

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΓΙΑΤΙ Η ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΕΧΕΙ ΣΗΜΑΣΙΑ

Γίνεται διαρκώς σαφές ότι οι εταιρίες επιστρέφουν σε μια παλιά επιχειρηματική αλήθεια. Αναγνωρίζουν ότι σ' ένα διαρκώς ανταγωνιστικό κόσμο, η άψογη ποιότητα και η εξυπηρέτηση είναι βασικές προϋποθέσεις για επιβίωση και οικονομική άνθηση. Μακροπρόθεσμα, οι εξωτερικές απειλές μπορούν ν' αντιμετωπιστούν καλύτερα από την επιχείρηση με το να καταστεί η «καλύτερη επιλογή του πελάτη» και να δημιουργεί «αφοσιωμένους πελάτες».

Κατά πάσα πιθανότητα έχετε ήδη μια εναισθησία στο συγκεκριμένο θέμα, μια και μπαίνετε στον κόπο να διαβάσετε αυτό το βιβλίο. Ως μάνατζερ ή ως ηγέτης ανθρώπων σε επιχείρηση θα γνωρίζετε σίγουρα τη σημασία του «ανθρώπινου παραγόντα» στην παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης στους πελάτες. Όσο καλό και αν είναι το εργοστάσιό σας, η τεχνολογία σας ή το προϊόν σας, αυτό που θα σας οδηγήσει στην επιτυχία είναι η επίδοση των στελεχών σας. Είναι η δύναμη που έχουν τα στελέχη στην επιχείρησή σας να αλλάξουν τα πράγματα προς το καλύτερο, μέσω της ικανότητάς τους να διαμορφώνουν την εμπειρία του πελάτη και να δημιουργούν αφοσιωμένους πελάτες.

### *Η εποχή της εξυπηρέτησης – μια ιδέα της οποίας «ήγγικεν η ώρα»!*

Ζούμε τον αιώνα της εξυπηρέτησης. Για αιώνες ο δυτικός κόσμος δούλευε τη γη, τα τελευταία όμως 200 χρόνια κερδίζουμε το ψωμί μας στη βιομηχανική παραγωγή, φτιάχνοντας αγαθά προς πώληση. Τώρα πλέον η πλειονότητα των εργαζομένων απασχολείται σε εταιρίες παροχής υπηρεσιών, κάνοντας πράγματα επί πληρωμή για άλλους.

Ο αιώνας της υπηρεσίας δεν έφτασε τυχαία. Είναι μέρος της εξέλιξης της κοινωνίας μας. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκες που αποτελούν γι' αυτούς ισχυρό παραγόντα παρακίνησης. Οι βασικές μας ανάγκες είναι η τροφή και η στέγη, και αν δεν ικανοποιούνται, τότε πασχίζουμε πάση θυσία να τις αποκτήσουμε. Εφόσον οι βασικές αυτές ανάγκες ικανοποιούνται, τότε μόνο προκύπτουν καινούργιες πολυπλοκότερες. Αναζητούμε πιο ασφαλή περιβάλλοντα και μεγαλύτερη σταθερότητα στις

οικονομικές μας συνθήκες. Ακόμη και όταν κατακτήσουμε την ευημερία είναι μάλλον απίθανο να αισθανθούμε ικανοποιημένοι. Προκύπτουν τότε οι ανάγκες για αναγνώριση και αποδοχή μέσα στο εκάστοτε κοινωνικό σύνολο, οι οποίες εφόσον ικανοποιηθούν, προάγουν την αίσθηση της αξίας, την αυτοεκτίμηση η οποία με τη σειρά της ενεργοποιεί και ενισχύει άλλες πλευρές της ζωής μας. Επιθυμούμε να αρέσουμε, να μας εκτιμάνε και όταν αυτό συμβεί, ανταποκρινόμαστε θετικά. Αυτό ισχύει τόσο για τον κόσμο των επιχειρήσεων και του εμπορίου όσο και για την προσωπική μας ζωή.

