

2 Εξυπηρέτηση Πελατών

2.1 Εισαγωγή

2.2 Ορισμοί Εξυπηρέτησης Πελατών

2.3 Στοιχεία Πολιτικής Εξυπηρέτησης

2.4 Σχεδιασμός Πολιτικής Εξυπηρέτησης

Απαραίτητη συνθήκη λειτουργίας της σύγχρονης επιχείρησης είναι η αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών της.

Με δεδομένο ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις μειώνουν τις δυνατότητες διαφοροποίησης των προϊόντων, η επίτευξη υψηλού βαθμού εξυπηρέτησης πελατών αποτελεί κύριο παράγοντα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σημειώνεται ότι η έννοια της εξυπηρέτησης πελατών είναι πολυδιάστατη και διαμορφώνεται ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης και την αγορά που δραστηριοποιείται.

Συνεπώς, μια επιχείρηση οφείλει εξ αρχής να προσδιορίσει όλους τους παράγοντες/ στοιχεία που καθορίζουν την αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών σε κάθε τμήμα της αγοράς που απευθύνεται.

Αυτό επιτυγχάνεται με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση κατάλληλης Πολιτικής Εξυπηρέτησης Πελατών.

Ο καθορισμός μιας αποτελεσματικής πολιτικής εξυπηρέτησης αποτελεί στρατηγική επιλογή μιας επιχείρησης.

ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ορισμός 1: Όλες οι δραστηριότητες για την αποδοχή, υλοποίηση, παράδοση και τιμολόγηση παραγγελιών πελατών καθώς και ενέργειες για την αποκατάσταση αστοχιών.

Ορισμός 2: Η έγκαιρη και αξιόπιστη παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών σε πελάτες σύμφωνα με τις προσδοκίες του κάθε πελάτη.

Ορισμός 3: Το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που συνδυαζόμενες επιτυγχάνουν την παράδοση και τιμολόγηση των προϊόντων κατά τρόπο που θεωρείται ικανοποιητικός από τους πελάτες και προωθεί τους στόχους της επιχείρησης.

Ορισμός 4: Το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που στοχεύουν στην ικανοποίηση του πελάτη και συνδέονται με την εκτέλεση των παραγγελιών πελατών.

Παρατήρηση:

Οι δραστηριότητες Εφοδιαστικής εμπλέκονται άμεσα με την υλοποίηση της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών, επηρεάζοντας:

- χρόνο και τόπο παράδοσης προϊόντων,
- φυσική κατάσταση παραδιδόμενων προϊόντων,
- κόστος υλοποίησης πολιτικής.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Η πολιτική εξυπηρέτησης μιας επιχείρησης αποτελεί ένα πολυπαραμετρικό μέγεθος, με επιμέρους συνθετικά στοιχεία.

Σύμφωνα με τους La Londe & Zinszer, τα επιμέρους στοιχεία της πολιτικής εξυπηρέτησης κατηγοριοποιούνται σε τρεις ενότητες:

- Προσυναλλακτική Εξυπηρέτηση (pre-transactional),
- Συναλλακτική Εξυπηρέτηση (transactional),
- Μετασυναλλακτική Εξυπηρέτηση (post-transactional).

Η σημασία του κάθε επιμέρους στοιχείου εξυπηρέτησης διαφέρει ανάλογα με:

- αντικείμενο και αγορά,
- στρατηγική επιχείρησης,
- πρακτικές κλάδου.

Προσυναλλακτική Εξυπηρέτηση

Αφορά σε όλα τα στοιχεία εξυπηρέτησης που επιβεβαιώνουν την δυνατότητα της επιχείρησης να καλύψει τις ανάγκες των πελατών και σχετίζονται με τις υφιστάμενες υποδομές και οργάνωση.

1. Στρατηγική Εξυπηρέτησης: Απαιτείται η ύπαρξη και γνωστοποίηση στον πελάτη (αν το επιθυμεί) των κύριων στοιχείων της στρατηγικής εξυπηρέτησης που ακολουθείται.

