσεις, αλλά και στην αρθρογραφία για γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.

Πίνακας 4.6.

Επίπεδο Επίλυσης Προβλημάτων μέσω Τηλεφωνικής Επικοινωνίας

Ερώτηση 13: Σε τι ποσοστό πελάτες που δεχόμαστε	Μέσος Όρος	Τιτική Απόκλιση
Επιλύονται με το πρώτο τηλεφώνημα	3,6	0,9
Απαιτούν περισσότερη ανάλυση	2,4	1,0

1= Πολύ Χαμηλό, 2= Χαμηλό, 3= Μεσαίο, 4= Υψηλό, 5= Πολύ Υψηλό

Στο Διάγραμμα 4.13. παρουσιάζονται οι κατηγορίες πελατών που εξυπηρετεί το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών. Το 69% εξυπηρετεί και τους ήδη πελάτες, αλλά και τους πιθανούς / μελλοντικούς πελάτες της επιχείρησης και το 28% εξυπηρετεί μόνο τους ήδη πελάτες.

Εδώ σημειώνεται μια μεγάλη διαφοροποίηση σε σχέση με την αρθρογραφία, καθώς στα άρθρα ο ρόλος του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών αφορούσε αποκλειστικά τους ήδη πελάτες της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό μας επιτρέπει σε συνδυασμό με το γεγονός της αυτονομίας του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών να εξάγουμε διάφορα συμπεράσματα τα οποία αναφέρονται στο επόμενο κεφάλαιο (βλ. Κεφάλαιο 5^ο: Συμπεράσματα – Προτάσεις)

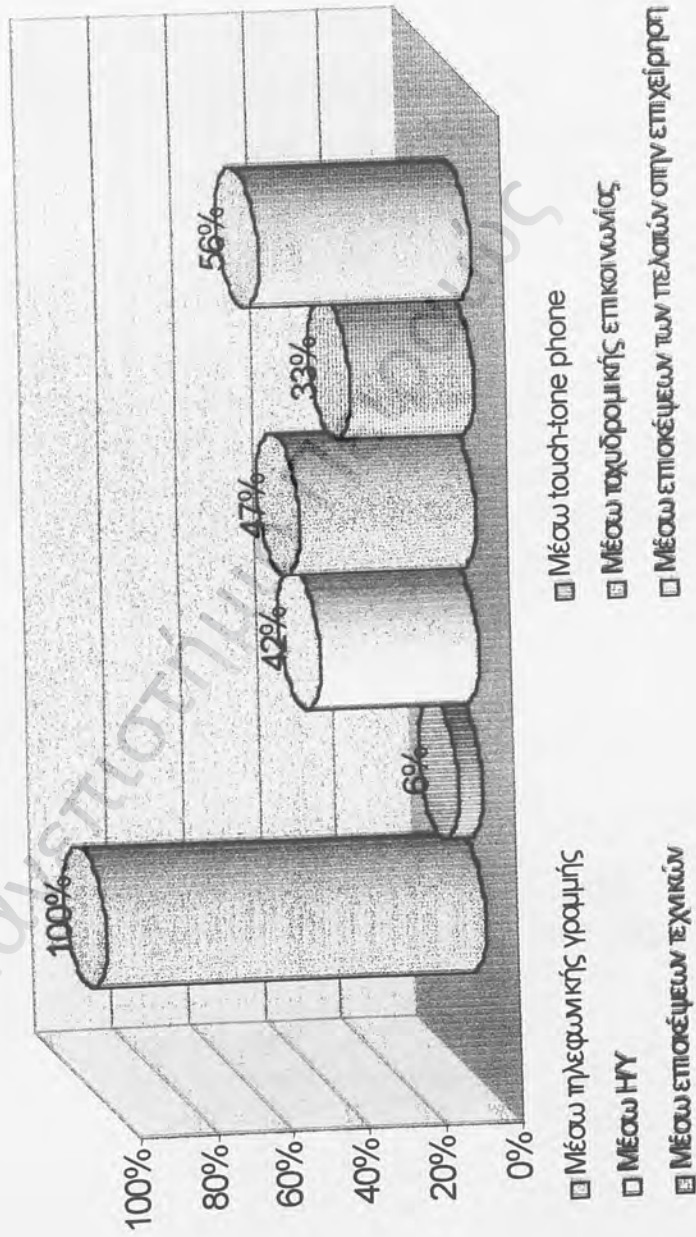
Τέλος, παρουσιάζονται οι τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Έτσι, έχουμε επιχειρήσεις εντάσεως υπηρεσιών και εντάσεως προϊόντων. Στο Διάγραμμα 4.14. παρατηρούμε ότι το 56% των επιχειρήσεων ασχολείται με τα προϊόντα, ενώ το 44% δραστηριοποιείται στον τομέα υπηρεσιών. Εφόσον τα ποσοστά είναι τόσο κοντά στην μέση, δηλαδή στο 50%, δεν είναι εύκολο να εξαχθούν συμπεράσματα που αφορούν την διαφοροποίηση των επιχειρήσεων ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησής

τους. Κατ' επέκταση, το ενδιαφέρον για το θέμα της εξυπηρέτησης πελατών, φαίνεται να αγγίζει όλους τους τύπους των επιχειρήσεων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

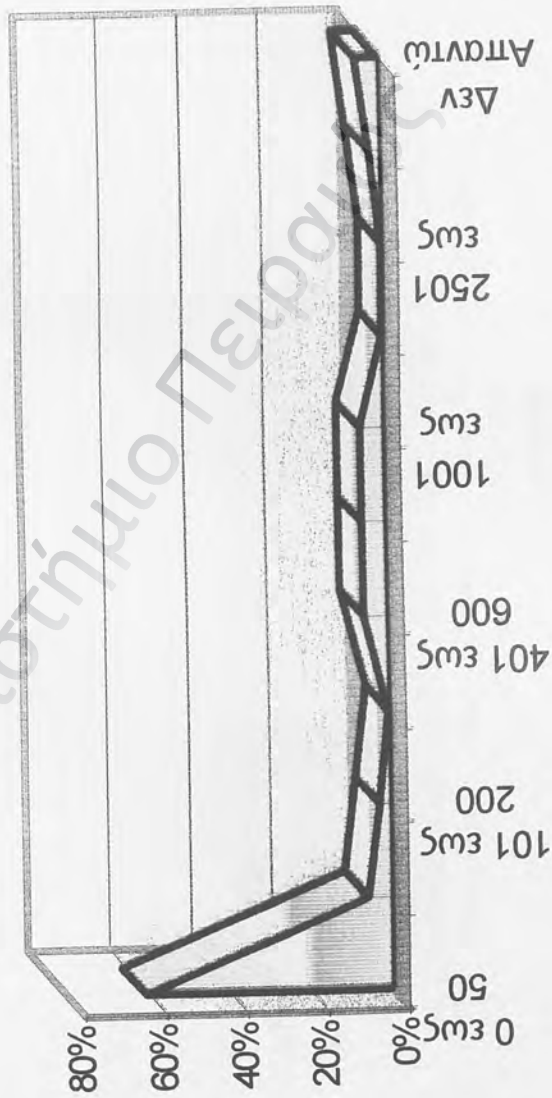
Διάγραμμα 4.11.