Τα τελευταία 50 ή 60 χρόνια, τα άτομα και οι κοινωνίες εργάστηκαν μέσω αυτής της ιεράρχησης των αναγκών. Οι περισσότεροι άνθρωποι, στην εποχή μας, θεωρούν δεδομένο το σχετικά υψηλό επίπεδο ζωής τους. Σπίτια, αυτοκίνητα, διακοπές στο εξωτερικό και κάθε είδους οικιακές συσκευές περνούν σήμερα απαραίτητα. Οι ανάγκες μας έχουν πλέον ξεφύγει από το απλό «κατέχω». Αναζητάμε κάτι περισσότερο εξεζητημένο. Επιθυμούμε να μας συμπεριφέρονται με αξία, να μας υπολογίζουν, να μας αναγνωρίζουν, να μας σέβονται. Διψάμε για ποιοτική αντιμετώπιση, η οποία αποτελεί κεντρικό θέμα στην εποχή της υπηρεσίας.

Βιώνουμε την εξυπηρέτηση του πελάτη σε διάφορες περιστάσεις: όταν ψωνίζουμε, ταξιδεύουμε, διασκεδάζουμε, πάμε διακοπές, τρώμε έξω, δεχόμαστε νομικές συμβουλές, πηγαίνουμε στο συνεργείο, χρησιμοποιούμε βιβλιοθήκες, υπηρεσίες υγείας και σύντων καθεξής. Έχουμε γίνει ειδήμονες σ' αυτό. Είμαστε σε θέση να ξεχωρίζουμε την καλή από την κακή εξυπηρέτηση αμέσως μόλις τη δούμε ή την αισθανθούμε. Οι επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των βιομηχανιών, οφείλουν να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε μια αυξανόμενη και απαιτητική ομάδα ανθρώπων, οι οποίοι έχουν τη δύναμη να τις «αναδείξουν» ή να τις «καταβαραθρώσουν». Οι σκέψεις και τα συναισθήματα των πελατών πρέπει ν' αποτελούν πρώτο μέλημα οποιασδήποτε επιχείρησης θέλει να επιτύχει. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρουν σε απαιτητικά άτομα που ζητάνε πολλά περισσότερα από το προϊόν που αγοράζουν.

Ο μοναδικός σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μας επιχείρησης είναι η εμμονή στον πελάτη. Η κύρια προτεραιότητα πρέπει να είναι να κερδίσει και να διατηρήσει τον πελάτη. Αποτυχία σ' αυτό σημαίνει μηδέν κέρδη, μηδέν ανάπτυξη, μηδέν θέσεις εργασίας και τελικά μηδέν επιχείρηση! Στον ανταγωνιστικό μας κόσμο η επιτυχία έρχεται σ' αυτούς που αναγνωρίζουν ότι:

- Ο πελάτης είναι το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης.
- Ο πελάτης είναι αυτός που πληρώνει δίους τους μισθούς και τα μερίσματα.
- Ο πελάτης πάει εκεί όπου θα τον προσέξουν καλύτερα.
- Πρέπει να αποτελείς την πρώτη επιλογή του πελάτη.

Αυτές οι απλές ιδέες ενίσχυσαν, κατά το παρελθόν, όλες τις επιτυχημένες επιχειρήσεις και τα μυστικά τους τα αναζητούν σε κάθε γωνιά του επιχειρηματικού γύγνεσθαι. Αποτελούν πλέον την κινητήρια δύναμη σε όλες τις φιλόδοξες επιχειρήσεις. «Βάζοντας μπροστά τον πελάτη» και «κάνοντάς τον πελάτη αφεντικό» είναι πλέον ο δρόμος για ν' αποκτήσει η επιχειρήση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### ΤΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Διάφορες έρευνες δείχνουν πόσο ζωτικής σημασίας είναι για τις επιχειρήσεις να διατηρούν τους πελάτες τους καθώς και ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης είναι ο προφανέστερος παράγοντας που επηρεάζει το βαθμό διατήρησης τους. Αύξηση της διατήρησης των πελατών μόνο κατά 5% μπορεί να αυξήσει τα κέρδη κατά 25-30%. Αντίστοιχα, μείωση του ρυθμού διαφυγής πελατών μόνο κατά 5% μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του καθαρού κέρδους για κάθε πελάτη έως και 75%.

