



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**« ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ  
ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ »**

**« PUBLIC RELATIONS AND MANAGING CUSTOMERS AND  
COMPLAINTS »**



**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΚΑΡΑΚΟΥΛΑ ΣΤΥΛΙΑΝΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΠΑΤΣΙΚΑΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ**

**ΑΘΗΝΑ, 2016**

Στον πατέρα μου Χρήστο &

Στην μητέρα μου Ματούλα

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στην εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής συνέβαλαν αρκετοί άνθρωποι , τους οποίους οφείλω να ευχαριστήσω, αφού η βοήθειά τους οδήγησε στην ποιοτικότερη παρουσίαση του θέματος.

Καταρχήν, οφείλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Στυλιανό Πατσικά, του οποίου η καθοδήγηση σε όλα τα στάδια της εργασίας ήταν αμέριστη. Οι καίριες υποδείξεις, η κριτική και η βοήθεια που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια της συγγραφής της πτυχιακής μου εργασίας οδήγησαν στο βέλτιστο αποτέλεσμα.

Τέλος, νοιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια των σπουδών μου, τους γονείς μου Χρήστο και Μαλαματή που μου έδωσαν όλα τα εφόδια ώστε να γίνω ένας σωστός Άνθρωπος και την αδερφή μου Καλλιόπη που πάντοτε βρίσκει τον τρόπο να με στηρίζει σε ότι και αν κάνω, αλλά και τον αρραβωνιαστικό μου Νεκτάριο για την ενθάρρυνση και την συμπαράστασή του στη διάρκεια της συγγραφής της πτυχιακής αυτής, καθώς και για την υποστήριξή του σε πολλά επίπεδα.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

Ευχαριστίες	iii
Περίληψη	iv
Εισαγωγή	1
<b>Κεφάλαιο 1-Δημόσιες Σχέσεις</b>	
1.1 Τι είναι οι δημόσιες σχέσεις;	2
1.2 Η συμβολή των δημοσίων σχέσεων στην εξέλιξη των επιχειρήσεων	4
1.3 Πως συνδέονται οι δημόσιες σχέσεις με την εξυπηρέτηση πελατών και παραπόνων	5
<b>Κεφάλαιο 2- Εξυπηρέτηση πελατών</b>	
2.1 Ορισμός εξυπηρέτησης πελατών	7
2.2 Τι σημαίνει εξυπηρέτηση πελατών	8
2.3 Πελάτες	8
2.4 Συστατικά της ικανοποίησης του πελάτη	10
2.5 Ανάγκες πελατών	12
2.6 Τεχνολογία και εξυπηρέτηση πελατών	13
<b>Κεφάλαιο 3-Συστήματα διαχείρισης σχέσεων πελατών (crm-customer relationship management)</b>	
3.1 Τι είναι το σύστημα διαχείρισης σχέσεων πελατών CRM	15
3.2 Ορισμός CRM	17
3.3 Πλεονεκτήματα	17
3.4 Τύποι CRM	18
3.5 Στόχοι του CRM	20

3.6 Χαρακτηριστικά CRM	21
3.7 Φιλοσοφία CRM	21
3.8 Τι είναι το CRM στην πράξη	22
3.9 Παράγοντες αποτυχίας του CRM	22
<b>Κεφάλαιο 4-Διαχείριση Παραπόνων</b>	
4.1 Παράπονα Πελατών	24
4.2 Συμπεριφορά παραπονεμένου πελάτη	27
4.3 Ευκαιρία ή αναγκαίο κακό;	29
4.4 Ο χειρισμός παραπόνων σαν επένδυση	30
4.5 Οφέλη ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων	31
4.6 Τρόποι αντιμετώπισης παραπόνων	32
4.7 Βασικοί κανόνες διαχείρισης παραπόνων	33
Συμπεράσματα	36
Summary	37
Βιβλιογραφία	38

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Από την αρχαία εποχή η δύναμη του λόγου αποτέλεσε θεμελιώδες μέσο για την έκφραση της ανθρώπινης σκέψης και για την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ ανθρώπων αλλά και των κοινωνιών.

Η επικοινωνία αυτή που αναπτύχθηκε και εξελίσσεται διαρκώς βασισμένη στην επικοινωνία των ανθρώπων αποτελεί την αρχή των δημοσίων σχέσεων οι οποίες είναι ένα σύστημα επικοινωνίας στρατηγικό , στις μέρες μας απαραίτητο για κάθε επιχείρηση, οργανισμό, κυβερνητικούς μηχανισμούς και μηχανισμούς δημόσιας διοίκησης.

Η στρατηγική αυτή αποτελείται από την έρευνα, την δράση και τον σχεδιασμό, την επικοινωνία και την αξιολόγηση. Βασικά εργαλεία των δημοσίων σχέσεων είναι τα δελτία τύπου, οι τηλεφωνικές γραμμές, οι ιστοσελίδες και οι εταιρικές χορηγίες.

Οι δημόσιες σχέσεις δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης, βελτιώνουν την εικόνα του προϊόντος και παράγουν έργο στην πράξη κάνοντας την επιχείρηση ξεχωριστή. Συνδέονται με την εξυπηρέτηση πελατών και παραπόνων μέσω του προγράμματος CRM, το οποίο στηρίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες και επικεντρώνεται στην διατήρησή τους, με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γνωρίσουν τους πελάτες και να δημιουργήσει ισχυρές πελατειακές σχέσεις με το πέρασ του χρόνου.

Αποτέλεσμα των πελατειακών σχέσεων είναι η ικανοποίηση του πελάτη η οποία απορρέει μέσα από την εξυπηρέτησή του. Η εξυπηρέτηση πελατών είναι η παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες πριν, κατά την διάρκεια και μετά την αγορά. Η σημασία της εξυπηρέτησης πελατών διαφέρει ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία, τον κλάδο και τον πελάτη.

Ο πελάτης είναι το άτομο ή μια ομάδα ατόμων που λαμβάνει το παραγόμενο αποτέλεσμα μιας εργασίας. Οι πελάτες χωρίζονται σε δυνητικούς, εσωτερικούς και εξωτερικούς.

Για να είναι πετυχημένη μια επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει και να διατηρήσει την πίστη των πελατών. Την πίστη αυτή την διαμορφώνουν τρεις βασικές

πεποιθήσεις: η μέγιστη εξυπηρέτηση του πελάτη, η ικανοποίηση του και οι μεγάλες δυνατότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων για παροχή ανώτερης εξυπηρέτησης του πελάτη, και κάλυψη των αναγκών του, όσο το δυνατόν καλύτερα με την χρήση και της τεχνολογίας η οποία αποτελεί τον βασικό σύμμαχο των επιχειρήσεων.

Για την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών δημιουργήθηκε ένα σύστημα διαχείρισης σχέσεων πελατών το CRM το οποίο στηρίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες και επικεντρώνεται στην διατήρησή τους. Τρία είναι τα βασικά στοιχεία για μια επιτυχημένη πρωτοβουλία CRM: οι άνθρωποι, η διαδικασία και η τεχνολογία. Οι τρεις κατηγορίες του CRM είναι το επιχειρησιακό CRM, το αναλυτικό και το συνεργατικό.

Σε οποιαδήποτε επιχείρηση η οποία έρχεται σε επαφή με άτομα – πελάτες και συναλλάσσεται με αυτούς είναι δυνατόν να προκύψουν παράπονα. Τρεις τύποι πελατών υπάρχουν όσο αφορά τα παράπονα: οι παραπονούμενοι κατ' επάγγελμα, οι παραπονούμενοι εξ' ανάγκης και οι μη παραπονούμενοι.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων είναι: τα οφέλη των πληροφοριών, τα οφέλη των στάσεων, τα οφέλη της επαναγοράς και τα οφέλη της επικοινωνίας.

Βασικοί κανόνες για την διαχείριση παραπόνων είναι η εκπαίδευση του προσωπικού και η αντιμετώπιση του πελάτη με ψυχραιμία, υπομονή και διάθεση επίλυσης των παραπόνων του όχι μόνο για ευχαρίστηση του πελάτη αλλά και για μια ακόμα ευκαιρία βελτίωσης προβληματικών τομέων στην λειτουργία του συστήματος.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Οι Δημόσιες Σχέσεις αναφέρονται στην προσπάθεια μίας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή ενός κόμματος, πολιτικού προσώπου κτλ. να προβληθεί ευρέως και να δημιουργήσει θετική εικόνα γύρω από το πρόσωπό του/της.

Σύμφωνα με τον ορισμό που διατυπώθηκε το 1994 σε παγκόσμιο συνέδριο και είναι γνωστό ως «Mexican Statement»: «Δημόσιες Σχέσεις είναι η διαχείριση της φήμης ως αποτέλεσμα των πράξεων, των μηνυμάτων και της αντίληψης των άλλων για αυτά».

Οι δημόσιες σχέσεις διαφέρουν από την Διαφήμιση στο γεγονός ότι οι πρώτες βασίζονται στην δημοσιότητα η οποία αποκτάται χωρίς αμοιβή. Βέβαια σε μία επιχείρηση αναλώνονται πόροι χρηματικοί και μη για την αύξηση της δημοσιότητας αλλά η ενέργεια αυτή διαφέρει σημαντικά από την διαφήμιση.

Λειτουργίες που επιτελούνται στο τμήμα δημοσίων σχέσεων είναι η διαχείριση και διεκπεραίωση των παραπόνων και παρατηρήσεων του κοινού και η επικοινωνιακή σύνδεση της επιχείρησης με τα οποιοδήποτε ενδιαφερόμενα μέρη<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιες\\_Σχέσεις](https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιες_Σχέσεις)



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.1- ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ;

Η απεριόριστη δύναμη και η ανυπολόγιστη αξία του λόγου, του θαυμαστού αυτού μέσου έκφρασης της ανθρώπινης σκέψης, εκτιμήθηκαν ήδη από την μακρινή αρχαιότητα, η δε ορθή χρήση του και η επιτυχής επικοινωνία γενικότερα αναγνωρίστηκαν ανέκαθεν ως θεμελιώδεις μέσο για την αρμονική συνεργασία, την πρόοδο και την επιτυχία ατόμων και κοινωνιών.

Σήμερα, περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη εποχή της ανθρώπινης ιστορίας,



Πηγή: <https://www.google.gr/search?q=δημοσιες+σχεςεις>

η αναγκαιότητα της ορθής και αποτελεσματικής επικοινωνίας εμφανίζεται, για πολλούς λόγους, ακόμα πιο επιτακτική.

Στον εμπορικό, βιομηχανικό και τον επιχειρηματικό γενικά τομέα έχει αναπτυχθεί ένα ευρύτατο πλέγμα δραστηριοτήτων που δεν καλύπτει μόνο τα εθνικά

όρια, αλλά και εκτείνεται πολύ πέρα από αυτά σε επίπεδο παγκόσμιο και πολυεθνικό.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών θα πρέπει να επικοινωνούν αποτελεσματικά όχι μόνο μεταξύ τους και με το εργατικό τους δυναμικό, και με το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό, προκειμένου στην έντονα ανταγωνιστική μας κοινωνία να το πείσουν να προμηθευτεί τα δικά τους προϊόντα ή τις υπηρεσίες.

Οι δημόσιες σχέσεις είναι ένα στρατηγικό σύστημα επικοινωνίας, απαραίτητο σε κάθε επιχείρηση, οργανισμό, κυβερνητικούς μηχανισμούς θα και μηχανισμούς δημόσιας διοίκησης.

Η στρατηγική των δημοσίων σχέσεων αποτελείται από:

- Έρευνα – Ποιο είναι το πρόβλημα;
- Δράση και Σχεδιασμός – Τι πρόκειται να γίνει με αυτό;
- Επικοινωνία – Πως θα το ανακοινώσουμε στο κοινό;
- Αξιολόγηση – Το μήνυμα έφτασε στο κοινό και πως επηρεάστηκε από αυτό;<sup>2</sup>

Βασικά εργαλεία των δημοσίων σχέσεων:

- Τα Δελτία Τύπου όπου ο αποστολέας του μηνύματος (δηλαδή η επιχείρηση ή ο οργανισμός κτλ.) αναγγέλλει την ύπαρξη ή έλευση ενός σημαντικού γεγονότος το οποίο αφορά ή μπορεί να αφορά το κοινό.
- Οι τηλεφωνικές γραμμές εξυπηρέτησης οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες ενημέρωσης των καταναλωτών (πολλές φορές είναι χωρίς χρέωση για τους καταναλωτές).
- Ιστοσελίδες και άλλα διαδραστικά εργαλεία (όπως CD και άλλο ψηφιακό υλικό) όπου προβάλλονται πληροφορίες για την εταιρία και τα προϊόντα της.
- Εταιρικές Χορηγίες και συναφείς ενέργειες (όπως εκστρατείες ενημέρωσης του κοινού για ένα θέμα). Αν και τέτοιες ενέργειες εντάσσονται πολλές φορές στα πλαίσια προγραμμάτων Εταιρικής Κοινωνική Ευθύνης θεωρούνται και ως ένα εργαλείο δημοσίων σχέσεων.
- Lobbying: Το Lobbying είναι η προσπάθεια επηρεασμού και δημιουργίας θετικά προσκείμενων φορέων. Για παράδειγμα το Lobbying μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δημιουργηθεί ένας θετικά προσκείμενος νέος νόμος που θα ευνοεί την επιχείρηση ή για την άρση ενός απαγορευτικού μέτρου<sup>3</sup>.