2. Κατάλληλη Οργανωτική Δομή: Απαιτείται η ύπαρξη κατάλληλης οργανωτικής δομής, που επιτρέπει στον πελάτη να επικοινωνεί για την επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος.
3. Αντιμετώπιση Δυσχερειών: Απαιτείται η ύπαρξη των απαραίτητων μέτρων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση εκτάκτων και απρόβλεπτων περιστατικών (απεργίες, φυσικές καταστροφές).
4. Συνοδευτικές Υπηρεσίες: Απαιτείται η ύπαρξη και γνωστοποίηση στον πελάτη των υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για την ορθή χρήση των προσφερόμενων προϊόντων (όπως εκπαίδευση και παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών).

Συναλλακτική Εξυπηρέτηση

Αφορά σε όλα τα στοιχεία εξυπηρέτησης που σχετίζονται με την διαδικασία συναλλαγής. Εμπλέκει σε μεγάλο βαθμό τις δραστηριότητες Εφοδιαστικής.

Έρευνα σε 1.300 επιχειρήσεις κατέδειξε το 80% των αποκριθέντων να θεωρούν τη συναλλακτική εξυπηρέτηση το ίδιο σημαντική με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

1. Διαθεσιμότητα Προϊόντος: Απαιτείται ο καθορισμός επιθυμητών επιπέδων διαθεσιμότητας ανά κατηγορία πελατών και προϊόντων (με την χρήση δεικτών) καθώς και μέτρων για την αντιμετώπιση ελλείψεων.

