

Κεφάλαιο 2: Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών και Εφοδιαστική

Σύνοψη

Αφειρηγία σχεδιασμού και οργάνωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας και των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων αποτελούν οι ανάγκες των πελατών, καθότι η ποιοτική εξυπηρέτηση ικανοποίησης των πελατών αποτελεί πηγή δημιουργίας αξίας, με συνθήκες «αγοράς - αγοραστών», στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης των αγορών και των οικονομιών. Η σημασία της εξυπηρέτησης των πελατών για τους ίδιους τους πελάτες αναδεικνύει την ανάγκη ισχυρής πελατοκεντρικής προσέγγισης για τις επιχειρήσεις, με ισχυρή υποστήριξη από την αναβάθμιση της γνώσης από τη συμβατική «μερική ανάλυση» κατά παράβαση της ολιστικής φύσης της Εφοδιαστικής.

Σε επίπεδο ορολογίας, αναφέρονται οι ορισμοί των πελατών, της αξίας σε επίπεδο ατόμου, επιχείρησης και εφοδιαστικής αλυσίδας, της ικανοποίησής τους, καθώς και οι κύριοι παράγοντες της ποιοτικής Εξυπηρέτησης των Πελατών (ΠΕΠ). Η ανάλυση του θέματος της ικανοποίησης των πελατών, ως «μοχλός» δημιουργίας αξίας, διεξάγεται σε όρους ποιότητας και σύγχρονης προσέγγισης των κενών ικανοποίησης των πελατών, στα πλαίσια της ολιστικής προσέγγισης της εφοδιαστικής αλυσίδας αξίας. Επίσης, αναλύεται το θέμα της διαχείρισης των παραπόνων, στο πλαίσιο της ικανοποίησης των πελατών στις περιπτώσεις αποκλίσεων της οργάνωσης από τους στόχους και με στόχο την αναστροφή των αποκλίσεων αυτών σε μεγαλύτερη αφοσίωση των πελατών στις επιχειρήσεις (customer loyalty).

Λέξεις κλειδιά

Εφοδιαστική ή Εφοδιαστική αλυσίδα, Πελάτης, Αξία, Προσδοκίες πελατών, Συμμετοχική οικονομία και εταιρική ευθύνη.

2.1.Εννοιολογικές προσεγγίσεις της Εξυπηρέτησης των Πελατών

2.1.1 Η έννοια του πελάτη

Ο σαφής καθορισμός του συνόλου των πελατών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι μια αρκετά δύσκολη διαδικασία, δεδομένου του εύρους του συνόλου αυτού, αλλά και της δυνατότητας τμηματοποίησής του σε επιμέρους ομάδες και υποσύνολα. Ακόμη, σε αρκετές περιπτώσεις, η έλλειψη βάσεων δεδομένων με πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες μιας επιχείρησης, καθιστά ακόμη δυσκολότερη τη συγκεκριμένη διαδικασία. Έτσι, όταν αναφέρεται ο όρος «σύνολο πελατών» θα πρέπει να διευκρινίζεται αν η αναφορά αφορά τρέχοντες, προγενέστερους ή δυνητικούς, εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες.

Η σπουδαιότητα του καθορισμού του συνόλου των πελατών επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι αποτελεί βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης. Σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό, οι πελάτες μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

Όμοια, ως δυνητικοί πελάτες μπορούν να θεωρηθούν τα άτομα που έχουν:

- την ανάγκη ή την επιθυμία για την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας,
- το κίνητρο για να προχωρήσουν στη συγκεκριμένη αγορά,
- τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους και
- τη δυνατότητα πρόσβασης στα σημεία διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Στην περίπτωση του κλασικού αυτού ορισμού θα πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι αρκετές φορές, διαφέρει ο αγοραστής από τον χρήστη του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Έτσι, τίθεται το πρόβλημα ποιος από τους δύο θα πρέπει να συμπεριληφθεί σε ένα πρόγραμμα μέτρησης ικανοποίησης.

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στο πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης πελατών, προκειμένου να ξεπεράσουν το πρόβλημα του κλασικού ορισμού, ορίζουν τους πελάτες ως άτομα που καθορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης. Τα άτομα αυτά έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν την δυσαρέσκειά τους σε περίπτωση που δεν πληρούνται οι προσδοκίες τους και δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους.

Τα είδη των πελατών μπορούν να διακριθούν στις ακόλουθες κατηγορίες (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000):

- **Πελάτης-άτομο:** Όλα τα άτομα μπορούν να θεωρηθούν ως πελάτες των εαυτών τους, δεδομένου ότι είναι οι

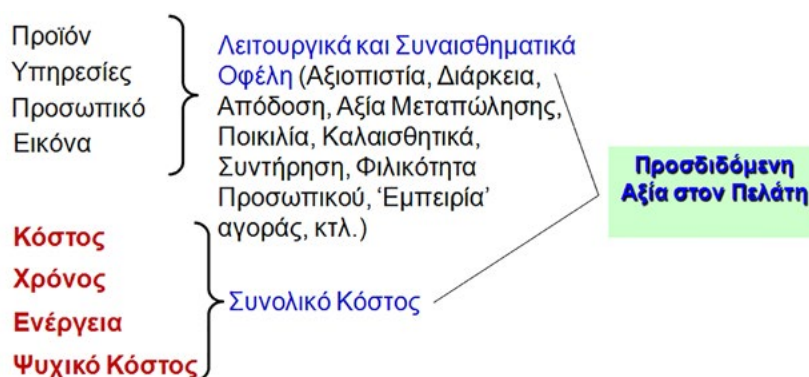
πρώτιστοι αποδέκτες του προϊόντος της εργασίας τους. Η κατηγορία αυτή οφείλει να χαρακτηρίζεται από μια επιθυμία αυτοβελτίωσης και υπεροχής.

- **Εσωτερικοί πελάτες** (internal customers): Το προσωπικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί το σύνολο των εσωτερικών πελατών. Οι πελάτες αυτοί είναι οι χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται από τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης.
- **Εξωτερικοί πελάτες** (external customers): Πρόκειται για τους αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών είναι αρκετά ισχυρή και σημαντική (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000).

2.1.2 Η έννοια της αξίας

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες τους, τα οποία να προκαλούν λειτουργικά και συναισθηματικά οφέλη, τα οποία να είναι σημαντικά σε σχέση με το σχετικό κόστος απόκτησής τους. Αυτό δεν αφορά μόνο στο χρηματικό ποσό το οποίο πρέπει να διατεθεί, αλλά και στον χρόνο, στην ενέργεια και το ψυχικό κόστος. Το ψυχικό κόστος συνδέεται με την αβεβαιότητα που μπορεί να έχει ο πελάτης για την επιλογή του είτε προτού γίνει η επιλογή (αν δηλαδή θα του προσφερθούν οι υπηρεσίες που περιμένει και προσδοκά) είτε αφού κάνει την επιλογή και στη φάση της αξιολόγησης της ορθότητας της επιλογής (αν δηλαδή έλαβε τις υπηρεσίες που επιθυμούσε και κατά πόσον μια άλλη επιχείρηση θα τον είχε εξυπηρετήσει καλύτερα). Οι δύο αυτές παράμετροι, ωφελειών και κόστους, στοιχειοθετούν την έννοια της αξίας, όπως απεικονίζεται στο σχήμα 2.1.

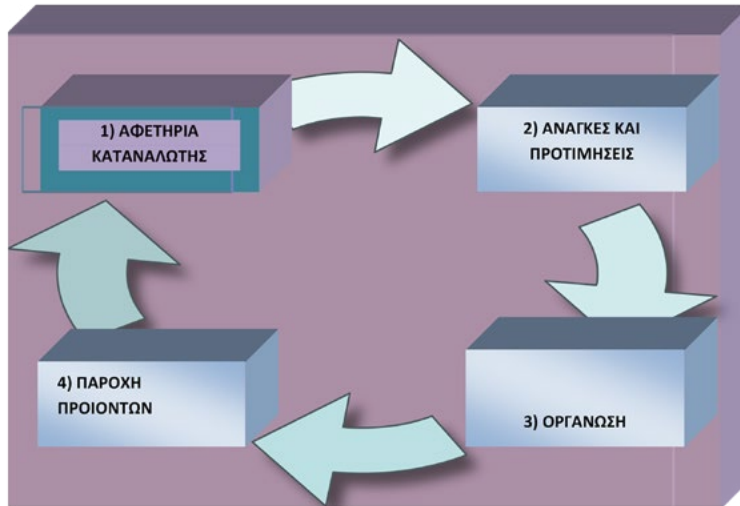


Σχήμα 2.1 Η έννοια της αξίας.

Σημειώνεται ότι πηγή αξίας για τους πελάτες είναι η αξία που προκύπτει από την εικόνα της επιχείρησης και τη φήμη που έχει στην αγορά. Ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών, δεδομένης της άυλης φύσης τους και της δυσκολίας που αυτή συνεπάγεται για την αγοραστική επιλογή μεταξύ εναλλακτικών υπηρεσιών που προσφέρονται από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, χαρακτηρίζεται από υψηλό ρίσκο σε κάθε σχεδόν αγοραστική απόφαση. Έτσι, η φήμη και η εικόνα που μπορεί να έχει μια επιχείρηση συμβάλλουν στη μείωση του αντιλαμβανόμενου κινδύνου που συνεπάγεται η αγοραστική επιλογή, καθώς δίνουν μηνύματα στον καταναλωτή αναφορικά με την ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει τις υπηρεσίες που τον ενδιαφέρουν με τρόπο τέτοιο που να ικανοποιεί τις ανάγκες τους.

Λόγω του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, κεντρικός πυλώνας της νέας επιχειρηματικής συλλογιστικής είναι ότι κυρίαρχο ρόλο ζωτικού χαρακτήρα για την επιχείρηση έχει πλέον η ταχεία, επαρκής και συνεχής εξυπηρέτηση της πελατείας, ως πηγή προσθήκης αξίας από την επιχείρηση.

