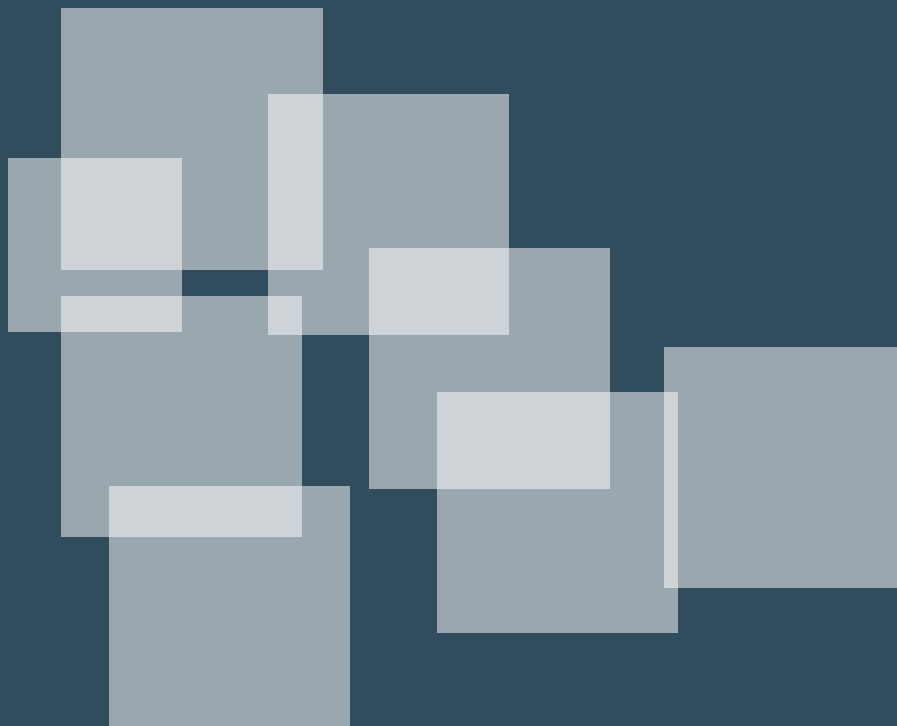


Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών

Λεωνίδας Σ. Χυτήρης
Λουκάς Ν. Άννινος



Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά
Συγγράμματα και Βοηθήματα
www.kallipos.gr

HEALLINK
Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για τη ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΛΕΩΝΙΔΑΣ Σ. ΧΥΤΗΡΗΣ
Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

ΛΟΥΚΑΣ Ν. ΑΝΝΙΝΟΣ
Διδάκτωρ Πανεπιστημίου Πειραιώς

Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών



Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά
Συγγράμματα και Βοηθήματα
www.kallipos.gr

Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών

Συγγραφή

Λεωνίδας Σ. Χυτήρης

Λουκάς Ν. Άννινος

Κριτικός αναγνώστης

Άγγελος Παντουβάκης

Συντελεστές έκδοσης

ΓΛΩΣΣΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Ελένη Ψαθά

ΓΡΑΦΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Λουκάς Ν. Άννινος

ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ: Γιάννης Λιόμας

Copyright © ΣΕΑΒ, 2015



Το παρόν έργο αδειοδοτείται υπό τους όρους της άδειας Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Όχι Παράγωγα Έργα 3.0. Για να δείτε ένα αντίγραφο της άδειας αυτής επισκεφτείτε τον ιστότοπο <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/gr/>

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ

Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Ηρώων Πολυτεχνείου 9, 15780 Ζωγράφου

www.kallipos.gr

ISBN:978-960-603-145-8

Αφιερώνεται στους εραστές της αριστείας

Πίνακας περιεχομένων

Πίνακας περιεχομένων.....	5
Πίνακας συντομεύσεων-ακρωνύμια	9
Πρόλογος.....	10
Εισαγωγή	11
1 Οι προκλήσεις για τα στελέχη και τις επιχειρήσεις.....	16
2 Δομή του βιβλίου	16
Βιβλιογραφία/Αναφορές	17
Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή στο Διοικείν	19
1 Τι είναι διοίκηση	19
1.1 Κατηγορίες στελεχών	20
1.2 Ρόλοι του στελέχους.....	22
1.3 Διοικητικές ικανότητες.....	22
1.4 Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων	23
1.4.1 Τυπολογία στόχων και σχεδίων	23
1.4.2 Διαδικασία στοχοθέτησης και προγραμματισμού	24
1.4.3 Εμπόδια για έναν καλό προγραμματισμό.....	25
1.5 Λήψη αποφάσεων	26
1.5.1 Έννοια και ορισμός της λήψης αποφάσεων.....	26
1.5.2 Συνθήκες και υποδείγματα λήψης αποφάσεων.....	27
1.5.3 Τύποι αποφάσεων	28
1.5.4 Τεχνικές προγραμματισμού και λήψης απόφασης.....	28
1.6 Οργάνωση	30
1.6.1 Οι αρχές της οργάνωσης.....	30
1.6.1.1 Καταμερισμός της εργασίας.....	30
1.6.1.2 Τμηματοποίηση.....	31
1.6.1.3 Εύρος ελέγχου (ή όριο εποπτείας).....	35
1.6.1.4 Κατανομή εξουσίας.....	36
1.6.1.5 Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας	36
1.7 Διεύθυνση-Ηγεσία	37
1.7.1 Ορισμός της ηγεσίας – Πηγές δύναμης του ηγέτη.....	37
1.7.2 Τα βασικά ηγετικά στιλ.....	38
1.7.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις ηγεσίας	39
1.7.3.1 Η θεωρία X–Ψ (Theory X–Y).....	39
1.7.3.2 Το διοικητικό πλέγμα	40
1.7.3.3 Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς.....	40

1.7.3.4 Το υπόδειγμα Vroom Yetton	40
1.7.3.5 Η θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας ή ηγετικό στιλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων.....	41
1.7.3.6 Η θεωρία των στόχων	42
1.7.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας	42
1.7.4.1 Μεταλλακτική και χαρισματική ηγεσία	42
1.7.4.2 Συναλλακτική ηγεσία	43
1.7.4.3 Αυθεντική ηγεσία.....	43
1.7.4.4 Υπηρετική ηγεσία	43
1.7.4.5 Θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης.....	44
1.8 Έλεγχος	45
1.8.1 Ο ορισμός και η διαδικασία του ελέγχου	45
1.8.2 Επίπεδα και τύποι ελέγχου	46
1.8.3 Μέθοδοι ελέγχου	47
1.8.4 Αρχές σχεδιασμού ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου	48
Βιβλιογραφία/Αναφορές	49
Κριτήρια αξιολόγησης.....	52
Κεφάλαιο 2 Χαρακτηριστικά και ποιότητα υπηρεσιών – Από την ικανοποίηση στην αφοσίωση του πελάτη	57
2 Τι είναι υπηρεσία.....	57
2.1 Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών	58
2.2 Ο όρος «έννοια της υπηρεσίας».....	59
2.3 Το πακέτο υπηρεσιών	60
2.4 Διοίκηση και ποιότητα στις υπηρεσίες	61
2.4.1 Η θεωρία της διοίκησης για την ποιότητα.....	61
2.4.2 Τι είναι ποιότητα υπηρεσιών και ποιες είναι οι διαστάσεις της.....	63
2.5 Ποιότητα, παραγωγικότητα και κερδοφορία	65
2.6 Τα είδη και οι τύποι των πελατών.....	66
2.7 Ικανοποίηση, αφοσίωση και αξία για τον πελάτη	68
2.7.1 Ικανοποίηση	68
2.7.2 Αφοσίωση.....	69
2.7.3 Η σχέση ικανοποίησης–αφοσίωσης των πελατών – Το υπόδειγμα Kanon	70
2.7.4 Αξία	72
2.8 Παράγοντες επηρεασμού και διαχείριση αντιλήψεων–προσδοκιών πελατών.....	73
2.9 Η αλυσίδα εξυπηρέτησης–κέρδους	75
Βιβλιογραφία/Αναφορές	76
Κριτήρια αξιολόγησης.....	81
Κεφάλαιο 3 Στρατηγική υπηρεσιών	85
3 Τι είναι στρατηγική.....	85
3.1 Στρατηγική και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	86

3.2 Τα είδη των στρατηγικών	88
3.2.1 Στρατηγικές διεθνοποίησης.....	90
3.3 Οι φάσεις της στρατηγικής	93
3.3.1 Στρατηγική ανάλυση, διαμόρφωση και επιλογή στρατηγικής	93
3.3.2 Εφαρμογή/υλοποίηση της στρατηγικής.....	94
3.3.3 Αξιολόγηση της (εφαρμοζόμενης) στρατηγικής	95
3.4 Η στρατηγική της ποιότητας.....	96
3.5 Βιωσιμότητα και υπηρεσίες	101
Βιβλιογραφία/Αναφορές	103
Κριτήρια αξιολόγησης.....	105
Κεφάλαιο 4 Σχεδιασμός και βελτίωση διαδικασίας της υπηρεσίας.....	110
4 Η έννοια και η σημασία της διαδικασίας της υπηρεσίας	110
4.1 Σχεδιασμός της διαδικασίας.....	112
4.2 Ανάλυση διαδικασίας	115
4.3 Βελτίωση διαδικασίας και εργαλεία ποιότητας.....	117
4.4 Υποδείγματα ποιότητας.....	122
4.5 Προσεγγίσεις βελτίωσης.....	122
4.5.1 Τα πρότυπα ISO.....	122
4.5.2 Η ποιότητα 6σ	124
4.5.3 Η λιτή υπηρεσία.....	125
4.5.4 Η συγκριτική ανάλυση απόδοσης.....	128
Βιβλιογραφία/Αναφορές	128
Κριτήρια αξιολόγησης.....	132
Κεφάλαιο 5 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και υπηρεσίες.....	138
5 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού παροχής υπηρεσιών.....	138
5.1 Πιέσεις και αντιμετώπισή τους κατά την παροχή των υπηρεσιών	143
5.2 Το σημείο επαφής πελάτη–επιχείρησης–παρόχου	145
Βιβλιογραφία/Αναφορές	146
Κριτήρια αξιολόγησης.....	148
Κεφάλαιο 6 Ο ρόλος της κουλτούρας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών	153
6 Κουλτούρα: έννοια και ορισμός	153
6.1 Κουλτούρα και παροχή υπηρεσιών	155
6.2 Εθνική κουλτούρα και διοίκηση στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.....	157
Βιβλιογραφία/Αναφορές	162
Κριτήρια αξιολόγησης.....	165
Κεφάλαιο 7 Αξιολόγηση και βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών.....	169

7 Επιχειρηματική αριστεία – Υποδείγματα αριστείας	169
7.1 Αριστεία στις υπηρεσίες – Υποδείγματα αριστείας για τις υπηρεσίες	171
7.1.1 Το υπόδειγμα του Johnston	172
7.1.2 Το υπόδειγμα SERV*OR.....	173
7.1.3 Το υπόδειγμα του Kano	173
7.2 Υποδείγματα ποιότητας υπηρεσιών	173
7.2.1 Το υπόδειγμα Grönroos.....	173
7.2.2 Το υπόδειγμα των Χασμάτων.....	174
7.2.3 Το υπόδειγμα απόδοσης της υπηρεσίας (SERVPERF)	176
7.2.4 Λοιπά υποδείγματα	176
7.3 «Επανόρθωση» υπηρεσιών και διαχείριση παραπόνων	180
7.4 Το κόστος ποιότητας	184
Βιβλιογραφία/Αναφορές	185
Κριτήρια αξιολόγησης	192
Κεφάλαιο 8 Καινοτομία & ανάπτυξη νέων υπηρεσιών	197
8 Εισαγωγή	197
8.1 Τι είναι καινοτομία.....	198
8.2 Η καινοτομία στις υπηρεσίες.....	199
8.2.1 Διαδικασία ανάπτυξης νέων υπηρεσιών	201
8.3 Ανοικτά συστήματα καινοτομίας.....	204
8.4 Κρίσιμοι παράγοντες για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και αξιολόγηση της διαδικασίας	206
Βιβλιογραφία/Αναφορές	208
Κριτήρια αξιολόγησης	212
Κεφάλαιο 9 Περιβάλλον, αξιοποίηση των πόρων και τεχνολογία στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών	216
9 Η τοποθεσία της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών	216
9.1 Το περιβάλλον παροχής υπηρεσιών	216
9.2 Σχεδιασμός χώρου	218
9.3 Η σημασία της ορθής αξιοποίησης των πόρων.....	219
9.4 Η ανάπτυξη και διαχείριση δικτύου προμηθευτών	221
9.5 Η τεχνολογία στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών – Ηλεκτρονικές υπηρεσίες.....	222
9.5.1 Ο ρόλος της τεχνολογίας στον σχεδιασμό της διαδικασίας της υπηρεσίας	222
Βιβλιογραφία/Αναφορές	225
Κριτήρια αξιολόγησης	227
Ευρετήριο όρων	231

Πίνακας συντομεύσεων-ακρωνύμια

ATM	Automated Teller Machine
BCG	Boston Consulting Group
CEO	Chief Executive Officer
CIA	Central Intelligence Agency
CT	Cycle Time
DNA	Deoxyribonucleid Acid
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	European Quality Award
FMEA	Failure Mode and Defect Analysis
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness
JIT	Just In Time
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
MBO	Management By Objectives
MKT	Marketing
NTT	Nippon Telegraph and Telephone
PCP	Pivotal, Core, Peripheral
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PDSA	Plan, Do, Study, Act
PERT	Program Evaluation and Review Technique
QFD	Quality Function Deployment
RFID	Radio Frequency Identification
SAS	Scandinavian Airlines
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
WiFi	Wireless Fidelity
WTO	World Trade Organization
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΑΜΕΑ	Άτομα με Αναπηρία
ΜΚΟ	Μη Κυβερνητική Οργάνωση
ΣΕΜ	Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα

Πρόλογος

Στην εποχή της οικονομίας των υπηρεσιών και του σύγχρονου απαιτητικού και ενήμερου πελάτη είναι προφανές και αναγκαίο οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες. Είναι άρα αναγκαίο οι επιχειρήσεις αυτές να εφαρμόζουν σύγχρονη τεχνογνωσία διοίκησης, ώστε να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία τους.

Φιλοδοξία και προσπάθεια των συγγραφέων είναι να καλύψουν αυτήν ακριβώς την ανάγκη παρουσιάζοντας την πλέον σύγχρονη θεωρία – γνώση τόσο για το διοικείν (γενικότερα) όσο και για το διοικείν των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών ειδικότερα, δίνοντας έμφαση στα επιμέρους θέματα της ποιότητας υπηρεσιών.

Το βιβλίο αυτό απευθύνεται σε κάθε στέλεχος επιχείρησης παροχής υπηρεσιών αλλά και σε όσους έρχονται για πρώτη φορά σε επαφή με τα σχετικά θέματα (π.χ. φοιτητές) και φιλοδοξούν να γίνουν ικανά στελέχη στον κλάδο των υπηρεσιών.

Στα 9 κεφάλαια του βιβλίου παρουσιάζονται τα θέματα: εισαγωγή στο διοικείν, χαρακτηριστικά και ποιότητα υπηρεσιών, στρατηγική υπηρεσιών, σχεδιασμός και βελτίωση της διαδικασίας της υπηρεσίας, διοίκηση ανθρώπινων πόρων και υπηρεσίες, ο ρόλος της κουλτούρας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, αξιολόγηση και βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών, καινοτομία και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, περιβάλλον, αξιοποίηση των πόρων και τεχνολογία στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Ευχαριστούμε τον Σύνδεσμο Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών που μας έδωσε το ερέθισμα για τη συγγραφή αυτού του βιβλίου και εκφράζουμε τα συγχαρητήριά μας προς αυτόν γιατί καθιστά πραγματικότητα μια πρωτοβουλία ηλεκτρονικής παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών ποιότητας.

Η προσπάθειά μας αυτή θα μπορεί να γίνει στο μέλλον περισσότερο ποιοτική, αν μάθουμε τα σχόλιά σας στην ηλεκτρονική διεύθυνση leon@unipi.gr.

Καθηγητής Λ.Σ. Χυτήρης
Δρ Λουκάς Ν. Άννινος

Εισαγωγή

Οι υπηρεσίες είναι δραστηριότητες-ενέργειες εξυπηρέτησης από και για τους ανθρώπους. Στο λεξικό Liddell & Scott, ο όρος «υπηρεσία» αναφέρεται στην εργασία (την κατά θάλασσα εργασία) η οποία γίνεται από τους υπηρέτες-κωπηλάτες. Έτσι, υπηρεσία είναι μια εργασία η οποία γίνεται για κάποιον ή, διαφορετικά, πρόκειται για μια σειρά ενεργειών οι οποίες στοχεύουν στο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτών που λαμβάνουν την υπηρεσία (π.χ. πελάτες, μαθητές, ασθενείς) (Χυτήρης & Αννινος, 2005). Παραδείγματα υπηρεσιών υπάρχουν πολλά ήδη από τα αρχαία χρόνια. Χαρακτηριστικά αναφέρεται το παράδειγμα των τραπεζικών εργασιών στην Αρχαία Αθήνα από τους λεγόμενους «αργυραμοιβούς», οι οποίοι προσέφεραν υπηρεσίες ανταλλαγής νομισμάτων και πιστώσεων για το διεθνές εμπόριο της εποχής εκείνης. Άλλο παράδειγμα αποτελούν οι δωρεάν υπηρεσίες περιθαλψής οι οποίες παρέχονταν από τις ελληνικές πόλεις-κράτη. Στην Αρχαία Αίγυπτο γίνεται λόγος για οργανωμένες ταχυδρομικές υπηρεσίες που χρησιμοποιούνταν από τους φαραώ για να γίνονται γνωστά τα διατάγματά τους. Ταχυδρομικές υπηρεσίες όμως υπήρχαν και στην εποχή του Μεγάλου Αλεξάνδρου· παρέχονταν από τους λεγόμενους «ημιόδους» (ταχυδρόμους), μέσω των οποίων οι διάφορες περιοχές της αυτοκρατορίας επικοινωνούσαν μεταξύ τους (Γενικό Επιτελείο Στρατού, 2012).

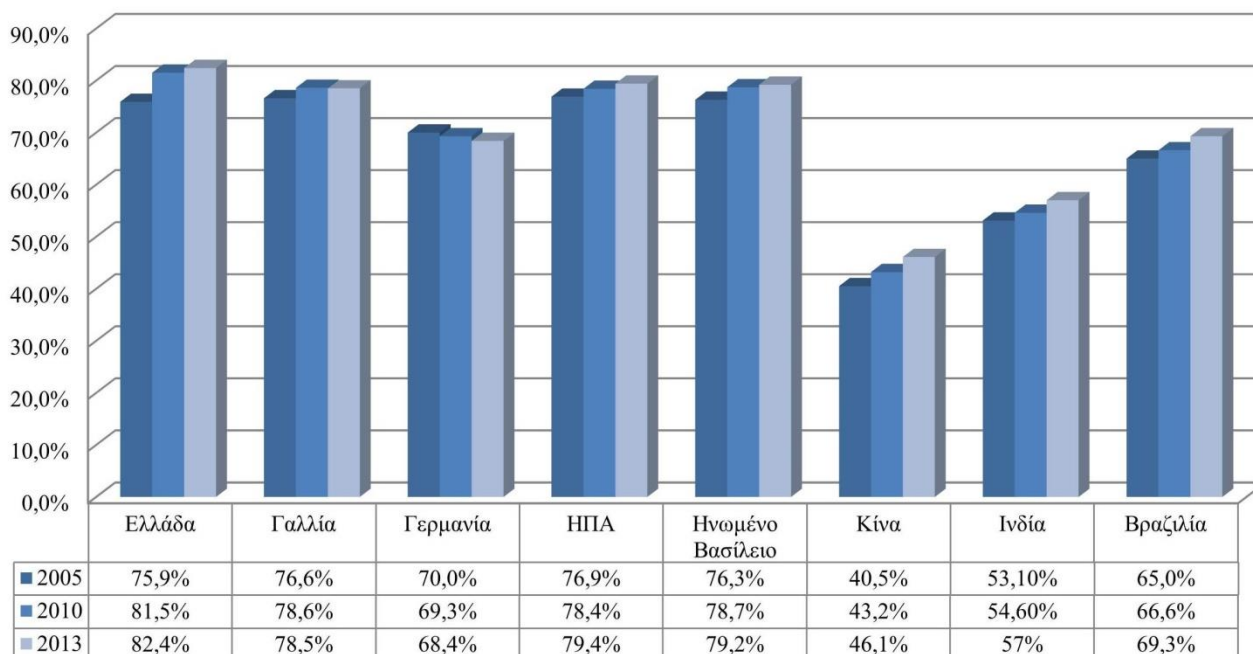
Αναφορές για υπηρεσίες έχουμε στον *Πλούτο των Εθνών* του Adam Smith, ενώ για τον Karl Marx και τις πρώιμες καπιταλιστικές οικονομίες οι υπηρεσίες είτε θεωρείται πως δεν υπάρχουν είτε πως η συμβολή τους στην οικονομία δεν είναι και τόσο σημαντική (Delauney & Gadrey, 1992· Gummesson στους Maglio, Kieliszewski & Spohrer, 2010). Ο πρώτος οικονομολόγος που μίλησε για τη συμβολή των υπηρεσιών στο ΑΕΠ και την τεκμηρίωσε ήταν ο Colin Clark το 1957. Σταδιακά, όσο η συνεισφορά των υπηρεσιών στο ΑΕΠ αυξανόταν, τόσο οι διάφοροι μελετητές από τον χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων, ενώ αρχικά θεωρούσαν τον τομέα των υπηρεσιών ως τομέα απασχόλησης ατόμων λίγων ικανοτήτων και χαμηλών αμοιβών, άρχισαν να ασχολούνται με αυτές και να τις μελετούν. Τόσο ο διάσημος Peter Drucker το 1954 στο βιβλίο του *The practice of management* όσο και ο Theodore Levitt με το άρθρο του «Marketing myopia» στο περιοδικό *Harvard Business Review* το 1960 μιλούσαν για τη σημαντικότητα εστίασης στον πελάτη, σημείο κομβικής σημασίας για την παροχή των υπηρεσιών. Γενικά οι μελετητές από τον χώρο του μάρκετινγκ συνέβαλαν καθοριστικά στην ανάπτυξη του επιστημονικού πεδίου των υπηρεσιών. Καθοριστικής σημασίας ήταν το άρθρο της Lynn Shostack το 1977 στο *Journal of Marketing*, η οποία μιλούσε για τις προκλήσεις των στελεχών μάρκετινγκ στον τομέα των υπηρεσιών (Fisk & Grove, 2010). Επιπλέον, ένας αυξανόμενος αριθμός βιβλίων, άρθρων και συνεδρίων (κυρίως μετά τη δεκαετία του 1980) τεκμηρίωνε σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο το έντονο ενδιαφέρον των μελετητών για τις υπηρεσίες. Ενδεικτικά αναφέρονται οι πρωτοπόροι Christopher Lovelock (με το πρώτο βιβλίο στο *Service Marketing* το 1984 αλλά και άρθρα του στο *Journal of Marketing*) και οι Christian Grönroos, Len Berry, A. Parasuraman και Valarie Zeithaml, οι οποίοι ασχολήθηκαν με θέματα μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών. Προς το τέλος της δεκαετίας του 1980, η μελέτη των υπηρεσιών άρχισε να γίνεται περισσότερο διεπιστημονική και εμπειρική.

Στη δεκαετία του 1990 η ανάπτυξη των υπηρεσιών συνεχίστηκε τόσο στο οικονομικό όσο και στο επιστημονικό επίπεδο. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να μελετούν τους πελάτες τους και να τους προσφέρουν περισσότερο εξειδικευμένες ή και πλήρως αυτοματοποιημένες υπηρεσίες. Και οι μελετητές όμως βοηθήθηκαν, γιατί είχαν πλέον στα χέρια τους πιο προηγμένα συστήματα και τρόπους ανάλυσης δεδομένων. Επίσης, δημιουργήθηκε σταδιακά μια κοινή εξειδικευμένη ορολογία (π.χ. «ποιότητα υπηρεσιών», «περιβάλλον υπηρεσιών», «προσδοκίες») και ένα δίκτυο μελετητών οι οποίοι μοιράζονται το ίδιο πάθος για τις υπηρεσίες. Παράλληλα καταγράφεται ισχυρή βούληση των στελεχών σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, και όχι μόνο, να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες προκειμένου να προσφέρουν ικανοποίηση στους πελάτες τους και να εξασφαλίζουν την αφοσίωσή τους αλλά και να επιτυγχάνουν θετικά οικονομικά αποτελέσματα. Η συστηματικά αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη είναι το πιο ουσιαστικό βήμα για τη συν-δημιουργία αξίας (από τη χρήση της υπηρεσίας) γι' αυτόν.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών παρατηρείται σε παγκόσμιο επίπεδο ραγδαία ανάπτυξη των υπηρεσιών, γεγονός το οποίο υπογραμμίζει τη σημασία της διοίκησης και της ποιότητας στον σχεδιασμό και στην παροχή των υπηρεσιών. Γίνεται μάλιστα λόγος για ένα νέο διεπιστημονικό πεδίο μελέτης, τις επιστήμες των υπηρεσιών, τη διοίκηση και την τεχνολογία (Service Sciences, Management and Engineering – όρος που καθιερώθηκε από την IBM). Το πεδίο αυτό ασχολείται με τη μελέτη, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή πολύπλοκων συστημάτων υπηρεσιών χρησιμοποιώντας μεθόδους και θεωρίες από διάφορα επιστημονικά πεδία (π.χ. πληροφορική, μάρκετινγκ, ψυχολογία) (Hefley & Murphy, 2008). Τα συστήματα

αυτά των υπηρεσιών βασίζονται σε δίκτυα προμηθευτών, πελατών και συνεργατών, εντός των οποίων λειτουργούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, συνδυάζοντας ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρίες, ανθρώπους, τεχνολογία και πληροφορίες προκειμένου να δημιουργείται αξία (Spohrer & Maglio, 2008· Bryson & Daniels στους Maglio, Kieliszewski & Spohrer, 2010· Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014).

Το ενδιαφέρον για τις υπηρεσίες, και πιο συγκεκριμένα για την ποιότητα των υπηρεσιών, οφείλεται επίσης στην εμφάνιση και ανάπτυξη της θεωρίας της διοίκησης για την ποιότητα και των σχετικών διδαχών της αλλά και στο γεγονός ότι σε αρκετές ανεπτυγμένες χώρες ο τομέας των υπηρεσιών αποκτούσε ολοένα και μεγαλύτερη συμμετοχή στη διάρθρωση του ΑΕΠ. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το εμπόριο υπηρεσιών για το 2013 ξεπέρασε σε αξία τα 8 τρις δολάρια (WTO). Αυτό έχει οδηγήσει ορισμένους μελετητές στο να υποστηρίξουν ότι έχουμε περάσει στη λεγόμενη «οικονομία των υπηρεσιών» (π.χ. Bryson, Daniels & Warf, 2004· Rubelcaba, 2007). Ενδεικτικό είναι το σχήμα που ακολουθεί (0.1).

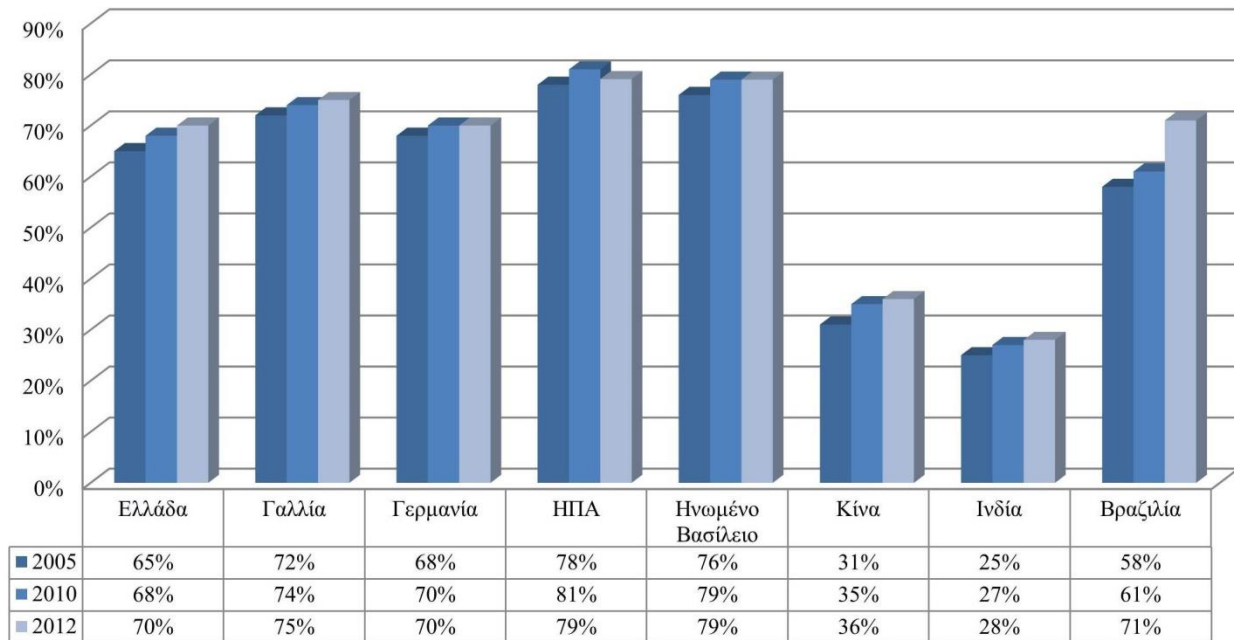


Σχήμα 0.1 Υπηρεσίες ως ποσοστό του ΑΕΠ.

Πηγή: CIA World Factbook, World Bank

Από το παραπάνω σχήμα καθίσταται ακόμη εμφανής η σταδιακή αύξηση της συμβολής των υπηρεσιών στο ΑΕΠ αναπτυσσόμενων χωρών όπως είναι η Κίνα, η Ινδία και η Βραζιλία αλλά και το μεγάλο περιθώριο ανάπτυξης το οποίο υπάρχει συγκριτικά με τις ανεπτυγμένες δυτικές οικονομίες.

Αντίστοιχα, ο αριθμός των εργαζομένων στον τομέα των υπηρεσιών, ως ποσοστό του συνολικού εργατικού δυναμικού των χωρών, παρουσιάζει αυξητικές τάσεις. Στις αναπτυσσόμενες χώρες παρατηρείται μικρότερο ποσοστό ανθρώπινου δυναμικού το οποίο απασχολείται στον τομέα των υπηρεσιών, με τάση όμως για αύξηση. Σχετικό είναι το παρακάτω σχήμα (0.2).



Σχήμα 0.2 Απασχόληση στις υπηρεσίες (ως ποσοστό % του εργατικού δυναμικού).

Πηγή: World Bank

Στην Ελλάδα, ο τομέας των υπηρεσιών αποτελεί το 82,4% του ΑΕΠ και απασχολεί το 70% του ανθρώπινου δυναμικού, όπως φαίνεται από τα παραπάνω σχήματα. Καλύπτει ζωτικούς χώρους της ελληνικής οικονομίας, όπως είναι ο τουρισμός, οι μεταφορές, οι επικοινωνίες, η υγεία και η εκπαίδευση. Επομένως, καθίσταται εμφανής η στρατηγική σημασία της ποιότητας και της διοίκησής της στον τομέα των υπηρεσιών για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικής αιχμής.

Οι υπηρεσίες αποτελούν τον πυρήνα της οικονομικής δραστηριότητας σε κάθε κοινωνία, ενώ παράλληλα συνδέουν τους διαφορετικούς τομείς της οικονομίας και συμβάλλουν στην εύρυθμη συνεργασία μεταξύ τους. Οι υπηρεσίες δεν υπάρχουν μεμονωμένα ως εκροές των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (π.χ. μεταφορά προϊόντων) και επιπλέον η χρήση τους αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη λειτουργία και άλλων επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα βιομηχανιών. Υπολογίζεται ότι πάνω από το 70% των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης συνδέεται με την άμεση ή έμμεση παροχή υπηρεσιών (Quinn & Gagnon, 1986). Οι υπηρεσίες αποτελούν το 70-80 % του κόστους παραγωγής των βιομηχανιών (Bryson & Daniels, 2010). Πράγματι, υπηρεσίες χρειάζονται πριν από την παραγωγή (π.χ. έρευνα, χρηματοδότηση), κατά τη διάρκεια της παραγωγής (π.χ. ποιοτικός έλεγχος), για την πώληση (π.χ. διανομή), κατά τη χρήση των συστημάτων παραγωγής (π.χ. συντήρηση, ασφάλεια), μετά τη χρήση των προϊόντων και των συστημάτων (π.χ. ανακύκλωση) (Giardini, 2002).

Η παραγωγή και διάθεση προϊόντων δεν μπορεί να γίνει χωρίς τη χρήση υπηρεσιών (π.χ. τραπεζικών, επικοινωνίας, μεταφοράς). Το πλαίσιο για την οικονομική ανάπτυξη και την ευημερία μιας χώρας απαιτεί ή προϋποθέτει παροχή κρατικών/εθνικών υπηρεσιών, ιδίως στην εποχή μας (π.χ. ασφάλεια, υγεία, παιδεία). Είναι επομένως προφανές ότι ο τομέας των υπηρεσιών βρίσκεται στο κέντρο της οικονομίας, κάτι που καθιστά αδιαμφισβήτητη τη σημασία της ποιότητας (υπηρεσιών) για την ανταγωνιστικότητα τόσο των μεμονωμένων επιχειρήσεων/οργανισμών όσο και ολόκληρου του οικονομικού συστήματος.

Υπάρχουν και προσφέρονται διάφορων τύπων υπηρεσίες. Γίνεται λόγος για (Johnston, Clark & Shulver, 2012): α) τις υπηρεσίες που παρέχουν οι επιχειρήσεις στους πελάτες (φυσικά πρόσωπα) (Business to Customer), όπως είναι για παράδειγμα οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες από τις τράπεζες και οι υπηρεσίες διαμονής από τα ξενοδοχεία, και τις υπηρεσίες που παρέχονται από πελάτη σε πελάτη (Customer to Customer), όπως είναι το E-bay, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κ.λπ., β) τις υπηρεσίες που παρέχει η μία επιχείρηση στην άλλη (Business to Business), όπως είναι οι νομικές υπηρεσίες και οι υπηρεσίες υποστήριξης τεχνολογικού εξοπλισμού, γ) τις ενδοεπιχειρησιακές υπηρεσίες (internal services), που παρέχονται από το ένα

τιμήμα σε ένα άλλο, είτε επίσημες (νομικών, έρευνας και ανάπτυξης) είτε ανεπίσημες, οι οποίες προσφέρονται από ένα άτομο σε άλλο εντός ενός οργανισμού (συγγραφή αναφορών, διαχείριση συναντήσεων κ.λπ.), δ) τις κρατικές/δημόσιες/εθνικές υπηρεσίες (public services), οι οποίες παρέχονται στους πολίτες, όπως είναι η παιδεία, η υγεία κ.λπ., ε) τις υπηρεσίες χωρίς κέρδος (not for profit services) και τις εθελοντικές υπηρεσίες, οι οποίες περιλαμβάνουν όσες υπηρεσίες παρέχονται από μη κυβερνητικές οργανώσεις (Μ.Κ.Ο.), όπως είναι οι Γιατροί Χωρίς Σύνορα αλλά και φιλανθρωπικά σωματεία, σύλλογοι κοινών ενδιαφερόντων (π.χ. λέσχες ποιητών και φωτογραφικοί σύλλογοι) και στ) τις προσωπικές υπηρεσίες, οι οποίες παρέχονται από τα άτομα μεταξύ τους, όπως είναι η φιλία, η φιλοξενία, η συμπαράσταση κ.λπ.

Ο καθοριστικός ρόλος των υπηρεσιών στην οικονομία έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις να επανακαθορίσουν τις στρατηγικές τους, ώστε να παρέχουν υπηρεσίες που ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες των πελατών τους, εντός ενός πλαισίου-περιβάλλοντος το οποίο χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές σε πολλούς τομείς. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος αυτού είναι σύμφωνα με τους Lovelock κ.α. (2010):

Η παγκοσμιοποίηση και η διεθνοποίηση

Η διεθνοποίηση είναι το σύνολο των ενεργειών στις οποίες προβαίνουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί (π.χ. με την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών καθώς και με την καθιέρωση πρακτικών) για την επίτευξη των στόχων τους σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον (Knight, 2003). Η παγκοσμιοποίηση είναι η συνδυασμένη επίδραση δυνάμεων (οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών) οι οποίες ωθούν στην αλληλεξάρτηση και στην αύξηση του ανταγωνισμού ανάμεσα σε κράτη και φορείς (Altbach & Knight, 2007). Παραδείγματα διεθνοποιημένων επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών υπάρχουν αμέτρητα: η McDonald's στον χώρο της εστίασης, οι μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες ή οι επιχειρήσεις παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Στόχοι είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των υπαρχόντων πελατών, η είσοδος σε νέες αγορές, η μεταφορά γνώσης και καινοτομίας από χώρα σε χώρα αλλά και η προώθηση ενός συγκεκριμένου πολιτισμικού προτύπου. Εργαλείο διεθνοποίησης αποτελεί η δικαιόχρηση (franchising), το οποίο δίνει τη δυνατότητα σε τοπικές επιχειρήσεις να παρέχουν επώνυμες υπηρεσίες συγκεκριμένων προδιαγραφών. Είναι δε σημαντικό να αναφερθεί πως η διεθνοποίηση υποστηρίζεται και από τις διάφορες συμφωνίες μεταξύ κρατών, έστω και αν σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να υπάρχουν εμπόδια. Σε κάθε περίπτωση όμως η στρατηγική διεθνοποίησης, ως βασική επιχειρηματική προτεραιότητα, θα πρέπει να βασίζεται σε κατάλληλη κουλτούρα σεβασμού, κατανόησης κι αξιοποίησης της διαφορετικότητας, η οποία θα διασφαλίζει την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα της επιχείρησης (Θανόπουλος, 2012).

Οι αλλαγές στο νομικό πλαίσιο και οι ιδιωτικοποιήσεις

Κατά το παρελθόν, υπηρεσίες οι οποίες προσφέρονταν από κρατικές επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα οι τηλεπικοινωνίες και οι σιδηρόδρομοι, συνοδεύονταν, σε μεγάλο βαθμό, και από ένα νομικό πλαίσιο το οποίο όριζε τις τιμές και άλλες παραμέτρους της λειτουργίας αυτών των οργανισμών. Η σταδιακή άρση νομικών περιορισμών για τη λειτουργία τους αλλά και η δραστηριοποίηση ιδιωτών σε τομείς που ήταν υπό την αποκλειστική αρμοδιότητα του κράτους επιτρέπουν την άνθιση του ανταγωνισμού, μειώνουν το κόστος και συμβάλλουν στην υιοθέτηση σύγχρονων επιχειρηματικών πρακτικών.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι νέες δυνατότητες που προσφέρει

Η τεχνολογία αποτελεί εκείνο τον παράγοντα που αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις (τόσο οι παραδοσιακές όσο και εκείνες της παροχής υπηρεσιών). Η ανάπτυξη της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών έχει προσφέρει νέες δυνατότητες. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η περίπτωση της Amazon, η οποία διαθέτει βιβλία σε ψηφιακή μορφή μέσω ειδικής συσκευής ανάγνωσης (kindle). Άλλα παραδείγματα είναι τα μαθήματα και τα προγράμματα σπουδών που προσφέρονται από τα πανεπιστήμια μέσω διαδικτύου αλλά και οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής. Με τη χρήση της τεχνολογίας δεν βελτιώνονται μόνο οι υπάρχουσες υπηρεσίες αλλά μπορεί να επιτευχθεί και αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, οδηγώντας σε μείωση του κόστους και βελτίωση της αποτελεσματικότητας, ειδικά σε εκείνες τις περιπτώσεις στις οποίες ο πελάτης εμπλέκεται στον σχεδιασμό των υπηρεσιών και αξιολογεί το αποτέλεσμα από τη χρήση μιας υπηρεσίας.

Η ανάγκη για ποιότητα

Τα προβλήματα κατά την παροχή των υπηρεσιών ήταν ήδη γνωστά από παλιά. Αρκετοί πελάτες δεν ήταν ευχαριστημένοι από τη χρήση ορισμένων υπηρεσιών που λάμβαναν, είχαν παράπονα, το προσωπικό αργούσε να τους εξυπηρετήσει, πολλές φορές δεν έβρισκαν το κατάλληλο άτομο για να τους βοηθήσει, οι εγκαταστάσεις δεν ήταν καλές, η συμπεριφορά του προσωπικού επαφής δεν ήταν η ενδεδειγμένη, ενώ πολλές φορές χρειαζόταν να περιμένουν σε κάποια ουρά προκειμένου να εξυπηρετηθούν. Υπήρχαν λοιπόν προβλήματα τόσο στο τεχνικό κομμάτι (σύστημα παροχής) όσο και στο λειτουργικό (συμπεριφορά) των υπηρεσιών. Αν και προβλήματα όπως τα παραπάνω δεν είναι άγνωστα ακόμα και σήμερα, τα στελέχη στον τομέα της διοίκησης των υπηρεσιών διαθέτουν σήμερα μια διαφορετική φιλοσοφία διοίκησης, έναν νέο τρόπο σκέψης, ο οποίος είναι ολιστικός, συστημικός, περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης, τους προμηθευτές και βεβαίως τους πελάτες πριν και μετά την πώληση. Αυτή η φιλοσοφία διοίκησης λέγεται διοίκηση ολικής ποιότητας (Lindsay & Evans, 2010). Η σχολή σκέψης της ποιότητας δεν είναι μόνο κατάλληλη για τις παραδοσιακές επιχειρήσεις αλλά και για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Ο προσανατολισμός στην ποιότητα σημαίνει εμπλοκή του πελάτη στον σχεδιασμό, στην παροχή και στην αξιολόγηση και βελτίωση του αποτελέσματος (όπου και όποτε αυτό είναι δυνατό), της εμπειρίας του δηλαδή από τη χρήση της υπηρεσίας.

Η ανάγκη για νέες πηγές εσόδων και μείωση του κόστους

Με δεδομένη την ανάγκη για νέες πηγές εσόδων αλλά και για αυξημένη παραγωγικότητα, όλες οι επιχειρήσεις, ακόμη και αυτές που δεν είναι αμιγώς παροχής υπηρεσιών, παρέχουν υπηρεσίες συνοδευτικά με τα προϊόντα τους. Για παράδειγμα, εταιρείες παραγωγής ηλεκτρονικών υπολογιστών και πώλησης αυτοκινήτων ή βιομηχανικού εξοπλισμού παρέχουν υποστήριξη στους πελάτες τους για την ορθή χρήση και την αντιμετώπιση προβλημάτων. Μάλιστα, αρκετές επιχειρήσεις ενοικιάζουν εξοπλισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα σε άλλες επιχειρήσεις, παρέχοντας ένα ευρύ φάσμα συμπληρωματικών/υποστηρικτικών υπηρεσιών. Η ενοικίαση όμως μπορεί να αναφέρεται και στο ανθρώπινο δυναμικό. Είναι σχετικά νέα η εμφάνιση επιχειρήσεων οι οποίες ενοικιάζουν προσωπικό για σύντομο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, δημόσιοι και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί αναζητούν νέες πηγές εσόδων και έτσι προσφέρουν συγκεκριμένες υπηρεσίες σε στοχευμένα τμήματα της αγοράς. Παράλληλα, η παραγωγικότητα στον τομέα των υπηρεσιών μπορεί να βελτιώνεται και με μείωση του κόστους λόγω τεχνολογίας, για παράδειγμα, και με τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η ανάγκη για σωστά καταρτισμένα στελέχη

Ο ανταγωνισμός ωθεί τις επιχειρήσεις στο να αναζητούν άτομα σωστά καταρτισμένα, με ιδιαίτερα ταλέντα και ικανότητες, να τα εκπαιδεύουν, να τα καθιστούν ικανά να σκέφτονται νέους τρόπους επιχειρηματικής δραστηριότητας, να έχουν νέες ιδέες και να ενεργούν καινοτομικά. Δεδομένου ότι οι υπηρεσίες είναι αποτέλεσμα συνεργασίας, στελέχη τα οποία διαθέτουν συγκεκριμένες ικανότητες μπορούν να συντονίσουν αποτελεσματικά διαλειτουργικές ομάδες, διαδικασίες ανάπτυξης νέων υπηρεσιών και επίλυσης προβλημάτων σε ολόκληρο το σύστημα σχεδιασμού, παροχής και υποστήριξης υπηρεσιών.

Η μετάβαση στην οικονομία της εμπειρίας

Οι Pine & Gilmore (1998) στο άρθρο τους «Welcome to the experience economy», που δημοσιεύτηκε στο περιοδικό *Harvard Business Review*, παραθέτουν ένα εξαιρετικό παράδειγμα για να περιγράψουν το πέρασμα από την αγροτική οικονομία στην οικονομία της εμπειρίας. Στο στάδιο της αγροτικής οικονομίας, οι μητέρες χρησιμοποιούσαν πρώτες ύλες από τη φάρμα (αυγά, αλεύρι, ζάχαρη, βούτυρο) προκειμένου να φτιάξουν ένα κέικ γενεθλίων στα παιδιά τους. Στο στάδιο της βιομηχανικής οικονομίας, οι μητέρες χρησιμοποιούσαν έτοιμο μείγμα. Όταν η οικονομία των υπηρεσιών αναπτύχθηκε, οι μητέρες μπορούσαν να παραγγείλουν το κέικ από τον φούρνο ή το ζαχαροπλαστείο της γειτονιάς τους, καταβάλλοντας μεγαλύτερο κόστος από ό,τι αν το έφτιαχναν μόνες τους. Σήμερα, στην οικονομία της εμπειρίας, αναθέτουν όλη τη γιορτή των γενεθλίων σε εταιρείες που αναλαμβάνουν να προσφέρουν ανεπανάληπτες εμπειρίες στα παιδιά. Οι ίδιοι συγγραφείς μάλιστα υποστηρίζουν ότι η οικονομία της εμπειρίας είναι αποτέλεσμα της έντασης του ανταγωνισμού για

διαφοροποίηση (Pine & Gilmore, 1999). Καθίστανται λοιπόν οι εμπειρίες μέσο αύξησης της ικανοποίησης των πελατών και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων.

Αναφορές για την οικονομία της εμπειρίας έχουμε ήδη από το 1970 και συγκεκριμένα από τον Alvin Toffler, ο οποίος είχε υποστηρίξει πως στο μέλλον θα υπάρχουν βιομηχανίες παραγωγής εμπειριών. Οι πελάτες αυτό που επιθυμούν σήμερα είναι αξέχαστες εμπειρίες. Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις αυτό το οποίο κάνουν είναι να τις σχεδιάζουν, να τις παρέχουν, να τις διαχειρίζονται και να τις αξιολογούν.

1 Οι προκλήσεις για τα στελέχη και τις επιχειρήσεις

Τα στελέχη τα οποία εργάζονται σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι αντιμέτωπα με έναν αριθμό θεμάτων προς διευθέτηση, κάποια εκ των οποίων είναι μέσο-μακροπρόθεσμα ενώ κάποια άλλα έχουν βραχυχρόνιο ορίζοντα αναφοράς (Johnston, Clark & Shulver, 2012). Είναι τόσα τα καθημερινά προβλήματα που έχει να διαχειριστεί ένα στέλεχος (σχετικά με τους πελάτες, το προσωπικό κ.λπ.) ώστε να μη μένει χρόνος για τα στρατηγικά θέματα, τα οποία συν τοις άλλοις απαιτούν περισσότερο χρόνο και έχουν μεγαλύτερο βαθμό δυσκολίας. Οι κύριες προκλήσεις-θέματα που έχει να αντιμετωπίσει το στέλεχος, σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο, αφορούν την υπηρεσία αυτή καθαυτή και τον πελάτη.

Είναι σημαντικό τα στελέχη να μπορούν να περιγράψουν επακριβώς ποια είναι η υπηρεσία την οποία παρέχει η επιχείρησή τους αλλά και να είναι σε θέση να μπορούν να πείθουν, για παράδειγμα, έναν επενδυτή να δώσει χρήματα έτσι ώστε να μπορεί η επιχείρηση να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες. Προκειμένου να εφαρμόσουν μια στρατηγική, θα πρέπει πρωτίστως να την κατανοούν, διότι αυτή θα καθορίσει τα πεδία στα οποία θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή. Είναι ευθύνη των στελεχών να συμμετέχουν στην ανάπτυξη στρατηγικών, να ξέρουν πώς αυτή μπορεί να εφαρμοστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και τι πρέπει να γίνει στην επιχείρηση εσωτερικά για να εισάγονται αλλαγές και βελτιώσεις όταν και όπου χρειάζεται.

Επιπλέον, και δεδομένου ότι οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, είναι σημαντικό να υπάρχει προσεκτική διαχείριση και συντονισμός πόρων και τμημάτων, κατάλληλη κουλτούρα, σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό και ενθάρρυνση της καινοτομίας.

Προκλήσεις όμως υπάρχουν και ανάλογα με τον κλάδο δραστηριότητας και ανάλογα με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, μια τράπεζα αντιμετωπίζει διαφορετικές προκλήσεις από ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα. Επίσης, στην περίπτωση των υπηρεσιών από επιχείρηση σε επιχείρηση (π.χ. από μια εταιρεία συμβούλων), χρειάζεται μεγάλη προσήλωση στην ποιότητα εξατομικευμένων υπηρεσιών (σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη), ενώ στην περίπτωση των υπηρεσιών οι οποίες προσφέρονται εσωτερικά στις επιχειρήσεις (π.χ. λογιστική υποστήριξη, έρευνα και ανάπτυξη) θα πρέπει να παρέχεται όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αξία γίνεται στους τελικούς χρήστες σε σύγκριση με τις εναλλακτικές λύσεις απόκτησης των υπηρεσιών αυτών από το εξωτερικό περιβάλλον. Τέλος, στην περίπτωση των κρατικών/δημόσιων υπηρεσιών, όπως είναι η παιδεία και η υγεία, απαιτείται εξισορρόπηση ποιότητας, κόστους και πολιτικών πίεσεων.

Ως προς τον πελάτη, η κατανόησή του (δηλαδή το πώς νιώθει, πώς συμπεριφέρεται, ποια είναι η εμπειρία του) και η αποτελεσματική διαχείρισή του είναι θέματα τα οποία δημιουργούν προκλήσεις για τα στελέχη. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να διαχειρίζονται σωστά τις σχέσεις με τις διάφορες κατηγορίες πελατών που μπορεί να υπάρχουν. Τα στελέχη των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών πρέπει να μαθαίνουν ποιες είναι οι προσδοκίες των πελατών τους και να σχεδιάζουν τέτοιες διαδικασίες και συστήματα παροχής υπηρεσιών, ώστε να τους προσφέρουν ολοκληρωμένες εμπειρίες. Είναι ακόμα προφανές ότι άλλες επιχειρήσεις στοχεύουν στο να ικανοποιούν διαφορετικές κατηγορίες πελατών και επομένως θα πρέπει να έχουν ευέλικτες διαδικασίες παροχής υπηρεσιών που να επιτρέπουν την εξατομίκευση, ενώ άλλες επιχειρήσεις στοχεύουν στην παροχή υπηρεσιών μαζικά με χαμηλό κόστος. Τέλος, η παροχή μεγάλου όγκου εξατομικευμένων υπηρεσιών συνεπάγεται μεγάλο κόστος και ανάγκη σε πόρους, π.χ. τεχνολογία και πολύ ικανό προσωπικό, σε αντίθεση με μικρές επιχειρήσεις, που προσφέρουν λίγες και σχετικά όμοιες για όλους υπηρεσίες. Η πρόκληση στην περίπτωση αυτήν είναι να επιτυγχάνεται ταίριασμα ανάμεσα στην έννοια και στη φύση της προσφερόμενης υπηρεσίας με τη διαδικασία και τα στελέχη να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν έγκαιρα την ανάγκη αλλαγών στις διαδικασίες από μια ενδεχόμενη αλλαγή στην ίδια την έννοια της υπηρεσίας.

2 Δομή του βιβλίου

Το βιβλίο αυτό διαρθρώνεται σε εννέα κεφάλαια:

Στο **πρώτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης, δηλαδή ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση/ηγεσία και ο έλεγχος. Γίνεται αναφορά στα είδη των στελεχών, στους ρόλους τους και στις δεξιότητές τους.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** αναλύονται και αναπτύσσονται οι έννοιες και οι όροι υπηρεσία, ποιότητα, πελάτης και ειδικότερα οι έννοιες αξία, ικανοποίηση, αφοσίωση, προσδοκίες και αντιλήψεις (για τον πελάτη) και οι μεταξύ τους σχέσεις. Περιγράφονται τα χαρακτηριστικά και το πακέτο των υπηρεσιών, οι προδιαγραφές ποιότητας και διακρίνεται η ποιότητα με βάση την τεχνική και τη λειτουργική ή προσωπική διάσταση. Παρουσιάζονται οι τύποι των πελατών (με βάση την πιθανή/αναμενόμενη αντίδρασή τους στην υπηρεσία που λαμβάνουν) καθώς επίσης και η έννοια του εσωτερικού πελάτη. Ακόμη αναλύεται η σχέση εξυπηρέτησης-κέρδους και το υπόδειγμα αφοσίωσης του Kanon.

Το **τρίτο κεφάλαιο** ασχολείται με το θέμα της στρατηγικής των υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, αναλύεται το περιεχόμενο του όρου στρατηγική και η σημασία της για την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Παρουσιάζονται τα είδη των στρατηγικών, τα βήματα σχεδιασμού, εφαρμογής και αξιολόγησης στρατηγικής σε περιβάλλον υπηρεσιών και περιγράφονται ενδεικτικά οι απαραίτητες συνιστώσες για τη χάραξη στρατηγικής ποιότητας.

Το **τέταρτο κεφάλαιο** περιγράφει την έννοια της διαδικασίας και της σημασίας της για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη για τον σχεδιασμό της διαδικασίας της υπηρεσίας, ο ρόλος της τεχνολογίας αλλά και οι μέθοδοι οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση και βελτίωσή της.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** περιγράφεται συνοπτικά η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και η σχέση της με την ποιότητα υπηρεσιών. Γίνεται αναφορά στις πιέσεις που αντιμετωπίζει το προσωπικό στον κλάδο των υπηρεσιών και στους τρόπους αντιμετώπισής τους, ενώ ακόμα γίνεται λόγος για το σημείο επαφής πελάτη επιχείρησης – παρόχου.

Ακολουθεί, στο **έκτο κεφάλαιο**, η ανάλυση της σημασίας της κουλτούρας για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Παρουσιάζονται τα είδη της κουλτούρας, οι βασικές της παράμετροι, ο τρόπος με τον οποίο η εθνική και η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρούν στη διοίκηση και στην ποιότητα των υπηρεσιών.

Στο **έβδομο κεφάλαιο** αναπτύσσεται η έννοια της επιχειρηματικής αριστείας και γίνεται συνοπτική αναφορά σε σχετικά υποδείγματα. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά σε υποδείγματα ποιότητας υπηρεσιών, παρουσιάζονται και αναλύονται η έννοια και η σημασία της επανόρθωσης στις υπηρεσίες και της σωστής διαχείρισης παραπόνων καθώς επίσης και το νόημα και τα είδη του κόστους ποιότητας.

Το **όγδοο κεφάλαιο** αναφέρεται στις διαδικασίες ανάπτυξης νέων υπηρεσιών αλλά και στις βασικές διαστάσεις και στους παράγοντες καινοτομίας κατά τον σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών.

Τέλος, στο **ένατο κεφάλαιο** γίνεται λόγος για τη σημασία της σωστής τοποθεσίας της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, αναγνωρίζονται και περιγράφονται οι παράγοντες που πρέπει να συνυπολογίζονται σε σχετικές αποφάσεις. Περιγράφεται η έννοια του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών (servicescape), τονίζεται η σημασία της ορθής αξιοποίησης των πόρων αλλά και της ανάπτυξης και διαχείρισης δικτύων προμηθευτών. Τέλος, γίνεται λόγος για τον ρόλο της τεχνολογίας και τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες (e-services).

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Altbach, P.G. & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11 (3/4), 290-305.
- Bryson, J.R. & Daniels, P.W. (2010). Service worlds: The service duality and the rise of the manuservice economy. Στο Maglio, P.P., Kieliszewski, C.A. & Spohrer J.C. (Επιμ.), *Handbook of service science* (σ.79-106). New York: Springer.
- Bryson, J. R., Daniels, P. W. & Warf, B. (2004). *Service worlds: people, organizations, technology*. London: Routledge.
- CIA. *World Factbook*. Ανακτήθηκε από <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- Clark, C. (1957). *Conditions of economic progress*. New York: MacMillan.

- Delaunay, J.C. & Gadrey, J. (1992). *Services in economic thought*. Boston, MA: Kluwer.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Brothers.
- Giarini, O. (2002). The globalization of services in economic theory and economic practice: some conceptual issues. Στο J.R. Cuadrado, Rubalcaba, L. & Bryson J.R. (Επιμ.) *Trading services in the global economy* (σ. 58-77). Cheltenham: Edward Elgar.
- Gummesson, E. (2010). The future of service is long overdue. Στο Maglio, P.P., Kieliszewski, C.A. & Spohrer J.C. (Επιμ.) *Handbook of service science* (σ. 625-642). New York: Springer.
- Fisk, R.P & Grove, S.J. (2010). The evolution and future of service: Building and broadening a multidisciplinary field. Στο Maglio, P.P., Kieliszewski, C.A. & Spohrer, J.C. (Επιμ.) *Handbook of service science*. (σ. 643-664). New York: Springer.
- Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. & Bordoloi, S.K. (2014). *Service management: Operations, strategy, information technology*. New York: McGraw Hill.
- Hefley, B. & Murphy, W. (2008). *Service sciences, management and engineering*. New York: Springer.
- Johnston, R., Clark, R. & Shulver, M. (2012). *Service operations management*. Essex: Pearson Education.
- Knight, J. (2003). Updated internationalization definition. *International Higher Education*, 33(6): 2-3.
- Leavitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.
- Liddell, H.G. & Scott, R. (2006). *Λεξικόν της ελληνικής γλώσσας*. (Τόμος 8, σελ. 207). Αθήνα: Εκδόσεις Πελεκάνος.
- Lindsay, W.R. & Evans, J.R. (2010). *Managing for quality and performance excellence*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Lovelock, C.H., Vandermerwe, S., Lewis, B. & Fernie, S. (2010). *Services marketing: People, technology, strategy*. New York: Prentice Hall.
- Pine II, B.J. & Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76 (4), 97-105.
- Pine II, B. J. & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: work is theatre and every business a stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Quinn, J.B. & Gagnon, C.E. (1986). Will services follow manufacturing into decline? *Harvard Business Review*, 64(6), 95-103.
- Rubalcaba, L. (2007). *The new service economy: challenges and policy implications for Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41 (2), 73–80.
- Spohrer, J. & Maglio, P.P. (2008). The emergence of service science: towards systematic service innovations to accelerate co-creation of value. *Production and Operations Management*, 17(3), 1-9.
- Toffler, A. (1970). *Future Shock*. New York: Random House.
- World Bank. *World Bank Open Data*. Ανακτήθηκε από <http://data.worldbank.org>
- Γενικό Επιτελείο Στρατού (2012, 24 Απριλίου). Ιστορικά στοιχεία ταχυδρομικών υπηρεσιών. Ανακτήθηκε από http://www.army.gr/default.php?pname=History_DTD&la=1
- Θανόπουλος, Ι. (2012). *Διεθνής επιχείρηση: Περιβάλλον, δομή και προκλήσεις*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. & Άννινος, Λ. (2005). Ηγεσία και ποιότητα σε ιδιωτικά σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *1ο Συνέδριο Διοικητικών Επισημόνων, 6-7 Οκτωβρίου 2005* (σ. 437-454). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα : Εκδόσεις Σάκκουλα.

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή στο Διοικείν¹

Σύνοψη

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης, δηλαδή ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση/ηγεσία και ο έλεγχος. Γίνεται αναφορά στα είδη των στελεχών, στους ρόλους τους και στις δεξιότητές τους.

1 Τι είναι διοίκηση

Η διοίκηση (management) είναι μια σειρά από ενέργειες ή λειτουργίες οι οποίες γίνονται από τους διοικούντες για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Οι ενέργειες αυτές είναι κατά τη συνήθη σειρά εφαρμογής: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση/ηγεσία και ο έλεγχος όλων των συντελεστών παραγωγής για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων μιας ομάδας (π.χ. επιχείρηση). Δεδομένης της καθοριστικής επίδρασης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη στόχων αλλά και των ευθυνών και ικανοτήτων των στελεχών για τον χειρισμό τους, ορισμένοι θεωρητικοί και επαγγελματίες οι οποίοι ασκούν διοίκηση την ορίζουν ως επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω (άλλων) ανθρώπων (Stewart, 1967· Drucker, 1974· Koontz & Donnell, 1989).

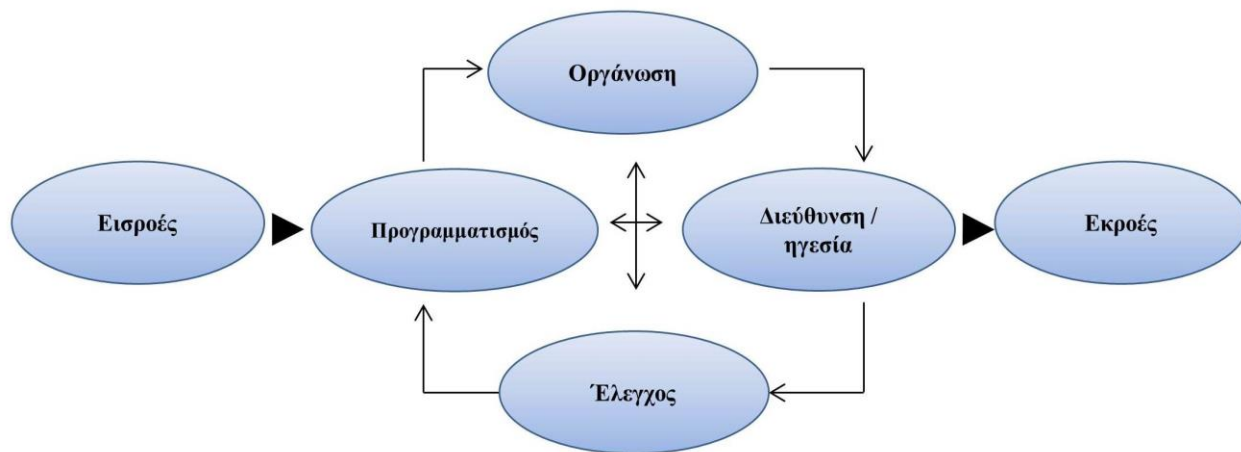
Οι ενέργειες/λειτουργίες της διοίκησης είναι (Σχήμα 1.1):

- **Ο προγραμματισμός (planning)**: αναφέρεται στον καθορισμό στόχων και στη διαμόρφωση σχεδίων δράσης για την επίτευξή τους με βάση περιορισμούς και ευκαιρίες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.
- **Η οργάνωση (organizing)**: αναφέρεται στον καταμερισμό της εργασίας, στην κατανομή των πόρων, στην ανάθεση εργασιών σε άτομα και στον καθορισμό σχέσεων εξουσίας κι ευθύνης.
- **Η διεύθυνση/ηγεσία (directing/leading)**: περιλαμβάνει την κατεύθυνση και επίβλεψη των εργαζομένων και επηρεασμό της συμπεριφοράς τους μέσω συστημάτων και διαδικασιών παρακίνησης, επικοινωνίας, διαμόρφωσης οράματος, κουλτούρας, εργασιακού κλίματος, διευθέτησης συγκρούσεων.
- **Ο έλεγχος (controlling)**: αναφέρεται στον έλεγχο αποτελεσμάτων, συστημάτων, διαδικασιών, ανθρώπινων πόρων, για να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιτευχθεί οι προγραμματισμένες δράσεις και για να γίνουν διορθώσεις όπου και όποτε χρειάζεται.

Στις επιχειρήσεις αλλά και σε οποιαδήποτε άλλη οργάνωση, ανεξάρτητα από μέγεθος και αντικείμενο δραστηριοτήτων, οι παραπάνω ενέργειες γίνονται από άτομα με συγκεκριμένες γνώσεις, αρχές και αξιώματα (επιστήμη της διοίκησης) με τον τρόπο και στην έκταση που κάθε φορά κρίνονται κατάλληλα (τέχνη της διοίκησης). Τα άτομα τα οποία βρίσκονται σε συγκεκριμένες θέσεις εξουσίας, λαμβάνουν αποφάσεις και δίνουν εντολές εκτέλεσης εργασιών σε άλλους καλούνται στελέχη (managers, όρος ο οποίος έχει εξελληνιστεί και επικρατήσει).

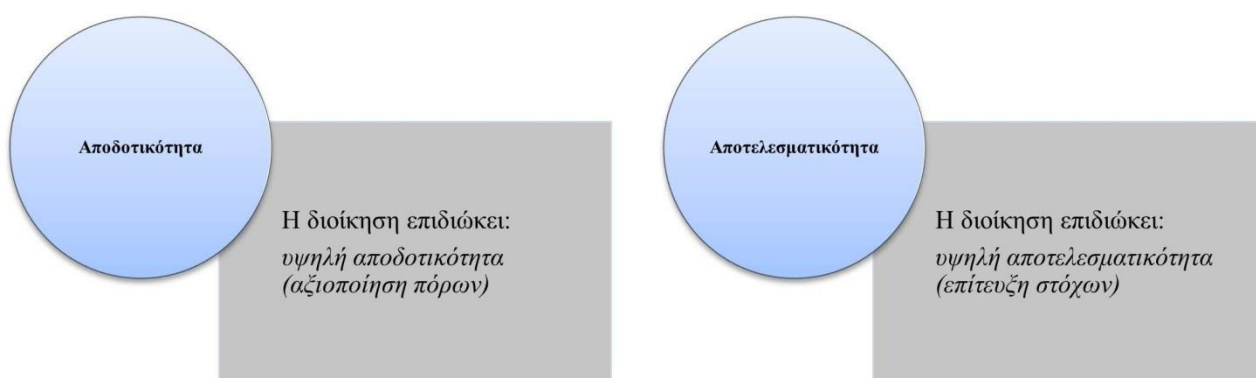
Στην πράξη, η μια λειτουργία επηρεάζει την άλλη και δημιουργεί τις προϋποθέσεις ή αιτίες για να ασχοληθεί το στέλεχος λιγότερο ή περισσότερο με αυτήν. Για παράδειγμα, η σωστή οργάνωση ενός τμήματος θα απαιτήσει ίσως λιγότερη ενασχόληση του στελέχους με τον έλεγχο, ή ένας πλήρης και ακριβής προγραμματισμός θα διευκολύνει τη λειτουργία της οργάνωσης και του ελέγχου. Επιπλέον, στην πράξη είναι αρκετά συνηθισμένο το στέλεχος να ασχολείται ταυτόχρονα με περισσότερες από μία ή και με όλες τις λειτουργίες.

¹ Το κεφάλαιο αυτό βασίζεται στο βιβλίο του Λ. Χυτήρη *Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδιμος, 2013.



Σχήμα 1.1 Λειτουργίες της διοίκησης.

Στόχος της διοίκησης κάθε επιχείρησης είναι να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα (effectiveness) και την αποδοτικότητα (efficiency) τόσο συνολικά όσο και στα επιμέρους τμήματά της. Η αποδοτικότητα (σχέση εκροών–εισροών) σχετίζεται με το πόσες εκροές παράγει μια επιχείρηση ή τμήμα/μονάδα σε σχέση με την ποσότητα των εισροών που χρησιμοποιεί. Αν μια επιχείρηση με τις ίδιες εισροές παράγει περισσότερες εκροές από ό,τι την προηγούμενη χρονιά, η αποδοτικότητά της έχει βελτιωθεί. Η αποτελεσματικότητα αφορά τον βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση ή ένα τμήμα της έχει επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Μια επιχείρηση η οποία δεν επιτυγχάνει τους στόχους της, είτε γιατί οι στόχοι που τέθηκαν ήταν λάθος είτε γιατί δεν κατάφερε να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, δεν είναι αποτελεσματική. Μια επιχείρηση μπορεί να είναι αποδοτική αλλά να μην είναι αποτελεσματική αν, για παράδειγμα, έχει χαμηλό κόστος παραγωγής αλλά λίγες πωλήσεις, και αντίστροφα, μπορεί να είναι αποτελεσματική αλλά όχι αποδοτική αν έχει υψηλές πωλήσεις αλλά μεγάλο κόστος παραγωγής. Για να είναι μια επιχείρηση βιώσιμη σε μακροχρόνιο ορίζοντα αναφοράς θα πρέπει να είναι όσο περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική γίνεται. Στην πραγματικότητα, κάθε επιχείρηση είναι σε κάποιο βαθμό μη αποτελεσματική και μη αποδοτική. Αυτό σημαίνει πως είναι ευθύνη των στελεχών να επιτύχουν την υψηλότερη δυνατή απόδοση συνδυάζοντας αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Σχετικό είναι το παρακάτω σχήμα (1.2).



Σχήμα 1.2 Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα στη διοίκηση.

1.1 Κατηγορίες στελεχών

Ορισμοί της έννοιας του στελέχους έχουν δοθεί από πολλούς θεωρητικούς της διοικητικής επιστήμης. Ο Peter Drucker (1974), για παράδειγμα, υποστηρίζει πως στέλεχος είναι όποιος εκπληρώνει τον σκοπό και την αποστολή της επιχείρησης, καθιστά την εργασία παραγωγική και τον εργαζόμενο ικανό να υλοποιεί

επιτεύγματα, να αντιμετωπίζει κοινωνικές αλλαγές και να έχει κοινωνική ευθύνη. Ο Mintzberg (1975) ορίζει το στέλεχος ως εκείνο το άτομο το οποίο αποφασίζει για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων και την καλή λειτουργία των θεσμών (π.χ. επιχείρηση).

Στέλεχος είναι λοιπόν το άτομο-μέλος μιας οργανωμένης ομάδας το οποίο διαθέτει την εξουσία και την ευθύνη να προβαίνει σε συγκεκριμένες (διοικητικές) ενέργειες ώστε να αξιοποιούνται οι συντελεστές παραγωγής και να μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας αυτής. Στέλεχος δηλαδή είναι αυτός που ασκεί διοίκηση. Επομένως, για να είναι κανείς στέλεχος (manager), πρέπει: α) να έχει υφισταμένους, β) να έχει δικαίωμα εντολών (εξουσία) και λήψης αποφάσεων για τον συντονισμό και την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής και γ) να έχει την ευθύνη για συγκεκριμένες δραστηριότητες και αποτελέσματα άλλων (Χυτήρης, 2013).

Προκειμένου να διοικηθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει όλο το διοικητικό έργο να καταναμηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να εκτελεστεί αποτελεσματικά. Ως εκ τούτου δημιουργείται μια ιεραρχική δομή διοίκησης με μορφή πυραμίδας από πάνω προς τα κάτω και φθίνοντα βαθμό εξουσίας και ευθύνης. Εντός της δομής αυτής δημιουργούνται τρία τουλάχιστον βασικά διοικητικά επίπεδα: το ανώτατο, το μεσαίο και το κατώτερο.

- Τα **ανώτατα στελέχη (top managers)** βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας και είναι υπεύθυνα για όλη την επιχείρηση, διαμορφώνουν και υλοποιούν τη στρατηγική, θέτουν μακροχρόνιους στόχους, διαμορφώνουν πολιτική, παρατηρούν το εξωτερικό περιβάλλον, αντιδρούν και αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση προς τα «έξω». Συνήθως φέρουν τίτλους όπως: Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος ή Γενικός Διευθυντής.
- Τα **μεσαία στελέχη (middle managers)** βρίσκονται, σχηματικά, στο μέσον της διοικητικής πυραμίδας, εκτελούν τις εντολές της ανώτατης διοίκησης στο πεδίο αρμοδιότητάς τους, είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση μεσοχρόνιων σχεδίων δράσης και την επίτευξη των ανάλογων στόχων. Επίσης, είναι υπεύθυνα για τη διεύθυνση και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων των κατώτερων στελεχών. Συνήθως φέρουν τους εξής τίτλους: Διευθυντής (π.χ. Οικονομικών, Πωλήσεων), Υποδιευθυντής ή Τμηματάρχης.
- Τα **κατώτερα στελέχη (first line managers)** είναι όσα άτομα είναι άμεσα υπεύθυνα για την παραγωγή/παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Επιβλέπουν και συντονίζουν τους εργαζομένους που κάνουν απλώς εκτελεστική εργασία. Σε αυτά σταματά ή εξαντλείται το δικαίωμα λήψης απόφασης και εντολών. Οι τίτλοι που συνήθως φέρουν είναι: Εργοδηγός, Επιβλέπων, Τομεάρχης.

Τα στελέχη διακρίνονται ακόμα με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης για τις οποίες είναι υπεύθυνα (π.χ. πωλήσεις, παραγωγή, διανομή) ή και με βάση την άμεση ή έμμεση σχέση τους με την παραγωγή προϊόντων ή παροχή των υπηρεσιών. Έτσι, διακρίνονται σε:

- **Λειτουργικά Στελέχη (functional managers):** Είναι στελέχη εξειδικευμένα, υπεύθυνα για τους εργαζομένους οι οποίοι εκτελούν όμοιες ή παρόμοιες εργασίες, δηλαδή μια λειτουργία, όπως είναι η παραγωγή ενός προϊόντος ή το τμήμα μάρκετινγκ.
- **Γενικά Στελέχη (general managers):** Ευθύνονται για όλες τις λειτουργίες μιας ολόκληρης μονάδας της επιχείρησης ή ενός καταστήματος (π.χ. τράπεζας) ή για ολόκληρη την επιχείρηση. Παραδείγματα τέτοιων στελεχών είναι ο Γενικός Διευθυντής Διοικητικών Υπηρεσιών και ο Γενικός Διευθυντής Παραγωγής.
- **Γραμμικά Στελέχη (line managers):** Είναι υπεύθυνα για όσους εργάζονται στα τμήματα που παράγουν το προϊόν ή παρέχουν την υπηρεσία. Τα στελέχη αυτά ανήκουν στη γραμμή εξουσίας και η δραστηριότητα των υφισταμένων τους συμβάλλει άμεσα στην παραγωγή του προϊόντος ή στην παροχή της υπηρεσίας. Τέτοια στελέχη, για παράδειγμα, είναι ο διευθυντής παραγωγής και ο υπεύθυνος πωλήσεων.
- **Επιτελικά Στελέχη (staff managers):** Πρόκειται για εκείνα τα στελέχη τα οποία προϊστάται των υποστηρικτικών ή επιτελικών τμημάτων της επιχείρησης. Τα τμήματα αυτά συμβάλλουν έμμεσα στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, βοηθώντας τα γραμμικά στελέχη στην εκτέλεση του έργου τους. Παραδείγματα επιτελικών στελεχών είναι οι υπεύθυνοι της νομικής υπηρεσίας και της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων.
- **Υπεύθυνοι Ειδικού Έργου (project managers):** Τα στελέχη αυτά προϊστάται μιας ειδικής ομάδας εργαζομένων η οποία έχει δημιουργηθεί για ένα ειδικό έργο. Τόσο το στέλεχος αυτό όσο και η ειδική ομάδα έχουν προσωρινό χαρακτήρα, αφού η αποστολή τους σταματά με την

ολοκλήρωση του έργου. Τέτοια στελέχη είναι, για παράδειγμα, ο υπεύθυνος για την ανάπτυξη-παραγωγή μιας νέας υπηρεσίας.

1.2 Ρόλοι του στελέχους

Τα στελέχη κατά την άσκηση των καθηκόντων τους αναλαμβάνουν κάποιους ρόλους, επιδεικνύουν δηλαδή συγκεκριμένες συμπεριφορές εντός και εκτός των επιχειρήσεων. Το 1973 ο Henry Mintzberg, με βάση μελέτες της Stewart (1967), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι σημαντικότεροι ρόλοι ενός στελέχους είναι δέκα και μπορούν να καταταχθούν σε τρεις κατηγορίες (Mintzberg, 1973):

α) Τους **διαπροσωπικούς (interpersonal roles)**, οι οποίοι αφορούν τις σχέσεις των στελεχών σε διαπροσωπικό επίπεδο εντός και εκτός της μονάδας που διευθύνουν ή της επιχείρησης. Ένα στέλεχος μπορεί να συμπεριφέρεται ως σύμβολο όταν, για παράδειγμα, εκφωνεί κάποιο λόγο, ως ηγέτης όταν εμπνέει, εκπαιδεύει και παρακινεί τους υφισταμένους του και ως σύνδεσμος όταν αναπτύσσει σχέσεις μέσα και έξω από την επιχείρηση και εκτός της τυπικής γραμμής εξουσίας του.

β) Τους ρόλους **διαχείρισης πληροφοριών (informational roles)**, οι οποίοι αναφέρονται στη συγκέντρωση πληροφοριών από τα στελέχη για το τι συμβαίνει ή πρόκειται να συμβεί στη μονάδα που διευθύνουν, στην παροχή πληροφοριών στους συνεργάτες τους για την επίτευξη αποτελεσμάτων και στη δημόσια εκπροσώπηση της μονάδας τους.

γ) Τους ρόλους **λήψης αποφάσεων (decisional roles)**, οι οποίοι αναφέρονται στην ανάληψη πρωτοβουλιών, στη βελτίωση αποτελεσμάτων, στην κατανομή των πόρων, στη διευθέτηση των συγκρούσεων και στις διαπραγματεύσεις.

Υποστηρίζεται πως ο χρόνος τον οποίο αφιερώνει κάθε στέλεχος σε καθέναν από αυτούς τους ρόλους διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο εξουσίας στο οποίο βρίσκεται, με το μέγεθος της επιχείρησης ή μονάδας που διευθύνει, με τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και με τη φύση της εργασίας. Οι ρόλοι αυτοί όμως είναι ή θα πρέπει να είναι κοινοί για όλα τα στελέχη.

1.3 Διοικητικές ικανότητες

Η εκτέλεση των διοικητικών λειτουργιών προϋποθέτει ότι τα στελέχη (ανεξάρτητα από διοικητικό επίπεδο και ειδικευση) θα έχουν: α) αντιληπτική ικανότητα, β) ικανότητα ανθρώπινων (ή διαπροσωπικών) σχέσεων και γ) τεχνική ικανότητα (Katz, 1974).

Πιο συγκεκριμένα, η **αντιληπτική ικανότητα (conceptual skill)** είναι νοητική ικανότητα και έχει να κάνει με το να μπορεί το στέλεχος να αντιλαμβάνεται συνολικά την επιχείρηση, τη διεύθυνση ή το τμήμα που διευθύνει, την αλληλεπίδρασή του με το περιβάλλον, με τα υποσυστήματά του και τις άλλες μονάδες ή τα άλλα τμήματα της επιχείρησης. Χρειάζεται το στέλεχος να μπορεί να σκέπτεται και να δρα στρατηγικά. Η αντιληπτική ικανότητα είναι ιδιαιτέρως πολύτιμη και αναγκαία στα ανώτατα και ανώτερα στελέχη.

Η **ικανότητα ανθρώπινων (ή διαπροσωπικών) σχέσεων (human skill)** είναι η ικανότητα του στελέχους να μπορεί να τα πηγαίνει καλά με τους ανθρώπους, μέσα και έξω από την επιχείρηση. Η ικανότητα αυτή αποτελείται από επιμέρους ικανότητες (π.χ. επικοινωνίας, παρακίνησης, ηγεσίας, διευθέτησης συγκρούσεων, διοίκησης ομάδων, συνεργασίας) και είναι χρήσιμη για τα στελέχη ανεξάρτητα από διοικητικό επίπεδο και μέγεθος επιχείρησης ή τμήματος.

Η **τεχνική ικανότητα (technical skill)** σχετίζεται με την εκτέλεση της εργασίας, δηλαδή με την ικανότητα του στελέχους να γνωρίζει αλλά και να αναπτύσσει μεθόδους και τεχνικές εκτέλεσης της εργασίας, να χειρίζεται την τεχνολογία και τον εξοπλισμό. Η ικανότητα αυτή προϋποθέτει και απαιτεί ειδικές γνώσεις και εξειδίκευση, είναι δε απολύτως αναγκαία στο κατώτερο διοικητικό επίπεδο.

Εκτός από τις τρεις αυτές βασικές ικανότητες, έχει διαπιστωθεί ότι και άλλες ικανότητες καθορίζουν την αποτελεσματικότητα των στελεχών στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Αυτές είναι οι ικανότητες α) παγκόσμιας θεώρησης, β) αυτογνωσίας και αυτοελέγχου, γ) διοίκησης αλλαγών, δ) συνύπαρξης με το διαφορετικό, ε) ηθικού προσανατολισμού, στ) προγραμματισμού και στρατηγικών ενεργειών (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005).

1.4 Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων

Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη —συμβατικά τουλάχιστον— λειτουργία της διοίκησης στην οποία θα βασιστούν οι επόμενες λειτουργίες (οργάνωση, διεύθυνση/ηγεσία και έλεγχος). Αναφέρεται στη διαδικασία καθορισμού στόχων, προσδιορισμού ενεργειών και ανάπτυξης σχεδίων δράσης, για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, προκειμένου να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Daft, 2006· Schermerhorn, 2012· Χυτήρης, 2013). Ο προγραμματισμός δεν είναι κάτι το οποίο γίνεται μια φορά, αλλά αποτελεί δυναμική διαδικασία η οποία αντανάκλα τις αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης και βοηθά την επιχείρηση να προσαρμοστεί σε αυτές.

Ο προγραμματισμός ξεκινάει με τον καθορισμό στόχων. Ο **στόχος** (goal) είναι μια μελλοντική κατάσταση στην οποία επιθυμεί να βρεθεί το άτομο, η ομάδα, το τμήμα ή η επιχείρηση. Με άλλα λόγια, ο στόχος αναφέρεται σε ένα αποτέλεσμα το οποίο επιδιώκεται να επιτευχθεί στο μέλλον. Οι στόχοι δεν είναι ίδιοι για κάθε άτομο ή επιχείρηση αλλά εξαρτώνται από ένα πλήθος παραγόντων. Για παράδειγμα, στις επιχειρήσεις οι στόχοι επηρεάζονται από το μέγεθος των επιχειρήσεων, τους πελάτες τους, την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, την οικονομική τους κατάσταση κ.λπ. Αφού τεθούν οι στόχοι, θα πρέπει να σχεδιαστεί η πορεία δράσης προκειμένου να επιτευχθούν, δηλαδή να χαραχτεί ένα σχέδιο (plan).

Στη διεθνή βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται όροι σχετικοί με τους στόχους, οι οποίοι κρίνεται σκόπιμο στο σημείο αυτό να διευκρινιστούν. Ο **σκοπός** (purpose) μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αναφέρεται στο απώτερο σημείο επιδιώξεων και σχετίζεται με τον λόγο ύπαρξής της/του (για ποιο λόγο, για παράδειγμα, υπάρχει ένα νοσοκομείο ή ένα σχολείο ή ένα ξενοδοχείο). Η **αποστολή** (mission) είναι οι γενικότεροι στόχοι οι οποίοι τίθενται προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός μιας επιχείρησης. Διατυπώνεται συνήθως γραπτώς, απευθύνεται σε όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης, αφορά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει και τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται. Παραδείγματα αποστολής δύο μεγάλων αμερικανικών επιχειρήσεων παρατίθενται παρακάτω:

Google: «Η οργάνωση των πληροφοριών του κόσμου προκειμένου αυτές να καταστούν προσβάσιμες και χρήσιμες».

Apple: «Η προσφορά της καλύτερης δυνατής εμπειρίας από τη χρήση υπολογιστών σε φοιτητές, καθηγητές, επαγγελματίες και καταναλωτές μέσω καινοτομικού υλικού, λογισμικού και διαδικτυακών υπηρεσιών».

Το **όραμα** (vision) είναι όρος ο οποίος χρησιμοποιείται για να εκφράσει τις φιλοδοξίες της επιχείρησης, μια επιδίωξη με μεγάλο χρονικό ορίζοντα αναφοράς (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005). Για παράδειγμα, το όραμα του ΟΤΕ είναι «η διασφάλιση της ανάπτυξης της εταιρείας και η διατήρηση της ηγετικής της θέσης στην αγορά, προσφέροντας την καλύτερη δυνατή εμπειρία στον πελάτη, τόσο στην Ελλάδα όσο και στην αγορά της ΝΑ Ευρώπης».

Τέλος, ο **αντικειμενικός στόχος** (objective) είναι ο κύριος στόχος ο οποίος πρέπει να επιτευχθεί προκειμένου να υλοποιηθεί η αποστολή της επιχείρησης. Μπορεί να αφορά, για παράδειγμα, τη θέση της εταιρείας στην αγορά, την καινοτομία, την παραγωγικότητα/αποδοτικότητα, την ποιότητα, την αξιοποίηση των πόρων, την κερδοφορία, την παραγωγικότητα και ανάπτυξη των στελεχών (της διοίκησης), την παραγωγικότητα των (απλών) εργαζομένων και τη στάση τους, τη βελτίωση των διαδικασιών αλλά και την ευθύνη (της) απέναντι στους πελάτες και στην κοινωνία.

1.4.1 Τυπολογία στόχων και σχεδίων

Οι στόχοι ανάλογα με τον χρόνο υλοποίησής τους διακρίνονται σε:

- **μακροχρόνιους (long term goals)**: έχουν διάρκεια υλοποίησης πάνω από 3 με 5 χρόνια,
- **μεσοχρόνιους (middle term goals)**: υλοποιούνται σε διάστημα 1 έως 3 χρόνια και
- **βραχυχρόνιους (short term goals)**: έχουν διάρκεια μερικών εβδομάδων έως 1 χρόνο.

Σημειώνεται όμως ότι ο χρόνος υλοποίησης των στόχων μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με τον κλάδο ή τις ιδιαίτερες συνθήκες του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Μάλιστα, είναι αλήθεια πως οι ραγδαίες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και η πίεση στα στελέχη για άμεσα και γρήγορα αποτελέσματα δεν ενθαρρύνουν τον μακροχρόνιο/στρατηγικό προγραμματισμό (π.χ. θέματα καινοτομίας), αλλά τα ωθούν στη θεσμοθέτηση μεσο-βραχυχρόνιων στόχων (π.χ. κέρδος).

Έχει ήδη σημειωθεί πως οι στόχοι οι οποίοι τίθενται επηρεάζονται από αρκετούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα από την οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης, τις αξίες και τις επιδιώξεις των στελεχών

της, τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης. Για να είναι όμως επιτεύξιμοι, θα πρέπει να είναι (Χυτήρης, 2013):

- συγκεκριμένοι και κατανοητοί,
- μετρήσιμοι,
- προσδιορισμένοι χρονικά,
- συνεπείς,
- πάνω από τα πρότυπα,
- ρεαλιστικοί και
- αποδεκτοί.

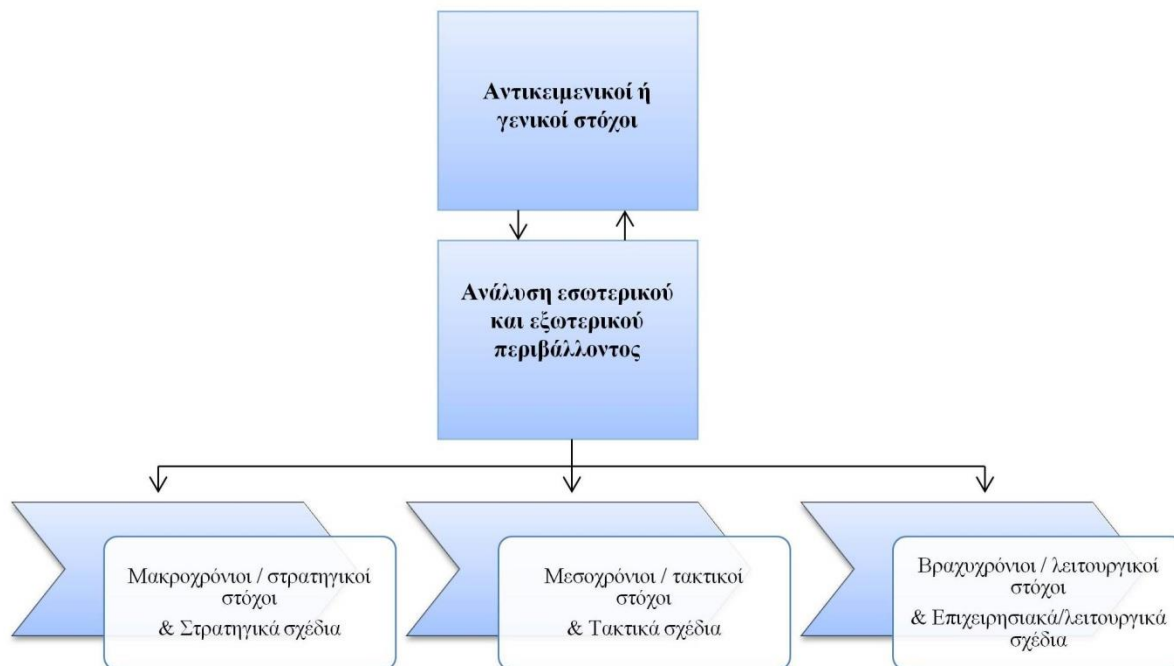
Ανάλογα με το διοικητικό επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις για τον καθορισμό των στόχων και το εύρος των δραστηριοτήτων που καλύπτουν, οι στόχοι διακρίνονται σε:

- **Στρατηγικούς (strategic goals):** είναι γενικοί στόχοι, σχετίζονται με όλη την επιχείρηση και καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση (π.χ. άνοιγμα 10 νέων καταστημάτων μέσα σε 5 χρόνια).
- **Τακτικούς ή Στόχους Επιχειρηματικών Λειτουργιών (tactical goals):** σχετίζονται με τις λειτουργίες της επιχείρησης και καθορίζονται από τους υπευθύνους λειτουργιών και είναι επιμέρους στόχοι του στρατηγικού στόχου (π.χ. αύξηση πωλήσεων 25% στην επόμενη τριετία).
- **Λειτουργικούς ή Επιχειρησιακούς (functional goals):** σχετίζονται με τμήματα των λειτουργιών ή επιμέρους εργασίας, είναι συγκεκριμένοι και αποτελούν υποστόχους του τακτικού στόχου (π.χ. πληρωμή τιμολογίων εντός 30 ημερών).

1.4.2 Διαδικασία στοχοθέτησης και προγραμματισμού

Ως γενική διαδικασία ο προγραμματισμός ακολουθεί τέσσερα βήματα (σχετικό είναι το σχήμα 1.3):

1. Καθορισμός αντικειμενικών στόχων.
2. Ανάλυση περιβάλλοντος (SWOT Analysis).
3. Καθορισμός στόχων.
4. Ανάπτυξη σχεδίων δράσης.



Σχήμα 1.3 Η διαδικασία του προγραμματισμού.

Αρχικά τα στελέχη ορίζουν τους αντικειμενικούς στόχους και αξιολογούν τους λόγους ύπαρξης της επιχείρησης ενώ παράλληλα συμφωνούν για τις αξίες που πρέπει να αποδέχονται όλοι στην επιχείρηση και να εφαρμόζουν. Στη συνέχεια καθορίζουν την αποστολή, δηλαδή τους στόχους για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης.

Εν συνεχεία, τα στελέχη αναλύουν το εξωτερικό (για ευκαιρίες και απειλές) και το εσωτερικό (για δυνατά και αδύνατα σημεία) περιβάλλον της επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή καλείται SWOT Analysis (από τις λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Μέσω αυτής προσδιορίζονται οι ευκαιρίες της αγοράς, ποιες δυνατότητες υπάρχουν για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε ποιες δραστηριότητες πρέπει να κατανεμηθούν οι διαθέσιμοι πόροι κ.λπ.

Προκειμένου να επιλεγεί η κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική έχει προταθεί από τον Michael Porter το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων της αγοράς (αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης). Οι δυνάμεις αυτές είναι (Porter, 1980):

- **Οι πελάτες/αγοραστές:** Πιέζουν για χαμηλότερες τιμές και καλύτερη ποιότητα, (κάνοντας σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις).
- **Οι προμηθευτές:** Μπορούν να επηρεάζουν την επιχείρηση ανάλογα με τη δύναμη αύξησης των τιμών των προϊόντων/υπηρεσιών τους ή της μείωσης της ποιότητάς τους.
- **Τα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες:** Η ευκολία ή δυσκολία με την οποία μπορούν να παραχθούν υποκατάστατα (τα οποία θα ανταγωνιστούν προϊόντα της επιχείρησης σε όρους τιμής ή και ποιότητας).
- **Οι ανταγωνιστές:** Η δύναμη και δυνατότητα των ανταγωνιστών να προβούν σε ανταγωνιστικές ενέργειες (π.χ. μείωση τιμών, διαφήμιση, βελτιώσεις στο προϊόν) καθορίζουν το περιβάλλον στο οποίο θα πρέπει να ανταγωνιστεί η επιχείρηση.
- **Οι νέοι ανταγωνιστές:** Ο βαθμός ευκολίας εισόδου στην αγορά νέων ανταγωνιστών (λόγω κόστους εγκαταστάσεων, απαιτούμενης τεχνολογίας, υφιστάμενου κενού στην αγορά κ.λπ.) καθορίζει τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης.

Στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας του προγραμματισμού τίθενται οι μακροχρόνιοι στόχοι, ό,τι δηλαδή επιδιώκει να επιτύχει μια επιχείρηση σε διάστημα άνω των πέντε ετών, και αναπτύσσονται τα αντίστοιχα σχέδια δράσης.

Στο τελευταίο στάδιο τα στελέχη των λειτουργιών της επιχείρησης καθορίζουν αντίστοιχα τους τακτικούς (σε επίπεδο διεύθυνσης) και τους λειτουργικούς (σε επίπεδο τμήματος) στόχους με τα αντίστοιχα σχέδια δράσης. Οι λειτουργικοί στόχοι καθορίζουν τι πρέπει να γίνει αμέσως και συνδέουν τα βραχυχρόνια αποτελέσματα με τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης.

Μετά τον καθορισμό των στρατηγικών, τακτικών και λειτουργικών στόχων, τα στελέχη επιλέγουν προσέγγιση ή τύπο προγραμματισμού (π.χ. σχέδια μιας χρήσης, σταθερά ή μόνιμα σχέδια, σχέδια εκτάκτου ανάγκης, Διοίκηση διά Αντικειμενικών Στόχων — MBO).

Η Διοίκηση διά Αντικειμενικών Στόχων (Management by Objectives — MBO) αποτελεί μια διαδικασία στοχοθέτησης στις επιχειρήσεις, στην οποία οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι (σε όλη την επιχείρηση) θέτουν στόχους από κοινού (για τον υφιστάμενο) και παρακολουθούν και αξιολογούν την πορεία επίτευξής τους. Ανάλογα με τον βαθμό επίτευξης των στόχων καθορίζονται και οι ανταμοιβές. Πιο αναλυτικά η διαδικασία έχει ως εξής (Dessler, 2003):

1. Καθορισμός στρατηγικών στόχων (ανώτατη διοίκηση).
2. Καθορισμός στόχων τμήματος (ανώτερα στελέχη και προϊστάμενοι τμημάτων).
3. Συζήτηση με υφισταμένους για τους στόχους του τμήματος (ο προϊστάμενος, αφού παρουσιάσει τους στόχους του τμήματος, ζητά από τους υφισταμένους του να θέσουν τους δικούς τους στόχους).
4. Καθορισμός ατομικών στόχων και χρονοδιάγραμμα επίτευξής τους (προϊστάμενοι και υφιστάμενοι).
5. Περιοδικές συναντήσεις προϊσταμένου-υφισταμένου για έλεγχο προόδου υλοποίησης του στόχου.

1.4.3 Εμπόδια για έναν καλό προγραμματισμό

Ο προγραμματισμός ορίστηκε προηγουμένως ως μια σειρά ενεργειών για την πρόβλεψη των μελλούμενων και την εκπόνηση σχεδίων για την αντιμετώπιση δυσκολιών ή και την αξιοποίηση των ευκαιριών για την επίτευξη των στόχων. Είναι σύνθημα ο προγραμματισμός να «ταλαιπωρείται» από δυσκολίες και εμπόδια, όπως τα παρακάτω (Χυτήρης, 2013):

- Η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων προγραμματισμού σε ατομικό επίπεδο.

- Οι ταχείες, συχνές αλλαγές και τεχνολογικές καινοτομίες, στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, γιατί έτσι καθίσταται δύσκολη η ακριβής πρόβλεψη και εκτίμηση κινδύνων και ευκαιριών.
- Οι γενικότεροι περιορισμοί οι οποίοι μπορεί να υπάρχουν (π.χ. έλλειψη πόρων, νομοθεσία, αποφάσεις της κυβέρνησης).
- Η δυναμική των εμπλεκόμενων ομάδων στη λήψη απόφασης.
- Οι ακατάλληλοι (π.χ. μη επιτεύξιμοι ή μη μετρήσιμοι) στόχοι.
- Οι λίγες/ανεπαρκείς πληροφορίες σχετικά με τους στόχους.
- Τα ακατάλληλα συστήματα ανταμοιβής για όσους εμπλέκονται στην υλοποίηση των στόχων.
- Η αντίδραση στην αλλαγή (δεδομένου ότι τις περισσότερες φορές προγραμματισμός σημαίνει αλλαγή στην υφιστάμενη κατάσταση, κάτι το οποίο φοβίζει τους ανθρώπους).
- Οι προσωπικοί λόγοι αντίδρασης ή άρνησης καθορισμού στόχων, κυρίως από τα στελέχη αλλά και τους απλούς εργαζομένους, είτε γιατί φοβούνται μην αποτύχουν, είτε γιατί δίνουν προτεραιότητα στα καθημερινά προβλήματα και δεν έχουν αυτοπεποίθηση ή γιατί δεν έχουν μάθει να αυτοδεσμεύονται.

Προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπιστούν τα παραπάνω εμπόδια χρειάζεται, ιδίως τα στελέχη, να κατανοήσουν τι πραγματικά σημαίνει προγραμματισμός, την αναγκαιότητά του καθώς και το ότι δεν είναι πανάκεια για να λυθεί κάθε πρόβλημα. Πρέπει οι εμπλεκόμενοι να συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων και στην ανάπτυξη σχεδίων δράσης ώστε να είναι σαφές τελικά ποιος είναι ο στρατηγικός στόχος και ποια είναι η ευθύνη τους για την επίτευξή τους. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει συνέπεια ανάμεσα στους στόχους καθέτως (μεταξύ επιπέδων ιεραρχίας) και οριζοντίως (μεταξύ τμημάτων), καθώς επίσης και τακτικός έλεγχος και αναθεώρηση αυτών και των σχεδίων δράσης. Ακόμα, χρειάζεται σωστό σύστημα ανταμοιβών για τους εμπλεκόμενους στον καθορισμό στόχων και σχεδίων δράσης και στην υλοποίησή τους. Επισημαίνεται δε ότι ενδέχεται ορισμένες φορές οι στόχοι να μην μπορούν να επιτευχθούν για λόγους πέρα από τον έλεγχο των στελεχών και των απλών εργαζομένων, οπότε δεν είναι σκόπιμο ή δίκαιο να επιβάλλεται κάποιου είδους τιμωρία ή ποινή (Griffin, 2005).

1.5 Λήψη αποφάσεων

1.5.1 Έννοια και ορισμός της λήψης αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων είναι συνυφασμένη με την άσκηση διοίκησης, αφού, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, τα στελέχη καθημερινά είναι αντιμέτωπα με διάφορα προβλήματα περισσότερο ή λιγότερο σοβαρά, εύκολα ή δύσκολα. Για παράδειγμα, με ποιον τρόπο μπορούν να παρακινηθούν άτομα με χαμηλή αυτοπαρακίνηση; Πόσοι εργαζόμενοι πρέπει να αναφέρονται σε κάθε στέλεχος; Πότε μπορεί μια σύγκρουση να διευθετηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο; Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών, τα στελέχη θα πρέπει να επιλέξουν σχέδια δράσης ανάμεσα σε πολλές εναλλακτικές. Χρειάζεται επομένως λήψη αποφάσεων για την επίλυση όλων αυτών των προβλημάτων είτε σε επίπεδο επιχείρησης είτε σε επίπεδο τμήματος.

Η απόφαση είναι μια επιλογή μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, αλλά για να ληφθεί προϋποθέτει μια διαδικασία ορισμού του προβλήματος, ανάπτυξης/καταγραφής των εναλλακτικών λύσεων, επιλογής της καλύτερης λύσης και υλοποίησής τους. Η διαδικασία αυτή λέγεται λήψη αποφάσεων. Σχετικό είναι το ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα 1.4 Η διαδικασία λήψης απόφασης.

1.5.2 Συνθήκες και υποδείγματα λήψης αποφάσεων

Κάθε άνθρωπος ή στέλεχος, όταν λαμβάνει αποφάσεις, πιστεύει ότι αυτές είναι απόλυτα ορθές ή οι καλύτερες δυνατές. Ωστόσο, η ορθότητα κάθε απόφασης εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος και την ικανότητα του στελέχους να λαμβάνει αποφάσεις. Η ικανότητα αυτή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αντικειμενική ή υποκειμενική δυνατότητα του στελέχους να επεξεργαστεί το είδος και την ποσότητα των πληροφοριών που ορίζουν το πρόβλημα (παραγόντων, στοιχείων και δεδομένων) και τις συνέπειες των εναλλακτικών λύσεων. Η δυνατότητά του αυτή επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο βλέπει το πρόβλημα, δηλαδή με το αν θεωρεί ότι μπορεί να αποφασίσει α) σε απόλυτα ορθολογική βάση (perfect rationality) ή β) σε συνθήκες περιορισμένου ορθολογισμού (bounded rationality).

Στην πρώτη περίπτωση θεωρεί ότι όλα όσα αφορούν το πρόβλημα, τις εναλλακτικές και τις συνέπειες των λύσεων τα γνωρίζει ή είναι δεδομένα και έτσι μπορεί να πάρει την πλέον λογική απόφαση. Πρόκειται δηλαδή για μια σίγουρη κατάσταση ή κατάσταση υπό συνθήκες βεβαιότητας. Σε μια τέτοια κατάσταση το στέλεχος επιδιώκει το μέγιστο των αποτελεσμάτων της απόφασής του, ακολουθώντας τα βήματα στη διαδικασία λήψης απόφασης. Αυτός ο τρόπος επίλυσης του προβλήματος ή λήψης απόφασης είναι γνωστός ως **ορθολογικό υπόδειγμα λήψης απόφασης (classical model for decision making)** (Baron, 2001· De Meyer, Loch & Pich, 2002· Schoenberger, 2003· Bonableau, 2003).

Στη δεύτερη περίπτωση (η πιο συνήθης για τα σοβαρά, σημαντικά και δύσκολα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη), το στέλεχος ορίζει το πρόβλημα, όχι πάντοτε όμως ορθά. Καταλαβαίνει ότι δεν μπορεί να έχει και να επεξεργαστεί όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τις εναλλακτικές λύσεις και αρκείται στην περισσότερο ικανοποιητική λύση. Πρόκειται για το υπόδειγμα περιορισμένου (ή υπό όρους) ορθολογισμού ή αλλιώς **διοικητικό υπόδειγμα λήψης απόφασης (administrative model for decision making)**.

Στο σύγχρονο, ευμετάβλητο και αβέβαιο περιβάλλον των επιχειρήσεων αρκετές από τις σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται υπό συνθήκες αβεβαιότητας. Το στέλεχος δηλαδή δεν έχει όλες τις πληροφορίες για να ορίσει ικανοποιητικά το πρόβλημα (άλλωστε ο υπολογισμός των εναλλακτικών και των συνεπειών της οποιας απόφασης είναι αρκετά δύσκολος) ώστε να πάρει μια λογική απόφαση έστω και με ρίσκο. Έτσι, χρησιμοποιεί ακόμη και το ένστικτό του για να λάβει την απόφαση. Βασίζεται δηλαδή στις προηγούμενες εμπειρίες του, στις ικανότητές του, στα συναισθήματά του, στην κρίση του, στις αξίες του, στην ηθική του και στη λογική του. Καταστάσεις αβεβαιότητας και υψηλού ρίσκου συνήθως χαρακτηρίζονται ως καταστάσεις

κρίσεως (π.χ. χρηματιστηριακό κραχ, πλημμύρες, σεισμοί, αντιγραφή προϊόντων της επιχείρησης από ανταγωνιστές) (Gilovich, Griffin & Kahneman, 2002· Mitroff & Alpaslan, 2003· Mitroff, 2003).

Σύνηθες είναι και το **πολιτικό υπόδειγμα λήψης απόφασης (political model for decision making)**. Σε μια κατάσταση περιορισμένου ορθολογισμού δηλαδή, το στέλεχος αποφασίζει λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη του τη δύναμη και τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων στο πρόβλημα αλλά βεβαίως και την εξυπηρέτηση των δικών του συμφερόντων (Pfeffer, 1992· Pfeffer, 1997· Frooman, 1999· Buchanan & Badham, 1999).

1.5.3 Τύποι αποφάσεων

Τα στελέχη λαμβάνουν εύκολες, σχετικά δύσκολες ή πολύ δύσκολες αποφάσεις ανάλογα με το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σε κάθε περίπτωση. Το πόσο σαφές, συγκεκριμένο ή πολύπλοκο και για πρώτη φορά εμφανιζόμενο είναι το πρόβλημα θα οδηγήσει το στέλεχος στο να πάρει μια απόφαση με βάση μια ήδη υπάρχουσα μεθοδολογία ή επινοώντας έναν νέο τρόπο επίλυσης.

Τυπικές ή προγραμματισμένες (programmed) αποφάσεις λαμβάνονται για τα προβλήματα ρουτίνας, τα οποία εμφανίζονται σε καθημερινή ή σε τακτή βάση και για τα οποία έχει ληφθεί απόφαση επίλυσής τους στο παρελθόν (π.χ. αποζημίωση πελάτη, επιστροφή ελαττωματικών προϊόντων στον προμηθευτή). Σε αυτήν την περίπτωση δε χρειάζεται να ακολουθηθούν όλα τα βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Αποφάσεις ρουτίνας ή προγραμματισμένες αποφάσεις λαμβάνουν συνήθως τα μεσαία και κατώτερα στελέχη.

Για τα προβλήματα τα οποία εμφανίζονται για πρώτη φορά, και τα οποία συνήθως είναι πολύπλοκα και ασαφή και ούτε είναι πιθανό να εμφανιστούν στο μέλλον, το στέλεχος λαμβάνει «**μοναδικές ή καινοτομικές ή μη προγραμματισμένες αποφάσεις (non programmed)**». Υιοθετείται δηλαδή για πρώτη φορά μια τυπική διαδικασία λήψης αποφάσεων (π.χ. το άνοιγμα ενός δεύτερου καταστήματος, η αντιμετώπιση της πρώτης απεργίας του προσωπικού). Μη προγραμματισμένες αποφάσεις λαμβάνουν τα ανώτερα και τα ανώτατα στελέχη, αφού πρώτα ορίσουν το πρόβλημα, αναπτύξουν νέες εναλλακτικές λύσεις, τις αξιολογήσουν με νέα κριτήρια και αποφασίσουν.

Στον πραγματικό κόσμο των επιχειρήσεων, λίγες είναι οι περιπτώσεις που το στέλεχος λαμβάνει αποφάσεις απολύτως τυπικές ή ρουτίνας ή απολύτως καινοτομικές ή μη προγραμματισμένες, αφού συνήθως και στις αποφάσεις ρουτίνας χρειάζεται η κρίση του στελέχους, αλλά και στις μη προγραμματισμένες το στέλεχος «χρησιμοποιεί» κάποιες αποφάσεις ρουτίνας.

Οι αποφάσεις διακρίνονται ακόμη σε ατομικές και ομαδικές. Η **ατομική απόφαση** είναι κατάλληλη όταν το πρόβλημα είναι απλό, με συγκεκριμένες λύσεις και δεν υπάρχει αρκετό περιθώριο χρόνου. Ωστόσο, το στέλεχος πρέπει να κατέχει ή να μπορεί να αποκτήσει όλες τις σχετικές πληροφορίες και ακόμη να έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες να πάρει μόνο του την πιο σωστή απόφαση. Στις περιπτώσεις που το πρόβλημα είναι πολύπλοκο, δύσκολο, με πολλές εναλλακτικές, τα κριτήρια που πρέπει να εφαρμοστούν πολλά και οι πληροφορίες που απαιτούνται πρέπει να αποκτηθούν από διαφορετικά πρόσωπα, τότε προτιμάται η **ομαδική λήψη** αποφάσεων. Σήμερα, σε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις οι σημαντικότερες αποφάσεις λαμβάνονται ομαδικά (στο ανώτατο και ανώτερο επίπεδο). Ανάμεσα στις χρησιμοποιούμενες μεθόδους για τη λήψη ομαδικής απόφασης περιλαμβάνονται η μέθοδος DELPHI (καταγραφή απόψεων/γνώμων από ειδικούς ή εμπλεκόμενους στο πρόβλημα), η μέθοδος της ομάδας αλληλεπιδρώντων μελών (τα μέλη συναντώνται και ανοικτά συζητούν το πρόβλημα) και η μέθοδος της δήθεν ομάδας. (Στη δήθεν ομάδα τα μέλη δεν συζητούν ανοικτά μεταξύ τους αλλά καταγράφουν τις προτάσεις/ιδέες τους για την επίλυση του προβλήματος σε πίνακα. Κατόπιν αρχίζει η συζήτηση και τα μέλη ψηφίζουν την ιδέα που θεωρούν σωστότερη. Επιλέγεται η πρόταση/ιδέα με τις περισσότερες ψήφους. Ο αρχηγός της ομάδας διατηρεί το δικαίωμα να δεχτεί ή να απορρίψει την τελική πρόταση της ομάδας).

1.5.4 Τεχνικές προγραμματισμού και λήψης απόφασης

Ο προγραμματισμός στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη συγκέντρωση, ανάλυση και αξιολόγηση των πληροφοριών, δεδομένων και στοιχείων ή στην κατάσταση και στις δυνατές εναλλακτικές λύσεις των προβλημάτων. Υπάρχουν ποιοτικές και ποσοτικές τεχνικές τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα στέλεχος (ανάλογα με το υπόδειγμα λήψης απόφασης που υιοθετεί) για να φθάσει στην επιθυμητή απόφαση. Μερικές από αυτές είναι:

- **Η καταγραφή και διάγνωση των τάσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος** της επιχείρησης (Wheelen & Hunger, 2001· Wagner, 2002)
- **Η συγκριτική ανάλυση απόδοσης (benchmarking)** των μεθόδων και πρακτικών που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές αλλά και οι μη ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και οι οποίες τις καθιστούν πρωτοπόρες ή εξαιρετικά αποτελεσματικές (Dervitsiotis, 2000· Reider, 2000).
- **Η πρόβλεψη (forecasting)**. Τα στελέχη χρειάζεται να κάνουν προβλέψεις για το περιβάλλον και τους ανταγωνιστές και πάνω σε αυτές να βασίζουν τον προγραμματισμό για τη μελλοντική τους δράση. Κάποιοι τρόποι είναι ποσοτικοί (π.χ. παλινδρόμηση, ανάλυση χρονοσειρών, οικονομικοί δείκτες) και κάποια άλλοι ποιοτικοί (π.χ. αξιολόγηση πελατών, μέθοδος Delphi). Η ακρίβεια των προβλέψεων είναι μεγαλύτερη σε ένα σχετικά σταθερό περιβάλλον και αρκετά μικρότερη σε ένα περιβάλλον συχνών, ταχέων και μεγάλων αλλαγών όπως είναι ο σημερινός κόσμος των επιχειρήσεων.
- **Η συγκέντρωση πληροφοριών για τους ανταγωνιστές (competitor intelligence)** (π.χ. κοινοί προμηθευτές και πελάτες, διαφημίσεις, προκηρύξεις θέσεων εργασίας). Ο τρόπος με τον οποίο θα συγκεντρωθούν αυτές οι πληροφορίες μπορεί να αγγίξει τα όρια της νομιμότητας ή της ηθικής (π.χ. παράνομη μυστική βιομηχανική κατασκοπεία) (Kinard, 2003· Girard, 2003).
- **Το δελτίο ή η κάρτα (ελέγχου) ισόρροπης απόδοσης (balanced scorecard)**: τεχνική η οποία δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να υπολογίσουν πώς θα επηρεαστεί η ποιότητα των στρατηγικών τους αποφάσεων και άρα οι δραστηριότητες στις οποίες θα προβούν και τα αποτελέσματα τα οποία θα προκύψουν, συνεκτιμώντας τέσσερις βασικές διαστάσεις ή παράγοντες της επιχείρησης: χρηματοοικονομικά, εσωτερικές διεργασίες, πελάτες και διεργασίες και συστήματα καινοτομίας και μάθησης/ανάπτυξης (Kaplan & Norton, 1996, 2000· Beatty, Huselid & Schneier, 2003· Meyer, 2003).

Ιδιαίτερα γνωστές τεχνικές προγραμματισμού είναι αυτές που αφορούν την κατανομή πόρων (π.χ. οικονομικών, φυσικών, ανθρώπινων) για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων στο σχέδιο δράσης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Αυτές οι τεχνικές είναι:

- **Ο προϋπολογισμός** (π.χ. εσόδων, εξόδων, κερδών, ταμείου).
- **Ο χρονοπρογραμματισμός (scheduling)**: Η λεπτομερής καταγραφή και χρονική ακολουθία (έναρξη και τέλος) των εργασιών ή ενεργειών που πρέπει να γίνουν, από ποιον θα γίνουν και πότε θα τελειώσει το όλο έργο ή θα επιτευχθεί ο στόχος (π.χ. διάγραμμα Gantt, διάγραμμα αξιοποίησης δυναμικότητας (load chart), δικτυωτή ανάλυση (PERT), γραμμικός προγραμματισμός (linear programming) (Mintzberg, 1973, 1994· Πραστάκος, 2000).

Άλλες τεχνικές προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων είναι οι ακόλουθες:

- **Μήτρα αποδόσεων (payoff matrix)**: Πρόκειται για ποσοτική τεχνική με την οποία υπολογίζεται η αναμενόμενη αξία ή αποτέλεσμα κάθε πιθανής ενέργειας και επιλέγεται εκείνη με το μεγαλύτερο θετικό αποτέλεσμα.
- **Δέντρο λήψης αποφάσεων**: Χρησιμοποιείται όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις στη σειρά μέχρι να φτάσουμε στην τελική. Πρόκειται για μια γραφική παράσταση που αναπαριστά εναλλακτικές και αποτελέσματα για κάθε ενέργεια στη βάση των πιθανοτήτων.
- **Ανάλυση νεκρού σημείου (Break Even Analysis)**: Επιτρέπει τον υπολογισμό του ύψους των πωλήσεων στο οποίο τα έσοδα είναι ισόποσα με τα κόστη.
- **Ο κύκλος του Deming (the PDCA CYCLE)**: Για ένα επιτυχημένο πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας η τεχνική αυτή εφαρμόζεται σε 4 βήματα: Σχεδιασμός (Plan), Εφαρμογή Εργαστηριακή ή Πιλοτική (Do), Έλεγχος (αν επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα, Check), Υλοποίηση ή εφαρμογή του προγράμματος ή του σχεδίου δράσης (Act).
- **Ανάλυση Pareto**: Χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των αιτιών-προβλημάτων ποιότητας. Η ανάλυση βασίζεται: α) στην αρχή ή στον κανόνα του Pareto 80/20, ότι δηλαδή το 20% των αιτιών είναι υπεύθυνο για το 80% του αποτελέσματος και β) σε διάγραμμα στο οποίο καταγράφονται, κατά φθίνουσα σημαντικότητα, οι αιτίες και άρα καταδεικνύεται ποιο πρόβλημα πρέπει να αντιμετωπιστεί πρώτα.
- **Καταιγισμός Ιδεών ή Κατιδεασμός (Brainstorming)**: Πρόκειται για απόφαση που λαμβάνεται σε επίπεδο ομάδας (ομαδική απόφαση). Από την ομάδα των στελεχών ζητείται ο

μεγαλύτερος αριθμός ιδεών/προτάσεων για τη γνώση του προβλήματος. Ενθαρρύνονται τα μέλη για καινοτόμες ή ακόμα και παράξενες ιδέες.

- **Διάγραμμα αιτίων αποτελεσμάτων (Cause and Effect Diagram):** Είναι γνωστό και ως διάγραμμα Ishikawa (προς τιμήν του Ιάπωνα καθηγητή που το πρότεινε) ή διάγραμμα ψαροκόκαλο. Τα μέλη της ομάδας ορίζουν το αίτιο-αποτέλεσμα και στη συνέχεια προσδιορίζουν τις αιτίες του και καταλήγουν στις 3-5 κύριες αιτίες που το δημιουργούν.

1.6 Οργάνωση

Οργάνωση είναι η διαδικασία διάταξης ή συνδυασμού όλων των συγκεκριμένων κάθε φορά παραγωγικών συντελεστών προκειμένου να λειτουργήσει η επιχείρηση και να επιτευχθούν οι στόχοι. Αρχικά αναλύεται το έργο το οποίο πρέπει να επιτευχθεί σε επιμέρους εργασίες (π.χ. εργασίες συναρμολόγησης, αποθήκης), έπειτα ορίζονται οι αντίστοιχες θέσεις εργασίας, ομαδοποιούνται όμοιες ή σχετικές εργασίες σε υποσύνολα ή τμήματα (π.χ. τμήμα πωλήσεων), αυτά ανατίθενται σε ανώτερα στελέχη για τον συντονισμό τους και τέλος καθορίζονται οι σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και αναφοράς μεταξύ ατόμων, τμημάτων και διευθύνσεων. Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας διαδικασίας, γνωστό ως οργανωτική δομή, είναι μια λειτουργική και αποδοτική διάταξη των στοιχείων και των τμημάτων μιας επιχειρηματικής μονάδας, ένα αρμονικά συγκροτημένο σύνολο φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Αυτή σχηματικά απεικονίζεται στο οργανόγραμμα, το οποίο δίνει μια στατική εικόνα της κατανομής της εργασίας στην επιχείρηση αλλά και των σχέσεων εξουσίας μεταξύ ατόμων, ομάδων, τμημάτων, διευθύνσεων. Παρατηρώντας το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης/οργανισμού βλέπει κανείς ποια είναι τα υποσύνολα εργασιών μιας επιχείρησης και πώς αυτά συνδέονται, ποιες εργασίες γίνονται σε αυτά, ποιος αναφέρεται σε ποιον και ποια η γραμμή εξουσίας από το ανώτατο ως το κατώτατο ιεραρχικό επίπεδο. Σημειώνεται ότι το οργανόγραμμα δείχνει την τυπική οργάνωση της επιχείρησης, το πώς δηλαδή θα πρέπει να είναι τα πράγματα. Δεν δείχνει όμως αν, για παράδειγμα, υπάρχουν επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, αν πράγματι τα στελέχη ασκούν την προβλεπόμενη εξουσία, τις άτυπες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, τμημάτων, το πώς αυτοί επικοινωνούν και συνεργάζονται.

1.6.1 Οι αρχές της οργάνωσης

Οι αρχές επί των οποίων βασίζονται τα στελέχη για την οργάνωση είναι:

- ο καταμερισμός της εργασίας (work specialization/division of labor),
- η τμηματοποίηση (departmentalization),
- το εύρος ελέγχου (span of management/control),
- η κατανομή εξουσίας (centralization/decentralization).

1.6.1.1 Καταμερισμός της εργασίας

Πιο αναλυτικά, ο **καταμερισμός της εργασίας** αναφέρεται στη διαίρεση του προς εκτέλεση έργου σε μικρότερα κομμάτια/εργασίες προκειμένου να μπορούν να εκτελεστούν αποτελεσματικά από άτομα ή ομάδες. Με τον καταμερισμό της εργασίας είναι συνυφασμένα ορισμένα οφέλη. Οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να μαθαίνουν τη δουλειά, γίνονται πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί, ενώ δεν υπάρχει απώλεια χρόνου λόγω μετακινήσεων των εργαζομένων από τη μια δουλειά στην άλλη. Επιπλέον, είναι σχετικά εύκολο, αν προκύψει σχετική ανάγκη, κάποιος εργαζόμενος να αντικατασταθεί. Αντίθετα, ο καταμερισμός της εργασίας είναι δυνατό να συνδέεται με μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, αδιαφορία, απουσίες και προβλήματα ποιότητας στην εργασία λόγω αισθημάτων μονοτονίας, αίσθησης μη ελέγχου των σημαντικών πραγμάτων που γίνονται στην επιχείρηση, μη ύπαρξης ευκαιριών εξέλιξης. Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα αρνητικά αποτελέσματα έχουν προταθεί εναλλακτικοί τρόποι σχεδιασμού εργασιών, όπως:

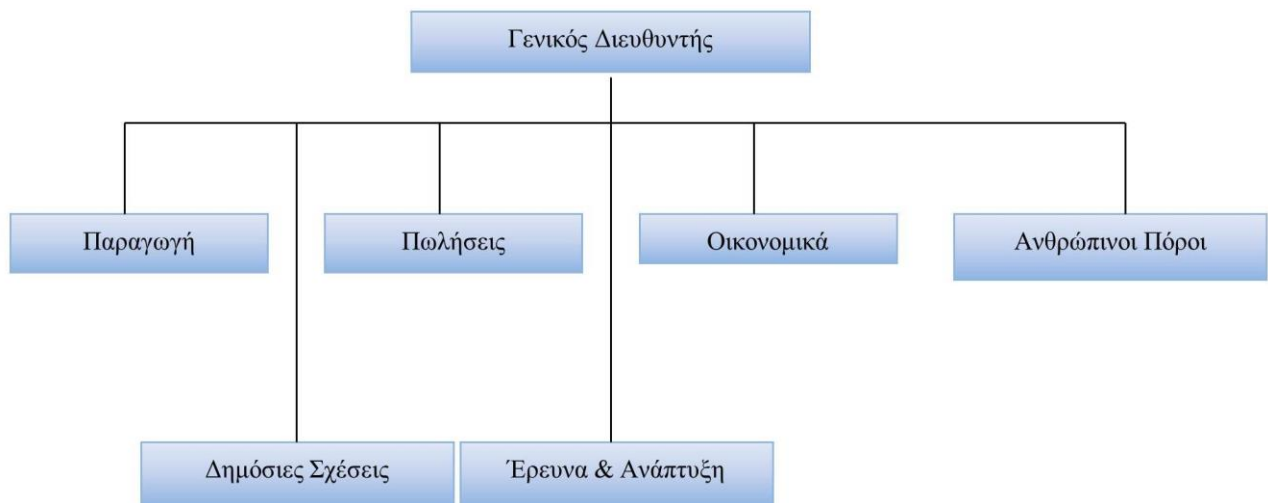
- Η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation): Πρόκειται για τη συστηματική μετακίνηση του εργαζομένου από τη μια θέση εργασίας στην άλλη.
- Η διεύρυνση εργασίας (job enlargement): Δίνονται στον εργαζόμενο περισσότερες δουλειές να κάνει και άρα αναμένεται, τουλάχιστον αρχικά, ότι θα μειωθεί το αίσθημα ανίας.
- Ο εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment): Ανατίθενται στον εργαζόμενο περισσότερα καθήκοντα και ταυτόχρονα αυξάνεται ο έλεγχος και η ευθύνη στη δουλειά του.

- Οι ομάδες εργασίας (work teams): Η οργάνωση της εργασίας ανατίθεται στο σύνολο των εργαζομένων σε ένα τμήμα ή τομέα. Αυτοί αποφασίζουν πώς θα καταναμηθούν οι εργασίες και σε τι βαθμό θα είναι υπεύθυνος ο καθένας από αυτούς.

1.6.1.2 Τμηματοποίηση

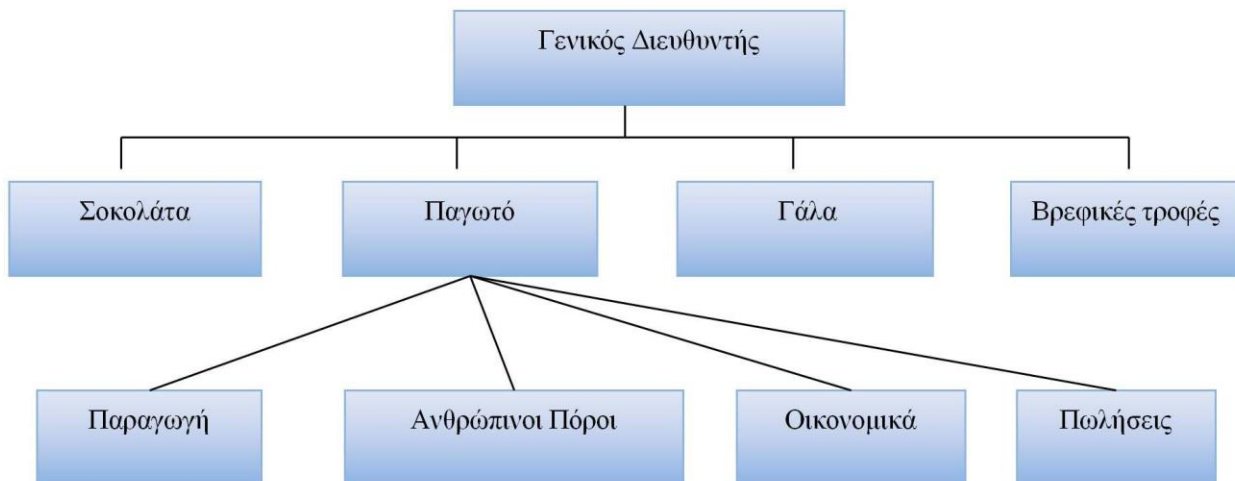
Η **τμηματοποίηση** αποτελεί τη διοικητική ενέργεια ομαδοποίησης σχετικών μεταξύ τους εργασιών ή δραστηριοτήτων, προκειμένου να είναι δυνατός ο έλεγχος και η επίβλεψη ατόμων που τις εκτελούν. Γίνεται με βάση τους στόχους της επιχείρησης, το τι δηλαδή θέλει η επιχείρηση να επιτύχει αποτελεσματικά. Τμηματοποίηση λοιπόν μπορεί να γίνεται:

Κατά λειτουργία ή επιτελούμενο έργο (functional departmentalization): Οι εργασίες ομαδοποιούνται σε σχετικές μεταξύ τους δραστηριότητες, και οι δραστηριότητες αυτές, που ονομάζονται λειτουργίες, ομαδοποιούνται σε τμήματα. Είναι η πιο απλή και συνηθής μορφή τμηματοποίησης/οργάνωσης. Έτσι, στελέχη και υφιστάμενοι οι οποίοι χρησιμοποιούν συγκεκριμένους πόρους και εφαρμόζουν τις εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητές τους για να εκτελέσουν όμοιες ή παρόμοιες μεταξύ τους εργασίες αποτελούν μια ξεχωριστή οργανική μονάδα (π.χ. διεύθυνση, τμήμα, τομέας), στην οποία επιτελείται συγκεκριμένη λειτουργία (Σχήμα 1.5).



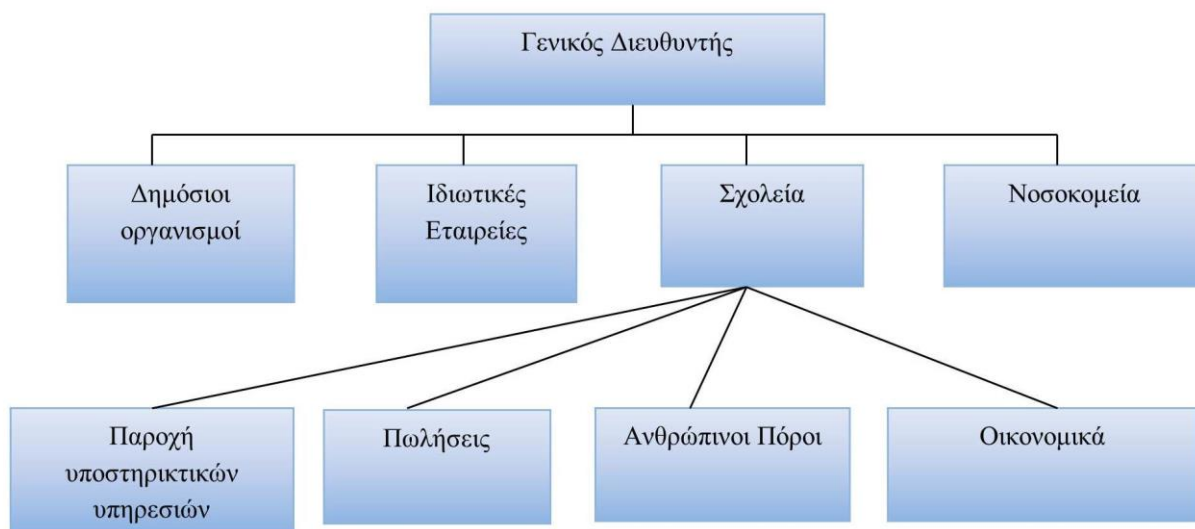
Σχήμα 1.5 Τμηματοποίηση κατά λειτουργία.

Κατά προϊόν/υπηρεσία (product or divisional departmentalization): Όλες οι απαιτούμενες δραστηριότητες για την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων ή παροχή των υπηρεσιών ομαδοποιούνται και αποτελούν συγκεκριμένο τμήμα υπό τον έλεγχο ενός μόνο στελέχους (Σχήμα 1.6).



Σχήμα 1.6 Τμηματοποίηση κατά προϊόν/υπηρεσία.

Κατά πελάτη (customer based division): Η τμηματοποίηση αυτή βασίζεται στη λογική «υπάρχουμε λόγω του πελάτη και για τον πελάτη». Όταν λοιπόν ο πελάτης είναι μεγαλοπελάτης ή συχνά ζητά την αλλαγή προδιαγραφών και διαδικασιών που αφορούν την παραγωγή, τη διάθεση, τις οικονομικές συναλλαγές κ.λπ. τότε εξυπηρετεί και είναι σκόπιμο ό,τι αφορά αυτόν τον πελάτη να είναι υπό την ευθύνη ενός στελέχους. Η τμηματοποίηση κατά πελάτη δίνει τη δυνατότητα καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη από το προσωπικό που ελέγχει και για το οποίο είναι υπεύθυνο το στέλεχος. Οι εργαζόμενοι γίνονται περισσότερο εξειδικευμένοι και αποτελεσματικοί. Στα αρνητικά αυτής τη μορφής τμηματοποίησης εντάσσεται ο διπλασιασμός των βασικών ενεργειών (π.χ. πωλήσεις) ενώ χρειάζονται ενέργειες συντονισμού προκειμένου να ελεγχθεί η τήρηση της πολιτικής για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Σχήμα 1.7).



Σχήμα 1.7 Τμηματοποίηση κατά πελάτη.

Κατά γεωγραφική περιοχή (geographic based division): Η δημιουργία των τμημάτων βασίζεται στη γεωγραφική περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ουσιαστικά δημιουργείται μια δεύτερη, τρίτη, τέταρτη κ.ο.κ. επιχείρηση στην οποία επιτελούνται όλες οι λειτουργίες για την παραγωγή και τη διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η τμηματοποίηση με βάση τη γεωγραφική περιοχή γίνεται και για την εξυπηρέτηση μιας κύριας δραστηριότητας (π.χ. πωλήσεις). Στα πλεονεκτήματα της τμηματοποίησης κατά γεωγραφική περιοχή περιλαμβάνεται η γρήγορη, άμεση και ικανοποιητική εξυπηρέτηση της πελατείας αυτής

της περιοχής αλλά και η γρήγορη αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων ή χαρακτηριστικών περιπτώσεων παρουσιαστούν στην εν λόγω αγορά (εργαζόμενοι, κοινωνία, οικονομικές συνθήκες) (Dirks & Ferrin, 2001). Σε αρκετές περιπτώσεις μια μονάδα ενδέχεται να βρίσκεται εγγύτερα στις πρώτες ύλες και στους προμηθευτές της. Στα αρνητικά της τμηματοποίησης κατά γεωγραφική περιοχή είναι ο διπλασιασμός των κοινών ενεργειών, η μεγαλύτερη ανάγκη για στελέχη γενικών καθηκόντων με πολλές ικανότητες και γνώσεις αλλά και η ανάγκη για άσκηση επιτελικού συντονισμού.

Κατά ομάδες (team based structure): Η τμηματοποίηση αυτή υιοθετείται από τις επιχειρήσεις οι οποίες λόγω και των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον διαπιστώνουν πως οι παραδοσιακές (κάθετες) μορφές οργάνωσης (π.χ. κατά προϊόν ή λειτουργία) δυσκολεύουν την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθύνης από τους απλούς εργαζομένους αλλά και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Υιοθετούν λοιπόν την οργάνωση κατά ομάδες. Σε μια τέτοια οργάνωση οι εργαζόμενοι μετακινούνται από έργο σε έργο, σύμφωνα με τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητές τους. Ο σχεδιασμός της όλης εργασίας, για το κάθε έργο, είναι ευθύνη των μελών της ίδιας της ομάδας, όπως ευθύνη δική της είναι και η ολοκλήρωση του έργου.

Κατά μήτρα (matrix organization): Στηρίζεται στον συνδυασμό δύο μορφών τμηματοποίησης: της τμηματοποίησης κατά λειτουργία και αυτής κατά προϊόν ή υπηρεσία ή γεωγραφική περιοχή ή έργο. Όσοι εργαζόμενοι απαιτούνται για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας ή την εκτέλεση ενός έργου και ήδη απασχολούνται σε συγκεκριμένα τμήματα ή λειτουργίες ομαδοποιούνται υπό τις εντολές ενός στελέχους, υπεύθυνου γι' αυτόν τον σκοπό. Αυτοί αναφέρονται τόσο στο νέο στέλεχος όσο και στο στέλεχος του τμήματος στο οποίο ανήκουν, για όσο διάστημα οι εργαζόμενοι αποτελούν μέλη της νέας αυτής ομάδας. Οι εργαζόμενοι στα διάφορα λειτουργικά τμήματα μπορούν να είναι ταυτόχρονα σε διάφορα έργα. Η τμηματοποίηση κατά μήτρα στοχεύει στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των ειδικών γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων στα διάφορα τμήματα που υπηρετούν αλλά και στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της υφιστάμενης τεχνολογίας και των εγκαταστάσεων για ένα νέο προϊόν. Ο τύπος αυτός οργάνωσης, όπως προκύπτει από τη μέχρι σήμερα εμπειρία, είναι κατάλληλος για τις διεθνείς επιχειρήσεις.

Δικτυωτή οργάνωση ή εικονική οργάνωση (network/virtual organization): Ορισμένες επιχειρήσεις, προκειμένου να μπορούν άμεσα και ταχέως να ανταποκρίνονται στον πελάτη και να αντιδρούν στις ενέργειες των ανταγωνιστών αλλά και για μεγαλύτερη απόδοση, αναθέτουν κάποιες δραστηριότητες σε άλλες επιχειρήσεις (subcontracting) που μπορούν να τις κάνουν καλύτερα και γρηγορότερα, ενώ διατηρούν κάποιες άλλες. Έτσι, η επιχείρηση οργανώνεται κατά ανάλογο τρόπο ώστε να συντονίζει αφενός τις ενέργειες των εταιρειών στις οποίες έχει εκχωρήσει αρμοδιότητες και αφετέρου τις ενέργειες που η ίδια εκτελεί. Τα στελέχη σε μια τέτοια οργάνωση κυρίως συνδέουν και συντονίζουν ανθρώπους από διάφορες εταιρείες για να εκτελέσουν συγκεκριμένες δραστηριότητες σε διάφορες περιοχές (Σχήμα 1.8).