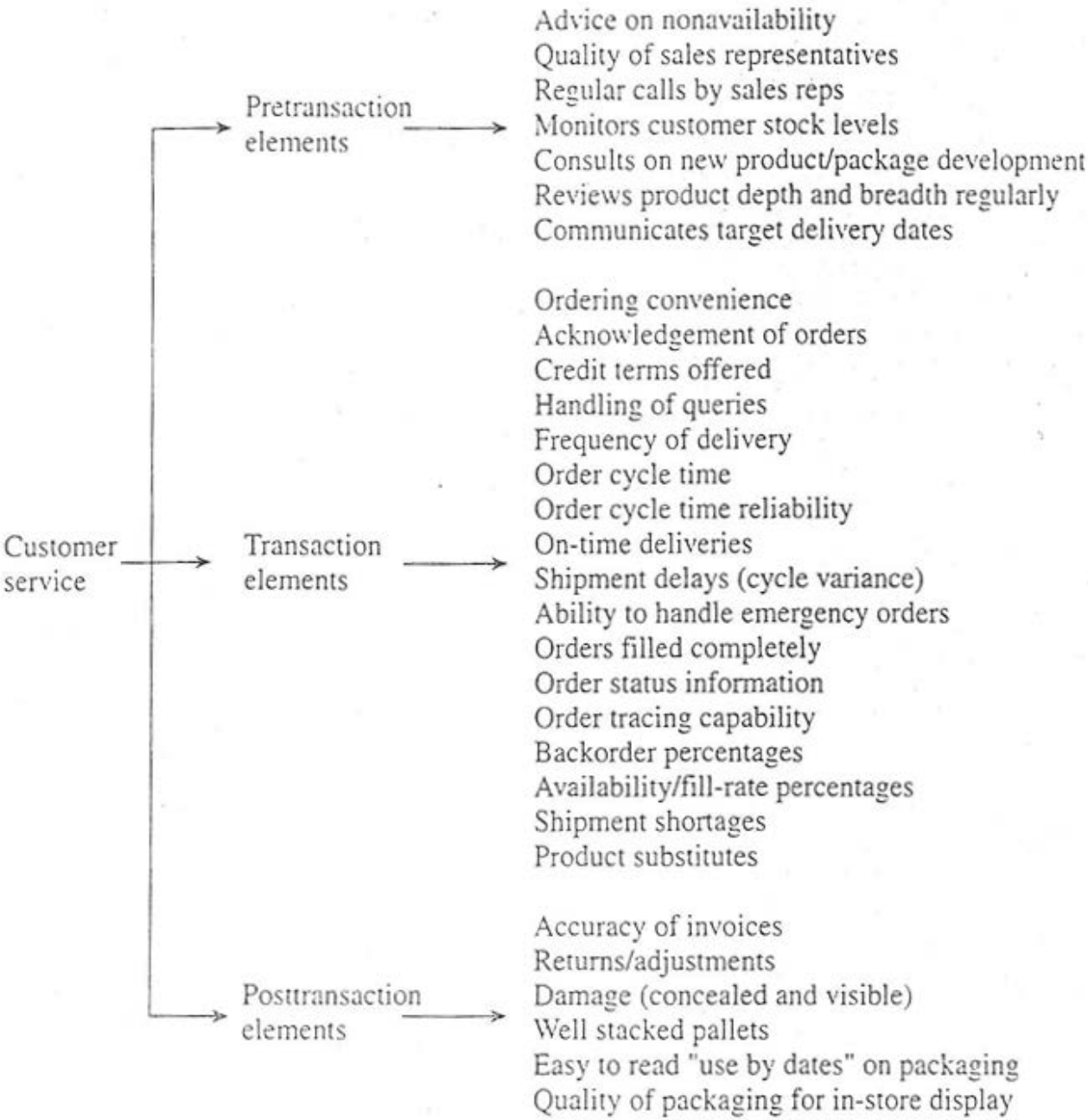
2. Διαθεσιμότητα και Ακρίβεια Πληροφοριών: Απαιτείται η δυνατότητα άμεσης παροχής στον πελάτη έγκυρων πληροφοριών σχετικά με την κατάσταση (status) και χρόνους παράδοσης των παραγγελιών.
3. Κύκλος Παραγγελίας: Απαιτείται η εξασφάλιση ότι ο κύκλος παραγγελίας (χρόνος από λήψη παραγγελίας μέχρι παράδοση) παραμένει τουλάχιστον σταθερός. Μακροπρόθεσμα απαιτείται η συμπίεσή του, μέσω βελτίωσης εσωτερικής οργάνωσης και τεχνολογίας.
4. Χειρισμός Ειδικών Καταστάσεων: Ορισμένες παραγγελίες και πελάτες ενδεχόμενα να χρήζουν ειδικής αντιμετώπισης. Απαιτείται ο πλήρης προσδιορισμός των ειδικών καταστάσεων και των σχετικών μέτρων.
5. Διαμεταφορά (Transshipment): Σε επιχειρήσεις με πολλά κέντρα διανομής μπορεί να υπάρχει διαθέσιμο προϊόν σε κάποιο κέντρο και έλλειψη σε άλλο. Απαιτούνται σαφή κριτήρια διαμεταφοράς προϊόντων μεταξύ κέντρων διανομής (υψηλό κόστος διαμεταφοράς).
6. Διευκόλυνση Παραγγελιών: Απαιτείται η δημιουργία περιβάλλοντος που να επιτρέπει την εύκολη τοποθέτηση παραγγελιών πελατών, χωρίς γραφειοκρατικά προσχώματα. Σχετικά προβλήματα πρέπει να παρακολουθούνται και να αντιμετωπίζονται άμεσα.
7. Υποκατάσταση Προϊόντος: Ως υποκατάσταση ορίζεται η αντικατάσταση παραγγελθέντος προϊόντος από άλλο αντίστοιχων δυνατοτήτων. Η υποκατάσταση αυξάνει την κάλυψη της ζήτησης διατηρώντας μικρότερα αποθέματα. Απαιτείται η συναίνεση του πελάτη.

Μετασυναλλακτική Εξυπηρέτηση

Αφορά σε όλα τα στοιχεία εξυπηρέτησης μετά την διενέργεια της συναλλαγής ή/και την έναρξη χρήσης του προϊόντος. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν σήμερα σημαντικό πεδίο ανταγωνισμού μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων.

1. Εγκατάσταση/Εγγύηση: Σημαντικά στοιχεία εξυπηρέτησης, ιδιαίτερα σε διαρκή καταναλωτικά αγαθά καθώς και προϊόντα βιομηχανικής χρήσης. Απαιτούνται πολιτικές τουλάχιστον αντίστοιχες του ανταγωνισμού.
2. Επισκευές/Ανταλλακτικά: Απαιτούνται πολιτικές και συστήματα που να εξασφαλίζουν την έγκαιρη επισκευή βλαβών καθώς και τη διαθεσιμότητα ανταλλακτικών.
3. Ιχνηλασιμότητα Προϊόντος: Απαιτούνται συστήματα που επιτρέπουν την ακριβή γνώση των επιμέρους συστατικών των προϊόντων σε κάθε πελάτη (απαίτηση των ΣΔΠ κατά ISO-9000). Έτσι διευκολύνεται:
 - καθορισμός απαιτούμενων ανταλλακτικών,
 - απόσυρση σε περίπτωση προβλήματος.
4. Παράπονα/Επιστροφές: Απαιτούνται σαφείς πολιτικές και διαδικασίες για την αντιμετώπιση των παραπόνων πελατών καθώς και την διαχείριση των επιστροφών. Με δεδομένο το υψηλό κόστος, οι σχετικές ενέργειες πρέπει να παρακολουθούνται συστηματικά.
5. Αντικατάσταση προϊόντος: Σε ορισμένες περιπτώσεις η προσωρινή αντικατάσταση προϊόντος κατά την διάρκεια επισκευών αποτελεί αναγκαία πρακτική εξυπηρέτησης και απαιτούνται μέτρα για την υλοποίησή της.