Η Εφοδιαστική αποσκοπεί να μετουσιώσει τις πραγματικές ανάγκες σε ικανοποίηση μέσω πρακτικών τρόπων διακίνησης αγαθών και υπηρεσιών. Όπως υπογραμμίζει και ο καθηγητής Martin Christopher (2008), ένας συνηθισμένος λόγος αποτυχίας στην επιχειρηματική δράση είναι να υποθέτουμε ότι «γνωρίζουμε τι θέλουν οι πελάτες/καταναλωτές». Ωστόσο, η αλήθεια είναι πως η διοίκηση μιας επιχείρησης πολύ εύκολα μπορεί να χάσει την αίσθηση της πραγματικότητας της αγοράς όταν αναλώνεται στην αντιμετώπιση του καθημερινού φόρτου των επιμέρους θεμάτων που την απασχολούν. Με δεδομένη την πολυπλοκότητα της αγοράς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων με τις συνεχόμενες αυξημένες απαιτήσεις για τη διάθεσή τους και τον έντονο ανταγωνισμό, είναι πλέον αυτονόητη η ανάγκη αναγνώρισης των πραγματικών αναγκών των τελικών καταναλωτών ώστε να προσαρμοστεί εκ μέρους της η κατάλληλη εφοδιαστική στρατηγική που ανταποκρίνεται πλήρως στις πραγματικές ανάγκες και απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού (σχήμα 2.2).



Σχήμα 2.2 Αφετηρία και τέλος της εφοδιαστικής αλυσίδας ο καταναλωτής.

2.1.3 Η έννοια της αλυσίδας και του συστήματος αξίας

Κύριο εμπόδιο της προσαρμογής στα νέα δεδομένα είναι η συμβατική επιχειρηματική οργάνωση που έχει επικρατήσει και έχει αποκτήσει αυτοσκοπικό και εσωστρεφή χαρακτήρα. Για τον λόγο αυτό χρειάζεται λεπτομερειακός εντοπισμός των διαδικασιών που αποτελούν πραγματική «πηγή αξίας» και εσόδων για την επιχείρηση. Οι διαδικασίες αυτές διακρίνονται σε κύριες και υποστηρικτικές, υπό την έννοια ότι οι κύριες διαδικασίες συνδέονται άμεσα με τα προσφερόμενα προϊόντα-υπηρεσίες, που είναι «πλησιέστερα στο τελικό προϊόν» (π.χ. διαδικασία παραγωγής αποτελεί κύρια διαδικασία για ένα εργοστάσιο που παράγει προϊόντα).

Η έννοια της διάκρισης αυτής δεν σχετίζεται απόλυτα με τη σημασία τους, διότι π.χ. υποστηρικτική θεωρείται η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, η οποία είναι τεράστιας σημασίας για την επίτευξη των στόχων μίας επιχείρησης. Επίσης, η διαδικασία προμηθειών α' υλών είναι αναγκαία σε ένα εργοστάσιο για τη διαδικασία παραγωγής, αλλά θεωρείται επίσης υποστηρικτική διαδικασία.



Σχήμα 2.3 Η έννοια της αλυσίδας αξίας.

Η προσπάθεια ουσιαστικά αποσκοπεί στον προσδιορισμό του τρόπου και μεγέθους συμβολής του κάθε πόρου (ανθρώπινου και μη) στο παραγόμενο έργο για την εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών. Βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι:

- η αξιοποίηση κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο των πόρων της επιχείρησης για την προσθήκη αξίας και η αναγνώριση των ελλείψεων σε πόρους οι οποίες θα πρέπει να καλυφθούν και
- ο εντοπισμός των ικανοτήτων που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και που είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Οι ικανότητες αυτές αποκαλούνται θεμελιώδεις ικανότητες και συνήθως

αφορούν «άυλους» πόρους (π.χ. στενές σχέσεις με προμηθευτές, ιδιαίτερες υπηρεσίες στον πελάτη, κίνητρα στο προσωπικό, συντονισμός στην παραγωγική διαδικασία κ.τλ.). Επίσης, είναι συνήθως μακρόβιες (διαρκούν περισσότερο από τα προϊόντα) και δεν σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο προϊόν. Σε αντίθεση με αυτές είναι οι οριακές ικανότητες οι οποίες μπορεί εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές (π.χ. επικοινωνία με τους πελάτες με email αντί με fax).

Οι επιχειρηματικές διαδικασίες συνοψίζονται λοιπόν σε μια «αλυσίδα αξίας» που περιλαμβάνει:

(α) ανάλυση των απαιτήσεων των πελατών και των προοπτικών ζήτησης των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται από την επιχείρηση,

(β) τον σχεδιασμό επιχειρηματικών στόχων και αποτελεσματικής εξυπηρέτησης των πελατών και προσέλευσης πελατείας, που αποφέρει έσοδα για την επίτευξή τους,

(γ) την εισαγωγή των απαραίτητων πόρων από τους προμηθευτές,

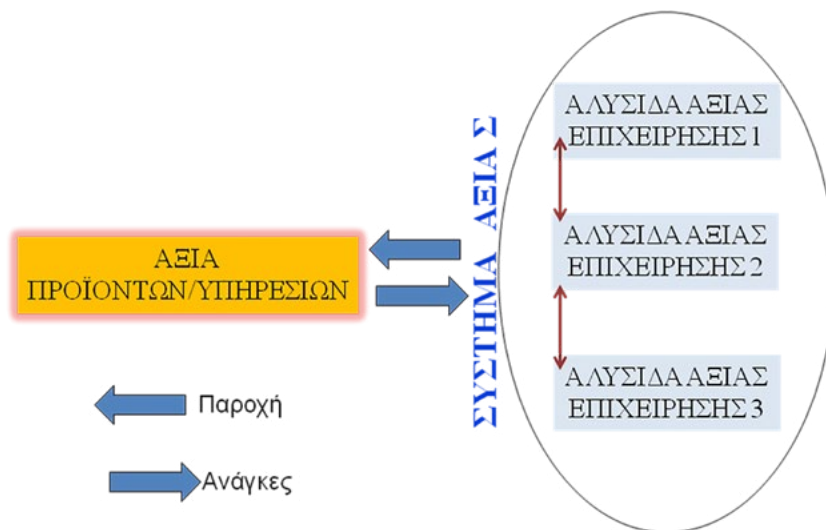
(δ) την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών με προσθήκη αξίας από την επιχείρηση,

(ε) τη σωστή διοίκηση των συνολικών πόρων της επιχείρησης, με χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων Logistics και

(στ) την ταχεία, επαρκή και συνεχή εξυπηρέτηση των πελατών που αποτελούν την πηγή προσθήκης αξίας από την επιχείρηση.

Σημειώνεται ότι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά είναι ότι πολύ σπάνια μια επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες στην εφοδιαστική αλυσίδα, από τον σχεδιασμό του προϊόντος ως την παράδοσή του στον τελικό καταναλωτή. Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα ενός ευρύτερου *συστήματος αξίας*.

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται την αλυσίδα αξίας, εσωτερικά της επιχείρησης, και του συστήματος αξίας, συντονίζοντας τις δικές της δραστηριότητες με εκείνες των προμηθευτών, συνεργατών, των καναλιών διανομής και των αγοραστών (σχήμα 2.4).



Σχήμα 2.4 Η σχέση αξίας, αλυσίδας αξίας και συστήματος αξίας.

Μία τελευταία εξέλιξη αποτελεί ο «αστερισμός αξίας», ο οποίος θέτει την επιχείρηση ως κεντρικό αστέρι σε έναν αστερισμό υπηρεσιών-αγαθών. Προσπαθεί να παρακινήσει τους πελάτες να δημιουργήσουν οι ίδιοι αξία, να κάνουν με ευκολία πράγματα που ποτέ πριν δεν είχαν κάνει, ακόμα και μέρος των δικών της δραστηριοτήτων (παραδείγματα ΙΚΕΑ, ΑΤΜ τραπεζών, κ.τλ.).

2.1.4 Η έννοια της ικανοποίησης

Σύμφωνα με τον Κ. Σιφνιώτη (1997) στους περισσότερους οργανισμούς η εξυπηρέτηση καταναλωτών προσδιορίζεται με έναν από τους παρακάτω τρόπους:

1. σαν μια δραστηριότητα που πρέπει να οργανωθεί, όπως οι διαδικασίες παραγγελιοληψίας, τιμολόγησης, ή χειρισμού παραπόνων των πελατών,

2. σαν μέτρηση απόδοσης, όπως για παράδειγμα δυνατότητα παράδοσης του 95% των λαμβανόμενων παραγγελιών μέσα σε 48 ώρες ή
3. σαν ένα στοιχείο της γενικής φιλοσοφίας λειτουργίας της επιχείρησης και όχι σαν μεμονωμένη δραστηριότητα ή σαν μονάδα μέτρησης απόδοσης.

Και οι τρεις (ενδεικτικοί) ορισμοί έχουν δύο κοινά χαρακτηριστικά. Πρώτον, επιδιώκουν να ορίσουν την ικανοποίηση περιγράφοντας μια διαδικασία αξιολόγησης. Δεύτερον, και οι τρεις εναλλακτικοί ορισμοί περιγράφουν τη διαδικασία αυτή σαν τη σύγκριση μεταξύ προσδοκιών και αποτελεσμάτων.

Κατ' αυτή την έννοια, η ικανοποίηση δεν σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά που έχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Αντίθετα, φαίνεται ότι είναι το αποτέλεσμα μιας ψυχολογικής διαδικασίας συγκρίσεων, η οποία ολοκληρώνεται μετά την ολοκλήρωση της κατανάλωσης, η οποία μπορεί να αφορά περιπτώσεις που σχετίζονται με μια «στιγμιαία» αγοραστική απόφαση και κατανάλωση (π.χ. η αγορά και κατανάλωση ενός παγωτού) αλλά και με περιπτώσεις κατά τις οποίες η αγοραστική απόφαση και η κατανάλωση εκτείνονται σε μια μεγαλύτερη χρονική διάρκεια (π.χ. η απόφαση για αγορά και «κατανάλωση» ενός αυτοκινήτου). Κατά συνέπεια, όπως υποστηρίζει και ο Oliver (1996), το νόημα της ικανοποίησης αφορά μια σύνθετη έννοια η οποία αποτελείται από περιπτώσιακές-ενδιάμεσες αξιολογήσεις προσδοκιών και αποτελέσματος αλλά και από μια συνολική αξιολόγηση των επιμέρους μεμονωμένων περιπτώσεων.

Οι πιο γνωστές εννοιολογικές προσεγγίσεις της εξυπηρέτησης των πελατών που είναι καταγεγραμμένες στη διεθνή βιβλιογραφία σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την εφοδιαστική αλυσίδα αφού:

- Η Εφοδιαστική Αλυσίδα έχει οριστεί ότι σχετίζεται βασικά με τους προμηθευτές και τους πελάτες, και αποδίδει καθοριστικό ρόλο στην ΠΕΠ, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο (Bowersox & Closs, 1996).
- Ο ορισμός της Εφοδιαστικής Αλυσίδας αποδίδει βασικό ρόλο για την επίτευξη της ΠΕΠ στο τελικό στάδιο παράδοσης των προϊόντων, δηλαδή στην ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη (Hines, 2004).