Σε μια μελέτη, σε συνεργασία με την εταιρία Ventura (Customer, Ventura, Marketing Communications, 1996) το κέντρο Henley παρουσίασε τις επιπτώσεις της κακής εξυπηρέτησης στις επιχειρήσεις:

- Σε μια τυπική μεσαίου μεγέθους εταιρία, κακή εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια εισοδημάτων ύψους 2,9 δισ. ευρώ σε 5 χρόνια και απώλεια κερδών 430 εκατ. ευρώ.
- Μειώνοντας τα προβλήματα στην εξυπηρέτηση πελατών μόνο κατά 1% μπορεί να αυξήσει τα κέρδη κατά 26 εκατ. ευρώ σε 5 χρόνια.
- Η εξάλειψη όλων των προβλημάτων στην εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να διπλασιάσει την κερδοφορία μέσα σε περίοδο 5 ετών.

Ανεξάρτητη έρευνα, η οποία ανατέθηκε από τη Ventura στη NOP and Principles Research και διενεργήθηκε σε καταναλωτές (Customers, Ventura, Marketing Communications, 1997), υπογραμμίζει τη σημασία της εξυπηρέτησης στους πελάτες:

- Το 86% των καταναλωτών προσδοκά καλύτερη εξυπηρέτηση απ' ότι πριν 5 χρόνια.
- Το 82% λένε ότι θα άλλαξαν προμηθευτή εφόσον δεν ικανοποιούνται.

Η Ventura ανέθεσε ακόμη στη NOP Solutions (Customer, Ventura, Marketing Communications, 1997) τη διεξαγωγή έρευνας μεταξύ των πελατών που άλλαξαν προμηθευτές ή μάρκες, και ανακάλυψαν ότι:

- Το 97% αυτών των πολλαπλών αλλαγών είχαν ως βασικό κίνητρο (κατά τα λεγόμενα των πελατών) την κακή εξυπηρέτηση πελατών.

- Το 35% είπαν ότι μια απλή συγνώμη από τη μεριά της επιχείρησης θα τους απέτρεπε να πάνε στον ανταγωνισμό, όμως σχεδόν το 75% των εταιριών δεν έκαναν καμία προσπάθεια να πείσουν τους δυσαρεστημένους πελάτες να μείνουν.
- Τέλος, οι πελάτες που αλλάζουν προιμηθευτή αποδεικνύεται ότι είναι εκείνοι που είναι οι περισσότερο επικερδείς για τις επιχειρήσεις.

Το κέντρο Henley χρησιμοποίησε ένα μοντέλο για να υπολογίσει την επίδραση κακής εξυπηρέτησης πελατών στην κερδοφορία. Τα ευρήματα απεικονίζουν το τίμημα της απιστίας των πελατών:

- Η μείωση των απωλειών πελατών μπορεί να αυξήσει τα κέρδη από 25 έως 85%.
- Η απόδοση επένδυσης (return on investment) του μάρκετινγκ στους υπάρχοντες πελάτες μπορεί να είναι 3 έως 7 φορές μεγαλύτερη απ' ό,τι στους πιθανούς πελάτες.
- Το κόστος απόκτησης νέων πελατών μπορεί να είναι 5 φορές υψηλότερο από εκείνο της διατήρησης των ήδη υπαρχόντων.

### **Συναισθήματα – ένα θεμελιώδες ξήτημα**

Παραδοσιακά, στο σκληρό κόσμο των επιχειρήσεων τα συναισθήματα των ανθρώπων δεν λαμβάνονταν υπόψη. Τώρα όμως αποτελούν θεμελιώδες ξήτημα. Ας δούμε γιατί.