Possible measures of customer service performance



ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Προϋπόθεση για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί ο καθορισμός κατάλληλης πολιτικής εξυπηρέτησης (δηλαδή συνδυασμός των επιμέρους στοιχείων εξυπηρέτησης).

Για τον σχεδιασμό μίας αποτελεσματικής πολιτικής εξυπηρέτησης, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

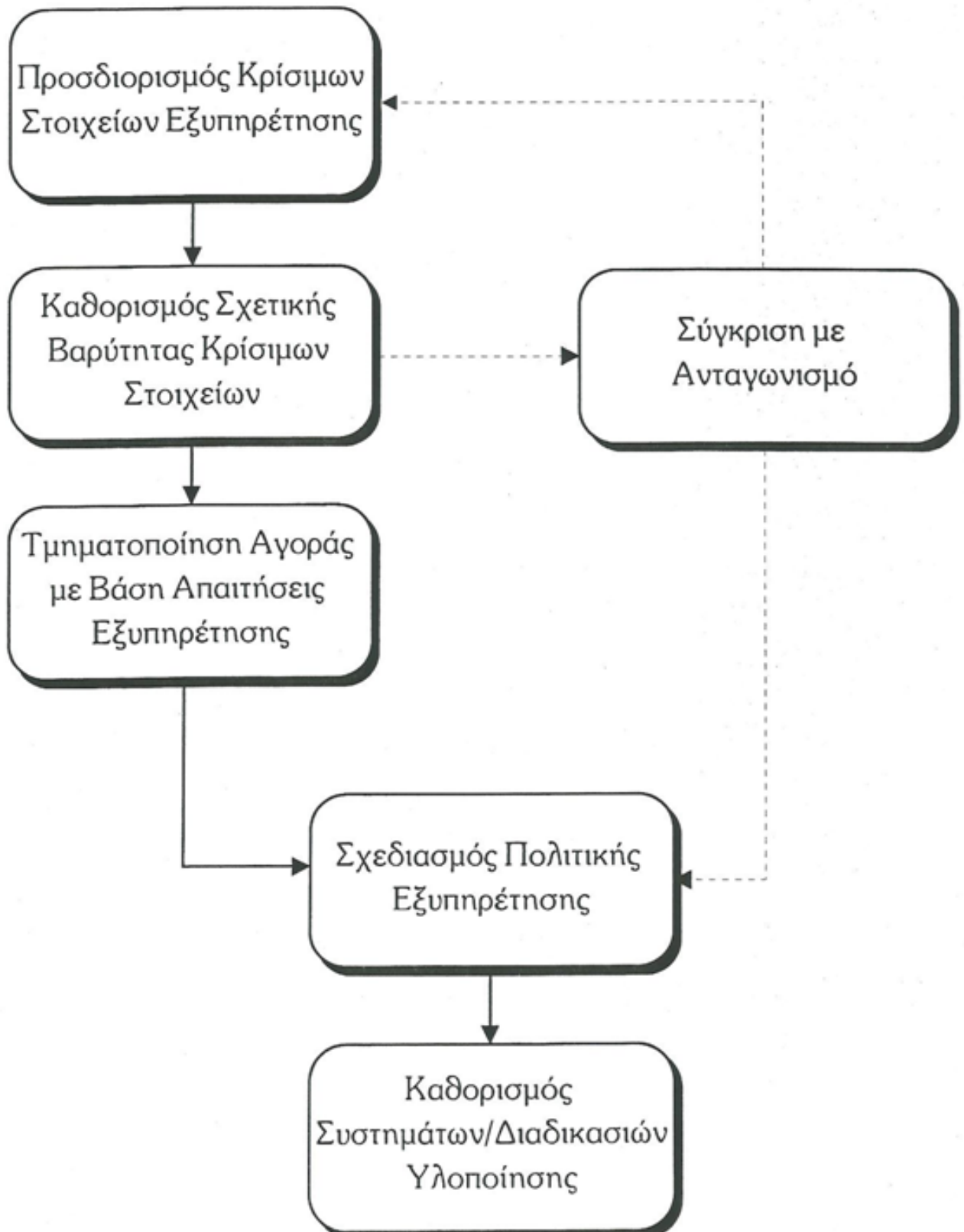
- διαφορετικές αντιλήψεις εξυπηρέτησης πελατών,
- συμπληρωματικότητα και κόστος επιμέρους στοιχείων εξυπηρέτησης,
- πρακτικές ανταγωνισμού.