Οι δημόσιες σχέσεις δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης, καλή φήμη, αποδεκτό όνομα, υψηλό γόητρο, αρμονικές σχέσεις μεταξύ των στελεχών αυξάνοντας την απόδοσή τους, βελτιώνουν την εικόνα του προϊόντος, παράγουν έργο στην πράξη κάνοντας την επιχείρηση ξεχωριστή.

<sup>2</sup> Σημειώσεις δημοσίων σχέσεων από τον κ. Δημητρόπουλο- στο site myteipat.gr

<sup>3</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιες\\_Σχέσεις](https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιες_Σχέσεις)

« Η φήμη επί της ουσίας καθορίζεται από αυτά που πράττεις, από αυτά που λες και από αυτά που λένε οι άλλοι για σένα. Οι δημόσιες σχέσεις βρίσκονται στο κέντρο μεταξύ των οργανισμών και της κοινής γνώμης, επηρεάζοντας αυτήν και την συμπεριφορά της »

Παραδείγματος χάριν ο πελάτης πιο πολύ θα επηρεαστεί από μια διαφημιστική καταχώρηση ή από αυτά που θα του πουν οι φίλοι του για την αγορά ενός αυτοκινήτου.

Οι απόψεις από το περιβάλλον του ανθρώπου, τον επηρεάζουν περισσότερο από οποιαδήποτε εμπορική επικοινωνία.

Οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για την βιωσιμότητα τους και είναι σε μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποιημένοι από την αύξηση των κερδών τους, την τελευταία πενταετία χρησιμοποιούν σε ποσοστό άνω των 70% ενέργειες δημοσίων σχέσεων, με τις διαφημιστικές ενέργειες και το άμεσο marketing να ακολουθούν.<sup>4</sup>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.2- Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Κάποτε η έλλειψη των μέσων έκανε πολύ δύσκολη και συχνά αδύνατη την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Σήμερα η ποσότητα και η ευκολία των τεχνολογικών επικοινωνιακών μέσων, βαίνουν συνεχώς αντίστροφα ανάλογα με τη ποιότητα, την ουσία, την ανθρωπιά της επικοινωνίας.

Είναι αρκετό να ρίξουμε μια ματιά γύρω μας για να διαπιστώσουμε, πόσο έντονη είναι η απουσία της πραγματικής επικοινωνίας, και πόσο τεράστια προβλήματα γεννάει. Πάνω σε αυτά τα πρόβλημα, προσπαθούν οι δημόσιες σχέσεις να βρουν λύσεις, ώστε να βοηθήσουν τον σύγχρονο άνθρωπο να αντισταθεί αποτελεσματικά σε όλο αυτόν τον θόρυβο, που τον περιτριγυρίζει. Επίσης δημιουργούν τις προϋποθέσεις και τις συνθήκες, κάτω από τις οποίες ο άνθρωπος θα μπορέσει να δει την πραγματικότητα, όπως ακριβώς είναι.

Η εργασία αυτή έχει σαν σκοπό της να μελετήσει τη συμβολή των δημοσίων σχέσεων στις επιχειρήσεις. Όπως, όμως, μπορούμε να αντιληφθούμε οι επιχειρήσεις – οργανισμοί δεν είναι τα κτίρια, αλλά οι άνθρωποι που τις επανδρώνουν. Όταν αυτοί

---

<sup>4</sup> <http://qms.gr/δημόσιες-σχέσεις>

οι άνθρωποι συνειδητοποιήσουν τη σπουδαιότητα και τη σημασία των δημοσίων σχέσεων, τότε θα μπορέσουν να έχουν θετικά αποτελέσματα, όχι μόνο σαν επιχείρηση – οργανισμούς, αλλά και σαν κοινωνία. Ακολουθώντας τη ροή της εργασίας, θα διαπιστώσουμε πως τίθεται υπέρ της εφαρμογής των δημοσίων σχέσεων, τεκμηριώνοντας την άποψη αυτή, παραθέτοντας παραδείγματα μέσα από τη σύγχρονη κοινωνία μας.

Μια λαϊκή σοφία του τόπου μας αναφέρει, «Σαν δεν κατέχεις που θα πας και ήντα θα γυρεύεις το ίδιο να κάθεται τον ίδιο κι αν σαλεύεις». Μέσα από αυτή την παροιμία μπορούμε να καταλάβουμε το πόσο μεγάλη σημασία παίζει ο σχεδιασμός προγράμματος και κατευθυντήριων γραμμών και στόχων για τις δημόσιες σχέσεις, αλλά και για την επιχείρηση γενικότερα. Διότι δίχως πρόγραμμα η επιχείρηση δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει.

Ο προγραμματισμός συμβάλλει στην ανάπτυξη της λειτουργίας των δημοσίων σχέσεων διότι:

- Εκτιμά την υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης
- Προσδιορίζει και καθορίζει σαφώς τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους
- Επιλέγει μέσα και τεχνικές επικοινωνίες
- Εξασφαλίζει την κατάλληλη οργάνωση, συντονισμό και έλεγχο ενεργειών μέσα στα πλαίσια μιας στρατηγικής με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας
- Εξασφαλίζει σταθερή πορεία δράσης χωρίς παρεκκλίσεις
- Προβλέπει τυχόν κινδύνους και προβλήματα που θα παρουσιαστούν και έτσι υπάρχει μέριμνα για την αποτελεσματική αντιμετώπιση τους
- Ελέγχει και αξιολογεί τις πραγματοποιηθείσες ενέργειες αν έγιναν ανάλογα με τους καθορισμένους στόχους, διορθώνει τυχόν αποκλίσεις και χαράσσει καινούρια πορεία.
- Φέρνει τις δημόσιες σχέσεις σε μια συνεχή και συστηματική επαφή με την πραγματικότητα και δεν τις αφήνει στην, πολλές φορές, αυθαίρετη βούληση ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Με αυτό τον τρόπο αυξάνει την αποτελεσματικότητα των δημοσίων σχέσεων.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>[https://el.wikibooks.org/wiki/H\\_συμβολή\\_των\\_δημοσίων\\_σχέσεων\\_στην\\_εξέλιξη\\_των\\_επιχειρήσεων](https://el.wikibooks.org/wiki/H_συμβολή_των_δημοσίων_σχέσεων_στην_εξέλιξη_των_επιχειρήσεων)  
v

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.3- ΠΩΣ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

Όπως αναφέραμε πιο πάνω στο τμήμα των δημόσιων σχέσεων περιλαμβάνετε η διεκπεραίωση των παραπόνων και παρατηρήσεων του κοινού αλλά και η εξυπηρέτηση του.

Για να μπορέσει η εξυπηρέτηση πελατών να γίνει πιο εύκολη για την επιχείρηση αλλά και για τους πελάτες υπάρχει το πρόγραμμα Customer Relationship Management (CRM). Το πρόγραμμα αυτό στηρίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες και επικεντρώνεται στη διατήρηση πελατών. Αποτελεί μια επιχειρησιακή στρατηγική που σχεδιάστηκε με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γνωρίσουν τους υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες τους και να δημιουργήσουν ισχυρές πελατειακές σχέσεις με την πάροδο του χρόνου

Βέβαια υπάρχουν πελάτες που δεν είναι ικανοποιημένοι από το προϊόν ή την υπηρεσία μιας επιχείρησης και θέλουν να εκφράσουν τη δυσαρέσκεια τους. Η επιχείρηση πρέπει να ακούσει αυτά τα παράπονα και να τα διαχειριστεί ανάλογα ώστε να φτάσει σε σημείο εξάλειψης, των παραπόνων αυτών. Φυσικά, πάντα θα υπάρχουν παράπονα, αλλά το πώς θα τα διαχειριστεί η επιχείρηση, εξαρτάται από το πόσο πρόθυμη είναι να τα ακούσει και να ευχαριστήσει τον πελάτη δείχνοντας του ότι είναι θετική στο να ακούει τα παράπονα του και να έχει την ευκαιρία να τον ευχαριστήσει και να δείξει το πόσο σημαντικός είναι, ο πελάτης, για την ίδια, αφού έτσι μπορεί να γίνει καλύτερη για το κοινό της και να ικανοποιήσει και τους ήδη υπάρχοντες αλλά και να προσελκύσει και νέους πελάτες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.1- ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η εξυπηρέτηση πελατών είναι κάτι που κάνουμε για τον πελάτη το οποίο ενισχύει την εμπειρία του. Οι πελάτες έχουν διαφορετικές ιδέες για το τι θα πρέπει να περιμένουν για κάθε τους αλληλεπίδραση. Ο υπάλληλος θα πρέπει να γνωρίσει καλά τον πελάτη και να προσπαθήσει να του παρέχει άριστη εξυπηρέτηση. Όσο εύστοχα και να καταγράψει μια επιχείρηση τη διαδικασία και τον ορισμό για την εξυπηρέτηση των πελατών, πάντα θα πρέπει να ανταποκρίνεται με το τι πιστεύουν οι πελάτες της ότι η εξυπηρέτηση πελατών θα πρέπει να είναι. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ο στόχος που πρέπει να επιτευχθεί.

Η εξυπηρέτηση πελατών είναι η παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αγορά. Σύμφωνα με τους Turban et al., "Η εξυπηρέτηση πελατών είναι μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν το επίπεδο της ικανοποίησης του πελάτη. Αυτό είναι η αίσθηση ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία έχει εκπληρώσει τις προσδοκίες του πελάτη"<sup>6</sup>.

Η σημασία της εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία, τον κλάδο και τον πελάτη. Η αντίληψη της επιτυχίας αυτών των αλληλεπιδράσεων θα εξαρτηθεί από υπαλλήλους, "που μπορούν να προσαρμοστούν με την προσωπικότητα του επισκέπτη", σύμφωνα με τον Micah Solomon<sup>7</sup>. Από την άποψη της συνολικής προσπάθειας πωλήσεων, παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανότητα του οργανισμού να δημιουργεί έσοδα. Από την άποψη αυτή, η εξυπηρέτηση πελατών θα πρέπει να συμπεριληφθεί ως μέρος μιας συνολικής προσέγγισης για τη συστηματική βελτίωση. Μια εμπειρία εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να αλλάξει ολόκληρη την αντίληψη που έχει ο πελάτης για την επιχείρηση. Οι Dall και Bailine<sup>8</sup> έχουν υποστηρίξει, ότι η ποιότητα και το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών έχει μειωθεί τα τελευταία χρόνια, και ότι αυτό μπορεί να αποδοθεί στην

---

<sup>6</sup> Turban, Efraim, *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice Hall, 2002

<sup>7</sup> Solomon, Micah, "Seven keys to building customer loyalty – and company profits", *Fast Company*, March 4, 2010, διαθέσιμο σε: <http://www.fastcompany.com/1570793/seven-keys-building-customer-loyalty-andcompany-profits>

<sup>8</sup> Dall Michael; Bailine Adam, *Service this: Winning the war against customer disservice*, Last Chapter First, 2004.

έλλειψη υποστήριξης και /ή κατανόησης στα εκτελεστικά και μεσαία επίπεδα της εταιρικής διαχείρισης μιας πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών. Για να αντιμετωπιστεί αυτό, πολλοί οργανισμοί έχουν χρησιμοποιήσει μια ποικιλία μεθόδων για τη βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών τους, και άλλους βασικούς δείκτες απόδοσης.<sup>9</sup>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.2- ΤΙ ΣΗΜΑΙΝΕΙ Η ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Η εξυπηρέτηση πελατών δεν είναι μια διαδικασία που αφορά μόνο τις πωλήσεις ή μόνο την γραμματεία ή μόνο το τεχνικό τμήμα. Είναι μια διαδικασία που πρέπει να απλώνεται σε όλες τις πτυχές μιας επιχείρησης για να είναι πραγματικά χρήσιμη και να φέρνει αποτέλεσμα.

Η εξυπηρέτηση πελατών είναι μια συνολική προσέγγιση που μπορεί να καθορίζεται από ένα ξεκάθαρο σχέδιο. Για την ακρίβεια πρέπει να είναι η πιο ξεκάθαρη και καλοσχεδιασμένη στρατηγική της επιχείρησης με βάση την οποία θα δημιουργούνται και τα υπόλοιπα κομμάτια της επιχείρησης. Όταν κάποιο από αυτά δεν συνεισφέρει στην εξυπηρέτηση πελατών δεν συνεισφέρει συνολικά στην επιχείρηση.

Η εξυπηρέτηση πελατών ξεκινάει όμως με τη σωστή εξυπηρέτηση του ίδιου του προσωπικού. Η απόδοση των υπαλλήλων στην εξυπηρέτηση των πελατών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον τρόπο που η διοίκηση υποστηρίζει και αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους αυτούς.<sup>10</sup>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.3- ΠΕΛΑΤΕΣ**

Σύμφωνα με τον κλασσικό ορισμό, «Πελάτες μιας επιχείρησης, είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η εταιρεία αυτή» (Engel et al., 1978, Μαγνήσαλης, 1981). Ο σαφής καθορισμός, όμως, του συνόλου των πελατών μιας επιχείρησης αποτελεί ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία, αφού από τη μια υπάρχουν διαφορετικές κατηγορίες πελατών (τρέχοντες, προγενέστεροι ή δυνητικοί, εσωτερικοί ή εξωτερικοί πελάτες) και από την άλλη στις

---

<sup>9</sup> Διαχείριση παραπόνων για τη διακράτηση πελατών Ναννά Μαρία & Τέσιου Ουρανία, (2003), Διαχείριση παραπόνων για τη διακράτηση πελατών, Πτυχιακή Εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής ΤΕΙ Ηπείρου, Πρέβεζα

<sup>10</sup> <http://www.bizman.gr/management/133-exipiretisi-pelatwn>

περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις δεν διατηρούν βάσεις δεδομένων με πληροφορίες για τους πελάτες τους.