Αναλογιστείτε, πρώτον, την πηγή των συναισθημάτων των πελατών. Κάθε επαφή που κάνουμε, ξοδεύοντας τα λεφτά μας ως πελάτες, μας αφήνει κάποια εντύπωση. Τις περισσότερες φορές δεν αντιλαμβανόμαστε καν τη συγκεκριμένη εντύπωση: είναι ουδέτερη. Ό,τι συνέβη στο σημείο επαφής περνάει απαραήρητο, δεν είναι ούτε άσχημο, αλλά ούτε και τίποτα το ιδιαίτερο. Δεν έχει κάποιο αντίκτυπο για μας. Κάποιες φορές όμως, ο τρόπος που μας συμπεριφέρονται ως πελάτες είναι πολύ κάτω από τις προσδοκίες μας. Αν μας αγνοούν, μας συμπεριφέρονται με αγένεια, μας εξαπατούν ή μας αντιμετωπίζουν κακόπιστα, τότε καταλαμβανόμαστε από αρνητικά συναισθήματα θυμού, αιμηχανίας ή απογοήτευσης.

Δεν είμαστε διατεθειμένοι να συνεργαστούμε πάλι με όποιον μας κάνει να αισθανόμαστε μ' αυτό τον τρόπο! Σε όλες περιπτώσεις, όμως, η προσοχή που μας δίνουν ως πελάτες φαίνεται ιδιαίτερη. Το άτομο με το οποίο ερχόμαστε σ' επαφή δείχνει ζεστό, φιλικό και προσεχτικό στις ανάγκες μας. Μας συμπεριφέρεται με αβρότητα, μπαίνει για χάρη μας στον κόπο, και δείχνει να γνωρίζει καλά το προϊόν. Μετά από μια τέτοια επαφή αισθανόμαστε καλά με τη συγκεκριμένη εμπειρία, είμα-

στε ευχαριστημένοι, ευγνώμονες και χωρίς αμφιβολία έτοιμοι για άλλη μια τέτοια εμπειρία.

Αυτού του είδους το αποτέλεσμα είναι τεράστιας σημασίας για οποιαδήποτε επιχείρηση, διότι η καλή μεταχείριση θα ξαναφέρει τον πελάτη.

#### ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΦΟΣΙΩΣΗ

Οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο συνειδητοποιούν την αξία της αφοσίωσης των πελατών, διότι η επιτυχία τους εξαρτάται, σε μεγάλο μέρος, από τις επαναλαμβανόμενες συναλλαγές και από τις συστάσεις των υπαρχόντων πελατών στους πιθανούς καινούργιους.

Αν ένας κάτοχος αυτοκινήτου παραμείνει πιοτός σε μια συγκεκριμένη μάρκα κατά τη διάρκεια της ζωής του, αγοράζοντας, για παράδειγμα, 10 καινούργια αυτοκίνητα, τότε ο συγκεκριμένος πελάτης αξίζει μεταξύ 65.000 και 160.000 ευρώ σε κέρδος για τον κατασκευαστή και περίπου τα μισά για τον έμπορο. Αν ο ικανοποιημένος πελάτης καταφέρει να πείσει ένα φίλο ή συνάδελφο του για την αξία του αυτοκινήτου, συνεπώς φέρει έναν καινούργιο πελάτη, τότε η παραπάνω αξία διπλασιάζεται. Άρα κάθε επαφή πελάτη-επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίζεται μ' αυτή την προοπτική.

Ένας δυσαρεστημένος πελάτης αποτελεί μια πολυτέλεια που καμία επιχείρηση δεν μπορεί ν' αντέξει. Το παραπάνω ισχύει ασχέτως από τον τομέα δραστηριότητας. Μια οικογένεια που ξοδεύει περίπου 50 ευρώ την εβδομάδα στο σούπερ-μάρκετ και κατοικεί στη συγκεκριμένη περιοχή γύρω από αυτό για 5 χρόνια θα αξίζει τότε για την εταιρία περίπου 13.000 ευρώ. Εφόσον στο σούπερ-μάρκετ τους συμπεριφέρονται σωστά, μπορεί να φτάσουν ν' αξίζουν πολλαπλάσια. Η αφοσίωση σε μια τράπεζα, μια ασφαλιστική εταιρία, μια καφετέρια ή ένα εστιατόριο, ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο ή μια οποιαδήποτε επιχείρηση προσθέτει σημαντικά οφέλη στην επιχείρηση. Συνεπώς το πώς αισθάνεται ο πελάτης και πώς μιλάει για την εταιρία μεταφράζεται σε χρήματα και κέρδη.