Συχνότητα Μέσων Επικοινωνίας με τους Πελάτες



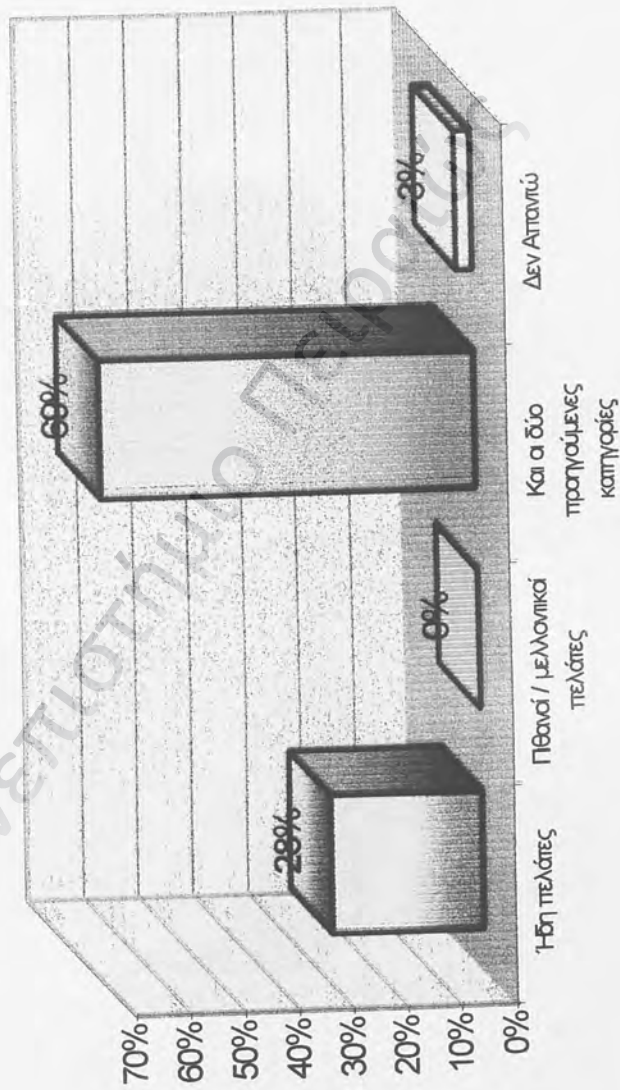
Διάγραμμα 4.12.

Συχνότητα Τηλεφωνικών Κλήσεων που δέχεται το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών σε Καθημερινή βάση



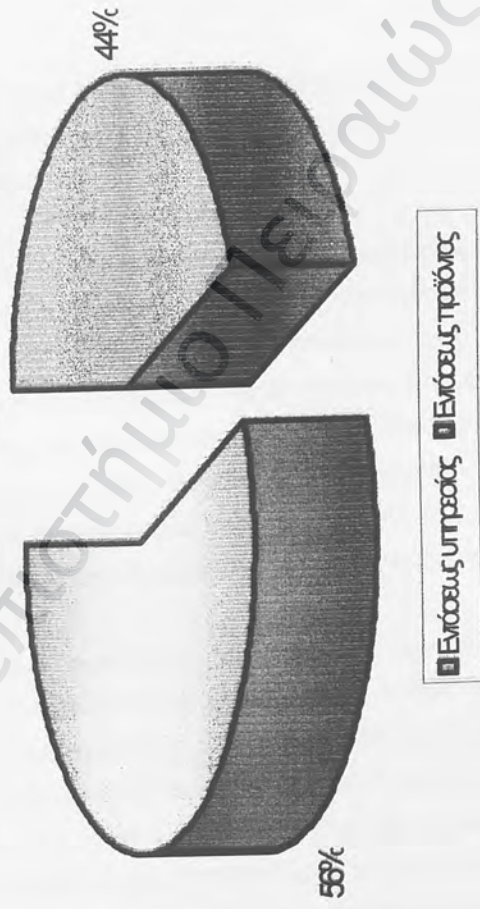
Διάγραμμα 4.13.

Κατηγορίες Πελατών που εξυπηρετεί το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών



Διάγραμμα 4.14.

Συχνότητα Κύριας Δραστηριότητας των Επιχειρήσεων



4.2. Συσχέτιση Ερωτήσεων

Κατόπιν, σε επίπεδο διμεταβλητής ανάλυσης πραγματοποιείται συσχέτιση των βασικών μεταβλητών σε πίνακες διασταύρωσης. Οι βασικές μεταβλητές αφορούν θέματα, όπως το επίπεδο της αυτονομίας του τμήματος, η ενδυνάμωση του προσωπικού, η ικανοποίηση του προσωπικού, η ταχύτητα ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη, η στήριξη της εξυπηρέτησης πελατών από την ηγεσία κ.τ.λ.

Η συσχέτιση του επιπέδου αυτονομίας του τμήματος με βασικές μεταβλητές της λειτουργίας του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών απεικονίζονται στον Πίνακα Διασταύρωσης 4.1.

Παρατηρούμε ότι η μεγαλύτερη συσχέτιση υπάρχει στην Εκχώρηση Εξουσίας στο προσωπικό με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών (Ερώτηση 17.2.) με $R=0,673$ και επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,01$. Άρα υπάρχει μια ανάλογη σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Δηλαδή όσο αυξάνει το επίπεδο αυτονομίας του τμήματος σε σχέση με τις διοικητικές αποφάσεις, θα αυξάνεται και η εκχώρηση εξουσίας στο προσωπικό (ενδυνάμωση προσωπικού). Βέβαια, παρατηρούμε ότι ο συντελεστής συσχέτισης R είναι 0,673 γεγονός που δείχνει υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές.

Αντίστοιχα, μικρότερες συσχετίσεις παρουσιάζουν η Ικανοποίηση των εργαζομένων που απασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών με $R=0,386$ και $\alpha=0,05$, το επίπεδο Αυτονομίας του τμήματος σε σχέση με το κεντρικό τμήμα στο οποίο ανήκει με $R=0,373$ και $\alpha=0,05$, η Στήριξη του τμήματος και των λειτουργιών του από την Ηγεσία της επιχειρήσεως με $R=0,344$ και $\alpha=0,05$, το τμήμα είναι Αυτόνομο με $R=0,331$ και $\alpha=0,05$ κ.τ.λ. Όλα τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα ενισχύουν και ενισχύονται από το επίπεδο της αυτονομίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών.

Πίνακας Διασταύρωσης 4.1.

Συσχετίσεις Επιπέδου Αυτονομίας με Βασικές Μεταβλητές Ερωτηματολογίου

Συντελεστής Συσχέτισης	Επίπεδο σημαντικότητας α
---------------------------	-----------------------------

Ερώτηση 18: Επίπεδο αυτονομίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών σε σχέση με τις διοικητικές αποφάσεις

Ερώτηση 5: Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών είναι αυτόνομο	0,331	0,05
Ερώτηση 7: Επίπεδο αυτονομίας του τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών σε σχέση με το κεντρικό τμήμα στο οποίο ανήκει	0,373	0,05
Ερώτηση 10.4: Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης	0,355	0,05
Ερώτηση 10.7: Αποφυγή επανάληψης των προβλημάτων	0,337	0,05
Ερώτηση 17.1: Στήριξη του τμήματος και των λειτουργιών του από την ηγεσία της επιχείρησης	0,344	0,05
Ερώτηση 17.2: Εκχώρηση εξουσίας στο προσωπικό με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών	0,673	0,01
Ερώτηση 17.4: Ικανοποίηση των εργαζομένων που απασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών	0,386	0,05

Προκειμένου να δούμε κατά πόσο συστηματικά γίνεται Εκχώρηση Εξουσίας στο προσωπικό με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, μετρήθηκε η συσχέτιση των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν το παραπάνω στοιχείο με βασικές μεταβλητές της εξυπηρέτησης πελατών, όπως αυτές παρουσιάζονται στο ερωτηματολόγιο. Ο Πίνακας Διασταύρωσης 4.2. παρουσιάζει αυτές τις συσχετίσεις.