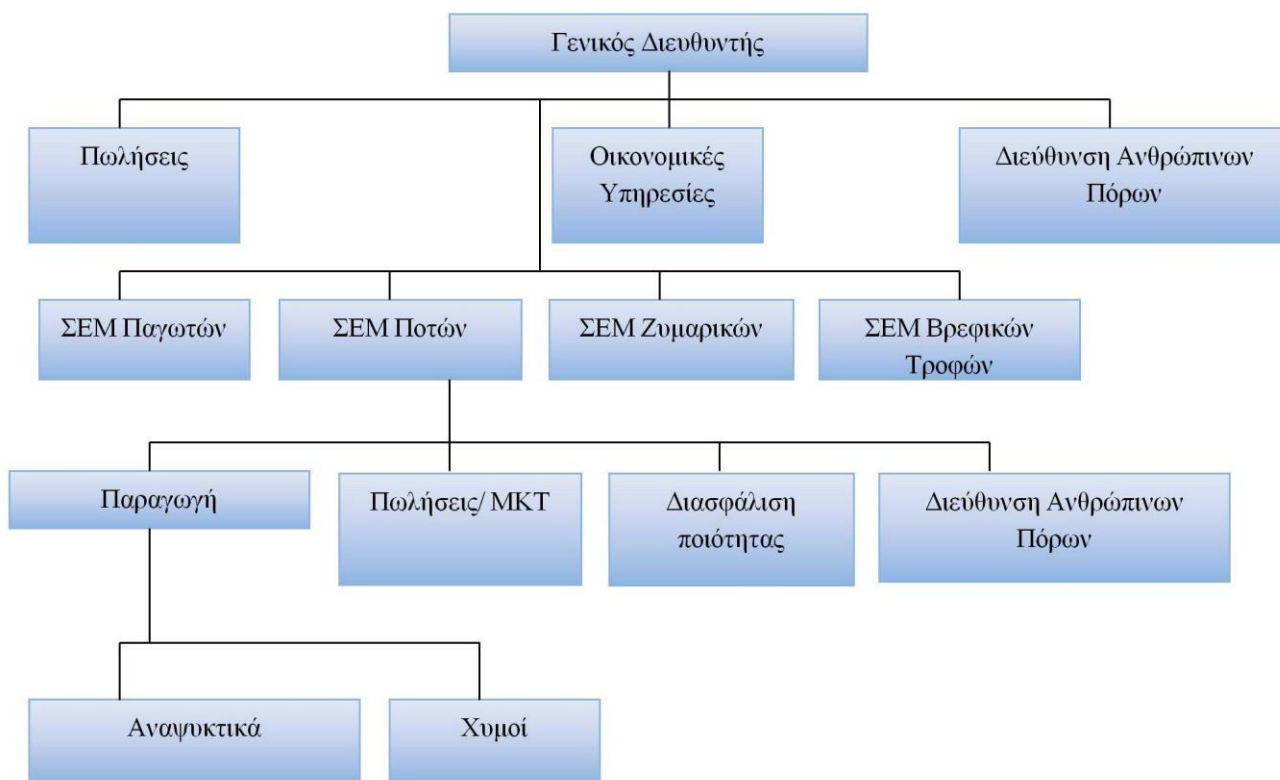


Σχήμα 1.8 Δικτυωτή οργάνωση.

Υβριδική οργάνωση (hybrid organization): Η οργάνωση αυτή είναι συνδυασμός δύο διαφορετικών τύπων οργάνωσης (συνήθως της κατά λειτουργίας και της κατά προϊόν). Ο συνδυασμός αυτός γίνεται για να αποφεύγονται οι αδυναμίες και να αξιοποιούνται τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του καθενός από τους δύο τύπους οργάνωσης. Τέτοια υβριδική ή μεικτή οργάνωση μπορεί να σχεδιαστεί στις τράπεζες, στα σούπερ μάρκετ, στις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις κ.α.

Κατά Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (Strategic Business Unit): Όσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε μεγάλο βαθμό σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, είτε εξυπηρετούν διαφορετικές ομάδες πελατών, είτε παράγουν και πωλούν τελείως διαφορετικά προϊόντα αντιμετωπίζουν προβλήματα στον συντονισμό και στον έλεγχο. Για την επίλυση αυτών των προβλημάτων οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα ακόμη διοικητικό επίπεδο, τα στελέχη του οποίου αναμένεται ότι θα συμβάλουν στην υλοποίηση της όλης στρατηγικής, θα προωθήσουν τη συνεργασία και τη συνέργεια και θα εξασφαλίσουν επιχειρηματικά οφέλη.

Η κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα θεωρείται μια ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα, για την οποία ορίζεται ένας υπεύθυνος. Όλες οι σχετικές επιχειρηματικές και διοικητικές λειτουργίες με τη μονάδα αυτήν ελέγχονται από το στέλεχος το οποίο είναι υπεύθυνο για την υλοποίηση της επιμέρους στρατηγικής του ομίλου (από εκεί προέρχεται και ο όρος Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα – Strategic Business Unit ή ΣΕΜ). Έτσι, τέτοιες αυτόνομες επιχειρήσεις εντός της επιχείρησης ή του ομίλου επιχειρήσεων δημιουργούνται κυρίως με βάση το προϊόν ή την αγορά. Ως επιμέρους επιχειρήσεις, οι ΣΕΜ υποστηρίζονται από τις κεντρικές υπηρεσίες των οικονομικών, του μάρκετινγκ και των ανθρώπινων πόρων. Η General Electric, η Nestle και η Phillip Morris είναι από τις πρώτες πολυεθνικές επιχειρήσεις οι οποίες εφάρμοσαν την οργάνωση κατά στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (Σχήμα 1.9).



Σχήμα 1.9 Τμηματοποίηση κατά Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα.

1.6.1.3 Εύρος ελέγχου (ή όριο εποπτείας)

Το εύρος ελέγχου (span of control) είναι ο αριθμός υφισταμένων που επιβλέπονται από κάθε προϊστάμενο. Κατά τον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, και με δεδομένη την αρχή πως κάθε υφιστάμενος έχει έναν και μόνο προϊστάμενο (αρχή της ενότητας εντολών – unity of command) πρέπει να καθοριστεί το πόσους υφισταμένους θα διοικεί/έχει υπό την εποπτεία του κάθε στέλεχος. Το εύρος ελέγχου καθορίζει τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων κάθε επιχείρησης. Αν το εύρος ελέγχου είναι μικρό, η ιεραρχική δομή της θα είναι μακριά και κάθετη, ενώ, αν είναι μεγάλο, η δομή θα είναι επίπεδη.

Χρειάζεται να σημειωθεί πως ένα υπερβολικά μεγάλο εύρος, αν και συμβάλλει στη δημιουργία θετικότερου εργασιακού κλίματος, εντούτοις καθιστά εξαιρετικά δύσκολο το έργο του στελέχους να παρακολουθεί όλες τις εργασιακές σχέσεις μέσα στο τμήμα του, να καθοδηγεί τους υφισταμένους του, να τους ελέγχει και να επεμβαίνει αμέσως όταν χρειάζεται. Αντίθετα, όταν το εύρος ελέγχου είναι μικρό, δυσκολεύει την ταχεία λήψη αποφάσεων, αυξάνει αρκετά το μισθολογικό κόστος (λόγω μεγαλύτερου αριθμού στελεχών), ενώ αντιθέτως εξασφαλίζει μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στους υφισταμένους (Galbraith, 2002).

Διακρίνονται δε δύο είδη εύρους ελέγχου (Davis, 1951 στον Griffin, 2005): το εκτελεστικό (operative) για τα κατώτερα στελέχη και το διοικητικό (executive) για τα μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη. Για το πρώτο επίπεδο ο Davis προτείνει ως ιδανικό μέγιστο αριθμό υφισταμένων τους 30, ενώ για το δεύτερο τους 3-9, αναλόγως της φύσης της δουλειάς του στελέχους, τον ρυθμό ανάπτυξης της εταιρείας αλλά και άλλους σχετικούς παράγοντες. Τον αριθμό 6 προτείνει ως ιδανικό ο Urwick για το διοικητικό εύρος ελέγχου (Urwick, 1938 στον Griffin, 2005). Με δεδομένη την έμφαση των σύγχρονων επιχειρήσεων στην ποιότητα, στην καινοτομία, στην παραγωγικότητα αλλά και στην αξιοποίηση της τεχνολογίας προτιμάται μια πλατιά ιεραρχική δομή (μεγάλο εύρος ελέγχου).

1.6.1.4 Κατανομή εξουσίας

Η εξουσία αναφέρεται στο τυπικό και νόμιμο δικαίωμα των στελεχών να προβαίνουν σε ενέργειες, να λαμβάνουν αποφάσεις, να δίνουν εντολές και να κατανέμουν πόρους προκειμένου να επιτύχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα από την επιχείρηση. Η **εξουσία (authority)** (του κάθε στελέχους) χαρακτηρίζεται από τα εξής (Χυτήρης, 2013):

1. Ανήκει στη θέση και όχι στους ανθρώπους, δηλαδή ανεξαρτήτως του ποιος κατέχει αυτήν τη θέση έχει την εξουσία που προβλέπεται.
2. Έχει έννοια (δηλαδή πραγματική ισχύ) όταν την αποδέχονται οι υφιστάμενοι ως νόμιμη και τυπική και υπακούν στις εντολές του προϊστάμενου.
3. Ρέει από την κορυφή της πυραμίδας (ανώτατη εξουσία) προς τα κάτω.

Η άσκηση εξουσίας συνεπάγεται ευθύνη και υποχρέωση λογοδοσίας γι' αυτόν που την ασκεί. **Ευθύνη (responsibility)** είναι η υποχρέωση που αναλαμβάνει (κάποιος) να εκτελέσει συγκεκριμένο έργο ασκώντας την εξουσία που του παρέχεται γι' αυτόν τον σκοπό. Η υποχρέωση αυτή δεν εκχωρείται και δεν μεταβιβάζεται. Η **λογοδοσία (accountability)** είναι η υποχρέωση αυτού που ασκεί εξουσία να δώσει αναφορά στον προϊστάμενό του για το τι έκανε (σε σχέση με την εξουσία και την ευθύνη που είχε) για την πραγματοποίηση των στόχων που του είχαν ανατεθεί. Ανάλογα με το σε ποια τμήματα, γραμμικά ή επιτελικά, εργάζεται αυτός που ασκεί την εξουσία, αυτή διακρίνεται σε γραμμική και επιτελική. **Γραμμική εξουσία (line authority)** ασκούν όσοι απασχολούνται στα τμήματα τα οποία συμβάλλουν στην επίτευξη του κύριου στόχου και στην αποστολή της επιχείρησης. **Επιτελική εξουσία (staff authority)** ασκούν οι ειδικοί οι οποίοι έχουν το τυπικό δικαίωμα να συμβουλευθούν και να συστήνουν στα γραμμικά στελέχη τι να κάνουν και πώς, ώστε τα τελευταία να είναι πιο αποτελεσματικά στο έργο τους. Τέτοια επιτελική εξουσία, για παράδειγμα, ασκούν το νομικό τμήμα, το τμήμα ελέγχου ποιότητας ή το τμήμα προσωπικού. Σε ορισμένες περιπτώσεις τα επιτελικά στελέχη ασκούν και γραμμική εξουσία, δηλαδή δίνουν εντολές στα γραμμικά στελέχη (κατά μήκος της ενιαίας γραμμής εξουσίας). Αυτό το δικαίωμα είναι τυπικό, τους εκχωρείται από τη διοίκηση, προβλέπεται στο οργανόγραμμα και είναι γνωστό ως **λειτουργική εξουσία (functional authority)**. Η λειτουργική εξουσία βοηθά τόσο στην ομοιόμορφη εκτέλεση κάποιων ενεργειών όσο και στην εφαρμογή και αξιοποίηση της εξειδικευμένης γνώσης (Dessler, 2003).

Είναι επίσης συνήθης πρακτική των στελεχών να εκχωρούν μέρος της εργασίας τους στους υφιστάμενους με ανάλογη εκχώρηση εξουσίας. Αυτή η διαδικασία λέγεται εξουσιοδότηση και συνδέεται με ορισμένα οφέλη τόσο για τα στελέχη όσο και τους υφιστάμενους τους (Leana, 1986). Τα στελέχη δηλαδή μπορούν να ασχοληθούν με τα σημαντικότερα θέματα της δουλειάς τους και να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες από τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Οι δε υφιστάμενοι, μέσω της εξουσιοδότησης, έχουν την ευκαιρία να μάθουν και να αναπτυχθούν, να αποκτήσουν περισσότερη αυτοπεποίθηση και να εμπλακούν περισσότερο στο οργανωσιακό γίγνεσθαι (Griffin, 2005· Daft, 2006· Χυτήρης, 2013). Πολλές φορές όμως συμβαίνει τα στελέχη να μην έχουν διάθεση ή την ικανότητα να εξουσιοδοτήσουν ούτε και οι υφιστάμενοι να αναλάβουν. Ενδέχεται τα στελέχη να μην εμπιστεύονται τους υφιστάμενους τους, να πιστεύουν ότι μπορούν να εκτελέσουν τη δουλειά καλύτερα από αυτούς, να μην νιώθουν σίγουροι ότι μπορούν να χειριστούν σωστά τη διαδικασία αλλά και ότι μπορεί τα λάθη των υφισταμένων να κοστίσουν περισσότερο ή ότι, αν αυτοί εκτελέσουν τη δουλειά καλύτερα, το γεγονός αυτό μπορεί να απειλήσει την εξέλιξή τους (των στελεχών). Οι δε εργαζόμενοι μπορεί να μην θέλουν να αναλάβουν πρόσθετες ευθύνες, ρίσκο ή και να θεωρούν ότι δεν θα ανταμειφθούν επαρκώς.

1.6.1.5 Συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας

Όταν σε μια επιχείρηση η λήψη αποφάσεων, για τα σημαντικά αλλά ακόμη και τα σχετικά λιγότερο σημαντικά θέματα στόχων και λειτουργίας της, γίνεται από τα ανώτατα στελέχη ή το ανώτατο στέλεχος (κατά περίπτωση), χωρίς τη συμμετοχή των κατώτερων διοικητικών στελεχών, τότε αυτή (η λήψη αποφάσεων) χαρακτηρίζεται ως συγκεντρωτική όπως και η επιχείρηση. Σε αυτήν την περίπτωση, τα κατώτερα στελέχη και οι εργαζόμενοι απλώς εκτελούν τις εντολές της ανώτατης διοίκησης. Αν, όσο γίνεται περισσότερο, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα κατώτερα στελέχη ή αυτά συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, τότε η εξουσία αποκεντρώνεται και η επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως αποκεντρωμένη διοικητικά. Το διοικητικό επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται οι περισσότερες και κύριες αποφάσεις σε μια επιχείρηση χαρακτηρίζει τον **βαθμό συγκέντρωσης και αποκέντρωσης της εξουσίας** σε αυτήν.

Η έννοια της αποκέντρωσης–συγκέντρωσης είναι σχετική και όχι απόλυτη, αφού όπως είναι λογικό καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά αν είναι στο ένα ή στο άλλο απόλυτο άκρο του συνεχούς της κατανομής εξουσίας. Ο συντονισμός και η ηγεσία από τα ανώτατα στελέχη είναι αναγκαία για να μπορεί η επιχείρηση να λειτουργήσει συντονισμένα ως ένα ενιαίο όλον. Αλλά και η συμμετοχή των κατώτερων στελεχών και εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων είναι σκόπιμη και χρήσιμη.

Ένα σχετικό με την αποκέντρωση ή συγκέντρωση εξουσίας θέμα είναι η **τυποποίηση** (ο βαθμός δηλαδή στον οποίο οι εργασίες έχουν προτυποποιηθεί για το πώς ακριβώς θα γίνονται και οι συμπεριφορές των εργαζομένων έχουν προκαθοριστεί ώστε να έχουν ελάχιστα περιθώρια να αποκλίνουν ή να πάρουν πρωτοβουλίες και αποφάσεις). Οι εργαζόμενοι πρέπει να κάνουν ακριβώς, με συνέπεια και κατ' επανάληψη τις ίδιες κινήσεις, να επιδεικνύουν την ίδια συμπεριφορά και να παράγουν το ίδιο ακριβώς προϊόν/υπηρεσία κάθε φορά. Η τυποποίηση αυτή γίνεται γραπτώς, με βιβλίο οδηγιών, κανόνων, διαδικασιών εκτέλεσης της εργασίας, πολιτικής, περιγραφής εργασιών και κανονισμών. Είναι ωστόσο προφανές ότι ένας μεγάλος βαθμός τυποποίησης καταλήγει σε μεγάλη γραφειοκρατία. Μπορεί λοιπόν η γραφειοκρατία να εξασφαλίζει μια σταθερότητα στις ενέργειες και στη συμπεριφορά και να επιτρέπει στην επιχείρηση να λειτουργεί ορθολογικά. Από την άλλη πλευρά όμως ενδέχεται να περιορίζει την ευελιξία, την πρωτοβουλία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων.

1.7 Διεύθυνση–Ηγεσία

1.7.1 Ορισμός της ηγεσίας – Πηγές δύναμης του ηγέτη

Προκειμένου οι σύγχρονες επιχειρήσεις να επιβιώσουν στο ευμετάβλητο παγκόσμιο περιβάλλον χρειάζεται ικανή και αποτελεσματική ηγεσία. Η ηγεσία, ως όρος, προέρχεται από το ρήμα ηγούμαι, το οποίο ετυμολογικά σημαίνει να είμαι οδηγός, να προπορεύομαι, να δείχνω τον δρόμο. Είναι διαφορετική έννοια από τη διοίκηση, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση των λειτουργιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης/ηγεσίας και του ελέγχου προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Η μεν διοίκηση αναφέρεται στο ΠΙ πρέπει να κάνει ένα στέλεχος, η δε ηγεσία αναφέρεται στο ΠΩΣ το στέλεχος εκτελεί τις λειτουργίες αυτές σε σχέση με τους συνεργάτες και υφισταμένους του. Επομένως, η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους (είτε είναι, για παράδειγμα, συνεργάτες είτε υφιστάμενοι), έτσι ώστε όλοι μαζί να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους.

Η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι μια ενέργεια του ηγέτη θα προκαλέσει την ανταπόκριση των υφισταμένων του, η οποία προκαλεί εκ νέου την αντίδραση του ηγέτη. Είναι παρούσα δε σε κάθε διοικητικό επίπεδο. Το κατά πόσο ο ηγέτης θα μπορεί να επηρεάζει, αυτό θα εξαρτηθεί από τον ίδιο, τους άλλους και τη συγκεκριμένη κατάσταση εντός της οποίας αλληλεπιδρούν οι δύο πλευρές. Η ηγεσία είναι μια ικανότητα η οποία εκδηλώνεται με κατάλληλη συμπεριφορά, η οποία εντέλει μαθαίνεται. Ως σχέση επιρροής όμως βασίζεται στη δύναμη την οποία κατέχει ο ηγέτης και στο πώς, τότε και πόσο τη χρησιμοποιεί.

Η δύναμη αποτελεί την πιθανότητα κάποιος σε μια κοινωνική σχέση να είναι σε θέση να κάνει αυτό που επιθυμεί, παρά τις πιθανές αντιδράσεις (Weber, 1968). Με άλλα λόγια, η δύναμη αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των άλλων. Τα άτομα κατέχουν πράγματι τη δύναμη στον βαθμό που οι άλλοι το αναγνωρίζουν, μπορεί δε να αποκτάται μέσα στους οργανισμούς και να αυξάνεται ή να μειώνεται. Γίνεται λόγος για πέντε βασικά είδη δύναμης:

- **Την επιβραβευτική δύναμη (reward power):** Το άτομο Α ελέγχει τις επιβραβεύσεις (π.χ. αύξηση μισθού, προαγωγή) τις οποίες επιθυμεί το άτομο Β. Η επιβραβευτική δύναμη χάνει την αποτελεσματικότητά της αν το άτομο Β δεν εκτιμά την επιβράβευση που του δίνεται ή δεν μπορεί να συλλάβει την ικανότητα του Α να του την παρέχει.
- **Την καταναγκαστική δύναμη (coercive power):** Το άτομο Α επιβάλλει κάποιο είδος τιμωρίας (π.χ. επίπληξη) στο άτομο Β, το οποίο θα πρέπει να τη θεωρεί σημαντική, αλλά και το άτομο Α πρέπει να μπορεί να την εκτελέσει.
- **Τη νόμιμη δύναμη (legitimate power):** Το άτομο Α διαθέτει νόμιμη δύναμη πάνω στο άτομο Β, αν το άτομο Α θεωρείται πως έχει το δικαίωμα να επηρεάσει το άτομο Β. Η νόμιμη δύναμη βασίζεται στην ιεραρχία, ενώ μπορεί να υπάρχει και εκτός αυτής, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση που το δικαίωμα επιρροής ορίζεται από τις αξίες και την

κουλτούρα (π.χ. ο πρόεδρος μιας οργάνωσης έχει νόμιμο δικαίωμα καθοδήγησης των υφισταμένων του). Επίσης, μπορεί να αποκτηθεί μέσω διορισμού, εκλογής ή άλλου τύπου αναγνώρισης. Ανάλογα με το πώς οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τη χρήση της δύναμης, οι υφιστάμενοι παίζουν σημαντικό ρόλο μέσω της συμμόρφωσής τους σε αυτήν.

- **Τη χαρισματική δύναμη ή δύναμη αναφοράς (charismatic/referent power):** Το άτομο Α έχει χαρισματική δύναμη στο άτομο Β ανάλογη με τον θαυμασμό του ατόμου Β για τα χαρακτηριστικά και τη φήμη του ατόμου Α. Η χαρισματική δύναμη βασίζεται στην εσωτερική προσωπική έλξη ενός ατόμου για το άλλο. Όταν το άτομο Β θέλει να ταυτιστεί με το άτομο Α, τότε το άτομο Α ασκεί μεγάλη δύναμη στο άτομο Β.
- **Τη δύναμη ειδικείωσης (expert power):** Το άτομο Α έχει δύναμη ειδικείωσης στο άτομο Β στον βαθμό που το άτομο Α έχει τη γνώση και την εξειδίκευση για ένα θέμα ή πρόβλημα. Φυσικά και σε αυτήν την περίπτωση το άτομο Β πρέπει να πιστεύει ότι το άτομο Α έχει σωστή κρίση και γνώση.

Στο ανώτατο διοικητικό επίπεδο κυριαρχεί η χαρισματική και η νόμιμη δύναμη, στο μεσαίο διοικητικό επίπεδο η νόμιμη, η δύναμη επιβράβευσης και η δύναμη του ειδικού, ενώ στο κατώτερο διοικητικό επίπεδο είναι πιο συνήθης η δύναμη ειδικείωσης, επιβράβευσης αλλά και η καταναγκαστική και η νόμιμη δύναμη (Daft, 2006). Χρειάζεται ακόμη να αναφερθεί ότι αυτές οι πηγές δύναμης δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Για παράδειγμα, η χρήση δύναμης επιβράβευσης τείνει να αυξάνει τη χαρισματική δύναμη, γιατί οι άνθρωποι έλκονται από αυτούς που θαυμάζουν και που τους επιβραβεύουν. Η δε χαρισματική δύναμη επηρεάζεται από τη δύναμη ειδικείωσης, αφού οι άνθρωποι έχουν την τάση να εντυπωσιάζονται από αυτούς που έχουν τη γνώση και οι οποίοι τη χρησιμοποιούν την κατάλληλη στιγμή.

1.7.2 Τα βασικά ηγετικά στυλ

Η επιτυχία του ηγέτη ως προς την παρακίνηση των υφισταμένων του για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων εξαρτάται από τον ίδιο αλλά και τους υφισταμένους του (έχουν φιλοδοξίες, αξίες, ανάγκες) (Adair, 1990). Το πώς ο ηγέτης θα καταφέρει να πείσει τους υφισταμένους του είναι κάτι που διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από τη μια κατάσταση στην άλλη. Αυτές οι διαφορές προσδιορίζουν το προσωπικό ηγετικό στυλ του. Αυτό είναι προϊόν των στάσεων του απέναντι στον άνθρωπο, της εξουσίας που έχει και χρησιμοποιεί, του ενδιαφέροντός του για την παραγωγή/το έργο ή τις ανθρώπινες σχέσεις. Υπάρχουν λοιπόν τέσσερα βασικά ηγετικά στυλ (Dascher & Ninemeier, 1984):

- **Το αυτοκρατορικό ή εξουσιαστικό ή δικτατορικό (autocratic):** Το στέλεχος διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λαμβάνει αποφάσεις χωρίς να ζητήσει τη γνώμη των υφισταμένων του, οι οποίοι πρέπει να υπακούν στις εντολές του. Το στυλ αυτό ενδείκνυται για νέους εργαζομένους που πρέπει γρήγορα να μάθουν το έργο, για προσωρινούς υπαλλήλους, δύσκολους να διοικηθούν και που δεν ανταποκρίνονται σε άλλα ηγετικά στυλ.
- **Το γραφειοκρατικό (bureaucratic):** Το στέλεχος διοικεί τυπικά με βάση το βιβλίο (by the book) ενώ δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργου και συμπεριφέρεται με βάση κανόνες, πολιτικές και συγκεκριμένες διαδικασίες. Για να λύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από υφιστάμενους κανόνες βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια. Το στυλ αυτό είναι κατάλληλο για ανθρώπους που πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες, που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα, σε ειδικές συνθήκες ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό.
- **Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό (democratic):** Το στέλεχος επιζητά τη συμμετοχή των υφισταμένων του σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό. Το δημοκρατικό στυλ είναι κατάλληλο για εργαζομένους με εμπειρία, δεξιότητες, που επιδιώκουν αλλαγές στον χώρο εργασίας και που έχουν κοινά προβλήματα και θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους.
- **Το χαλαρό (laissez faire):** Το στέλεχος μεταβιβάζει εξουσία και το δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζομένους, τους δίνει λίγες οδηγίες και τους επιτρέπει να έχουν ελευθερία. Το χαλαρό στυλ ενδείκνυται για άτομα με μεγάλο βαθμό παρακίνησης, π.χ. συμβούλους ή εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό.

1.7.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις ηγεσίας

Οι υφιστάμενες προσεγγίσεις για την ηγεσία μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

- **Την προσέγγιση σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (leaders' trait approach):** Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτήν, ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, φυσικά, κοινωνικά ή προσωπικότητας (π.χ. ψηλός, όμορφος, μορφωμένος). Σε αντίθεση με την κοινή λογική που λέει ότι τα χαρακτηριστικά αυτά παίζουν ρόλο στην επίδραση του ηγέτη στους άλλους, οι πράξεις και τα επιτεύγματα μεγάλων ηγετών δεν αποδεικνύουν κάποια συνέπεια μεταξύ τους. Η προσέγγιση αυτή δεν γίνεται συνεπώς αποδεκτή λόγω του ότι δεν λαμβάνει υπόψη ούτε τις ιδιαίτερες καταστάσεις που ισχύουν κάθε φορά ούτε θέματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης ηγεσίας.
- **Την προσέγγιση σύμφωνα με τη συμπεριφορά του ηγέτη (leaders' behavioral approach):** Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να καθορίσει ποιος τύπος συμπεριφοράς του ηγέτη οδηγεί στην υψηλή απόδοση και στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι σχετικές έρευνες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: αυτήν που εξετάζει τις δραστηριότητες και τις ευθύνες που απορρέουν από τις διοικητικές λειτουργίες (π.χ. πώς επιλύονται συγκρούσεις) και αυτήν που προσπαθεί να αναγνωρίσει την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Άλλες μελέτες αναζητούν επίσης τη σχέση ανάμεσα στην ηγετική συμπεριφορά και στην αποτελεσματικότητα ή και στον προσανατολισμό στο έργο ή στους ανθρώπους από όπου προκύπτουν διαφορετικά αποτελέσματα απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης. Στην προσέγγιση αυτήν εντάσσονται η θεωρία X-Ψ του McGregor, το διοικητικό πλέγμα των Blake & Mutton και το υπόδειγμα ενδυνάμωσης των υφισταμένων.
- **Την προσέγγιση σύμφωνα με τις ενδεχόμενες (καταστάσεις) (contingency approach):** Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτήν, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται από τρεις κύριους παράγοντες: α) τον ίδιο, β) τους υφιστάμενους του αλλά και γ) την επικρατούσα κάθε φορά κατάσταση. Επειδή οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν διαχρονικά όπως και οι σχέσεις μεταξύ τους, χρειάζεται διαφορετική ηγεσία κάθε φορά.
- **Τις νεότερες προσεγγίσεις ηγεσίας,** όπως είναι η μεταλλακτική (transformational) και χαρισματική (charismatic) ηγεσία, η συναλλακτική (transactional), η αυθεντική (authentic), η εξυπηρετική (servanthood) και η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence).

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμένες βασικές θεωρίες ηγεσίας.

1.7.3.1 Η θεωρία X-Ψ (Theory X-Y)

Τη δεκαετία του 1960, ο McGregor παρουσίασε τη θεωρία X-Ψ (McGregor, 1960). Η θεωρία X αντιπροσωπεύει μια ξεπερασμένη και αυταρχική άποψη της ανθρώπινης φύσης, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους οκνηροί, δεν επιθυμούν να εργάζονται και άρα η διοίκηση πρέπει να τους πιέζει ή να τους εξαναγκάζει να εργάζονται. Αντίθετα, η θεωρία Ψ υποστηρίζει πως οι άνθρωποι δεν αντιπαθούν εκ φύσεως την εργασία, μπορούν να έχουν φιλοδοξίες και να παρακινούνται για την επίτευξη του έργου που τους έχει ανατεθεί. Έχουν πνευματικές ικανότητες αλλά τα ταλέντα τους μπορεί να μην αξιοποιούνται πλήρως στις επιχειρήσεις. Επίσης, υποστηρίζεται πως κανείς μπορεί να μάθει να είναι υπεύθυνος και να αυτοελέγχεται ανάλογα με τις επικρατούσες οργανωσιακές συνθήκες.

Επομένως, η θεωρία του McGregor υποστηρίζει πως η συμπεριφορά των εργαζομένων εξαρτάται από τις παραδοχές των στελεχών. Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τη θεωρία X, η ευθύνη για τη φτωχή απόδοση καταλογίζεται στην ανικανότητα των εργαζομένων να επιδείξουν πρωτοβουλία και αυτοπαρακίνηση. Αντίθετα, κατά τη θεωρία Ψ, οι ανεπάρκειες της επιχείρησης πρέπει να αποδίδονται στη διοίκηση. Αν οι εργαζόμενοι είναι οκνηροί, αδιάφοροι, απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες, χωρίς συνεργατικό πνεύμα ή δημιουργικότητα, τότε η διοίκηση φαίνεται πως δεν απελευθέρωσε τις δυνάμεις που κρύβουν μέσα τους οι εργαζόμενοι.

Η θεωρία X και η θεωρία Ψ αποτελούν πράγματι διαφορετικά πλαίσια αντίληψης, μέσα στα οποία προσπαθούν τα στελέχη να κατανοήσουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους. Ο McGregor εξήγησε ότι οι απόψεις αυτές υπαγόρευαν στους διοικούντες μια εντελώς διαφορετική τακτική για την αντιμετώπιση των οργανωσιακών προβλημάτων. Οι πιο πολλές τεχνικές οι οποίες συνδέονται με την αλλαγή και ανάπτυξη της επιχείρησης βασίζονται στις παραδοχές της θεωρίας Ψ, ενώ ο ίδιος ο McGregor χρησιμοποίησε τη θεωρία Ψ

για να ξανασχεδιάσει διοικητικές πρακτικές (π.χ. η αξιολόγηση της απόδοσης, η ανάπτυξη συστημάτων μισθών και ημερομισθίων, η διανομή κερδών, οι προαγωγές και η συμμετοχική διοίκηση).

1.7.3.2 Το διοικητικό πλέγμα

Η θεωρία του [διοικητικού πλέγματος](#) (managerial grid) αναπτύχθηκε από τους Blake & Mouton το 1964. Αυτή αξιολογεί και ορίζει διαφορετικούς τύπους ηγέτη ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει ο κάθε ηγέτης για την παραγωγή και τον εργαζόμενο. Δημιούργησαν λοιπόν ένα πλέγμα στο οποίο στον άξονα Χ μετριέται το ενδιαφέρον για την παραγωγή και στον άξονα Ψ το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, σε μια κλίμακα από το 1 ως το 9. Μέσα από κατάλληλο τεστ (π.χ. ερωτήσεις) το στέλεχος μπορεί να προσδιορίσει το προσωπικό του στιλ ηγεσίας καταγράφοντας τη συμπεριφορά του κατά την καθημερινή άσκηση ηγεσίας. Ενώ κάθε στέλεχος έχει ένα βασικό, κυρίαρχο στιλ, εντούτοις υπάρχουν έκτακτες περιπτώσεις κατά τις οποίες μπορεί να υιοθετεί ένα άλλο στιλ για να επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο.

1.7.3.3 Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς

Σύμφωνα με τη [θεωρία της συνεχούς κλίμακας ηγετικής συμπεριφοράς](#) (leadership continuum theory) υπάρχουν τρία βασικά ηγετικά στιλ (αυταρχικό, δημοκρατικό, χαλαρό) (Tannenbaum & Schmidt, 1973). Το αυταρχικό ή εξουσιαστικό στιλ έχει διαφορετικούς βαθμούς εξουσιαστικότητας, οι οποίοι κλιμακώνονται. Ο «καθαρός» εξουσιαστικός ή αυταρχικός ηγέτης συμπεριφέρεται κατά το πρότυπο των υποθέσεων της θεωρίας Χ. Αποφασίζει μόνος του, χωρίς τη συμβολή των υφισταμένων του. Είναι σαφώς προσανατολισμένος προς την παραγωγή/έργο και τείνει να θεωρεί τους υφισταμένους του ως «πράγματα», χωρίς δυνατότητες ή επιθυμία να εκτελέσουν κάτι μόνοι τους. Αντιλαμβάνεται τον ρόλο του ως αυτού που πρέπει να πιέζει και να εξαναγκάζει τους υφισταμένους του να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του οργανισμού. Επομένως οφείλει να τους επιβλέπει στενά για να μην εκμεταλλευτούν την ελευθερία και επιδείξουν μη παραγωγικές συμπεριφορές. Ο αυταρχικός ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του πηγή κάθε εξουσίας σε ό,τι αφορά την ομάδα του και διαφυλάσσει με πάθος το δικαίωμά του να επηρεάζει. Αν αμφισβητηθεί η εξουσία του, το θεωρεί ως επίθεση στο δικαίωμά του να διοικεί και πιθανώς θα αντιδράσει με έναν τρόπο εξαναγκαστικό και κατευθυντικό.

Καθώς το στέλεχος αυξάνει τη συμμετοχή των υφισταμένων του (παραχωρώντας έτσι μέρος της εξουσίας του) στη λήψη αποφάσεων, ο αυταρχισμός μειώνεται. Αν μάλιστα το στέλεχος μοιραστεί εντελώς την εξουσία με τους υφισταμένους του, προκύπτει το χαλαρό στιλ ηγεσίας. Σε αυτήν την περίπτωση καθορίζει πλατιά όρια πολιτικής (δηλαδή γενικά σημεία πολιτικής) και γενικούς στόχους εργασίας και επιτρέπει στους υφισταμένους του να πάρουν τις σχετικές αποφάσεις και να επιτύχουν τους στόχους όπως αυτοί κρίνουν καλύτερα. Το χαλαρό στιλ ενδείκνυται για υφισταμένους οι οποίοι χάρη στην τεχνολογία (έχουν την εξειδικευμένη τεχνογνωσία) ή στην προσωπικότητά τους εμπλέκονται προσωπικά, είναι προσανατολισμένοι προς τους οργανωσιακούς και προσωπικούς τους στόχους, είναι πολύ υπεύθυνοι και παίρνουν πρωτοβουλίες (υποθέσεις θεωρίας Ψ). Κατά συνέπεια θα ήταν αντιπαραγωγική μια πλήρης συγκέντρωση εξουσιών στο πρόσωπο του στελέχους. Επίσης, η φύση του έργου και άλλες τεχνολογικές απαιτήσεις ίσως κάνουν ακατάλληλη την αποκλειστική λήψη αποφάσεων από αυτό, ενώ καθορίζουν τον βαθμό ελευθερίας ο οποίος θα δοθεί στους υφισταμένους του.

Μεταξύ των δύο ακραίων αυτών στιλ ηγεσίας είναι εκείνο κατά το οποίο το στέλεχος μοιράζεται σημαντικό μέρος της εξουσίας του με τους υφισταμένους του. Το στιλ αυτό είναι το δημοκρατικό. Εδώ το στέλεχος και οι υφιστάμενοι θεωρούνται σχετικά εξίσου ικανοί να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή του τμήματος. Το δημοκρατικό στέλεχος είναι περισσότερο ηγέτης με την πραγματική έννοια της λέξης. Σημειώνεται ακόμη ότι τα καθαρά στιλ ηγεσίας είναι σπάνια και ότι τα μεικτά στιλ αποτελούν την πραγματικότητα.

1.7.3.4 Το υπόδειγμα Vroom Yetton

Το [υπόδειγμα των Vroom Yetton](#) (Vroom Yetton model) αναπτύχθηκε το 1973 από τον Victor Vroom και τον Phillip Yetton ενώ σημαντική ήταν και η συνεισφορά του Arthur Jago το 1988. Το υπόδειγμα αυτό προτείνει στιλ ηγεσίας τα οποία καθορίζονται ανάλογα με την κατάσταση και παράλληλα εξηγεί πώς οι ηγέτες θα πρέπει

να παίρνουν τις αποφάσεις τους στηριζόμενοι α) στην ποιότητα της απόφασης (τι αποτέλεσμα θα έχει στην απόδοση της ομάδας), β) στην αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους και στη διάθεσή τους να την υλοποιήσουν και γ) στον απαιτούμενο χρόνο για τη λήψη της απόφασης.

Με βάση το υπόδειγμα αυτό εξισώνεται η ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων και τονίζεται ιδιαίτερα ότι η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο σημαντικά πράγματα που κάνει ένας ηγέτης. Το να γνωρίζει κανείς πότε να ζητήσει από τους άλλους να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης απόφασης ή πότε να λάβει την απόφαση μόνος του είναι ένα πολύ σοβαρό θέμα ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να ξέρει πότε οι συμβουλές των άλλων χρειάζονται και πότε το να τους συμβουλευτεί είναι χάσιμο χρόνου. Προσδιορίζονται λοιπόν πέντε ηγετικά στυλ (δύο αυταρχικά, δύο συμβουλευτικά και ένα ομαδικό). Για το πότε πρέπει να εφαρμοστεί το κάθε στυλ ηγεσίας χρειάζεται να γίνει από τον ηγέτη μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων, για παράδειγμα: «Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για να ληφθεί μια ορθή απόφαση;», «Είναι πιθανή μια σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων μου όσον αφορά το ποια απόφαση θα ληφθεί;», «Η εφαρμογή αυτών των ερωτήσεων/κριτηρίων οδηγεί στη δημιουργία ενός δέντρου λήψης αποφάσεων το οποίο καταλήγει στο κατάλληλο κάθε φορά στυλ ηγεσίας;» Το υπόδειγμα Vroom Yetton γενικά εφαρμόζεται στην πράξη. Ωστόσο, τα στελέχη φαίνεται να υιοθετούν περισσότερο τα συμβουλευτικά στυλ, όταν το υπόδειγμα προτείνει το αυταρχικό στυλ λήψης απόφασης. Επίσης έχει διαπιστωθεί σε έρευνες ότι τα ανώτατα στελέχη είναι περισσότερο συμμετοχικά από ό,τι τα κατώτερα (Μπουραντάς, 2005).

1.7.3.5 Η θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας ή ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων

Η [θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας](#) (situational theory of leadership) αποτελεί επέκταση της θεωρίας της ενδεχομενικής ηγεσίας και υποστηρίζει ότι το πόσο αποτελεσματικό θα είναι το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων. Αυτή ορίζεται ως η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών και τέλος η εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο (Χυτήρης, 2013). Οι παράγοντες αυτοί της ωριμότητας έχουν έννοια μόνο σε σχέση με κάποια συγκεκριμένη εργασία που πρέπει να γίνει. Έτσι, κάποιο άτομο (ή μια ομάδα) δεν είναι γενικά ώριμο ή ανώριμο παρά μόνο σε σχέση με κάτι συγκεκριμένο. Με την έννοια αυτήν ένας ταμίας τράπεζας μπορεί να είναι ώριμος στη γραφική εργασία αλλά ανώριμος ως προς τη συμπεριφορά του προς τους πελάτες.

Σύμφωνα με τη θεωρία του κύκλου ζωής του ηγετικού στυλ, καθώς αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων σε σχέση με κάποιο αντικείμενο της εργασίας τους, οι ηγέτες-προϊστάμενοι θα πρέπει να αρχίσουν να ελαττώνουν τη συμπεριφορά τους την προσανατολισμένη στην επίτευξη αποτελέσματος (εργοκεντρική) και να αυξάνουν τη συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική), μέχρι το σημείο όπου οι υφιστάμενοι θα είναι αρκετά ώριμοι, οπότε θα πρέπει οι ηγέτες να αρχίσουν να ελαττώνουν και τη συμπεριφορά σχέσεων.

Αν υποθεθεί ότι η ωριμότητα των υφισταμένων μετριέται σε 4 επίπεδα –από την πολύ χαμηλή ωριμότητα μέχρι την πλήρη ωριμότητα– τότε δημιουργούνται τέσσερα αντίστοιχα (κατάλληλα) στυλ ηγεσίας: (α) στυλ διευθυντικό (για χαμηλό επίπεδο ωριμότητας/άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου, που στερούνται ικανοτήτων και είναι απρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσής του, χρειάζονται σαφείς οδηγίες και περισσότερη επίβλεψη), (β) στυλ συμβουλευτικό (για χαμηλό προς μέτριο επίπεδο ωριμότητας, δηλαδή άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου αλλά σχετικά πρόθυμα να αναλάβουν ευθύνη και που χρειάζονται καθοδηγητική συμπεριφορά επειδή στερούνται ικανοτήτων), (γ) στυλ υποστηρικτικό (για μέτριο προς υψηλό επίπεδο ωριμότητας και άτομα που έχουν την ικανότητα να κάνουν ό,τι ζητήσει ο ηγέτης αλλά στερούνται αυτοπεποίθησης ή ενθουσιασμού) και (δ) στυλ εξουσιοδοτικό (για υψηλό επίπεδο ωριμότητας, όπου τα άτομα είναι και ικανά και αυτοπαρακινούνται).

Το κλειδί στην επιλογή του πιο αποτελεσματικού ηγετικού στυλ είναι να εκτιμηθεί το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων και να συμπεριφερθεί ο ηγέτης σύμφωνα με την πιο πάνω θεωρία. Είναι ευνόητο, βέβαια, ότι με βάση αυτήν τη θεωρία ο ηγέτης (προϊστάμενος) θα πρέπει να βοηθήσει τους υφισταμένους του να «ωριμάσουν», ώστε να γίνουν ικανοί και να θέλουν να αναλάβουν ευθύνη-πρωτοβουλία για εκτέλεση έργου (Bryman, 1992).

1.7.3.6 Η θεωρία των στόχων

Η θεωρία των στόχων (path goal theory) εξετάζει το πώς οι ηγέτες παρακινούν τους υφισταμένους τους να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, επιτυγχάνοντας παράλληλα βελτίωση της απόδοσής τους και εργασιακή ικανοποίηση (Northouse, 2004). Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται από τρεις παραμέτρους: το στιλ ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

Η βασική υπόθεση της εν λόγω θεωρίας είναι ότι οι υφιστάμενοι θα παρακινηθούν αν θεωρήσουν ότι οι ίδιοι είναι ικανοί για την εκτέλεση έργου, αν πιστεύουν πως οι προσπάθειές τους θα έχουν κάποιο αποτέλεσμα και ότι θα λάβουν κάποια ικανοποιητική ανταμοιβή. Ο ηγέτης λοιπόν θα πρέπει να επιλέξει μέσα από τέσσερα διαφορετικά ηγετικά στιλ (κατευθυντικό, υποστηρικτικό, συμμετοχικό και προσανατολισμού στην επίτευξη). Κάθε ηγετικό στιλ έχει και διαφορετική επίδραση στην παρακίνηση των υφισταμένων (ανάλογα και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και τα χαρακτηριστικά της εργασίας). Τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων καθορίζουν το πώς θα ερμηνευτεί η συμπεριφορά του ηγέτη σε ένα δεδομένο εργασιακό περιβάλλον. Αν λοιπόν, για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι είναι δογματικοί και αυταρχικοί και επιπλέον εργάζονται σε συνθήκες αβεβαιότητας και έλλειψης σαφήνειας ως προς τις διαδικασίες, η θεωρία πορείας-στόχου προτείνει το κατευθυντικό στιλ γιατί αυτό εξασφαλίζει καθοδήγηση και σαφήνεια στο προς εκτέλεση έργο.

Επομένως, η θεωρία των στόχων βοηθά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει την ικανοποίηση και την απόδοση των υφισταμένων, συνδέει την παρακίνηση με την ηγεσία και δίνει έμφαση στη σημασία της καθοδήγησης των εργαζομένων από τον ηγέτη.

Συμπερασματικά, όπως γίνεται κατανοητό από τις θεωρίες για ηγεσία που αναπτύχθηκαν πιο πάνω, ο ηγέτης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και κυρίως από αυτούς που αφορούν την προσωπικότητά του, τους ανωτέρους, τους ομοιόβαθμους και τους υφισταμένους του αλλά και τους παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα και τις πολιτικές της επιχείρησης.

1.7.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας

1.7.4.1 Μεταλλακτική και χαρισματική ηγεσία

Η μεταλλακτική ηγεσία (transformational leadership), όρος ο οποίος προτάθηκε από τον Downton το 1973 ως προσέγγιση της ηγεσίας, βασίζεται στο βιβλίο *Ηγεσία* του πολιτικού κοινωνιολόγου James McGregor Burns, το οποίο εκδόθηκε το 1978. Στο βιβλίο αυτό ο Burns συνδέει τον ρόλο του ηγέτη και των ακολούθων του (Northouse, 2013). Η μεταλλακτική ηγεσία αναφέρεται στην περίπτωση κατά την οποία οι ηγέτες παρακινούν με εξαιρετικό τρόπο τους υφισταμένους τους δίνοντας έμφαση στις αξίες και στα ιδανικά και εμπνέοντάς τους να σκεφτούν τα προβλήματα με νέους τρόπους. Οι μεταλλακτικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να εμπνέουν τους άλλους μέσω των πράξεων ή/και του οράματός τους και έτσι οι υφιστάμενοί τους νιώθουν θαυμασμό και κάνουν πιο πολλά από όσα μπορούσαν να κάνουν ή είχαν σκεφτεί να κάνουν (Hellriegel Jackson & Slocum, 2005).

Περίπου την ίδια εποχή στην οποία εκδόθηκε το βιβλίο του Burns δημοσιεύτηκε η θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας (charismatic leadership), η οποία αρκετές φορές θεωρείται παρόμοια με αυτήν της μεταλλακτικής ηγεσίας, από τον House (1976). Κατά τον Weber (1947), το χάρισμα είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας το οποίο δίνει σε ένα άτομο ασυνήθιστες/ξεχωριστές δυνάμεις, οι οποίες συντελούν στο να θεωρηθεί το άτομο αυτό ηγέτης. Έχει σημασία όμως το χάρισμα, αυτές οι ιδιαίτερες δυνάμεις του ηγέτη να γίνονται παραδεκτές από τους ακολούθους του ηγέτη (Bryman, 1992).

Ηγέτες οι οποίοι επιδεικνύουν δέσμευση στο όραμα και στην πορεία δράσης καλούνται χαρισματικοί. Αυτοί έχουν ακλόνητη πίστη στην αποστολή τους και πιστεύουν ότι μαζί με τους υφισταμένους τους (οι οποίοι επιδεικνύουν αφοσίωση και υπακοή στον ηγέτη) μπορούν να την επιτύχουν. Αξίζει να σημειωθεί πως οι μεταλλακτικοί ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί όταν η επιχείρηση είναι νέα ή απειλείται η επιβίωσή της. Από την άλλη πλευρά όμως δυσκολεύονται όταν οι υφιστάμενοί τους, λόγω μεγάλου ζήλου, παρασύρονται στην επιδίωξη προσωπικών φιλοδοξιών, οραμάτων και στόχων και όταν περιστοιχίζονται από άτομα που πάντα τους λένε ναι.

1.7.4.2 Συναλλακτική ηγεσία

Η θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership) εστιάζει στην αλληλεπίδραση του ηγέτη με όλους τους υφισταμένους του αλλά σε δυαδικό επίπεδο (ο ηγέτης με καθέναν υφιστάμενό του χωριστά). Από τα ευρήματα σχετικών μελετών προκύπτει πως, μεταξύ άλλων, η καλή σχέση ηγέτη και υφισταμένων συντελεί στη μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση, μειώνει την πιθανότητα αποχώρησης, ενισχύει τη δέσμευση στον οργανισμό και γενικά δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις για προαγωγή και ανάπτυξη. Πράγματι, αυτή η καλή ποιοτική σχέση ηγέτη-υφισταμένων ευνοεί τον ίδιο, τους εργαζομένους και την επιχείρηση. Αυτή αναπτύσσεται μέσα από τρεις φάσεις (Northouse, 2004): α) την αρχική επαφή, η οποία δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη και στον υφιστάμενο για μια πρώτη τυπική γνωριμία, β) τη γνωριμία, κατά την οποία αναπτύσσεται η συνεργασία, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός και, τέλος, γ) την ουσιαστική συνεργασία, φάση κατά την οποία υπάρχει αμοιβαία αφοσίωση και αλληλεξάρτηση για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Περνώντας από τις διάφορες φάσεις, οι εργαζόμενοι ωριμάζουν και βοηθούν στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

1.7.4.3 Αυθεντική ηγεσία

Η θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας (authentic leadership) θεμελιώνεται πάνω στην έννοια της αυθεντικότητας, η οποία είναι παρούσα ήδη από τα αρχαία χρόνια σε έργα των Αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων. Η αυθεντικότητα σχετίζεται με το γνώθι σαυτόν και την ικανότητα ενός ατόμου να έχει τον έλεγχο της ζωής του παραμένοντας πιστός στις αξίες του, διατηρώντας τον χαρακτήρα και την προσωπικότητά του παρά τις οποιεσδήποτε εξωτερικές πιέσεις.

Ο κοινωνιολόγος Melvin Seeman ήταν από τους πρώτους μελετητές στη δεκαετία του 1960 ο οποίος ασχολήθηκε με τη μη-αυθεντικότητα του ηγέτη. Αρκετά χρόνια αργότερα, η αυθεντική ηγεσία ορίστηκε ως η διαδικασία η οποία προωθεί και στηρίζεται σε θετικά ψυχολογικά χαρακτηριστικά, ικανότητες και ένα ηθικό (οργανωσιακό) περιβάλλον. Στοχεύει στη μεγαλύτερη αυτογνωσία, στην εσωτερικοποίηση της ηθικής, στην αντικειμενική επεξεργασία πληροφοριών και απόψεων (χωρίς μεροληψία) από την πλευρά του ηγέτη αλλά και στην ειλικρίνεια και ικανότητά του να μοιράζεται με τους άλλους πεποιθήσεις και απόψεις. Όλα αυτά συντελούν στη θετική αυτοανάπτυξη (Walumbwa κ.α., 2008).

Κατά τον George (2003), η αυθεντική ηγεσία χαρακτηρίζεται από πέντε διαστάσεις και αντίστοιχα χαρακτηριστικά τα οποία κανείς πρέπει να αναπτύξει για να γίνει «αυθεντικός ηγέτης». Χρειάζεται λοιπόν πάθος (ως προς την κατανόηση του σκοπού), κατάλληλη συμπεριφορά (θεμελιωμένη σε ισχυρές αξίες), ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους άλλους, συνέπεια συμπεριφοράς (αυτοπειθαρχία) και συμπόνια.

Το ενδιαφέρον για τη λεγόμενη αυθεντική ηγεσία, ειδικά στις μέρες μας, αυξάνεται λόγω των μεγάλων αναταραχών σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και της ανάγκης των ανθρώπων για αληθινούς ηγέτες. Η αυθεντική ηγεσία περιγράφεται σε επίπεδο ενδοπροσωπικό (αναφέρεται στον ηγέτη και στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τον εαυτό του), εξελικτικό (η ηγεσία διδάσκεται και αναπτύσσεται, ενώ ρόλο παίζουν σημαντικά γεγονότα στη ζωή του ηγέτη, η ηθική και τα «θετικά» ψυχολογικά χαρακτηριστικά, όπως η ελπίδα, η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία και η αντοχή) και διαπροσωπικό (αναφέρεται στην αλληλεπίδραση ηγέτη-υφισταμένων) (Luthans & Avolio στο Cameron, Dutton & Quinn, 2003· Avolio & Gardner, 2005· Eagly, 2005· Shamir & Eilam, 2005).

1.7.4.4 Υπηρετική ηγεσία

Η υπηρετική ηγεσία (servanthood leadership) αναφέρεται σε μια φιλοσοφία και ένα σύνολο από πρακτικές οι οποίες στοχεύουν στον εξουγενισμό και εμπλουτισμό της ζωής των ανθρώπων, στη βελτίωση των οργανισμών και εντέλει στη δημιουργία ενός δικαιότερου κόσμου. Ο όρος «υπηρετική ηγεσία» προήλθε από τον Robert Greenleaf τη δεκαετία του 1970, μετά την έκδοση σχετικού βιβλίου του. Κεντρικός πυρήνας της θεωρίας αυτής είναι ο ηγέτης, ο οποίος ασκεί διοίκηση και υπηρετεί τους υφισταμένους του (Greenleaf, 1982).

Η υπηρετική ηγεσία, κατά τον Spears (2004), έχει δέκα βασικά χαρακτηριστικά. Αυτά είναι: 1) η ικανότητα ακρόασης του ηγέτη, 2) η ενσυναίσθηση, 3) η ικανότητα να «θεραπεύει» τους άλλους και να τους κάνει να εξελίσσονται, 4) η αυτογνωσία/επίγνωση περιβάλλοντος, 5) η πειθώ, 6) η ικανότητα αντίληψης κι επικοινωνίας οραμάτων και στόχων στους άλλους, 7) η διορατικότητα, 8) η επιμέλεια, 9) η αφοσίωση στην

ανάπτυξη των εργαζομένων και 10) η ευρύτερη ανάπτυξη της κοινότητας/κοινωνίας στην οποία ζει και εργάζεται.

Η υπηρετική ηγεσία συνεπώς δίνει έμφαση στην εξυπηρέτηση των άλλων, σε μια ολοκληρωμένη αντίληψη της εργασίας, στην ανάπτυξη αισθήματος κοινότητας και στην κοινή χρήση της δύναμης κατά τη λήψη αποφάσεων. Πιο αναλυτικά, αυτό σημαίνει πως ο υπηρετικός ηγέτης βάζει πάνω απ' όλα τα συμφέροντα των άλλων, μειώνοντας ή εξαλείφοντας πιθανές αδικίες και διοικώντας με ηθικό τρόπο. Ως απώτερο σκοπό έχει το καλό της ομάδας, της επιχείρησης και της κοινωνίας εντός της οποίας εργάζεται.

1.7.4.5 Θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης

Η σχέση συναισθημάτων και νοημοσύνης είχε απασχολήσει ήδη από τα αρχαία χρόνια τους Έλληνες φιλοσόφους. Ο Αριστοτέλης στα *Ηθικά Νικομάχεια* υποστηρίζει ότι ο καθένας μπορεί να οργιστεί, αλλά το να οργιστεί με το κατάλληλο άτομο, στον κατάλληλο βαθμό, την κατάλληλη ώρα, για τον κατάλληλο λόγο και με τον κατάλληλο τρόπο, αυτό δεν είναι εύκολο.

Η «συναισθηματική νοημοσύνη» (emotional intelligence) ως όρος χρησιμοποιήθηκε και διαδόθηκε σε μεγάλο βαθμό τη δεκαετία του 1990 από τους Mayer & Salovey και Daniel Goleman. Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως ένας τύπος κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία επιτρέπει στα άτομα να αντιλαμβάνονται και να διαχωρίζουν τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων αλλά και να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για να καθοδηγούν τις σκέψεις και τις πράξεις τους (Mayer & Salovey, 1993). Πρώτη αναφορά του όρου «συναισθηματική νοημοσύνη» γίνεται από τον Αμερικανό Leon Payne στο πλαίσιο της διδακτορικής του διατριβής το 1985, αλλά οι ρίζες της μπορούν να αναζητηθούν α) στον Edward Thorndike, ο οποίος μιλούσε ήδη από το 1920 για την «κοινωνική νοημοσύνη», την ικανότητα δηλαδή των ατόμων να κατανοούν και να διαχειρίζονται άλλους ανθρώπους αλλά και να ενεργούν σοφά στις ανθρώπινες σχέσεις (Thorndike, 1920), β) στον Gardner (1983), ο οποίος στο πλαίσιο της θεωρίας του για την πολλαπλή νοημοσύνη έκανε λόγο για την ενδοπροσωπική νοημοσύνη (ικανότητα κατανόησης αισθημάτων και κινήτρων) και τη διαπροσωπική νοημοσύνη (ικανότητα διάκρισης και κατανόησης των αισθημάτων των άλλων ανθρώπων) και γ) ευρήματα τόσο από τον χώρο της ψυχολογίας όσο και της μελέτης του εγκεφάλου (π.χ. Appelbaum, 1973· Lane & Schwartz, 1987· Goleman, 1995· Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Η συναισθηματική νοημοσύνη προσεγγίζεται μέσα από τρία βασικά υποδείγματα: α) το υπόδειγμα των Mayer-Salovey (1997), σύμφωνα με το οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα αντίληψης συναισθημάτων, αξιοποίησης συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης (το πώς νιώθει κανείς επηρεάζει τον τρόπο σκέψης για τον εαυτό του), κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων για προσωπική εξέλιξη, β) το υπόδειγμα του Goleman (1995), το οποίο θεωρεί πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο από προσωπικές ικανότητες (πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας, αυτοεπίγνωση και αυτοδιαχείριση) και κοινωνικές (πόσο καλά χειριζόμαστε τις σχέσεις μας με τους άλλους, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων), οι οποίες καθορίζουν την απόδοση στον χώρο εργασίας και γ) το υπόδειγμα Bar-On (1997), σύμφωνα με το οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός ενδοπροσωπικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ικανοτήτων προσαρμογής, διαχείρισης άγχους (και σχετικών δεξιοτήτων) και παραγόντων όπως η γενική διάθεση του ατόμου. Όλοι αυτοί καθορίζουν την «έξυπνη» συμπεριφορά. Για κάθε υπόδειγμα έχουν διατυπωθεί και προταθεί στη βιβλιογραφία και αντίστοιχα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται παραδείγματα επιχειρήσεων οι οποίες εκπαιδεύουν τα στελέχη τους σε θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η Google και το πρόγραμμα Search Inside Yourself, η Coca Cola, της οποίας οι επικεφαλής τμημάτων που ανέπτυξαν ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης κατάφεραν να υπερβούν τους στόχους τους κατά 15%, αλλά και η L'Oreal, η οποία κατέγραψε αύξηση πάνω από 90.000 δολάρια στις πωλήσεις ανά πωλητή ανάμεσα σε εκείνους οι οποίοι προσλήφθηκαν με βάση και τον δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης τους (Freedman & Everett, 2004· Essig, 2012).

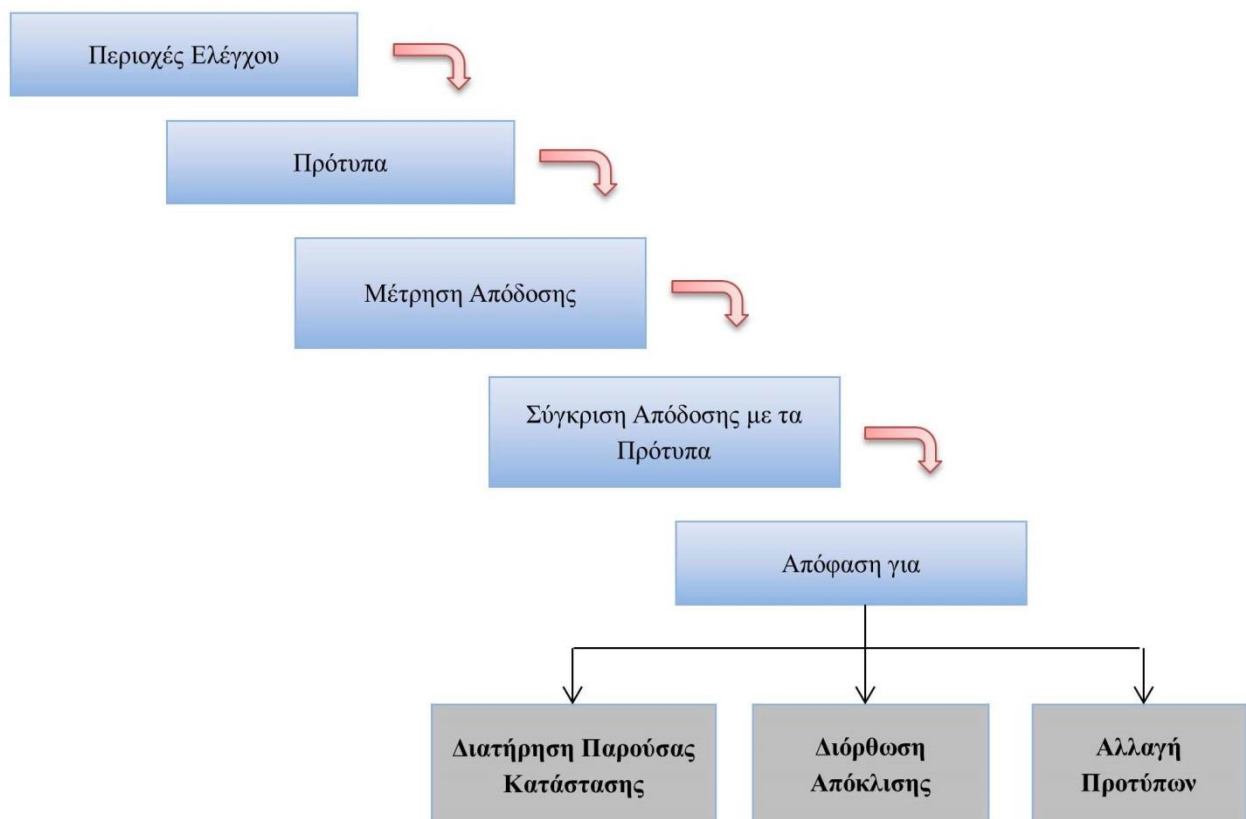
1.8 Έλεγχος

1.8.1 Ο ορισμός και η διαδικασία του ελέγχου

Ο έλεγχος ορίζεται ως διαδικασία με την οποία τα στελέχη παρακολουθούν, μετρούν, συγκρίνουν όλα όσα γίνονται μέσα στην επιχείρηση και προβαίνουν σε ενέργειες προσαρμογής, αναθεώρησης ή και διόρθωσης των σχεδίων που έχουν εκπονηθεί και των στόχων που έχουν τεθεί (Χυτήρης, 2013).

Σε κάθε επιχείρηση, ασχέτως του πόσο καλά έχει γίνει ο προγραμματισμός, πόσο σωστά έχει σχεδιαστεί η αντίστοιχη οργανωτική δομή και πόσο κατάλληλα ασκείται η ηγεσία, υπάρχει πάντα η ανάγκη για έλεγχο. Ο έλεγχος χρειάζεται ώστε να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο η υλοποίηση των σχεδίων γίνεται σύμφωνα με το πρόγραμμα και οι στόχοι επιτυγχάνονται. Πολλές φορές οι άνθρωποι/εργαζόμενοι δεν είναι ούτε τόσο πρόθυμοι ούτε τόσο ικανοί να εκτελέσουν το έργο τους. Επιπλέον, οι αλλαγές στο εξωτερικό κυρίως περιβάλλον δημιουργούν αρνητικές συνθήκες για την επίτευξη των στόχων. Τα στελέχη λοιπόν χρειάζονται πληροφορίες για το πόσο πλήρως, ορθά και έγκαιρα οι εργαζόμενοι εκτελούν το έργο τους αλλά και για τον βαθμό στον οποίο οι αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζουν την υλοποίηση των σχεδίων.

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει πέντε βήματα (Govindarajan & Newton, 2001) (Σχήμα 1.10):



Σχήμα 1.10 Η διαδικασία του ελέγχου.

1. **Καθορισμός των περιοχών ελέγχου:** Στην αρχή προσδιορίζονται οι περιοχές (δηλαδή οι λειτουργίες, οι διευθύνσεις, τα τμήματα, οι διαδικασίες) στις οποίες είναι αναγκαίο να γίνει έλεγχος. Δεδομένου όμως ότι ο έλεγχος των δραστηριοτήτων σε μια επιχείρηση έχει κόστος, θα πρέπει να επιλεγούν για έλεγχο εκείνες τουλάχιστον οι βασικές δραστηριότητες στις οποίες, αν παρουσιαστεί απόκλιση από τα προγραμματισμένα, αυτή θα είναι καθοριστική ή μεγάλης σημασίας για την επίτευξη των στόχων.
2. **Καθορισμός των προτύπων:** Μετά τον καθορισμό των στόχων (στο στάδιο του προγραμματισμού) ορίζονται τα πρότυπα, τα οποία είναι κριτήρια για την ποιοτική και

ποσοτική αξιολόγηση. Τα πρότυπα αυτά πρέπει να είναι μετρήσιμα και συνεπή ή αντίστοιχα με τους επιδιωκόμενους στόχους (π.χ. αύξηση εσόδων και μείωση κόστους) (Hill, 1997). Κάθε επιχείρηση μπορεί και πρέπει να καθορίσει πολλά πρότυπα, ανάλογα με το περιεχόμενο της κάθε δραστηριότητας και εργασίας.

3. **Μέτρηση της απόδοσης:** Εκτελείται σε ωριαία, καθημερινή, εβδομαδιαία, μηνιαία ή ετήσια βάση. Μετριέται λοιπόν η πραγματική απόδοση σε ποσοτικούς ή ποιοτικούς όρους, ανάλογα με τα καθορισθέντα κριτήρια/πρότυπα. Το πώς θα μετρηθεί αυτή η απόδοση, δηλαδή με ποιο τρόπο θα αντληθούν οι πληροφορίες και από πού, είναι εξίσου σημαντικό με το τι θα μετρηθεί. Λόγω του κόστους των μετρήσεων, θα πρέπει να γίνεται με τέτοια συχνότητα ώστε να περιορίζεται αυτό το κόστος.
4. **Σύγκριση της απόδοσης με πρότυπα:** Η σύγκριση των στόχων/αποτελεσμάτων (ποσοτικά και ποιοτικά) με τα αποτελέσματα των μετρήσεων δείχνει τον βαθμό επίτευξης των στόχων αλλά και το αν όλα γίνονται σύμφωνα με το πρόγραμμα. Το αποτέλεσμα αυτής της σύγκρισης θα καθορίσει το εάν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι θα επικεντρωθούν στις όποιες αποκλίσεις έχουν σημειωθεί, είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω, ή θα συνεχίσουν όπως μέχρι τώρα (αν η πραγματική απόδοση είναι απολύτως σύμφωνη με τα πρότυπα). Το μέγεθος ή εύρος της απόκλισης από τα πρότυπα και η κατεύθυνσή τους (αρνητική ή θετική) είναι κάτι που καθορίζεται ανάλογα με τη σημασία που δίνει η επιχείρηση σε συγκεκριμένα πρότυπα. Για κάθε δραστηριότητα και αποτέλεσμα ορίζεται ένα ανώτατο και ένα κατώτατο όριο αποδοχής, εντός των οποίων η απόδοση θεωρείται αποδεκτή και δεν αναλαμβάνεται διορθωτική δραστηριότητα (Κονδύλης, 1999). Η συχνότητα με την οποία θα γίνεται αυτή η σύγκριση σχετίζεται με το πόσο σημαντικό και πολύπλοκο είναι αυτό που γίνεται και πρέπει να μετρηθεί.
5. **Η ανάληψη (διορθωτικής) δράσης:** Είναι πραγματικά πολύ σπάνιο, ειδικά σε μεγάλα χρονικά διαστήματα, τα πράγματα να πηγαίνουν σύμφωνα με το πρόγραμμα και άρα δεν χρειάζεται να γίνει κάτι για τη διόρθωσή τους. Η απόκλιση από τα πρότυπα είναι το σύνηθες στον κόσμο των επιχειρήσεων και μπορεί να οφείλεται τόσο σε ενδοεπιχειρησιακές αιτίες (π.χ. αδυναμία ή και απροθυμία των εργαζομένων, ποιότητα και επάρκεια εγκαταστάσεων και τεχνολογία, οργανωτικός σχεδιασμός) όσο και σε εξωεπιχειρησιακές (αλλαγή στις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος). Για τη διόρθωση της απόκλισης το στέλεχος μπορεί να προβεί: α) σε άμεσες ενέργειες, διορθώνοντας τα λάθη που έχουν γίνει και επαναφέροντας την απόδοση στα επιθυμητά επίπεδα, ή σε βασική διορθωτική, εξετάζοντας σε βάθος τις αιτίες που προκάλεσαν την απόκλιση και στη συνέχεια προβαίνοντας στη διόρθωση, β) στην αναθεώρηση των προτύπων απόδοσης όταν αυτά πραγματικά αποδεικνύεται ότι ήταν μη επιτεύξιμα (π.χ. ύψος πωλήσεων, ύψος μοναδιαίου κόστους) ή πολύ χαμηλά (π.χ. πρότυπα ασφάλειας). Σε κάθε περίπτωση η ορθότητα της απόφασης για διορθωτική ή όχι δράση εξαρτάται αφενός από την επάρκεια και την ποιότητα των πληροφοριών τις οποίες παρέχει το σύστημα ελέγχου αλλά και από τις αναλυτικές και διαγνωστικές ικανότητες του στελέχους.

1.8.2 Επίπεδα και τύποι ελέγχου

Ανάλογα με το τι ελέγχεται και σε ποιο επίπεδο διοίκησης, το περιεχόμενο του ελέγχου διαφέρει, όπως άλλωστε είναι διαφορετικό το επίκεντρο ενδιαφέροντος αλλά και ευθύνης για τα αποτελέσματα των αντίστοιχων στελεχών. Ο έλεγχος διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

α) **στρατηγικό (strategic control)**, για τα ανώτατα στελέχη, τα οποία ελέγχουν κυρίως την υλοποίηση της στρατηγικής και την πρόοδο επίτευξης των στρατηγικών στόχων. Πιο συγκεκριμένα, ο **στρατηγικός έλεγχος** επικεντρώνεται σε πέντε τομείς: δομή, τεχνολογία, ανθρώπινους πόρους, ηγεσία και συστήματα πληροφοριών και ελέγχου (Picken & Dess, 1997). Έτσι, η υπεύθυνη ομάδα στρατηγικού ελέγχου, μέσα στην επιχείρηση, παρακολουθεί καθέναν από τους παραπάνω τομείς (σε συγκεκριμένα χρονικά σημεία και για συγκεκριμένα μεγέθη ή διαστάσεις) για να διαπιστώσει εάν συμβάλλουν ή δημιουργούν προβλήματα στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων. Ο στρατηγικός έλεγχος είναι ιδιαίτερα σημαντικός στις διεθνείς επιχειρήσεις. Η συχνότητα με την οποία θα συλλέγονται οι πληροφορίες απόδοσης και ο βαθμός επιβολής ανάληψης διορθωτικής δράσης (όταν παρατηρούνται αποκλίσεις) σχετίζεται με τη συγκεντρωτική ή αποκεντρωτική

φιλοσοφία ελέγχου της μητρικής εταιρείας. Για παράδειγμα οι εταιρείες BP, Unilever, Procter & Gamble και Sony εφαρμόζουν ένα συγκεντρωτικό σύστημα ελέγχου με συχνές (ανά τρίμηνο) αναφορές προόδου από τις θυγατρικές τους εταιρείες. Αντίθετα οι εταιρείες IBM, Ford και Shell ζητούν ετήσιες πλήρεις αναφορές, επιτρέποντας στα στελέχη των θυγατρικών τους εταιρειών να αναλαμβάνουν περισσότερες διορθωτικές πρωτοβουλίες (Mjoen & Tallman, 1997),

β) **τακτικό ή διαχειριστικό (tactical control)**, για τα μεσαία στελέχη, τα οποία είναι υπεύθυνα για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής στην περιοχή ευθύνης τους, στον σχεδιασμό εργασιών και στον έλεγχο της προόδου και

γ) **λειτουργικό (operational control)**, για τα κατώτερα στελέχη, τα οποία είναι υπεύθυνα για την ακριβή εκτέλεση των εργασιών, την ατομική και ομαδική απόδοση και την πιστή τήρηση των σχετικών κανόνων και διαδικασιών (Χυτήρης, 2013).

Ο διαχειριστικός και λειτουργικός έλεγχος γίνεται σε κάθε περιοχή ή λειτουργία της επιχείρησης και αφορά την απόδοση, λειτουργία και συμπεριφορά των παραγωγικών συντελεστών. Ως βασικοί τομείς ή περιοχές-κλειδιά ως προς τα αποτελέσματα (key results areas) νοούνται οι κύριες οργανωσιακές δραστηριότητες ή ομάδες σχετικών μεταξύ τους ενεργειών, οι οποίες είναι καθοριστικές για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ή των τμημάτων αυτής (π.χ. πωλήσεις, παραγωγή, δημόσιες σχέσεις).

Δεδομένου ότι κάθε επιχείρηση είναι ένα σύστημα (διεργασιών) παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών, το οποίο λαμβάνει εισροές και τις μετατρέπει σε εκροές ή αποτελέσματα, είναι σκόπιμο και αναγκαίο ο έλεγχος να επικεντρώνεται και στα τρία συστατικά μέρη του συστήματος: στις εισροές, στις διεργασίες παραγωγής και στις εκροές. Ο έλεγχος αυτός αντιστοίχως ονομάζεται: προληπτικός, έλεγχος διεργασιών και έλεγχος εκροών.

- **Προληπτικός έλεγχος (feedforward control)**: Εκτελείται πριν ξεκινήσει κάθε δραστηριότητα/ενέργεια και εφαρμόζεται για να ελεγχθεί κυρίως η ποσότητα και η ποιότητα των εισερχόμενων συντελεστών παραγωγής.
- **Έλεγχος διεργασιών (concurrent control)**: Διενεργείται κατά την ώρα της παραγωγικής διαδικασίας με στόχο την άμεση διόρθωση, ώστε να μη «συνεχιστεί» το λάθος ή να σταματήσει η παραγωγή, πριν το λάθος/απόκλιση από τα πρότυπα κοστίζει ακριβότερα.
- **Έλεγχος εκροών (feedback control)**: Γίνεται αφού έχει ολοκληρωθεί η διεργασία παραγωγής ή η όποια ενέργεια, με στόχο να περιοριστεί ή να τερματιστεί/εξαφανιστεί η ανεπιθύμητη συμπεριφορά ή το μη επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο έλεγχος αυτός είναι γνωστός και ως **τελικός ή κατασταλτικός έλεγχος**. Ο έλεγχος εκροών παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι βασίζεται σε πραγματικά αξιόπιστα και τελικά δεδομένα για το αν και σε τι βαθμό επιτεύχθηκε και αν τηρήθηκαν ακριβώς οι κανόνες και οι διαδικασίες. Παρουσιάζει όμως το μειονέκτημα, για τις περιπτώσεις που έχει σημειωθεί απόκλιση από τα πρότυπα, ότι έχει ήδη γίνει το λάθος και έχει ήδη δημιουργηθεί το κόστος.

1.8.3 Μέθοδοι ελέγχου

Ανάλογα με τη στρατηγική, τους επιδιωκόμενους στόχους, την οργάνωση και τη φύση των διεργασιών παραγωγής, κάθε επιχείρηση εφαρμόζει μεθόδους οι οποίες της παρέχουν έγκαιρα αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με το αν υπάρχουν και σε τι βαθμό αποκλίσεις από τα προγραμματισθέντα. Παρακάτω αναφέρονται οι πιο γνωστές μέθοδοι ελέγχου στους βασικούς τομείς μιας επιχείρησης:

- στον τομέα παραγωγής (π.χ. έλεγχοι διεργασιών, παραγωγικής ικανότητας, αποθεμάτων, ποιότητας) (Δερβιτσιώτης, 1995, 1997),
- στον χρηματοοικονομικό τομέα (π.χ. προϋπολογισμός, χρηματοοικονομική ανάλυση, ανάλυση νεκρού σημείου, ανάλυση δεικτών) (Αρτίκης, 2002),
- στον τομέα των πελατών (π.χ. ικανοποίηση και αφοσίωση του πελάτη μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων, ποιότητα),
- στον τομέα διοίκησης ανθρώπινων πόρων (π.χ. δείκτες ικανοποίησης, απόδοσης, εκπαίδευσης, προσέλκυσης και επιλογής),
- στον τομέα του μάρκετινγκ (π.χ. δείκτες προβολής, ανάλυση ανταγωνιστών, δείκτες κόστους και εξόδων πωλήσεων) (Πανηγυράκης, 1992· Σιώμοκος, 1999· Μάλλιαρης, 2001),

- σε επίπεδο εταιρικής ή οργανωσιακής απόδοσης (π.χ. δείκτης οργανωσιακής παραγωγικότητας, κάρτα ισόρροπων αποδόσεων στα χρηματοοικονομικά, στους πελάτες, στις εσωτερικές διαδικασίες και στους ανθρώπινους πόρους, συγκριτική αξιολόγηση).

1.8.4 Αρχές σχεδιασμού ενός αποτελεσματικού συστήματος ελέγχου

Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος του ελέγχου χρειάζεται η ανάπτυξη και η αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου (άνθρωποι, τεχνολογία, διαδικασίες, μέθοδοι), το οποίο εξασφαλίζει τη ροή, την επεξεργασία και την αξιοποίηση των πληροφοριών. Κατά τον σχεδιασμό του συστήματος ελέγχου πρέπει ωστόσο να ληφθεί υπόψη το κόστος λειτουργίας και το κόστος από τα αντιπαραγωγικά και δυσλειτουργικά προβλήματα τα οποία προκαλούνται από την αντίδραση των εργαζομένων.

Οι υπεύθυνοι συνεπώς, για τη δημιουργία και τη λειτουργία του συστήματος ελέγχου, θα πρέπει να εξασφαλίσουν τόσο την αποτελεσματικότητα όσο και την (οικονομική) αποδοτικότητά του για κάθε τύπο ελέγχου (π.χ. στρατηγικό, διαχειριστικό, λειτουργικό). Για να το επιτύχουν αυτό θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους: α) τις συνιστώσες του εξωτερικού περιβάλλοντος, π.χ. πόσο σταθερό είναι, ποιοι παράγοντες και σε τι συχνότητα αλλάζουν, β) τον τύπο της παραγωγικής διαδικασίας, π.χ. πλήρως αυτοματοποιημένη διαδικασία, εξατομικευμένη παραγωγή, συνεργασία με υπεργολάβους, γ) την οργανωτική δομή, π.χ. κάθετη ή οριζόντια, μικρό ή μεγάλο εύρος ελέγχου, δ) το οργανωσιακό κλίμα και την κουλτούρα που επικρατεί και ε) τους υφιστάμενους κανόνες ελέγχου, π.χ. κανονισμοί, εγκύκλιοι, οδηγίες, πρακτικές, πρότυπες διαδικασίες, ήθη και έθιμα, κώδικες ηθικής, περιγραφές θέσεων εργασίας (Anthony, 1988).

Ο έλεγχος είναι ευθύνη του κάθε στελέχους για να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί και να συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Χρειάζεται άρα, στο πλαίσιο της εξουσίας και της ευθύνης του, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει το κατάλληλο σύστημα ελέγχου, εφαρμόζοντας καθεμία από τις παρακάτω αρχές. Οι αρχές λοιπόν αυτές πρέπει να διακρίνουν το όποιο σύστημα ελέγχου, σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό δημόσιου ή ιδιωτικού χαρακτήρα, κερδοσκοπικό ή όχι, παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών και ανεξαρτήτως μεγέθους (Alldag & Stearns, 1991· Robertson & Anderson, 1993· Μπουραντάς, 2002· Griffin, 2005). Αυτές είναι οι παρακάτω (Χυτήρης, 2013):

- **Εστίαση σε κρίσιμους τομείς και σημεία:** Δεν έχουν όλοι οι τομείς δραστηριοτήτων στην επιχείρηση την ίδια συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων, ούτε οι επιμέρους ενέργειες καθορίζουν στον ίδιο βαθμό τα αποτελέσματα της κάθε δραστηριότητας. Το σύστημα ελέγχου πρέπει να εστιάζει σε εκείνες τις δραστηριότητες (π.χ. πωλήσεων, οικονομικών, έρευνας και ανάπτυξης, εξυπηρέτησης του πελάτη) οι οποίες κρίνονται ως καθοριστικές για τη βιωσιμότητα, την κερδοφορία και την εικόνα της επιχείρησης.
- **Ευελξία:** Κάθε σύστημα ελέγχου πρέπει να μπορεί να ενσωματώνει τις όποιες αλλαγές σημειώνονται (π.χ. στους πελάτες, στη γραμμή παραγωγής, στον αριθμό και στο είδος των εισροών, στην τεχνολογία, στους εργαζομένους, στη νομοθεσία) ώστε να ελέγχονται τα νέα κρίσιμα σημεία.
- **Επικαιρότητα:** Οι πληροφορίες είναι χρήσιμες όταν παρέχονται στον κατάλληλο χρόνο, ώστε να προληφθούν δυσμενείς καταστάσεις και να περιοριστούν οι αρνητικές συνέπειες των αποκλίσεων. Επομένως θα πρέπει να καθοριστεί η συχνότητα των μετρήσεων και οι «οδοί» ταχύτατης ροής των πληροφοριών.
- **Ακρίβεια πληροφοριών:** Μπορεί να συμβαίνει τα στελέχη να μην παρέχουν (για υποκειμενικούς λόγους) ή να αδυνατούν να παράσχουν ακριβή στοιχεία και δεδομένα. Το σύστημα ελέγχου θα πρέπει να εξασφαλίζει ακριβείς πληροφορίες μέσω συγκεκριμένων – στον τύπο, στη μορφή και στο περιεχόμενο – πληροφοριών και μέσω κατάλληλου συστήματος επαλήθευσης.
- **Αντικειμενικότητα:** Οι παρεχόμενες πληροφορίες από κάθε σύστημα ελέγχου θα πρέπει να βασίζονται, πρωτίστως, σε αντικειμενικά δεδομένα-γεγονότα, αριθμούς, πρόσωπα και, δευτερευόντως, σε υποκειμενικές ερμηνείες των αποκλίσεων ή των αποτελεσμάτων.
- **Αποδοχή:** Καθοριστική για τη λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου είναι η συμμετοχή των εργαζομένων (προϊσταμένων και υφισταμένων) στον σχεδιασμό του συστήματος ελέγχου και η αποδοχή του εκ μέρους τους. Η αποδοχή δεν σημαίνει ότι θα είναι η κατάλληλη διαπραγματεύσεων και συμβιβασμών αλλά η συμβολή και η κατανόηση της σκοπιμότητας και αναγκαιότητας (από τους εργαζομένους) να εφαρμόσουν το σύστημα ελέγχου. Η πλήρης

εφαρμογή αυτής της αρχής προϋποθέτει θετικό εργασιακό κλίμα, κατάλληλο ηγετικό στυλ και ανάλογη εταιρική κουλτούρα.

- **Σύνδεση με τον προγραμματισμό:** Κάθε έλεγχος πρέπει να συνδέεται με τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Αυτό σημαίνει ότι κατά το στάδιο του προγραμματισμού θα πρέπει να ορίζονται και τα ανάλογα ή αντίστοιχα πρότυπα, τα οποία θα δείχνουν πόσο καλά εκτελούνται τα εκπονηθέντα σχέδια δράσης.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Adair, J. (1990). *Understanding motivation*. Guilford: Talbot Adair Press.
- Alldag, R.J. & Stearns, T.M. (1991). *Management*. Cincinnati: Southwestern Publishing Co.
- Anthony, R.N. (1988). *The management control function*. Boston: The Harvard Business School Press.
- Appelbaum, S.A. (1973). Psychological mindedness: Word, concept and essence. *International Journal of Psycho-Analysis*, 54 (1), 35-46.
- Avolio, B.J. & Gardner W.L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.
- Baron, J. (2001). *Thinking and deciding*. NY: Cambridge University Press.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory: Technical manual*. Toronto: Multi Health Systems Inc.
- Beatty, R., Huselid, M.A. & Schneier, C.E. (2003). New HR in metrics: scoring on the business scorecard. *Organizational Dynamics*, 32(2), 107-121.
- Bonabeau, E. (2003). Don't trust your gut. *Harvard Business Review*, 81 (5), 116-123.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Buchanan, D. & Badham, R. (1999). *Power, politics and organizational change: Winning the turf war*. Thousand Oaks, CA: Corvin Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Daft, R. (2006). *The new era of management*. Mason: Thomson-Southwestern.
- Dascher, J.P. & Ninemeier, J.D. (1984). *Supervision in the hospitality industry*. East Lansing, Michigan: Education Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Davis, R.C. (1951). *Fundamentals of top management*. New York: Harper and Row.
- De Meyer, A., Loch, C.H. & Pich, M.T. (2002). Managing project uncertainty: from variation to chaos. *MIT Sloan Management Review, Winter*, 60-67.
- Dervitsiotis, K.N. (2000). Benchmarking and business paradigm shifts. *Total Quality Management*, 11 (4/6), 614-647.
- Dessler, G. (2003). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organizational Science*, 12(4), 450-469.
- Downton, J.V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: Free Press.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Heinemann.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 459-474.

- Essig, T. (2012, April 30). Google teaches employees to search inside yourself. Forbes. Ανακτήθηκε από <http://www.forbes.com/sites/toddessig/2012/04/30/google-teaches-employees-to-search-inside-yourself/>
- Freedman, J. & Everett, T. (2004). *EQ at the heart of performance*. Institute for Organizational Performance.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24 (2), 191-205.
- Galbraith, J.R. (2002). *Designing organizations*. San Fransisco: Jossey Bass.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gilovich, T.D., Griffin, D. & Kahneman, D. (2002). *Heuristics and Biases: the psychology of intuitive judgment*. New York: Cambridge University Press.
- Girard, K. (2003). Snooping on Shoestring. *Business 2.0*, May, 64-66.
- Goleman, D. (1995). *Η συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. New York: Timewarner.
- Govindarajan, V. & Newton, R. (2001). *Management Control Systems*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Greenleaf, R.K (1982). *The servant as leader*. Indianapolis: Robert K. Greenleaf Center.
- Griffin, R.W. (2005). *Management*. New York: Houghton Mifflin Co.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum, J.W. (2005). *Management*. New York: Thomson, South Western.
- Hill, W.L.Ch. (1997). Establishing a standard: competitive strategy and technology standards in winner take all industries. *Academy of Management Executive*, 11(2), 7-16.
- House, R.J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. Στο J.G Hunt and L.L Larson (Επιμ.), *Leadership: The cutting edge*. (σ. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). *The strategy –focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administration. *Harvard Business Review*, 52 (5), 90-102.
- Kinard, D. (2003). Raising your competitive IQ: The payoff of paying attention to potential competitors. *Association Management*, February, 40-44.
- Koontz, H., & Donnell, C.O. (1989). *Principles of management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Lane, R.D. & Schwartz, G.E. (1987). Levels of emotional awareness: A cognitive developmental theory and its application to psychopathology. *American Journal of Psychiatry*, 144 (2), 133-143.
- Leana, C.R. (1986). Predictors and consequences of delegation. *Academy of Management Journal*, 29(4), 754-774.
- Luthans F. & Avolio B.J. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. Στο K.S Cameron, J.E Dutton & R.E Quinn (Επιμ.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. (σ. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Meyer, M.W. (2003). *Rethinking performance measurement: Beyond the balanced scorecard*. New York: Cambridge University Press.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17 (4), 433-442.

- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Στο P. Salovey & D. Sluyter (Επιμ.) *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (σ. 3-31). New York: Basic Books
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, July-August, 49-61.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, 36 (1), 11-26.
- Mitroff, I.I. & Alpaslan, M.C. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 81 (4), 109-115.
- Mitroff, I.I. (2003). *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. New York: Wiley & Sons.
- Mjoen, H. & Tallman, S. (1997). Control and performance in international joint ventures. *Organization Science*, 8(3), 257-265.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Payne, W.L. (1985). A study of emotion: Developing emotional intelligence, self-integration, relating to fear, pain and desire. *Dissertation Abstracts*, 47, no. 01a:0203.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organizational Theory*. New York: Oxford University Press.
- Picken, J.C. & Dess, G.G. (1997). Out of (strategic) control. *Organizational Dynamics*, 26 (1), 35-45
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Reider, R. (2000). *Benchmarking strategies: a tool for profit improvement*. New York: John Wiley and Sons.
- Robertson, D. & Anderson, E. (1993). Control system and task environment effects on ethical judgment. *Organization Science*, 4 (4), 617-629.
- Schoenberger, C.R. (2003). The greenhouse effect. *Forbes, Feb*, 54-60.
- Schermerhorn, J.R. (2012). *Management*. New Jersey: Wiley.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly* 16(3), 395-417.
- Spears, L.C. (2004). The understanding and practice of servant leadership. Στο L.C Spears & M. Lawrence, *Practicing Servant-Leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*, (σ. 167-200). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stewart, R. (1967). *Managers and their jobs*. London: MacMillan.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51 (3), 162-180.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Urwick, L.F. (1938). *Scientific principles and organization*. New York: American Management Association. Στο Griffin, R.W. (2005). *Management*. New York: Houghton Mifflin Co.
- Wagner, C.G. (2002). Top 10 reasons to watch trends. *The Futurist, March April*, 68-69.
- Walumbwa F.O., Avolio B.J., Gardner W.L., Wernsing T.S. & Peterson S.J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press.

- Weber, M. (1968). *Economy and society*. New York: G. Roth and C. Wittich.
- Wheelen, T.C. & Hunger, J.B. (2001). *Strategic management*. New York: Prentice Hall.
- Αρτίκης, Γ. (2002). *Χρηματοοικονομική διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Αρχαία Ελληνική Γραμματεία (1975). *Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια*. Αθήνα: Εκδόσεις Πάπυρος.
- Δερβιτσιώτης, Κ.(1995). *Διοίκηση παραγωγής*. Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ.(1997). *Διοίκηση ολικής ποιότητας*. Αθήνα.
- Κονδύλης, Ε. (1999). *Στατιστικές τεχνικές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.
- Μάλλιαρης, Π. (2001). *Εισαγωγή στο μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Πανηγυράκης Γ. (1992). *Διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Πραστάκος, Γ. (2000). *Διοικητική επιστήμη*. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Σιώμος, Γ. (1999). *Στρατηγικό μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδιμος.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Κριτήρια αξιολόγησης

Ερώτηση 1

Ποιες είναι οι λειτουργίες της διοίκησης (περιγράψτε συνοπτικά καθεμία από αυτές) και ποιος είναι ο στόχος των επιχειρήσεων (ή των διοικούντων);

Απάντηση

Η διοίκηση (management) είναι μια σειρά από ενέργειες ή λειτουργίες οι οποίες γίνονται από τους διοικούντες για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Οι ενέργειες αυτές είναι κατά τη συνήθη σειρά εφαρμογής: ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση/ηγεσία και ο έλεγχος για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων μιας ομάδας (π.χ. επιχείρηση). Δεδομένης της καθοριστικής επίδρασης του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη στόχων αλλά και των ευθυνών και ικανοτήτων των στελεχών για τον χειρισμό τους, ορισμένοι θεωρητικοί και επαγγελματίες οι οποίοι ασκούν διοίκηση την ορίζουν ως επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω (άλλων) ανθρώπων.

Οι ενέργειες/λειτουργίες της διοίκησης είναι:

- **Ο προγραμματισμός (planning)**: αναφέρεται στον καθορισμό στόχων και διαμόρφωσης σχεδίων δράσης για την επίτευξή τους, με βάση περιορισμούς και ευκαιρίες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.
- **Η οργάνωση (organizing)**: αναφέρεται στον καταμερισμό της εργασίας, στην κατανομή των πόρων, στην ανάθεση εργασιών σε άτομα και στον καθορισμό σχέσεων εξουσίας κι ευθύνης.
- **Η διεύθυνση/ηγεσία (directing/leading)**: περιλαμβάνει την κατεύθυνση και επίβλεψη των εργαζομένων και επηρεασμό της συμπεριφοράς τους μέσω συστημάτων και διαδικασιών παρακίνησης, επικοινωνίας, διαμόρφωσης οράματος, κουλτούρας, εργασιακού κλίματος, διευθέτησης συγκρούσεων.
- **Ο έλεγχος (controlling)**: αναφέρεται στον έλεγχο αποτελεσμάτων, συστημάτων, διαδικασιών, ανθρώπινων πόρων για να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιτευχθεί οι προγραμματισμένες δράσεις και για να γίνουν διορθώσεις όπου και όποτε χρειάζεται.

Στόχος της διοίκησης κάθε επιχείρησης είναι να εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τόσο συνολικά όσο και στα επιμέρους τμήματά της. Δηλαδή α) να εξασφαλίζουν την επίτευξη των κάθε φορά επιδιωκόμενων στόχων και β) να επιτυγχάνουν αυτά τα αποτελέσματα – στόχους με την καλύτερη δυνατή απόδοση των χρησιμοποιούμενων πόρων. Στην πραγματικότητα, κάθε επιχείρηση είναι σε κάποιο βαθμό μη αποτελεσματική και μη αποδοτική. Αυτό σημαίνει πως είναι ευθύνη των στελεχών να επιτύχουν την υψηλότερη δυνατή απόδοση συνδυάζοντας αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Ερώτηση 2

Ποιες είναι οι βασικές κατηγορίες των στελεχών;

Απάντηση

Προκειμένου να διοικηθεί μια επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει όλο το διοικητικό έργο να κατανεμηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να εκτελεστεί αποτελεσματικά. Ως εκ τούτου δημιουργείται μια ιεραρχική δομή διοίκησης με μορφή πυραμίδας από πάνω προς τα κάτω και φθίνοντα βαθμό εξουσίας και ευθύνης. Εντός της δομής αυτής δημιουργούνται τρία τουλάχιστον βασικά διοικητικά επίπεδα: Το ανώτατο, το μεσαίο και το κατώτερο.

- Τα **ανώτατα στελέχη (top managers)** βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας και είναι υπεύθυνα για όλη την επιχείρηση, διαμορφώνουν και υλοποιούν τη στρατηγική, θέτουν μακροχρόνιους στόχους, διαμορφώνουν πολιτική, παρατηρούν το εξωτερικό περιβάλλον, αντιδρούν και αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση προς τα «έξω». Συνήθως φέρουν τίτλους, όπως: Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος ή Γενικός Διευθυντής.
- Τα **μεσαία στελέχη (middle managers)** βρίσκονται, σχηματικά, στο μέσον της διοικητικής πυραμίδας, εκτελούν τις εντολές της ανώτατης διοίκησης στο πεδίο αρμοδιότητάς τους, είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση μεσοχρόνιων σχεδίων δράσης και την επίτευξη των ανάλογων στόχων. Επίσης, είναι υπεύθυνα για τη διεύθυνση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων των κατώτερων στελεχών. Συνήθως φέρουν τους εξής τίτλους: Διευθυντής (π.χ. οικονομικών, πωλήσεων), Υποδιευθυντής ή Τμηματάρχης.
- Τα **κατώτερα στελέχη (first line managers)** είναι όσα άτομα είναι άμεσα υπεύθυνα για την παραγωγή/παροχή προϊόντων και υπηρεσιών. Επιβλέπουν και συντονίζουν τους εργαζομένους που κάνουν απλώς εκτελεστική εργασία. Σε αυτά σταματά ή εξαντλείται το δικαίωμα λήψης απόφασης και εντολών. Οι τίτλοι που συνήθως φέρουν είναι: Εργοδηγός, Επιβλέπων, Τομεάρχης.

Τα στελέχη διακρίνονται ακόμα με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης για τις οποίες είναι υπεύθυνα (π.χ. πωλήσεις, παραγωγή, διανομή) ή και με βάση την άμεση ή έμμεση σχέση τους με την παραγωγή προϊόντων ή παροχή των υπηρεσιών. Έτσι, διακρίνονται σε:

- **Λειτουργικά Στελέχη (functional managers):** Είναι στελέχη εξειδικευμένα, υπεύθυνα για τους εργαζομένους οι οποίοι εκτελούν όμοιες ή παρόμοιες εργασίες, δηλαδή μια λειτουργία, όπως είναι η παραγωγή ενός προϊόντος ή το τμήμα μάρκετινγκ
- **Γενικά Στελέχη (general managers):** Ευθύνονται για όλες τις λειτουργίες μιας ολόκληρης μονάδας της επιχείρησης ή ενός καταστήματος (π.χ. τράπεζας) ή για ολόκληρη την επιχείρηση. Παραδείγματα τέτοιων στελεχών είναι ο Γενικός Διευθυντής Διοικητικών Υπηρεσιών και ο Γενικός Διευθυντής Παραγωγής.
- **Γραμμικά Στελέχη (line managers):** Είναι υπεύθυνα για όσους εργάζονται στα τμήματα που παράγουν το προϊόν ή παρέχουν την υπηρεσία. Τα στελέχη αυτά ανήκουν στη γραμμή εξουσίας και η δραστηριότητα των υφισταμένων τους συμβάλλει άμεσα στην παραγωγή του προϊόντος ή στην παροχή της υπηρεσίας. Τέτοια στελέχη, για παράδειγμα, είναι ο διευθυντής παραγωγής και ο υπεύθυνος πωλήσεων.
- **Επιτελικά Στελέχη (staff managers):** Πρόκειται για εκείνα τα στελέχη τα οποία προϊστάται των υποστηρικτικών ή επιτελικών τμημάτων της επιχείρησης. Τα τμήματα αυτά συμβάλλουν έμμεσα στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, βοηθώντας τα γραμμικά στελέχη στην εκτέλεση του έργου τους. Παραδείγματα επιτελικών στελεχών είναι οι υπεύθυνοι της νομικής υπηρεσίας και της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων.

- **Υπεύθυνοι Ειδικού Έργου (project managers):** Τα στελέχη αυτά προΐστανται μιας ειδικής ομάδας εργαζομένων η οποία έχει δημιουργηθεί για ένα ειδικό έργο. Τόσο το στέλεχος αυτό όσο και η ειδική ομάδα έχουν προσωρινό χαρακτήρα, αφού η αποστολή τους σταματά με την ολοκλήρωση του έργου. Τέτοια στελέχη είναι, για παράδειγμα, ο υπεύθυνος για την ανάπτυξη-παραγωγή μιας νέας υπηρεσίας.

Ερώτηση 3

Περιγράψτε συνοπτικά τη διαδικασία του προγραμματισμού.

Απάντηση

Αρχικά τα στελέχη ορίζουν τους αντικειμενικούς στόχους και αξιολογούν τους λόγους ύπαρξης της επιχείρησης ενώ παράλληλα συμφωνούν για τις αξίες που πρέπει να αποδέχονται όλοι στην επιχείρηση και να τις εφαρμόζουν. Στη συνέχεια καθορίζουν την αποστολή, δηλαδή τους στόχους για την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης. Εν συνεχεία, τα στελέχη αναλύουν το εξωτερικό (για ευκαιρίες και απειλές) και το εσωτερικό (για δυνατά και αδύνατα σημεία) περιβάλλον της επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή καλείται SWOT Analysis (από τις λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Μέσω αυτής προσδιορίζονται οι ευκαιρίες της αγοράς, ποιες δυνατότητες υπάρχουν για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε ποιες δραστηριότητες πρέπει να κατανεμηθούν οι διαθέσιμοι πόροι κ.λπ. Στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας του προγραμματισμού τίθενται οι μακροχρόνιοι στόχοι, ό,τι δηλαδή επιδιώκει να επιτύχει μια επιχείρηση σε διάστημα άνω των πέντε ετών, και αναπτύσσονται τα αντίστοιχα σχέδια δράσης. Στο τελευταίο στάδιο τα στελέχη των λειτουργιών της επιχείρησης καθορίζουν αντίστοιχα τους τακτικούς (σε επίπεδο διεύθυνσης) και τους λειτουργικούς (σε επίπεδο τμήματος) στόχους με τα αντίστοιχα σχέδια δράσης. Οι λειτουργικοί στόχοι καθορίζουν τι πρέπει να γίνει αμέσως και συνδέουν τα βραχυχρόνια αποτελέσματα με τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης. Μετά τον καθορισμό των στρατηγικών, τακτικών και λειτουργικών στόχων, τα στελέχη επιλέγουν προσέγγιση ή τύπο προγραμματισμού (π.χ. σχέδια μιας χρήσης, σταθερά ή μόνιμα σχέδια, σχέδια εκτάκτου ανάγκης, διοίκηση διά αντικειμενικών στόχων — MBO).

Ερώτηση 4

Ποιες είναι οι αρχές της οργάνωσης;

Απάντηση

Οι αρχές επί των οποίων βασίζονται τα στελέχη για την οργάνωση είναι:

- ο καταμερισμός της εργασίας (work specialization/division of labor)
- η τμηματοποίηση (departmentalization)
- το εύρος ελέγχου (span of management/control)
- η κατανομή εξουσίας (centralization/decentralization)

Πιο αναλυτικά ο **καταμερισμός της εργασίας** αναφέρεται στη διαίρεση του προς εκτέλεση έργου σε μικρότερα κομμάτια / εργασίες προκειμένου να μπορούν να εκτελεστούν αποτελεσματικά από άτομα ή ομάδες. Με τον όρο **τμηματοποίηση** νοείται εκείνη η διοικητική ενέργεια ομαδοποίησης σχετικών μεταξύ τους εργασιών ή δραστηριοτήτων προκειμένου να είναι δυνατός ο έλεγχος και η επίβλεψη ατόμων που εκτελούν τις εργασίες. Γίνεται με βάση τους στόχους της επιχείρησης, το τι δηλαδή θέλει η επιχείρηση να επιτύχει αποτελεσματικά. Το **εύρος ελέγχου** είναι ο αριθμός υφισταμένων που επιβλέπονται από κάθε προϊστάμενο. Τέλος η **κατανομή εξουσίας** αναφέρεται στο πώς κατανέμεται το τυπικό και νόμιμο δικαίωμα των στελεχών να προβαίνουν σε ενέργειες, να λαμβάνουν αποφάσεις, να δίνουν εντολές και να κατανέμουν πόρους, προκειμένου να επιτύχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα από την επιχείρηση.

Ερώτηση 5

Ποιες θεωρητικές προσεγγίσεις υπάρχουν για την ηγεσία;

Απάντηση

Οι υφιστάμενες προσεγγίσεις για την ηγεσία μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

- **Την προσέγγιση σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (leaders` trait approach):** Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, φυσικά, κοινωνικά ή προσωπικότητας (π.χ. ψηλός, όμορφος, μορφωμένος). Σε αντίθεση με την κοινή λογική που λέει ότι τα χαρακτηριστικά αυτά παίζουν ρόλο στην επίδραση του ηγέτη στους άλλους, οι πράξεις και τα επιτεύγματα μεγάλων ηγετών δεν αποδεικνύουν κάποια συνέπεια μεταξύ τους. Η προσέγγιση αυτή δε γίνεται συνεπώς αποδεκτή λόγω του ότι δε λαμβάνει υπόψη ούτε τις ιδιαίτερες καταστάσεις που ισχύουν κάθε φορά ούτε θέματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης ηγεσίας.
- **Την προσέγγιση σύμφωνα με τη συμπεριφορά του ηγέτη (leaders` behavioral approach):** Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να καθορίσει ποιος τύπος συμπεριφοράς του ηγέτη οδηγεί στην υψηλή απόδοση και στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι σχετικές έρευνες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: αυτή που εξετάζει τις δραστηριότητες και τις ευθύνες που απορρέουν από τις διοικητικές λειτουργίες (π.χ. πώς επιλύονται συγκρούσεις) και αυτή που προσπαθεί να αναγνωρίσει την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Άλλες μελέτες αναζητούν επίσης τη σχέση ανάμεσα στην ηγετική συμπεριφορά και στην αποτελεσματικότητα ή και στον προσανατολισμό στο έργο ή στους ανθρώπους από τον οποίο προκύπτουν διαφορετικά αποτελέσματα απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης. Στην προσέγγιση αυτή εντάσσονται η θεωρία X-Ψ του McGregor, το διοικητικό πλέγμα των Blake & Mutton και το υπόδειγμα ενδυνάμωσης των υφισταμένων.
- **Την προσέγγιση σύμφωνα με τις ενδεχόμενες (καταστάσεις) (contingency approach):** Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται από τρεις κύριους παράγοντες: α) τον ίδιο, β) τους υφισταμένους του αλλά και γ) την επικρατούσα κάθε φορά κατάσταση. Επειδή οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν διαχρονικά όπως και οι σχέσεις μεταξύ τους, χρειάζεται διαφορετική ηγεσία κάθε φορά.
- **Τις νεότερες προσεγγίσεις ηγεσίας,** όπως είναι η μεταλλακτική (transformational) και χαρισματική (charismatic) ηγεσία, η συναλλακτικής (transactional), η αυθεντική (authentic), η εξυπηρετική (servanthood) και η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence).

Ερώτηση 6

Σύμφωνα με ποιες αρχές μπορεί να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου;

Απάντηση

Οι αρχές οι οποίες πρέπει να διακρίνουν το όποιο σύστημα ελέγχου, σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό δημόσιου ή ιδιωτικού χαρακτήρα, κερδοσκοπική ή όχι, παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών και ανεξαρτήτως μεγέθους είναι οι παρακάτω:

- **Εστίαση σε κρίσιμους τομείς και σημεία:** Δεν έχουν όλοι οι τομείς δραστηριοτήτων στην επιχείρηση την ίδια συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων, ούτε οι επιμέρους ενέργειες καθορίζουν στον ίδιο βαθμό τα αποτελέσματα της κάθε δραστηριότητας. Το σύστημα ελέγχου πρέπει να εστιάζει σε εκείνες τις δραστηριότητες (π.χ. πωλήσεων, οικονομικών, έρευνας και ανάπτυξης, εξυπηρέτησης του πελάτη) οι οποίες κρίνονται ως καθοριστικές για τη βιωσιμότητα, την κερδοφορία και την εικόνα της επιχείρησης.
- **Ευελιξία:** Κάθε σύστημα ελέγχου πρέπει να μπορεί να ενσωματώνει τις όποιες αλλαγές σημειώνονται (π.χ. στους πελάτες, στη γραμμή παραγωγής, στον αριθμό και στο είδος των εισροών, στην τεχνολογία, στους εργαζομένους, στη νομοθεσία) ώστε να ελέγχονται τα νέα κρίσιμα σημεία.
- **Επικαιρότητα:** Οι πληροφορίες είναι χρήσιμες όταν παρέχονται στον κατάλληλο χρόνο, ώστε να προληφθούν δυσμενείς καταστάσεις και να περιοριστούν οι αρνητικές συνέπειες των αποκλίσεων. Επομένως θα πρέπει να καθοριστεί η συχνότητα των μετρήσεων και οι «οδοί» ταχύτατης ροής των πληροφοριών.
- **Ακρίβεια πληροφοριών:** Μπορεί να συμβαίνει τα στελέχη να μην παρέχουν (για υποκειμενικούς λόγους) ή να αδυνατούν να παράσχουν ακριβή στοιχεία και δεδομένα. Το σύστημα ελέγχου θα πρέπει να εξασφαλίζει ακριβείς πληροφορίες μέσω συγκεκριμένων—στον τύπο, στη μορφή και στο περιεχόμενο—πληροφοριών και μέσω κατάλληλου συστήματος επαλήθευσης.

- **Αντικειμενικότητα:** Οι παρεχόμενες πληροφορίες από κάθε σύστημα ελέγχου θα πρέπει να βασίζονται, πρωτίστως, σε αντικειμενικά δεδομένα-γεγονότα, αριθμούς, πρόσωπα και, δευτερευόντως, σε υποκειμενικές ερμηνείες των αποκλίσεων ή των αποτελεσμάτων.
- **Αποδοχή:** Καθοριστική για τη λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου είναι η συμμετοχή των εργαζομένων (προϊσταμένων και υφισταμένων) στο σχεδιασμό του συστήματος ελέγχου και η αποδοχή του εκ μέρους τους. Η αποδοχή δε σημαίνει ότι θα είναι η κατάληξη διαπραγματεύσεων και συμβιβασμών αλλά η συμβολή και η κατανόηση της σκοπιμότητας και αναγκαιότητας (από τους εργαζομένους) να εφαρμόσουν το σύστημα ελέγχου. Η πλήρης εφαρμογή αυτής της αρχής προϋποθέτει θετικό εργασιακό κλίμα, κατάλληλο ηγετικό στυλ και ανάλογη εταιρική κουλτούρα.
- **Σύνδεση με τον προγραμματισμό:** Κάθε έλεγχος πρέπει να συνδέεται με τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Αυτό σημαίνει ότι κατά το στάδιο του προγραμματισμού θα πρέπει να ορίζονται και τα ανάλογα ή αντίστοιχα πρότυπα, τα οποία θα δείχνουν πόσο καλά εκτελούνται τα εκπονηθέντα σχέδια δράσης.

Κεφάλαιο 2 Χαρακτηριστικά και ποιότητα υπηρεσιών – Από την ικανοποίηση στην αφοσίωση του πελάτη

Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται και αναπτύσσονται οι έννοιες και οι όροι: υπηρεσία, ποιότητα, πελάτης και, ειδικότερα, οι έννοιες αξία, ικανοποίηση, αφοσίωση, προσδοκίες και αντιλήψεις (για τον πελάτη) και οι μεταξύ τους σχέσεις. Περιγράφονται τα χαρακτηριστικά και το πακέτο των υπηρεσιών, οι προδιαγραφές ποιότητας και διακρίνεται η ποιότητα με βάση την τεχνική και τη λειτουργική ή προσωπική διάσταση. Παρουσιάζονται οι τύποι των πελατών (με βάση την πιθανή/αναμενόμενη αντίδρασή τους στην υπηρεσία που λαμβάνουν) καθώς επίσης και η έννοια του εσωτερικού πελάτη. Ακόμη, αναλύεται η σχέση εξυπηρέτησης-κέρδους και το υπόδειγμα αφοσίωσης του Κανο.

2 Τι είναι υπηρεσία

Με τον όρο υπηρεσία (service) περιγράφεται μια σειρά ενεργειών οι οποίες έχουν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών αυτού που λαμβάνει την υπηρεσία (π.χ. πελάτης, μαθητής, ασθενής) (Χυτήρης, 2004· Χυτήρης & Άννινος, 2005). Είναι μια κοινωνική δραστηριότητα (social activity) η οποία λαμβάνει χώρα μεταξύ του λήπτη της υπηρεσίας και αυτού που την παρέχει (άτομο ή εταιρεία/οργανισμός) (Grönroos, 1990). Δηλαδή συνήθως υπάρχει άμεση και καθοριστική προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ του παρέχοντος την υπηρεσία και εκείνου ο οποίος τη λαμβάνει (π.χ. έκδοση εισιτηρίου, μεταφορά αποσκευών, παροχή πληροφοριών).

Από την πλευρά της επιχείρησης, με τον όρο υπηρεσία νοείται μια διαδικασία και ένα τελικό αποτέλεσμα το οποίο προέρχεται από τη συντονισμένη χρήση των παραγωγικών συντελεστών της, συχνά με τη συμμετοχή του τελικού πελάτη. Για την παροχή των υπηρεσιών είναι επίσης απαραίτητη (σχεδόν πάντοτε) και η ύπαρξη για κατανάλωση ή χρήση, από τον πελάτη, κάποιων εμπράγματων αγαθών όπως είναι η τροφή, τα μέσα μεταφοράς, τα καθίσματα, οι φυσικοί χώροι και εγκαταστάσεις, ο τεχνικός και ηλεκτρονικός ή μηχανικός εξοπλισμός και το έντυπο υλικό. Σε ένα μικρότερο ποσοστό, οι υπηρεσίες παρέχονται χωρίς την άμεση εμπλοκή του προσωπικού εξυπηρέτησης, μέσω δηλαδή αυτόματων μηχανών ή συστημάτων εξυπηρέτησης, π.χ. αυτόματο σύστημα αφύπνισης. Σε άλλες περιπτώσεις ο πελάτης λαμβάνει τις υπηρεσίες μόνος του κάνοντας χρήση εγκαταστάσεων, όπως π.χ. πισίνα ή αίθουσα συνεδριάσεων.

Από την πλευρά του πελάτη, αυτός αντιλαμβάνεται την υπηρεσία ως συνολική εμπειρία, η οποία περιλαμβάνει χρήση ή κατανάλωση εμπράγματων, δηλαδή υλικών, απτών στοιχείων (π.χ. το φαγητό σε ένα εστιατόριο), οφέλη (π.χ. οι απόφοιτοι του Χ πανεπιστημίου αναμένεται να έχουν εξαιρετικές επαγγελματικές προοπτικές), συναισθήματα (π.χ. ευχαρίστηση, συγκίνηση από τη χρήση της υπηρεσίας), αξιολόγηση (τι έλαβε σε σχέση με το κόστος που κατέβαλε, κάτι το οποίο καταλήγει στην ικανοποίηση ή όχι από την υπηρεσία), πρόθεση επαναγοράς της υπηρεσίας (Johnston, Clark & Shulver, 2012).

Τα υλικά προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι εμπορεύσιμα αγαθά, δηλαδή και στις δύο περιπτώσεις πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον ένας προμηθευτής (άτομο ή επιχείρηση), ο οποίος παράγει και διαθέτει υλικά προϊόντα ή παρέχει υπηρεσίες, και ένας πελάτης, ο οποίος καταβάλλει το κόστος απόκτησης του αγαθού ή χρήσης της υπηρεσίας για δεδομένη χρονική περίοδο. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών διαφέρουν σε σχέση με τις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων (μεταποίηση) όσον αφορά αυτή καθαυτήν την εκροή τους. Στη μεταποίηση η εκροή είναι υλικό αγαθό ενώ στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι άυλα στοιχεία.

Η διάκριση μεταξύ υλικών αγαθών και υπηρεσιών είναι εξαιρετικά δύσκολη, αφού κατά τη γνώμη μας δεν υπάρχει υλικό αγαθό το οποίο να μην έχει στοιχεία υπηρεσιών, είτε για την παραγωγή του είτε για τη διάθεσή του στην αγορά. Αυτό ισχύει και για τις υπηρεσίες οι οποίες για να παρασχεθούν απαιτούν φυσικά στοιχεία και ενδιάμεσα υλικά προϊόντα. Η διάκριση βασίζεται στο ποσοστό υλικών ή άυλων στοιχείων (βαθμός αυλότητας) που καθορίζει τη φύση, την αξία και τη χρήση του αγαθού (Shostack, 1977).

Το αλάτι είναι παράδειγμα αμιγούς εμπράγματου αγαθού, αλλά αν έχει προηγηθεί καθαρισμός, επεξεργασία και συσκευασία του αλατιού πριν φτάσει στον καταναλωτή, τότε και στο αγαθό αυτό εμπεριέχονται στοιχεία αυλότητας (π.χ. εργασία, μεταφορά, διαφήμιση). Μόνο στην περίπτωση που ο χρήστης καταναλωτής λαμβάνει από τη φύση, χωρίς ενδιάμεσο παράγοντα, το υλικό στοιχείο υπάρχει η περίπτωση του αμιγώς εμπράγματου αγαθού, χωρίς ίχνος αυλότητας.

Το απορρυπαντικό προϋποθέτει κάποιου είδους επεξεργασία για να είναι κατάλληλο προς χρήση. Σε μεγαλύτερο βαθμό, το αυτοκίνητο είναι παράδειγμα προϊόντος το οποίο συνδυάζει με τα εμπράγματα στοιχεία του και υπηρεσίες. Ακριβώς στη μέση της κλίμακας αυλότητας της Shostack (1977) βρίσκεται το εστιατόριο, το οποίο αναφέρεται ως συνδυασμός εμπράγματος αγαθών και υπηρεσιών, ενώ τα άυλα στοιχεία αυξάνονται και κυριαρχούν στις περιπτώσεις, για παράδειγμα, των αεροπορικών υπηρεσιών (αποτελούν εμπειρίες και δεν προϋποθέτουν την αγορά των αεροσκαφών), της συμβουλευτικής και της διδασκαλίας.

Ένα νοσοκομείο για να λειτουργήσει σωστά και για να παρέχει υπηρεσίες υγείας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη χρήση μηχανημάτων, φαρμάκων κ.λπ. Επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες στους πελάτες τους (π.χ. εξυπηρέτηση μετά την πώληση, εγγύηση). Η Rols Royce, για παράδειγμα, προσφέρει υπηρεσίες μετά την πώληση και συντήρηση των κινητήρων των αυτοκινήτων (Angelis & Pineiro de Lima στον Macintyre, Parry & Angelis, 2011). Αυτή η διαδικασία, η οποία στη βιβλιογραφία αναφέρεται ως «servitization», τους δίνει τη δυνατότητα πρόσθετης απόκτησης εσόδων και πηγών ανταγωνιστικότητας (Oliva & Kallenberg, 2003· Neely, 2010). Η ενοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών (product-service system) προσφέρει πραγματική αξία στον πελάτη μέσω της χρήσης του, κάτι το οποίο οδηγεί στη θεώρηση των υπηρεσιών ως εμπειριών.

2.1 Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες έχουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Grönroos, 1988, 2007· Lindsay & Evans, 1999, 2010· Rust & Oliver, 1994· Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014), τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Αυλότητα (intangibility):** Οι υπηρεσίες δεν έχουν φυσικές διαστάσεις, όπως π.χ. βάρος, δεν μπορεί κανείς να τις αγγίξει. Δεν έχουν δηλαδή φυσική υπόσταση όπως τα εμπράγματα αγαθά. Ακριβώς επειδή είναι άυλες, είναι δύσκολο για έναν πάροχο να τις προσδιορίσει επακριβώς και για έναν πελάτη-λήπτη να τις αξιολογήσει. Επειδή υπάρχει αυτή η δυσκολία αξιολόγησης της ποιότητας μιας υπηρεσίας από τον πελάτη σε ορισμένες περιπτώσεις υπηρεσιών, το κράτος αναλαμβάνει να προστατεύσει τον τελικό πελάτη, πιστοποιώντας τους παρόχους ως προς τη συμμόρφωσή τους σε ορισμένα πρότυπα ποιότητας (π.χ. εκπαίδευση). Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι υπηρεσίες μπορούν να μοιάζουν με φυσικά αντικείμενα (Hill, 1999). Η μουσική είναι άυλη, όπως και ένα πρόγραμμα υπολογιστών. Ωστόσο αυτά μπορούν να εγγράφονται σε φυσικά μέσα (π.χ. δίσκοι βινυλίου, ψηφιακοί δίσκοι) και να πωλούνται.
- **Συμμετοχή του πελάτη (customer participation):** Ο λήπτης της υπηρεσίας συχνά συμμετέχει στην παραγωγή της με ιδέες, προτάσεις, απαιτήσεις κ.α. Ο πελάτης δηλαδή είναι συμπαραγωγός. Για παράδειγμα στην εκπαίδευση, οι γνώσεις, οι εμπειρίες, η παρακίνηση των φοιτητών, η προσπάθεια που θα καταβάλουν, το ενδιαφέρον που θα επιδείξουν επηρεάζουν την εκπαίδευση που θα αποκτήσουν αλλά και την απόδοση του συστήματος παροχής της υπηρεσίας (π.χ. του πανεπιστημίου).
- **Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση (simultaneity):** Δεν υπάρχει διακριτός χρόνος μεταξύ παραγωγής και διάθεσης της υπηρεσίας. Οι υπηρεσίες καταναλώνονται την ίδια στιγμή που παράγονται (π.χ. κατά τη διάρκεια της μαθησιακής διαδικασίας) και άρα δεν αποθηκεύονται. Αν επομένως, στην περίπτωση παραγωγής προϊόντων, τα αποθέματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καλύψουν μεταβολή της ζήτησης, αυτό δεν μπορεί να γίνει στην περίπτωση παροχής των υπηρεσιών.
- **Άμεση χρονική απαξίωση/αναλωσιμότητα (perishability):** Οι υπηρεσίες, δηλαδή αυτή καθαυτή η εξυπηρέτηση του πελάτη, δεν αποθηκεύεται για τον πελάτη που θα έρθει αύριο. Αν δηλαδή κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού κάποιες θέσεις στο αεροπλάνο παραμείνουν άδειες, οι υπηρεσίες που θα μπορούσαν να παρασχεθούν (από την αγορά των θέσεων αυτών) χάνονται για πάντα.
- **Ετερογένεια (heterogeneity):** Κάθε πελάτης είναι ξεχωριστός ως προς το τι θέλει/απαιτεί από τον πάροχο ή πώς τον επηρεάζει κατά τον χρόνο παροχής της υπηρεσίας. Από την άλλη πλευρά, κάθε πάροχος (υπάλληλος ή σύστημα εξυπηρέτησης) είναι κι αυτός μια ξεχωριστή οντότητα (ως προς τις ικανότητές του ή την προθυμία του να εξυπηρετήσει). Επομένως είναι εξαιρετικά δύσκολο να έχουμε έναν ενιαίο τρόπο εξυπηρέτησης, ακόμη κι αν αναφερόμαστε

στην εξυπηρέτηση του ίδιου πελάτη, από τον ίδιο υπάλληλο, αλλά σε διαφορετικό χρόνο. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές αν ο πελάτης αγοράζει την «ίδια» υπηρεσία από διαφορετικό πάροχο, π.χ. υπηρεσία σίτισης σε διαφορετικό εστιατόριο, υπηρεσία ταξιδιού από διαφορετική αεροπορική εταιρεία). Επομένως, είναι σχεδόν αδύνατη η ενιαία φύση (ίδια χαρακτηριστικά) της υπηρεσίας. Υπάρχει δηλαδή ετερογένεια (μεταβλητότητα) στο σύνολο και στα επιμέρους στοιχεία που συντελούν στην παραγωγή και κυρίως στην παροχή της υπηρεσίας.

- **Μη ιδιοκτησία (non transferable ownership):** Κατά την αγορά ή λήψη μιας υπηρεσίας ο καταναλωτής δεν καθίσταται ιδιοκτήτης (όπως ενός εμπράγματου αγαθού). Αγοράζει μόνο το δικαίωμα χρήσης, το οποίο αφορά είτε συγκεκριμένα αγαθά (π.χ. ενοικίαση αυτοκινήτων), είτε χρήση εγκαταστάσεων (π.χ. internet spots), είτε χώρο (π.χ. δωμάτιο ξενοδοχείου), είτε χρήση δικτύου (π.χ. κινητής τηλεφωνίας).

2.2 Ο όρος «έννοια της υπηρεσίας»

Στην οικονομία των υπηρεσιών χρησιμοποιείται ο όρος «έννοια της υπηρεσίας» (service concept). Αφορά κάτι περισσότερο από μια απλή ιδέα ή εξυπηρέτηση. Είναι πληρέστερος από αυτό που μια επιχείρηση υπόσχεται να δώσει στους πελάτες της, πιο περιγραφικός από ένα όραμα ή μία μάρκα (Johnston, Clark & Shulver, 2012), περιλαμβάνει μια κοινή (από πελάτες και από επιχείρηση) άποψη/προσδοξία για την υπηρεσία που (πρέπει να) παρέχεται και λαμβάνεται από τον πελάτη. Η «έννοια της υπηρεσίας» αναφέρεται στο παρόν και παρέχει μια λεπτομερή περιγραφή του ΤΙ ακριβώς προσφέρεται στον πελάτη και ΠΩΣ επιτυγχάνεται αυτό (Edvardsson & Olsson, 1996· Edvardsson κ.α., 2000· Johnston, Clark & Shulver, 2012). Πιο συγκεκριμένα, η «έννοια της υπηρεσίας» αναφέρεται:

- στην ουσία της προσφερόμενης υπηρεσίας προς τον πελάτη,
- στο σύνολο των επιμέρους παρεχόμενων υπηρεσιών,
- στην εμπειρία χρήσης της υπηρεσίας από τον πελάτη, στα αποτελέσματα (π.χ. συναισθήματα) και στην αξία (τιμή που κατέβαλε ο πελάτης για τη χρήση της υπηρεσίας σε σχέση με τα οφέλη που αποκόμισε). Σχετικό είναι το παρακάτω παράδειγμα:

Επιχείρηση	Πάρκο Ψυχαγωγίας Α.Ε	
Ουσία της Υπηρεσίας	Μια όμορφη ημέρα σε ένα πάρκο το οποίο προσφέρει πλήθος δυνατοτήτων ψυχαγωγίας	
Έννοια της Υπηρεσίας	Μια όμορφη ημέρα σε ένα πάρκο που δίνει τη δυνατότητα σε άτομα όλων των ηλικιών να ψυχαγωγηθούν και να διασκεδάσουν με πολλούς τρόπους	
Παρεχόμενες Υπηρεσίες	Πάρκινγκ Ασφάλεια Εστίαση Μουσικές παραστάσεις Θέατρο- Κινηματογράφος Λούνα Παρκ Καρτ Καθαριότητα Παιδική φροντίδα Έκδοση Εισιτηρίων Μεταφορά από το ένα σημείο στο άλλο	
Ληφθείσες Υπηρεσίες	Εμπειρία: Εύκολο πάρκινγκ Ποικιλία τρόπων διασκέδασης Ποικιλία εστίασης Καθαρές εγκαταστάσεις Ασφάλεια	Αποτελέσματα: Καλό φαγητό Καλή αξία Πολλή πλάκα Θα το σύστηνα σε φίλους

Πίνακας 2.1 Η έννοια της υπηρεσίας για ένα πάρκο.

Πρόσφατα η Scandinavian Airlines (SAS) εισήγαγε μια νέα έννοια υπηρεσίας (με δύο εναλλακτικές: SAS GO για τους πελάτες οι οποίοι θέλουν όσα απαιτούνται για μια καλή πτήση και SAS PLUS για τους πελάτες με ακόμη περισσότερες απαιτήσεις), προκειμένου να βελτιώσει την εμπειρία στις πτήσεις της προσφέροντας περισσότερη απλότητα και ευκολία. Η SAS GO δίνει τη δυνατότητα για μεταφορά μιας αποσκευής χωρίς κόστος, καφέ ή τσάι στην πτήση, check in μέσω κινητού τηλεφώνου και άλλες υπηρεσίες που εξοικονομούν χρόνο. Η SAS PLUS επιτρέπει τη μεταφορά δύο αποσκευών χωρίς χρέωση, πρόσβαση στο lounge, γεύματα και άλλα προνόμια. Για την ανάπτυξη της νέας έννοιας υπηρεσίας, η SAS συνεργάστηκε με τους πελάτες της. Χαρακτηριστικά αναφέρει ο Rickard Gustafson, CEO και Πρόεδρος του ομίλου SAS, ότι για την SAS «απλότητα σημαίνει οι πελάτες μας να μπορούν να λαμβάνουν ακριβώς τις υπηρεσίες μας, όπως τις θέλουν, γι' αυτό και βασιστήκαμε στις ανάγκες τους και όχι στα πρότυπα του κλάδου» (*Travel World News*, 2013).

Ο ακριβής προσδιορισμός της έννοιας της υπηρεσίας βοηθά τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στο να καθιστούν σαφές αυτό το οποίο πραγματικά προσφέρουν και λαμβάνει ο πελάτης. Είναι πολύ σημαντικό τόσο εντός της επιχείρησης όσο και εκτός να υπάρχει μια κοινή αντίληψη για τη φύση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αυτό βοηθά στο να επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός των τμημάτων και λειτουργία συνεπής με βάση το όραμα, την αποστολή και την εικόνα της επιχείρησης όταν έχει προσδιοριστεί ακριβώς η έννοια της υπηρεσίας, ενώ είναι δυνατή η εισαγωγή βελτιώσεων και καινοτομιών προκειμένου, για παράδειγμα, να ικανοποιούνται συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς με διαφορετικές απαιτήσεις ή που δεν ικανοποιούνται από τον ανταγωνισμό. Η εστίαση μιας επιχείρησης στον σχεδιασμό και στην παροχή της έννοιας της υπηρεσίας είναι προϋπόθεση ώστε να ταιριάξει το πακέτο υπηρεσιών με τις ανάγκες των πελατών της επιχείρησης.

2.3 Το πακέτο υπηρεσιών

Ο πελάτης, όταν αγοράζει υπηρεσίες, αγοράζει τόσο άυλα αγαθά –αυτές καθαυτές υπηρεσίες δηλαδή– όσο και εμπράγματα αγαθά για κατανάλωση ή χρήση. Αγοράζει δηλαδή ουσιαστικά ένα πακέτο υπηρεσίας (service package) με εμπράγματα στοιχεία, υπηρεσίες και πληροφορίες που παρέχονται σε κάποιο περιβάλλον. Ένα ξενοδοχείο, για παράδειγμα, παρέχει υπηρεσίες διαμονής στις εγκαταστάσεις του, εντός των οποίων ο πελάτης μπορεί να καταναλώνει εμπράγματα στοιχεία (π.χ. σαπούνια). Διαμένοντας σε ένα πολυτελές ξενοδοχείο ο πελάτης μπορεί να αισθάνεται κύρος (ψυχολογικό όφελος) και να απολαμβάνει άμεσα αντιληπτά οφέλη (π.χ. ποιότητα γευμάτων, συμπεριφορά προσωπικού) ενώ ακόμα είναι δυνατό μέσω διαδικτύου το ξενοδοχείο να δίνει τη δυνατότητα για να δει ο πελάτης τα δωμάτια, τη διαθεσιμότητά τους και να προχωρήσει στην κράτηση.

Στο πακέτο της υπηρεσίας περιλαμβάνονται (Fitzsimmons κ.α., 2014):

- οι απαιτούμενες εγκαταστάσεις για να είναι δυνατό να παρασχεθεί η υπηρεσία, π.χ. ένα πανεπιστήμιο για τις υπηρεσίες εκπαίδευσης, ένα νοσοκομείο για τις υπηρεσίες υγείας,
- τα εμπράγματα στοιχεία τα οποία αγοράζει ο πελάτης, π.χ. φαγητό σε ένα εστιατόριο,
- η δυνατότητα (τεχνολογική μέσω ειδικής εφαρμογής) ο πελάτης να παρέχει στοιχεία/πληροφορίες για την καλύτερη εξυπηρέτησή του από την επιχείρηση ή οι πληροφορίες οι οποίες παρέχονται από την επιχείρηση στον πελάτη για τη χρήση της υπηρεσίας (π.χ. γεωγραφική θέση για κλήση ταξί, απεικόνιση κενών θέσεων στα μέσα μεταφοράς),
- οι εμφανείς υπηρεσίες, τα οφέλη τα οποία προκύπτουν (π.χ. σωστή λειτουργία Η/Υ μετά από αναβάθμιση) και
- οι μη εμφανείς υπηρεσίες, τα ψυχολογικά οφέλη από μια υπηρεσία (π.χ. το κύρος που νιώθει κάποιος από το πτυχίο ενός φημισμένου πανεπιστημίου).

Όλα αυτά τα στοιχεία συνυπολογίζονται και αποτελούν τη βάση αξιολόγησης της εμπειρίας την οποία βιώνει κάποιος πελάτης από τη χρήση μιας υπηρεσίας. Τα στελέχη πρέπει να εξασφαλίζουν ότι το προσφερόμενο πακέτο υπηρεσίας είναι αυτό που επιθυμεί ο πελάτης. Πράγματι, για τις υπηρεσίες τις οποίες χρησιμοποιεί ο πελάτης καταβάλλει μια οικονομική αξία (κόστος απόκτησης) αλλά και αποδίδει σ' αυτές μια αξία (υποκειμενική) ανάλογα με τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του αλλά και των προσδοκιών του. Τόσο η οικονομική αξία όσο και η υποκειμενική αποδίδονται από τον πελάτη στη βάση κάποιων χαρακτηριστικών που (πρέπει να) έχουν οι υπηρεσίες για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (π.χ. σίτισης, ύπνου, ξεκούρασης, αναψυχής, μετακίνησης, ενημέρωσης). Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν τα κριτήρια

ποιότητας (παρουσιάζονται σε επόμενη ενότητα) με τα οποία ο πελάτης αξιολογεί τις υπηρεσίες τις οποίες λαμβάνει.

2.4 Διοίκηση και ποιότητα στις υπηρεσίες

2.4.1 Η θεωρία της διοίκησης για την ποιότητα

Η τεχνογνωσία αλλά και η φιλοσοφία για την ποιότητα των υπηρεσιών βασίζονται σε αυτήν της βιομηχανίας (παραγωγή-μεταποίηση-διάθεση) φυσικών/εμπράγματων αγαθών. Συνοπτικά, η ιστορική της εξέλιξη έχει ως ακολούθως:

Ο Αμερικανός στατιστικολόγος Edward Deming (1900-1993) με τον συμπατριώτη του Joseph Juran (1904-2008) είναι εκείνοι οι οποίοι διέδωσαν τη φιλοσοφία της ποιότητας (για τα φυσικά/εμπράγματα αγαθά κυρίως) και ανέπτυξαν πρακτικές για την εφαρμογή της στην Ιαπωνία και στην Αμερική. Ο Deming μέσα σε διάστημα τεσσάρων χρόνων (1950-1954) κατάφερε να μετασχηματίσει την ιαπωνική βιομηχανία και να την καταστήσει κορυφαία ως προς την ποιότητα. Ως αναγνώριση των προσπαθειών του, από το 1950 έχει καθιερωθεί το βραβείο Deming, το οποίο δίνεται σε επιχειρήσεις που διακρίνονται για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

Ο ίδιος θεωρούσε πως διοίκηση σημαίνει μείωση αποκλίσεων και πως για το 85% αυτών, όταν συμβαίνουν, η ευθύνη βαραινεί όχι τους εργαζομένους αλλά τη διοίκηση. Κατέστησε τον στατιστικό έλεγχο για την ποιότητα σε τρόπο διοίκησης, ο οποίος είναι γνωστός ως «κύκλος του Deming» με τέσσερα βασικά στάδια: α) σχεδιασμός, β) εκτέλεση, γ) έλεγχος, δ) δράση. Κεντρικός πυρήνας της φιλοσοφίας διοίκησης που πρότεινε είναι πως ο πελάτης αποτελεί το σημαντικότερο μέρος της αλυσίδας παραγωγής. Διατύπωσε μάλιστα 14 αρχές διοίκησης, οι οποίες είναι οι εξής (Deming, 1986· Χυτήρης, 2013):

1. Δημιουργήστε σταθερότητα στον σκοπό για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και της εξυπηρέτησης προκειμένου να διατηρείται η ανταγωνιστικότητα και να δημιουργούνται θέσεις εργασίας.
2. Υιοθετήστε, διοίκηση και εργαζόμενοι, τη νέα φιλοσοφία.
3. Σταματήστε να βασίζεστε στη μαζική επιθεώρηση. Φροντίστε να έχει ποιότητα το προϊόν από την πρώτη στιγμή.
4. Σταματήστε να επιβραβεύετε τους μειοδότες στις προμήθειες με βάση μόνο την τιμή. Μειώστε το συνολικό κόστος. Φτιάξτε μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές και απαιτήστε ποιότητα.
5. Βελτιώνετε σταθερά και συνεχώς το σύστημα παραγωγής και εξυπηρέτησης, προκειμένου να βελτιώνεται η ποιότητα και η παραγωγικότητα και άρα να μειώνεται το κόστος.
6. Θεσπίστε σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης πάνω στην εργασία για όλους.
7. Υιοθετήστε και καθιερώστε ηγεσία που να βοηθά τα άτομα να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους.
8. Αποβάλετε τον φόβο, δημιουργήστε εμπιστοσύνη και κλίμα για καινοτομία.
9. Αφαιρέστε τα εμπόδια μεταξύ τμημάτων, ομάδων, τομέων.
10. Καταργήστε τις προτροπές στο εργατικό δυναμικό, γιατί το μόνο που κάνουν είναι να δημιουργούν αντιθετικές σχέσεις.
11. Καταργήστε τις ποσοτώσεις και τους αριθμητικούς στόχους. Αντικαταστήστε τα με κατανόηση, μάθηση, βελτιώσεις, συμπαράσταση και επιβοηθητική ηγεσία.
12. Αφαιρέστε τα εμπόδια στο αίσθημα υπερηφάνειας για την καλή εργασία, συμπεριλαμβανομένων των ετήσιων αξιολογήσεων και της διοίκησης διά στόχων (MBO-Management By Objectives).
13. Ενθαρρύνετε την εκπαίδευση και την αυτοβελτίωση για όλους.
14. Αναλάβετε δράση για τη μόνιμη δέσμευση των ανώτερων στελεχών διοίκησης στη διαρκή βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας και την υποχρέωσή τους να κάνουν πράξη όλες αυτές τις αρχές. Ο ποιοτικός μετασχηματισμός είναι υπόθεση όλων.