Εύλογο όμως είναι και το ερώτημα, αν στην πραγματικότητα ο αγοραστής είναι και ο καταναλωτής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Γι' αυτό το λόγο ο Edosomwan (1993), προτείνει έναν εναλλακτικό ορισμό των πελατών κατά τον οποίο «Πελάτης, είναι το άτομο ή μια ομάδα ατόμων που λαμβάνει το παραγόμενο αποτέλεσμα μιας εργασίας». Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, επομένως, οι πελάτες μπορούν να διακριθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- Δυνητικοί πελάτες, είναι τα άτομα που έχουν την επιθυμία, το κίνητρο και τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους για την αγορά του προϊόντος/ υπηρεσίας.
- Εσωτερικοί πελάτες, είναι το προσωπικό της επιχείρησης.
- Εξωτερικοί πελάτες, είναι οι αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Οι πελάτες μιας επιχείρησης ανάλογα με τη συχνότητα των αγορών που πραγματοποιούν από μια συγκεκριμένη επιχείρηση μπορούν να χωριστούν και στις εξής κατηγορίες:

- Νέοι πελάτες, πραγματοποιούν αγορές για πρώτη φορά.
- Ευκαιριακοί πελάτες, πραγματοποιούν αγορές χωρίς συγκεκριμένη περιοδικότητα.
- Τακτικοί πελάτες, πραγματοποιούν αγορές συνήθως σε τακτά χρονικά διαστήματα (εβδομάδα, μήνα, κ.λπ.).
- Πιστοί πελάτες, πραγματοποιούν αγορές από μια επιχείρηση για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Χαμένοι πελάτες, εκείνοι που έπαψαν να πραγματοποιούν αγορές από την επιχείρηση.
- Ανακτηθέντες πελάτες, εκείνοι που διέκοψαν τις συναλλαγές τους με την επιχείρηση για κάποιο χρονικό διάστημα και επανήλθαν.

Ενώ, σύμφωνα με την αγοραστική συμπεριφορά που εκδηλώνουν κατά την διάρκεια των αγορών τους, οι αγοραστές διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:



- Συμπαθητικοί αγοραστές, άτομα ευάλωτα στη διαφήμιση και συνήθως πραγματοποιούν αγορές σε εκπρωτικά καταστήματα.
- Προσεκτικοί αγοραστές, αγοραστές που ερευνούν σχολαστικά την αγορά και συνήθως αγοράζουν από καταστήματα όπου κάνουν εκπτώσεις σε επώνυμα προϊόντα.
- Μοντέρνοι αγοραστές, άτομα που κάνουν αυθόρμητες αγορές και ακολουθούν τη μόδα.
- Αγοραστές αξίας, δίνουν σημασία στις τιμές των προϊόντων, πιστεύουν ότι τα καλά προϊόντα είναι εκείνα που αντέχουν στο χρόνο και συνήθως αγοράζουν από καταστήματα με μέσο επίπεδο τιμών.
- Αγοραστές ποιότητας, αναζητούν την ποιότητα και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν όσο και αν κοστίζουν αυτά το προϊόντα.
- Ασφαλείς αγοραστές, αγοράζουν προϊόντα που τους κάνουν να νιώθουν άνετα, συνήθως από γνωστά καταστήματα που κάνουν μαζικές πωλήσεις.
- Αγοραστές κύρους, άτομα που αγοράζουν πάντα επώνυμα προϊόντα από επώνυμα καταστήματα.<sup>11</sup>

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.4- ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ**

Για να είναι επιτυχημένη μακροπρόθεσμα η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει και να διατηρήσει την πίστη των πελατών – κοστίζει πολύ περισσότερο σε μια επιχείρηση η αντικατάσταση ενός πελάτη από τη διατήρηση του. Τρεις βασικές πεποιθήσεις διαμορφώνουν τη πίστη του πελάτη:

- Η ανώτερη εξυπηρέτηση του πελάτη δημιουργεί ικανοποίηση των πελατών.
- Η ικανοποίηση των πελατών παράγει πίστη των πελατών.
- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατέχουν μεγάλες δυνατότητες για την παροχή ανώτερης εξυπηρέτησης στον πελάτη.

Έχουν γίνει έρευνες για την εμφανή σχέση μεταξύ ικανοποίησης και πίστης του πελάτη. Παρόλο που οι διαφορετικοί ορισμοί για την πίστη του πελάτη κάνουν την σύγκριση αυτών των μελετών δύσκολη, είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι

---

<sup>11</sup>Μπινιχάκη Κυριακή,(2012), Ικανοποίηση πελατών σε πραγματικό επιχειρησιακό περιβάλλον, Πτυχιακή Εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ηράκλειο

όλες οι επιχειρήσεις, τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρομεσαίες και μικρές, χρειάζονται πιστούς πελάτες.

Ένας αριθμός παραγόντων, που βρίσκονται υπό τον έλεγχο της επιχείρησης, συνεισφέρει στην ικανοποίηση του πελάτη. Τέσσερα βασικά στοιχεία είναι:

- Τα πιο βασικά στοιχεία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που οι πελάτες αναμένουν να παραδώσουν όλοι οι ανταγωνιστές.
- Οι γενικές υπηρεσίες υποστήριξης, όπως η βοήθεια στον πελάτη.
- Μια διαδικασία επανόρθωσης για την εξουδετέρωση των άσχημων εμπειριών.
- Οι εξαιρετικές υπηρεσίες που διακρίνονται για την ανταπόκριση στις προτιμήσεις των πελατών και κάνουν το προϊόν ή την υπηρεσία να φαίνετε τυποποιημένο.

Η εξαιρετική εξυπηρέτηση είναι ένα συστατικό το οποίο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι σε μοναδική θέση να προσφέρουν. Ο υποστηρικτής του μάρκετινγκ σχέσεων, Patrick Daly, ο οποίος επιβλέπει ένα πρόγραμμα σχέσεων με τους πελάτες για μια εταιρεία στο Redwood City, στην Καλιφόρνια, προτείνει τους παρακάτω τρόπους για την ανάπτυξη εξαιρετικών υπηρεσιών:

- **Ονομαστικές συστάσεις**, στο σημερινό απροκάλυπτο κόσμο του « απλά δώσε μου τον αριθμό του λογαριασμού σου», τίποτα δεν λαμβάνεται πιο καλά από μια ατομική, προσωποποιημένη προσοχή. Παρόλο που είστε ευγενικός και φιλικός με τους πελάτες, ο χαιρετισμός με το όνομα εκτιμάτε δέκα (10) φορές περισσότερο στην κλίμακα « άξιο πίστης».
- **Φροντίδα πελατείας**, οι πελάτες γνωρίζουν αρκετά καλά τι θέλουν και τι δε θέλουν από την εταιρεία σας. Εάν πάντα ρωτάτε και θυμάστε τι θέλουν σε ατομική βάση – ακόμη κι αν πρόκειται για κάτι τόσο απλό όσο να θυμάστε ότι ένας πελάτης στεγνοκαθαριστηρίου προτιμάει ελαφριά κόλλα στα κολλάρα του – τότε κατέχετε ένα από τα βασικά στοιχεία ενός ισχυρού προγράμματος πίστης.
- **Διατήρηση επαφής**, δε μπορείτε να επικοινωνείτε αρκετά με τους πελάτες σας με βάση το εγώ-σε-εσένα. Και μην επικοινωνείτε απλά για να κάνετε πώληση. Κόψτε ένα άρθρο εφημερίδας ή περιοδικού που αναφέρεται στην

επιχείρηση του πελάτη και στείλτε του το με ότι δαπανάτε χρόνο για να τους σκεφτείτε, δεν το ξεχνούν.

- **«Έρευνα μπου-μπου»**, μέρος του όποιου προγράμματος πίστης των πελατών είναι να βρείτε χρόνο να αναζητήσετε τους χαμένους πελάτες για να μάθετε γιατί πήγαν αλλού. Σε πολλές περιπτώσεις, η απλή επικοινωνία μαζί τους και η επίδειξη του ότι πραγματικά ενδιαφέρεστε για την επιχείρησή τους θα τους κερδίσει ξανά- μαζί με την συνεισφορά τους στα κέρδη σας.<sup>12</sup>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.5- ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Όλοι γνωρίζουν ότι η πώληση συνεπάγεται την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Ωστόσο, είναι τεράστιο λάθος να υποθέσουμε ότι οι πιο σημαντικές ανάγκες είναι αυτές που εμφανίζονται μόνο κατά τη συνεργασία με τους πελάτες, ή έτσι ξαφνικά σε μια επαγγελματική συζήτηση.

Όπως αναφέρει ο Πάνος Τσαγκαράκης, οι πελάτες έχουν συνήθως ανάγκες που σπάνια εκφράζονται και που είναι η πραγματική βάση μιας αμοιβαίας υγιούς και επικερδούς σχέσης μαζί τους. Οι έξι από τις πιο σημαντικές είναι οι παρακάτω:

- **Να είστε υπεύθυνοι**

Οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται για τις εύκολες και γρήγορες πωλήσεις. Αν εργάζεστε μαζί τους πρέπει να αντιληφθείτε ότι δεν τους αρέσουν όσοι μεταθέτουν τις ευθύνες σε άλλους. Όπως, για παράδειγμα, την υποστήριξη των πωλήσεων σε κάποιο άλλο τμήμα αν και πάει στραβά.

- **Να είστε προετοιμασμένοι κατάλληλα**

Οι πελάτες δεν θέλουν να ανακρίνονται. Ποτέ να μην περιμένουν οι επιχειρήσεις από τους πελάτες τους να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με οτιδήποτε θα μπορούσε να έχει ερευνήσει η επιχείρηση από μόνη της. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να κάνουν την δική τους έρευνα για το ποιος είναι ο πελάτης και ποιος είναι ο ανταγωνισμός τους.

- **Να στηρίζουν τα συμφέροντά τους**

Οι πελάτες βάζουν σε κίνδυνο τη σταδιοδρομία και τις επιχειρήσεις τους όταν αποφασίζουν να συνεργαστούν με μια άλλη επιχείρηση. Αναμένουν

---

<sup>12</sup> Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων – Longenecker, Moore, Petty- Επιμέλεια: Νίκος Σαρρής Εκδόσεις Ελήν

από την επιχείρηση να εκπροσωπήσει τα συμφέροντα τους και όχι μόνο τα δικά της.

- **Να απλοποιηθούν οι διαδικασίες**

Οι πελάτες, όπως όλοι οι άλλοι, ζουν σε μια διαρκή κατάσταση υπερφόρτωσης πληροφοριών. Δεν θέλουν περισσότερα στοιχεία ή δεδομένα, που δεν βγάζουν νόημα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να απλοποιήσουν και να κάνουν πιο κατανοητά τα στοιχεία που τους παρέχουν, έτσι ώστε να μπορούν να τα επεξεργαστούν.

- **Να είναι διαθέσιμοι**

Οι πελάτες θέλουν να τους καλέσει η επιχείρηση Όταν παίρνουν τηλέφωνο και είναι απασχολημένοι, στην περίπτωση που έχουν ένα πρόβλημα ή μια ερώτηση. Αν δεν το κάνουν, είναι σαν να τους λένε ότι δεν είναι σημαντικοί για αυτούς.

- **Να συμμετέχουν εμπράκτως**

Αν οι πελάτες μπορούσαν να λύσουν οι ίδιοι τα προβλήματα τους, θα το έκαναν. Δεν θα χρειαζόταν να προσλάβουν την επιχείρηση . Η προοπτική μιας εξωτερικής συνεργασίας ( της επιχείρησης με τον πελάτη), φέρνει νέα δημιουργικότητα σε παλιά προβλήματα.

Απλά πράγματα που πιστεύει, ο συντάκτης του άρθρου Πάνος Τσαγκαράκης, ότι οι περισσότεροι τα γνωρίζουν και ίσως τα πράττουν. Ωστόσο, είναι καλό να επισημαίνουμε από καιρούς εις καιρόν τα βασικά, που ενδεχομένως ξεχνάμε ή τα παίρνουμε τόσο πολύ δεδομένα ώστε να μην κάνουμε τον κόπο να βεβαιωθούμε ότι ανταποκρινόμαστε σε αυτά. Αυτές είναι λοιπόν οι βασικές ανάγκες που αν φροντίσει η επιχείρηση να τις ικανοποιεί θα έχει ευχαριστημένους πελάτες.<sup>13</sup>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.6- ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ**

Η τεχνολογία είναι ο φίλος της μικρομεσαίας επιχείρησης, με πολλούς τρόπους – τα μηχανήματα φαξ, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τα ψηφιακά τηλέφωνα και η επεξεργασία δεδομένων μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή είναι όλα ανεκτίμητες υπηρεσίες. Ωστόσο, μια μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να είναι προσεκτική με την χρήση όποιας τεχνολογίας περιορίζει την προσωπική ποιότητα των σχέσεων με τους

---

<sup>13</sup> <http://www.reporter.gr/Apopseis/MarketingBrowser/Panos-Tsagkarakhs/item/220699-6-shmantikes-anagkes-pelatwn-kai-pws-na-tis-ikanopoihsete>

πελάτες. Η αλληλεπίδραση με μια επιχείρηση μέσου τηλεφώνου, για παράδειγμα, μπορεί να αποδειχτεί είτε θετική είτε αρνητική εμπειρία για τους πελάτες. Μια έρευνα εταιριών με 50 ή λιγότερους υπαλλήλους, την οποία διεξήγαγε η Telecommunications Industry Association, δείχνει πως χειρίζονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τα τηλεφώνά τους.