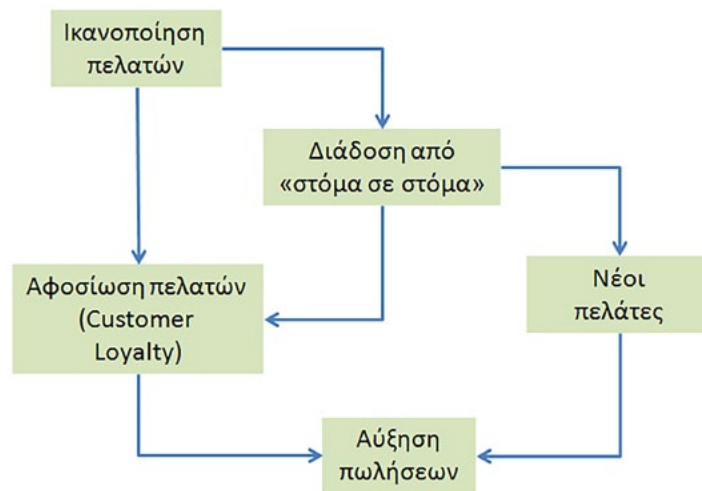
2.2 Σημασία της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης Πελατών για τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις

Η έννοια της ικανοποίησης από την πλευρά του καταναλωτή σχετίζεται με την επιδίωξη του καταναλωτή να πετύχει το επιθυμητό επίπεδο πλήρωσης κάποιας ανάγκης μέσα από την αγορά και τη χρήση μιας υπηρεσίας. Αυτό συμβαίνει διότι:

- Η ικανοποίηση από μόνη της αποτελεί ένα ευχάριστο συναίσθημα για τον καταναλωτή.
- Η επίτευξη ικανοποίησης από την αγορά-χρήση μιας υπηρεσίας επιτρέπει στον καταναλωτή να αποφύγει την ανάγκη να προβεί σε «διορθωτικές» ενέργειες (π.χ. αναζήτηση εναλλακτικών προμηθευτών της υπηρεσίας) ή να υποστεί τις συνέπειες μιας κακής επιλογής.
- Επιβεβαιώνει στον ίδιο τον καταναλωτή την ορθότητα της αγοραστικής του συμπεριφοράς και των κριτηρίων επιλογής του.

Κατ' αυτήν την έννοια, μια αγοραστική απόφαση που κατέληξε σε ικανοποίηση για τον καταναλωτή αποτελεί, στην ουσία, μια επίτευξη για τον καταναλωτή, αποδεικνύοντας στον ίδιο, αλλά και στους γύρω του, ότι μπορεί να κάνει σωστές αγοραστικές επιλογές που τον «δικαιώνουν».

Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται με σκοπό το κέρδος. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των πελατών τους, καθώς τους διασφαλίζει επαναλαμβανόμενες πωλήσεις, πιστούς, αφοσιωμένους πελάτες, νέους πελάτες αλλά και φήμη μέσα από την επικοινωνιακή συμπεριφορά των ικανοποιημένων πελατών τους προς άλλους καταναλωτές (διάδοση από «στόμα σε στόμα»). Χρήσιμη είναι λοιπόν η ανάλυση των παραγόντων της εξυπηρέτησης των πελατών διότι συντελεί στην ενίσχυση των πωλήσεων και ευρύτερα της κερδοφορίας της επιχείρησης (σχήμα 2.5).



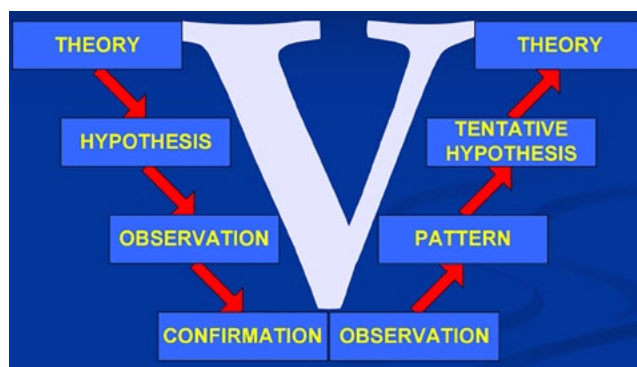
Σχήμα 2.5 Συμβολή «Ικανοποίηση των Πελατών στην αύξηση των πωλήσεων».

Η αναβάθμιση της εξυπηρέτησης των πελατών στα πλαίσια του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος της παγκοσμιοποίησης των αγορών και των οικονομιών, καθώς και αυξανόμενη ευαισθησία στην προστασία του περιβάλλοντος, τείνουν να αποτελέσουν κοινοτυπία. Η σπουδαιότητα για το μέλλον των καταναλωτών, των επιχειρήσεων και πιο ευρύτερα των παραγωγικών κλάδων και εθνικών οικονομιών, μεταφράζεται σε ευελιξία προσαρμογής στις νέες συνθήκες από μέρους της διοίκησης των επιχειρήσεων (Gattorna & Friends, 2009).

2.3 Νέα αφετηρία της ΠΕΠ στην έρευνα και τον ανασχεδιασμό

Ενόψει του ασταθούς, μεταβαλλόμενου και κατά βάση άγνωστου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, συνιστάται συνδυασμένη διαχείριση της επαγωγικής και της απαγωγικής μεθόδου (abduction). Αυτό μπορεί να συμβάλει ιδιαίτερα σε μετρίαση της «αβεβαιότητας», της «αστάθειας» (volatility) και της διασφάλισης «ανθεκτικότητας» (resilience) (Iakovou et al., 2007; Malindretos & Binioris, 2012; Arctic Council, 2013; Hiwasaki, et al., 2014).

Το θέμα της προσαρμογής σε ένα εντελώς νέο περιβάλλον έχει σαφή ανθρωποκεντρικό, κοινωνικό και αναπτυξιακό χαρακτήρα. Αυτό παραπέμπει σε επανάκαμψη στο θέμα μεθοδολογίας της έρευνας, φτάνοντας μέχρι τα θεμέλια της γνώσης περί τη συμπεριφορά των καταναλωτών και των επιχειρήσεων. Έτσι, έχει διαμορφωθεί μια τάση αμφισβήτησης της μακράς επικράτησης της «επαγωγικής μεθόδου» (deductive method) (αριστερό τμήμα του σχήματος 2.6) και προαγωγής της «απαγωγική μεθόδου» (inductive method) (δεξιό τμήμα του σχήματος 2.6), όπου η συλλογή πληροφοριών και στοιχείων παρατηρήσεων και η επεξεργασία τους αποσκοπεί στην ικανοποιητική τους ερμηνεία, χωρίς να αποκλείεται η διατύπωση ενός νέου πρότυπου συμπεριφοράς και δυναμική κατάληξη σε μία νέα θεωρία. Πάντως, υπάρχει ευρεία σύγκλιση απόψεων για ανάγκη μεθοδολογικού ανασχεδιασμού, με συνδυασμένη χρήση της «επαγωγικής» και της «απαγωγικής» μεθόδου από τη βάση (bottom-up) και από την κορυφή (top-down) (Christopher, 1998). Ιδιαίτερα, στην περίπτωση των υπηρεσιών, συνιστάται η χρήση «μικτών μεθόδων έρευνας» με όλες τις μεταβλητές σε στενή αλληλεξάρτηση (Ghimire, 2012; Zikmund et al. 2013).



Σχήμα 2.6 Επαγωγική και Απαγωγική Μέθοδος.

Με σκοπό την καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων, ακολουθεί μια περαιτέρω συνοπτική παρουσίαση των αναγκαίων παραμέτρων προς την επίτευξη του ανασχεδιασμού της ΠΕΠ:

Επάρκεια και Διασπορά της Γνώσης

Ο ρόλος της διασποράς της γνώσης έχει καταστεί καθοριστικός, δεδομένης της σπουδαιότητας της ισότιμης συνεργασίας και της ενεργού συμμετοχής όλων των παραγόντων για τη συγκρότηση ολιστικής διαδικτυακής αλυσίδας δημιουργίας αξίας, στα πλαίσια της Εφοδιαστικής/Logistics. Αυτό προϋποθέτει επαρκή διασπορά της γνώσης σχετικά με τις απαιτήσεις της Εφοδιαστικής Αλυσίδας Αξίας και εντεύθεν κρίσιμη σπουδαιότητα του εκπαιδευτικού και του πληροφοριακού συστήματος. Με συνδυασμό βελτίωσης και επαρκούς διασποράς της γνώσης, θα αποκτηθεί ισότιμη γνώση όλων των κοινωνικών εταίρων και θα βελτιωθεί η κοινή ευαισθητοποίηση, χάρη του κοινού πλέον σκοπού, ως ενιαίου οράματος.

Επιλογή Ποιοτικού Επιπέδου Υπηρεσιών

Θέμα κρίσιμης σημασίας είναι η επιλογή του επιπέδου ποιότητας του προϊόντος και των υπηρεσιών, λόγω του ότι χρειάζεται επαρκής αντίληψη της επιχείρησης για τις επιθυμίες των πελατών της (customer perceptions), και κατά πόσον αυτή ανταποκρίνεται στις πραγματικές προσδοκίες των πελατών (customer expectations). Η επιλογή κάποιου επιπέδου ποιότητας συνδέεται με το κατά πόσον πρόκειται αυτό να διασφαλίσει «αποτελεσματικό κόστος», παράλληλα με την «πελατειακή ευαισθησία» (sensitivity), την ύπαρξη ενιαίας αγοράς πελατών ή «κατατεμαχισμένες αγορές» (segmented markets), κ.τλ. Οι επιλογές αυτές έχουν κρίσιμη σπουδαιότητα ως «πακέτο», λόγω του ενδεχόμενου της εκ των υστέρων διαπίστωσης σημαντικών «κενών ποιότητας και υπηρεσιών».

Σημειωτέον πάντως ευρύτερα ότι ένα προϊόν δεν έχει αξία μέχρις ότου αυτό φτάσει στα χέρια του πελάτη (Christopher, 1998). Πέρα από την ύπαρξη «καταναλωτικής συνείδησης», έχουν θεσπιστεί μια σειρά ποσοτικοποιημένων στάνταρτς ποιότητας (quality standards) για διασφάλιση των καταναλωτών, από μέρους του κράτους, ενώσεων καταναλωτών, καθώς και πρωτοπόρων επιχειρήσεων, με εξατομίκευση των «ανταλλακτικών σχέσεων» (trade-offs) μεταξύ επιπέδου ποιότητας και του πρόσθετου κόστους, προς διασφάλιση «αποτελεσματικού κόστους» (cost effectiveness) και αύξησης της κερδοφορίας της επιχείρησης (Pyzdek, 2003).