Ο Joseph Juran (1904-2008), Αμερικανός ρουμανικής καταγωγής, μηχανικός και σύμβουλος επιχειρήσεων, ήταν υπέρμαχος της άποψης πως τα θέματα ποιότητας, για να γίνουν κατανοητά τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργαζομένους, θα πρέπει να παρουσιάζονται με κατανοητό τρόπο. Σε λειτουργικό

επίπεδο, ο Juran εστίαζε στη συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές μέσω μείωσης των ελαττωμάτων των προϊόντων και στη χρησιμοποίηση στατιστικών εργαλείων. Για εκείνον η ποιότητα είναι συνώνυμη με την καταλληλότητα προς χρήση, την οποία διαχώριζε στην ποιότητα σχεδιασμού, στην ποιότητα συμμόρφωσης, στη διαθεσιμότητα και στην παροχή της υπηρεσίας. Θεωρούσε ότι είναι υπόθεση τόσο συνολικά της επιχείρησης όσο και των τμημάτων ξεχωριστά. Η επιδίωξη της ποιότητας είναι ένας αέναος κύκλος ο οποίος χρειάζεται κατάλληλη ηγεσία και εκπαίδευση στις έννοιες, στα θέματα και στα εργαλεία για τη βελτίωση της ποιότητας. Πίστευε πολύ στη συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού και θεωρούσε ότι οι καλές σχέσεις και η ομαδικότητα είναι το κλειδί για την ποιοτική λειτουργία και απόδοση της επιχείρησης, μαζί με τη δέσμευση όλων των εργαζομένων για ποιότητα σε όλα τα προϊόντα και διαδικασίες (Juran, 1988). Διατύπωσε την περίφημη τριλογία της ποιότητας, η οποία συμβάλλει στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών ως βασικού στρατηγικού στόχου για την ανταγωνιστικότητα. Αυτή συνίσταται στον **σχεδιασμό ποιότητας** (ποιοι είναι οι πελάτες, ποιες οι απαιτήσεις τους, ποιες προδιαγραφές προϊόντων αντιστοιχούν στις απαιτήσεις των πελατών), στον **έλεγχο ποιότητας** (τι θα ελεγχθεί, πώς, με ποια πρότυπα, πώς θα γίνει η ερμηνεία του αποτελέσματος, τι πρέπει να γίνει) και στη **βελτίωση ποιότητας** (πάνω σε ποια ανάγκη βασίζεται, ποια είναι τα αίτια για την ανάγκη βελτίωσης, πώς θα γίνει η βελτίωση). Για τον Juran χρειάζεται μεγαλύτερη έμφαση στον σχεδιασμό και στη βελτίωση ποιότητας (Evans & Dean, 2000· Χυτήρης, 2013).

Σημαντική ήταν και η συνεισφορά του Philip Crosby (1926-2001), Αμερικανού επιχειρηματία και συγγραφέα βιβλίων διοίκησης, ο οποίος διατύπωσε τις τέσσερις «απόλυτες» θέσεις του για την ποιότητα, οι οποίες και αντικατοπτρίζουν τη φιλοσοφία του: 1) Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι απλώς αίσθημα υπεροχής. 2) Ποιότητα σημαίνει πρόληψη ελαττωμάτων. Αν η βελτίωση της ποιότητας βασιστεί στον έλεγχο για ελαττωματικά προϊόντα, αυτό είναι κάτι που αυξάνει το κόστος. 3) Το πρότυπο απόδοσης πρέπει να είναι ο μηδενισμός των ελαττωμάτων. Η ύπαρξη έστω και ενός μικρού ποσοστού ελαττωματικών δεν γίνεται αποδεκτή. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να μην επιτρέπει να επέλθει χαλάρωση σε θέματα ποιότητας και να εφαρμόζει ανάλογες πρακτικές. Επίσης θεωρεί ότι ο μηδενισμός των ελαττωματικών δεν είναι κάτι που συνεπάγεται υψηλό κόστος αλλά μπορεί να προέλθει ως συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια όλων. 4) Η μέτρηση και η αξιολόγηση της ποιότητας να γίνεται με βάση το κόστος μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη. Οι τέσσερις αυτές θέσεις πρέπει να είναι γνωστές και να γίνονται αποδεκτές από όλους μέσα στην επιχείρηση, τόσο από τους εργαζομένους, οι οποίοι και καθίστανται υπεύθυνοι για την ποιότητα των προϊόντων που παράγουν, αλλά και από τη διοίκηση, η οποία θα πρέπει να τους εκπαιδεύει ανάλογα και να διαθέτει πόρους για τον μηδενισμό των ελαττωματικών. Η εκπαίδευση όλων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για μια νέα νοοτροπία συμπεριφοράς και λειτουργίας εντός της επιχείρησης (Evans & Dean, 2000· Evans & Lindsay, 2007· Χυτήρης, 2013).

Πάνω στον Deming, στον Juran και στον Crosby βασίστηκαν και οι Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi και άλλοι για να αναπτύξουν και να προτείνουν τη θεωρία διοίκησης ολικής ποιότητας.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management) αποτελεί μια ανθρωποκεντρική φιλοσοφία διοίκησης η οποία στοχεύει στη διαρκή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη σε διαρκώς χαμηλότερα επίπεδα κόστους. Είναι μια ολιστική και συστημική προσέγγιση με οριζόντιο προσανατολισμό που περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους και εκτείνεται από τους προμηθευτές μέχρι την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες μετά την πώληση. Εστιάζει στη μάθηση και στην προσαρμογή στη διαρκή αλλαγή ως βασικές παραμέτρους για την οργανωσιακή επιτυχία. Η βάση της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι φιλοσοφική. Περιλαμβάνει επίσης συστήματα, μεθόδους και εργαλεία και διακρίνεται για την έμφαση στην ομαδικότητα αλλά και στην ατομική συνεισφορά για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Evans & Lindsay, 2007). Η διοίκηση ολικής ποιότητας απαιτεί έναν πολιτισμικό μετασχηματισμό της επιχείρησης, ώστε όλοι όσοι συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία, από την ανώτατη διοίκηση μέχρι τους εργαζομένους, να είναι προσανατολισμένοι στον πελάτη και στη διαρκή βελτίωση όλων των διαδικασιών (Bergman & Klefsjö, 1994). Στηρίζεται δε στις εξής αρχές (Δερβιτσιώτης 2005· Evans & Lindsay, 2007):

- *Προτεραιότητα στην ποιότητα και στη συνεχή βελτίωσή της*
Για τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης απαιτείται η εστίαση στην ποιότητα και στη συνεχή βελτίωση. Η μάθηση αφορά την εσωτερικοποίηση πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον στο σύστημα διοίκησης, έτσι ώστε να αυξάνεται η προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στις νέες συνθήκες. Τόσο η συνεχής βελτίωση της ποιότητας όσο και η μάθηση πρέπει να αποτελούν μέρος της καθημερινής εργασίας των εργαζομένων.
- *Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη*

Βασικό στοιχείο της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η ικανοποίηση των πάσης φύσεως πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών). Όταν ικανοποιούνται οι εσωτερικοί πελάτες της επιχείρησης (αυτοί που λαμβάνουν κάτι παραδοτέο στην παραγωγική διαδικασία), θα ικανοποιηθεί και ο τελικός πελάτης, αν όλοι οι εργαζόμενοι διαπνέονται από την κουλτούρα ποιότητας. Στην κατηγορία των εξωτερικών πελατών περιλαμβάνεται και η κοινωνία, με ό,τι αυτό συνεπάγεται από άποψη περιβάλλοντος, υγείας και εκπαίδευσης.

- *Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας*
Η ποιότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας χτίζεται καθώς αυτό/αυτή περνά από τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (πρόκειται για σωρευτικό αποτέλεσμα). Στην περίπτωση κατά την οποία ο έλεγχος για την ποιότητα γίνεται σε μεταγενέστερο στάδιο, αυτό αυξάνει το κόστος ποιότητας αλλά και δυσκολεύει τον εντοπισμό των αιτιών κακής ποιότητας.
- *Διοίκηση με αντικειμενικά στοιχεία*
Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία. Αυτό σημαίνει την ακριβή περιγραφή του υφιστάμενου προβλήματος, τον προσδιορισμό των αιτιών, τις εναλλακτικές λύσεις και την επιλογή της καλύτερης για την επίλυσή του. Η στατιστική μπορεί να συμβάλει προς αυτήν την κατεύθυνση. Καμιά διαδικασία δεν μπορεί να βελτιωθεί αν δεν είναι αναγνωρίσιμη, δηλαδή μετρήσιμη.
- *Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων*
Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στον εντοπισμό και στην επίλυση των προβλημάτων ποιότητας.
- *Διοίκηση με διαλειτουργικές ομάδες*
Τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης που βασίζονται στη λειτουργική τμηματοποίηση παρουσιάζουν προβλήματα επικοινωνίας, συντονισμού και σύγκρουσης συμφερόντων με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους. Με τις μεικτές διαλειτουργικές ομάδες τέτοια προβλήματα αποφεύγονται, αφού άτομα από διάφορες περιοχές της επιχείρησης συνεργάζονται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας δεν εφαρμόζεται μόνο σε επιχειρήσεις που παράγουν εμπράγματα αγαθά. Μπορεί να εφαρμοστεί και σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως είναι τα πανεπιστήμια, τα ξενοδοχεία, τα νοσοκομεία, με κατάλληλες προσαρμογές και πάντα λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών σε σχέση με τα προϊόντα (Schonberger, 1986· Σπανός, 1997· Δερβιτσιώτης, 2005).

Σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση του πελάτη, ο Richard Schonberger (1937-...) ανέπτυξε τη θεωρία της (συνεχούς) αλυσίδας πελατών. Υποστηρίζει πως η επιχείρηση, για να κατέχει ηγετική θέση, θα πρέπει να βελτιώνεται συνέχεια στην ικανοποίηση τεσσάρων βασικών αναγκών του πελάτη:

- πάντα καλύτερη ποιότητα,
- πάντα χαμηλότερο κόστος,
- πάντα αυξανόμενη ευελιξία και
- πάντα ταχύτερη ανταπόκριση.

Ειδικά για την ποιότητα, θα πρέπει κάθε επιχειρησιακή λειτουργία να θεωρείται πελάτης της επόμενης αλλά και κάθε φάση εργασίας να θεωρείται πελάτης της επόμενης. Έτσι, όλα σχηματίζουν μια αλυσίδα ποιότητας μέχρι τον τελικό πελάτη, ο οποίος αγοράζει το προϊόν ή την υπηρεσία.

Η υιοθέτηση αυτής της άποψης θα πρέπει να οδηγήσει τα στελέχη σε επανασχεδιασμό της επιχείρησης προκειμένου αυτή να γίνει ένα σύνολο που θα εξυπηρετεί τον πελάτη. Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη είναι το πιο σημαντικό θέμα και η εξυπηρέτησή του αφορά όλους, από το ανώτατο στέλεχος έως τον τελευταίο (ιεραρχικά) εργαζόμενο.

2.4.2 Τι είναι ποιότητα υπηρεσιών και ποιες είναι οι διαστάσεις της

Είναι πραγματικά δύσκολο να οριστεί η ποιότητα στις υπηρεσίες, και αυτό γιατί αφενός η υπηρεσία από μόνη της είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και αφετέρου διότι η ποιότητα υπηρεσιών μπορεί να προσδιορίζεται και να αξιολογείται με βάση διαφορετικά κριτήρια ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών. Ο Drucker ορίζει ότι ποιότητα είναι η αντίληψη του πελάτη ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει (Drucker, 1985). Η ποιότητα των υπηρεσιών έχει οριστεί ως ο

βαθμός σύμπτωσης των προσδοκιών αυτού που λαμβάνει την υπηρεσία-πελάτη (πριν τη λάβει) και της αντίληψης που σχηματίζει γι' αυτήν (αφού τη λάβει) (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Επομένως, η ποιότητα αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας τα οποία καθορίζουν τη δυνατότητά της να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες για τις οποίες προσφέρεται. Αν επομένως η αντίληψη του πελάτη από την «κατανάλωση» μιας υπηρεσίας είναι μεγαλύτερη από την προσδοκία του, τότε ο παρέχων την υπηρεσία ικανοποιεί τον πελάτη και η επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Rosen, Karwan & Scribner, 2003). Η ποιότητα υπηρεσιών μπορεί άλλοτε να αξιολογείται στη βάση αυτής της σύγκρισης μεταξύ αντιλήψεων και προσδοκιών του πελάτη και άλλοτε να βασίζεται μόνο στις αντιλήψεις των πελατών, οι οποίες είναι πολυεπίπεδες και πολυδιάστατες (Carman, 1990· Dabholkar, Thorpe & Rentz, 1996· Brady & Cronin, 2001).

Στη βιβλιογραφία έχουν αναγνωριστεί κρίσιμες διαστάσεις ή χαρακτηριστικά ποιότητας. Κατά τους Edvardsson, Thomasson & Øvretveit, (1994) αυτά είναι:

- Η ποιότητα σχεδιασμού, το αποτέλεσμα της οποίας είναι μια λεπτομερής περιγραφή της υπηρεσίας η οποία αναμένεται να καλύψει τις ανάγκες των πελατών.
- Η ποιότητα συμπαρογωγής-αλληλεπίδρασης με τον πελάτη (στην παροχή των υπηρεσιών η ποιότητα εμφανίζεται στη συμπεριφορά και στις σχέσεις των πελατών με τους εργαζομένους). Ωστόσο και οι φυσικές εγκαταστάσεις και οι δομές επιδρούν σε αυτήν τη διάσταση.
- Η άμεση αντίληψη της ποιότητας από τον πελάτη.
- Η μακροχρόνια χρησιμότητα από την υπηρεσία (για την εκπαίδευση, για παράδειγμα, το αποτέλεσμα αναμένεται και πρέπει να είναι μακροπρόθεσμο).

Κατά τους Parasuraman, Zeithaml & Berry, (1988), Grönroos, (1988) και Zeithaml, Parasuraman & Berry, (1990) ως κρίσιμες διαστάσεις ή κριτήρια ποιότητας πρέπει να θεωρηθούν:

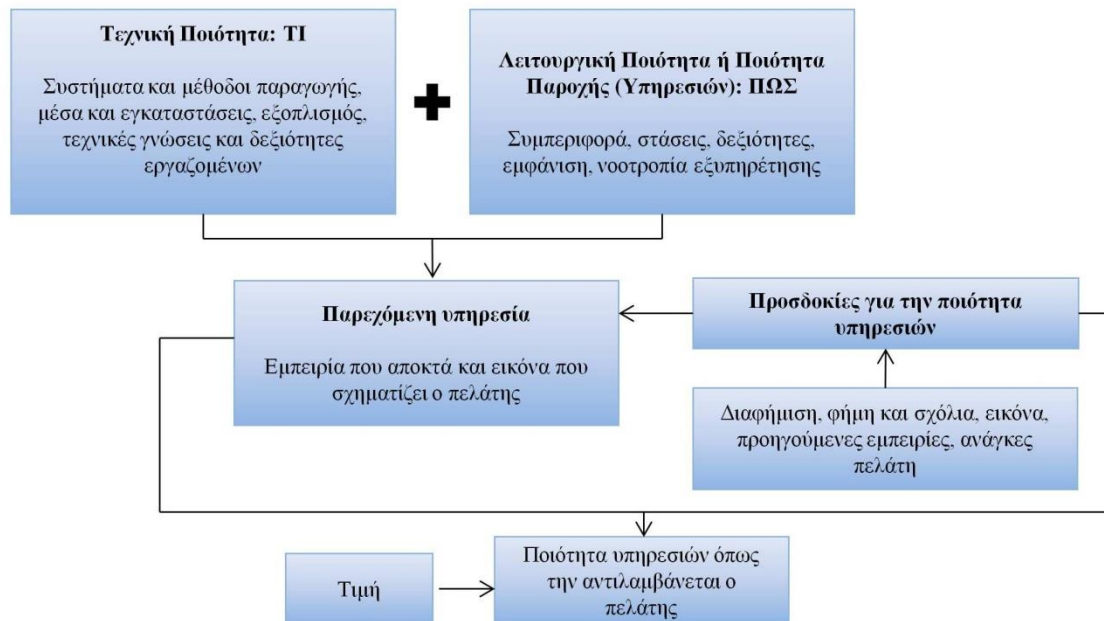
- Τα απτά (χαρακτηριστικά) (tangibles): πρόκειται για τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία (π.χ. εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, φυσικός χώρος, εργαζόμενοι) αλλά και για τις προδιαγραφές ή και τα συστατικά στοιχεία των εμπράγματων αγαθών.
- Η συνέπεια-αξιοπιστία (reliability): η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει ό,τι έχει υποσχεθεί, ακριβώς και με τον κατάλληλο τρόπο.
- Η άμεση εξυπηρέτηση (ανταπόκριση) (responsiveness): η με προθυμία άμεση βοήθεια και παροχή υπηρεσίας στον πελάτη.
- Οι γνώσεις και ικανότητες (επαγγελματισμός) (competence): ως χαρακτηριστικά αυτών οι οποίοι παράγουν και παρέχουν τις υπηρεσίες.
- Η ευγένεια (courtesy): χαρακτηριστικό το οποίο σχετίζεται με τους τρόπους, την καλοσύνη, τη λεπτότητα και το ενδιαφέρον του προσωπικού.
- Η σιγουριά και η ασφάλεια (security): έχει να κάνει με το πόσο ο πελάτης νιώθει ότι δεν κινδυνεύει να υποστεί κάποια ζημιά, απώλεια ή ατύχημα.
- Η εμπιστοσύνη (credibility): το να μπορεί ο πελάτης να εμπιστευθεί την επιχείρηση ή τον υπάλληλο.
- Η πρόσβαση (access): αναφέρεται στην ευκολία με την οποία ο πελάτης μπορεί να έλθει σ' επαφή με την επιχείρηση ή τον υπάλληλο και να λάβει την υπηρεσία.
- Η επικοινωνία (communication): η ενημέρωση-πληροφόρηση και η παροχή εξηγήσεων, με τρόπο κατανοητό, στον πελάτη.
- Η ενσυναίσθηση (empathy): το ενδιαφέρον και η ικανότητα του προσωπικού να μπαίνει στη θέση του πελάτη και να αναγνωρίζει και να καταλαβαίνει τις ανάγκες του.
- Η αποκατάσταση/διόρθωση (service recovery): η δυνατότητα και η διάθεση της επιχείρησης ή του προσωπικού να διορθώσει τα πράγματα, αν κάτι πάει στραβά ή γίνει λάθος.

Ο βαθμός στον οποίο θα ικανοποιηθούν οι προσδοκίες και κατ' επέκταση οι ανάγκες του πελάτη, σε συνάρτηση και με την τιμή την οποία πληρώνει, θα καθορίσει και το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών έτσι όπως αυτός το αντιλαμβάνεται (Grönroos, 1990· Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990· Edvardsson, Thomasson & Øvretveit, 1994). Τα παραπάνω κριτήρια, τα οποία, όπως θα φανεί στο Κεφάλαιο 7 του βιβλίου, αποτελούν διαστάσεις του υποδείγματος SERVQUAL (εργαλείο αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών), μπορούν να ομαδοποιηθούν εναλλακτικά σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Grönroos, 1984):

1. κριτήρια σχετικά με την παραγωγή της υπηρεσίας (τεχνική ποιότητα – technical quality) και

2. κριτήρια σχετικά με την παροχή της υπηρεσίας (λειτουργική ποιότητα ή ποιότητα παροχής – functional quality).

Το σύνολο αυτών των χαρακτηριστικών-κριτηρίων και η έκταση στην οποία υπάρχουν δημιουργούν στον πελάτη μια εμπειρία και εικόνα, την οποία συγκρίνει με τις προσδοκίες που του είχαν δημιουργηθεί (από τη διαφήμιση, τις φήμες και τα σχόλια αλλά και τις ανάγκες του) πριν τη λήψη της υπηρεσίας (Σχήμα 2.1).



Σχήμα 2.1 Παράγοντες διαμόρφωσης ποιότητας υπηρεσιών.

Σε κάθε περίπτωση, η αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας απαιτεί την οργάνωση και λειτουργία (δηλαδή τη διοίκηση) της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται ότι τα χαρακτηριστικά της ποιότητας (τα οποία απαιτεί ή και προσδοκά ο πελάτης) ενυπάρχουν και παρέχονται στις υπηρεσίες τις οποίες αγοράζει. Αυτό απαιτεί όλα τα υποσυστήματα της επιχείρησης (άνθρωποι, εξοπλισμός, πρώτες ύλες, διαδικασίες) να συντονιστούν και να λειτουργήσουν άψογα, ώστε να εξασφαλιστεί η παραγωγή και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Ενδεικτικά, στο Κεφάλαιο 3 του βιβλίου παρουσιάζεται ένα παράδειγμα στρατηγικής για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

2.5 Ποιότητα, παραγωγικότητα και κερδοφορία

Η ένταση του ανταγωνισμού (ειδικά στον κλάδο των υπηρεσιών) έχει οδηγήσει στη συνειδητοποίηση από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις πως δεν μπορούν να είναι κερδοφόρες ή να επιβιώνουν μακροχρόνια εάν προσφέρουν χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες. Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, το 35% του κόστους προκαλείται από τα λάθη και τις προσπάθειες επανόρθωσης που γίνονται, αλλά τα κέρδη μπορούν να αυξηθούν μόνο κατά 5-10% επί των πωλήσεων, αν οι επιχειρήσεις εστιάσουν περισσότερο στην ποιότητα (Crosby, 1988· Musgrove & Fox, 1991).

Η ποιότητα, η παραγωγικότητα και η κερδοφορία συνδέονται στενά. Είναι προφανές ότι η παραγωγικότητα επηρεάζεται από τα ενδεχόμενα λάθη/προβλήματα στη διαδικασία παραγωγής. Ένα λάθος στην παραγωγή ή στην παροχή των υπηρεσιών οδηγεί σε χαμηλή ποιότητα, μειώνοντας την παραγωγικότητα και την κερδοφορία. Η χαμηλή ποιότητα έχει κόστος, συνεπάγεται παράπονα από την πλευρά των πελατών και απαιτήσεις για αλλαγή του προϊόντος ή επανόρθωση (αν πρόκειται για υπηρεσίες). Οι βελτιώσεις στην ποιότητα μειώνουν το κόστος, αυξάνουν τα έσοδα (περισσότερες πωλήσεις, υψηλότερες τιμές). Όλα αυτά έχουν άμεση επίδραση στην παραγωγικότητα (Kraus, 1987· Edvardsson, 1988· Gummesson, 1990, 1992· Øvretveit, 1992, 1993· Edvardsson, Thomasson & Øvretveit 1994).

Η επιβίωση μιας επιχείρησης και η κερδοφορία της επηρεάζονται από την ικανότητά της να προσελκύει και να διατηρεί τους πελάτες της. Κατά μέσο όρο υπολογίζεται πως κοστίζει πέντε φορές

περισσότερο να προσελκυστεί ένας νέος πελάτης από ό,τι να διατηρηθεί. Επομένως, η διατήρηση των πελατών είναι περισσότερο επικερδής. Οι ευχαριστημένοι/ενθουσιασμένοι πελάτες, όσοι είναι περισσότερο από ικανοποιημένοι, είναι πέντε φορές περισσότερο πιθανό να αγοράσουν περισσότερες υπηρεσίες ή πιο συχνά από εκείνους οι οποίοι είναι απλά ικανοποιημένοι. Επιπλέον, οι ενθουσιασμένοι πελάτες είναι τέσσερις φορές λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν την επιχείρηση σε σύγκριση με όσους είναι απλά ικανοποιημένοι. Η αφοσίωση λοιπόν του πελάτη είναι άκρως σημαντική και πρέπει να αποτελεί επιδίωξη της επιχειρηματικής στρατηγικής (Bergman & Klefsjö, 1994).

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν τους πελάτες τους, χρειάζεται να κατανοήσουν ποιους παράγοντες/στοιχεία των υπηρεσιών έχουν ιδιαίτερη σημασία γι' αυτούς. Μελέτες υποστηρίζουν ότι η αξιοπιστία, η εμπιστοσύνη, το ενδιαφέρον για τον πελάτη και η διαχείριση των παραπόνων του είναι πολύ σημαντικά στοιχεία για τους πελάτες. Δεδομένου ότι σταδιακά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες γίνονται όμοια (όλοι οι ανταγωνιστές προσφέρουν το ίδιο προϊόν/την ίδια υπηρεσία), αυτό το οποίο είναι στοιχείο διαφοροποίησης και μετράει είναι αυτό που προσφέρεται επιπλέον από το βασικό προϊόν/τη βασική υπηρεσία. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν οι συμβουλές προς τον πελάτη, η άμεση εξυπηρέτηση πελατών, η εκπαίδευση χρηστών, οι παρεχόμενες εγγυήσεις καλής λειτουργίας, το ειλικρινές ενδιαφέρον για τον πελάτη (Grönroos, 1983,1990· Zeithaml κ.α., 1990· Gummesson 1992· Edvardson κ.α., 1994).

2.6 Τα είδη και οι τύποι των πελατών

Οι πελάτες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως ακολούθως (Johnston, Clark & Shulver, 2012):

- Εξωτερικοί ή εσωτερικοί πελάτες (external or internal customers): Οι πελάτες οι οποίοι λαμβάνουν την υπηρεσία έναντι μιας τιμής και οι οποίοι βρίσκονται εκτός της επιχείρησης λέγονται εξωτερικοί πελάτες. Για παράδειγμα, οι πελάτες ενός ξενοδοχείου ή ενός εστιατορίου. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι άτομα ή ομάδες οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες σε άλλους ή λαμβάνουν υπηρεσίες από άλλους εντός της επιχείρησης. Για παράδειγμα, το νομικό τμήμα ή το τμήμα μηχανοργάνωσης μιας επιχείρησης μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και, αντίστοιχα, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παρέχει υπηρεσίες σε αυτά τα δύο τμήματα. Είναι πολύ βασικό το ένα μέρος να δίνει στο άλλο αυτό ακριβώς που χρειάζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην καλύτερη δυνατή ποιότητα. Όπως θα γίνει κατανοητό και στη συνέχεια, η συνολική ποιότητα της υπηρεσίας στον τελικό πελάτη εξαρτάται από την ποιότητα υπηρεσιών εσωτερικά στην επιχείρηση. Είναι επομένως θεμελιώδες για ένα πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας υπηρεσιών να εστιάζει πρωτίστως στη βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών εσωτερικά, σε επίπεδο εργαζομένων και διαδικασιών.
- Ενδιάμεσοι ή τελικοί χρήστες/καταναλωτές (intermediaries or end users/consumers): Κάποιες επιχειρήσεις σε ορισμένους κλάδους (π.χ. στις ασφάλειες) χρησιμοποιούν ενδιάμεσους για να παρέχουν τις υπηρεσίες τους στους τελικούς πελάτες. Αυτό βέβαια έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους για την αγορά των υπηρεσιών, κάτι που έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις στο να αναθεωρήσουν τον βαθμό στον οποίο χρειάζονται μεσάζοντες, αλλά και στην περίπτωση κατά την οποία τους χρησιμοποιούν, να τους επιστούν την προσοχή στην ποιοτική παροχή υπηρεσιών στον τελικό χρήστη.
- Ομάδες ειδικών συμφερόντων (stakeholders): Η κατηγορία αυτή αναφέρεται σε διαφορετικές ομάδες πελατών οι οποίοι ενδέχεται να έχουν διαφορετικές απαιτήσεις, ανάγκες και προσδοκίες ως προς τις υπηρεσίες. Τα πανεπιστήμια θα πρέπει, για παράδειγμα, να καταρτίζουν τα προγράμματα σπουδών τους έχοντας ως γνώμονα τις απαιτήσεις της κοινωνίας, των εργοδοτών, των φοιτητών. Σε ορισμένες περιπτώσεις η προώθηση της λεγόμενης πρακτικής διάστασης των σπουδών μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργοδοτών, ενδέχεται όμως αυτό να λειτουργεί αρνητικά για τους ίδιους τους φοιτητές, οι οποίοι στο πλαίσιο της ανώτατης εκπαίδευσης περιμένουν εκτός από την πρακτική διάσταση της γνώσης και άρτια θεωρητική και επιστημονική κατάρτιση και καλλιέργεια. Είναι λοιπόν σημαντικό να αναγνωρίζονται οι ομάδες ειδικών συμφερόντων κατά περίπτωση και να λαμβάνονται υπόψη με ισόρροπο τρόπο οι διαφορετικές απαιτήσεις τους.
- Πελάτες υψηλής ή σχετικής αξίας (για την επιχείρηση) (valuable or not so valuable customers): Ως πελάτες υψηλής αξίας για την επιχείρηση θεωρούνται εκείνοι οι οποίοι είναι

διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για να αποκτήσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες, αγοράζουν συνήθως και άλλες επιπρόσθετες υπηρεσίες ενώ παράλληλα είναι εύκολο να τους διαχειριστεί η επιχείρηση, την οποία συστήνουν και σε άλλους. Το να είναι προσανατολισμένες οι επιχειρήσεις στη διατήρηση πελατών υψηλής αξίας έχει σίγουρα πολλαπλά οφέλη. Οι πελάτες σχετικής αξίας είναι εκείνοι οι οποίοι έχουν θετική στάση προς την επιχείρηση, την υποστηρίζουν, αλληλεπιδρούν με το προσωπικό επαφής, είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν την επιχείρηση να βελτιωθεί (για παράδειγμα συμπληρώνουν ερωτηματολόγια), συμβάλλουν στη μείωση του κόστους (για παράδειγμα υποδεικνύουν προβλήματα), αλλά δεν έχουν εξεζητημένες απαιτήσεις από την επιχείρηση.

Ανάλογα με το πώς συμπεριφέρεται κάθε πελάτης επηρεάζεται ο τύπος της υπηρεσίας που θα παρασχεθεί, το πώς θα αντιμετωπιστεί από το προσωπικό και την επίπτωση που θα έχει σε άλλους πελάτες. Στη λογική αυτήν οι πελάτες μπορούν να χωριστούν στους εξής τύπους (Johnston κ.α., 2012):

- Ο σύμμαχος (ally): Πρόκειται για πελάτη με θετική διάθεση και στάση απέναντι στην εταιρεία, πρόθυμο να αξιολογήσει και να παρέχει αναπληροφόρηση (για την ποιότητα της υπηρεσίας). Αν μάλιστα έχει επιρροή σε άλλους, η θετική του εικόνα αποτελεί ένδειξη καλής ποιότητας της υπηρεσίας και για εκείνους.
- Ο όμηρος (hostage): Αυτός ο τύπος πελάτη είναι κατά κάποιο τρόπο δεμένος με την εταιρεία (π.χ. μέσω συμβολαίου) και γίνεται σχετικά δύσκολος αν η ποιότητα υπηρεσιών που λαμβάνει φθίνει.
- Ο αναρχικός (anarchist): Είναι τύπος πελάτη ο οποίος δεν αρέσκεται στο να ακολουθεί κανόνες ή τη συνήθη πρακτική και θέλει να εξυπηρετηθεί με διαφορετικό τρόπο, δημιουργώντας έτσι προβλήματα για την επιχείρηση αφού και άλλοι πελάτες μπορεί να αντιδράσουν και να διεκδικήσουν να έχουν την ίδια «ιδιαιτέρη» μεταχείριση.
- Ο υπομονετικός (patient): Μοιάζει με τον «όμηρο», έχει θετική άποψη για την επιχείρηση και δέχεται κανόνες. Χρειάζεται όμως προσοχή ώστε να μην μετατραπεί σε αναρχικό ή όμηρο.
- Ο ανεκτικός (tolerant): Είναι πελάτης ο οποίος περιμένει υπομονετικά να του παρασχεθεί μια υπηρεσία (ακόμα και για μεγάλο διάστημα). Είναι όμως επικίνδυνο εάν δεν γίνει αντιληπτός και αγνοηθεί από το προσωπικό.
- Ο μη ανεκτικός (intolerant): Πρόκειται για πελάτη ανυπόμονο, ο οποίος συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο που δημιουργεί άγχος στο προσωπικό και ταραξίζει τους άλλους πελάτες. Αν και μπορεί να έχει θετική προδιάθεση για την υπηρεσία, αν η διαχείρισή του αποτύχει, μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε «τρομοκράτη».
- Το θύμα (victim): Είναι ο πελάτης ο οποίος όταν αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα θεωρεί ότι απλά έτυχε και θεωρεί ότι γι' αυτό ευθύνεται η κακιά τύχη.
- Ο τρομοκράτης (terrorist): Πρόκειται για πελάτη ο οποίος δημιουργεί προβλήματα ξαφνικά, σε στιγμές κατά τις οποίες η επιχείρηση δεν τα περιμένει. Για παράδειγμα, ένας πελάτης εταιρείας ταχυμεταφορών ο οποίος δεν παρέλαβε δέμα που του εστάλη μπαίνει στην επιχείρηση και διαμαρτύρεται φωνάζοντας δυνατά.
- Ο ανίκανος (incompetent): Είναι ο πελάτης ο οποίος μπορεί να μπερδευτεί από τις διαδικασίες της εταιρείας με αποτέλεσμα να φύγει (π.χ. διαδικασίες και δικαιολογητικά τα οποία χρειάζονται για την αλλαγή παρόχου ηλεκτρικής ενέργειας). Χρειάζεται προσεκτικός χειρισμός από την πλευρά του προσωπικού επαφής.
- Ο πρωταθλητής (champion): Η πολυτιμότερη κατηγορία πελάτη. Πρόκειται για άτομα που έχουν θετική εικόνα για την επιχείρηση, το προσωπικό, τις υπηρεσίες και τη συστήνουν και σε άλλους.

Οι δύο περισσότερο επιθυμητοί τύποι πελατών είναι οι πρωταθλητές και οι σύμμαχοι, και κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπαθούν να έχουν όσο το δυνατό περισσότερους τέτοιους πελάτες. Αυτό μπορεί να γίνει μετατρέποντας τους ανεκτικούς και υπομονετικούς πελάτες σε συμμάχους μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας και εμπλοκής τους στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, τα θύματα μέσω παροχής συμβουλών, τους δε αναρχικούς και τους τρομοκράτες (αν η επιχείρηση δεν μπορεί να τους χρησιμοποιήσει προς όφελός της και να τους κάνει συμμάχους της) ίσως θα ήταν καλύτερο να τους αφήσει να φύγουν.

Είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις (και ειδικά για όσες παρέχουν αποκλειστικά/και υπηρεσίες) να αναπτύσσουν, να διατηρούν και να βελτιώνουν σχέσεις με τους πελάτες τους με σκοπό το αμοιβαίο όφελος. Αυτό μπορεί να γίνεται με την προσφορά ενός χαρτοφυλακίου υπηρεσιών προκειμένου οι

πελάτες να είναι «δεμένοι» με την επιχείρηση. Για παράδειγμα, ο ΟΤΕ προσφέροντας υπηρεσίες τηλεφωνίας, διαδικτύου, τηλεόρασης στους πελάτες του, μέσω συμβολαίων, διασφαλίζει γι' αυτούς ειδικές τιμές και προνόμια, κάνοντας ουσιαστικά δύσκολη την αποδέσμευσή τους. Από την άλλη, ο ΟΤΕ κερδίζει πελάτες υψηλής αξίας για μεγάλα χρονικά διαστήματα, στους οποίους λόγω της εμπλοκής τους μπορεί να τους προωθήσει και νέες υπηρεσίες.

Σχέσεις με τους πελάτες μπορούν να αναπτυχθούν και σε προσωπικό επίπεδο όταν υπάρχει ο χρόνος για να αναπτυχθεί εμπιστοσύνη και αξίζει να γίνει κάτι τέτοιο, όπως, για παράδειγμα, στην παροχή εξειδικευμένων επαγγελματικών συμβουλών (επενδύσεων, διοίκησης κ.α.). Σε αυτήν την περίπτωση είναι επιδίωξη της επιχείρησης που προσφέρει τις υπηρεσίες να κατορθώσει να κάνει τους πελάτες να την αναζητήσουν όταν χρειαστούν το είδος των υπηρεσιών που προσφέρει. Το γεγονός ότι ο πάροχος μπορεί να γνωρίζει τον πελάτη του δίνει τη δυνατότητα να του προσφέρει ακριβώς αυτό που χρειάζεται.

Υπάρχει όμως και το είδος των προσωρινών σχέσεων με τους πελάτες στις περιπτώσεις μεγάλου όγκου υπηρεσιών για τις οποίες, επειδή ο πελάτης μπορεί να μην έχει τις απαιτούμενες γνώσεις γι' αυτό που θέλει να αγοράσει, να βασίζεται στην εντιμότητα και στην ειλικρίνεια του προσωπικού της επιχείρησης, το οποίο χρειάζεται να είναι σωστά εκπαιδευμένο για να μπορεί να δημιουργεί και αυτές τις προσωρινές αλλά εξίσου σημαντικές σχέσεις με τους πελάτες της.

Χρήσιμο βοήθημα για την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους (customer relationship management), ειδικά σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών μεγάλου όγκου, είναι η χρήση της τεχνολογίας, η οποία επιτρέπει, μέσω της συλλογής πληροφοριών από διάφορα κανάλια, την καλύτερη κατανόηση των πελατών, των αναγκών και των απαιτήσεών τους, συμβάλλοντας στην ισχυροποίηση των σχέσεων με αυτούς, στον σχεδιασμό εξειδικευμένων (ή και νέων) υπηρεσιών και στην κερδοφορία.

Σχέσεις επιδιώκονται και επιτυγχάνονται και σε εταιρικό επίπεδο, άλλοτε μακροχρόνιες/στρατηγικές (με έμφαση στη δημιουργία αξίας, διαρκώς εξελισσόμενες) και άλλοτε βραχυπρόθεσμες (και πιο συγκεκριμένες). Επιτυγχάνονται μέσω ειδικών συμβολαίων συνεργασίας, στρατηγικών συμμαχιών κ.λπ. Αυτή είναι μια πρακτική η οποία διασφαλίζει μείωση κόστους, υψηλότερη κερδοφορία, βελτίωση της παραγωγικότητας, επίλυση κοινών προβλημάτων κ.α.

2.7 Ικανοποίηση, αφοσίωση και αξία για τον πελάτη

2.7.1 Ικανοποίηση

Ο όρος «ικανοποίηση» δηλώνει το αίσθημα πλήρωσης, την επαρκή κάλυψη. Στα αγγλικά ο αντίστοιχος όρος «satisfaction» προέρχεται από το λατινικό «satis», που σημαίνει αρκετά, και το «facere», που σημαίνει κάνω κάτι. Πρόκειται για μια αρκετά πολύπλοκη έννοια (Dimitriadis, 2006).

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η αίσθηση του βαθμού πλήρωσης των «κενών» που του δημιουργούν οι ανάγκες του. Είναι αίσθηση η οποία, ως αποτέλεσμα αξιολόγησης, προκύπτει από τη χρήση μιας υπηρεσίας. Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη διαμορφώνει τη μετέπειτα στάση του προς την επιχείρηση και άρα τη συναισθηματική και συμπεριφορική του αντίδραση προς αυτήν (Kotler, 2000). Ακόμη η ικανοποίηση ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεών του ως προς την κάλυψη μιας ανάγκης ή επιθυμίας του (Hansemark & Albinsson, 2004). Οι Rust & Oliver (1994) θεωρούν την ικανοποίηση από μια υπηρεσία ως αξιολογικό αποτέλεσμα και συναισθηματική αντίδραση, κάτι που προσφέρει μια πληρότητα. Αυτή η πληρότητα προκύπτει από τη σύγκριση των προσδοκιών για την υπηρεσία και την αξιολόγηση, την τελική κρίση του πελάτη από τη χρήση της υπηρεσίας (Oliver, 1993· Seto-Pamies, 2012). Αν λοιπόν η αντίληψη και η προσδοκία ταυτίζονται, ο πελάτης αισθάνεται ικανοποιημένος. Αν η αντίληψη από τη χρήση της υπηρεσίας υπερτερεί της προσδοκίας, τότε ο πελάτης είναι ενθουσιασμένος, ενώ δυσαρεστημένος αισθάνεται όταν η αντίληψη δεν καλύπτει την προσδοκία του (λόγω π.χ. μη κατανόησης των πραγματικών αναγκών των πελατών, κακού σχεδιασμού της υπηρεσίας, ανεπάρκειας πόρων, προβλημάτων κατά την παροχή της υπηρεσίας ή υπερβολικών υποσχέσεων από την πλευρά της επιχείρησης για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών). Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη είναι η φιλική διάθεση, η προθυμία, η ευγένεια, η ικανότητα του προσωπικού της επιχείρησης το οποίο παρέχει την υπηρεσία, η ακρίβεια και η αμεσότητα τιμολόγησης, η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η συνολική ποιότητα της υπηρεσίας, οι τιμές των ανταγωνιστών και η αξία που αποκομίζουν (Hokanson, 1995). Προκύπτει αυτονόητα ότι η ικανοποίηση σχετίζεται ευθέως με την ποιότητα της υπηρεσίας.

Στη βιβλιογραφία αυτή η σχέση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση προηγείται της ποιότητας (π.χ. Cronin & Taylor, 1992· Fornell κ.α., 1996· Seto Pamies, 2012). Οι Cronin, Brady & Hult (2000) σε μελέτη τους απέδειξαν πως η ποιότητα υπηρεσιών και η αξία της υπηρεσίας οδηγούν στην ικανοποίηση του πελάτη. Υποστηρίζεται πως η ικανοποίηση προϋποθέτει εμπειρία χρήσης (Oliver, 1993· Cronin & Taylor 1992) και αναφέρεται στο πραγματικό και όχι στο ιδανικό επίπεδο ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Άρα πρώτα γίνεται χρήση/κατανάλωση των στοιχείων που χαρακτηρίζουν συγκεκριμένα την ποιότητα μιας υπηρεσίας κι ύστερα ακολουθεί η αίσθηση ή όχι της ικανοποίησης. Οι επιμέρους διαστάσεις της ικανοποίησης είναι λιγότερο συγκεκριμένες σε σχέση με αυτές της ποιότητας (Pantounakis & Lympreopoulos, 2008). Κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν την άποψη ότι η ικανοποίηση είναι προάγγελος της ποιότητας (π.χ. Bitner, 1990· Bolton & Drew, 1991). Εν κατακλείδι, η ικανοποίηση του πελάτη σχετίζεται και βασίζεται τόσο σε εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία καθιστούν μια υπηρεσία ποιοτική όσο επίσης και στην τιμή την οποία καταβάλλει για τη χρήση της (Athanasopoulos, 2000).

Σημειώνεται επίσης ότι στη βιβλιογραφία γίνεται λόγος για ικανοποίηση σε διάφορα επίπεδα (π.χ. επικοινωνία με προσωπικό επαφής, ικανοποίηση από την κύρια υπηρεσία, συνολική ικανοποίηση) (Crosby & Stevens, 1987· Oliver & Swan, 1989) και άρα η συνολική ικανοποίηση του πελάτη προκύπτει ως συνάρτηση της ικανοποίησης από πολλές διαφορετικές εμπειρίες/συναλλαγές με την επιχείρηση (Bolton & Drew, 1991).

Σύμφωνα με μελέτες (Coldwell, 2001· Zairi, 2000):

- Ο πλήρως ικανοποιημένος πελάτης συνεισφέρει 2,6 φορές περισσότερα έσοδα από ό,τι ένας περίπου ικανοποιημένος και 17 φορές περισσότερα από έναν περίπου δυσαρεστημένο.
- Ο πλήρως δυσαρεστημένος πελάτης μειώνει τα έσοδα 1,8 φορές σε σχέση με τη συνεισφορά ενός πλήρως ικανοποιημένου πελάτη.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες μοιράζονται τις θετικές εμπειρίες τους με 5-6 άτομα, οι δε δυσαρεστημένοι με 10 ή και παραπάνω.
- Είναι 25 φορές πιο ακριβό να προσελκυστεί ένας νέος πελάτης από ό,τι να διατηρηθεί ένας ήδη υπάρχων.
- Οι δυσαρεστημένοι πελάτες σταματούν να αγοράζουν, παραπονιούνται στην επιχείρηση ή αλλού, επιστρέφουν το προϊόν και μιλούν αρνητικά γι' αυτήν.

Ορισμένες φορές συμβαίνει οι επιχειρήσεις να καλλιεργούν υπερβολικά υψηλές προσδοκίες στους πελάτες τους για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα κάποιοι πελάτες να αντιλαμβάνονται την ποιότητα ως μέτρια ενώ μπορεί όντως να είναι υψηλή. Αντίθετα, είναι δυνατό η ποιότητα της υπηρεσίας να γίνεται αντιληπτή ως εξαιρετική λόγω των πολύ χαμηλών προσδοκιών των πελατών. Επιπλέον, συμβαίνει αρκετές φορές οι προσδοκίες των πελατών να αυξάνονται και έτσι να θεωρούν την ποιότητα μιας υπηρεσίας απλά αποδεκτή έστω κι αν την πρώτη φορά την αξιολόγησαν πολύ θετικά. Άλλοτε πάλι, ακόμα κι αν η ποιότητα είναι καλή και οι πελάτες ικανοποιημένοι, υπάρχει το ενδεχόμενο να επιλέξουν διαφορετικό πάροχο (αν θεωρούν ότι μπορεί να τους προσφέρει καλύτερη ποιότητα, επιπρόσθετες υπηρεσίες κ.λπ.). Σε κάθε περίπτωση, είναι πιο ακριβό για την επιχείρηση να αποκτήσει έναν νέο πελάτη παρά να διατηρήσει έναν ο οποίος είναι ικανοποιημένος ή κάποιον ο οποίος είναι ενθουσιασμένος από τις προσφερόμενες υπηρεσίες της (Hogan, Katherine & Barak, 2003).

2.7.2 Αφοσίωση

Η αφοσίωση (loyalty) είναι συναίσθημα, είναι ένα είδος δέσμευσης του πελάτη για επαναλαμβανόμενη αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στο μέλλον, παρά την οποιαδήποτε επιρροή ή προσπάθεια του μάρκετινγκ (άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων) να προκληθεί αλλαγή στη συμπεριφορά του (Oliver, 1997). Πραγματική αφοσίωση επιτυγχάνεται όταν ο πελάτης υποστηρίζει την επιχείρηση και συστήνει σε άλλους χωρίς κάποιο κίνητρο (McIlroy & Barnett, 2000). Η αφοσίωση εκφράζεται έτσι με τρεις τρόπους (Zins, 2001· Chumpitaz-Cacceres & Paparoidamis, 2007): α) τη συμπεριφορά (αναφέρεται στην επαναλαμβανόμενη αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας), β) τη στάση (αναφέρεται στην προδιάθεση του πελάτη απέναντι στα προϊόντα/τις υπηρεσίες μιας εταιρείας) και γ) τον συνδυασμό συμπεριφοράς (μεγάλη ή μικρή τάση επαναγοράς) και στάσης (π.χ. ισχυρή ή αδύναμη). Η στάση καθορίζει τη συμπεριφορά αλλά η συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται πολλές φορές και από άλλους πιθανούς παράγοντες (π.χ. τη διαθεσιμότητα μιας υπηρεσίας μια δεδομένη χρονική στιγμή). Σε κάθε περίπτωση, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάζουν στους πελάτες τους, να τους προσφέρουν τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση σε κάθε συναλλαγή, να είναι σε θέση

να προβλέψουν τις ανάγκες τους στο μέλλον και να τις ικανοποιούν πριν τους ανταγωνιστές, να φροντίζουν να δημιουργούν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους και να δημιουργούν αξία γι' αυτούς.

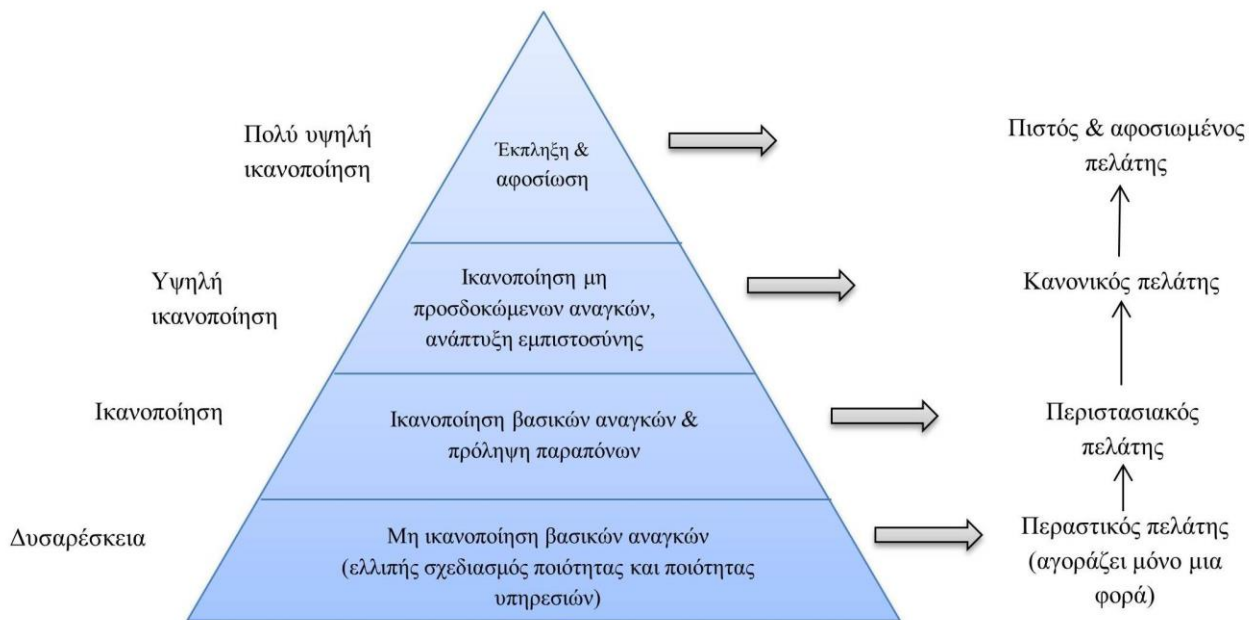
Η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζει τη διάθεση και την απόφασή τους να παραμείνουν πελάτες της επιχείρησης, κι αυτό γιατί οι (ικανοποιημένοι) πελάτες είναι λιγότερο ευαίσθητοι ως προς την τιμή και τις προσφορές των ανταγωνιστών, αγοράζουν περισσότερες υπηρεσίες και προϊόντα και παραμένουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα (Reichheld & Sasser, 1990· Fornell, 1992· Anderson & Sullivan, 1993· Zineldin, 2000· Dimitriadis, 2006). Η ικανοποίηση του πελάτη επιδρά στη συμπεριφορά και στη στάση των πελατών (πυλώνες της αφοσίωσης). Μαζί με την αφοσίωση επιδρούν στην κερδοφορία των επιχειρήσεων και στο μερίδιο αγοράς. Είναι δε σημαντικό οι επιχειρήσεις να γνωρίζουν την ποιότητα του μεριδίου αγοράς τους, δηλαδή το ποσοστό των πελατών τους το οποίο είναι πραγματικά αφοσιωμένο.

Δεν είναι όμως αρκετό για μια επιχείρηση να έχει ικανοποιημένους πελάτες (Deming, 1986· Jones & Sasser, 1995· Reichheld, 1996· Stewart, 1997· Oliver, 1999). Το ζητούμενο είναι να έχει πολύ ικανοποιημένους πελάτες, ώστε να υπάρχει πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα αυτοί να επιδεικνύουν αφοσίωση στην επιχείρηση. Έχει αποδειχτεί ότι το 65-85% των πελατών που φεύγουν από μια επιχείρηση ήταν ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι (Reichheld, 1996). Επιπλέον, το 75% των πελατών που επιλέγουν άλλη επιχείρηση δήλωσε ότι το κάνει λόγω τιμών, γιατί ο ανταγωνισμός προσφέρει νέες ευκαιρίες και δυνατότητες και γιατί επιζητούν ποικιλία. Είναι λοιπόν η ικανοποίηση του πελάτη αναγκαία αλλά όχι επαρκής συνθήκη για να είναι αφοσιωμένοι. Η σχέση ικανοποίησης-αφοσίωσης, σύμφωνα με αρχικές μελέτες, παρουσιαζόταν άμεση και θετική. Πιο πρόσφατες έρευνες όμως αποκαλύπτουν ότι υπάρχει επίδραση και άλλων μεταβλητών στη σχέση ικανοποίησης-αφοσίωσης, όπως είναι, για παράδειγμα, τα χαρακτηριστικά του πελάτη το είδος του κλάδου, η φύση της υπηρεσίας κ.λπ. (Jones & Sasser, 1995· Mittal & Kamakura, 2001· Walsh, Evanschitzky & Wunderlich, 2008).

2.7.3 Η σχέση ικανοποίησης-αφοσίωσης των πελατών – Το υπόδειγμα Kano

Οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών (και των προϊόντων) με βάση τον βαθμό ικανοποίησης των βασικών ή και των δευτερευουσών αναγκών τους. Όπως έχουν δείξει σχετικές μελέτες, η ικανοποίηση των βασικών αναγκών δεν είναι ικανή συνθήκη για να διατηρήσει την υφιστάμενη πελατειακή βάση μιας επιχείρησης. Χρειάζεται ικανοποίηση και των δευτερευουσών αναγκών τους (κυρίως κοινωνικής και ψυχολογικής φύσης) προκειμένου οι πελάτες να είναι αφοσιωμένοι σε μια επιχείρηση. Επομένως, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να ευχαριστούν/να ενθουσιάζουν τους πελάτες τους υπερβαίνοντας τις προσδοκίες τους.

Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη εξαρτάται από το επίπεδο αναγκών που ικανοποιεί, κάτι που θα καθορίσει την ανάπτυξη αισθημάτων αφοσίωσης προς την επιχείρηση (Chytiris, 1998). Το σχήμα δείχνει την κλίμακα αφοσίωσης σε σχέση με την ικανοποίηση αναγκών.



Σχήμα 2.2 Κλίμακα ικανοποίησης (αναγκών) και αφοσίωσης πελατών.

Το υπόδειγμα του Kano βοηθά στην κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών των προϊόντων ή των υπηρεσιών, ανάλογα με το πόσο ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών (Kano κ.α., 1984). Γνωρίζοντας τις ανάγκες τους και το πώς αυτοί αξιολογούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, οι επιχειρήσεις μπορούν να εστιάσουν σε εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία προσφέρουν υψηλή ικανοποίηση (Gustafsson, Ekdahl & Edvardsson, 1999). Σύμφωνα λοιπόν με το υπόδειγμα αυτό υπάρχουν πέντε βασικές κατηγορίες χαρακτηριστικών:

- 1) Τα βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία ικανοποιούν βασικές ανάγκες (must be). Αυτά θεωρούνται δεδομένα από τους πελάτες. Αν δεν υπάρχουν, δημιουργείται δυσαρέσκεια. Αν υπάρχουν, απλά δεν αυξάνουν την ικανοποίησή τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το κρεβάτι σε ένα δωμάτιο ξενοδοχείου.
- 2) Τα προσδοκώμενα χαρακτηριστικά (one dimensional)- όσο πιο πολλά υπάρχουν, τόσο πιο μεγάλη είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Αν όμως δεν υπάρχουν, προκαλείται δυσαρέσκεια. Παράδειγμα είναι οι αερόσακοι ενός αυτοκινήτου ή η προσφερόμενη οικονομία καυσίμου.
- 3) Τα ελκυστικά χαρακτηριστικά (delighters), τα οποία αφορούν εκπλήξεις. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι που δημιουργούν μεγάλη ικανοποίηση γιατί δεν είναι κάτι αναμενόμενο από τον πελάτη. Παράδειγμα τέτοιου χαρακτηριστικού σε ένα ξενοδοχείο είναι να υπάρχει ένα μπουκάλι κρασί στο δωμάτιο με μια επιστολή καλωσορίσματος από τον διευθυντή. Ακόμα και αν δεν υπάρχουν αυτά τα χαρακτηριστικά, δεν προκαλείται δυσαρέσκεια.
- 4) Τα αδιάφορα (indifferent) χαρακτηριστικά για τα οποία δεν ενδιαφέρονται οι πελάτες αν υπάρχουν ή όχι.
- 5) Τα χαρακτηριστικά ανάστροφης (reverse) ποιότητας, η παρουσία των οποίων οδηγεί σε μεγάλη δυσαρέσκεια (π.χ. το σερβίρισμα σε ένα εστιατόριο του φαγητού με περισσότερο πιπέρι από όσο πρέπει).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως ένα χαρακτηριστικό που μπορεί να θεωρείται ελκυστικό σήμερα στο μέλλον μπορεί να είναι βασικό. Αυτό γίνεται και λόγω μεταβολής των προσδοκιών των πελατών αλλά και λόγω του ανταγωνισμού. Προσθέτοντας όμως ελκυστικά χαρακτηριστικά σε ένα προϊόν βασικό ή αδιάφορο, μπορούμε να το επαναφέρουμε στο προσκήνιο και παράλληλα να αναδυθούν μη εκπεφρασμένες ανάγκες των πελατών (Kano, 2001).

Κατά τους Hinterhuber κ.α. (1997), η χρησιμότητα του υποδείγματος του Kano έγκειται στο ότι μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών τους. Ακόμα, μέσω του υποδείγματος αυτού μπορούν να εστιάσουν σε σωστές προτεραιότητες κατά το στάδιο ανάπτυξης νέων προϊόντων, να βελτιώσουν ή να προσθέσουν ελκυστικά χαρακτηριστικά τα οποία συμβάλλουν στη διαφοροποίηση του προϊόντος παρά να επενδύσουν σε χαρακτηριστικά τα οποία δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών και εντέλει να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες πελατών ανά τμήμα αγοράς (Chen & Chuang, 2008).

Παρόλα αυτά, το υπόδειγμα του Kano, αν και έχει ασκηθεί κριτική ως προς την απόλυτη ορθότητά/αξιοπιστία του (π.χ. Shahin κ.α., 2013), παραμένει δημοφιλές και έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλούς

τομείς, όπως για παράδειγμα στις αεροπορικές εταιρείες (Gustafsson, Ekdahl & Edvadrsson, 1999· Shahin & Zairi, 2009), στην εκπαίδευση (διδασκαλία) (Chien, 2007), στον τραπεζικό τομέα (Rahman, 2004) και στα ξενοδοχεία (Chang & Chen, 2011). Παράλληλα, όπως τονίστηκε και παραπάνω, το υπόδειγμα του Kanο χρησιμοποιείται σε συνδυασμό και με άλλες μεθόδους, όπως Quality Function Deployment, SERVQUAL, FMEA, TRIZ theory, Kansei Engineering, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. Tan & Pawitra, 2001· Shahin, 2004· Chen & Su, 2006· Chen κ.α., 2010a· Chen κ.α., 2010b· Chang & Chen, 2011· Hartono & Chuan, 2011)

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να διατηρεί τους πελάτες της χρειάζεται να σχεδιάζει και να τους παρέχει υπηρεσίες με βάση τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους. Θα πρέπει να μπορεί να προσδιορίζει τις βασικές ανάγκες, τις προσδοκίες και τις εμπειρίες που μπορούν να ενθουσιάσουν τους πελάτες τους. Συχνά, πολλές επιχειρήσεις δεν κατανοούν πλήρως τις προσδοκίες των πελατών τους κι αυτό προκύπτει ως αποτέλεσμα χαμηλής δέσμευσης, ενδιαφέροντος και εκπαίδευσης του προσωπικού τους.

2.7.4 Αξία

Ως αξία (value) ορίζεται η σχετική προτίμηση ενός υποκειμένου (πελάτη) για ένα αντικείμενο (π.χ. προϊόν, υπηρεσία, ιδέα, γεγονός), η οποία προέρχεται από την εμπειρία αλληλεπίδρασης του υποκειμένου με το αντικείμενο (Hilliard, 1950· Rust & Oliver, 1994). Πιο αναλυτικά, η αξία α) εμπεριέχει την προτίμηση, δηλαδή ένα θετικό συναίσθημα, μια θετική διάθεση/στάση, β) δεν είναι ούτε τελείως υποκειμενική ούτε τελείως αντικειμενική αλλά αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης υποκειμένου–αντικειμένου, γ) είναι σχετική, που σημαίνει πως μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο, να εξαρτάται από το περιβάλλον και να προκύπτει από τη σύγκριση μεταξύ εναλλακτικών και δ) συνδυάζεται με την εμπειρία που αποκομίζει κάποιος από τη χρήση της υπηρεσίας. Η αξία για τον πελάτη από τη χρήση μιας υπηρεσίας προκύπτει συνδυάζοντας την ποιότητα την οποία λαμβάνει και την τιμή την οποία πληρώνει για τη χρήση της υπηρεσίας (Zeithaml, 1988). Όσο η ποιότητα βελτιώνεται και η τιμή φθίνει, τόσο η αξία αυξάνεται (Rust & Oliver, 1994). Η αξία για τον πελάτη μπορεί να είναι:

- Εξωτερική ή εσωτερική: Η εξωτερική αξία προκύπτει από τη χρησιμότητα της υπηρεσίας ενώ η εσωτερική αξία αφορά το πώς νιώθει κάποιος μέσα του από την εμπειρία χρήσης της υπηρεσίας.
- Προσανατολισμένη στο άτομο ή στους άλλους (κοινωνία): Η αξία η οποία είναι προσανατολισμένη στο άτομο αναφέρεται στην προτίμηση μιας υπηρεσίας, στο πώς αντιδρά το άτομο, τι επίδραση έχει η υπηρεσία σε αυτό. Η αξία που είναι προσανατολισμένη στους άλλους αναφέρεται στην προτίμηση του ατόμου για μια υπηρεσία με βάση το πώς θα αντιδράσουν οι άλλοι, δηλαδή τι επίδραση θα έχει η υπηρεσία σε αυτούς.
- Ενεργητική ή αποτέλεσμα αντίδρασης. Η ενεργητική αξία προκύπτει όταν ο πελάτης θεωρεί σημαντικά τα αποτελέσματα από τη χρήση ενός αντικειμένου (π.χ. προϊόν ή υπηρεσία) ή εμπειρίας στο περιβάλλον. Για παράδειγμα η ενασχόληση με ένα βιντεοπαιχνίδι. Η αξία ως αποτέλεσμα αντίδρασης προκύπτει ως επίδραση του αντικειμένου στο υποκείμενο (π.χ. θαυμασμός).

Συνδυάζοντας τους παραπάνω τύπους αξίας προκύπτουν οκτώ διαφορετικά είδη (αξίας) (Rust & Oliver, 1994):

- Η αποδοτικότητα είναι είδος εξωτερικής αξίας που απολαμβάνει το άτομο από τη χρήση μιας υπηρεσίας για την επίτευξη ενός σκοπού. Με άλλα λόγια, αναφέρεται στον πιο σύντομο δρόμο για την επίτευξη ενός σκοπού, στη χρησιμότητα (π.χ. ένα κλειδί για το άνοιγμα μιας πόρτας).
- Η αριστεία είναι είδος εξωτερικής αξίας, αποτέλεσμα όμως αντίδρασης, εκτίμησης του ατόμου, συνώνυμη με την υψηλή ποιότητα.
- Η πολιτική είναι είδος εξωτερικής αξίας που προκύπτει από τη χρήση υπηρεσιών σε προσωπικό επίπεδο με σκοπό την πρόκληση θετικών εντυπώσεων στους άλλους (επιτυχία).
- Η εκτίμηση είναι είδος εξωτερικής αξίας η οποία προέρχεται από την αντανάκλαση του προσωπικού status (από τη χρήση της υπηρεσίας) στους άλλους.
- Η διασκέδαση είναι είδος εσωτερικής αξίας που αφορά την (ενεργητική) απόλαυση του ατόμου από τη χρήση μιας υπηρεσίας.

- Η αισθητική είναι είδος εσωτερικής αξίας που προκύπτει ως αποτέλεσμα εκτίμησης, αντίδρασης από τη χρήση της υπηρεσίας.
- Η ηθικότητα είναι είδος εσωτερικής αξίας η οποία προέρχεται από τη χρήση υπηρεσιών οι οποίες επηρεάζουν (θετικά) άλλους.
- Η πνευματικότητα τέλος είναι κι αυτή είδος εσωτερικής αξίας η οποία προκύπτει ως αποτέλεσμα/αντίδραση σε κάτι (π.χ. πίστη στον Θεό) με προσανατολισμό στους άλλους.

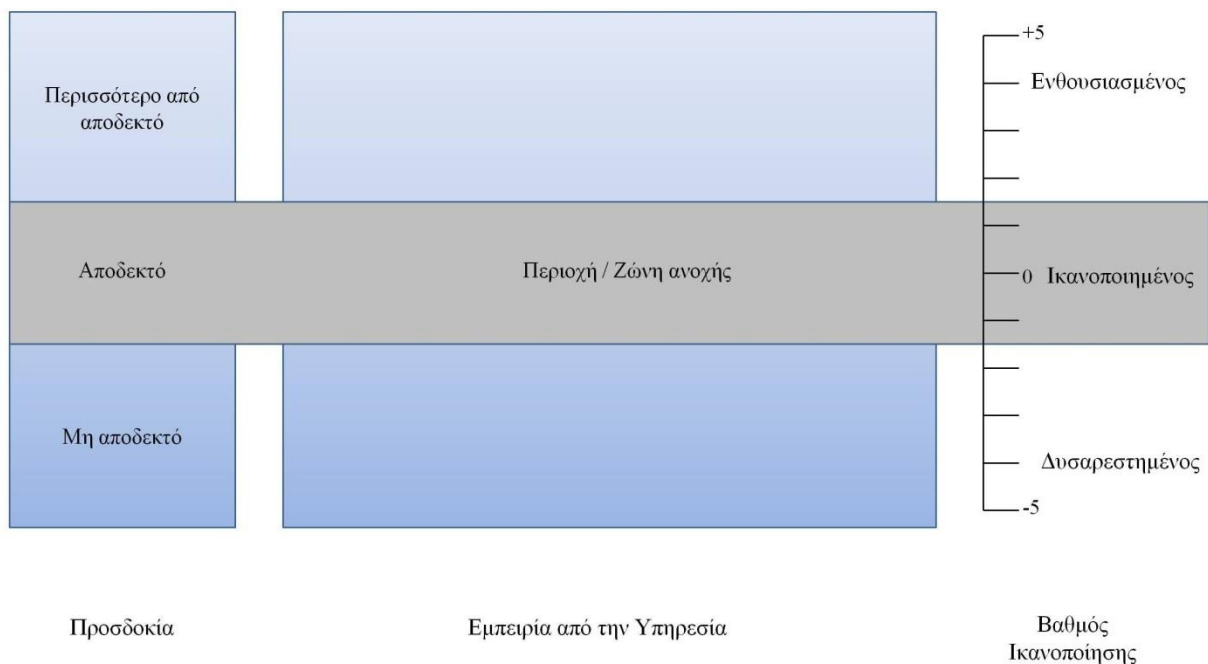
Ωστόσο, τα όρια μεταξύ των διάφορων τύπων αξιών είναι δυσδιάκριτα, ενώ μια εμπειρία μπορεί να συνεπάγεται την απόκτηση περισσότερων του ενός τύπων αξίας για τον τελικό πελάτη.

2.8 Παράγοντες επηρεασμού και διαχείριση αντιλήψεων–προσδοκιών πελατών

Με τον όρο αντίληψη νοείται η διαδικασία με την οποία λαμβάνουμε και ερμηνεύουμε ερεθίσματα από το περιβάλλον. Κανείς συμπεριφέρεται ανάλογα με το πώς ερμηνεύει την πραγματικότητα. Αυτό σημαίνει ότι η πραγματικότητα μπορεί να είναι διαφορετική από άτομο σε άτομο (Χυτήρης, 2013).

Έτσι και στις υπηρεσίες. Οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται την υπηρεσία με τον ίδιο τρόπο, και ως εκ τούτου σχηματίζονται διαφορετικές αντιλήψεις και εντυπώσεις. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως είναι το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο, οι αξίες, οι πεποιθήσεις, τα ενδιαφέροντα, διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Έτσι, μολονότι όλοι χρησιμοποιούν τις ίδιες αισθήσεις, οι αντιλήψεις μπορεί να διαφέρουν. Διαφορετικές απαιτήσεις έχει από ένα ξενοδοχείο και αλλιώς θα αξιολογήσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες κάποιος ο οποίος είναι προνομιούχος και έχει συνηθίσει σε έναν συγκεκριμένο πλουσιοπάροχο τρόπο ζωής σε σχέση με έναν λιγότερο προνομιούχο.

Οι προσδοκίες των πελατών για μια υπηρεσία διαμορφώνονται συνήθως από τον βαθμό δέσμευσης και εμπλοκής τους καθώς και από το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν για την υπηρεσία Johnston κ.α, (2012). Αυτές μπορούν να τοποθετηθούν σε μια κλίμακα η οποία εκτείνεται από το ιδανικό επίπεδο ποιότητας, το βέλτιστο δυνατό επίπεδο ποιότητας (με βάση την τιμή και τα πρότυπα της αγοράς), το επιθυμητό, το οφειλόμενο, το ελάχιστο αποδεκτό ως το μη αποδεκτό. Μεταξύ των πελατών θα υπάρχουν ωστόσο διαφορές ως προς το τι θεωρεί αποδεκτό ο ένας και τι ο άλλος, αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις οι προσδοκίες τους δεν είναι σαφείς και εκεί ακριβώς έγκειται και η δυσκολία για τα στελέχη, στο να προσπαθήσουν δηλαδή να τις αναγνωρίσουν, να τις κατανοήσουν και να σχεδιάσουν έτσι τις υπηρεσίες ώστε να τις καλύψουν. Η διερεύνηση των προσδοκιών των πελατών μπορεί να γίνεται μέσω της διεξαγωγής σχετικών ερευνών με ερωτηματολόγια, με ομάδες εστίασης ενδιαφέροντος (focus group), με την ανάλυση παραπόνων των πελατών, με την ανάλυση κρίσιμων περιστατικών και των βημάτων όλης της διαδικασίας στην οποία συμμετέχουν οι πελάτες για την παροχή της υπηρεσίας. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ένα διάγραμμα ελέγχου το οποίο χρησιμοποιείται από τα στελέχη για να αναγνωρίσουν τις προσδοκίες των πελατών τους ως προς συγκεκριμένα στάδια της υπηρεσίας (τι είναι αποδεκτό, τι μη αποδεκτό και τι περισσότερο από αποδεκτό) και να μπορέσουν να σχεδιάσουν την υπηρεσία έτσι ώστε να προσφέρουν στους πελάτες τους τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση.



Σχήμα 2.3 Διάγραμμα ελέγχου προσδοκιών πελατών.

Οι προσδοκίες των πελατών επηρεάζονται από το επίπεδο της τιμής της υπηρεσίας (όσο υψηλότερη είναι η τιμή τόσο υψηλότερες είναι και οι προσδοκίες), τις θετικές συστάσεις άλλων που έχουν χρησιμοποιήσει την υπηρεσία, τη φήμη/εικόνα της εταιρείας, τις προηγούμενες εμπειρίες από τη χρήση της υπηρεσίας, τις υπηρεσίες που προσφέρονται από ανταγωνιστές, τη συναισθηματική κατάσταση των πελατών αλλά και το πόσο εμπιστεύονται την επιχείρηση. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι οι προσδοκίες δεν είναι κάτι σταθερό αλλά έχουν δυναμική φύση, αλλάζουν τόσο με τον χρόνο αλλά και μέσα από τη χρήση της υπηρεσίας. Είναι δε προς όφελος των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών αν μπορούν να διαχειρίζονται σωστά τη ζώνη ανοχής των πελατών τους. Δηλαδή είναι ευκολότερο να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους με ευρεία ζώνη ανοχής αλλά και να τους ενθουσιάζουν αν έχουν στενή ζώνη ανοχής (ως προς τις προσδοκίες τους).

Από την πλευρά των επιχειρήσεων που προσφέρουν υπηρεσίες, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ως προς τις πραγματικές (παραγωγικές) δυνατότητές σε σχέση με τη φύση και την ποιότητα των υπηρεσιών που επιθυμούν να προσφέρουν. Οι όποιες προσδοκίες καλλιεργούνται στους πελάτες θα πρέπει αντίστοιχα και πρωτίστως να υποστηρίζονται από τις δυνατότητες της επιχείρησης. Οι προσδοκίες των πελατών είναι δυνατό μάλιστα να επηρεαστούν στα πρώτα στάδια εξυπηρέτησης (π.χ. από τον τρόπο που είναι διαμορφωμένο το περιβάλλον παροχής της υπηρεσίας), γι' αυτό και ο σωστός σχεδιασμός όλης της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας είναι σημαντικός.

Η διαχείριση των αντιλήψεων των πελατών αποτελεί μια δυναμική διαδικασία (Johnston κ.α., 2012). Υποστηρίζεται πως η ικανοποίησή τους από τις υπηρεσίες τις οποίες λαμβάνουν μπορεί να είναι διαφορετική στην αρχή της διαδικασίας, διαφορετική στο τέλος ή και το τελικό αποτέλεσμα να επηρεαστεί από μία και μόνο εξαιρετική ή άσχημη εμπειρία σε κάποιο στάδιο της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας. Ας δούμε ένα απλό παράδειγμα: Έστω ότι ένας πελάτης προσέρχεται στο υποκατάστημα μιας τράπεζας μετά από αίτηση που έχει υποβάλει για εγγραφή στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής. Αν ο πελάτης εξυπηρετηθεί αμέσως και όλα τα έντυπα είναι προσυμπληρωμένα με το όνομά του, αυτό τον προδιαθέτει θετικά για τα επόμενα στάδια της διαδικασίας. Αν μάλιστα, όσο βρίσκεται εκεί, του προσφερθεί και καφές, αυτό είναι στοιχείο ενθουσιασμού, έκπληξης. Αν αντίθετα στα έντυπα υπάρχουν λάθη ή αντιμετωπίζει καθυστέρηση στην εξυπηρέτηση γιατί, επί παραδείγματι, ο υπάλληλος μιλάει στο τηλέφωνο, αυτό είναι στοιχείο δυσαρέσκειας. Μια θετική εμπειρία στην αρχή της διαδικασίας εξυπηρέτησης μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη του πελάτη

και για το τελικό αποτέλεσμα ή να τον κάνει να αντιληφθεί το απλά αποδεκτό επίπεδο εξυπηρέτησης ως εξαιρετικό. Είδαμε ότι εξαιρετικές εμπειρίες στην αρχή έχουν θετικό αποτέλεσμα στην αντίληψη για την ποιότητα. Επιπλέον, οι αντιλήψεις των πελατών μπορεί να επηρεαστούν ακόμα και από ορισμένα απτά στοιχεία. Σε ένα εστιατόριο, για παράδειγμα, ο τρόπος με τον οποίο είναι στρωμένα τα τραπέζια, τα καθαρά ρούχα των σερβιτόρων και η περιποιημένη τους εμφάνιση δημιουργούν θετική εικόνα στους πελάτες.

2.9 Η αλυσίδα εξυπηρέτησης–κέρδους

Η αλυσίδα εξυπηρέτησης–κέρδους (service profit chain) περιγράφει τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση, αφοσίωση και παραγωγικότητα του εργαζομένου, στην ικανοποίηση και αφοσίωση του πελάτη και στην κερδοφορία. Το υπόδειγμα αυτό προτάθηκε τη δεκαετία του 1990 από τον Heskett και τους συνεργάτες του, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ισχύει τόσο για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όσο και για παραδοσιακές επιχειρήσεις (οι οποίες προσφέρουν και υπηρεσίες) (Heskett, Jones & Loveman, 1994). Βασίζεται σε μελέτες που τεκμηριώνουν τις σχέσεις μεταξύ των συστατικών στοιχείων του υποδείγματος (π.χ. Parkington & Schneider, 1979· Schneider & Bowen, 1985· Heskett, 1986) και υποστηρίζουν ότι οι αλληλεπιδράσεις αυτές μεταξύ των συστατικών στοιχείων στο σύστημα παροχής των υπηρεσιών είναι αυτές οι οποίες τελικά δημιουργούν αξία για τον πελάτη.

Πιο συγκεκριμένα, η εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών (η οποία αναφέρεται στον σχεδιασμό του εργασιακού χώρου και των εργασιών, στην επιλογή και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στην αναγνώριση και επιβράβευσή των προσπαθειών που αυτό καταβάλλει μαζί με όλα τα διαθέσιμα εργαλεία που χρειάζονται για την ικανοποίηση του πελάτη) είναι το πρωταρχικό στάδιο της αλυσίδας εξυπηρέτησης–κέρδους. Αυτή συμβάλλει στο να είναι το προσωπικό της εταιρείας ικανοποιημένο και άρα να εργάζεται παραγωγικά και να επιθυμεί να παραμείνει σε αυτήν. Ως αποτέλεσμα έρχεται η σωστή/ποιοτική παροχή υπηρεσιών, αυτή που προσφέρει υψηλή αξία στον πελάτη για την τιμή την οποία καταβάλλει προκειμένου να τη χρησιμοποιήσει. Όταν όμως ο πελάτης θεωρεί ότι μια υπηρεσία τού δίνει υψηλή αξία, τότε είναι ικανοποιημένος, και στον βαθμό που οι ανάγκες του καλύπτονται, τότε θα είναι αφοσιωμένος. Πράγματι, σύμφωνα με μελέτες, η αύξηση της αφοσίωσης των πελατών κατά 5% συμβάλλει στην αύξηση της κερδοφορίας από 25 έως 85% (Reicheld & Sasser, 1990). Είναι επομένως πολύ σημαντικό για τα στελέχη να εξετάζουν όχι μόνο το μέγεθος του μεριδίου αγοράς αλλά και την ποιότητά του, δηλαδή το πόσο αφοσιωμένη είναι η πελατειακή βάση στην επιχείρηση. Η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και της ικανοποίησης του εργαζομένου (εντός της αλυσίδας) έχει τεκμηριωθεί από τους Schneider & Bowen (1993, 1995) και Schlesinger & Heskett (1991). Παράλληλα χρειάζεται και η ανάλογη ηγεσία για να τονίζει τη σημασία καθενός εργαζομένου και πελάτη μέσα από τη δημιουργία ανάλογης κουλτούρας. Είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να επιλέγουν προσεκτικά εργαζόμενους, να τους βοηθούν να εξελιχθούν, να τους υποστηρίζουν, να αναγνωρίζουν την προσπάθεια και το έργο που παράγουν. Εξίσου σπουδαίο είναι να συνομιλούν με τους πελάτες τους, να ζητούν τις ιδέες και τις προτάσεις τους για βελτίωση, να παρακολουθούν το σύστημα παροχής της υπηρεσίας και να το βελτιώνουν.

Σύμφωνα με τους Heskett & Sasser (2010) στους Kielizewski & Spohrer (2010), είναι σημαντικό να εξετάζεται το τι δημιουργεί αξία για τον πελάτη (όταν αγοράζει μια υπηρεσία) και τι για τον εργαζόμενο (κατά την εκτέλεση του έργου του). Ο μεν πελάτης επιδιώκει να αποκτήσει ένα αποτέλεσμα και να εμπλακεί σε μια εμπειρία από τη χρήση της υπηρεσίας λαμβάνοντας υπόψη το συνολικό κόστος γι' αυτό (π.χ. τιμή, ευκολία πρόσβασης και χρήσης). Ο εργαζόμενος, από την άλλη πλευρά, δίνει αξία σε θέματα αμοιβής, δυνατοτήτων προσωπικής ανάπτυξης, ποιότητας εργασιακού περιβάλλοντος (συνάδελφοι, προϊστάμενοι), αναγνώρισης και επιβράβευσης, ενδυνάμωσης, ώστε να επιλύει τα προβλήματα των πελατών (Schlesinger & Zornitski, 1991). Οι εργαζόμενοι οι οποίοι βρίσκονται σε ένα τέτοιο περιβάλλον, σε μια εταιρεία η οποία επιτυγχάνει να ικανοποιεί τους πελάτες της, να τους διατηρεί, εμπλέκοντάς τους ακόμα και σε διαδικασίες ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, επιλέγουν να παραμείνουν στην εταιρεία, παρακινούνται περισσότερο και εργάζονται για τη διαρκή βελτίωση.

Κατά συνέπεια, η αλυσίδα εξυπηρέτησης–κέρδους αντικατοπτρίζει έναν συγκεκριμένο τρόπο αντίληψης και συστηματικό τρόπο σκέψης για τις υπηρεσίες, σύμφωνα με τον οποίο, για τη διαμόρφωση ορθής στρατηγικής γι' αυτές, χρειάζεται να ληφθούν υπόψη και να συνδυαστούν στοιχεία από διάφορες επιχειρηματικές λειτουργίες (π.χ. μάρκετινγκ, ανθρώπινοι πόροι, χρηματοοικονομικά). Βασίζεται δε σε δύο βασικούς πυλώνες: α) την ικανοποίηση των πελατών και β) την ικανοποίηση των εργαζομένων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και συμβάλλουν στην παραγωγή αξίας. Υποστηρίζεται ότι η φύση της

παρεχόμενης υπηρεσίας επιδρά στην ένταση της σχέσης ανάμεσα στην εργασιακή και πελατειακή ικανοποίηση (Bowen & Lawler, 1992· Bouranta, Chytiris & Paravantis, 2009), η οποία επίσης επηρεάζεται από το αν και σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείται η τεχνολογία, το μέγεθος της επιχείρησης, τα πρότυπα υπηρεσιών που έχουν τεθεί από τον ανταγωνισμό κ.λπ.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Anderson, E.W. & Sullivan, M.W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
- Angelis, J. & Pinheiro De Lima, E. (2011). Shifting from production to service to experience based operations. In M. Macintyre, G. Parry, & J. Angelis (Επιμ.), *Service design and delivery* (σ. 83-94). London: Springer.
- Athanassopoulos, A.D. (2000). Customer satisfaction cues to support market segmentation and explain switching behavior. *Journal of Business Research*, 47 (3), 191-207.
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (1994). *Quality from customer needs to customer satisfaction*. Michigan: McGraw Hill.
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54 (2), 69-82.
- Bolton, R.N. & Drew, J.K. (1991). A multistage model of consumers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17 (4), 375-384.
- Bouranta, N., Chytiris, L. & Paravantis, J.(2009).The relationship between internal and external service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (3), 275-293.
- Bowen, D. E. & Lawler. E.E III. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how and when. *Sloan Management Review*. 33(3), 31-39.
- Brady, M.K. & Cronin, J.J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *The Journal of Marketing*, 65 (3), 34-49.
- Carman, J.M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66 (1), 33-55.
- Chang, K.V. & Chen, M.C. (2011). Applying the Kano model and QFD to explore customer`s brand contacts in the hotel business: A study of a hot spring hotel. *Total Quality Management & Excellence Journal*, 22 (1), 1-27.
- Chen, C.C. & Chuang, M.C. (2008). Integrating the Kano model into a robust design approach to enhance customer satisfaction with product design. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 667-681.
- Chen, H.C., Lee, T.R., Lin, H.Y. & Wu, H.C. (2010a). Application of TRIZ and the Kano method to home life industry innovation. *International Journal of Innovation and Learning*, 7 (1), 64-84.
- Chen, L.S., Liu, C.H, Hsu, C.C. & Lin, C.S (2010b). C-Kano model: a novel approach for discovering attractive quality elements. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21 (11), 1189-1214.
- Chen, Y.H. & Su, C.T. (2006). A Kano-CKM model for customer knowledge discovery. *Total Quality Management*, 17(5), 589-608.
- Chien, T.K. (2007). Using the learning satisfaction improving model to enhance the teaching quality. *Quality Assurance in Education*, 15(2), 192-214.

- Chumpitaz Caceres, R N. & Paparoidamis, N.G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836-867.
- Chytiris, L. (1998), Quality of service: A new approach, Paper presented at the International Euroqualrom Workshop-Modern approaches in quality University Politehnica Bucharest.
- Coldwell, J. (2001). Characteristics of a good customer satisfaction survey. In J. N. Sheth, A. Parvatiyar & G. Shainesh (Επιμ.), *Customer Relationship Management* (σ. 193-199). New Delhi: McGraw-Hill.
- Cronin, J.J. Jr. & Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- Cronin, J.J. Jr., Brady, M.K. & Hult, T.M. (2000). Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76 (2), 193-218.
- Crosby, L.A. & Stevens, N. (1987). Effects of relationship marketing on relationship satisfaction, retention and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, 24 (4), 404-411.
- Crosby, P (1988). *The eternally successful organization- The art of corporate wellness*. New York: Plume.
- Dahholkar, P.C., Thorpe, D.I. & O Rentz, J. (1996). A measure of service quality for retail stores. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (Winter), 3-16.
- Evans, J. R. & Dean, J.W. (2000). *Total quality: Management, organization and strategy*. Cincinnati, Ohio: SouthWestern.
- Deming, E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Dimitriades, Z. (2006). Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations. *Management Research News*, 29 (12), 782-800.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Edvardsson, B. (1988). Critical incidents in the sale process. In B. Edvardsson & E. Gummesson (Επιμ.). *Management in the service society*. Malmö: Liber.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M.D. & Sandén, B. (2000). New service development and innovation in the new economy Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson, B., Thomasson, B. & Øvretveit, J. (1994). *Quality of Service: Making it really work*. London: McGraw-Hill.
- Edvardsson, B. & Olsson, J. (1996). Key concepts for new service development. *The Service Industries Journal*, 16(2), 140 -164.
- Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (2007). *The management and control of quality*. Mason, OH: Thomson South Western
- Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. & Bordoloi, S.K (2014). *Service management: Operations, strategy, information technology*. Eighth edition, NY: McGraw Hill.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56 (1), 6-21.
- Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. & Everitt-Bryant, B. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, 60 (October), 7-18.
- Grönroos, C. (1983). *Marketing in service companies*. Malmö: Liber.
- Grönroos, C. (1984). A service quality models and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44.
- Grönroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9 3,10-13.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Lexington, Mass: Lexington Books.

- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing*. West Sussex: Wiley.
- Gummesson, E. (1990). Service design. *TQM Magazine*, 2 (2), 97-101.
- Gummesson, E. (1992). Quality dimensions: What to measure in service organizations. Στο T. Swartz κ.α. (Επιμ.) *Advances in service marketing and management*, JAI Press, Connecticut.
- Gustafsson, A., Ekdahl, F. & Edvardsson, B. (1999). Customer focused service development in practice: A case study at Scandinavian Airlines System (SAS). *International Journal of Service Management*, 10(4), 344 -358.
- Hansemark, O.C. & Albinson, M. (2004). Customer satisfaction and retention: The experiences of individual employees. *Managing Service Quality*, 14 (1), 40- 57.
- Hartono, M. & Chuan T.K (2011).How the Kano model contributes to Kansei engineering in services. *Ergonomics*, 54(11), 987-1004.
- Heskett, J., Jones, T. & Loveman, G. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72 (2), 164-174.
- Heskett, J.L. & Sasser W.E. (2010). The service profit chaing: from satisfaction to ownership. In P.P. Maglio, Kielizewski, C.A and Spohrer, J.C. (Επιμ.), *Handbook of Service Science, Service Science: Research and Innovations in the Service Economy* (σ. 19-30). New York: Springer.
- Heskett, J.L. (1986). *Managing in the Service Economy*. Boston: HBS Press.
- Hill, P. (1999). Tangibles, intangibles and services: A new taxonomy for the classification of output. *Canadian Journal of Economics*, 32(2),426-446.
- Hilliard, A.L (1950). *The forms of value: The extension of hedonistic axiology*. New York: Columbia University Press.
- Hinterhuber, H.H., Matzler, K., Bailom, F. & Sauerwein, E. (1997). Un modello semiquantitativo per la valutazione della soddisfazione del cliente. *Micro and Macro Marketing*, 1, 127-143.
- Hogan, J.E., Katherine, N.L. & Barak, L. (2003).What is the true value of a lost customer? *Journal of Service Research*, 5 (3),196-208.
- Hokanson, S. (1995). The deeper you analyze, the more you satisfy customers, *Marketing News*, 29 (1),16.
- Johnston, R, Clark, R. & Shulver, M. (2012). *Service operations management*. Essex : Pearson Education.
- Jones, T.O. & Sasser. W.E Jr. (1995).Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73 (November/ December), 88-99.
- Juran, J. (1988). *Juran on planning for quality*. New York: Free Press.
- Kano, N. (2001). Life cycle and creation of attractive quality. *Proceedings of the 4th QMOD Conference* (σελ. 18 -36), Linköping, Sweden.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must -be quality. *Journal of Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), 39 -48.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Krauss, C. (1987). Customer satisfaction: A bottom line performance indicator, Sixth annual services marketing conference, San Diego, Sept 1987.
- Lindsay, W.R. & Evans, J. R. (1999). *The management and control of quality*. Cincinnati, Ohio: Southwestern Publishing.
- Lindsay, W.R. & Evans, J. R.(2010). *Managing for quality and performance excellence*. Cincinnati, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- McIlroy, A. & Barnett, S. (2000). Building customer relationships: Do discount cards work?. *Managing Service Quality*, 10 (6), 347-355.

- Mittal, V. & Kamakura, W.A. (2001). Satisfaction, repurchase intent and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 131-142.
- Musgrove, C. & Fox, M.(1991). *Quality costs: Their impact on company strategy and profitability. TQM practitioner series*. Lettchworth, Heartfordshire: Technical Communication Publ.
- Neely, A. (2010) Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1 (2), 103-118.
- Oliva R. & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 1-10.
- Oliver, R.L. (1993).A conceptual model of service quality and service satisfaction: Compatible goals, different concepts. In T.A. Swartz, D. E.Bowen, & S.W.Brown (Επιμ.), *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice Vol. 2*, (σ. 65-85) Greenwich, CT: JAI Press.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L & Swan, J.E.(1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach. *Journal of Marketing*, 53(2), 21-35.
- Oliver, R.L. (1999), Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Øvretveit, J. (1992). *Health service quality*. Oxford: Blackwell Scientific Press.
- Øvretveit, J. (1993). *Managing service quality*. Aylesbury. Buckinghamshire Technical Communications Publ.
- Pantouvakis, A. & Lymperopoulos, K. (2008). Customer satisfaction and loyalty in the eyes of new and repeat customers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(6), 623-643.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Parkington, J. J. & Schneider, B. (1979). Some correlates of experienced job stress: A boundary role study. *Academy of Management Journal*, 2(2), 270-281.
- Rahman, Z. (2004). Developing customer oriented service: a case study. *Managing Service Quality*, 14(5), 426-435.
- Reichheld, F.F. & Sasser, Jr. W.E. (1990). Zero defections. Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Reichheld, F.F. (1996). Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, 74(2), 56-67.
- Rosen, L.D., Karwan, K.R. & Scribner, L.L. (2003). Service quality measurement and the disconfirmation model: taking care in interpretation. *Total Quality Management*, 14(1), 3-14.
- Rust, R.T. & Oliver, R.L.(1994). *Service quality*.Thousand Oaks, California: Sage.
- Schlesinger, L.A. & Heskett, J.L. (1991). Breaking the cycle of failure in services. *Sloan Management Review*, 32(3), 17-28.
- Schlesinger, L.A. & Zornitsky, J. (1991).Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: An examination of linkages and management implications. *Human Resource Planning*, 145(2), 141-149.
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1985). New services design, development and implementation and the employ ee. In W. W. George & C. E. Marshall (Επιμ.), *Developing New Services* (σ. 82-101). Chicago: American Marketing Association.
- Schneider, B. & Bowen,D.E (1993). Human resources management is critical. *Organizational Dynamics*, 21 (4), 39-52.
- Schneider, B. & Bowen, D.E (1995). *Winning the service game*. Boston: HBS Press.
- Schonberger, R.(1986). *World class manufacturing*. New York: The Free Press.

- Seto-Pamies, D. (2012). Customer loyalty to service providers: examining the role of service quality, customer satisfaction and trust, *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(11-12), 1257-1271.
- Shahin, A. (2004). Integration of FMEA and the Kano model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(7), 731-746.
- Shahin, A. & Zairi, M. (2009). Kano model: a dynamic approach for classifying and prioritizing needs of airline travellers with three case studies on international airlines. *Total Quality Management and Business Excellence*, 20(9), 1003-1028.
- Shahin, A., Pourhamidi, M., Antony, J. & Park, S.H. (2013). Typology of Kano models: a critical review of literature and proposition of a revised model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), 341-358.
- Shostack, G.L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41 (2), 73-80.
- Stewart. T.A. (1997). A satisfied customer isn't enough. *Fortune*, 136 (July 21), 112-113.
- Tan, K.C. & Pawitra, T.A.(2001). Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellent development. *Managing Service Quality*, 11(6), 418-430.
- Travel World News. (2013). Scandinavian Airlines launches new service concept for flights. Retrieved from <http://www.travelworldnews.com/2013/05/29/scandinavian-airlines-launches-new-service-concept-for-flights/>.
- Walsh, G., Evanschitzky, H. & Wunderlich, M. (2008). Identification and analysis of moderator variables: investigating the customer satisfaction-loyalty link. *European Journal of Marketing*, 42(9-10), 977-1004.
- Zairi, M. (2000). Managing customer dissatisfaction through effective complaint management systems. *The TQM Magazine*, 12 (5), 331-335.
- Zairi, M. (2000). Managing customer satisfaction: A best practice perspective. *The TQM Magazine*, 12 (6), 389-394.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means -end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman. A. & Berry, L.L. (1990). *Delivering quality service*. New York: Free Press.
- Zineldin, M. (2000). *TRM Total Relationship Management*. Lund: Studentlitteratur.
- Zins, A.H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models - some experiences in the commercial airline industry. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 269-294.
- Δερβιτισώτης, Κ.Ν. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Σπανός, Α. (1997). *Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας*. Αθήνα: Γαλαίος.
- Χυτήρης, Λ. & Άννινος, Λ.Ν. (2005). *Ηγεσία και ποιότητα σε ιδιωτικά σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Χυτήρης, Λ. (2004). *Ποιότητα υπηρεσιών στα τουριστικά γραφεία*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Κριτήρια αξιολόγησης

Ερώτηση 1

Ορίστε την υπηρεσία και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

Απάντηση

Με τον όρο υπηρεσία περιγράφεται μια σειρά ενεργειών οι οποίες έχουν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών αυτού που λαμβάνει την υπηρεσία (πχ πελάτης, μαθητής, ασθενής). Είναι μια κοινωνική δραστηριότητα η οποία λαμβάνει χώρα μεταξύ του λήπτη της υπηρεσίας και αυτού που την παρέχει (άτομο ή εταιρεία / οργανισμός). Οι υπηρεσίες έχουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

- **Αϋλότητα (intangibility):** Οι υπηρεσίες δεν έχουν φυσικές διαστάσεις, όπως π.χ. βάρος, δεν μπορεί κανείς να τις αγγίξει. Δεν έχουν δηλαδή φυσική υπόσταση όπως τα εμπράγματα αγαθά. Ακριβώς επειδή είναι άυλες είναι δύσκολο για έναν πάροχο να τις προσδιορίσει επακριβώς και για έναν πελάτη-λήπτη να τις αξιολογήσει.
- **Συμμετοχή του πελάτη (customer participation):** Ο λήπτης της υπηρεσίας συχνά συμμετέχει στην παραγωγή της με ιδέες, προτάσεις, απαιτήσεις κ.α. Ο πελάτης δηλαδή είναι συμπαραγωγός. Για παράδειγμα στην εκπαίδευση, οι γνώσεις, οι εμπειρίες, η παρακίνηση των φοιτητών, η προσπάθεια που θα καταβάλλουν, το ενδιαφέρον που θα επιδείξουν επηρεάζουν την εκπαίδευση που θα αποκτήσουν αλλά και την απόδοση του συστήματος παροχής της υπηρεσίας (πχ του πανεπιστημίου).
- **Ταυτόχρονη παραγωγή & κατανάλωση (simultaneity):** Δεν υπάρχει διακριτός χρόνος μεταξύ παραγωγής και διάθεσης της υπηρεσίας. Οι υπηρεσίες καταναλώνονται την ίδια στιγμή που παράγονται (πχ κατά τη διάρκεια της μαθησιακής διαδικασίας) και άρα δεν αποθηκεύονται. Αν επομένως, στην περίπτωση παραγωγής προϊόντων, τα αποθέματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καλύψουν μεταβολή της ζήτησης, αυτό δεν μπορεί να γίνει στην περίπτωση παροχής των υπηρεσιών.
- **Άμεση χρονική απαξίωση/αναλωσιμότητα (perishability):** Οι υπηρεσίες, δηλαδή αυτή καθαυτή η εξυπηρέτηση του πελάτη δεν αποθηκεύεται για τον πελάτη που θα έρθει αύριο. Αν δηλαδή κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού κάποιες θέσεις στο αεροπλάνο παραμένουν άδειες, οι υπηρεσίες που θα μπορούσαν να παρασχεθούν (από την αγορά των θέσεων αυτών) χάνονται για πάντα.
- **Ετερογένεια (heterogeneity):** Κάθε πελάτης είναι ξεχωριστός, ως προς το τι θέλει, απαιτεί από τον πάροχο εξυπηρέτησης ή πώς τον επηρεάζει κατά το χρόνο εξυπηρέτησης. Από την άλλη πλευρά κάθε πάροχος (υπάλληλος ή σύστημα εξυπηρέτησης) είναι κι αυτός μια ξεχωριστή οντότητα (ως προς τις ικανότητές του ή την προθυμία του να εξυπηρετήσει). Επομένως είναι εξαιρετικά δύσκολο να έχουμε έναν ενιαίο τρόπο εξυπηρέτησης ακόμη κι αν αναφερόμαστε στην εξυπηρέτηση του ίδιου πελάτη, από τον ίδιο υπάλληλο, αλλά σε διαφορετικό χρόνο. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές αν ο πελάτης αγοράζει την «ίδια» υπηρεσία από διαφορετικό πάροχο, πχ υπηρεσία σίτισης σε διαφορετικό εστιατόριο, υπηρεσία ταξιδιού από διαφορετική αεροπορική εταιρεία). Επομένως, είναι σχεδόν αδύνατη η ενιαία φύση (ίδια χαρακτηριστικά) της υπηρεσίας. Υπάρχει δηλαδή ετερογένεια (μεταβλητότητα) στο σύνολο και στα επιμέρους στοιχεία που συντελούν στην παραγωγή και κυρίως την παροχή της υπηρεσίας.
- **Μη ιδιοκτησία (non transferable ownership):** Κατά την αγορά ή λήψη μιας υπηρεσίας, ο καταναλωτής δεν καθίσταται ιδιοκτήτης (όπως ενός εμπράγματος αγαθού). Αγοράζει μόνο το δικαίωμα χρήσης, το οποίο αφορά είτε σε συγκεκριμένα αγαθά (πχ ενοικίαση αυτοκινήτων), είτε σε χρήση εγκαταστάσεων (πχ internet points), είτε σε χώρο (πχ δωμάτιο ξενοδοχείου), είτε σε χρήση δικτύου (πχ κινητή τηλεφωνία).

Ερώτηση 2

Από τι συνίσταται το πακέτο των υπηρεσιών;

Απάντηση

Ο πελάτης, όταν αγοράζει υπηρεσίες, αγοράζει τόσο άυλα αγαθά - αυτές καθαυτές υπηρεσίες δηλαδή - όσο και εμπράγματα αγαθά για κατανάλωση ή χρήση. Αγοράζει δηλαδή ουσιαστικά ένα πακέτο υπηρεσίας (service package) με εμπράγματα στοιχεία, υπηρεσίες, πληροφορίες που παρέχονται σε κάποιο περιβάλλον.

Στο πακέτο της υπηρεσίας περιλαμβάνονται λοιπόν:

- οι απαιτούμενες εγκαταστάσεις για να είναι δυνατό να παρασχεθεί η υπηρεσία, π.χ. ένα πανεπιστήμιο για τις υπηρεσίες εκπαίδευσης, ένα νοσοκομείο για τις υπηρεσίες υγείας,
- τα εμπράγματα στοιχεία τα οποία αγοράζει ο πελάτης, π.χ. φαγητό σε ένα εστιατόριο,
- η δυνατότητα (τεχνολογική μέσω ειδικής εφαρμογής) ο πελάτης να παρέχει στοιχεία/πληροφορίες για την καλύτερη εξυπηρέτησή του από την επιχείρηση ή οι πληροφορίες οι οποίες παρέχονται από την επιχείρηση στον πελάτη για τη χρήση της υπηρεσίας (π.χ. γεωγραφική θέση για κλήση ταξί, απεικόνιση κενών θέσεων στα μέσα μεταφοράς),
- οι εμφανείς υπηρεσίες, τα οφέλη τα οποία προκύπτουν (π.χ. σωστή λειτουργία Η/Υ μετά από αναβάθμιση) και
- οι μη εμφανείς υπηρεσίες, τα ψυχολογικά οφέλη από μια υπηρεσία (π.χ. το κύρος που νιώθει κάποιος από το πτυχίο ενός φημισμένου πανεπιστημίου).

Ερώτηση 3

Τι σημαίνει ποιότητα στις υπηρεσίες και ποιες είναι οι κρίσιμες διαστάσεις ποιότητας;

Απάντηση

Η ποιότητα των υπηρεσιών έχει οριστεί ως ο βαθμός σύμπτωσης των προσδοκιών αυτού ο οποίος λαμβάνει την υπηρεσία-πελάτης (πριν την λάβει) και της αντίληψης που σχηματίζει γι' αυτήν (αφού τη λάβει).

Ως κρίσιμες διαστάσεις ή κριτήρια ποιότητας, πρέπει να θεωρηθούν τα παρακάτω στοιχεία:

- Τα απτά (χαρακτηριστικά): πρόκειται για τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία (π.χ. εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, φυσικός χώρος, εργαζόμενοι) αλλά και για τις προδιαγραφές ή και τα συστατικά στοιχεία των εμπράγματων αγαθών.
- Η συνέπεια-αξιοπιστία: η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει ό,τι έχει υποσχεθεί, ακριβώς και με τον κατάλληλο τρόπο.
- Η άμεση εξυπηρέτηση (ανταπόκριση): η με προθυμία άμεση βοήθεια και παροχή υπηρεσίας στον πελάτη.
- Οι γνώσεις και ικανότητες (επαγγελματισμός): ως χαρακτηριστικά αυτών οι οποίοι παράγουν και παρέχουν τις υπηρεσίες.
- Η ευγένεια: χαρακτηριστικό το οποίο σχετίζεται με τους τρόπους, την καλοσύνη, τη λεπτότητα και το ενδιαφέρον του προσωπικού.
- Η σιγουριά και η ασφάλεια: έχει να κάνει με το πόσο ο πελάτης νιώθει ότι δεν κινδυνεύει να υποστεί κάποια ζημιά, απώλεια ή ατύχημα.
- Η εμπιστοσύνη: το να μπορεί ο πελάτης να εμπιστευθεί την επιχείρηση ή τον υπάλληλο.
- Η πρόσβαση: αναφέρεται στην ευκολία με την οποία ο πελάτης μπορεί να έλθει σ' επαφή με την επιχείρηση ή τον υπάλληλο και να λάβει την υπηρεσία.
- Η επικοινωνία: η ενημέρωση-πληροφόρηση και η παροχή εξηγήσεων, με τρόπο κατανοητό, στον πελάτη.
- Η ενσυναίσθηση: το ενδιαφέρον και η ικανότητα του προσωπικού να μπαίνει στη θέση του πελάτη και να αναγνωρίζει και να καταλαβαίνει τις ανάγκες του.
- Η αποκατάσταση/διόρθωση: η δυνατότητα και η διάθεση της επιχείρησης ή του προσωπικού να διορθώσει τα πράγματα, αν κάτι πάει στραβά ή γίνει λάθος.

Τα παραπάνω κριτήρια, μπορούν να ομαδοποιηθούν εναλλακτικά σε δυο μεγάλες κατηγορίες:

1. κριτήρια σχετικά με την παραγωγή της υπηρεσίας (τεχνική ποιότητα)
2. κριτήρια σχετικά με την παροχή της υπηρεσίας (λειτουργική ποιότητα ή ποιότητα παροχής).

Το σύνολο αυτών των χαρακτηριστικών-κριτηρίων και η έκταση στην οποία υπάρχουν, δημιουργούν στον πελάτη μια εμπειρία και εικόνα, την οποία συγκρίνει με τις προσδοκίες που του είχαν δημιουργηθεί (από τη διαφήμιση, τις φήμες και τα σχόλια, αλλά και τις ανάγκες του), πριν τη λήψη της υπηρεσίας. Ο βαθμός στον

οποίο θα ικανοποιηθούν οι προσδοκίες του και κατ' επέκταση οι ανάγκες του πελάτη, σε συνάρτηση και με την τιμή την οποία πληρώνει θα καθορίσει και το επίπεδο ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, έτσι όπως αυτός το αντιλαμβάνεται

Ερώτηση 4

Ποια η σχέση ποιότητας, παραγωγικότητας και κερδοφορίας;

Απάντηση

Η ποιότητα, η παραγωγικότητα και η κερδοφορία συνδέονται στενά. Είναι προφανές ότι η παραγωγικότητα επηρεάζεται από τα ενδεχόμενα λάθη/προβλήματα στη διαδικασία παραγωγής. Ένα λάθος στην παραγωγή ή στην παροχή των υπηρεσιών οδηγεί σε χαμηλή ποιότητα, μειώνοντας την παραγωγικότητα και την κερδοφορία. Η χαμηλή ποιότητα έχει κόστος, συνεπάγεται παράπονα από την πλευρά των πελατών και απαιτήσεις για αλλαγή του προϊόντος ή επανόρθωση (αν πρόκειται για υπηρεσίες). Οι βελτιώσεις στην ποιότητα μειώνουν το κόστος, αυξάνουν τα έσοδα (περισσότερες πωλήσεις, υψηλότερες τιμές). Όλα αυτά έχουν άμεση επίδραση στην παραγωγικότητα

Ερώτηση 5

Τι είναι η αλυσίδα εξυπηρέτησης κέρδους και ποιες είναι οι κρίσιμες διαστάσεις της;

Απάντηση

Η αλυσίδα εξυπηρέτησης-κέρδους (service profit chain) περιγράφει τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση, αφοσίωση και παραγωγικότητα του εργαζομένου, στην ικανοποίηση και αφοσίωση του πελάτη και στην κερδοφορία. Πιο συγκεκριμένα, η εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών (η οποία αναφέρεται στον σχεδιασμό του εργασιακού χώρου και των εργασιών, στην επιλογή και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στην αναγνώριση και επιβράβυσή των προσπαθειών που αυτό καταβάλλει μαζί με όλα τα διαθέσιμα εργαλεία που χρειάζονται για την ικανοποίηση του πελάτη) είναι το πρωταρχικό στάδιο της αλυσίδας εξυπηρέτησης-κέρδους. Αυτή συμβάλλει στο να είναι το προσωπικό της εταιρείας ικανοποιημένο και άρα να εργάζεται παραγωγικά και να επιθυμεί να παραμείνει σε αυτήν. Ως αποτέλεσμα έρχεται η σωστή/ποιοτική παροχή υπηρεσιών, αυτή που προσφέρει υψηλή αξία στον πελάτη για την τιμή την οποία καταβάλλει προκειμένου να τη χρησιμοποιήσει. Όταν όμως ο πελάτης θεωρεί ότι μια υπηρεσία του δίνει υψηλή αξία, τότε είναι ικανοποιημένος, και στον βαθμό που οι ανάγκες του καλύπτονται, τότε θα είναι αφοσιωμένος. Η αφοσίωση του πελάτη επηρεάζει τα έσοδα και την κερδοφορία της επιχείρησης.

Ερώτηση 6

Περιγράψτε συνοπτικά το υπόδειγμα του Kano. Πόσο χρήσιμο είναι και γιατί;

Απάντηση

Το υπόδειγμα του Kano βοηθά στην κατηγοριοποίηση των χαρακτηριστικών των προϊόντων ή υπηρεσιών, ανάλογα με το πόσο πολύ ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Γνωρίζοντας τις ανάγκες τους και το πως αυτοί αξιολογούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, οι επιχειρήσεις μπορούν να εστιάσουν σε εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία προσφέρουν υψηλή ικανοποίηση. Σύμφωνα λοιπόν με το υπόδειγμα αυτό υπάρχουν πέντε βασικές κατηγορίες χαρακτηριστικών:

- 1) τα βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία ικανοποιούν βασικές ανάγκες.
- 2) τα προσδοκώμενα χαρακτηριστικά, τα οποία όσο πιο πολλά υπάρχουν, τόσο πιο μεγάλη είναι η ικανοποίηση του πελάτη.
- 3) τα ελκυστικά χαρακτηριστικά, τα οποία αφορούν σε εκπλήξεις.
- 4) τα αδιάφορα χαρακτηριστικά και
- 5) τα χαρακτηριστικά ανάστροφης ποιότητας, η παρουσία των οποίων οδηγεί σε μεγάλη δυσαρέσκεια.

Η χρησιμότητά του υποδείγματος του Kano έγκειται στο ότι μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών τους. Ακόμα, μέσω του υποδείγματος αυτού μπορούν να εστιάσουν σε σωστές προτεραιότητες κατά το στάδιο ανάπτυξης νέων προϊόντων, να βελτιώσουν ή να προσθέσουν ελκυστικά χαρακτηριστικά τα οποία συμβάλλουν στη διαφοροποίηση του προϊόντος παρά να

επενδύουν σε χαρακτηριστικά τα οποία δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών και εν τέλει να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες πελατών ανά τμήμα αγοράς.

Ερώτηση 7

Τι γνωρίζετε για τη σχέση αντιλήψεων–προσδοκιών πελατών;

Απάντηση

Με τον όρο αντίληψη νοείται η διαδικασία με την οποία λαμβάνουμε και ερμηνεύουμε ερεθίσματα από το περιβάλλον. Κανείς συμπεριφέρεται ανάλογα με το πώς ερμηνεύει την πραγματικότητα.

Έτσι και στις υπηρεσίες. Οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται την υπηρεσία με τον ίδιο τρόπο, και ως εκ τούτου σχηματίζονται διαφορετικές αντιλήψεις και εντυπώσεις. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως είναι το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο, οι αξίες, οι πεποιθήσεις, τα ενδιαφέροντα, διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Έτσι, μολονότι όλοι χρησιμοποιούν τις ίδιες αισθήσεις, οι αντιλήψεις μπορεί να διαφέρουν. Διαφορετικές απαιτήσεις έχει από ένα ξενοδοχείο και αλλιώς θα αξιολογήσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες κάποιος ο οποίος είναι προνομιούχος και έχει συνηθίσει σε έναν συγκεκριμένο πλουσιοπάροχο τρόπο ζωής σε σχέση με έναν λιγότερο προνομιούχο.

Οι προσδοκίες των πελατών για μια υπηρεσία διαμορφώνονται συνήθως από τον βαθμό δέσμευσης και εμπλοκής τους καθώς και από το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν για την υπηρεσία. Αυτές μπορούν να τοποθετηθούν σε μια κλίμακα η οποία εκτείνεται από το ιδανικό επίπεδο ποιότητας, το βέλτιστο δυνατό επίπεδο ποιότητας (με βάση την τιμή και τα πρότυπα της αγοράς), το επιθυμητό, το οφειλόμενο, το ελάχιστο αποδεκτό ως το μη αποδεκτό. Μεταξύ των πελατών θα υπάρχουν ωστόσο διαφορές ως προς το τι θεωρεί αποδεκτό ο ένας και τι ο άλλος, αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις οι προσδοκίες τους δεν είναι σαφείς και εκεί ακριβώς έγκειται και η δυσκολία για τα στελέχη, στο να προσπαθήσουν δηλαδή να τις αναγνωρίσουν, να τις κατανοήσουν και να σχεδιάσουν έτσι τις υπηρεσίες ώστε να τις καλύψουν. Η διερεύνηση των προσδοκιών των πελατών μπορεί να γίνεται μέσω της διεξαγωγής σχετικών ερευνών με ερωτηματολόγια, με ομάδες εστίασης ενδιαφέροντος (focus group), με την ανάλυση παραπόνων των πελατών, με την ανάλυση κρίσιμων περιστατικών και των βημάτων όλης της διαδικασίας στην οποία συμμετέχουν οι πελάτες για την παροχή της υπηρεσίας. Οι προσδοκίες των πελατών επηρεάζονται από το επίπεδο της τιμής της υπηρεσίας (όσο υψηλότερη είναι η τιμή τόσο υψηλότερες είναι και οι προσδοκίες), τις θετικές συστάσεις άλλων που έχουν χρησιμοποιήσει την υπηρεσία, τη φήμη/εικόνα της εταιρείας, τις προηγούμενες εμπειρίες από τη χρήση της υπηρεσίας, τις υπηρεσίες που προσφέρονται από ανταγωνιστές, τη συναισθηματική κατάσταση των πελατών αλλά και το πόσο εμπιστεύονται την επιχείρηση. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι οι προσδοκίες δεν είναι κάτι σταθερό αλλά έχουν δυναμική φύση, αλλάζουν τόσο με τον χρόνο αλλά και μέσα από τη χρήση της υπηρεσίας. Είναι δε προς όφελος των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών αν μπορούν να διαχειρίζονται σωστά τη ζώνη ανοχής των πελατών τους. Δηλαδή είναι ευκολότερο να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους με ευρεία ζώνη ανοχής αλλά και να τους ενθουσιάζουν αν έχουν στενή ζώνη ανοχής (ως προς τις προσδοκίες τους).

Από την πλευρά των επιχειρήσεων που προσφέρουν υπηρεσίες, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ως προς τις πραγματικές (παραγωγικές) δυνατότητές σε σχέση με τη φύση και την ποιότητα των υπηρεσιών που επιθυμούν να προσφέρουν. Οι όποιες προσδοκίες καλλιεργούνται στους πελάτες θα πρέπει αντίστοιχα και πρωτίστως να υποστηρίζονται από τις δυνατότητες της επιχείρησης. Οι προσδοκίες των πελατών είναι δυνατό μάλιστα να επηρεαστούν στα πρώτα στάδια εξυπηρέτησης (π.χ. από τον τρόπο που είναι διαμορφωμένο το περιβάλλον παροχής της υπηρεσίας), γι' αυτό και ο σωστός σχεδιασμός όλης της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας είναι σημαντικός.

Η διαχείριση των αντιλήψεων των πελατών αποτελεί μια δυναμική διαδικασία. Υποστηρίζεται πως η ικανοποίησή τους από τις υπηρεσίες τις οποίες λαμβάνουν μπορεί να είναι διαφορετική στην αρχή της διαδικασίας, διαφορετική στο τέλος ή και το τελικό αποτέλεσμα να επηρεαστεί από μία και μόνο εξαιρετική ή άσχημη εμπειρία σε κάποιο στάδιο της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας. Μια θετική εμπειρία στην αρχή της διαδικασίας εξυπηρέτησης μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη του πελάτη και για το τελικό αποτέλεσμα ή να τον κάνει να αντιληφθεί το απλά αποδεκτό επίπεδο εξυπηρέτησης ως εξαιρετικό. Είδαμε ότι εξαιρετικές εμπειρίες στην αρχή έχουν θετικό αποτέλεσμα στην αντίληψη για την ποιότητα. Επιπλέον, οι αντιλήψεις των πελατών μπορεί να επηρεαστούν ακόμα και από ορισμένα απτά στοιχεία.

Κεφάλαιο 3 Στρατηγική υπηρεσιών

Σύνοψη

Το τρίτο κεφάλαιο του βιβλίου ασχολείται με το θέμα της στρατηγικής των υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, αναλύεται το περιεχόμενο του όρου στρατηγική και η σημασία της για την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Παρουσιάζονται τα είδη των στρατηγικών, τα βήματα σχεδιασμού, εφαρμογής και αξιολόγησης στρατηγικής σε περιβάλλον υπηρεσιών και περιγράφονται ενδεικτικά οι απαραίτητες συνιστώσες για τη χάραξη στρατηγικής ποιότητας.

3 Τι είναι στρατηγική

Πρωταρχικό μέλημα των στελεχών στις επιχειρήσεις αποτελεί η αποτελεσματικότερη προσαρμογή στις απαιτήσεις του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, σε αντίθεση με το παρελθόν, όπου το ενδιαφέρον εστιαζόταν περισσότερο στην καλύτερη δυνατή χρήση των πόρων και στην κερδοφορία. Αυτό σημαίνει πως δίνεται προτεραιότητα κυρίως στην αποτελεσματικότητα (βαθμός επίτευξης στόχων) και δευτερευόντως στην αποδοτικότητα (σχέση εκροών-εισροών). Η διασφάλιση της μακροχρόνιας ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων προϋποθέτει οπωσδήποτε στρατηγικό προγραμματισμό, ο οποίος δίνει έμφαση στις σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον και αφορά τον καθορισμό στόχων και τη χάραξη κατάλληλης στρατηγικής. Όλες οι ενέργειες οι οποίες γίνονται για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της στρατηγικής για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων αποτελούν τη στρατηγική διοίκηση (Μπουραντάς, 2002· Χυτήρης, 2013).

Ο όρος «στρατηγική» (strategy) χρησιμοποιείται για να ορίσει ένα σύνολο σχεδίων (ή πρόγραμμα ενεργειών) για μακρόχρονη μελλοντική δράση προκειμένου να μπορεί η επιχείρηση να ανταγωνιστεί με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες σε συγκεκριμένες αγορές και άρα να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους της (Dessler, 1998· Μπουραντάς, 2002· Daft, 2006· Johnson, Scholes & Whittington, 2008· David, 2012· Χυτήρης, 2013). Η στρατηγική καθορίζει προτεραιότητες για το πώς, έναντι ποιων ανταγωνιστών, πού (σε ποιες αγορές), πότε και γιατί θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση. Πρόκειται για μια διαρκή διαδικασία, αφού οι αλλαγές οι οποίες συμβαίνουν απαιτούν από τις επιχειρήσεις συνεχώς να επαναξιολογούν και να επανακαθορίζουν τη στρατηγική την οποία ακολουθούν.

Πιο συγκεκριμένα, για να είναι αποτελεσματική η στρατηγική θα πρέπει αρχικά με σαφήνεια να ορίζει ποια είναι η μελλοντική επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιθυμεί να βρεθεί (όραμα), τι θέλει να κάνει η επιχείρηση (στόχοι) (Gemmel, Van Looy & Dierdonck, 2013) και πώς θα αξιολογηθεί η πρόοδος επίτευξης των στόχων, δηλαδή με ποια κριτήρια. Για παράδειγμα, ως προς το όραμα, η Vodafone αναφέρει πως επιθυμεί να αποτελέσει την κορυφαία εταιρεία επικοινωνίας, η οποία θα εκτιμάται για τις επιχειρηματικές της αρχές, το πολύπλευρο έργο και τις υπηρεσίες της, που συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη. Έπειτα, η στρατηγική θα πρέπει να εξετάζει αν αυτά τα οποία θέλει να κάνει η επιχείρηση μπορούν να γίνουν με βάση τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της (π.χ. ανταγωνιστές, διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, ανάγκες πελατών) αλλά και με βάση τις δυνατότητες σε υλικούς και άυλους πόρους που διαθέτει εσωτερικά. Η οργανωσιακή δομή, οι ανθρώπινοι πόροι, τα συστήματα προμηθευτών, οι διαδικασίες είναι στοιχεία τα οποία χρειάζεται να συμφωνούν με τις απαιτήσεις της ακολουθούμενης στρατηγικής. Ακόμα και ειδικά για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να καθοριστεί επακριβώς η έννοια της υπηρεσίας και η αξία η οποία παρέχεται στους πελάτες. Εξίσου σημαντικές είναι οι αξίες της εταιρείας, οι οποίες προσδιορίζουν το τι επιτρέπεται να κάνει. Οι αξίες πρέπει να είναι βασικό κομμάτι της ταυτότητας και της στρατηγικής μιας εταιρείας. Η Vodafone, για παράδειγμα, αναφέρει την ταχύτητα (αντίδρασης στις αλλαγές του περιβάλλοντος, καινοτομίας και βελτίωσης), την απλότητα (στις λύσεις τις οποίες προσφέρει σε πελάτες και συνεργάτες) και την εμπιστοσύνη (στον αξιόπιστο τρόπο συμπεριφοράς της εταιρείας) ως βασικές εταιρικές αξίες. Κάθε επιχείρηση οφείλει να συνδυάζει αυτό το οποίο θέλει να πετύχει με το τι μπορεί και το τι επιτρέπεται να επιδιώξει και να πετύχει (Johnston, Clark & Shulver, 2012). Είναι ακόμη πιθανό οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν συγκρούσεις ανάμεσα σε αυτά τα στοιχεία, όπως συμβαίνει στην περίπτωση κατά την οποία οι πόροι δεν επαρκούν για να υποστηρίξουν τη στρατηγική ή στην περίπτωση που η προσφερόμενη υπηρεσία σε μια δεδομένη τιμή δεν γίνεται αποδεκτή από την αγορά (Gemmel κ.α., 2013).

Οι Hambrick & Fredrickson (2001) υπογραμμίζουν τη σημασία παραγόντων όπως είναι οι περιοχές δραστηριοποίησης (αγορές) της επιχείρησης (οι οποίες είναι το αποτέλεσμα του οράματος και των στόχων), ο

τρόπος με τον οποίο θα επιτύχει τους στόχους της και θα καταφέρει να διαφοροποιηθεί στην αγορά, η ταχύτητα δράσης και η ακολουθία των κινήσεων της εταιρείας και τέλος το οικονομικό όφελος. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να είναι συνεπείς μεταξύ τους και απαιτούν αρκετή δουλειά εκ των προτέρων και πόρους. Αφού καθοριστούν όλα αυτά, μπορούν έπειτα να σχεδιαστούν πολιτικές, διαδικασίες κ.λπ.

Η στρατηγική μπορεί να είναι με σαφήνεια διατυπωμένη (όπως συμβαίνει με τη στρατηγική η οποία επιδιώκεται και περιλαμβάνει στόχους και μέσα επίτευξης) ή όχι (όπως συμβαίνει με τη στρατηγική η οποία ακολουθείται στην πράξη). Στο πλαίσιο της πραγματοποιούμενης στρατηγικής, προκειμένου να αντιμετωπιστούν καταστάσεις οι οποίες δεν έχουν προβλεφθεί, εκπονούνται και ακολουθούνται επιμέρους σχέδια δράσης, τα οποία είναι διαφορετικά από εκείνα της επιδιωκόμενης στρατηγικής. Συνεπώς, στην πραγματικότητα εφαρμόζονται και οι δύο αυτοί τύποι της στρατηγικής.

Χρειάζεται ωστόσο προσοχή η τάση την οποία έχουν αρκετά στελέχη να μιλούν ταυτόχρονα και να ασχολούνται με πολλές διαφορετικές μεμονωμένες στρατηγικές στις επιχειρήσεις τους (π.χ. στην εξυπηρέτηση των πελατών και στον σχεδιασμό των υπηρεσιών) χωρίς μια ξεκάθαρη ολοκληρωμένη αντίληψη της επιχείρησης και του τρόπου με τον οποίο αυτή θα καταφέρει να επιτύχει τους στόχους της. Αυτό δημιουργεί σύγχυση και σπατάλη χρόνου και πόρων, δημιουργώντας τελικά πρόβλημα στον συντονισμό των ενεργειών και στη λειτουργία της επιχείρησης (Hambrick & Fredrickson, 2001).

3.1 Στρατηγική και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών επιδιώκουν, εν μέσω ανταγωνιστικών πιέσεων και ολοένα και περισσότερο ενημερωμένων καταναλωτών, να παρέχουν υψηλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών με τη μεγαλύτερη δυνατή αξία για τους πελάτες τους. Αυτό συμβάλλει τόσο στην ικανοποίηση και αφοσίωσή τους αλλά και στη χρηματοοικονομική υγεία των ίδιων των επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά μια μοναδική δυνατότητα της εταιρείας. Επιτυγχάνεται όταν η εταιρεία μπορεί να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να αναγνωρίζεται από τους πελάτες της. Μάλιστα, δεν αρκεί για μια εταιρεία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά θα πρέπει παράλληλα να το διατηρεί, προκειμένου να ωφελείται για όσο πιο μεγάλο χρονικό διάστημα γίνεται.

Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται μέσω (Gemmel κ.α., 2013):

1. Της τυποποιημένης διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας: Τυποποιημένη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας σημαίνει πως η υπηρεσία θα παρέχεται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο από όλες τις μονάδες/υποκαταστήματα (αν υπάρχουν) και ότι δεν θα επηρεάζεται από συγκεκριμένες συνθήκες (επιτρέπονται μόνο οριακές προσαρμογές). Αυτό είναι εφικτό στις περιπτώσεις υπηρεσιών στις οποίες δεν εμπλέκεται ο πελάτης ή όταν η σχέση με τον πελάτη τυποποιείται, όπως συμβαίνει στην περίπτωση των αλυσίδων ταχείας εστίασης.
2. Της τυποποίησης της εκροής, η οποία επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση μπορεί ξεκάθαρα να ορίσει το αποτέλεσμα της υπηρεσίας για τους πελάτες της (π.χ. συντήρηση φωτοτυπικών μηχανημάτων μιας επιχείρησης). Αν οι πελάτες έχουν υψηλό βαθμό εμπλοκής στην υπηρεσία (κάτι που επηρεάζει τη διαδικασία παροχής της λόγω π.χ. διαφορετικών αναγκών, προτιμήσεων, συμπεριφορών), τότε η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να βασιστεί στην τυποποίηση της εκροής/του αποτελέσματος της υπηρεσίας, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της παροχής εκπαίδευσης, όπου μπορεί να είναι σαφές ποιες γνώσεις θα έχει αποκτήσει και ποιες ικανότητες αναμένεται να έχει αναπτύξει ένας μαθητής στο τέλος ενός μαθήματος.

Παράλληλα, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή και έμφαση σε ορισμένους κρίσιμους παράγοντες, οι οποίοι είναι ικανοί να δημιουργήσουν προβλήματα στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης (Gemmel κ.α., 2013). Τέτοιους παράγοντες αποτελούν η μίμηση/η αντιγραφή από τους ανταγωνιστές, η υποκατάσταση των προϊόντων/υπηρεσιών, η κινητικότητα των ανθρώπινων πόρων και η λεγόμενη «παράλυση των πόρων». Ειδικότερα, μέσω της μίμησης μια επιχείρηση ενδέχεται να κατορθώσει να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για να προσφέρει ακόμη καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών σε χαμηλότερο κόστος σε σχέση με μια άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση. Η υποκατάσταση αναφέρεται στην περίπτωση κατά την οποία τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρονται υποκαθίστανται από άλλα. Για παράδειγμα, οι ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές σε σχέση με τις αναλογικές ή η διδασκαλία μέσω διαδικτύου για κάποιο επαγγελματικό πιστοποιητικό σε σχέση με τη διδασκαλία σε φυσικό χώρο. Η κινητικότητα των ανθρώπινων πόρων συμβαίνει σε εκείνες τις περιπτώσεις κατά τις οποίες

άτομα τα οποία συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης αποχωρούν (για διάφορους λόγους) παίρνοντας μαζί τους τις γνώσεις και τις ιδιαίτερες ικανότητές τους. Τέλος, η παράλυση πόρων αφορά την προσπάθεια των ανταγωνιστών να μειώσουν την αξία που προκύπτει από τη χρήση προϊόντων/υπηρεσιών μιας επιχείρησης (κάνοντας, για παράδειγμα, αρνητική διαφήμιση).

Μια επιχείρηση είναι σε θέση να διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργώντας εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές (όπως είναι η διαφοροποίηση της προσφερόμενης υπηρεσίας ή το μεγάλο — ψυχολογικό κυρίως— κόστος αλλαγής παρόχου υπηρεσιών για έναν πελάτη κ.λπ.), διατηρώντας διευρυμένη πελατειακή βάση και δίνοντας ιδιαίτερη σημασία σε παράγοντες οι οποίοι είναι δύσκολο να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- το ανθρώπινο δυναμικό,
- οι γνώσεις και οι ικανότητές του,
- η κουλτούρα και το οργανωσιακό κλίμα,
- η φήμη της εταιρείας και
- τα δίκτυα δημιουργίας αξίας (με συνεργαζόμενες επιχειρήσεις) τα οποία μπορεί μια επιχείρηση να έχει αναπτύξει.

Είναι επομένως προφανές ότι, για να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργούν τις προϋποθέσεις ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να είναι ικανοποιημένο και αφοσιωμένο στην επιχείρηση, η γνώση η οποία δημιουργείται εσωτερικά στην επιχείρηση να καταχωρείται στο εταιρικό σύστημα γνώσης, να είναι διαθέσιμη σε όλους και να διασφαλίζεται με συγκεκριμένες ενέργειες ότι δεν θα διαχυθεί εκτός της επιχείρησης (π.χ. μέσω νομικών δεσμεύσεων του προσωπικού σε περίπτωση αποχώρησης) (Gemmel κ.α., 2013).

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών οφείλουν να έχουν μια ξεκάθαρη οπτική των σταδίων και των στοιχείων τα οποία προσθέτουν αξία στην προσφερόμενη υπηρεσία. Μάλιστα, είναι σύνηθες το φαινόμενο αυτές οι επιχειρήσεις να προσφέρουν συνοδευτικά με τις υπηρεσίες τους και κάποιο bonus, γεγονός το οποίο «δένει» περισσότερο τον πελάτη με την επιχείρηση ή μπορεί και να τον «κακομαθαίνει» ώστε να το ζητάει συχνότερα. Το αντίθετο μπορεί να συμβαίνει στις παραδοσιακές βιομηχανίες, οι οποίες προσθέτουν υπηρεσίες συνοδευτικά με τα προϊόντα τους. Τέτοιες πρακτικές δεν είναι παρά κινήσεις οι οποίες γίνονται για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και την απόκτηση ή και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού είναι ακόμη συχνή η τάση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών να προσθέτουν στη βασική τους υπηρεσία κι άλλες υπηρεσίες σε προνομιακές τιμές για τους πελάτες τους (όπως, για παράδειγμα, οι υπηρεσίες συνδρομητικής τηλεόρασης του ΟΤΕ για τους πελάτες του). Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτύχει μόνο στην περίπτωση κατά την οποία η επιπρόσθετη υπηρεσία είναι μοναδική ή ο τρόπος παροχής της είναι μοναδικός και δεν μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μίμησης από τον ανταγωνισμό ή/και στην περίπτωση κατά την οποία η επιχείρηση δεν αποκαλύπτει τον τρόπο με τον οποίο προσφέρει επιπρόσθετες λύσεις στους πελάτες της. Σε διαφορετική περίπτωση, η στρατηγική αυτή ενέχει σημαντικό ρίσκο αποτυχίας.

Χρειάζεται ακόμη να τονιστεί πως η αξία η οποία παρέχεται κατά την παροχή της υπηρεσίας από την επιχείρηση εξαρτάται και από τον πελάτη και τον βαθμό εμπλοκής του στη διαδικασία. Όσο πιο καλά είναι σχεδιασμένη και οργανωμένη η κατανόηση και η εμπλοκή του πελάτη στη διαδικασία παραγωγής αξίας (στην περίπτωση των υπηρεσιών), τόσο πιο ποιοτική και ανταγωνιστική θα είναι η παροχή της υπηρεσίας. Αφού ο πελάτης είναι συμπαραγωγός, χρειάζεται οι επιχειρήσεις αρχικά να δημιουργούν τις συνθήκες εκείνες ώστε να εμπλέκεται αυτός στην παροχή της υπηρεσίας με τις γνώσεις και τις εμπειρίες του. Ακόμη, αν μια επιχείρηση αδυνατεί να κατανοήσει σε βάθος τις πραγματικές ανάγκες των πελατών της και τα προβλήματα τα οποία εκείνοι επιδιώκουν να λύσουν μέσω της αγοράς και χρήσης των υπηρεσιών, τότε πολύ απλά αυτά τα οποία θα προσφέρουν δεν θα ταυτίζονται με αυτά τα οποία θέλουν οι πελάτες.

Οι Chase & Hayes (1991) πρότειναν το **υπόδειγμα των τεσσάρων σταδίων ανταγωνιστικότητας** για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014). Το υπόδειγμα αυτό ουσιαστικά αξιολογεί και κατατάσσει τις επιχειρήσεις σε 4 κατηγορίες με βάση το πόσο ανταγωνιστικά λειτουργούν ως προς την παροχή των υπηρεσιών. Σε κάθε κατηγορία εξετάζονται οι διοικητικές πρακτικές της επιχείρησης σε κύριες λειτουργικές διαστάσεις (όπως είναι η ποιότητα των υπηρεσιών, η φήμη, το ανθρώπινο δυναμικό, η αξιοποίηση της τεχνολογίας).

- Γίνεται λόγος λοιπόν για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών οι οποίες αντιμετωπίζουν τις υπηρεσίες ως αναγκαίο κακό. Σε αυτές οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν εκπαίδευση και άρα, λόγω των περιορισμένων γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους, χρειάζονται εποπτεία,

ενώ δεν γίνονται προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας, κυρίως γιατί δεν υπάρχουν εναλλακτικές στις οποίες οι πελάτες θα μπορούσαν να στραφούν.

- Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται οι επιχειρήσεις οι οποίες, λόγω της εισόδου ενός ανταγωνιστή στην αγορά, χρειάζεται να επαναξιολογήσουν τη στρατηγική παροχής των υπηρεσιών και να διασφαλίσουν ότι απλά προσφέρουν ό,τι και ο νέος ανταγωνιστής ώστε να αποφύγουν την απώλεια μεριδίου αγοράς.
- Στην τρίτη κατηγορία ανταγωνιστικότητας περιλαμβάνονται επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ξεκάθαρη εικόνα για το τι δημιουργεί αξία για τον πελάτη, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι έχουν την απαραίτητη εκπαίδευση και προθυμία για την επίτευξη των (σχετικά υψηλών) λειτουργικών στόχων ενώ επιπλέον οι επιχειρήσεις αυτές διακρίνονται από τον προσανατολισμό τους στη διαρκή βελτίωση και στην ποιότητα.
- Τέλος, στην τέταρτη κατηγορία περιλαμβάνονται όσες επιχειρήσεις είναι συνώνυμες με την υψηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών (αριστεία) και αποσκοπούν στον ενθουσιασμό μάλλον παρά απλώς στην ικανοποίηση των πελατών τους. Ο ενθουσιασμός των πελατών επιτυγχάνεται με τρόπους τους οποίους οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να μιμηθούν, ενώ παράλληλα αξιοποιούνται και οι ιδέες τους. Το προσωπικό αυτών των επιχειρήσεων αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, ταυτίζεται με την εκάστοτε επιχείρηση και παράγει καινοτομία, στην οποία σημαντικό ρόλο παίζει και η τεχνολογία.

3.2 Τα είδη των στρατηγικών

Η στρατηγική εκπονείται σε (Παπαδάκης, 1999· David, 2012· Χυτήρης, 2013):

- **Επίπεδο οργανισμού ή ομίλου επιχειρήσεων** (corporate strategy): Η στρατηγική αυτού του τύπου σχεδιάζεται από την ανώτατη διοίκηση και απαντά στο ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες κάνει η επιχείρηση και πώς θα γίνει η κατανομή των πόρων σε αυτές. Μπορεί να είναι:
 - *Στρατηγικές μεγέθυνσης/ανάπτυξης (growth strategies)*: στοχεύουν στη μεγέθυνση της επιχείρησης ως προς ορισμένα κριτήρια όπως είναι οι γραμμές παραγωγής, οι πωλήσεις κ.λπ. και αυτό είναι κάτι που μπορεί να επιτευχθεί με συγχωνεύσεις, εξαγορές, διεύρυνση σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες ή ακόμα και καθετοποίηση.
 - ❖ Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (forward vertical integration) (η επιχείρηση έρχεται πιο κοντά στον πελάτη αγοράζοντας, για παράδειγμα, τους διανομείς των προϊόντων της).
 - ❖ Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω (backward vertical integration) (η επιχείρηση αγοράζει τους προμηθευτές της).
- Σημειώνεται ότι αντί των στρατηγικών κάθετης ολοκλήρωσης οι επιχειρήσεις μπορούν να συνάπτουν α) στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances) (μακροχρόνιες συνεργασίες εταιρειών που αποσκοπούν σε αμοιβαία οφέλη), β) βραχυχρόνιες συνεργασίες επιχειρήσεων (short term contracts) (το πολύ για έναν χρόνο, προκειμένου να εξασφαλίζονται, για παράδειγμα, πόροι ή η διάθεση των προϊόντων τους) και γ) συνεργασίες προστιθέμενης αξίας (value adding partnerships) μεταξύ εταιρειών (για τη διακίνηση των προϊόντων και υπηρεσιών εντός μιας αλυσίδας αξίας) (Παπαδάκης, 1999).
- ❖ Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration) (η επιχείρηση αγοράζει μια άλλη επιχείρηση η οποία βρίσκεται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής).
 - *Στρατηγικές σταθερότητας ή σταθερής ανάπτυξης (intensive strategies)*: επιδιώκεται η διατήρηση των κεκτημένων και η βραδεία ανάπτυξη όταν οι επιχειρήσεις είναι ικανοποιημένες με όσα έχουν επιτευχθεί. Ακολουθούνται στις περιπτώσεις επιχειρήσεων οι οποίες δεν ρισκάρουν, θεωρούν το περιβάλλον σχετικά σταθερό και απλά αντιδρούν με μέτρο στις αλλαγές που συμβαίνουν.
 - ❖ Διεξόδου αγοράς (market penetration) (η επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών σε αγορές στις οποίες ήδη δραστηριοποιείται).
 - ❖ Ανάπτυξη αγοράς (market development) (η επιχείρηση προωθεί υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες σε νέες αγορές).