<b>Πως χειρίζονται τα τηλεφωνήματα</b>	<b>Ποσοστό Απαντήσεων</b>
Από έναν υπάλληλο	30%
Από φωνητικό ταχυδρομείο	21%
Από μια υπάλληλο υποδοχής	20%
Από προώθηση κλήσης	6%

Αυτή η μελέτη υποδεικνύει ότι το 50 τις εκατό των τηλεφωνημάτων χειρίζονται ακόμη άμεσα από ένα πραγματικό άτομο. Επομένως, είναι ζωτικό για μια μικρομεσαία επιχείρηση να καταρτίζει τους υπαλλήλους της στη χρήση των καλών τρόπων στο τηλέφωνο. Η Nancy Friedman, η οποία διδάσκει τηλεφωνικές ικανότητες, λέει « Εκατοντάδες εκατομμύρια δολάρια διαρρέουν από τα τηλεφωνικά καλώδια λόγω του τρόπου αντιμετώπισης των ατόμων». Στην Friedman ανήκει το παρατσούκλι "τηλεφωνικός γιατρός". Η εταιρεία της έχοντας πλέον στο δυναμικό της 30 υπαλλήλους έχει τη δυνατότητα παροχής σεμιναρίων και βίντεο κατάρτισης σε επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Οι περιορισμοί του χώρου, μας προλαμβάνουν από το να προσφέρουμε άλλα παραδείγματα του πως μπορεί η τεχνολογία, όταν χρησιμοποιείται σωστά να βοηθήσει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να επιτύχουν ικανοποίηση των πελατών. Οποιαδήποτε τεχνολογία βοηθάει μια μικρομεσαία επιχείρηση να δημιουργήσει και ν' αναπτύξει μια προσωπική σχέση με το πελάτη, τότε κρίνεται απαραίτητη.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων – Longenecker, Moore, Petty- Επιμέλεια: Νίκος Σαρρής Εκδόσεις Ελήν

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (CRM-CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.1- ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ- CRM

Όπως αναφέραμε πιο πάνω το σύστημα διαχείρισης πελατών είναι ένα πρόγραμμα το οποίο στηρίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες και επικεντρώνεται στη διατήρηση πελατών. Αποτελεί μια επιχειρησιακή στρατηγική που σχεδιάστηκε με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γνωρίσουν τους υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες τους και να δημιουργήσουν ισχυρές πελατειακές σχέσεις με την πάροδο του χρόνου.<sup>15</sup>

Το CRM είναι ένα σύνολο ολοκληρωμένων και συναφών διαδικασιών και τεχνολογιών για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες ή τους ενδεχόμενους πελάτες που συνδυάζει το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τα τμήματα εξυπηρέτησης της επιχείρησης ανεξάρτητα από τα κανάλια επικοινωνίας.<sup>16</sup>

Η επιχείρηση συλλέγει τα στοιχεία για τους πελάτες της και τα βάζει σε μια φόρμα και από εκεί σε μια βάση δεδομένων και αποστέλλονται σε όλα τα σημεία της επιχείρησης. Τέτοια στοιχεία μπορεί να είναι το τηλέφωνο, η ηλεκτρονική διεύθυνση του πελάτη αλλά και οι προηγούμενες αγορές του, που είναι απαραίτητα στοιχεία για ένα επιτυχημένο μάρκετινγκ. Αυτό της επιτρέπει να οργανώνει καλύτερα τους πελάτες της με βάση τις ανάγκες τους. Για παράδειγμα, για έναν πελάτη μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες του σύμφωνα με τα προϊόντα που έχει αγοράσει, έτσι ώστε να τον ενημερώσει η επιχείρηση για παρόμοια προϊόντα που ίσως χρειάζεται.

Με αυτόν τον τρόπο ο πελάτης μένει ικανοποιημένος γιατί νοιώθει ότι έχει μια προσωπική σχέση με την επιχείρηση και η επιχείρηση γλιτώνει χρόνο για να εξυπηρετήσει έναν πελάτη και πιθανότητα να τον χάσει, αν δεν καταλάβει εγκαίρως τις ανάγκες του.

---

<sup>15</sup> Διαχείριση παραπόνων για τη διακράτηση πελατών Ναννά Μαρία & Τέσιου Ουρανία, (2003), Διαχείριση παραπόνων για τη διακράτηση πελατών, Πτυχιακή Εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής, ΤΕΙ Ηπείρου, Πρέβεζα

<sup>16</sup> Injazz, J. C., & Karen, P., "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology, Business Process Management Journal, 9(5), 2003, pp. 672-688.

Μια ακόμα λειτουργία του CRM είναι η ταξινόμηση και σε πολλές περιπτώσεις, η αυτόματη απάντηση στα e-mails και στα τηλέφωνα. Μπορεί αυτό να φαίνεται απρόσωπο αλλά σε μεγάλο όγκο δεδομένων είναι πολύ καλό για την επιχείρηση. Σε ορισμένες επιχειρήσεις, όπως οι τράπεζες, ο όγκος των τηλεφωνημάτων είναι πολύ μεγάλος για να μπορέσει να το διαχειριστεί ένας υπάλληλος. Ενώ με το CRM, ο πελάτης επικοινωνεί κατευθείαν με τον υπάλληλο που θα τον βοηθήσει να λύσει το πρόβλημά του.

Το CRM είναι μια συνολική πελατοκεντρική προσέγγιση που επιτρέπει τον εντοπισμό, την προσέγγιση και τη δημιουργία διαχρονικά πιστών πελατών μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της διαπροσωπικής σχέσης μαζί τους και διαφέρει από το παραδοσιακό μάρκετινγκ των 4 P's (Product, Price, Place, Promotion) όπου ο στόχος ήταν η παραγωγή όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ποσότητας του ίδιου προϊόντος στη χαμηλότερη δυνατή τιμή προκειμένου να το προωθήσουμε σε όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες.

Το CRM αποτελεί μια προσπάθεια από την πλευρά της επιχείρησης προκειμένου να γίνει κατανοητή και να καθοριστεί η πελατειακή συμπεριφορά μέσω ουσιαστικής επικοινωνίας με τον πελάτη, με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόκτησης πελατών, της διατήρησης πελατών, της αφοσίωσης τους και της κερδοφορίας που ενδεχόμενα θα αποφέρουν.<sup>17</sup>

Υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία για μια επιτυχημένη πρωτοβουλία CRM: οι άνθρωποι, η διαδικασία, και η τεχνολογία. Όλοι οι άνθρωποι μέσα σε μια εταιρεία χρειάζονται το CRM για υποστήριξη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέξουν την κατάλληλη τεχνολογία, βελτιωμένες διαδικασίες και να παρέχουν τα καλύτερα δεδομένα για τους εργαζόμενους. Είναι όμως αρκετά εύκολο το CRM να μην λειτουργήσει, όταν οι χρήστες αποφεύγουν να ασχοληθούν. Αν ένα από αυτά τα τρία θεμέλια δεν είναι υγιές, ολόκληρη η δομή του CRM θα καταρρεύσει.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Swift, R. S., *Accelerating Customer Relationships – Using CRM and Relationship Technologies*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

<sup>18</sup> CRM Magazine, “What is CRM?”, destinationCRM.com, Feb 19, 2010. Διαθέσιμο σε: <http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/What-Is-CRM-46033.aspx>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.2- ΟΡΙΣΜΟΣ CRM

Ο όρος CRM εγκαινιάστηκε στο εξωτερικό κυρίως κατά την διάρκεια της δεκαετίας του '70, εξελίχθηκε στην δεκαετία του '80 και γνώρισε σημαντική ώθηση στα τέλη του '90, λόγω της μεγάλης εξέλιξης των πληροφοριακών συστημάτων και των εφαρμογών τους. Χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις πρακτικές, το λογισμικό και τις εφαρμογές Internet μέσω των οποίων μια επιχείρηση κατανοεί και εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες ενός παλαιού ή ακόμη και ενός μελλοντικού πελάτη της. Πρόκειται ουσιαστικά για μία μεθοδολογία η οποία στηρίζεται στην εκτεταμένη χρήση βάσεων δεδομένων. Σε αυτές η εταιρεία τηρεί ένα πλήθος από πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για να αυξήσουν άμεσα τις πωλήσεις της είτε για να εξυπηρετηθεί καλύτερα η ήδη υπάρχουσα πελατεία της, γεγονός που φυσικά θα αυξήσει τις πωλήσεις μακροπρόθεσμα.

Μερικοί ορισμοί για το CRM είναι οι παρακάτω:

- Η σωστή χρήση ανθρώπων, τεχνολογιών, στρατηγικών και διαδικασιών ώστε η εταιρεία να δημιουργήσει, να βελτιώσει και να διατηρήσει τις σχέσεις της με τους πελάτες της ώστε να μεγαλώσει τον κύκλο ζωής τους και ν' αυξήσει τις πωλήσεις προς αυτούς.
- Η σύμπραξη marketing, πωλήσεων, service και τεχνολογίας για τη δημιουργία πιστών πελατών αποσκοπεί στο κέρδος μέσω της βελτιωμένης ανταγωνιστικότητας και εξυπηρέτησης.<sup>19</sup>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.3 - ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ CRM

Τα πληροφοριακά συστήματα CRM παραθέτουν ένα μεγάλο αριθμό πλεονεκτημάτων για τις μικρές αλλά και τις μεγάλες εταιρείες:

- **Μειώνεται το κόστος απόκτησης νέων πελατών.** Ο όγκος των δεδομένων δυσκολεύει τις εταιρείες να εντοπίσουν σωστά το «σύνολο των ανθρώπων που θέλουν να προσελκύσουν» και να επικεντρωθούν σε όλες τις προσπάθειες marketing που πρέπει να γίνουν για αυτό το συγκεκριμένο group των ανθρώπων.

---

<sup>19</sup> Τζβέτκοβα Σβέλτα, (2008), Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών ( E- CRM): Έννοια- Περιεχόμενο- Ρόλος- Εφαρμογές Στο Χώρο Του Ελληνικού Επιχειρείν, Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Τμήμα Διεθνούς Εμπορίου, Καστοριά



- **Αυξάνονται οι πωλήσεις.** Αναλύει τις τρέχουσες πρακτικές εξυπηρέτησης πελατών οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διαπιστωθούν τυχόν ελλείψεις και περιοχές που χρειάζονται βελτίωση.
- **Αυξάνεται η αποτελεσματικότητα.** Οι υπάλληλοι μπορούν να έχουν άμεση πρόσβαση στα δεδομένα και η διαδικασία γίνεται αυτοματοποιημένα.
- **Περισσότερα και πολύ πιο ακριβή στοιχεία.** Οι αναφορές και η παρακολούθηση των στατιστικών στοιχείων, επιτρέπουν στις πωλήσεις, στο marketing και στις ομάδες εξυπηρέτησης πελατών να δουλεύουν μαζί και να προτείνουν νέες βελτιωμένες λύσεις.
- **Ασφάλεια δεδομένων.** Το CRM όχι μόνο διαχειρίζεται τα δεδομένα της εταιρείας σας αλλά σας επιτρέπει να ελέγχετε ποιος θα έχει πρόσβαση στα δεδομένα.<sup>20</sup>

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.4- ΤΥΠΟΙ CRM

Όλες οι λειτουργίες και τα συστήματα του CRM επικοινωνούν μεταξύ τους.