Η μεγαλύτερη συσχέτιση είναι αυτή που εξετάσαμε και προηγούμενη, δηλαδή η εκχώρηση εξουσίας αλληλοσυνδέεται με το επίπεδο αυτονομίας της επιχείρησης με $R=0,673$ και $\alpha=0,01$.

Κατόπιν σημειώνονται αισθητά μικρότερες συσχετίσεις σε στοιχεία όπως, η Αποφυγή επανάληψης των προβλημάτων με $R=0,492$ και $\alpha=0,01$, η Ικανοποίηση των εργαζομένων που απασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών με $R=0,478$ και $\alpha=0,01$, η Στήριξη του τμήματος και των λειτουργιών του από την ηγεσία της επιχείρησής με $R=0,461$ και $\alpha=0,01$ και άλλα.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η εκχώρηση εξουσίας στο προσωπικό σχετίζεται θετικά με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο τομέα των υπηρεσιών, όπως αυτό σημειώνεται στον Πίνακα Διασταύρωσης 4.2. με $R=0,446$ και επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,01$.

Πίνακας Διασταύρωσης 4.2.

Συσχετίσεις Εκχώρησης Εξουσίας στο Προσωπικό με Βασικές Μεταβλητές
Ερωτηματολογίου

Συντελεστής Συσχέτισης	Επίπεδο σημαντικότητας α
---------------------------	-----------------------------

Ερώτηση 17.2: Εκχώρηση εξουσίας στο προσωπικό με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών

Ερώτηση 10.2: Αναγνώριση ελαττωμάτων των προϊόντων ή λανθασμένης παροχής υπηρεσιών	0,42	0,05
Ερώτηση 10.4: Οι πληροφορίες, που εξάγονται από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης	0,402	0,05
Ερώτηση 10.5: Προετοιμασία σχεδίου δράσης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών	0,413	0,05
Ερώτηση 10.7: Αποφυγή επανάληψης των προβλημάτων	0,492	0,01
Ερώτηση 14: Η επιχείρηση ανήκει στον κλάδο των προϊόντων (ή υπηρεσιών όταν έχουμε αρνητική συσχέτιση)	-0,446	0,01
Ερώτηση 17.1: Στήριξη του τμήματος και των λειτουργιών του από την ηγεσία της επιχείρησης	0,461	0,01
Ερώτηση 17.4: Ικανοποίηση των εργαζομένων που απασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών	0,478	0,01
Ερώτηση 18: Επίπεδο αυτονομίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών σε σχέση με τις διοικητικές αποφάσεις	0,673	0,01

Ένα από τα πλέον σημαντικά στοιχεία της εξυπηρέτησης όπως παρουσιάστηκε στα αποτελέσματα είναι η ταχύτητα με την οποία αντιμετωπίζονται οι απαιτήσεις των πελατών. Η ταχύτητα παρουσιάζει την μεγαλύτερη συσχέτιση με την Πληροφόρηση του πελάτη σχετικά με την πορεία του παραπόνου του, όπου $R=0,884$ και $\alpha=0,01$, όπως αυτό απεικονίζεται στον Πίνακα Διασταύρωσης 4.3.

Βέβαια, η ταχύτητα ενημέρωσης του πελάτη σχετίζεται με τον Αριθμό των εργαζομένων ($R= 0,339$, $\alpha= 0,05$), με την Διαδικασία αντιμετώπισης παραπόνων ($R= 0,421$, $\alpha= 0,05$), αλλά και με τις εκπαιδευτικές δεξιότητες που σχετίζονται με την Ικανότητα Ερωτήσεων ($R=0,421$, $\alpha= 0,05$).

Πίνακας Διασταύρωσης 4.3.

Συσχετίσεις Ταχύτητας Ενημέρωσης του πελάτη σχετικά με τα παράπονά του με Βασικές Μεταβλητές Ερωτηματολογίου

	Συντελεστής Συσχέτισης	Επίπεδο σημαντικότητας α
Ερώτηση 17.9: Ταχύτητα ενημέρωσης του πελάτη σχετικά με τα παράπονά του		
Ερώτηση 15.6: Ικανότητα Ερωτήσεων	0,421	0,05
Ερώτηση 17.5: Αριθμός των εργαζομένων σε σχέση με την ανάλογη εργασία που υπάρχει	0,339	0,05
Ερώτηση 17.6: Έλεγχος του τρόπου που εξυπηρετούνται οι πελάτες	0,51	0,01
Ερώτηση 17.8: Διαδικασία αντιμετώπισης παραπόνων	0,421	0,05
Ερώτηση 17.10: Πληροφόρηση του πελάτη σχετικά με την πορεία του παραπόνου του	0,884	0,01

Η συλλογή παραπόνων αποτελεί μια από τις κύριες λειτουργίες του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Η μεγαλύτερες συσχετίσεις που παρουσιάζει είναι με τον 'Αριθμό των εργαζομένων σε σχέση με την ανάλογη εργασία που υπάρχει', όπου $R=0,72$ και $\alpha=0,01$, με τη 'Διαδικασία αντιμετώπισης παραπόνων', όπου $R=0,704$ και $\alpha=0,01$ και με τις Πληροφορίες που χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης για στρατηγικό σχεδιασμό της εξυπηρέτησης πελατών, όπου $R=0,612$ και $\alpha=0,01$.

Και με τις τρεις προηγούμενες μεταβλητές η συσχέτιση ήταν μεγάλη, καθώς ήταν πάνω από 0,6. Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων αυτών απεικονίζονται στον Πίνακα Διασταύρωσης 4.4.

Παρατηρούμε, επίσης, ότι η μεταβλητή αυτή συσχετίζεται αρνητικά με το Επίπεδο αυτονομίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών σε σχέση με το κεντρικό τμήμα στο οποίο ανήκει. Ο συντελεστής συσχέτισης R για τις μεταβλητές είναι $-0,345$ και το επίπεδο σημαντικότητας είναι $\alpha = 0,05$. Αυτό σημαίνει ότι όταν το επίπεδο της Διαδικασίας συλλογής παραπόνων αυξάνεται, το επίπεδο αυτονομίας του τμήματος θα μειώνεται και αντίστροφα.

Πίνακας Διασταύρωσης 4.4.