- ❖ Ανάπτυξη προϊόντος (product development) (η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες στις ίδιες αγορές ή εισάγει σημαντικές αλλαγές στα υπάρχοντα προϊόντα και στις υπάρχουσες υπηρεσίες).
- *Στρατηγικές Διαφοροποίησης (diversification strategies)*: έχουν στόχο τη μείωση εξάρτησης της επιχείρησης από έναν επιχειρηματικό κλάδο μέσω της προσθήκης νέων σχετικών ή διαφορετικών προϊόντων/υπηρεσιών σε υφιστάμενους ή νέους πελάτες.
 - ❖ Συσχετισμένη διαφοροποίηση (concentric diversification) (η επιχείρηση προσθέτει καινούρια προϊόντα ή νέες υπηρεσίες που σχετίζονται όμως με ό,τι ήδη προσφέρει).
 - ❖ Ασυσχετίστη διαφοροποίηση (conglomerate diversification) (η επιχείρηση προσθέτει καινούρια προϊόντα ή νέες υπηρεσίες που δεν σχετίζονται με τα/τις ήδη προσφερόμενα/ες).
 - ❖ Οριζόντια διαφοροποίηση (horizontal diversification) (η επιχείρηση προσθέτει καινούρια προϊόντα ή νέες υπηρεσίες που δεν σχετίζονται με τα/τις ήδη προσφερόμενα/ες και τα/τις διαθέτει στην υφιστάμενη αγορά της).
- *Στρατηγικές άμυνας (defensive strategies)*: ακολουθούνται από επιχειρήσεις οι οποίες έχουν προβλήματα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ή επιθυμούν να περιορίσουν τις δραστηριότητές τους. Διαρκούν ως τρία χρόνια για να αντιμετωπιστεί μια δύσκολη κατάσταση.
 - ❖ Κοινές επιχειρηματικές συνεργασίες (joint ventures), δημιουργούνται από δύο ή πιο πολλές επιχειρήσεις για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα προκειμένου να εκμεταλλευτούν μια ευκαιρία.
 - ❖ Ανόρθωση (retrenchment), η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει το κόστος λειτουργίας της μέσω περιορισμού δραστηριοτήτων προκειμένου να αντισταθμίσει τα πολύ χαμηλά της κέρδη.
 - ❖ Αποεπένδυση (divestiture), η επιχείρηση πωλεί ένα κομμάτι των δραστηριοτήτων της.
 - ❖ Εκποίηση (liquidation), η επιχείρηση ρευστοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία στην παρούσα αξία τους.
 - ❖ Συνδυασμός (combination), η επιχείρηση ακολουθεί έναν συνδυασμό στρατηγικών.

Σημειώνεται ότι οι επιχειρήσεις είναι δυνατό να εφαρμόζουν ταυτόχρονα και τους τρεις τύπους της στρατηγικής ανάλογα με τις επιδιώξεις και τις συνθήκες στην κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα.

- **Επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας ή επιχείρησης (business strategy)**: Αυτή η στρατηγική δίνει απαντήσεις στο πώς θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση, ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα προσφέρονται, σε ποιες αγορές θα κινηθεί, πώς θα γίνει η κατανομή των πόρων, ποια τεχνολογία και μέσα θα χρησιμοποιηθούν, ποιες είναι οι πιθανές συνέργειες κ.λπ. Χρήσιμα βοηθήματα σε αυτό το επίπεδο στρατηγικής είναι το υπόδειγμα κύκλου ζωής προϊόντος και το υπόδειγμα γενικών στρατηγικών.

Σύμφωνα με το πρώτο υπόδειγμα, επιλέγεται στρατηγική ανάλογα με το αν ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι, για παράδειγμα, στη φάση εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης ή παρακμής. Στη φάση εισαγωγής οι προσπάθειες των στελεχών εστιάζουν στη διατήρηση της αρχικά μικρής αγοράς, στη διατήρηση των χαρακτηριστικών ποιότητας που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και στη διασφάλιση καλής χρηματοοικονομικής κατάστασης της εταιρείας. Στη φάση ανάπτυξης, τα στελέχη επικεντρώνονται στη διατήρηση και στην ανάπτυξη της αγοράς, στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στη βελτίωση της διανομής, ενέργειες που θα βοηθήσουν την εταιρεία να ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς. Στη φάση της ωρίμανσης ο ανταγωνισμός είναι έντονος και επομένως καταβάλλονται προσπάθειες από τα στελέχη για την περαιτέρω βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μέσω ενεργειών μάρκετινγκ, μείωσης του κόστους και βελτίωσης των σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Τέλος, στη φάση της παρακμής, δεδομένου ότι οι πελάτες είναι ευαίσθητοι σε θέματα κόστους και ποιότητας, γίνονται προσπάθειες για τη χαμηλότερη δυνατή τιμή αλλά την καλύτερη δυνατή ποιότητα, την εντατικοποίηση του μάρκετινγκ και την ανάπτυξη ειδικών σχέσεων με τους πελάτες.

Σύμφωνα με το δεύτερο υπόδειγμα το οποίο προτάθηκε από τον Michael Porter, οι επιχειρήσεις οφείλουν πρώτα να κατανοήσουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο τους και έπειτα να προσδιορίσουν τις περιοχές όπου μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν λοιπόν τρία είδη στρατηγικών (Porter, 1985· Χυτήρης, 2013):

- **Η στρατηγική ηγεσίας κόστους** (cost leadership): Με τη στρατηγική αυτήν τα στελέχη προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τις πωλήσεις μέσω της χαμηλής τιμής διάθεσης. Αυτό βέβαια προϋποθέτει τη δημιουργία οικονομικών κλίμακας, την ορθολογικότερη οργάνωση των διαδικασιών παραγωγής, τη βελτίωση της παραγωγικότητας, την εφαρμογή καινοτομιών, τον έλεγχο κόστους και τη διατήρηση ενός υψηλού μεριδίου της αγοράς.
- **Η στρατηγική διαφοροποίησης** (differentiation strategy): Η επιχείρηση επιδιώκει να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές και να αποκτήσει υπεροχή απέναντί τους ως προς συγκεκριμένα κριτήρια όπως: ποιότητα, εύρος υπηρεσιών, δίκτυο διανομής, επωνυμία, εξυπηρέτηση πελατών, τεχνολογία κ.α. Αυτό θα της επιτρέψει να εισέλθει εύκολα σε υφιστάμενες αγορές αλλά και να διαθέτει τα προϊόντα/τις υπηρεσίες της σε υψηλότερη τιμή με μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους, χωρίς κατ' ανάγκη να επιδιώκει μεγάλο ή μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
- **Η στρατηγική εστίασης** (focus strategy): Τα στελέχη τα οποία ακολουθούν τη στρατηγική εστίασης επιδιώκουν να κατακτήσουν ένα μικρό μερίδιο της αγοράς και σε αυτό να υπερτερήσουν έναντι των ανταγωνιστών, συνδυάζοντας χαμηλό κόστος και διαφοροποίηση. Το μικρό μερίδιο αγοράς μπορεί να αφορά συγκεκριμένη ομάδα πελατών, συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία. Συχνά όμως το μικρό μερίδιο αγοράς δεν επιτρέπει τον ανταγωνισμό σε όρους κόστους και έτσι πιο συχνά επιδιώκεται η διαφοροποίηση στην ποιότητα και στα χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας. Τέτοια στρατηγική υιοθετούν και οι μεγάλες επιχειρήσεις αλλά κυρίως οι μικρές και μάλιστα οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών οι οποίες δραστηριοποιούνται σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο (π.χ. ξενοδοχεία, μπουτίκ).
- **Επίπεδο λειτουργίας** (functional strategy): Ο ορίζοντας των στρατηγικών ενεργειών σε αυτό το επίπεδο μικραίνει, ενώ αντίθετως αυξάνει η σαφήνεια και η ακρίβεια των σχεδίων δράσης. Αφού καθοριστούν οι στρατηγικές σε επίπεδο ομίλου και ύστερα σε επίπεδο επιχείρησης ή επιχειρηματικής δραστηριότητας, οι υπεύθυνοι των λειτουργιών σε κάθε επιχείρηση (π.χ. μάρκετινγκ, παραγωγή, οικονομικά, προσωπικό, έρευνα και ανάπτυξη) αναπτύσσουν ανάλογα σχέδια δράσης για να εξασφαλίσουν ότι ό,τι πρέπει να γίνει θα γίνει ορθώς και ακριβώς. Τα λειτουργικά σχέδια δράσης (συμπεριλαμβανομένων των τακτικών) είναι αποτέλεσμα ή εκπηγάζουν από τη στρατηγική σε αυτό το επίπεδο.

Σε κάθε περίπτωση, η επιλογή του είδους της στρατηγικής η οποία θα ακολουθηθεί από μια επιχείρηση θα πρέπει να βασίζεται τόσο στην ανταγωνιστικότητά της όσο και στις συνθήκες οι οποίες επικρατούν στον κλάδο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας (τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς). Συμβαίνει όμως επιχειρήσεις με σχετικά ίδια ανταγωνιστικότητα στον ίδιο κλάδο να ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές και να είναι επιτυχημένες. Επομένως, δεν υπάρχουν κοινές λύσεις, ως προς την επιλογή στρατηγικής, που να μπορούν να εφαρμόζονται παντού. Κάθε περίπτωση είναι διαφορετική.

3.2.1 Στρατηγικές διεθνοποίησης

Είναι αλήθεια ότι αρκετές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αποφασίζουν να διεθνοποιηθούν και ως εκ τούτου να ακολουθήσουν την κατάλληλη στρατηγική προκειμένου να το πετύχουν. Κάποιες επιχειρήσεις επιλέγουν να προσφέρουν μία μόνο βασική υπηρεσία σε μια τοποθεσία (single service – single site) ενώ άλλες να δημιουργήσουν ένα δίκτυο σε παγκόσμιο επίπεδο από το οποίο θα μπορούν να προσφέρουν την ίδια υπηρεσία σε όλους (και αυτό, όπως θα δούμε παρακάτω, επιτυγχάνεται, για παράδειγμα, μέσω δικαιώρησης) (single service – multisite). Ορισμένες επιχειρήσεις προσφέρουν από μία μόνο τοποθεσία έναν αριθμό υπηρεσιών (clustered service – single site). Επίσης, η προσφορά πολλαπλών υπηρεσιών σε πολλαπλές τοποθεσίες (multiservice – multisite) είναι ακόμη μια εναλλακτική, σχετικά πολύπλοκη (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014).

Μια στρατηγική η οποία ακολουθείται συχνά από τις επιχειρήσεις είναι η δικαιώρηση (franchising). Μέσω της στρατηγικής αυτής προσελκύονται και επιλέγονται επενδυτές (δικαιοδόχοι), οι οποίοι έχουν το δικαίωμα (βάσει σχετικής συμφωνίας) να παρέχουν μια υπηρεσία ακριβώς με τον ίδιο τρόπο που αυτό γίνεται από τον δικαιοπάροχο (ο οποίος και εγγυάται τη συνεχή παροχή υπηρεσίας λόγω προτυποποίησης στον σχεδιασμό, στη λειτουργία και στην τιμή) και να χρησιμοποιούν το ίδιο επιχειρηματικό μοντέλο και την (καθιερωμένη) επωνυμία του δικαιοπαρόχου έναντι αντιτίμου. Επιπλέον, οι δικαιοδόχοι αποφεύγουν την

πιθανότητα επιχειρηματικής αποτυχίας (η οποία διαφορετικά είναι μεγαλύτερη), αφού συνδέονται με μια αναγνωρισμένη επιχείρηση, είναι σε θέση να προμηθεύονται εμπράγματα στοιχεία και εξοπλισμό σε χαμηλότερες τιμές (λόγω οικονομικών κλίμακας), ενώ επωφελούνται σε μεγάλο βαθμό και από την προβολή (έστω και αν δίνουν στον δικαιούχο ένα ποσοστό των πωλήσεών τους γι' αυτό) (τέτοιες περιπτώσεις αποτελούν τα ξενοδοχεία, π.χ. Hilton, Marriott, οι καφετέριες Starbucks, τα εστιατόρια Goody's). Με τη χρήση λοιπόν της στρατηγικής αυτής οι επιχειρήσεις μπορούν να επεκτείνονται και να αποκτούν πρόσβαση σε νέες αγορές, αξιοποιώντας το επιχειρηματικό τους μοντέλο, την προθυμία και την παρακίνηση των δικαιούχων. Όταν υιοθετείται μια τέτοια στρατηγική πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή σε θέματα εύρους αυτονομίας των δικαιούχων, προδραστικότητας ως προς τη ρύθμιση θεμάτων διαμοιρασμού των κερδών, διοίκησης όλης της αλυσίδας και θέσπισης διαδικασιών κ.λπ.

Οι Bartlett & Ghoshal (1989) έκαναν λόγο για δύο σημαντικές παραμέτρους τις οποίες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις, μαζί με τους στόχους και το είδος των υπηρεσιών τις οποίες προσφέρουν. Πιο συγκεκριμένα, οι παράμετροι αυτές είναι ο προσανατολισμός προς την παγκόσμια ολοκλήρωση (global integration) και ο βαθμός ανταπόκρισης σε τοπικό επίπεδο (local responsiveness). Ο προσανατολισμός προς την παγκόσμια ολοκλήρωση αναφέρεται στο θέμα της αξιοποίησης οικονομικών κλίμακας, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και δυνατοτήτων σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο δε βαθμός ανταπόκρισης σε τοπικό επίπεδο αφορά το κατά πόσο οι υπηρεσίες προσαρμόζονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας αγοράς. Στη βάση αυτών των δύο παραμέτρων προκύπτουν 4 στρατηγικές διεθνοποίησης (Gemmel κ.α., 2013):

- Η παγκόσμια στρατηγική (global strategy): Η παγκόσμια στρατηγική χαρακτηρίζεται από ισχυρό προσανατολισμό στην παγκόσμια ολοκλήρωση και χαμηλό βαθμό ανταπόκρισης σε τοπικό επίπεδο. Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτήν, ο κόσμος θεωρείται μια μεγάλη αγορά και κάθε αγορά προσεγγίζεται με έναν ενιαίο τρόπο ή παρόμοιο τρόπο. Επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται διεθνώς και ακολουθούν παγκόσμια στρατηγική στηρίζονται σε συγκεκριμένες διαδικασίες και πρακτικές οι οποίες καθορίζονται κεντρικά. Παράδειγμα τέτοιας επιχείρησης είναι η σουηδική IKEA.
- Η πολυεγχώρια στρατηγική (multidomestic strategy): Η πολυεγχώρια στρατηγική διακρίνεται από μεγάλο βαθμό ανταπόκρισης σε τοπικό επίπεδο αλλά μικρό προσανατολισμό παγκόσμιας ολοκλήρωσης. Οι θυγατρικές επιχειρήσεις στις διάφορες χώρες είναι σχετικά αυτόνομες (με ελάχιστο έλεγχο από τη μητρική επιχείρηση), αξιοποιούν τις όποιες τοπικές ιδιαιτερότητες και τα όποια πλεονεκτήματα των τοπικών αγορών και η γνώση η οποία δημιουργείται παραμένει σε κάθε μονάδα, σε αντίθεση με ό,τι συμβαίνει στην παγκόσμια στρατηγική όπου η γνώση δημιουργείται και παραμένει στη μητρική εταιρεία. Παραδείγματα εταιρειών που ακολουθούν πολυεγχώρια στρατηγική είναι το MTV και η Heinz.
- Η διακρατική στρατηγική (transnational strategy): Η διακρατική στρατηγική χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό παγκόσμιας ολοκλήρωσης και ανταπόκρισης σε τοπικό επίπεδο. Επιχειρήσεις δηλαδή οι οποίες ακολουθούν αυτόν τον τύπο στρατηγικής προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους στις τοπικές ανάγκες αλλά αξιοποιούν και τα πλεονεκτήματα από τη μεγέθυνση σε παγκόσμια κλίμακα. Η γνώση που προκύπτει τοπικά διαμοιράζεται και διαχέεται σε όλες τις θυγατρικές και στη μητρική εταιρεία. Παράδειγμα εταιρείας που ακολουθεί διακρατική στρατηγική είναι η McDonald, η οποία τροποποιεί το μενού της ανάλογα.
- Η διεθνής στρατηγική (international strategy): Η διεθνής στρατηγική διακρίνεται από χαμηλό βαθμό παγκόσμιας ολοκλήρωσης και ανταπόκρισης σε τοπικό επίπεδο. Η γνώση η οποία αναπτύσσεται κεντρικά μεταφέρεται στις θυγατρικές εταιρείες. Οι επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν αυτήν τη στρατηγική θα πρέπει σύντομα είτε να υιοθετήσουν πολυεγχώρια στρατηγική και να προσαρμόσουν αυτά που προσφέρουν στις τοπικές ανάγκες είτε να υιοθετήσουν παγκόσμια στρατηγική και να κοιτάξουν ποια στοιχεία μπορούν να αξιοποιήσουν (τόσο εσωτερικές δυνατότητες όσο και εξωτερικές ευκαιρίες) προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους.

Επισημαίνεται ότι η τελική υιοθέτηση της μίας ή της άλλης στρατηγικής θα καθοριστεί από έναν αριθμό παραγόντων και συνθηκών. Είναι δε δυνατό σε ορισμένα μέρη του συστήματος παροχής υπηρεσιών μιας εταιρείας να ακολουθείται η παγκόσμια στρατηγική και σε άλλα η πολυεγχώρια.

Οι McLaughlin & Fitzsimmons (1996) στη βάση υιοθέτησης ανταγωνιστικών παγκόσμιων στρατηγικών κάνουν λόγο για 5 τύπους τέτοιων (μη αμοιβαία αποκλειόμενων) στρατηγικών:

- Τη στρατηγική επέκτασης σε πολλές χώρες (multicountry expansion strategy): Εφαρμόζεται και μέσω δικαιόχρησης και αφορά τις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες οι πελάτες προτίθενται να μεταβούν στη φυσική τοποθεσία για να λάβουν την υπηρεσία. Η υπηρεσία (η οποία δεν πρέπει να είναι πολύπλοκη) αντιγράφεται και προσφέρεται αυτούσια σε διαφορετικές χώρες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η McDonald.
- Τη στρατηγική εισαγωγής πελατών (importing customers strategy): Η περίπτωση αυτή αφορά τις περιπτώσεις στις οποίες οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πάνε σε μια τοποθεσία αλλά και να μείνουν για αρκετό διάστημα προκειμένου να λάβουν τις υπηρεσίες. Εδώ δεν εξάγεται η υπηρεσία, όπως στην παραπάνω στρατηγική, αλλά παρέχονται πολλαπλές υπηρεσίες σε προσελκυσμένους πελάτες. Η επιχείρηση θα πρέπει επομένως να διαχειριστεί θέματα γλώσσας, δεξιοτήτων και να εκπαιδεύσει το προσωπικό της ανάλογα. Αν οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι πολύπλοκες ή χρειάζεται προσαρμογή τους στις απαιτήσεις των πελατών, ενδεχομένως να προκύψει ανάγκη για διαφοροποίηση. Παράδειγμα εταιρειών οι οποίες ακολουθούν τέτοια στρατηγική είναι η Disney, τα διεθνή μουσεία Λούβρου, Madame Tussaud.
- Τη στρατηγική ακολούθησης πελατών (following your customers strategy): Πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ακολουθούν τους εταιρικούς πελάτες τους στις διάφορες χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται. Παράδειγμα είναι κάποιες νομικές επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις ασφαλείων. Αυτό ενδέχεται να επιβάλλει αλλαγές και τροποποιήσεις στο πακέτο υπηρεσιών αλλά και να χρειαστεί η πρόσληψη προσωπικού το οποίο γνωρίζει τις τοπικές επιχειρηματικές πρακτικές. Οι επιχειρήσεις μπορούν είτε να διατηρήσουν το πακέτο υπηρεσιών τους και να συνεχίσουν να υπηρετούν τους πελάτες τους είτε να προσαρμοστούν στα εκάστοτε τοπικά δεδομένα είτε να κάνουν κάτι ενδιάμεσο. Αν οι πελάτες λοιπόν είναι λίγοι και η τοπική αγορά απαιτεί προσαρμογές, τότε η συνεργασία με τοπικές επιχειρήσεις ίσως είναι μια καλή εναλλακτική. Παράδειγμα τέτοιων επιχειρήσεων αποτελούν οι διεθνείς νομικοί οίκοι στην Ελλάδα.
- Τη στρατηγική εξωχώριων υπηρεσιών (service offshoring strategy): Ορισμένες επιχειρήσεις μεταφέρουν τις υποστηρικτικές τους υπηρεσίες (back office) σε άλλες χώρες και εστιάζουν στην εξυπηρέτηση πελατών σε τοπικό επίπεδο. Αν και το κόστος εργασίας με αυτόν τον τρόπο μειώνεται, χρειάζεται εκπαίδευση του προσωπικού που θα αναλάβει την παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών στις άλλες χώρες και εναρμόνισή του με τις βασικές εταιρικές αξίες καθώς και προσεκτικός συντονισμός. Παραδείγματα αποτελούν η εταιρεία κατασκευής ηλεκτρονικών υπολογιστών Dell και η αεροπορική εταιρεία Easyjet.
- Τη στρατηγική υπερνίκησης του χρόνου (beating the clock strategy): Η στρατηγική αυτή αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο αποκτά μια επιχείρηση αν υπερνικήσει τους χρονικούς περιορισμούς που υπάρχουν από τις διάφορες χρονικές ζώνες των χωρών. Είναι δυνατό, για παράδειγμα, μια αμερικανική εταιρεία να χρησιμοποιεί μονάδα της σε χώρα της Ευρώπης για να παρέχει τεχνική υποστήριξη στους Ευρωπαίους πελάτες της. Αυτό το οποίο επιτυγχάνει είναι η παροχή απρόσκοπτης εικοσιτετράωρης εξυπηρέτησης των (Ευρωπαίων και Αμερικανών) πελατών της. Σε κάθε περίπτωση, και αυτή η στρατηγική για να επιτύχει προϋποθέτει σημαντικές επενδύσεις σε εκπαίδευση προσωπικού σε όλες τις χρονικές ζώνες, αξιοποίηση της τεχνολογίας και συντονισμό στον τρόπο λειτουργίας όλων των μερών του δικτύου παροχής υπηρεσιών.

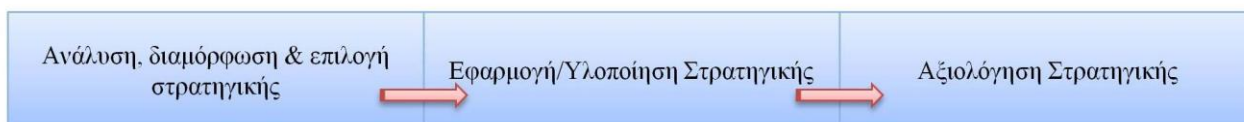
Κατά συνέπεια, η απόφαση για τον τρόπο ανάπτυξης των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και η διεθνοποίησή τους θα καθοριστεί καταρχάς από την εφικτότητα «μεταφοράς» των υπηρεσιών σε νέες αγορές, από πιθανές κρατικές ρυθμίσεις για τη δραστηριοποίηση ξένων επιχειρήσεων σε κάθε χώρα αλλά και από τη δυνατότητα ανάπτυξης και συντονισμού δικτύου συνεργαζόμενων επιχειρήσεων ή ιδίων (θυγατρικών) μονάδων.

3.3 Οι φάσεις της στρατηγικής

Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης διακρίνεται σε 3 στάδια (Johnson, Scholes & Whittington, 2008· David, 2012):

1. τη (στρατηγική) ανάλυση, διαμόρφωση και επιλογή της στρατηγικής,
2. την εφαρμογή/υλοποίησή της και
3. την αξιολόγησή της.

Η διαδικασία αυτή λαμβάνει χώρα σε επίπεδο επιχειρηματικού ομίλου, σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας και βεβαίως σε επίπεδο επιχειρησιακών λειτουργιών. Σχετικό είναι το παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 3.1 Οι φάσεις της στρατηγικής.

3.3.1 Στρατηγική ανάλυση, διαμόρφωση και επιλογή στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής της επιχείρησης, τον εντοπισμό/προσδιορισμό των εσωτερικών δυνατών σημείων της και αδυναμιών της αλλά και των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών, τη διατύπωση εναλλακτικών στρατηγικών και την επιλογή μίας εξ αυτών. Κατά το στάδιο της στρατηγικής ανάλυσης επιδιώκεται ο προσδιορισμός εναλλακτικών σχεδίων με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τους στόχους της κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Σε αυτό το στάδιο αναλύονται και αξιολογούνται το ευρύτερο εξωτερικό (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό), ειδικό εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για τον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιείται, για παράδειγμα, η μέθοδος των στρατηγικών ομάδων (κατά την οποία οι επιχειρήσεις ομαδοποιούνται με βάση τα προϊόντα, το μέγεθος της αγοράς, την τεχνολογία κ.λπ.), η σύγκριση των τμημάτων αγοράς (η οποία επιδιώκει να καταγράψει ομοιότητες και διαφορές μεταξύ ομάδων πελατών), ο προσδιορισμός εκείνων των στοιχείων των προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία έχουν αξία για τους πελάτες, η σχέση ελκυστικότητας της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση με την ανταγωνιστική της δύναμη. Επιπλέον, λόγω των συχνών μεταβολών του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και της σχετικής αβεβαιότητας, οι επιχειρήσεις προβαίνουν στη διατύπωση εναλλακτικών σεναρίων δράσης ανά περίπτωση (scenario planning).

Γενικά, η αξιολόγηση της επιλεγείσας στρατηγικής γίνεται με συγκεκριμένα κριτήρια, όπως είναι τα παρακάτω:

- Το κριτήριο της συμβατότητας με τους αντικειμενικούς σκοπούς. Κατά πόσον η στρατηγική τους εξυπηρετεί; Χρειάζεται να αλλάξουν;
- Το κριτήριο της αξιοποίησης/εκμετάλλευσης των ευκαιριών (της αγοράς).
- Το κριτήριο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά πόσο η στρατηγική εκμεταλλεύεται το συγκεκριμένο δυνατό σημείο της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών;
- Το κριτήριο της ελαχιστοποίησης των κινδύνων από τις εσωτερικές αδυναμίες της επιχείρησης.
- Το κριτήριο της εφικτότητας. Σε τι βαθμό είναι εφαρμόσιμη η στρατηγική; Τι διακινδυνεύεται αν η προτεινόμενη στρατηγική «δεν δουλέψει»;

Μια από τις γνωστότερες μεθόδους αξιολόγησης των στρατηγικών είναι η «[Μέθοδος Χαρτοφυλακίου](#)» (Portfolio Method), η οποία έχει προταθεί, ήδη από τη δεκαετία του 1970, από την αμερικανική εταιρεία συμβούλων Boston Consulting Group (BCG). Η μέθοδος αυτή συνδυάζει τον ρυθμό ανάπτυξης των εργασιών με το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρηση. Ο συνδυασμός αυτών των δύο (σε υψηλά και χαμηλά επίπεδα) δημιουργεί μια μήτρα 2X2. Έτσι δημιουργούνται τέσσερα τετραγωνίδια, το καθένα από τα οποία αντιπροσωπεύει και χαρακτηρίζει ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων/υπηρεσιών (ή δραστηριοτήτων) για την επιχείρηση.

- Για τα προϊόντα/τις υπηρεσίες «Αστέρια», η BCG προτείνει στρατηγική επενδύσεων, αφού αυτά βρίσκονται σε στάδιο ανάπτυξης, με υψηλές πωλήσεις και άρα έσοδα τα οποία μπορούν να χρηματοδοτήσουν περαιτέρω επενδύσεις.
- Τα προϊόντα/οι υπηρεσίες «Χρυσωρυχεία» βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης και αποφέρουν υψηλά έσοδα. Δεν χρειάζονται περαιτέρω επενδύσεις, π.χ. σε μάρκετινγκ ή έρευνα, και άρα η προτεινόμενη στρατηγική είναι αυτή της χρησιμοποίησης των διαθέσιμων (μετρητών) για τη χρηματοδότηση άλλων δραστηριοτήτων.
- Για τα «αμφίβολα ή ερωτηματικά» προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία να μεν έχουν υψηλό ρυθμό ανάπτυξης αλλά χαμηλό μερίδιο αγοράς, το μέλλον είναι αβέβαιο. Η επένδυση σε αυτά ενέχει ρίσκο. Η BCG προτείνει για όσα από αυτά τα προϊόντα υπάρχουν καλές προοπτικές να ακολουθείται η στρατηγική επενδύσεων, ενώ για όσα οι προοπτικές είναι όχι καλές ή πολύ αμφίβολες να ακολουθείται η στρατηγική αποεπένδυσης, δηλαδή ρευστοποίησης.
- Για τα προϊόντα/υπηρεσίες τα οποία είναι «προβληματικά», δηλαδή ο ρυθμός ανάπτυξης των εργασιών είναι χαμηλός όπως και το μερίδιο αγοράς το οποίο κατέχουν (άρα οι προοπτικές δεν είναι καλές), προτείνεται κυρίως η στρατηγική αποεπένδυσης (ρευστοποίησης) ή και στρατηγική διατήρησης για όσα αποφέρουν ακόμη κέρδος.

Άλλες μέθοδοι αξιολόγησης στρατηγικών είναι η μέθοδος της General Electric (συνδυάζει ελκυστικότητα της αγοράς με την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης), η μέθοδος της Dutch/Shell (συνδυάζει τις προοπτικές του κλάδου με την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης) και η μέθοδος του Hofer (συνδυάζει τα πέντε στάδια ανάπτυξης του προϊόντος/αγοράς με την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης).

3.3.2 Εφαρμογή/υλοποίηση της στρατηγικής

Η εφαρμογή/υλοποίηση της στρατηγικής είναι μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία αναφέρεται στη μετάφραση της στρατηγικής σε συγκεκριμένους οργανωσιακούς στόχους, πολιτικές, τη διαμόρφωση της κατάλληλης οργανωσιακής δομής, τη σωστή διαχείριση των απαιτούμενων πόρων και τη διαχείριση της αλλαγής. Το στάδιο αυτό κρίνεται ως το πιο καθοριστικό για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η στρατηγική απαιτεί όραμα, ένστικτο και συμμετοχή των εργαζομένων (Feurer & Chaharbaghi, 1995). Αυτά προϋποθέτουν μετάφραση του στρατηγικού σχεδίου σε καθημερινές δράσεις και οδηγούς δράσης για τους εργαζομένους.

Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει λοιπόν προγράμματα δράσης σε μεσοχρόνιο και βραχυχρόνιο επίπεδο, τα οποία πρέπει πολύ καλά να συνδέονται με το στρατηγικό σχέδιο, ώστε να εξασφαλιστεί η συνέπεια μεταξύ στρατηγικής και εκτελούμενων ενεργειών. Είναι αυτονόητο ότι αυτά τα προγράμματα δράσης αντιστοιχούν σε μεσοχρόνιους και βραχυχρόνιους στόχους, οι οποίοι έχουν προκύψει ως υποστόχοι ή μέρος του γενικότερου (στρατηγικού) στόχου.

Η κάθε φορά επιλεγείσα νέα στρατηγική θέτει νέες κατευθύνσεις και απαιτεί διαφορετική αντίδραση από την επιχείρηση, σε επίπεδο δομής, συστημάτων, διαδικασιών και εργαζομένων. Έτσι, συνήθως, είναι αναγκαίο να γίνουν ανάλογης έκτασης αλλαγές στα εξής στοιχεία ή υποσυστήματα της επιχείρησης (Χυτήρης, 2013):

- **Ηγεσία:** Για την υλοποίηση της νέας στρατηγικής απαιτείται οι εργαζόμενοι να αλλάξουν κάποιες συμπεριφορές, πρότυπα, αξίες, κουλτούρα. Απαιτείται ακόμη να παρακινηθούν, να δεσμευτούν για το νέο, το διαφορετικό. Αυτά είναι ευθύνη των διοικούντων και πρέπει να προβούν σε συμπεριφορές επιρροής, σε υιοθέτηση συστημάτων (κινήτρων) παρακίνησης και σε ενέργειες συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Η εκ των προτέρων συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση στρατηγικής βοηθά τα μέγιστα στην επιτυχή υλοποίησή της, αφού μπορούν ευκολότερα και γρηγορότερα να γνωρίσουν και να κατανοήσουν τη σκοπιμότητα, την αναγκαιότητα και τα οφέλη της νέας στρατηγικής.
- **Οργανωσιακή δομή:** Η υφιστάμενη οργανωτική δομή μιας επιχείρησης συνήθως δεν είναι αρκετά κατάλληλη για την υλοποίηση της νέας στρατηγικής. Απαιτείται αναδιοργάνωση, σε μικρό ή μεγαλύτερο βαθμό, δημιουργία νέων οργανικών μονάδων ή και κατάργηση κάποιων από τις υφιστάμενες, αναπροσδιορισμός των υφιστάμενων σχέσεων εξουσίας και ευθύνης, σχεδιασμός εργασιών κ.λπ.
- **Συστήματα ελέγχου και πληροφόρησης:** Η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται από συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων, οι οποίοι χρησιμοποιούν πόρους και εξοπλισμό και

αμείβονται με διαφοροποιημένες αμοιβές. Αυτό απαιτεί έλεγχο και πληροφόρηση στα συστήματα ανταμοιβών, στα συστήματα κινήτρων, στους προϋπολογισμούς, στο όλο σύστημα πληροφοριών για τη διοίκηση (management information system), στα συστήματα κανόνων, πολιτικών και διαδικασιών. Οι αλλαγές σε αυτά τα συστήματα είναι καθοριστικές για την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής.

- **Ανθρώπινοι πόροι:** Το υφιστάμενο προσωπικό, για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της νέας στρατηγικής, ίσως πρέπει να εκπαιδευτεί ή μέρος αυτού να αντικατασταθεί με νέες προσλήψεις. Κάποιοι ίσως πρέπει να απολυθούν (λόγω υποκατάστασής τους από μηχανές), να προαχθούν σε ανώτερες θέσεις ή να μετατεθούν. Απαιτούνται επομένως ενέργειες οι οποίες αφορούν την αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.

Ένα αναγνωρισμένο υπόδειγμα υλοποίησης στρατηγικής έχει προτείνει η εταιρεία συμβούλων McKinsey & Co. Πρόκειται για το υπόδειγμα **7s**, το οποίο θεωρεί την κάθε φορά επιδιωκόμενη στρατηγική ως αλλαγή προς υλοποίηση και άρα θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα συγκεκριμένοι παράγοντες οι οποίοι την επηρεάζουν. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- **Δομή (structure):** Πέρα από την υπάρχουσα βασική δομή, οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν προσωρινές δομές (αλλαγές) ώστε να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις.
- **Στρατηγική (strategy):** Πρέπει να δίνεται έμφαση στην υλοποίηση.
- **Συστήματα (systems):** Σύστημα και διαδικασίες, τόσο τυπικά όσο και άτυπα, πρέπει να σχεδιάζονται ώστε να διευκολύνουν την υλοποίηση της νέας στρατηγικής, π.χ. συστήματα πληροφόρησης διοίκησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης στελεχών, προϋπολογισμού, αμοιβών κ.τ.λ.
- **Στιλ (Διοίκησης) (style):** Σχετίζεται με το πλέγμα συμβολικών ενεργειών και κυρίως συμπεριφορών οι οποίες αναλαμβάνονται και επιδεικνύονται από τους διοικούντες για να ασκήσουν επιρροή στους συνεργάτες υφισταμένους τους, για την ευκολότερη και ακριβέστερη υλοποίηση της νέας στρατηγικής.
- **Προσωπικό (ή εργαζόμενοι) (staff):** Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπιστούν με συστηματικό τρόπο (εκπαίδευση-ανάπτυξη, ανάθεση εργασιών, εξέλιξη, προσλήψεις κ.τ.λ.) ώστε να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό στη νέα συνθήκη.
- **Δεξιότητες (skills):** Πέρα από τις ενέργειες, για τις οποίες η επιχείρηση διακρίνεται και στις οποίες βασίζεται για την αποτελεσματικότητά της, πρέπει να προστεθούν και αντίστοιχες νέες οι οποίες θα συμβάλουν στην υλοποίηση της νέας στρατηγικής.
- **Υπερ-στόχοι (ή Αξίες) (shared values):** Πρέπει να τίθενται στόχοι ή αξίες που να αποτελούν έννοιες και αξίες για όλη την επιχείρηση. Τέτοιοι στόχοι δίνουν μια αίσθηση ενότητας, σκοπού και διάρκειας έναντι των καθημερινών αλλαγών που απαιτούνται και γίνονται για την εκτέλεση των εργασιών και την επίτευξη των υποστόχων.

3.3.3 Αξιολόγηση της (εφαρμοζόμενης) στρατηγικής

Το τελευταίο στάδιο της στρατηγικής διοίκησης είναι η αξιολόγηση της στρατηγικής. Ο όρος «αξιολόγηση» χρησιμοποιείται για να δηλώσει την αξία, την απόδοση/επίδοση ενός αντικειμένου/υποκειμένου με βάση συγκεκριμένα κριτήρια (Μπαμπινιώτης, 2005). Πρόκειται λοιπόν για μια συστηματική διαδικασία κριτικής ανάλυσης, η οποία αποφαίνεται για την ποιότητα του αξιολογούμενου αντικειμένου ή υποκειμένου, της οποίας τα αποτελέσματα προκύπτουν από μια εμπειριστατωμένη διαδικασία με τη χρήση εμπειρικών ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων (Beywl, 2003). Στην περίπτωση της στρατηγικής τα στελέχη διαπιστώνουν το αν και σε ποιο βαθμό η στρατηγική η οποία ακολουθείται αποδίδει (μέσω της μέτρησης της απόδοσης), εξετάζονται οι αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αποφασίζονται διορθωτικές ενέργειες (αν και όπου χρειάζονται) (Παπαδάκης, 1999· David, 2012).

Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση χρειάζεται να εκτελείται με τη σωστή συχνότητα σε κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από μέγεθος ή είδος. Όταν εκτελείται πολύ συχνότερα από ό,τι πρέπει, ενδέχεται να δημιουργεί δυσαρέσκεια και πίεση. Αν πάλι εκτελείται σπάνια, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος η εταιρεία να αποτύχει να διαγνώσει προβληματικά σημεία έγκαιρα και να επηρεαστεί αρνητικά η απόδοση και εντέλει η ανταγωνιστικότητά της. Είναι επομένως ορθό η αξιολόγηση της στρατηγικής να γίνεται συστηματικά σε τακτά χρονικά διαστήματα, τα οποία καθορίζονται τόσο από παράγοντες σχετικούς με την εταιρεία, τους στόχους τους οποίους επιδιώκει και τις δομές της αλλά και από τις εξελίξεις στο

εξωτερικό της περιβάλλον. Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, πέρα από τις τεχνικές λεπτομέρειες, χρειάζεται τα στελέχη να αμφισβητούν δημιουργικά εξίσου τους στόχους, τα σχέδια επίτευξής τους, τις αξίες και τα κριτήρια αξιολόγησης και να αναζητούν εναλλακτικές λύσεις και σενάρια.

Στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί διάφορες προσεγγίσεις αξιολόγησης της στρατηγικής, π.χ. το STAIR model (Rumelt, 1980), οι οποίες εστιάζουν σε κριτήρια όπως είναι:

- η εφικτότητά της (ως προς τους πόρους της επιχείρησης),
- η συμφωνία της (με όσα συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον),
- η ανάπτυξη και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,
- η συνέπειά της (με τους στόχους της επιχείρησης),
- η αποδοχή της (από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης),
- η απλότητά της,
- η χρονική της καταλληλότητα.

Αυτό το οποίο χρειάζεται να γίνει κατανοητό είναι πως δεν υπάρχει ένα και μοναδικό σύστημα αξιολόγησης στρατηγικής. Κάθε επιχείρηση έχει τις ιδιαιτερότητές της και επομένως αντίστοιχα θα πρέπει να διαμορφώνεται και το σύστημα αξιολόγησης (π.χ. με βάση το μέγεθος, τους στόχους, τα δομικά της στοιχεία). Η συνεργασία των τμημάτων κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης της στρατηγικής, η απλότητα του συστήματος (η πολυπλοκότητα δημιουργεί ενίοτε δυσκολίες), η ανάπτυξη κατάλληλης κουλτούρας η οποία θα ευνοεί και θα προάγει την αξιολόγηση, η λήψη αποφάσεων με βάση τα δεδομένα τα οποία προκύπτουν (οι κατάλληλες πληροφορίες να πηγάζουν στα κατάλληλα άτομα), το κόστος της αξιολόγησης και η σύνδεσή της με τους στόχους ώστε να αποκαλύπτει την πραγματική εικόνα της επιχείρησης είναι στοιχεία τα οποία θα καθορίσουν την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης της στρατηγικής (Παπαδάκης, 1999· Davies, 2012).

3.4 Η στρατηγική της ποιότητας

Ο συστηματικός προσανατολισμός στον σχεδιασμό και στην παροχή υπηρεσιών ποιότητας επιτυγχάνεται μέσω της επιτυχούς και συστηματικής εφαρμογής ενός προγράμματος ποιότητας το οποίο χρειάζεται να έχει τρεις βασικούς προσανατολισμούς ή κατευθύνσεις και μια ανάλογη στρατηγική:

- προς τον πελάτη,
- προς τον εργαζόμενο,
- προς τη μέτρηση της ποιότητας.

Προσανατολισμένη προς τον πελάτη επιχείρηση σημαίνει πως όλες οι ενέργειές της κατευθύνονται προς την εξυπηρέτηση/ικανοποίηση του πελάτη. Άρα θα πρέπει να παραχθεί γι' αυτόν το πακέτο υπηρεσιών (εύρος και συνδυασμός) το οποίο επιθυμεί και προσδοκά, με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένο και με προδιαγραφές/χαρακτηριστικά που να το κάνουν ποιοτικό, στον χρόνο και στην τιμή που αυτός το θέλει. Όλα αυτά απαιτούν βέβαια να γνωρίζει η επιχείρηση τα χαρακτηριστικά των πελατών της.

Ο σχεδιασμός ποιοτικών υπηρεσιών είναι το ήμισυ της ποιότητας. Το άλλο ήμισυ είναι να παρασχεθούν και ποιοτικά. Ο σημερινός πελάτης θεωρεί δεδομένα και απαιτεί την καταλληλότητα και λειτουργικότητα των χώρων, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, την καθαρότητα και την ποιότητα των υλικών/εμπράγματος μερών της υπηρεσίας. Εκείνα τα οποία κάνουν τον πελάτη να νιώθει ευχάριστα, διαφορετικά και να έχει την αίσθηση ότι λαμβάνει ποιοτικές υπηρεσίες είναι όσα σχετίζονται με τη λειτουργική διάσταση της ποιότητας, δηλαδή με το πώς παρέχεται η υπηρεσία. Αυτά έχουν να κάνουν κυρίως με το προσωπικό εξυπηρέτησης, δηλαδή με αυτούς που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη.

Η βιομηχανία παροχής υπηρεσιών (από άποψη οικονομική) θεωρείται ότι είναι κλάδος έντασης εργασίας. Από διοικητικής όμως άποψης πρέπει να θεωρείται κλάδος έντασης συμπεριφοράς. Η συμπεριφορά του εργαζομένου προς τον πελάτη είναι καθοριστική για την ποιότητα εξυπηρέτησης. Εξίσου καθοριστικής σημασίας όμως είναι και οι μεταξύ των εργαζομένων σχέσεις, σχέσεις τόσο σε διαπροσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο λειτουργικό, δηλαδή συνεργασίας για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Για να υπάρξει τελική ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη χρειάζεται να δημιουργηθεί μια αλυσίδα εξυπηρέτησης μεταξύ όλων των εργαζομένων της επιχείρησης. Στην αλυσίδα αυτήν κάθε εργαζόμενος ή ομάδα εργαζομένων θα προσθέτει αξία στο κομμάτι δουλειάς που της παραδίδει ο προηγούμενος, μέχρι η υπηρεσία να παρασχεθεί στον πελάτη.

Η αλυσίδα εξυπηρέτησης ενυπάρχει στην έννοια του εσωτερικού πελάτη, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, μεταξύ τους, έχουν μια πελατειακή σχέση. Ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να βλέπει τον συνάδελφό του, στο ίδιο τμήμα ή σε άλλο, ως πελάτη (εσωτερικό) προς τον οποίο παραδίδει μέρος της όλης εργασίας σύμφωνα με τις καθορισμένες προδιαγραφές και διαδικασίες αλλά και με τον τρόπο που αυτός νομίζει, γνωρίζοντας τι περιμένει και ποιος είναι ο συνάδελφός του – εσωτερικός πελάτης. Όπως ακριβώς θα έκανε και με τον εξωτερικό πελάτη.

Σύμφωνα με την ψυχολογία και τη διοικητική επιστήμη, η συμπεριφορά των εργαζομένων προκύπτει εν πολλοίς από τις προσωπικές τους ανάγκες και φιλοδοξίες, το σύστημα αξιών τους, την τεχνική τους επάρκεια αλλά και τις εφαρμοζόμενες από την επιχείρηση πρακτικές διοίκησης και ανταμοιβής τους. Εδώ ακριβώς χρειάζεται ο προσανατολισμός προς τον εργαζόμενο, ώστε η επιχείρηση να δημιουργήσει ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο επαρκείς και κατάλληλοι εργαζόμενοι (αφού επιλεγούν με κριτήριο την τεχνική τους επάρκεια και τη διάθεσή τους να εξυπηρετούν και αφού έχουν τοποθετηθεί στις κατάλληλες θέσεις) θα μπορούν (λόγω εκπαίδευσης), θα θέλουν (λόγω συστημάτων ανταμοιβής, παρακίνησης και ενδυνάμωσης) και θα αισθάνονται υποχρεωμένοι (λόγω δέσμευσης, αξιών και νοοτροπίας που τους έχει δημιουργηθεί) να παράγουν και να παρέχουν υπηρεσίες ποιότητας (Parasuraman, 1987· Whitaker, 1994).

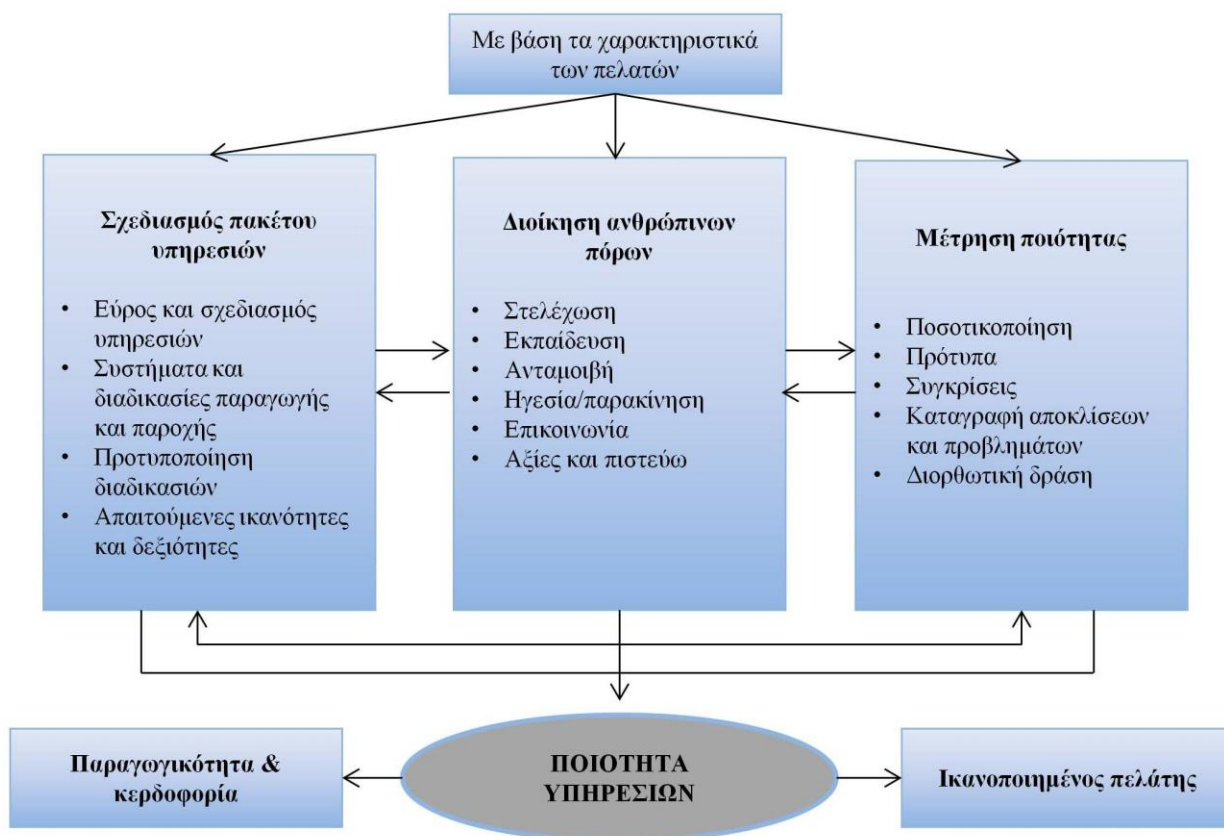
Μια στρατηγική ποιότητας όμως δεν μπορεί να είναι ολοκληρωμένη και να λειτουργήσει με επιτυχία αν δεν περιλαμβάνει συστήματα και διαδικασίες μέτρησης της ποιότητας (προσανατολισμός προς τη μέτρηση της ποιότητας). Δεν μπορείς να βελτιώσεις κάτι αν δεν μπορείς να το μετρήσεις.

Η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί, αφού πρώτα ποσοτικοποιηθούν και οριστούν πρότυπα εκτέλεσης, συμπεριφοράς και τελικής απόδοσης. Η μέτρηση σχετίζεται με:

- τις αποκλίσεις από τα πρότυπα (π.χ. αριθμός και είδος εμπράγματων στοιχείων στο υπονομαχίο ξενοδοχείου ή στην καμπίνα του κρουαζιερόπλοιου, προδιαγραφές ασφάλειας στο ενοικιαζόμενο αυτοκίνητο, ένδυση, τρόπος ομιλίας και χαμόγελο του προσωπικού),
- τη σύγκριση των διαδικασιών και αποτελεσμάτων μ' εκείνα των ανταγωνιστών, τα οποία αποτελούν πρότυπα επιχειρήσεων στον κλάδο (benchmarking),
- την καταγραφή της γνώμης ή και του βαθμού ικανοποίησης των πελατών μέσω ερωτηματολογίων, σχολίων και παραπόνων,
- την ανάληψη ανάλογων διορθωτικών ενεργειών, είτε σε ό,τι αφορά τον σχεδιασμό του πακέτου υπηρεσιών είτε τους ανθρώπινους πόρους.

Η σταθερή και διαχρονική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών απαιτεί από την ηγεσία των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον προς το οποίο όλοι οι εργαζόμενοι θα είναι προσανατολισμένοι και όπου θα έχουν την ευθύνη για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη, από το στάδιο του σχεδιασμού της υπηρεσίας μέχρι την παροχή της. Κυρίαρχη αξία σ' αυτό το εργασιακό περιβάλλον θα είναι η ποιότητα. Χρειάζεται λοιπόν ανάλογη στρατηγική (σειρά ενεργειών δηλαδή) για να εξασφαλίζεται η ποιότητα σε ό,τι αφορά (Σχήμα 3.2):

- το ΠΙ και ΠΩΣ προσφέρεται στον πελάτη (σχεδιασμός πακέτου υπηρεσιών),
- τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και τη λειτουργία των συστημάτων παραγωγής,
- τις σχέσεις μεταξύ πελάτη και του προσωπικού επαφής,
- τις σχέσεις μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων και με την επιχείρηση (σε όρους απασχόλησης, ανταμοιβής, εκπαίδευσης κ.τ.λ.) και
- την αξιοποίηση όλων των συντελεστών παραγωγής.



Σχήμα 3.2 Στρατηγική ποιότητας στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, μέσα από ένα εργασιακό περιβάλλον ποιοτικών δεδομένων και σχέσεων, συμβάλλει έτσι ώστε η τελειότητα, η αριστεία, όπως έλεγε ο Αριστοτέλης για την ποιότητα, να μην είναι απλώς θέμα συγκεκριμένων-τυποποιημένων ενεργειών αλλά (καθημερινή) συνήθεια και τρόπος ζωής μέσα στην επιχείρηση. Αυτό είναι πραγματικά απαραίτητο για τις επιχειρήσεις της βιομηχανίας των υπηρεσιών, αν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την κερδοφορία τους (Horney, 1996).

Στη λογική των κριτηρίων ποιότητας, στόχος της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη σε κάθε στάδιο της διαδικασίας παραγωγής και παροχής της υπηρεσίας. Δηλαδή θα πρέπει να υπάρχει εξασφάλιση της ποιότητας τόσο στην τεχνική διάσταση (ΤΙ) όσο και —κυρίως— στη λειτουργική διάσταση της υπηρεσίας (ΠΩΣ). Αυτό απαιτεί όλα τα υποσυστήματα της επιχείρησης (άνθρωποι, εξοπλισμός, πρώτες ύλες, διαδικασίες) να λειτουργήσουν άψογα, ώστε να εξασφαλιστεί ότι η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών έχει τα πιο πάνω χαρακτηριστικά.

Όσον αφορά την παραγωγή υπηρεσιών, σήμερα, λόγω του οξύτατου ανταγωνισμού αλλά και της τεχνολογικής εξέλιξης, δεν νοείται μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να υστερεί στο τεχνικό μέρος της ποιότητας (π.χ. εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, μέσα, διαδικασίες, δεξιότητες εργαζομένων στην παραγωγή). Με την υπάρχουσα τεχνολογία και τεχνογνωσία, θα πρέπει κάθε επιχείρηση, ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει και το προφίλ των πελατών που εξυπηρετεί, να έχει εξασφαλίσει το απαιτούμενο υψηλό επίπεδο στην τεχνική διάσταση της ποιότητας.

Η υπεροχή, όμως, στην τεχνική διάσταση της ποιότητας δεν εξασφαλίζει και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Ο σημερινός πελάτης θεωρεί δεδομένη και απαιτεί την επάρκεια ως προς την τεχνική διάσταση της ποιότητας. Εκείνα τα οποία κάνουν τη διαφορά για τον πελάτη είναι όσα έχουν κυρίως να κάνουν με το προσωπικό εξυπηρέτησης και αφορούν:

- την άμεση ανταπόκριση και προθυμία του,
- τη φιλικότητα, την ευγένεια και τους τρόπους του,
- τις γνώσεις του, για γρήγορη και χωρίς λάθη παροχή της υπηρεσίας,
- τη φροντίδα και το ενδιαφέρον του για τον πελάτη,

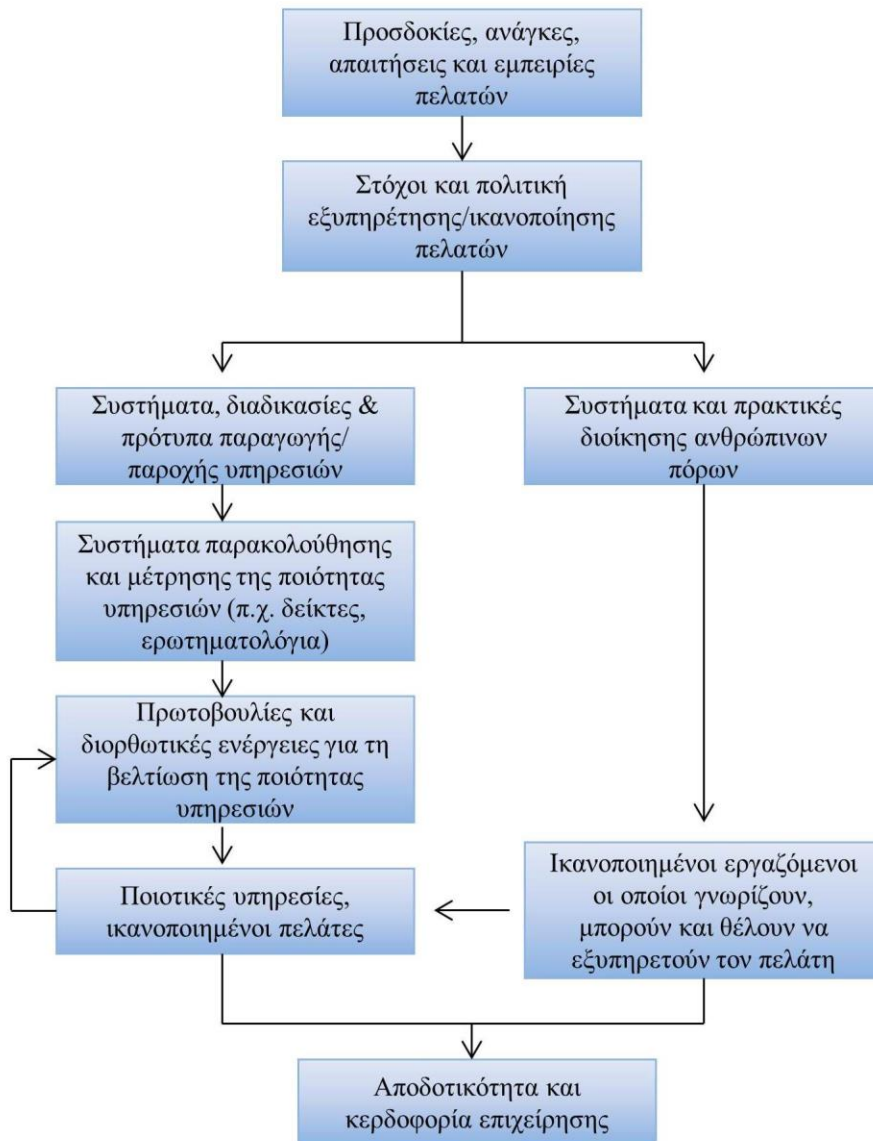
- την πρωτοβουλία του να εξυπηρετήσει τον «ασυνήθιστο» ή τον δύσκολο πελάτη,
- την ικανότητα και διάθεσή του να λύσει τα προβλήματα του πελάτη και
- την εμφάνισή του.

Η στρατηγική επομένως μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να εστιάζει στη δημιουργία ενός τέτοιου εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορούν και θα θέλουν να παράγουν και κυρίως να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες.

Το καινούριο αυτό εργασιακό περιβάλλον απαιτεί αλλαγές, όχι επιμέρους, αποσπασματικές και με βραχυχρόνια προοπτική, αλλά αλλαγές σε επίπεδο επιχείρησης και με μακροχρόνια προοπτική. Για να συμβεί όμως αυτό χρειάζεται ουσιαστική αλλαγή στη νοοτροπία όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση (διοικούντων και διοικούμενων), η οποία θα αφορά τις μεταξύ τους σχέσεις, την ποιότητα και τις σχέσεις με τον πελάτη (Whitaker, 1994). Απαιτείται ανάπτυξη «ευέλικτων» πολιτικών και «εύθραυστων» κανόνων για την εξυπηρέτηση του πελάτη. Η προτυποποίηση λειτουργεί αποτελεσματικά ως μέσο έλεγχου του κόστους των παρεχομένων υπηρεσιών, αλλά έχει το μειονέκτημα ότι όλοι οι πελάτες αντιμετωπίζονται το ίδιο. Πρέπει να δοθεί περισσότερη ελευθερία και δικαίωμα στον εργαζόμενο να αναγνωρίζει τον, κάθε φορά, πελάτη και να καθορίζει τη σχέση εξυπηρέτησης μαζί του (Whitaker, 1994). Ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον δημιουργεί και προάγει μια κουλτούρα υπηρεσιών, σε όλους τους εργαζομένους, η οποία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την κατάλληλη αντιμετώπιση και εξυπηρέτηση του πελάτη (Parasuraman, 1987).

Τα βήματα μιας τέτοιας στρατηγικής βελτίωσης, δηλαδή οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί η ηγεσία μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, είναι τα ακόλουθα (Σχήμα 3.3):

- Να προσδιοριστεί ο πελάτης ή οι ομάδες πελατών στους οποίους απευθύνεται ή εξυπηρετεί. Ποιος είναι (δημογραφικά χαρακτηριστικά), ποιες απαιτήσεις και προσδοκίες έχει.
- Να καθοριστούν στόχοι, να αναπτυχθεί πολιτική παροχής υπηρεσιών και να καταγραφούν βασικά πρότυπα εξυπηρέτησης (παροχής ποιοτικών υπηρεσιών) ανάλογα με το ποιος είναι ο πελάτης.
- Να εφαρμοστούν συστήματα και διαδικασίες παραγωγής και παροχής των υπηρεσιών τα οποία θα επιτρέπουν στους υπαλλήλους εξυπηρέτησης να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να παίρνουν αποφάσεις και να αναπτύσσουν εξατομικευμένη σχέση εξυπηρέτησης με τον πελάτη.
- Να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν συστήματα και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων τα οποία θα δημιουργήσουν ικανούς, υπεύθυνους και ικανοποιημένους εργαζομένους, οι οποίοι με τη σειρά τους θα φροντίσουν για την καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών. Οι πρακτικές αυτές θα πρέπει να αφορούν την επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση, επίβλεψη, παρακίνηση, ανταμοιβή και συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων ποιότητας.
- Να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν συστήματα παρακολούθησης, μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών (π.χ. δείκτες και ερωτηματολόγια για έλεγχο ικανοποίησης των πελατών).



Σχήμα 3.3 Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών.

Η αποτελεσματική διοίκηση, επομένως, της ποιότητας υπηρεσιών είναι, χωρίς αμφιβολία, πολυδιάστατη και αφορά κυρίως τη σχέση μεταξύ πελάτη και του παρόχου της υπηρεσίας (είτε είναι σύστημα/μονάδα είτε είναι ένας μόνο εργαζόμενος). Η σχέση αυτή είναι δυναμική και θα πρέπει να επανεξετάζεται και να επανακαθορίζεται κατά τη διάρκεια του χρόνου. Εφάπαξ καθορισμός της ποιότητας υπηρεσιών δεν είναι νοητός, αφού το προφίλ και οι απαιτήσεις/προσδοκίες του πελάτη αλλάζουν διαχρονικά. Πιο συγκεκριμένα, η αποτελεσματική διοίκηση για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών αφορά το σύνολο όλων των ενεργειών που γίνονται στις επιχειρήσεις από τα αντίστοιχα στελέχη προκειμένου να αναγνωριστούν οι πελάτες, να κατανοηθούν οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους, να σχεδιαστούν και να παρασχεθούν οι υπηρεσίες που δίνουν αξία στον πελάτη μέσω σωστών διαδικασιών, πάντα με βάση τον προσανατολισμό στη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών για την ανταγωνιστική επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Johnston, Clark & Shulver, 2012).

Η προταθείσα (γενική) στρατηγική βασίζεται στην ανάπτυξη συστημάτων και διαδικασιών παραγωγής/παροχής των υπηρεσιών και στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι θα καθίστανται ικανοί και πρόθυμοι να παρέχουν υπηρεσίες και θα θέλουν, επειδή θα νιώθουν ικανοποιημένοι, να εξυπηρετούν τον πελάτη. Με μια τέτοια στρατηγική οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, αξιοποιώντας τα συστήματα παραγωγής/παροχής υπηρεσιών θα παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες στον πελάτη. Το τελικό αποτέλεσμα θα είναι η αποδοτικότητα και η κερδοφορία της επιχείρησης, αφού αυτά συνδέονται

άμεσα με την όλη ικανότητά της να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες της (Horney, 1996). Η (σχεδόν) πλήρης ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση κερδοφορίας κατά 30% περίπου, όπως προκύπτει από διάφορες έρευνες (Association of British Travel Agents, 2003).

Υψηλό ποσοστό της κερδοφορίας στην αλυσίδα ποιότητας-κερδοφορίας, η οποία παρουσιάστηκε στο δεύτερο κεφάλαιο στο μοντέλο των Heskett κ.α. (1994), προέρχεται από τη σταθερή πελατεία. Για να παραμείνει όμως ένας πελάτης σταθερός σε μια επιχείρηση προϋποτίθεται ότι αυτός παραμένει πιστός σε αυτήν, δηλαδή ότι έχει μείνει τόσο ικανοποιημένος ώστε δεν την αλλάζει. Ο ικανοποιημένος πελάτης επιδεικνύει στάσεις και συμπεριφορές οι οποίες αντανακλούν το αίσθημα εμπιστοσύνης του, όπως π.χ. προτίμηση για ένα συγκεκριμένο τουριστικό γραφείο, θετικές συστάσεις προς άλλους και διαρκή προτίμηση για τις υπηρεσίες που παρέχει. Γενικά, το αίσθημα εμπιστοσύνης συνδέεται με μια σειρά παραγόντων οι οποίοι σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά ποιότητας που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Μια αποτελεσματική διαδικασία μέτρησης της ποιότητας στις υπηρεσίες είναι η διαπίστωση καταρχήν της σημασίας της ποιότητας από την πλευρά του πελάτη. Αφού γίνει το βήμα αυτό, πρέπει να οριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες ποιότητας. Για κάθε παράγοντα ποιότητας προσδιορίζονται επιμέρους στοιχεία που τον αποτελούν και διαπιστώνεται η σημασία τους. Έπειτα ζητείται από τους πελάτες να βαθμολογήσουν τις υπηρεσίες, και τα συμπεράσματα χρησιμοποιούνται τόσο για βελτιώσεις όσο και για νέους στόχους ποιότητας. Στη διαδικασία αυτήν είναι σημαντικό, στα ερωτηματολόγια για τη διαπίστωση των κρίσιμων παραγόντων ποιότητας, να συμπεριληφθούν οι σωστές ερωτήσεις που θα εξασφαλίσουν την κατάλληλη πληροφορία. Η ποιότητα των υπηρεσιών δεν πρέπει να αξιολογείται μόνο στο σημείο που ο οργανισμός έρχεται σε επικοινωνία με τους πελάτες αλλά σε όλο το σύστημα της υπηρεσίας (από τη στιγμή που εισέρχεται ο πελάτης στο σύστημα μέχρι τη στιγμή που εξέρχεται). Τα αποτελέσματα των μετρήσεων, πέρα από τη διαπίστωση του επιπέδου ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και τη θέσπιση στόχων ποιότητας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αναπληροφόρηση στο προσωπικό και ως μέσο για την αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών τους για τη βελτίωση της ποιότητας.

3.5 Βιωσιμότητα και υπηρεσίες

Κατά τα τελευταία χρόνια γίνεται ολοένα και πιο κατανοητή η ανάγκη για ταυτόχρονη ανάπτυξη της οικονομίας, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος, δηλαδή η ανάγκη για βιώσιμη ανάπτυξη. Η βιωσιμότητα (sustainability) στις φυσικές επιστήμες χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει την ικανότητα των βιολογικών συστημάτων να παραμένουν υγιή και παραγωγικά για μεγάλο χρονικό διάστημα. Στις κοινωνικές επιστήμες η βιωσιμότητα σχετίζεται με την πολυδιάστατη και μακροχρόνια διατήρηση της ευημερίας και ενώνει τον άνθρωπο με τη φύση συνδυάζοντας γνώση, ευφυΐα και αγάπη (Wolfson κ.α., 2010). Η βιωσιμότητα έχει λοιπόν τρεις βασικές διαστάσεις: την περιβαλλοντολογική, την οικονομική και την κοινωνική

Ειδικότερα η περιβαλλοντολογική διάσταση εστιάζει στον περιορισμό της ανθρώπινης επίδρασης και στη βελτίωση των οικοσυστημάτων μέσω της ορθής διαχείρισης του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων. Η οικονομική διάσταση αναφέρεται σε εκείνες τις πρακτικές και τις ενέργειες οι οποίες γίνονται από τις σημερινές γενιές ώστε οι γενιές του μέλλοντος να μπορούν να απολαμβάνουν το ίδιο επίπεδο πλούτου και ευημερίας (Durlauf & Blume, 2008). Τέλος, η κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας σχετίζεται με τα ανθρώπινα δικαιώματα, την παγκόσμια φτώχεια, την ειρήνη, την ασφάλεια, τη δύναμη των επιχειρήσεων και τις δράσεις των πολιτών (Blewitt, 2008).

Αν και το θέμα της βιωσιμότητας έχει βρεθεί στο παγκόσμιο προσκήνιο σχετικά πρόσφατα, αξίζει να αναφερθεί πως η διατήρηση της αρμονίας στις ανθρώπινες κοινωνίες αποτελούσε επιδίωξη σε ορισμένους πολιτισμούς της αρχαιότητας, όπως ο ελληνικός. Η βιώσιμη ανάπτυξη (όρος ο οποίος έγινε πολύ γνωστός κατά τη δεκαετία του 1980) στόχευε να υπογραμμίσει την ανάγκη για ανάπτυξη η οποία να μπορεί να καλύπτει τις ανάγκες του παρόντος χωρίς να διακινδυνεύει η δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες (Brundtland, 1987). Μερικά χρόνια αργότερα, το 1992, η Παγκόσμια Σύνοδος για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη συνήλθε στο Ρίο ντε Τζανέιρο και υιοθέτησε την Agenda 2, ένα πρόγραμμα το οποίο αποσκοπούσε στην παρακίνηση της κοινωνίας προς τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η βιώσιμη ανάπτυξη έχει αναγνωριστεί επίσης ως βασικός άξονας της ευρωπαϊκής πολιτικής. Το 2005 η σύνοδος των Ηνωμένων Εθνών τοποθέτησε την αλληλεξάρτηση και αμοιβαία ενδυνάμωση των τριών διαστάσεων της βιωσιμότητας στην καρδιά της οικονομικής ανάπτυξης. Σημειώνεται ακόμα η πολιτισμική ποικιλομορφία ως η τέταρτη διάσταση της βιώσιμης ανάπτυξης.

Η βιωσιμότητα είναι μια ευρεία, εξελισσόμενη και δυναμική έννοια η οποία θέτει τις επιχειρήσεις στην καρδιά των αλληλεξαρτώμενων περιβαλλοντικών, οικονομικών και κοινωνικών συστημάτων (Bradbury, 2003). Αρκετές επιχειρήσεις έχουν ήδη ενσωματώσει την κοινωνική και περιβαλλοντολογική διάσταση, πέρα από την οικονομική, στα στρατηγικά τους σχέδια και στο οργανωσιακό DNA, μέσω, για παράδειγμα, φιλικών προς το περιβάλλον εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, σχεδιασμού και παραγωγής προϊόντων με διαδικασίες και μεθόδους οι οποίες μειώνουν την κατανάλωση ενέργειας και τις εκπομπές ρύπων στο περιβάλλον, τον προσανατολισμό στην ηθική και τη συμμετοχή σε κοινωνικές και ανθρωπιστικές δράσεις (Haugh & Talwar, 2010). Αν και ορισμένες από αυτές τις ενέργειες συνεπάγονται κόστος ή συγκρούσεις στόχων, για παράδειγμα μεταξύ κερδοφορίας και κοινωνικής ευθύνης (Fergus & Rowney, 2005· Valor, 2005), ορισμένοι μελετητές υπογραμμίζουν τα οφέλη τα οποία μπορεί να αποκομίσει μια επιχείρηση από τον προσανατολισμό της στη βιωσιμότητα (Porter & Kramer, 2006· Aguilera κ.α., 2007· Brønn & Vidaver-Cohen, 2009).

Ως προς τη βιωσιμότητα, επομένως, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίσουν ορισμένες προκλήσεις, όπως είναι (Anninos & Chytiris, 2012): α) η εσωτερικοποίηση των εξωτερικών επιδράσεων, η βελτίωση στη χρήση των πόρων και στη διαχείριση των αποβλήτων αυξάνοντας παράλληλα τις πρωτοβουλίες τους για την ευδαιμονία του προσωπικού τους και της κοινωνίας γενικότερα και σχεδιάζοντας και παράγοντας καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες που μετασχηματίζουν τον τρόπο ζωής προς το καλύτερο, β) οι δομικές και συμπεριφορικές αλλαγές οι οποίες απαιτούνται και που θα επιτρέψουν τον προσανατολισμό σε έναν νέο τρόπο λειτουργίας και γ) η ανάπτυξη ενός οράματος βιώσιμης ανάπτυξης από το οποίο θα απορρέει μια νέα αντίληψη για την επιχείρηση και τον ρόλο της στον κόσμο, στο πλαίσιο της αλληλεξάρτησης του φυσικού, οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού και οργανωσιακού συστήματος.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όλες οι διαστάσεις της βιωσιμότητας είναι συστατικά στοιχεία για τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα και την οργανωσιακή αριστεία (η οποία δεν περιορίζεται μόνο εσωτερικά στην επιχείρηση αλλά σχετίζεται και με την οργανωσιακή επίδραση στην κοινωνία). Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη στρατηγική των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών μπορεί να ενθαρρύνεται τόσο από οικονομική (είναι δεδομένη η προτίμηση των καταναλωτών για προϊόντα και υπηρεσίες φιλικές προς το περιβάλλον αλλά και η θετική επίδραση στην εικόνα της επιχείρησης) όσο και από νομική (λόγω κάποιας νομικής διάστασης) ή διοικητική πλευρά (π.χ. λόγω της υιοθέτησης κάποιου προτύπου ποιότητας ISO). Βιωσιμότητα στις υπηρεσίες σημαίνει παροχή δυνατότητας στους χρήστες των υπηρεσιών να απολαμβάνουν αξία από τη χρήση για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι υπηρεσίες αυτές σχεδιάζονται, αναπτύσσονται και παρέχονται ελαχιστοποιώντας ή μηδενίζοντας τις (μη επιθυμητές) επιπτώσεις στην κοινωνία και στο περιβάλλον. Οι σκανδιναβικές αερογραμμές, για παράδειγμα, στο πλαίσιο της στρατηγικής τους για τη βιωσιμότητα προωθούν τη χρήση νεότερων αεροσκαφών όπως τα BOEING A320 τα οποία σε σχέση με τα McDonnell Douglas MD 80 καταναλώνουν λιγότερα καύσιμα και έχουν λιγότερες εκπομπές κατά 20% ενώ κατά τις απογειώσεις ο παραγόμενος θόρυβος στο περιβάλλον μειώνεται κατά 55%. Παράλληλα η εταιρεία συμμετέχει στην έρευνα για την ανάπτυξη εναλλακτικών καυσίμων από ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, είναι σταθερά προσανατολισμένη στην παροχή υπηρεσιών διασφαλίζοντας την υγεία και την ασφάλεια των πελατών και ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον για το προσωπικό της (SAS, n.d). Άλλο παράδειγμα αποτελεί η αλυσίδα ξενοδοχείων HILTON, η οποία στο πλαίσιο αντίστοιχης στρατηγικής αναφέρει το 2013 την επίτευξη του στόχου μείωσης της κατανάλωσης ενέργειας κατά 13%, των εκπομπών CO₂ κατά 20%, της παραγωγής αποβλήτων κατά 26,8% και της εξοικονόμησης νερού κατά 13,1%. Επίσης, η αλυσίδα HILTON πιστοποιήθηκε ως προς το ISO 50001 που αφορά τη χρήση ενέργειας, υλοποίησε προγράμματα για την απασχόληση των νέων καθώς και προγράμματα εκπαίδευσης στελεχών για θέματα διακίνησης και εκμετάλλευσης παιδιών (Hilton Worldwide, 2014).

Οι επενδυτές έχουν θετική στάση απέναντι στις επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες είναι προσανατολισμένες και εφαρμόζουν στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης (CERES, 2010). Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις του μέλλοντος λοιπόν θα είναι αυτές οι οποίες ικανοποιούν όλες τις ομάδες ειδικών συμφερόντων χωρίς να αγνοούν τη λειτουργική και πολιτισμική αριστεία εσωτερικά, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις αποτελούνται από άτομα τα οποία λαμβάνουν αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν τις κοινωνίες. Μάλιστα, στο πλαίσιο αυτό, αρκετές επιχειρήσεις δρουν στη βάση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (corporate social responsibility), όπου υπό μία έννοια μπορεί να θεωρηθεί ότι δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην κοινωνική συνιστώσα της βιωσιμότητας. Αναλαμβάνονται δηλαδή από τις επιχειρήσεις πρωτοβουλίες προς όφελος περισσότερο της κοινωνίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο ΟΤΕ με την Cosmote, εταιρείες οι οποίες το 2012 πρόσφεραν σε φιλανθρωπικά ιδρύματα για παιδιά το ποσό των 2,2 εκατομμυρίων ευρώ και εκπώσεις σε πάνω από 65.000 ηλικιωμένα ή άτομα με αναπηρία. Παράλληλα, μέσω ειδικού προγράμματος υποτροφιών, 48 απόφοιτοι λυκείου έλαβαν πάνω από 340.000 ευρώ και πάνω από 900

φοιτητές είχαν τη δυνατότητα να αποκτήσουν εργασιακή εμπειρία μέσω πρακτικής άσκησης στις δύο αυτές εταιρείες (Δαμουλιάνου, 2013). Άλλο παράδειγμα αποτελεί η Εθνική Τράπεζα, η οποία το 2015 βραβεύτηκε α) για την υλοποίηση του προγράμματος υποτροφιών και απασχόλησης σε συνεργασία με το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών «2+2», πρόγραμμα το οποίο στηρίζει την αριστεία και την απόκτηση εργασιακής εμπειρίας των υποτρόφων μέσω διετούς απασχόλησης στην τράπεζα και β) την κατασκευή νέας πτέρυγας χειρουργείων στο νοσοκομείο Ευαγγελισμός (στο πλαίσιο του θεσμού Global Business Excellence Awards) (Μάρκου, 2015).

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- ABTA – Association of British Travel Agents (2003), London.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C.A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back into corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32 (3), 836-863.
- Anninos, L.N. & Chytiris, L. (2012). The sustainable management vision for excellence: Implications for business education. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4 (1), 61-75.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. London: Hutchinson Business Books.
- Beywl, W. (2003). *Selected comments to the standards for evaluation of the German Evaluation Society*. Alfter: German Evaluation Society.
- Blewitt, J. (2008). *Understanding sustainable development*. London: Earthscan Ltd.
- Bradbury, H. (2003). Sustaining inner and outer worlds: A whole-systems approach to developing sustainable business practices in management. *Journal of Management Education*, 27 (2), 172–187.
- Brønn, P.S. & Vidaver-Cohen, D. (2009). Corporate motives for social initiatives: Legitimacy, sustainability or the bottomline? *Journal of Business Ethics*, 45 (3), 78-97.
- Brundtland, G.H. (1987). *Our common future*. Report of the World Commission on Environment and Development, published as Annex to General Assembly document A/42/427, Development and International Co-operation: Environment.
- CERES (2010). *The 21st century corporation: The CERES roadmap for sustainability*. San Fransisco, California: Andrea Moffat.
- Chase, R.B. & Hayes, R.H. (1991). Operations` role in service firm competitiveness. *Sloan Management Review* 33 (1), 15-26
- Daft, R. (2006). *The new era of management*. Mason: Thomson-Southwestern.
- David, R. (2012). *Strategic management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, G. (1998). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Durlauf, S.N and Blume, L.E (Επιμ.) (2008). *The new Palgrave dictionary of economics*. London: Palgrave Macmillan.
- Fergus, A. & Rowney, J. (2005). Sustainable development: lost meaning and opportunity. *Journal of Business Ethics*, 60 (1), 17-27.
- Feurer, R. & Chaharbaghi, K. (1995). Strategy formulation: a learning methodology. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 2 (1), 38-55.
- Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. & Bordoloi, S.K (2014). *Service management: Operations, strategy, information technology*. New York: McGraw Hill.

- Gemmel, P., Van Looy, B. & Van Dierdonck, R. (2013). *Service management: An integrated approach*. Essex: Pearson.
- Hambrick, D.C. & Fredrikson J.W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 19 (4), 51-62.
- Haugh, H.M. & Talwar, A. (2010). How do corporations embed sustainability across organizations. *Academy of Management Learning and Education*, 9 (3), 384-396.
- Heskett, J., Jones, T. & Loveman, G. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72 (2), 164-174.
- Hilton Worldwide. (2014, October 13). Hilton worldwide releases 2013/14 corporate responsibility report. Retrieved from <http://news.hiltonworldwide.com/index.cfm/news/hilton-worldwide-releases-20132014-corporate-responsibility-report> .
- Horney, N. (1996). Quality and the role of human resources. Στο M.D. Olsen, R. Teare & E. Gummesson (Επιμ.), *Service quality in hospitality organizations* (σ. 69-115). London: Cassell.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Johnston, R, Clark, R. & Shulver, M. (2012). *Service operations management*. Essex: Pearson Education.
- McLaughlin, L.P. & Fitzsimmons, J.A.(1996). Strategies for globalizing service operations. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 45-59.
- Parasuraman, A. (1987). Customer- oriented corporate cultures are crucial to services marketing success. *Journal of Services Marketing*, 1 (1), 39-46.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.
- Rummelt, R. (1980). The evaluation of business strategy. Στο W.F. Glueck, *Business Policy and Strategic Management*. New York: Mc Graw Hill.
- SAS. (n.d) Ανακτήθηκε από <http://www.sasgroup.net/en/category/sustainability/>
- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: towards corporate accountability. *Business and Society Review*, 110 (2), 191-212.
- Whitaker B.W. (1994). Breaking the rules for better service. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 35 (4),18-22.
- Wolfson, A., Dorith, T., Shiomo, M., Schermann, M. & Kremar, H. (2011). Better place: A case study of the reciprocal relations between sustainability and service, *Service Science*, 3 (2), 172-181.
- Δαμουλιάνου, Χ. (2013, 25 Αυγούστου). Εταιρική κοινωνική ευθύνη. *Καθημερινή*. Ανακτήθηκε από <http://www.kathimerini.gr/496780/article/oikonomia/epixeirhseis/etairikh-koinwnikh-ey8ynh>
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2005). *Λεξικό της ελληνικής γλώσσας*. Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο-σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. (1999). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μάρκου, Α. (2015, 12 Μαΐου). Διεθνείς βραβεύσεις της Εθνικής Τράπεζας. *Το Βήμα*. Ανακτήθηκε από <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=703339>
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Μάνατζμεντ-Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Κριτήρια αξιολόγησης

Ερώτηση 1

Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την αποτελεσματικότητα μιας στρατηγικής;

Απάντηση

Για να είναι αποτελεσματική η στρατηγική θα πρέπει αρχικά με σαφήνεια να ορίζει ποια είναι η μελλοντική επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιθυμεί να βρεθεί (όραμα), τι θέλει να κάνει η επιχείρηση (στόχοι) και πώς θα αξιολογηθεί η πρόοδος επίτευξης των στόχων, δηλαδή με ποια κριτήρια. Έπειτα, η στρατηγική θα πρέπει να εξετάζει αν αυτά τα οποία θέλει να κάνει η επιχείρηση μπορούν να γίνουν με βάση τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της (π.χ. ανταγωνιστές, διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, ανάγκες πελατών) αλλά και με βάση τις δυνατότητες σε υλικούς και άυλους πόρους που διαθέτει εσωτερικά. Η οργανωσιακή δομή, οι ανθρώπινοι πόροι, τα συστήματα προμηθευτών, οι διαδικασίες είναι στοιχεία τα οποία χρειάζεται να συμφωνούν με τις απαιτήσεις της ακολουθούμενης στρατηγικής. Ακόμα και ειδικά για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να καθοριστεί επακριβώς η έννοια της υπηρεσίας και η αξία η οποία παρέχεται στους πελάτες. Εξίσου σημαντικές είναι οι αξίες της εταιρείας, οι οποίες προσδιορίζουν το τι επιτρέπεται να κάνει. Οι αξίες πρέπει να είναι βασικό κομμάτι της ταυτότητας και της στρατηγικής μιας εταιρείας.

Ερώτηση 2

Τι είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πώς δημιουργείται και με ποιους τρόπους μπορεί μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να το διατηρεί;

Απάντηση

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά μια μοναδική δυνατότητα της εταιρείας. Επιτυγχάνεται όταν η εταιρεία μπορεί να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό και να αναγνωρίζεται από τους πελάτες της. Μάλιστα, δεν αρκεί για μια εταιρεία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά θα πρέπει παράλληλα να το διατηρεί, προκειμένου να ωφελείται για όσο πιο μεγάλο χρονικό διάστημα γίνεται.

Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται μέσω:

- Της τυποποιημένης διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας: Τυποποιημένη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας σημαίνει πως η υπηρεσία θα παρέχεται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο από όλες τις μονάδες/υποκαταστήματα (αν υπάρχουν) και ότι δεν θα επηρεάζεται από συγκεκριμένες συνθήκες (επιτρέπονται μόνο οριακές προσαρμογές). Αυτό είναι εφικτό στις περιπτώσεις υπηρεσιών στις οποίες δεν εμπλέκεται ο πελάτης ή όταν η σχέση με τον πελάτη τυποποιείται, όπως συμβαίνει στην περίπτωση των αλυσίδων ταχείας εστίασης.
- Της τυποποίησης της εκροής, η οποία επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση μπορεί ξεκάθαρα να ορίσει το αποτέλεσμα της υπηρεσίας για τους πελάτες της (π.χ. συντήρηση φωτοτυπικών μηχανημάτων μιας επιχείρησης). Αν οι πελάτες έχουν υψηλό βαθμό εμπλοκής στην υπηρεσία (κάτι που επηρεάζει τη διαδικασία παροχής της λόγω π.χ. διαφορετικών αναγκών, προτιμήσεων, συμπεριφορών), τότε η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει να βασιστεί στην τυποποίηση της εκροής/του αποτελέσματος της υπηρεσίας, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της παροχής εκπαίδευσης, όπου μπορεί να είναι σαφές ποιες γνώσεις θα έχει αποκτήσει και ποιες ικανότητες αναμένεται να έχει αναπτύξει ένας μαθητής στο τέλος ενός μαθήματος.

Μια επιχείρηση είναι σε θέση να διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργώντας εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές (όπως είναι η διαφοροποίηση της προσφερόμενης υπηρεσίας ή το μεγάλο — ψυχολογικό κυρίως— κόστος αλλαγής παρόχου υπηρεσιών για έναν πελάτη κ.λπ.), διατηρώντας διευρυμένη πελατειακή βάση και δίνοντας ιδιαίτερη σημασία σε παράγοντες οι οποίοι είναι δύσκολο να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- το ανθρώπινο δυναμικό,
- οι γνώσεις και οι ικανότητές του,
- η κουλτούρα και το οργανωσιακό κλίμα,

- η φήμη της εταιρείας και
- τα δίκτυα δημιουργίας αξίας (με συνεργαζόμενες επιχειρήσεις) τα οποία μπορεί μια επιχείρηση να έχει αναπτύξει.

Ερώτηση 3

Ορίστε τη στρατηγική σε επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας (business strategy) και περιγράψτε συνοπτικά δύο υποδείγματα τα οποία βοηθούν στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής (αυτού του τύπου).

Απάντηση

Η στρατηγική σε επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας δίνει απαντήσεις στο πώς θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση, ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα προσφέρονται, σε ποιες αγορές θα κινηθεί, πώς θα γίνει η κατανομή των πόρων, ποια τεχνολογία και μέσα θα χρησιμοποιηθούν, ποιες είναι οι πιθανές συνέργειες κ.λπ. Χρήσιμα βοηθήματα σε αυτό το επίπεδο στρατηγικής είναι το υπόδειγμα κύκλου ζωής προϊόντος και το υπόδειγμα γενικών στρατηγικών.

Σύμφωνα με το πρώτο υπόδειγμα, επιλέγεται στρατηγική ανάλογα με το αν ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι, για παράδειγμα, στη φάση εισαγωγής, ανάπτυξης, ωρίμανσης ή παρακμής. Στη φάση εισαγωγής οι προσπάθειες των στελεχών εστιάζουν στη διατήρηση της αρχικά μικρής αγοράς, στη διατήρηση των χαρακτηριστικών ποιότητας που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και στη διασφάλιση καλής χρηματοοικονομικής κατάστασης της εταιρείας. Στη φάση ανάπτυξης, τα στελέχη επικεντρώνονται στη διατήρηση και στην ανάπτυξη της αγοράς, στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στη βελτίωση της διανομής, ενέργειες που θα βοηθήσουν την εταιρεία να ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς. Στη φάση της ωρίμανσης ο ανταγωνισμός είναι έντονος και επομένως καταβάλλονται προσπάθειες από τα στελέχη για την περαιτέρω βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μέσω ενεργειών μάρκετινγκ, μείωσης του κόστους και βελτίωσης των σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Τέλος, στη φάση της παρακμής, δεδομένου ότι οι πελάτες είναι ευαίσθητοι σε θέματα κόστους και ποιότητας, γίνονται προσπάθειες για τη χαμηλότερη δυνατή τιμή αλλά την καλύτερη δυνατή ποιότητα, την εντατικοποίηση του μάρκετινγκ και την ανάπτυξη ειδικών σχέσεων με τους πελάτες.

Σύμφωνα με το δεύτερο υπόδειγμα το οποίο προτάθηκε από τον Michael Porter, οι επιχειρήσεις οφείλουν πρώτα να κατανοήσουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο τους και έπειτα να προσδιορίσουν τις περιοχές όπου μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν λοιπόν τρία είδη στρατηγικών:

- Η στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership): Με τη στρατηγική αυτή τα στελέχη προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τις πωλήσεις μέσω της χαμηλής τιμής διάθεσης.
- Η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy): Η επιχείρηση επιδιώκει να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές και να αποκτήσει υπεροχή απέναντί τους ως προς συγκεκριμένα κριτήρια όπως: ποιότητα, εύρος υπηρεσιών, δίκτυο διανομής, επωνυμία, εξυπηρέτηση πελατών, τεχνολογία κ.α.
- Η στρατηγική εστίασης (focus strategy): Τα στελέχη τα οποία ακολουθούν τη στρατηγική εστίασης επιδιώκουν να κατακτήσουν ένα μικρό μερίδιο της αγοράς και σε αυτό να υπερτερήσουν έναντι των ανταγωνιστών, συνδυάζοντας χαμηλό κόστος και διαφοροποίηση.

Ερώτηση 4

Ποιους παράγοντες θα λαμβάνατε υπόψη σας για να σχεδιάσετε μια στρατηγική ποιότητας υπηρεσιών;

Απάντηση

Οι βασικοί παράγοντες μιας τέτοιας στρατηγικής είναι:

- ο πελάτης
- ο εργαζόμενος
- η μέτρηση της ποιότητας

Τα βήματα μιας τέτοιας στρατηγικής βελτίωσης, δηλαδή οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβεί η ηγεσία μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, είναι τα ακόλουθα :

- Να προσδιοριστεί ο πελάτης ή οι ομάδες πελατών στους οποίους απευθύνεται ή εξυπηρετεί. Ποιος είναι (δημογραφικά χαρακτηριστικά), ποιες απαιτήσεις και προσδοκίες έχει.
- Να καθοριστούν στόχοι, να αναπτυχθεί πολιτική παροχής υπηρεσιών και να καταγραφούν βασικά πρότυπα εξυπηρέτησης (παροχής ποιοτικών υπηρεσιών) ανάλογα με το ποιος είναι ο πελάτης.
- Να εφαρμοστούν συστήματα και διαδικασίες παραγωγής και παροχής των υπηρεσιών τα οποία θα επιτρέπουν στους υπαλλήλους εξυπηρέτησης να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να παίρνουν αποφάσεις και να αναπτύσσουν εξατομικευμένη σχέση εξυπηρέτησης με τον πελάτη.
- Να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν συστήματα και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων τα οποία θα δημιουργήσουν ικανούς, υπεύθυνους και ικανοποιημένους εργαζομένους, οι οποίοι με τη σειρά τους θα φροντίσουν για την καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών. Οι πρακτικές αυτές θα πρέπει να αφορούν την επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση, επίβλεψη, παρακίνηση, ανταμοιβή και συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων ποιότητας.
- Να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν συστήματα παρακολούθησης, μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών (π.χ. δείκτες και ερωτηματολόγια για έλεγχο ικανοποίησης των πελατών).

Ερώτηση 5

Τι σημαίνει βιωσιμότητα και ποιες προκλήσεις συνεπάγεται για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών;

Απάντηση

Στις κοινωνικές επιστήμες η βιωσιμότητα σχετίζεται με την πολυδιάστατη και μακροχρόνια διατήρηση της ευημερίας. Η βιωσιμότητα έχει τρεις βασικές διαστάσεις: α) την περιβαλλοντολογική, β) την οικονομική και γ) την κοινωνική. Η περιβαλλοντολογική διάσταση εστιάζει στον περιορισμό της ανθρώπινης επίδρασης και στη βελτίωση των οικοσυστημάτων μέσω της ορθής διαχείρισης του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων. Η οικονομική διάσταση αναφέρεται σε εκείνες τις πρακτικές και τις ενέργειες οι οποίες γίνονται από τις σημερινές γενιές ώστε οι γενιές του μέλλοντος να μπορούν να απολαμβάνουν το ίδιο επίπεδο πλούτου και ευημερίας. Η δε κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας σχετίζεται με τα ανθρώπινα δικαιώματα, την παγκόσμια φτώχεια, την ειρήνη, την ασφάλεια, τη δύναμη των επιχειρήσεων και τις δράσεις των πολιτών.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όλες οι διαστάσεις της βιωσιμότητας είναι συστατικά στοιχεία για τη μακροχρόνια ανταγωνιστικότητα και την οργανωσιακή αριστεία (η οποία δεν περιορίζεται μόνο εσωτερικά στην επιχείρηση αλλά σχετίζεται και με την οργανωσιακή επίδραση στην κοινωνία). Η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας στη στρατηγική των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών μπορεί να ενθαρρύνεται τόσο από οικονομική (είναι δεδομένη η προτίμηση των καταναλωτών για προϊόντα και υπηρεσίες φιλικές προς το περιβάλλον αλλά και η θετική επίδραση στην εικόνα της επιχείρησης) όσο και από νομική (λόγω κάποιας νομικής διάστασης) ή διοικητική πλευρά (π.χ. λόγω της υιοθέτησης κάποιου προτύπου ποιότητας ISO). Βιωσιμότητα στις υπηρεσίες σημαίνει παροχή δυνατότητας στους χρήστες των υπηρεσιών να απολαμβάνουν αξία από τη χρήση για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι υπηρεσίες αυτές σχεδιάζονται, αναπτύσσονται και παρέχονται ελαχιστοποιώντας ή μηδενίζοντας τις (μη επιθυμητές) επιπτώσεις στην κοινωνία και στο περιβάλλον.

Ως προς τη βιωσιμότητα, επομένως, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιμετωπίσουν ορισμένες προκλήσεις, όπως είναι: α) η εσωτερικοποίηση των εξωτερικών επιδράσεων, η βελτίωση στη χρήση των πόρων και στη διαχείριση των αποβλήτων αυξάνοντας παράλληλα τις πρωτοβουλίες τους για την ευδαιμονία του προσωπικού τους και της κοινωνίας γενικότερα και σχεδιάζοντας και παράγοντας καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες που μετασχηματίζουν τον τρόπο ζωής προς το καλύτερο, β) οι δομικές και συμπεριφορικές αλλαγές οι οποίες απαιτούνται και που θα επιτρέψουν τον προσανατολισμό σε έναν νέο τρόπο λειτουργίας και γ) η ανάπτυξη ενός οράματος βιώσιμης ανάπτυξης από το οποίο θα απορρέει μια νέα αντίληψη για την επιχείρηση και τον ρόλο της στον κόσμο, στο πλαίσιο της αλληλεξάρτησης του φυσικού, οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού και οργανωσιακού συστήματος.

Ερώτηση 6

Με βάση ποια κριτήρια μπορεί να γίνει αξιολόγηση της στρατηγικής;

Απάντηση

Το τελευταίο στάδιο της στρατηγικής διοίκησης είναι η αξιολόγηση της στρατηγικής. Ο όρος «αξιολόγηση» χρησιμοποιείται για να δηλώσει την αξία, την απόδοση/επίδοση ενός αντικειμένου/υποκειμένου με βάση συγκεκριμένα κριτήρια. Πρόκειται λοιπόν για μια συστηματική διαδικασία κριτικής ανάλυσης, η οποία αποφαίνεται για την ποιότητα του αξιολογούμενου αντικειμένου ή υποκειμένου, της οποίας τα αποτελέσματα προκύπτουν από μια εμπειρισταωμένη διαδικασία με τη χρήση εμπειρικών ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων. Στην περίπτωση της στρατηγικής τα στελέχη διαπιστώνουν το αν και σε ποιο βαθμό η στρατηγική η οποία ακολουθείται αποδίδει (μέσω της μέτρησης της απόδοσης), εξετάζονται οι αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αποφασίζονται διορθωτικές ενέργειες (αν και όπου χρειάζονται).

Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση χρειάζεται να εκτελείται με τη σωστή συχνότητα σε κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από μέγεθος ή είδος. Όταν εκτελείται πολύ συχνότερα από ό,τι πρέπει, ενδέχεται να δημιουργεί δυσαρέσκεια και πίεση. Αν πάλι εκτελείται σπάνια, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος η εταιρεία να αποτύχει να διαγνώσει προβληματικά σημεία έγκαιρα και να επηρεαστεί αρνητικά η απόδοση και εντέλει η ανταγωνιστικότητά της. Είναι επομένως ορθό η αξιολόγηση της στρατηγικής να γίνεται συστηματικά σε τακτά χρονικά διαστήματα, τα οποία καθορίζονται τόσο από παράγοντες σχετικούς με την εταιρεία, τους στόχους τους οποίους επιδιώκει και τις δομές της αλλά και από τις εξελίξεις στο εξωτερικό της περιβάλλον. Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, πέρα από τις τεχνικές λεπτομέρειες, χρειάζεται τα στελέχη να αμφισβητούν δημιουργικά εξίσου τους στόχους, τα σχέδια επίτευξής τους, τις αξίες και τα κριτήρια αξιολόγησης και να αναζητούν εναλλακτικές λύσεις και σενάρια.

Στη βιβλιογραφία έχουν προταθεί διάφορες προσεγγίσεις αξιολόγησης της στρατηγικής, π.χ. το STAIR model, οι οποίες εστιάζουν σε κριτήρια όπως είναι:

- η εφικτότητά της (ως προς τους πόρους της επιχείρησης),
- η συμφωνία της (με όσα συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον),
- η ανάπτυξη και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,
- η συνέπειά της (με τους στόχους της επιχείρησης),
- η αποδοχή της (από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης),
- η απλότητά της,
- η χρονική της καταλληλότητα.

Αυτό το οποίο χρειάζεται να γίνει κατανοητό είναι πως δεν υπάρχει ένα και μοναδικό σύστημα αξιολόγησης στρατηγικής. Κάθε επιχείρηση έχει τις ιδιαιτερότητές της και επομένως αντίστοιχα θα πρέπει να διαμορφώνεται και το σύστημα αξιολόγησης (π.χ. με βάση το μέγεθος, τους στόχους, τα δομικά της στοιχεία). Η συνεργασία των τμημάτων κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης της στρατηγικής, η απλότητα του συστήματος (η πολυπλοκότητα δημιουργεί ενίοτε δυσκολίες), η ανάπτυξη κατάλληλης κουλτούρας η οποία θα ευνοεί και θα προάγει την αξιολόγηση, η λήψη αποφάσεων με βάση τα δεδομένα τα οποία προκύπτουν (οι κατάλληλες πληροφορίες να πηγαινούν στα κατάλληλα άτομα), το κόστος της αξιολόγησης και η σύνδεσή της με τους στόχους ώστε να αποκαλύπτει την πραγματική εικόνα της επιχείρησης είναι στοιχεία τα οποία θα καθορίσουν την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης της στρατηγικής

Ερώτηση 7

Πότε είναι σκόπιμο να ακολουθούνται στρατηγικές άμυνας και ποιες είναι αυτές οι στρατηγικές;

Απάντηση

Οι στρατηγικές άμυνας (defensive strategies) ακολουθούνται από επιχειρήσεις οι οποίες έχουν προβλήματα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ή επιθυμούν να περιορίσουν τις δραστηριότητές τους. Διαρκούν ως τρία χρόνια για να αντιμετωπιστεί μια δύσκολη κατάσταση. Αυτές είναι οι παρακάτω:

- Κοινές επιχειρηματικές συνεργασίες (joint ventures), δημιουργούνται από δύο ή πιο πολλές επιχειρήσεις για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα προκειμένου να εκμεταλλευτούν μια ευκαιρία.

- Ανόρθωση (retrenchment), η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει το κόστος λειτουργίας της μέσω περιορισμού δραστηριοτήτων προκειμένου να αντισταθμίσει τα πολύ χαμηλά της κέρδη.
- Αποεπένδυση (divestiture), η επιχείρηση πωλεί ένα κομμάτι των δραστηριοτήτων της
- Εκποίηση (liquidation), η επιχείρηση ρευστοποιεί τα περιουσιακά της στοιχεία στην παρούσα αξία τους.
- Συνδυασμός (combination), η επιχείρηση ακολουθεί έναν συνδυασμό στρατηγικών

Κεφάλαιο 4 Σχεδιασμός και βελτίωση διαδικασίας της υπηρεσίας

Σύνοψη

Το κεφάλαιο περιγράφει την έννοια της διαδικασίας και της σημασίας της για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία τα οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη για τον σχεδιασμό της διαδικασίας της υπηρεσίας, ο ρόλος της τεχνολογίας αλλά και οι μέθοδοι οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση και βελτίωσή της.

4 Η έννοια και η σημασία της διαδικασίας της υπηρεσίας

Ως διαδικασία (process) ορίζεται μια σειρά/ακολουθία ενεργειών, οι οποίες γίνονται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις με στόχο τη μετατροπή εισροών (μέσω της προσθήκης αξίας) σε εκροές/αποτελέσματα, δηλαδή σε προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται σε υφιστάμενους ή/και δυνητικούς πελάτες τους (Evans & Lindsay, 2007). Κάθε διαδικασία έχει στόχους, οι οποίοι πρέπει να επιτυγχάνονται, έχει εισροές και εκροές, έχει ενέργειες οι οποίες συμβάλλουν πολύ ή λίγο, άμεσα ή έμμεσα στην προσθήκη αξίας (Zairi, 1997). Είναι δε σημαντικό να μπορούν να αναγνωρίζονται εκείνες οι διαδικασίες οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και κυρίως με την ικανοποίηση των πελατών.

Οι διαδικασίες υπάρχουν παντού μέσα στις επιχειρήσεις και μπορεί να είναι κύριες (προσθέτουν αξία άμεσα και απευθύνονται στους εξωτερικούς πελάτες) ή υποστηρικτικές (δεν προσθέτουν άμεσα αξία στο προϊόν ή στην υπηρεσία, στοχεύουν περισσότερο στην ικανοποίηση εσωτερικών πελατών). Κάθε κύρια δραστηριότητα στην επιχείρηση περιλαμβάνει διατμηματική συνεργασία και ως εκ τούτου κάθε διαδικασία συνδέει όλα τα τμήματα της επιχείρησης και διευκολύνει την κατανόηση από τους εργαζομένους όλου του συστήματος προσθήκης αξίας και λειτουργίας της επιχείρησης. Παραδείγματα διαδικασιών είναι η διαδικασία παραγγελίας εμπορευμάτων προς πώληση, η διαδικασία διαχείρισης παραπόνων των πελατών, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων κ.λπ. Ειδικότερα γίνεται λόγος για (Evans & Lindsay, 2007):

- διαδικασίες σχεδιασμού του προϊόντος ή της υπηρεσίας (π.χ. μετάφραση απαιτήσεων του πελάτη σε χαρακτηριστικά προϊόντος/υπηρεσίας),
- διαδικασίες παραγωγής προϊόντων / παροχής υπηρεσιών,
- διαδικασίες υποστήριξης (π.χ. ασφάλεια πληροφοριακής υποδομής),
- διαδικασίες προμηθευτών (πρώτων υλών, εμπορευμάτων ή/και υπηρεσιών).

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στον σωστό σχεδιασμό της διαδικασίας της υπηρεσίας, στην ανάλυση, στην αξιολόγηση και διαρκή βελτίωσή της, έτσι ώστε να παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες. Επιχειρήσεις οι οποίες διακρίνονται τόσο για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους όσο και για την ικανοποίηση των πελατών τους έχουν ορισμένα από τα παρακάτω κοινά στοιχεία (Evans & Lindsay, 2007):

- Μεταφράζουν τις απαιτήσεις των πελατών σε χαρακτηριστικά των προϊόντων / των υπηρεσιών που παράγουν/παρέχουν, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες των διαδικασιών τους (εσωτερικά), θέματα προμηθευτών, νομικά και περιβαλλοντολογικά θέματα.
- Διασφαλίζουν ότι η ποιότητα ενσωματώνεται στα προϊόντα και στις υπηρεσίες και ότι χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα εργαλεία και οι μέθοδοι γι' αυτό.
- Διαχειρίζονται τη διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος / νέας υπηρεσίας επιτρέποντας παράλληλα τη διαλειτουργική επικοινωνία, τη μείωση του χρόνου ανάπτυξης (νέου προϊόντος / νέας υπηρεσίας) και την απρόσκοπτη εισαγωγή του/της στην αγορά.
- Καθορίζουν επακριβώς κύριες και υποστηρικτικές διαδικασίες και τις διαχειρίζονται με προσοχή αφού αποτελούν σημαντικές επιχειρηματικές ενέργειες.
- Έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις από τους προμηθευτές τους, φροντίζουν ώστε αυτές να τηρούνται και διαχειρίζονται τις συνεργασίες που έχουν μαζί τους.
- Ελέγχουν την ποιότητα και τη λειτουργική απόδοση των βασικών διαδικασιών τους χρησιμοποιώντας συστήματα και εργαλεία καταγραφής αποκλίσεων από τους στόχους, τους λόγους γι' αυτές τις αποκλίσεις, πραγματοποιούν βελτιώσεις και επαληθεύουν τα αποτελέσματα.

- Βελτιώνουν διαρκώς τις διαδικασίες τους σε όρους χρόνου, κόστους, ποιότητας και συνολικής απόδοσης.
- Θέτουν «προκλητικούς» στόχους, εφαρμόζουν συγκριτική ανάλυση απόδοσης και αναδιοργάνωση (διαδικασιών) προκειμένου να τους πετύχουν.

Η διαδικασία της υπηρεσίας λοιπόν αφορά ένα σύνολο (σχετικών μεταξύ τους) ενεργειών οι οποίες γίνονται σε ακολουθία και εξασφαλίζουν την παροχή της έννοιας της υπηρεσίας (service concept) και της προσφοράς της σχετικής εμπειρίας στον πελάτη, φέρνοντας σε αλληλεπίδραση το προσωπικό της επιχείρησης, τους πελάτες και τον σχετικό εξοπλισμό / και λοιπά εμπράγματα στοιχεία (για την παροχή της υπηρεσίας) (Johnston, Clark & Shulver, 2012). Σε ορισμένες διαδικασίες ο πελάτης εμπλέκεται αρκετά ενώ σε άλλες λιγότερο, σε άλλες το αντικείμενο μπορεί να είναι ο ίδιος πελάτης (π.χ. εκπαίδευση, υγεία) ή κάτι που του ανήκει (π.χ. τραπεζικές υπηρεσίες, τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες) ενώ όλες απαιτούν και επεξεργάζονται πόρους και βασίζονται στη συνεργασία των τμημάτων και του προσωπικού επαφής με τα τμήματα και το προσωπικό μη επαφής. Υπάρχουν διάφορων τύπων τέτοιες διαδικασίες, οι οποίες διακρίνονται:

- ανάλογα με το είδος των δραστηριοτήτων που εμπεριέχουν (π.χ. δραστηριότητες απλές/ρουτίνας, όπως είναι η πληρωμή του λογαριασμού του τηλεφώνου), άλλες λιγότερο συχνές και περισσότερο πολύπλοκες (όπως είναι η θεραπεία ενός ασθενούς που παρουσιάζει επιπλοκές) και άλλες πολύπλοκες και μοναδικές (όπως είναι η ανάκληση ενός αυτοκινήτου λόγω προβλήματος). Είναι δε συχνό μια επιχείρηση να χρειάζεται κατάλληλες διαδικασίες για όλους αυτούς τους τύπους δραστηριοτήτων.
- ανάλογα με τον όγκο των υπηρεσιών και την ποικιλία. Για παράδειγμα: α) διαδικασία για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε μικρό αριθμό πελατών στην οποία η έννοια της υπηρεσίας δεν είναι τόσο σαφής, όπως στην περίπτωση υπηρεσιών που παρέχονται μαζικά αλλά υπάρχει ευελιξία στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας, στον τρόπο παροχής και στο είδος της προσφερόμενης εμπειρίας, γι' αυτό και υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια ανταπόκρισης στις αλλαγές του περιβάλλοντος (π.χ. νομικές υπηρεσίες), β) διαδικασία για την παροχή υπηρεσιών σε μεγάλο αριθμό πελατών με ξεκάθαρη έννοια της υπηρεσίας όπως είναι οι υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής, με έμφαση στη συνεπή παροχή της υπηρεσίας στην κατάλληλη τιμή (μέσω σχεδιασμού κατάλληλου περιβάλλοντος υπηρεσίας, μείωσης διακύμανσης της διαδικασίας κ.λπ.), γ) διαδικασία για την παροχή υπηρεσιών μαζικά αλλά και με μεγάλη ευελιξία, παρέχοντας στον πελάτη οτιδήποτε και οποτεδήποτε το θελήσει, κάτι που απαιτεί βεβαίως κατάλληλες υποδομές, τεχνολογία, προσωπικό (π.χ. ηλεκτρονική τραπεζική) και δ) διαδικασία για την παροχή υπηρεσιών σε λίγους πελάτες, είτε δοκιμαστικά, είτε από μια μικρή επιχείρηση, είτε από μια επιχείρηση η οποία δεν λειτουργεί αξιοποιώντας πλήρως τους πόρους της και δεν έχει την τεχνολογία για να επεκτείνει τις δραστηριότητές της (π.χ. παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών μέσω δικτύου οπτικών ινών).

Εναλλακτικά, οι Larsson & Bowen (1989) και Clutterbuck, Armistead & Clark (1993) έκαναν αντίστοιχα λόγο για: α) διαδικασίες που αφορούν μαζικές υπηρεσίες με χαμηλό βαθμό εμπλοκής του πελάτη στις οποίες ο ρόλος του προσωπικού μη επαφής είναι βασικός για την αποδοτική λειτουργία του συστήματος και του προσωπικού επαφής για τη δημιουργία φιλικού κλίματος, έστω κι αν δεν υπάρχει μεγάλη προσωποποίηση των υπηρεσιών ή επιλογές για τους πελάτες (π.χ. εστιατόριο), β) διαδικασίες που αφορούν μαζικές υπηρεσίες με μεγάλο όμως βαθμό εμπλοκής του πελάτη (π.χ. υπηρεσίες φυσικής αγωγής), γ) διαδικασίες σχετικές με παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών με περιορισμένη εμπλοκή του πελάτη (π.χ. η διενέργεια μιας έρευνας αγοράς) και δ) διαδικασίες για την παροχή υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πελατών και με μεγάλο βαθμό εμπλοκής τους (π.χ. παροχή συμβουλών).

Σημειώνεται ωστόσο πως σε μια επιχείρηση είναι δυνατό να υπάρχουν πολλά είδη διαδικασιών υπηρεσιών, κάτι που σημαίνει πολλές διαφορετικές απαιτήσεις σε όρους απόδοσης, τεχνολογίας και συστημάτων. Ανεξάρτητα όμως από το είδος της διαδικασίας, κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών οφείλει να γνωρίζει σε ποιο σημείο της διαδικασίας προστίθεται πραγματικά αξία είτε για τον πελάτη, είτε για το προσωπικό, είτε συνολικά για την επιχείρηση.

Προκειμένου λοιπόν να είναι σε θέση μια επιχείρηση να παρέχει υπηρεσίες αποδοτικά και αποτελεσματικά, θα πρέπει να διαχειρίζεται ανάλογα τις διαδικασίες της (process management). Η διαχείριση διαδικασιών αναφέρεται στον σχεδιασμό (νέων διαδικασιών), στην αναγνώριση και περιγραφή (των ήδη υπαρχουσών), στην ανάλυση, στον έλεγχο και στη βελτίωσή τους. Παράλληλα αποτελεί ένα διαφορετικό

πρίσμα μέσα από το οποίο μπορεί κανείς να δει τις επιχειρήσεις (Lee & Dale, 1998· Benner & Tushman, 2003· Trkman, 2010). Για παράδειγμα, παραδοσιακά η ευθύνη για ένα πρόβλημα βαρύνει τα άτομα, στη θεώρηση μέσω διαδικασιών η ευθύνη βαρύνει τη διαδικασία και οι προσπάθειες επικεντρώνονται στην άρση εμποδίων ή στην αναγνώριση και διευθέτηση των αιτιών που δημιουργούν το πρόβλημα. Με βάση τα έργα των πρωτοπόρων της ποιότητας (π.χ. Deming, Juran, Ishikawa), η διαχείριση διαδικασιών είναι βασικό συστατικό της διοίκησης ολικής ποιότητας αλλά και κομμάτι των προσπαθειών βελτίωσης που γίνονται στις επιχειρήσεις, όπως γενικά είναι τα ISO, η ποιότητα 6σ κ.α. Ο σχεδιασμός των διαδικασιών διασφαλίζει ότι η παρεχόμενη υπηρεσία καλύπτει πράγματι τις ανάγκες των πελατών της επιχείρησης αλλά και ότι αυτή μπορεί να παραχθεί/παρασχεθεί.

Μέσω της διαχείρισης διαδικασιών διασφαλίζεται η πρόληψη λαθών/ελαττωμάτων (το κόστος των οποίων είναι πολύ μικρότερο στο στάδιο του σχεδιασμού), ο περιορισμός ενεργειών στην παροχή της υπηρεσίας που δεν προσθέτουν αξία, η ποιότητα (μέσω μεγαλύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών, ευελιξίας, μείωσης του χρόνου εκτέλεσης των ενεργειών/βημάτων της διαδικασίας) (Evans & Lindsay, 2007). Με άλλα λόγια, οι σωστά σχεδιασμένες διαδικασίες οδηγούν σε ποιοτικές υπηρεσίες και λιγότερα λάθη/σφάλματα.

Η διαχείριση των διαδικασιών προϋποθέτει συγκεκριμένη νοοτροπία, έναν τρόπο σκέψης δηλαδή σε όρους διαδικασίας (process thinking) για όλους τους πιθανούς συνδυασμούς των ενεργειών προστιθέμενης αξίας μέσω των οποίων μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης από τη μετατροπή των εισροών σε εκροές. Η θεώρηση με βάση τις διαδικασίες περιλαμβάνει καταρχάς περιγραφή της επιχείρησης σε όρους διαδικασιών, κατανόηση πως τα πάντα σε αυτήν εξαρτώνται από τις διαδικασίες, αφού αυτές τελικά προσθέτουν αξία και διασφαλίζουν ότι μια υπηρεσία θα μπορέσει να παρασχεθεί σωστά και να ικανοποιήσει ανάγκες. Οι διαδικασίες «χρεώνονται» σε συγκεκριμένα στελέχη τα οποία ευθύνονται για την απόδοση της διαδικασίας, η οποία έχει συγκεκριμένους πελάτες (εσωτερικούς/εξωτερικούς).

Οι εργαζόμενοι μέσω της θεώρησης των διαδικασιών είναι σε θέση να κατανοήσουν ευκολότερα πως η δουλειά τους συνδέεται με την προσθήκη αξίας στην τελική εκροή αλλά και το πως το αποτέλεσμα της δουλειάς τους είναι εισροή για κάποιον άλλο. Διασφαλίζεται δε η ευκολότερη υιοθέτηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας αλλά και η συνεχής βελτίωση, αφού η αποτελεσματικότητα μιας διαδικασίας κρίνεται από την ποιότητα των υπηρεσιών, η οποία εξαρτάται από τις εισροές, τις διαδικασίες, το ανθρώπινο δυναμικό και τις αλληλεπιδράσεις τους.

Ακόμη, η θεώρηση των διαδικασιών μπορεί να συμβάλει στη λήψη αποφάσεων όχι μόνο για τη διαρκή βελτίωση αλλά και για ριζικές αλλαγές στις διαδικασίες στο πλαίσιο του επανασχεδιασμού επιχειρηματικών διαδικασιών (business process reengineering) με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης (Zairi & Sinclair, 1995· Johnston κ.α., 2012). Τα ζητούμενα σε κάθε περίπτωση είναι αφενός η αξιοπιστία της διαδικασίας τόσο ως προς το αποτέλεσμα, ότι δηλαδή αυτό είναι όπως πρέπει να είναι και ότι αυτό διατηρείται στον χρόνο, όσο και η πεποίθηση, ως προς την ίδια τη διαδικασία, πως ό,τι παράγει θα είναι καλό.

4.1 Σχεδιασμός της διαδικασίας

Ο σχεδιασμός μέσω του οποίου είναι δυνατό να «χτιστεί» η ποιότητα στις υπηρεσίες αντλεί αρκετά ερεθίσματα από τον χώρο της βιομηχανίας και, πιο συγκεκριμένα, τις μεθόδους οι οποίες έχουν προταθεί από τον επιστημονικό χώρο της διοίκησης ολικής ποιότητας. Ήδη σε προηγούμενο κεφάλαιο στην αρχή του βιβλίου έχει γίνει λόγος για το λεγόμενο πακέτο της υπηρεσίας και τα συστατικά του στοιχεία, τα οποία και αποτελούν πεδία στα οποία μπορεί να χτιστεί η ποιότητα.

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών το ζητούμενο είναι να παραχθεί η υπηρεσία με αξιόπιστο τρόπο και σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας (Gemmel, Van Looy & Van Dierdonck, 2013). Τα στελέχη των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να αναγνωρίσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους, να τις ενσωματώσουν στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, να μπορούν αυτήν τη διαδικασία να την καταγράφουν αναλυτικά και να αντιμετωπίζουν ορισμένα θέματα-κλειδιά στη διαχείριση διαδικασιών, που είναι η μεταβλητότητα και ο περιορισμός ή εξάλειψη των σταδίων της διαδικασίας που δεν παράγουν αξία (muda). Στο πλαίσιο αυτό υπάρχουν ορισμένες τεχνικές/μεθοδολογίες:

- ανάπτυξη ποιότητας (quality function deployment-QFD),
- ανάπτυξη προσχεδίου υπηρεσίας (service blueprinting),
- διαχείριση μεταβλητότητας (management of variability),

- διαχείριση ενεργειών που δεν προσθέτουν αξία στη διαδικασία (απωλειών/φύρας/σπατάλης – muda management).

Το QFD αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία στα μέσα της δεκαετίας του 1960 από τους Ιάπωνες Yoji Akao και Shigeru Mizuno. Πρωτοεφαρμόστηκε στις εταιρείες Matsushita Electric και Bridgestone Tires αλλά και στα ναυπηγεία της Mitsubishi στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 1970, ενώ αναπτύχθηκε περαιτέρω από την Toyota και πλέον χρησιμοποιείται από πολλές μεγάλες επιχειρήσεις παγκόσμια (Evans & Dean, 2000). Το QFD στόχευε στο να αμβλύνει την αντίληψη των στελεχών, μετατοπίζοντάς την από τα αποτελέσματα στη διαδικασία παραγωγής των αποτελεσμάτων, τα οποία καθοδηγούνται από τη φωνή του πελάτη (voice of customer). Αποτελεί έτσι μια τεχνική μέσω της οποίας συστηματικά και ολοκληρωμένα επιτυγχάνεται η μετάφραση α) των αναγκών των πελατών σε χαρακτηριστικά προϊόντων (ή υπηρεσιών), β) των χαρακτηριστικών του προϊόντος (ή της υπηρεσίας) σε χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας και γ) των χαρακτηριστικών της παραγωγικής διαδικασίας σε χαρακτηριστικά των συστημάτων ελέγχου που διασφαλίζουν τους στόχους ποιότητας των προϊόντων (υπηρεσιών) (Δερβιτσιώτης, 2001). Συνοπτικά περιλαμβάνει 6 μέρη (Evans & Lindsay, 2007):

1. αναγνώριση απαιτήσεων του πελάτη,
2. αναγνώριση χαρακτηριστικών προϊόντος/υπηρεσίας (τεχνικές απαιτήσεις) που αντιστοιχούν στις απαιτήσεις του πελάτη,
3. αξιολόγηση σημασίας απαιτήσεων πελάτη και ανταγωνιστικών προϊόντων/υπηρεσιών ως προς αυτές (τις απαιτήσεις),
4. συσχέτιση των απαιτήσεων του πελάτη με τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος / της υπηρεσίας,
5. προσδιορισμό σχέσεων τεχνικών απαιτήσεων για τον σχεδιασμό του προϊόντος/υπηρεσίας,
6. τεχνικές προτεραιότητες, στοιχεία συγκριτικής αξιολόγησης και στόχους.

Όλες αυτές οι πληροφορίες περιλαμβάνονται και παρουσιάζονται στο «σπίτι της ποιότητας» (house of quality).



Σχήμα 4.1 Το σπίτι της ποιότητας.

Δημιουργούνται 4 τέτοια σχετικά μεταξύ τους σπίτια ποιότητας (στον σχεδιασμό του προϊόντος, στα επιμέρους τμήματα/υποσυστήματά του, στον σχεδιασμό/προγραμματισμό της διαδικασίας με βάση τα χαρακτηριστικά των τμημάτων του προϊόντος / της υπηρεσίας και στον —ποιοτικό— έλεγχο των διαδικασιών). Η βασική ιδέα λοιπόν του QFD είναι ότι τα προϊόντα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να συμφωνούν με τις επιθυμίες των πελατών και ως εκ τούτου οι λειτουργίες της επιχείρησης συντονισμένα θα πρέπει να το πετύχουν. Σημειώνεται πως, αν και η διαδικασία ανάπτυξης ποιότητας έχει αναπτυχθεί κυρίως για προϊόντα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τις υπηρεσίες.

Η ανάπτυξη προσχεδίου της υπηρεσίας αποτελεί μια αποτελεσματική τεχνική/μέθοδο με την οποία απεικονίζεται ολόκληρο το σύστημα της υπηρεσίας. Έτσι, όλοι όσοι εμπλέκονται σε αυτό (εργαζόμενοι και στελέχη) μπορούν να το κατανοήσουν πλήρως όπως και τον ρόλο / τη συνεισφορά τους σε αυτό. Παράλληλα η ανάπτυξη προσχεδίου υπηρεσίας διευκολύνει τον σχεδιασμό της υπηρεσίας, τη βελτίωσή της και άρα την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείρισή της αλλά και την καινοτομία, αφού είναι δυνατό να προσδιοριστούν εκείνες οι περιοχές στη διαδικασία που μπορούν να αλλάξουν είτε οριακά είτε ριζικά.

Η διαχείριση της μεταβλητότητας είναι άλλη μια παράμετρος η οποία πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον σχεδιασμό της διαδικασίας της υπηρεσίας. Δεδομένου ότι η αλληλεπίδραση πελάτη, προσωπικού επαφής και περιβάλλοντος υπηρεσίας δεν μπορεί ποτέ να είναι η ίδια, δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι δύο πελάτες θα λάβουν μια υπηρεσία ακριβώς με τον ίδιο τρόπο. Γίνεται λοιπόν λόγος για μεταβλητότητα της διαδικασίας της υπηρεσίας (ως προς τον χρόνο άφιξης των πελατών για τη λήψη της υπηρεσίας, το τι θα ζητήσουν κάθε φορά, τον βαθμό που μπορούν / είναι ικανοί να συμμετέχουν στην παροχή της υπηρεσίας, την προσπάθεια που θα καταβάλουν για να την αποκτήσουν αλλά και τις υποκειμενικές τους απαιτήσεις για το περιεχόμενο

της σωστής εξυπηρέτησης). Μείωση μεταβλητότητας μπορεί, για παράδειγμα, να επιτευχθεί αν οι επιλογές του πελάτη ως προς τις υπηρεσίες είναι περιορισμένες ή το προσωπικό επαφής έχει εκπαιδευτεί έτσι ώστε να είναι σε θέση να χειρίζεται τις διαφορετικές απαιτήσεις των πελατών και να προσαρμόζει την υπηρεσία στα μέτρα τους. Μείωση της μεταβλητότητας μπορεί ακόμα να προέλθει μέσω κατάλληλων στρατηγικών (π.χ. σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO ή η ποιότητα 6σ – six sigma quality).

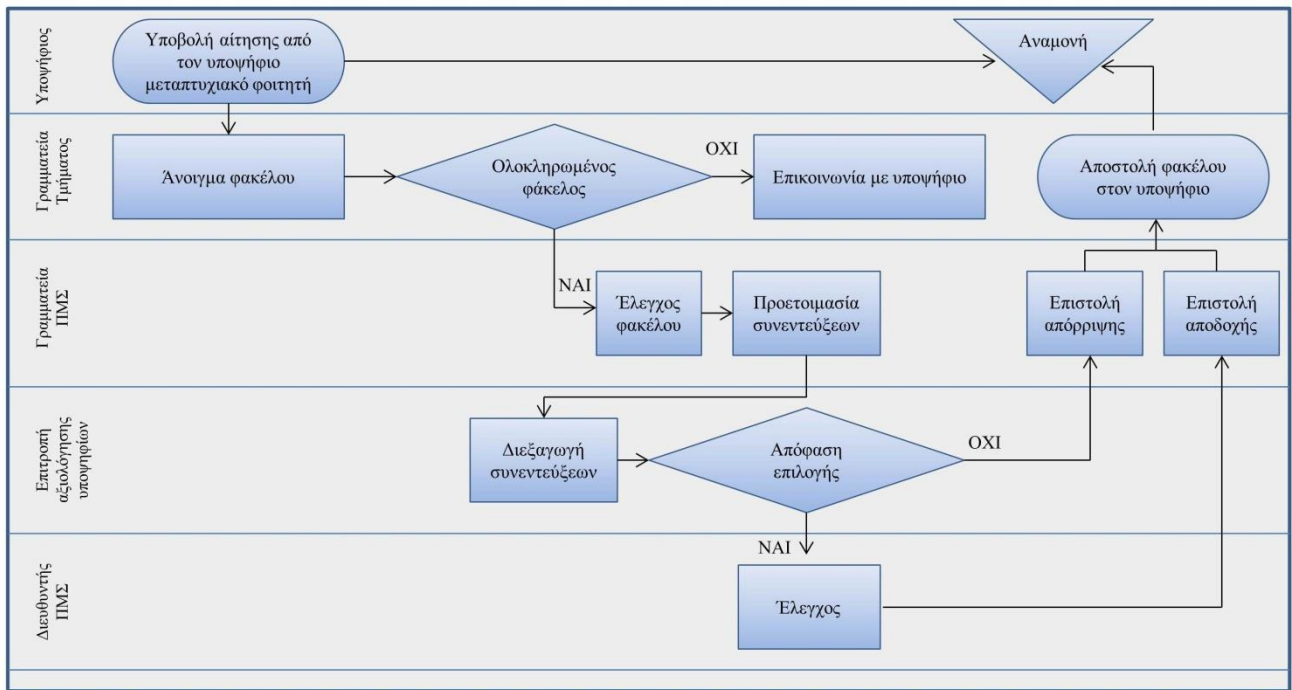
Τέλος, το muda αναφέρεται στους παράγοντες οι οποίοι εμποδίζουν τη βέλτιστη λειτουργία ενός συστήματος (π.χ. υποαξιοποίηση πόρων, μέγεθος αποθεμάτων) και όλες εκείνες τις ενέργειες/δραστηριότητες σε μια διαδικασία οι οποίες δεν προσθέτουν αξία. Τα στελέχη θα πρέπει να αποφασίζουν επομένως πώς θα μπορέσουν να βελτιώσουν τη λειτουργία του συστήματος αλλά και αν μπορούν άμεσα να καταργήσουν αυτές τις δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία στην παραγόμενη εκροή. Περισσότερο όμως το θέμα της διαχείρισης muda αναλύεται σε επόμενη ενότητα.

Οι Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi (2014) κάνουν λόγο για δύο ακόμα μεθόδους: τη μέθοδο Taguchi (Taguchi method) και το Poka Yoke (αποφυγή λαθών). Ειδικότερα, η μέθοδος Taguchi εστιάζει στο πώς ένα προϊόν μπορεί να σχεδιαστεί ώστε να διασφαλίζεται η σωστή λειτουργία του ακόμα και υπό ακραίες συνθήκες (π.χ. τηλέφωνο το οποίο αντέχει στις πτώσεις). Εφαρμόζεται όμως και στη διαδικασία παραγωγής. Ο Taguchi προσέγγισε την ποιότητα με βάση το κόστος απόκλισης από συγκεκριμένες προδιαγραφές και την όριζε ως αποφυγή της απώλειας που προκαλείται στην κοινωνία (από την αποτυχία κάλυψης αναγκών των πελατών, την αποτυχία της λειτουργίας του και άλλες παρενέργειες όπως ο θόρυβος, η ρύπανση του περιβάλλοντος κ.λπ.) και μετά την παράδοση του προϊόντος, η οποία είναι διαφορετική από τις απώλειες που προκαλούνται από τη λειτουργία του προϊόντος. Επομένως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσφέρουν προϊόντα/υπηρεσίες που δεν προκαλούν κάποιου είδους απώλεια, και αυτό γίνεται όταν τηρούνται οι προδιαγραφές των χαρακτηριστικών τους (ή κινούνται σε ελάχιστα πλαίσια διακύμανσης ως προς μια κεντρική τιμή).

Το Poka Yoke (προτάθηκε από τον Shigeo Shingo) σχετίζεται με την αποφυγή λαθών και την πρόληψη προβλημάτων (παρουσιάζεται στην ενότητα για την επανόρθωση των υπηρεσιών του Κεφαλαίου 7) κατά την παροχή των υπηρεσιών. Το Poka Yoke μπορεί να είναι συσκευή ή να αποτελεί μέθοδο η οποία προλαμβάνει λάθη και προειδοποιεί για την εμφάνιση ενός σφάλματος ή αναγνωρίζει το λάθος/πρόβλημα και σταματάει τη διαδικασία (Evans & Lindsay, 2007). Στις υπηρεσίες λάθη μπορεί να προκύψουν από υπαιτιότητα της επιχείρησης (ως προς την εκτέλεση των εργασιών, π.χ. εργασίες που γίνονται αργότερα από όταν πρέπει ή με λάθος σειρά, ως προς τον τρόπο συμπεριφοράς, π.χ. μη ευγενική συμπεριφορά, ως προς τα φυσικά/εμπράγματα στοιχεία της υπηρεσίας, π.χ. έλλειψη καθαριότητας του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών) ή/και του πελάτη (πριν, π.χ. αποτυχία του να προσκομίσει τα σωστά έγγραφα για τη λήψη της υπηρεσίας, κατά τη διάρκεια, π.χ. λόγω έλλειψης προσοχής ο πελάτης δεν βγάζει την κάρτα από το ATM, ή μετά τη λήψη μιας υπηρεσίας, π.χ. μη εκτέλεση ορισμένων ενεργειών, όπως αξιολόγηση της υπηρεσίας) (Chase & Stewart, 1994). Παραδείγματα Poka Yoke είναι ο διορθωτής κειμένου σε μια υπηρεσία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ο οποίος δεν επιτρέπει την αποστολή μηνύματος αν δεν ελεγχθεί για ορθογραφικά λάθη, η ηχητική υπενθύμιση από το ATM για να βγάλει ο πελάτης την κάρτα του ή και μια λεπτομερής περιγραφή της διαδικασίας (και των απαιτούμενων από τον πελάτη δικαιολογητικών) για την κατάθεση αίτησης δανείου στην τράπεζα. Μέσω λοιπόν και αυτής της μεθόδου είναι δυνατό να ελεγχθεί και να διασφαλιστεί η ποιότητα μιας υπηρεσίας.

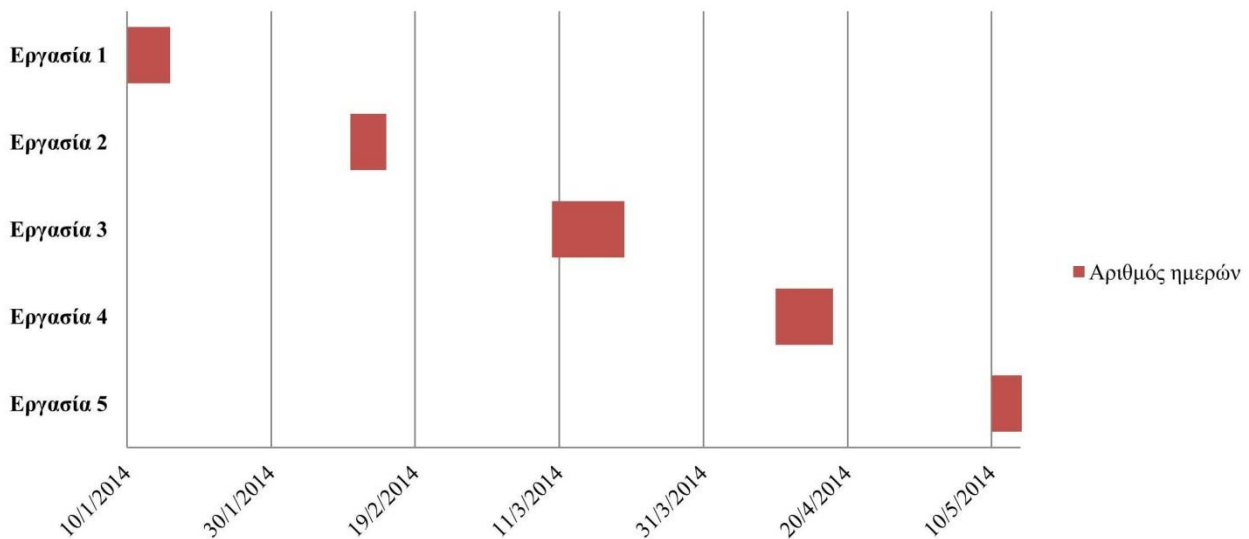
4.2 Ανάλυση διαδικασίας

Η ανάλυση της διαδικασίας ξεκινά με τη δημιουργία του διαγράμματος ροής εργασιών. Αυτό απαιτείται προκειμένου αρχικά αυτές να καταγραφούν και έπειτα να προσδιοριστούν εκείνες οι περιοχές στις οποίες μπορούν και πρέπει να γίνουν βελτιώσεις, με στόχο την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της διαδικασίας αλλά και τελικά του συστήματος παροχής της υπηρεσίας. Σχετικό είναι το παρακάτω σχήμα, στο οποίο παρουσιάζεται μια απλοποιημένη διαδικασία κατάθεσης και αξιολόγησης αιτήσεων υποψηφίων μεταπτυχιακών φοιτητών σε ένα πανεπιστήμιο:



Σχήμα 4.2 Διάγραμμα ροής διαδικασίας.

Σημαντικές πληροφορίες για τη διάρκεια, τον χρόνο έναρξης και λήξης τού κάθε σταδίου της διαδικασίας παρέχονται και από ένα διάγραμμα Gantt. Σχηματικά απεικονίζεται παρακάτω:



Σχήμα 4.3 Διάγραμμα Gantt.

Ορισμένες κρίσιμες παράμετροι για την ανάλυση μιας διαδικασίας είναι οι παρακάτω:

- Χρονική διάρκεια (cycle time – CT): ο μέσος χρόνος παραγωγής μιας μονάδας εκροής ή ολοκλήρωσης μιας εργασίας σε μια διαδικασία παραγωγής (π.χ. διάρκεια διαδικασίας κατάθεσης και καταχώρησης αίτησης ενός υποψηφίου για μεταπτυχιακές σπουδές CT=15 λεπτά, αν απασχολείται ένας υπάλληλος της γραμματείας, και CT=7,5 λεπτά, αν απασχολούνται δύο υπάλληλοι).