Επιδόσεις Υλοποίησης

Η στοχοποίηση της κάλυψης των «κενών επιδόσεων» δίδει σημαντικά περιθώρια βελτίωσης των πραγματικών επιδόσεων. Αυτό προϋποθέτει επιπλέον την εντεύθεν διάνοιξη διαύλων επικοινωνίας με τους πελάτες για την κατανόηση και αξιολόγηση από αυτούς του επιπέδου των υπηρεσιών που τους παρέχονται και της ευαισθησίας τους σε αυτό. Η μεθοδολογία για τον σκοπό αυτό έχει σήμερα αναβαθμιστεί σε δέκα διαστάσεις:

1. Υλιστική-Tangibles (φυσικές ευκολίες, εξοπλισμός, στελέχωση και επικοινωνιακά μέσα),
2. Συνέπεια -Reliability (ικανότητα επίδειξης συνέπειας και ακρίβειας στις υποσχέσεις),
3. Ανταποκρισιμότητα-Responsiveness (προθυμία βοήθειας στους πελάτες για τη λήψη των υπηρεσιών),
4. Επάρκεια-Competence (Διασφάλιση απαραίτητου δυναμικού και γνώσης για αποδεκτή παροχή των υπηρεσιών),
5. Αμβρότητα-Courtesy (ευγένεια, εκτίμηση, σκέψη φιλικής διάθεσης),
6. Αξιοπιστία-Credibility (εμπιστοσύνη, πειθώ, εντιμότητα του προμηθευτή υπηρεσιών),
7. Αίσθηση ασφάλειας-Feel secure (απελευθέρωση από κινδύνους, αμφιβολίες και αμφισβητήσεις),
8. Προσβασιμότητα-Access (εύκολη πρόσβαση και διευκόλυνση επαφών, ευγένεια),
9. Επικοινωνία-Communication (προθυμία συνεχούς ενημέρωσης των πελατών),
10. Κατανόηση στον πελάτη (προσπάθειες απευθείας γνωριμίας και κατανόησης).

Επικοινωνία

Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας και της ενημέρωσης με όλα τα διαθέσιμα μέσα και τρόπους έχει αποδοθεί ως μοχλός της ανθρώπινης προσέγγισης για διευκόλυνση της ομαλής συνεργασίας και μεγιστοποίηση των συνεργικών αποτελεσμάτων, λόγω του εξαιρετικά κρίσιμου ρόλου της στη δημιουργία αξίας και στην ικανοποίηση των πελατών. Το ενδιαφέρον της επιχειρηματικής διοίκησης δεν συνιστάται να περιορίζεται μόνο στο τι επιθυμεί στατικά ο πελάτης, αλλά και το πώς θα διατηρηθεί η συνεχής ικανοποίησή του. Αρκετές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αντιληφθούν επαρκώς το μέγεθος των αναμενόμενων ωφελειών της ΠΕΠ και το δυνητικό αντίκτυπο της στην ανάπτυξη και στο μέλλον της επιχείρησης. Το τρίπτυχο «γνώση-επικοινωνία-αντίληψη» αποδίδεται ως κριτικής σημασίας για όλους τους συνεργάτες του εφοδιαστικού συστήματος δημιουργίας αξίας και βιωσιμότητας.

2.4 Παράγοντες ΠΕΠ

Υπάρχει μεγάλος αριθμός παραγόντων που συναρτούνται με την Ποιοτική Εξυπηρέτηση πελατών, οι οποίοι σε μια ενδεικτική κατάταξη αναφέρονται στους εξής (Rushton & Oxley, 1998):

- Διαθεσιμότητα,

- Χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας,
- Συνέπεια/Αξιοπιστία παραδόσεων,
- Εναλλακτικές δυνατότητες παραδόσεων,
- Ποιότητα προϊόντων και συσκευασίας,
- Μέθοδοι τοποθέτησης παραγγελίας,
- Διαδικασία παραπόνων,
- Όροι πληρωμής,
- Συχνότητα Παραδόσεων.

Μια επίσης αυτοτελής εναλλακτική ταξινόμηση των παραγόντων της ΠΕΠ, τους έχει κατατάξει στις εξής κατηγορίες (Bowersox et al., 2002):

- Διαθεσιμότητα,
- Λειτουργικές Επιδόσεις,
- Αξιοπιστία Υπηρεσιών.

Σημειώνεται ότι η διαθεσιμότητα των προϊόντων αποτελεί βασικό στόχο των Logistics, το οποίο και ενισχύει την σημασία της αποτελεσματικότητας των σχετικών διαδικασιών και το αυξανόμενο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων στον τομέα αυτό. Με άλλα λόγια η διασφάλιση του να βρίσκεται το προϊόν στο σωστό σημείο, στον σωστό χρόνο προϋποθέτει καλά οργανωμένο κύκλωμα εφοδιασμού, το οποίο επίσης πρέπει παράλληλα να βασίζεται στην ορθολογική διαχείριση των πόρων (ώστε να μην επιβαρύνεται το κόστος και συνεπαγόμενα και οι τιμές των προϊόντων).

2.5 Η έννοια της ποιότητας

Η επικέντρωση στον κυρίαρχο ρόλο της ποιότητας και του κόστους του προϊόντος έχει προσεγγιστεί με τη λεγόμενη Διοίκηση/Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) (Total Quality Management (TQM) (Deming, 1952, Juran, 1989). Αυτή έχει ως βάση το λεγόμενο ISO 9001, το οποίο έχει προδιαγραφές ορισμένο πρότυπο (standard), που παρέχει διαπίστευση (accreditation) από εγκεκριμένους φορείς (όπως ο ΕΛΟΤ στην περίπτωση της Ελλάδας) ή ειδικές επί τούτου επιχειρήσεις κατόπιν έγκρισης και άδειας. Οι απαιτήσεις του προτύπου αυτού καλύπτουν ορισμένο εύρος δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και οργανισμών που αιτούνται την παροχή διαπίστευσης, που χορηγείται κατόπιν ελέγχου προδιαγραφών. Αυτές αφορούν στον σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών έως την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Η διαπίστευση βεβαιώνει την ικανότητα του οργανισμού να παρέχει με συνέπεια προϊόντα σύμφωνα με τις κανονιστικές απαιτήσεις του νόμιμου πρότυπου και τις απαιτήσεις των πελατών. Αυτές μπορεί να συμπεριλαμβάνουν και πρόβλεψη για προσπάθειες περαιτέρω βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών μέσω αποτελεσματικότερης εφαρμογής του συστήματος, συμπεριλαμβάνοντας διεργασίες για τη συνεχή βελτίωσή του και για τη διασφάλιση συμμόρφωσης στις απαιτήσεις των πελατών.

Με βάση την προσέγγιση της διάψευσης των προσδοκιών, οι PBZ, στηριζόμενοι σε στοιχεία που συνέλεξαν από εμπειρικές μελέτες πρότειναν δέκα βασικές διαστάσεις για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών (Γούναρης, 2003):

- Η πρώτη διάσταση αφορά στην ασφάλεια που αισθάνεται ο πελάτης όταν συναλλάσσεται με την επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, ενώ η δεύτερη αφορά στην αξιοπιστία που η επιχείρηση έχει καταφέρει να αποδείξει στους πελάτες της ότι τη χαρακτηρίζει.
- Η τρίτη διάσταση σχετίζεται με τις ικανότητες των εργαζομένων της επιχείρησης και τον βαθμό στον οποίο γνωρίζουν τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση και μπορούν να εξυπηρετούν τους πελάτες της αποτελεσματικά.
- Η τέταρτη διάσταση αφορά στην ευγένεια με την οποία το προσωπικό επαφής αντιμετωπίζει τους πελάτες της επιχείρησης, ενώ η πέμπτη διάσταση σχετίζεται με την αντιληπτική ικανότητα των εργαζομένων πρώτης γραμμής, δηλαδή κατά πόσο μπορούν να «μπουν στη θέση του πελάτη», να δουν τα πράγματα από τη μεριά του.
- Η έκτη διάσταση αφορά στην προσβασιμότητα την οποία η επιχείρηση επιτρέπει προς τα ανώτερα στελέχη της, στον βαθμό δηλαδή που οι πελάτες μπορούν να απευθυνθούν σε αυτούς για να λύσουν κάποιο πρόβλημά τους.
- Η έβδομη διάσταση αφορά στην ανταπόκριση που χαρακτηρίζει την επιχείρηση στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της, ενώ η όγδοη διάσταση αφορά στην επικοινωνία που η επιχείρηση έχει με τους πελάτες της.
- Η ένατη διάσταση αφορά στα χειροπιαστά στοιχεία που πλαισιώνουν τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρει η επιχείρηση, ενώ η δέκατη διάσταση καλύπτει τη φερεγγυότητα της επιχείρησης στις συναλλαγές με τους πελάτες της. Ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο οι προσδοκίες αυτές επιβεβαιώνονται, οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση χαρακτηρίζονται από τους πελάτες ποιοτικές ή μη.

2.6 Χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τα αγαθά από τις υπηρεσίες

Ένα βασικό χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τα αγαθά από τις υπηρεσίες είναι η άυλη φύση που χαρακτηρίζει τις υπηρεσίες, αφού στερούνται την υλική υπόσταση που έχει κάποιο αγαθό. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δεν είναι σε θέση να μεταφέρουν με ευκολία, στους υπάρχοντες αλλά και στους υποψήφιους πελάτες τους, πληροφορίες που σχετίζονται με τις υπηρεσίες που προσφέρουν ή κάποια νέα υπηρεσία την οποία αναπτύσσουν. Συγκριτικά με τις επιχειρήσεις που παράγουν αγαθά, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δυσκολεύονται περισσότερο να διαμορφώσουν στους πελάτες τους κάποια «αντικειμενική» εκτίμηση αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών τους (Γούναρης, 2003).

Ένα άλλο επίσης σημαντικό πρόβλημα, το οποίο συνδέεται άμεσα με την άυλη φύση της υπηρεσίας, είναι αυτό της αδυναμίας αποθήκευσης των υπηρεσιών. Ακριβώς επειδή οι υπηρεσίες είναι άυλες, η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών δεν είναι σε θέση να «δημιουργήσει και να αποθηκεύσει» υπηρεσίες. Οι συνέπειες του συγκεκριμένου προβλήματος σχετίζονται καταρχήν με θέματα διοίκησης της δυναμικότητας παροχής υπηρεσιών μιας επιχείρησης που προσφέρει υπηρεσίες.