Οι τρεις σημαντικότερες κατηγορίες του CRM είναι:

- **Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM).** Το επιχειρησιακό CRM περιλαμβάνει στην ουσία όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για την επικοινωνία του πελάτη με την επιχείρηση. Αποκαλείται πρόγραμμα πρώτης γραμμής, αφού φέρνει σε επαφή τους πελάτες με την επιχείρηση. Περιλαμβάνει λειτουργίες όπως διαχείριση πωλήσεων, υπηρεσίες προς τον πελάτη και αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ.
- **Αναλυτικό CRM (Analytical CRM).** Το αναλυτικό CRM διαχειρίζεται όλα τα δεδομένα και τα στοιχεία των πελατών σε σχέση με την πελατειακή βάση της επιχείρησης. Στην ουσία το αναλυτικό CRM αναλύει τις ανάγκες των πελατών και της επιχείρησης και λειτουργεί σαν δίαυλος για να είναι ικανοποιημένες και οι δύο μεριές, αλλά κυρίως οι πελάτες. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση των πελατών μπορεί να δώσουν πολύ σωστές πληροφορίες για να ικανοποιήσουν ακόμα περισσότερο τον πελάτη. Οι λειτουργίες του αναλυτικού CRM διακρίνονται κυρίως σε τέσσερις ενότητες: αναλύσεις που αφορούν στις πωλήσεις, αναλύσεις που αφορούν στο Μάρκετινγκ, αναλύσεις των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της και γενικές αναλύσεις<sup>21</sup>

<sup>20</sup> <http://www.connect-line.gr/νέα/τα-πλεονεκτήματα-του-crm>

<sup>21</sup> Κοσμάτος Δ., Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Η Στρατηγική Επιλογή, Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004

- Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM). Το συνεργατικό CRM είναι υπεύθυνο για την ολοκλήρωση των δεδομένων και των πληροφοριών με τις διεργασίες και τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις λειτουργίες των πωλήσεων, της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες και του Μάρκετινγκ, έχοντας ως βασικό του έργο αυτό της προσαρμογής και τυποποίησης των διαφόρων λειτουργιών. Το συνεργατικό CRM βοηθάει την επιχείρηση να βρει τρόπους για να βελτιώσει την επιχείρηση, ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί καλύτερα τον πελάτη. Η τυποποίηση των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση προς τους πελάτες, η επίτευξη τυποποιημένων και προσαρμοσμένων τρόπων επικοινωνίας με κάθε πελάτη, η δημιουργία προσαρμοσμένων προσφορών σε κάθε πελάτη και η άμεση εύρεση αντίστοιχων λύσεων στο παρελθόν είναι κάποιες λειτουργίες του συνεργατικού CRM.

Το CRM περιλαμβάνει ένα πλήθος δραστηριοτήτων που αυτοματοποιούνται, βελτιώνονται και επιταχύνονται:

- Οι πωλητές έχοντας όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για τον πελάτη, μπορούν να επικοινωνήσουν με τον πελάτη και να ικανοποιήσουν καλύτερα και έγκαιρα τις ανάγκες τους.
- Οι πωλητές μπορούν να ενημερώνονται εύκολα και γρήγορα για τις προσφορές και έτσι μπορούν να πετυχαίνουν καλύτερες πωλήσεις από απόσταση.
- Η διαχείριση των λογαριασμών των πελατών γίνεται γρήγορα και πιο εύκολα, γιατί οι πληροφορίες είναι ταξινομημένες και διαθέσιμες κάθε στιγμή από κάθε υπάλληλο.
- Οι υπάλληλοι έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών, να επιλύσουν τα προβλήματά τους, αλλά και να δημιουργήσουν επιπρόσθετες πωλήσεις.
- Υπάρχει πάντα ολοκληρωμένη εικόνα των στόχων της επιχείρησης και της απόδοσης των στελεχών της, γεγονός που διευκολύνει τον εντοπισμό των εσωτερικών αδυναμιών και την επίλυσή τους.

- Το CRM βοηθά το τμήμα marketing να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά των καλών πελατών της επιχείρησης, στοχεύοντας έτσι καλύτερα τις διαφημιστικές της εκστρατείες.
- Η άμεση πρόσβαση στο ιστορικό ενός πελάτη και στις απαιτήσεις και προτιμήσεις του μειώνει το ποσοστό αυτών που μέχρι τώρα κατέφευγαν στον ανταγωνισμό χωρίς καν αυτό να γίνει αντιληπτό.
- Τα κόστη επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και με τους πελάτες και προμηθευτές μειώνονται σημαντικά.<sup>22</sup>

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.5- ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ CRM

Το CRM έχει τρεις βασικούς στόχους οι οποίοι είναι:

- Να δημιουργήσει η εταιρεία πελατολόγιο
- Να χτίσει και να αναπτύξει τις πωλήσεις της
- Να επιμηκύνει και να εμβαθύνει τις σχέσεις της με τους πελάτες

Τους στόχους αυτούς η εταιρεία μπορεί να τους επιτύχει αν :

- Συλλέξει αρκετά στοιχεία για τους πελάτες της
- Μετατρέψει τις πληροφορίες αυτές σε γνώση
- Διοχετεύει τις γνώσεις της σε όλα τα στελέχη της επιχείρησης
- Εντάξει τους πελάτες της στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των προϊόντων
- Καλυτερέψει την εξυπηρέτηση των πελατών της χωρίς αύξηση κόστους γι' αυτούς
- Καλύψει της ανάγκες των πελατών της καλύτερα από τους ανταγωνιστές της<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Διαχείριση παραπόνων για τη διακράτηση πελατών Ναννά Μαρία & Τέσιου Ουρανία, (2003), Διαχείριση παραπόνων για τη διακράτηση πελατών, Πτυχιακή Εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής ΤΕΙ Ηπείρου, Πρέβεζα

<sup>23</sup> Τζβέτκοβα Σβέλτα, (2008), Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών ( E- CRM): Έννοια- Περιεχόμενο- Ρόλος- Εφαρμογές Στο Χώρο Του Ελληνικού Επιχειρείν, Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Τμήμα Διεθνούς Εμπορίου, Καστοριά

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.6- Χαρακτηριστικά CRM**

Το CRM βελτιώνει τις διαδικασίες της επιχείρησης αυτοματοποιώντας αυτές που χρειάζεται και προσφέροντας λύσεις στις εξής περιοχές της επιχείρησης:<sup>24</sup>

- Marketing
- Πωλήσεις
- Υποστήριξη
- E- commerce
- Management
- Παραγγελίες
- Συμβόλαια
- Παραγωγικότητα

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.7- ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ CRM**

Για την καλύτερη κατανόηση της φιλοσοφίας των Συστημάτων Διαχείριση Πελατειακής Βάσης παρουσιάζονται μερικοί στόχοι εταιρειών, οι οποίες εγκατέστησαν και εφάρμοσαν συστήματα CRM.<sup>25</sup>

- Η εταιρεία θέλει να προσελκύσει παλαιούς και νέους πελάτες με προσωποποιημένη επικοινωνία.
- Η εταιρεία θέλει να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία ώστε να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες της.
- Η εταιρεία θέλει να μειώσει το ποσοστό των πελατών που φεύγουν στον ανταγωνισμό.
- Η εταιρεία θέλει να μάθει τις τωρινές και να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών της.
- Η εταιρεία θέλει να μάθει ποιους πελάτες αξίζει να κρατήσει, ποιους μπορεί να χάσει και πόσο θα της κοστίσει.
- Η εταιρεία θέλει να μειώσει τα κόστη επαφής με τους πελάτες της κρατώντας την εξυπηρέτηση που τους προσφέρει στα ίδια επίπεδα.

---

<sup>24</sup> <http://www.raycom.gr/diaxeirisi-sxeseon-pelaton-crm.el.aspx>

<sup>25</sup> Τζβέτκοβα Σβέλτα, (2008), Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών ( E- CRM): Έννοια- Περιεχόμενο- Ρόλος- Εφαρμογές Στο Χώρο Του Ελληνικού Επιχειρείν, Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Τμήμα Διεθνούς Εμπορίου, Καστοριά

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.8- ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ CRM ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ**

- Το CRM βοηθά το τμήμα marketing να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά των καλών πελατών της επιχείρησης, στοχεύοντας έτσι καλύτερα τις διαφημιστικές της εκστρατείες.
- Η επικοινωνία με τον πελάτη βοηθά τους πωλητές να δημιουργήσουν καλύτερες σχέσεις ενώ είναι σε θέση, έχοντας όλες τις πληροφορίες γι' αυτούς, να καλύψουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο και έγκαιρα τις ανάγκες τους.
- Η επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιεί καλύτερα πωλήσεις από απόσταση.
- Η διαχείριση των λογαριασμών των πελατών γίνεται ευκολότερη γιατί οι πληροφορίες γι' αυτούς είναι συγκεντρωμένες, ταξινομημένες και στη διάθεση όλων των υπαλλήλων.
- Οι υπάλληλοι έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών, να επιλύσουν τα προβλήματα τους, αλλά και να δημιουργήσουν επιπρόσθετες πωλήσεις.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.9- ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ CRM**

Ένας από τους βασικούς λόγους αποτυχίας ενός συστήματος CRM είναι η ανεπαρκής στήριξη από τα στελέχη και από τους υπαλλήλους. Χωρίς την πολύτιμη στήριξή τους το CRM δεν πρόκειται να δουλέψει σωστά. Βέβαια, για να χρησιμοποιηθεί σωστά από τα στελέχη το CRM, χρειάζεται εκπαίδευση του προσωπικού, το οποίο αναλογεί σε μεγάλο κόστος. Εάν όμως η εκπαίδευση δεν γίνει, τότε θα είναι ένας λόγος αποτυχίας του CRM. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις επαναπαύονται από τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν στην επιχείρηση από τη χρήση του CRM. Στην ουσία ένα πρόγραμμα CRM θέλει συνεχώς αναβαθμίσεις, συνεχή παρακολούθηση των αλλαγών και συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων. Αν όλα αυτά δεν συμβούν, τότε το CRM της επιχείρησης θα αποτύχει.

Οι επιχειρήσεις τις περισσότερες φορές σχεδιάζουν σωστά τον τρόπο με τον οποίο θα αναπτυχθεί εσωτερικά ένα σύστημα όπως το CRM, συχνά όμως δεν επιλέγουν την αντίστοιχη τεχνολογία για να υποστηρίξει το σύστημα. Επίσης, πολλές

φορές οι επιχειρήσεις δεν εξαλείφουν τις παλιές πολιτικές της επιχείρησης και δεν μπορούν να συνυπάρχουν με τις καινούργιες.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Διαχείριση παραπόνων για τη διακράτηση πελατών Ναννά Μαρία & Τέσιου Ουρανία, (2003), Διαχείριση παραπόνων για τη διακράτηση πελατών, Πτυχιακή Εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής ΤΕΙ Ηπείρου, Πρέβεζα

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.1- ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Σε οποιαδήποτε επιχείρηση, η οποία έρχεται σε επαφή με άτομα - πελάτες και συναλλάσσεται με αυτούς, είναι δυνατόν να προκύψουν παράπονα. Σύμφωνα με τους Barlow και Moller<sup>27</sup> (2008), τα παράπονα είναι εκφράσεις για προσδοκίες, οι οποίες δεν έχουν ικανοποιηθεί. Το παράπονο είναι μια έκφραση δυσαρέσκειας που γίνεται προς έναν οργανισμό και σχετίζεται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτός παρέχει ή με την ίδια τη διαδικασία χειρισμού των παραπόνων και αναμένεται μια απάντηση (απόκριση) ή επίλυση. Σύμφωνα με τον Clutterbuck<sup>28</sup>, ακόμα και στους οργανισμούς που λειτουργούν παραδειγματικά, κάποια στιγμή κάτι θα πάει στραβά. Όταν μια επιχείρηση συναλλάσσεται με έναν πελάτη, δεν είναι δύσκολο να δημιουργηθεί ένα παράπονο, το δύσκολο είναι να διευθετηθεί. Το παράπονο μπορεί να εκφραστεί στην επιχείρηση μέσω τηλεφώνου, μέσω email, μέσω παραπόνων στους φίλους και τους γνωστούς και σε σπάνιες περιπτώσεις μέσω των Μ.Μ.Ε.

Ένα παράπονο μπορεί να προκύψει από την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, από τα ελαττωματικά προϊόντα, από υποσχέσεις που δεν τηρούνται, από ακατάλληλη συμπεριφορά των εργαζομένων και από άλλα θέματα, όπως είναι το service μετά την αγορά, ο χρόνος παράδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που μπορεί να αφορούν σε πληροφορίες για το προϊόν και γενικά σε προβληματισμούς και ερωτήσεις των πελατών κ.λπ.

Υπάρχουν πελάτες οι οποίοι εκφράζουν τα παράπονά τους και πελάτες που δεν τα εκφράζουν στην επιχείρηση. Όταν ένας πελάτης εκφράσει το παράπονό του στην επιχείρηση, η επιχείρηση αποκτά ουσιαστικά μια δεύτερη ευκαιρία να κερδίσει ξανά την εμπιστοσύνη του πελάτη ή να τη χάσει ξανά για πάντα, ανάλογα με τον τρόπο διαχείρισης του παραπόνου. Αντίθετα, τις περισσότερες φορές ένας δυσαρεστημένος πελάτης δεν θα εκφράσει τα παράπονά του στην επιχείρηση αλλά θα τα εκφράσει σε φίλους, γνωστούς και γενικά στον κύκλο του δυσφημώντας την

---

<sup>27</sup> Barlow Janelle and Moller Claus, A complaint is a gift, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2008

<sup>28</sup> Clutterbuck D., Clark G. and Armistead C., Inspired customer service, London: Kogan Page, 1993

επιχείρηση και δεν θα της δώσει την ευκαιρία να επανορθώσει για το λάθος της. Έτσι, η επιχείρηση δεν έχει χάσει μόνο τον ανικανοποίητο πελάτη της αλλά και έναν αριθμό εν δυνάμει πελατών.