- Λειτουργία συμφόρησης (bottleneck activity): ο απαιτούμενος χρόνος ολοκλήρωσης μιας ενέργειας όταν αυτή εκτελείται με τη μικρότερη δυνατή ταχύτητα (χωρίς να δημιουργείται πρόβλημα ουρών αναμονής, κάτι που θέτει σε κίνδυνο την αξιοπιστία του συστήματος). Αιτίες μπορούν να είναι η διαθεσιμότητα εργασίας ή ακόμα και ο ρυθμός προσέλευσης πελατών (π.χ. $CT_{bottleneck}=15$ λεπτά).
- Δυναμικότητα (capacity): μονάδες εκροών ανά μονάδα του χρόνου όταν το σύστημα βρίσκεται σε πλήρη λειτουργία ($1/CT$) (π.χ. 60 λεπτά/15 λεπτά=4 αιτήσεις ανά ώρα, δηλαδή 32 αιτήσεις σε μια ημέρα με 8 ώρες εργασίας). Μπορεί να υπολογίζεται είτε λαμβάνοντας υπόψη τη λειτουργία συμφόρησης είτε όχι, οπότε και γίνεται λόγος για τη δυναμικότητα χωρίς περιορισμούς.
- Αξιοποίηση δυναμικότητας (capacity utilization): μονάδες (πραγματικών) εκροών σε σχέση με τη δυναμικότητα της διαδικασίας (π.χ. αν σε μία ημέρα ο αρμόδιος υπάλληλος της γραμματείας δέχεται και καταχωρεί στο σύστημα 26 φακέλους, τότε η αξιοποίηση δυναμικότητας είναι $26/32=81,25\%$).
- Χρόνος επεξεργασίας (throughput time): απαιτούμενη διάρκεια ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας [π.χ. σε ένα απλοποιημένο παράδειγμα, μέσος χρόνος αναμονής στη θυρίδα της γραμματείας για υποβολή αίτησης μεταπτυχιακών σπουδών (5 λεπτά) + χρόνος ελέγχου πληρότητας αίτησης (5 λεπτά) + χρόνος αποδοχής και καταχώρησης αίτησης για αξιολόγηση (3 λεπτά) + χρόνος αναμονής για χορήγηση αποδεικτικού κατάθεσης αίτησης (2 λεπτά) = 15 λεπτά].
- Χρόνος ροής στο σύστημα (rush order flow time): απαιτούμενη διάρκεια ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας χωρίς αναμονή [στο παραπάνω παράδειγμα: 15 λεπτά (για την ολοκλήρωση της διαδικασίας) - 7 λεπτά (αναμονή στη θυρίδα της γραμματείας για υποβολή αίτησης + αναμονή για χορήγηση αποδεικτικού κατάθεσης αίτησης) = 8 λεπτά].
- Συνολικός χρόνος άμεσης εργασίας (total direct labor content): το άθροισμα της χρονικής διάρκειας κάθε σταδίου μιας διαδικασίας στο οποίο υπάρχει άμεση εργασία (π.χ. 5 λεπτά για τον χρόνο ελέγχου πληρότητας αίτησης και 3 λεπτά για τον χρόνο αποδοχής και καταχώρησης αίτησης για αξιολόγηση = 8 λεπτά).
- Αξιοποίηση άμεσης εργασίας (direct labor utilization): ποσοστό χρόνου συνεισφοράς αξίας των εργαζομένων σε μια επιχείρηση η οποία λειτουργεί στο μέγιστο επίπεδο δυναμικότητας (π.χ. συνολικός χρόνος άμεσης εργασίας / χρονική διάρκεια διαδικασίας * αριθμό εργαζομένων = $8/15*1=53,33\%$).

4.3 Βελτίωση διαδικασίας και εργαλεία ποιότητας

Η βελτίωση αποτελεί κεντρική έννοια στη διοίκηση (ολικής) ποιότητας και ο προσανατολισμός στη διαρκή βελτίωση οφείλει να βρίσκεται στην καρδιά του συστήματος και της νοοτροπίας διοίκησης μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Ως βελτίωση ορίζεται κάθε αλλαγή η οποία επιδρά θετικά στην απόδοση της επιχείρησης και συμβάλλει στη μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, προσωπικού, μετόχων κ.λπ. (Δερβιτσιώτης, 2001). Παραδείγματα αποτελούν η βελτίωση των συνθηκών εργασίας ή η μείωση του χρόνου για την εισαγωγή μιας νέας υπηρεσίας στην αγορά. Οι βελτιώσεις λοιπόν είναι δυνατό να είναι οριακές, μικρές ή να είναι μεγάλης εμβέλειας και να αφορούν το προϊόν / την υπηρεσία ή τις διαδικασίες παραγωγής/παροχής του/της. Η διαρκής βελτίωση (μέσω σταδιακών οριακών βελτιώσεων) περιγράφεται με τον ιαπωνικό όρο kaizen (kai=αλλαγή και zen=καλό) ο οποίος έγινε ευρέως γνωστός στον δυτικό κόσμο το 1986 από τον Masaaki Imai στο βιβλίο του «Kaizen: The key to Japan's competitive success». Βασίζεται στη λογική ότι η βελτίωση αξίζει να επιδιώκεται και να πραγματοποιείται σε οποιαδήποτε πλευρά της ζωής ενώ αποτελεί βασική παράμετρο ιαπωνικών διοικητικών θεωριών.

Κατά τον Deming (1986), οι επιχειρήσεις θα πρέπει, αντί για τον παραδοσιακό έλεγχο ποιότητας, να εστιάζουν στη διαδικασία, ώστε έγκαιρα να εντοπίζονται οποιαδήποτε προβλήματα και αποκλίσεις. Στο βιβλίο του *Out of the crisis* κάνει λόγο για την εστίαση στη διαδικασία και τον κύκλο PDCA (Plan, Do, Check, Act) ή κύκλο του Deming ή κύκλο του Shewhart, μέσω του οποίου έγκαιρα μπορούν να αντιμετωπιστούν προβλήματα και αποκλίσεις και να υπάρξουν βελτιώσεις μιας διαδικασίας, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Ο κύκλος ξεκινά με την αναγνώριση ενός προβλήματος, τα αίτιά του, ενώ στη συνέχεια, αφού υπάρξει συλλογή δεδομένων, προτείνεται μια λύση για το πρόβλημα κι ένα σχέδιο δράσης για να

εφαρμοστεί (plan). Έπειτα, η λύση η οποία έχει προταθεί εφαρμόζεται σε μικρή κλίμακα δοκιμαστικά, ενώ παρακολουθείται η εφαρμογή και η απόδοση (do). Στη συνέχεια αξιολογείται το αποτέλεσμα στη βάση των επιθυμητών αποτελεσμάτων ενώ καταγράφονται ανεπιθύμητες συνέπειες (check) και τέλος, αν το αποτέλεσμα ήταν ικανοποιητικό, οι αλλαγές γίνονται μόνιμες, προτυποποιούνται και γνωστοποιούνται σε όλους, ενώ χρησιμοποιείται η γνώση που αποκτήθηκε για την εισαγωγή νέων βελτιώσεων (act). Αν το αποτέλεσμα δεν ήταν ικανοποιητικό, τότε ο κύκλος επαναλαμβάνεται με διαφορετική πρόταση λύσης αυτήν τη φορά. Μερικά χρόνια αργότερα, ο Deming παρουσίασε μια τροποποιημένη εκδοχή του κύκλου, τον οποίο ονόμασε κύκλο του Shewhart για μάθηση και βελτίωση ή κύκλο PDSA (plan, do, study, act) με βασική διαφορά το 3ο στάδιο, στο οποίο πραγματοποιείται η μελέτη των αποτελεσμάτων μιας αλλαγής, και το 4ο στάδιο, στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση για αποδοχή της αλλαγής ή όχι κι επανέναρξη του κύκλου.

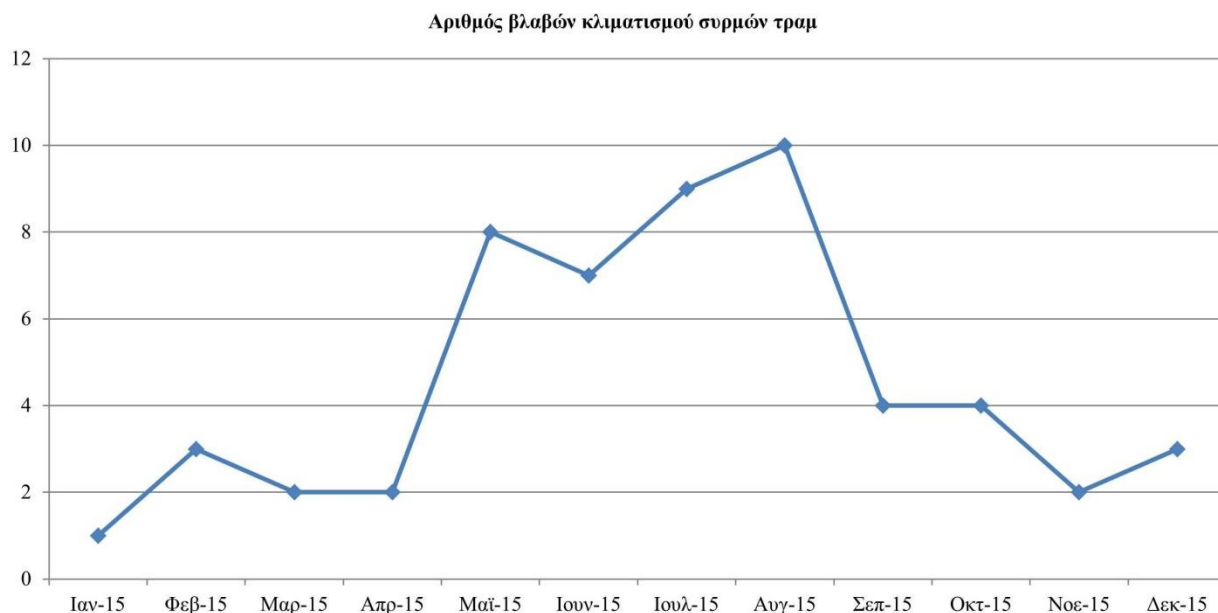
Ορισμένα χρήσιμα εργαλεία για τη βελτίωση των διαδικασιών αποτελούν τα παρακάτω:

- Η λίστα ελέγχου (check list): πρόκειται για ένα αρχείο/κατάλογο στο οποίο καταγράφονται τσεκάροντας το ΟΧΙ και το ΝΑΙ της καλής λειτουργίας και τα όποια προβλήματα παρουσιάζονται στη λειτουργία της διαδικασίας (π.χ. τα προβλήματα τα οποία παρουσιάζονται στη λειτουργία του τραμ σε καθημερινή βάση). Σχετικό είναι το σχήμα 4.4.

Ημέρα	Καθυστερήση συρμού	Πρόβλημα στο σύστημα κλιματισμού του τρένου	Βλάβη στα μηχανήματα επικύρωσης εισιτηρίων	Άλλο πρόβλημα
Δευτέρα	4	2	3	1
Τρίτη	2	2	4	0
Τετάρτη	1	2	6	1
Πέμπτη	2	1	8	1
Παρασκευή	3	1	7	0
Σύνολο	12	8	28	3

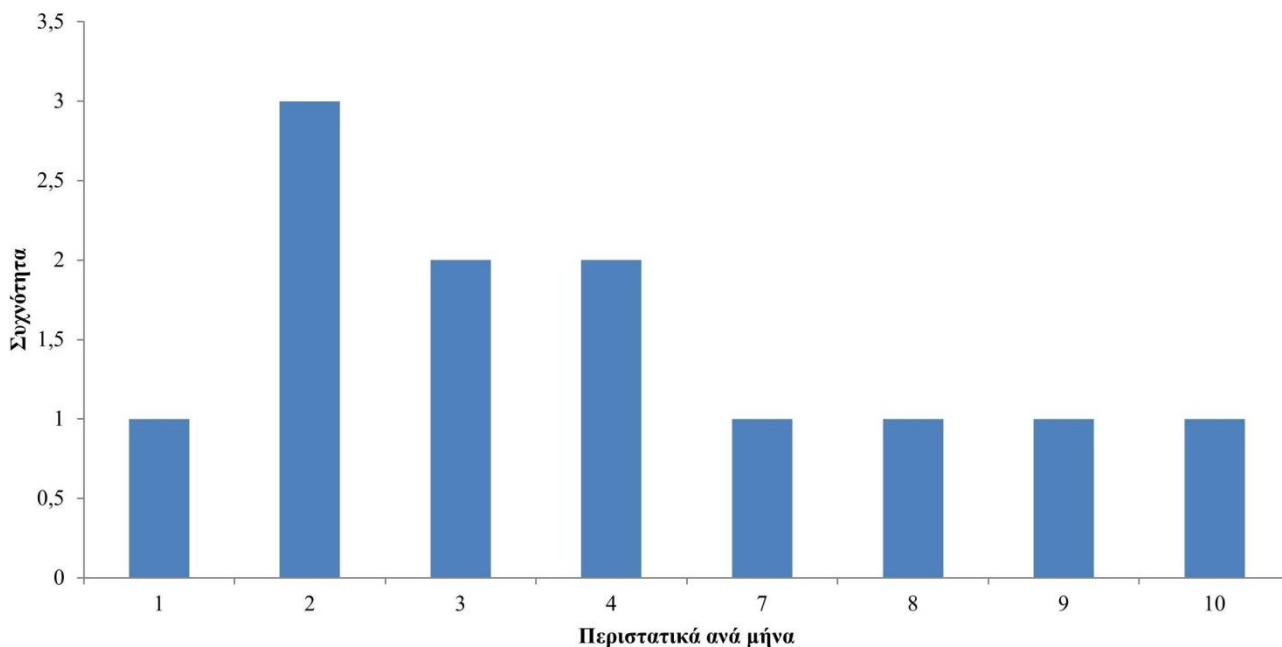
Σχήμα 4.4 Λίστα ελέγχου.

- Το διάγραμμα διαδοχικών τιμών (run chart): σε αυτό το διάγραμμα καταγράφεται η εξέλιξη των τιμών μιας σημαντικής μεταβλητής στη διαδικασία προκειμένου να αναγνωριστούν τάσεις, προβλήματα κ.λπ. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει το πόσο συχνά παρουσιάζεται βλάβη στο σύστημα κλιματισμού των συρμών του τραμ (Σχήμα 4.5).



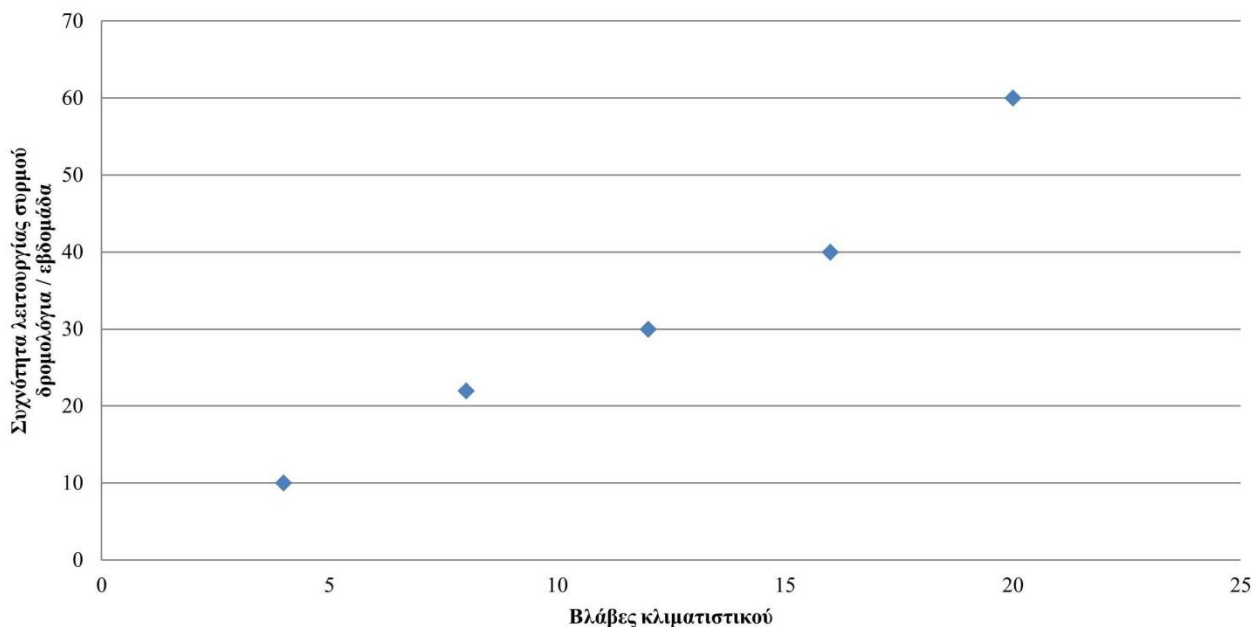
Σχήμα 4.5 Διάγραμμα διαδοχικών τιμών.

- Το ιστόγραμμα (histogram): παρουσιάζει δεδομένα με βάση τη συχνότητα εμφάνισής τους, όπως είναι για παράδειγμα οι κλήσεις στην πυροσβεστική υπηρεσία για την αντιμετώπιση πυρκαγιών (Σχήμα 4.6).



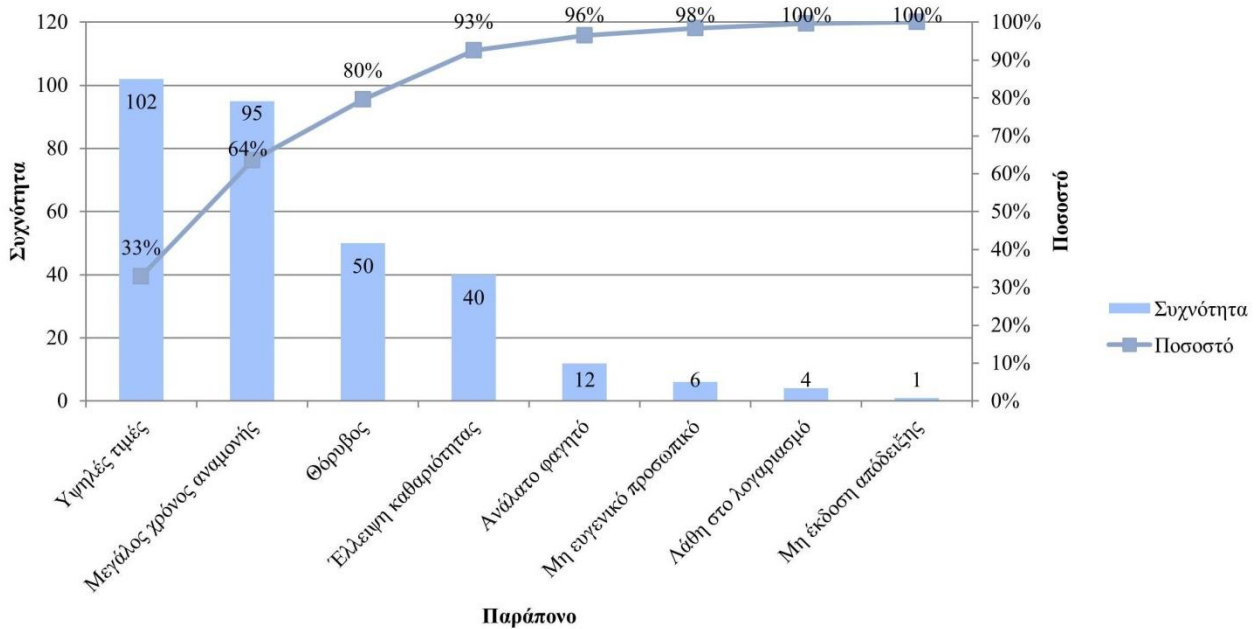
Σχήμα 4.6 Ιστόγραμμα.

- Το διάγραμμα διασποράς (scatter plot): επιτρέπει τη διερεύνηση ύπαρξης σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών, όπως για παράδειγμα είναι η συχνότητα χρήσης των συρμών του τραμ και οι βλάβες στο σύστημα κλιματισμού. Σχετικό είναι το σχήμα 4.7.



Σχήμα 4.7 Διάγραμμα διασποράς.

- Το διάγραμμα ροής (flow chart) δίνει τη δυνατότητα οπτικής θεώρησης μιας διαδικασίας και έτσι τα στελέχη είναι σε θέση να προσδιορίσουν τις προβληματικές περιοχές που μπορούν να βελτιωθούν ή τις περιοχές που είναι περισσότερο ευαίσθητες στην εμφάνιση προβλημάτων και άρα να εστιάσουν στην πρόληψη αυτών. Βλέπε σχήμα 4.2.
- Το διάγραμμα Pareto (Pareto chart) κατατάσσει τα προβλήματα με βάση τη συχνότητά τους (από αυτά που εμφανίζονται συχνότερα σε αυτά που είναι λιγότερο συχνά) ώστε οι προσπάθειες αντιμετώπισης να εστιάσουν σε αυτά με τη μεγαλύτερη σημασία. Για παράδειγμα, στο παρακάτω σχήμα έχουν καταγραφεί τα παράπονα των πελατών από ένα εστιατόριο. Το 80% των παραπόνων οφείλεται σε 3 μόνο αίτια και άρα αυτά μπορούν να μειωθούν σημαντικά αν αντιμετωπιστούν τα αίτια αυτά. Το διάγραμμα Pareto φέρει το όνομα του Vilfredo Pareto, του Ιταλού οικονομολόγου ο οποίος διατύπωσε τον κανόνα 80/20 ως προς τις αιτίες ή παράγοντες και τις συνέπειες ή τα αποτελέσματα και ο οποίος κανόνας ισχύει σε πολλές περιπτώσεις.



Σχήμα 4.8 Διάγραμμα Pareto.

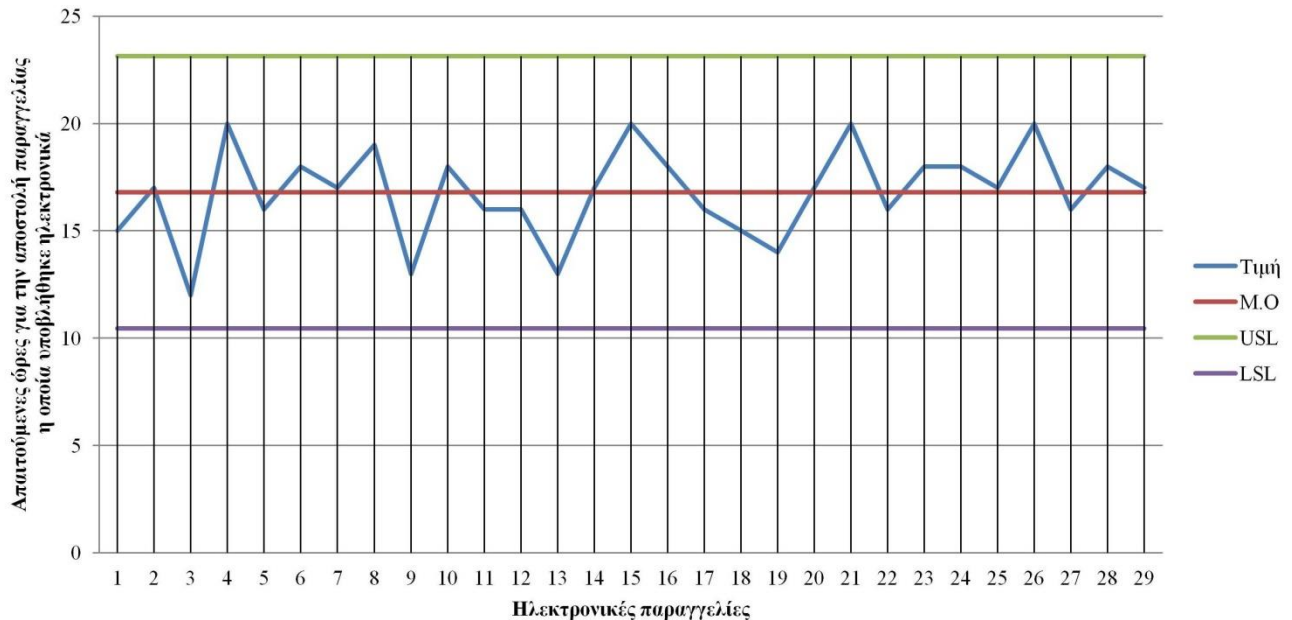
- Το διάγραμμα αιτίας–αποτελέσματος (cause and effect diagram) ή διάγραμμα ψαροκόκαλο ή διάγραμμα Ishikawa (από τον Ιάπωνα Καθηγητή Kaoru Ishikawa ο οποίος το πρότεινε) είναι μια δομημένη προσέγγιση αναγνώρισης και καταγραφής των αιτιών ενός προβλήματος, το οποίο συμβάλλει στην εύρεση της βαθύτερης αιτίας. Το πρόβλημα παρουσιάζεται στο κέντρο και οι κατηγορίες αιτιών εμφανίζονται εκατέρωθεν. Στη συνέχεια προσδιορίζονται και αναλύονται τα επιμέρους αίτια ρωτώντας ποιος, τι, πού, πότε, γιατί και πώς. Χαρακτηριστικό είναι το απλοποιημένο παράδειγμα του σχήματος 4.9.



Σχήμα 4.9 Διάγραμμα αιτίας–αποτελέσματος.

- Το διάγραμμα ελέγχου (control chart) χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση μιας διαδικασίας, αν η διαδικασία βρίσκεται εντός των αποδεκτών ορίων ελέγχου. Μια διαδικασία είναι σταθερή εάν λειτουργεί έχοντας φυσική μεταβλητότητα, μεταβλητότητα η οποία προκαλείται από πολλές μικρές αιτίες που δεν αποδίδονται σε παράγοντες οι οποίοι μπορούν να ελεγχθούν. Ενδέχεται όμως η διαδικασία να βρίσκεται εκτός ορίων ελέγχου λόγω της

λεγόμενης ειδικής μεταβλητότητας (π.χ. κακής ποιότητας εισροή, λάθος χειρισμών). Για κάθε χαρακτηριστικό ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας προσδιορίζονται όρια προδιαγραφών (specification limits), το ανώτατο – upper specification limit, το κατώτατο – lower specification limit και μια κεντρική τιμή T. Για να είναι λοιπόν αποδεκτή η εκροή, θα πρέπει όλα της τα ποιοτικά χαρακτηριστικά να βρίσκονται εντός των ορίων αυτών. Το σχήμα παρουσιάζει μια διαδικασία εντός ορίων ελέγχου η οποία αφορά τον χρόνο αποστολής προϊόντων στον πελάτη σε ώρες από τη στιγμή που θα υποβάλει ηλεκτρονικά την παραγγελία του.



Σχήμα 4.10 Διάγραμμα ελέγχου.

4.4 Υποδείγματα ποιότητας

Η υιοθέτηση κάποιου υποδείγματος ποιότητας, όπως είναι αυτά τα οποία αναφέρονται στο Κεφάλαιο 7 του βιβλίου, από μια επιχείρηση είναι δυνατό να την οδηγήσουν στη βελτίωση και να της αποδώσουν σημαντικά οφέλη.

4.5 Προσεγγίσεις βελτίωσης

4.5.1 Τα πρότυπα ISO

Το ISO (από την ελληνική λέξη «ίσος» δηλώνει ότι οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις με αυτό το πρότυπο θεωρούνται ίσες-ισότιμες μεταξύ τους ως προς την ποιότητα) είναι μια σειρά προτύπων ποιότητας τα οποία ορίζονται από τον International Organization for Standardization. Ως πρότυπο νοείται ένα έγγραφο το οποίο περιλαμβάνει απαιτήσεις, προδιαγραφές, οδηγίες, χαρακτηριστικά. Η συνεπής χρήση του προτύπου διασφαλίζει μια διαδικασία, ένα προϊόν, μια υπηρεσία, ότι οι πρώτες ύλες εξυπηρετούν τους σκοπούς για τους οποίους έχουν παραχθεί/δημιουργηθεί. Αυτά λοιπόν τα πρότυπα (ως προς τη διοίκηση ποιότητας) διασφαλίζουν πως ορισμένα χαρακτηριστικά των διοικητικών πρακτικών μπορούν να τυποποιηθούν αλλά και ότι ένα καλά σχεδιασμένο και υλοποιημένο σύστημα ποιότητας είναι σε θέση να εξασφαλίσει εκροές που θα ικανοποιούν προσδοκίες και απαιτήσεις του πελάτη (Evans & Lindsay, 2007). Μια πιστοποιημένη εταιρεία με σύστημα ISO έχει επομένως αντίστοιχη ποιότητα με άλλες εταιρείες οι οποίες έχουν πιστοποιηθεί με βάση αυτό το πρότυπο. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να πιστοποιηθούν (από ανεξάρτητους εξειδικευμένους επιθεωρητές) αποκτούν παράλληλα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι όσων ανταγωνιστών τους δεν έχουν

αντίστοιχη πιστοποίηση. Σε αρκετές περιπτώσεις το ISO είναι προϋπόθεση για κάποια επιχειρηματική συνεργασία ή ακόμα και για άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Τα πρότυπα ISO έχουν 5 στόχους (Evans & Dean, 2000):

1. Να επιτύχουν, να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις.
2. Να βελτιώσουν την ποιότητα των λειτουργιών για να καλυφθούν οι ανάγκες των πελατών και των άλλων ομάδων ειδικών συμφερόντων.
3. Να δημιουργούν εμπιστοσύνη στο προσωπικό και στη διοίκηση ότι οι στόχοι ποιότητας οι οποίοι έχουν τεθεί επιτυγχάνονται και ότι γίνονται οι απαραίτητες βελτιώσεις.
4. Να δημιουργούν εμπιστοσύνη στους πελάτες και στις άλλες ομάδες ειδικών συμφερόντων ότι τα προϊόντα / οι υπηρεσίες είναι σύμφωνα με τις απαιτήσεις ποιότητας.
5. Να παρέχουν εμπιστοσύνη ως προς την κάλυψη των απαιτήσεων του συστήματος ποιότητας.

Ως προς τη διοίκηση ποιότητας, η οικογένεια των προτύπων ISO περιλαμβάνει τα παρακάτω πρότυπα (ISO, 2015):

- Το ISO 9000:2005, το οποίο περιγράφει τα θεμέλια / τις βάσεις των συστημάτων διοίκησης ποιότητας και καθορίζει τη σχετική ορολογία.
- Το ISO 9001:2008, το οποίο θέτει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας σε μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να διασφαλίζουν πως τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παράγουν ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών τους αλλά και ότι η ποιότητα διαρκώς βελτιώνεται. Στηρίζεται σε 7 βασικές αρχές (ISO, 2015):
 1. την εστίαση στον πελάτη (κάλυψη αναγκών και υπέρβαση προσδοκιών),
 2. την ηγεσία (παροχή κατεύθυνσης, σκοπού, δημιουργία συνθηκών εμπλοκής προσωπικού),
 3. την εμπλοκή των ανθρώπινων πόρων (ικανοί, ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι παράγουν αξία),
 4. την προσέγγιση διαδικασιών (τα αποτελέσματα επιτυγχάνονται αποτελεσματικά και αποδοτικά αν όλες οι απαιτούμενες ενέργειες γίνονται κατανοητές και διοικούνται ως διαδικασίες οι οποίες λειτουργούν ως σύστημα),
 5. τη βελτίωση (η επιτυχία προϋποθέτει εστίαση στη διαρκή βελτίωση),
 6. τη λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία (με βάση στοιχεία, πληροφορίες) και
 7. τη διαχείριση σχέσεων (με προμηθευτές, ομάδες ειδικών συμφερόντων κ.λπ.).
- Το ISO 9004:2009, το οποίο παρέχει οδηγίες για τη βελτίωση της απόδοσης του προτύπου διοίκησης ποιότητας.
- Το ISO 19011:2011, το οποίο παρέχει καθοδήγηση για επιθεωρήσεις συστημάτων διοίκησης ποιότητας.

Άλλες δημοφιλείς οικογένειες προτύπων είναι τα ISO 14000 (διαχείριση περιβάλλοντος), ISO 22000 (ασφάλεια τροφίμων), ISO 26000 (κοινωνική ευθύνη), ISO 50001 (διαχείριση ενέργειας). Πρότυπα ISO έχουν αναπτυχθεί και για τις υπηρεσίες (π.χ. εκπαίδευση, τουρισμός). Μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών μπορεί να ωφεληθεί, για παράδειγμα, υιοθετώντας το πρότυπο ISO 10002:2014, το οποίο προσφέρει καθοδήγηση για τη διαχείριση παραπόνων. Συνολικά, η ανάπτυξη και αποδοχή αυτών των διεθνών προτύπων πιστοποίησης έχει διαδραματίσει από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 σημαντικότατο ρόλο στη βελτίωση ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών και επιχειρήσεων.

Τα ISO δεν προδιαγράφουν συγκεκριμένες πρακτικές οι οποίες πρέπει να ακολουθηθούν από τις επιχειρήσεις. Διασφαλίζουν όμως ότι θα υπάρχουν και ότι θα εφαρμόζονται συγκεκριμένες ενέργειες ποιότητας, αυτές θα ελέγχονται προκειμένου να προλαμβάνονται προβλήματα αλλά και να αναλαμβάνεται διορθωτική δράση αν απαιτείται και ότι θα είναι καταγεγραμμένες, προκειμένου όλοι (εργαζόμενοι και στελέχη) να κατανοούν τους στόχους ποιότητας, τις μεθόδους και τις ενέργειες επίτευξής τους αλλά και να υπάρχουν αντικειμενικά δεδομένα της απόδοσης του συστήματος ποιότητας. Συνήθως υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις λόγω πίεσης από τους πελάτες τους, λόγω επιθυμίας για βελτίωση ποιότητας προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών αλλά και ως μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής ποιότητας, που αποτελεί και τη μόνη περίπτωση στην οποία η πιστοποίηση κατά ISO μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα (Douglas κ.α., 1999). Σε κάθε περίπτωση το ζητούμενο είναι η μεγαλύτερη αποδοτικότητα, ανταγωνιστικότητα για την επιχείρηση και η ικανοποίηση του πελάτη (Magd, 2008).

Η υιοθέτηση ενός προτύπου ποιότητας είναι συνυφασμένη με προβλήματα, όπως σημαντικές απαιτήσεις σε χρόνο και χρήμα, δυσκολίες στην ερμηνεία του προτύπου, ελλιπής προετοιμασία και εκπαίδευση του προσωπικού, ανεπαρκής δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης, προβληματική κουλτούρα και γραφειοκρατική επιβάρυνση της λειτουργίας της επιχείρησης (Mo & Chan, 1997· Goetsch & Davis, 1998· Singh, Feng & Smith, 2006· Cheng, Andrew & Moore, 2007· Magd, 2008). Τα οφέλη όμως για τις επιχειρήσεις οι οποίες είναι πιστοποιημένες με κάποιο πρότυπο ISO περιλαμβάνουν καλύτερα αποτελέσματα τόσο εσωτερικά (π.χ. βελτιωμένος τρόπος τεκμηρίωσης διαδικασιών, καλύτερα αποτελέσματα λειτουργιών, καλύτερη επικοινωνία, ικανοποίηση και συμμετοχή του προσωπικού) όσο και εξωτερικά (π.χ. μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, λιγότερα παράπονα, λιγότερες επανορθώσεις, βελτιωμένη αντίληψη από την πλευρά των πελατών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αλλά και τη συνολική εικόνα τους, αύξηση πωλήσεων, κερδοφορίας, μεριδίων αγοράς, βελτίωση ανταγωνιστικής θέσης (Calingo κ.α., 1995· Casadesus & Gimenez, 2000· Gotzamani & Tsiotras, 2002· Chow-Chua, Goh & Wan, 2003· Sing, Feng & Smith, 2006· Psomas, Fotopoulos & Kafetzopoulos, 2010).

Οι Gotzamani & Tsiotras (2002) υποστηρίζουν ότι όσες επιχειρήσεις παροτρύνονται να υιοθετήσουν κάποιο πρότυπο ISO στη βάση των απαιτήσεων των πελατών τους κι έχοντας μια στενή αντίληψη των πραγμάτων, ουσιαστικά αποτυγχάνουν να αποκομίσουν όλα τα μακροπρόθεσμα οφέλη που συνδέονται με τα πρότυπα ISO. Η αξία επομένως μιας τέτοιας κίνησης είναι απόλυτα συνδεδεμένη με τον τρόπο υιοθέτησης κι εφαρμογής των απαιτήσεων των προτύπων από μια επιχείρηση. Σημειώνεται ότι τα θετικά αποτελέσματα που είχαν οι επιχειρήσεις από την υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας έχουν ωθήσει και τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών προς την κατεύθυνση υιοθέτησης προτύπων ISO (Ghobadian, Speller & Jones, 1994· Dick, Gallimore & Brown, 2002· Heras, Cilleruelo & Iradi, 2008).

4.5.2 Η ποιότητα 6σ

Η ποιότητα 6σ (όπου σ = τυπική απόκλιση σε μια κανονική κατανομή δεδομένων) (six sigma – 6σ quality) αποτελεί έναν συστηματικό τρόπο βελτίωσης της λειτουργικής απόδοσης μιας επιχείρησης μέσω της αναγνώρισης και περιορισμού των περιπτώσεων που μπορούν να εξελιχθούν σε προβλήματα/σφάλματα (π.χ. ελαττωματικά προϊόντα ή εκροή που δεν ικανοποιεί τον πελάτη). Μπορεί να οριστεί ως στρατηγική βελτίωσης της κερδοφορίας της επιχείρησης, της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των λειτουργιών της προκειμένου να καλυφθούν ή και να ξεπεραστούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών (Kwak & Anbari, 2006). Στόχος της είναι η συμπίεση της διακύμανσης της διαδικασίας εντός 6 τυπικών αποκλίσεων εκατέρωθεν του μέσου όρου και εντός των ορίων που έχουν τεθεί από τις προσδοκίες των πελατών (Andersson, Eriksson & Torstensson, 2006· Antony, 2002· Antony, 2006· Bendell, 2006· Chakrabarty & Tan, 2007).

Πρωτοεφαρμόστηκε το 1986 στη Motorola ως προσέγγιση βελτίωσης των διαδικασιών, της λειτουργικής απόδοσης των επιχειρήσεων και μείωσης των σφαλμάτων ανά εκατομμύριο παραγόμενων μονάδων (3,4 ελαττωματικές μονάδες ανά εκατομμύριο παραγόμενων μονάδων) ώστε να βελτιωθεί τελικά η ικανοποίηση του πελάτη (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014). Έστω δηλαδή ότι κάποια αεροπορική εταιρεία διαφημίζει ότι οι αποσκευές των ταξιδιωτών φτάνουν σωστά στον προορισμό τους σε ποσοστό 99,9%. Αν ταξιδεύουν 1 εκατομμύριο επιβάτες καθημερινά με αυτήν την εταιρεία, αυτό σημαίνει 1.000 λάθη ημερησίως, κάτι που απέχει πολύ από τον στόχο των 3,4 λαθών στο εκατομμύριο. Είναι αλήθεια ότι η ποιότητα 6σ δεν αποτελεί μια στατιστική τεχνική αλλά φιλοσοφία διοίκησης και επιχειρηματική στρατηγική, η οποία επιτρέπει τη δημιουργική σκέψη, κάτι που είναι προϋπόθεση για την οργανωσιακή αριστεία (Antony & Banuelas, 2002· Goh, 2002).

Βασικοί παράγοντες επιτυχίας είναι η δέσμευση και η εμπλοκή της διοίκησης, η εστίαση στον πελάτη, η κατάλληλη (υποστηρικτική της διαρκούς βελτίωσης) κουλτούρα, η στοίχιση των επιχειρηματικών στόχων με τους στόχους 6σ, οι κατάλληλες προτεραιότητες, η ανάπτυξη διαλειτουργικών ομάδων, η επικοινωνία, οι συνεχείς μετρήσεις, η λογοδοσία, η εκπαίδευση και οι απαιτούμενες ικανότητες αλλά και η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της ποιότητας 6σ (π.χ. Antony & Banuelas, 2002· Antony, Kumar & Madu, 2005· Revere, Kadipasaoglou & Zalila, 2006· Antony, Antony & Kumar, 2007· Chakrabarty & Tan, 2007· Kumar, 2007· Aboelmaged, 2010). Κατά τις Hensley & Dobbie (2005), η επιτυχής εφαρμογή της ποιότητας 6σ στις υπηρεσίες βασίζεται στην ικανότητα της επιχείρησης να αναγνωρίζει τον βαθμό ετοιμότητάς της γι' αυτό και στην επιλογή των κατάλληλων εργαλείων.

Η επιτυχής εφαρμογή της ποιότητας 6σ είναι συνυφασμένη με έναν αριθμό ωφελειών όπως είναι η καλύτερη χρηματοοικονομική απόδοση των επιχειρήσεων, η βελτιωμένη απόδοση των διαδικασιών τους σε όρους μεταβλητότητας, κόστους, χρόνου, παραγωγικότητας (π.χ. Antony, Kumar & Madu, 2005· Freiesleben, 2006) αλλά κυρίως η ικανοποίηση του πελάτη (Ganesh, 2004· Kuei & Madu, 2003· Kumar, 2007· Rylander & Provost, 2006). Η εφαρμογή της ποιότητας 6σ στις υπηρεσίες παρουσιάζει αυξητικές τάσεις (Chakrabarty & Tan, 2007). Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών η ποιότητα 6σ μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των περισσότερων προβλημάτων μέσω της χρήσης των εργαλείων ποιότητας που αναφέρθηκαν προηγουμένως, όπως το διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος, το διάγραμμα Pareto κ.λπ., ενώ τα οποιαδήποτε κόστη εκπαίδευσης σίγουρα αντισταθμίζονται από τα οφέλη βελτίωσης.

Ορισμένα οφέλη που καταγράφονται είναι (Antony, Antony & Kumar, 2007):

- η βελτιωμένη συνεργασία μέσω διαλειτουργικών ομάδων,
- ο μετασχηματισμός της κουλτούρας (έμφαση στην πρόληψη),
- το βελτιωμένο ηθικό του προσωπικού,
- η μείωση των σταδίων όπου δεν προστίθεται αξία στις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες,
- το μειωμένο κόστος κακής ποιότητας (π.χ. παράπονα),
- η γνώση των εργαλείων και τεχνικών επίλυσης προβλημάτων από το προσωπικό, που αυξάνει την ικανοποίησή τους,
- η συστηματική μείωση της διακύμανσης των διαδικασιών, άρα η μεγαλύτερη συνέπεια/αξιοπιστία στην παροχή της υπηρεσίας,
- η διοίκηση βάσει αντικειμενικών δεδομένων.

Η εφαρμογή της ποιότητας 6σ στις υπηρεσίες παρουσιάζει ιδιαιτερότητες λόγω των δυσκολιών στη συλλογή δεδομένων (δεν είναι τόσο εύκολο όσο στις διαδικασίες παραγωγής προϊόντων, υπάρχει μεγαλύτερη πολυπλοκότητα) και στον τρόπο συλλογής των δεδομένων (δεν γίνεται αυτοματοποιημένα), κάτι που δυσκολεύει επίσης τη μέτρηση και τον έλεγχο των διαδικασιών (Benedetto, 2002).

Είναι αξιοσημείωτη η παρατήρηση των Yilmaz & Chatterjee (2000) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι περισσότερες διαδικασίες των υπηρεσιών λειτουργούν με ποιότητα λιγότερη από 3,5σ, δηλαδή απόδοση 97,7% και πάνω από 23.000 σφάλματα στο εκατομμύριο. Η βελτίωση κατά 0,5σ στη λειτουργία των διαδικασιών θα βελτίωνε την απόδοση στο 99,38% και θα μείωνε τα σφάλματα σε 6.210 στο εκατομμύριο με όποιες ακόμα θετικές επιπτώσεις υπήρχαν από οικονομική άποψη. Για παράδειγμα, οι Antony, Antony & Kumar (2007) αναφέρουν την περίπτωση των τραπεζών οι οποίες μετά την εφαρμογή της ποιότητας 6σ μείωσαν σημαντικά τα λάθη σε διαδικασίες όπως το άνοιγμα ενός λογαριασμού, συντελώντας στη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών και στη συντόμευση των σχετικών διαδικασιών κατά 30%, βελτιώνοντας έτσι την αποδοτικότητά τους.

4.5.3 Η λιτή υπηρεσία

Με βάση τις αρχές της λιτής διοίκησης (lean management), οι οποίες προήλθαν από το σύστημα παραγωγής της Toyota (Toyota Production System), η λιτή υπηρεσία (lean service) αναφέρεται στη διαρκή και γρήγορη ροή ενεργειών προστιθέμενης αξίας για την ικανοποίηση αναγκών των πελατών. Η λιτή διοίκηση εστιάζει στο προϊόν/υπηρεσία, στην αξία (σύμφωνα με την οπτική του πελάτη) και στη ροή αξίας (value stream), αναγνωρίζοντας τις ενέργειες/στάδια όπου προστίθεται αξία και επιδιώκοντας την εξάλειψη του muda (απώλεια) από όλες τις περιοχές και τις λειτουργίες του συστήματος (Womack & Jones, 1996, Womack, Jones & Roos, 1990). Τα οφέλη της περιλαμβάνουν την ταχύτερη ολοκλήρωση των διαδικασιών, τη βελτίωση της παραγωγικότητας, τη μείωση κόστους ανά πελάτη, την αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη με ό,τι αυτό συνεπάγεται από πλευράς θετικών συστάσεων από αυτόν για την εταιρεία, την καλύτερη επικοινωνία και τη μείωση του κόστους λόγω λιγότερων παραπόνων (Johnston, Clark & Shulver, 2012).

Ο όρος muda στα ιαπωνικά [το πρόθεμα mu συνδέεται με τη βελτίωση, (De Mente, 2004)] χρησιμοποιείται για να δηλώσει την αχρηστία ή αχρησία ή περίσσεια ή απώλεια ή σπατάλη ή φύρα σε ένα σύστημα και αποτελεί κεντρική έννοια στο σύστημα παραγωγής της Toyota (Toyota Production System), εταιρεία στην οποία εργαζόταν ο Ιάπωνας Taiichi Ohno (μηχανολόγος και στέλεχος, σύμβολο της αναγέννησης της ιαπωνικής βιομηχανίας μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο). Στις αρχές της δεκαετίας του 1950, ο Eiji Toyoda (Ιάπωνας βιομήχανος και τότε στέλεχος της Toyota) αποφάσισε να επισκεφτεί το εργοστάσιο της Ford στις ΗΠΑ προκειμένου να δει πώς παράγονται τα αυτοκίνητα στο μεγαλύτερο και πιο αποδοτικό εργοστάσιο του κόσμου (με ρυθμό παραγωγής 7.000 αυτοκινήτων ημερησίως, κάτι που στην Ιαπωνία

φάνταζε εκτός πραγματικότητας, αφού σε διάστημα 13 χρόνων είχαν παραχθεί περίπου 2.700 αυτοκίνητα) και να προτείνει αλλαγές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και στην ιαπωνική εταιρεία. Αυτό το οποίο διαπίστωσε ήταν απώλειες παντού (από την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, τα αποθέματα και την υπερεπεξεργασία, την παραγωγή, τα ελαττωματικά, την αναμονή, τη μεταφορά, τις εγκαταστάσεις). Μαζί με τον Ohno κατάλαβαν ότι δεν είχαν την πολυτέλεια για τέτοια σπατάλη πόρων και άρα δεν μπορούσαν να αντιγράψουν αυτό που είδαν στις ΗΠΑ (Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 1999). Αντίθετα, δημιούργησαν ομάδες βελτίωσης ποιότητας και εστίασαν στη μείωση απωλειών (muda) μέσω συστημάτων Just In Time κ.λπ. (Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 2006). Τελικά, το 1959 η Toyota κατάφερε να παράγει 100.000 αυτοκίνητα ετησίως (Udagawa κ.α., 1995), ενώ στη μετέπειτα κρίση που αντιμετώπισε λόγω απόρριψης του μοντέλου της Crown στις ΗΠΑ, εφαρμόζοντας έλεγχο ολικής ποιότητας και kanban (ένα σύστημα καρτών για μεταφορά πληροφοριών στις διάφορες γραμμές παραγωγής), κατάφερε να την αντιμετωπίσει επιτυχώς και να πάρει το βραβείο Deming. Είναι δε σημαντικό να τονιστεί ότι βάση του Toyota Production System ήταν η εμπλοκή όλων στη διαρκή βελτίωση, η εκπαίδευση αλλά και ο ρόλος της ηγεσίας (Dahlgaard & Dahlgaard-Park, 1999).

Η μείωση του muda αποτελεί λοιπόν έναν τρόπο προκειμένου να βελτιωθεί τελικά η κερδοφορία, αφού οι πόροι της επιχείρησης κατανέμονται με τον βέλτιστο τρόπο. Το muda προκαλείται όταν χρησιμοποιούνται περισσότεροι πόροι από όσους πραγματικά απαιτούνται προκειμένου να παραχθούν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που απαιτούν οι πελάτες ή υπάρχουν ενέργειες/βήματα σε μια διαδικασία όπου δεν προσθέτουν αξία και άρα μπορούν και πρέπει να εξαλειφθούν. Ο Ohno αναγνώρισε 7 είδη muda (Ohno, 1988):

1. Τα ελαττωματικά προϊόντα (defects), η επισκευή των οποίων σημαίνει επιπρόσθετο κόστος.
2. Η υπερπαραγωγή (overproduction), η παραγωγή αγαθών δηλαδή σε ποσότητες μεγαλύτερες από τη ζήτηση, κάτι που σημαίνει αποθέματα, δηλαδή κόστος φύλαξης, συντήρησης κ.λπ.
3. Η μη αναγκαία υπερ-επεξεργασία (over processing), δηλαδή περισσότερη δουλειά ή ποιότητα από όση απαιτείται (για παράδειγμα η τακτική επιθεώρηση αντί για τον σωστό σχεδιασμό της διαδικασίας, που δεν επιτρέπει να συμβούν σφάλματα/προβλήματα εξαρχής).
4. Η μη αναγκαία κίνηση του προσωπικού (unnecessary motion of employees) (για λόγους σχετικούς με τη δουλειά τους), όπως για παράδειγμα η μετακίνηση μεταξύ γραφείων για κάποιο έγγραφο, μια εκτύπωση σε ένα μηχάνημα μακριά από τη θέση εργασίας.
5. Τα αποθέματα (inventories) τα οποία χρειάζονται περαιτέρω επεξεργασία ή πράγματα τα οποία δεν χρειάζονται άμεσα (π.χ. γραφική ύλη).
6. Η μη αναγκαία μετακίνηση των προϊόντων (unnecessary transport and handling of goods) (π.χ. μετακίνηση εγγράφων από γραφείο σε γραφείο).
7. Η αναμονή (waiting) ολοκλήρωσης ενός σταδίου μιας διαδικασίας (π.χ. διακοπή λειτουργίας ηλεκτρονικού συστήματος τραπεζικών εργασιών, αναμονή για την υπογραφή ενός εγγράφου).

Muda όμως μπορεί να προκαλείται και α) από τη σύγχυση (confusion) λόγω ανεπαρκούς ή λανθασμένης πληροφόρησης ως προς τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, τον τρόπο με τον οποίο θα αξιολογηθεί η πρόοδος επίτευξής τους κ.λπ., β) από την υπο-αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (underutilized human potential) η οποία προκαλείται όταν, για παράδειγμα, εξειδικευμένο προσωπικό εκτελεί εργασίες ρουτίνας και γ) από τις μη ασφαλείς ή μη εργονομικές συνθήκες εργασίας (unsafe / non-ergonomic working conditions) οι οποίες επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική κατάσταση των εργαζομένων (π.χ. κακής ποιότητας καρέκλες, συνθήκες που ευνοούν την εκδήλωση του συνδρόμου του καρπιαίου σωλήνα).

Επισημαίνεται ωστόσο ότι θα πρέπει κάθε φορά να εξετάζεται προσεκτικά αν το muda συνδέεται με ενέργειες οι οποίες να μην προσθέτουν αξία αλλά από την άλλη είναι απαραίτητες ή με ενέργειες οι οποίες δεν προσθέτουν αξία και μπορούν άμεσα να καταργηθούν. Στην πρώτη περίπτωση ένα παράδειγμα μπορεί να είναι η αναμονή για έλεγχο πριν από μια πτήση (και όχι ο έλεγχος). Η αναμονή αυτή καθαυτήν μπορεί να μην δίνει κάτι, αλλά είναι αναγκαία ειδικά στη σημερινή εποχή και με τις δεδομένες τεχνολογικές δυνατότητες. Στη δεύτερη περίπτωση, για παράδειγμα, σε ένα υποκατάστημα εταιρείας τηλεπικοινωνιών η μετακίνηση υπαλλήλων σε διαφορετικές θέσεις για να εκτελέσουν διαφορετικές εργασίες μέσω Η/Υ είναι muda και μπορεί να αντιμετωπιστεί αν κάθε υπάλληλος στη θέση του έχει τερματικό το οποίο του επιτρέπει να εκτελέσει όλες τις πιθανές εργασίες τις οποίες μπορεί να ζητήσει ένας πελάτης.

Για το muda ευθύνονται συνήθως δύο παράγοντες (αν και μπορεί να υπάρχουν και άλλες αιτίες): το muda, που αναφέρεται στη διακύμανση, στη μεταβλητότητα, στη μη κανονικότητα μιας διαδικασίας η οποία μπορεί να προκύψει, π.χ. όταν εκτελείται περισσότερη ή λιγότερη εργασία από το κανονικό λόγω κάποιου

προβλήματος της παραγωγής ή μη σταθερών προγραμμάτων παραγωγής, και το *muri*, που αφορά την επιβάρυνση ανθρώπων και εξοπλισμού με αποτέλεσμα να προκύπτουν τελικά προβλήματα ποιότητας εκροών, ασφάλειας κ.λπ. (Liker, 2004). Για να αντιμετωπιστεί το *muda* και οι αιτίες του, θα πρέπει ένα σύστημα / μια διαδικασία αρχικά να σχεδιαστεί έτσι ώστε να μπορεί να καλύψει τη ζήτηση (προϊόντων, υπηρεσιών) χωρίς περίσσεια πόρων, ελαχιστοποιώντας την οποιαδήποτε ανεπιθύμητη μεταβλητότητα.

Η λιτή θεώρηση βασίζεται στην απεικόνιση της ροής αξίας, κάτι που συμβάλλει στον καθορισμό των σημείων σε μια διαδικασία που μπορούν να βελτιωθούν (ονομάζονται *kaizen bursts*) αλλά και στην κατάργηση ολόκληρων διαδικασιών που δεν προσθέτουν αξία. Οι πέντε βασικές της αρχές, οι οποίες μοιάζουν με τα 6 βήματα της διαδικασίας βελτίωσης ποιότητας η οποία προτάθηκε από τη Motorola από το 1983 έως το 1989 και εφαρμόστηκε αρχικά στον τομέα παραγωγής κι από το 1990 κι έπειτα στους υπόλοιπους τομείς της εταιρείας, είναι (Womack & Jones, 1996):

1. Ο προσδιορισμός της αξίας ανά προϊόν/υπηρεσία (από την πλευρά του πελάτη).
2. Ο προσδιορισμός της ροής αξίας, δηλαδή της ακολουθίας ενεργειών/δραστηριοτήτων μέσω των οποίων το προϊόν / η υπηρεσία πηγαίνει στον πελάτη (και κατηγοριοποίηση των ενεργειών σε αυτές που προσθέτουν αξία, σε αυτές που δεν προσθέτουν αξία αλλά χρειάζονται και σε αυτές που δεν προσθέτουν αξία και μπορούν άμεσα να καταργηθούν).
3. Η δημιουργία (αδιάκοπης) ροής αξίας.
4. Η παραγωγή προϊόντων / παροχή υπηρεσιών με βάση τη ζήτηση.
5. Η επιδίωξη της αριστείας.

Λιτή υπηρεσία άρα σημαίνει ανάπτυξη της βέλτιστης διαδικασίας μέσω του σωστού σκοπού, της καλύτερης μεθόδου και υψηλότερη αίσθηση επίτευξης (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014). Ο σκοπός καθορίζεται από την εστίαση στον πελάτη. Η καλύτερη διαδικασία είναι αυτή με την οποία μπορεί να παραχθεί μικρός όγκος υπηρεσιών με μεγάλη ποικιλία/διαφοροποίηση και που μπορεί να ανταποκριθεί στη ζήτηση, ενώ παράλληλα αυτή η διαδικασία ικανοποιεί το προσωπικό το οποίο νιώθει ευχαρίστηση γιατί παρέχει πραγματική υπηρεσία αξίας. Για την επίτευξη της λιτής υπηρεσίας χρειάζεται (Fitzsimmons κ.α., 2014):

1. Προσδιορισμός των κύριων διαδικασιών.
2. Επιλογή των περισσότερο σημαντικών και κατάταξή τους ανάλογα.
3. Ανάλυση του πώς μια διαδικασία μπορεί να βελτιωθεί.
4. Προσδιορισμός των απαιτούμενων αλλαγών για την υποστήριξη λειτουργίας της βελτιωμένης διαδικασίας.
5. Εφαρμογή των αλλαγών για τη βελτίωση της διαδικασίας.
6. Προσδιορισμός των αποτελεσμάτων από τη βελτίωση της διαδικασίας.
7. Μετά τη βελτίωση, επανέναρξη της διαδικασίας.

Ενώ τόσο η ποιότητα 6σ όσο και η λιτή θεώρηση είναι αξιόλογες προσεγγίσεις για την αλλαγή και τη βελτίωση, είναι δυνατό να υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ο συνδυασμός λιτής διοίκησης και ποιότητας 6σ (Lean 6σ). Πρόκειται για έναν συνδυασμό απλοποίησης διαδικασιών και ταχύτερης ανταπόκρισης με την υψηλότερη ποιότητα, λόγω μείωσης της διακύμανσης της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας. Με άλλα λόγια, η λιτή ποιότητα 6σ είναι μια στρατηγική βελτίωσης της απόδοσης των διαδικασιών η οποία συντελεί στην αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη και άρα στα καλύτερα αποτελέσματα επιχειρηματικής απόδοσης (George, 2002· Snee, 2010). Η ποιότητα 6σ από τη μία πλευρά παρέχει όλα τα απαιτούμενα εργαλεία για τον χειρισμό των προβλημάτων ποιότητας (Sharma, 2003· Wheat, Mills & Carnell, 2003), ενώ σε συνδυασμό με τη φιλοσοφία λιτής διοίκησης αποτελεί το πλαίσιο για τις αλλαγές σε επίπεδο κουλτούρας και λειτουργίας (Pepper & Spedding, 2010). Με αυτόν τον τρόπο αντιμετωπίζεται το πρόβλημα πολλών επιχειρήσεων να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης μετά την επίτευξη βελτιώσεων (Arnheiter & Maleyeff, 2005). Η ισορροπία μεταξύ των δύο προαναφερθεισών προσεγγίσεων είναι κρίσιμη προκειμένου να μην οδηγηθεί η επιχείρηση είτε πλήρως στη λιτή θεώρηση, κάτι που θα σήμαινε είτε υπερβολική απλοποίηση και πιθανή αδυναμία να ανταποκριθεί στις αλλαγές τις αγορές ή να δημιουργήσει αξία, είτε στη μείωση διακύμανσης σε επίπεδο μεγαλύτερο από αυτό που είναι αποδεκτό από τους πελάτες της. Χρειάζεται δηλαδή να δημιουργείται αξία για τον πελάτη διατηρώντας τη διακύμανση εντός ορίων αποδοχής (Pepper & Spedding, 2010). Σχετικές μελέτες έχουν δημοσιευτεί από τους Smith (2003), Sharma (2003), Kumar κ.α. (2006) κ.α.

4.5.4 Η συγκριτική ανάλυση απόδοσης

Συμβαίνει συχνά οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν προβλήματα ποιότητας (επειδή, για παράδειγμα, έχουν χάσει την επαφή με τους πελάτες τους και τις ανάγκες τους ή έχουν χάσει επαφή με τους εργαζομένους, τους προμηθευτές ή άλλες ομάδες ειδικών συμφερόντων), τα οποία προκαλούν μείωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Προκειμένου τα προβλήματα αυτά να προσδιοριστούν και να ξεπεραστούν χρησιμοποιείται η συγκριτική ανάλυση απόδοσης (benchmarking).

Η ανάπτυξη της στις Η.Π.Α και στην εταιρεία XEROX ως επίσημη διαδικασία αξιολόγησης και βελτίωσης σήμαινε εστίαση στη διεργασία και στην αποτελεσματικότητά της, πέρα από τα απλά στατιστικά στοιχεία. Η σύγκριση της απόδοσης ενός οργανισμού με έναν άλλο επέτρεπε την ανακάλυψη των αδυναμιών και την αναζήτηση λύσεων με τελικό σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας. Η εταιρεία XEROX ορίζει τη συγκριτική ανάλυση απόδοσης ως μια συνεχή διαδικασία μετρήσεων για προϊόντα, διαδικασίες και διοικητικές πρακτικές για συγκρίσεις με τους καλύτερους ανταγωνιστές ή με επιχειρήσεις με ηγετική θέση στον κλάδο τους (Camp, 1989). Είναι όμως και ένας συστηματικός τρόπος μάθησης από τους άλλους και αλλαγής (προς το καλύτερο) (Eppner, 1999). Οι Zairi & Leonard (1994) ορίζουν τη συγκριτική ανάλυση απόδοσης ως τη νοοτροπία ενός οργανισμού ο οποίος ενθαρρύνει τη συνεχή προσπάθεια σύγκρισης λειτουργιών και διαδικασιών με αυτές των αρίστων όπου και αν αυτοί βρίσκονται. Η συγκριτική ανάλυση απόδοσης αποτελεί ταυτόχρονα διαγνωστικό εργαλείο, εργαλείο για αυτοβελτίωση, εργαλείο μάθησης (από τις καλές πρακτικές) αλλά και μια δυναμική διαδικασία μέτρησης και σύγκρισης της απόδοσης. Μπορεί να είναι στρατηγική, λειτουργική και να βασίζεται σε αντικειμενικά δεδομένα. Μπορεί να είναι κάθετη ή οριζόντια αλλά και εσωτερική ή εξωτερική, να διεξάγεται μεταξύ συνεργατών ή ανταγωνιστών, να έχει ως βάση σύγκρισης διαδικασίες, διαφορετικής φύσης οργανισμούς ή να επιβάλλεται (π.χ. από συγκεκριμένους φορείς ή την αγορά). Κεντρική ιδέα της συγκριτικής ανάλυσης απόδοσης είναι λοιπόν η παροχή προς τη διοίκηση των οργανισμών ενός εξωτερικού σημείου αναφοράς ή ενός προτύπου για την αξιολόγηση της ποιότητας ή του κόστους των εσωτερικών δραστηριοτήτων, πρακτικών και διεργασιών τους.

Πρόκειται επομένως για μια μέθοδο η οποία επιτρέπει σε μια επιχείρηση να μάθει τα σημεία υπεροχής της και τα αδύναμα σημεία της (σε σχέση με τους ανταγωνιστές της) και να βελτιωθεί, εισάγοντας βέλτιστες πρακτικές στη λειτουργία της. Μέσω της συγκριτικής ανάλυσης απόδοσης επομένως μια επιχείρηση επιλέγει ποιους τομείς ή ποιες διαδικασίες θέλει να βελτιώσει, μελετά τους καλύτερους τρόπους και τις πρακτικές άλλων επιχειρήσεων και προβαίνει στην ανάπτυξη συστημάτων και διαδικασιών για να βελτιώσει την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητά της (Δερβιτσιώτης, 2001). Είναι ωστόσο σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν πρόκειται για μια διαδικασία η οποία ενθαρρύνει τη μίμηση άλλων επιχειρήσεων αλλά αποτελεί μια γνήσια προσπάθεια εκμάθησης και προσαρμογής των καλύτερων διαδικασιών, σε αρμονία με το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης (Δερβιτσιώτης, 2000). Η δε επιτυχής εφαρμογή της θα εξαρτηθεί από τη δέσμευση της διοίκησης και την ετοιμότητα/διάθεση/εκπαίδευση του προσωπικού να συμμετέχει, τον βαθμό στον οποίο υπάρχει κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης και ευελιξία, ώστε η διαδικασία αυτή να μπορεί να προσαρμόζεται ανάλογα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε επιχείρησης (Δερβιτσιώτης, 2001).

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Aboelmaged, M.G. (2010). Six sigma quality: a structured review and implications for future research. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 27 (3), 268-318.
- Andersson, R., Eriksson, H. & Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *The TQM Magazine*, 18 (3), 282-296.
- Antony, J. (2002). Design for Six Sigma: a breakthrough business improvement strategy for achieving competitive advantage. *Work Study*, 51 (1), 6-8.
- Antony, J. (2006). Six sigma for service processes. *Business Process Management Journal*, 12 (2), 234-248.
- Antony, J. & Banuelas, R. (2002). Key ingredients for the effective implementation of six sigma program. *Measuring Business Excellence*, 6 (4), 20-27.

- Antony, J., Antony, F. & Kumar, M. (2007). Six Sigma in service organizations: benefits, challenges and difficulties, common myths, empirical observations and success factors. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (3), 294-311.
- Antony, J., Kumar, M. & Madu, C. (2005). Six Sigma in small and medium-sized UK manufacturing enterprises: some empirical observations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (8), 860-874.
- Arnheiter, E.D. & Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and six sigma. *The TQM Magazine*, 17 (1), 5-18.
- Bendell, T. (2006). A review and comparison of six sigma and the lean organisations. *The TQM Magazine*, 18 (3), 255-262.
- Benedetto, A.R. (2002). Adapting manufacturing-based six sigma methodology to the service environment of a radiology film library. *Journal of Healthcare Management*, 48 (4), 263-280.
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 28 (2), 238-256.
- Calingo, L.M.R., Leong, Y.M., Chia, M.P. & Mohamed, H. (1995). Achieving total quality management through ISO 9000: a research note. *Accounting and Business Review*, 2 (1), 173-186.
- Camp, R. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.
- Casadesus, M. & Gimenez, G. (2000). The benefits of implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 288 Spanish companies. *The TQM Magazine*, 12 (6), 432-441.
- Chakrabarty, A. & Tan, K.C. (2007). The current state of six sigma application in services. *Managing Service Quality*, 17 (2), 194-208.
- Chase, R.B. & Stewart, D.M. (1994). Make your service fail-safe. *Sloan Management Review*, 35 (3), 35-44.
- Cheng, M., Andrew, D. & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (1), 60-75.
- Chow-Chua, C., Goh, M. & Wan, T. (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (8), 936-953.
- Clutterbuck, D., Armistead, C.G. & Clark, G. (1993). *Inspired customer service: Strategies for service quality*. London: Kogan Page.
- Dahlgaard, J.J. & Dahlgaard-Park, S.M. (1999). Lean production, TQM and economic development. Proceeding of the Conference in Lean Thinking, Stockholm, Sweden.
- Dahlgaard, J.J. & Dahlgaard-Park, S.M. (2006). Lean production, six sigma quality. TQM and company culture. *The TQM Magazine*, 18 (3), 263-281.
- De Mente, B. (2004). *Japan's cultural code words: 233 key terms that explain the attitudes and behavior of the Japanese*. Tokyo: Tuttle Publishing.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press. Cambridge, MA.
- Dick, G., Gallimore, K. & Brown, J.C. (2002). Does ISO 9000 accreditation make a profound difference to the way service quality is perceived and measured? *Managing Service Quality*, 12 (1), 30-42.
- Douglas, A., Kirk, D., Brennan, C. & Ingram, A. (1999). Maximizing the benefits of ISO 9000 implementation. *The TQM Magazine*, 10 (4-5), 507-513.
- Epper, R. (1999). Applying benchmarking to higher education. *Change*, 31 (6), 24-31.
- Evans, J. R. & Dean, J.W. (2000). *Total quality: Management, organization and strategy*. Cincinnati, Ohio: SouthWestern.

- Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (2007). *The management and control of quality*. Mason, OH: Thomson South Western.
- Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. & Bordoloi, S.K. (2014). *Service management: Operations, strategy, information technology*. Eighth edition. New York: McGraw-Hill.
- Freiesleben, J. (2006). Communicating Six Sigma's benefits to top management. *Measuring Business Excellence*, 10 (6), 19-27.
- Ganesh, M. (2004). Six Sigma: time for a reality check. *Customer Management*, 12 (2), 38-39.
- Gammel, P., Van Looy, B. & Van Dierdonck (2013). *Service management: An integrated approach*. Essex: Pearson.
- George, M. (2002). *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma quality with lean speed*. New York: McGraw-Hill.
- Ghobadian, A., Speller, S. & Jones, M. (1994). Service quality, concepts and models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (9), 43-66.
- Goetsch, D.L. & Davis, S.B. (1998). *Understanding and implementing ISO 9000 and ISO standards*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Goh, T.N. (2002). A strategic assessment of six sigma. *Quality & Reliability Engineering International*, 18 (5), 403-410.
- Gotzamani, K. & Tsiotras, G. (2002). The true motives behind ISO 9000 certification. Their effect on the overall certification benefits and long-term contribution towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(2), 151-169.
- Hensley, R.L. & Dobie, K. (2005). Assessing readiness for six sigma in a service setting. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15 (1), 82-101.
- Heras, I., Cilleruelo, E. & Iradi, J. (2008). ISO 9001 and residential homes for the elderly: a Delphi study. *Managing Service Quality*, 18 (3), 272-288.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York: McGraw-Hill.
- ISO (2015). *Quality management principles*. Ανακτήθηκε από http://www.iso.org/iso/iso_9001_-_quality_management_principles_-_en_lr.pdf
- Johnston, R., Clark, R. & Shulver, M. (2012). *Service operations management*. Essex: Pearson Education.
- Kuei, C.H. & Madu, C. (2003). Customer-centric Six Sigma quality and reliability management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (8), 954-964.
- Kumar, M. (2007). Critical success factors and hurdles to Six Sigma implementation: the case of a UK manufacturing SME. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 3 (4), 333-351.
- Kumar, M., Antony, J., Singh, R.K., Tiwari, M.K. & Perry, D. (2006). Implementing the lean sigma framework in an Indian SME: a case study. *Production Planning & Control*, 17 (4), 407-423.
- Kwak, Y.H. & Anbari, F.T. (2006). Benefits, obstacles and future of Six Sigma approach. *Technovation*, 26 (5), 708-715.
- Larsson, R. & Bowen, D. (1989). Organization and customer: Managing design and coordination of services. *Academy of Management Review*, 14 (2), 213-233.
- Lee, R.G. & Dale, B.G. (1998). Business process management: a review and evaluation. *Business Process Management Journal*, 4 (3), 214-225.
- Liker, J. (2004). *The Toyota way*. New York: McGraw-Hill.
- Magd, H. (2008). ISO 9001:2000 in the Egyptian manufacturing sector: perceptions and perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25 (2), 173-200.
- Mo, J.P.T. & Chan, A.M.S. (1997). Strategy for the successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufacturers. *The TQM Magazine*, 9 (2), 135-145.

- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System*. Portland, Oregon: Productivity Press.
- Pepper, M.P.J. & Spedding, T.A. (2010). The evolution of lean six sigma. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 27 (2), 138-155.
- Psomas, E.L., Fotopoulos, C.V. & Kafetzopoulos, D.P. (2010). Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20 (5), 440-457.
- Revere, L., Kadipasaoglu, S. & Zalila, F. (2006). An empirical investigation into Six Sigma critical success factors. *International Journal of Productivity & Quality Management*, 1 (3), 224-252.
- Rylander, D. & Provost, T. (2006). Improving the odds: combining Six Sigma and online market research for better customer service. *SAM Advanced Management Journal*, 71 (1), 15-19.
- Sharma, U. (2003). Implementing lean principles with the Six Sigma advantage: how a battery company realized significant improvements. *Journal of Organizational Excellence*, 22 (3), 43-52.
- Singh, P.J., Feng, M. & Smith, A. (2006). ISO 9000 series of standards: comparison of manufacturing and service organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (2), 122-142.
- Smith, B. (2003). Lean and Six Sigma – a one-two punch. *Quality Progress*, 36 (4), 37-41.
- Snee, R. (2010). Lean six sigma: getting better all the time. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1 (1), 9-29.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30 (2), 125-134.
- Udagawa, M., Satoo, H., Nakamura, K. & Nonaka, I. (1995). *Nihon Kigyoono Hinshitsu Kanri (Quality Management in the Japanese Enterprises)*. Tokyo: Yuhikaku (in Japanese).
- Wheat, B., Mills, C. & Carnell, M. (2003). *Leaning into Six Sigma: A parable of the journey to Six Sigma and a lean enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Womack, J. & Jones, D.T. (1996). *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. London: Simon and Schuster.
- Womack, J., Jones, D.T. & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.
- Yilmaz, M.R. & Chatterjee, S. (2000). Six sigma beyond manufacturing – a concept for robust management. *The Quality Management Journal*, 7 (3), 67-78.
- Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management*, 3 (1), 64-80.
- Zairi, M. & Leonard, P. (1994). *Practical benchmarking. The complete guide*. London: Chapman & Hall.
- Zairi, M. & Sinclair, D. (1995). Business process re-engineering and process management. *Business Process Reengineering & Management Journal*, 1 (1), 8-30.
- Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (2000). *Διοίκηση ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks.

Κριτήρια αξιολόγησης

Ερώτηση 1

Να δώσετε έναν ορισμό της διαδικασίας και να αναφέρετε ενδεικτικά παραδείγματα διαδικασιών στις επιχειρήσεις.

Απάντηση

Ως διαδικασία (process) ορίζεται μια σειρά/ακολουθία ενεργειών, οι οποίες γίνονται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις με στόχο τη μετατροπή εισροών (μέσω της προσθήκης αξίας) σε εκροές/αποτελέσματα, δηλαδή σε προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται σε υφιστάμενους ή/και δυνητικούς πελάτες τους. Κάθε διαδικασία έχει στόχους, οι οποίοι πρέπει να επιτυγχάνονται, έχει εισροές και εκροές, έχει ενέργειες οι οποίες συμβάλλουν πολύ ή λίγο, άμεσα ή έμμεσα στην προσθήκη αξίας. Είναι δε σημαντικό να μπορούν να αναγνωριστούν εκείνες οι διαδικασίες οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και κυρίως με την ικανοποίηση των πελατών.

Οι διαδικασίες υπάρχουν παντού μέσα στις επιχειρήσεις και μπορεί να είναι κύριες (προσθέτουν αξία άμεσα και απευθύνονται στους εξωτερικούς πελάτες) ή υποστηρικτικές (δεν προσθέτουν άμεσα αξία στο προϊόν ή στην υπηρεσία, στοχεύουν περισσότερο στην ικανοποίηση εσωτερικών πελατών). Κάθε κύρια δραστηριότητα στην επιχείρηση περιλαμβάνει διατμηματική συνεργασία και ως εκ τούτου κάθε διαδικασία συνδέει όλα τα τμήματα της επιχείρησης και διευκολύνει την κατανόηση από τους εργαζομένους όλου του συστήματος προσθήκης αξίας και λειτουργίας της επιχείρησης. Παραδείγματα διαδικασιών είναι η διαδικασία παραγγελίας εμπορευμάτων προς πώληση, η διαδικασία διαχείρισης παραπόνων των πελατών, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων κ.λπ. Ειδικότερα γίνεται λόγος για:

- διαδικασίες σχεδιασμού του προϊόντος ή της υπηρεσίας (π.χ. μετάφραση απαιτήσεων του πελάτη σε χαρακτηριστικά προϊόντος/υπηρεσίας),
- διαδικασίες παραγωγής προϊόντων / παροχής υπηρεσιών,
- διαδικασίες υποστήριξης (π.χ. ασφάλεια πληροφοριακής υποδομής),
- διαδικασίες προμηθευτών (πρώτων υλών, εμπορευμάτων ή/και υπηρεσιών).

Ερώτηση 2

Τι είναι η διαδικασία της υπηρεσίας (service process) και ποιους τύπους γνωρίζετε;

Απάντηση

Η διαδικασία της υπηρεσίας λοιπόν αφορά ένα σύνολο (σχετικών μεταξύ τους) ενεργειών οι οποίες γίνονται σε ακολουθία και εξασφαλίζουν την παροχή της έννοιας της υπηρεσίας (service concept) και της προσφοράς της σχετικής εμπειρίας στον πελάτη, φέρνοντας σε αλληλεπίδραση το προσωπικό της επιχείρησης, τους πελάτες και τον σχετικό εξοπλισμό / και λοιπά εμπράγματα στοιχεία (για την παροχή της υπηρεσίας). Σε ορισμένες διαδικασίες ο πελάτης εμπλέκεται αρκετά ενώ σε άλλες λιγότερο, σε άλλες το αντικείμενο μπορεί να είναι ο ίδιος πελάτης (π.χ. εκπαίδευση, υγεία) ή κάτι που του ανήκει (π.χ. τραπεζικές υπηρεσίες, τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες) ενώ όλες απαιτούν και επεξεργάζονται πόρους και βασίζονται στη συνεργασία των τμημάτων και του προσωπικού επαφής με τα τμήματα και το προσωπικό μη επαφής. Υπάρχουν διάφορων τύπων τέτοιες διαδικασίες, οι οποίες διακρίνονται:

- ανάλογα με το είδος των δραστηριοτήτων που εμπεριέχουν (π.χ. δραστηριότητες απλές/ρουτίνας, όπως είναι η πληρωμή του λογαριασμού του τηλεφώνου), άλλες λιγότερο συχνές και περισσότερο πολύπλοκες (όπως είναι η θεραπεία ενός ασθενούς που παρουσιάζει επιπλοκές) και άλλες πολύπλοκες και μοναδικές (όπως είναι η ανάκληση ενός αυτοκινήτου λόγω προβλήματος). Είναι δε συχνό μια επιχείρηση να χρειάζεται κατάλληλες διαδικασίες για όλους αυτούς τους τύπους δραστηριοτήτων.
- ανάλογα με τον όγκο των υπηρεσιών και την ποικιλία. Για παράδειγμα: α) διαδικασία για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών σε μικρό αριθμό πελατών στην οποία η έννοια της υπηρεσίας δεν είναι τόσο σαφής, όπως στην περίπτωση υπηρεσιών που παρέχονται μαζικά αλλά υπάρχει ευελιξία στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας, στον τρόπο παροχής και στο είδος της

προσφερόμενης εμπειρίας, γι' αυτό και υπάρχουν μεγαλύτερα περιθώρια ανταπόκρισης στις αλλαγές του περιβάλλοντος (π.χ. νομικές υπηρεσίες), β) διαδικασία για την παροχή υπηρεσιών σε μεγάλο αριθμό πελατών με ξεκάθαρη έννοια της υπηρεσίας όπως είναι οι υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής, με έμφαση στη συνεπή παροχή της υπηρεσίας στην κατάλληλη τιμή (μέσω σχεδιασμού κατάλληλου περιβάλλοντος υπηρεσίας, μείωσης διακύμανσης της διαδικασίας κ.λπ.), γ) διαδικασία για την παροχή υπηρεσιών μαζικά αλλά και με μεγάλη ευελιξία, παρέχοντας στον πελάτη οτιδήποτε και οποτεδήποτε το θελήσει, κάτι που απαιτεί βεβαίως κατάλληλες υποδομές, τεχνολογία, προσωπικό (π.χ. ηλεκτρονική τραπεζική) και δ) διαδικασία για την παροχή υπηρεσιών σε λίγους πελάτες, είτε δοκιμαστικά, είτε από μια μικρή επιχείρηση, είτε από μια επιχείρηση η οποία δεν λειτουργεί αξιοποιώντας πλήρως τους πόρους της και δεν έχει την τεχνολογία για να επεκτείνει τις δραστηριότητές της (π.χ. παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών μέσω δικτύου οπτικών ινών).

Γίνεται ακόμα λόγος για: α) διαδικασίες που αφορούν μαζικές υπηρεσίες με χαμηλό βαθμό εμπλοκής του πελάτη στις οποίες ο ρόλος του προσωπικού μη επαφής είναι βασικός για την αποδοτική λειτουργία του συστήματος και του προσωπικού επαφής για τη δημιουργία φιλικού κλίματος, έστω κι αν δεν υπάρχει μεγάλη προσωποποίηση των υπηρεσιών ή επιλογές για τους πελάτες (π.χ. εστιατόριο), β) διαδικασίες που αφορούν μαζικές υπηρεσίες με μεγάλο όμως βαθμό εμπλοκής του πελάτη (π.χ. υπηρεσίες φυσικής αγωγής), γ) διαδικασίες σχετικές με παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών με περιορισμένη εμπλοκή του πελάτη (π.χ. η διενέργεια μιας έρευνας αγοράς) και δ) διαδικασίες για την παροχή υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πελατών και με μεγάλο βαθμό εμπλοκής τους (π.χ. παροχή συμβουλών).

Σημειώνεται ωστόσο πως σε μια επιχείρηση είναι δυνατό να υπάρχουν πολλά είδη διαδικασιών υπηρεσιών, κάτι που σημαίνει πολλές διαφορετικές απαιτήσεις σε όρους απόδοσης, τεχνολογίας και συστημάτων.

Ερώτηση 3

Ποιες μεθοδολογίες εφαρμόζονται για τον σχεδιασμό της διαδικασίας της υπηρεσίας;

Απάντηση

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών το ζητούμενο είναι να παραχθεί η υπηρεσία με αξιόπιστο τρόπο και σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας. Τα στελέχη των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να αναγνωρίσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών τους, να τις ενσωματώσουν στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, να μπορούν αυτήν τη διαδικασία να την καταγράφουν αναλυτικά και να αντιμετωπίζουν ορισμένα θέματα-κλειδιά στη διαχείριση διαδικασιών, που είναι η μεταβλητότητα και ο περιορισμός ή εξάλειψη των σταδίων της διαδικασίας που δεν παράγουν αξία (muda). Στο πλαίσιο αυτό υπάρχουν ορισμένες τεχνικές/μεθοδολογίες:

- ανάπτυξη ποιότητας (quality function deployment-QFD)
- ανάπτυξη προσχεδίου υπηρεσίας (service blueprinting)
- διαχείριση μεταβλητότητας (management of variability)
- διαχείριση ενεργειών που δεν προσθέτουν αξία στη διαδικασία (απωλειών/φύρας/σπατάλης — muda management).

Το QFD αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία στα μέσα της δεκαετίας του 1960 από τους Ιάπωνες Yoji Akao και Shigeru Mizuno. Πρωτοεφαρμόστηκε στις εταιρείες Matsushita Electric και Bridgestone Tires αλλά και στα ναυπηγεία της Mitsubishi στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 1970, ενώ αναπτύχθηκε περαιτέρω από την Toyota και πλέον χρησιμοποιείται από πολλές μεγάλες επιχειρήσεις παγκόσμια. Το QFD στόχευε στο να αμβλύνει την αντίληψη των στελεχών, μετατοπίζοντάς την από τα αποτελέσματα στη διαδικασία παραγωγής των αποτελεσμάτων, τα οποία καθοδηγούνται από τη φωνή του πελάτη (voice of customer). Αποτελεί έτσι μια τεχνική μέσω της οποίας συστηματικά και ολοκληρωμένα επιτυγχάνεται η μετάφραση α) των αναγκών των πελατών σε χαρακτηριστικά προϊόντων (ή υπηρεσιών), β) των χαρακτηριστικών του προϊόντος (ή της υπηρεσίας) σε χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας και γ) των χαρακτηριστικών της παραγωγικής διαδικασίας σε χαρακτηριστικά των συστημάτων ελέγχου που διασφαλίζουν τους στόχους ποιότητας των προϊόντων (υπηρεσιών). Συνοπτικά περιλαμβάνει 6 μέρη :

1. αναγνώριση απαιτήσεων του πελάτη,

2. αναγνώριση χαρακτηριστικών προϊόντος/υπηρεσίας (τεχνικές απαιτήσεις) που αντιστοιχούν στις απαιτήσεις του πελάτη,
3. αξιολόγηση σημασίας απαιτήσεων πελάτη και ανταγωνιστικών προϊόντων/υπηρεσιών ως προς αυτές (τις απαιτήσεις),
4. συσχέτιση των απαιτήσεων του πελάτη με τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος / της υπηρεσίας,
5. προσδιορισμό σχέσεων τεχνικών απαιτήσεων για τον σχεδιασμό του προϊόντος/υπηρεσίας,
6. τεχνικές προτεραιότητες, στοιχεία συγκριτικής αξιολόγησης και στόχους.

Όλες αυτές οι πληροφορίες περιλαμβάνονται και παρουσιάζονται στο «σπίτι της ποιότητας» . Η βασική ιδέα λοιπόν του QFD είναι ότι τα προϊόντα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να συμφωνούν με τις επιθυμίες των πελατών και ως εκ τούτου οι λειτουργίες της επιχείρησης συντονισμένα θα πρέπει να το πετύχουν. Σημειώνεται πως, αν και η διαδικασία ανάπτυξης ποιότητας έχει αναπτυχθεί κυρίως για προϊόντα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τις υπηρεσίες

Η ανάπτυξη προσχεδίου της υπηρεσίας αποτελεί μια αποτελεσματική τεχνική/μέθοδο με την οποία απεικονίζεται ολόκληρο το σύστημα της υπηρεσίας. Έτσι, όλοι όσοι εμπλέκονται σε αυτό (εργαζόμενοι και στελέχη) μπορούν να το κατανοήσουν πλήρως όπως και τον ρόλο / τη συνεισφορά τους σε αυτό. Παράλληλα η ανάπτυξη προσχεδίου υπηρεσίας διευκολύνει τον σχεδιασμό της υπηρεσίας, τη βελτίωσή της και άρα την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείρισή της αλλά και την καινοτομία, αφού είναι δυνατό να προσδιοριστούν εκείνες οι περιοχές στη διαδικασία που μπορούν να αλλάξουν είτε οριακά είτε ριζικά.

Η διαχείριση της μεταβλητότητας είναι άλλη μια παράμετρος η οποία πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον σχεδιασμό της διαδικασίας της υπηρεσίας. Δεδομένου ότι η αλληλεπίδραση πελάτη, προσωπικού επαφής και περιβάλλοντος υπηρεσίας δεν μπορεί ποτέ να είναι η ίδια, δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι δύο πελάτες θα λάβουν μια υπηρεσία ακριβώς με τον ίδιο τρόπο. Γίνεται λοιπόν λόγος για μεταβλητότητα της διαδικασίας της υπηρεσίας (ως προς τον χρόνο άφιξης των πελατών για τη λήψη της υπηρεσίας, το τι θα ζητήσουν κάθε φορά, τον βαθμό που μπορούν / είναι ικανοί να συμμετέχουν στην παροχή της υπηρεσίας, την προσπάθεια που θα καταβάλουν για να την αποκτήσουν αλλά και τις υποκειμενικές τους απαιτήσεις για το περιεχόμενο της σωστής εξυπηρέτησης). Μείωση μεταβλητότητας μπορεί, για παράδειγμα, να επιτευχθεί αν οι επιλογές του πελάτη ως προς τις υπηρεσίες είναι περιορισμένες ή το προσωπικό επαφής έχει εκπαιδευτεί έτσι ώστε να είναι σε θέση να χειρίζεται τις διαφορετικές απαιτήσεις των πελατών και να προσαρμόζει την υπηρεσία στα μέτρα τους. Μείωση της μεταβλητότητας μπορεί ακόμα να προέλθει μέσω κατάλληλων στρατηγικών (π.χ. σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO ή η ποιότητα 6σ.

Τέλος, το muda αναφέρεται στους παράγοντες οι οποίοι εμποδίζουν τη βέλτιστη λειτουργία ενός συστήματος (π.χ. υποαξιοποίηση πόρων, μέγεθος αποθεμάτων) και όλες εκείνες τις ενέργειες/δραστηριότητες σε μια διαδικασία οι οποίες δεν προσθέτουν αξία. Τα στελέχη θα πρέπει να αποφασίζουν επομένως πώς θα μπορέσουν να βελτιώσουν τη λειτουργία του συστήματος αλλά και αν μπορούν άμεσα να καταργήσουν αυτές τις δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία στην παραγόμενη εκροή. Περισσότερο όμως το θέμα της διαχείρισης muda αναλύεται σε επόμενη ενότητα.

Επιπλέον γίνεται λόγος για δύο ακόμα μεθόδους: τη μέθοδο Taguchi και το Poka Yoke (αποφυγή λαθών). Ειδικότερα, η μέθοδος Taguchi εστιάζει στο πώς ένα προϊόν μπορεί να σχεδιαστεί ώστε να διασφαλίζεται η σωστή λειτουργία του ακόμα και υπό ακραίες συνθήκες (π.χ. τηλέφωνο το οποίο αντέχει στις πτώσεις). Εφαρμόζεται όμως και στη διαδικασία παραγωγής. Ο Taguchi προσέγγισε την ποιότητα με βάση το κόστος απόκλισης από συγκεκριμένες προδιαγραφές και την όριζε ως αποφυγή της απώλειας που προκαλείται στην κοινωνία (από την αποτυχία κάλυψης αναγκών των πελατών, την αποτυχία της λειτουργίας του και άλλες παρενέργειες όπως ο θόρυβος, η ρύπανση του περιβάλλοντος κ.λπ.) και μετά την παράδοση του προϊόντος, η οποία είναι διαφορετική από τις απώλειες που προκαλούνται από τη λειτουργία του προϊόντος. Επομένως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσφέρουν προϊόντα/υπηρεσίες που δεν προκαλούν κάποιου είδους απώλεια, και αυτό γίνεται όταν τηρούνται οι προδιαγραφές των χαρακτηριστικών τους (ή κινούνται σε ελάχιστα πλαίσια διακύμανσης ως προς μια κεντρική τιμή).

Το Poka Yoke (προτάθηκε από τον Shigeo Shingo) σχετίζεται με την αποφυγή λαθών και την πρόληψη προβλημάτων (παρουσιάζεται στην ενότητα για την επανόρθωση των υπηρεσιών του Κεφαλαίου 7) κατά την παροχή των υπηρεσιών. Το Poka Yoke μπορεί να είναι συσκευή ή να αποτελεί μέθοδο η οποία προλαμβάνει λάθη και προειδοποιεί για την εμφάνιση ενός σφάλματος ή αναγνωρίζει το λάθος/πρόβλημα και σταματάει τη διαδικασία . Στις υπηρεσίες λάθη μπορεί να προκύψουν από υπαιτιότητα της επιχείρησης (ως προς την εκτέλεση των εργασιών, π.χ. εργασίες που γίνονται αργότερα από όταν πρέπει ή με λάθος σειρά, ως προς τον τρόπο συμπεριφοράς, π.χ. μη ευγενική συμπεριφορά, ως προς τα φυσικά/εμπράγματα στοιχεία της

υπηρεσίας, π.χ. έλλειψη καθαριότητας του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών) ή/και του πελάτη (πριν, π.χ. αποτυχία του να προσκομίσει τα σωστά έγγραφα για τη λήψη της υπηρεσίας, κατά τη διάρκεια, π.χ. λόγω έλλειψης προσοχής ο πελάτης δεν βγάζει την κάρτα από το ATM, ή μετά τη λήψη μιας υπηρεσίας, π.χ. μη εκτέλεση ορισμένων ενεργειών, όπως αξιολόγηση της υπηρεσίας). Παραδείγματα Poka Yoke είναι ο διορθωτής κειμένου σε μια υπηρεσία ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ο οποίος δεν επιτρέπει την αποστολή μηνύματος αν δεν ελεγχθεί για ορθογραφικά λάθη, η ηχητική υπενθύμιση από το ATM για να βγάλει ο πελάτης την κάρτα του ή και μια λεπτομερής περιγραφή της διαδικασίας (και των απαιτούμενων από τον πελάτη δικαιολογητικών) για την κατάθεση αίτησης δανείου στην τράπεζα. Μέσω λοιπόν και αυτής της μεθόδου είναι δυνατό να ελεγχθεί και να διασφαλιστεί η ποιότητα μιας υπηρεσίας.

Ερώτηση 4

Ποιες οι κρίσιμες παράμετροι κατά την ανάλυση των διαδικασιών;

Απάντηση

Η ανάλυση της διαδικασίας ξεκινά με τη δημιουργία του διαγράμματος ροής εργασιών. Αυτό απαιτείται προκειμένου αρχικά αυτές να καταγραφούν και έπειτα να προσδιοριστούν εκείνες οι περιοχές στις οποίες μπορούν και πρέπει να γίνουν βελτιώσεις, με στόχο την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της διαδικασίας αλλά και τελικά του συστήματος παροχής της υπηρεσίας. Ορισμένες κρίσιμες παράμετροι για την ανάλυση της διαδικασίας είναι οι παρακάτω:

- Χρονική διάρκεια (cycle time-CT): Ο μέσος χρόνος παραγωγής μιας μονάδας εκροής ή ολοκλήρωσης μιας εργασίας σε μια διαδικασία παραγωγής
- Λειτουργία συμφόρησης (bottleneck activity): Ο απαιτούμενος χρόνος ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας όταν αυτή εκτελείται με τη μικρότερη δυνατή ταχύτητα (χωρίς να δημιουργείται πρόβλημα ουρών αναμονής, κάτι που θέτει σε κίνδυνο την αξιοπιστία του συστήματος) και άρα τη μεγαλύτερη χρονική διάρκεια ολοκλήρωσης της διαδικασίας. Αιτίες μπορούν να είναι η διαθεσιμότητα εργασίας ή ακόμα και ο ρυθμός προσέλευσης πελατών
- Δυναμικότητα (capacity): μονάδες εκροών ανά μονάδα του χρόνου όταν το σύστημα βρίσκεται σε πλήρη λειτουργία ($1/CT$)
- Αξιοποίηση δυναμικότητας (capacity utilization): μονάδες (πραγματικών) εκροών σε σχέση με τη δυναμικότητα της διαδικασίας
- Χρόνος επεξεργασίας (throughput time): απαιτούμενη διάρκεια ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας
- Χρόνος ροής στο σύστημα (rush order flow time): απαιτούμενη διάρκεια ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας χωρίς αναμονή
- Συνολικός χρόνος άμεσης εργασίας (total direct labor content): το άθροισμα της χρονικής διάρκειας κάθε σταδίου μιας διαδικασίας στο οποίο υπάρχει άμεση εργασία
- Αξιοποίηση άμεσης εργασίας (direct labor utilization): ποσοστό χρόνου συνεισφοράς αξίας των εργαζομένων σε μια επιχείρηση η οποία λειτουργεί στο μέγιστο επίπεδο δυναμικότητας

Ερώτηση 5

Ποιους τρόπους βελτίωσης της διαδικασίας υπηρεσίας γνωρίζετε; (Συνοπτική αναφορά.)

Απάντηση

- Το ISO (από την ελληνική λέξη «ίσος» δηλώνει ότι οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις με αυτό το πρότυπο θεωρούνται ίσες-ισότιμες μεταξύ τους ως προς την ποιότητα) είναι μια σειρά προτύπων ποιότητας τα οποία ορίζονται από τον International Organization for Standardization. Ως πρότυπο νοείται ένα έγγραφο το οποίο περιλαμβάνει απαιτήσεις, προδιαγραφές, οδηγίες, χαρακτηριστικά. Η συνεπής χρήση του προτύπου διασφαλίζει μια διαδικασία, ένα προϊόν, μια υπηρεσία, ότι οι πρώτες ύλες εξυπηρετούν τους σκοπούς για τους οποίους έχουν παραχθεί/δημιουργηθεί. Αυτά λοιπόν τα πρότυπα (ως προς τη διοίκηση ποιότητας) διασφαλίζουν πως ορισμένα χαρακτηριστικά των διοικητικών πρακτικών μπορούν να τυποποιηθούν αλλά και ότι ένα καλά σχεδιασμένο και υλοποιημένο σύστημα ποιότητας

είναι σε θέση να εξασφαλίσει εκροές που θα ικανοποιούν προσδοκίες και απαιτήσεις του πελάτη. Τα ISO δεν προδιαγράφουν συγκεκριμένες πρακτικές οι οποίες πρέπει να ακολουθηθούν από τις επιχειρήσεις. Διασφαλίζουν όμως ότι θα υπάρχουν και ότι θα εφαρμόζονται συγκεκριμένες ενέργειες ποιότητας, αυτές θα ελέγχονται προκειμένου να προλαμβάνονται προβλήματα αλλά και να αναλαμβάνεται διορθωτική δράση αν απαιτείται και ότι θα είναι καταγεγραμμένες, προκειμένου όλοι (εργαζόμενοι και στελέχη) να κατανοούν τους στόχους ποιότητας, τις μεθόδους και τις ενέργειες επίτευξής τους αλλά και να υπάρχουν αντικειμενικά δεδομένα της απόδοσης του συστήματος ποιότητας. Συνήθως υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις λόγω πίεσης από τους πελάτες τους, λόγω επιθυμίας για βελτίωση ποιότητας προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών αλλά και ως μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής ποιότητας, που αποτελεί και τη μόνη περίπτωση στην οποία η πιστοποίηση κατά ISO μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα. Σε κάθε περίπτωση το ζητούμενο είναι η μεγαλύτερη αποδοτικότητα, ανταγωνιστικότητα για την επιχείρηση και η ικανοποίηση του πελάτη

- Η ποιότητα 6σ (όπου σ = τυπική απόκλιση σε μια κανονική κατανομή δεδομένων) (six sigma – 6σ quality) αποτελεί έναν συστηματικό τρόπο βελτίωσης της λειτουργικής απόδοσης μιας επιχείρησης μέσω της αναγνώρισης και περιορισμού των περιπτώσεων που μπορούν να εξελιχθούν σε προβλήματα/σφάλματα (π.χ. ελαττωματικά προϊόντα ή εκροή που δεν ικανοποιεί τον πελάτη). Μπορεί να οριστεί ως στρατηγική βελτίωσης της κερδοφορίας της επιχείρησης, της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των λειτουργιών της προκειμένου να καλυφθούν ή και να ξεπεραστούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών. Στόχος της είναι η συμπίεση της διακύμανσης της διαδικασίας εντός 6 τυπικών αποκλίσεων εκατέρωθεν του μέσου όρου και εντός των ορίων που έχουν τεθεί από τις προσδοκίες των πελατών.
- Με βάση τις αρχές της λιτής διοίκησης (lean management), οι οποίες προήλθαν από το σύστημα παραγωγής της Toyota (Toyota Production System), η λιτή υπηρεσία (lean service) αναφέρεται στη διαρκή και γρήγορη ροή ενεργειών προστιθέμενης αξίας για την ικανοποίηση αναγκών των πελατών. Η λιτή διοίκηση εστιάζει στο προϊόν/υπηρεσία, στην αξία (σύμφωνα με την οπτική του πελάτη) και στη ροή αξίας (value stream), αναγνωρίζοντας τις ενέργειες/στάδια όπου προστίθεται αξία και επιδιώκοντας την εξάλειψη του muda (απώλεια) από όλες τις περιοχές και τις λειτουργίες του συστήματος. Λιτή υπηρεσία άρα σημαίνει ανάπτυξη της βέλτιστης διαδικασίας μέσω του σωστού σκοπού, της καλύτερης μεθόδου και υψηλότερη αίσθηση επίτευξης. Ο σκοπός καθορίζεται από την εστίαση στον πελάτη. Η καλύτερη διαδικασία είναι αυτή με την οποία μπορεί να παραχθεί μικρός όγκος υπηρεσιών με μεγάλη ποικιλία/διαφοροποίηση και που μπορεί να ανταποκριθεί στη ζήτηση, ενώ παράλληλα αυτή η διαδικασία ικανοποιεί το προσωπικό το οποίο νιώθει ευχαρίστηση γιατί παρέχει πραγματική υπηρεσία αξίας
- Ο συνδυασμός λιτής διοίκησης και η ποιότητας 6σ (Lean 6σ). Πρόκειται για έναν συνδυασμό απλοποίησης διαδικασιών και ταχύτερης ανταπόκρισης με την υψηλότερη ποιότητα, λόγω μείωσης της διακύμανσης της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας. Με άλλα λόγια η λιτή ποιότητα 6σ είναι μια στρατηγική βελτίωσης της απόδοσης των διαδικασιών η οποία συντελεί στην αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη και άρα στα καλύτερα αποτελέσματα επιχειρηματικής απόδοσης.
- Η συγκριτική ανάλυση απόδοσης (benchmarking) είναι μια μέθοδος αξιολόγησης, η οποία επιτρέπει σε μια επιχείρηση να μάθει τα σημεία υπεροχής της και τα αδύναμα σημεία της (σε σχέση με τους ανταγωνιστές της) και να βελτιωθεί, εισάγοντας βέλτιστες πρακτικές στη λειτουργία της. Η συγκριτική ανάλυση απόδοσης αποτελεί ταυτόχρονα διαγνωστικό εργαλείο, εργαλείο για αυτοβελτίωση, εργαλείο μάθησης (από τις καλές πρακτικές), αλλά και μια δυναμική διαδικασία μέτρησης και σύγκρισης της απόδοσης. Μπορεί να είναι στρατηγική, λειτουργική και να βασίζεται σε αντικειμενικά δεδομένα. Μπορεί να είναι κάθετη ή οριζόντια αλλά και εσωτερική ή εξωτερική, να διεξάγεται μεταξύ συνεργατών ή ανταγωνιστών, να έχει ως βάση σύγκρισης διαδικασίες, διαφορετικής «φύσης» επιχείρηση ή να επιβάλλεται (πχ από συγκεκριμένους φορείς ή την αγορά). Μέσω της συγκριτικής ανάλυσης απόδοσης επομένως μια επιχείρηση επιλέγει ποιους τομείς ή ποιες διαδικασίες θέλει να βελτιώσει, μελετά τους καλύτερους τρόπους και τις πρακτικές άλλων επιχειρήσεων και προβαίνει στην ανάπτυξη συστημάτων και διαδικασιών για να βελτιώσει την ποιότητα

και την ανταγωνιστικότητά της. Είναι ωστόσο σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν πρόκειται για μια διαδικασία η οποία ενθαρρύνει τη μίμηση άλλων επιχειρήσεων αλλά αποτελεί μια γνήσια προσπάθεια εκμάθησης και προσαρμογής των καλύτερων διαδικασιών, σε αρμονία με το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Κεφάλαιο 5 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και υπηρεσίες

Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται συνοπτικά η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και η σχέση της με την ποιότητα υπηρεσιών. Γίνεται αναφορά στις πιέσεις που αντιμετωπίζει το προσωπικό στον κλάδο των υπηρεσιών και στους τρόπους αντιμετώπισής τους, ενώ ακόμα γίνεται λόγος για το σημείο επαφής πελάτη επιχείρησης – παρόχου.

5 Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού παροχής υπηρεσιών

Η λήψη μιας υπηρεσίας προϋποθέτει (τουλάχιστον στην περίπτωση των υπηρεσιών που παρέχονται με φυσικό τρόπο) αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και του προσωπικού που παρέχει την υπηρεσία. Το πώς νιώθει ένας εργαζόμενος επηρεάζει τον τρόπο που συμπεριφέρεται, και αυτός ο τρόπος συμπεριφοράς του μεταδίδεται στον πελάτη μέσω της επικοινωνίας με αυτόν, έτσι ώστε τελικά να επηρεάζεται η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας (Schneider & Bowen, 1985). Πραγματικά, όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι τους εκτιμούν και τους υποστηρίζουν, παρακινούνται περισσότερο και προσπαθούν στον μέγιστο βαθμό να παρέχουν την καλύτερη δυνατή ποιότητα υπηρεσιών (Malhotra & Mukherjee, 2004· Browning, 2006). Μελέτες μάλιστα υποστηρίζουν αυτήν ακριβώς τη σχέση μεταξύ των πρακτικών και πολιτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων και της πρόθεσης του προσωπικού να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες (Borucki & Burke, 1999· Schmit & Allscheid, 1995· Schneider, White & Paul, 1998· Chebat, Babin & Kollias, 2002).

Με δεδομένο ότι στον κλάδο των υπηρεσιών η (τεχνική) ικανότητα, η συμπεριφορική καταλληλότητα, η διάθεση ανταπόκρισης και το ενδιαφέρον των εργαζομένων για τον πελάτη που εξυπηρετούν είναι κρίσιμα και καθοριστικής σημασίας θέματα, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να διατηρούν το προσωπικό τους ικανοποιημένο και ευδιάθετο μέσω των κατάλληλων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (human resources management practices) (Haynes & Fryer, 2000· Lovelock & Gummesson, 2004· Tsaour & Lin, 2004· Browning, 2006· Chand & Katou, 2007· Gemmel, Van Looy & Van Dierdonck, 2013). Οι πιο βασικές από αυτές είναι οι παρακάτω, οι οποίες και ορίζουν την έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Χυτήρης, 2013).

- Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων: Στη βάση του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου και των επιμέρους στρατηγικών και λειτουργικών σχεδίων και ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσφέρονται και την τυπολογία τους (π.χ. εξατομικευμένες, μαζικής παραγωγής–προσφοράς) προγραμματίζεται η απόκτηση και απασχόληση μόνιμου, προσωρινού, μερικής απασχόλησης ή έκτακτου προσωπικού.
- Ανάλυση εργασίας: Η πρακτική αυτή στοχεύει α) στην περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης και στην εξ αυτής προκύπτουσα προδιαγραφή, β) στον σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε με βάση αυτά να γίνει σωστή προσέλευση και επιλογή τους.
- Προσέλευση και επιλογή υποψηφίων: Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων στην αγορά εργασίας (αλλά και στην επιχείρηση), η πρόσκληση για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και, με τις κατάλληλες μεθόδους, η επιλογή των πλέον ικανών από αυτούς αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας. Η σύγχρονη τεχνολογία πληροφοριών (π.χ. ενδοεπιχειρησιακό δίκτυο επικοινωνίας, διαδίκτυο, μέσα κοινωνικής δικτύωσης – Facebook, LinkedIn) βοηθά στην αποτελεσματικότητα αυτής της ενέργειας.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων: Στον τομέα των υπηρεσιών απαιτείται συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, διότι τα λάθη, οι αβλεψίες οι παραλείψεις, η αδυναμία εξυπηρέτησης και γενικά η μη παροχή των χαρακτηριστικών ποιότητας της (ιδίως άμεσης–προσωπικής) υπηρεσίας έχουν άμεσο και υψηλό κόστος. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να έχει έναν άτυπο χαρακτήρα (π.χ. απλή προφορική ενημέρωση για το ποια είναι και πώς γίνεται η δουλειά ή ποιες αλλαγές έχουν γίνει και τι διαφορετικό απαιτείται τώρα κ.λπ.) ή έναν πιο τυπικό χαρακτήρα (π.χ. σεμινάρια, αίθουσες διδασκαλίας, πρόγραμμα διδασκαλίας). Μπορεί να είναι βραχείας ή μακράς διάρκειας, να αφορά τεχνικά θέματα (χειρισμός μηχανημάτων) ή να αφορά θέματα εξυπηρέτησης και συμπεριφοράς προς τον πελάτη. Στον κλάδο του τουρισμού, για παράδειγμα, το γεγονός ότι στη χώρα μας περίπου το ¼ των απασχολούμενων στον τουριστικό κλάδο δεν έχει λάβει κάποια σχετική τυπική εκπαίδευση

καθιστά αναγκαία την εκπαίδευσή του στον χώρο δουλειάς. Ιδιαίτερα αυτή η εκπαίδευση είναι απολύτως αναγκαία για το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη αλλά και για το προσωπικό μερικής ή περιπτωσιακής απασχόλησης.

- Ανταμοιβή εργαζομένων: Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό, θα παρακινεί τους εργαζομένους και θα είναι συνδεδεμένο με την επίτευξη κρίσιμων στόχων, όπως η ποιότητα (υπηρεσιών).
- Αξιολόγηση επίδοσης: Η επίδοση κάθε εργαζομένου πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες/δράσεις. Στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων, για παράδειγμα, η μέτρηση της επίδοσης των εργαζομένων σε θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης πρέπει να αποτελεί βασικό στοιχείο.
- Εργασιακές σχέσεις / όροι απασχόλησης: Το πόσο σωστά, δίκαια και αντικειμενικά εφαρμόζονται οι σχετικοί όροι είναι προφανές ότι επηρεάζει το εργασιακό κλίμα και κατ'επέκταση την επίδοση των εργαζομένων, την παραγωγικότητα και βεβαίως την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, σε μια (τουριστική) επιχείρηση όπου οι όροι της εργασιακής σύμβασης δεν τηρούνται ή παραβιάζονται, είτε από τη μία πλευρά είτε από την άλλη, επηρεάζεται η διάθεση των εργαζομένων να τηρήσουν πρότυπα επίδοσης και συμπεριφοράς ή να εμπλακούν προσωπικά ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη. Ωστόσο, και η ικανότητα της επιχείρησης επηρεάζεται στο να διατηρήσει ή να θέσει τέτοια πρότυπα ώστε να εξασφαλίζει την ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη/τουρίστα.

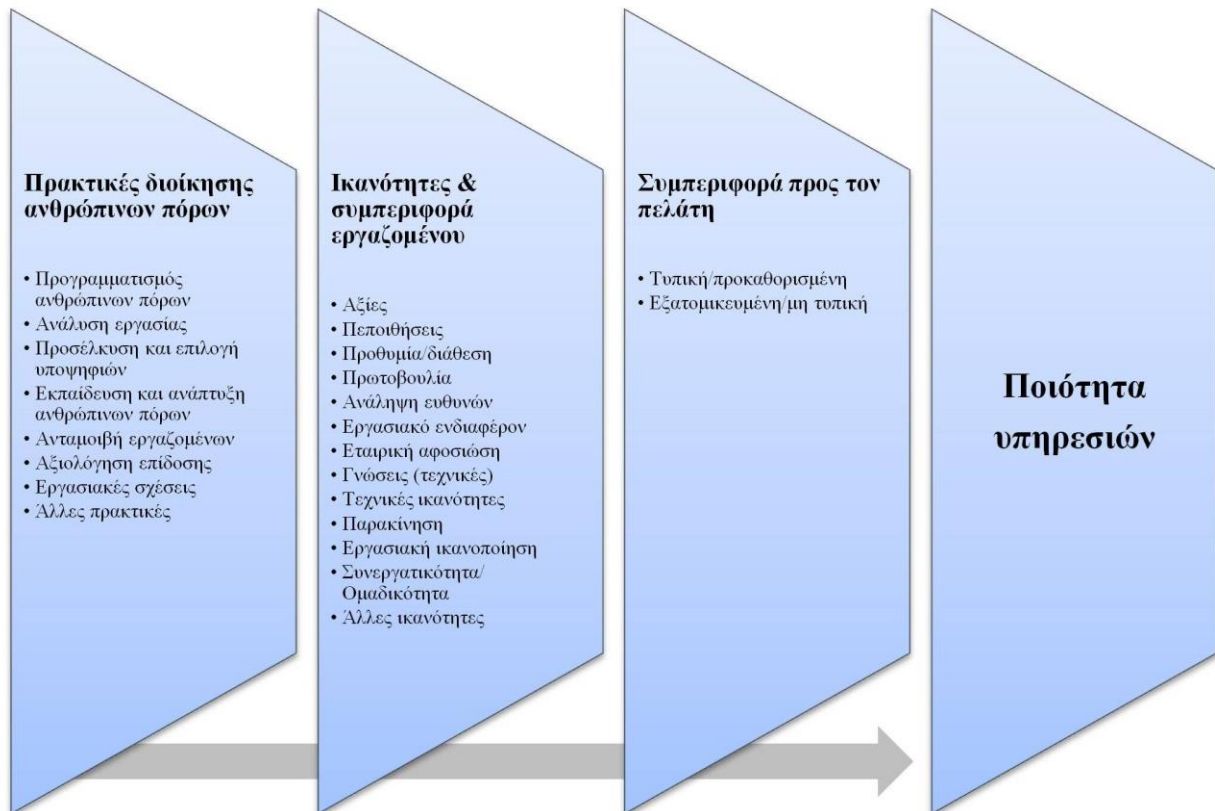
Οι παραπάνω πρακτικές είναι κατ'ελάχιστον αναγκαίες όχι όμως και αρκετές για να εξασφαλίσουν και να επιτύχουν την πλέον κατάλληλη συμπεριφορά καθώς και την εταιρική και εργασιακή αφοσίωση των εργαζομένων. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει οι πρακτικές αυτές να συνοδεύονται και από διαδικασίες-ενέργειες που αφορούν τη soft πλευρά του Διοικείν και έχουν να κάνουν με την οργανωσιακή συμπεριφορά, δηλαδή με την ηγεσία και την παρακίνηση, τη διαπροσωπική και διομαδική επικοινωνία, τον χειρισμό των αξιών, των στάσεων αλλά και της προσωπικότητας των εργαζομένων, τις διαδικασίες αντίληψης, τη διευθέτηση των διαφορών και την επίλυση των συγκρούσεων και, τέλος, τη δημιουργία και δυναμική των ομάδων στον εργασιακό χώρο.

Η προσφορά (ποιοτικών) υπηρεσιών είναι στενά συνδεδεμένη με την ικανότητα του υπαλλήλου εξυπηρέτησης/επαφής (contact employee) να καταλαβαίνει τις ανάγκες του πελάτη, είτε αυτός τις εκφράζει ρητώς είτε όχι, ώστε να αντιδρά/συμπεριφέρεται επαρκώς και κατάλληλα για την ικανοποίησή τους. Ακόμα, ο βαθμός εξυπηρέτησης-ικανοποίησης του πελάτη από μια υπηρεσία είναι επίσης συνδεδεμένος με το πόσο καλά και πώς είναι οργανωμένη η επιχείρηση και το κάθε τμήμα / η κάθε λειτουργία της (π.χ. θέσεις εργασίας, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, συστήματα, διαδικασίες, αυτοματοποίηση). Για παράδειγμα, υπάρχει διαφορά στην οργάνωση και λειτουργία μεταξύ ενός νοσοκομείου, ενός πανεπιστημίου, ενός ξενοδοχείου, ενός κρουαζιερόπλοιου ή ενός εστιατορίου. Άρα, χρειάζεται και μία διαφορετική στρατηγική διοίκησης των ανθρώπινων πόρων (strategic human resource management) ώστε να είναι αντίστοιχη και ανάλογη της στρατηγικής των παρεχομένων υπηρεσιών (service strategy).

Έτσι, τόσο τα χαρακτηριστικά υπηρεσιών όσο και αυτά της ποιότητας, όπως είναι αυτονόητο, απαιτούν διαφορετικό τρόπο διοίκησης γενικά όσο και ειδικά για το προσωπικό σε τέτοιες επιχειρήσεις. Ακριβώς επειδή η υπηρεσία είναι μια αλληλεπιδραστική και δυναμική σχέση μεταξύ παρόχου και πελάτη, η προτυποποίηση και η ομογενοποιημένη προσφορά της είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Αυτό μπορεί να γίνει περισσότερο στα εμπράγματα στοιχεία αλλά σχετικά λίγο στα άυλα στοιχεία. Για παράδειγμα, είναι δυνατή η προτυποποίηση όσον αφορά το ωράριο, τις τιμές, τις διαστάσεις ή το χρώμα των επίπλων, τον διάκοσμο ή την επαγγελματική ένδυση των υπαλλήλων. Είναι όμως πολύ δύσκολο να προτυποποιηθεί και να ομογενοποιηθεί η συμπεριφορά (φράσεις, λέξεις, χαμόγελο) του υπαλλήλου εξυπηρέτησης. Σε έναν βαθμό αυτό επιδιώκεται μέσα από την εκπαίδευση, για πρότυπες και κλισέ προτάσεις και συμπεριφορικές αντιδράσεις (π.χ. η McDonald's και η Disney World επιχειρούν κάτι τέτοιο, αλλά η Mcdonaldοποίηση, όπως λέγεται, δηλαδή η πολλή προτυποποίηση, δεν φαίνεται να παρέχει υψηλό βαθμό ικανοποίησης στον πελάτη ή να εξασφαλίζει υψηλής ποιότητας εξατομικευμένες υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα προς διάσημους πελάτες ή ηλικιωμένους ή άτομα με ειδικές ανάγκες). Στον τύπο της μαζικής υπηρεσίας το τι θέλει ή το τι μπορεί να απαιτήσει ο πελάτης είναι μάλλον προβλέψιμο, ακόμη και οι όποιες διαφοροποιήσεις μεταξύ διαφορετικών ομάδων πελατών (π.χ. πελάτες οικονομικής θέσης στο αεροπλάνο, πελάτες οικονομικού ξενοδοχείου ή εστιατορίου).

Σε αυτήν την περίπτωση είναι δυνατή σε ικανοποιητικό βαθμό η προτυποποίηση και η ομογενοποίηση της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Με βάση τον τύπο υπηρεσιών (π.χ. εξατομικευμένες, μαζικές, μαζικής εξατομίκευσης ή μαζικά παραγόμενες-παρεχόμενες) πρέπει να υιοθετηθούν και να εφαρμοστούν ανάλογες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Ο κάθε παρεχόμενος τύπος υπηρεσίας θα υποδείξει σε τι βαθμό χρειάζεται προσωπικό με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (πρακτική προσλήψεων), πόση και ποια γνώση απαιτείται (πρακτική εκπαίδευσης), ποια είναι τα συστήματα αμοιβής και κινήτρων (πρακτική ανταμοιβών), ποια τα συστήματα και οι μέθοδοι μέτρησης της επίδοσης (πρακτική αξιολόγησης επίδοσης εργαζομένου) κ.ο.κ. Σχετικό είναι το παρακάτω σχήμα, στο οποίο απεικονίζεται η σχέση πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ποιότητας υπηρεσιών.



Σχήμα 5.1 Σχέση πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων και ποιότητας υπηρεσιών.

Οι Wright, Gardner & Moynihan (2003) κάνουν λόγο για ορισμένες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων οι οποίες έχει αποδειχτεί πως αποδίδουν σε περιβάλλον υπηρεσιών και οι οποίες κατηγοριοποιούνται ως εξής (Nishii & Schneider, 2007):

- α) επιλογή και στελέχωση προσωπικού (δομημένες συνεντεύξεις, παροχή ευκαιριών και δυνατοτήτων για εξέλιξη στους προσοντούχους εργαζομένους, χρήση τεστ επιλογής),
- β) εκπαίδευση προσωπικού (τουλάχιστον 15 ώρες ετησίως ανά εργαζόμενο),
- γ) αξιολόγηση επίδοσης προσωπικού (χρήση επίσημων συστηματικών διαδικασιών αξιολόγησης, αυξήσεις αμοιβής με βάση την αξία του καθενός, παροχή bonus),
- δ) συμμετοχή/εμπλοκή προσωπικού (σε διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης, επίλυσης προβλημάτων, χειρισμού παραπόνων).

Σημειώνεται όμως α) πως το αν τελικά οι πρακτικές αυτές θα έχουν θετικά αποτελέσματα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών θα εξαρτηθεί και από το εάν το προσωπικό αποδέχεται την αξία της ποιότητας και δεσμεύεται για την επιδίωξή της (Nishii, 2003) και β) πως οι πρακτικές αυτές θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με την κουλτούρα κάθε χώρας, και αυτό γιατί τα κίνητρα, τα συναισθήματα, οι συμπεριφορές του προσωπικού επηρεάζονται από την κουλτούρα (Aycan, Kanungo & Sinha, 1999), όπως και

οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις των πελατών. Ειδικότερα ως προς την επιλογή και τη στελέχωση, λαμβάνοντας υπόψη τις διαπολιτισμικές διαφορές του Hofstede (παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο), οι Ryan κ.α. (1999) συμπέραναν ότι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε χώρες οι οποίες αποφεύγουν την αβεβαιότητα έχουν την τάση να χρησιμοποιούν πολλά τεστ διάφορων τύπων και να ελέγχουν διαρκώς ότι όλες οι σχετικές διαδικασίες λειτουργούν όπως πρέπει (ακριβώς για να αντιμετωπίσουν το αίσθημα αβεβαιότητας). Επίσης, επιχειρήσεις σε χώρες με ατομικιστικές κουλτούρες τείνουν να βασίζονται κυρίως στις γνώσεις, στις ικανότητες και γενικά στα προσόντα των υποψηφίων ενώ σε χώρες με συλλογικές κουλτούρες μπορεί να βασίζονται περισσότερο στη συμμετοχή του ατόμου σε ομάδες, στις σχετικές ευθύνες και υποχρεώσεις του προς άλλους (Ramamoorthy & Carroll, 1998). Σε τέτοιες κουλτούρες, ως προς την εκπαίδευση δίνεται έμφαση στην ατομική πρωτοβουλία για αυτοβελτίωση και ανάπτυξη ή ακόμα και η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζομένους γίνεται σε περιορισμένη κλίμακα προκειμένου να μην «χαθεί» αυτή η επένδυση της επιχείρησης σε περίπτωση που αυτοί αποχωρήσουν από την επιχείρηση (Begin, 1997).

Σχετικά με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων σε ατομικιστικές κουλτούρες δίνεται έμφαση στο τι πετυχαίνει κανείς μόνος του και ως εκ τούτου τα κριτήρια αξιολόγησης θα πρέπει και αυτά να είναι ανάλογα προσαρμοσμένα. Στις συλλογικές κουλτούρες που η έμφαση δίνεται στις υποχρεώσεις και στις ευθύνες έναντι άλλων, στην αφοσίωση, στη διατήρηση των καλών σχέσεων και στη συνεργασία, καταλαβαίνει κανείς πως τα κριτήρια θα είναι διαφορετικά (Harris & Moran, 1996). Δημοφιλείς μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού όπως είναι η μέθοδος 360° (κατά την οποία η επίδοση ενός εργαζομένου αξιολογείται από προϊσταμένους, υφισταμένους, συναδέλφους, από τον ίδιο ή ακόμα και από πελάτες) μπορεί να μην λειτουργήσουν σε συλλογικές κουλτούρες, καθώς κανείς, προκειμένου να μην διαταραχτεί η συνοχή και η αρμονία της ομάδας, ενδέχεται να δίνει υψηλή βαθμολογία ενώ και η αναπληροφόρηση στις κουλτούρες αυτές παρέχεται με έμμεσο τρόπο (Bjorkman & Lu, 1999· Fletcher & Perry, 2001). Ακόμα, τόσο το είδος της ηγεσίας, το εύρος της ενδυνάμωσης του προσωπικού αλλά και η αναγνώριση και η ανταμοιβή είναι θέματα που επηρεάζονται από το είδος της κουλτούρας εντός της οποίας λειτουργεί μια επιχείρηση. Για παράδειγμα, σε κουλτούρες με μεγάλη ανισότητα εξουσίας, η ενδυνάμωση θεωρείται ότι υπονομεύει τα στελέχη, τη δύναμη και ικανότητά τους να έχουν απαντήσεις σε όλα τα προβλήματα (Mendonca & Kanungo, 1996). Κουλτούρες έντονα ατομικιστικές δίνουν ιδιαίτερη σημασία σε ατομικές ανταμοιβές (οικονομικές ή όχι), κάτι που σε μια συλλογική κουλτούρα θα δημιουργούσε πρόβλημα.

Το προσωπικό παροχής υπηρεσιών αναμένεται λοιπόν να διαθέτει κατάλληλη συμπεριφορά (να φέρεται ευγενικά, φιλικά) αλλά και να έχει τεχνικές γνώσεις και ικανότητες προκειμένου να μπορεί να εκτελέσει σωστά το έργο που του έχει ανατεθεί. Παράλληλα όμως χρειάζονται και κατάλληλα προσωπικά χαρακτηριστικά, πνευματικά (π.χ. ευφυΐα) και σωματικά (π.χ. καλή όραση), και κίνητρα (π.χ. επίτευξης στόχων, διαχείρισης εργασιακού άγχους, διατήρησης συναισθηματικής σταθερότητας ακόμα και σε δύσκολες/πιεστικές συνθήκες). Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και επηρεάζει το ένα το άλλο. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, για παράδειγμα, μπορεί να ωθήσουν ένα άτομο προς την απόκτηση περισσότερων τεχνικών γνώσεων και ικανοτήτων, και αυτά μπορεί με τη σειρά τους να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του (αφού μεταξύ άλλων ενισχύουν την πίστη του στον εαυτό του). Είναι δε αλήθεια πως, ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας, η μία ή άλλη κατηγορία χαρακτηριστικών (π.χ. συμπεριφορικά, τεχνικές γνώσεις και ικανότητες) μπορεί να είναι πιο σημαντική από την άλλη. Στην περίπτωση επισκευής μιας ταμπλέτας είναι ιδιαίτερα σημαντικές οι τεχνικές γνώσεις και ικανότητες του προσωπικού. Αν συνδυαστούν και με σωστή συμπεριφορά προς τον πελάτη, αυτό επηρεάζει θετικά τη συνολική αξιολόγηση της ποιότητας της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Στην περίπτωση των νομικών υπηρεσιών, όπου το προσωπικό θα πρέπει να συλλέξει πληροφορίες, να τις αναλύσει και να τις συζητήσει με τον πελάτη, τα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι ιδιαίτερα σημαντικά από κοινού με τις εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις και την ευγενική συμπεριφορά. Ως εκ τούτου, κάθε επιχείρηση, ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών που προσφέρει, θα πρέπει να γνωρίζει ποιες ικανότητες χρειάζονται κατά περίπτωση, ώστε να μπορεί να σχεδιάζει σωστά τους ρόλους εργασίας (προσδοκώμενες συμπεριφορές των εργαζομένων ανάλογα με τη θέση και το έργο που τους έχει ανατεθεί) (Gemmel, Van Looy & Van Dierdonck, 2013). Αν δεν το κάνει ή δεν το κάνει σωστά ή επαρκώς είναι πιθανό να υπάρχουν προβλήματα εργασιακού άγχους με τις όποιες αρνητικές παρενέργειες στη λειτουργία της επιχείρησης.

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι επίσης καθοριστικός στην επίδοση του προσωπικού που παρέχει υπηρεσίες αφού το εμπνέει, το παρακινεί, το καθοδηγεί και το υποστηρίζει. Το όραμα θα πρέπει να αιχμαλωτίζει τον νου και την καρδιά του προσωπικού και να το οδηγεί σε υψηλά επίπεδα επίδοσης μέσα από την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και συνεργασίας (Johnston, Clark & Shulver, 2012). Είναι λοιπόν ανάγκη η ηγεσία να δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας χωρίς απειλές και άγχος, ώστε το προσωπικό να εργάζεται στο βέλτιστο

επίπεδο, να ενθαρρύνεται η ενδυνάμωση και η αυτονομία, να διασφαλίζεται η αναγνώριση και η παροχή δίκαιων ανταμοιβών. Τα μεν στελέχη σε ένα περιβάλλον ποιότητας θα πρέπει να αμείβονται ανάλογα και με τον βαθμό που καταφέρνουν να δημιουργήσουν κλίμα συνεργασίας, ομαδικότητας, εμπιστοσύνης, γαλήνης, οι δε εργαζόμενοι ανάλογα με το πόσο καλά αποδίδουν αλλά και το πόσο εξελίσσονται (δηλαδή πόσο πρόθυμοι είναι να αναπτύσσονται και να συμμετέχουν σε δραστηριότητες εκπαίδευσης, και αυτό θα πρέπει να αποτελεί και κριτήριο για την επιλογή τους) (Δερβιτσιώτης, 2001). Οι εργαζόμενοι οι οποίοι παρακινούνται και ενδιαφέρονται είναι περισσότερο παραγωγικοί από τον μέσο εργαζόμενο (Pfeffer & Sutton, 2006· Ulrich & Smallwood, 2004). Δεν είναι σωστό τα στελέχη να προσπαθούν να παρακινήσουν το προσωπικό χρησιμοποιώντας απειλές, αφού αυτό προκαλεί άγχος, περιορίζει τη δημιουργική σκέψη, συμβάλλει στην πνευματική κόπωση και επιβαρύνει συνολικά την υγεία του (Boudarene, Legros & Timsit-Berthier, 2002· Tang & Posner, 2009).

Η ηγεσία μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών χρειάζεται να είναι προσανατολισμένη στο έργο (για να σχεδιάσει ξεκάθαρους ρόλους, να παράσχει όλες τις σχετικές πληροφορίες και να καθοδηγήσει το προσωπικό στην εκτέλεση έργου), αλλά και προσανατολισμένη στο άτομο (για να το υποστηρίξει και να το ενθαρρύνει). Κατά τους Den Hartog και Verburg (2002), η υποστηρικτική συμπεριφορά από την πλευρά των στελεχών προς τους εργαζομένους (παροχή πληροφοριών, ενημέρωσης για την επίδοσή τους, κινήτρων) σχετίζεται θετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε ένα περιβάλλον ποιότητας οι εργαζόμενοι αξιοποιούνται όταν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα παραγωγής και παρέχονται οι σχετικές πληροφορίες και γνώσεις προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους, όταν υπάρχει σωστή και αντικειμενική αξιολόγησή τους, όταν υπάρχει δίκαιη παροχή αμοιβών, αναγνώριση κι επιβράβευσή τους, καθότι τόσο η ανισότητα, η αίσθηση της αδικίας ή η αδιαφορία από την πλευρά της διοίκησης προκαλεί απογοήτευση και πτώση του ηθικού (Δερβιτσιώτης, 2001). Σε μελέτη των Zerbe, Dobni και Harel (1993) στις αεροπορικές εταιρείες βρέθηκε ότι το προσωπικό εμπλέκεται θετικά / ασχολείται / προσπαθεί περισσότερο με τους πελάτες όταν θεωρεί ότι η επιχείρηση τού παρέχει δυνατότητες ανάπτυξης μέσω της εκπαίδευσης και το υποστηρίζει. Θετική επίδραση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών έχει διαπιστωθεί και σε άλλους κλάδους υπηρεσιών όπως ο τραπεζικός (Chebat, Babin & Kollias, 2002).

Η δημιουργία ομάδων εργαζομένων συμβάλλει επίσης στην αποτελεσματικότερη και ταχύτερη επίλυση ορισμένων προβλημάτων, ειδικά όταν υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος, οι κατάλληλες συμπληρωματικές δεξιότητες, ικανότητες και εμπειρίες του προσωπικού και η κατάλληλη επικοινωνία μεταξύ των μελών τους. Συμβαίνει συχνά προβλήματα του πελάτη να απαιτούν τη συνεργασία του προσωπικού στον χώρο παροχής της υπηρεσίας για να επιλυθούν. Μέσω των ομάδων είναι δυνατή η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης, η αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και η βελτίωση της (αντιληπτής από τον πελάτη) ποιότητας υπηρεσιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση της πολυεθνικής 3M, η οποία μέσω της χρήσης αυτοδιοικούμενων ομάδων (άτομα με συμπληρωματικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες τα οποία εργάζονται χωρίς διοικητική επίβλεψη για την επίτευξη στόχων) κατέγραψε αύξηση της παραγωγής κατά 300 %. Οι ομάδες αυτές έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, η οποία (πρόσβαση) τους επιτρέπει να σχεδιάζουν, να διαχειρίζονται οι ίδιες το έργο τους. Παράλληλα μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις και να επιλύουν προβλήματα. Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες είναι ευέλικτες, αυξάνουν τη δέσμευση του προσωπικού στην επιχείρηση και βελτιώνουν την ποιότητα λειτουργίας της επιχείρησης. Θετικά αποτελέσματα έχουν αναφερθεί και από άλλες εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτοδιοικούμενες ομάδες, όπως η μείωση σφαλμάτων κατά 13% στις υπηρεσίες της Federal Express και η βελτίωση της ποιότητας τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών της AT&T κατά 12%.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να εξασφαλίσουν συνέπεια κατά την παροχή των υπηρεσιών βασίζονται σε προκαθορισμένες ενέργειες τις οποίες πρέπει να εκτελέσει το προσωπικό σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Οι Tansik & Smith (2000) κάνουν λόγο για έναν αριθμό περιπτώσεων στις οποίες μπορούν να γίνουν αυτές οι προκαθορισμένες ενέργειες (scripts), όπως:

- για να βοηθήσουν το προσωπικό επαφής να καταλάβει τις ανάγκες του πελάτη,
- για να ελέγξουν/καθοδηγήσουν τον πελάτη (ως προς το τι θέλει / τι μπορεί να θέλει),
- για να δημιουργήσουν πρότυπα συμπεριφοράς (δηλαδή οι πελάτες μπαίνοντας στον χώρο παροχής της υπηρεσίας να ξέρουν ποιες ενέργειες και με ποια σειρά πρέπει να τις εκτελέσουν),
- για να διασφαλίζεται η συνεπής συμπεριφορά του προσωπικού σε διαφορετικές τοποθεσίες παροχής υπηρεσιών της ίδιας επιχείρησης,

- για να πληροφορείται το προσωπικό από τη διοίκηση ποιες στάσεις και συμπεριφορές αναμένουν οι πελάτες,
- για να αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία μπορούν να δημιουργηθούν άλλα παρόμοια σύνολα ενεργειών,
- για να διευκολύνεται η «οργανωμένη» συμπεριφορά του προσωπικού σε επίπεδο ομάδας,
- για να προσδιορίζεται ένας οδηγός ορθής συμπεριφοράς για τους πελάτες στο σημείο παροχής της υπηρεσίας,
- για να διευκολύνεται το προσωπικό στην αντιμετώπιση/αποφυγή δύσκολων καταστάσεων,
- για να αποτελούν βάση αξιολόγησης της συμπεριφοράς,
- για να επιτρέπουν στο προσωπικό να εκτελεί πολλές εργασίες ταυτόχρονα (ακολουθώντας «αυτόματη συμπεριφορά»).

Ως εκ τούτου, οι προκαθορισμένες ενέργειες μπορούν να υποστηρίξουν τόσο το προσωπικό όσο και τους πελάτες, αλλά από την άλλη πλευρά χρειάζεται προσοχή ώστε να μην δίνουν την εντύπωση ότι το προσωπικό λειτουργεί τυπικά και ψυχρά ή να μην χρησιμοποιούνται με λανθασμένο τρόπο.

Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις δεν βασίζονται μόνο σε αυτές τις προκαθορισμένες ενέργειες αλλά και στις ικανότητες και στη διακριτική ευχέρεια του προσωπικού τους, είτε αυτή αφορά το βασικό κομμάτι της παροχής της υπηρεσίας είτε τη δημιουργική τους ευχέρεια με βάση γνώσεις και εμπειρίες τους για την αντιμετώπιση ορισμένων θεμάτων. Ωστόσο, το προσωπικό μπορεί να ενεργήσει έξω από το όριο της διακριτικής του ευχέρειας και με τρόπο που κάποιες φορές δεν είναι αποδεκτός από την επιχείρηση προκειμένου να ικανοποιήσει τις ιδιαίτερες ανάγκες ενός πελάτη.

5.1 Πιέσεις και αντιμετώπισή τους κατά την παροχή των υπηρεσιών

Στο προσωπικό παροχής υπηρεσιών ασκούνται πιέσεις και δημιουργείται άγχος από την ίδια τη φύση και τη διαδικασία της υπηρεσίας, από τα ιδιαίτερα οργανωσιακά χαρακτηριστικά (π.χ. συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης, εργασιακό κλίμα), από την πολλαπλότητα των ρόλων που καλείται να επιτελέσει, και γενικά από το αίσθημα του εργαζομένου πως κάποιες φορές αυτά τα οποία του ζητούνται υπερβαίνουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις εμπειρίες του. Πιο συγκεκριμένα, το προσωπικό επαφής επιτελεί πολλαπλούς ρόλους, δηλαδή λαμβάνει και διαχειρίζεται παραγγελίες, αντιμετωπίζει παράπονα, παρέχει την υπηρεσία, συμβουλεύει/ενημερώνει τον πελάτη. Παράλληλα, η μεγάλη συχνότητα εμφάνισης των πελατών στον χώρο παροχής των υπηρεσιών, οι μη ρεαλιστικές (ορισμένες φορές) προσδοκίες τους, η ανάγκη των πελατών να νιώσουν ότι κάθε συναλλαγή είναι σημαντική, η συμπεριφορά, η διάθεση και η ικανότητά τους δημιουργούν πίεση στο προσωπικό. Αν οι πιέσεις και το άγχος δεν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά από την επιχείρηση και από το προσωπικό επαφής, οι συνέπειες (π.χ. μειωμένο ηθικό, κόπωση, αίσθημα απογοήτευσης, χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών) έχουν κόστος για την επιχείρηση (Johnston, Clark & Shulver, 2012).

Εργασιακό άγχος μπορεί να προκληθεί από σύγκρουση ρόλων, από ασάφεια ρόλων ή/και υπερφόρτωση ρόλων ή λανθασμένο ταίριασμα εργαζομένου και θέσης εργασίας. Η σύγκρουση ρόλων προκύπτει όταν ο εργαζόμενος είναι αντιμέτωπος με συγκρουόμενες απαιτήσεις (από τον προϊστάμενό του, από διαφορετικά άτομα στα οποία λογοδοτεί, από την ίδια τη συμμετοχή του σε διαφορετικές ομάδες ή ακόμα από τις προσωπικές αξίες και πεποιθήσεις του). Η ασάφεια ρόλων προκύπτει όταν κάποιος εργαζόμενος δεν γνωρίζει τα όρια των ευθυνών του, τι περιμένουν από αυτόν, ποια στοιχεία του ρόλου είναι πιο σημαντικά, δηλαδή τις προτεραιότητες αλλά και τα πρότυπα αξιολόγησης της απόδοσής του. Για παράδειγμα κάποιος πωλητής τουριστικών υπηρεσιών ο οποίος δεν γνωρίζει ποια στοιχεία του ταξιδιού πρέπει να παρουσιάσει και να τονίσει στον πελάτη. Η υπερφόρτωση ρόλων συμβαίνει όταν ένας προϊστάμενος ζητά από τον υφιστάμενό του παραπάνω πράγματα από όσα μπορεί αυτός να κάνει σε δεδομένο χρονικό διάστημα (τόσο ως προς την ποσότητα όσο και ως προς την ποιότητα). Συνήθως, αν δοθεί στον υφιστάμενο περισσότερος χρόνος ή και πόροι, μπορεί ποσοτικά να αντεπεξέλθει. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο ως προς την ποιότητα, όπου κάποιος ενδέχεται να μην διαθέτει καν τις απαιτούμενες ικανότητες για αυτά που του ζητούνται. Οι υπερβολικές απαιτήσεις από το προσωπικό (οι οποίες σε αρκετές περιπτώσεις συνδέονται με απειλές ή έντονη αρνητική κριτική) αυξάνουν το επίπεδο της κορτιζόλης στον εγκέφαλο, κάτι που περιορίζει την κριτική σκέψη του ατόμου και αποτρέπει την εστίασή του στα προς επίλυση προβλήματα και στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εργαστεί (Goleman & Boyatzis, 2008). Μελέτες των νευροεπιστημών υποστηρίζουν μάλιστα πως η ένταση που βιώνει το άτομο μεταδίδεται και σε άλλους ανθρώπους, επηρεάζοντας τελικά ολόκληρες εργασιακές μονάδες/τμήματα (Cattaneo & Rizzolatti, 2009). Επιπλέον, χρειάζεται προσοχή ώστε η προσωπικότητα του

εργαζομένου να ταιριάζει με τις απαιτήσεις του ρόλου τον οποίο πρέπει να επιτελέσει στο πλαίσιο μιας θέσης εργασίας. Δεν είναι ορθό ένα άτομο εσωστρεφές να τοποθετείται σε θέση που απαιτεί συχνή επικοινωνία με άλλους ανθρώπους (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών, δημόσιες σχέσεις).