Άρα οι επιτυχημένες επιχειρήσεις οφείλουν να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τα συναισθήματα του πελάτη.

#### ΑΥΤΟ ΤΟ ΚΑΤΙ ΕΠΙΠΛΕΟΝ

Όλοι έχουμε άποψη ή προσδοκίες για το πώς πρέπει να λειτουργούν τα πράγματα.

Όλοι μας έχουμε ιδέες για το πώς πρέπει να μας συμπεριφέρονται, για πρότυπα υγιεινής, για συνήθεις τύπους ευγένειας, για τον έντιμο ανταγωνισμό, για τη σχέση αξίας προς τιμή και για πολλά άλλα. Συνήθως, δεν συνειδητοποιούμε αυτές μας τις προσδοκίες μέχρι που να μην ικανοποιηθούν ή να ξεπεραστούν.

**Κακή εξυπηρέτηση = όταν ο τρόπος που μου συμπεριφέρονται είναι κατώτερος των προσδοκιών μου.**

*Καλή εξυπηρέτηση = όταν ο τρόπος που μου συμπεριφέρονται ξεπερνά τις προσδοκίες μου.*

Το μυστικό των επιτυχημένων επιχειρήσεων έγκειται στο ότι ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών τους. Παλαιότερα, αναζητούσαν την ικανοποίηση του πελάτη, τώρα πρέπει ν' αναζητούν αυτό το «κάπιτα παραπάνω» που οδηγεί στην ευχαρίστησή του! Εφόσον ο πελάτης βιώνει αυτό το «κάπιτα παραπάνω», οι προσδοκίες του κατά πάσα πιθανότητα ικανοποιούνται και αισθάνεται ότι έγινε αποδέκτης καλής εξυπηρέτησης. Συνεπώς, η καλή εξυπηρέτηση θα μπορούσε να οριστεί ως «δίνοντας στους πελάτες λίγο παραπάνω από αυτό που αναμένουν», δίνοντάς τους ευχαρίστηση αντί για απλή ικανοποίηση.

### *Τα χαρακτηριστικά της επιτυχίας*

Ανέβανται διαρκώς η συνειδητοποίηση ότι μόνο η ολική δέσμευση, μια δέσμευση που διατηρείται έως ότου γίνει τρόπος ζωής, θα φέρει τη συνέπεια στην ποιότητα εξυπηρέτησης που ζητούν οι πελάτες με αυξανόμενες απαιτήσεις.

Κυβερνήσεις στις ΗΠΑ, στην Ευρώπη και στην Ιαπωνία θέσπισαν και στήριξαν διάφορα διεθνή βραβεία ποιότητας ως το συστατικό κλειδί της βελτίωσης της οικονομικής επίδοσης. Τα βραβεία αυτά αναγνωρίζουν αυτό που απέδειξαν όλα αυτά τα χρόνια οι καλύτερες σε επίδοση επιχειρήσεις: η ποιότητα για τον πελάτη είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας όλα τα συστατικά στοιχεία μιας επιχείρησης να λειτουργούν σωστά.

Για να κερδίσει μια εταιρία ένα από αυτά τα εθνικά ή διεθνή βραβεία, πρέπει ν' αποδειξει υπεροχή σε τομείς, όπως οι παρακάτω:

- *Ικανοποίηση του πελάτη.* Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις γνωρίζουν τους «κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας» τους, αυτούς που κρατάνε αφοσιωμένους τους πελάτες. Γνωρίζουν, επίσης, πώς οι πελάτες βαθμολογούν την επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό και χρησιμοποιούν τη συγκεκριμένη πληροφορία για την επίδοση της επιχείρησης.
- *Αινθρώποι.* Σε τέτοιου είδους επιχείρηση τα στελέχη εκπαιδεύονται για να παρέχουν ποιότητα και άψογη εξυπηρέτηση και τους συμπεριφέρονται μέσα στην εταιρία με τον αντίστοιχο τρόπο. Αυτό εξασφαλίζει ότι αισθάνονται ως κομμάτι μιας επιχείρησης ποιότητας, η οποία δίνει αξία στους αινθρώπους και έχει τη φιλόδοξη δέσμευση για συνεχή, αέναη βελτίωση.
- *Αποτελέσματα της επιχείρησης.* Μια επιτυχημένη επιχείρηση θα είναι σε θέση να δειξει ότι η επένδυσή της σε ποιότητα και εξυπηρέτηση, όντως αποδέδει. Το αποτέλεσμα-κλειδί θα είναι η επίτευξη των οικονομικών και επιχειρησιακών της στόχων. Ο γκουρού του μάνατζμεντ, Tom Peters, παρατήρησε