Ένας δυσαρεστημένος πελάτης είναι αυτός που οι προσδοκίες του για πολλούς και διάφορους λόγους, δεν εκπληρώθηκαν. Το 68% των δυσαρεστημένων πελατών οφείλεται στην κακή εξυπηρέτηση και μόνο το 14% σχετίζεται με το προβληματικό προϊόν ή υπηρεσία.<sup>29</sup>

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι γενικά στις συναλλαγές με πελάτες, σε μία στις τέσσερις συναλλαγές θα προκύψει κάποιο πρόβλημα. Από τους δυσαρεστημένους πελάτες, το 90% με 96% δεν θα εκφράσουν ποτέ τα παράπονά τους στην επιχείρηση, απλά δεν θα ξαναγοράσουν από αυτήν και μόνο το 4% των πελατών θα εκφράσουν τα παράπονά τους. Έτσι, η επιχείρηση χάνει τους δυσαρεστημένους πελάτες χωρίς να μάθει ποτέ το πρόβλημά τους. Από τους δυσαρεστημένους πελάτες που δεν εκφράζουν το παράπονό τους μόνον ο ένας στους 10 θα ξανάρθει στην επιχείρηση. Αν δεν λυθεί το παράπονο των πελατών μιας επιχείρησης οι 8 στους 10 θα φύγουν από την επιχείρηση, αν λυθεί οι 9 στους 10 θα επιστρέψουν. Ένας ευχαριστημένος πελάτης μπορεί να επηρεάσει θετικά 9 - 20 μελλοντικούς πελάτες. Ένας δυσαρεστημένος πελάτης μπορεί να επηρεάσει αρνητικά 25 - 150 πελάτες. Αν ένας πελάτης είναι δυσαρεστημένος με ένα προϊόν από μια επιχείρηση, δεν θα προτιμήσει κανένα άλλο από την ίδια επιχείρηση. Τέλος, το κόστος για την προσέλκυση ενός νέου πελάτη είναι 5-6 φορές μεγαλύτερο απ' ό,τι για τη διατήρηση ενός παλιού.<sup>30</sup>

Υπάρχουν τρεις τύποι πελατών όσον αφορά τα παράπονα: οι παραπονούμενοι κατ' επάγγελμα, οι παραπονούμενοι εξ' ανάγκης και οι μη παραπονούμενοι. Οι παραπονούμενοι κατ' επάγγελμα αποτελούν μεγάλο πρόβλημα για τις επιχειρήσεις. Το παράπονο που θα κάνουν, αφορά συνήθως κάτι ασήμαντο, το οποίο προσπαθούν να μεγαλοποιήσουν. Αυτού του τύπου οι άνθρωποι, συνήθως παραπονιούνται πριν καν αγοράσουν με σκοπό να πετύχουν καλύτερη τιμή ή κάποια προσφορά. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν θέλουν αυτούς τους πελάτες. Οι παραπονούμενοι εξ'

---

<sup>29</sup> Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης, «Παράπονα πελατών και υπαλλήλων: Ευκαιρία για βελτιστοποίηση της επιχείρησης», Περιοδικό Σελφ Σέρβις (Εκδόσεις Comcenter), τεύχος 382, 23 Απριλίου 2009. Διαθέσιμο σε: <http://www.selfservice.gr/?pid=9&arID=2794&la=1>

<sup>30</sup> Αγγελακάκης Θανάσης, «Βγείτε κερδισμένοι από τα παράπονα των πελατών σας», ethnos.gr, 25/1/2013, διαθέσιμο σε: <http://www.ethnos.gr/enttheta.asp?catid=23353&subid=2&pubid=63769919>



ανάγκης είναι αυτοί, οι οποίοι δεν αισθάνονται άνετα να παραπονιούνται και σ' αυτήν την κατηγορία ανήκει ένα μεγάλο ποσοστό. Όταν παραπονιούνται αισθάνονται άσχημα και αμήχανα και τις περισσότερες φορές δεν ξέρουν πού να απευθυνθούν. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αφήνουν περιθώρια για να παραπονεθούν οι πελάτες αλλά όχι τόσο μεγάλα ώστε να περιλαμβάνει και τους παραπονούμενους κατ' επάγγελμα. Οι μη παραπονούμενοι πελάτες δεν είναι πελάτες χωρίς παράπονα. Οι μη παραπονούμενοι πελάτες είναι αυτοί που δεν εκφράζουν το παράπονό τους στην επιχείρηση, αλλά σίγουρα το εκφράζουν στον κύκλο τους.<sup>31</sup>

Είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό να έχει ικανοποιημένους πελάτες αλλά θα πρέπει να έχει κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό για να μπορεί να καταλάβει αν αυτό που λέει ο πελάτης είναι αλήθεια ή όχι. Είναι πολλοί πελάτες που όταν τους ρωτάει η επιχείρηση «όλα καλά;», αυτοί απαντούν «ναι», ακόμα και αν δεν είναι. Στόχος λοιπόν, μιας επιχείρησης είναι να ελαχιστοποιήσει τα ουσιαστικά παράπονα και όχι να επαναπαύεται με τις θετικές απαντήσεις ή με τη μη έκφραση παραπόνων των πελατών.

Υπάρχουν κάποια πιθανά σενάρια όσον αφορά στα παράπονα των πελατών:<sup>32</sup>

- Ο οργανισμός γνωρίζει το πρόβλημα και ευθύνεται αυτός. Όταν ένας οργανισμός γνωρίζει ότι έχει κάνει σε κάτι λάθος, αργά ή γρήγορα θα φανερωθεί, οπότε δεν είναι καλό να προσπαθήσει να το κρύψει, γιατί αυτό που θα πετύχει είναι να εξοργίσει περισσότερο τον πελάτη. Ο πελάτης σε μια τέτοια περίπτωση θέλει να διευθετηθεί η κατάσταση από τον εκάστοτε οργανισμό και να ακούσει μια ειλικρινή συγνώμη.
- Ο οργανισμός γνωρίζει το πρόβλημα και πιστεύει ότι δεν ευθύνεται αυτός αλλά ο προμηθευτής. Ακόμα και σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει ένας παραπονεμένος πελάτης και ο οργανισμός πρέπει να ζητήσει μια συγνώμη για την ταλαιπωρία και να καθησυχάσει τον πελάτη λέγοντας ότι θα επικοινωνήσει με τον προμηθευτή για να επιλυθεί το πρόβλημα.

---

<sup>31</sup> Διαχείριση παραπόνων για τη διακράτηση πελατών Ναννά Μαρία & Τέσιου Ουρανία, (2003), Διαχείριση παραπόνων για τη διακράτηση πελατών, Πτυχιακή Εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής ΤΕΙ Ηπείρου, Πρέβεζα

<sup>32</sup> Cartwright Roger, Customer Relations - Επιτυχημένες σχέσεις με τους πελάτες, (μετ.) Χριστίνα Μαλακού, Anubis, Αθήνα 2001.

- Ο οργανισμός γνωρίζει ότι η αιτία του προβλήματος δεν βρίσκεται υπό τον έλεγχο του. Και σε αυτήν την περίπτωση ο οργανισμός οφείλει μια συγγνώμη για την ταλαιπωρία στον πελάτη. Υπάρχουν κάποια πράγματα όμως που ο οργανισμός πραγματικά δεν μπορεί να ελέγξει. Ο πελάτης θα κατανοήσει αυτό το γεγονός, εφόσον δει ότι ο οργανισμός έκανε ότι μπορούσε για να διευθετήσει το θέμα.
- Ο οργανισμός δεν ξέρει ποιος ευθύνεται. Σ' αυτήν την περίπτωση πρέπει ο οργανισμός να ανακαλύψει ποιος ευθύνεται. Συνήθως αυτό αφορά ένα προϊόν που χάλασε. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις μπορεί να δώσουν στον πελάτη ένα προϊόν να κάνει τη δουλειά του μέχρι να επισκευαστεί το δικό του, έτσι αναγνωρίζουν ότι το σημαντικότερο πρόβλημα του πελάτη δεν είναι ότι χάλασε αλλά ότι δεν μπορεί πλέον να κάνει τη δουλειά του.
- Ο οργανισμός δεν μπορεί να πιστέψει ότι ο πελάτης προσδοκούσε αυτό το συγκεκριμένο είδος υπηρεσίας. Στην σημερινή εποχή, στη διαφήμιση ένα προϊόν μπορεί να φαίνεται πολύ διαφορετικό από ό,τι πραγματικά είναι και να δημιουργεί στον πελάτη παράλογες απαιτήσεις. Όταν ο πελάτης έχει παράλογες απαιτήσεις ο οργανισμός πρέπει να θέτει ένα κατώτερο όριο, γιατί αν δεν το θέσει ο οργανισμός θα βγει ζημιωμένος και ο πελάτης θα έχει πάντα παράλογες απαιτήσεις.
- Ο οργανισμός δεν έχει την παραμικρή ιδέα για το παράπονο, γιατί ο πελάτης φεύγει και δεν επιστρέφει ποτέ στον οργανισμό. Αυτό είναι το χειρότερο σενάριο για έναν οργανισμό γιατί χάνει έναν πελάτη χωρίς να το ξέρει, πιστεύοντας ότι όλα είναι καλά και δεν θα μάθει ποτέ το λόγο για τον οποίο ο πελάτης έφυγε. Οι περισσότεροι άνθρωποι από τη φύση τους δεν παραπονιούνται και επίσης, όταν μια επιχείρηση τους ρωτάει «όλα καλά;» απαντούν «ναι», ακόμα και αν δεν είναι. Γι' αυτό το λόγο πρέπει η επιχείρηση να προσπαθήσει περισσότερο με τους πελάτες προκειμένου να μάθει τα παράπονά τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.2- ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΑΡΑΠΟΝΕΜΕΝΟΥ ΠΕΛΑΤΗ**

Όταν ένας πελάτης έχει κάποιο παράπονο από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία έχει τρεις επιλογές. Η πρώτη επιλογή είναι να μην κάνει τίποτα. Υπάρχουν πελάτες που ενώ είναι δυσαρεστημένοι από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, δεν αντιδρούν καθόλου

και μάλιστα συνεχίζουν να αγοράζουν από τον ίδιο οργανισμό. Έτσι, ο οργανισμός, δεν έχει καταλάβει ότι ένας πελάτης είναι δυσαρεστημένος, αφού ο πελάτης δεν του το είπε και επίσης, γιατί ο οργανισμός δεν χάνει κάποιον πελάτη.

Η δεύτερη επιλογή περιλαμβάνει από τον πελάτη αποχή από την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στις περισσότερες φορές ο πελάτης φεύγει τελείως από την επιχείρηση και δεν ξαναγυρνάει ποτέ. Δεν δίνει ποτέ την ευκαιρία στην επιχείρηση να επανορθώσει και επιπλέον ενημερώνει και επηρεάζει αρνητικά όλους τους φίλους και τους γνωστούς του για την επιχείρηση. Η μεγάλη πλειοψηφία των καταναλωτών που βιώνουν μια δυσάρεστη καταναλωτική εμπειρία θα καταφύγουν τελικά σε αυτήν την μορφή αντίδρασης<sup>33</sup>.

Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει την εξωστρεφής εκδήλωση του παραπόνου του πελάτη, είτε στον προμηθευτή, είτε στο κατάστημα, είτε τηλεφωνικός. Επίσης, ο πελάτης μπορεί να καταγγείλει το προϊόν σε οργανώσεις καταναλωτών ή και ακόμα στον τύπο και στα μέσα ενημέρωσης. Επιπλέον, ανάλογα με τη ζημιά που προκάλεσε το συγκεκριμένο προϊόν, προχωρεί σε νομικές ενέργειες, όπως μηνύσεις. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει κι άλλο χρόνο και χρήμα και γι' αυτό το λόγο οι πελάτες που αντιδρούν έτσι είναι πολύ λίγοι.

Κατά τον Σιώμκο<sup>34</sup>, η πιθανότητα ο δυσαρεστημένος πελάτης να αντιδράσει αυξάνεται όταν:

- Πιστεύει ότι η συναλλαγή είναι άδικη σε βάρος του και κατά συνέπεια η δυσαρέσκεια του για το προϊόν είναι πάρα πολύ μεγάλη.
- Η ζημιά που προκλήθηκε από τη χρησιμοποίηση του προϊόντος είναι πολύ σοβαρή και μεγάλη.
- Το προϊόν είναι σημαντικό για τον καταναλωτή.
- Ο καταναλωτής γνωρίζει ότι η διαδικασία διαμαρτυρίας παραπόνου είναι εύκολη και θα υπάρξει δικαίωση.
- Ο καταναλωτής ξέρει ότι θα έχει κάποιο όφελος από τη διαμαρτυρία (αποζημίωση, bonus, ανταλλαγή προϊόντος κ.λπ.).

---

<sup>33</sup> Kim C. , Kim S., Im S., Shin C., “The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions”, Journal of Consumer Marketing, Vol. 20, No 4, 2003, pp.352-371.

<sup>34</sup> Σιώμκος Ι., Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ, 2η έκδοση, Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 2002.

- Ο καταναλωτής έχει διαμαρτυρηθεί ξανά για κάποιο παράπονό του που προκλήθηκε από κάποιο προϊόν και γενικά, έχει θετική άποψη για τη διαμαρτυρία.
- Η απόδοση της ευθύνης τίθεται σε κάποιον άλλο, π.χ. στην εταιρία ή γενικά στην κοινωνία.
- Τα παράπονα και η δυσαρέσκεια είναι μόνιμα προβλήματα.