Το γεγονός αυτό φέρνει τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών μπροστά στο δίλημμα του αυξημένου κόστους και της χαμηλής αποτελεσματικότητας της παραγωγικής δυναμικότητας (στην περίπτωση που αποφασίσουν να αυξήσουν τη δυναμικότητά τους, ώστε να ανταποκρίνονται στις ώρες αιχμής της ζήτησης) κατά τις ώρες μη αιχμής, αλλά με καλύτερη δυνατότητα εξυπηρέτησης των πελατών τους ή το αντίθετο.

Ένα άλλο σημείο προβληματισμού που οφείλεται στην άυλη φύση των υπηρεσιών είναι η δυσκολία τιμολόγησης που συναντούν οι επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, το πρόβλημα έγκειται στη σχεδόν παντελή αδυναμία των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών να προσδιορίσουν το κόστος ανά περίπτωση εξυπηρέτησης. Η προσέλευση πελατών και η απόφασή τους για το πόσες, ποιες υπηρεσίες και πόσο από κάθε υπηρεσία θα καταναλώσουν είναι κάτι που επηρεάζει τη διαδικασία παροχής υπηρεσίας και το κόστος. Εν αντιθέσει με τις επιχειρήσεις παραγωγής αγαθών, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δεν έχουν κανέναν απολύτως έλεγχο σε αυτά τα θέματα.

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι αυτό της αδιαιρετότητας. Λέγοντας αδιαιρετότητα εννοούμε την αδυναμία διαχωρισμού της παραγωγής μιας υπηρεσίας από τον τόπο κατανάλωσής της, της παραγωγής της υπηρεσίας από τη συμμετοχή του καταναλωτή στην παραγωγή και των εμπειριών των υπολοίπων καταναλωτών που παρευρίσκονται στη διαδικασία της παραγωγής από το τελικό αποτέλεσμα της παραγωγής.

Εξετάζοντας μία προς μία τις συνέπειες της αδιαιρετότητας, η σύνδεση της παραγωγής με τον τόπο κατανάλωσης μιας υπηρεσίας πρακτικά σημαίνει ότι οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Αυτό επηρεάζει την οργάνωση της «παραγωγικής» διαδικασίας για την παροχή της υπηρεσίας, αφού η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να έχει μέσα στο «εργοστάσιο» και κατά τη διαδικασία «παραγωγής» της υπηρεσίας μια αστάθμητη παράμετρο που λέγεται πελάτης.

Επίσης, συνέπεια της αδιαιρετότητας είναι η αναγκαία φυσική παρουσία του εργαζομένου, ο οποίος παρέχει την υπηρεσία κατά τη στιγμή που ο πελάτης καταναλώνει την υπηρεσία. Η συμβίωση αυτή έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ του πελάτη και εργαζομένου οι οποίες, με τη σειρά τους, επηρεάζουν καθοριστικά το αποτέλεσμα της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας και, τελικά, τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη.

Τέλος, και ο ίδιος ο πελάτης είναι επίσης αναγκαίο να παρίσταται κατά τη «δημιουργία» της υπηρεσίας. Βεβαίως, η παρουσία του πελάτη μπορεί να είναι κλιμακούμενη. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι απαραίτητη καθόλη τη διάρκεια της δημιουργίας-παροχής της υπηρεσίας. Σε κάποιες άλλες περιπτώσεις, η φυσική παρουσία του πελάτη μπορεί να είναι απαραίτητη μόνο για την εκκίνηση της δημιουργίας-παροχής της υπηρεσίας, η οποία ολοκληρώνεται στη συνέχεια χωρίς ο πελάτης να είναι παρών, ενώ σε άλλες ενδέχεται να απαιτείται η πνευματική παρουσία του πελάτη χωρίς να απαιτείται καθόλου η φυσική του παρουσία.

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα που η αδιαιρετότητα δημιουργεί για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι ότι το ποιοτικό αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας εξαρτάται από την επιχείρηση και τους εργαζομένους της που προσφέρουν την υπηρεσία, από τον πελάτη ο οποίος συναλλάσσεται με την επιχείρηση, αλλά και από τους υπόλοιπους πελάτες οι οποίοι παρευρίσκονται στον ίδιο χώρο τη στιγμή της συναλλαγής. Με άλλα λόγια, προκειμένου το αποτέλεσμα της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας να είναι αυτό που η επιχείρηση επιθυμεί, οφείλει να προσπαθήσει να ελέγξει τη συμπεριφορά των εργαζομένων της αλλά και όλων των πελατών που εξυπηρετούνται παράλληλα στους χώρους της.

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η ετερογένεια. Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό σημαίνει ότι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών αδυνατεί να συστηματοποιήσει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Καθώς οι εργαζόμενοι με ρόλο επαφής έρχονται σε άμεση επικοινωνία με τον πελάτη προκειμένου να τον εξυπηρετήσουν, το αποτέλεσμα της όλης προσπάθειας της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών εξαρτάται από την επιτυχημένη ή όχι συμπεριφορά του εργαζομένου κατά τη στιγμή της εξυπηρέτησης του πελάτη και από την

μεταξύ τους επαφή. Όπως εύκολα γίνεται αντιληπτό, καθώς οι εργαζόμενοι είναι άνθρωποι, είναι πραγματικά πολύ δύσκολο έως αδύνατο να επιτευχθεί η ίδια απολύτως συμπεριφορά, τόσο μεταξύ των εργαζομένων στην ίδια επιχείρηση όσο και από έναν εργαζόμενο σε διαφορετικές χρονικές στιγμές στη διάρκεια της ημέρας, αφού κόπωση ή άλλες προσωπικές αιτίες μπορεί να οδηγήσουν σε διαφοροποίηση της συμπεριφοράς του απέναντι στον πελάτη.

Ωστόσο, έστω και αν η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών κατάφερνε να συστηματοποιήσει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοί της, δεν μπορεί να κάνει τίποτε για τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες της συμπεριφέρονται στους εργαζομένους και για το τελικό αποτέλεσμα της επαφής του πελάτη με τον εργαζόμενο της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Κατά συνέπεια, καθώς η παροχή μιας υπηρεσίας επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα, είτε αυτός αφορά τους εργαζομένους είτε αφορά τους πελάτες, είναι πραγματικά ιδιαίτερα δύσκολο να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της ετερογένειας.

2.7 Η διάψευση των προσδοκιών και το μοντέλο SERVQUAL

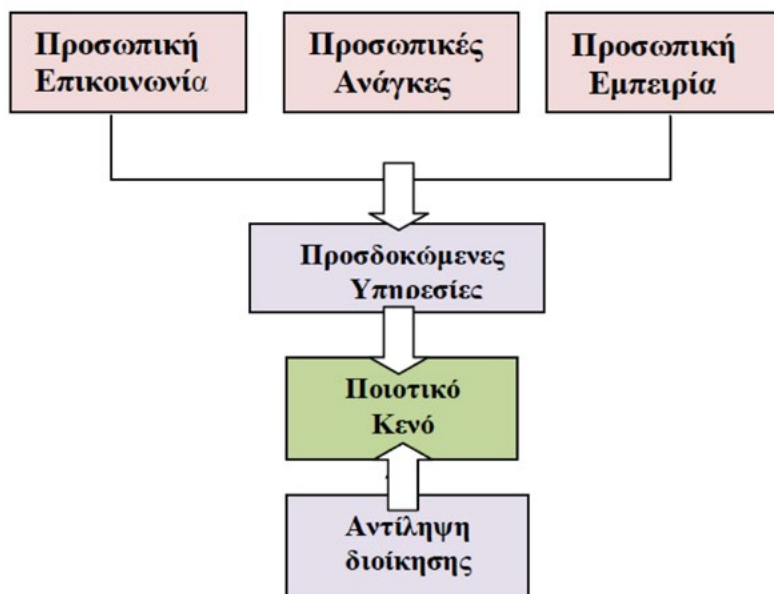
Η Εφοδιαστική αποσκοπεί να μετουσιώσει τις πραγματικές ανάγκες σε ικανοποίηση μέσω πρακτικών τρόπων διακίνησης αγαθών και υπηρεσιών. Όπως υπογραμμίζει και ο καθηγητής Christopher (2008), ένας συνηθισμένος λόγος αποτυχίας στην επιχειρηματική δράση είναι να υποθέτουμε ότι «γνωρίζουμε τι θέλουν οι πελάτες/καταναλωτές». Ωστόσο, η διοίκηση της επιχείρησης εύκολα χάνει την αίσθηση της πραγματικότητας, λόγω του καθημερινού φόρτου των επιμέρους θεμάτων που την απασχολούν.

Σημαντικό για τις επιχειρήσεις λοιπόν είναι η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, που ουσιαστικά σημαίνει ικανοποίηση των προσδοκιών τους (expectations). Το 1985, οι Αμερικανοί καθηγητές Parasuraman, Berry και Zeithaml (PBZ) πρότειναν ένα μοντέλο, το οποίο αποκάλεσαν SERVQUAL, με σκοπό να ερμηνεύσουν και να μετρήσουν την έννοια της ποιότητας μιας υπηρεσίας. Το μοντέλο SERVQUAL στηρίζεται στη θεωρία διάψευσης των προσδοκιών.

Σύμφωνα με το μοντέλο, ένας καταναλωτής, βάση των προσωπικών του αναγκών, τις προγενέστερες εμπειρίες του από κάποια επιχείρηση ή άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, αλλά και της επικοινωνίας που έχει με άλλους καταναλωτές, δημιουργεί συγκεκριμένες προσδοκίες αναφορικά με την υπηρεσία που μια επιχείρηση είναι σε θέση να του προσφέρει. Βέβαια και η ίδια η επιχείρηση από την πλευρά της με την επικοινωνιακή προσπάθεια που κάνει συμβάλλει στη διαμόρφωση των προσδοκιών αυτών.

Είναι λοιπόν αναγκαία η σύγκλιση ανάμεσα στην ικανοποίηση που προσδοκούν οι πελάτες από την αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας και της αντίληψης της διοίκησης της επιχείρησης για αυτή (perceptions). Σε διαφορετική περίπτωση δημιουργείται «ποιοτικό κενό» (Σχήμα 2.7).