Το εργασιακό άγχος επιδρά επομένως αρνητικά τόσο στην παραγωγικότητα, στην ικανοποίηση του προσωπικού, στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει όσο και στην επιθυμία του να παραμείνει στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Είναι λοιπόν προς το συμφέρον της επιχείρησης να προσπαθεί να ελαχιστοποιεί ή και να εξαλείφει τους παράγοντες δημιουργίας εργασιακού άγχους. Σημειώνεται πως, επειδή κατά την παροχή των υπηρεσιών το προσωπικό επαφής μπορεί να αντιμετωπίσει απρόβλεπτες καταστάσεις, η υποστήριξη, η επικοινωνία και η συνεργασία ανάμεσα στο προσωπικό μπορεί να συμβάλει θετικά στην αντιμετώπιση του σχετικού άγχους (Gemmel, Van Looy & Van Dierdonck, 2013).

Οι Bowen & Lawler (1992) τόνισαν ότι η παροχή μιας υπηρεσίας μπορεί να βασίζεται τόσο α) στην απλή «παραδοσιακή» προσέγγιση γραμμής παραγωγής (production line approach), η οποία χαρακτηρίζεται από απλοποίηση εργασιών, καταμερισμό εργασίας, έμφαση σε συστήματα και διαδικασίες και ελάχιστη αυτονομία λήψης αποφάσεων στο προσωπικό όσο και β) στην ενδυνάμωση (empowerment), περισσότερη αυτονομία στο προσωπικό, το οποίο πλέον ευκολότερα και γρηγορότερα μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των πελατών. Η επιλογή της κάθε προσέγγισης θα εξαρτηθεί από την ακολουθούμενη στρατηγική της επιχείρησης, το προσωπικό, την τεχνολογία, το δέσιμο με τον πελάτη αλλά και το περιβάλλον της επιχείρησης. Αν, για παράδειγμα, το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μη προβλέψιμα γεγονότα, εκπλήξεις κ.λπ., καταλληλότερη είναι η προσέγγιση ενδυνάμωσης. Αν το προσωπικό δεν έχει τις απαιτούμενες ικανότητες και απλά ενδιαφέρεται να κάνει το ελάχιστο δυνατό έργο, καταλληλότερη προσέγγιση είναι η παραδοσιακή προσέγγιση της παραγωγής.

Η ενδυνάμωση αποτελεί έναν τρόπο μείωσης του άγχους του προσωπικού. Η παροχή περισσότερης αυτονομίας και ελευθερίας στο προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες προκειμένου να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών ενισχύει την αυτοπεποίθησή του να χειρίζεται δύσκολες καταστάσεις. Είναι όμως προφανές ότι σε κάθε τύπο υπηρεσίας δεν είναι και δεν μπορεί να είναι ίδιος ο βαθμός εμπλοκής του υπαλλήλου (εξυπηρετήσεως) ούτε ίδιος ο βαθμός ελευθερίας του να πάρει πρωτοβουλίες και να επιδειξει συμπεριφορά πέρα από αυτήν που απαιτεί ή επιβάλλει ο ρόλος του (Tsaur & Lin, 2004· Claver κ.α., 2006).

Προκειμένου η ενδυνάμωση να είναι αποτελεσματική, χρειάζεται το προσωπικό να παρακινηθεί. Και για να γίνει αυτό, θα πρέπει ο εργαζόμενος να πιστεύει πως αυτό που κάνει έχει κάποιο νόημα και δεν έρχεται σε σύγκρουση με αξίες και πεποιθήσεις του. Χρειάζεται επίσης να νιώθει κανείς ικανός να εκτελέσει το έργο που του έχει ανατεθεί, να ελέγχει το πώς θα το εκτελέσει και τι ακριβώς θα κάνει και τότε (στρατηγική αυτονομία) και να αισθάνεται ότι έχει λόγο για όσα και το πώς γίνονται στο εργασιακό περιβάλλον. Είναι επίσης απαραίτητο το προσωπικό παροχής των υπηρεσιών να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται, ώστε ο ενθουσιασμός του από την εξυπηρέτηση πελατών με διαφορετικές ανάγκες να μην μετατραπεί σε απάθεια και απογοήτευση (Johnston, Clark & Shulver, 2012).

Η ενδυνάμωση είναι κάτι που προκύπτει και χτίζεται σταδιακά και δεν βασίζεται μόνο στην παροχή αυτονομίας στους εργαζομένους (Gemmel, Van Looy & Van Dierdonck, 2013). Συνδέεται με πολλαπλά οφέλη όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση, οι σχέσεις διοίκησης εργαζομένων, η δέσμευση του προσωπικού στη διαρκή βελτίωση, η δυνατότητα που έχει να αξιοποιεί το δυναμικό του. Όλα αυτά τα στοιχεία μεταφράζονται σε παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και άρα ικανοποίηση του πελάτη και θετικές επιπτώσεις για την επιχείρηση συνολικά ως προς την παραγωγικότητα και την κερδοφορία (Lawler, Mohrman & Ledford, 1995).

Το άγχος όμως είναι δυνατό να περιοριστεί υιοθετώντας και την προσέγγιση της απλοποίησης-προτυποποίησης. Αυτή περιλαμβάνει την απλοποίηση των εργασιών/καθηκόντων, τον ξεκάθαρο καταμερισμό έργου, την ύπαρξη γραπτών κανόνων και διαδικασιών, τη χρήση της τεχνολογίας αποκλειστικά ή σε συνδυασμό με το ανθρώπινο στοιχείο και την ελάχιστη εμπλοκή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων. Φυσικά, το αν μπορεί αυτή η προσέγγιση να υιοθετηθεί θα εξαρτηθεί και από το είδος των υπηρεσιών, αφού στην περίπτωση που δεν είναι δυνατό αυτές να τυποποιηθούν, αρκετά από τα παραπάνω στοιχεία μπορεί τελικά να ενεργούν αρνητικά. Η επιλογή ανάμεσα στις δύο αυτές εναλλακτικές επιλογές θα πρέπει να γίνεται με βάση τον βαθμό αλληλεπίδρασης πελάτη-εργαζομένου της υπηρεσίας (Mills & Marguilies, 1980). Η απόφαση για ενδυνάμωση ή τυποποίηση θα εξαρτηθεί από τον χρόνο που ένας πελάτης θα παραμείνει στη διαδικασία της υπηρεσίας, τις αποφάσεις που πρέπει να πάρει ο εργαζόμενος, τον βαθμό που το πρόβλημα και οι λύσεις του είναι σαφείς στον πελάτη και στον εργαζόμενο. Είναι δυνατό να τυποποιηθεί, για παράδειγμα, μια τραπεζική υπηρεσία ανάληψης χρημάτων, όπου το πρόβλημα είναι ξεκάθαρο (ο πελάτης χρειάζεται να πάρει χρήματα) και ξέρει τι πρέπει να κάνει. Ο πελάτης αποφασίζει για το ποσό ανάληψης και το λέει απλά

στον ταμία (η εισροή είναι περιορισμένη). Ο ταμίας γνωρίζει πώς χρειάζεται να ενεργήσει και δεν χρειάζεται να λάβει πολλές αποφάσεις. Αντίθετα, η περίπτωση παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι διαφορετική και τόσο ο πελάτης όσο και ο εργαζόμενος-σύμβουλος πρέπει να έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα για το πρόβλημα και για το πώς μπορεί να επιλυθεί. Σε αυτήν την περίπτωση χρειάζεται αλληλεπίδραση, επικοινωνία. Ο μεν πελάτης να προσπαθήσει να αναλύσει το πρόβλημα και ο εργαζόμενος-σύμβουλος να λάβει αποφάσεις για το πώς θα βοηθήσει τον πελάτη του. Συνεπώς, η τυποποίηση μάλλον δεν είναι κατάλληλη γι' αυτόν τον τύπο υπηρεσιών, αφού θα περιορίζει την αυτονομία και τις ενέργειες του εργαζομένου-συμβούλου. Χρειάζεται λοιπόν ενδυνάμωση ώστε ο εργαζόμενος, χρησιμοποιώντας τις γνώσεις, τις ικανότητες και την κρίση του, να βοηθήσει τον πελάτη με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

5.2 Το σημείο επαφής πελάτη-επιχείρησης-παρόχου

Το σημείο επαφής πελάτη-επιχείρησης-παρόχου (service encounter) είναι το σημείο εκείνο στο οποίο προσέρχεται ο πελάτης για να λάβει μια υπηρεσία (π.χ. το check-in πριν από μια πτήση, το ATM για μια ανάληψη χρημάτων, το ιατρείο για μια εξέταση). Είναι δυνατό στο σημείο επαφής να μην γίνεται καθόλου χρήση τεχνολογίας και ο πελάτης να βρίσκεται σε «άμεση προσωπική» επαφή με αυτόν που παρέχει την υπηρεσία (π.χ. υπηρεσίες συμβουλευτικής), η τεχνολογία να χρησιμοποιείται επικουρικά από τον πάροχο για την παροχή της υπηρεσίας (π.χ. check-in) ή να διευκολύνει την παροχή της (σε αυτήν την περίπτωση τόσο ο πελάτης όσο και ο πάροχος της υπηρεσίας έχουν πρόσβαση στην ίδια τεχνολογία) (π.χ. παροχή χρηματιστηριακών συμβουλών). Είναι ακόμη δυνατό η τεχνολογία να είναι το μέσο για την παροχή της υπηρεσίας στην περίπτωση που δεν υπάρχει προσωπική επαφή πελάτη-παρόχου (π.χ. κράτηση τραπεζιού σε εστιατόριο) ή ακόμα να αντικαθιστά πλήρως τον πάροχο και να επιτρέπει στον πελάτη να αυτοεξυπηρετηθεί (π.χ. ATM) (Froehle & Roth, 2004).

Το σημείο επαφής πελάτη-επιχείρησης-παρόχου χαρακτηρίζεται από τις αλληλεπιδράσεις των τριών μερών και από την επιθυμία κάθε μέρους να ελέγξει τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014). Για παράδειγμα, τα στελέχη ενδιαφέρονται για την αποδοτική παροχή των υπηρεσιών και την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών τους, και για να το καταφέρουν θέτουν ορισμένους κανόνες στο προσωπικό επαφής, οι οποίοι περιορίζουν την αυτονομία τους ως προς τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών, κάτι που όμως μπορεί να δυσαρεστήσει τους πελάτες (γιατί οι υπηρεσίες δεν εξειδικεύονται κατά περίπτωση). Το προσωπικό επαφής ενδέχεται να προσπαθεί να χειριστεί τους πελάτες και τον τρόπο συμπεριφοράς τους (να είναι προβλέψιμοι) ώστε να μην τους δημιουργούν άγχος, ενώ και οι πελάτες από την πλευρά τους προσπαθούν να ελέγξουν τη διαδικασία και να επωφεληθούν όσο περισσότερο γίνεται. Συνεπώς, η προσπάθεια κάθε μέρους για να ελέγξει τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας και να επιβληθεί δημιουργεί προβλήματα. Τέτοια προβλήματα μπορεί να υπάρξουν α) από την πλευρά της επιχείρησης όταν, όπως σημειώθηκε παραπάνω, περιορίζει την αυτονομία του προσωπικού στον τρόπο εξυπηρέτησης του πελάτη και δεν επιτρέπει η υπηρεσία να προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες του (συνήθως του προσφέρονται προκαθορισμένες επιλογές και αντιμετωπίζεται τυπικά, ψυχρά από το προσωπικό επαφής, το οποίο κινείται στη βάση αυστηρών κανόνων), β) από την πλευρά του προσωπικού επαφής όταν αυτό (λόγω και της εμπιστοσύνης των πελατών) έχει αυτονομία και μπορεί να οδηγήσει τους πελάτες σε συγκεκριμένες συμπεριφορές, γ) από τους πελάτες οι οποίοι θέλουν να λαμβάνουν προσαρμοσμένες υπηρεσίες στις ανάγκες τους, κάτι που μπορεί να έχει μεγάλες απαιτήσεις πόρων, ή όταν έχουν τον απόλυτο έλεγχο κατά τη λήψη μιας υπηρεσίας (μέσω αυτοεξυπηρέτησης). Ως εκ τούτου, χρειάζεται να παρέχονται αυτές οι υπηρεσίες οι οποίες ζητούνται από τους πελάτες (οι προσδοκίες των οποίων πρέπει να είναι γνωστές) μέσω κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού με όσο το δυνατό μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Σημειώνεται πως η ανάγκη για έλεγχο (του σημείου επαφής) εξαρτάται μεταξύ άλλων από τον χρόνο που χρειάζεται για να ληφθεί μια υπηρεσία, από το κατά πόσο μπορεί να ελεγχθεί η κατάσταση και από τον βαθμό που απαιτείται ανθρώπινη επαφή (Berry, Shostack & Urah, 1983).

Η προσφορά (ποιοτικών) υπηρεσιών είναι στενά συνδεδεμένη με την ικανότητα του υπαλλήλου εξυπηρέτησης/επαφής (contact employee) να καταλαβαίνει τις ανάγκες του πελάτη, είτε αυτός τις εκφράζει ρητώς είτε όχι, ώστε να αντιδρά/συμπεριφέρεται επαρκώς κατάλληλα για την ικανοποίησή τους. Μολονότι η παροχή υπηρεσιών είναι θέμα ρουτίνας για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και το προσωπικό, κάθε αγορά υπηρεσίας είναι μοναδική για τον πελάτη. Οι προσδοκίες του καθορίζουν και την αγοραστική του συμπεριφορά. Για παράδειγμα ήδη από το 1954 ο Stone κατέγραψε τους πελάτες σύμφωνα με τη συμπεριφορά τους (Stone, 1954):

- Ο οικονομός πελάτης (economizing customer)· ενδιαφέρεται να λάβει τη μεγαλύτερη δυνατή αξία για τα χρήματα που καταβάλλει και τον χρόνο.
- Ο ηθικός πελάτης (ethical customer)· προτιμά να συναλλάσσεται με επιχειρήσεις κοινωνικά υπεύθυνες και ηθικές.
- Ο πελάτης που θέλει προσαρμοσμένες προς αυτόν υπηρεσίες (personalizing customer) και επιθυμεί αναγνώριση, συνεργασία, προσωπικό ενδιαφέρον.
- Ο εύκολος πελάτης (convenience customer)· δεν ενδιαφέρεται να αγοράσει υπηρεσίες από μια συγκεκριμένη επιχείρηση αλλά από κάποια επιχείρηση.

Για να αντιμετωπίζει τέτοιες συμπεριφορές, το προσωπικό επαφής θα πρέπει να επιλέγεται μέσα από τις κατάλληλες διαδικασίες με βάση ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως είναι η ενσυναίσθηση, η ευελιξία και η αντοχή, η διάθεση και η ικανότητα επικοινωνίας με τους πελάτες. Η εκπαίδευσή του θα πρέπει να γίνεται με ποικιλία μεθόδων και τεχνικών και να περιλαμβάνει θέματα τεχνικά και συμπεριφοράς (π.χ. το πώς να χειρίζονται μη ρεαλιστικές προσδοκίες των πελατών, προσβλητική και εχθρική συμπεριφορά, απαιτήσεις πελατών που έρχονται σε αντίθεση με την πάγια πολιτική της επιχείρησης ή ειδικές ανάγκες) αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσουν λάθη κατά την παροχή της υπηρεσίας (λόγω μη διαθεσιμότητας, αργής ταχύτητας παροχής της υπηρεσίας ή μη αποδεκτής ποιότητας). Το σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό επαφής γίνεται αντιληπτό θετικά από την πλευρά των πελατών συμβάλλοντας στη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίησή τους, ενώ ιδιαίτερα σημαντική είναι η εκπαίδευσή του σε ηθικά θέματα (καθώς σε πολλές περιπτώσεις το προσωπικό επαφής μπορεί να καταφεύγει σε ανήθικες πρακτικές προκειμένου να διορθώσει κάποιο λάθος ή να ικανοποιήσει τις «ειδικές» απαιτήσεις ενός πελάτη) και η εσωτερικοποίηση των ηθικών πρακτικών συμπεριφοράς.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Aycan, Z., Kanungo, R.N. & Sinha, J.B.P. (1999). Organizational culture and human resource management practices: The Model of Culture Fit. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 30 (4), 501-526.
- Begin, J.P. (1997). *Dynamic human resource systems: Cross-national comparisons*. New York: Walter de Gruyter & Co.
- Berry, L.L., Shostack, G.L. & Upah, G.D. (1983). Emerging perspectives of services marketing. Chicago, IL: American Marketing Association.
- Bjorkman, I. & Lu, Y. (1999). The management of human resources in Chinese-Western joint ventures. *Journal of World Business*, 34 (3), 306-325.
- Borucki, C.C. & Burke, M.J. (1999). An examination of service related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (6), 943-962.
- Boudarene, M., Legros, J. & Timsit-Berthier, M. (2002). Study of the stress response: role of anxiety, cortisol and DHEAs. *Encephale*, 28 (2), 139-146.
- Bowen, D. E. & Lawler, E. E. III (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33 (3), 31-39.
- Browning, V. (2006). The relationship between HRM practices and service behaviour in South African service organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (7), 1321-1338.
- Cattaneo, L. & Rizzolatti, G. (2009). The mirror neuron system. *Neurological Review*, 66 (5), 557-560.
- Chand M. & Katou A.A. (2007). The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29 (6), 576-594.
- Chebat, J., Babin, B. & Kollias, P. (2002). What makes contact employees perform? Reactions to employee perceptions of managerial practices. *International Journal of Bank Marketing*, 20 (7), 325-332.

- Claver E., Tari J.J. & Pereira J. (2006). Does quality impact on hotel performance?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (4), 350-358.
- Den Hartog, D.N. & Verburg, R.M. (2002). Service excellence from the employees' point of view: the role of first linesupervisors. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12 (3), 159-164.
- Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. & Bordoloi, S.K. (2014). *Service management: Operations, strategy, information technology*. Eighth edition. New York: McGraw Hill.
- Fletcher, C. & Perry, E.L. (2001). Performance appraisal and feedback: A consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends. Στο N. Anderson, D.S Ones, H. Kepir-Sinangil & C. Viswesvaran (Επιμ.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (σ. 127-145). London: Sage.
- Froehle, C.M. & Roth, A.V. (2004). New measurement scales for evaluating perceptions of the technology mediated customer service experience. *Journal of Operations*, 22 (1), 1-21.
- Gemmel, P., Van Looy, B. & Van Dierdonck, R. (2013). *Service management: An integrated approach*. Essex: Pearson Education.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review*, 86 (9), 74-81.
- Haynes P. & Fryer G. (2000) Human resources, service quality and performance: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (4), 240-248.
- Harris, P.R. & Moran, R.T. (1996). *Managing cultural differences: leadership strategies for a new world business*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Johnston, R., Clark, R. & Shulver, M. (2012). *Service operations management*. Essex: Pearson Education.
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A. & Ledford G.E. Jr. (1995). *Creating high performance organisations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7 (1), 20-41.
- Malhotra, N. & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in banking call centres. *The Journal of Services Marketing*, 18 (213), 162-174.
- Mendonca, M. & Kanungo, R.N. (1996). Impact of culture on performance management in developing countries. *International Journal of Manpower*, 17 (4/5), 66-75.
- Mills, P. K. & Margulies, N. (1980). Toward a core typology of service organizations. *Academy of Management Review*, 5 (2), 255-265.
- Nishii, L.H. (2003). *The psychology of Strategic Human Resource Management: The effect of employee attributions for HR practices on unit commitment, satisfaction, organizational citizenship behaviors, and customer satisfaction* (unpublished dissertation). University of Maryland, College Park.
- Nishii, L. H. & Schneider, B. (2007). HRM in service: The contingencies abound (CAHRS Working Paper #07-07). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Ανακτήθηκε από <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/469>
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2006). Evidence based management. *Harvard Business Review*, 84 (1), 63-74.
- Ramamoorthy, N. & Carroll, S.J. (1998). Individualism-collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices. *Human Relation*, 51 (5), 571-588.
- Ryan, A.M., McFarland, L., Baron, H. & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52 (2), 359-391.

- Schmit, M.J. & Allscheid, S.P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48 (3), 521-536.
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70 (3), 423-433.
- Schneider, B., White, S.S. & Paul, M.C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83 (22), 150-163.
- Stone, G. P. (1954). City shoppers and urban identification: Observations on the social psychology of city life. *The American Journal of Sociology*, 60 (1), 36-45.
- Tang, Y. & Posner, N. (2009). Attention training and attention state training. *Trends in cognitive sciences*, 13 (5), 222-227.
- Tansik, D.A. & Smith, W.L., (2000). Scripting the service encounter. Στο Fitzsimmons J. & Fitzsimmons M. (Επιμ.), *New service design* (σ. 239-263). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Tsaur S.H. & Lin Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25 (4), 471-481.
- Ulrich, D. & Smallwood, N. (2004). Capitalizing your capabilities. *Harvard Business Review*, 82 (6), 119-127.
- Wright, P.M., Gardner, T.M. & Moynihan, L.M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 21-36.
- Zerbe, W.J., Dobni, D. & Harel, G.H. (1993). *Human resources management practices, service culture and service behaviour*. Unpublished manuscript, University of Calgary: Faculty of Management, 1-20.
- Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (2001). *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (2013). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Κριτήρια αξιολόγησης

Ερώτηση 1

Να αναφέρετε ορισμένες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ποια η σχέση τους με την ποιότητα υπηρεσιών;

Απάντηση

Με δεδομένο ότι στον κλάδο των υπηρεσιών η (τεχνική) ικανότητα, η συμπεριφορική καταλληλότητα, η διάθεση ανταπόκρισης και το ενδιαφέρον των εργαζομένων για τον πελάτη που εξυπηρετούν είναι κρίσιμα και καθοριστικής σημασίας θέματα, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να διατηρούν το προσωπικό τους ικανοποιημένο και ευδιάθετο μέσω των κατάλληλων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (human resources management practices) Οι πιο βασικές από αυτές είναι οι παρακάτω, οι οποίες και ορίζουν την έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων .

- Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων: Στη βάση του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου και των επιμέρους στρατηγικών και λειτουργικών σχεδίων και ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσφέρονται και την τυπολογία τους (π.χ. εξατομικευμένες, μαζικής παραγωγής-προσφοράς) προγραμματίζεται η απόκτηση και απασχόληση μόνιμου, προσωρινού, μερικής απασχόλησης ή έκτακτου προσωπικού.
- Ανάλυση εργασίας: Η πρακτική αυτή στοχεύει α) στην περιγραφή του έργου που πρόκειται να εκτελέσει ο φορέας της θέσης και στην εξ αυτής προκύπτουσα προδιαγραφή, β) στον σαφή προσδιορισμό των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε με βάση αυτά να γίνει σωστή προσέλευση και επιλογή τους.

- Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων: Ο εντοπισμός των δυναμικών υποψηφίων στην αγορά εργασίας (αλλά και στην επιχείρηση), η πρόσκληση για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και, με τις κατάλληλες μεθόδους, η επιλογή των πλέον ικανών από αυτούς αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας. Η σύγχρονη τεχνολογία πληροφοριών (π.χ. ενδοεπιχειρησιακό δίκτυο επικοινωνίας, διαδίκτυο, μέσα κοινωνικής δικτύωσης – Facebook, LinkedIn) βοηθά στην αποτελεσματικότητα αυτής της ενέργειας.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων: Στον τομέα των υπηρεσιών απαιτείται συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, διότι τα λάθη, οι αβλεψίες οι παραλείψεις, η αδυναμία εξυπηρέτησης και γενικά η μη παροχή των χαρακτηριστικών ποιότητας της (ιδίως άμεσης–προσωπικής) υπηρεσίας έχουν άμεσο και υψηλό κόστος. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να έχει έναν άτυπο χαρακτήρα (π.χ. απλή προφορική ενημέρωση για το ποια είναι και πώς γίνεται η δουλειά ή ποιες αλλαγές έχουν γίνει και τι διαφορετικό απαιτείται τώρα κ.λπ.) ή έναν πιο τυπικό χαρακτήρα (π.χ. σεμινάρια, αίθουσες διδασκαλίας, πρόγραμμα διδασκαλίας). Μπορεί να είναι βραχείας ή μακράς διάρκειας, να αφορά τεχνικά θέματα (χειρισμός μηχανημάτων) ή να αφορά θέματα εξυπηρέτησης και συμπεριφοράς προς τον πελάτη. Στον κλάδο του τουρισμού, για παράδειγμα, το γεγονός ότι στη χώρα μας περίπου το ¼ των απασχολούμενων στον τουριστικό κλάδο δεν έχει λάβει κάποια σχετική τυπική εκπαίδευση καθιστά αναγκαία την εκπαίδευσή του στον χώρο δουλειάς. Ιδιαίτερα αυτή η εκπαίδευση είναι απολύτως αναγκαία για το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη αλλά και για το προσωπικό μερικής ή περιπτωσιακής απασχόλησης.
- Ανταμοιβή εργαζομένων: Το αντικείμενο αυτής της ενέργειας είναι η δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβών που θα είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό, θα παρακινεί τους εργαζομένους και θα είναι συνδεδεμένο με την επίτευξη κρίσιμων στόχων, όπως η ποιότητα (υπηρεσιών).
- Αξιολόγηση επίδοσης: Η επίδοση κάθε εργαζομένου πρέπει να αξιολογείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες/δράσεις. Στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων, για παράδειγμα, η μέτρηση της επίδοσης των εργαζομένων σε θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης πρέπει να αποτελεί βασικό στοιχείο.
- Εργασιακές σχέσεις / όροι απασχόλησης: Το πόσο σωστά, δίκαια και αντικειμενικά εφαρμόζονται οι σχετικοί όροι είναι προφανές ότι επηρεάζει το εργασιακό κλίμα και κατ'επέκταση την επίδοση των εργαζομένων, την παραγωγικότητα και βεβαίως την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, σε μια (τουριστική) επιχείρηση όπου οι όροι της εργασιακής σύμβασης δεν τηρούνται ή παραβιάζονται, είτε από τη μία πλευρά είτε από την άλλη, επηρεάζεται η διάθεση των εργαζομένων να τηρήσουν πρότυπα επίδοσης και συμπεριφοράς ή να εμπλακούν προσωπικά ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη. Ωστόσο, και η ικανότητα της επιχείρησης επηρεάζεται στο να διατηρήσει ή να θέσει τέτοια πρότυπα ώστε να εξασφαλίζει την ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη/τουρίστα.

Οι παραπάνω πρακτικές είναι κατ'ελάχιστον αναγκαίες όχι όμως και αρκετές για να εξασφαλίσουν και να επιτύχουν την πλέον κατάλληλη συμπεριφορά καθώς και την εταιρική και εργασιακή αφοσίωση των εργαζομένων. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει οι πρακτικές αυτές να συνοδεύονται και από διαδικασίες-ενέργειες που αφορούν τη soft πλευρά του Διοικείν και έχουν να κάνουν με την οργανωσιακή συμπεριφορά, δηλαδή με την ηγεσία και την παρακίνηση, τη διαπροσωπική και διομαδική επικοινωνία, τον χειρισμό των αξιών, των στάσεων αλλά και της προσωπικότητας των εργαζομένων, τις διαδικασίες αντίληψης, τη διευθέτηση των διαφορών και την επίλυση των συγκρούσεων και, τέλος, τη δημιουργία και δυναμική των ομάδων στον εργασιακό χώρο.

Σε περιβάλλον υπηρεσιών έχει αποδειχτεί ότι αποδίδουν οι παρακάτω πρακτικές:

- α) επιλογή και στελέχωση προσωπικού (δομημένες συνεντεύξεις, παροχή ευκαιριών και δυνατοτήτων για εξέλιξη στους προσοντούχους εργαζομένους, χρήση τεστ επιλογής),
- β) εκπαίδευση προσωπικού (τουλάχιστον 15 ώρες ετησίως ανά εργαζόμενο),
- γ) αξιολόγηση επίδοσης προσωπικού (χρήση επίσημων συστηματικών διαδικασιών αξιολόγησης, αυξήσεις αμοιβής με βάση την αξία του καθενός, παροχή bonus),
- δ) συμμετοχή/εμπλοκή προσωπικού (σε διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης, επίλυσης προβλημάτων, χειρισμού παραπόνων).

Με βάση τον τύπο υπηρεσιών (π.χ. εξατομικευμένες, μαζικές, μαζικής εξατομικευσης ή μαζικά παραγόμενες-παρεχόμενες) πρέπει να υιοθετηθούν και να εφαρμοστούν ανάλογες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Ο κάθε παρεχόμενος τύπος υπηρεσίας θα υποδείξει σε τι βαθμό χρειάζεται προσωπικό με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας (πρακτική προσλήψεων), πόση και ποια γνώση απαιτείται (πρακτική εκπαίδευσης), ποια είναι τα συστήματα αμοιβής και κινήτρων (πρακτική ανταμοιβών), ποια τα συστήματα και οι μέθοδοι μέτρησης της επίδοσης (πρακτική αξιολόγησης επίδοσης εργαζομένου) κ.ο.κ.

Ερώτηση 2

Ποια χαρακτηριστικά είναι επιθυμητό να έχει το προσωπικό παροχής υπηρεσιών; (Συνοπτική αναφορά.)

Απάντηση

Το προσωπικό παροχής υπηρεσιών χρειάζεται να διαθέτει κατάλληλη συμπεριφορά (να φέρεται ευγενικά, φιλικά) αλλά να έχει και τεχνικές γνώσεις και ικανότητες προκειμένου να μπορεί να εκτελέσει σωστά το έργο που του έχει ανατεθεί. Παράλληλα όμως χρειάζονται και κατάλληλα προσωπικά πνευματικά (π.χ. ευφυΐα) και σωματικά χαρακτηριστικά (π.χ. καλή όραση) και κίνητρα (π.χ. επίτευξης στόχων, διαχείρισης εργασιακού άγχους, διατήρησης συναισθηματικής σταθερότητας ακόμα και σε δύσκολες -πιεστικές συνθήκες). Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και επηρεάζει το ένα το άλλο. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά για παράδειγμα μπορεί να ωθήσουν ένα άτομο προς την απόκτηση περισσότερων τεχνικών γνώσεων και ικανοτήτων και αυτά μπορεί με τη σειρά τους να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του (αφού μεταξύ άλλων ενισχύουν την πίστη του στον εαυτό του). Είναι δε αλήθεια πως ανάλογα με το είδος της υπηρεσίας, η μία ή άλλη κατηγορία χαρακτηριστικών (π.χ. συμπεριφορικά, τεχνικές γνώσεις και ικανότητες) μπορεί να είναι πιο σημαντική από την άλλη. Στην περίπτωση επισκευής μιας ταμπλέτας είναι ιδιαίτερα σημαντικές οι τεχνικές γνώσεις και ικανότητες του προσωπικού. Αν συνδυαστούν και με σωστή συμπεριφορά προς τον πελάτη αυτό επηρεάζει θετικά την συνολική αξιολόγηση της ποιότητας της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Στην περίπτωση των νομικών υπηρεσιών όπου το προσωπικό θα πρέπει να συλλέξει πληροφορίες, να τις αναλύσει να τις συζητήσει με τον πελάτη, τα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι ιδιαίτερα σημαντικά από κοινού με τις εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις και την ευγενική συμπεριφορά. Ως εκ τούτου είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονιστεί, ότι κάθε επιχείρηση ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών που προσφέρει, θα πρέπει να γνωρίζει ποιες ικανότητες χρειάζονται κατά περίπτωση ώστε να μπορεί να σχεδιάζει σωστά τους ρόλους εργασίας (προσδοκώμενες συμπεριφορές των εργαζομένων ανάλογα με τη θέση και το έργο που τους έχει ανατεθεί). Αν δεν το κάνει ή δεν το κάνει σωστά ή επαρκώς είναι πιθανό να υπάρχουν προβλήματα εργασιακού άγχους με όποιες αρνητικές παρενέργειες στη λειτουργία της επιχείρησης.

Ερώτηση 3

Πώς μπορεί να μειωθεί το άγχος του προσωπικού παροχής υπηρεσιών;

Απάντηση

Στο προσωπικό παροχής υπηρεσιών ασκούνται πιέσεις και δημιουργείται άγχος από την ίδια τη φύση και τη διαδικασία της υπηρεσίας, από τα ιδιαίτερα οργανωσιακά χαρακτηριστικά (π.χ. συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης, εργασιακό κλίμα), από την πολλαπλότητα των ρόλων που καλείται να επιτελέσει, και γενικά από το αίσθημα του εργαζομένου πως κάποιες φορές αυτά τα οποία του ζητούνται υπερβαίνουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις εμπειρίες του. Πιο συγκεκριμένα, το προσωπικό επαφής επιτελεί πολλαπλούς ρόλους, δηλαδή λαμβάνει και διαχειρίζεται παραγγελίες, αντιμετωπίζει παράπονα, παρέχει την υπηρεσία, συμβουλεύει/ενημερώνει τον πελάτη. Παράλληλα, η μεγάλη συχνότητα εμφάνισης των πελατών στον χώρο παροχής των υπηρεσιών, οι μη ρεαλιστικές (ορισμένες φορές) προσδοκίες τους, η ανάγκη των πελατών να νιώσουν ότι κάθε συναλλαγή είναι σημαντική, η συμπεριφορά, η διάθεση και η ικανότητά τους δημιουργούν πίεση στο προσωπικό. Αν οι πιέσεις και το άγχος δεν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά από την επιχείρηση και από το προσωπικό επαφής, οι συνέπειες (π.χ. μειωμένο ηθικό, κόπωση, αίσθημα απογοήτευσης, χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών) έχουν κόστος για την επιχείρηση.

Η ενδυνάμωση αποτελεί έναν τρόπο μείωσης του άγχους του προσωπικού. Η παροχή περισσότερης αυτονομίας και ελευθερίας στο προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες προκειμένου να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών ενισχύει την αυτοπεποίθησή του να χειρίζεται δύσκολες καταστάσεις. Είναι όμως

προφανές ότι σε κάθε τύπο υπηρεσίας δεν είναι και δεν μπορεί να είναι ίδιος ο βαθμός εμπλοκής του υπαλλήλου (εξυπηρετήσεως) ούτε ίδιος ο βαθμός ελευθερίας του να πάρει πρωτοβουλίες και να επιδειξει συμπεριφορά πέρα από αυτήν που απαιτεί ή επιβάλλει ο ρόλος του.

Προκειμένου η ενδυνάμωση να είναι αποτελεσματική, χρειάζεται το προσωπικό να παρακινηθεί. Και για να γίνει αυτό, θα πρέπει ο εργαζόμενος να πιστεύει πως αυτό που κάνει έχει κάποιο νόημα και δεν έρχεται σε σύγκρουση με αξίες και πεποιθήσεις του. Χρειάζεται επίσης να νιώθει κανείς ικανός να εκτελέσει το έργο που του έχει ανατεθεί, να ελέγχει το πώς θα το εκτελέσει και τι ακριβώς θα κάνει και πότε (στρατηγική αυτονομία) και να αισθάνεται ότι έχει λόγο για όσα και το πώς γίνονται στο εργασιακό περιβάλλον. Είναι επίσης απαραίτητο το προσωπικό παροχής των υπηρεσιών να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται, ώστε ο ενθουσιασμός του από την εξυπηρέτηση πελατών με διαφορετικές ανάγκες να μην μετατραπεί σε απάθεια και απογοήτευση.

Η ενδυνάμωση είναι κάτι που προκύπτει και χτίζεται σταδιακά και δεν βασίζεται μόνο στην παροχή αυτονομίας στους εργαζομένους. Συνδέεται με πολλαπλά οφέλη όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση, οι σχέσεις διοίκησης εργαζομένων, η δέσμευση του προσωπικού στη διαρκή βελτίωση, η δυνατότητα που έχει να αξιοποιεί το δυναμικό του. Όλα αυτά τα στοιχεία μεταφράζονται σε παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και άρα ικανοποίηση του πελάτη και θετικές επιπτώσεις για την επιχείρηση συνολικά ως προς την παραγωγικότητα και την κερδοφορία.

Το άγχος όμως είναι δυνατό να περιοριστεί υιοθετώντας και την προσέγγιση της απλοποίησης-προτυποποίησης. Αυτή περιλαμβάνει την απλοποίηση των εργασιών/καθηκόντων, τον ξεκάθαρο καταμερισμό έργου, την ύπαρξη γραπτών κανόνων και διαδικασιών, τη χρήση της τεχνολογίας αποκλειστικά ή σε συνδυασμό με το ανθρώπινο στοιχείο και την ελάχιστη εμπλοκή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων. Φυσικά, το αν μπορεί αυτή η προσέγγιση να υιοθετηθεί θα εξαρτηθεί και από το είδος των υπηρεσιών, αφού στην περίπτωση που δεν είναι δυνατό αυτές να τυποποιηθούν, αρκετά από τα παραπάνω στοιχεία μπορεί τελικά να ενεργούν αρνητικά. Η επιλογή ανάμεσα στις δύο αυτές εναλλακτικές επιλογές θα πρέπει να γίνεται με βάση τον βαθμό αλληλεπίδρασης πελάτη-εργαζομένου της υπηρεσίας. Η απόφαση για ενδυνάμωση ή τυποποίηση θα εξαρτηθεί από τον χρόνο που ένας πελάτης θα παραμείνει στη διαδικασία της υπηρεσίας, τις αποφάσεις που πρέπει να πάρει ο εργαζόμενος, τον βαθμό που το πρόβλημα και οι λύσεις του είναι σαφείς στον πελάτη και στον εργαζόμενο. Είναι δυνατό να τυποποιηθεί, για παράδειγμα, μια τραπεζική υπηρεσία ανάληψης χρημάτων, όπου το πρόβλημα είναι ξεκάθαρο (ο πελάτης χρειάζεται να πάρει χρήματα) και ξέρει τι πρέπει να κάνει. Ο πελάτης αποφασίζει για το ποσό ανάληψης και το λέει απλά στον ταμία (η εισροή είναι περιορισμένη). Ο ταμίας γνωρίζει πώς χρειάζεται να ενεργήσει και δεν χρειάζεται να λάβει πολλές αποφάσεις. Αντίθετα, η περίπτωση παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι διαφορετική και τόσο ο πελάτης όσο και ο εργαζόμενος-σύμβουλος πρέπει να έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα για το πρόβλημα και για το πώς μπορεί να επιλυθεί. Σε αυτήν την περίπτωση χρειάζεται αλληλεπίδραση, επικοινωνία. Ο μεν πελάτης να προσπαθήσει να αναλύσει το πρόβλημα και ο εργαζόμενος-σύμβουλος να λάβει αποφάσεις για το πώς θα βοηθήσει τον πελάτη του. Συνεπώς, η τυποποίηση μάλλον δεν είναι κατάλληλη γι' αυτόν τον τύπο υπηρεσιών, αφού θα περιόριζε την αυτονομία και τις ενέργειες του εργαζομένου-συμβούλου. Χρειάζεται λοιπόν ενδυνάμωση ώστε ο εργαζόμενος, χρησιμοποιώντας τις γνώσεις, τις ικανότητες και την κρίση του, να βοηθήσει τον πελάτη με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Ερώτηση 4

Τι είναι το σημείο επαφής πελάτη-επιχείρησης-παρόχου και από τι χαρακτηρίζεται;

Απάντηση

Το σημείο επαφής πελάτη-επιχείρησης-παρόχου (service encounter) είναι το σημείο εκείνο στο οποίο προσέρχεται ο πελάτης για να λάβει μια υπηρεσία (π.χ. το check-in πριν από μια πτήση, το ATM για μια ανάληψη χρημάτων, το ιατρείο για μια εξέταση).

Το σημείο επαφής πελάτη-επιχείρησης-παρόχου χαρακτηρίζεται από τις αλληλεπιδράσεις των τριών μερών και από την επιθυμία κάθε μέρους να ελέγξει τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, τα στελέχη ενδιαφέρονται για την αποδοτική παροχή των υπηρεσιών και την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών τους, και για να το καταφέρουν θέτουν ορισμένους κανόνες στο προσωπικό επαφής, οι οποίοι περιορίζουν την αυτονομία τους ως προς τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών, κάτι που όμως μπορεί να δυσανεστήσει τους πελάτες (γιατί οι υπηρεσίες δεν εξειδικεύονται κατά περίπτωση). Το προσωπικό επαφής ενδέχεται να προσπαθεί να χειριστεί τους πελάτες και τον τρόπο συμπεριφοράς τους (να είναι προβλέψιμοι)

ώστε να μην τους δημιουργούν άγχος, ενώ και οι πελάτες από την πλευρά τους προσπαθούν να ελέγξουν τη διαδικασία και να επωφεληθούν όσο περισσότερο γίνεται. Συνεπώς, η προσπάθεια κάθε μέρους για να ελέγξει τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας και να επιβληθεί δημιουργεί προβλήματα. Τέτοια προβλήματα μπορεί να υπάρξουν α) από την πλευρά της επιχείρησης όταν, όπως σημειώθηκε παραπάνω, περιορίζει την αυτονομία του προσωπικού στον τρόπο εξυπηρέτησης του πελάτη και δεν επιτρέπει η υπηρεσία να προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες του (συνήθως του προσφέρονται προκαθορισμένες επιλογές και αντιμετωπίζεται τυπικά, ψυχρά από το προσωπικό επαφής, το οποίο κινείται στη βάση αυστηρών κανόνων), β) από την πλευρά του προσωπικού επαφής όταν αυτό (λόγω και της εμπιστοσύνης των πελατών) έχει αυτονομία και μπορεί να οδηγήσει τους πελάτες σε συγκεκριμένες συμπεριφορές, γ) από τους πελάτες οι οποίοι θέλουν να λαμβάνουν προσαρμοσμένες υπηρεσίες στις ανάγκες τους, κάτι που μπορεί να έχει μεγάλες απαιτήσεις πόρων, ή όταν έχουν τον απόλυτο έλεγχο κατά τη λήψη μιας υπηρεσίας (μέσω αυτοεξυπηρέτησης). Ως εκ τούτου, χρειάζεται να παρέχονται αυτές οι υπηρεσίες οι οποίες ζητούνται από τους πελάτες (οι προσδοκίες των οποίων πρέπει να είναι γνωστές) μέσω κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού με όσο το δυνατό μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Σημειώνεται πως η ανάγκη για έλεγχο (του σημείου επαφής) εξαρτάται μεταξύ άλλων από τον χρόνο που χρειάζεται για να ληφθεί μια υπηρεσία, από το κατά πόσο μπορεί να ελεγχθεί η κατάσταση και από τον βαθμό που απαιτείται ανθρώπινη επαφή.

Ερώτηση 5

Ποια η χρησιμότητα και πότε μπορούν να εφαρμόζονται από το προσωπικό προκαθορισμένες ενέργειες;

Απάντηση

Προκειμένου οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να εξασφαλίσουν συνέπεια κατά την παροχή των υπηρεσιών βασίζονται σε προκαθορισμένες ενέργειες τις οποίες πρέπει να εκτελέσει το προσωπικό σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Οι προκαθορισμένες ενέργειες γίνονται:

- για να βοηθήσουν το προσωπικό επαφής να καταλάβει τις ανάγκες του πελάτη,
- για να ελέγξουν/καθοδηγήσουν τον πελάτη (ως προς το τι θέλει / τι μπορεί να θέλει),
- για να δημιουργήσουν πρότυπα συμπεριφοράς (δηλαδή οι πελάτες μπαίνοντας στον χώρο παροχής της υπηρεσίας να ξέρουν ποιες ενέργειες και με ποια σειρά πρέπει να τις εκτελέσουν),
- για να διασφαλίζεται η συνεπής συμπεριφορά του προσωπικού σε διαφορετικές τοποθεσίες παροχής υπηρεσιών της ίδιας επιχείρησης,
- για να πληροφορείται το προσωπικό από τη διοίκηση ποιες στάσεις και συμπεριφορές αναμένουν οι πελάτες,
- για να αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία μπορούν να δημιουργηθούν άλλα παρόμοια σύνολα ενεργειών,
- για να διευκολύνεται η «οργανωμένη» συμπεριφορά του προσωπικού σε επίπεδο ομάδας,
- για να προσδιορίζεται ένας οδηγός ορθής συμπεριφοράς για τους πελάτες στο σημείο παροχής της υπηρεσίας,
- για να διευκολύνεται το προσωπικό στην αντιμετώπιση/αποφυγή δύσκολων καταστάσεων,
- για να αποτελούν βάση αξιολόγησης της συμπεριφοράς,
- για να επιτρέπουν στο προσωπικό να εκτελεί πολλές εργασίες ταυτόχρονα (ακολουθώντας «αυτόματη συμπεριφορά»).

Ως εκ τούτου, οι προκαθορισμένες ενέργειες μπορούν να υποστηρίξουν τόσο το προσωπικό όσο και τους πελάτες, αλλά από την άλλη πλευρά χρειάζεται προσοχή ώστε να μην δίνουν την εντύπωση ότι το προσωπικό λειτουργεί τυπικά και ψυχρά ή να μην χρησιμοποιούνται με λανθασμένο τρόπο.

Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις δεν βασίζονται μόνο σε αυτές τις προκαθορισμένες ενέργειες αλλά και στις ικανότητες και στη διακριτική ευχέρεια του προσωπικού τους, είτε αυτή αφορά το βασικό κομμάτι της παροχής της υπηρεσίας είτε τη δημιουργική τους ευχέρεια με βάση γνώσεις και εμπειρίες τους για την αντιμετώπιση ορισμένων θεμάτων. Ωστόσο, το προσωπικό μπορεί να ενεργήσει έξω από το όριο της διακριτικής του ευχέρειας και με τρόπο που κάποιες φορές δεν είναι αποδεκτός από την επιχείρηση προκειμένου να ικανοποιήσει τις ιδιαίτερες ανάγκες ενός πελάτη.

Κεφάλαιο 6 Ο ρόλος της κουλτούρας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών

Σύνοψη

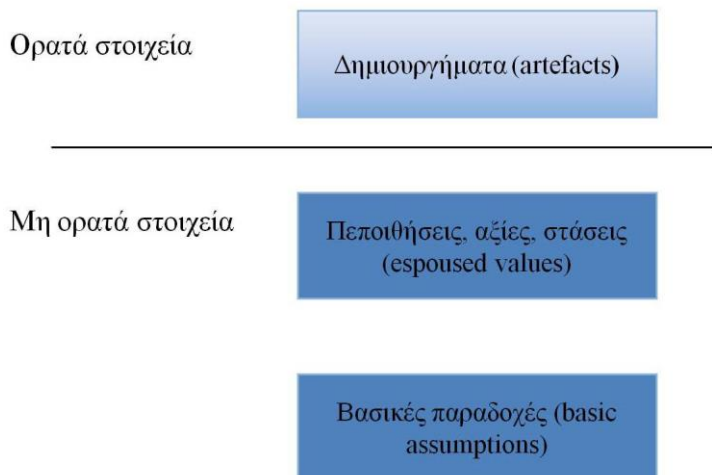
Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η σημασία της κουλτούρας για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Παρουσιάζονται τα είδη της κουλτούρας, οι βασικές της παράμετροι, ο τρόπος με τον οποίο η εθνική και η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρούν στη διοίκηση και στην ποιότητα των υπηρεσιών.

6 Κουλτούρα: έννοια και ορισμός

Προκειμένου να είναι αποτελεσματικά στο σημερινό διεθνές περιβάλλον, τα στελέχη πρέπει να έχουν ικανότητες κατανόησης και ερμηνείας της κουλτούρας της χώρας (εθνική κουλτούρα) στην οποία εργάζονται. Αυτό είναι σημαντικό, αφού η αντίληψη για τη διοίκηση και τον τρόπο άσκησης διοίκησης, οι διαφορετικές συνήθειες και προτιμήσεις των πελατών, τα επίπεδα και οι πολιτικές εκπαίδευσης, οι στάσεις απέναντι σε αλλοδαπές επιχειρήσεις και αλλοδαπό προσωπικό αλλά και οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθορίζουν τη στρατηγική και τις διοικητικές πρακτικές κάθε επιχείρησης. Μια πρακτική που μπορεί να κρίνεται άκρως επιτυχημένη σε μια δεδομένη κουλτούρα μπορεί να έχει εντελώς αντίθετα αποτελέσματα σε μια άλλη. Η κουλτούρα σε διεθνές ή εθνικό αλλά και σε οργανωσιακό επίπεδο έχει τεράστια επίδραση στους στόχους και στις προτεραιότητες που τίθενται σε συλλογικό και ατομικό επίπεδο, στις διοικητικές πρακτικές, στις διαδικασίες αλλά και στην επίτευξη των αποτελεσμάτων (Αννινος στον Θανόπουλο, 2012)

Η κουλτούρα είναι πολυδιάστατη και πολύπλοκη έννοια για την οποία έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Ο όρος «κουλτούρα» (culture) προέρχεται από το λατινικό «colere» που σημαίνει καλλιεργώ, φροντίζω και χρησιμοποιείται ήδη από τον 15ο αιώνα για να εκφράσει την καλλιέργεια μέσω της εκπαίδευσης. Ο Tylor (1871) ορίζει την κουλτούρα ως ένα σύνολο γνώσεων, πεποιθήσεων, ηθικής, εθίμων, ικανοτήτων και συνηθειών που έχει αποκτήσει ο άνθρωπος διαχρονικά ως μέλος του κοινωνικού συνόλου. Ο Hofstede (1991) την περιγράφει ως ένα είδος συλλογικού νοητικού λογισμικού το οποίο διαχωρίζει ένα σύνολο ατόμων από ένα άλλο. Σύμφωνα με τον Schein (1992), η κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο κοινών βασικών παραδοχών οι οποίες έχουν ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια ομάδα ατόμων διαχρονικά στην πορεία προσαρμογής της στο εξωτερικό περιβάλλον ή εσωτερικής της ολοκλήρωσης. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι έχει αποδειχθεί πως οι παραδοχές αυτές ισχύουν και συνεπώς μπορούν να διδαχθούν σε νέα άτομα ως ο ορθός τρόπος σκέψης, αντίληψης και αντιμετώπισης πραγμάτων και καταστάσεων. Κανείς μπορεί να ανήκει σε περισσότερες από μία ομάδες και άρα να επηρεάζεται από την κουλτούρα αυτών (Hofstede, 1991)

Η κουλτούρα διακρίνεται σε δύο επίπεδα, το ορατό (visible) και το μη ορατό (invisible) (Schein, 2010). Το ορατό επίπεδο της κουλτούρας περιλαμβάνει τα δημιουργήματα των ανθρώπων (artefacts) και βεβαίως τις συμπεριφορές τους. Παραδείγματα τέτοιων δημιουργημάτων είναι τα πνευματικά έργα, τα έργα τέχνης, όπως π.χ. μια θεατρική παράσταση, ένα μουσικό κομμάτι ή ένας πίνακας ζωγραφικής, ενώ ενδεικτικά παραδείγματα ανθρώπινων συμπεριφορών είναι η κάλυψη του στόματος κατά τη διάρκεια του φαγητού, ο χαιρετισμός όταν μπαίνει κάποιος στο ασανσέρ το πρωί, η μεσημεριανή ξεκούραση κατά την εργασία. Το μη ορατό επίπεδο της κουλτούρας περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις και τις αξίες (espoused values) των ανθρώπων. Αυτά στηρίζονται σε ορισμένες βασικές παραδοχές (basic underlying assumptions), στην κοσμοθεώρηση, στον τρόπο αντίληψης, σκέψης και ερμηνείας του κόσμου, των άλλων και του προσωπικού εαυτού. Ειδικότερα, σε επίπεδο επιχείρησης στα δημιουργήματα περιλαμβάνονται η δομή και οι διαδικασίες, σε επίπεδο αξιών όλα εκείνα τα πιστεύω τα οποία είναι η βάση για την αποστολή της επιχείρησης και τους στόχους της, ενώ σε επίπεδο βασικών παραδοχών περιλαμβάνονται δεδομένες πεποιθήσεις και αντιλήψεις για το πώς πρέπει να έχουν τα πράγματα σε σχέση π.χ. με πελάτες, συναδέλφους και περιβάλλον εσωτερικά στην επιχείρηση. Σχετικό είναι το παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 6.1 Τα επίπεδα της κουλτούρας.

Ειδικότερα, σε επίπεδο επιχείρησης τα ορατά στοιχεία της κουλτούρας αναφέρονται στη δομή της, στις διαδικασίες, στα εφαρμοζόμενα συστήματα ελέγχου και σε όλα τα εμπράγματα/φυσικά στοιχεία της επιχείρησης, τα οποία μπορούν άμεσα να δουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι πελάτες της. Όπως όμως αναφέρει και ο Schein (2010), δεν μπορεί να βγάλει κάποιος συμπεράσματα για την κουλτούρα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αν στηριχθεί μονάχα σε αυτά τα ορατά στοιχεία. Χρειάζεται να κοιτάξει και να αξιολογήσει και άλλες παραμέτρους (στο μη ορατό επίπεδο της κουλτούρας). Αυτές είναι οι βασικές αξίες της επιχείρησης (για παράδειγμα, «είμαστε δίπλα σας σε κάθε στιγμή», «νοιαζόμαστε για τον κάθε πελάτη ξεχωριστά»), οι νόρμες της, οι οποίες ενσωματώνονται στις ακολουθούμενες στρατηγικές, πολιτικές και γενικά στη φιλοσοφία διοίκησής της. Σε αυτό το επίπεδο περιλαμβάνονται και οι βαθιές αντιλήψεις και πεποιθήσεις οι οποίες είναι παγιωμένες στις συνειδήσεις των εργαζομένων και των στελεχών. Επιχειρήσεις οι οποίες για χρόνια δημιουργούσαν καινοτομικά προϊόντα βρίσκονται σήμερα αντιμέτωπες με την πρόκληση εισαγωγής συνοδευτικών υπηρεσιών ως συμπληρωματική πηγή εσόδων, δεδομένων των αλλαγών στο διεθνές περιβάλλον. Η βασική τους δυσκολία έγκειται στην ανάγκη αποδέσμευσης από την παραδοσιακή και βαθιά ριζωμένη πεποίθηση ότι η επιτυχία και η ανταγωνιστικότητα εξασφαλίζονται μόνο από την παραγωγή καινοτομικών προϊόντων. Ενώ λοιπόν κρίνεται αναγκαία η αλλαγή αυτή, η βαθιά πεποίθηση (για την παραγωγή των καινοτομικών προϊόντων) προκαλεί αντίσταση, κυρίως γιατί η αλλαγή γίνεται αντιληπτή ως μια κατάσταση αβεβαιότητας (Johnston, Clark & Shulver, 2012). Πράγματι, η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα ενίοτε δημιουργεί εμπόδια για αλλαγή, ενώ δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο να δημιουργούνται υποκουλτούρες εσωτερικά στην εταιρεία και να υπάρχουν συγκρούσεις ή διαφορές στην ευελιξία και στην ταχύτητα προσαρμογής διαφορετικών μονάδων της επιχείρησης (με διαφορετική υποκουλτούρα) στις αλλαγές. Οι Kotter & Heskett (1992) ως προς τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με την απόδοση υποστηρίζουν ότι η επίδραση της πρώτης στη δεύτερη είναι πολύ σημαντική αλλά και ότι γενικά οι επιχειρήσεις με κουλτούρα που μπορεί εύκολα να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος έχουν σημαντικές πιθανότητες μακροχρόνιας επιτυχίας.

Ως προς τα συστατικά στοιχεία της κουλτούρας αξίζει να αναφερθούν δύο ακόμα προσεγγίσεις, αυτή του Hofstede κ.α. (1990) και αυτή των Johnson, Scholes και Whittington (1999). Σύμφωνα με την πρώτη, η κουλτούρα διακρίνεται σε 4 θεμελιώδη στοιχεία:

- στις αξίες (values),
- στις τελετουργίες (rituals) (κοινωνικά απαραίτητες δραστηριότητες),
- στους ήρωες (heroes) (άτομα τα οποία διαθέτουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά και χαίρουν εκτίμησης) και
- στα σύμβολα (symbols) (χειρονομίες, λέξεις, αντικείμενα με ιδιαίτερο νόημα για ένα άτομο ή μια ομάδα), ενώ οι (διοικητικές) πρακτικές οι οποίες κατά το παρελθόν έχουν δοκιμαστεί και λειτουργήσει και συνεχίζουν να λειτουργούν ενσωματώνονται περαιτέρω στην κουλτούρα.

Στο κέντρο της κουλτούρας βρίσκονται οι αξίες οι οποίες καθορίζουν τη συμπεριφορά.

Η δεύτερη προσέγγιση (αυτή του ιστού της κουλτούρας) κάνει λόγο για 7 αλληλένδετα στοιχεία:

- το ισχύον σύνολο αρχών και παραδοχών που καθορίζουν την κρίση των ατόμων (paradigm) (κοσμοθεώρηση),
- την οργανωσιακή δομή (organizational structure) (ποιος αναφέρεται σε ποιον, αν είναι ευέλικτη ή όχι, αν είναι κάθετη ή οριζόντια κ.λπ.),
- τη δομή δύναμης (power structure)(δεν ταυτίζεται αναγκαστικά με την οργανωσιακή δομή, μια και ορισμένα άτομα ενδέχεται να έχουν περισσότερη δύναμη λόγω γνώσης, εμπειρίας ή άλλων χαρακτηριστικών),
- τα συστήματα ελέγχου (control systems) (αυτά καθορίζουν τι είναι σημαντικό και πώς πρέπει να μετριέται),
- τις ρουτίνες/τελετές (routines/rituals) (συγκεκριμένες δραστηριότητες οι οποίες προσδιορίζουν το πώς γίνονται τα πράγματα),
- τα σύμβολα (symbols) (γλώσσα, λογότυπα, επαγγελματικοί τίτλοι, στοιχεία τα οποία προσδιορίζουν τι πραγματικά αξίζει στην επιχείρηση) και
- τις ιστορίες (stories) (κυκλοφορούν στην επιχείρηση και αφορούν επιτυχίες, αποτυχίες, σημαντικά γεγονότα κ.λπ.).

Είναι αλήθεια πως οι άνθρωποι (σε διαφορετικούς πολιτισμούς) διαφέρουν στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον κόσμο και τα πράγματα, κάτι το οποίο επηρεάζει μεταξύ άλλων τη συμπεριφορά τους (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961· Hofstede, 1980· Trompenaars, 1993· Schwartz, 1994). Γίνεται λοιπόν λόγος για την εθνική κουλτούρα, η οποία αποτελείται από τη συνολική πνευματική παράδοση και δημιουργία (πνευματική και υλική) ενός έθνους σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Στην εθνική κουλτούρα περιλαμβάνονται αξίες, στάσεις, προτιμήσεις και συμπεριφορές οι οποίες χαρακτηρίζουν ολόκληρα έθνη ή συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες σε μια χώρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφεται ως ένα σύνολο κοινών αξιών, πεποιθήσεων, παραδοχών το οποίο βοηθά στη «στοίχιση» των εργαζομένων με την επιχείρηση, στη δέσμευσή τους σε αυτήν και εντέλει στην απόδοσή τους (Schein, 2010). Όπως η προσωπικότητα επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων, έτσι και η κουλτούρα σε επίπεδο επιχείρησης επηρεάζει τον τρόπο επίλυσης προβλημάτων από στελέχη και εργαζομένους, τη συμπεριφορά έναντι ανταγωνιστών, τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών κ.λπ. Η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργεί μια αίσθηση ταυτότητας για κάθε επιχείρηση ενώ παράλληλα είναι το πλαίσιο αναφοράς για αποφάσεις και ενέργειες. Κατά τους Furnham & Gunter (1993), η οργανωσιακή κουλτούρα βοηθά στην εσωτερική ολοκλήρωση (στην ένταξη εργαζομένων στην επιχείρηση αλλά και στην ανάπτυξη ταυτότητας) και στον συντονισμό (στην ανταγωνιστικότητα μέσω σταθερότητας και του δεσίματος του προσωπικού της επιχείρησης). Η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται όμως από δυσκολία στον ακριβή προσδιορισμό των συστατικών της στοιχείων ανά περιβάλλον (δηλαδή είναι αρκετά πολύπλοκη έννοια), χρειάζεται χρόνο για να αναπτυχθεί και σίγουρα δεν αλλάζει εύκολα και σε σύντομο χρονικό διάστημα (Furnham & Gunter, 1993). Ακόμη, ορισμένες φορές, όπως στην περίπτωση της Apple, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να εκπορεύεται από τον ιδρυτή της επιχείρησης και να ταυτίζεται με τις αξίες, την προσωπικότητα και τις προτιμήσεις του.

Μεταξύ των δύο αυτών τύπων κουλτούρας, της εθνικής και της οργανωσιακής, υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης. Η εθνική κουλτούρα είναι δυνατό να επηρεάζει την αντίστοιχη οργανωσιακή αλλά και η οργανωσιακή κουλτούρα να συγκρούεται με την εθνική κουλτούρα (ειδικά για τις επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες ασκούν διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα), και αυτό είναι κάτι το οποίο οφείλουν τα στελέχη να λαμβάνουν υπόψη τους (αφού σε περιπτώσεις σύγκρουσης είναι δυνατό να απειληθεί η ομαλή της λειτουργία αλλά και η βιωσιμότητά της, π.χ. Άννινος στον Θανάπουλο, 2012· Johnston, Clark & Shulver, 2012).

6.1 Κουλτούρα και παροχή υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες ως εμπειρίες είναι αυτονόητο ότι επηρεάζονται από την κουλτούρα του ατόμου ή της επιχείρησης που τις παρέχει (είτε αυτή είναι εθνική, είτε οργανωσιακή, είτε προσωπική). Η εμπειρία, για παράδειγμα, από τη χρήση ενός υδροπλάνου εξαρτάται και θα συνδιαμορφωθεί από το αν οι πελάτες, το πλήρωμα του υδροπλάνου και οι εργαζόμενοι της εταιρείας συμπεριφερθούν με έναν συγκεκριμένο τρόπο (το ίδιο και σε ένα ξενοδοχείο, σε μια τράπεζα κ.λπ.). Ο τρόπος συμπεριφοράς και η αλληλεξάρτηση πελάτη – προσωπικού εταιρείας επηρεάζονται από την κουλτούρα των εμπλεκόμενων. Ακόμα και μέσα στην ίδια την επιχείρηση ενδέχεται να υπάρχουν διαφορετικές «οργανωσιακές» κουλτούρες και αυτό λόγω της

διαφορετικής φύσης της εργασίας, των διαφορετικών επιδιώξεων (στόχων) των οργανωσιακών μονάδων και των ρόλων του προσωπικού, οι οποίες κουλτούρες μπορούν να καθιστούν κάθε εμπειρία διαφορετική (ανάλογα με το ποιος εξυπηρετεί ποιον και κάτω από ποιες συνθήκες). Η Salzer-Mörling (1998) θεωρεί τις επιχειρήσεις εκφράσεις της κουλτούρας. Η οργανωσιακή κουλτούρα, κατά τον Handy (1993), διακρίνεται σε 4 βασικούς τύπους (περιγράφονται παρακάτω), τους οποίους μάλιστα ο ίδιος συγγραφέας το 2009 συνέδεσε με τους αρχαίους Έλληνες θεούς (με βάση τα γνωρίσματά τους). Οι Johnston, Clark και Shulver (2012) περιγράφουν το πώς οι 4 αυτοί τύποι κουλτούρας επηρεάζουν την παροχή των υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα:

- Κουλτούρα δύναμης (power or club culture) – Ζευς: Αυτό το είδος κουλτούρας ενδέχεται να χαρακτηρίζει ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα και εταιρείες με έντονο επιχειρηματικό προσανατολισμό. Στις κουλτούρες δύναμης, η δύναμη είναι συγκεντρωμένη σε λίγα άτομα μέσα στην επιχείρηση, τα οποία συμπεριφέρονται όπως ο κυρίαρχος ηγέτης. Τα άτομα αυτά έχουν μεγάλη επιρροή εσωτερικά. Αν στελέχη και εργαζόμενοι αποδέχονται αυτό το είδος κουλτούρας και υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους, τότε όλοι είναι ικανοποιημένοι και εργάζονται από κοινού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Διαφορετικά, δημιουργούνται προβληματικές καταστάσεις, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση που ο κυρίαρχος ηγέτης κάνει κατάχρηση της δύναμής του. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση τα όσα πραγματικά επιτυγχάνουν, υπάρχουν σχετικά λίγοι κανόνες, οι αποφάσεις λαμβάνονται σχετικά γρήγορα, η επιχείρηση αντιδρά ταχύτατα σε αλλαγές και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της. Αν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ της εταιρείας και ορισμένων πελατών, τότε ο κεντρικός ηγέτης (Ζευς) θα διασφαλίσει όλους τους πόρους για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (στο πλαίσιο μιας μακροχρόνιας σχέσης).
- Κουλτούρα ρόλων (role culture) – Απόλλων: Στην κουλτούρα ρόλων κυριαρχούν οι σαφείς ρόλοι (προσδοκώμενες συμπεριφορές με βάση τη θέση και το έργο που ανατίθεται σε κάποιον) και οι αρμοδιότητες. Η δύναμη κάποιου προσδιορίζεται από τη θέση του στο οργανόγραμμα της επιχείρησης ενώ υπάρχει και αρκετή γραφειοκρατία. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα της κουλτούρας αυτής βασίζεται στην ορθή κατανομή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων ενώ ταιριάζει σε περιβάλλοντα που δεν χαρακτηρίζονται από αλλαγές. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εξειδικευτούν σε ένα σχετικά ασφαλές περιβάλλον ενώ οι οποιεσδήποτε ανταμοιβές από την εργασία μπορούν να είναι τόσο χρηματικές όσο και ψυχολογικές (π.χ. προαγωγή). Τέτοιες κουλτούρες χαρακτηρίζουν περισσότερο δημόσιους οργανισμούς αλλά και ορισμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών στις οποίες κυριαρχεί η έμφαση στις διαδικασίες και η έλλειψη ευελιξίας. Αν και η αποδοτικότητα και η αξιοπιστία μπορεί να επιτυγχάνονται, συνήθως στις κουλτούρες αυτές επικρατούν από τους εργαζομένους λογικές του τύπου «αυτό δεν μπορώ να το κάνω» ή «κάνω ήδη παραπάνω από όσο πληρώνομαι».
- Κουλτούρα έργου/καθήκοντος (task culture) – Αθηνά: Στην κουλτούρα έργου κυριαρχεί ο προσανατολισμός στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και στην εκτέλεση έργων ή στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Σε αυτήν συνδυάζονται οι κατάλληλοι ανθρώπινοι πόροι με βάση τις γνώσεις και τα προσόντα τους δημιουργώντας έτσι μια κουλτούρα ομάδας στην οποία η επιρροή στηρίζεται στην εξειδίκευση. Μια τέτοια κουλτούρα είναι κατάλληλη όταν το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μεγάλες αλλαγές και χρειάζονται γρήγορες προσαρμογές. Στην επίλυση προβλημάτων (είναι σημαντικό να) εμπλέκουν τον πελάτη στη διαδικασία εύρεσης της επιδιωκόμενης λύσης, π.χ. στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας (συμβαίνει συχνά στις επιχειρήσεις παραγωγής λογισμικού).
- Κουλτούρα ατόμου (personal or existential culture) – Διόνυσος: Σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας κυριαρχεί η έμφαση στο άτομο και η άποψη ότι η επιχείρηση υπάρχει για να το εξυπηρετήσει. Κάθε άτομο θεωρείται μοναδικό, εκτιμάται για αυτά που προσφέρει με βάση την εξειδίκευσή του. Συνήθως τη συναντά κανείς σε επαγγελματικές οργανώσεις. Τα άτομα εργάζονται μόνο αν το προς εκτέλεση έργο έχει ενδιαφέρον ή αν αξίζει πραγματικά να ασχοληθούν με κάποιον πελάτη.

Δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι υπάρχει ένας ιδανικός τύπος κουλτούρας για τις υπηρεσίες. Αυτό το οποίο πρέπει να γίνεται από τα στελέχη είναι να εντοπίζουν και να κατανοούν τα μοναδικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεών τους, τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και αντίστοιχα να προσαρμόζονται.

Είναι δε κοινή πεποίθηση των θεωρητικών του marketing πως η κουλτούρα επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και αποτελεί προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, αφού ουσιαστικά συμβάλλει στη μείωση του χάσματος/της διαφοράς που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών για την υπηρεσία και στον τρόπο παροχής της υπηρεσίας από το προσωπικό επαφής (Parasuraman, 1987· Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Οι Zerbe, Dobni και Gedaliahu (1998) υποστηρίζουν μάλιστα πως οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στην ανάπτυξη κουλτούρας εξυπηρέτησης και από κοινού ή και ξεχωριστά επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Εργαζόμενοι που επιδεικνύουν αφοσίωση και χαρακτηρίζονται από κοινές απόψεις για το τι σημαίνει ποιοτική υπηρεσία είναι δυνατό να αλληλεπιδράσουν σωστά με τους πελάτες κατά την παροχή της υπηρεσίας, οι οποίοι με τη σειρά τους θα αξιολογήσουν το προσωπικό θετικά και αυτό το γεγονός με τη σειρά του θα επηρεάσει θετικά το προσωπικό. Επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας έχουν τέτοια κουλτούρα που επιτρέπει στους εργαζομένους να υιοθετούν ένα κοινά αποδεκτό όραμα για την επιχείρηση και να εργάζονται συντονισμένα για την επίτευξη κοινών στόχων. Μέσω της κουλτούρας συντονίζονται πόροι και διαδικασίες με τελικό στόχο την παροχή υπηρεσιών ποιότητας. Ακόμη η αξιοπιστία, η ανταπόκριση, η ενσυναίσθηση που μπορεί να υπάρχει στις σχέσεις εργαζομένων και στελεχών αντικατοπτρίζεται στην επαφή με τον εξωτερικό πελάτη (Gupta, McDaniel & Kanthi-Herath, 2005).

Σύμφωνα με τους Schneider & Bowen (1995), το κλειδί για τη δημιουργία κουλτούρας εξυπηρέτησης είναι η απρόσκοπτη λειτουργία του συστήματος της υπηρεσίας (seamless service system) με τρεις βαθμίδες (τον πελάτη, τα σημεία επαφής του πελάτη με την επιχείρηση και τον συντονισμό τους). Ο Grönroos (1990) υποστηρίζει ότι η κουλτούρα εξυπηρέτησης είναι βασική για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, και μάλιστα η κουλτούρα, οι αξίες, επηρεάζουν τη στρατηγική και εντέλει δημιουργούν «οικονομική» αξία για την επιχείρηση. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της σουηδικής ΙΚΕΑ, η κουλτούρα της οποίας από τη μία πλευρά μέσω των αξιών και των κατευθύνσεων/προτροπών της προσδιορίζει τι είναι δυνατό και τι όχι, αλλά και από την άλλη παρέχει ενέργεια και κατεύθυνση επιτυγχάνοντας συντονισμό δραστηριοτήτων σε παγκόσμιο επίπεδο με μοναδικό τρόπο (Edvardsson & Enquist, 2002). Η κουλτούρα έτσι διαμορφώνει τον μηχανισμό όχι μόνο για τον συντονισμό της εργασίας αλλά και για την εφαρμογή της στρατηγικής, την ποιότητα και τις τιμές. Οδηγείται δε από εσωτερικές πεποιθήσεις στελεχών και εργαζομένων αλλά και από πιέσεις πελατών και ανταγωνιστών. Είναι επομένως ευθύνη της ηγεσίας να διοικεί αυτήν την αλληλεπιδραστική σχέση ανάμεσα στην κουλτούρα και στην στρατηγική. Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Edvardsson & Enquist (2002), η κουλτούρα αντικατοπτρίζεται σε αποφάσεις και δραστηριότητες που δημιουργούν κοινά αποδεκτά νοήματα, παρέχει την ενέργεια και την κατεύθυνση για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής, συνδυάζει τη λογική της (οικονομικής) αξίας (ποιότητα, χρόνος, τιμή) με τη λογική των αξιών (ηθικά οφέλη, εμπιστοσύνη), αντιπροσωπεύει ένα ταίριασμα ανάμεσα στις αξίες της επιχείρησης και στις αξίες των πελατών της, βασίζεται στην άσκηση ηγεσίας η οποία δίνει/παράγει νόημα, συνδυάζει την παράδοση με την ανανέωση και την αλλαγή, ενώ είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και στον πελάτη. Συνεπώς, η κουλτούρα της ΙΚΕΑ αποτελεί τη βάση για τη δομή και τις διαδικασίες της επιχείρησης εστιάζοντας σε πόρους και δραστηριότητες που παρέχουν αξία για τους πελάτες, τους εργαζομένους, τα στελέχη και τους ιδιοκτήτες της, και αυτό εξηγεί γιατί η συγκεκριμένη εταιρεία αντιπροσωπεύει ένα υπόδειγμα δυναμικού συστήματος παροχής υπηρεσιών υψηλής απόδοσης.

6.2 Εθνική κουλτούρα και διοίκηση στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών

Κατά τη δεκαετία του 1980 το θέμα της κουλτούρας στη διοίκηση των επιχειρήσεων ήλθε στο επιστημονικό και επιχειρηματικό προσκήνιο (Ouchi, 1981· Deal & Kennedy, 1982· Pascale & Athos, 1982· Peters & Waterman, 1982). Στο πλαίσιο της επιστημονικής διερεύνησης του ενδεχομένου εφαρμογής διοικητικών υποδειγμάτων και θεωριών του δυτικού κόσμου σε διαφορετικά περιβάλλοντα, τα οποία είχαν συνδιαμορφωθεί από διαφορετικές παραμέτρους, αναπτύχθηκαν δύο αντίθετες απόψεις: α) η γενική προσέγγιση (της σύγκλισης) και β) η προσέγγιση της απόκλισης. Στην πρώτη περίπτωση, ερευνητές (π.χ. Mintzberg, 1973· Hickson, 1974· Leonard, 1977· Ouchi, 1981· Hage & Finsterbush, 1985· Vengroff, 1988· Yukl, 1994· Lubatkin, Ndiaye, & Vengroff, 1997· Salk & Brannen, 2000) υποστηρίζουν πως οι διοικητικές πρακτικές μπορούν να εφαρμόζονται σε κάθε πεδίο, ανεξάρτητα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του (ένα εκ των οποίων είναι η κουλτούρα). Πρόκειται για μία άποψη η οποία ενισχύεται από την παγκοσμιοποίηση, κυρίως επειδή η προσπάθεια για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας συνεπάγεται μάθηση και εφαρμογή των βέλτιστων διοικητικών πρακτικών. Στη δεύτερη περίπτωση υποστηρίζεται πως η εθνική κουλτούρα ασκεί

σημαντική επίδραση στην οργάνωση και στη διενέργεια της επιχειρηματικής δράσης (π.χ. Hofstede, 1980· Adler & Bartholomew, 1992· Trompenaars, 1993· Tayeb, 1994· Kakabadse, 1993· Myers κ.α., 1995· Newman & Nollen, 1996· Hill κ.α., 1998· Pelled & Xin, 1997· Brodbeck κ.α., 2000). Αυτό συμβαίνει γιατί η κουλτούρα υποδεικνύει τη συμπεριφορά επηρεάζοντας έτσι ακούσια ή εκούσια τις αποφάσεις μέσα στις επιχειρήσεις (Swindler, 1986).

Είναι αλήθεια πως οι άνθρωποι διαφέρουν στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον κόσμο και τα πράγματα, κάτι το οποίο επηρεάζει μεταξύ άλλων τη συμπεριφορά τους. Για παράδειγμα, οι Έλληνες φοιτητές αντιδρούν διαφορετικά από τους Αμερικανούς συναδέλφους τους στην περίπτωση που κληθούν, στο πλαίσιο ενός μαθήματος, να συμμετάσχουν στην από κοινού (συνεργατική μέσω wikis) συγγραφή σημειώσεων από τις διαλέξεις ή σε διαδικτυακά φόρουμ συζητήσεων του μαθήματος ή ακόμα και σε χρήση τηλεδιάσκεψης για ανταλλαγή απόψεων για μια εργασία. Άλλο παράδειγμα αποτελεί η χρήση των χρωμάτων στο περιβάλλον παροχής μιας υπηρεσίας, όπου κάθε χρώμα μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικές κουλτούρες και να επηρεάζει ανάλογα τις αντιλήψεις των πελατών. Το πράσινο στις δυτικές χώρες είναι το χρώμα της τύχης αλλά και της απληστίας, ενώ στην Ινδία συμβολίζει την ελπίδα και την αρετή. Επίσης, η κοντινή απόσταση από έναν άλλο πελάτη ο οποίος εξυπηρετείται στο ταμείο μιας τράπεζας δείχνει αγένεια στις βόρειες χώρες, αλλά στις νοτιότερες αυτό δεν ισχύει ή δεν ισχύει σε τόσο μεγάλο βαθμό. Κατά συνέπεια, όσες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο οφείλουν να διερευνούν πιθανά σημεία σύγκρουσης ανάμεσα σε εθνικές κουλτούρες και οργανωσιακή κουλτούρα, στοιχεία στον σχεδιασμό των υπηρεσιών ή στη διαδικασία παροχής τους τα οποία ενδέχεται να μην γίνουν αποδεκτά από εργαζομένους ή πελάτες (Gemmel, Van Looy & Van Dierdonck, 2013). Το ερώτημα όμως που ανακύπτει είναι μέχρι ποιο βαθμό μια διεθνής επιχείρηση μπορεί να κάνει τροποποιήσεις στις παρεχόμενες υπηρεσίες (ώστε εντέλει να μην αλλοιωθεί η βασική ιδέα, η ουσία, η έννοια της υπηρεσίας). Η απάντηση είναι ότι μερικές φορές είτε μια υπηρεσία δεν μπορεί να «μεταφερθεί» σε νέες αγορές είτε μπορεί να μεταφερθεί σε συγκεκριμένα τμήματα αγοράς με τα ίδια στοιχεία κουλτούρας. Όταν στα χαρακτηριστικά της ποιότητας των υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη, επί παραδείγματι, η συμπεριφορά του παρέχοντος την υπηρεσία —άτομο ή επιχείρηση— ο χώρος, οι παρεχόμενες πληροφορίες, τότε η εθνική ή κοινωνική κουλτούρα επηρεάζει την αντίληψη για την ποιότητα την οποία θα σχηματίσει ο πελάτης για την υπηρεσία ή ο εργαζόμενος για την ποιότητα των συναδελφικών-εργασιακών σχέσεων.

Ο Edward Hall, Αμερικανός ανθρωπολόγος, το 1976 μίλησε για: α) νοηματικά ισχυρές κουλτούρες (π.χ. Ελλάδα, Κίνα) και νοηματικά αδύναμες (π.χ. ΗΠΑ, Γερμανία) ως προς τον τρόπο επικοινωνίας και τις πληροφορίες οι οποίες απαιτούνται ώστε η επικοινωνία να είναι αποτελεσματική. Στην περίπτωση των νοηματικά ισχυρών κουλτούρων, η επικοινωνία δεν βασίζεται μόνο σε ό,τι λέγεται αλλά και σε ό,τι εννοείται, (ένα μήνυμα μπορεί να μεταδίδεται μέσω της γλώσσας του σώματος, της κίνησης των ματιών ή ακόμα και της σιωπής). Αντίθετα, στη δεύτερη περίπτωση, η επικοινωνία βασίζεται αποκλειστικά σε ό,τι γράφεται ή δηλώνεται γραπτά ή προφορικά, β) κουλτούρες στις οποίες οι άνθρωποι εκτελούν ένα έργο τη φορά (π.χ. Γερμανοί, Αμερικανοί) και κουλτούρες όπου οι άνθρωποι κάνουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα (π.χ. Γάλλοι, Νοτιοαμερικανοί) και γ) κουλτούρες στις οποίες τα άτομα δίνουν σημασία και επιδιώκουν να έχουν πολύ χώρο (π.χ. Αμερικανοί) και κουλτούρες στις οποίες τα άτομα ικανοποιούνται με λίγο χώρο (π.χ. Ιάπωνες) (Αννίνος στον Θανάπουλο, 2012).

Ο Ολλανδός κοινωνιολόγος Geert Hofstede, με βάση έρευνα σε υπαλλήλους της IBM σε 40 χώρες από το 1967 έως το 1973, κατάφερε να αναγνωρίσει έναν αριθμό πολιτισμικών διαφορών. Αυτές παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Διαπολιτισμική διαφορά	Περιγραφή
Ανισότητα εξουσίας (power distance)	Ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία αποδέχεται την άνιση κατανομή της εξουσίας
Αποφυγή της αβεβαιότητας (uncertainty avoidance)	Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας αισθάνονται άνετα σε κατάσταση αβεβαιότητας
Αρρενωπότητα ή θηλυκότητα (masculinity or femininity)	Η έμφαση μιας κοινωνίας σε «ανδρικά» χαρακτηριστικά όπως είναι ο δυναμισμός, οι υλικές ανταμοιβές, η επιδίωξη της επιτυχίας ή σε «γυναικεία» όπως είναι η μετριопάθεια, το ενδιαφέρον για την ποιότητα ζωής
Ατομικισμός ή συλλογικότητα (individualism / collectiveness)	Το ενδιαφέρον για το άτομο ή για το σύνολο των ανθρώπων πχ ομάδα
Μακροχρόνιος ή βραχυχρόνιος προσανατολισμός (long term vs short term normative orientation) (Hofstede & Bond, 1988)	Ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία είναι προσανατολισμένη στο μέλλον ή στο παρελθόν και το παρόν
Ελεύθερη ή περιορισμένη (indulgence vs restraint) ικανοποίηση αναγκών (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010)	Ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία επιτρέπει την ικανοποίηση των αναγκών ελεύθερα ή την περιορίζει μέσω κοινωνικών κατευθύνσεων/προτροπών.

Πίνακας 6.1 Οι διαπολιτισμικές διαφορές κατά Hofstede.

Τα ευρήματα αυτά είναι σημαντικά για το πώς πρέπει να γίνονται τα πράγματα, να αντιμετωπίζεται ο πελάτης, να καθορίζονται οι εργασιακές σχέσεις, να δημιουργούνται συστήματα και διαδικασίες ώστε να παράγεται και να παρέχεται μια ποιοτική υπηρεσία (στον εσωτερικό και στον εξωτερικό πελάτη).

Η Ελλάδα ως προς την ανισότητα εξουσίας βαθμολογείται με 60%, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι η ελληνική κοινωνία θεωρεί πως η ιεραρχία θα πρέπει να γίνεται σεβαστή, οι εργαζόμενοι θέλουν να τους κατευθύνουν οι προϊστάμενοί τους και οι ανισότητες μεταξύ των ανθρώπων είναι αποδεκτές. Ως προς την αποφυγή της αβεβαιότητας η χώρα μας λαμβάνει τον μεγαλύτερο βαθμό (100%), γεγονός το οποίο δείχνει ότι δεν αισθανόμαστε καθόλου καλά σε αμφίρροπες καταστάσεις, ότι η γραφειοκρατία, οι νόμοι, οι κανόνες είναι σημαντικοί γιατί δημιουργούν ένα ασφαλές περιβάλλον αλλά και ότι έχουμε την τάση να εκφράζουμε τα συναισθήματά μας και να αναζητούμε καθημερινές στιγμές χαλάρωσης. Ως προς τον ατομικισμό και τη συλλογικότητα η Ελλάδα βρίσκεται στο 35%, κάτι που μας κατατάσσει στις συλλογικές κοινωνίες, αφού από μικρή ηλικία ενσωματωνόμαστε στην οικογένεια, που προστατεύει ζητώντας αφοσίωση. Στις επιχειρήσεις δίνεται σημασία στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων. Στις συλλογικές κουλτούρες δίνεται έμφαση στην αίσθηση του ανήκειν και στην ομαδική λήψη αποφάσεων. Η χώρα μας βαθμολογείται με 57% ως προς την αρρενωπότητα, γεγονός που την κατατάσσει στις μέτρια αρρενωπές, προσανατολισμένες στην επιτυχία, την απόκτηση χρήματος και τις φιλοδοξίες κοινωνίες, με 45% στον μακροχρόνιο προσανατολισμό (αφού είναι περισσότερο προσανατολισμένη στις παραδόσεις) και 50% ως προς τον βαθμό ελευθερίας ικανοποίησης αναγκών (<http://geert-hofstede.com/greece.html>).

Οι Trompenaars και Hampden-Turner (1997), με βάση το έργο του Hofstede, ανέπτυξαν στη συνέχεια το δικό τους υπόδειγμα με βάση δεδομένα δέκα ετών από 115.000 στελέχη που αντιπροσώπευαν 28 χώρες. Σύμφωνα με αυτό, επτά πολιτισμικές διαστάσεις (επίκεντρο ελέγχου, σχέση με τον χρόνο, ατομισμός ή συλλογικότητα, ενδεχόμενη ή γενική ισχύς κανόνων/πρακτικών, βαθμός διατήρησης του ρόλου σε διαφορετικά περιβάλλοντα, βαθμός έκφρασης συναισθημάτων, τρόπος απόκτησης κύρους) επηρεάζουν αξίες, στάσεις και συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο και άρα στην ποιότητα του εκτελούμενου έργου και της παρεχόμενης υπηρεσίας. Σχετικός είναι ο πίνακας 6.2.

Οικουμενικότητα (universalism) – εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών παντού	Ιδιαιτερότητα (particularism) – ενθάρρυνση της ευελιξίας για προσαρμογή στις κάθε φορά συγκεκριμένες συνθήκες
Ατομικισμός (individualism) – ενθάρρυνση προσωπικής ελευθερίας και ευθύνης	Συλλογικότητα (communitarianism) – ενθάρρυνση ατόμων να εργάζονται για τη συναίνεση προς όφελος της ομάδας
Συναισθηματική ουδετερότητα (neutral) – έλεγχος έκφρασης συναισθημάτων ώστε να εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα στην αντιμετώπιση καταστάσεων	Έκφραση συναισθημάτων (affective) – ανοικτή & ελεύθερη έκφραση των σκέψεων και των αισθημάτων
Διάκριση ρόλων (specific) – τάση διαχωρισμού ρόλων, τα άτομα πιστεύουν ότι μπορούν να εργάζονται καλά έστω κι αν δεν έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους	Επικάλυψη ρόλων (diffuse) – τα άτομα θεωρούν ότι οι καλές σχέσεις βοηθούν την επίτευξη των στόχων
Επίτευξη ως βάση του status (achievement) – τα άτομα εκτιμώνται κι ανταμείβονται με βάση όσα κάνουν και επιτυγχάνουν χρησιμοποιώντας δεξιότητες και γνώσεις	Προηγούμενη εμπειρία ως βάση του status (ascription) – τα άτομα γίνονται σεβαστά στη βάση του ποια είναι, τι έχουν πετύχει ως τώρα και της εμπειρίας τους.
Έμφαση στο μέλλον – εστίαση στο παρόν κοιτώντας σε μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση διαδοχικά (sequential) – τα άτομα θέλουν τα πράγματα να εξελίσσονται με μια σειρά, τους αρέσει να προγραμματίζουν (ο χρόνος είναι χρήμα)	Έμφαση στο παρόν, παρελθόν – το παρόν χτίζεται με βάση τη γνώση του παρελθόντος (synchronic) – τα άτομα θεωρούν ότι παρελθόν, παρόν και μέλλον είναι συνδεδεμένα, ασχολούνται με πολλά έργα ταυτόχρονα και θεωρούν τα σχέδια και τις δεσμεύσεις ως ευέλικτα
Εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου (internal) – πίστη ότι τα άτομα ελέγχουν το περιβάλλον τους	Εξωτερικό επίκεντρο ελέγχου (external) – πίστη ότι το περιβάλλον ελέγχει τα άτομα

Πίνακας 6.2 Οι πολιτισμικές διαστάσεις κατά Trompenaars & Hampden-Turner.

Σε παρόμοια συμπεράσματα καταλήγει και η μελέτη GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) (House κ.α., 2004), η οποία διεξήχθη στη δεκαετία του 1990 σε 17.000 μεσαία στελέχη 951 επιχειρήσεων σε 62 χώρες.

Επιπλέον, μελέτη η οποία αποσκοπούσε να συγκρίνει Αμερικανούς και Ιάπωνες κατέληξε στο συμπέρασμα ότι στις ΗΠΑ αποδίδεται μεγαλύτερη σημασία στην έννοια του εγώ (προσωπική ανάπτυξη, προσωπική επιτυχία, προσωπική σταδιοδρομία) σε αντίθεση με την Ιαπωνία, στην οποία κυριαρχεί η συλλογική προσπάθεια και η υποταγή του εγώ στην ομάδα (σε επίπεδο στελεχών) (Tayeb, 1996). Η ίδια ερευνήτρια υποστήριξε μάλιστα ότι ο τρόπος επικοινωνίας, η σύγκρουση και η αρμονία, η θεώρηση/ αντίληψη της αλλαγής και ο χρονικός προσανατολισμός ασκούν σημαντική επιρροή στην άσκηση διοίκησης. Οι κάτοικοι της Μεσογείου, για παράδειγμα, είναι ανοικτοί, σε αντίθεση με τους Σκανδιναβούς, οι οποίοι είναι ψυχολογικά απόμακροι. Άλλο παράδειγμα σχετίζεται με τη διαφορά στην έμφαση που δίνεται σε χαρακτηριστικά των δύο φύλων. Ενώ η κουλτούρα των ΗΠΑ παρουσιάζει σαφή ανδρικά/αρρενωπά χαρακτηριστικά (π.χ. επιθετικότητα και συναισθηματική σκληρότητα), στη Νορβηγία, στη Σουηδία ή σε άλλες σκανδιναβικές χώρες κυριαρχεί περισσότερο το θηλυκό στοιχείο.

Όπως τονίστηκε και προηγουμένως, η επιτυχία μιας πρακτικής σε μια δεδομένη κουλτούρα δεν σημαίνει κατ' ανάγκη επιτυχία και σε μια άλλη. Αυτό μπορεί να είναι συνέπεια του λεγόμενου κριτηρίου αυτοαναφοράς, δηλαδή της τάσης να θεωρούμε τον κόσμο μέσα από τον δικό μας άξονα αναφοράς, τα δικά μας μάτια, τη δική μας κουλτούρα. Τέτοιες περιπτώσεις είναι οι ακόλουθες (Άννινος στον Θανάπουλο, 2012):

Η προσπάθεια της Disney για διείσδυση στη γαλλική αγορά το 1992 με τη δημιουργία ενός θεματικού πάρκου απέτυχε αρχικά να ανταποκριθεί στον στόχο 11 εκατομμυρίων επισκεπτών λόγω υποεκτίμησης του παράγοντα «εθνική κουλτούρα». Τόσο οι προτιμήσεις των πελατών όσο και η γαλλική αντίληψη για την ποιότητα ζωής δεν ελήφθησαν υπόψη από την εταιρεία. Ο CEO της Disney, Michael D. Eisner, θεώρησε/αντιμετώπισε το πάρκο καθαρά ως ένα επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο κάποια στιγμή θα απέδιδε. Μετά από αλλαγές στην ανώτατη διοίκηση της Disneyland Paris και τις υποδείξεις από την αμερικανική διοίκηση ότι γαλλικά πολιτισμικά στοιχεία, όπως ο τρόπος επικοινωνίας, οι προτιμήσεις των πελατών και η γλώσσα, έπρεπε να προσεχθούν ιδιαίτερα, η κατάσταση σταδιακά βελτιώθηκε (Workman, 2008).

Η κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και στον τρόπο με τον οποίο ο εξωτερικός πελάτης αξιολογεί την ποιότητα μιας υπηρεσίας λόγω διαφορετικών προσδοκιών αλλά και τρόπου αντίληψης της υπηρεσίας (π.χ. Mattila, 1999a & 1999b· Furrer, Liu & Subharshnan, 2000· Liu, Furrer & Subharshnan, 2001· Imrie, Cadogan & McNaughton, 2002· Heo, Jogaratnam & Buchanan, 2004· Kanousi, 2005· Malhotra κ.α., 2005· Kong & Jogaratnam, 2007), με όποιες επιπτώσεις μπορεί να έχει αυτό στην ικανοποίηση του πελάτη (Mattila, 1999a, 1999b). Σε μελέτη στον κλάδο του τουρισμού επιβεβαιώνεται η επίδραση της εθνικής

κουλτούρας στη σχέση ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών αλλά και ότι η εθνικότητα επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης και αφοσίωσης τους (Pantounakis, 2013). Η φύση ή και η αυλότητα της υπηρεσίας την καθιστούν εύκολα αντικείμενο επηρεασμού από τον παράγοντα της κουλτούρας. Συνεπώς, τα στελέχη οφείλουν να αξιολογούν και να προσαρμόζουν τα στοιχεία τεχνικής και λειτουργικής ποιότητας των υπηρεσιών με βάση τα χαρακτηριστικά κουλτούρας των πελατών τους και να έχουν υπόψη τους πως ακόμα και τα μέσα με τα οποία αυτοί διαμορφώνουν τις προσδοκίες τους μπορεί από κουλτούρα σε κουλτούρα να διαφέρουν (Laroche, Kalamas & Cleveland, 2005).

Ένα άλλο παράδειγμα το οποίο καταδεικνύει τη σημασία της κουλτούρας είναι η περίπτωση της κατασκευής του επεξεργαστή μνήμης 256 Megabit τη δεκαετία του 1990 από κοινού από τις IBM, Siemens A.G και Toshiba Corp. of Japan λόγω του μεγάλου κόστους του. Σύμφωνα με το σχετικό άρθρο στη Wall Street Journal, συγκεντρώθηκαν στη Νέα Υόρκη επιστήμονες και προσωπικό από διαφορετικές κουλτούρες. Αν και στην αρχή τα πράγματα κυλούσαν ομαλά, στην πορεία εμφανίστηκαν προβλήματα. Οι Ιάπωνες είχαν συνηθίσει να εργάζονται όλοι μαζί σε μεγάλα γραφεία στα οποία όλοι ακούν και γνωρίζουν τι κάνει ο καθένας. Η γνώση και η πληροφορία διαμοιράζεται ακόμα και κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων ή της ξεκούρασης. Τελικά, αποφασίστηκε να «γκρεμιστούν» μερικοί τοίχοι στα μικρά γραφεία της IBM προκειμένου να βελτιωθεί η επικοινωνία. Οι δε Γερμανοί μιλούσαν για το American hamburger style of management, το οποίο ξεκινούσε με κουβέντα για την οικογένεια, προχωρούσε στην άσκηση κριτικής και έκλεινε με κάποια ενθαρρυντικά λόγια. Ακόμα, θεωρούσαν αδιανόητο να πρέπει να εργάζονται σε γραφεία χωρίς παράθυρα. Μάλιστα, όπως και οι Ιάπωνες, κρεμούσαν τα παλτά τους στις πόρτες, μην επιτρέποντας στους Αμερικανούς συναδέλφους τους να βλέπουν από το μικρό παραθυράκι της πόρτας αν είναι απασχολημένοι. Ενώ λοιπόν στην αρχή τα πράγματα φαινόταν ότι θα πάνε καλά, σε ορισμένο χρονικό διάστημα όλοι εργάζονταν απομονωμένοι και τελικά δεν επιτεύχθηκε η δημιουργικότητα που ήταν ο στόχος. Οι μηχανικοί ήταν ταλαντούχοι και κατάφεραν να ξεπεράσουν τις δυσκολίες της δουλειάς, εντούτοις τα υπόλοιπα προβλήματα θα μπορούσαν να ξεπεραστούν αν είχε δοθεί περισσότερη σημασία στο θέμα της κουλτούρας (Browning, 2004).

Ένα ακόμα παράδειγμα το οποίο καταδεικνύει τη σημασία της κουλτούρας είναι η περίπτωση της διείσδυσης της Microsoft στην Κίνα (Kirkpatrick, 2007). Από το 1992 η Microsoft ξόδεψε πολλά δισεκατομμύρια δολάρια για να μάθει πώς να «δουλεύει» με τον κινεζικό τρόπο. Όλοι σχεδόν στην Κίνα χρησιμοποιούσαν Windows αλλά κανείς δεν ήταν πρόθυμος να πληρώσει για το λογισμικό. Η κουλτούρα του πειρατικού λογισμικού (90-95%), ο κρατικός έλεγχος στην προμήθεια λειτουργικού συστήματος και η έλλειψη δέσμευσης στην κινεζική αγορά ήταν τα κύρια εμπόδια που αντιμετώπιζε η Microsoft. Σήμερα η Microsoft, έχοντας πληρώσει τεράστια χρηματικά ποσά για να προστατεύσει νομικά τα δικά της προϊόντα και έχοντας διαπιστώσει την αποτυχία των τιμολογιακών της στρατηγικών, αναγνωρίζει ότι η ανοχή της πειρατείας αποδείχτηκε η καλύτερη στρατηγική γι' αυτή, μια και το 90% των ηλεκτρονικών υπολογιστών στην Κίνα διαθέτουν Windows. Παράλληλα, η τιμή για κάθε πακέτο λειτουργικού συστήματος έπεσε στα 3\$. Επομένως, δεν είναι απολύτως σαφές αν η Microsoft άλλαξε την Κίνα ή τελικά η Κίνα άλλαξε τη Microsoft. Αυτό που είναι σημαντικό και σαφές είναι ότι τα κυρίαρχα πολιτισμικά στοιχεία μιας χώρας επηρεάζουν επιχειρηματικές πρακτικές και στρατηγικές (Key, 2000· Paik & Sohn, 2004· Hong, Snell & Easterby-Smith, 2006· Lucas, 2006). Η εθνική κουλτούρα επομένως επηρεάζει το ατομικό/διαπροσωπικό επίπεδο (π.χ. διαπραγματεύσεις, επικοινωνία, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα εργασίας) και το οργανωσιακό επίπεδο (π.χ. διοικητικές πρακτικές, αποδεκτή ηγετική συμπεριφορά και αποτελεσματικά ηγετικά στίλ, διαδικασίες λήψης αποφάσεων, δομή, διαχείριση κρίσεων, συστήματα παρακίνησης και θεωρήσεις διοικητικού ελέγχου).

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Adler, N. J. & Bartholomew, S. (1992). Academic and professional communities of discourse: Generating knowledge on transnational human resource management. *Journal of International Business Studies*, 23 (3), 551-570.
- Brodbeck, F., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G. & 37 co-authors. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 1-29.
- Browning, E. S. (2004). Side by side: computer chip project brings rivals together, but the cultures clash. *The Wall Street Journal*, Tuesday, May, 3: A1, A6.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. Mass: Addison Wesley.
- Edvardsson, B. & Enquist, B. (2002). The IKEA Saga: How service quality drives service strategy. *The Service Industries Journal*, 22 (4), 153-186.
- Furnham, A. & Gunter, B. (1993). *Corporate assessment: Auditing a company's personality*. London: Routledge.
- Furrer, O., Liu, B.S. & Sudharshnan, D. (2000). The relationships between culture and service quality perceptions: basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation. *Journal of Service Research*, 2(4), 355-371.
- Gelfand, M. J, Hisae Nishii, L. & Raver, J.L (2006). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1225–1244.
- Gemmel, P., Van Looy, B. & Van Dierdonck (2013). *Service management: An integrated approach*. Essex: Pearson.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. New York: Lexington Books.
- Gupta, A., McDaniel, J.C. & Kanthi-Herath, S.(2005). Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service. *Managing Service Quality*, 15 (4), 389-402.
- Hage, H. & Finsterbush, K.(1987). *Organizational change as development strategy: Models and tactics for improving third world organizations*. Lynne Rienner Publishers.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. London: Penguin Books Ltd.
- Heo, J.K., Jogaratnam, G. & Buchanan, P. (2004). Customer-focused adaptation in New York City hotels: exploring the perceptions of Japanese and Korean travelers. *International Journal of Hospitality Management*, 23(1), 31-53.
- Hickson, D.J. (1974). The Culture-Free Context of Organization Structure: A Trinational Comparison, *Sociology*, 8 (1), 59-80.
- Hill, C.E., Loch, K.D., Straub, D.W. & El-Sheshai, K. A. (1998). Qualitative Assessment of Arab Culture and Information Technology Transfer, *Journal of Global Information Management*, 6 (3), 29-38.
- Hofstede, G., Hofstede G.J. & Minkov M. (2010). *Cultures and organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture`s consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations, software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayy, D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 32 (2), 286-316.

- Hofstede, G. & Bond, M.H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics* 16 (4), 4-21.
- Hong, J. F.L, Snell, R.S. & Easterby-Smith, M. (2006). Cross cultural influences on organizational learning in multinational corporation: The case of Japanese companies in China. *Journal of International Management*, 12 (4), 408-429.
- House, R.J., Hanges, P.J, Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Imrie, B.C., Cadogan, J.W. & McNaughton, R. (2002). The service quality construct on a global stage. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12 (1), 10-18.
- Johnston, R, Clark, R. & Shulver, M. (2012). *Service operations management*. Essex: Pearson Education.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2009). *Exploring corporate strategy*. Essex: FT. Prentice Hall.
- Kakabadse A. (1993). Success levers for Europe: the Cranfield Executive Competencies Survey. *Journal of Management Development*, 13 (1), 75-96.
- Kanousi, A. (2005). An empirical investigation of the role of culture on service recovery expectations. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15 (1), 57-69.
- Key, S. (2000). The effect of culture on management style: A comparison of US and Indonesian managers. *Journal of Transnational Management Development*, 5 (3), 23-46.
- Kirkpatrick, D. (2007). How Microsoft conquered China? Ανακτήθηκε από http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/07/23/100134488/index.htm.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, Illinois: Row, Peterson.
- Kong, M. & Jogaratnam, G. (2007). The influence of culture on perceptions of service employee behavior. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17 (3), 275-297.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L.. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kroeber, A.L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers 47.
- Laroche, M., Kalamas, M. & Cleveland, M. (2005). “I” versus “we”. *International Marketing Review*, 22 (3), 279-308.
- Leonard, K. D. (1977). *Reaching the peasant farmer: Organization theory and practice in Kenya*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Liu, S., Furrer, O. & Sudharshanan, D. (2001). The relationships between culture and behavioral intentions towards services. *Journal of Service Research*, 4 (2), 118-129.
- Lubatkin, M., Ndiaye, M. & Vengroff, R.(1997). The nature of managerial work in developing countries: A limited test of the universalist hypothesis, *Journal of International Business Studies*, 28 (4), 711-733.
- Lucas, L. M. (2006). The role of culture on knowledge transfer: The case of MNC. *The Learning Organization*, 13 (3), 257-275.
- Malhotra, N.K., Ulgado, F.M., Agarwal, J., Shainesh, G. & Wu, L. (2005). Dimensions of service quality in developed and developing economies: multi-country cross-cultural comparisons. *International Marketing Review*, 22 (3), 256-278.
- Mattila, A.S. (1999a). The role of culture and purchase motivation in service encounter evaluations. *Journal of Services Marketing*, 13 (4/5), 376-389.
- Mattila, A.S. (1999b). The role of culture in the service evaluation process. *Journal of Service Research*, 1 (3), 250-261.
- Mintzberg, H. (1973). *Managerial work*. New York: Harper and Row.

- Myers, A., Kakabadse, A., McMahon, T. & Spony, G. (1995). Top management styles in Europe: Implications for business and cross-national teams, *European Business Journal*, 7 (1), 17-28.
- Newman, K. & Nollen, S. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture, *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 753-779.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading Mass: Addison Wesley.
- Paik, Y. & Derick Sohn, J. (2004). Expatriate managers and MNC`s ability to control international subsidiaries: The case of Japanese MNCs. *Journal of World Business*, 39 (1), 61-71.
- Pantouvakis, A. (2013). The moderating role of nationality on the satisfaction loyalty link: evidence from the tourism industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (9-10), 1174-1187.
- Parasuraman, A. (1987). Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success. *Journal of Services Marketing*, 1 (1), 39-46.
- Pascale, R.T. & Athos, A. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon Schuster.
- Pelled, L. & Xin, K. (1997). Work Values and their human resource management implications: A theoretical comparison of China, Mexico, and the United States, *Journal of Applied Management Studies*, 6 (2), 185-198.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from Americas best run companies*. New York: Harper Row.
- Salk, J. E. & Brannen, M.Y. (2000). National culture, networks, and individual influence in a multinational management team, *Academy of Management Journal*, 43 (2), 191-202.
- Salzer –Mörling, M. (1998). *Företag som kulturella uttryck*. Bjärred: Academia Adacta.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schwartz, S.H. (1994). Are there universal aspects in the content and structure of values? *Journal of Social Issues*, 50 (4), 19-45.
- Swindler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51 (2), 273-286.
- Tayeb, M. (1996). *The management of a multicultural workforce*. Chichester: Wiley & Sons.
- Tayeb, M. (1994). Organizations and national culture: Methodology considered, *Organization Studies: Special Issue on Cross-National Organization Culture*, 15 (3), 429-446.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Economist Books.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealy.
- Tylor, E. (1871). *Primitive Culture*. New York: J.P. Putnam`s Sons.
- Vengroff, R. (1988). Rural Development, policy reforms and the assessment of management training needs in Africa: A comparative perspective. Paper prepared for delivery at the Annual Meeting of the African Studies Association, Chicago, October 27-30.
- Workman, D. (2008). Disneyland resort Paris lessons: American management adapts to cultural diversity in France. Ανακτήθηκε απο <http://www.suite101.com/content/disneyland-resort-paris-lessons-a44307> .
- Yukl, G.A. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L. (1990). *Delivering service quality: Balancing consumer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.

Zerbe, W.J., Dobni, D. & Gedaliahu, H. (1998). Promoting employee service behavior: The role of perceptions of human resources management practices and service culture. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15 (2), 165-179.

Αννινος, Λ.Ν. (2012). Η επίδραση της εθνικής κουλτούρας στην υλοποίηση στόχων της διεθνούς επιχείρησης. Στον Θανόπουλο, Ι. Διεθνής επιχείρηση. (83-95). Αθήνα: Interbooks.

Κριτήρια αξιολόγησης

Ερώτηση 1

Να ορίσετε την κουλτούρα και να αναφέρετε συνοπτικά τα συστατικά της στοιχεία.

Απάντηση

Ο όρος «κουλτούρα» προέρχεται από το λατινικό «colere» που σημαίνει καλλιεργώ, φροντίζω και χρησιμοποιείται ήδη από τον 15ο αιώνα για να εκφράσει την καλλιέργεια μέσω της εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τον Schein (1992), η κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο κοινών βασικών παραδοχών οι οποίες έχουν ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια ομάδα ατόμων διαχρονικά στην πορεία προσαρμογής της στο εξωτερικό περιβάλλον ή εσωτερικής της ολοκλήρωσης. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι έχει αποδειχθεί πως οι παραδοχές αυτές ισχύουν και συνεπώς μπορούν να διδαχθούν σε νέα άτομα ως ο ορθός τρόπος σκέψης, αντίληψης και αντιμετώπισης πραγμάτων και καταστάσεων. Κανείς μπορεί να ανήκει σε περισσότερες από μία ομάδες και άρα να επηρεάζεται από την κουλτούρα αυτών

Η κουλτούρα διακρίνεται σε δύο επίπεδα, το ορατό (visible) και το μη ορατό (invisible). Το ορατό επίπεδο της κουλτούρας περιλαμβάνει τα δημιουργήματα των ανθρώπων (artefacts) και βεβαίως τις συμπεριφορές τους. Παραδείγματα τέτοιων δημιουργημάτων είναι τα πνευματικά έργα, τα έργα τέχνης, όπως π.χ. μια θεατρική παράσταση, ένα μουσικό κομμάτι ή ένας πίνακας ζωγραφικής, ενώ ενδεικτικά παραδείγματα ανθρώπινων συμπεριφορών είναι η κάλυψη του στόματος κατά τη διάρκεια του φαγητού, ο χαιρετισμός όταν μπαίνει κάποιος στο ασανσέρ το πρωί, η μεσημεριανή ξεκούραση κατά την εργασία. Το μη ορατό επίπεδο της κουλτούρας περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις και τις αξίες (espoused values) των ανθρώπων. Αυτά στηρίζονται σε ορισμένες βασικές παραδοχές (basic underlying assumptions), στην κοσμοθεώρηση, στον τρόπο αντίληψης, σκέψης και ερμηνείας του κόσμου, των άλλων και του προσωπικού εαυτού. Ειδικότερα, σε επίπεδο επιχείρησης στα δημιουργήματα περιλαμβάνονται η δομή και οι διαδικασίες, σε επίπεδο αξιών όλα εκείνα τα πιστεύω τα οποία είναι η βάση για την αποστολή της επιχείρησης και τους στόχους της, ενώ σε επίπεδο βασικών παραδοχών περιλαμβάνονται δεδομένες πεποιθήσεις και αντιλήψεις για το πώς πρέπει να έχουν τα πράγματα σε σχέση π.χ. με πελάτες, συναδέλφους και περιβάλλον εσωτερικά στην επιχείρηση.

Ως προς τα συστατικά στοιχεία της κουλτούρας αξίζει να αναφερθούν δύο ακόμα προσεγγίσεις, αυτή του Hofstede κ.α. (1990) και αυτή των Johnson, Scholes & Whittington (1999). Σύμφωνα με την πρώτη, η κουλτούρα διακρίνεται σε 4 θεμελιώδη στοιχεία:

- στις αξίες (values),
- στις τελετουργίες (rituals) (κοινωνικά απαραίτητες δραστηριότητες),
- στους ήρωες (heroes) (άτομα τα οποία διαθέτουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά και χαιρούν εκτίμησης) και
- στα σύμβολα (symbols) (χειρονομίες, λέξεις, αντικείμενα με ιδιαίτερο νόημα για ένα άτομο ή μια ομάδα), ενώ οι (διοικητικές) πρακτικές οι οποίες κατά το παρελθόν έχουν δοκιμαστεί και λειτουργήσει και συνεχίζουν να λειτουργούν ενσωματώνονται περαιτέρω στην κουλτούρα.

Στο κέντρο της κουλτούρας βρίσκονται οι αξίες οι οποίες καθορίζουν τη συμπεριφορά.

Η δεύτερη προσέγγιση (αυτή του ιστού της κουλτούρας) κάνει λόγο για 7 αλληλένδετα στοιχεία:

- το ισχύον σύνολο αρχών και παραδοχών που καθορίζουν την κρίση των ατόμων (paradigm) (κοσμοθεώρηση),

- την οργανωσιακή δομή (organizational structure) (ποιος αναφέρεται σε ποιον, αν είναι ευέλικτη ή όχι, αν είναι κάθετη ή οριζόντια κ.λπ.),
- τη δομή δύναμης (power structure)(δεν ταυτίζεται αναγκαστικά με την οργανωσιακή δομή, μια και ορισμένα άτομα ενδέχεται να έχουν περισσότερη δύναμη λόγω γνώσης, εμπειρίας ή άλλων χαρακτηριστικών),
- τα συστήματα ελέγχου (control systems) (αυτά καθορίζουν τι είναι σημαντικό και πώς πρέπει να μετριέται),
- τις ρουτίνες/τελετές (routines/rituals) (συγκεκριμένες δραστηριότητες οι οποίες προσδιορίζουν το πώς γίνονται τα πράγματα),
- τα σύμβολα (symbols) (γλώσσα, λογότυπα, επαγγελματικοί τίτλοι, στοιχεία τα οποία προσδιορίζουν τι πραγματικά αξίζει στην επιχείρηση) και
- τις ιστορίες (stories) (κυκλοφορούν στην επιχείρηση και αφορούν επιτυχίες, αποτυχίες, σημαντικά γεγονότα κ.λπ.).

Ερώτηση 2

Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα; Περιγράψτε το μοντέλο του Handy.

Απάντηση

Η οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφεται ως ένα σύνολο κοινών αξιών, πεποιθήσεων, παραδοχών το οποίο βοηθά στη «στοίχιση» των εργαζομένων με την επιχείρηση, στη δέσμευσή τους σε αυτήν και εντέλει στην απόδοσή τους. Όπως η προσωπικότητα επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων, έτσι και η κουλτούρα σε επίπεδο επιχείρησης επηρεάζει τον τρόπο επίλυσης προβλημάτων από στελέχη και εργαζομένους, τη συμπεριφορά έναντι ανταγωνιστών, τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών κ.λπ. Η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργεί μια αίσθηση ταυτότητας για κάθε επιχείρηση ενώ παράλληλα είναι το πλαίσιο αναφοράς για αποφάσεις και ενέργειες. Η οργανωσιακή κουλτούρα βοηθά στην εσωτερική ολοκλήρωση (στην ένταξη εργαζομένων στην επιχείρηση αλλά και στην ανάπτυξη ταυτότητας) και στον συντονισμό (στην ανταγωνιστικότητα μέσω σταθερότητας και του δεσίματος του προσωπικού της επιχείρησης). Η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται όμως από δυσκολία στον ακριβή προσδιορισμό των συστατικών της στοιχείων ανά περιβάλλον (δηλαδή είναι αρκετά πολύπλοκη έννοια), χρειάζεται χρόνο για να αναπτυχθεί και σίγουρα δεν αλλάζει εύκολα και σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η οργανωσιακή κουλτούρα, κατά τον Handy (1993), διακρίνεται σε 4 βασικούς τύπους (περιγράφονται παρακάτω):

- Κουλτούρα δύναμης (power or club culture) – Ζευς: Αυτό το είδος κουλτούρας ενδέχεται να χαρακτηρίζει ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα και εταιρείες με έντονο επιχειρηματικό προσανατολισμό. Στις κουλτούρες δύναμης, η δύναμη είναι συγκεντρωμένη σε λίγα άτομα μέσα στην επιχείρηση, τα οποία συμπεριφέρονται όπως ο κυρίαρχος ηγέτης. Τα άτομα αυτά έχουν μεγάλη επιρροή εσωτερικά. Αν στελέχη και εργαζόμενοι αποδέχονται αυτό το είδος κουλτούρας και υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους, τότε όλοι είναι ικανοποιημένοι και εργάζονται από κοινού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Διαφορετικά, δημιουργούνται προβληματικές καταστάσεις, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση που ο κυρίαρχος ηγέτης κάνει κατάχρηση της δύναμής του. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση τα όσα πραγματικά επιτυγχάνουν, υπάρχουν σχετικά λίγοι κανόνες, οι αποφάσεις λαμβάνονται σχετικά γρήγορα, η επιχείρηση αντιδρά ταχύτατα σε αλλαγές και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της. Αν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ της εταιρείας και ορισμένων πελατών, τότε ο κεντρικός ηγέτης (Ζευς) θα διασφαλίσει όλους τους πόρους για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (στο πλαίσιο μιας μακροχρόνιας σχέσης).
- Κουλτούρα ρόλων (role culture) – Απόλλων: Στην κουλτούρα ρόλων κυριαρχούν οι σαφείς ρόλοι (προσδοκώμενες συμπεριφορές με βάση τη θέση και το έργο που ανατίθεται σε κάποιον) και οι αρμοδιότητες. Η δύναμη κάποιου προσδιορίζεται από τη θέση του στο οργανόγραμμα της επιχείρησης ενώ υπάρχει και αρκετή γραφειοκρατία. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα της κουλτούρας αυτής βασίζεται στην ορθή κατανομή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων ενώ ταιριάζει σε περιβάλλοντα που δεν χαρακτηρίζονται από αλλαγές. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εξειδικευτούν σε ένα σχετικά ασφαλές περιβάλλον ενώ οι οποιοσδήποτε ανταμοιβές από την εργασία μπορούν να είναι τόσο χρηματικές όσο και

ψυχολογικές (π.χ. προαγωγή). Τέτοιες κουλτούρες χαρακτηρίζουν περισσότερο δημόσιους οργανισμούς αλλά και ορισμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών στις οποίες κυριαρχεί η έμφαση στις διαδικασίες και η έλλειψη ευελιξίας. Αν και η αποδοτικότητα και η αξιοπιστία μπορεί να επιτυγχάνονται, συνήθως στις κουλτούρες αυτές επικρατούν από τους εργαζομένους λογικές του τύπου «αυτό δεν μπορώ να το κάνω» ή «κάνω ήδη παραπάνω από όσο πληρώνομαι».

- Κουλτούρα έργου/καθήκοντος (task culture) – Αθηνά: Στην κουλτούρα έργου κυριαρχεί ο προσανατολισμός στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και στην εκτέλεση έργων ή στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Σε αυτήν συνδυάζονται οι κατάλληλοι άνθρωποι πόροι με βάση τις γνώσεις και τα προσόντα τους δημιουργώντας έτσι μια κουλτούρα ομάδας στην οποία η επιρροή στηρίζεται στην εξειδίκευση. Μια τέτοια κουλτούρα είναι κατάλληλη όταν το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μεγάλες αλλαγές και χρειάζονται γρήγορες προσαρμογές. Στην επίλυση προβλημάτων (είναι σημαντικό να) εμπλέκουν τον πελάτη στη διαδικασία εύρεσης της επιδιωκόμενης λύσης, π.χ. στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας (συμβαίνει συχνά στις επιχειρήσεις παραγωγής λογισμικού).
- Κουλτούρα ατόμου (personal or existential culture) – Διόνυσος: Σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας κυριαρχεί η έμφαση στο άτομο και η άποψη ότι η επιχείρηση υπάρχει για να το εξυπηρετήσει. Κάθε άτομο θεωρείται μοναδικό, εκτιμάται για αυτά που προσφέρει με βάση την εξειδίκευσή του. Συνήθως τη συναντά κανείς σε επαγγελματικές οργανώσεις. Τα άτομα εργάζονται μόνο αν το προς εκτέλεση έργο έχει ενδιαφέρον ή αν αξίζει πραγματικά να ασχοληθούν με κάποιον πελάτη.

Ερώτηση 3

Ποια η σχέση εθνικής και οργανωσιακής κουλτούρας; Δώστε ένα παράδειγμα στο οποίο να καταδεικνύεται η σημασία της εθνικής κουλτούρας για τη διοίκηση μιας επιχείρησης.

Απάντηση

Μεταξύ των δύο αυτών τύπων κουλτούρας, της εθνικής και της οργανωσιακής, υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης. Η εθνική κουλτούρα είναι δυνατό να επηρεάζει την αντίστοιχη οργανωσιακή αλλά και η οργανωσιακή κουλτούρα να συγκρούεται με την εθνική κουλτούρα (ειδικά για τις επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες ασκούν διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα), και αυτό είναι κάτι το οποίο οφείλουν τα στελέχη να λαμβάνουν υπόψη τους. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικά στο σημερινό διεθνές περιβάλλον, τα στελέχη πρέπει να έχουν ικανότητες κατανόησης και ερμηνείας της κουλτούρας της χώρας (εθνική κουλτούρα) στην οποία εργάζονται. Αυτό είναι σημαντικό, αφού η αντίληψη για τη διοίκηση και τον τρόπο άσκησης διοίκησης, οι διαφορετικές συνήθειες και προτιμήσεις των πελατών, τα επίπεδα και οι πολιτικές εκπαίδευσης, οι στάσεις απέναντι σε αλλοδαπές επιχειρήσεις και αλλοδαπό προσωπικό αλλά και οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθορίζουν τη στρατηγική και τις διοικητικές πρακτικές κάθε επιχείρησης. Μια πρακτική που μπορεί να κρίνεται άκρως επιτυχημένη σε μια δεδομένη κουλτούρα μπορεί να έχει εντελώς αντίθετα αποτελέσματα σε μια άλλη.

Η προσπάθεια της Disney για διείσδυση στη γαλλική αγορά το 1992 με τη δημιουργία ενός θεματικού πάρκου απέτυχε αρχικά να ανταποκριθεί στον στόχο 11 εκατομμυρίων επισκεπτών λόγω υποεκτίμησης του παράγοντα «εθνική κουλτούρα». Τόσο οι προτιμήσεις των πελατών όσο και η γαλλική αντίληψη για την ποιότητα ζωής δεν ελήφθησαν υπόψη από την εταιρεία. Ο CEO της Disney, Michael D. Eisner, θεώρησε/αντιμετώπισε το πάρκο καθαρά ως ένα επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο κάποια στιγμή θα απέδιδε. Μετά από αλλαγές στην ανώτατη διοίκηση της Disneyland Paris και τις υποδείξεις από την αμερικανική διοίκηση ότι γαλλικά πολιτισμικά στοιχεία, όπως ο τρόπος επικοινωνίας, οι προτιμήσεις των πελατών και η γλώσσα, έπρεπε να προσεχθούν ιδιαίτερα, η κατάσταση σταδιακά βελτιώθηκε.

Ερώτηση 4

Ποιες είναι οι διαπολιτισμικές διαφορές κατά Hofstede;

Απάντηση

Ο Ολλανδός κοινωνιολόγος Geert Hofstede με βάση έρευνα σε υπαλλήλους της IBM σε 40 χώρες από το 1967 έως το 1973, κατάφερε να αναγνωρίσει έναν αριθμό πολιτισμικών διαφορών:

- Ανισότητα εξουσίας (power distance): Ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία αποδέχεται την άνιση κατανομή της εξουσίας
- Αποφυγή της αβεβαιότητας (uncertainty avoidance): Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας αισθάνονται άνετα σε κατάσταση αβεβαιότητας
- Άρρενωπότητα ή θηλυκότητα (masculinity or femininity): Η έμφαση μιας κοινωνίας σε «ανδρικά» χαρακτηριστικά όπως είναι ο δυναμισμός, οι υλικές ανταμοιβές, η επιδίωξη της επιτυχίας ή σε «γυναικεία» όπως είναι η μετριοπάθεια, το ενδιαφέρον για την ποιότητα ζωής
- Ατομικισμός ή συλλογικότητα (individualism / collectiveness): Το ενδιαφέρον για το άτομο ή για το σύνολο των ανθρώπων πχ ομάδα
- Μακροχρόνιος ή βραχυχρόνιος προσανατολισμός (long term vs short term normative orientation): Ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία είναι προσανατολισμένη στο μέλλον ή στο παρελθόν και το παρόν
- Ελεύθερη ή περιορισμένη (indulgence vs restraint) ικανοποίηση αναγκών: Ο βαθμός στον οποίο μια κοινωνία επιτρέπει την ικανοποίηση των αναγκών ελεύθερα ή την περιορίζει μέσω κοινωνικών νορμών.

Ερώτηση 5

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ρόλων και ποια της κουλτούρας δύναμης; Υπάρχει ένας ιδανικός τύπος κουλτούρας για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών;

Απάντηση

Στην κουλτούρα ρόλων κυριαρχούν οι σαφείς ρόλοι (προσδοκώμενες συμπεριφορές με βάση τη θέση και το έργο που ανατίθεται σε κάποιον) και οι αρμοδιότητες. Η δύναμη κάποιου προσδιορίζεται από τη θέση του στο οργανόγραμμα της επιχείρησης ενώ υπάρχει και αρκετή γραφειοκρατία. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα της κουλτούρας αυτής βασίζεται στην ορθή κατανομή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων ενώ ταιριάζει σε περιβάλλοντα που δεν χαρακτηρίζονται από αλλαγές. Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εξειδικευτούν σε ένα σχετικά ασφαλές περιβάλλον ενώ οι οποιεσδήποτε ανταμοιβές από την εργασία μπορούν να είναι τόσο χρηματικές όσο και ψυχολογικές (π.χ. προαγωγή). Τέτοιες κουλτούρες χαρακτηρίζουν περισσότερο δημόσιους οργανισμούς αλλά και ορισμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών στις οποίες κυριαρχεί η έμφαση στις διαδικασίες και η έλλειψη ευελιξίας. Αν και η αποδοτικότητα και η αξιοπιστία μπορεί να επιτυγχάνονται, συνήθως στις κουλτούρες αυτές επικρατούν από τους εργαζομένους λογικές του τύπου «αυτό δεν μπορώ να το κάνω» ή «κάνω ήδη παραπάνω από όσο πληρώνομαι».

Στις κουλτούρες δύναμης, η δύναμη είναι συγκεντρωμένη σε λίγα άτομα μέσα στην επιχείρηση, τα οποία συμπεριφέρονται όπως ο κυρίαρχος ηγέτης. Τα άτομα αυτά έχουν μεγάλη επιρροή εσωτερικά. Αν στελέχη και εργαζόμενοι αποδέχονται αυτό το είδος κουλτούρας και υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους, τότε όλοι είναι ικανοποιημένοι και εργάζονται από κοινού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Διαφορετικά, δημιουργούνται προβληματικές καταστάσεις, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση που ο κυρίαρχος ηγέτης κάνει κατάχρηση της δύναμής του. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση τα όσα πραγματικά επιτυγχάνουν, υπάρχουν σχετικά λίγοι κανόνες, οι αποφάσεις λαμβάνονται σχετικά γρήγορα, η επιχείρηση αντιδρά ταχύτατα σε αλλαγές και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών της. Αν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ της εταιρείας και ορισμένων πελατών, τότε ο κεντρικός ηγέτης (Ζευς) θα διασφαλίσει όλους τους πόρους για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (στο πλαίσιο μιας μακροχρόνιας σχέσης).

Δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι υπάρχει ένας ιδανικός τύπος κουλτούρας για τις υπηρεσίες. Αυτό το οποίο πρέπει να γίνεται από τα στελέχη είναι να εντοπίζουν και να κατανοούν τα μοναδικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεών τους, τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και αντίστοιχα να προσαρμόζονται.

Κεφάλαιο 7 Αξιολόγηση και βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών

Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσεται η έννοια της επιχειρηματικής αριστείας και γίνεται συνοπτική αναφορά σε σχετικά υποδείγματα. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά σε υποδείγματα ποιότητας υπηρεσιών, παρουσιάζονται και αναλύονται η έννοια και η σημασία της επανόρθωσης στις υπηρεσίες και της σωστής διαχείρισης παραπόνων καθώς επίσης και το νόημα και τα είδη του κόστους ποιότητας.

7 Επιχειρηματική αριστεία – Υποδείγματα αριστείας

Η επιχειρηματική αριστεία (business excellence) αποτελεί έναν τρόπο ταυτόχρονης μέτρησης της ικανοποίησης των μετόχων, των εργαζομένων και των πελατών ενός οργανισμού, προκειμένου να υπάρξει μια συνολική εικόνα της απόδοσής του (Kanji, 2002α, 2002β). Πρόκειται, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία για α) μια αξία, β) έναν σκοπό, γ) μια νοοτροπία επιχειρηματικής συμπεριφοράς, δ) ένα (υψηλό) επίπεδο απόδοσης ως προς συγκεκριμένες διαστάσεις (π.χ. χρηματοοικονομικά, ικανοποίηση πελατών, λειτουργίας διαδικασιών) (Anninos & Chytiris, 2012). Η επιχειρηματική αριστεία δεν είναι μόνο εφαρμογή τεχνικών προδιαγραφών ή ενός συστήματος ποιότητας. Μπορεί να θεωρηθεί ως ποιότητα (ως κυρίαρχη αξία) σε ένα δεδομένο επίπεδο ποιότητας (μιας χρονικής στιγμής) για την επιδίωξη ακόμη καλύτερης ποιότητας (Anninos, 2007). Αυτό συμβάλλει στην ανάπτυξη και ενδυνάμωση του συστήματος διοίκησης και των διαδικασιών μιας επιχείρησης συνολικά, προκειμένου να βελτιώνεται διαρκώς η απόδοση και να δημιουργείται αξία για όλες τις ομάδες ειδικών συμφερόντων (Mann, Mohammad & Agustin, 2011).

Η βάση της αριστείας είναι, κατά τον Deming (1986), η ποιότητα, η οποία προϋποθέτει συστημική θεώρηση της επιχείρησης, ένα σύνολο αξιών οι οποίες αναπτύσσουν και εμπλέκουν το ανθρώπινο δυναμικό της και ένας προσανατολισμός προς τη διαρκή βελτίωση και τη μάθηση. Η αριστεία δεν περιορίζεται μόνο στα όρια μιας επιχείρησης αλλά σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό και με την επίπτωση της επιχειρηματικής δραστηριότητα στην κοινωνία. Μια άριστη επιχείρηση είναι αποτέλεσμα της διαρκούς επιδίωξης του προσωπικού για την αριστεία και μια τέτοια επιχείρηση ενδιαφέρεται στην πράξη για την εσωτερικοποίηση των εξωτερικών επιπτώσεων της επιχειρηματικής δραστηριότητας και συμπεριφέρεται ηθικά σε κάθε πλευρά της δραστηριότητάς της.

Η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, για την οποία έγινε λόγος σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι η βάση για την ανάπτυξη υποδειγμάτων αριστείας (π.χ. Molina-Azorin κ.α. 2009), στρατηγικών οι οποίες υπόσχονται υψηλή απόδοση (π.χ. EQA – European Quality Award), φορέων οι οποίοι πιστοποιούν τις άριστες επιχειρήσεις (π.χ. EFQM – European Foundation for Quality Management), προτύπων διασφάλισης ποιότητας (π.χ. ISO) και άλλων σχετικών προσεγγίσεων, όπως η λιτή θεώρηση και η ποιότητα 6σ (Hermel & Ramis-Rujol, 2003· Anninos, 2007). Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει ορισμένα κύρια υποδείγματα αριστείας και τις παραμέτρους τους.

Υποδείγμα	Βραβείο Deming	EFQM	MBNQA
Κριτήρια (criteria)	<ul style="list-style-type: none"> • Πολιτικές (policies) • Οργανισμός & λειτουργίες (organization and its operations) • Εκπαίδευση & διάδοση (education and dissemination) • Σύλλογή, επεξεργασία και αξιοποίηση πληροφοριών-επικοινωνία (information gathering, communication & its utilization) • Ανάλυση (analysis) • Προτυποποίηση (standardization) • Έλεγχος/διοίκηση (control/management) • Διασφάλιση ποιότητας (quality assurance) • Αποτελέσματα (effects) • Μελλοντικά σχέδια (future plans) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ηγεσία (leadership) • Στρατηγική (strategy) • Ανθρώπινοι πόροι (human resources) • Συνεργασίες & πόροι (partnerships and resources) • Διαδικασίες, προϊόντα & υπηρεσίες (processes, products & services) • Αποτελέσματα (results) Ανθρώπινων πόρων (people) Πελατών (customers) Κοινωνίας (society) Επιχείρησης (business) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ηγεσία (leadership) • Στρατηγικός προγραμματισμός (strategic planning) • Εστίαση στον πελάτη & την αγορά (customer & market focus) • Μέτρηση, ανάλυση & διαχείριση γνώσης (measurement, analysis and knowledge management) • Εστίαση στον ανθρώπινο παράγοντα (people focus) • Διαχείριση διαδικασιών (process management) • Επιχειρησιακά/Οργανωσιακά αποτελέσματα (business/organizational results)

Πίνακας 7.1 Υποδείγματα αριστείας.

Από τη δεκαετία του 1980 προτάθηκαν και συνεχίζουν να προτείνονται υποδείγματα αριστείας και βραβεία για τις επιχειρήσεις οι οποίες επιτυγχάνουν υψηλή (ισόρροπη ως προς έναν αριθμό διαστάσεων) απόδοση (π.χ. Pascale & Athos, 1981· Peters & Waterman, 1982· Peters & Austin, 1985· Peters, 1988· Senge, 1990· Aubert & de Gaulejac, 1992· Dahlgaard & Dahlgaard Park, 1999, 2003· Nooreha κ.α., 2001· Kanji, 2003· Liker, 2004· Hsu, 2007· Sharma & Talwar, 2007· Politis & Siskos, 2010· Lu κ.α., 2011· Mokhtar κ.α., 2012) Αναφέρεται πως πολλές χώρες έχουν αναπτύξει τα δικά τους εθνικά βραβεία αριστείας με βάση τα κυριότερα 3 παγκόσμια υποδείγματα (π.χ. βραβείο Deming, MBNQA, EFQM/EQA) (Miguel, 2004). Ο Talwar (2011) αναφέρει την ύπαρξη 94 βραβείων σε 77 χώρες.

Μελετώντας κανείς τα υποδείγματα αυτά παρατηρεί μια τάση διευρυμένης αντίληψης των επιχειρήσεων για το περιεχόμενο του όρου «διοίκηση» και τον τρόπο άσκησής της. Παράλληλα λαμβάνονται υπόψη, στο πλαίσιο μιας ολιστικής και ανθρώπινης οπτικής του διοικείν, η ορθή λογική, η διαίσθηση αλλά και υποκειμενικά και αντικειμενικά στοιχεία (Dahlgaard-Park, 2009). Αυτά τα στοιχεία βρίσκονται σε συνέπεια με την τάση εξέλιξης των συστημάτων μέτρησης απόδοσης, τα οποία πρέπει να είναι πολυδιαστασιακά, να σχετίζονται με τη στρατηγική και να εστιάζουν στις διαδικασίες και στις ικανότητες που δημιουργούν αξία για την επιχείρηση (Bititci κ.α., 2005· Bititci κ.α., 2011).

Η υιοθέτηση υποδειγμάτων αριστείας σχετίζεται τόσο με βελτιωμένη χρηματοοικονομική απόδοση (Hansson & Eriksson, 2002· Boulter, Bendell & Dahlgaard, 2013) όσο και με σημαντικά μη χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (Curkovic κ.α., 2000), συνολική βελτίωση των επιχειρηματικών πρακτικών (Lee, Rho & Lee, 2003· Lee, Zuckweiler & Lee, 2006· Saunders & Mann, 2005· Saunders, Mann & Smith, 2007· Mann κ.α., 2011) και αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη χρήση πόρων (Zhao, 2004). Παράλληλα, ένας μεγάλος αριθμός μελετών καταδεικνύει πως τα υποδείγματα αυτά παρέχουν στις επιχειρήσεις που τα ακολουθούν εκτός από τον τρόπο για την επίτευξη της αριστείας και μια βάση για αυτοαξιολόγηση (Adebanjo, 2001· Talwar, 2011). Όλα αυτά ερμηνεύουν και το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις βασίζουν και διαμορφώνουν τη στρατηγική τους πάνω στα υποδείγματα αριστείας (π.χ. EFQM model), τα οποία όμως δεν παύουν να αποτελούν απλοποιημένα υποδείγματα της πραγματικότητας (Dahlgaard-Park, 2007). Ως προς αυτά χρειάζεται δε να αναφερθούν τα εξής: α) τα υποδείγματα αριστείας δεν πρέπει να ερμηνεύονται υπό μια θετικιστική προσέγγιση, αφού αυτό συμβάλλει στο να αγνοείται ο ανθρώπινος παράγοντας (Dahlgaard-Park, 2007· Dahlgaard κ.α., 2013), β) δεν είναι πάντα σίγουρο αν τα στελέχη καταλαβαίνουν τις σχέσεις μεταξύ των διάφορων συστατικών στοιχείων των υποδειγμάτων ή το νόημα της αριστείας (Dahlgaard-Park, 2007· Dahlgaard κ.α., 2013), γ) η αριστεία δεν μπορεί να έχει μια μοναδική έκφραση (χαρακτηριστικά κουλτούρας και περιβάλλοντος πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μαζί με

τις βασικές αξίες της αριστείας, δ) τα υποδείγματα αριστείας δεν πρέπει να εμποδίζουν την καινοτομική σκέψη, ε) τα υποδείγματα αριστείας πρέπει να παρέχουν στις επιχειρήσεις έναν δρόμο για διατήρηση της αριστείας μακροχρόνια και σχετική καθοδήγηση (Asif κ.α., 2011· Dahlgaard κ.α., 2013· Dahlgaard-Park κ.α., 2013). Η αριστεία περιλαμβάνει μετασχηματισμό των οργανισμών μέσω της ικανότητας μάθησης και καινοτομίας.

Η εξέλιξη της διοικητικής σκέψης με παγκόσμιες τάσεις, όπως είναι: α) η ανάπτυξη συνεργαζόμενων επιχειρήσεων και πολύπλοκων δικτύων παραγωγής αξίας και συγκριτικών πλεονεκτημάτων, β) το ευμετάβλητο παγκόσμιο περιβάλλον, γ) η αυξανόμενη συνειδητοποίηση για τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα (ειδικά για τις υπηρεσίες) και τη σημασία της λογικής της διαδικασίας, δ) οι μεταβαλλόμενες κοινωνικές αξίες, ε) η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και η διαρκής μάθηση αλλά και στ) η εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας, συνδιαμορφώνουν την επιχειρηματική αριστεία (Dervitsiotis, 2003· Zink, 2011· Bititci κ.α., 2011). Η αριστεία δεν θα πρέπει να περιορίζεται μόνο σε εργαλεία και τεχνικές αλλά και σε μεθόδους που διευκολύνουν και βελτιώνουν τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα διάφορα οργανωσιακά στοιχεία και στις διαδικασίες, προκειμένου να αναπτύσσονται νέες ιδέες και νέοι τρόποι αντίληψης και συμπεριφοράς (Unwin, 2005· Ng & Nudurupati, 2010· Van der Wiele κ.α., 2011), με βάση την αυτογνωσία, το πάθος και την αφοσίωση, το ήθος, τη λογική και τη διαρκή μάθηση.