Συσχετίσεις Διαδικασίας συλλογής παραπόνων με Βασικές Μεταβλητές
Ερωτηματολογίου

	Συντελεστής Συσχέτισης	Επίπεδο σημαντικότητας α
Ερώτηση 17.7: Διαδικασία συλλογής παραπόνων		
Ερώτηση 2: Επίπεδο αυτονομίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών σε σχέση με το κεντρικό τμήμα στο οποίο ανήκει	-0,345	0,05
Ερώτηση 10.1: Αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών	0,345	0,05
Ερώτηση 10.4: Οι πληροφορίες, που εξάγονται από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης	0,612	0,01
Ερώτηση 10.5: Προετοιμασία σχεδίου δράσης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών	0,485	0,01
Ερώτηση 10.6: Καθιέρωση / τυποποίηση συστήματος απάντησης των υπηρεσιών	0,399	0,05
Ερώτηση 17.3: Εκπαίδευση του προσωπικού	0,394	0,05
Ερώτηση 17.4: Ικανοποίηση των εργαζομένων που απασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών	0,423	0,05
Ερώτηση 17.5: Αριθμός των εργαζομένων σε σχέση με την ανάλογη εργασία που υπάρχει	0,72	0,01
Ερώτηση 17.6: Έλεγχος του τρόπου που εξυπηρετούνται οι πελάτες	0,569	0,01
Ερώτηση 17.8: Διαδικασία αντιμετώπισης παραπόνων	0,704	0,01

Η μεταβλητή που σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων εμφανίζει την μεγαλύτερη συσχέτιση με την Προετοιμασία σχεδίου δράσης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών με $R=0,761$ και $\alpha=0,01$, δηλαδή παρουσιάζει υψηλή συσχέτιση, γεγονός που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για την προληπτική αντιμετώπιση των απαιτήσεων των πελατών και κατ' επέκταση για την "εικόνα" της επιχείρησης. Ακολουθεί η Στήριξη του τμήματος από την ηγεσία του οργανισμού, με $R=0,513$ και $\alpha=0,01$, γεγονός αναμενόμενο (βλ. Πίνακα Διασταύρωσης 4.5.).

Πίνακας Διασταύρωσης 4.5.

Συσχετίσεις Ικανοποίησης εργαζομένων με Βασικές Μεταβλητές
Ερωτηματολογίου

Συντελεστής Συσχέτισης	Επίπεδο σημαντικότητας α
---------------------------	------------------------------------

Ερώτηση 17.4: Ικανοποίηση των εργαζομένων που απασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών		
Ερώτηση	Συντελεστής Συσχέτισης	Επίπεδο σημαντικότητας α
Ερώτηση 10.5: Προετοιμασία σχεδίου δράσης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών	0,761	0,01
Ερώτηση 17.1: Στήριξη του τμήματος και των λειτουργιών του από την ηγεσία της επιχειρήσεως	0,513	0,01
Ερώτηση 17.2: Εκχώρηση εξουσίας στο προσωπικό με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών	0,478	0,01
Ερώτηση 17.3: Εκπαίδευση του προσωπικού	0,482	0,01
Ερώτηση 17.5: Αριθμός των εργαζομένων σε σχέση με την ανάλογη εργασία που υπάρχει	0,457	0,01
Ερώτηση 17.6: Έλεγχος του τρόπου που εξυπηρετούνται οι πελάτες	0,433	0,01
Ερώτηση 17.7: Διαδικασία συλλογής παραπόνων	0,423	0,05

Οι Ικανότητες Επίλυσης Προβλημάτων (Problem Solving Capabilities) στις οποίες εκπαιδεύεται το προσωπικό εμφανίζουν την μεγαλύτερη συσχέτιση με την Εκχώρηση εξουσίας στο προσωπικό με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, με συντελεστή συσχέτιση $R=0,761$ και επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,01$. Η συσχέτιση αυτή είναι απολύτως φυσιολογική και αναμενόμενη.

Κατόπιν ακολουθούν η Αποφυγή επανάληψης των προβλημάτων με $R=0,553$ και $\alpha=0,01$ και η Ικανοποίηση των εργαζομένων που απασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών με $R=0,505$ και $\alpha=0,01$. Ιδίως η αποφυγή επανάληψης προβλημάτων αποτελεί άμεση συνέπεια στην περίπτωση που το προσωπικό έχει ικανότητες επίλυσης προβλημάτων.

Επίσης, σημειώνεται ότι η ικανότητες επίλυσης προβλημάτων σχετίζονται με την Αναγνώριση ελαττωμάτων των προϊόντων ή λανθασμένης παροχής υπηρεσιών με $R=0,408$ και $\alpha=0,05$.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ικανότητες επίλυσης προβλημάτων σχετίζονται με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών με $R=0,338$ και $\alpha=0,05$. Η συσχέτιση δεν είναι υψηλή (είναι κάτω από 0,6), αλλά σημειώνεται μια τάση να εμφανίζονται ικανότητες επίλυσης προβλημάτων σε μεγαλύτερο βαθμό στις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες. Τα αποτελέσματα των παραπάνω συσχετίσεων παρουσιάζονται στον Πίνακα Διασταύρωσης 4.6.

Πίνακας Διασταύρωσης 4.6.

Συσχετίσεις Εκπαιδευτικών Ικανοτήτων Επίλυσης Προβλημάτων με Βασικές Μεταβλητές Ερωτηματολογίου

	Συντελεστής Συσχέτισης	Επίπεδο σημαντικότητας α
Ερώτηση 15.1: Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων		
Ερώτηση 10.1: Αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών	0,504	0,01
Ερώτηση 10.2: Αναγνώριση ελαττωμάτων των προϊόντων ή λανθασμένης παροχής υπηρεσιών	0,408	0,05
Ερώτηση 10.4: Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης	0,411	0,05
Ερώτηση 10.5: Προετοιμασία σχεδίου δράσης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών	0,424	0,05
Ερώτηση 10.7: Αποφυγή επανάληψης των προβλημάτων	0,553	0,01
Ερώτηση 14: Η επιχείρηση ανήκει στον κλάδο των προϊόντων (ή υπηρεσιών όταν έχουμε αρνητική συσχέτιση)	-0,338	0,05
Ερώτηση 15.2: Εκπαιδευτικές Τηλεφωνικές Δεξιότητες	0,495	0,01
Ερώτηση 15.4: Εκπαιδευτικές Γνώσεις που αφορούν το προϊόν ή την υπηρεσία	0,494	0,01
Ερώτηση 17.2: Εκχώρηση εξουσίας στο προσωπικό με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών	0,61	0,01
Ερώτηση 17.3: Εκπαίδευση του προσωπικού	0,458	0,01
Ερώτηση 17.4: Ικανοποίηση των εργαζομένων που απασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών	0,505	0,01
Ερώτηση 18: Επίπεδο αυτονομίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών σε σχέση με τις διοικητικές αποφάσεις	0,476	0,01

Παρακάτω εξετάζεται η γενική εμφάνιση της Ερώτησης 17, η οποία αναφέρεται στα κυριότερα στοιχεία – κλειδιά της εξυπηρέτησης πελατών, σε σχέση με τις υπόλοιπες μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Ελέγχονται οι τάσεις που παρουσιάζονται σε θέματα όπως η αυτονομία, η εκπαίδευση, η εκμετάλλευση των πληροφοριών που εξάγονται από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών κ.τ.λ.