ότι από την εμπειρία του οι επιχειρήσεις που θέτουν την ποιότητα και την εξυπηρέτηση ως προτεραιότητα είναι πιο κερδοφόρες σε σχέση με αυτές που έχουν ως προτεραιότητα το κέρδος.

- **Ηγεσία.** Οι καλύτερες επιχειρήσεις επιδεικνύουν ορατή δέσμευση για ποιότητα στα πιο υψηλά επίπεδα της ιεραρχίας. Οι γηγέτες πρέπει όχι μόνο να διακηρύσσουν την ποιότητα, αλλά και να την κάνουν πράξη, με την προσωπική τους συμμετοχή σε προγράμματα βελτίωσης ποιότητας και εξαπλώνοντας το μήνυμα της ποιότητας μέσα στην εταιρία.
- **Πολιτική και στρατηγική.** Οι αξίες της εταιρίας, το όραμα και η στρατηγική της κατεύθυνση εμπειριέχουν ξεκάθαρες δεσμεύσεις για ποιότητα και εξυπηρέτηση, οι οποίες μεταφράζονται με σαφή τρόπο σε πολιτικές που οδηγούν στην επιτυχημένη εφαρμογή τους και σε επιτυχημένα αποτελέσματα.
- **Πόροι.** Η διαχείριση των χρηματοοικονομικών, της τεχνολογίας και των πληροφοριών είναι εξαιρετικά αποτελεσματική προς τα στελέχη, τη διοίκηση, τους πελάτες, τους μετόχους και την κοινωνία, και τους ευαίσθητοποιεί θετικά.
- **Διαδικασίες.** Όλες οι διαδικασίες έχουν σχεδιαστεί για να προσφέρουν ποιότητα και εξυπηρέτηση στον πελάτη, σε εύλογο χρονικό διάστημα και με κέρδος για την εταιρία. Οι διαδικασίες που οδηγούν στην ποιότητα είναι ξεκάθαρα καθορισμένες, ορίζουν υπεύθυνους, ελέγχονται και προσαρμόζονται διαρκώς στον πελάτη.
- **Επίδραση στην κοινωνία.** Οι εξαιρετικές επιχειρήσεις μεριμνούν και είναι ευαίσθητες στο περιβάλλον τους. Μπορούν να δείξουν ότι η κοινότητα θεωρεί ότι η εταιρία συμβάλλει στην ποιότητα ζωής, στην ευημερία του περιβάλλοντος και ότι χρησιμοποιεί υπεύθυνα και συνετά τους φυσικούς πόρους.

Η ποιότητα και η εξυπηρέτηση είναι συνεπώς προϊόντα της σφαιρικής συνειδητοποίησης, δέσμευσης και υπεροχής των επιχειρήσεων. Υπήρχε, ίσως, μια σύντομη χρονική περίοδος κατά την οποία η εξυπηρέτηση του πελάτη θεωρείτο ότι εξασφαλίζετο μέσω μιας βραχυπρόθεσμης κατάρτισης του προσωπικού της «πρώτης γραμμής» (αυτών που έρχονται σ' άμεση επαφή με τον πελάτη). Η εμπειρία γρήγορα έδειξε ότι το παραπάνω είναι αφελές και μη παραγωγικό.

### *Tι είναι αυτό που κάνει τη διαφορά:*

Οι πελάτες αποτελούν το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης. Αν νομίζετε ότι πρόκειται μόνο για ένα στερεότυπο, κάνετε μεγάλο λάθος. Οι πελάτες είναι το μοναδικό στοιχείο χωρίς το οποίο μια εταιρία είναι αδύνατο να επιβιώσει σε μια ανταγωνιστική αγορά. Οι πελάτες έχουν πληθώρα επιλογών και συνεπώς θα πάνε εκεί που συστηματικά μένουν ευχαριστημένοι και τους εντυπωσιάζουν.