Για τον σχεδιασμό της πολιτικής εξυπηρέτησης απαιτείται μια δομημένη διαδικασία. Αυτή περιλαμβάνει τις ακόλουθες φάσεις:

- Προσδιορισμός κρίσιμων στοιχείων εξυπηρέτησης
- Καθορισμός σχετικής βαρύτητας κρίσιμων στοιχείων
- Τμηματοποίηση αγοράς με βάση απαιτήσεις εξυπηρέτησης
- Σύγκριση με ανταγωνισμό
- Σχεδιασμός πολιτικής εξυπηρέτησης
- Καθορισμός συστημάτων/διαδικασιών υλοποίησης.

Κύρια εκροή της διαδικασίας είναι ο προσδιορισμός των επιμέρους στοιχείων τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά (με την μορφή δεικτών) που μπορούν να αποτελούν εσωτερικά standards για την υλοποίηση.

Διαγραμματική Παρουσίαση Σχεδιασμού



Προσδιορισμός Κρίσιμων Στοιχείων

Συχνά παρουσιάζεται διαφορά αντιλήψεων μεταξύ επιχείρησης και πελατών, ως προς την έννοια της εξυπηρέτησης (με σοβαρές συνέπειες για την επιχείρηση).

Στόχος της φάσης αυτής είναι ο προσδιορισμός των στοιχείων εξυπηρέτησης που οι πελάτες αντιλαμβάνονται ως κρίσιμα.

Για τον σκοπό αυτό απαιτείται η διεξαγωγή στοχευμένων ερευνών πεδίου, χρησιμοποιώντας μεθοδολογίες, όπως:

- γραπτά ερωτηματολόγια,
- συνεντεύξεις (σε βάθος) με επιλεγμένους πελάτες.

Δεδομένα για τον σχεδιασμό της έρευνας αποτελεί τόσο η εμπειρία της επιχείρησης όσο και η γνώση των πρακτικών του ανταγωνισμού. Συνιστάται η δημιουργία διατμηματικής ομάδας εργασίας.

Με την ολοκλήρωση της φάσης αυτής αναμένεται να έχουν προσδιοριστεί τα κρίσιμα στοιχεία εξυπηρέτησης καθώς και οι ποσοτικοί δείκτες που σχετίζονται με τα στοιχεία αυτά.

Σχετική Βαρύτητα Κρίσιμων Στοιχείων

Στόχος της φάσης αυτής είναι ο προσδιορισμός της σχετικής βαρύτητας (σύμφωνα με τους πελάτες) των κρίσιμων στοιχείων εξυπηρέτησης που προσδιορίστηκαν κατά την πρώτη φάση.

Και για τις ανάγκες της φάσης αυτής μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα που προκύπτουν από την έρευνα της πρώτης φάσης, στο βαθμό που οι αποκρινόμενοι καθορίζουν σαφώς σχετικές βαρύτητες των επιμέρους στοιχείων εξυπηρέτησης.

Τμηματοποίηση Βάσει Κρίσιμων Στοιχείων

Στόχος της φάσης αυτής αποτελεί η τμηματοποίηση της αγοράς με βάση την βαρύτητα που καθορίστηκε για τα κρίσιμα στοιχεία εξυπηρέτησης.