Έτσι, η ένταση της Ερώτησης 17, εξετάσθηκε αφού πήραμε το συνολικό άθροισμα της ερώτησης (στο σύνολο του δείγματος) και έχοντας ως δεδομένο ότι το άθροισμά της κυμαίνεται μεταξύ 11 (εάν όλες οι απαντήσεις που έχουν δοθεί είναι 1) και 55 (εάν όλες οι απαντήσεις που έχουν δοθεί είναι 5). Η ίδια μεθοδολογία χρησιμοποιήθηκε για τις Ερωτήσεις 10 και 15. Στην συνέχεια η Ερώτηση 17 συσχετίσθηκε με την 10 και την 15, αλλά και με τις υπόλοιπες μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα Διασταύρωσης 4.7.

Παρατηρούμε, ότι τα στοιχεία της Ερώτησης 17 εμφανίζουν υψηλή συσχέτιση με τα στοιχεία της Ερώτησης 10, όπου $R=0,709$ και $\alpha=0,01$ (ο συντελεστής συσχέτισης είναι πάνω από 0,6). Βέβαια και με την Ερώτηση 15 παρουσιάζεται συσχέτιση, αλλά όχι τόσο υψηλή, με $R=0,582$ και $\alpha=0,01$.

Επίσης, υψηλή συσχέτιση παρουσιάζεται και με τις πληροφορίες, από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, που χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, με $R=0,635$ και $\alpha=0,01$. καθώς, και με τις Ικανότητες Ερωτήσεων που έχει το προσωπικό, με $R=0,641$ και $\alpha=0,01$.

Πίνακας Διασταύρωσης 4.7.

Συσχετίσεις Συνολικής Ερώτησης 17 με Βασικές Μεταβλητές
Ερωτηματολογίου

	Συντελεστής Συσχέτισης	Επίπεδο σημαντικότητας α
Συνολική Παρουσίαση Ερώτησης 17		
Συνολική Παρουσίαση Ερώτησης 10	0,709	0,01
Συνολική Παρουσίαση Ερώτησης 15	0,582	0,01
Ερώτηση 10.1: Αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών	0,497	0,01
Ερώτηση 10.2: Αναγνώριση ελαττωμάτων των προϊόντων ή λανθασμένης παροχής υπηρεσιών	0,362	0,05
Ερώτηση 10.3: Αναγνώριση τάσεων των απαιτήσεων των πελατών	0,41	0,05
Ερώτηση 10.4: Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης	0,635	0,01
Ερώτηση 10.5: Προετοιμασία σχεδίου δράσης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών	0,437	0,01
Ερώτηση 10.6: Καθιέρωση / τυποποίηση συστήματος απάντησης των υπηρεσιών	0,339	0,05
Ερώτηση 10.7: Αποφυγή επανάληψης των προβλημάτων	0,447	0,01
Ερώτηση 15.1: Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων	0,358	0,05

Ερώτηση 15.4: Εκπαιδευτικές Γνώσεις που αφορούν το προϊόν ή την υπηρεσία	0,374	0,05
Ερώτηση 15.5: Ικανότητες που αφορούν την τοποθέτηση ρεαλιστικών απαιτήσεων στους πελάτες	0,348	0,05
Ερώτηση 15.6: Ικανότητα Ερωτήσεων	0,641	0,01
Ερώτηση 18: Επίπεδο αυτονομίας του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών σε σχέση με τις διοικητικές αποφάσεις	0,447	0,01

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο, ενσωματώνονται στοιχεία από την προηγούμενη θεωρητική θεμελίωση και σε σύγκριση με τα προαναφερθέντα αποτελέσματα που έδωσε η εμπειρική έρευνα γίνεται προσπάθεια να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

Στην βιβλιογραφία όπως έχει ήδη αναφερθεί οι τάσεις αναφέρονται σε τμήμα εξυπηρέτησης πελατών:

- αυτόνομο και ανεξάρτητο,
- με ευρύ πεδίο λειτουργιών και υπευθυνοτήτων,
- με προληπτική αντιμετώπιση των υπευθυνοτήτων του,
- με αυξημένο το ρόλο του προσωπικού,
- μέσα από την δημιουργία ομάδων εξυπηρέτησης πελατών,
- μέσα από εκπαίδευση,
- μέσα από τη στήριξη της ηγεσίας,
- μέσα από ενδυνάμωση κ.α.

Η μελλοντική μορφή, δε, της εξυπηρέτησης πελατών στις επιχειρήσεις διαφαίνεται να παίρνει όλο και πιο ευρύ ρόλο στην λειτουργία των επιχειρήσεων, αφού οι περισσότεροι μελετητές θεωρούν ότι πρέπει να γίνουν προσπάθειες ώστε να αναπτυχθεί νοοτροπία εξυπηρέτησης πελατών σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα από την εμπειρική έρευνα έδειξαν ότι οι συνθήκες στην ελληνική πραγματικότητα συμβαδίζουν στα περισσότερα σημεία με τα στοιχεία της αρθρογραφίας, εκτός από ορισμένα.

Συγκεκριμένα:

Σημαντικό σημείο διαφοροποίησης, παρουσιάζεται σχετικά με την αυτονομία, το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Στην

αρθρογραφία έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε αυτό το θέμα, παρόλα αυτά τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 75% των επιχειρήσεων το τοποθετεί μέσα σε κάποιο άλλο τμήμα. Γεγονός που μας κάνει να αμφισβητούμε την ένταση των υπολοίπων απαντήσεων, καθώς το τμήμα-θα πρέπει να έχει την εξουσία να λύνει προβλήματα από κάθε κατεύθυνση της οργανωσιακής δομής, γρήγορα (Lancioni, 1995).

Επίσης, το τμήμα στο οποίο ανήκει το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, εμφανίζει διαφοροποίηση από τις ενδείξεις τις βιβλιογραφίας. Παρατηρούμε, ότι ενώ στην θεωρεία το τμήμα του Μάρκετινγκ αποτελεί την πιθανότερη εκδοχή σε περιπτώσεις όπου το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών δεν είναι αυτόνομο, τα αποτελέσματα δίνουν το τμήμα Πωλήσεων ως την πρώτη προτίμηση για υπεύθυνο τμήμα της εξυπηρέτησης πελατών στην ελληνική αγορά. Γεγονός που χαρακτηρίζει τις λειτουργίες της Εξυπηρέτησης Πελατών, καθώς το τμήμα Πωλήσεων ενδιαφέρεται για βραχυχρόνια αποτελέσματα και αντιμετωπίζει την εξυπηρέτηση πελατών ως εργαλείο υποστήριξης των πωλήσεων. Εκ διαμέτρου αντίθετη είναι η φιλοσοφία του τμήματος Μάρκετινγκ, καθώς αποσκοπεί περισσότερο σε μακροχρόνιους στόχους (Lancioni, 1995). Στην περίπτωση του Μάρκετινγκ, η εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί έναν τρόπο δημιουργίας σχέσης με τους πελάτες. Ο D. Lancioni αναφέρει ότι στην έρευνα του, όταν η εξυπηρέτηση πελατών αναφέρεται στο τμήμα Μάρκετινγκ, οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην σημασία του πελάτη, ως έννοια (Lancioni, 1995).