Καταρχήν θα πρέπει να τονιστεί ότι το μοντέλο αυτό δίνει έμφαση στην έννοια της ποιότητας της υπηρεσίας όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη και όχι βάσει κάποιων προδιαγραφών που μπορεί να έχει ορίσει η επιχείρηση. Είναι μια πελατοκεντρική προσέγγιση στον προσδιορισμό και στη μέτρηση της ποιότητας της υπηρεσίας. Προκειμένου ωστόσο να κατανοήσει κανείς ακριβώς τις στρατηγικές συνέπειες αυτού του μοντέλου, θα πρέπει να σταθεί αναλυτικά στα πέντε χόσματα που απεικονίζονται στο μοντέλο και τα οποία ουσιαστικά περιγράφουν γιατί οι επιχειρήσεις αδυνατούν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τα πρότυπα της ποιότητας που οι πελάτες προσδοκούν (Γούναρης, 2003).



Σχήμα 2.7 Προσδοκώμενη (Expected) και Αντιληπτή (Perceived) Ικανοποίηση των Πελατών.

Χάσμα 1: Οι «άγνωστες» προσδοκίες του πελάτη

Μία από τις σοβαρότερες αιτίες για τις οποίες μια επιχείρηση αποτυγχάνει να δώσει στην αγορά ποιοτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τις προσδοκίες της αγοράς είναι ότι δεν γνωρίζει ποιες είναι οι προσδοκίες και οι ανάγκες των καταναλωτών. Αυτό συμβαίνει γιατί εκείνοι που έχουν την αρμοδιότητα να σχεδιάζουν στρατηγικές, πολιτικές και κανόνες εξυπηρέτησης το κάνουν χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της επιχείρησης με αποτέλεσμα να προσφέρουν υπηρεσίες οι οποίες είναι υποδεέστερες των προσδοκιών των πελατών της.

Μια επιχείρηση, για να κλείσει το συγκεκριμένο χάσμα, είναι απαραίτητο να αξιοποιήσει κάθε πηγή πληροφοριών αναφορικά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της. Μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στις έρευνες αγοράς. Ωστόσο, μια επιχείρηση που ενδιαφέρεται να αντιμετωπίσει το χάσμα αυτό θα πρέπει να αξιοποιήσει και εναλλακτικές πηγές πληροφόρησης, όπως για παράδειγμα η συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση των παραπόνων των πελατών.

Ειδικά η ανάλυση παραπόνων αποτελεί μια ιδιαίτερα καλή πηγή για την κατανόηση των πραγματικών αναγκών και προσδοκιών των πελατών της επιχείρησης. Αρκετές επιχειρήσεις εξακολουθούν να διαθέτουν το παραδοσιακό «κυτίο παραπόνων». Κατά συνέπεια, προκειμένου η επιχείρηση να διαχειριστεί και να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τα παράπονα των πελατών της χρειάζεται πολύ περισσότερα από ένα κουτί. Για την αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων των πελατών η επιχείρηση θα ήταν ωφέλιμο να αναπτύξει ένα αποτελεσματικό πληροφοριακό σύστημα που θα βοηθά στην καταγραφή και μετάδοση της πληροφορίας στα αρμόδια στελέχη του τμήματος Μάρκετινγκ. Επίσης, στην προσπάθεια αυτή θα συνέβαλε και η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων να ενημερώνουν την επιχείρηση για τα παράπονα των πελατών, αλλά και η προσπάθεια ενεργού αναζήτησης από μέρους της επιχείρησης των αιτιών που προβληματίζουν και δυσαρεστούν τους πελάτες της.

Επιπλέον, μια επιχείρηση προκειμένου να εξαλείψει το πρώτο χάσμα, θα πρέπει να προβεί σε αποτελεσματική και προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς της. Τμηματοποίηση είναι η διαδικασία ομαδοποίησης των πελατών της επιχείρησης σε ομάδες που αποτελούνται από καταναλωτές με κοινές προσδοκίες, επιθυμίες και ανάγκες ενώ, ταυτόχρονα, οι προσδοκίες, οι επιθυμίες και οι ανάγκες τους είναι πολύ διαφορετικές από εκείνες των καταναλωτών που εντάσσονται σε μια άλλη ομάδα. Όσο αυξάνεται η ομοιογένεια των αγορών στις οποίες απευθύνεται η επιχείρηση, τόσο μεγεθύνεται η σημασία της ικανοποίησης των καταναλωτών για την επιτυχία της επιχείρησης στην αγορά. Η επιχείρηση μπορεί μέσα από διαδικασίες τμηματοποίησης να καταλήγει σε περισσότερο ομογενείς αγορές-στόχους. Επιλέγοντας τις κατάλληλες αγορές προς στόχευση και με ανάλογη προσαρμογή του μίγματος μάρκετινγκ, είναι σε θέση πρώτον, να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες και τις προσδοκίες των επιμέρους αγορών-στόχων, ώστε να κλείσει το πρώτο χάσμα και δεύτερον, να προσφέρει ποιοτικότερες υπηρεσίες, αποκτώντας συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Χάσμα 2: Μετατροπή των προσδοκιών σε προδιαγραφές

Το δεύτερο χάσμα της ποιότητας σχετίζεται με την αδυναμία της επιχείρησης, έστω και αν έχει καταφέρει να μάθει τις προσδοκίες των πελατών, να μεταφράσει τις προσδοκίες αυτές σε συγκεκριμένες προδιαγραφές για την παροχή ανάλογων υπηρεσιών.

Μια πρώτη αιτία εξαιτίας της οποίας οι επιχειρήσεις αδυνατούν να μετατρέψουν τις ανάγκες των πελατών τους σε συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας είναι διότι το σύνολο των στελεχών που επηρεάζουν τις προδιαγραφές εξυπηρέτησης δεν έχουν πιστέψει πραγματικά στη σημασία της ποιότητας και δεν έχουν αναπτύξει την αναγκαία προσήλωση στην προσπάθεια να προσφέρουν πραγματικά ποιοτικές υπηρεσίες.

Παρά τις δηλώσεις των στελεχών πολλών επιχειρήσεων για προσήλωση στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, δεν είναι λίγες οι φορές που οι πόροι αυτοί δεν διατίθενται ή διατίθενται ανεπαρκώς, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να αδυνατεί να προσαρμόσει πλήρως το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει στο επίπεδο που προσδοκούν και περιμένουν οι πελάτες της. Βέβαια μια ακόμα αιτία είναι και η δυσκολία που οι επιχειρήσεις αισθάνονται ότι αντιμετωπίζουν στη σχέση με το προσωπικό τους, η αναγκαία επανεκπαίδευση του προσωπικού και η αλλαγή νοοτροπίας ή η δυσκολία επαναχάραξης των διαδικασιών εξυπηρέτησης.

Για να αντιμετωπιστεί το δεύτερο χάσμα, πρέπει τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη της επιχείρησης να αποκτήσουν έναν γνήσιο προσανατολισμό προς την ποιότητα και να πιστέψουν στην αναγκαιότητα προσαρμογής των προτύπων λειτουργίας της επιχείρησης στις προσδοκίες των πελατών της.

Χάσμα 3: Παροχή υπηρεσιών έξω από τα πρότυπα (στόχους) της επιχείρησης

Το τρίτο χάσμα αφορά στο ενδεχόμενο η παρεχόμενη υπηρεσία και η εξυπηρέτηση του πελάτη να είναι τελικώς εκτός των προτύπων που η επιχείρηση έχει προκαθορίσει. Το γεγονός αυτό αποτελεί μια πραγματικότητα. Έστω και αν υπάρχουν τα κατάλληλα πρότυπα εξυπηρέτησης, αυτά δεν τηρούνται πάντα όταν έρχεται η στιγμή της αλήθειας και οι εργαζόμενοι με ρόλο επαφής με τους πελάτες της επιχείρησης συναλλάσσονται μαζί τους.

Μία από τις αιτίες που μπορεί να προκαλέσει αυτό το χάσμα είναι αρχικά, η αδυναμία των εργαζομένων, με ρόλο επαφής με τους πελάτες της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, να αντεπεξέλθουν στις προδιαγραφές που έχει θέσει η επιχείρηση. Επίσης, μπορεί οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι βρίσκονται ή και να βρίσκονται πραγματικά σε σύγκρουση με όσα η διοίκηση υποστηρίζει ότι αποτελούν προτεραιότητες για την επιχείρηση και με τις απαιτήσεις-προσδοκίες των πελατών.

Μια δεύτερη αιτία που πιθανώς θα μπορούσε να οδηγήσει στο χάσμα αυτό είναι η αδυναμία της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών να «συγχρονίσει» την εκδήλωση της ζήτησης με την ικανότητά της να προσφέρει υπηρεσίες. Διότι οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από το στοιχείο της φθαρτότητας και, κατά συνέπεια, δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Με αυτό τον τρόπο, στην προσπάθειά της μια επιχείρηση να ανταποκριθεί σε αυξημένη ζήτηση των υπηρεσιών που προσφέρει, ώστε να μην χάσει πωλήσεις, είναι πιθανόν η υπηρεσία που τελικά θα προσφέρει στον πελάτη να είναι κατώτερη των προσδοκιών του, αλλά και των προδιαγραφών που έχει θέσει η επιχείρηση.

Προκειμένου μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει το τρίτο χάσμα, θα πρέπει αρχικά να διασφαλίσει τον μεγαλύτερο δυνατό έλεγχο των διαδικασιών παροχής των υπηρεσιών της στους πελάτες της. Παράλληλα είναι χρήσιμο για μια επιχείρηση να έχει αναγνωρίσει την έννοια και τη σημασία των εσωτερικών πελατών, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι που εξυπηρετούν τους πελάτες της επιχείρησης να αντιμετωπίζονται από τους υπόλοιπους εργαζομένους που τους προσφέρουν υποστηρικτικές διαδικασίες ως πιθανοί πελάτες της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη παρέχοντας τις υπηρεσίες της επιχείρησης, προκειμένου να ανταποκριθούν στις προδιαγραφές εξυπηρέτησης που έχει θέσει η εταιρεία, έχουν ανάγκη τη σωστή και άμεση υποστήριξη από τους υπόλοιπους εργαζομένους στην επιχείρηση.