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.3- ΕΥΚΑΙΡΙΑ Ή ΑΝΑΓΚΑΙΟ ΚΑΚΟ;**

Πως χειρίζεται τα παράπονα πελατών η εταιρίας σας; Σαν αναγκαίο κακό ή σαν μία ευκαιρία για να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της και να δέσει περισσότερο τον πελάτη; Σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες η στάση διαφόρων εταιριών ως προς τον χειρισμό παραπόνων έχει αλλάξει στο πλαίσιο της πελατοκεντρικής τους προσέγγισης. Άλλωστε, ο χειρισμός παραπόνων είναι αναπόσπαστο μέρος μίας καλής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM).

Οι πελάτες δεν γνωρίζουν με ποιους τρόπους θα μπορέσουν να εκφράσουν τα παράπονά τους εύκολα. Το αποτέλεσμα είναι ότι μόνο ένα πολύ μικρό μέρος των πελατών παραπονιέται εάν καν το αποφασίσει.

Ένας οργανωμένος τρόπος αντιμετώπισης και ενεργούς διαχείρισης των παραπόνων δεν υπάρχει.

- Τα παράπονα εκφράζονται σε διάφορα σημεία τα οποία δεν είναι συντονισμένα μεταξύ τους
- Τα παράπονα λαμβάνονται από διάφορα μέσα (γραπτά, προφορικά, τηλεφωνικά, e-mail, fax, κλπ)
- Τα παράπονα επεξεργάζονται από εντελώς διαφορετικά σημεία στην εταιρία με διαφορετικό τρόπο και χωρίς συντονισμό
- Δεν υπάρχουν προσδιορισμένες διαδικασίες σε ότι αφορά π.χ. ταχύτητα ανταπόκρισης, επίπεδο αποφάσεων, τρόπος αποζημίωσης κλπ.

Σαν αποτέλεσμα, μπορεί μία εταιρία λόγω της χαμηλής ικανοποίησης των πελατών της να χάνει πελάτες. Κάθε δυσαρεστημένος πελάτης όμως θα σχολιάσει σε περίπου 10 άλλα άτομα το παράπονό του. Ενώ ο πελάτης που ικανοποιείται το παράπονό του γίνεται πιο αφοσιωμένος και από έναν ικανοποιημένο πελάτη.

Στόχοι μίας επαγγελματικής διαχείρισης παραπόνων είναι η μη απώλεια μη ικανοποιημένων πελατών και η διάδοση μίας θετικής εικόνας για την εταιρία που μεταφέρεται από πελάτες των οποίων τα παράπονα έχουν ικανοποιηθεί. Τα στοιχεία ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων είναι:<sup>35</sup>

- παρακίνηση για να εκφρασθούν τα παράπονα
- σωστή λήψη παραπόνων
- επεξεργασία παραπόνων
- reporting παραπόνων
- αξιολόγηση και αξιοποίηση παραπόνων και
- συνεχής βελτίωση διαδικασιών

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.4- Ο ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΣΑΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ**

Η απόδοση της επένδυσης στον χειρισμό παραπόνων διαφέρει από τομέα σε τομέα. Γενικά μπορεί κανείς να πει ότι είναι μία επένδυση που κάτω από ορισμένες συνθήκες αξίζει. Τα παραδείγματα που ακολουθούν δίνουν μία πιο ξεκάθαρη εικόνα γι' αυτό το θέμα.<sup>36</sup>

Private Banking	15 – 75%
Αυτοκινητοβιομηχανία	100%+
Ηλεκτρονικές Συσκευές	50%
Ενέργεια, γκάζι και νερό	20 – 150%
Λιανική πώληση	35 – 400%

Η απόδοση της επένδυσης κυμαίνεται στους διάφορους τομείς ανάλογα με παράγοντες όπως τζίρος ανά αγορά, συχνότητα αγοράς κλπ. Είναι βασικό να λάβουμε υπόψη τη συνολική αξία που έχει ένας πελάτης για μία επιχείρηση: παραδείγματος χάρη ένας ιδιώτης μπορεί να έχει μία αξία σε εισαγωγή της τάξης του 200.000 Ευρώ εάν μείνει πιστός στην μάρκα του αυτοκινήτου την οποία αγοράζει πάντα από την ίδια επιχείρηση.

---

<sup>35</sup> Χειρισμός παραπόνων: Ευκαιρία ή αναγκαίο κακό - <http://pro-target.eu/el/news/articles/customer-mgmt-complaints.pdf>

<sup>36</sup> Στοιχεία της MSR Consulting Group

Αναφερόμενοι σε ένα άλλο παράδειγμα, μία ευρωπαϊκή ασφαλιστική εταιρία αποφάσισε να αντιμετωπίσει τον χειρισμό παραπόνων πιο οργανωμένα. Μετά από αναλύσεις των παραπόνων βρέθηκε ότι τα συνολικά παράπονα ήταν 60.000 ετησίως, ένας όγκος τον οποίο η εταιρία φανταζόταν. Μία αντιπροσωπευτική έρευνα σε πελάτες που παραπονέθηκαν έδειξε ότι η ικανοποίηση στην ανταπόκριση των παραπόνων ήταν κάτω από 20%. Από τους πελάτες που παραπονέθηκαν, το 70% είχε σκοπό να ακυρώσει τα συμβόλαιά του, εκ των οποίων σε 7.000 ακυρώσεις ήταν λόγω κακής διαχείρισης των παραπόνων.

Μετά την εφαρμογή μίας σωστής διαχείρισης παραπόνων η πρόθεση των πελατών να ακυρώσουν τα συμβόλαιά τους είχε πέσει στο 40% και το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών από τη διαχείριση των παραπόνων τους είχε ανέβει από το 20% στο 50%.

Με μία συγκεκριμένη ομάδα συνεργατών αυτής της ασφαλιστικής εταιρίας προσδιορίστηκαν οι προδιαγραφές εξυπηρέτησης για τον χειρισμό παραπόνων (π.χ. απαντητικό τηλεφώνημα μία μέρα μετά την λήψη του παραπόνου, γράμμα με φιλική διατύπωση κλπ.), τροποποιήθηκαν διαδικασίες μέσα στην εταιρία και ευαισθητοποιήθηκαν συνεργάτες μέσω εκπαίδευσης, μεταξύ άλλων.<sup>37</sup>

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.5- ΟΦΕΛΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης παραπόνων είναι τα εξής (Stauss & Seidel, 2004)

Τα οφέλη των πληροφοριών αντιπροσωπεύουν την αξία των πληροφοριών που αποκομίζει η επιχείρηση από τα παράπονα για τη βελτίωση των προϊόντων, την αύξηση της αποδοτικότητας και τη μείωση του κόστους των λαθών που προκύπτουν.

Τα οφέλη των στάσεων αντιπροσωπεύουν τη θετική αλλαγή της στάσης του πελάτη που παραπονέθηκε απέναντι στην επιχείρηση λόγω της επίλυσης του προβλήματός του.

---

<sup>37</sup> Χειρισμός παραπόνων: Ευκαιρία ή αναγκαίο κακό - <http://pro-target.eu/el/news/articles/customer-mgmt-complaints.pdf>

Τα οφέλη της επαναγοράς προκύπτουν όταν ένας δυσαρεστημένος πελάτης παραμένει πελάτης της εταιρείας και δε στρέφεται σε άλλη ανταγωνιστική εταιρεία.

Τα οφέλη επικοινωνίας εκφράζουν τη προφορική επίδραση της διαχείρισης παραπόνων. Προκύπτουν όταν τα παράπονα αντιμετωπιστούν με τέτοιο τρόπο ώστε ο πελάτης να θεωρηθεί πλέον ικανοποιημένος και να υιοθετήσει συμπεριφορά γνωστοποίησης του θετικού συμβάντος. Συστήνοντας δηλαδή την εταιρία σε άλλους συμβάλλοντας έτσι στην απόκτηση νέων πελατών.

Προκύπτει λοιπόν ότι η επιχείρηση με τα παράπονα μπορεί να συλλέξει ανεκτίμητες πληροφορίες γιατί τα παράπονα είναι η άμεση φωνή του πελάτη.

Η επιχείρηση επομένως πρέπει να ενθαρρύνει τους πελάτες της να «μιλήσουν». Γιατί με το feedback και μαθαίνοντας από τα λάθη του παρελθόντος μπορεί να πετύχει άριστη προσφερόμενη ποιότητα και σταθερά αυξανόμενη αποδοτικότητα.( Bosch,2005).<sup>38</sup>

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.6- ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι ένας πελάτης που παραπονιέται έχει πολλές πιθανότητες να μετατραπεί σε «πιστό» πελάτη, εφόσον το παράπονό του επιλυθεί αποτελεσματικά. Ο καθηγητής Jagdib Singh του πανεπιστημίου Case Western Reserve τονίζει ότι « οι έρευνες έχουν δείξει ότι αν το πρόβλημα ενός μη ικανοποιημένου πελάτη επιλυθεί αποτελεσματικά στις περισσότερες περιπτώσεις οι πελάτες γίνονται ακόμα πιο πιστοί από ότι θα γινόντουσαν αν δεν υπήρχε αρχικά πρόβλημα».

Η ύπαρξη παραπόνων είναι αναπόφευκτη. Επομένως και η ανάπτυξη μεθόδων αντιμετώπισής τους είναι επίσης αναπόφευκτη και κρίσιμη. Η αποτελεσματική όμως αντιμετώπιση παραπόνων είναι αυτή που μετατρέπει θυμωμένους και δυσαρεστημένους πελάτες σε αφοσιωμένους, με μακροχρόνια αποτελέσματα για την επιχείρηση. <sup>39</sup>

Οι πελάτες έχουν ανάγκη να γνωρίζουν ότι η επιχείρηση κάνει ότι καλύτερο μπορεί για να διορθώσει το οποιοδήποτε πρόβλημα που τους απασχολεί.( Eccles και

---

<sup>38</sup> Το Διαδίκτυο στην υπηρεσία του CRM ,Ρουσίδου Μαρία, (2008),Πτυχιακή Εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Marketingk

<sup>39</sup> E. Xevelonakis, Αρχές και συστήματα διαχείρισης σχέσεων πελατών, University of Crete,2004

Durand, 1998) , ότι ενδιαφέρεται για τον καθένα προσωπικά, ανθρώπινα, χωρίς απώτερο σκοπό μονάχα το κέρδος.

Όσον αφορά τη στάση της επιχείρησης απέναντι στα παράπονα, αυτή μπορεί να πιστεύει ότι έχει δίκιο σε σχέση με τον πελάτη της, αλλά η γνώμη του πελάτη να είναι διαφορετική. Απαραίτητο λοιπόν είναι να αντιμετωπίζεται ο πελάτης ως «αλάνθαστος» και ποτέ να μην κρίνεται αρνητικά. Συνοπτικά (Edvardsson κ.ά., 1994): Κανόνας 1ος : Ο πελάτης έχει πάντα δίκιο. Κανόνας 2ος : Αν ποτέ ο πελάτης έχει άδικο, ξαναδιάβασε τον κανόνα.

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.7- ΒΑΣΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

Η διαχείριση των παραπόνων στην επιχείρησή μας είναι άλλοτε εύκολη και άλλοτε δύσκολη υπόθεση, ανάλογα με την περίπτωση. Σίγουρα όμως είναι αντιμετωπίσιμη, αν ακολουθηθούν οι κατάλληλοι χειρισμοί. Βασικοί κανόνες για τη διαχείριση παραπόνων από τους πελάτες είναι:<sup>40</sup>

- Εκπαιδεύστε το προσωπικό σας, ώστε να αντιδρά με τον ίδιο τρόπο που εσείς θα υιοθετούσατε στο άκουσμα ενός παραπόνου. Το προσωπικό έχοντας συχνά την εντύπωση πως κάνει πολλά περισσότερα απ' ό τι του έχει ζητηθεί – κάτι το οποίο γίνεται ακόμα πιο έντονο όταν βρεθεί στη θέση όπου θα πρέπει να προσπαθήσει ν' απορροφήσει το κόστος της διαχείρισης ενός παραπόνου – αποφεύγει το παράπονο και τελικά χειροτερεύει τα πράγματα.
- Ακούστε τον πελάτη και ευχαριστήστε τον που επιδίωξε να σας αναφέρει το πρόβλημα. Η διατήρηση της ψυχραιμίας είναι ένα χαρακτηριστικό που θα πρέπει να σας διακρίνει για μπορέσετε να ακούσετε με επιτυχία τον πελάτη. Εσείς θα πρέπει να ενθαρρύνετε και στη συνέχεια να επιβραβεύετε τη διατύπωση παραπόνων από τους πελάτες σας. Μη ξεχνάτε, επτά στους δέκα δυσαρεστημένους πελάτες όταν εξυπηρετηθούν σωστά επιστρέφουν στο κατάστημα και συνεχίζουν ν' αγοράζουν. Ενώ, σύμφωνα με μετρήσεις που έχουνε γίνει, πάντα αποτρέπετε τον δυσαρεστημένο πελάτη από το να φύγει από το κατάστημα και να εκδηλώσει την δυσαρέσκεια του σε είκοσι δύο άτομα.