Άλλο σημείο διαφοροποίησης αναφέρεται στις λειτουργίες του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Η δραστηριότητα της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) είναι σημείο στο οποίο δίνεται έμφαση στην αρθρογραφία. Ωστόσο, η εμπειρική έρευνα έδειξε διαφορετικά αποτελέσματα. Η λειτουργία του Καθορισμού και ανάλυσης προβλημάτων στην παροχή υπηρεσιών, αντιμετωπίζεται ως δευτερεύουσα δραστηριότητα του τμήματος. Τέλος δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις Πληροφορίες επεξηγηματικής φύσεως της διαδικασίας (ή χρήσης), γεγονός αντίθετο με το θεωρητικό υπόβαθρο. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν δείγμα ότι τα τμήματα Εξυπηρέτησης Πελατών δεν έχουν τον ευρύ και ουσιαστικό ρόλο που δίνεται στην βιβλιογραφία.

Σχετικά με τον τρόπο που χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες που εξάγονται από το τμήμα εξυπηρέτησης, υπάρχει τάση για προληπτική αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών, καθώς η αποφυγή επανάληψης προβλημάτων, η αναγνώριση ελαττωμάτων των προϊόντων, η προετοιμασία σχεδίου δράσης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών είναι από τις πρώτες προτιμήσεις των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, στην ερώτηση σχετικά με τις μορφές εξυπηρέτησης που διαθέτει η επιχείρηση, τα στοιχεία που τονίζονται στην βιβλιογραφία ως στοιχεία προληπτικής αντιμετώπισης της εξυπηρέτησης των πελατών, όπως η ανάπτυξη νοοτροπίας εξυπηρέτησης πελατών σε όλη την επιχείρηση, το πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατών και οι σχεδιασμένες ομάδες υποστήριξης, βρίσκονται σπανιότερα στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Όσον αναφορά στους πελάτες τους οποίους εξυπηρετεί το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών, αξίζει να σημειωθεί, ότι παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά σε σχέση με την αρθρογραφία, καθώς τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 69% των επιχειρήσεων εξυπηρετεί όχι μόνο τους ήδη πελάτες, αλλά και τους πιθανούς / μελλοντικούς πελάτες. Αντίθετα στην αρθρογραφία παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι αναφέρονται μόνο στους ήδη πελάτες.

Αυτή η διαφοροποίηση σημαίνει ότι στην ελληνική αγορά οι επιχειρήσεις είτε θέλουν να δώσουν έναν ευρύτερο και πολυδιάστατο ρόλο στο Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών γεγονός που έρχεται σε αντίθεση

- με την μη αυτονομία του τμήματος (72% των επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνει το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών ως τμήμα ή ως λειτουργία σε κάποιο άλλο κεντρικό τμήμα της επιχείρησης) και
- με προηγούμενο σημείο διαφοροποίησης που αναφέρεται στις λειτουργίες του τμήματος και το οποίο αποτελεί δείγμα ότι τα τμήματα Εξυπηρέτησης Πελατών δεν έχουν τον ευρύ ρόλο που δίνεται στην βιβλιογραφία,

είτε αντιμετωπίζουν εν μέρει το τμήμα ως μέσο προσέλκυσης πελατών, πράγμα που συνηγορεί με το μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που συμπεριλαμβάνει το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών στο Τμήμα Πωλήσεων.

Γενικά, από τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας αναδεικνύεται ότι οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα της εξυπηρέτησης πελατών και προσπαθούν να την προσεγγίσουν με τους παραδοσιακούς τρόπους. Τα σημεία στα οποία η ελληνική αγορά έρχεται σε αντίθεση με την αρθρογραφία δεν είναι πολλά, αλλά είναι υψίστης σημασίας για το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών.

Αξίζει να σημειωθεί, βέβαια, ότι ο ρόλος του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, αλλά και ανάλογα με την δέσμευση της ηγεσίας στην εξυπηρέτηση των πελατών, με τον τρόπο που η επιχείρηση ορίζει την εξυπηρέτηση πελατών, ακόμα και με την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Οι παράγοντες είναι πολλοί και είναι φυσικό ότι δεν μπορούσαν να συμπεριληφθούν αναλυτικά σε αυτήν την μελέτη. Οι χρονικοί και άλλοι περιορισμοί επέβαλλαν την διερεύνηση γενικά του πλαισίου μέσα στο οποίο λειτουργεί ένα Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών.

Τέλος, όπως ήδη αναφέρθηκε, θα πρέπει να τονισθεί το γεγονός ότι η μελέτη αυτή περιγράφει τις τάσεις των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά και οι οποίες ακολουθούν σε γενικές γραμμές τα στοιχεία της βιβλιογραφίας. Το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών έχει την δυνατότητα διερεύνησης του ρόλου του και αύξησης της συμβολής του στην διατήρηση των πελατών, στην δημιουργία "εικόνας" την επιχείρησης, στην ικανοποίηση του προσωπικού και κατά συνέπεια όλων αυτών στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Η εξυπηρέτηση του πελάτη ξεκινά από μια προϋπόθεση: ανάπτυξη δέσμευσης για την εξυπηρέτηση από όλο το προσωπικό, συμπεριλαμβάνοντας το διευθύνοντα σύμβουλο. Ο διευθύνων σύμβουλος και το προσωπικό αξιοποιούν συνειδητά κάθε δυνατότητα που τους παρέχουν οι λειτουργίες και οι διαδικασίες του οργανισμού για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες. Οι διαδικασίες του οργανισμού αξιολογούνται και τροποποιούνται με κριτήριο την επίτευξη του πλέον ικανοποιητικού αποτελέσματος για τους πελάτες (Σπανός, 1997).

Βιβλιογραφία

1. Anderson, J. (1992), "Customer On-Site: Improving Service Through Self-Administration", *Marketing Services Quality*, Vol. 6, Issue 4.
2. Anderson, J. (1993), "Creating Self-Service", *Marketing Services Quality*, Vol. 7, Issue 1.
3. Anderson, J. and Narasimhan, V. (1991), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 5, Issue 2.
4. Anderson, J. (1994), "Self-Service: A New Paradigm for Total Customer Experience", *Marketing Services Quality*, Vol. 8, Issue 1.
5. Anderson, J. and Narasimhan, V. (1995), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 9, Issue 1.
6. Anderson, J. and Narasimhan, V. (1996), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 10, Issue 1.
7. Anderson, J. and Narasimhan, V. (1997), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 11, Issue 1.
8. Anderson, J. and Narasimhan, V. (1998), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 12, Issue 1.
9. Anderson, J. and Narasimhan, V. (1999), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 13, Issue 1.
10. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2000), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 14, Issue 1.
11. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2001), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 15, Issue 1.
12. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2002), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 16, Issue 1.
13. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2003), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 17, Issue 1.
14. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2004), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 18, Issue 1.
15. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2005), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 19, Issue 1.
16. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2006), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 20, Issue 1.
17. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2007), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 21, Issue 1.
18. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2008), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 22, Issue 1.
19. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2009), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 23, Issue 1.
20. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2010), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 24, Issue 1.
21. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2011), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 25, Issue 1.
22. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2012), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 26, Issue 1.
23. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2013), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 27, Issue 1.
24. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2014), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 28, Issue 1.
25. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2015), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 29, Issue 1.
26. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2016), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 30, Issue 1.
27. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2017), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 31, Issue 1.
28. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2018), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 32, Issue 1.
29. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2019), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 33, Issue 1.
30. Anderson, J. and Narasimhan, V. (2020), "The Effects of Self-Service on Service Quality", *Marketing Services Quality*, Vol. 34, Issue 1.