Βεβαίως, ο πελάτης αποτελεί και αυτός αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας της επιχείρησης. Έτσι, η επιχείρηση θα πρέπει να διασφαλίσει ότι και οι πελάτες της θα λειτουργήσουν σύμφωνα με ένα προκαθορισμένο «σενάριο» ώστε, τελικά, να παρασχεθεί το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών της επιχείρησης. Μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, που δίνει πραγματικά έμφαση στην καλή και ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της, οφείλει να διαθέτει τους αναγκαίους πόρους, ώστε να «μάθει» τους πελάτες της πώς μπορεί να είναι «καλοί πελάτες», δηλαδή πώς θα πρέπει να λειτουργήσουν στο πλαίσιο της διαδικασίας εξυπηρέτησής τους.

Χάσμα 4: Παροχή υπηρεσιών κατώτερη των υποσχέσεων της επιχείρησης

Το τέταρτο χάσμα αναφέρεται στο τι υπόσχεται μέσω της επικοινωνίας μια επιχείρηση ότι θα προσφέρει στους πελάτες της και σε αυτό που τελικά είναι σε θέση να τους προσφέρει. Μια επιχείρηση, μέσα από τα κανάλια επικοινωνίας της είτε προσωπικά είτε μη, υπόσχεται στους πελάτες της πράγματα τα οποία μπορεί να τους προσφέρει. Ωστόσο, ο έντονος ανταγωνισμός, σε συνδυασμό με την αυλότητα των υπηρεσιών, οδηγούν πολλές φορές μια επιχείρηση να μεταδίδει μηνύματα και να δίνει υποσχέσεις που τελικά δεν είναι σε θέση να τηρήσει. Εάν οι προσ-

δοκίες των πελατών δεν ικανοποιηθούν στην πράξη, συμβάλλουν στη δημιουργία μιας εικόνας χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών (κάτω του προσδοκώμενου).

Η προσπάθεια επιτυχημένης αντιμετώπισης του τέταρτου χάσματος προϋποθέτει τη συνεργασία του Μάρκετινγκ και των Λειτουργιών Εξυπηρέτησης, ώστε η διαδικασία μέσα από την οποία η επιχείρηση παρέχει τις υπηρεσίες της να αντανακλά τις υποσχέσεις της προς τους πελάτες της. Μια επιχείρηση δεν πρέπει να αυξάνει τις προσδοκίες των πελατών μέσω επικοινωνιακών διαύλων εάν δεν υπάρχει δυνατότητα να ανταποκριθεί στις προσδοκίες αυτές. Θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική η εκάστοτε επιχείρηση ώστε τα μηνύματα που στέλνει στην αγορά να μην εστιάζουν σε σημεία στα οποία η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί με απόλυτη επιτυχία.

Επιπλέον, τα στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι οι πελάτες της επιχείρησης δεν είναι υποχρεωμένοι να γνωρίζουν τις υποστηρικτικές διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να τους παρασχεθεί μια υπηρεσία. Για αυτό θα ήταν ωφέλιμο μια επιχείρηση να επικοινωνήσει με τους πελάτες της και να τους ενημερώσει για διαδικασίες και ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν πριν ολοκληρωθεί η προσφορά της υπηρεσίας. Βεβαίως αυτό δεν θα πρέπει να συμβαίνει καταχρηστικά, δηλαδή, η επιχείρηση να επιδιώκει συνειδητά να εφευρίσκει δικαιολογίες ώστε να καλύψει τις αδυναμίες της στην προσπάθειά της να ανταποκριθεί στις υποσχέσεις που έχει δώσει στους πελάτες της.

Χάσμα 5: Η συνολική εικόνα

Οι συνδυασμοί των επιμέρους προβλημάτων που αναλύθηκαν ως τώρα καταλήγουν στη δημιουργία του πέμπτου χάσματος, δηλαδή, στη διάψευση των προσδοκιών των πελατών και σε διάσταση μεταξύ του τι προσδοκούν οι πελάτες και τι τελικά αντιλαμβάνονται ότι τους προσφέρει η επιχείρηση. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της διάστασης αυτής είναι η κατανόηση από την επιχείρηση των πιθανών παραγόντων που μπορούν να δημιουργήσουν τα τέσσερα προηγούμενα προβλήματα στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις ποιοτικές προσδοκίες των πελατών της.

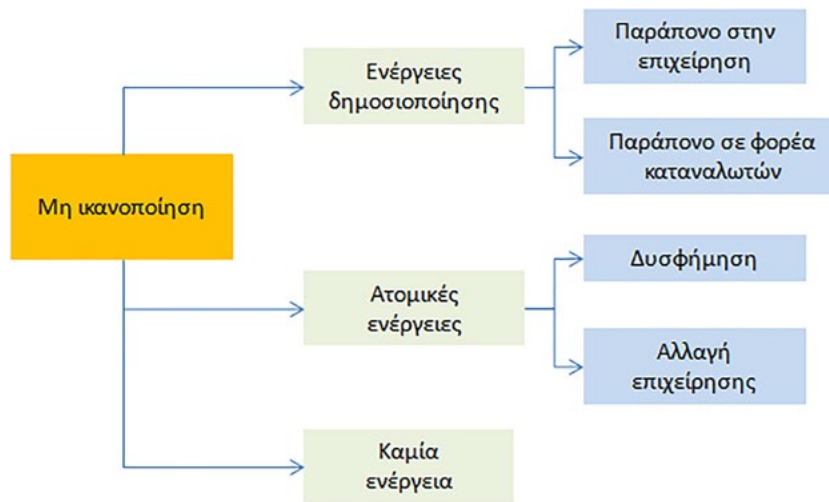
Αφού υπάρξει επαρκής γνώση κατά περίπτωση σε ό,τι αφορά στις συνιστώσες του «ποιοτικού κενού» και στους παράγοντες της καθεμιάς από αυτές, θα πρέπει να προχωρήσει ο προγραμματισμός του πώς θα καλυφθεί το καθένα «ποιοτικό κενό», με τα διαθέσιμα εργαλεία και την κατάλληλη χρήση σύγχρονης ηλεκτρονικής δικτυακής πληροφορικής τεχνολογίας.

2.8 Διαχείριση παραπόνων

Οι καταναλωτές σπάνια εκφράζουν άμεσα τη δυσαρέσκειά τους. Πολλοί πελάτες θα προτιμούσαν να αλλάξουν προμηθευτές από το να παραπονεθούν. Γενικά οι εναλλακτικές που ακολουθεί στις περιπτώσεις παραπάνω ποικίλλουν, όπως απεικονίζονται στο σχήμα 2.8.

Το Ερευνητικό Πρόγραμμα Τεχνικής Βοήθειας των ΗΠΑ έκανε εκτεταμένες έρευνες σε παράπονα που διατυπώθηκαν κατά τη δεκαετία του '80 και του '90 και τα αποτελέσματά του ήταν τα ακόλουθα:

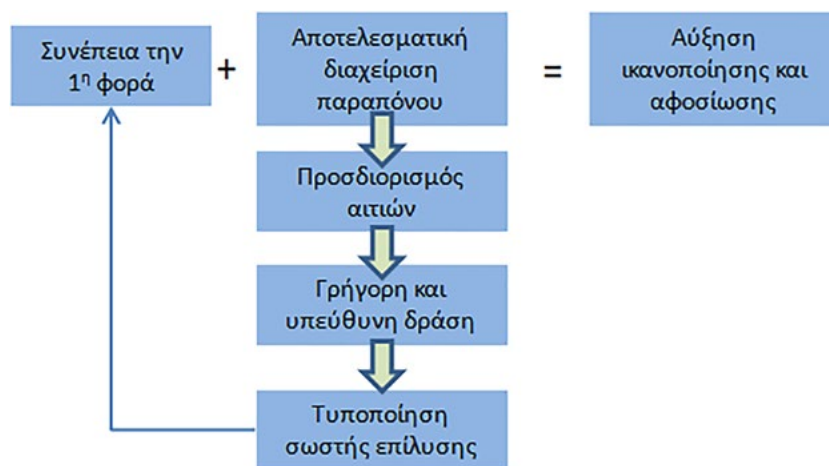
- 96% των δυσαρεστημένων πελατών δεν παραπονιούνται,
- 68% των πελατών «αποχωρούν» λόγω αδιαφορίας,
- 17% των δυσαρεστημένων πελατών θα ξαναγοράσουν,
- 73% των ικανοποιημένων πελατών θα ξαναγοράσουν,
- 8% με 10% των ανθρώπων ακούν κάθε παράπονο δυσαρεστημένων πελατών.



Σχήμα 2.8 Δυνητικές ενέργειες σε περιπτώσεις παραπόνων.

Τα οφέλη ενός καλού συστήματος διαχείρισης παραπόνων είναι προφανή, αφού περισσότεροι από το 73% των ικανοποιημένων πελατών θα ξαναγοράσουν, ενώ το ίδιο θα συμβεί με μόλις των 17% των δυσαρεστημένων. Τα κριτήρια «κλειδιά» για την ικανοποίηση είναι ο χρόνος ανάλυσης, οι ικανότητες και η γνώση του χειρισμού παραπόνων για μια διεξοδική ανάλυση.

Η αύξηση της ικανοποίησης προκύπτει από το κατά πόσο το «έργο» έχει σχεδιαστεί ορθά αρχικά και από την αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων του πελάτη (Σχήμα 2.9).

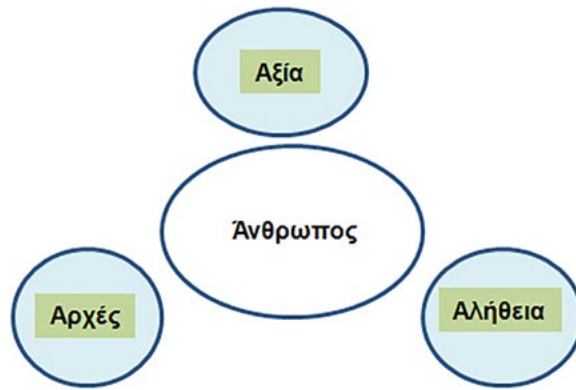


Σχήμα 2.9 Αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης παραπόνων.

Είναι σαφές ότι το πρόβλημα της καταναλωτικής συμπεριφοράς και της ΠΕΠ, παραπέμπει στο θέμα των πηγών αξίας. Η έννοια λοιπόν του συστήματος της Εφοδιαστικής, έχει να αντιμετωπίσει σε επίπεδο πράξης, σειρά ατελειών, αγκυλώσεων, τριβών, κ.λπ., ώστε να αναδύεται η σπουδαιότητα της γνώσης, της διάχυσής της, θέμα παιδείας, πληροφόρησης, αντιλήψεων, συνεργασιμότητας, ΕΚΕ κ.λπ. και να αναδεικνύεται η κρίσιμη σπουδαιότητα του σχεδιασμού και της αποτελεσματικής υλοποίησής της.