Αναλογιστείτε την παρακάτω απόδειξη, απόσπασμα από μια παγκόσμια έρευνα πάνω σε αυτό που κάνει τη διαφορά μεταξύ των επιτυχημένων επιχειρήσεων σε ποικίλους κλάδους, και του υπόλοιπου ανταγωνισμού.

Η έρευνα (Buzzell and Gale, 1987) λοιπόν έδειξε ότι εταιρίες που φημίζονται για την ποιότητα εξυπηρέτησης:

- Έχουν σημαντικά υψηλότερους ρυθμούς διατήρησης πελατών.
- Κερδίζουν πολλά από τη διαφήμιση «στόμα με στόμα».
- Κερδίζουν σημαντικό μερίδιο αγοράς έναντι των επιχειρήσεων που θεωρούνται ως κακές στην παροχή εξυπηρέτησης.
- Έχουν φήμη, η οποία ελκύει και διατηρεί ικανό προσωπικό.
- Έχουν απόδοση κεφαλαίων και απόδοση πωλήσεων διπλάσια από τις εταιρίες με κατώτερη εξυπηρέτηση.

#### ΟΙ ΔΙΚΕΣ ΣΑΣ ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΚΑΛΗΣ ΚΑΙ ΚΑΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Είναι προφανές ότι η έρευνα αποκαλύπτει πολλά για τη σπουδαιότητα της ποιοτικής εξυπηρέτησης. Όμως, δεν έχουμε και τόσο ανάγκη την έρευνα για να δούμε ότι πράγματι έτσι είναι. Τι θα λέγατε για τις προσωπικές σας εμπειρίες εξυπηρέτησης; Σε πόσες επιχειρήσεις μείνατε πιστός/ή, επειδή σας εντυπωσίασαν με την προσοχή που σας έδωσαν ως πελάτη και με την παροχή ποιότητας και αξίας σε συστηματική βάση;

Σημειώστε 3 οργανισμούς τους οποίους θεωρείται εξαιρετικούς στην παροχή ποιότητας και εξυπηρέτησης.

---

---



Τι είναι αυτό, κατά τη γνώμη σας, στο οποίο οφείλουν τη φήμη τους;

---

---

Τώρα σημειώστε 3 οργανισμούς οι οποίοι δεν σας εντυπωσίασαν με την ποιότητα και την εξυπηρέτησή τους.

---

Εντοπίστε και πάλι τι είναι αυτό, στο οποίο, κατά τη γνώμη σας, οφείλουν τη φήμη τους;

---

---

Θα εξετάσουμε αναλυτικότερα τι κάνει τη διαφορά παρακάτω.

Η κακή εξυπηρέτηση κοστίζει πολύ σε μια επιχείρηση. Μια καναδική έρευνα η οποία διεξήχθη από την εταιρία συμβούλων Laventhal and Horwath σε 1.000 επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των Burger King, Procter & Gamble και IBM έδειξε ότι:

- Η κακή εξυπηρέτηση τυπικά κοστίζει στις επιχειρήσεις το 20% των ετήσιων κερδών τους.
- Η κακή εξυπηρέτηση μειώνει τις πωλήσεις κατά 10%.
- Όταν η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι κακή, το προσωπικό φεύγει διότι απογοητεύεται, πράγμα που σημαίνει επιπλέον έξοδα για επαναπροσλήψεις, απολύσεις και εκπαιδεύσεις.
- Είναι σύνηθες φαινόμενο να υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ της δέσμευσης για ποιότητα εξυπηρέτησης στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα και της παροχής της στην «πρώτη γραμμή».
- Η ποιότητα εξυπηρέτησης πάσχει όταν δεν δίνεται επαρκής έμφαση σε εκπαίδευση και επιβράβευση.
- Εταιρίες με κακή εξυπηρέτηση χάνουν μερίδιο αγοράς με ρυθμό 2% ετησίως, ενώ εταιρίες με καλή εξυπηρέτηση αυξάνουν το μερίδιο αγοράς τους με ρυθμό 6% ετησίως.