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Carney, Steve, (1996), "Westminster City Council: improving quality through complaint management", *Managing Service Quality*, Vol 6, Issue 4.
2. Clemmet, Andrew, (1998), "Dictating customer service", *Work Study*, Vol 47, Issue 2.
3. Cook, Sarah and Macaulay Steve, (1997), "Practical steps to empowered complaint management", *Managing Service Quality*, Vol 7, Issue 1.
4. Donaldson, W., (1995), "Manufactures Need to Show Greater Commitment to Customer Service", *Industrial Marketing Management*, 24, 421 – 430.
5. Donnelly, M., and McMullan, C., (1994), "Setting Service Standards for Local Government Reception Services" *Managing Service Quality*, Vol. 4, No. 5,.
6. Javetz, R., and Stern Z., (1996), "Patients' complaints as a management tool for continuous quality improvement", *Journal of Management in Medicine*, Vol 10, Issue 3.
7. Lancioni, D., (1995), "The Reporting Relationship of Customer Service", *Industrial Marketing Management*, 24, 19 – 26.
8. Lapidus, S. Richard, and Scibrowsky A. John, (1994), "Aggregate Complaint Analysis A Procedure for Developing Customer Service Satisfaction", *Journal of Services Marketing*, Vol 08, Issue 4.
9. Lee, J., and Xon, Y., (1996) "A Customer Service Process Innovation Using the Integration of Data Base and Case Base", *Expert Systems With Applications*, Vol. 11, No. 4.
10. McColl – Kennedy, J., and White T., (1997), "Service provider training programs at odds with customer requirements in five – star hotels", *The Journal of Services Marketing*, Vol 11, Issue 4.
11. McCrindle, J., and Jones R.K., (1998), "Preliminary evaluation of the efficacy and implementation of the new NHS complaints procedure", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol 11, Issue 2.

12. Mortlock, Berit, (1996), "Winning with quality at IBM Best practice at the National Call Management Centre", Business Process Re-engineering 7 Management Journal, Vol 2, Issue 2.
13. Peppers, D., Rogers, M., and Dorf, B., (1999), "Is Your Company Ready for One – to – One Marketing?", Harvard Business Review, Jan – Feb. 1999, v77, i1.
14. Potter-Brotman, Jennifer, (1994), "The New Role of Service in Customer Retention", Managing Service Quality, Vol 04, Issue 4.
15. Schibrowsky, A. John and Lapidus S. Richard, (1994), "Gaining a Competitive Advantage by Analyzing Aggregate Complaints", Journal of Consumer Marketing, Vol 11, Issue 1.
16. Turpin, D., (1995), "Japanese Approaches to Customer Satisfaction: Some Best Practices", Long Range Planning, Vol. 28, No.3.
17. Wagner, W., (1994), "Managing Customer Complaints in Distribution", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol 24, Issue 4.
18. Wells, J., Fuerst, W., and Choobineh, J., (1999), "Managing information technology (IT) for one – to – one customer interaction", Information & Management, 35, 53 – 62.
19. Wilson, A., (1998), "The internal service department – justifying your existence", Logistics Information Management, Vol 11, Number 1.

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γρηγορούδης, Ε., (1999), "Μεθοδολογία Μέτρησης & Ανάλυσης Ικανοποίησης: Μια Πολυκριτηρια Αναλυτική Συνθετική Πρόταση".
2. Δερβιτσιώτης, Κ., (1997), "Διοίκηση Ολικής Ποιότητας".
3. Λογοθέτης, Ν., (1992), "Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Από τον Deming στον Taguchi και το SPC", Prentice Hall, TQM Hellas, INTER Books.

4. Σπανός, Α., (1997), "Πως Παράγονται και Παρέχονται Αποτελεσματικά Υπηρεσίες Ποιότητας", Εκδόσεις "Γαλαίος".
5. Sandhusen, R., (1993), "Μάρκετινγκ", Εκδόσεις "Κλειδάριθμος", Barron's.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Παράρτημα

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ερωτηματολόγιο**1. Στην επιχείρησή σας λειτουργεί τμήμα εξυπηρέτησης πελατών:**
(σημειώστε με ✓ την επιλογή σας)Ναι Όχι **2. Το τμήμα αυτό ονομάζεται:**
(σημειώστε με ✓ την επιλογή σας)

- Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών (Customer Service Department)
 Φροντίδας πελατών (Customer Care)
 Κέντρο υπηρεσιών (Service Center)
 Τμήμα δημοσίων σχέσεων (Customer relationship Department)
 Άλλο (Παρακαλώ περιγράψτε).....

3. Στο τμήμα αυτό απασχολούνται:
(σημειώστε με ✓ την επιλογή σας)

- 1-10 άτομα 11-25 άτομα 26-50 άτομα 51-100 άτομα
 101-150 άτομα 150-200 άτομα 201-250 άτομα Άλλο.....

4. Εκτός από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, η επιχείρησή σας διαθέτει επίσης:

(σημειώστε με ✓ περισσότερες από μια απαντήσεις αν χρειάζεται, προσθέτοντας σχολιασμούς όπου κρίνεται εσείς απαραίτητο)

- Περισσότερα από ένα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών.
 Προσωπικό πρώτης γραμμής
 Πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατών (customer service program)
 Ανάπτυξη νοοτροπίας εξυπηρέτησης πελατών σε όλη την επιχείρηση
 Υπεύθυνοι εξυπηρέτησης πελατών (customer service representatives)
 Σχεδιασμένες “ομάδες υποστήριξης”, π.χ όχι προσωπικό που έχει προσληφθεί για αυτήν την δουλειά, αλλά δίκτυο ατόμων με μεγάλη εμπειρία στην εξυπηρέτηση των άλλων.
 Τμήμα υποστήριξης πελατών μετά την πώληση (after sale service)

- Ειδική γραμμή τηλεφώνου για τον συγκεκριμένο σκοπό
- Άλλο (Παρακαλώ περιγράψτε).....
.....
.....

5. Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών είναι:

(σημειώστε με ✓ την επιλογή σας)

- Αυτόνομο και ανεξάρτητο, υπό την γενική διεύθυνση
- Συμπεριλαμβάνεται ως τμήμα σε κάποιο άλλο κεντρικό τμήμα της επιχείρησης
- Συμπεριλαμβάνεται ως λειτουργία σε κάποιο άλλο κεντρικό τμήμα της επιχείρησης

6. Εάν στην επιχείρησή σας το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών συμπεριλαμβάνεται ως λειτουργία ή ως τμήμα σε κάποιο άλλο κεντρικό τμήμα, σημειώστε ποιο είναι αυτό το κεντρικό τμήμα:

(σημειώστε με ✓ την επιλογή σας)

- Στο τμήμα διαφήμισης (marketing department)
- Στο τμήμα πωλήσεων (sales department)
- Στο τμήμα τεχνικής υποστήριξης (technical department)
- Στο τμήμα διανομής (distribution department)

7. Πώς θα αξιολογούσατε την αυτονομία (το επίπεδο της ανεξαρτησίας της λήψης αποφάσεων) των ατόμων ή του τμήματος που απασχολείται με την εξυπηρέτηση των πελατών σε σχέση με το κεντρικό τμήμα στο οποίο ανήκει:

(σημειώστε με κύκλο την επιλογή σας)

Πολύ χαμηλή 1 2 3 4 5 Πολύ υψηλή

8. Το τμήμα εξυπηρέτησης των πελατών είναι υπεύθυνο για τις παρακάτω διαδικασίες:

(σημειώστε με ✓ περισσότερες από μια απαντήσεις αν χρειάζεται, προσθέτοντας σχολιασμούς όπου κρίνεται εσείς απαραίτητο)

- Συλλογή Παραπόνων
- Αντιμετώπιση / Αποκατάσταση παραπόνων (recovery procedure)
- Πληροφορίες τεχνικής φύσεως
- Πληροφορίες επεξηγηματικής φύσεως της διαδικασίας (ή χρήσεως)
- Δραστηριότητες Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking)
- Αξιολόγηση εξυπηρέτησης πελατών (validation service)

- Τήρηση στατιστικών στοιχείων
- Καταγραφή προβλημάτων στην παροχή υπηρεσιών
- Καθορισμό και ανάλυση προβλημάτων στην παροχή υπηρεσιών
- Υποστήριξη του προσωπικού πρώτης γραμμής
- Αντιμετώπιση νομικών προβλημάτων σχετικών με παράπονα πελατών

9. Το συγκεκριμένο τμήμα προσφέρει εξυπηρέτηση πελατών :

(σημειώστε με ✓ περισσότερες από μια απαντήσεις αν χρειάζεται, προσθέτοντας σχολιασμούς όπου κρίνεται εσείς απαραίτητο)

- Μέσω τηλεφωνικής γραμμής (help line)
- Μέσω touch-tone phone
- Μέσω Η/Υ (e-mail κ.τ.λ.)
- Μέσω ταχυδρομικής επικοινωνίας
- Μέσω επισκέψεων τεχνικών
- Μέσω επισκέψεων των πελατών στην επιχείρηση

10. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα, σημειώστε σε ποιο βαθμό οι πληροφορίες που εξάγονται/ παράγονται από την λειτουργία του τμήματος χρησιμοποιούνται για:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αναγνώριση ελαττωμάτων των προϊόντων ή λανθασμένης παροχής υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αναγνώριση τάσεων των απαιτήσεων των πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, π.χ. στρατηγικός σχεδιασμός κ.τ.λ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προετοιμασία σχεδίου δράσης σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Καθιέρωση / τυποποίηση
 συστήματος απάντησης
 των υπηρεσιών

Αποφυγή επανάληψης
 των προβλημάτων

Άλλο (Παρακαλώ Περιγράψτε):

11. Το προσωπικό απασχολείται με την εξυπηρέτηση πελατών:

(σημειώστε με ✓ περισσότερες από μια απαντήσεις αν χρειάζεται, προσθέτοντας σχολιασμούς όπου κρίνεται εσείς απαραίτητο)

- Αποκλειστικά
 Ενώ εκτελούν άλλα καθήκοντα
 Στον ελεύθερο χρόνο απασχολούνται σε άλλο τμήμα
 Εκ περιτροπής (on a rotation basis)
 Σε δευτερεύουσα προτεραιότητα
 Άλλο

12. Περίπου πόσες κλήσεις λαμβάνονται καθημερινά:

(σημειώστε με ✓ την επιλογή σας)

0-50 51-100 101 -200 201-400
 401-600 600-1000 1000-2000
 2000-2500 2500-3000 Άλλο.....

13. Σε τι ποσοστό οι κλήσεις που δέγεστε:

(απαντήστε σε όλα τα ερωτήματα σημειώνοντας με κύκλο την επιλογή σας)

Επλύονται με το πρώτο τηλεφώνημα
 Πολύ Χαμηλό 1 2 3 4 5 Πολύ Υψηλό
 Απαιτούν περισσότερη ανάλυση
 Πολύ Χαμηλό 1 2 3 4 5 Πολύ Υψηλό

14. Πώς χαρακτηρίζετε τις εργασίες της επιχείρησή σας:
(σημειώστε με ✓ την επιλογή σας)

- Εντάσεως υπηρεσίας (Παρέχεται υπηρεσίες)
 Εντάσεως προϊόντος (Πουλάτε προϊόντα)

15. Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα, σημειώστε σε ποιο βαθμό η εκπαίδευση των ατόμων που αφορούνται με την εξυπηρέτηση πελατών, αφορά:

Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων (problem – solving capabilities)

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα Πολύ

Τηλεφωνικές δεξιότητες (telephone skills)

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα Πολύ

Δεξιότητες Πωλήσεως (sales skills)

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα Πολύ

Γνώσεις που αφορούν το προϊόν ή την υπηρεσία (product knowledge)

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα Πολύ

Ικανότητες που αφορούν την τοποθέτηση ρεαλιστικών απαιτήσεων στους πελάτες

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα Πολύ

Ικανότητα Ερωτήσεων (questioning skills)

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα Πολύ

Άλλο (Παρακαλώ Περιγράψτε):

.....
.....

16. Εξυπηρέτησης, σημειώστε σε ποιο βαθμό παρουσιάζονται ανάγκες εκπαίδευσης σε κάθε μια από αυτές :

Στο προσωπικό πρώτης γραμμής

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα Πολύ

Στο προσωπικό του τμήματος εξυπηρέτησης των πελατών

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα Πολύ

Στο προσωπικό που είναι υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση των πελατών

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα Πολύ

Σε όλο το προσωπικό της εταιρείας εφόσον αυτή ακολουθεί νοοτροπία εξυπηρέτησης των πελατών

Καθόλου 1 2 3 4 5 Πάρα Πολύ

17. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα, σημειώστε πόσο χαμηλό ή ψηλό θεωρείται το επίπεδο του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών ως προς τα παρακάτω θέματα:

	Πολύ χαμηλό	Χαμηλό	Μεσαίο	Υψηλό	Πολύ υψηλό
Στήριξη του τμήματος και των λειτουργιών του από την ηγεσία της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκχώρηση εξουσίας, δικαιώματος λήψης αποφάσεων, στο προσωπικό με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών (διαδικασία ενδυνάμωσης)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκπαίδευση του προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ικανοποίηση των εργαζομένων που απασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αριθμός των εργαζομένων σε σχέση με την ανάλογη εργασία που υπάρχει	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλεγχος του τρόπου που εξυπηρετούνται οι πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαδικασία συλλογής παραπόνων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαδικασία αντιμετώπισης Παραπόνων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ταχύτητα ενημέρωσης του πελάτη σχετικά με τα παράπονά του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πληροφόρηση του πελάτη σχετικά με την πορεία του παραπόνου του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαδικασία “αποζημίωσης” των πελατών σε περιπτώσεις παραπόνων ή λάθους της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Πώς θα αξιολογούσατε την αυτονομία (το επίπεδο της ανεξαρτησίας της λήψης αποφάσεων) του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών σε σχέση με τις διοικητικές αποφάσεις:

(σημειώστε με κύκλο την επιλογή σας.)

Πολύ χαμηλή 1 2 3 4 5 Πολύ υψηλή

19. Το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών αφορά:

(σημειώστε με ✓ την επιλογή σας)

Τους ήδη πελάτες Τους πιθανούς/ μελλοντικούς πελάτες
Και τις δύο ομάδες

Τέλος