7.1 Αριστεία στις υπηρεσίες – Υποδείγματα αριστείας για τις υπηρεσίες

Η αριστεία στις υπηρεσίες (service excellence) αναφέρεται στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στον πελάτη μέσω της χρήσης κατάλληλου συστήματος διοίκησης, διαδικασιών και συμπεριφορών, κάτι που (λόγω της κάλυψης και υπέρβασης των προσδοκιών του) οδηγεί στον ενθουσιασμό και εντέλει στην αφοσίωσή του προς την επιχείρηση (Horwitz & Neville, 1996· Oliver, Rust & Varki, 1997· Edvardsson & Enquist, 2011· Gouthier, Giese & Bartl, 2012). Δύο είναι λοιπόν οι βασικοί πυλώνες για την αριστεία στις υπηρεσίες (Asif, 2015): α) Ο ενθουσιασμός του πελάτη (Oliver, 1997). Επειδή ένας πελάτης μπορεί να σταματήσει να χρησιμοποιεί μια υπηρεσία ακόμα και αν είναι ικανοποιημένος (Johnston, 2004), η επιχείρηση είναι καλύτερο να εστιάζει στον ενθουσιασμό του (εξαιρετικά υψηλός βαθμός ικανοποίησης), στην πρόκληση θετικών αισθημάτων, διότι αυτά συμβάλλουν πολύ περισσότερο στην αφοσίωση του πελάτη, παρά μόνο η ικανοποίησή του (Chang, Wang & Yang, 2009· Yang, 2011· Yu & Dean, 2011). β) Η συστηματική προσπάθεια για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών η οποία εκφράζεται μέσω κατάλληλων συστημάτων και διαδικασιών τα οποία λειτουργούν συντονισμένα στο πλαίσιο του συστήματος της υπηρεσίας (Lytle, Hom & Mokwa, 1998). Αυτό διασφαλίζει ότι θα υπάρχει συνέχεια και συνέπεια στον τρόπο παροχής της υπηρεσίας (Asif, Rauf & Searcy, 2013).

Σύμφωνα με μελέτη της American Express (2014) οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν περισσότερα χρήματα για αγορά υπηρεσιών από εταιρείες οι οποίες παρέχουν άριστες υπηρεσίες (από τις οποίες δηλαδή έχουν θετικές εμπειρίες), ενώ η παροχή άριστων υπηρεσιών αποτελεί τον δεύτερο σε σημασία παράγοντα που καθορίζει τη λήψη απόφασης για την αγορά μιας υπηρεσίας (πρώτος παράγοντας είναι η παροχή αξίας στον πελάτη). Από την ίδια έρευνα προκύπτει ότι αριστεία για τους πελάτες σημαίνει παροχή ικανοποιητικών απαντήσεων στις ερωτήσεις/απορίες τους (86%), και σύνδεση με κάποιο άτομο που να έχει τις σχετικές γνώσεις για να τους απαντήσει (78%). Το εύρημα αυτό, ότι δηλαδή ο σημαντικότερος παράγοντας ικανοποίησης του πελάτη είναι η επαφή του με κάποιο ικανό άτομο που μπορεί να βοηθήσει, επιβεβαιώνεται και σε άλλη μελέτη (Genesys, 2009). Σημαντικές παράμετροι όμως είναι και η προσαρμογή της υπηρεσίας στις ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη και η αναγνώρισή του (μέσω ενός απλού «ευχαριστούμε» για την αγορά της υπηρεσίας).

Η παροχή άριστων υπηρεσιών αποτελεί επομένως κρίσιμη παράμετρο επειδή επηρεάζει την ικανοποίηση και την αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση και ως εκ τούτου την κερδοφορία και τη μακροχρόνια βιωσιμότητά της μέσω, για παράδειγμα, της προσέλκυσης νέων πελατών, της διατήρησης των ήδη υπαρχόντων πελατών της ή της χαμηλής ευαισθησίας του πελάτη σε θέματα τιμολόγησης των υπηρεσιών (Johnston, 2004· Sousa & Voss, 2012· Gouthier, Giese & Bartl, 2012· Johnston, Shulver & Clark, 2012· Asif & Gouthier, 2014). Αναφέρεται μάλιστα στη βιβλιογραφία ότι οι άριστες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών απολαμβάνουν υψηλότερα κέρδη ανά εργαζόμενο αλλά και υψηλότερη απόδοση ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων (Bates, Bates & Johnston, 2003). Επιχειρήσεις όπως είναι η Disney (Solnet, Kandampully & Kralj, 2010), η IKEA (Edvardsson & Enquist, 2011) και η Singapore Airlines (Wirtz & Johnston, 2003) έχουν αναπτύξει τα δικά τους υποδείγματα αριστείας και σίγουρα αυτό θα συνεχίσει να συμβαίνει και στο μέλλον

και από άλλες επιχειρήσεις. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα υποδείγματα για την αριστεία και την ποιότητα στις υπηρεσίες.

7.1.1 Το υπόδειγμα του Johnston

Είναι αλήθεια πως είναι εύκολο για έναν ασθενή ενός νοσοκομείου να αντιληφθεί πότε λαμβάνει μια άριστη υπηρεσία από το ιατρικό προσωπικό. Το ίδιο συμβαίνει και με τον πελάτη μιας τράπεζας ή μιας επιχείρησης παροχής ενέργειας. Η αριστεία κατά την παροχή των υπηρεσιών διασφαλίζεται όταν η επιχείρηση (Johnston, 2004): α) παρέχει την υπηρεσία με συνέπεια όπως ακριβώς την υπόσχεται (π.χ. αποκατάσταση βλάβης στον ηλεκτρονικό υπολογιστή σε δεδομένη χρονική στιγμή και με συγκεκριμένο κόστος), β) κάνει σαφές το ενδιαφέρον για κάθε πελάτη χωριστά, γ) δίνει «κάτι» παραπάνω, κάτι το οποίο ο πελάτης δεν περιμένει (π.χ. ένα μπουκάλι κρασί με ευχές στο δωμάτιο από τον διευθυντή ενός ξενοδοχείου) και δ) επιλύει προβλήματα και απορίες που τυχόν έχει ο πελάτης (π.χ. απορία πελάτη για τη διαφορά στην ονομαστική και πραγματική ταχύτητα σύνδεσης στο διαδίκτυο).

Ωστόσο, η τρίτη προϋπόθεση δεν είναι απαραίτητη συνθήκη για μια άριστη υπηρεσία. Σχετικά με αυτήν, ο Johnston (2004) τονίζει πως η υπέρβαση των προσδοκιών ως προς την ποιότητα της υπηρεσίας ενδέχεται να οδηγήσει τελικά σε σημαντική οικονομική επιβάρυνση την επιχείρηση και αρνητικές συστάσεις από την πλευρά των πελατών της, όταν η ποιότητα είναι υψηλότερη από ό,τι πραγματικά χρειάζεται. Αυτό διότι, όταν η ποιότητα υπερβαίνει κατά πολύ το επίπεδο που προσδοκά ο πελάτης, αυτό οδηγεί στην εντύπωση ότι και η τιμή θα είναι αντίστοιχα υψηλή (έστω κι αν αυτό δεν συμβαίνει) λόγω του κόστους που συνεπάγεται. Επομένως, όσο αυξάνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο αυξάνονται και οι προσδοκίες των πελατών, αφού σταδιακά ό,τι θεωρείται στοιχείο ενθουσιασμού καθίσταται βασικό, εγκλωβίζοντας την επιχείρηση σε έναν κύκλο αύξησης ποιότητας και προσδοκιών. Συνεπώς, μια επιχείρηση παρέχει άριστες υπηρεσίες κυρίως όταν κάνει αυτό που υπόσχεται και είναι κοντά στον πελάτη έτοιμη να επιλύσει όποιο πρόβλημα προκύψει.

Συμβαίνει συχνά στις υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται μαζικά από δημόσιες επιχειρήσεις (όπως για παράδειγμα η παροχή ηλεκτρικής ενέργειας) οι πελάτες να απολαμβάνουν σε γενικό βαθμό χαμηλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών και ως εκ τούτου όταν λαμβάνουν τις υπηρεσίες όπως πρέπει, αυτό να είναι αρκετό για να τους ενθουσιάσει. Πριν από μερικά χρόνια για την αποκατάσταση διαρροής νερού χρειάστηκε να γίνουν σκαπτικές εργασίες στον δρόμο. Αυτό είχε ως συνέπεια, λόγω λάθους, να κοπεί και το καλώδιο του τηλεφώνου με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ούτε υδροδότηση ούτε τηλεφωνικές υπηρεσίες. Η αποκατάσταση της βλάβης στον σωλήνα του νερού, μολονότι υπήρξε ενημέρωση από τον κόσμο ότι υπάρχει βλάβη και στο τηλέφωνο, συνοδεύτηκε από ολοκλήρωση των σκαπτικών εργασιών και αποκατάσταση του οδοστρώματος. Πράγματι, η βλάβη του νερού σε σχετικά σύντομο διάστημα είχε διορθωθεί. Παρέμενε όμως η βλάβη στο τηλεφωνικό καλώδιο, για τη διόρθωση της οποίας έγιναν εκ νέου σκαπτικές εργασίες στο ίδιο ακριβώς σημείο. Τελικά, διορθώθηκε και αυτή η βλάβη και αντίστοιχα έγινε πλήρης αποκατάσταση του οδοστρώματος. Η κακή προετοιμασία (θα μπορούσε, για παράδειγμα, να χρησιμοποιηθεί κάποιος χάρτης που να δείχνει πού βρίσκονται οι σωλήνες και τα καλώδια) και ο κακός συντονισμός ανάμεσα στις δύο εταιρείες για την αντιμετώπιση αυτού του σύνθετου προβλήματος κόστισε σε χρήμα και προκάλεσε έντονο αίσθημα δυσαρέσκειας από την πλευρά των πελατών τους. Είναι λοιπόν σύνηθες ότι όταν τέτοιες υπηρεσίες παρέχονται σωστά, όπως πρέπει από την αρχή, οι πελάτες να αισθάνονται ενθουσιασμένοι. Άλλο παράδειγμα συνυφασμένο με αισθήματα ενθουσιασμού είναι η αναχώρηση του τρένου με ακρίβεια από τους σταθμούς ή η εύρεση των αποσκευών στο σημείο προορισμού, για την περίπτωση των αεροπορικών ταξιδιών.

Συμπεραίνει επομένως κανείς, κάτι που είχε υποστηρίξει ο Lovelock (1983), ότι το είδος των υπηρεσιών καθορίζει και το αν μπορούν να προστεθούν στοιχεία ενθουσιασμού του πελάτη. Για τις μαζικές υπηρεσίες, ένα βασικό επίπεδο ποιότητας χωρίς λάθη μπορεί να ενθουσιάσει τον πελάτη. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο και με την περίπτωση εξειδικευμένων και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στις οποίες οι πελάτες έχουν υψηλές προσδοκίες που, για να τις καλύψουν οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να δώσουν κάτι παραπάνω. Διαφορετική επίπτωση στις αποφάσεις επαναγοράς έχει και η παροχή στοιχείων έκπληξης, αν ένας πελάτης βρίσκεται, για παράδειγμα, στη φάση αγοράς της υπηρεσίας, στη φάση χρήσης ή στη φάση υποστήριξης μετά την πώληση (με βάση τον κύκλο σχέσης με τον πελάτη, όπως διατυπώθηκε από τον Grönroos το 1983).

Τελικά, αν και το υπόδειγμα του Johnston αντιμετωπίζει κριτικά την «καθιερωμένη» άποψη ότι η επίτευξη της αριστείας προϋποθέτει υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη και προσφέρει μια σχετικά ολοκληρωμένη αντίληψη για την αριστεία στις υπηρεσίες, εντούτοις δεν καταδεικνύει ένα βασικό υπόδειγμα

διοίκησης (δομή, διαδικασίες, πλέγμα συμπεριφορών) το οποίο πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να επιτυγχάνουν (Gouthier, Giese & Bartl, 2012· Asif & Gouthier, 2014).

7.1.2 Το υπόδειγμα SERV*OR

Σύμφωνα με το υπόδειγμα SERV*OR (από τα αρχικά των όρων service orientation, δηλαδή προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση) αναγνωρίζεται η σημασία του προσανατολισμού στην εξυπηρέτηση ως προϋπόθεση για την αριστεία στις υπηρεσίες. Ο προσανατολισμός μιας επιχείρησης στην εξυπηρέτηση (ο οποίος βρίσκεται στην καρδιά της επιχειρηματικής αριστείας) μέσω της εφαρμογής, για παράδειγμα, σχετικών πολιτικών, διαδικασιών, συμπεριφορών συμβάλλει στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη (Lytle, Hom & Mokwa, 1998). Το υπόδειγμα δίνει μια δομημένη προσέγγιση για την αριστεία στις υπηρεσίες μέσω 4 διαστάσεων:

- ηγεσία (όραμα, εξυπηρετική ηγεσία),
- αλληλεπίδραση πελάτη–επιχείρησης (επαφή με τον πελάτη, ενδυνάμωση προσωπικού),
- διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (εκπαίδευση εξυπηρέτησης, ανταμοιβές για τη σωστή συμπεριφορά) και
- σύστημα υπηρεσίας (πρόληψη λαθών, επανόρθωση, τεχνολογία, πρότυπα).

Το υπόδειγμα SERV*OR σίγουρα μπορεί να προσδιορίσει τον βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση. Ωστόσο, σε καμιά περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί ολοκληρωμένο, αφού σημαντικά στοιχεία για την αριστεία στις υπηρεσίες δεν συμπεριλαμβάνονται (π.χ. πελάτης, μάθηση και συνεχής βελτίωση, προγραμματισμός), ή ότι αποτελεί σύστημα διοίκησης (Asif, 2015).

7.1.3 Το υπόδειγμα του Kano

Το υπόδειγμα του Kano έχει παρουσιαστεί και αναλυθεί στο δεύτερο κεφάλαιο του βιβλίου. Δεν μπορεί να θεωρηθεί υπόδειγμα αριστείας, γιατί δεν αποτελεί βάση διαμόρφωσης του συστήματος διοίκησης μιας επιχείρησης που να λαμβάνει υπόψη όλες τις παραμέτρους που είναι σημαντικές για την αριστεία κατά την παροχή υπηρεσιών (π.χ. θέματα σχεδιασμού διαδικασιών, μέτρησης απόδοσης, ηγεσίας, διοίκησης ανθρώπινων πόρων), αλλά σίγουρα είναι υποστηρικτικό εργαλείο για εκείνες τις επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στην ποιότητα (Asif, 2015).

7.2 Υποδείγματα ποιότητας υπηρεσιών

Η ποιότητα υπηρεσιών κατά τις τελευταίες δεκαετίες έχει αναγνωριστεί ως ένα πολύπλοκο θέμα στρατηγικής σημασίας για τις επιχειρήσεις με πολλαπλά οφέλη, όπως είναι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι και πελάτες, η προσέλκυση νέων πελατών, η αφοσίωσή τους, η βελτιωμένη εικόνα της επιχείρησης, οι υψηλότερες πωλήσεις και τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, το χαμηλότερο κόστος και μεγαλύτερο κέρδος (π.χ. Cronin & Taylor, 1992· Hallowell, 1996· Gummesson, 1998· Sureshchander, Rajendran & Anantharaman, 2002). Όπως τονίστηκε και στο δεύτερο κεφάλαιο, η ποιότητα των υπηρεσιών έχει οριστεί ως ο βαθμός σύμπτωσης των προσδοκιών αυτού που λαμβάνει την υπηρεσία/πελάτη (πριν τη λάβει) και της αντίληψης που σχηματίζει γι' αυτήν (αφού τη λάβει) (Grönroos, 1984· Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1985· Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Στη βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί αρκετές προσεγγίσεις και σχετικά υποδείγματα, τα κυριότερα εκ των οποίων παρουσιάζονται παρακάτω. Αυτά μπορεί να διαφέρουν ως προς τον εννοιολογικό προσδιορισμό της ποιότητας υπηρεσιών, τις διαστάσεις που θεωρούν ότι την καθορίζουν και τη μέτρησή της αλλά, από την άλλη πλευρά, αρκετά από αυτά συμφωνούν ως προς τη σύγκριση αντιλήψεων και προσδοκιών των πελατών για τον προσδιορισμό της ποιότητας υπηρεσιών. Σημειώνεται ότι ο στόχος της παρακάτω αναφοράς των υποδειγμάτων ποιότητας υπηρεσιών δεν είναι να παρουσιάσει τα θετικά σημεία και τις αδυναμίες τους αλλά να τα περιγράψει και να αναφέρει τα βασικά τους σημεία.

7.2.1 Το υπόδειγμα Grönroos

Το υπόδειγμα Grönroos (1984) υποστηρίζει ότι, προκειμένου να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση, θα πρέπει να κατανοεί αφενός τον τρόπο με τον οποίο ο πελάτης αντιλαμβάνεται την ποιότητα και αφετέρου

τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ποιότητα υπηρεσιών. Η αντιληπτή ποιότητα είναι το αποτέλεσμα αξιολόγησης του πελάτη από τη σύγκριση της προσδοκίας που έχει για την ποιότητα μιας υπηρεσίας σε σχέση με την αντίληψη (για την ποιότητα) την οποία σχηματίζει από την αγορά και χρήση της υπηρεσίας αυτής.

Η (αντιληπτή) ποιότητα υπηρεσιών, σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, διαμορφώνεται από την εικόνα του πελάτη για την επιχείρηση (επηρεάζεται τόσο από την τεχνική όσο και από τη λειτουργική ποιότητα αλλά και από παράγοντες όπως οι ενέργειες μάρκετινγκ της επιχείρησης και οι θετικές προφορικές συστάσεις για την επιχείρηση από τον πελάτη). Η δε εικόνα διαμορφώνεται από (Grönroos, 1983): α) την τεχνική ποιότητα (αναφέρεται σε αυτό που λαμβάνει ο πελάτης, περιλαμβάνει τις γνώσεις και την τεχνική ικανότητα του προσωπικού, την τεχνολογία και την ποιότητά της, τις τεχνικές λύσεις που παρέχονται), και β) τη λειτουργική ποιότητα (αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο το λαμβάνει και περιλαμβάνονται όλες οι επαφές του πελάτη με την επιχείρηση, η συμπεριφορά, η στάση και η εμφάνιση του προσωπικού, η πρόσβαση, οι εσωτερικές σχέσεις στην επιχείρηση αλλά και η νοοτροπία εξυπηρέτησης) (Seth, Desmukh & Prat, 2005).

7.2.2 Το υπόδειγμα των Χασμάτων

Το 1985 ο A. Parasuraman και οι συνεργάτες του ξεκίνησαν μια ερευνητική προσπάθεια για την ποιότητα υπηρεσιών, η οποία έχει χαρακτηριστεί ως η περισσότερο εμπειριστατωμένη. Σύμφωνα με την προσέγγισή τους, η ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί συνάρτηση τόσο των προσδοκιών του πελάτη πριν από την αγορά της υπηρεσίας όσο και από την αντίληψή του για την ποιότητα της διαδικασίας μέσω της οποίας λαμβάνει την υπηρεσία και του αποτελέσματος (της υπηρεσίας αυτής καθαυτήν) (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, 1988). Για παράδειγμα, κάποιος ο οποίος πηγαίνει στην τράπεζα για να ανοίξει έναν λογαριασμό θα λάβει υπόψη του στην αξιολόγηση για την ποιότητα υπηρεσιών της τράπεζας π.χ. τον χρόνο αναμονής για την εξυπηρέτησή του, την ευγένεια και ικανότητα του προσωπικού και φυσικά τον νέο λογαριασμό (που είναι και το αποτέλεσμα της διαδικασίας). Οι παραπάνω μελετητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι πελάτες αξιολογούν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία καθορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Κατά σειρά σημασίας αυτά είναι η αξιοπιστία, η ανταπόκριση (προθυμία για άμεση παροχή της υπηρεσίας), η ικανότητα (του προσωπικού), η πρόσβαση (για τη λήψη της υπηρεσίας), η ευγένεια, η επικοινωνία, η σιγουριά, η ασφάλεια, η ενσυναίσθηση και τα εμπράγματα στοιχεία. Επομένως, σύμφωνα με τους Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, 1988), η ποιότητα υπηρεσιών προκύπτει ως διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και στην πραγματική απόδοση της επιχείρησης, η οποία αντικατοπτρίζεται στην αντίληψη την οποία σχηματίζει ο πελάτης για την ποιότητα. Αν η αντίληψη υπολείπεται της προσδοκίας, δημιουργείται ένα χάσμα, το οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίσει με κατάλληλους χειρισμούς, όσον αφορά τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Κάθε χάσμα είναι ένα πρόβλημα, ένας ανασχετικός παράγοντας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (Ghobadian, Speller & Jones, 1994). Η ποιότητα είναι: α) ικανοποιητική αν η αντίληψη ταιριάζει με την προσδοκία, β) μη ικανοποιητική αν συμβαίνει το αντίθετο και γ) τείνει προς τον ενθουσιασμό του πελάτη αν η αντίληψη υπερτερεί της προσδοκίας. Μάλιστα, οι Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) και Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) προσδιόρισαν τα είδη των χασμάτων τα οποία μπορεί να παρουσιαστούν. Αυτά είναι τα εξής:

- Χάσμα 1: Προσδοκίες πελατών και αντίληψη διοίκησης γι' αυτές (συχνά η επιχείρηση δεν γνωρίζει τι είναι αυτό το οποίο περιμένει ο πελάτης).
- Χάσμα 2: Αντιλήψεις διοίκησης για τις προσδοκίες των πελατών και προδιαγραφές ποιότητας υπηρεσιών (η επιχείρηση δεν εστιάζει στον πελάτη και οι προσδοκίες του δεν είναι η βάση των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών).
- Χάσμα 3: Προδιαγραφές ποιότητας υπηρεσιών και παροχή υπηρεσιών (είναι δύσκολο να παρέχεται η υπηρεσία ακριβώς με τον ίδιο τρόπο παντού από τον κάθε εργαζόμενο).
- Χάσμα 4: Παροχή υπηρεσιών και επικοινωνία επιχείρησης προς τον πελάτη (προβλήματα υπάρχουν αν αυτό που λέει ότι προσφέρει η επιχείρηση διαφέρει από αυτό που προσφέρει πραγματικά).
- Χάσμα 5: Προσδοκίες και αντιλήψεις πελατών (δημιουργείται από τα 4 προηγούμενα χάσματα).

Ο πίνακας ο οποίος ακολουθεί και βασίζεται στο βιβλίο των Zeithaml, Parasuraman και Berry "Delivering service quality" του 1990 αναφέρει τις αιτίες των χασμάτων και τις στρατηγικές που μπορούν να ακολουθηθούν για να αντιμετωπιστούν τα χάσματα αυτά (Πίνακας 7.2).

Χάσμα	Αιτίες	Στρατηγικές αντιμετώπισης
Χάσμα 1	Ελλιπής προσανατολισμός στην έρευνα μάρκετινγκ Ανεπαρκής έρευνα μάρκετινγκ Ανεπαρκής χρήση ευρημάτων Ελλιπής αλληλεπίδραση διοίκησης – πελατών Ανεπαρκής επικοινωνία προς τα πάνω Πολλά διοικητικά επίπεδα	Αναζήτηση προσδοκιών πελατών (μέσω στρατηγικής χρήσης παραπόνων, επιθυμιών πελατών σε άλλους κλάδους, έρευνας σε ενδιάμεσους πελάτες, μελέτες σε πελάτες κλειδιά, πάνελ πελατών, μελετών συναλλαγών, μελετών προσδοκιών) Αποτελεσματική χρήση ευρημάτων Αύξηση αλληλεπίδρασης διοίκησης – πελατών Βελτίωση επικοινωνίας προς τα πάνω Μείωση διοικητικών επιπέδων
Χάσμα 2	Ανεπαρκής δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα υπηρεσιών Αντίληψη μη εφικτότητας Ανεπαρκής τυποποίηση Απουσία στοχοθεσίας	Δέσμευση ηγεσίας, διοίκησης και μεσαίου διοικητικού επιπέδου στην ποιότητα υπηρεσιών Ανάπτυξη δυνατοτήτων (π.χ. καινοτομία) Τυποποίηση έργου (με χρήση τεχνολογίας και βελτίωσης διαδικασιών) Στόχοι για κάλυψη προσδοκιών πελατών που να είναι συγκεκριμένοι, αποδεκτοί από το προσωπικό, με βάση διαστάσεις εργασίας, μετρήσιμοι που να αναθεωρούνται, προκλητικοί & επιτεύξιμοι
Χάσμα 3	Ασάφεια ρόλων Σύγκρουση ρόλων Κακό ταίριασμα εργαζομένου – εργασίας Κακό ταίριασμα τεχνολογίας – εργασίας Ακατάλληλα συστήματα εποπτείας Ελλιπής αντίληψη ελέγχου Ελλιπής ομαδικής εργασίας	Συγκεκριμένοι ρόλοι Εξάλειψη σύγκρουσης ρόλων Βελτίωση στο ταίριασμα εργαζομένου – εργασίας Βελτίωση στο ταίριασμα τεχνολογίας – εργασίας Μέτρηση & αναγνώριση της απόδοσης Ενδυνάμωση εργαζομένων Ενθάρρυνση ομαδικότητα & διαχείριση πελατών
Χάσμα 4	Ανεπαρκής οριζόντια επικοινωνία (μεταξύ τμημάτων) & διαφορές στις πολιτικές και τις διαδικασίες τους Τάση για παροχή υπερβολικών υποσχέσεων	Κανάλια οριζόντιας επικοινωνίας & συνεπής παροχή υπηρεσίας (από υποκαταστήματα/μόναδες) Έμφαση στα στοιχεία ποιότητας Διαχείριση προσδοκιών πελατών Βοήθεια στους πελάτες να κατανοήσουν το ρόλο τους στην παροχή υπηρεσίας

Πίνακας 7.2 Οι λόγοι των χασμάτων και οι στρατηγικές αντιμετώπισής τους.

Στο υπόδειγμα των χασμάτων (gap model) τα δέκα χαρακτηριστικά ποιότητας που εντωμεταξύ συμπτύχθηκαν σε πέντε (αξιοπιστία, ανταπόκριση, εμπράγματα στοιχεία, διασφάλιση, ενσυναίσθηση) αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη του ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολογίου) SERVQUAL. Αυτό αποσκοπεί στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών (Χάσμα 5), η οποία προκύπτει ως διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη πριν τη χρήση της υπηρεσίας και στην αντίληψη από τη χρήση της ως προς τις συγκεκριμένες διαστάσεις ποιότητας (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Λαμβάνοντας υπόψη και τη βαρύτητα κάθε χαρακτηριστικού ποιότητας υπηρεσιών για τον πελάτη, οι Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) πρότειναν αντίστοιχα το σταθμισμένο SERVQUAL. Σημειώνεται ότι το υπόδειγμα των Χασμάτων όσο και το SERVQUAL έχουν αποτελέσει αντικείμενα κριτικής τόσο ως προς τη μεθοδολογία όσο και ως προς κάποιες θεμελιώδεις έννοιές τους (π.χ. Cronin & Taylor, 1992· Teas, 1993· Brown, Churchill & Peter, 1993· Buttle, 1996). Ειδικότερα οι Cronin & Taylor (1992) εξέφρασαν προβληματισμό για το αν οι διαφορές αντιλήψεων προσδοκιών μπορούν να αποκαλύψουν την ποιότητα μιας υπηρεσίας. Όπως θα αναφερθεί και πιο κάτω, θεωρούν ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι περισσότερο αποτέλεσμα της αντίληψης του πελάτη, και αυτή τους η άποψη ενσωματώθηκε στην πρότασή τους για ένα νέο εργαλείο μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών, το SERVPERF. Ο Teas (1993) είχε επίσης υποστηρίξει ότι η έννοια της προσδοκίας δεν είναι αρκετά σαφής στη βιβλιογραφία και άρα ήταν και αυτός επικριτικός στη σύγκριση αντιλήψεων και προσδοκιών του πελάτη για τη διαπίστωση της ποιότητας υπηρεσιών. Αμφιβολία όμως είχε εκφραστεί και για τη χρήση του SERVQUAL σε διαφορετικά περιβάλλοντα υπηρεσιών (Carman, 1990).

Ως εκ τούτου, κάποιοι έχουν αναθεωρήσει το εργαλείο SERVQUAL και έχουν παρουσιάσει «βελτιωμένες» εκδοχές του· για παράδειγμα, οι Sureshchander, Rajendran & Anantharaman (2002) κάνουν λόγο για 5 διαστάσεις: τα εμπράγματα στοιχεία, τα συστήματα / τις διαδικασίες για την παροχή της υπηρεσίας, τα κεντρικά/βασικά στοιχεία της υπηρεσίας, την κοινωνική ευθύνη και τον ανθρώπινο παράγοντα).

Το 2002 οι Luk & Layton βασισμένοι στο υπόδειγμα των χασμάτων των Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) έκαναν λόγο για δύο ακόμα χάσματα: το Χάσμα 6, το οποίο προκαλείται από τη διαφορά στην αντίληψη των εργαζομένων για τις προσδοκίες των πελατών, και το Χάσμα 7, το οποίο προκαλείται από τη διαφορά ανάμεσα στην αντίληψη των εργαζομένων για τις προσδοκίες των πελατών και στην αντίληψη της διοίκησης γι' αυτές.

Η λογική των Χασμάτων ακολουθήθηκε και από τους Frost & Kumar (2000) με πεδίο αναφοράς την εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών. Σύμφωνα με το υπόδειγμα των Χασμάτων στην εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών γίνεται λόγος για 3 Χάσματα: 1) Χάσμα 1: διαφορά στην αντίληψη του υποστηρικτικού προσωπικού για τις προσδοκίες του προσωπικού επαφής, 2) Χάσμα 2: διαφορά ανάμεσα στις προδιαγραφές της ποιότητας υπηρεσίας και στον τρόπο παροχής της και 3) Χάσμα 3: διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες του προσωπικού επαφής και στην αντίληψη του υποστηρικτικού προσωπικού για την (εσωτερική) ποιότητα υπηρεσίας.

7.2.3 Το υπόδειγμα απόδοσης της υπηρεσίας (SERVPERF)

Οι Cronin & Taylor (1992) βασισμένοι στο υπόδειγμα των Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, 1988) και σε μελέτη τους κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τελικά η αντίληψη του πελάτη από μόνη της (ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά) είναι ικανή να προσδιορίσει το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών, και για τον σκοπό αυτόν ανέπτυξαν το δικό τους εργαλείο μέτρησης (SERVPERF). Το εργαλείο αυτό βάσει μελετών βρέθηκε ότι είναι καλύτερος δείκτης της ποιότητας υπηρεσιών (π.χ. Brown, Churchill & Peter, 1993).

7.2.4 Λοιπά υποδείγματα

Αντίστοιχα έχουν αναπτυχθεί και άλλα πολλά υποδείγματα για την ποιότητα υπηρεσιών (Seth, Deshmukh & Vrat, 2005), όπως είναι τα παρακάτω:

- Το υπόδειγμα της ποιότητας υπηρεσιών με βάση τα χαρακτηριστικά (attribute service quality model – Haywood-Farmer, 1988). Η ποιότητα υπηρεσιών αξιολογείται ως προς τρία βασικά γνωρίσματα της υπηρεσίας ή κριτήρια: α) την επαγγελματικότητα του προσωπικού (π.χ. καθοδήγηση, ειλικρίνεια, παροχή συμβουλών), β) τις φυσικές εγκαταστάσεις και διαδικασίες (π.χ. ευελιξία διαδικασιών, τοποθεσία, διαρρύθμιση και γ) τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του προσωπικού (π.χ. ταχύτητα, ευγένεια).
- Το σύνθετο υπόδειγμα της ποιότητας υπηρεσιών (synthesised model of service quality – Brogowicz, Delene & Lyth, 1990). Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό, τα στελέχη μιας επιχείρησης οφείλουν να γνωρίζουν τι είναι υπηρεσία και πώς περιμένουν να τη λάβουν οι πελάτες. Χάσμα ποιότητας είναι δυνατό να δημιουργηθεί ακόμα και αν κάποιος δεν έχει εμπειρία χρήσης από μια υπηρεσία (αλλά έχει ακούσει/μάθει σχετικά με αυτήν από συστάσεις άλλων κ.λπ.) Συνεπώς, η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη την αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα υπηρεσιών πριν και μετά τη χρήση της υπηρεσίας. Επίσης, θα πρέπει να αξιολογεί και να συγκρίνει την ποιότητα κατά την παροχή της υπηρεσίας αλλά και την αντίληψη του πελάτη γι' αυτή. Μέσω λοιπόν διοικητικών ενεργειών προγραμματισμού, υλοποίησης και ελέγχου επιδιώκεται η εξάλειψη ή περιορισμός των χασμάτων ποιότητας ως προς την τεχνική και λειτουργική διάσταση της ποιότητας.
- Το υπόδειγμα της ιδανικής ποιότητας υπηρεσιών (ideal value model of service quality – Mattsson, 1992). Με βάση αυτό η ικανοποίηση του πελάτη καθορίζεται από τη σύγκριση εμπειρίας του από τη χρήση μιας υπηρεσίας και ενός ιδανικού επιπέδου ποιότητας.
- Το υπόδειγμα απόδοσης και πρότυπης ποιότητας (evaluated performance and normed quality model – Teas, 1993). Η αντίληψη ενός πελάτη για την ποιότητα μιας υπηρεσίας και την πιθανότητα ικανοποίησής του από τη χρήση της καθορίζεται από τη σημασία (για αυτόν αντίληψη ποιότητας) των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας και τον βαθμό στον οποίο ο πελάτης αντιλαμβάνεται ότι κάθε χαρακτηριστικό υπάρχει σε αυτήν (την υπηρεσία) σε σχέση με τον ιδανικό βαθμό. Η πρότυπη ποιότητα επομένως είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης του βαθμού στον οποίο ο πελάτης αντιλαμβάνεται ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας

υπάρχουν στην υπηρεσία αυτή σε σχέση με το πόσο θα έπρεπε να υπάρχουν αυτά στην άριστη περίπτωση (υπηρεσίας).

- Το υπόδειγμα των Rust & Oliver (1994). Εστιάζει σε 3 στοιχεία τα οποία είναι η υπηρεσία (αυτό που προσφέρεται), η παροχή της και το περιβάλλον στο οποίο παρέχεται.
- Το υπόδειγμα servuction (servuction system – Bateson, 1995). Σύμφωνα με αυτό, η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται από τον συντονισμό και τον βαθμό ενσωμάτωσης/ολοκλήρωσης δύο κατηγοριών στοιχείων υπηρεσίας: των ορατών, που περιλαμβάνει το περιβάλλον μέσα στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία και το προσωπικό επαφής, και των μη ορατών, που αναφέρονται στο προσωπικό μη επαφής και όλα τα υποστηρικτικά συστήματα για την παροχή της υπηρεσίας. Ο συνδυασμός αυτών των δύο συστημάτων θα καθορίσει την εμπειρία του πελάτη και εντέλει την αντίληψή του για την ποιότητα της υπηρεσίας και μελλοντικές αποφάσεις (π.χ. επαναγοράς).
- Τα υποδείγματα των επιμέρους χαρακτηριστικών και της συνολικής τους επίδρασης (attribute and overall affect models – Dabholkar, Thorpe & Rentz, 1996). Τα υποδείγματα αυτά έχουν αναπτυχθεί για τις αυτοματοποιημένες υπηρεσίες (που χρησιμοποιεί κανείς μόνος του). Με βάση το πρώτο υπόδειγμα των χαρακτηριστικών, τα προσδοκώμενα χαρακτηριστικά ταχύτητας, ευκολίας χρήσης, αξιοπιστίας, απόλαυσης και ελέγχουν/καθορίζουν την προσδοκώμενη ποιότητα αυτών των υπηρεσιών και άρα την πρόθεση χρήσης της υπηρεσίας από τον πελάτη. Αντίστοιχα, σύμφωνα με το δεύτερο υπόδειγμα, η στάση των πελατών για τη χρήση της τεχνολογίας αλλά και η ανάγκη για επικοινωνία με κάποιον υπάλληλο καθορίζει την προσδοκία για την ποιότητα της αυτοματοποιημένης υπηρεσίας και άρα την πρόθεση χρήσης της.
- Το υπόδειγμα της αντιληπτής ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης (model of perceived service quality and satisfaction – Spreng & Mackoy, 1996). Στο υπόδειγμα αυτό συγκρίνονται οι επιθυμίες με την αντίληψη του πελάτη από τη χρήση της υπηρεσίας. Αυτό δείχνει το πόσο αυτές συγκλίνουν ή όχι, και ο βαθμός σύγκλισης ή απόκλισης επιδρά στην ποιότητα υπηρεσιών. Παράλληλα, οι προσδοκίες του πελάτη και η σύγκρισή τους με τις αντιλήψεις του καθορίζουν το κατά πόσο αυτές επαληθεύονται, κάτι που μαζί με τον βαθμό σύγκλισης ή απόκλισης των επιθυμιών του και την ποιότητα υπηρεσίας καθορίζουν εντέλει την ικανοποίησή του.
- Το υπόδειγμα PCP (PCP attribute model – Philip & Hazlett, 1997). Το υπόδειγμα των Philip & Hazlett (1997) υιοθετεί μια ιεραρχική δομή για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών. Κάνει λόγο για 3 αλληλεπικαλυπτόμενες κατηγορίες χαρακτηριστικών (κατά σειρά σημαντικότητας): 1) τα βασικά (pivot) τα οποία σχετίζονται με την υπηρεσία αυτή καθαυτήν, 2) τα κεντρικά (core) τα οποία έχουν να κάνουν με το προσωπικό, τις διαδικασίες και την επιχείρηση και 3) τα δευτερεύοντα/περιφερειακά (peripheral) που αναφέρονται στο περιβάλλον αλλά και σε διάφορα έξτρα τα οποία μπορούν να ενθουσιάσουν τον πελάτη. Τα βασικά χαρακτηριστικά εμπεριέχονται στα κεντρικά και αυτά στα δευτερεύοντα/περιφερειακά χαρακτηριστικά. Κανείς ικανοποιείται όταν τα βασικά χαρακτηριστικά παρέχονται αλλά η συχνότητα χρήσης της υπηρεσίας αυξάνει και τη σημασία και των άλλων δύο κατηγοριών των χαρακτηριστικών.
- Το υπόδειγμα ποιότητας υπηρεσιών λιανικής και αντιληπτής αξίας (retail service quality and perceived value model – Sweeney, Soutar & Johnson, 1997). Κεντρική έννοια στο διπλό αυτό υπόδειγμα είναι η αξία (σύγκριση αυτού που δίνει και αυτού που παίρνει κανείς). Στο πρώτο υπόδειγμα τονίζεται ότι, εκτός από την ποιότητα του προϊόντος / της προσφοράς και την τιμή, η αντίληψη για την τεχνική και τη λειτουργική ποιότητα της υπηρεσίας επιδρά στην αντίληψη για την αξία. Στο δεύτερο υπόδειγμα τονίζεται η άμεση επίδραση της λειτουργικής ποιότητας στην πρόθεση αγοράς αλλά και στην τεχνική ποιότητα που επηρεάζει την ποιότητα. Η αξία επηρεάζεται από τη λειτουργική ποιότητα, την ποιότητα προϊόντος και την τιμή. Η τιμή, η αξία και η λειτουργική ποιότητα καθορίζουν την πρόθεση αγοράς.
- Το υπόδειγμα ποιότητας υπηρεσιών, αξίας και ικανοποίησης για τον πελάτη (customer value, service quality and customer satisfaction model – Oh, 1999). Εστιάζει στις αποφάσεις που έπονται της αγοράς. Η πρόθεση θετικών συστάσεων είναι άμεση συνάρτηση του συνδυασμού της αντίληψης του πελάτη, της αντίληψής του για την αξία της υπηρεσίας, της ικανοποίησής

του και της πρόθεσης επαναγοράς. Η αξία για τον πελάτη επηρεάζει την πρόθεση επαναγοράς. Επίσης, ο Oh αναφέρει ότι η αντιληπτή τιμή (πόσο αξίζει μια υπηρεσία στο μυαλό του πελάτη) έχει αρνητική επίδραση στην αντιληπτή αξία για τον πελάτη και καμιά σχέση με την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών.

- Το υπόδειγμα των προαπαιτούμενων και των ενδιάμεσων παραγόντων (Antecedents and mediator model – Dabholkar, Shepherd & Thorpe, 2000). Ασχολείται με ορισμένα θεμελιώδη ζητήματα σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών, κατονομάζει τους παράγοντες που σχετίζονται με την ποιότητα υπηρεσιών ως προαπαιτούμενα γι' αυτήν και τη συνολική της αξιολόγηση και κάνει λόγο για μεσολάβηση της ικανοποίησης του πελάτη στη σχέση ποιότητας υπηρεσιών και συμπεριφορικών προθέσεων.
- Υποδείγματα τα οποία εστιάζουν στον ρόλο της πληροφοριακής τεχνολογίας, στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και στη βελτίωσή τους (π.χ. Berkley & Gupta, 1994· Zhu, Wymer & Chen, 2002) ή και άλλα τα οποία εστιάζουν στην ποιότητα υπηρεσιών μέσω διαδικτύου (π.χ. e-service quality) τα οποία είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για το ηλεκτρονικό εμπόριο, όπως του Santos (2003), με βάση το οποίο η ποιότητα χτίζεται μέσα από ορισμένα βασικά στοιχεία (σωστός σχεδιασμός ιστοσελίδας, πρόσβαση, στοιχεία προσέλκυσης στην ιστοσελίδα) και υποστηρικτικά (υποστήριξη, ταχύτητα, τακτική συντήρηση) ή και άλλα τα οποία παρουσιάζονται από τους Li & Suomi (2009).

Συμπερασματικά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών η οποία είναι προσανατολισμένη στη διαρκή επιδίωξη της αριστείας χρειάζεται αρχικά κατάλληλη ηγεσία, η οποία θα διαμορφώσει το κατάλληλο όραμα, το οποίο θα εξειδικεύεται σε επιμέρους στόχους, η επίτευξη των οποίων θα γίνεται μέσω της κατάλληλης στρατηγικής. Παράλληλα, η ηγεσία οφείλει να ενθαρρύνει την επικοινωνία και την ελεύθερη κυκλοφορία της γνώσης στην επιχείρηση, να διαμορφώσει κουλτούρα αριστείας (στην οποία το λάθος δεν γίνεται αφορμή για επιβολή ποινής αλλά ευκαιρία μάθησης και βελτίωσης) με βάση συγκεκριμένες αξίες και να προάγει και να κινητοποιεί όλες εκείνες τις δυνάμεις εσωτερικά στην επιχείρηση ώστε να αναδιαμορφώνεται το επιχειρηματικό υπόδειγμα της εταιρείας ταχύτερα τόσο στο πλαίσιο των μεταβολών του παγκόσμιου περιβάλλοντος όσο και μετά από ξαφνικά γεγονότα.

Τονίστηκε, ιδιαίτερα στο δεύτερο κεφάλαιο του βιβλίου, η ανάγκη τα στελέχη πρωτίστως αλλά και οι πελάτες να καταλαβαίνουν την έννοια κάθε προσφερόμενης υπηρεσίας. Αυτή θα πρέπει να είναι απόλυτα σαφής και να στηρίζεται σε δύο πυλώνες, αφενός το τι ακριβώς ζητούν οι πελάτες αλλά και αφετέρου το τι μπορεί να προσφέρει και να υποστηρίξει η επιχείρηση. Η παροχή της υπηρεσίας θα πρέπει να γίνεται με συνέπεια και αξιοπιστία καθώς επίσης και με διάθεση αντιμετώπισης των όποιων λαθών/παραλείψεων/προβλημάτων μπορεί να παρουσιαστούν (επανόρθωση υπηρεσίας και διαχείριση παραπόνων). Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η διάθεση του προσωπικού για την εξυπηρέτηση του πελάτη όπως και ο τρόπος συμπεριφοράς του προσωπικού επαφής είναι στοιχεία τα οποία κάνουν τη διαφορά. Στο πλαίσιο αυτό, η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού (σε θέματα τεχνικής και λειτουργικής ποιότητας), η ύπαρξη πολιτικών αναγνώρισης της προσπάθειας και ανταμοιβών αλλά και η εμπλοκή του στον σχεδιασμό των υπηρεσιών και στη διαδικασία παροχής του, μέσω και της ενδυνάμωσης, έχουν ως συνέπεια τη μεγαλύτερη δέσμευσή του στην επιχείρηση και στη διαρκή επιδίωξη της βελτίωσης και εντέλει της αριστείας. Είναι αλήθεια πως ο έντονος προσανατολισμός κάποιων επιχειρήσεων στην εξυπηρέτηση επιδρά στη δέσμευση των εργαζομένων και στην ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων εσωτερικά σε αυτές μέσα σε ένα υποστηρικτικό ομαδικό περιβάλλον με τελικό αποτέλεσμα την ποιοτική παροχή υπηρεσιών (Lytle & Timmerman, 2006).

Ιδιαίτερη βαρύτητα όμως έχουν και οι διαδικασίες και τα συστήματα τα οποία υπάρχουν σε μια επιχείρηση (π.χ. διόρθωση λαθών, ανάπτυξης νέων υπηρεσιών και καινοτομίας, αξιολόγησης της απόδοσης). Είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να «ποσοτικοποιούν» και να μεταφράζουν τις υπηρεσίες σε μετρήσιμους στόχους και να έχουν κατάλληλα κριτήρια και δείκτες μέτρησης της απόδοσης. Όλα αυτά πρέπει να αντιστοιχούν στην ακολουθούμενη στρατηγική και στο επιχειρηματικό υπόδειγμα της επιχείρησης ώστε να αξιολογούνται σημαντικές περιοχές απόδοσης. Η απόδοση θα πρέπει να συγκρίνεται και διαχρονικά αλλά και με την απόδοση άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Ένα σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης, για να είναι ολοκληρωμένο, θα πρέπει να έχει μηχανισμούς ενσωμάτωσης της γνώσης που προκύπτει από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων απόδοσης στο σύστημα συλλογικής γνώσης και διοίκησης της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται ως άριστες είναι αυτές οι οποίες «μαθαίνουν» και βελτιώνουν αυτό το οποίο παρέχουν, με κριτήριο την προσφορά της μεγαλύτερης δυνατής αξίας για το πελάτη.

Κατά τους Gemmel, Van Looy & Van Dierdonck (2013), η ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης για υπηρεσίες περιλαμβάνει πέντε διακριτά βήματα:

1. Τον ακριβή προσδιορισμό της έννοιας της υπηρεσίας και τη μετάφρασή του σε όραμα και συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης.
2. Την επικοινωνία (εσωτερικά στην επιχείρηση) της έννοιας της υπηρεσίας, του οράματος και των δεικτών απόδοσης.
3. Τον καθορισμό λειτουργικών δεικτών απόδοσης για τον καθένα.
4. Την ενσωμάτωση των ατομικών καρτών απόδοσης στο σύστημα διοίκησης.
5. Τη στρατηγική μάθηση.

Ειδικότερα, αρχικά χρειάζεται να προσδιοριστεί και να καταστεί σαφής η έννοια της υπηρεσίας και να διασφαλιστεί ότι όλοι την καταλαβαίνουν με τον ίδιο τρόπο. Αν αυτή δεν είναι σαφής, τότε δεν μπορεί να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο η υπηρεσία παρέχεται όπως πρέπει και τελικά ο βαθμός επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Προκειμένου να αποφευχθεί το φαινόμενο διατύπωσης της έννοιας της υπηρεσίας με τρόπο που δεν βοηθά το προσωπικό να τη θυμάται εύκολα, συνηθίζεται να ενσωματώνεται σε ένα όραμα (το οποίο εκφράζεται με λίγα λόγια και παρέχει έμπνευση για δράση προς μια κοινή κατεύθυνση) και να μεταφράζεται σε συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης απόδοσης. Αφού λοιπόν διασφαλιστεί πως όλοι καταλαβαίνουν το όραμα με τον ίδιο τρόπο, το επόμενο βήμα είναι η επικοινωνία του εσωτερικά στην επιχείρηση.

Το δεύτερο βήμα στη διαδικασία ανάπτυξης ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης για υπηρεσίες αφορά την επικοινωνία του οράματος, της έννοιας της υπηρεσίας και των σχετικών δεικτών μέτρησης σε όλα τα διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης. Στο βήμα αυτό είναι αναγκαία και καθοριστική η συμμετοχή του μεσαίου διοικητικού επιπέδου. Αν τα μεσαία στελέχη δεν κατανοούν το όραμα και την έννοια της υπηρεσίας ή δεν συμφωνούν με αυτά και τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης, τότε δεν μιλούν για αυτά και δεν τα υποστηρίζουν (με πράξεις και συμπεριφορές) στα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα, κάτι που πράττουν στην αντίθετη περίπτωση.

Στη συνέχεια ακολουθεί ο καθορισμός λειτουργικών στόχων και δεικτών για όλους. Οι λειτουργικοί στόχοι για τον κάθε εργαζόμενο και την κάθε ομάδα θα πρέπει να συμφωνούν με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και οι όποιες προτεραιότητες της επιχείρησης σε στρατηγικό επίπεδο θα πρέπει αντίστοιχα να μεταφράζονται σε προτεραιότητες και στόχους στο επίπεδο του καθενός προσωπικά. Στην περίπτωση της κάρτας ισόρροπης απόδοσης (balanced scorecard), τα ανώτατα στελέχη μπορούν να υπολογίσουν τον βαθμό επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Ωστόσο, επειδή δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι τον ίδιο βαθμό ευθύνης για την απόδοση των διαδικασιών και την επίτευξη αποτελεσμάτων, είναι σύνηθες να τους ζητείται να «μεταφράσουν» τους στρατηγικούς στόχους σε λειτουργικούς και σε προσωπικό επίπεδο και να προσδιορίσουν τους τρόπους για την επίτευξή τους, τις προθεσμίες και τους δείκτες απόδοσης. Επιπλέον, οι όποιες προτεραιότητες της επιχείρησης θα πρέπει να καθορίζονται με συνέπεια (δηλαδή να μην συγκρούονται μεταξύ τους). Συνήθως, οι προτεραιότητες τίθενται από πάνω προς τα κάτω, και αντίστοιχα εξειδικεύονται. Δεν θα μπορούσε να γίνει αντίθετα, δηλαδή από κάτω προς τα πάνω, διότι καθένας εστιάζει και αποφασίζει με βάση τις διαδικασίες που ελέγχει. Οι δείκτες μέτρησης θα μπορούσαν, για παράδειγμα, να κατηγοριοποιηθούν σε δείκτες ποιότητας (βάσει ερευνών για ικανότητες προσωπικού, επίλυσης προβλημάτων, ικανοποίησης πελατών, υποστήριξης μετά την πώληση, αξίας, αφοσίωσης πελατών), χρηματοοικονομικούς δείκτες (περιθώριο κέρδους, ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, εργασιακό κόστος, κόστος επίλυσης προβλημάτων) και λειτουργικούς δείκτες (αριθμός και χρόνος επίλυσης προβλημάτων, χρόνος ανταπόκρισης, ποσοστό επίλυσης προβλημάτων την πρώτη φορά ή εντός 24 ωρών, ποσοστό και λόγοι κλιμακούμενων προβλημάτων) (Ragsdale, 2012).

Το επόμενο βήμα είναι η σύνδεση της ατομικής απόδοσης με την απόδοση της επιχείρησης. Θα πρέπει δηλαδή ο τρόπος και τα κριτήρια αξιολόγησης του προσωπικού να συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Αν η ικανοποίηση του πελάτη είναι βασική προτεραιότητα της επιχείρησης, τότε και το προσωπικό θα πρέπει να αξιολογείται ως προς αυτήν την παράμετρο, να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του και να ανταμείβεται ανάλογα. Και πάλι όμως χρειάζεται όλα τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση του προσωπικού να κατηγοριοποιούνται σε αρκετές διαστάσεις και να συνδέονται με τις διαστάσεις απόδοσης της επιχείρησης.

Τέλος, η μάθηση διασφαλίζει ότι η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιεί τα δεδομένα από την αξιολόγηση της απόδοσής της, να τα ενσωματώνει στο σύστημα συλλογικής γνώσης της και αντίστοιχα να εισάγει αλλαγές και βελτιώσεις όταν και όπου αυτές χρειάζονται. Μάλιστα, ιδιαίτερη σημασία έχει το να γνωρίζει και να παρακολουθεί η κάθε επιχείρηση τις αλληλοεξαρτήσεις ανάμεσα στις διάφορες διαστάσεις απόδοσης (π.χ.

σχέση ικανοποίησης προσωπικού και ικανοποίησης πελατών, σχέση ικανοποίησης προσωπικού και χρηματοοικονομικής απόδοσης) και στην επίτευξη στόχων μεταξύ διάφορων επιπέδων (π.χ. ατομικών, λειτουργικών και στρατηγικών στόχων).

Κάθε άριστη επιχείρηση λοιπόν κάνει όλα τα παραπάνω και όχι μερικά, αφού δεν είναι δυνατό, για παράδειγμα, να υπάρχει κουλτούρα ποιότητας αλλά να μην υποστηρίζεται η μάθηση και η διαρκής βελτίωση, ή, αν το προσωπικό δεν είναι επαρκώς εκπαιδευμένο, θα υπάρχουν προβλήματα, λάθη κι απογοητεύσεις που κοστίζουν στην επιχείρηση. Επιπλέον, η διατήρηση της αριστείας σε μακροχρόνιο επίπεδο δεν είναι κατ' ανάγκη ακριβή αν παντού και πάντα εισάγονται βελτιώσεις ακόμα κι αν αυτές είναι οριακές. Η άριστη επιχείρησης παροχής υπηρεσιών χαρακτηρίζεται εντέλει από ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης το οποίο αναγνωρίζει τη σημασία ορισμένων παραγόντων που καθορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, που παράγουν αξία για τον πελάτη και ως εκ τούτου συμβάλλουν στην οργανωσιακή αριστεία (Lytle & Timmerman, 2006).

7.3 «Επανόρθωση» υπηρεσιών και διαχείριση παραπόνων

Σε μελέτη της Genesys σε 16 μεγάλες οικονομίες σε όλο τον κόσμο και 9.000 άτομα υπογραμμίζεται ότι το κόστος από την παροχή κακής ποιότητας υπηρεσιών ανέρχεται σε 338,5 δις δολάρια σε ετήσια βάση, ενώ το μέσο ετήσιο κόστος από την απώλεια ενός πελάτη αγγίζει τα 243 δολάρια. Συχνότερα φαίνεται από τη σχετική έρευνα πως οι πελάτες εγκαταλείπουν (αλλάζουν) τις επιχειρήσεις παροχής χρηματοοικονομικών και τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, ενώ ανάμεσα στις αιτίες είναι το αίσθημα ότι έχουν παγιδευτεί σε ένα σύστημα αυτοεξυπηρέτησης, η μεγάλη αναμονή για τη λήψη της υπηρεσίας, η αίσθηση ότι επαναλαμβάνονται (λένε το ίδιο πράγμα πολλές φορές, για παράδειγμα για κάποιο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν) και η έλλειψη ικανού προσωπικού να χειριστεί τις απορίες και τα προβλήματά τους (Genesys, 2009).

Οι υπηρεσίες είναι πολύπλοκες διαδικασίες στις οποίες συμμετέχουν άνθρωποι, τόσο εργαζόμενοι όσο και πελάτες, και ως εκ τούτου τα λάθη και οι παραλείψεις είναι αναπόφευκτα (Hart, Heskett & Sasser, 1990· Johnston & Clark, 2005· Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014). Τα προβλήματα στην παροχή των υπηρεσιών μπορεί να σχετίζονται τόσο με την υπηρεσία αυτή καθαυτήν, με τον εξοπλισμό ή τις εγκαταστάσεις για την παροχή της υπηρεσίας όσο και με τον ίδιο τον πελάτη. Πρόβλημα από την πλευρά του πελάτη είναι οτιδήποτε πάει στραβά άσχετα με το ποιος ευθύνεται γι' αυτό (Johnston, Clark & Shulver, 2012). Τα προβλήματα έχουν λειτουργικές συνέπειες (καθυστερήσεις, κόστος σε χρόνο και χρήμα κ.λπ.), οι οποίες οδηγούν σε περαιτέρω αρνητικές συνέπειες για τους πελάτες των υπηρεσιών (οι οποίοι παραπονούνται).

Τα τελευταία χρόνια η συχνότητα των παραπόνων παρουσιάζει αυξητικές τάσεις, τόσο γιατί οι πελάτες επιθυμούν διαρκώς περισσότερα και καλύτερα από τις επιχειρήσεις αλλά και γιατί αυτές δεν έχουν πάντα τους απαραίτητους πόρους (ή αναγκάζονται να κάνουν δραστικές περικοπές) για να υποστηρίξουν ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών (Johnston, Clark & Shulver, 2012). Αξίζει να αναφερθεί πως μόνο το 8% των πελατών επιβεβαιώνει το υψηλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών που ισχυρίζεται ότι προσφέρει το 80% των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (Tuttle, 2011).

Πρόσφατες έρευνες έχουν καταλήξει σε στατιστικά συμπεράσματα όσον αφορά τη συμπεριφορά του πελάτη σε περίπτωση προβλήματος που αντιμετωπίζει ή όταν έχει ένα παράπονο. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014):

- Ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα μιλήσει για το πρόβλημα που αντιμετώπισε σε 10 ως 20 άτομα, ενώ ένας πελάτης του οποίου το πρόβλημα διευθετήθηκε θα το πει σε περίπου 5.
- Το 4% των πελατών που παραπονιούνται είναι πιο πιθανό να παραμείνει στην επιχείρηση από το 96% που δεν το κάνει, εκ του οποίου το 25% αντιμετωπίζει κάποιο σοβαρό πρόβλημα.
- Το 60% των πελατών που παραπονιούνται θα παραμείνουν στην επιχείρηση αν το πρόβλημα επιλυθεί και σε ποσοστό που αυξάνεται στο 95% αν η επίλυση του προβλήματος επιτευχθεί ταχύτατα.
- Μια επιχείρηση «ακούει» μόνο το 4% από τους δυσαρεστημένους πελάτες της, το 96% δεν γνωστοποιεί τα παράπονά του στην επιχείρηση και το 91% δεν επιστρέφει καν (για επαναφορά) (Newell-Legner, n.d).
- Η κακή εξυπηρέτηση ενδέχεται να οδηγήσει τους πελάτες μιας επιχείρησης σε απώλεια ψυχραιμίας. Οι πελάτες ηλικίας 30-49, αναφέρεται σε μελέτη της American Express (Global

Service Barometer), ότι εκνευρίζονται συχνότερα (61%), ενώ οι νεότεροι (18-29) εμφανίζονται ψυχραιμότεροι. Όσοι πελάτες εκνευρίζονται επιμένουν να μιλήσουν σε κάποιον υπεύθυνο σε ποσοστό 74%, ποσοστό 44% εξ αυτών κλείνει το τηλέφωνο, ενώ ποσοστό 39% εκφράζει απειλές ότι θα επιλέξει κάποια ανταγωνίστρια επιχείρηση (American Express, 2014).

- Χρειάζονται 12 θετικές εμπειρίες για να αντιμετωπιστεί 1 αρνητική εμπειρία από την αγορά/χρήση μιας υπηρεσίας (Newell-Legner, n.d).

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (και όχι μόνο) οι οποίες είναι προσανατολισμένες στη διαρκή επιδίωξη της ποιότητας και της αριστείας οφείλουν να διαθέτουν ένα αποτελεσματικό σύστημα «επανόρθωσης» των υπηρεσιών και διαχείρισης παραπόνων. Με τον όρο «επανόρθωση» υπηρεσίας (service recovery) εννοείται εκείνο το σύνολο των ενεργειών οι οποίες γίνονται από μια επιχείρηση προκειμένου να αντιμετωπίσει λάθη και προβλήματα στην παροχή της υπηρεσίας με στόχο τη βελτίωση της υπηρεσίας και της συνολικής οργανωσιακής απόδοσης (Grönroos, 1988· Johnston, Clark & Shulver, 2012). Πρόκειται για μια συστηματική διαδικασία διαφορετική από τη διαχείριση των παραπόνων, η οποία στοχεύει περισσότερο στην πρόληψη λαθών ή των παραπόνων των πελατών ή στην επίλυση των όποιων προβλημάτων προκύπτουν, πριν ο πελάτης αποχωρήσει από το σημείο λήψης της υπηρεσίας (Halstead, Monash, Osment, 1996).

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι μια αναποτελεσματική επανόρθωση είναι δυνατό να μεγεθύνει το αρνητικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης από τον πελάτη (Bitner, Booms & Tetrault, 1990), ενώ, αντίθετα, με μια σωστή διόρθωση η ικανοποίηση και η αφοσίωση του πελάτη μπορούν να αυξηθούν πιο πολύ από ό,τι πριν συμβεί το λάθος (Smith & Bolton, 1998· Homburg & Fürst, 2005). Ως παράδοξο μάλιστα αναφέρεται το ότι η επανόρθωση οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης του πελάτη σε σχέση με το επίπεδο ικανοποίησης που θα μπορούσε να επιτευχθεί κανονικά (Bjorlin Liden & Skalen, 2003· McCollough & Gremler, 2004· Cunliffe & Johnston, 2008). Παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση των βρετανικών σιδηροδρόμων, επιχείρηση η οποία προσφέρει στον πελάτη επιστροφή του ποσού του εισιτηρίου αν το ταξίδι ακυρωθεί ή υπάρξει καθυστέρηση στην αναχώρηση του συρμού και ο πελάτης αποφασίσει να μην ταξιδέψει. Είναι ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι ορισμένες φορές κατά τις οποίες, για παράδειγμα, προσφέρονται δωρεάν προϊόντα ή υπηρεσίες ως τρόπος επανόρθωσης, το γεγονός αυτό δεν θεωρείται σημαντικό από τους πελάτες (TNS Survey, 2004). Φυσικά, η αντιμετώπιση προβληματικών καταστάσεων απαιτεί, μεταξύ άλλων, κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό και ταχύτητα στην αντιμετώπιση του προβλήματος.

Αναφέρονται 4 προσεγγίσεις για την επανόρθωση (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014):

- Η κατά περίπτωση προσέγγιση (case by case approach), κατά την οποία κάθε πρόβλημα ή παράπονο αντιμετωπίζεται ξεχωριστά.
- Η συστηματική (systematic response approach), κατά την οποία υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για τη διαχείριση των παραπόνων των πελατών, η οποία τηρείται με συνέπεια.
- Η προσέγγιση έγκαιρης παρέμβασης (early intervention approach), κατά την οποία η επιχείρηση επιδιώκει να επιλύσει το πρόβλημα που έχει δημιουργηθεί προτού επηρεαστεί ο πελάτης.
- Η προσέγγιση υποκατάστασης (substitute service recovery), κατά την οποία αξιοποιείται η αποτυχία της δεύτερης επιχείρησης (ενός ανταγωνιστή) να κερδίσει τον πελάτη ο οποίος δεν έχει εξυπηρετηθεί από την πρώτη επιχείρηση.

Άλλες δύο προσεγγίσεις οι οποίες αναφέρονται αλλά δεν έχουν αποδειχτεί είναι: α) η προσέγγιση μηδενικών ελαττωμάτων (zero defect approach), σύμφωνα με την οποία εξασφαλίζεται ότι δεν υπάρχουν προβλήματα ή λάθη στο σύστημα παροχής της υπηρεσίας (κάτι που είναι δύσκολο να επιτευχθεί, ειδικά στην περίπτωση των υπηρεσιών), και β) η προσέγγιση πρόκλησης και επανόρθωσης (instigate and recover approach), κατά την οποία η επιχείρηση προκαλεί η ίδια προβλήματα επίτηδες για να δείχνει πόσο καλά μπορεί να τα διορθώνει (έρχεται σε αντίθεση με τη νοοτροπία ποιότητας και άρα είναι αμφίβολης αξίας) (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000).

Η επανόρθωση περιλαμβάνει ορισμένες δραστηριότητες, όπως είναι (Johnston & Michel, 2008):

- η γνώση/παραδοχή από την επιχείρηση ότι όντως έχει γίνει κάποιο λάθος (Bitner, Booms & Tetrault, 1990),
- η ενσυναίσθηση, δηλαδή η ικανότητα κατανόησης του προβλήματος με τα μάτια του πελάτη (Johnston & Fern, 1999),
- η παροχή συγγνώμης για το πρόβλημα (Kelley, Hoffman & Davies, 1993),
- η ανάληψη ευθύνης για τον πελάτη και το πρόβλημα (Barlow & Møller, 1996),

- η διόρθωση του προβλήματος (Michel, 2001),
- η παροχή διαβεβαίωσης ότι το πρόβλημα έχει καταγραφεί και πως δεν θα ξανασυμβεί (Barlow & Møller, 1996),
- η παροχή κάποιου είδους αποζημίωσης ανάλογα με το πρόβλημα και τη σοβαρότητά του (Boshoff, 1997).

Πραγματικά, η επανόρθωση συμβάλλει θετικά στην αφοσίωση του πελάτη και στην πρόθεσή του να «επιστρέψει» στην επιχείρηση (π.χ. Maxham, 2001· Swanson & Kelley, 2001· De Witt & Brady, 2003), ενώ μπορεί να τον οδηγήσει, όπως αναφέρθηκε, σε πολύ υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Αυτό ακολούθως μπορεί να μετατρέψει τον πελάτη σε υποστηρικτή της επιχείρησης με πολύ θετικές προφορικές συστάσεις, κυρίως γιατί αισθάνεται υποχρεωμένος για την προσπάθεια και το ειλικρινές ενδιαφέρον της επιχείρησης για το πρόβλημά του.

Παράλληλα, η επανόρθωση έχει θετική επίδραση στη βελτίωση της διαδικασίας, στο προσωπικό της επιχείρησης και εντέλει στη χρηματοοικονομική απόδοση (Tax, Brown & Chandrashekar, 1998· Cunliffe & Johnston, 2008· Johnston & Michel, 2008· Johnston, Clark & Shulver, 2012). Πιο συγκεκριμένα, στις περιπτώσεις λαθών και προβλημάτων οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να δείξουν πόσο καλά μπορούν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους και να διαχειριστούν τα παράπονά τους. Είναι όμως σκόπιμο να μην περιμένουν τα προβλήματα να εμφανιστούν, αλλά να ζητούν εκ των προτέρων τη γνώμη των πελατών τους για προβλήματα που αντιμετωπίζουν ή για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Ακόμα και αν το πρόβλημα επιλυθεί για έναν συγκεκριμένο πελάτη μόνο, χωρίς την εισαγωγή βελτιώσεων στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, αυτό δεν διασφαλίζει ότι το πρόβλημα δεν θα ξαναεμφανιστεί, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την απόδοση της επιχείρησης. Το δε προσωπικό μαθαίνοντας από τα προβλήματα γίνεται περισσότερο ικανό και σίγουρο, ενώ οι οποιεσδήποτε βελτιώσεις στη διαδικασία συμβάλλουν στη μείωση των λαθών. Είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι να υποστηρίζουν το προσωπικό και ειδικά το προσωπικό επαφής, να το ενδυναμώνουν ώστε να μπορεί να επιλύει προβλήματα που ενδέχεται να εμφανιστούν. Το άγχος και οι συνέπειές του, η απογοήτευση, η παθητικότητα του προσωπικού λόγω του αισθήματος ότι δεν μπορεί ή δεν καταλαβαίνει πώς να λύσει ένα πρόβλημα χρειάζεται να ξεπεραστούν, και αυτό μπορεί να γίνει μόνο με κατάλληλη καθοδήγηση και υποστήριξη από τους προϊσταμένους. Σημαντικός και εδώ είναι ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία δεν θα πρέπει εύκολα να τιμωρεί κάποιον για το πρόβλημα ή το λάθος, αλλά να ενθαρρύνει τη μάθηση, την εστίαση στο πρόβλημα, τη συνδρομή και τη δέσμευση όλων στην εύρεση λύσεων για την επίλυση των προβλημάτων κατά την παροχή των υπηρεσιών (Johnston, Clark & Shulver, 2012).

Η πιθανότητα ένας πελάτης να υποβάλει παράπονο θα εξαρτηθεί από την ένταση του βαθμού δυσαρέσκειας, ιδιαίτερα μάλιστα όταν έχει καταβάλει και ένα υψηλό τίμημα για τη χρήση μιας υπηρεσίας (π.χ. Johnston, 1998· Cunliffe & Johnston, 2008· Johnston, Shulver & Clark, 2012). Κάποιοι λοιπόν μπορεί πράγματι να παραπονεθούν, άλλοι να σταματήσουν να χρησιμοποιούν την υπηρεσία και να παρακινήσουν και άλλους να το κάνουν, να λένε σε φίλους και γνωστούς για την άσχημη εμπειρία που είχαν. Κάποιοι άλλοι ενδέχεται να αντιδρούν περισσότερο δυναμικά και να γράφουν σχόλια στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Αρκετοί επίσης παραπονούνται γιατί θέλουν το πρόβλημα που έχει παρουσιαστεί να καταγραφεί, να προσεχτεί από την εταιρεία και να διορθωθεί ώστε να μην ξανασυμβεί. Ορισμένοι μάλιστα παραπονιούνται ακόμα και στον CEO της επιχείρησης, όταν υπάρχουν πολλά περιστατικά εμπειριών όπου οι προσδοκίες τους δεν καλύπτονται, όταν πιστεύουν ότι έτσι θα μπορέσουν να μάθουν ή να κερδίσουν κάτι περισσότερο. Βέβαια, τα ευρήματα υποστηρίζουν ότι αυτοί οι πελάτες συνήθως απογοητεύονται σε μεγαλύτερο βαθμό (Cunliffe & Johnston, 2008).

Πολλές φορές οι πελάτες δεν παραπονιούνται διότι θεωρούν ότι η επιχείρηση δεν θα ανταποκριθεί ή ότι αν ανταποκριθεί θα είναι εχθρική, οι ίδιοι δεν γνωρίζουν τα δικαιώματά τους και δεν επιθυμούν να χάσουν χρόνο και να καταβάλουν προσπάθεια γι' αυτό (Cunliffe & Johnston, 2008). Συμβαίνει επίσης κάποιον να μην εκφράζουν τα παράπονά τους στην εταιρεία αλλά να τα μοιράζονται με φίλους. Έτσι όμως η επιχείρηση δεν λαμβάνει γνώση των προβλημάτων και, αν δεν τα γνωρίζει, δεν προσπαθεί να τα επιλύσει. Πώς λοιπόν μπορεί να «προκαλέσει» τους πελάτες της να πουν την άποψή τους για την υπηρεσία που έλαβαν ή να έχει κάποιου είδους αναπληροφόρηση; Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με ειδικά σημειώματα προς τους πελάτες, στους οποίους γνωστοποιείται ο τρόπος υποβολής σχολίων και παραπόνων μέσω ειδικών ιστοσελίδων ή ακόμα και μέσω του προσωπικού επαφής (Johnston, Shulver & Clark, 2012).

Η σημασία της διαχείρισης των παραπόνων και η αξία της επανόρθωσης έχουν τονιστεί και κατά το παρελθόν από τους μελετητές, όπως π.χ. οι Berry και Parasuraman (1991) και οι Hart, Heskett και Sasser

(1990). Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης παραπόνων (complaint management system) θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω στοιχεία (Barlow & Møller, 1996· Van Ossel & Stremersch, 1998· Stauss & Seidel, 1998· Johnston 2001):

- ξεκάθαρες και σαφείς διαδικασίες για το πώς αντιμετωπίζεται ένα παράπονο,
- ταχύτητα ανταπόκρισης και αξιοπιστία,
- εξασφάλιση για τον πελάτη σημείου επαφής για παράπονα και ευκολία πρόσβασης και χρήσης (π.χ. ηλεκτρονική, τηλεφωνική ή προσωπική επικοινωνία),
- εξασφάλιση συνεχούς ενημέρωσης του πελάτη,
- σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό, το οποίο κατανοεί τον πελάτη και το πρόβλημά του,
- διαβεβαίωση ότι το πρόβλημα λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από την εταιρεία,
- ενδυνάμωση του προσωπικού να επιλύσει το πρόβλημα,
- επικοινωνία με τον πελάτη μετά την επανόρθωση (follow up) και
- καταγραφή των προβλημάτων και χρήση των στοιχείων για εξάλειψη των αιτίων που δημιουργούν τα προβλήματα.

Η κατάλληλη κουλτούρα και το κατάλληλο σύστημα διαχείρισης παραπόνων μπορεί να οδηγήσουν σε βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης της επιχείρησης μέσω των ικανοποιημένων και επαναλαμβανόμενων πελατών λόγω επανόρθωσης, χρήσης των στοιχείων για εισαγωγή βελτιώσεων, ικανοποίησης και διατήρησης του προσωπικού (Johnston, 2001).

Τα παράπονα και η ορθή/αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων έχουν ορισμένα οφέλη, όπως είναι πληροφοριακά για βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών, κατανομή πόρων σε σημεία που πρέπει να βελτιωθούν, αξιολόγησης της απόδοσης και σύγκρισης με ανταγωνιστές, αξιοποίησης ευκαιρίας για να καταλάβουν καλύτερα τον πελάτη, θετικής στάσης των πελατών λόγω ικανοποίησής και θετικών συστάσεων σε άλλους (Zairi, 2000· Stauss & Schoeler, 2004). Προβλήματα είναι δυνατό να παρουσιαστούν αν δεν υπάρχουν διαδικασίες και συστήματα χειρισμού παραπόνων, αν δεν κατανοείται η σημασία τους σε ανώτατο διοικητικό επίπεδο, αν δεν υπάρχει κατάλληλη νοοτροπία ποιότητας, αν δεν μετριέται η ικανοποίηση του πελάτη. Συνεπώς τα στελέχη χρειάζεται να είναι αφοσιωμένα στη διασφάλιση της ποιότητας και στην αφοσίωση του πελάτη, να αναπτύξουν συστήματα και διαδικασίες, να ενθαρρύνουν τη διαρκή μάθηση μέσα από τα λάθη, να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν σύστημα αναγνώρισης και ανταμοιβών, να ενθαρρύνουν την ομαδικότητα και την έμφαση στην προστιθέμενη αξία (Zairi, 2000). Η ικανοποίηση του πελάτη από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίστηκε ένα πρόβλημα είναι προϋπόθεση για τη διατήρηση και την αφοσίωσή του (Andreassen, 1999· Maxham, 2001· Stauss, 2002).

Τα οποιαδήποτε προβλήματα μπορούν να προληφθούν τόσο μέσω της διαδικασίας μείωσης πιθανότητας εμφάνισης λαθών στη διαδικασία της υπηρεσίας όσο και μέσω ειδικής εγγύησης καθώς και ειδικής συμφωνίας. Η πρώτη περίπτωση βασίζεται στην ιδέα roka yoke, για την οποία έγινε λόγος σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Η δεύτερη περίπτωση αφορά ειδική εγγύηση η οποία ενθαρρύνει τον πελάτη να αναφέρει κάθε πρόβλημα (μέσω συγκεκριμένου μηχανισμού / συγκεκριμένης διαδικασίας) και τον επιβραβεύει, ώστε να αντιμετωπιστεί από την επιχείρηση. Ειδικότερα για τις υπηρεσίες, η επιχείρηση δεσμεύεται να αποζημιώσει τον πελάτη αν η υπηρεσία δεν παρασχεθεί όπως ακριβώς υπόσχεται (Johnston, Shulver & Clark, 2012· Gemmel, Van Looy & Van Dierdonck, 2013). Χαρακτηριστικά αναφέρεται η περίπτωση ξενοδοχείου το οποίο υπόσχεται καθαρά δωμάτια και άνετη ατμόσφαιρα, διαφορετικά ο πελάτης δεν είναι υποχρεωμένος να καταβάλει το αντίτιμο για τη χρήση των υπηρεσιών του. Τόσο η επικοινωνία αυτής της εγγύησης (μπορεί να χρησιμοποιείται ως σημείο διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές) όσο και η διαδικασία με την οποία μπορεί αυτή να υλοποιηθεί χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή. Τα οφέλη τα οποία προκύπτουν είναι σχεδόν τα ίδια με εκείνα από την αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων συν του ότι όταν παρέχεται (αυτή η ειδική εγγύηση) αποτελεί στοιχείο προσέλκυσης πελατών, αφού ουσιαστικά μειώνει το ρίσκο από την αγορά της υπηρεσίας και συμβάλλει στη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος, αφού οι εργαζόμενοι νιώθουν όμορφα γνωρίζοντας ότι παρέχεται υψηλή ποιότητα υπηρεσίας.

Τέλος, η τρίτη περίπτωση αφορά τη σύναψη συμφωνίας μεταξύ επιχείρησης (προμηθευτή) και (εταιρικού) πελάτη (service level agreement), η οποία ποσοτικοποιεί το επίπεδο της ελάχιστα αποδεκτής υπηρεσίας. Διαφέρει από την εγγύηση διότι προϋποθέτει έγκριση και από τις δύο πλευρές (μπορεί να συντάσσεται ειδικά για συγκεκριμένη περίπτωση). Δεν είναι όπως στην περίπτωση της εγγύησης όπου το περιεχόμενο καθορίζεται από την επιχείρηση και έχει ισχύ έναντι όλων των πελατών. Για παράδειγμα, η εταιρεία η οποία προμηθεύει το πανεπιστήμιο με φωτοτυπικά και είναι υπεύθυνη για τη σωστή λειτουργία και

τη συντήρησή τους συμφωνεί με το πανεπιστήμιο, σε περίπτωση προβλήματος, να βρίσκεται στις εγκαταστάσεις του εντός δύο ωρών αλλά και να επιδιορθώσει τη βλάβη εντός μίας ώρας. Ο δε πελάτης (πανεπιστήμιο) συμφωνεί σε τακτικά χρονικά διαστήματα να συντηρεί τα μηχανήματα (με συγκεκριμένη διαδικασία). Οι συμφωνίες αυτές, αν και είναι αρκετά απαιτητικές ως προς την προετοιμασία τους, εντούτοις τα οφέλη τους είναι σημαντικά και για τον προμηθευτή και για τον πελάτη, έχοντας ως αποτέλεσμα μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας.

7.4 Το κόστος ποιότητας

Το κόστος ποιότητας (cost of quality) ορίζεται ως το κόστος το οποίο μπορεί να αποφύγει μια επιχείρηση αν οτιδήποτε προσφέρει, είτε προϊόντα είτε υπηρεσίες αλλά και όλες οι σχετικές διαδικασίες παραγωγής, διάθεσης και υποστήριξής τους, εκτελούνται σωστά από την πρώτη φορά (Crosby, 1979). Ο Armand Feigenbaum ήδη στη δεκαετία του '50 είχε μιλήσει για το κόστος ποιότητας και τη σημασία του, προσπαθώντας να παρακινήσει τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων να ασχοληθούν με τα θέματα ποιότητας. Το κόστος ποιότητας διακρίνεται σε 4 κατηγορίες (Feigenbaum, 1956):

1. Εσωτερικό κόστος αποτυχίας (internal failure cost), από λάθη/ελαττώματα τα οποία συμβαίνουν πριν την παράδοση του προϊόντος, π.χ. ανάγκη επανεπεξεργασίας.
2. Εξωτερικό κόστος αποτυχίας (external failure cost), από λάθη/ελαττώματα τα οποία σημειώνονται μετά την παράδοση του προϊόντος, π.χ. ανάκληση προϊόντος, παράπονα πελατών, διεκδίκηση εγγυήσεων.
3. Κόστος πρόληψης (prevention cost), από τις ενέργειες οι οποίες στοχεύουν στο να μην γίνουν λάθη, π.χ. προγραμματισμός ποιότητας, έλεγχος νέου προϊόντος πριν διατεθεί στην αγορά, κόστος εκπαίδευσης ποιότητας.
4. Κόστος ελέγχου/επιθεώρησης (appraisal cost), από τις ενέργειες ελέγχου πρώτων υλών και διαδικασίας παραγωγής, π.χ. απογραφές ποιότητας, ρύθμιση εξοπλισμού μέτρησης.

Συχνά τα προσφερόμενα προϊόντα / οι προσφερόμενες υπηρεσίες παρουσιάζουν προβλήματα και οι σχετικές διαδικασίες παραγωγής/παροχής τους δημιουργούν σπατάλη, στοιχεία τα οποία επιβαρύνουν το συνολικό κόστος λειτουργίας της επιχείρησης και άρα την ανταγωνιστικότητά της. Συνεπώς, τα στελέχη, γνωρίζοντας το κόστος ποιότητας και το πώς αυτό κατανέμεται, μπορούν να καταρτίσουν λίστες περιοχών βελτίωσης κι αντιμετώπισης των προβλημάτων ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 2001).

Το συνολικό κόστος ποιότητας προκύπτει αθροίζοντας:

- το κόστος αποφυγής λαθών/ελαττωματικών (πριν την παραγωγή/παροχή και περιλαμβάνει το κόστος πρόληψης ελαττωματικών που αφορά ενέργειες, όπως η προληπτική συντήρηση εξοπλισμού, η εκπαίδευση του προσωπικού και το κόστος αξιολόγησης ποιότητας, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες για τον έλεγχο της ποιότητας σε διάφορα στάδια της διαδικασίας παραγωγής ή τμήματα, όπως είναι οι έλεγχοι και ο προσδιορισμός των προβλημάτων ποιότητας),
- το κόστος ελαττωματικών που προκύπτει μετά την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή των υπηρεσιών και το οποίο μπορεί να είναι εσωτερικό (π.χ. κόστος από τις επιδιορθώσεις ελαττωματικών/επανορθώσεις) είτε εξωτερικό (π.χ. αρνητικά σχόλια για την επιχείρηση, πιθανές νομικές συνέπειες, αποχωρήσεις πελατών).

Τα παραπάνω είναι στοιχεία του λεγόμενου άμεσου κόστους (έλλειψης) ποιότητας. Υπάρχει όμως και το έμμεσο κόστος (έλλειψης ποιότητας), το οποίο περιλαμβάνει το κόστος που δημιουργείται από τη διατήρηση υπερβολικών αποθεμάτων, πλεονασματικής δυναμικότητας, πλεονασμάτων χώρων και μέσω παραγωγής (Δερβιτσιώτης, 2001).

Ως προς τις υπηρεσίες, γίνεται λόγος για:

- το εσωτερικό κόστος αποτυχίας, το οποίο προκαλείται από τις ενέργειες που χρειάζονται για να διορθωθεί κάποιο κομμάτι της υπηρεσίας προτού αυτή παρασχεθεί στον πελάτη (π.χ. αναμονή φόρτωσης συστήματος ηλεκτρονικής τραπεζικής, κατάσταση εντύπων προς συμπλήρωση),
- το εξωτερικό κόστος αποτυχίας, το οποίο προκαλείται από τις ενέργειες επανόρθωσης μετά την παροχή της υπηρεσίας ή διόρθωσης της υπηρεσίας ώστε να καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη (π.χ. αρνητικές συστάσεις πελατών, απώλεια πελατών),

- το κόστος πρόληψης, το οποίο δημιουργείται από τις ενέργειες που διασφαλίζουν ότι δεν θα συμβούν προβλήματα και λάθη (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού, ανάλυση διαδικασιών κι έλεγχος, συλλογή πληροφοριών, βελτίωση ποιότητας) και
- το κόστος ελέγχου/επιθεώρησης, το οποίο δημιουργείται από τις ενέργειες που διασφαλίζουν ότι η υπηρεσία παρέχεται σύμφωνα με τα πρότυπα (π.χ. έλεγχος διαδικασιών, έλεγχος υλικού, προσωπικού, απώλεια χρόνου για επιθεώρηση).

Παρακάτω ακολουθεί ένα απλοποιημένο παράδειγμα υπολογισμού κόστους κακής ποιότητας για μια τράπεζα. Έστω λοιπόν ότι σε μια τράπεζα λειτουργεί τμήμα εξυπηρέτησης πελατών στο οποίο απασχολούνται 5 άτομα (η προϊσταμένη, η γραμματέας και 3 υπάλληλοι) και το οποίο ασχολείται με τη διαχείριση των παραπόνων και την επίλυση των αποριών των πελατών σχετικά με τις παρεχόμενες τραπεζικές υπηρεσίες. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις πραγματικές ώρες που απασχολείται το προσωπικό του τμήματος με τις παραπάνω δραστηριότητες ετησίως με βάση 210 παραγωγικές ημέρες ανά έτος και 1.680 πραγματικές ώρες εργασίας.

Θέση εργασίας	Ετήσια αποζημίωση	Ωρες εργασίας (ανά έτος) (σε παρένθεση αναφέρεται το ποσοστό χρόνου για κάθε δραστηριότητα)			Κόστος κακής ποιότητας
		Σύνολο	Διαχείριση παραπόνων	Παροχή πληροφοριών	
Προϊσταμένη	€ 36.000	1.680	1.322 (78,7%)	358 (21,3%)	€ 28.332
Γραμματέας	€ 18.000	1.680	1.347 (80,2%)	333 (19,8%)	€ 14.436
Υπάλληλος 1	€ 26.000	1.680	1.400 (83,3%)	280 (16,7%)	€ 21.658
Υπάλληλος 2	€ 24.500	1.680	1.465 (87,2%)	215 (12,8%)	€ 21.364
Υπάλληλος 3	€ 24.500	1.680	1.512 (90%)	168 (10%)	€ 21.364
Σύνολο					€ 107.154

Πίνακας 7.3 Παράδειγμα υπολογισμού κόστους κακής ποιότητας.

Το κόστος κακής ποιότητας προκύπτει λαμβάνοντας υπόψη το ποσοστό χρόνου του προσωπικού στο τμήμα που απασχολείται σε δραστηριότητες σχετικές με τη διαχείριση της κακής ποιότητας. Ως εκ τούτου, η παροχή πληροφοριών στους πελάτες δεν λαμβάνεται υπόψη για τον υπολογισμό του κόστους κακής ποιότητας για την επιχείρηση.

Η μείωση του κόστους (κακής) ποιότητας είναι δυνατό να προέλθει από περισσότερη και καλύτερη χρήση της τεχνολογίας (όπου αυτό μπορεί να γίνει), όπως είναι η πληροφορική ή η αυτοματοποίηση ορισμένων σημείων της διαδικασίας της υπηρεσίας από τη συστηματική εκπαίδευση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε, για παράδειγμα, αυτό να συμπεριφέρεται υπεύθυνα, να διαπιστώνει προβλήματα ποιότητας και να προτείνει λύσεις σε ένα περιβάλλον που αξιοποιεί τις γνώσεις και τις ικανότητές τους στο μέγιστο, κάτι που τους δίνει και σημαντική ικανοποίηση από την εργασία τους με όλες τις θετικές συνέπειες που έχει αυτό για την επιχείρηση. Μείωση του κόστους (κακής) ποιότητας μπορεί να επέλθει όμως και με βελτιώσεις σε όλα τα στάδια της διαδικασίας της υπηρεσίας και της προμηθευτικής αλυσίδας (διατήρηση αποθεμάτων στο επίπεδο της ζήτησης, έγκαιρη παράδοση εξοπλισμού κ.λπ.).

Βιβλιογραφία/Αναφορές

Adebanjo, D. (2001). TQM and business excellence: Is there really a conflict? *Measuring Business Excellence*, 5 (3), 37-40.

- American Express (2004). 2014 Global customer service barometer. Ανακτήθηκε από <http://about.americanexpress.com/news/docs/2014x/2014-Global-Customer-Service-Barometer-US.pdf>
- Andreassen, T.W. (1999). What drives customer loyalty with complaint resolution. *Journal of Service Research*, 1 (4), 324-332.
- Anninos, L.N. (2007). The archetype of excellence in universities and TQM. *Journal of Management History*, 13 (4), 307-321.
- Anninos, L.N. & Chytiris, L. (2012). The sustainable management vision for excellence: Implications for business education. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 4 (1), 61-75.
- Asif, M. (2015). A critical review of service excellence models: Towards an integrated framework. *Quality and Quantity*, 49 (2), 763-783.
- Asif, M. & Gouthier, M.H.J. (2014). What service excellence can learn from business excellence models, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25 (5-6), 511-531.
- Asif, M., Raouf, A. & Searcy, C. (2013). Developing measures for performance excellence: Is the Baldrige criteria sufficient for performance excellence in higher education? *Quality & Quantity*, 47 (6), 3095-3111.
- Asif, M., Searcy, C., Garvare, R. & Ahmad, N. (2011). Including sustainability in business excellence models. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (7), 773-786.
- Aubert, N. & de Gaulejac, V. (1992). *Le cout de'l excellence*. Paris: Seuil.
- Barlow J. & Møller C. (1996). *A complaint is a gift*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Bates, K., Bates, H. & Johnston, R. (2003). Linking service to profit: The business case for service excellence. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (2), 173-183.
- Bateson, J. (1995). *Managing service marketing*. Orlando: Dryden.
- Berkley, B.J. & Gupta, A. (1994). Improving service quality with information technology. *International Journal of Information Management*, 14 (2), 109-121.
- Berry, L.L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. (1985). *Quality counts in services, too*. Business Horizons, May-June, 44-55.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York: The Free Press.
- Bititci U.S., Mendibil K., Albores P. & Martinez M. (2005). Measuring and managing performance in collaborative enterprises. *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (4), 333-353.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V. & Nudurupati, S. (2011). Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14 (3), 305-327.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. & Tetreault, M.S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54 (1), 71-84.
- Bjorlin Liden, S. & Skalen, P. (2003). The effect of service guarantees on service recovery. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (1), 36-58.
- Boshoff, C.R. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (2), 110-130.
- Boulter, L., Bendell, T. & Dahlgaard, J.J. (2013). Total quality beyond North America: A comparative analysis of the performance of European Excellence Award winners. *International Journal of Operations and Production Management*, 33 (2), 197-215.
- Brogowicz, A.A., Delene, L.M. & Lyth, D.M. (1990). A synthesised service quality model with managerial implications. *International Journal of Service Industry Management*, 1 (1), 27-44.

- Brown, T.J., Churchill, G.A. & Peter, J.P. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69 (1), 127-139.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30 (1), 8-32.
- Carman, J.M. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66 (1), 33-55
- Chang, H.H., Wang, Y.H. & Yang, W.Y. (2009). The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: Moderating effect of perceived value. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20 (4), 423-443.
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58 (1), 125-131.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw Hill.
- Cunliffe, M. & Johnston, R. (2008). Complaint management and the role of the chief executive. *Service Business*, 2 (1) 47-63.
- Curkovic, S., Melnyk, S.A., Calantone R. & Handfield, R.B. (2000). Validating the Malcolm Baldrige National Quality Framework through structural equation modeling. *International Journal of Production Research*, 38 (4), 765-791.
- Dabholkar, P.A., Shepherd, C.D. & Thorpe, D.I. (2000). A comprehensive framework of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study. *Journal of Retailing*, 76 (2), 139-173.
- Dabholkar, P.A., Thorpe, D.I. & Rentz, J.O. (1996). A measure of service quality for retail stores: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (1), 3-16.
- Dahlgaard, J.J., Chen, C.-K., Jang, J.-Y., Banegas, L.A. & Dahlgaard-Park, S.M. (2013). Business excellence models: Limitations, reflections and further development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (5-6), 519-538.
- Dahlgaard, J.J. & Dahlgaard-Park, S.M. (1999). *Core value and core competent deployment-a precondition for achieving business excellence*. In Proceedings of the International Conference on TQM and Human Factors, Linköping, June 15-17. Dahlgaard, J.J. & Dahlgaard-Park, S.M. (2003). *The 4P model: quality strategy from breakthrough and sustainable development*. In Proceedings of the 7th QMOD Conference, Monterrey, August 4-6.
- Dahlgaard-Park, S.M. (2007). Excellence – 25 years of evolution. *Journal of Management History*, 13 (4), 371-393.
- Dahlgaard-Park, S.M. (2009). Decoding the code of excellence-for achieving sustainable excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1 (1), 5-28.
- Dahlgaard-Park, S.M., Chi-Kuang Chen, Jiun-Yi Jang & Dahlgaard, J.J. (2013). Diagnosing and prognosticating the quality movement – a review on the 25 years quality literature (1987–2011). *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (1-2), 1-18.
- De Witt, T. & Brady, M.K. (2003). Rethinking service recovery strategies. The effect of rapport on consumer responses to service failure. *Journal of Service Research*, 6 (2), 193-207.
- Deming, E.W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dervitsiotis K. (2003). The pursuit of sustainable excellence: guiding transformation for effective organizational change. *Total Quality Management*, 14 (3), 251-267.
- Edvardsson, B. & Enquist, B. (2011). The service excellence and innovation model: lessons from IKEA and other service frontiers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (5), 535-551.

- Feigenbaum, A.V. (1956). Total quality control. *Harvard Business Review*, 34 (6), 93-101.
- Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. & Bordoloi, S.K. (2014). *Service management: Operations, strategy, information technology*. New York: McGraw Hill.
- Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. (2000). *New service development: Creating memorable experiences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Frost, F.A., Kumar, M. (2000). INTSERVQUAL: an internal adaptation of the GAP model in a large service organization. *Journal of Services Marketing*, 14 (5), 358-377.
- Gemmel, P., Van Looy, B. & Van Dierdonck, R. (2013). *Service management: An integrated approach*. Essex: Pearson.
- Genesys (2009). The cost of poor customer service. Ανακτήθηκε από http://www.ancoralearning.com.au/wp-content/uploads/2014/07/Genesys_Global_Survey09_screen.pdf
- Ghobadian, A., Speller, S. & Jones, M. (1994). Service quality concepts and models. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (9), 43-66.
- Gouthier, M., Giese, A. & Bartl, C. (2012). Service excellence models: a critical discussion and comparison. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22 (5), 447-464.
- Grönroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44.
- Grönroos, C. (1988). Service Quality: The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9 (3), 10-13.
- Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10 (1), 4-15.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 27-42.
- Halstead, D., Morash, E.D. & Ozment, J. (1996). Comparing objective service failures and subjective complaints: An investigation of domino and halo effects. *Journal of Business Research*, 36 (2), 107-115.
- Hansson, J. & Eriksson, H. (2002). The impact of TQM on financial performance. *Measuring Business Excellence*, 6 (4), 44-54.
- Hart, C.W.L., Heskett, J.L. & Sasser, W.E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, July-August, 148-156.
- Haywood-Farmer, J. (1988). A conceptual model of service quality. *International Journal of Operations & Production Management*, 8 (6), 19-29.
- Hermel, P. & Ramis-Pujol, J. (2003). An evolution of excellence: some main trends. *The TQM Magazine*, 15 (4), 230-243.
- Homburg, C. & Fürst, A. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, *Journal of Marketing*, 69 (3), 95-114.
- Horwitz, F.M. & Neville, M.A. (1996). Organization design for service excellence: a review of the literature. *Human Resource Management*, 35 (4), 471-492.
- Hsu, S.H. (2007). A new business excellence model with business integrity from ancient Confucian thinking. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18 (4), 413-423.
- Johnston, R. (1998). The effect of intensity of dissatisfaction on complaining behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 11, 69-77.

- Johnston, R. (2001). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1), 60-69.
- Johnston, R. (2004). Towards a better understanding of service excellence. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14 (2/3), 129-133.
- Johnston, R. & Clark G. (2005). *Service operations management*. Harlow: Prentice Hall.
- Johnston, R, Clark, R. & Shulver, M. (2012). *Service operations management*. Essex: Pearson Education.
- Johnston, R. & Fern, A. (1999). Service recovery strategies for single and double deviation scenarios. *The Service Industries Journal*, 19 (2), 69-82.
- Johnston, R. & Michel, M. (2008). Three outcomes of service recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (1), 79-99.
- Kanji, G.K. (2002 α). Business excellence: make it happen. *Total Quality Management*, 13 (8), 1115-1124.
- Kanji, G.K. (2002 β). *Measuring business excellence*. London: Routledge.
- Kanji, G.K. (2003). A new business excellence model from an old Indian philosophy. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14 (9), 1071-1076.
- Kanji, G.K. (2008). Architecture of business excellence in the public and service sectors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19 (4), 399-415.
- Kelley, S.W., Hoffman, K.D. & Davis, M.A. (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, 69 (4), 429-452.
- Lee, S.M., Rho, B.H. & Lee, S.G. (2003). Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria on organizational quality performance. *International Journal of Production Research*, 41 (9), 2003-2020.
- Lee, S.M., Zuckweiler, K.M. & Trimi, S. (2006). Modernization of the Malcolm Baldrige National Quality Award. *International Journal of Production Research*, 44 (23), 5089-5106.
- Li H. & Suomi R. (2009). A proposed scale for measuring E-service quality. *International Journal of u- and e-Service, Science and Technology*, 2 (1), 2-9.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way-14 management principles from the world's greatest manufacturers*. New York: McGraw-Hill.
- Lovelock, C.H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47 (3), 9-20.
- Lu, D., Betts, A. & Croom, S. (2011). Re investigating business excellence: Values, measurement and a framework. *Total Quality Management and Business Excellence*, 22 (12), 1263-1276.
- Luk, Sh.T.K. & Layton, R. (2002). Perception gaps in customer expectations: Managers versus service providers and customers. *The Service Industries Journal*, 22 (2), 109-128.
- Lytle, R.S., & Timmerman, J.E. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20 (2), 136-147.
- Lytle, R.S., Hom, P.W. & Mokwa, M.P. (1998). SERV*OR: a managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74 (4), 455-489.
- Mann, R., Adebajo, D., Laosirihongthong, T. & Punnakitikashem, P. (2011). Awareness and impact of business excellence in Asia. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (11), 1237-1258.
- Mann, R., Mohammad, M. & Agustin, M.T. (2011). *Understanding business excellence: A guidebook for SMEs*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Mattsson, J. (1992). A service quality model based on ideal value standard. *International Journal of Service Industry Management*, 3 (3), 18-33.
- Maxham, J.G. III (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54 (1), 11-24.

- McCullough, M. & Gremler, D. (2004). A conceptual model and empirical examination of the effect of service guarantees on post-purchase consumption evaluations. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14 (1), 58-74.
- Michel, S. (2001). Analyzing service failures and recoveries: a process approach. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1), 20-33.
- Miguel, P.A.C. (2004). *A report on comparing worldwide quality and business excellence awards- Part 1: Systems of operations, core values and assessment criteria*, Technology Administration, US Department of Commerce, Washington D.C, Baldrige National Quality Programme, NIST.
- Mokhtar, A., Mohd, R., Zainol, M., Nooreha, H., Idris, F., Nur Riza, M. & Wan Rosmanira, I. (2012). Value-based total performance excellence model: A conceptual framework for organizations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (5-6), 557-572.
- Molina-Azorin, J., Tari, J., Claver-Cortes, E. & Lopez Gamero, M. (2009). Quality management, environmental management and firm performance: A review of empirical studies and issues of integration. *International Journal of Management Reviews*, 11 (2), 197-222.
- Newell-Legner, R. (n.d). Understanding customers.
- Ng, I.C.L. & Nudurupati, S. (2010). Outcome-based service contracts in the defence industry – mitigating the challenges. *Journal of Service Management*, 21 (5), 656-674.
- Nooreha, H., Mokhtar, A., Idris, F. & Sagir, R. (2001). The Malaysian Total Performance Excellence Model: A conceptual framework. *Total Quality Management and Business Excellence*, 12 (7/8), 926-931.
- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction and customer value: a holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18 (1), 67-82.
- Oliver, R.L. (1997). *Customer satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L., Rust, R.T. & Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of Retailing*, 73 (4), 311-336.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49 (Fall), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (Spring), 13-40.
- Pascale, R.T. & Athos, A.J. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon and Schuster.
- Peters, T. (1988). Facing up to the need for a management revolution. *California Management Review*, 30, 7-38.
- Peters, T. & Austin, N. (1985). *A passion for excellence-the leadership difference*. London: Harper and Collins Publishing.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Harper and Row.
- Philip, G. & Hazlett, S. A. (1997). The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (3), 260-286.
- Politis, Y. & Siskos, Y. (2010). Self-assessment for measuring business excellence: The MUSABE method. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21 (11), 1063-1083.
- Ragsdale, J. (2012). *Lessons unlearned: 25 years in customer service*. Buckinham, VA: Point B, Inc.
- Rust, R.T. & Oliver, R.L. (1994). Service quality: Insights and managerial implications from the frontier. Στο R.T. Rust & R.L. Oliver (Επιμ.), *Service quality: New directions in theory and practice* (σ. 1-20). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Santos, J. (2003). E-service quality: a model of virtual service quality dimensions. *Managing Service Quality*, 13 (3), 233-246
- Saunders, M. & Mann, R. (2005). Self-assessment in a multi-organizational network. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (6), 554-571.
- Saunders, M., Mann, R. & Smith, R. (2007). Benchmarking strategy deployment practices. *Benchmarking: An International Journal*, 14 (5), 609-623.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Seth, N., Deshmukh, S.G. & Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (9), 913-949.
- Sharma, A. K. & Talwar, B. (2007). Evolution of Universal Business Excellence Model: Incorporating Vedic philosophy. *Measuring Business Excellence*, 11 (3), 4-20.
- Smith, A.K. & Bolton, R.N. (1998). An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters- paradox or peril? *Journal of Service Research*, 1 (1), 65-81.
- Solnet, D., Kandampully, J. & Kralj, A. (2010). Legends of service excellence: The habits of seven highly effective hospitality companies. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19 (8), 889-908.
- Sousa, R. & Voss, C. (2012). The impacts of e-service quality on customer behaviour in multichannel e-services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (7-8), 789-806.
- Spreng, R.A. & Mackoy, R.D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of retailing*, 72 (2), 201-214.
- Stauss, B. (2002), The dimensions of complaint satisfaction: process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12 (3), 173-183.
- Stauss, B. & Seidel, W. (1998). *Beschwerdemanagement – Fehler vermeiden-Leistung verbessern-Kunden binden*. Munchen / Wien: Hanser Verlag.
- Stauss, B. & Schoeler, A. (2004). Complaint management profitability: what do complaint managers know? *Managing Service Quality: An International Journal*, 14 (2/3), 147-156.
- Sureshchander, G.S., Rajendran, C. & Anantharaman, R.N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction — a factor specific approach. *Journal of service Marketing*, 16 (4), 363-379.
- Swanson, S.R. & Kelley, S.W. (2001). Service recovery attributions and word-of-mouth intentions. *European Journal of Marketing*, 35 (1/2), 194-211.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N. & Johnson, L. W. (1997). Retail service quality and perceived value. *Journal of Consumer Services*, 4 (1), 39-48.
- Talwar, B. (2011). Business excellence models and the path ahead.....*The TQM Journal*, 23(1), 21-35.
- Tax, S.S., Brown, S.W. & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing. *Journal of Marketing*, 62 (2), 60-76.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, performance evaluation and consumers' perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57 (4), 18-34.
- TNS Survey (2004). Ανακτήθηκε από [http: www.tnsglobal.com](http://www.tnsglobal.com)
- Tuttle, B. (2011, 7 June). Customer service hell. *Time*. Ανακτήθηκε από <http://business.time.com/2011/06/07/customer-service-hell/>
- Unwin, S. (2005). Business, science, art and the mindset for excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16 (8-9), 1031-1040.

- Van der Wiele, T., Van Iwaarden, J., Williams, R. & Eldridge S. (2011). A new foundation for quality management in the business environment of the twenty-first century. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (5), 587-598.
- Van Ossel, G. & Stremersch, S. (1998). Complaint management. Στο B. Van Looy, R. Van Dierdonck & P. Gemmel (Επιμ.), *Services Management: An Integrated Approach* (σ. 171-196), London: Financial Times/Pitman Publishing.
- Wirtz, J. & Johnston, R. (2003). Singapore Airlines: what it takes to sustain service excellence – a senior management perspective. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13 (1), 10-19.
- Yang, C.-C. (2011). Identification of customer delight for quality attributes and its applications. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (1), 83-98.
- Yu, Y.T. & Dean, A. (2001). The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 12 (3), 234-250.
- Zairi, M. (2000). Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems. *The TQM Magazine*, 12 (5). 331-337.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990). *Delivering quality service – balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.
- Zhao, F. (2004). Siemens business excellence model and sustainable development. *Measuring Business Excellence*, 8 (2), 55-64.
- Zhu, F.X., Wymer, W.J. & Chen, I. (2002). IT-based services and service quality in consumer banking. *International Journal of Service Industry Management*, 13 (1), 69-90.
- Zink, K. (2011). The contribution of quality of work to organizational excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 22 (5), 567-585.

Κριτήρια αξιολόγησης

Ερώτηση 1

Τι είναι η επιχειρηματική αριστεία και ποια τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση σχετικών υποδειγμάτων από τις επιχειρήσεις;

Απάντηση

Η επιχειρηματική αριστεία (business excellence) αποτελεί έναν τρόπο ταυτόχρονης μέτρησης της ικανοποίησης των μετόχων, των εργαζομένων και των πελατών ενός οργανισμού, προκειμένου να υπάρξει μια συνολική εικόνα της απόδοσής του. Πρόκειται, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία για α) μια αξία, β) έναν σκοπό, γ) μια νοοτροπία επιχειρηματικής συμπεριφοράς, δ) ένα (υψηλό) επίπεδο απόδοσης ως προς συγκεκριμένες διαστάσεις (π.χ. χρηματοοικονομικά, ικανοποίηση πελατών, λειτουργίας διαδικασιών). Η επιχειρηματική αριστεία δεν είναι μόνο εφαρμογή τεχνικών προδιαγραφών ή ενός συστήματος ποιότητας. Μπορεί να θεωρηθεί ως ποιότητα (ως κυρίαρχη αξία) σε ένα δεδομένο επίπεδο ποιότητας (μιας χρονικής στιγμής) για την επίδιωξη ακόμη καλύτερης ποιότητας. Αυτό συμβάλλει στην ανάπτυξη και ενδυνάμωση του συστήματος διοίκησης και των διαδικασιών μιας επιχείρησης συνολικά, προκειμένου να βελτιώνεται διαρκώς η απόδοση και να δημιουργείται αξία για όλες τις ομάδες ειδικών συμφερόντων.

Η βάση της αριστείας είναι η ποιότητα, η οποία προϋποθέτει συστηματική θεώρηση της επιχείρησης, ένα σύνολο αξιών οι οποίες αναπτύσσουν και εμπλέκουν το ανθρώπινο δυναμικό της και ένας προσανατολισμός προς τη διαρκή βελτίωση και τη μάθηση. Η αριστεία δεν περιορίζεται μόνο στα όρια μιας επιχείρησης αλλά σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό και με την επίπτωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην κοινωνία. Μια άριστη επιχείρηση είναι αποτέλεσμα της διαρκούς επίδιωξης του προσωπικού για την αριστεία

και μια τέτοια επιχείρηση ενδιαφέρεται στην πράξη για την εσωτερικοποίηση των εξωτερικών επιπτώσεων της επιχειρηματικής δραστηριότητας και συμπεριφέρεται ηθικά σε κάθε πλευρά της δραστηριότητάς της.

Η υιοθέτηση υποδειγμάτων αριστείας σχετίζεται τόσο με βελτιωμένη χρηματοοικονομική απόδοση όσο και με σημαντικά μη χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, συνολική βελτίωση των επιχειρηματικών πρακτικών και αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη χρήση πόρων. Παράλληλα, ένας μεγάλος αριθμός μελετών καταδεικνύει πως τα υποδείγματα αυτά παρέχουν στις επιχειρήσεις που τα ακολουθούν εκτός από τον τρόπο για την επίτευξη της αριστείας και μια βάση για αυτοαξιολόγηση.

Ερώτηση 2

Τι γνωρίζετε για το υπόδειγμα των χασμάτων;

Απάντηση

Σύμφωνα με την υπόδειγμα των χασμάτων, η ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί συνάρτηση τόσο των προσδοκιών του πελάτη πριν από την αγορά της υπηρεσίας όσο και από την αντίληψή του για την ποιότητα της διαδικασίας μέσω της οποίας λαμβάνει την υπηρεσία και του αποτελέσματος (της υπηρεσίας αυτής καθαυτής). Οι πελάτες αξιολογούν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία καθορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Κατά σειρά σημασίας αυτά είναι η αξιοπιστία, η ανταπόκριση (προθυμία για άμεση παροχή της υπηρεσίας), η ικανότητα (του προσωπικού), η πρόσβαση (για τη λήψη της υπηρεσίας), η ευγένεια, η επικοινωνία, η σιγουριά, η ασφάλεια, η ενσυναίσθηση και τα εμπράγματα στοιχεία. Επομένως, η ποιότητα υπηρεσιών προκύπτει ως διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και την πραγματική απόδοση της επιχείρησης, η οποία αντικατοπτρίζεται στην αντίληψη την οποία σχηματίζει ο πελάτης για την ποιότητα. Αν η αντίληψη υπολείπεται της προσδοκίας, δημιουργείται ένα χάσμα, το οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίσει με κατάλληλους χειρισμούς, όσον αφορά τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις. Κάθε χάσμα είναι ένα πρόβλημα, ένας ανασχετικός παράγοντας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Η ποιότητα είναι α) ικανοποιητική αν η αντίληψη ταιριάζει με την προσδοκία, β) μη ικανοποιητική αν συμβαίνει το αντίθετο και γ) τείνει προς τον ενθουσιασμό του πελάτη αν η αντίληψη υπερτερεί της προσδοκίας. Τα είδη των χασμάτων που μπορεί να παρουσιαστούν είναι:

- Χάσμα 1: Προσδοκίες πελατών και αντίληψη διοίκησης για αυτές (συχνά η επιχείρηση δεν γνωρίζει τι είναι αυτό το οποίο περιμένει ο πελάτης)
- Χάσμα 2: Αντιλήψεις διοίκησης για τις προσδοκίες των πελατών και προδιαγραφές ποιότητας υπηρεσιών (η επιχείρηση δεν εστιάζει στον πελάτη και οι προσδοκίες του δεν είναι η βάση των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών)
- Χάσμα 3: Προδιαγραφές ποιότητας υπηρεσιών και παροχή υπηρεσιών (είναι δύσκολο να παρέχεται η υπηρεσία ακριβώς με τον ίδιο τρόπο παντού από τον κάθε εργαζόμενο)
- Χάσμα 4: Παροχή υπηρεσιών και επικοινωνία επιχείρησης προς τον πελάτη (προβλήματα υπάρχουν αν αυτό που λέει ότι προσφέρει η επιχείρηση διαφέρει από αυτό που προσφέρει πραγματικά)
- Χάσμα 5: Προσδοκίες και αντιλήψεις πελατών (δημιουργείται από τα 4 προηγούμενα χάσματα)

Στο υπόδειγμα των χασμάτων τα δέκα χαρακτηριστικά ποιότητας που εντωμεταξύ συμπτύχθηκαν σε πέντε (αξιοπιστία, ανταπόκριση, εμπράγματα στοιχεία, διασφάλιση, ενσυναίσθηση) αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη του ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολόγιο) SERVQUAL. Αυτό αποσκοπεί στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών (χάσμα 5), η οποία προκύπτει ως διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη πριν την χρήση της υπηρεσίας και την αντίληψη από τη χρήση της ως προς τις συγκεκριμένες διαστάσεις ποιότητας. Λαμβάνοντας υπόψη και τη βαρύτητα κάθε χαρακτηριστικού ποιότητας υπηρεσιών για τον πελάτη, έχει προταθεί αντίστοιχα το σταθμισμένο SERVQUAL. Σημειώνεται ότι το υπόδειγμα των χασμάτων όσο και το SERVQUAL έχουν αποτελέσει αντικείμενα κριτικής τόσο ως προς τη μεθοδολογία όσο και ως προς κάποιες θεμελιώδεις έννοιές τους.

Ερώτηση 3

Τι είναι η επανόρθωση της υπηρεσίας και ποια τα οφέλη της;

Απάντηση

Με τον όρο «επανόρθωση» υπηρεσίας (service recovery) εννοείται εκείνο το σύνολο των ενεργειών οι οποίες γίνονται από μια επιχείρηση προκειμένου να αντιμετωπίσει λάθη και προβλήματα στην παροχή της υπηρεσίας με στόχο τη βελτίωση της υπηρεσίας και της συνολικής οργανωσιακής απόδοσης. Πρόκειται για μια συστηματική διαδικασία διαφορετική από τη διαχείριση των παραπόνων, η οποία στοχεύει περισσότερο στην πρόληψη λαθών ή των παραπόνων των πελατών ή στην επίλυση των όποιων προβλημάτων προκύψουν, πριν ο πελάτης αποχωρήσει από το σημείο λήψης της υπηρεσίας.

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι μια αναποτελεσματική επανόρθωση είναι δυνατό να μεγεθύνει το αρνητικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης από τον πελάτη, ενώ, αντίθετα, με μια σωστή διόρθωση η ικανοποίηση και η αφοσίωση του πελάτη μπορούν να αυξηθούν πιο πολύ από ό,τι πριν συμβεί το λάθος. Ως παράδοξο μάλιστα αναφέρεται το ότι η επανόρθωση οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης του πελάτη σε σχέση με το επίπεδο ικανοποίησης που θα μπορούσε να επιτευχθεί κανονικά

Πραγματικά, η επανόρθωση συμβάλλει θετικά στην αφοσίωση του πελάτη και στην πρόθεσή του να «επιστρέψει» στην επιχείρηση, ενώ μπορεί να τον οδηγήσει, όπως αναφέρθηκε, σε πολύ υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Αυτό ακολούθως μπορεί να μετατρέψει τον πελάτη σε υποστηρικτή της επιχείρησης με πολύ θετικές προφορικές συστάσεις, κυρίως γιατί αισθάνεται υποχρεωμένος για την προσπάθεια και το ειλικρινές ενδιαφέρον της επιχείρησης για το πρόβλημά του.

Παράλληλα, η επανόρθωση έχει θετική επίδραση στη βελτίωση της διαδικασίας, στο προσωπικό της επιχείρησης και εντέλει στη χρηματοοικονομική απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, στις περιπτώσεις λαθών και προβλημάτων οι επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να δείξουν πόσο καλά μπορούν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους και να διαχειριστούν τα παράπονά τους. Είναι όμως σκόπιμο να μην περιμένουν τα προβλήματα να εμφανιστούν, αλλά να ζητούν εκ των προτέρων τη γνώμη των πελατών τους για προβλήματα που αντιμετωπίζουν ή για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Ακόμα και αν το πρόβλημα επιλυθεί για έναν συγκεκριμένο πελάτη μόνο, χωρίς την εισαγωγή βελτιώσεων στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, αυτό δεν διασφαλίζει ότι το πρόβλημα δεν θα ξαναεμφανιστεί, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την απόδοση της επιχείρησης. Το δε προσωπικό μαθαίνοντας από τα προβλήματα γίνεται περισσότερο ικανό και σίγουρο, ενώ οι οποιεσδήποτε βελτιώσεις στη διαδικασία συμβάλλουν στη μείωση των λαθών. Είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι να υποστηρίζουν το προσωπικό και ειδικά το προσωπικό επαφής, να το ενδυναμώνουν ώστε να μπορεί να επιλύει προβλήματα που ενδέχεται να εμφανιστούν. Το άγχος και οι συνέπειές του, η απογοήτευση, η παθητικότητα του προσωπικού λόγω του αισθήματος ότι δεν μπορεί ή δεν καταλαβαίνει πώς να λύσει ένα πρόβλημα χρειάζεται να ξεπεραστούν, και αυτό μπορεί να γίνει μόνο με κατάλληλη καθοδήγηση και υποστήριξη από τους προϊσταμένους. Σημαντικός και εδώ είναι ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία δεν θα πρέπει εύκολα να τιμωρεί κάποιον για το πρόβλημα ή το λάθος, αλλά να ενθαρρύνει τη μάθηση, την εστίαση στο πρόβλημα, τη συνδρομή και τη δέσμευση όλων στην εύρεση λύσεων για την επίλυση των προβλημάτων κατά την παροχή των υπηρεσιών.

Ερώτηση 4

Με ποιον τρόπο θα σχεδιάζατε ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών;

Απάντηση

Η ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης για υπηρεσίες περιλαμβάνει πέντε διακριτά βήματα:

1. Τον ακριβή προσδιορισμό της έννοιας της υπηρεσίας και τη μετάφραση του σε όραμα και συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης
2. Την επικοινωνία (εσωτερικά στην επιχείρηση) της έννοιας της υπηρεσίας, του οράματος και των δεικτών απόδοσης
3. Τον καθορισμό λειτουργικών δεικτών απόδοσης για τον καθένα
4. Την ενσωμάτωση των ατομικών καρτών απόδοσης στο σύστημα διοίκησης
5. Τη στρατηγική μάθηση

Ειδικότερα, αρχικά χρειάζεται να προσδιοριστεί και να καταστεί σαφής η έννοια της υπηρεσίας και να διασφαλιστεί ότι όλοι την καταλαβαίνουν με τον ίδιο τρόπο. Αν αυτή δεν είναι σαφής, τότε δεν μπορεί να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο η υπηρεσία παρέχεται όπως πρέπει και τελικά ο βαθμός επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Προκειμένου να αποφευχθεί το φαινόμενο διατύπωσης της έννοιας της υπηρεσίας με

τρόπο που δεν βοηθά το προσωπικό να τη θυμάται εύκολα, συνηθίζεται να ενσωματώνεται σε ένα όραμα (το οποίο εκφράζεται με λίγα λόγια και παρέχει έμπνευση για δράση προς μια κοινή κατεύθυνση) και να μεταφράζεται σε συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης απόδοσης. Αφού λοιπόν διασφαλιστεί πως όλοι καταλαβαίνουν το όραμα με τον ίδιο τρόπο, το επόμενο βήμα είναι η επικοινωνία του εσωτερικά στην επιχείρηση.

Το δεύτερο βήμα στη διαδικασία ανάπτυξης ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης για υπηρεσίες αφορά την επικοινωνία του οράματος, της έννοιας της υπηρεσίας και των σχετικών δεικτών μέτρησης σε όλα τα διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης. Στο βήμα αυτό είναι αναγκαία και καθοριστική η συμμετοχή του μεσαίου διοικητικού επιπέδου. Αν τα μεσαία στελέχη δεν κατανοούν το όραμα και την έννοια της υπηρεσίας ή δεν συμφωνούν με αυτά και τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης, τότε δεν μιλούν για αυτά και δεν τα υποστηρίζουν (με πράξεις και συμπεριφορές) στα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα, κάτι που πράττουν στην αντίθετη περίπτωση.

Στη συνέχεια ακολουθεί ο καθορισμός λειτουργικών στόχων και δεικτών για όλους. Οι λειτουργικοί στόχοι για τον κάθε εργαζόμενο και την κάθε ομάδα θα πρέπει να συμφωνούν με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και οι όποιες προτεραιότητες της επιχείρησης σε στρατηγικό επίπεδο θα πρέπει αντίστοιχα να μεταφράζονται σε προτεραιότητες και στόχους στο επίπεδο του καθενός προσωπικά. Στην περίπτωση της κάρτας ισόρροπης απόδοσης (balanced scorecard), τα ανώτατα στελέχη μπορούν να υπολογίσουν τον βαθμό επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Ωστόσο, επειδή δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι τον ίδιο βαθμό ευθύνης για την απόδοση των διαδικασιών και την επίτευξη αποτελεσμάτων, είναι σύνηθες να τους ζητείται να «μεταφράσουν» τους στρατηγικούς στόχους σε λειτουργικούς και σε προσωπικό επίπεδο και να προσδιορίσουν τους τρόπους για την επίτευξή τους, τις προθεσμίες και τους δείκτες απόδοσης. Επιπλέον, οι όποιες προτεραιότητες της επιχείρησης θα πρέπει να καθορίζονται με συνέπεια (δηλαδή να μην συγκρούονται μεταξύ τους). Συνήθως, οι προτεραιότητες τίθενται από πάνω προς τα κάτω, και αντίστοιχα εξειδικεύονται. Δεν θα μπορούσε να γίνει αντίθετα, δηλαδή από κάτω προς τα πάνω, διότι καθένας εστιάζει και αποφασίζει με βάση τις διαδικασίες που ελέγχει. Οι δείκτες μέτρησης θα μπορούσαν, για παράδειγμα, να κατηγοριοποιηθούν σε δείκτες ποιότητας (βάσει ερευνών για ικανότητες προσωπικού, επίλυσης προβλημάτων, ικανοποίησης πελατών, υποστήριξης μετά την πώληση, αξίας, αφοσίωσης πελατών), χρηματοοικονομικούς δείκτες (περιθώριο κέρδους, ημέρες εκπαίδευσης ανά έτος, εργασιακό κόστος, κόστος επίλυσης προβλημάτων) και λειτουργικούς δείκτες (αριθμός και χρόνος επίλυσης προβλημάτων, χρόνος ανταπόκρισης, ποσοστό επίλυσης προβλημάτων την πρώτη φορά ή εντός 24 ωρών, ποσοστό και λόγοι κλιμακούμενων προβλημάτων).

Το επόμενο βήμα είναι η σύνδεση της ατομικής απόδοσης με την απόδοση της επιχείρησης. Θα πρέπει δηλαδή ο τρόπος και τα κριτήρια αξιολόγησης του προσωπικού να συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Αν η ικανοποίηση του πελάτη είναι βασική προτεραιότητα της επιχείρησης, τότε και το προσωπικό θα πρέπει να αξιολογείται ως προς αυτήν την παράμετρο, να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του και να ανταμείβεται ανάλογα. Και πάλι όμως χρειάζεται όλα τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση του προσωπικού να κατηγοριοποιούνται σε αρκετές διαστάσεις και να συνδέονται με τις διαστάσεις απόδοσης της επιχείρησης.

Τέλος, η μάθηση διασφαλίζει ότι η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιεί τα δεδομένα από την αξιολόγηση της απόδοσής της, να τα ενσωματώνει στο σύστημα συλλογικής γνώσης της και αντίστοιχα να εισάγει αλλαγές και βελτιώσεις όταν και όπου αυτές χρειάζονται. Μάλιστα, ιδιαίτερη σημασία έχει το να γνωρίζει και να παρακολουθεί η κάθε επιχείρηση τις αλληλοεξαρτήσεις ανάμεσα στις διάφορες διαστάσεις απόδοσης (π.χ. σχέση ικανοποίησης προσωπικού και ικανοποίησης πελατών, σχέση ικανοποίησης προσωπικού και χρηματοοικονομικής απόδοσης) και στην επίτευξη στόχων μεταξύ διάφορων επιπέδων (π.χ. ατομικών, λειτουργικών και στρατηγικών στόχων).

Ερώτηση 5

Τι είναι κόστος ποιότητας; Δώστε σχετικά παραδείγματα για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Απάντηση

Το κόστος ποιότητας (cost of quality) ορίζεται ως το κόστος το οποίο μπορεί να αποφύγει μια επιχείρηση αν οτιδήποτε προσφέρει, είτε προϊόντα είτε υπηρεσίες αλλά και όλες οι σχετικές διαδικασίες παραγωγής, διάθεσης και υποστήριξής τους, εκτελούνται σωστά από την πρώτη φορά. Το κόστος ποιότητας διακρίνεται σε 4 κατηγορίες:

1. Εσωτερικό κόστος αποτυχίας (internal failure cost), από λάθη/ελαττώματα τα οποία συμβαίνουν πριν την παράδοση του προϊόντος, π.χ. ανάγκη επανεπεξεργασίας.
2. Εξωτερικό κόστος αποτυχίας (external failure cost), από λάθη/ελαττώματα τα οποία σημειώνονται μετά την παράδοση του προϊόντος, π.χ. ανάκληση προϊόντος, παράπονα πελατών, διεκδίκηση εγγυήσεων.
3. Κόστος πρόληψης (prevention cost), από τις ενέργειες οι οποίες στοχεύουν στο να μην γίνουν λάθη, π.χ. προγραμματισμός ποιότητας, έλεγχος νέου προϊόντος πριν διατεθεί στην αγορά, κόστος εκπαίδευσης ποιότητας.
4. Κόστος ελέγχου/επιθεώρησης (appraisal cost), από τις ενέργειες ελέγχου πρώτων υλών και διαδικασίας παραγωγής, π.χ. απογραφές ποιότητας, ρύθμιση εξοπλισμού μέτρησης.

Το συνολικό κόστος ποιότητας προκύπτει αθροίζοντας:

- το κόστος αποφυγής λαθών/ελαττωματικών (πριν την παραγωγή/παροχή και περιλαμβάνει το κόστος πρόληψης ελαττωματικών που αφορά ενέργειες, όπως η προληπτική συντήρηση εξοπλισμού, η εκπαίδευση του προσωπικού και το κόστος αξιολόγησης ποιότητας, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες για τον έλεγχο της ποιότητας σε διάφορα στάδια της διαδικασίας παραγωγής ή τμήματα, όπως είναι οι έλεγχοι και ο προσδιορισμός των προβλημάτων ποιότητας),
- το κόστος ελαττωματικών που προκύπτει μετά την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή των υπηρεσιών και το οποίο μπορεί να είναι εσωτερικό (π.χ. κόστος από τις επιδιορθώσεις ελαττωματικών/επανορθώσεις) είτε εξωτερικό (π.χ. αρνητικά σχόλια για την επιχείρηση, πιθανές νομικές συνέπειες, αποχωρήσεις πελατών).

Τα παραπάνω είναι στοιχεία του λεγόμενου άμεσου κόστους (έλλειψης) ποιότητας. Υπάρχει όμως και το έμμεσο κόστος (έλλειψης ποιότητας), το οποίο περιλαμβάνει το κόστος που δημιουργείται από τη διατήρηση υπερβολικών αποθεμάτων, πλεονασματικής δυναμικότητας, πλεονασμάτων χώρων και μέσων παραγωγής).

Ως προς τις υπηρεσίες, γίνεται λόγος για:

- το εσωτερικό κόστος αποτυχίας, το οποίο προκαλείται από τις ενέργειες που χρειάζονται για να διορθωθεί κάποιο κομμάτι της υπηρεσίας προτού αυτή παρασχεθεί στον πελάτη (π.χ. αναμονή φόρτωσης συστήματος ηλεκτρονικής τραπεζικής, κατάσταση εντύπων προς συμπλήρωση),
- το εξωτερικό κόστος αποτυχίας, το οποίο προκαλείται από τις ενέργειες επανόρθωσης μετά την παροχή της υπηρεσίας ή διόρθωσης της υπηρεσίας ώστε να καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη (π.χ. αρνητικές συστάσεις πελατών, απώλεια πελατών),
- το κόστος πρόληψης, το οποίο δημιουργείται από τις ενέργειες που διασφαλίζουν ότι δεν θα συμβούν προβλήματα και λάθη (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού, ανάλυση διαδικασιών κι έλεγχος, συλλογή πληροφοριών, βελτίωση ποιότητας) και
- το κόστος ελέγχου/επιθεώρησης, το οποίο δημιουργείται από τις ενέργειες που διασφαλίζουν ότι η υπηρεσία παρέχεται σύμφωνα με τα πρότυπα (π.χ. έλεγχος διαδικασιών, έλεγχος υλικού, προσωπικού, απώλεια χρόνου για επιθεώρηση).

Κεφάλαιο 8 Καινοτομία & ανάπτυξη νέων υπηρεσιών

Σύνοψη

Το όγδοο κεφάλαιο του βιβλίου σχετίζεται με τις διαδικασίες ανάπτυξης νέων υπηρεσιών και με τις βασικές διαστάσεις καινοτομίας κατά τον σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών.

8 Εισαγωγή

Το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αλλαγές οι οποίες απαιτούν τον επαναπροσδιορισμό των επιχειρήσεων από την εστίαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα στην καινοτομία. Σύμφωνα με τον Janszen (2000), τα στελέχη οφείλουν να επιδιώκουν την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μέσα από τις οποίες θα μεταφράζονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών σε επιτυχημένα προϊόντα και υπηρεσίες. Βασική προϋπόθεση για κάτι τέτοιο είναι η ανάπτυξη κατάλληλης κουλτούρας, η οποία θα υποστηρίζει την καινοτομία και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. ενθάρρυνση δημιουργικότητας, ανάληψη ρίσκου, πρωτοβουλιών). Είναι πιο εύκολο η τεχνολογία ή η διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας να αποτελέσει αντικείμενο μίμησης/αντιγραφής από ό,τι είναι η κουλτούρα της επιχείρησης (Berry κ.α., 2006).

Όπως έχει ήδη τονιστεί και σε προηγούμενα κεφάλαια του βιβλίου, οι υπηρεσίες αποτελούν σήμερα ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας και απασχόλησης. Τόσο οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όσο και οι παραδοσιακές επιχειρήσεις καταβάλλουν έντονες προσπάθειες για να είναι ανταγωνιστικές και κερδοφόρες. Προσπαθούν λοιπόν να διαφοροποιούν αυτό το οποίο προσφέρουν στον πελάτη δίνοντας μεγαλύτερη αξία στα χρήματα που καταβάλλει, εξασφαλίζοντας έτσι σταθερή πελατειακή βάση (μέσω της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών), η οποία μεταφράζεται σε μεσο-μακροχρόνιο κέρδος και άρα βιωσιμότητα. Διαφοροποίηση είναι δυνατό να προέλθει μέσω της προσπάθειας για την ανάπτυξη νέων καινοτομικών υπηρεσιών, οι οποίες απευθύνονται στους ανθρώπους οι οποίοι έχουν πλέον ελάχιστο χρόνο για τον εαυτό τους. Μερικά παραδείγματα καινοτομικών υπηρεσιών είναι, για παράδειγμα, η πληρωμή λογαριασμών και η αγορά προϊόντων και υπηρεσιών μέσω διαδικτύου ή η οργάνωση και αγορά ενός ταξιδιού. Η τεχνολογία προσφέρει νέες σημαντικές δυνατότητες, αλλάζει τον τρόπο παροχής των υπηρεσιών, συμβάλλει καίρια στην καλύτερη επικοινωνία επιχείρησης/παρόχου – πελάτη και στην απόκτηση γνώσεων γι' αυτόν (ποιες είναι οι ανάγκες του, οι επιθυμίες του, πώς συμπεριφέρεται κ.λπ.), προκειμένου να του προσφέρονται εξατομικευμένες υπηρεσίες.

Το 2005, η ιαπωνική εταιρεία τηλεπικοινωνιών NTT εισήγαγε την τεχνολογία ασύρματης προσωπικής δικτύωσης (wireless human area networking) Red Tacton (στην ουσία πρόκειται για ενέργεια/δράση μέσω αγγίγματος), η οποία χρησιμοποιεί το ανθρώπινο σώμα, και πιο συγκεκριμένα το ηλεκτρικό πεδίο στην επιφάνεια του σώματος (λειτουργεί πάνω από τα ρούχα), ως ασφαλές δίκτυο μεταφοράς δεδομένων με ταχύτητες έως 10 Mbps. Ειδικότερα, η τεχνολογία αυτή επιτρέπει τη μεταφορά δεδομένων με τη χρήση ειδικών πομποδεκτών σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές ή το διαδίκτυο με απλές κινήσεις όπως το άγγιγμα, το περπάτημα κ.λπ. Η τεχνολογία αυτή αποτελεί βάση για καινοτομία σε μια σειρά από τομείς και υπηρεσίες: για παράδειγμα είναι δυνατή η μεταφορά δεδομένων υγείας από τον ασθενή στον γιατρό μέσω ενός απλού αγγίγματος των χεριών, η ανταλλαγή στοιχείων προσωπικής επικοινωνίας μέσω απλής χειραψίας, η πιστοποίηση χρήστη για είσοδο σε ένα κτίριο, η εγγραφή του σε ένα συνέδριο, η ενεργοποίηση του κινητού τηλεφώνου ή και η έναρξη λειτουργίας του αυτοκινήτου. Είναι δυνατό μέσω του Red Tacton δύο άνθρωποι να χορεύουν και ταυτόχρονα να ανταλλάσσουν φωτογραφίες ή μουσική (μέσω της φυσικής ανθρώπινης επαφής). Η επαναστατική αυτή τεχνολογία (μολονότι ακριβή) προσφέρει περισσότερη ασφάλεια από οποιαδήποτε άλλη τεχνολογία ασύρματης μεταφοράς δεδομένων και υποστηρίζεται πως υπερέχει έναντι της υπέρυθρης τεχνολογίας ή των ασύρματων δικτύων (WiFi) (NTT News Release, 2005). Δεν είναι όμως μόνο η τεχνολογία που μπορεί να αποτελεί τη βάση για την καινοτομία. Καινοτομία μπορεί να προέλθει και από την αλλαγή μιας πολιτικής ή ακόμα και τη διαφορετική διαμόρφωση των χώρων παροχής μιας υπηρεσίας (π.χ. ενός σχολείου ή ενός εστιατορίου).

Ορισμένοι θεωρούν την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και την καινοτομία ως κάτι ad hoc, ως κάτι που απλά συμβαίνει και όχι ως αποτέλεσμα μιας οργανωμένης διαδικασίας (Menor, Takikonda & Sampson, 2002). Συνήθως μια ιδέα ενός εργαζομένου ή ενός στελέχους για μια νέα υπηρεσία ή έναν νέο τρόπο παροχής μιας υφιστάμενης υπηρεσίας μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα για κάτι καινοτομικό. Η ανάπτυξη νέων

καινοτομικών υπηρεσιών όμως μπορεί να είναι και αποτέλεσμα μιας οργανωμένης επιχειρηματικής διαδικασίας, η διαχείριση της οποίας είναι κρίσιμο θέμα για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2000). Στον χρηματοοικονομικό τομέα για παράδειγμα, η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών είναι αποτέλεσμα οργανωμένης διαδικασίας, η οποία συνεπάγεται κόστος και απαιτεί χρόνο (Vermeulen & Dankbaar, 2002).

Ως προς την καινοτομία στη χώρα μας, οι Kritikos & Zimmermann (2014) σε άρθρο τους στο ιστολόγιο του περιοδικού Harvard Business Review, έχοντας υπόψη τους αφενός τις χαμηλές επιδόσεις της Ελλάδας ως προς την καινοτομία (σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες) και αφετέρου ορισμένα δυνατά σημεία της χώρας, όπως είναι τα Κέντρα Αριστείας, η ποιότητα του έμψυχου (επιστημονικού) δυναμικού, το κλίμα και η ποιότητα ζωής αλλά και το γεγονός ότι μικρές επιχειρήσεις έχουν ιδρυθεί με βάση σημαντικές ιδέες, υποστηρίζουν ότι χρειάζεται μια σαφής και συνεπής πολιτική καινοτομίας σε εθνικό επίπεδο. Στοιχεία της πολιτικής αυτής θα πρέπει να είναι η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, η διασύνδεση των επιχειρήσεων με τους ερευνητικούς φορείς, οι επενδύσεις σε φορείς έρευνας και ανάπτυξης αλλά και η αξιοποίηση των ερευνητών, ακαδημαϊκών και επιχειρηματιών της ελληνικής διασποράς.

8.1 Τι είναι καινοτομία

Με τον όρο «καινοτομία» (innovation) νοείται η διαδικασία ανάπτυξης νέων ή βελτιωμένων προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών παραγωγής/παροχής και δημιουργίας νέων οργανωσιακών δομών. Ο Schumpeter την ορίζει ως: α) εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή χαρακτηριστικού προϊόντος, β) εισαγωγή μιας νέας παραγωγικής μεθόδου, γ) άνοιγμα μιας νέας αγοράς, δ) άνοιγμα μιας νέας πηγής πρώτων υλών, ε) ανάπτυξη μιας νέας κλαδικής δομής (Schumpeter, 1934· Sundbo, 1998· Tidd, Bessant & Pavitt, 1997· Tidd, Bessant & Pavitt, 2001). Ο Porter λέει, σχετικά με την καινοτομία, ότι περιλαμβάνει και νέες τεχνολογίες αλλά και νέους τρόπους με τους οποίους γίνονται τα πράγματα (Porter, 1990). Ο Peter Drucker ορίζει την καινοτομία ως ένα εργαλείο το οποίο βρίσκεται στη διάθεση των επιχειρηματιών αλλά και ως το σύνολο των μέσων με τα οποία αυτοί αξιοποιούν την αλλαγή, θεωρώντας την ευκαιρία για μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα ή υπηρεσία (Drucker, 1985). Μπορεί δε να αποτελέσει αντικείμενο μάθησης ή πρακτικής. Η διαδικασία αυτή είναι στενά συνδεδεμένη με ένα ευρύ σύστημα διαδικασιών διαχείρισης της γνώσης όπως είναι η μάθηση, η τεχνολογική συνεργασία, η διάχυση πληροφοριών και η αξιολόγηση της τεχνολογίας. Η εμπειρία δείχνει ότι οι επιχειρήσεις δεν καινοτομούν από μόνες τους αλλά όταν συνεργάζονται με άλλους φορείς, εντός ενός δυναμικού και αλληλεπιδραστικού πλαισίου. Η καινοτομία είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης και επιτυχούς συνεργασίας των στοιχείων τα οποία αποτελούν το σύστημα καινοτομίας (Edquist, 1997· Edquist & Hommen, 1999).