---

<sup>40</sup> Εκδόσεις NEW LINE- <http://www.nline.gr/598/>



- Αποφύγετε το γνωστό παιχνίδι της μεταφοράς ευθυνών, δεν τον ενδιαφέρει τον πελάτη ποιος φταίει πραγματικά. Πόσο εύκολο θα ήτανε άραγε για έναν έμπειρο υπάλληλο, όταν βρεθεί σε μία κατάσταση διαχείρισης ενός, να χρησιμοποιήσει δικαιολογίες όπως, «έχουμε έλλειψη προσωπικού στην κουζίνα» ή ότι «ο μπάρμαν είναι καινούριος και δεν έχει προλάβει να μάθει ακόμα όλα τα προϊόντα»!
- Ρωτήστε τους πελάτες που εκφράζουν δυσαρέσκεια, τι είναι αυτό που πραγματικά ζητούν, τι θα ήθελαν να γίνει. Η λύση στο πρόβλημα είναι πολύ συχνά απλούστερη και κοστίζει πολύ λιγότερο από αυτό που μπορεί να έχετε στο μυαλό σας.
- Κινηθείτε γρήγορα, έτσι ώστε να λύσετε το πρόβλημα με τον ταχύτερο δυνατόν τρόπο και όσο το δυνατό να κρατηθούν χαμηλοί τόνοι κατά την επαφή με τον πελάτη.
- Αποζημιώστε πλουσιοπάροχα τον δυσαρεστημένο πελάτη. Κάντε ότι είναι στο χέρι σας και πέρα ίσως κάποιες φορές από τις γενικής φύσεως κατευθυντήριες γραμμές για την ικανοποίηση του πελάτη που δεν μεταχειριστήκατε σωστά. Η πολιτική των τελευταίων χρόνων έχει αλλάξει και η μη χρέωση για λάθος σερβιρισμένα προϊόντα, τείνει να μην είναι αρκετή πια. Κάποιο επιπλέον γλυκό ή ποτό κερασμένο από το κατάστημα φτάνει για να νιώσει ακόμα και υποχρεωμένος ο πελάτης απέναντι στην επιχείρηση! Όταν ο πελάτης πιστέψει ότι πραγματικά νοιάζεστε γι' αυτόν, θα γίνει από τους πιο πιστούς και τακτικούς θαμώνες του καταστήματός σας.
- Ελέγξτε ξανά ότι έγιναν όλες οι απαραίτητες ενέργειες ως προς την λύση του προβλήματος. Διαπιστώστε ότι όλες οι οδηγίες που έχετε δώσει στους ανθρώπους σας για την διαχείριση μίας κρίσης με κάποιο πελάτη σας έχουν τηρηθεί χωρίς καμία παρέκκλιση.

- Χρησιμοποιήστε το συμβάν σαν μία ευκαιρία για να βελτιώσετε προβληματικούς τομείς στην λειτουργία του καταστήματός σας. Σας δίνεται η ευκαιρία να γίνετε καλύτεροι μέσα από μία τόσο πολύτιμη πηγή στοιχείων διασφάλισης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει το κατάστημά σας όπως είναι η διατύπωση των παραπόνων των πελατών σας. Χρησιμοποιείστε τα στοιχεία που συλλέγετε από τη δυσαρέσκεια που εκφράζουν οι πελάτες σας έτσι ώστε να διαγνώσετε τη βάση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, να προστατέψτε την επιχείρηση από παρόμοιες δυσάρεστες καταστάσεις, έτσι ώστε να δώσετε στους πελάτες σας αυτό που πραγματικά προσδοκούν από τον χώρο και να μεγιστοποιήσετε τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών τους.

#### Μια μικρή ιστορία:

«Κάθε βράδυ, περίπου στις 09.30 μ.μ., μία εκπαιδευμένη ομάδα ανθρώπων μπαίνει σ' ένα λεωφορείο ειδικά ναυλωμένο γι' αυτούς και ξεκινάει την βόλτα της μέσα στη νύχτα έχοντας σαν σκοπό να επισκεφτούν εστιατόρια, μπουραρίες, café και ξενοδοχεία. Είναι οι λεγόμενοι ταραχοποιοί. Αυτοί που επισκέπτονται χώρους εστίασης και ψυχαγωγίας με την σαφή πρόθεση να παραπονεθούν αποσκοπώντας στο να μην πληρώσουν ή να τους κεράσει η επιχείρηση τα πιάτα που επέλεξαν να δοκιμάσουν ή κάποιο ποτό σαν απάντηση στη δυσαρέσκεια που θα εκφράσουν για τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες».

Αυτή είναι κατά κάποιο τρόπο η εικόνα που έχουν αρκετοί διευθυντές και επιχειρηματίες όταν έρχονται αντιμέτωποι μ' έναν δυσαρεστημένο πελάτη. Θεωρούν πραγματικά ότι το συμβάν που αντιμετωπίζουν είναι συνομοσία που στήθηκε από σκοτεινούς κύκλους του οργανωμένου εγκλήματος.

Πηγή: <http://www.nline.gr/598/>

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κατανοώντας λοιπόν τον ορισμό Δημόσιες σχέσεις και διαχείριση πελατών και παραπόνων, καταλαβαίνουμε πως δεν είναι απλά ένας ορισμός που εφαρμόζεται μέσα από μια απλή τυπική κοινωνική διαδικασία, αλλά πρόκειται για κάτι πολύ περισσότερο και ουσιώδες. Πρόκειται για μία προσέγγιση, επικοινωνιακή, μεταξύ επιχείρησης και πελάτη, με κύριο σκοπό την ικανοποίηση του δεύτερου σε τέτοιο βαθμό ώστε να γίνει τακτικός πελάτης με όσο το δυνατόν λιγότερα έως εκλειπόμενα παράπονα .

Για να προχωρήσει, να εξελιχθεί και να πραγματοποιηθεί η σχέση αυτή μέσω εταιρίας και πελάτη, εφαρμόζονται διάφορες τεχνικές και προγράμματα, όπως το CRM, μέσω του οποίου αναπτύσσονται σχέσεις με τους πελάτες, επικεντρώνεται στην διατήρησή τους, και στόχος του είναι η δημιουργία ισχυρών πελατειακών σχέσεων με το πέρας του χρόνου.

Συνοψίζοντας λοιπόν, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η επιτυχία και η εξέλιξη μίας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανοποίηση των πελατών μέσω ισχυρών στρατηγικών δημοσίων σχέσεων, προσπαθώντας συνεχώς για την εξάλειψη των παραπόνων και παράλληλα η ικανοποίηση του πελάτη από μια επιχείρηση, εξαρτάται και από την προσπάθεια, από την μεριά του πελάτη στην σωστή και ορθότερη έκφραση των παραπόνων του προς την επιχείρηση, όταν αυτά υπάρχουν, με στόχο να ικανοποιήσει ο ίδιος την καταναλωτική του και όχι μόνο ανάγκη, πάντα πηγάζοντας από την επιτυχία και εξέλιξη της επιχείρησης, μέρος της οποίας αποτελεί ο ίδιος, ο πελάτης .

## **SUMMARY**

Since ancient times the power of speech was a fundamental tool for the expression of human thought and the harmonious coexistence between people and societies.

This communication developed and is constantly evolving based on communication between people is the principle of public relations, which is a strategic communication system, nowadays essential for any business, organization, government mechanisms and government mechanisms.

This strategy consists of research, action and planning, communication and evaluation. Basic tools of public relations is the way of orders, phone lines, websites and corporate sponsorship.

Public relations create confidence, improve its image and produce work in practice by the separate business. Related to customer service and complaints through the CRM program, which is based on developing relationships with customers and focuses on the maintenance, in order to help companies meet their customers and create strong customer relationships with over time.

Result of customer relationship is customer satisfaction which arises through servicing. Customer service is the provision of service to customers before, during and after purchase. The importance of customer service varies depending on the product or service, industry and customer.

The client is the person or group of people on the obtained results of a job. Customers are divided into potential, internal and external.

To be successful a company must create and maintain customer loyalty. The belief that form three basic beliefs: the maximum customer service, satisfaction and the high potential of sized enterprises to provide superior customer service, and meet the needs, as well as possible to use and technology which is the main ally of businesses.

A customer relationship management system created for the best customer service in CRM which is based on developing relationships with customers and focus on their maintenance. There are three key elements to a successful CRM initiative:

people, process and technology. The three categories of CRM is the operational CRM, analytical and collaborative.

In any undertaking which comes into contact with people - customers and dealing with them can arise complaints. Three types of clients exist regarding complaints: complainants professionally, complainants of necessity and not complain.

The benefits of implementing a complaints management system are: the benefits of the information, the benefits of stops, the benefits of repurchase and benefits communication.

Basic rules for complaints management is staff training and addressing the client with composure, patience and disposition of resolving the complaints not only customer satisfaction but also for another opportunity to improve problem areas in the system.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Σημειώσεις δημοσίων σχέσεων από τον κ. Δημητρόπουλο- στο site myteipat.grTurban, Efrain, *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice Hall, 2002
2. Dall Michael; Bailine Adam, *Service this: Winning the war against customer disservice*, Last Chapter First, 2004.
3. Διαχείριση παραπόνων για τη διακράτηση πελατών, Ναννά Μαρία & Τέσιου Ουρανία, (2003), *Διαχείριση παραπόνων για τη διακράτηση πελατών*, Πτυχιακή Εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής ΤΕΙ Ηπείρου, Πρέβεζα
4. Μπινιχάκη Κυριακή,(2012), *Ικανοποίηση πελατών σε πραγματικό επιχειρησιακό περιβάλλον*, Πτυχιακή Εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ηράκλειο
5. Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων – Longenecker, Moore, Petty- Επιμέλεια: Νίκος Σαρρής Εκδόσεις Ελύν
6. Injazz, J. C., & Karen, P., “Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology, *Business Process Management Journal*, 9(5), 2003, pp. 672-688.
7. Swift, R. S., *Accelerating Customer Relationships – Using CRM and Relationship Technologies*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.
8. Τζβέτκοβα Σβέλτα, (2008), *Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών ( E- CRM): Έννοια- Περιεχόμενο- Ρόλος- Εφαρμογές Στο Χώρο Του Ελληνικού Επιχειρείν*, Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Τμήμα Διεθνούς Εμπορίου, Καστοριά
9. Κοσμάτος Δ., *Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Η Στρατηγική Επιλογή*, Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004
10. Barlow Janelle and Moller Claus, *A complaint is a gift*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2008
11. Clutterbuck D., Clark G. and Armistead C., *Inspired customer service*, London: Kogan Page, 1993
12. Cartwright Roger, *Customer Relations - Επιτυχημένες σχέσεις με τους πελάτες*, (μετ.) Χριστίνα Μαλακού, Anubis, Αθήνα 2001.
13. Kim C. , Kim S., Im S., Shin C., “The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No 4, 2003, pp.352-371.
14. Σιώμοκος Ι., *Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ*, 2η έκδοση, Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 2002.
15. Στοιχεία της MSR Consulting Group
16. E. Xevelonakis, *Αρχές και συστήματα διαχείρισης σχέσεων πελατών*, University of Crete,2004
17. Το Διαδίκτυο στην υπηρεσία του CRM ,Ρουσίδου Μαρία, (2008),Πτυχιακή Εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας , Τμήμα Marketingk

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. [https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιες\\_Σχέσεις](https://el.wikipedia.org/wiki/Δημόσιες_Σχέσεις)
2. [https://el.wikibooks.org/wiki/Η\\_συμβολή\\_των\\_δημοσίων\\_σχέσεων\\_στην\\_εξέλιξη\\_των\\_επιχειρήσεων](https://el.wikibooks.org/wiki/Η_συμβολή_των_δημοσίων_σχέσεων_στην_εξέλιξη_των_επιχειρήσεων)
3. <http://qms.gr/δημόσιες-σχέσεις>
4. <http://www.bizman.gr/management/133-exipiretisi-pelatwn>
5. <http://www.reporter.gr/Apypseis/MarketingBrowser/Panos-Tsagkarakhs/item/220699-6-shmantikes-anagkes-pelatwn-kai-pws-na-tis-ikanopoihsete>
6. Solomon, Micah, “Seven keys to building customer loyalty – and company profits”, Fast Company, March 4, 2010, διαθέσιμο σε: <http://www.fastcompany.com/1570793/seven-keys-building-customer-loyalty-andcompany-profits>
7. CRM Magazine, “What is CRM?”, destinationCRM.com, Feb 19, 2010. Διαθέσιμο σε: <http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/What-Is-CRM-46033.aspx>
8. <http://www.connect-line.gr/νέα/τα-πλεονεκτήματα-του-crm>
9. <http://www.raycom.gr/diaxeirisi-sxeseon-pelaton-crm.el.aspx>
10. Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης, «Παράπονα πελατών και υπαλλήλων: Ευκαιρία για βελτιστοποίηση της επιχείρησης», Περιοδικό Σελφ Σέρβις (Εκδόσεις Comcenter), τεύχος 382, 23 Απριλίου 2009. Διαθέσιμο σε: <http://www.selfservice.gr/?pid=9&arID=2794&la=1>
11. Αγγελακάκης Θανάσης, «Βγείτε κερδισμένοι από τα παράπονα των πελατών σας», ethnos.gr, 25/1/2013, διαθέσιμο σε: <http://www.ethnos.gr/entheta.asp?catid=23353&subid=2&pubid=63769919>
12. PRO-TARGET ΕΠΕ -Χειρισμός παραπόνων: Ευκαιρία ή αναγκαίο κακό - <http://pro-target.eu/el/news/articles/customer-mgmt-complaints.pdf>
13. Εκδόσεις NEW LINE- <http://www.nline.gr/598/>