Η εταιρία Technical Assistance Research Programmes (TARP) έχει ερευνήσει χιλιάδες επιχειρήσεις σ' όλο τον κόσμο για πολλά χρόνια και οι έρευνές τους δείχνουν ότι:

- Το 96% των δυσαρεστημένων πελατών δεν κάνουν μεν παράπονα στο προσωπικό της εταιρίας που τους δυσαρεστεί, δώμας κατά μέσο όρο θα πουν την άσχημη εμπειρία τους σε άλλους 10 ανθρώπους.
- Το 40% των πελατών πάνε στον ανταγωνισμό ως αποτέλεσμα κακής εξυπηρέτησης και το 66% αυτών εξαιτίας κακής συμπεριφοράς από τη μεριά του προσωπικού.
- Κοστίζει 5 φορές περισσότερο να προσελκύσεις έναν καινούργιο πελάτη από το να διατηρήσεις έναν ήδη υπάρχοντα.
- Τυπικά, οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών χάνουν 10-18% των πελατών τους κάθε χρόνο.
- Επιχειρήσεις με συγκεκριμένες, κατανοητές και ενεργές στρατηγικές εξυπηρέτησης και με όραμα ποιότητας εξυπηρέτησης έχουν 4 φορές περισσότερες πιθανότητες να αξιολογηθούν καλύτερα από τους πελάτες τους σε σχέση με τις εταιρίες χωρίς τέτοιου είδους στρατηγικές εξυπηρέτησης.

Οι ενδείξεις είναι σαφέστατες. Το συστατικό-κλειδί για επιτυχία στις επιχειρήσεις είναι η υπεροχή στην εξυπηρέτηση πελατών.

Η βελτίωση στην ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης στους πελάτες αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση στο σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο. Είναι δουλειά του μάνατζερ να οδηγήσει τους ανθρώπους να πιστέψουν σ' αυτή τη βελτίωση, να τους πείσει να δεσμευτούν ως προς αυτή και να φροντίσει να το μεταδίδουν με τη συμπεριφορά τους.

#### Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΑΣ ΩΣ ΗΓΕΤΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Σκεφτείτε την επιχείρησή σας και την εμπειρία σας ως μάνατζερ ή ηγέτη ομάδας. Τι πιστεύετε για την ποιότητα και την εξυπηρέτηση της επιχείρησής σας; Είναι εντυπωσιακές ή μη εντυπωσιακές; Γιατί το πιστεύετε αυτό;



Τι εμπειρία έχει αποκομίσει η επιχείρησή σας από την απόκτηση καινούργιων πελατών; Πώς τους κερδίσατε;

Σκεφτείτε μια πρόσφατη περίσταση στην οποία η επιχείρησή σας έχαισε έναν πελάτη και σημειώστε τι συνέβη. Γιατί πιστεύετε ότι χάσατε το συγκεκριμένο πελάτη; Τι θα μπορούσατε να κάνετε διαφορετικά εσείς ή η επιχείρησή σας για να τον κρατήσετε;

Όλοι γνωρίζουμε πώς είναι η κακή εξυπηρέτηση. Πολλοί είναι αυτοί που λένε ότι η εξυπηρέτηση πελατών δεν είναι παρά κοινή λογική. Άλλοι, πάλι, τονίζουν ότι το πρόβλημα με την κοινή λογική είναι ότι τελικά δεν είναι και τόσο κοινή! Πράγματι, η πρόκληση για μια επιχείρηση είναι να ξεκινήσει με την απλή φιλοδοξία να εντυπωσιάσει τον κάθε πελάτη σε κάθε επαφή και να χτίσει τη δομή και την κουλτούρα της έτσι ώστε να υλοποιεί στην πράξη αυτόν το λόγο.

*Βιβλιογραφία*

- Buzzell, Robert D. and Gale, Bradley T. (1987) *The PIMS Principles, Linking Strategy to Performance*, Free Press.
- Goodman, J. and Yanovsky, M. (1997) *Enhancing the Bottom Line*, mimeo, Arlington, BA: Technical Assistance Research Programmes.