2.9 Ολιστική αναδιατύπωση με αφετηρία και βάση την ΠΕΠ

Βάση της κατάταξης των ανθρώπινων αναγκών και της δημιουργίας «αξίας» είναι ο ανθρώπινος πολιτισμός και ο παράγων «Άνθρωπος», που ως όρος στην ελληνική γλώσσα σημαίνει «άνω θρώσκω». Προφανώς αυτό συνεπάγεται την αναζήτηση της Αλήθειας, που στην ελληνική γλώσσα σημαίνει «όχι στη λήθη», και σηματοδοτεί τον ανθρώπινο πολιτισμό. Ωστόσο η αναζήτηση της Αλήθειας, μέσω της επιστήμης και της έρευνας αντανάκλα τις συνθήκες συνήθως της τρέχουσας εποχής, πράγμα που δυσχεραίνει τον εντοπισμό της. Ένα πλέγμα αρχών ως βάση των οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών και πολιτιστικών αξιών, διατυπώνεται υπό τη μορφή των τεσσάρων «άλφα»: Άνθρωπος - Αλήθεια- Αρχές - Αξίες.

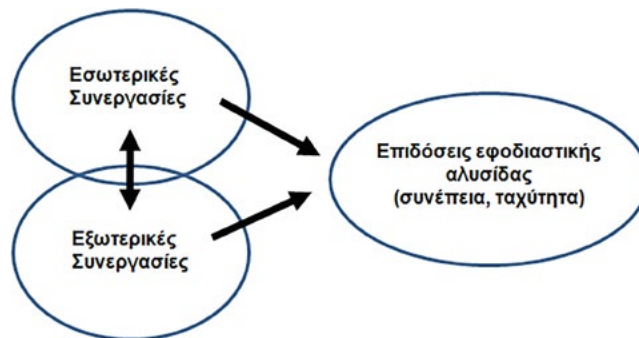


Σχήμα 2.10 Το πλέγμα των τεσσάρων «Α».

Αυτό αποδίδει το πραγματικό αντικείμενο ανάλυσης που εντάσσεται στα πλαίσια της λεγόμενης Εφοδιαστικής Διοίκησης της Γνώσης (ΕΔΓ).

Με αφετηρία πλέον την ΠΕΠ συγκλίνουμε σε έναν κοινό τόπο-στόχο: απελευθέρωσης από το παλιό και πίστη σε κάτι κοινά πλέον επιθυμητό και χρήσιμο, που σημαίνει κοινή «αλλαγή νοοτροπίας», πέρα και πάνω από αντιθέσεις και κοντόφθαλμες βραχυπρόθεσμες καταβολές, που ανήκουν πλέον οριστικά στο παρελθόν.

Η αναδιατύπωση θεμελιακών αρχών συνεργασιμότητας και συλλογικής δημιουργίας αξίας συνιστά συνεργασίες με εξωτερικούς προμηθευτές και πελάτες, πίσω και εμπρός στην εφοδιαστική αλυσίδα. Οι εξωτερικές συνεργασίες αυτές θα αποτελούν πηγή εσωτερικής αναδιοργάνωσης και ενίσχυσης των εσωτερικών συνεργασιών στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης προς τη βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων (σχήμα 2.11). Εμπειρική μελέτη έχει δείξει ύπαρξη αλληλεξάρτησης μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών συνεργασιών, με εντεύθεν βελτίωση των επιδόσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας (Stank et al., 2001).



Σχήμα 2.11 Πλέγμα Εσωτερικών και Εξωτερικών Συνεργασιών και Εφοδιαστικές Επιδόσεις.

Η σχέση της ΠΕΠ με τις επιχειρηματικές επιδόσεις είναι πρακτικά ενδιαφέρουσα, τόσο σε προπαρασκευαστικό και σχεδιαστικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο αξιολόγησης επιδόσεων.

Καθόσον έχει διαβρωθεί σε μεγάλο βαθμό το λεγόμενο «σύστημα αξιών», με την ευρεία έννοια που περιλαμβάνει τις βασικές αρχές του επιστημονικού μανάτζμεντ και της ανάπτυξης συνεργασιών σε στέρεη και προοπτική βάση, π.χ. της προστασίας «ίσων όρων» ανταγωνισμού, ισότιμη μεταχείριση των ΜΜΕ απέναντι στις μεγάλες και στις πολυεθνικές εταιρείες, στον ανεξάρτητο αυστηρό ελεγκτικό μηχανισμό εφαρμογής της νομοθεσίας, στην εναρμόνιση μεταξύ εργαζόμενων στο «δημόσιο» και στον «ιδιωτικό» τομέα και στην ενιαία και ισότιμη βάση των απαραίτητων συνεργασιών, ως βασικό εργαλείο λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της προσαρμογής στο εντελώς νέο περιβάλλον.

Η προσαρμογή αυτή προϋποθέτει καταρχήν επιστροφή σε θεμελιώδη θέματα που αφορούν πέραν από κουλτούρα και συμπεριφορές, στην αναγνώριση της αξίας των ελληνικών για παράδειγμα προϊόντων, παράλληλα όμως και της ανάγκης αξιοποίησης και ανάδειξής τους μέσω κατάλληλα οργανωμένων εφοδιαστικών αλυσίδων. Δεν αρκεί λοιπόν η αξία ενός προϊόντος, αλλά επιπρόσθετα πρέπει και να προωθείται αποτελεσματικά στις αγορές, τόσο εμπορικά όσο και σε σχέση με κατάλληλες πρακτικές και διαδικασίες Logistics. Χαρακτηριστικό παράδειγμα σε επίπεδο προϊόντων και τομέων παραγωγής αναφέρεται η παγκοσμίου φήμης ποιοτική υπεροχή του ελληνικού λαδιού και παρόλα ταύτα εξάγεται ακατέργαστο στην Ιταλία, όπου συσκευάζεται και προωθείται ως τοπικό, με πολλαπλάσιες τιμές. Επίσης, ενώ η Ελλάδα έχει παγκόσμια υπεροχή σε βιοποικιλότητα και τα φαρμα-

κευτικά και αρωματικά φυτά, η Τουρκία και η Αλβανία έχουν ασύγκριτα καλύτερες εξαγωγικές επιδόσεις.

Κατά συνέπεια των παραπάνω, πρωτεύουσα θέση έχει η επαρκής εννοιολογική κατανόηση της ΠΕΠ στα ευρύτερα πλαίσια της ανθρώπινης καταναλωτικής και κοινωνικής συμπεριφοράς, και η αντίληψη της σπουδαιότητάς της, των διαδραστικών σχέσεων των παραγόντων της διαδικασίας δημιουργίας αξίας, για διασφάλιση ανταγωνιστικότητας επιχειρήσεων, κλάδων και εθνικών οικονομιών. Χρήσιμη είναι λοιπόν πέραν της περιγραφής της ΠΕΠ και η διαδικασία διαμόρφωσης της καταναλωτικής συμπεριφοράς, βάση ανάλυσης των παραγόντων οι οποίοι μεταβάλλονται δυναμικά.

Βιβλιογραφία

Ξένη βιβλιογραφία

- Arctic Council (2013). *Arctic Resilience Interim Report 2013*. Stockholm Environment Institute and Stockholm Resilience Centre, Stockholm. (Created with data from: Natural Earth Project. 2011.) ISBN 978-91-86125-43-1 (PDF).
- Bowersox, D. J., Closs, D.J., Cooper, M.B. (2002). *Supply Chain Logistics Management*. New York: McGraw-HillBook Company.
- [Bowersox](#), D.J. & Closs, D.J. (1996). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill Companies.
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks, Second Edition*. Prentice Hall – Financial Times-Pearson Education Ltd. ISBN-13: 978-0-273-681176-2
- Deming, W. E. (1952). *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*. Tokyo, JUSE.
- Gattorna, J. & Friends (2009). *Dynamic Supply Chain Alignment: A New Business Model for Peak Performance in Enterprise Supply Chains Across All Geographies*. Gower, ISBN: 978-0-566-08822-3
- Ghimire, A. J (2012). *Service Quality and Consumer Satisfaction in the Restaurant Business, Case Study of Restaurant Sagarmatha in Vantaa*. Degree Programme in Tourism, Unit for Technology and Business, Central Ostrbotinia University of Applied Sciences.
- Hines, T. (2004). *Supply chain strategies: Customer driven and customer focused*. Oxford: Elsevier.
- Hiwasaki, L., Luna, E., Syamsidik, S. R. (2014). *Local & indigenous knowledge for community resilience: Hydro-meteorological disaster risk reduction and climate change adaptation in coastal and small island communities*. Jakarta: UNESCO, 60 pp.
- Iakovou, E., Vlachos, D., Xanthopoulos, A. (2007). An analytical methodological framework for the optimal design of resilient supply chains. *International Journal of Logistics Economics and Globalisation*, 1(1): 1-20.
- Juran, J. M. (1989). *Juran on Leadership for Quality*. New York, NY: Free Press.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. Pearson Prentice Hall.
- Malindretos, G. & Binioris, S. (2013). Supply Chain Resilience and Sustainability. *Investment Research and Analysis Journal* (“Valuation & Research Specialists” - “VRS”) 2012 -2014, Vol.5, N 1.
- Oliver, R. (1996). *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw Hill International Editions, N. York.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research: The Gaps Model. *Journal Of Marketing*, 49 (Fall 1985): 41-50.
- Rushton, A. & Oxley, J. (1998). *Handbook of Logistics and Distribution Management*. Cranfield Institute of Technology. London: Kogan Page Ltd. ISBN 0 74 94 0588
- Stank, T.P., Keller, S.S., Daugherty, P.J. (2001). Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance. *Journal of Business logistics*, 22(1), 29-48.
- Zikmund, W.G., Babin, B.J, Carr, J.C., Griffin, M. (2013). *Business Research Methods, Ninth Edition*. South-Western, Cengage Learning. ISBN-13: 978-1-111-82694-9.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αρβανιτογιάννης, Ι. & Κούρτης, Λ. (2002). *ISO 9000:2000, Παρουσίαση του νέου προτύπου σύγκριση με το ISO 9000:1994, Εφαρμογές του ISO 9000 σε προϊόντα και παροχή υπηρεσιών, Βελτίωση ποιότητας, Έρευνα αγοράς, Ικανοποίηση καταναλωτή*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Γούναρης, Σ. (2003). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Γρηγορούδης, Β. & Σίσκος, Γ. (2000). *Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη, το σύστημα MUSA*. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- Σιφνιώτης, Κ. (1997). *Logistics Management, Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.