Οι κύριες ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν είναι:

- όλοι οι πελάτες απαιτούν την ίδια εξυπηρέτηση?
- είναι όλοι οι πελάτες το ίδιο ευαίσθητοι σε θέματα εξυπηρέτησης?
- υπάρχουν κοινές απαιτήσεις για επιμέρους ομάδες πελατών?

Για τις ανάγκες της φάσης αυτής απαιτείται η επεξεργασία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν στην προηγούμενη φάση. Για τον σκοπό αυτόν μπορούν να χρησιμοποιηθούν:

- στατιστικές τεχνικές (π.χ. cluster analysis),
- ποιοτική επεξεργασία.

Με την ολοκλήρωση της φάσης αυτής οι πελάτες θα πρέπει να έχουν τμηματοποιηθεί σε ομάδες που παρουσιάζουν κοινές απαιτήσεις εξυπηρέτησης.

Σύγκριση με Ανταγωνισμό

Κατά την φάση αυτή απαιτούνται δεδομένα σχετικά με τις πολιτικές εξυπηρέτησης που ακολουθεί ο ανταγωνισμός (για κάθε τμήμα της αγοράς).

Σχετικά δεδομένα μπορούν να συγκεντρωθούν από:

- διεξαχθείσες έρευνες πεδίου,
- ειδικευμένες μελέτες benchmarking.

Με την ολοκλήρωση της φάσης, οι κύριες πολιτικές εξυπηρέτησης του ανταγωνισμού θα έχουν αναγνωρισθεί.

Καθορισμός Πολιτικής Εξυπηρέτησης

Με βάση τα δεδομένα που συνελέγησαν (και αναλύθηκαν) μπορεί πλέον να προσδιοριστεί η πολιτική εξυπηρέτησης.

Η φάση αυτή δεν αποτελεί απλά ένα επιπλέον τεχνικό βήμα της διαδικασίας σχεδιασμού αλλά συγκερασμό των απαιτήσεων της αγοράς με την συνολική στρατηγική της επιχείρησης.

Για τον καθορισμό της πολιτικής εξυπηρέτησης επιπλέον απαιτούνται:

- στρατηγικοί στόχοι επιχείρησης,
- στοιχεία κόστους/οφέλους για επιμέρους στοιχεία εξυπηρέτησης,
- γνώση των υφιστάμενων δυνατοτήτων.

Η τελική απόφαση σχετικά με την πολιτική εξυπηρέτησης απαιτείται να ληφθεί στο ανώτατο δυνατό διοικητικό επίπεδο.

Για να είναι αποτελεσματική, η πολιτική εξυπηρέτησης θα πρέπει να καθορίζεται και στην βάση ποσοτικών δεικτών.

Καθορισμός Συστημάτων/Διαδικασιών Υλοποίησης

Ο σχεδιασμός μιας άρτιας πολιτικής εξυπηρέτησης δεν εγγυάται και την αποτελεσματική υλοποίηση της πολιτικής αυτής.

Ανάλογα με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, μπορεί να απαιτηθεί και η δημιουργία των κατάλληλων υποδομών υλοποίησης, όπως:

- ανασχεδιασμός εσωτερικών διαδικασιών λειτουργίας,
- ανάπτυξη συστημάτων προγραμματισμού/ παρακολούθησης,
- οργανωτικές αλλαγές,
- εκπαίδευση προσωπικού.

Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό αφού, για την υλοποίηση της πολιτικής εξυπηρέτησης απαιτείται η συνεργασία πολλών τμημάτων, όπως:

- marketing (ενημέρωση υφισταμένων/δυνάμει πελατών),
- πωλήσεις (λήψη/προώθηση παραγγελιών),
- λογιστήριο (τιμολόγηση, όροι πληρωμής),
- τεχνικές υπηρεσίες (επιδιόρθωση βλαβών),
- διανομές (παράδοση παραγγελιών).

Σε ορισμένες περιπτώσεις απαιτείται επίσης και η δημιουργία νέων πάγιων υποδομών που μεταβάλλουν την μορφή της Αλυσίδας Τροφοδοσίας (όπως νέα κέντρα διανομής).

Σε οποιαδήποτε περίπτωση, αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση της νέας πολιτικής εξυπηρέτησης αποτελεί:

- χρονοπρογραμματισμός υλοποίησης,
- εφαρμογή κύκλου PDCA (Plan-Do-Check-Act).