Σε μια διάλεξη του ο τέως πρόεδρος της SONY Akio Morita είχε παραδεχτεί πως η καινοτομία δεν είναι μονάχα τεχνολογική εξέλιξη. Πίστευε πως η επιστήμη μόνη της δεν είναι τεχνολογία αλλά και ότι η τεχνολογία μόνη της δεν αποτελεί καινοτομία. Για να γίνει λόγος για πραγματική καινοτομία χρειάζονται τρία στοιχεία: 1) δημιουργικότητα στον τρόπο χρήσης της τεχνολογίας, 2) δημιουργικότητα στον σχεδιασμό του προϊόντος και 3) μάρκετινγκ. Ο ίδιος θεωρούσε πως η διαδικασία καινοτομίας αυτή καθαυτή δεν ξεκινά από το εργαστήριο ή από συνεδρίες καταϊγισμού ιδεών αλλά από ένα ξεκάθαρο μήνυμα (τι θέλουμε), μια εντολή με στόχους και προτεραιότητες από την κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας ως τα κατώτερα διοικητικά κλιμάκια. Λυδία λίθος της επιτυχίας είναι η ύπαρξη ενός υποστηρικτικού (για την καινοτομία) περιβάλλοντος (Von Stamm, 2003).

Ο Steve Jobs (συνιδρυτής, πρόεδρος και CEO της Apple) θεωρούσε ότι για την καινοτομία χρειάζεται σίγουρα πάθος, όραμα, δημιουργικότητα (για τη σύνθεση ιδεών από διαφορετικούς χώρους), απλότητα, δημιουργία «τρελών» εμπειριών, πειθώς, ώστε οι ιδέες να γίνουν πράγματι προϊόντα και υπηρεσίες, και έμφαση στο όνειρο και όχι απλά σε ένα προϊόν. Είναι γεγονός ότι τα καταστήματα της Apple, ως προς την εμπειρία που προσφέρουν στον πελάτη, έχουν βασιστεί στην εμπειρία του ξενοδοχείου Ritz Carlton (υποδοχή του πελάτη στο κατάστημα με χαμόγελο, ικανότητα του προσωπικού να αναμένει και να διαχειρίζεται τις ανάγκες των πελατών, δημιουργία αισθήματος στον πελάτη ότι είναι ξεχωριστός, προθυμία προσωπικού να επιλύσει οποιοδήποτε πρόβλημα ή παράπονο, ιδιαίτερη διαχείριση/ελαχιστοποίηση/μηδενισμός του αντιληπτού χρόνου αναμονής του πελάτη μέχρι να εξυπηρετηθεί, για παράδειγμα μέσω της εξερεύνησης των δυνατοτήτων ενός νέου iPad) (Gallo, 2012).

Η σημασία της καινοτομίας για την επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα έχει τονιστεί ήδη από τη δεκαετία του 1980 από μεγάλους ιεροφάντες της διοικητικής, όπως ο Tom Peters, η Rosabeth Moss Kanter

και ο Gary Hamel. Πράγματι, σταδιακά στην ιστορία της διοικητικής καταγράφηκε έντονο ενδιαφέρον από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς για το τι πραγματικά είναι η καινοτομία, πώς επιτυγχάνεται και τι είναι αυτό που κάνει μια επιχείρηση ουσιαστικά καινοτόμο.

Ως διαδικασία μέσα σε μια επιχείρηση η καινοτομία περιλαμβάνει γενικά τέσσερις φάσεις: 1) Ανίχνευση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού) για ευκαιρίες αλλαγής ή κινδύνους και απειλές. 2) Λήψη αποφάσεων για εστίαση σε συγκεκριμένα ερεθίσματα/προκλήσεις με βάση τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης. Η επιτυχία προέρχεται από το κατάλληλο ταίριασμα γνώσης, εξοπλισμού, πόρων κ.λπ. 3) Εύρεση των απαραίτητων πόρων. 4) Εφαρμογή/υλοποίηση. Σχετικό είναι το σχήμα 8.1, το οποίο βασίζεται στη θεώρηση των Tidd, Bessant & Pavitt (2001). Μπορεί δε να προστεθεί άλλο ένα βασικό στάδιο στη διαδικασία της καινοτομίας, αυτό της μάθησης, από τη στιγμή που οι επιχειρήσεις μαθαίνουν από αυτήν τη διαδικασία και μπορούν να τη βελτιώνουν. Εξυπακούεται ότι σε αυτήν την απλουστευμένη διαδικασία των τεσσάρων ή πέντε σταδίων παίζουν ρόλο και άλλοι παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα το μέγεθος μιας επιχείρησης (οι μικρές επιχειρήσεις διαφέρουν από τις μεγάλες ως προς την πρόσβαση σε πόρους και άρα πρέπει να αναπτύξουν δίκτυα συνεργατών), οι εθνικές προτεραιότητες και στρατηγικές για την καινοτομία, ο κλάδος δραστηριότητας και ο βαθμός/τύπος της καινοτομίας (π.χ. ριζοσπαστικές καινοτομίες ενδέχεται να απαιτήσουν και διαφορετικές οργανωσιακές δομές).



Σχήμα 8.1 Η διαδικασία της καινοτομίας.

8.2 Η καινοτομία στις υπηρεσίες

Αν και η καινοτομία στο παρελθόν συνδεόταν περισσότερο με τα προϊόντα και τις παραγωγικές διαδικασίες των επιχειρήσεων παραγωγής υλικών αγαθών, σήμερα συνδέεται και με τον τομέα των υπηρεσιών. Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών αποτελεί παράγοντα ανταγωνιστικότητας για τον εν λόγω κλάδο (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2001· Menor, Takikonda & Sampson, 2002). Αυτό συμβαίνει γιατί οι νέες υπηρεσίες βελτιώνουν την κερδοφορία, προσελκύουν νέους πελάτες, αυξάνουν την αφοσίωση των ήδη υπαρχόντων πελατών, δημιουργούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και ανοίγουν νέες αγορές (Storey & Easingwood, 1993, 1996). Όσο οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών μπορούν να αναπτύξουν νέες υπηρεσίες ή να βελτιώσουν τις ήδη παρεχόμενες, διαφοροποιούμενες έτσι από τον ανταγωνισμό αλλά προσφέροντας μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία για τον πελάτη, τόσο κερδίζουν σε ανταγωνιστικότητα (den Hertog, Van der Aa & de Jong, 2010).

Ο Ojasalo (2009) ορίζει την καινοτομία στις υπηρεσίες ως ικανότητα ανίχνευσης αλλαγών στη συμπεριφορά των πελατών, στις ανάγκες και στις προσδοκίες τους και σχεδιασμού καλύτερων υπηρεσιών μέσω ανάπτυξης νέων εννοιών υπηρεσιών. Πρόκειται για τον βαθμό ενσωμάτωσης νέας γνώσης στις υπηρεσίες, κάτι το οποίο άμεσα ή έμμεσα δημιουργεί αξία για την επιχείρηση (Salunke, Weerawardena & McColl-Kennedy, 2011). Είναι ακόμα η δυνατότητα να παρέχονται λύσεις στους πελάτες που πριν δεν

υπήρχαν (Giannopoulou, Gryszkiewicz & Barlatier, 2011), ιδέες ή συνδυασμοί τους οι οποίοι δημιουργούν αξία γι' αυτούς (den Hertog, Van der Aa & de Jong, 2010). Ορίζεται ακόμα η καινοτομία στις υπηρεσίες ως μια δυναμική ικανότητα στρατηγικής διαχείρισης και χρήσης των πόρων του οργανισμού με τέτοιους τρόπους ώστε να επιτυγχάνονται οι επιχειρηματικοί στόχοι μέσα από νέες ή βελτιωμένες υπηρεσίες (Teecce, 2009· Giannopoulou, Gryszkiewicz & Barlatier, 2011).

Η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται είτε στην τελική εκροή είτε στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας είτε στον συνδυασμό τους (Damanpour & Evan, 1984· Damanpour, 1991· Rogers, 1995· Miles, 2010). Οι Gemmel, Van Looy & Van Dierdonck (2013) και den Hartog, Van der Aa & de Jong (2010) θεωρούν ότι η καινοτομία στις υπηρεσίες σχετίζεται με και προκύπτει από:

- μια νέα έννοια υπηρεσίας (ένας νέος τρόπος κάλυψης αναγκών ή επίλυσης προβλημάτων των πελατών, ο οποίος δίνει αξία),
- έναν νέο τρόπο αλληλεπίδρασης με τον πελάτη (από τον οποίο μπορούν να προκύψουν νέες ιδέες),
- ένα νέο σύστημα παραγωγής αξίας (ανάπτυξη δικτύου συνεργαζόμενων επιχειρήσεων από τις οποίες προκύπτει η καινοτομία),
- ένα νέο μοντέλο εσόδων (π.χ. παροχή υπηρεσιών μέσω συνδρομής),
- ένα νέο οργανωσιακό (συνδυασμός ανθρώπινων πόρων, κουλτούρας, διαδικασιών) ή τεχνολογικό σύστημα παροχής της υπηρεσίας.

Η ουσία παροχής μιας υπηρεσίας είναι η επίλυση ενός προβλήματος ή η προσφορά μιας εμπειρίας (Grönroos, 2007) ενώ ο βαθμός/τύπος καινοτομίας μιας νέας υπηρεσίας μπορεί να διαφέρει (π.χ. μια υπηρεσία να είναι καινοτομική για την επιχείρηση, για τον κλάδο, για τη χώρα ή για τον κόσμο) και να είναι μικρός/οριακός ή μεγάλος (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014). Σχετικός είναι ο παρακάτω πίνακας:

Τύπος καινοτομίας	
<ul style="list-style-type: none"> • Νέες υπηρεσίες (μεγάλες καινοτομίες) • Νέα υπηρεσία σε αγορά που δεν εξυπηρετείται από την επιχείρηση • Νέες υπηρεσίες για ήδη υφιστάμενη αγορά της επιχείρησης 	Ριζική καινοτομία
<ul style="list-style-type: none"> • Προσθήκη υπηρεσιών σε ήδη υπάρχουσες • Βελτιώσεις (ήδη προσφερομένων) υπηρεσιών • Αλλαγές στην παρουσίαση των υπηρεσιών στον πελάτη 	Οριακή καινοτομία

Πίνακας 8.1 Τύπος καινοτομίας υπηρεσιών.

Κατά συνέπεια, η καινοτομία στις υπηρεσίες αναφέρεται σε μια νέα εμπειρία ή μια νέα λύση σε κάποιο πρόβλημα. Η σουηδική εταιρεία ΙΚΕΑ πριν μερικούς μήνες ανακοίνωσε σειρά επίπλων τα οποία παρέχουν δυνατότητα ασύρματης φόρτισης των κινητών τηλεφώνων. Είναι δυνατό δηλαδή ακουμπώντας το τηλέφωνο σε ένα ειδικό σημείο του τραπεζιού αυτό να φορτίζεται (Estes, 2015). Αυτό αποτελεί παράδειγμα

προσθήκης υπηρεσίας σε εμπράγματο αγαθό (έπιπλο), η οποία παρέχει λύση σε ένα πρόβλημα και η οποία δημιουργεί αξία για τον πελάτη.

Κάποιες επιχειρήσεις παροχής ταξιδιωτικής ασφάλειας, λόγω έκτακτων καταστάσεων ή γεγονότων που σημειώνονται σε ορισμένες χώρες (π.χ. ξαφνική πολιτική αναταραχή, φυσικές καταστροφές) αναλαμβάνουν να μεταφέρουν σε ασφαλή περιοχή τουρίστες που συμβαίνει να βρίσκονται σε αυτές. Ένα άλλο παράδειγμα καινοτομικής υπηρεσίας αποτελεί η ελληνική εφαρμογή taxibeat, με την οποία μπορεί κανείς μέσω του κινητού τηλεφώνου του να εντοπίσει ταξί που κινούνται κοντά του, να δει τα στοιχεία του οδηγού, τις παροχές του ταξί (π.χ. κλιματισμός), να διαβάσει αξιολογήσεις άλλων πελατών και να επιλέξει να καλέσει κάποιο από αυτά. Με την ολοκλήρωση της διαδρομής, η πληρωμή μπορεί να γίνει είτε με φυσικό τρόπο είτε μέσω κινητού, ενώ ο πελάτης θα πρέπει να αξιολογήσει την εμπειρία του από τη χρήση του ταξί. Παραδείγματα κι άλλων καινοτομικών υπηρεσιών μπορεί κανείς να βρει αρκετά σε νεοφυείς επιχειρήσεις.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 ξεκίνησαν στην Κίνα μεταρρυθμίσεις της αεροπορικής βιομηχανίας, οι οποίες έθεσαν μεταξύ άλλων το πλαίσιο για την εμφάνιση αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους (είναι οι εταιρείες που προσφέρουν απλοποιημένες αεροπορικές υπηρεσίες, σε φθηνότερες τιμές σε σύγκριση με τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες και με πλήρη αξιοποίηση των εμπράγματων στοιχείων-αεροσκαφών) κατά τα δυτικά πρότυπα. Δημιουργήθηκαν λοιπόν 3 τέτοιες εταιρείες, η Spring Airlines, η Shenzhen Airlines και η China United Airlines τα αποτελέσματα των οποίων είναι πολύ θετικά. Η Spring Airlines στοχεύει στο να καταστήσει το αεροπορικό ταξίδι οικονομικά εφικτό για τον καθένα, η τιμή του εισιτηρίου είναι κατά 55% φθηνότερη από την ισχύουσα στον κλάδο, προσφέρει μόνο ένα μπουκάλι νερό κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, δεν παρέχει αποζημίωση στον πελάτη για κανένα λόγο, το βάρος των χειραποσκευών δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει τα 15 κιλά (5 κιλά λιγότερο από το ισχύον αποδεκτό βάρος των 20 κιλών) ενώ δεν υπάρχουν κατηγορίες θέσεων (π.χ. Α' θέση, οικονομική). Η εταιρεία αυτή το 2007 είχε ετήσια έσοδα ¥ 1,23 δις και καθαρά κέρδη πάνω από ¥ 70 εκατομμύρια. Η Shenzhen Airlines παρέχει υψηλότερου επιπέδου αεροπορικές υπηρεσίες αλλά σε εξίσου χαμηλό κόστος. Καλωσορίζει τους ταξιδιώτες στο αεροδρόμιο, τους καθοδηγεί και τους βοηθάει στο check in, στον τρόπο προετοιμασίας των αποσκευών ενώ κατά τη διάρκεια της πτήσης προσφέρει στους επιβάτες της διάφορες δραστηριότητες όπως παιχνίδια και ασκήσεις αεροβικής, δημιουργώντας έτσι μια ευχάριστη κι άνετη ατμόσφαιρα. Η εν λόγω εταιρεία έλαβε το 2008 το βραβείο Five Star Diamond από την American Academy of Hospitality Science και η επωνυμία της ταυτίστηκε με τη διαρκή επιδίωξη της αριστείας και την καινοτομία. Η China United Airlines προσφέρει επίσης αεροπορικά ταξίδια χαμηλού κόστους, προσφέροντας ελάχιστη διασκέδαση στους επιβάτες της κατά τη διάρκεια των ταξιδιών. Δεδομένου μάλιστα ότι εδρεύει στο Beijing Nanyuan Airport, η εταιρεία είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση του σταθμού, τους ελέγχους ασφάλειας αλλά και τον έλεγχο των πτήσεων. Οι επιβάτες της μπορούν να ολοκληρώνουν όλες τις απαραίτητες διαδικασίες πριν την πτήση τους σε 20 λεπτά και να κάνουν check in ακόμα και 10 λεπτά πριν την αναχώρηση της πτήσης, σε αντίθεση με τους επιβάτες των άλλων εταιρειών που χρειάζονται κατ' ελάχιστο 1 ώρα για τις διαδικασίες και που πρέπει να έχουν κάνει check in τουλάχιστον 30 λεπτά πριν την αναχώρηση. Η εταιρεία είχε και συνεχίζει να έχει σημαντική ανάπτυξη, στοχεύοντας στη διεύρυνση του στόλου της σε 80 αεροσκάφη ως το 2019 (Liang, 2010).

Ένα άλλο παράδειγμα καινοτομικών υπηρεσιών στον χώρο της μουσικής είναι το Spotify, που παρέχεται μέσω διαδικτύου (streaming) και δίνει τη δυνατότητα να ακούσει κανείς ό,τι μουσική θέλει στον υπολογιστή, την ταμπλέτα ή το κινητό δωρεάν (ή και με συνδρομή σε υψηλότερη ποιότητα ήχου και χωρίς διαφημίσεις). Με αυτόν τον τρόπο περιορίζεται η πειρατεία αλλά και δίνεται η δυνατότητα δημιουργίας μουσικών λιστών τις οποίες μπορεί κανείς να απολαμβάνει παντού. Αξίζει δε να σημειωθεί ότι μεγάλοι κατασκευαστές μηχανημάτων ήχου όπως η SONY, η MARANTZ κ.α. ενσωματώνουν αυτήν τη δυνατότητα στα νέα τους μοντέλα ραδιοενησχυτών και δικτυακών συσκευών αναπαραγωγής ήχου.

8.2.1 Διαδικασία ανάπτυξης νέων υπηρεσιών

Η διαδικασία ανάπτυξης νέων υπηρεσιών μπορεί να μελετηθεί μέσα από 4 προσεγγίσεις, την τεχνολογική (technologist perspective), η οποία τονίζει τον ρόλο της τεχνολογίας στην καινοτομία (Barras, 1986, 1990· Gallouj, 1998· de Vries, 2006· Sundbo, Orfila-Sintes & Soerensen, 2007), την προσέγγιση της αφομοίωσης (assimilation perspective), σύμφωνα με την οποία θεωρίες κι έννοιες από τον χώρο των προϊόντων είναι δυνατό να μεταφερθούν στις υπηρεσίες (de Vries, 2006· Nijssen κ.α., 2006), την προσέγγιση της οριοθέτησης (demarcation perspective), η οποία υποστηρίζει τον διαφορετικό χαρακτήρα των υπηρεσιών και άρα τη δυσκολία μεταφοράς γνώσης από τα προϊόντα στις υπηρεσίες (den Hertog, 2000) και την προσέγγιση της

σύνθεσης (synthesis perspective), σύμφωνα με την οποία η καινοτομία στα προϊόντα θα πρέπει να μελετάται μαζί με την καινοτομία στις υπηρεσίες (π.χ. Nijssen κ.α., 2006).

Με βάση την αντίστοιχη διαδικασία για τα προϊόντα (Σχήμα 8.1), αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να περιγράψουν μέσα από μια ακολουθία διακριτών βημάτων τη διαδικασία ανάπτυξης νέων υπηρεσιών (Reidenbach & Moak, 1986· Edgett & Jones, 1991) υποστηρίζοντας ότι ακόμα και αν αυτές οι διαδικασίες είναι χρονοβόρες, εφόσον ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις, οδηγούν στην επιτυχία. Βάση της διαδικασίας είναι το υπόδειγμα ανάπτυξης νέων προϊόντων (Stage Gate Model), το οποίο προτάθηκε από τον Cooper (1983, 1999). Το υπόδειγμα αυτό αποτελεί έναν εννοιολογικό και λειτουργικό χάρτη ο οποίος περιγράφει τα βήματα μέσα από τα οποία μια ιδέα μπορεί να καταλήξει στην παραγωγή και διάθεση ενός νέου προϊόντος, εξασφαλίζοντας αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην όλη διαδικασία. Διακρίνεται από στάδια (stages) στα οποία γίνεται συγκέντρωση-επεξεργασία πληροφοριών σε διαλειτουργικό επίπεδο και σημεία αποφάσεων (gates) ή αλλιώς σημεία ελέγχου ποιότητας στη βάση παραδοτέων, κριτηρίων και εκροών (π.χ. σχέδιο δράσης για τη συνέχεια και απαιτήσεις σε κόστος και χρόνο) για τη συνέχεια ή όχι της διαδικασίας (Cooper, 2008).

Το υπόδειγμα αυτό περιλαμβάνει πέντε διακριτά στάδια μέσω των οποίων μια ιδέα νέου προϊόντος μπορεί να καταλήξει στην παραγωγή και διάθεσή του στην αγορά. Σε κάθε στάδιο γίνεται έλεγχος και λαμβάνονται σχετικές αποφάσεις. Στο πρώτο στάδιο αξιολογούνται οι ιδέες (μπορεί να βασίζονται σε ανάγκες που δεν ικανοποιούνται ως τώρα, μια τεχνολογία κ.λπ.) ως προς το αν ταιριάζουν, για παράδειγμα, με την αποστολή της επιχείρησης, αν υπάρχουν οι πόροι και η τεχνολογία παραγωγής, πόσο ελκυστικές είναι κ.λπ. Στο δεύτερο στάδιο γίνεται μια πρώτη επιχειρηματική αξιολόγηση της ιδέας που έχει προκριθεί (ανάλυση αγοράς και τεχνολογικών δυνατοτήτων της επιχείρησης). Στο τρίτο στάδιο συγκεκριμενοποιείται το προϊόν, η αγορά-στόχος και ο τρόπος τοποθέτησης του νέου προϊόντος στην αγορά. Γίνεται δηλαδή ο προσδιορισμός της έννοιας του προϊόντος (product concept), από τον οποίο προκύπτουν οι προδιαγραφές σχεδιασμού του. Στη συνέχεια λαμβάνει χώρα η μετάφραση των απαιτήσεων της αγοράς σε μια λειτουργική και εφικτή έννοια προϊόντος και ο έλεγχος αποδοχής του νέου προϊόντος από την αγορά. Σε αυτό το σημείο λαμβάνονται αποφάσεις για πιθανές αλλαγές ή τροποποιήσεις, αν διαπιστωθεί ότι το προϊόν δεν προτιμάται από τους πελάτες, και παρέχεται μια σχετικά λεπτομερής ανάλυση του κόστους. Το τέταρτο στάδιο αφορά την ανάπτυξη του νέου προϊόντος και περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός πρωτοτύπου του προϊόντος αλλά και την κατάρτιση ολοκληρωμένου σχεδίου μάρκετινγκ. Κατόπιν γίνεται έλεγχος του σχεδίου και των χαρακτηριστικών του προϊόντος. Οι πελάτες καλούνται να δοκιμάσουν το νέο προϊόν. Στη βάση της αξιολόγησης τόσο από την επιχείρηση όσο και από τους πελάτες λαμβάνεται απόφαση για συνέχεια της διαδικασίας. Κατά το προτελευταίο στάδιο γίνεται δοκιμή παραγωγής και πιλοτική εισαγωγή στην αγορά. Με βάση την αξιολόγηση του σταδίου αυτού και σχετικές επιχειρηματικές αναλύσεις, αποφασίζεται η κανονική εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά αλλά και η συνεχής αξιολόγηση της πορείας του, ώστε να λαμβάνονται αποφάσεις διορθωτικών ενεργειών αν και όπου χρειάζεται.

Η επιτυχία εξαρτάται από την ύπαρξη ενός σαφούς πλαισίου και προσδιορισμού του νέου προϊόντος, την προσεκτική κατανόηση των απαιτήσεων του πελάτη, των μοναδικών χαρακτηριστικών του προϊόντος και της αξίας του για τον πελάτη, τα αυστηρά σημεία ελέγχου ποιότητας στη διαδικασία, την άριστα οργανωμένη διαδικασία εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά, την αφοσίωση και δέσμευση διαλειτουργικών ομάδων υπό την καθοδήγηση σωστής ηγεσίας αλλά και τον διεθνή προσανατολισμό (Cooper, 1999).

Ο τρόπος οργάνωσης της καινοτομίας στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών παρουσιάζει ομοιότητες σε σχέση με εκείνον στις παραδοσιακές επιχειρήσεις. Χρειάζεται πρωτίστως ισχυρή πίστη και δέσμευση στην καινοτομία τόσο από ανώτατα στελέχη όσο και από όλο το προσωπικό της επιχείρησης, συντονισμένη προσπάθεια, επαρκείς και κατάλληλοι πόροι, κατάλληλη κουλτούρα και οργανωμένες διαδικασίες ανάπτυξης νέων υπηρεσιών (Johne, 1993· de Brentani, 2001· Johne, 2003· Nijssen κ.α., 2006). Υπάρχουν όμως και διαφορές, οι οποίες μπορεί για παράδειγμα να σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, με τον βαθμό οργάνωσης της διαδικασίας της καινοτομίας, τη σχέση ανάμεσα στη διαδικασία ανάπτυξης και τη διαδικασία παροχής της νέας υπηρεσίας, το μέγεθος επένδυσης στην έρευνα και την ανάπτυξη (Johne & Storey, 1998· Menor, Takikonda & Sampson, 2002· Nijssen κ.α., 2006· Papastathopoulou & Hultink, 2012· Gemmel, Van Looy & Van Dierdonck, 2013). Σε κάθε περίπτωση, η επιστημονική γνώση ως προς τη θεωρία αλλά και τις στρατηγικές ανάπτυξης νέων υπηρεσιών έχει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης (Menor & Roth, 2007· Droege, Hildebrand & Heras Forcada, 2009).

Τα βασικά στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης νέων υπηρεσιών είναι τα εξής (Scheuing & Johnson, 1989· Avlonitis, Papastathopoulou & Gounaris, 2001):

- Ανάπτυξη ιδεών και προκαταρκτική αξιολόγηση (με βάση τεχνικά κριτήρια και κριτήρια αγοράς).
- Επιχειρηματική ανάλυση και στρατηγική μάρκετινγκ (αγορά, ανάγκες, απαιτούμενες επενδύσεις κ.λπ.).
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη απαραίτητων διαδικασιών και συστημάτων.
- Έλεγχος εντός κι εκτός της επιχείρησης ως προς τα λειτουργικά και τα χαρακτηριστικά μάρκετινγκ της νέας υπηρεσίας.
- Εισαγωγή στην αγορά και επακόλουθες δραστηριότητες (αξιολόγηση).

Οι Johnson, Roth και Chase (2000) πρότειναν ένα σχετικό υπόδειγμα διαδικασίας ανάπτυξης νέων υπηρεσιών με τέσσερα βασικά στάδια (κύκλος ανάπτυξης νέων υπηρεσιών), το οποίο λαμβάνει υπόψη του και οργανωσιακές παραμέτρους. Σύμφωνα με αυτό, η διαδικασία ανάπτυξης νέων υπηρεσιών ξεκινά από τις νέες ιδέες, οι οποίες μπορούν να προέλθουν από πολλές διαφορετικές πηγές. Νέες ιδέες μπορούν να προέλθουν από το προσωπικό επαφής, από εκείνους δηλαδή τους εργαζομένους οι οποίοι έρχονται σε επαφή καθημερινά με τους πελάτες. Αυτοί μπορούν να αναγνωρίσουν κάποιο πρόβλημα, κάποια ανάγκη η οποία δεν ικανοποιείται ή μπορούν να σκεφτούν έναν νέο τρόπο παροχής της υπηρεσίας. Ιδέες μπορούν να προέλθουν όμως και από τα στελέχη, τις πιθανές ανεπίσημες συζητήσεις μεταξύ απλών εργαζομένων και στελεχών, τις αλλαγές στα δημογραφικά, τη χρήση πληροφοριών και γνώσεων από την ανάλυση στοιχείων ή και την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Κατά το στάδιο λοιπόν του σχεδιασμού οι ιδέες αξιολογούνται και αυτές που κρίνεται πως μπορούν να υλοποιηθούν προωθούνται για ανάλυση ώστε να προσδιοριστεί ποια θα είναι η απόδοσή τους. Στο στάδιο της ανάλυσης λαμβάνεται και η απόφαση για την έναρξη του έργου σχεδιασμού της νέας υπηρεσίας, που περιλαμβάνει χρονοδιαγράμματα και ανάγκες σε πόρους ώστε η υπηρεσία τελικά να σχεδιαστεί και να ελεγχθεί σε πιλοτική κλίμακα (τρίτο στάδιο) (π.χ. σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς). Εφόσον όλα πάνε καλά, η νέα υπηρεσία εισάγεται κανονικά στην αγορά (τέταρτο στάδιο).

Για την όλη αυτή διαδικασία είναι σημαντικός ο ρόλος των διαλειτουργικών ομάδων, των απαραίτητων εργαλείων αλλά και το οργανωσιακό περιβάλλον, το οποίο θα υποστηρίξει την καινοτομία και την αλλαγή. Είναι ακόμη σημαντική η συνεισφορά α) του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο προσεκτικά θα πρέπει να επιλέγεται, να υποστηρίζεται και να εκπαιδεύεται ώστε να παρέχει αποτελεσματικά τις υπηρεσίες, β) της τεχνολογίας (π.χ. ως προς τα υλικά, την ενέργεια, την επεξεργασία πληροφοριών), η οποία όπως ειπώθηκε και προηγουμένως είναι πηγή ιδεών και γ) των συστημάτων και υποσυστημάτων (π.χ. αρχεία δεδομένων) τα οποία θα πρέπει να συνεργάζονται και να λειτουργούν έτσι ώστε να παρέχεται σωστά η υπηρεσία.

Οι Stevens και Dimitriadis (2005) προσεγγίζουν κριτικά τα υποδείγματα ανάπτυξης νέων υπηρεσιών και αναφέρονται σε 4 βασικά τους μειονεκτήματα:

- Οδηγούν σε σπατάλη χρόνου και γραφειοκρατία με αποτέλεσμα καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση της διαδικασίας.
- Δεν ενσωματώνουν τον τρόπο οργάνωσης ομάδων (η συνεργασία είναι βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη μιας νέας υπηρεσίας).
- Δεν προσδιορίζουν ακριβώς τις εκροές κάθε σταδίου.
- Παραβλέπουν τη σημασία των οργανωσιακών μεταβλητών.

Ως εκ τούτου, άλλοι μελετητές τονίζουν τη σημασία για τη διαδικασία ανάπτυξης νέων υπηρεσιών ειδικά των οργανωσιακών μεταβλητών (π.χ. όραμα, επικοινωνία, συνεργασία, πόροι, αντιμετώπιση της αλλαγής, δομή, οργάνωση εργασίας, υποστηρικτική κουλτούρα) και της οργανωσιακής μάθησης (Damanpour, 1991· Hart & Service 1993· Edvardsson, Haglund & Mattsson, 1995· De Jong & Vermeulen, 2003· Blazevic & Lievens, 2004).

Το 2001, στο πλαίσιο έρευνας στο Πανεπιστήμιο Linköping στη Σουηδία για την ανάπτυξη ενός πανεπιστημιακού ερευνητικού κέντρου καινοτομίας και ανάπτυξης νέων προϊόντων, οι Anninos & Dahlgaard κατέληξαν σε ένα υπόδειγμα το οποίο θα αποτελούσε τη βάση για την ανάπτυξη του κέντρου αυτού αλλά και για την επιλογή ερευνητικών έργων και την επίτευξη επιστημονικής, τεχνολογικής και οργανωσιακής αριστείας. Το υπόδειγμα αυτό, στηρίζεται σε 3 δομικά στοιχεία τα οποία είναι η στρατηγική, η κουλτούρα και η οργανωσιακή δομή, υποστηριζόμενα από την ηγεσία. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν τη βάση 4 πυλώνων (γνώση, πόροι, τεχνολογία, συνεργασίες), οι οποίοι αλληλεπιδρούν και υποστηρίζουν τη διαδικασία της καινοτομίας.

Η διαδικασία της καινοτομίας απαιτεί από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να έχουν ορισμένες δυνατότητες (δύσκολα μεταφερόμενες ή μιμούμενες) που θα τους επιτρέπουν να συνδυάζουν, να

συντονίζουν, να αναπτύσσουν, να αποσυνθέτουν και να επανασυνθέτουν τους παραγωγικούς τους συντελεστές, ώστε να κατορθώνουν να παρέχουν νέες υπηρεσίες, εμπειρίες στους πελάτες τους αλλά και να επιβιώνουν και να προσαρμόζονται στο περιβάλλον (den Hertog, Van der Aa & de Jong, 2010). Τέτοιες δυνατότητες είναι:

1. η ύπαρξη μηχανισμών αναζήτησης αναγκών, επιθυμιών των πελατών αλλά και τεχνολογικών δυνατοτήτων,
2. ο προσδιορισμός της έννοιας μιας νέας υπηρεσίας (με βάση τα αποτελέσματα του προηγούμενου σταδίου),
3. ο συνδυασμός πόρων για τη νέα υπηρεσία ή ακόμα και η απλοποίηση της υπηρεσίας στα συστατικά της μέρη προκειμένου να δημιουργηθούν εξειδικευμένες υπηρεσίες,
4. η συμπαραγωγή της νέας υπηρεσίας (με άλλες επιχειρήσεις και με τους πελάτες) και ο συντονισμός της διαδικασίας αυτής,
5. η σταδιακή διάχυση της υπηρεσίας στην αγορά και η επικοινωνία της,
6. η διαρκής μάθηση και προσαρμογή.

Αυτές οι δυνατότητες αποτελούν συστατικά στοιχεία του υποδείγματος 6 διαστάσεων των den Hertog, Van der Aa και de Jong, (2010), οι οποίες είναι:

- η έννοια της υπηρεσίας (αυτό που προσφέρεται στον πελάτη),
- η αλληλεπίδραση επιχείρησης-πελάτη και ο τρόπος με τον οποίο οι πελάτες συνδημιουργούν αξία,
- το νέο σύστημα παραγωγής αξίας ή το δίκτυο συνεργαζόμενων επιχειρήσεων για την παραγωγή της καινοτομίας (Syson & Perks, 2004),
- το νέο μοντέλο εσόδων με βάση τη νέα υπηρεσία,
- το σύστημα παροχής της υπηρεσίας (ανθρώπινοι πόροι, κουλτούρα, οργάνωση),
- η τεχνολογία.

Η καινοτομία λοιπόν μπορεί να προέλθει σε όλες τις 6 παραπάνω διαστάσεις αλλά και σε μία ή μερικές από αυτές, η σημασία και οι αλληλεπιδράσεις των οποίων ενδέχεται να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση ή κατά είδος καινοτομίας.

8.3 Ανοικτά συστήματα καινοτομίας

Σύμφωνα με την παραδοσιακή εκδοχή της αλυσίδας αξίας στις επιχειρήσεις (όπως αυτή περιγράφεται από τον Michael Porter), οι εισροές μέσω κύριων και συμπληρωματικών διαδικασιών μετασχηματίζονται σε εκροές. Ο ρόλος των υπηρεσιών στην περίπτωση αυτήν είναι πολύ περιορισμένος και αφορά τις απαιτούμενες ενέργειες για την πώληση και τη λειτουργία του προϊόντος μετά την αγορά. Ωστόσο, αυτό το οποίο πραγματικά θέλουν οι πελάτες δεν είναι το προϊόν (όπως λέει και ο Drucker) αλλά η χρησιμότητα η οποία προκύπτει από τη χρήση του ή αλλιώς το αποτέλεσμα (Chesbrough, 2011b). Η θεώρηση των επιχειρήσεων υπό το πρίσμα των υπηρεσιών κάνει λόγο για την παραγωγή αξίας μέσω μιας επαναλαμβανόμενης διαδικασίας. Αυτή ξεκινά με τη διερεύνηση των αναγκών του πελάτη, η οποία διερεύνηση χρησιμεύει στην ανάπτυξη σχετικών προτάσεων από την επιχείρηση, οι οποίες προτάσεις στοχεύουν στην ικανοποίηση του πελάτη. Ο πελάτης καλείται να συνδιαμορφώσει την υπηρεσία καταθέτοντας γνώσεις, εμπειρίες κ.λπ. Αυτά συμβάλλουν στη ανάπτυξη ή βελτίωση των σημείων επαφής του με την επιχείρηση αλλά και στον τελικό σχεδιασμό υπηρεσιών που θα προσφερθούν στον πελάτη. Η παροχή της υπηρεσίας μπορεί να γίνεται είτε από την επιχείρηση είτε (κατόπιν συντονισμού) σε συνδυασμό με άλλες επιχειρήσεις.

Τα τελευταία χρόνια γίνεται ιδιαίτερος λόγος για τα λεγόμενα «ανοικτά συστήματα καινοτομίας» (open innovation systems), τα οποία βασίζονται στην ιδέα ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιοποιούν τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές πηγές καινοτομίας προκειμένου να ενισχύουν τις δυνατότητες που έχουν για να καινοτομούν (Chesbrough, 2004· Chesbrough & Appleyard, 2007). Ο όρος «ανοικτή καινοτομία» προτάθηκε από τον καθηγητή Henry Chesbrough στο βιβλίο του *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (2003).

Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις βασιζόνταν στις εσωτερικές τους δυνατότητες προκειμένου να καινοτομούν. Το κλειστό σύστημα καινοτομίας ήταν ένας ασφαλής δρόμος για την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα. Αυτό σήμαινε ότι οι επιχειρήσεις επένδυναν μεγάλα ποσά στην έρευνα και στην ανάπτυξη. Όλα έπρεπε να γίνονται μέσα στην επιχείρηση, ενώ γινόταν ελάχιστη ή καθόλου χρήση της γνώσης που υπήρχε έξω από αυτήν. Πολλές ιδέες και τεχνολογίες οι οποίες αναπτύσσονταν δεν προχωρούσαν καν

στο στάδιο της ανάπτυξης. Ενώ λοιπόν παραδοσιακά οι επιχειρήσεις βασίζονταν στις εσωτερικές τους δυνατότητες προκειμένου να αναπτύσσουν νέες υπηρεσίες, έγινε σταδιακά κατανοητό ότι ήταν αδύνατον με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις να έχουν την απαραίτητη γνώση για να καινοτομήσουν. Ας δούμε ένα παράδειγμα: Η SONY το 1979 κατασκεύασε το πρώτο Walkman (όνομα που χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει όλα τα φορητά κασετόφωνα μικρών διαστάσεων τα οποία μπορούσε κανείς να έχει μαζί του παντού). Μέσα σε 10 χρόνια είχαν πωληθεί πάνω από 50 εκατομμύρια συσκευές, σε 13 χρόνια ο αριθμός αυτός είχε φτάσει τα 100 εκατομμύρια και σε 16 χρόνια τα 150 εκατομμύρια. Το 2001 η Apple κατασκεύασε το iPod, το αντίστοιχο walkman του 21ου αιώνα, με σκληρό δίσκο αντί για κασέτα. Μέσα σε 4 χρόνια είχαν πωληθεί 67,9 εκατομμύρια συσκευές και μέσα σε 6 χρόνια από την κυκλοφορία του έφτασε τα 100 εκατομμύρια. Η Apple χρειάστηκε μόλις 7 χρόνια για να «νικήσει» τη SONY. Ενώ στην περίπτωση της SONY υπήρχαν ειδικοί που εργάζονταν σε κλειστά εργαστήρια και χώρους προσπαθώντας να «ακούσουν» τους πελάτες, η Apple καινοτομούσε έχοντας φτιάξει την υπηρεσία iTunes και συνεργαζόμενη με τις δισκογραφικές εταιρείες, ώστε να διαθέτουν τη μουσική διαδικτυακά με κόστος 1 δολάριο ανά τραγούδι. Το 2006 η SONY εισήγαγε στην αγορά το πρώτο της Walkman με σκληρό δίσκο, αλλά τότε ήταν ήδη αργά, γιατί το iPod είχε κατακτήσει ήδη τις καρδιές των καταναλωτών με ένα εντυπωσιακό μερίδιο 75% σε παγκόσμια κλίμακα (Royal, 2009).

Το υπόδειγμα «ανοικτής καινοτομίας» βασίζεται στη συνεργασία. Μέσω των συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις ή φορείς, μπορούν να συνδυαστούν οι διαφορετικές δυνατότητες, γνώσεις και εμπειρίες κάθε επιχείρησης. Η ανοικτή καινοτομία μπορεί να βασίζεται στην αξιοποίηση ιδεών, γνώσης και τεχνολογίας από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και στη δυνατότητα άλλων επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν ιδέες και τεχνολογίες οι οποίες αναπτύχθηκαν από μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Και με τους δύο τρόπους, οι επιχειρήσεις μπορούν να μοιράζονται και να αξιοποιούν πόρους προκειμένου να καινοτομήσουν. Οι King & Lakhani (2013) θεωρούν πως οι επιχειρήσεις οι οποίες επιλέγουν να υιοθετήσουν το υπόδειγμα της ανοικτής καινοτομίας μπορούν είτε να επικεντρωθούν στη διαδικασία δημιουργίας νέων ιδεών είτε στη διαδικασία επιλογής νέων ιδεών είτε και στις δύο αυτές διαδικασίες. Στην πρώτη περίπτωση είναι δυνατό να διενεργούνται διαγωνισμοί καινοτομίας με βραβεία για τους νικητές οι οποίοι θα καταφέρουν να επιλύσουν ένα πρόβλημα (το οποίο όμως πρέπει να είναι ξεκάθαρα ορισμένο και κατανοητό). Παράδειγμα το National Eye Institute στο Maryland των ΗΠΑ, το οποίο μέσω διαγωνισμού κατάφερε να συγκεντρώσει πάνω από 500 προτάσεις για τη θεραπεία παθήσεων της όρασης. Στη δεύτερη περίπτωση είναι δυνατό οι πελάτες να καλούνται να αποφασίσουν οι ίδιοι για το ποιες υπηρεσίες, για παράδειγμα, θέλουν να απολαμβάνουν και διαδικτυακά ή το ποια προϊόντα τους αρέσουν και θέλουν η επιχείρηση να συνεχίσει να παράγει (βέβαια εδώ υπάρχει το ρίσκο οι απαιτήσεις των πελατών να έρχονται σε σύγκρουση με τις δυνατότητες ή τις στρατηγικές αποφάσεις και επιλογές της επιχείρησης). Χαρακτηριστικό παράδειγμα η Walmart, η οποία ζήτησε από τους πελάτες της να ψηφίσουν για τα προϊόντα που θέλουν να είναι δυνατά για αγορά από το διαδίκτυο. Μερικές επιχειρήσεις είναι ακόμη δυνατό να επιλέγουν να υιοθετήσουν και τις δύο αυτές διαδικασίες, όπως η Fiat για τον σχεδιασμό του αυτοκινήτου της Mio για την οποία συνεργάστηκε με 17.000 πελάτες σε πάνω από 11.000 νέες ιδέες.

Εφαρμόζοντας το πλαίσιο ανοικτής καινοτομίας στον τομέα των υπηρεσιών, οι Gemmel, Van Looy και Van Dierdonck (2013) αναφέρουν το παράδειγμα των κατασκευαστών κινητών τηλεφώνων, οι οποίοι παραδοσιακά στήριζαν την καινοτομία π.χ. στον σχεδιασμό, κάτι που ήταν αρκετό για να φέρει περισσότερες πωλήσεις, τώρα όμως αυτό που μετράει είναι η εμπειρία του πελάτη. Για να συνεχίσουν λοιπόν να είναι ανταγωνιστικοί χρειάζεται έμφαση στις εφαρμογές και στις υπηρεσίες που στοχεύουν στον εμπλουτισμό των εμπειριών του πελάτη. Η καινοτομία αυτή προσεγγίζεται μέσω των υπηρεσιών, αφού αυτές πλέον προσφέρουν δυνατότητες περαιτέρω επιχειρηματικής ανάπτυξης. Ο Chesbrough (2011a) υποστηρίζει ότι η ανοικτή καινοτομία στις υπηρεσίες προϋποθέτει: α) θεώρηση της εταιρείας ως εταιρείας παροχής υπηρεσιών, β) εμπλοκή του πελάτη προκειμένου να δημιουργηθεί η καινοτομία η οποία του δίνει την επιθυμητή εμπειρία, γ) αξιοποίηση των πρακτικών ανοικτής καινοτομίας (για αποφυγή κινδύνων, υπερβολικού κόστους κ.α.) και δ) ολικό επανασχεδιασμό του επιχειρηματικού μοντέλου.

Μέσω της ανοικτής καινοτομίας επιτυγχάνεται μείωση του ρίσκου και του κόστους, βελτιώνεται η παραγωγικότητα, μειώνεται ο χρόνος εισαγωγής προϊόντων στην αγορά, χρησιμοποιούνται ιδέες, ικανότητες και τεχνολογίες που μπορεί να έχουν αναπτυχθεί αλλού, αποκτά η επιχείρηση δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές μέσω των συνεργασιών και επιτυγχάνεται ένα τέτοιο είδος καινοτομίας το οποίο δεν θα μπορούσε να αναπτυχθεί μεμονωμένα από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Επομένως, η ανοικτή καινοτομία αναφέρεται σε αυτήν ακριβώς την ανάπτυξη συνεργασιών τόσο στα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων / συνεργαζόμενων φορέων (π.χ. πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, προμηθευτές, πελάτες) όσο και στη χρήση

εσωτερικών και εξωτερικών πηγών καινοτομίας. Μέσω της προσέγγισης αυτής, οι επιχειρήσεις ενισχύουν σημαντικά τις δυνατότητες που έχουν να καινοτομούν. Χρειάζεται ωστόσο προσοχή ώστε να μην αποκαλύπτονται πληροφορίες που μπορεί να υποσκάσουν τη δυνατότητα μιας εταιρείας να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα αλλά και γιατί αυξάνεται η πολυπλοκότητα του όλου εγχειρήματος και οι στρατηγικές που εφαρμόζονται θα πρέπει πλέον να επανασχεδιαστούν σε επίπεδο δικτύου συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

8.4 Κρίσιμοι παράγοντες για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και αξιολόγηση της διαδικασίας

Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών καθορίζεται, πέρα από την τεχνολογία, από αρκετούς παράγοντες, όπως αυτοί που σχετίζονται με: α) τη φύση της υπηρεσίας (Βασίζεται στο ανθρώπινο στοιχείο ή στην τεχνολογία; Είναι απλή ή πολύπλοκη; Είναι εύκολα προσαρμόσιμη ή όχι; Παρέχει εμπράγματα στοιχεία ποιότητας ή έχει σχεδιαστεί για να βελτιώσει την εμπειρία του πελάτη;), β) τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και της αγοράς (Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της αγοράς; Πόσο ελκυστική είναι; Σε τι βαθμό ικανοποιούνται ανάγκες και επιθυμίες των πελατών;), γ) τη συνέργεια (Σε τι βαθμό η νέα υπηρεσία στηρίζεται στις δυνατότητες, σε όρους πόρων δηλαδή, της επιχείρησης και είναι συνεπής με τις υπάρχουσες εμπειρίες των πελατών;), δ) τη διαδικασία αυτή καθαυτή (Πόσο συστηματικά γίνεται και πόσο επίσημα οργανωμένη είναι;) και τον επικουρικό ρόλο της τεχνολογίας και ε) την ύπαρξη κατάλληλης ενθαρρυντικής κουλτούρας για καινοτομία (de Brentani 1991, 1995· de Brentani & Ragot, 1996).

Άλλοι ερευνητές ωστόσο υποστηρίζουν ότι η επιτυχία κατά την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες (Edvardsson, Haglund & Mattson, 1995· Edvardsson & Olsson, 1996· Johnson & Gustafsson 2000· Gustafsson & Johnson, 2003):

- Εστίαση στον πελάτη και κατάλληλη (πελατοκεντρική) κουλτούρα: είναι πολύ βασικό να γνωρίζει η επιχείρηση ακριβώς ποιους θέλει να εξυπηρετήσει, ποιες είναι οι ανάγκες τους, οι επιθυμίες, οι προσδοκίες τους, πότε, πού, πώς και γιατί χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της, ποιες είναι οι αξίες τους, πώς σκέφτονται, ποιες οι εμπειρίες και τα συναισθήματά τους από τη χρήση των υπηρεσιών, ποια τιμή είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν.
- Χρήση διάφορων μεθόδων συλλογής πληροφοριών σχετικά με τον πελάτη: είναι καλό να χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι, όπως ερωτηματολόγια, τηλεφωνικές συνεντεύξεις κ.λπ.
- Εμπλοκή πελάτη στη φάση ανάπτυξης νέων υπηρεσιών: αν και ο ρόλος της τεχνολογίας σήμερα είναι μεγάλος στην ανάπτυξη και παροχή νέων υπηρεσιών, αυτό που είναι σημαντικό είναι να εμπλέκεται ο πελάτης στη διαδικασία ανάπτυξης των νέων υπηρεσιών και αντίστοιχα να ελέγχονται και να αξιολογούνται οι νέες υπηρεσίες σε πιλοτικό επίπεδο.
- Χρήση ομάδων: είναι σημαντικό το άτομα που αποτελούν τις ομάδες εργασίας να έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, κουλτούρα, αξίες, γνώσεις, συμπληρωματικές ικανότητες και δεξιότητες, εμπειρίες, αφού συχνά οι νέες υπηρεσίες προκύπτουν από την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία μεταξύ π.χ. λειτουργιών, στελεχών της επιχείρησης, επαγγελματιών και πελατών.
- Αποτελεσματική διαχείριση εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας: είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία τόσο εσωτερικά στις επιχειρήσεις (π.χ. σωστή μετάφραση των αναγκών των πελατών σε προδιαγραφές υπηρεσίας) όσο και εξωτερικά (π.χ. πώς επικοινωνεί η επιχείρηση τον τρόπο που οι υπηρεσίες της ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες και προσδοκίες).
- Χρήση υπευθύνων έργου (project leaders) και επένδυση στο προσωπικό: χρειάζονται άτομα με ταλέντο και ικανότητα ηγεσίας, καθοδήγησης και ανάπτυξης ομάδων που ασχολούνται με νέες υπηρεσίες. Το προσωπικό θα πρέπει να επιλέγεται προσεκτικά, να εκπαιδεύεται και να παρέχει τις υπηρεσίες με συνέπεια.
- Ολιστική προσέγγιση: είναι πολύ σημαντικό να μην εστιάζει η επιχείρηση μόνο σε ένα στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης νέων υπηρεσιών αλλά να έχει μια συνολική θεώρηση των πραγμάτων, να εκτελεί έργα ταυτόχρονα και να εστιάζει στη συνολική προσφορά της υπηρεσίας, στην αξιολόγηση δηλαδή όλης της εμπειρίας που αποκτά ο πελάτης από τη χρήση των υπηρεσιών και τη διαρκή βελτίωση.

- Εστίαση στη συνολική εμπειρία για τον πελάτη: οι ολοκληρωμένες λύσεις για τον πελάτη μπορεί να περιλαμβάνουν κάτι πραγματικά νέο ή να περιλαμβάνουν βελτιώσεις σε κάτι, σε μια υπηρεσία που ήδη υπάρχει. Για τους πελάτες, οι υπηρεσίες είναι ολοκληρωμένες λύσεις για μια ανάγκη. Όταν αναπτύσσεται μια νέα υπηρεσία, αυτή πρέπει να εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Οι υπηρεσίες διαφέρουν γιατί χρησιμοποιούν συνδυασμένα την τμηματοποίηση της αγοράς και τη διαφοροποίηση ως μέρος της συνολικά προσφερόμενης λύσης.
- Παρακολούθηση και καταγραφή αγοράς: στοιχεία όπως η μεγάλη τεχνολογική πρόοδος, το αυξανόμενο επίπεδο εκπαίδευσης των πελατών, η μεγάλη διαθεσιμότητα πληροφοριών θα πρέπει να παρακολουθούνται, να καταγράφονται και να αξιολογούνται.

Είναι αλήθεια πως η διαδικασία της καινοτομίας και της ανάπτυξης νέων υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από μεγάλο –και διαφορετικό κατά περίπτωση– βαθμό πολυπλοκότητας, η οποία επηρεάζεται από αρκετούς παράγοντες. Για παράδειγμα ο βαθμός πολυπλοκότητας των υπηρεσιών εστίασης σε ένα εστιατόριο fast food, όπου κανείς μπορεί να καθίσει σε οποιοδήποτε τραπέζι θελήσει, να δει το μενού σε κάποιο κεντρικό σημείο του καταστήματος και όπου υπάρχουν περιορισμένες επιλογές ροφημάτων, είναι πολύ μικρότερος από ό,τι σε ένα ακριβό εστιατόριο, όπου χρειάζεται ο πελάτης να έχει κάνει κράτηση για τραπέζι και στο οποίο ο σερβιτόρος «απαγγέλει» προφορικά το μενού, ενώ υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία ροφημάτων και ποτών. Επίσης, άλλη μια σημαντική παράμετρος είναι ο λεγόμενος βαθμός διαφοροποίησης, το κατά πόσο δηλαδή η υπηρεσία μπορεί να εξατομικευτεί ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη. Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης/εξατομίκευσης υπάρχει κατά την παροχή εξειδικευμένων νομικών υπηρεσιών για συγκεκριμένες περιπτώσεις, ενώ χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης στην περίπτωση της ηλεκτρονικής υποβολής φορολογικών δηλώσεων από ένα φοροτεχνικό γραφείο. Πολλές επιχειρήσεις λοιπόν επιλέγουν να εστιάσουν είτε σε χαμηλό βαθμό πολυπλοκότητας προσφέροντας μόνο μία υπηρεσία (π.χ. παγωτό, καφές), κάτι το οποίο προϋποθέτει υψηλή ποιότητα, είτε σε υψηλό βαθμό (π.χ. τα σούπερ μάρκετ, στα οποία λειτουργούν αρτοποιεία, φαρμακεία κ.λπ.). Φυσικά μπορεί να υπάρχουν και συνδυασμοί μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων.

Στη διαδικασία ανάπτυξης νέων υπηρεσιών υπάρχουν έξι βασικοί παράγοντες (Johnes and Storey, 1998):

1. το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (δέσμευση ανώτατης διοίκησης, πόροι, δομή, κουλτούρα, στρατηγική θεώρηση της ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, εσωτερικές διαδικασίες και συστήματα, στόχοι),
2. η διαδικασία ανάπτυξης νέων υπηρεσιών αυτή καθαυτήν (με βάση αντικειμενικά στοιχεία, ακρίβεια, ταχύτητα και μεθοδικότητα),
3. οι εμπλεκόμενοι ανθρώπινοι πόροι (εργαζόμενοι, προσωπικό επαφής, πελάτες),
4. η ανάλυση των ευκαιριών,
5. η ανάπτυξη (νέας έννοιας υπηρεσίας, νέου συστήματος υπηρεσίας, νέας διαδικασίας υπηρεσίας,
6. η εφαρμογή (των λειτουργικών σχεδίων, της στρατηγικής επικοινωνίας της επιχείρησης και η εισαγωγή στην αγορά).

Είναι σύνηθες κατά την ανάπτυξη μιας υπηρεσίας να δημιουργείται ένα σχετικό προσχέδιο όλου του συστήματος παροχής της (service blueprint), στο οποίο απεικονίζονται η δομή και το σύνολο των συσχετίσεων ή συναλλαγών κατά τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας. Το προσχέδιο αυτό βοηθάει στον εντοπισμό των περιοχών όπου ενδέχεται να υπάρξουν λάθη και να παρατηρηθούν προβλήματα (π.χ. ουρές αναμονής), στη λήψη αποφάσεων για απλοποίηση και κατάργηση ορισμένων βημάτων για την παροχή της υπηρεσίας, στη διερεύνηση προσθήκης σημείων αυτοεξυπηρέτησης του πελάτη κ.λπ. Πρόκειται δηλαδή για ένα αποτελεσματικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται στον σχεδιασμό αλλά και στη βελτίωση ποιότητας των υπηρεσιών και την καινοτομία. Τα στελέχη έχουν έτσι στη διάθεσή τους έναν τρόπο ώστε να κατανοήσουν πλήρως όλο το σύστημα παροχής της υπηρεσίας, να δοκιμάσουν την υπηρεσία επί χάρτου, να επιλύσουν ενδεχόμενα προβλήματα και να σκεφτούν δημιουργικά τρόπους και σημεία στα οποία μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Κατά τους Gemmel, Van Looy και Van Dierdonck (2013), η αξιολόγηση διαδικασιών ανάπτυξης νέων υπηρεσιών περιλαμβάνει τη χρηματοοικονομική διάσταση (π.χ. έσοδα, μερίδιο αγοράς), τη διάσταση εσωτερικής αποδοτικότητας και τη διάσταση συνεισφοράς στην αποστολή της επιχείρησης. Καθοριστική σημασία για την επιτυχία της καινοτομίας έχει η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας εσωτερικά στην επιχείρηση, η ροή των πληροφοριών αλλά και τα συστήματα οργάνωσης της εργασίας. Επηρεάζεται δε από

παράγοντες όπως είναι η ηγεσία, τα συστήματα παρακίνησης και ανταμοιβών τα οποία εφαρμόζονται, τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού, το είδος της καινοτομίας, η συμμετοχή συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, προμηθευτών ή πελατών ακόμα και η δομή της αγοράς και το εύρος του ανταγωνισμού.

Οι δείκτες και τα κριτήρια αξιολόγησης θα πρέπει να βασίζονται και να λαμβάνουν υπόψη τους τόσο τον σκοπό της διαδικασίας ανάπτυξης νέων υπηρεσιών –κατά περίπτωση– όσο και το περιβάλλον στο οποίο αυτή εκτελέστηκε. Υπάρχουν αρκετές προσεγγίσεις στη βιβλιογραφία. Γίνεται λόγος για δείκτες χρηματοοικονομικούς, συνολικής απόδοσης της επιχείρησης, εμπορικούς, τεχνικούς, κόστους, ικανοποίησης πελατών κ.λπ. (π.χ. Cooper & Kleinschmidt, 1987· de Brentani, 1989· Cooper, 1994· Cordero, 1990· Griffin & Page, 1993, 1996). Ο Voss (1992) για παράδειγμα κάνει λόγο για δείκτες αποτελεσμάτων και δείκτες διαδικασιών. Τέτοιοι δείκτες αποτελεσμάτων είναι οι χρηματοοικονομικοί (π.χ. συνολική κερδοφορία, μείωση κόστους), οι δείκτες ανταγωνιστικότητας (π.χ. μερίδιο αγοράς, επίδραση στην εικόνα της επιχείρησης, ύψος πωλήσεων) και οι δείκτες ποιότητας (π.χ. εμπειρία πελάτη, αξιοπιστία, φιλικότητα χρήσης). Αντίστοιχα, δείκτες διαδικασίας είναι οι δείκτες κόστους (π.χ. μέσο κόστος ανάπτυξης νέας υπηρεσίας), αποτελεσματικότητας (π.χ. αριθμός νέων υπηρεσιών κατά έτος, ποσοστό επιτυχημένων υπηρεσιών) και ταχύτητας (π.χ. χρόνος από το στάδιο της ιδέας στο στάδιο εισαγωγής στην αγορά, χρόνος υιοθέτησης μιας νέας έννοιας υπηρεσίας από το εξωτερικό περιβάλλον).

Εντέλει, προκειμένου να αξιολογηθεί η απόδοση των διαδικασιών καινοτομίας θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη φυσικά το αποτέλεσμα, στοιχεία αποδοτικότητας της διαδικασίας αλλά και στοιχεία τα οποία τεκμηριώνουν τη συνεισφορά της νέας υπηρεσίας στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Ορισμένα χρήσιμα στοιχεία/δείκτες θα ήταν για παράδειγμα ο αριθμός νέων ιδεών στην αρχή της διαδικασίας, στοιχεία ικανοποίησης πελατών, χρόνος εισαγωγής της νέας υπηρεσίας στην αγορά, προτάσεις βελτίωσης από εργαζομένους, μεταβολή μεριδίου αγοράς, συνολικό κόστος και σύνολο εργατοωρών ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας, έσοδα κ.λπ. (Tidd, Bessant & Pavitt, 2001). Είναι σημαντικό ωστόσο να επιλέγονται οι κατάλληλοι δείκτες για την αξιολόγηση της διαδικασίας, οι οποίοι θα τεκμηριώσουν και θα αποτελέσουν τη βάση για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Anninos, L.N. & Dahlgard J.J. (2001). Establishing a research center on innovation and new product development. Linköping: Linköping Universitet.
- Avlonitis, G.J.P. Papastathopoulou, P.G. & Gounaris, S.P. (2001). An empirically based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 18 (5), 324-342.
- Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, 15 (4), 161-173.
- Barras, R. (1990). Interactive innovation in financial and business services: the vanguard of the service revolution. *Research Policy*, 19 (3), 215-237.
- Berry, L.L., Shankar, V., Turner Parish, J., Cadwallader, D. & Dotzel, T. (2006). Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, 47 (2), 56-63.
- Blazevic, V. & Lievens, A. (2004). Learning during the new financial service innovation process: Antecedents and performance effects. *Journal of Business Research*, 57 (4), 374-391.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2004). Managing open innovation. *Research Technology Management*, 47 (1), 23-26.
- Chesbrough, H.A. & Appleyard, M.M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review*, 50 (1), 57-76.

- Chesbrough, H. (2011a). *Open services innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era*. San Francisco: Jossey Bass.
- Chesbrough, H. (2011b). Bringing open innovation to services. *MIT Sloan Management Review*, 52 (2), 85-90.
- Cordero, R. (1990). The measurement of innovation performance in the firm. *Research Policy*, 19 (2), 185-192.
- Cooper, R.G. (1983). A process model for industrial new product development. *IEEE Transactions on Engineering Management, EM* 30 (1), 2-11.
- Cooper, R.G. (1999). From experience: The invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16 (2), 115-133.
- Cooper, R.G. (2008). Perspective: The stage-gate idea to launch process-update, what`s new and nexGen systems. *Journal of Product Innovation Management*, 25 (3), 213-232.
- Cooper, R.G. (1994). Third generation new product processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11 (1), 3-14.
- Cooper, R.G. & Kleinschmidt, E. (1987). New products: what separates winners from losers. *Journal of Product Innovation Management*, 4 (3), 169-184.
- Damanpour, F. (1991). Organisational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 29 (3), 392-409.
- de Brentani, U. (1989). Success and failure in new industrial services. *Journal of Product Innovation Management*, 6 (4), 239-258.
- de Brentani, U. (1991). Success factors in developing new business services. *European Journal of Marketing*, 25 (2), 33-59.
- de Brentani, U. (1995). New industrial service development: scenarios for success and failure. *Journal of Business Research*, 32 (2), 93-103.
- de Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*, 18 (3), 169-187.
- de Brentani, U. & Ragot, E. (1996). Developing new business to business professional services: What factors impact performance. *Industrial Marketing Management*, 25 (6), 517-530.
- de Jong, J.P.J. & Vermeulen, P.A.M. (2003). Organizing successful new service development: a literature review. *Management Decision*, 41 (9), 844-858.
- de Vries, E.I. (2006). Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services, *Research Policy*, 35 (7), 1037-1051.
- den Hertog, P. (2000). Knowledge intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4 (4), 491-528.
- den Hertog, P., van der Aa, W. & de Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21 (4), 490-514.
- Droege, H., Hildebrand, D. & Heras Forcada, M.A. (2009). Innovation in services: present findings and future pathways. *Journal of Service Management*, 20 (2), 131-155.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Edgett, S. & Jones, S. (1991). New product development in the financial service industry: a case study, *Journal of Marketing Management*, 7 (3), 271-284.
- Edquist, C. (1997). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*. London: Pinter.

- Edquist, C. & Hommen, L. (1999). Systems of innovation: Theory and policy for the demand side. *Technology in Society*, 21 (1), 63-79.
- Edvardsson, B., Haglund, L. & Mattsson, J. (1995). Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (2), 24-35.
- Edvardsson, B. & Olsson, J. (1996). Key concepts for new service development. *The Service Industries Journal*, 16 (2), 140-164.
- Estes, A. C. (2015). IKEA just made it crazy easy to add wireless charging to our furniture. Gizmodo 15/4 Ανακτήθηκε από <http://gizmodo.com/ikea-just-made-it-crazy-easy-to-add-wireless-charging-t-1698047498>
- Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. (2000). *New service development: Creating memorable experiences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. (2001). *Service management, operation, strategy and information technology*. New York: McGraw-Hill.
- Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. & Bordoloi, S.K (2014). *Service management: Operations, strategy, information technology*. New York: McGraw Hill.
- Gallo, C. (2012, 10 April). How the Ritz Carlton inspired the Apple store. *Forbes*. Ανακτήθηκε από <http://www.forbes.com/sites/carminegallo/2012/04/10/how-the-ritz-carlton-inspired-the-apple-store-video/>
- Gallou, F. (1998). Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. *European Journal of Innovation Management*, 1 (3), 123-138.
- Gemmel, P., Van Looy, B. & Van Dierdonck (2013). *Service management: An integrated approach*. Essex: Pearson.
- Giannopoulou, E., Gryszkiewicz, L. & Barlatier, P.J. (2011). A conceptual model for the development of service innovation capabilities in research and technology organizations. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 4 (4), 319-335.
- Griffin, A. & Page, A.L. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10 (4), 281-308.
- Griffin, A. & Page, A.L. (1996). Success measurement project: recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13 (6), 478-496.
- Grönroos C. (2007). *Service management and marketing*. West Sussex: Wiley.
- Gustafsson, A. & Johnson, M. D. (2003). *Competing through services*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Hart, S.J. & Service, L.M. (1993). Cross-functional integration in the new product introduction process: An application of action science in services. *International Journal of Service Industry Management*, 4 (3), 50-66.
- Janszen, F. (2000). *The age of innovation*. London: Pearson Education Limited.
- Johne, A. (1993). Insurance product development: Managing the changes. *International Journal of Bank Marketing*, 11(3), 5-14.
- Johne, A. & Storey, C. (1998). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, 32 (3/4), 184-251.
- Johnson, M.D. & Gustafsson, A. (2000). *Improving customer satisfaction, loyalty, and profit: An integrated measurement and management system*. University of Michigan Business School Management Series. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Johnson, S.P., Roth, A.V. & Chase, R.B. (2000). A critical evaluation of the new service development process. In Fitzsimmons J.A . & Fitzsimmons, M. J. (Επιμ.) *New Service Development* (σ. 1-32). Thousand Oaks, CA: Sage.

- King, A. & Lakhani, K.R. (2013). Using open innovation to identify the best ideas. *MIT Sloan Management Review*, 55 (1), 41-48.
- Kritikos, A.S. & Zimmermann, K.F. (2014, June 9). A plan to revitalize Greece. In Harvard Business Review Blog (9.6.2014). Ανακτήθηκε από <https://hbr.org/2014/06/a-plan-to-revitalize-greece/>
- Liang, L. (2010). *Service innovation in Chinese aviation industry: The case of Chinese low cost carriers. Case studies in service innovation*. Centre of Service Research, Manchester Business School, The University of Manchester.
- Menor, L.J. & Roth, A.V. (2007). New service development competence in retail banking construct development and measurement validation. *Journal of Operations Management*, 25 (4), 825-846.
- Menor, L.J., Takikonda, M.V. & Sampson, S.E. (2002). New service development: area for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*, 20 (2), 135-157.
- Miles, I. (2010). Service innovation. In Maglio, P.P., Kieliszewski, C.A. & Spohrer, J.C. (Επιμ.) *Handbook of service science* (σ. 511-533). New York: Springer.
- Nijssen, E.J., Hillebrand, B., Vermeulen, P.A.M. & Kemp, R.G.M. (2006). Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing*, 23 (3), 241-251.
- NTT. (2005). RedTacton: An innovative Human Area Networking technology that uses the surface of the human body as a transmission path. Ανακτήθηκε από <http://www.ntt.co.jp/news/news05e/0502/050218.html>.
- Ojasalo, K. (2009). Business and design competences in service innovation and development. *The Business Review, Cambridge*, 13 (1), 216-222.
- Papastathopoulou, P. & Hultink, E.J. (2012). New service development: An analysis of 27 years of research. *Journal of Product Innovation Management*. 29 (5), 705-714.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Reidenbach, R.E. & D.L. Moak (1986). Exploring retail bank performance and new product development: A profile of industry practices. *Journal of Product Innovation Management*, 3 (3), 187-194.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Royal, G. (2009). Apple tells Sony to take a walk. Ανακτήθηκε από <http://ezinearticles.com/?Apple-Tells-Sony-to-Take-a-Walk&id=2157593>.
- Salunke, S., Weerawardena, J. & McColl-Kennedy, J.R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40 (8), 1251-1263.
- Scheuing, E. & Johnson E. (1989). A proposed model for new service development. *Journal of Services Marketing*, 3 (2), 25-34.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Stevens, E. & Dimitriadis, S. (2005). Managing the new service development process: towards a systemic model. *European Journal of Marketing*, 39 (1/2), 175-198
- Storey, C. & Easingwood, C.J. (1993). The impact of the new product development project on the success of financial services. *The Service Industries Journal*, 13 (3), 40-54.
- Storey, C. & Easingwood, C.J. (1996). Determinants of new product performance: a study in the financial services sector. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (1), 32-55.
- Sundbo, J. (1998). *The theory of innovation, entrepreneurs, technology and strategy*. Glos: Edward Elgar Publishing.
- Sundbo, J., Orfila Sintes, F. & Soerensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms-comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36 (1), 88-106.

- Syson, F. & Perks, H. (2004). New service development: a network perspective. *Journal of Services Marketing*, 18 (4), 255-266.
- Teece, D.J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. New York: Oxford University Press.
- Tidd J., Bessant J. & Pavitt K. (1997). *Managing innovation, integrating technological market and organizational change*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2001). *Managing innovation*. Second edition. Chichester: Wiley.
- Vermeulen, P.A.M. & Dankbaar, B. (2002). The organisation of product innovation in the financial sector, *The Service Industries Journal*, 22 (3), 77-98.
- Von Stamm, B. (2003). *The innovation wave*. West Sussex: John Wiley and Sons.
- Voss, C.A. (1992). Measurement of innovation and design performance in services. *Design Management Journal*, 3 (1), 40-46.

Κριτήρια αξιολόγησης

Ερώτηση 1

Ορίστε την καινοτομία και περιγράψτε τα στάδια της διαδικασίας.

Απάντηση

Με τον όρο «καινοτομία» (innovation) νοείται η διαδικασία ανάπτυξης νέων ή βελτιωμένων προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών παραγωγής/παροχής και δημιουργίας νέων οργανωσιακών δομών. Ο Schumpeter την ορίζει ως: α) εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή χαρακτηριστικού προϊόντος, β) εισαγωγή μιας νέας παραγωγικής μεθόδου, γ) άνοιγμα μιας νέας αγοράς, δ) άνοιγμα μιας νέας πηγής πρώτων υλών, ε) ανάπτυξη μιας νέας κλαδικής δομής. Ο Porter λέει, σχετικά με την καινοτομία, ότι περιλαμβάνει και νέες τεχνολογίες αλλά και νέους τρόπους με τους οποίους γίνονται τα πράγματα. Ο Peter Drucker ορίζει την καινοτομία ως ένα εργαλείο το οποίο βρίσκεται στη διάθεση των επιχειρηματιών αλλά και ως το σύνολο των μέσων με τα οποία αυτοί αξιοποιούν την αλλαγή, θεωρώντας την ευκαιρία για μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα ή υπηρεσία. Μπορεί δε να αποτελέσει αντικείμενο μάθησης ή πρακτικής.

Ως διαδικασία μέσα σε μια επιχείρηση η καινοτομία περιλαμβάνει γενικά τέσσερις φάσεις: 1) Ανίχνευση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού) για ευκαιρίες αλλαγής ή κινδύνους και απειλές. 2) Λήψη αποφάσεων για εστίαση σε συγκεκριμένα ερεθίσματα/προκλήσεις με βάση τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης. Η επιτυχία προέρχεται από το κατάλληλο ταίριασμα γνώσης, εξοπλισμού, πόρων κ.λπ. 3) Εύρεση των απαραίτητων πόρων. 4) Εφαρμογή/υλοποίηση. Μπορεί δε να προστεθεί άλλο ένα βασικό στάδιο στη διαδικασία της καινοτομίας, αυτό της μάθησης, από τη στιγμή που οι επιχειρήσεις μαθαίνουν από αυτήν τη διαδικασία και μπορούν να τη βελτιώνουν.

Ερώτηση 2

Τι σημαίνει καινοτομία στις υπηρεσίες και ποια τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της;

Απάντηση

Αν και η καινοτομία στο παρελθόν συνδεόταν περισσότερο με τα προϊόντα και τις παραγωγικές διαδικασίες των επιχειρήσεων παραγωγής υλικών αγαθών, σήμερα συνδέεται και με τον τομέα των υπηρεσιών. Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών αποτελεί παράγοντα ανταγωνιστικότητας για τον εν λόγω κλάδο. Αυτό συμβαίνει γιατί οι νέες υπηρεσίες βελτιώνουν την κερδοφορία, προσελκύουν νέους πελάτες, αυξάνουν την αφοσίωση των ήδη υπαρχόντων πελατών, δημιουργούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και ανοίγουν νέες αγορές. Όσο οι

επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών μπορούν να αναπτύξουν νέες υπηρεσίες ή να βελτιώνουν τις ήδη παρεχόμενες, διαφοροποιούμενες έτσι από τον ανταγωνισμό αλλά προσφέροντας μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία για τον πελάτη, τόσο κερδίζουν σε ανταγωνιστικότητα.

Η καινοτομία στις υπηρεσίες ορίζεται ως η ικανότητα ανίχνευσης αλλαγών στη συμπεριφορά των πελατών, στις ανάγκες και στις προσδοκίες τους και σχεδιασμού καλύτερων υπηρεσιών μέσω ανάπτυξης νέων εννοιών υπηρεσιών. Πρόκειται για τον βαθμό ενσωμάτωσης νέας γνώσης στις υπηρεσίες, κάτι το οποίο άμεσα ή έμμεσα δημιουργεί αξία για την επιχείρηση. Είναι ακόμα η δυνατότητα να παρέχονται λύσεις στους πελάτες που πριν δεν υπήρχαν, ιδέες ή συνδυασμοί τους οι οποίοι δημιουργούν αξία γι' αυτούς. Ορίζεται ακόμα η καινοτομία στις υπηρεσίες ως μια δυναμική ικανότητα στρατηγικής διαχείρισης και χρήσης των πόρων του οργανισμού με τέτοιους τρόπους ώστε να επιτυγχάνονται οι επιχειρηματικοί στόχοι μέσα από νέες ή βελτιωμένες υπηρεσίες.

Η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται είτε στην τελική εκροή είτε στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας είτε στον συνδυασμό τους. Η καινοτομία στις υπηρεσίες σχετίζεται με και προκύπτει από:

- μια νέα έννοια υπηρεσίας (ένας νέος τρόπος κάλυψης αναγκών ή επίλυσης προβλημάτων των πελατών, ο οποίος δίνει αξία),
- έναν νέο τρόπο αλληλεπίδρασης με τον πελάτη (από τον οποίο μπορούν να προκύψουν νέες ιδέες),
- ένα νέο σύστημα παραγωγής αξίας (ανάπτυξη δικτύου συνεργαζόμενων επιχειρήσεων από τις οποίες προκύπτει η καινοτομία),
- ένα νέο μοντέλο εσόδων (π.χ. παροχή υπηρεσιών μέσω συνδρομής),
- ένα νέο οργανωσιακό (συνδυασμός ανθρώπινων πόρων, κουλτούρας, διαδικασιών) ή τεχνολογικό σύστημα παροχής της υπηρεσίας.

Ερώτηση 3

Περιγράψτε συνοπτικά τον κύκλο ανάπτυξης νέων υπηρεσιών του Johnson και των συνεργατών του.

Απάντηση

Σύμφωνα με το παραπάνω υπόδειγμα, η διαδικασία ανάπτυξης νέων υπηρεσιών ξεκινά από τις νέες ιδέες, οι οποίες μπορούν να προέλθουν από πολλές διαφορετικές πηγές. Νέες ιδέες μπορούν να προέλθουν από το προσωπικό επαφής, από εκείνους δηλαδή τους εργαζομένους οι οποίοι έρχονται σε επαφή καθημερινά με τους πελάτες. Αυτοί μπορούν να αναγνωρίσουν κάποιο πρόβλημα, κάποια ανάγκη η οποία δεν ικανοποιείται ή μπορούν να σκεφτούν έναν νέο τρόπο παροχής της υπηρεσίας. Ιδέες μπορούν να προέλθουν όμως και από τα στελέχη, τις πιθανές ανεπίσημες συζητήσεις μεταξύ απλών εργαζομένων και στελεχών, τις αλλαγές στα δημογραφικά, τη χρήση πληροφοριών και γνώσεων από την ανάλυση στοιχείων ή και την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Κατά το στάδιο λοιπόν του σχεδιασμού οι ιδέες αξιολογούνται και αυτές που κρίνεται πως μπορούν να υλοποιηθούν προωθούνται για ανάλυση ώστε να προσδιοριστεί ποια θα είναι η απόδοσή τους. Στο στάδιο της ανάλυσης λαμβάνεται και η απόφαση για την έναρξη του έργου σχεδιασμού της νέας υπηρεσίας, που περιλαμβάνει χρονοδιαγράμματα και ανάγκες σε πόρους ώστε η υπηρεσία τελικά να σχεδιαστεί και να ελεγχθεί σε πιλοτική κλίμακα (τρίτο στάδιο) (π.χ. σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς). Εφόσον όλα πάνε καλά, η νέα υπηρεσία εισάγεται κανονικά στην αγορά (τέταρτο στάδιο).

Για την όλη αυτή διαδικασία είναι σημαντικός ο ρόλος των διαλειτουργικών ομάδων, των απαραίτητων εργαλείων αλλά και το οργανωσιακό περιβάλλον, το οποίο θα υποστηρίξει την καινοτομία και την αλλαγή. Είναι ακόμη σημαντική η συνεισφορά α) του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο προσεκτικά θα πρέπει να επιλέγεται, να υποστηρίζεται και να εκπαιδεύεται ώστε να παρέχει αποτελεσματικά τις υπηρεσίες, β) της τεχνολογίας (π.χ. ως προς τα υλικά, την ενέργεια, την επεξεργασία πληροφοριών), η οποία όπως ειπώθηκε και προηγουμένως είναι πηγή ιδεών και γ) των συστημάτων και υποσυστημάτων (π.χ. αρχεία δεδομένων) τα οποία θα πρέπει να συνεργάζονται και να λειτουργούν έτσι ώστε να παρέχεται σωστά η υπηρεσία.

Ερώτηση 4

Τι γνωρίζετε για το υπόδειγμα ανοικτής καινοτομίας (open innovation);

Απάντηση

Το υπόδειγμα «ανοικτής καινοτομίας» βασίζεται στη συνεργασία. Μέσω των συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις ή φορείς, μπορούν να συνδυαστούν οι διαφορετικές δυνατότητες, γνώσεις και εμπειρίες κάθε επιχείρησης. Μέσω της ανοικτής καινοτομίας επιτυγχάνεται μείωση του ρίσκου και του κόστους, βελτιώνεται η παραγωγικότητα, μειώνεται ο χρόνος εισαγωγής προϊόντων στην αγορά, χρησιμοποιούνται ιδέες, ικανότητες και τεχνολογίες που μπορεί να έχουν αναπτυχθεί αλλού, αποκτά η επιχείρηση δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές μέσω των συνεργασιών και επιτυγχάνεται ένα τέτοιο είδος καινοτομίας το οποίο δεν θα μπορούσε να αναπτυχθεί μεμονωμένα από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Επομένως, η ανοικτή καινοτομία αναφέρεται σε αυτήν ακριβώς την ανάπτυξη συνεργασιών τόσο στα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης των επιχειρήσεων / συνεργαζόμενων φορέων (π.χ. πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, προμηθευτές, πελάτες) όσο και στη χρήση εσωτερικών και εξωτερικών πηγών καινοτομίας. Μέσω της προσέγγισης αυτής, οι επιχειρήσεις ενισχύουν σημαντικά τις δυνατότητες που έχουν να καινοτομούν. Χρειάζεται ωστόσο προσοχή ώστε να μην αποκαλύπτονται πληροφορίες που μπορεί να υποσκάψουν τη δυνατότητα μιας εταιρείας να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα αλλά και γιατί αυξάνεται η πολυπλοκότητα του όλου εγχειρήματος και οι στρατηγικές που εφαρμόζονται θα πρέπει πλέον να επανασχεδιαστούν σε επίπεδο δικτύου συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

Ερώτηση 5

Να αναφέρετε συνοπτικά παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχία των διαδικασιών ανάπτυξης νέων υπηρεσιών.

Απάντηση

Οι παράγοντες επιτυχίας της διαδικασίας ανάπτυξης νέων υπηρεσιών σχετίζονται με: α) τη φύση της υπηρεσίας (Βασίζεται στο ανθρώπινο στοιχείο ή στην τεχνολογία; Είναι απλή ή πολύπλοκη; Είναι εύκολα προσαρμόσιμη ή όχι; Παρέχει εμπράγματα στοιχεία ποιότητας ή έχει σχεδιαστεί για να βελτιώσει την εμπειρία του πελάτη;), β) τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και της αγοράς (Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της αγοράς; Πόσο ελκυστική είναι; Σε τι βαθμό ικανοποιούνται ανάγκες και επιθυμίες των πελατών;), γ) τη συνέργεια (Σε τι βαθμό η νέα υπηρεσία στηρίζεται στις δυνατότητες, σε όρους πόρων δηλαδή, της επιχείρησης και είναι συνεπής με τις υπάρχουσες εμπειρίες των πελατών;), δ) τη διαδικασία αυτή καθαυτή (Πόσο συστηματικά γίνεται και πόσο επίσημα οργανωμένη είναι;) και τον επικουρικό ρόλο της τεχνολογίας και ε) την ύπαρξη κατάλληλης ενθαρρυντικής κουλτούρας για καινοτομία.

Άλλοι ερευνητές ωστόσο υποστηρίζουν ότι η επιτυχία κατά την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Εστίαση στον πελάτη και κατάλληλη (πελατοκεντρική) κουλτούρα: είναι πολύ βασικό να γνωρίζει η επιχείρηση ακριβώς ποιους θέλει να εξυπηρετήσει, ποιες είναι οι ανάγκες τους, οι επιθυμίες, οι προσδοκίες τους, πότε, πού, πώς και γιατί χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της, ποιες είναι οι αξίες τους, πώς σκέφτονται, ποιες οι εμπειρίες και τα συναισθήματά τους από τη χρήση των υπηρεσιών, ποια τιμή είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν.
- Χρήση διάφορων μεθόδων συλλογής πληροφοριών σχετικά με τον πελάτη: είναι καλό να χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι, όπως ερωτηματολόγια, τηλεφωνικές συνεντεύξεις κ.λπ.
- Εμπλοκή πελάτη στη φάση ανάπτυξης νέων υπηρεσιών: αν και ο ρόλος της τεχνολογίας σήμερα είναι μεγάλος στην ανάπτυξη και παροχή νέων υπηρεσιών, αυτό που είναι σημαντικό είναι να εμπλέκεται ο πελάτης στη διαδικασία ανάπτυξης των νέων υπηρεσιών και αντίστοιχα να ελέγχονται και να αξιολογούνται οι νέες υπηρεσίες σε πιλοτικό επίπεδο.
- Χρήση ομάδων: είναι σημαντικό το άτομα που αποτελούν τις ομάδες εργασίας να έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, κουλτούρα, αξίες, γνώσεις, συμπληρωματικές ικανότητες και δεξιότητες, εμπειρίες, αφού συχνά οι νέες υπηρεσίες προκύπτουν από την αλληλεπίδραση και τη συνεργασία μεταξύ π.χ. λειτουργιών, στελεχών της επιχείρησης, επαγγελματιών και πελατών.
- Αποτελεσματική διαχείριση εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας: είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία τόσο εσωτερικά στις επιχειρήσεις (π.χ. σωστή μετάφραση των αναγκών των πελατών σε προδιαγραφές υπηρεσίας) όσο και εξωτερικά (π.χ.

πώς επικοινωνεί η επιχείρηση τον τρόπο που οι υπηρεσίες της ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες και προσδοκίες).

- Χρήση υπευθύνων έργου (project leaders) και επένδυση στο προσωπικό: χρειάζονται άτομα με ταλέντο και ικανότητα ηγεσίας, καθοδήγησης και ανάπτυξης ομάδων που ασχολούνται με νέες υπηρεσίες. Το προσωπικό θα πρέπει να επιλέγεται προσεκτικά, να εκπαιδεύεται και να παρέχει τις υπηρεσίες με συνέπεια.
- Ολιστική προσέγγιση: είναι πολύ σημαντικό να μην εστιάζει η επιχείρηση μόνο σε ένα στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξης νέων υπηρεσιών αλλά να έχει μια συνολική θεώρηση των πραγμάτων, να εκτελεί έργα ταυτόχρονα και να εστιάζει στη συνολική προσφορά της υπηρεσίας, στην αξιολόγηση δηλαδή όλης της εμπειρίας που αποκτά ο πελάτης από τη χρήση των υπηρεσιών και τη διαρκή βελτίωση.
- Εστίαση στη συνολική εμπειρία για τον πελάτη: οι ολοκληρωμένες λύσεις για τον πελάτη μπορεί να περιλαμβάνουν κάτι πραγματικά νέο ή να περιλαμβάνουν βελτιώσεις σε κάτι, σε μια υπηρεσία που ήδη υπάρχει. Για τους πελάτες, οι υπηρεσίες είναι ολοκληρωμένες λύσεις για μια ανάγκη. Όταν αναπτύσσεται μια νέα υπηρεσία, αυτή πρέπει να εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Οι υπηρεσίες διαφέρουν γιατί χρησιμοποιούν συνδυασμένα την τμηματοποίηση της αγοράς και τη διαφοροποίηση ως μέρος της συνολικά προσφερόμενης λύσης.
- Παρακολούθηση και καταγραφή αγοράς: στοιχεία όπως η μεγάλη τεχνολογική πρόοδος, το αυξανόμενο επίπεδο εκπαίδευσης των πελατών, η μεγάλη διαθεσιμότητα πληροφοριών θα πρέπει να παρακολουθούνται, να καταγράφονται και να αξιολογούνται.

Κεφάλαιο 9 Περιβάλλον, αξιοποίηση των πόρων και τεχνολογία στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών

Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται λόγος για τη σημασία της σωστής τοποθεσίας της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών και αναγνωρίζονται και περιγράφονται οι παράγοντες που πρέπει να συνυπολογίζονται σε σχετικές αποφάσεις. Περιγράφεται η έννοια του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών (*servicescape*), τονίζεται η σημασία της ορθής αξιοποίησης των πόρων αλλά και της ανάπτυξης και διαχείρισης δικτύων προμηθευτών. Τέλος, γίνεται λόγος για τον ρόλο της τεχνολογίας και τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες (*e-services*).

9 Η τοποθεσία της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών

Η απόφαση για τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών είναι στρατηγικής σημασίας και πρέπει να βασίζεται σε ορισμένους παράγοντες (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014). Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τα φυσικά χαρακτηριστικά της τοποθεσίας, όπως τη δυνατότητα πρόσβασης των πελατών σε αυτήν, τη δυνατότητα οπτικής επαφής των πελατών (με την επιχείρηση), το περιβάλλον, τη συχνότητα και τον όγκο της κίνησης, τη δυνατότητα δημιουργίας χώρου στάθμευσης, τη διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού και την εγγύτητα με άλλες επιχειρήσεις οι οποίες μπορεί να παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες.

Ωστόσο, και ο ανταγωνισμός και το πώς η επιχείρηση τον αντιμετωπίζει θα πρέπει να συνυπολογιστεί στην απόφαση εγκατάστασης. Μπορεί, για παράδειγμα, η επιχείρηση να επιλέξει να εγκατασταθεί σε πολλαπλά σημεία και να προσφέρει παντού την ίδια υπηρεσία (χρειάζεται όμως προσοχή ώστε να μην δημιουργούνται φαινόμενα κανιβαλισμού μεταξύ των υποκαταστημάτων), αφού κάτι τέτοιο συνήθως δυσκολεύει την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά. Είναι σύνηθες οι επιχειρήσεις να αναπτύσσουν υποκαταστήματα σε πολύ κοντινές αποστάσεις (μάρκετινγκ κορεσμού – *saturation marketing*) πολυσύχναστων περιοχών. Αυτό να μεν δημιουργεί το φαινόμενο του κανιβαλισμού ως προς τις πωλήσεις (δηλαδή το ένα υποκατάστημα κερδίζει από τη μείωση των πωλήσεων του άλλου) αλλά από την άλλη συμβάλλει στην ευρύτερη αναγνώριση από τον κόσμο και στη μειωμένη ανάγκη προβολής. Μπορεί επίσης η επιχείρηση να επιλέξει να έχει παρουσία σε περιοχές με άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις (*competitive clustering*) (π.χ. εκθέσεις αυτοκινήτων), αφού κάτι τέτοιο διευκολύνει τους πελάτες να συγκρίνουν και να επιλέξουν. Κριτήρια για την απόφαση εγκατάστασης αποτελούν ακόμα το αν θα υπάρχει αναγκαιότητα διαχωρισμού των τμημάτων επαφής και μη επαφής με τον πελάτη (για παράδειγμα, ένα καθαριστήριο το οποίο σε έναν χώρο δέχεται τα ρούχα για καθαρίσμα και τα μεταφέρει σε άλλη τοποθεσία για να καθαριστούν), το αν θα χρησιμοποιηθούν μεσάζοντες για την παροχή των υπηρεσιών σε περισσότερες αγορές αλλά και το αν θα χρησιμοποιηθεί η τεχνολογία για την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικά (π.χ. υπηρεσίες υγείας, τραπεζικής, εκπαίδευσης). Ωστόσο και σε αυτήν την περίπτωση οι επιχειρήσεις, μολονότι είναι (ηλεκτρονικά) προσβάσιμες από παντού, η τοποθεσία είναι καθοριστικής σημασίας για το κόστος, την ταχύτητα και τη συνολική ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

9.1 Το περιβάλλον παροχής υπηρεσιών

Το 1974 ο Philip Kotler χρησιμοποίησε τον όρο «*atmospharics*» για να αναφερθεί στην εκ προθέσεως χρήση και έλεγχο των ερεθισμάτων του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών, προκειμένου, μέσω του κατάλληλου σχεδιασμού του, να προκαλούνται τέτοια συναισθήματα (στον κόσμο) ώστε να ενισχύεται η πιθανότητα (συνεχούς) προσέλκυσης των επιθυμητών πελατών και αποθάρρυνσης των μη επιθυμητών (που δεν ανήκουν στην αγορά-στόχο) (Bitner, 1992· Ballantine, Jack & Parsons, 2010).

Η Bitner (1992) μίλησε για το περιβάλλον παροχής υπηρεσιών (*servicescape*), το οποίο επιτρέπει και διευκολύνει την παροχή των υπηρεσιών στους πελάτες. Αυτό είναι ο φυσικός ή/και εικονικός (για την περίπτωση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών) χώρος εντός του οποίου παράγεται και παρέχεται μια υπηρεσία (Booms & Bitner, 1982). Ο χώρος αυτός (στον φυσικό κόσμο) περιλαμβάνει τόσο υλικά στοιχεία/ερεθίσματα (π.χ. κτίριο, εξοπλισμός, έπιπλα) όσο και άυλα (π.χ. θερμοκρασία, ήχοι, οσμή). Οι Turley & Milliman (2000) χώρισαν τα ερεθίσματα του χώρου παροχής υπηρεσιών σε 5 κατηγορίες: 1) εξωτερικά (π.χ. κτίριο

επιχείρησης, διπλανά κτίρια), 2) εσωτερικά (π.χ. πατώματα, φωτισμός), 3) διαμόρφωσης χώρου (π.χ. σχεδιασμός, ροή πελατών, ράφια), 4) διακόσμησης και σημείου αγοράς (π.χ. διακόσμηση τοίχου, καρτέλες με τιμές) και 5) προσωπικού (π.χ. χαρακτηριστικά, στολή). Συνολικά, το περιβάλλον παροχής υπηρεσιών αποτελεί κομμάτι της παρεχόμενης υπηρεσίας και μέρος της εμπειρίας του πελάτη.

Οι Aubert-Gamet & Cova (1999) υποστηρίζουν την άποψη πως, επειδή οι υπηρεσίες είναι άυλες, οι πελάτες χρησιμοποιούν χειροπιαστά στοιχεία και ερεθίσματα τα οποία λαμβάνουν από το περιβάλλον παροχής της υπηρεσίας προκειμένου να την αξιολογήσουν. Η Shostack (1977) μάλιστα έχει τονίσει (σε σχέση και με την κλίμακα αυλότητας η οποία αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 2 του βιβλίου) πως όσο πιο άυλο είναι αυτό που προσφέρεται τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη να προσφέρονται επαρκή εμπράγματα στοιχεία και ερεθίσματα στον πελάτη. Διαφορετικά γίνεται αντιληπτό ένα ταξίδι με σύγχρονο τρένο μιας εταιρείας το οποίο διαθέτει άνετες θέσεις σε βαγόνια με άπλετο φως και τεχνολογικές παροχές για τους ταξιδιώτες και διαφορετικά με ένα τρένο παλαιάς τεχνολογίας, θορυβώδες, χωρίς κλιματισμό και ανέσεις.

Είναι γνωστό πως το περιβάλλον επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων (π.χ. Gilboa & Rafaeli, 2003). Έτσι και στις υπηρεσίες, το περιβάλλον παροχής υπηρεσιών επηρεάζει τόσο τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Bitner, 1992) όσο και του πελάτη (Morin & Chebat, 2005), την αλληλεπίδρασή τους, ενώ εκπέμπει μηνύματα για την επιχείρηση, τη διοίκηση και το προσωπικό αλλά και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει (Johnston, Clark & Shulver, 2012· Gemmel, Van Looy & Van Dierdonck, 2013). Κατά τους Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi (2014), το περιβάλλον παροχής υπηρεσιών αποτελεί εντέλει οπτικοποιημένη μεταφορά της προσφοράς μιας επιχείρησης, βοηθά τον πελάτη να προσανατολιστεί στον χώρο (όπως με τη χρήση χαρτών ή τη διαμόρφωση του χώρου έτσι ώστε ο πελάτης να έχει πλήρη οπτική), μπορεί να διευκολύνει την αλληλεπίδραση μεταξύ πελατών (ή και προσωπικού) και να εμπνέει το προσωπικό να έχει καλή διάθεση και να αποδώσει τα μέγιστα στην εργασία του. Ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζεται και συμπεριφέρεται το προσωπικό επαφής επηρεάζει την αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης (Ezeh & Harris, 2007).

Σύμφωνα με το υπόδειγμα των Mehrabian & Russell (1974) τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος επηρεάζουν τη συναισθηματική κατάσταση των πελατών και οδηγούν σε απόφαση είτε για να το προσεγγίσει είτε για να το αποφύγει (ανάλογα με το περιβάλλον, ένας πελάτης μπορεί να επιθυμεί να το επισκεφτεί ή να το αποφύγει), σε επιθυμία για να το εξερευνήσει ή όχι, να επικοινωνήσει με άλλους εντός του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσίας ή να αποφύγει να κάνει κάτι τέτοιο, να λάβει την υπηρεσία ή να αποφασίσει να μην τη λάβει (Mehrabian & Russell, 1974· Mehrabian, 1976· Donovan & Rossiter, 1982· Bitner, 1992· Hoffman & Turley, 2002· Kearney, Kennedy & Coughlan, 2007). Με βάση αυτό το υπόδειγμα η Bitner (1992) έκανε λόγο για 3 διαστάσεις του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών:

1. Την ατμόσφαιρα του περιβάλλοντος (ambient conditions), η οποία αναφέρεται στη θερμοκρασία, στον φωτισμό (Areni & Kim, 1994), στο χρώμα (π.χ. Bellizzi & Hilfe, 1992), στο επίπεδο θορύβου, στην οσμή (π.χ. Michon, Chebat & Turley, 2005), στους ήχους (π.χ. μουσική) (Morin, Dube & Chebat, 2007). Είναι σύνηθες, για παράδειγμα, σε ορισμένα καφέ να αφήνουν ανοικτές τις πόρτες προκειμένου μέσω της μυρωδιάς του καφέ να προσελκύουν κόσμο. Η πολυκοσμία επίσης επηρεάζει τη συμπεριφορά του πελάτη (Machleit, Eroglu & Mantel, 2000). Στα καλά εστιατόρια υπάρχει απαλή μουσική, η οποία δημιουργεί ηρεμία στους πελάτες και συμβάλλει στη δημιουργία της επιθυμητής εμπειρίας γι' αυτούς. Η ευχάριστη μουσική σχετίζεται ακόμα με λιγότερο αρνητική συναισθηματική αντίδραση του πελάτη στην αναμονή, θετικότερες αξιολογήσεις για την ποιότητα της υπηρεσίας (Hui, Dube & Chebat, 1997) αλλά και περισσότερο χρόνο παραμονής στον χώρο (Holbrook & Anand, 1990). Οι Mattila & Wirtz (2001) μάλιστα υποστηρίζουν πως, όταν η μουσική και η οσμή ενός χώρου συμφωνούν ως προς τα διεγερτικά χαρακτηριστικά τους, είναι συχνότερη η θετική αξιολόγηση του περιβάλλοντος της υπηρεσίας από τους πελάτες οι οποίοι επιθυμούν να το προσεγγίσουν και οι οποίοι βιώνουν εντέλει υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από ό,τι σε διαφορετική περίπτωση. Κατά τους Dube & Morin (2001), η στάση ενός πελάτη ως προς το περιβάλλον παροχής μιας υπηρεσίας επηρεάζεται συνολικά από την ένταση της ευχαρίστησης που νιώθει μέσα σε αυτό, η οποία συμβάλλει στη θετική αξιολόγηση του προσωπικού και της επιχείρησης.
2. Τη διαμόρφωση του χώρου και τη λειτουργικότητά του (spatial layout and functionality). Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο τοποθετούνται έπιπλα και εξοπλισμός. Τα στοιχεία αυτά δημιουργούν μια εικόνα τάξης ή χάους. Διαφορετική εικόνα σχηματίζει κανείς βλέποντας ένα γραφείο ενός δικηγόρου σε τάξη από ένα γραφείο με διάσπαρτα χαρτιά.

3. Τα σημεία, σύμβολα και ανθρώπινα δημιουργήματα (signs, symbols, artifacts). Η διάσταση αυτή αναφέρεται σε διάφορα πράγματα στον χώρο παροχής υπηρεσιών που καθοδηγούν προς μια ορισμένη συμπεριφορά. Μπαίνοντας κανείς σε ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα, η πινακίδα «Απαγορεύεται το κάπνισμα» καθιστά σαφές ότι η αντίθετη συμπεριφορά δεν γίνεται αποδεκτή. Ένα ξενοδοχείο τα δωμάτια του οποίου έχουν διακοσμηθεί με επώνυμα έπιπλα και πίνακες διάσημων ζωγράφων ενισχύει την εντύπωση στον πελάτη για το υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών.

Οι Rosenbaum & Massiah (2011) διέκριναν 3 ακόμα διαστάσεις του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών: α) την κοινωνική διάσταση, β) την κοινωνικά συμβολική διάσταση και γ) τη φυσική διάσταση. Η κοινωνική διάσταση αναφέρεται στην αλληλεπίδραση προσωπικού–πελατών, η κοινωνικά συμβολική διάσταση περιλαμβάνει τα στοιχεία, σύμβολα και ανθρώπινα δημιουργήματα (για συγκεκριμένα τμήματα πελατών, όπως μια μειονότητα) και η φυσική διάσταση ή διάσταση αποκατάστασης αναφέρεται στη δυνατότητα του χώρου να βοηθά τους πελάτες να αντιμετωπίζουν την πνευματική κόπωση.

Η επίδραση του περιβάλλοντος παροχής των υπηρεσιών στους πελάτες, σύμφωνα με το υπόδειγμα της Bitner, (1992) έχει 3 συνιστώσες:

- Τη γνωστική, η οποία αναφέρεται στην αντίληψη που σχηματίζουν οι πελάτες για την εταιρεία συνολικά, τον χώρο, την ποιότητα των υπηρεσιών αλλά και τις πεποιθήσεις τους (για παράδειγμα, ο πελάτης που επισκέπτεται έναν γιατρό μπορεί να σχηματίσει άποψη για το αν είναι επιτυχημένος ή όχι από τον τρόπο με τον οποίο είναι διακοσμημένο το γραφείο του, τα έπιπλα, τα ρούχα που φοράει).
- Τη συναισθηματική, η οποία αναφέρεται στη διέγερση των αισθήσεων και στην πρόκληση ενθουσιασμού των πελατών, κάτι που επηρεάζει την απόφασή τους να παραμείνουν σε έναν χώρο περισσότερο ή τελικά να τον αποφύγουν.
- Τη φυσική, η οποία σχετίζεται με ορισμένα φυσικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που καθορίζουν το αν, το πώς και το πόσο θα χρησιμοποιήσουν μια υπηρεσία (για παράδειγμα, το πόσο άνετες είναι οι καρέκλες ενός εστιατορίου καθορίζει και το πόσο θα μείνουν οι πελάτες ή ένας χώρος ο οποίος δεν αερίζεται επαρκώς ή είναι πολύ ζεστός ουσιαστικά διώχνει τους πελάτες).

Σημειώνεται ότι η επίδραση του περιβάλλοντος παροχής των υπηρεσιών θα εξαρτηθεί βεβαίως και από άλλους παράγοντες όπως είναι η προσωπικότητα του πελάτη ή η κουλτούρα του (Victor, 1992).

9.2 Σχεδιασμός χώρου

Ο σωστός σχεδιασμός του χώρου παροχής υπηρεσιών είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης, και τα στελέχη οφείλουν κατά τον σχεδιασμό να διασφαλίζουν ότι το περιβάλλον παροχής υπηρεσιών εναρμονίζεται με την έννοια της υπηρεσίας, την εικόνα της επιχείρησης και το ότι τα μηνύματα που εκπέμπονται και τα αισθήματα που προκαλούνται είναι τα επιθυμητά. Ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζεται μπορεί να προσελκύσει ή να διώξει τους πελάτες, μπορεί να τους δημιουργήσει θετικά ή αρνητικά συναισθήματα. Ένας χώρος ο οποίος είναι επαρκώς φωτισμένος με εξαερισμό και προσφέρει ένα αίσθημα σιγουριάς υπερτερεί σε σχέση με έναν χώρο ο οποίος είναι θορυβώδης, σκοτεινός και χωρίς εξαερισμό. Επομένως, ο σχεδιασμός του χώρου μπορεί να επηρεάσει τόσο το αν κάποιος θα κάνει χρήση μιας υπηρεσίας αλλά και το αν θα την ξαναχρησιμοποιήσει. Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών θα πρέπει, για τον σχεδιασμό του χώρου παροχής υπηρεσιών, να λάβουν υπόψη ορισμένους παράγοντες, όπως είναι αυτοί που παρουσιάζονται παρακάτω (Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014):

- *Η φύση της υπηρεσίας και οι στόχοι της επιχείρησης.* Η φύση της υπηρεσίας είναι αυτή η οποία προδιαγράφει τον τρόπο σχεδιασμού του χώρου στον οποίο παρέχεται. Για παράδειγμα, ένα σχολείο θα πρέπει να έχει μεγάλους χώρους για τη διδασκαλία των μαθημάτων, τη βιβλιοθήκη και τα γραφεία του διδακτικού προσωπικού. Ο δήμος μιας παραλιακής πόλης ο οποίος διαχειρίζεται την παραλία οφείλει στον χώρο αυτόν να διαθέτει πύργους για τους ναυαγοσώστες, υποδομές για AMEA και άλλα κτίρια τα οποία υποστηρίζουν την παροχή υπηρεσιών αναψυχής και ψυχαγωγίας για όλους. Επισημαίνεται ότι ιδιαίτερη σημασία έχει και η εικόνα που εκπέμπει ο χώρος, που πρέπει να είναι συνεπής με αυτήν που επιθυμεί η επιχείρηση (η αλυσίδα ξενοδοχείων Armani έχει διακοσμήσει τους

χώρους του ξενοδοχείου έτσι ώστε να ταιριάζουν με την υψηλή αισθητική και ποιότητα του οίκου Armani, που συνδυάζονται με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών).

- *Η διαθεσιμότητα της γης και οι απαιτήσεις του χώρου.* Ο χώρος όπου εγκαθίσταται μια επιχείρηση για να παρέχει τις υπηρεσίες της έχει κόστος και περιορισμούς αρχιτεκτονικής, αισθητικής και περιβαλλοντικής φύσης, και αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε σχέση με τις πραγματικές απαιτήσεις της επιχείρησης (παρούσες και μελλοντικές).
- *Η ευελιξία.* Η ευελιξία αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να είναι ευπροσάρμοστη στις αλλαγές. Πολλές φορές οι αποφάσεις για τους χώρους παροχής υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη χωρίς να γίνουν προβλέψεις για το μέλλον, με αποτέλεσμα σημαντικές οικονομικές επιβαρύνσεις. Η πρόβλεψη, για παράδειγμα, σε ένα λιμάνι νησιού με υψηλή τουριστική ζήτηση για ελλειμενισμό κρουαζιερόπλοιων μπορεί να εξοικονομήσει πόρους που θα χρειαστούν για τις απαραίτητες εργασίες επέκτασης και αναβάθμισης του λιμανιού στο μέλλον.
- *Η ασφάλεια.* Η ασφάλεια στον χώρο παροχής υπηρεσιών είναι παράγοντας που επηρεάζει θετικά την αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα των υπηρεσιών. Σε πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται κάμερες ασφαλείας, ειδικά τσιπ που αποτρέπουν την κλοπή αντικειμένων, ανιχνευτές κατά την είσοδο των πελατών, όπως για παράδειγμα στις τράπεζες.
- *Οι αισθητικοί παράγοντες.* Ο παράγοντας της αισθητικής του χώρου παροχής υπηρεσιών επηρεάζει τόσο την αντίληψη του πελάτη και τη συμπεριφορά του όσο και τους εργαζομένους οι οποίοι παρέχουν την υπηρεσία. Για παράδειγμα, διαφορετική αντίληψη για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σχηματίζει κανείς μπαίνοντας σε μια νομική εταιρεία στην οποία τα γραφεία βρίσκονται σε κατάλληλη απόσταση το ένα από το άλλο, οι τοίχοι είναι βαμμένοι σε ουδέτερα χρώματα, τα πατώματα είναι γυαλισμένα, το προσωπικό είναι ευγενικό και προσεκτικά ντυμένο, και διαφορετική είναι η εντύπωση που σχηματίζεται αν ο χώρος είναι στενός, υπάρχουν παντού χαρτιά, ακόμα και στα πατώματα, και το προσωπικό είναι αδιάφορο όταν του ζητείται μια πληροφορία.
- *Η κοινωνία και το περιβάλλον.* Η απόφαση για τον χώρο εγκατάστασης και τη διαμόρφωσή του θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες προκειμένου να διασφαλίζεται η αποδοχή της επιχείρησης από την κοινωνία. Για παράδειγμα, η κατασκευή σταθμών τραμ κατά μήκος των οδικών αρτηριών οφείλει να γίνεται λαμβάνοντας μέριμνα για την απρόσκοπτη κυκλοφορία των πεζών στις δύο πλευρές των αρτηριών και με σεβασμό στο περιβάλλον (τακτικός καθαρισμός των γραμμών, περιορισμός του θορύβου των συρμών κ.λπ.)

9.3 Η σημασία της ορθής αξιοποίησης των πόρων

Τα στελέχη των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών οφείλουν να διασφαλίζουν ότι υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι και ότι χρησιμοποιούνται ορθά προκειμένου να καλύπτεται (αποτελεσματικά και αποδοτικά) η ζήτηση. Η σωστή διαχείριση της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης συμβάλλει στο να αποφευχθεί το φαινόμενο της υποαξιοποίησης των πόρων (κάτι που δεν οδηγεί στη μέγιστη δυνατή απόδοση της επιχείρησης, ενδέχεται να δίνει την εντύπωση στους πελάτες ότι κάτι δεν πάει καλά και να προκαλείται ανησυχία στο προσωπικό για το μέλλον με αρνητικά συναισθήματα) και της υπεραξιοποίησης (κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερα σφάλματα και εντέλει το προσωπικό επαφής να μην είναι σε θέση να δώσει την απαιτούμενη προσοχή). Ως εκ τούτου, η διαχείριση της παραγωγικής δυναμικότητας δημιουργεί την πρόκληση της σωστής αξιοποίησης των πόρων με δεδομένους περιορισμούς, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να καλύπτει τη ζήτηση προσφέροντας αξία στον πελάτη, με συνέπεια, μέσω ποιοτικών υπηρεσιών και σε κανονικές συνθήκες λειτουργίας (Johnston, Clark & Shulver, 2012). Παραδείγματα αποτελούν ο αριθμός των αιτήσεων χορήγησης κάρτας ανάληψης μετρητών που μπορεί να διαχειριστεί ένας τραπεζικός υπάλληλος και ο αριθμός των τηλεφωνημάτων που μπορεί να δεχτεί ένας υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών σε μία ημέρα. Σημειώνεται ότι, αν ένας εργαζόμενος μπορεί μια μέρα να διαχειριστεί περισσότερες αιτήσεις από τον συνηθισμένο στόχο του, αυτό δεν είναι κάτι που μπορεί να συμβαίνει συνέχεια. Μάλιστα, ορισμένες επιχειρήσεις, προκειμένου να αυξήσουν τη δυναμικότητά τους, καταφεύγουν σε τεχνικές οι οποίες όμως αλλοιώνουν την έννοια της υπηρεσίας και τελικά δημιουργούν την εντύπωση μειωμένης ποιότητας (π.χ. μια καφετέρια που «ωθεί» τους πελάτες να φύγουν μόλις πουν τον καφέ τους για να μπορούν να εξυπηρετήσουν

κι άλλους πελάτες). Συνεπώς, οποιεσδήποτε αποφάσεις για την ενίσχυση της παραγωγικής δυναμικότητας μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να βασίζονται σε σωστές τεχνικές και μεθόδους.

Ο υπολογισμός της δυναμικότητας για τις υπηρεσίες βασίζεται: α) στο είδος της υπηρεσίας (αφού είναι ευκολότερο να υπολογιστεί σε απλές υπηρεσίες, όπως είναι για παράδειγμα ο αριθμός των γευμάτων σε ένα τυπικό εστιατόριο, και δυσκολότερο σε περισσότερο πολύπλοκες, όπως ο αριθμός των γευμάτων σε ένα πολυτελές εστιατόριο οι πελάτες του οποίου έχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις), β) στην τοποθεσία παροχής της υπηρεσίας (η παροχή ιατρικής φροντίδας σε ηλικιωμένους είναι ευκολότερη στην πόλη και δυσκολότερη στην περιφέρεια, αφού πρέπει να ληφθούν υπόψη θέματα μετακίνησης του προσωπικού), γ) στον βαθμό αϋλότητας της υπηρεσίας (αφού είναι ευκολότερο να υπολογιστεί η δυναμικότητα σε απλές υπηρεσίες και δυσκολότερο σε πολύπλοκες και συνθετότερες υπηρεσίες, όπως είναι η προετοιμασία μιας μελέτης έρευνας αγοράς) και δ) στους περιορισμούς των πόρων (π.χ. σωστή διαχείριση του χώρου).

Τα στελέχη έχουν λοιπόν να διαχειριστούν τη δυναμικότητα των επιχειρήσεων, και αυτό συνδέεται με αποφάσεις που έχουν μακροχρόνιο ορίζοντα αναφοράς και αποφάσεις με βραχυχρόνιο ορίζοντα αναφοράς. Στην πρώτη περίπτωση χρειάζεται να συνυπολογιστούν θέματα όπως το κόστος αγοράς και χρήσης γης, η διαθεσιμότητα και το κόστος εργασίας, το κόστος διανομής, το κόστος ενέργειας, οι κοινωνικοί, περιβαλλοντολογικοί και νομικοί περιορισμοί και η δυνατότητα δημιουργίας εσόδων (όπως η εγγύτητα στην πελατειακή βάση και σε άλλες επιχειρήσεις που παρέχουν συνοδευτικές υπηρεσίες), το μέγεθος των εγκαταστάσεων (λαμβάνοντας υπόψη παρόντα δεδομένα και μελλοντικές προβλέψεις για την εξέλιξη της ζήτησης, την αξιολόγηση εναλλακτικών επιλογών και των σχετικών ρίσκων) και τη λειτουργική ευελιξία των εγκαταστάσεων και των υποδομών.

Σε βραχυπρόθεσμο και μεσοπρόθεσμο επίπεδο τα στελέχη μπορούν να υιοθετήσουν τις εξής στρατηγικές (Johnston, Clark & Shulver, 2012):

- Στρατηγική μεγιστοποίησης της αξιοποίησης δυναμικότητας (level capacity strategy) και εστίασης στη μεγαλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων τους έστω κι αν χρειαστεί να «θυσιάσουν» ποιότητα (παράδειγμα η στρατηγική μιας ακτοπλοϊκής εταιρείας να ταξιδεύουν τα πλοία της γεμάτα). Μάλιστα, στην περίπτωση αυτή η εταιρεία μπορεί να ενθαρρύνει τους πελάτες της να ταξιδεύουν με μειωμένες τιμές π.χ. νυχτερινές ώρες (off peak demand), να εφαρμόζει προσεκτική διαχείριση ουρών αναμονής (queue management) και συστήματα κράτησης (booking systems).
- Στρατηγική με βάση τη δυναμικότητα (chase capacity strategy), που ακολουθείται από επιχειρήσεις που προσφέρουν μαζικά υπηρεσίες και όπου οι πελάτες θέλουν εύκολα και γρήγορα να έχουν πρόσβαση σε αυτές (συνοδευτικά μπορεί να εφαρμόζεται ευέλικτη εργασία, συνεργασία με εξωτερικές εταιρείες που διαχειρίζονται την επιπλέον ζήτηση ή και αξιοποίηση των πελατών).
- Στρατηγική με βάση τη διαχείριση της ζήτησης (demand management strategy), η οποία ενδέχεται να εμπεριέχει στρατηγικές τιμολόγησης ώστε οι πελάτες να ζητούν την υπηρεσία σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, παροχή περιορισμένων υπηρεσιών στις ώρες αιχμής ή την παροχή υπηρεσιών για συγκεκριμένες ανάγκες σε συγκεκριμένες ώρες καθώς επίσης και στρατηγικές προβολής και διαφήμισης.

Συνήθως και οι τρεις στρατηγικές ακολουθούνται μαζί. Στο παράδειγμα της ακτοπλοϊκής επιχείρησης μπορεί να εφαρμόζεται: 1) στρατηγική αξιοποίησης δυναμικότητας και να διασφαλίζεται ότι όλα τα πλοία ταξιδεύουν με πληρότητα 100%, 2) στρατηγική με βάση τη δυναμικότητα και να διασφαλίζεται ότι το προσωπικό εργάζεται με πρόγραμμα και είναι σε θέση να κάνει κρατήσεις με βάση τη ζήτηση και 3) στρατηγική με βάση τη διαχείριση της ζήτησης και να παρέχονται στους πελάτες κίνητρα να ταξιδεύουν σε ώρες μη αιχμής.

Δύο κρίσιμες ακόμα διαστάσεις για τη δυναμικότητα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών αποτελούν η λειτουργία συμφόρησης, δηλαδή η αργότερη δυνατή ολοκλήρωση ενός σταδίου της διαδικασίας της υπηρεσίας η οποία και καθορίζει τη δυναμικότητα του συστήματος, αλλά και η διαχείριση των ουρών αναμονής. Οι ουρές αναμονής είναι ένα συχνό φαινόμενο και η διαχείρισή τους χρήζει ιδιαίτερης προσοχής από τα στελέχη, αφού ουσιαστικά έχουν να αντιμετωπίσουν πελάτες οι οποίοι ξοδεύουν τον χρόνο τους περιμένοντας να λάβουν ποιοτικές υπηρεσίες (ως ένα είδος ανταλλάγματος). Ο Maister (1985) και οι Jones και Perriatt (1996) έχουν προτείνει ορισμένες αρχές οι οποίες σχετίζονται με την αναμονή των πελατών και τη διαχείριση της αντίληψης του χρόνου από την αναμονή:

1. Ο χρόνος στον οποίο κάποιος παραμένει αδρανής γίνεται αντιληπτός ως περισσότερος σε σχέση με τον χρόνο στον οποίο κανείς ασχολείται με κάτι (γι' αυτό χρησιμοποιούνται βίντεο και καθρέφτες στους χώρους αναμονής).
2. Ο χρόνος πριν από την είσοδο του πελάτη στον χώρο παροχής της υπηρεσίας γίνεται αντιληπτός ως περισσότερος από τον χρόνο εντός του χώρου (γι' αυτό μια απλή καλημέρα του προσωπικού στους πελάτες δημιουργεί θετική εικόνα).
3. Το άγχος κάνει τον χρόνο να φαίνεται πολύς (κάποιος που φοβάται τις πτήσεις ενδέχεται να αντιλαμβάνεται τον χρόνο αναμονής διαφορετικά από κάποιον που δεν τις φοβάται).
4. Νιώθει καλύτερα κάποιος αν ξέρει τον ακριβή χρόνο αναμονής για να λάβει μια υπηρεσία παρά αν δεν τον γνωρίζει (γι' αυτό και σε ορισμένες περιπτώσεις γίνεται γνωστός ο εκτιμώμενος χρόνος αναμονής στον πελάτη).
5. Αν κάποιος γνωρίζει την αιτία αναμονής, ο χρόνος γίνεται αντιληπτός ως λιγότερος σε σχέση με την αντίθετη περίπτωση (π.χ. ενημέρωση μικρής καθυστέρησης μιας ιατρικής εξέτασης λόγω βλάβης ενός μηχανήματος).
6. Η μη ισότητα στην αναμονή κάνει τον χρόνο να φαίνεται περισσότερος. Γι' αυτό σε πολλές περιπτώσεις έχουν αντικατασταθεί οι πολλές ουρές (πολλοί πάροχοι) με συστήματα μονής ουράς και πολλών εργαζομένων που παρέχουν την υπηρεσία. Έτσι, κανείς δεν μένει στο τέλος μιας ουράς που κινείται αργά ή δεν έχει άγχος για την ουρά που θα επιλέξει.
7. Όσο μεγαλύτερη θεωρείται η αξία από μια υπηρεσία τόσο περισσότερο είναι διατεθειμένος κανείς να περιμένει.
8. Όταν κάποιος περιμένει μόνος τους, ο χρόνος φαίνεται μεγαλύτερος (όταν συζητά με άλλους, η αντίληψη του χρόνου αλλάζει).
9. Αν οι συνθήκες στην ουρά αναμονής δεν είναι καλές και οι πελάτες δεν αισθάνονται άνετα, ο χρόνος φαίνεται περισσότερος, ενώ συνδέουν το πώς νιώθουν με την κακή εξυπηρέτηση και τον χρόνο.
10. Οι νέοι ή μη συχνοί πελάτες αισθάνονται τον χρόνο περισσότερο λόγω περισσότερης αβεβαιότητας σε σχέση με τους συχνοί πελάτες οι οποίοι ξέρουν τι να περιμένουν.

9.4 Η ανάπτυξη και διαχείριση δικτύου προμηθευτών

Μια σημαντική παράμετρος για την επιτυχία των επιχειρήσεων είναι η αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση της προμηθευτικής αλυσίδας (supply chain), ολόκληρου δηλαδή του συστήματος προμηθευτών, διαδικασιών, ενεργειών και πόρων που απαιτούνται προκειμένου ένα προϊόν ή μια υπηρεσία να παραχθεί, να παρασχεθεί στον πελάτη και να υποστηριχθεί. Μέσω της διαχείρισης της προμηθευτικής αλυσίδας είναι δυνατό τα στελέχη να έχουν συνολική οπτική της παρεχόμενης αξίας σε κάθε στάδιο της διαδικασίας παραγωγής/παροχής και να εστιάζουν τις προσπάθειές τους στην παραγωγή προϊόντων / παροχή υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών έγκαιρα και αξιόπιστα από τη μία πλευρά και από την άλλη με χαμηλό κόστος. Η συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων στην προμηθευτική αλυσίδα είναι σημείο-κλειδί για την επιτυχία. Μια επιχείρηση παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών η οποία αντιμετωπίζει καθυστερήσεις από τον προμηθευτή/κατασκευαστή συσκευών δρομολογητών έχει ως συνέπεια να μην μπορεί να καλύψει έγκαιρα τη ζήτηση, κάτι που μεταφράζεται σε χαμένες πωλήσεις και δυσαρέσκεια πελατών. Αντίστοιχα, μια επιχείρηση η οποία δεν διαχειρίζεται αποτελεσματικά την προμηθευτική της αλυσίδα και αποτυγχάνει να διαγνώσει έγκαιρα τη μεταβολή της ζήτησης έχει ως συνέπεια τη μη σχετική πληροφόρηση των προμηθευτών (οι οποίοι συνεχίζουν να την προμηθεύουν), την αύξηση των αποθεμάτων και άρα του κόστους (π.χ. αποθήκευσης). Η λειτουργία της προμηθευτικής αλυσίδας είναι δυνατό να διακόπτεται από παράγοντες όπως είναι η μεταβολή της ζήτησης των πελατών, η μη έγκαιρη παράδοση από τους προμηθευτές (π.χ. λόγω καιρού), τα προβλήματα στη διαδικασία παραγωγής (π.χ. βλάβη ενός ρομπότ συναρμολόγησης) ή/και προβλήματα στο γενικό εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (π.χ. επιβολή κεφαλαιακών ελέγχων). Για τη μερική έστω αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων οι επιχειρήσεις διατηρούν αποθέματα ασφαλείας, ως προς τα εμπράγματα στοιχεία της υπηρεσίας.

Στα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών έχει αναφερθεί ότι ο πελάτης είναι συμπαραγωγός στην παροχή των υπηρεσιών. Κατά τους Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi (2014) μια υπηρεσία θεωρείται ενέργεια για τον νου (π.χ. εκπαίδευση), για το σώμα (π.χ. υγεία), για ένα αντικείμενο (π.χ. επισκευή ηλεκτρονικού υπολογιστή) ή για κάποια πληροφορία (π.χ. προετοιμασία φορολογικής δήλωσης). Επομένως, σε όλες αυτές

τις περιπτώσεις, ο πελάτης μπορεί να θεωρηθεί ως «προμηθευτής», αφού χρειάζεται να δώσει/προμηθεύσει «κάτι» (π.χ. πληροφορίες) για να λάβει την υπηρεσία. Γίνεται λοιπόν λόγος για απλές προμηθευτικές αλυσίδες (όπως στην περίπτωση της εκπαίδευσης), στην οποία ο προμηθευτής είναι ο μαθητής/φοιτητής, ή για σύνθετες, όπου απαιτούνται περισσότεροι προμηθευτές (όπως στην περίπτωση της επισκευής ενός υπολογιστή).

Είναι δε πιθανό μια επιχείρηση να έχει κάνει ανάθεση ορισμένων υπηρεσιών σε κάποια άλλη (συνεργαζόμενη) εταιρεία (outsourcing), αφού κάτι τέτοιο της επιτρέπει να εστιάσει σε εκείνες τις δραστηριότητες που είναι «δυνατή», της δίνει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει μια τεχνολογία χωρίς να πρέπει να κάνει επενδύσεις για κάτι τέτοιο, ενώ ενδέχεται να μειώνει το συνολικό κόστος παροχής της υπηρεσίας αντλώντας οφέλη από πιθανές οικονομίες κλίμακας του εξωτερικού προμηθευτή.

Σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ο πελάτης επηρεάζει την παροχή των υπηρεσιών. Αν, για παράδειγμα, οι φοιτητές προσέρχονται στα μαθήματα χωρίς καμιά προετοιμασία ή χωρίς να διαβάζουν, αυτό επηρεάζει την ποιότητα των εκπαιδευτικών υπηρεσιών που λαμβάνουν αλλά και δοκιμάζει το σύστημα παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών ως προς τη δυνατότητα και ικανότητά του να επιτυγχάνει τους στόχους του. Η σωστή επικοινωνία ωστόσο ως προς το πώς κάποιος μπορεί να αποκτήσει τη μέγιστη δυνατή αξία από την εκπαίδευση και ως προς τις προσδοκίες που πρέπει να έχει μπορεί να συμβάλει στην αποφυγή σχετικών προβλημάτων. Στις περιπτώσεις των προμηθευτικών αλυσίδων για την παροχή των υπηρεσιών, επειδή δεν μπορεί να υπάρξουν αποθέματα, θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε και η ζήτηση να καλύπτεται και να μην δημιουργούνται ουρές υπερβαίνοντας έτσι τη δυναμικότητα του συστήματος παροχής υπηρεσιών.

Η μεγιστοποίηση της αξίας από την ανάπτυξη και διαχείριση σχέσεων με τους πελάτες/προμηθευτές μπορεί να προέλθει από:

- Τη βελτιστοποίηση διπλής κατεύθυνσης (bidirectional optimization), όπου επιδιώκεται το καλύτερο και από την πλευρά του πελάτη και από την πλευρά της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η επίσκεψη των ασφαλιστών σε οικιακούς πελάτες μπορεί να γίνεται σε κατάλληλη ώρα και με βάση τις προτιμήσεις των πελατών αλλά και με βάση ένα πρόγραμμα εργασίας των ασφαλιστών σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές (ώστε να αποφεύγονται οι μακρινές μετακινήσεις και η σπατάλη χρόνου). Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για εκείνους οι οποίοι μετακινούνται παρέχοντας υπηρεσίες.
- Τη βελτιστοποίηση της παραγωγικής δυναμικότητας (productive capacity), μέσω π.χ. α) της χρήσης της τεχνολογίας αντί για τον άνθρωπο (replacement), όπως στην περίπτωση καταγραφής των ρύπων μιας περιοχής μέσω αυτοματοποιημένου συστήματος, β) της μεταφοράς γνώσης στον πελάτη (transfer), ώστε να επιτυγχάνεται η απόκτηση αξίας από αυτόν με χαμηλότερο κόστος (όπως είναι η βάση δεδομένων με αναβαθμίσεις λογισμικού και συμβουλές για τη χρήση ενός υπολογιστή) ή ακόμα και γ) την εκπαίδευσή του (embellishment), ώστε να χρησιμοποιεί μόνος του την υπηρεσία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εκπαίδευση ενός ασθενούς να μετράει το επίπεδο του σακχάρου στο αίμα μέσω ειδικής συσκευής, κάτι που κάνει περιττή τη συχνή επίσκεψη ενός νοσοκόμου, ο οποίος μπορεί να παρέχει τις υπηρεσίες του σε άλλους ασθενείς με σοβαρότερες ανάγκες.
- Την προσπάθεια ελαχιστοποίησης των αρνητικών επιπτώσεων από τον νεκρό χρόνο του προσωπικού (ο χρόνος στον οποίο δεν υπάρχει επαφή με τον πελάτη, δεν γίνεται παροχή υπηρεσίας) μέσω π.χ. εκπαίδευσης ή περαιτέρω αξιοποίησής του στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών.

9.5 Η τεχνολογία στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών – Ηλεκτρονικές υπηρεσίες

9.5.1 Ο ρόλος της τεχνολογίας στον σχεδιασμό της διαδικασίας της υπηρεσίας

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και ιδιαίτερα της πληροφοριακής τεχνολογίας έχει καθοριστική επίδραση στον σχεδιασμό της διαδικασίας της υπηρεσίας. Ο τρόπος με τον οποίο αυτή αξιοποιείται από τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε όρους κόστους, αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας, αξίας και ικανοποίησης του πελάτη. Πιο συγκεκριμένα, η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας (Rayport & Sviokla, 1994):

1. συμβάλλει στη δημιουργία αξίας μέσω της χρήσης της πληροφορίας σε εικονικούς χώρους (market spaces) — αρχικά η επιχείρηση χρησιμοποιεί την πληροφοριακή τεχνολογία για να «δει»/«θεωρήσει» διαδικασίες υπό το πρίσμα της, κυρίως για τον έλεγχο των διαδικασιών, έπειτα ενδέχεται κάποιες δραστηριότητες να γίνονται ηλεκτρονικά και τέλος να χρησιμοποιείται η τεχνολογία για τη δημιουργία αξίας μέσω νέων υπηρεσιών ή νέων τρόπων αλληλεπίδρασης με τον πελάτη. Έτσι λοιπόν, δεδομένου ότι κάθε υπηρεσία είναι ένας συνδυασμός περιεχομένου, περιβάλλοντος και υποδομών, η πληροφοριακή τεχνολογία βοηθά τις επιχειρήσεις να αναδιαμορφώνουν τις ήδη παρεχόμενες υπηρεσίες ή να προσφέρουν νέες.
2. προϋποθέτει ότι θα ληφθούν υπόψη από τις επιχειρήσεις οι παράγοντες οι οποίοι ωθούν προς την κατεύθυνση ανάπτυξης αυτών των χώρων, όπως είναι η συμπεριφορά των πελατών και ο βαθμός υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, οι αλλαγές στις προτιμήσεις τους, το θέμα του ρίσκου και της αβεβαιότητας κατά την αγορά, το οποίο στους εικονικούς χώρους είναι μεγαλύτερο, αφού ο πελάτης δεν μπορεί να «αισθανθεί» το προϊόν και αν το ρίσκο το αντιλαμβάνεται ως σημαντικό τότε δεν θα το αγοράσει και άρα θα πρέπει οι επιχειρήσεις να κάνουν ενέργειες για να μειώσουν αυτό το ρίσκο (παροχή λεπτομερούς πληροφόρησης, εγγυήσεις, χρήση εμπορικής επωνυμίας).

Στον χώρο του διαδικτύου η παροχή υπηρεσιών μέσω της τεχνολογίας και η ποιότητά της αποτελούν παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας των επιχειρήσεων. Μιλώντας για ηλεκτρονικές υπηρεσίες (e-services) καταλαβαίνει κανείς ότι πρόκειται για παροχή υπηρεσιών από μια επιχείρηση σε υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες στον κυβερνοχώρο, έναν διαφορετικό χώρο από ό,τι είναι ο φυσικός, ο παραδοσιακός. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες ηλεκτρονικά έχουν ως στόχους την αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης και των υπηρεσιών της, την προσέλκυση και διατήρηση πελατών, την παροχή σε αυτούς μιας εμπειρίας (θετικής) που θα συμβάλει στις θετικές τους συστάσεις (Grönroos, Helnomen, Isoniemi & Lindholm, 2000· Rust & Lemon, 2001· Santos, 2003). Ως εκ τούτου, το θέμα της ποιότητας και του νοήματός της για τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες είναι καίριας σημασίας για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Κατά τους Zeithaml, Parasuraman και Malhotra (2000), η ποιότητα ηλεκτρονικών υπηρεσιών θεωρείται συνώνυμη με τον βαθμό στον οποίο ένας ιστότοπος διευκολύνει την αποδοτική και αποτελεσματική αγορά (και παροχή τους) και ορίζεται ως η συνολική αξιολόγηση από τον πελάτη της ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας στο διαδίκτυο (Santos, 2003). Από τα αρκετά υποδείγματα με τα οποία αξιολογείται και τα οποία παρουσιάζονται συνοπτικά στο Κεφάλαιο 7 του βιβλίου μπορεί κανείς να συμπεράνει πως η ποιότητα ηλεκτρονικών υπηρεσιών αναφέρεται:

- στην ποιότητα αλληλεπίδρασης πελάτη–επιχείρησης μέσω του ιστοτόπου (π.χ. ευκολία χρήσης, λειτουργικότητα, ροή πληροφοριών) και
- στο αποτέλεσμα της ηλεκτρονικής συναλλαγής (π.χ. ακρίβεια παραγγελίας, όροι, παράδοση) (Collier & Bienstock, 2006· Sigala, 2009).

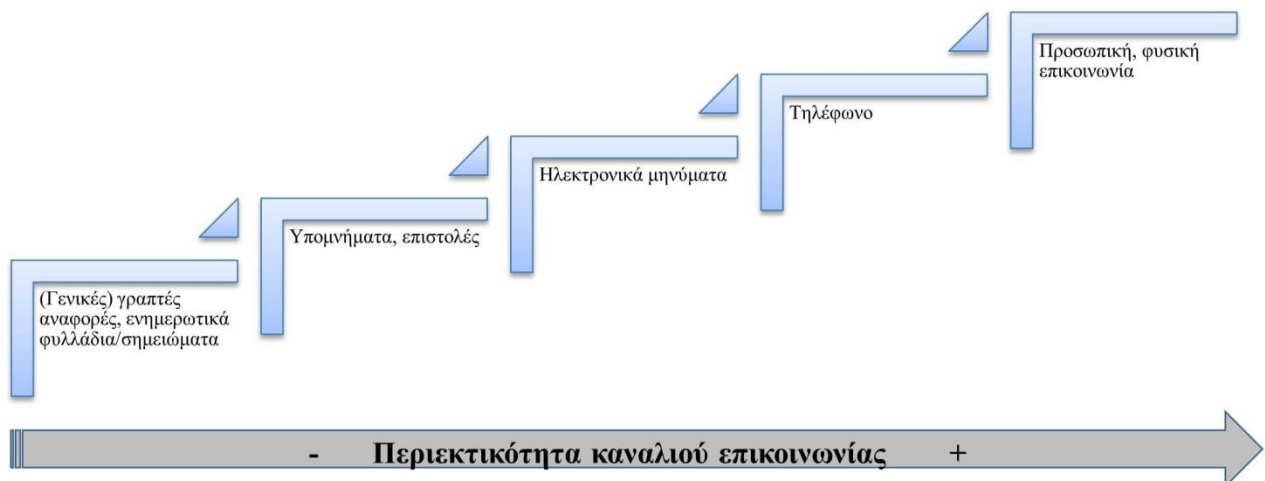
Άλλοτε δίνεται έμφαση στην (τεχνολογική) διεπαφή πελάτη–επιχείρησης (π.χ. Dabholkar, 1996· Meuter κ.α., 2000) κι άλλοτε ως βάση χρησιμοποιούνται τα υποδείγματα αξιολόγησης της ποιότητας υπηρεσιών και οι σχετικές διαστάσεις τους (π.χ. Grönroos κ.α., 2000· Zeithaml, Parasuraman & Malhotra, 2000). Ωστόσο, η συμμετοχή του πελάτη και οι δυνατότητες επικοινωνίας μαζί του / υποστήριξης θα πρέπει να είναι στοιχείο του πακέτου μιας υπηρεσίας που παρέχεται ηλεκτρονικά (Sigala, 2009). Για παράδειγμα, οι Meuter κ.α., (2000) κάνουν λόγο για δυσαρέσκεια πελατών που προκαλείται από λάθη της διαδικασίας (χαμένες παραγγελίες) ενώ ο Parasuraman (2000) θεωρεί πως η ευελιξία, η ευκολία (πρόσβασης και πλοήγησης) και η ευχαρίστηση του πελάτη είναι θετικά στοιχεία στο διαδικτυακό περιβάλλον ενώ η μη παροχή ασφάλειας (για παράδειγμα κατά την καταχώριση στοιχείων πληρωμής) και η έλλειψη δυνατότητας προσαρμογής της υπηρεσίας στις ανάγκες του πελάτη θεωρούνται αρνητικά.

Είναι αλήθεια πως σε ορισμένους κλάδους γίνονται προσπάθειες να αντικατασταθούν ακριβά κανάλια παροχής των υπηρεσιών με ηλεκτρονικά, τα οποία πράγματι έχουν μικρότερο κόστος λειτουργίας. Για παράδειγμα, η διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών μέσω διαδικτύου. Ωστόσο, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι αυτό το οποίο δημιουργεί κόστος είναι ο τρόπος συμπεριφοράς του πελάτη κατά τη λήψη μιας υπηρεσίας. Η ανάπτυξη και άλλων καναλιών (π.χ. ηλεκτρονικών) δεν σημαίνει μείωση χρήσης των παραδοσιακών καναλιών (αυτό ίσως συμβεί μακροχρόνια αλλά κανείς δεν μπορεί να προβλέψει πότε θα γίνει αυτό). Είναι δε πιθανό μία συναλλαγή να σπάει σε πολλές συναλλαγές και τελικά να σημειώνεται αύξηση στη συνολική δραστηριότητα. Αυτό το οποίο πρέπει να εξετάζουν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι οι μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των πελατών και η συμπεριφορά τους. Είναι δε προς το συμφέρον τους να

κοιτούν το πώς τα διάφορα τμήματα αγοράς χρησιμοποιούν τα κανάλια σε σχέση με τα έσοδα που φέρνουν και να προσπαθήσουν να δουν τις ανάγκες τους και πώς μπορούν να τους παρέχουν τις υπηρεσίες με κανάλια που έχουν μικρότερο κόστος αλλά που τους ταιριάζουν, λαμβάνοντας υπόψη και τον τύπο των υπηρεσιών (Gemmel, Van Looy & Van Dierdonck, 2013).

Η φύση των υπηρεσιών είναι άλλος ένας παράγοντας ο οποίος θα πρέπει να αξιολογηθεί. Υπηρεσίες οι οποίες είναι τυποποιημένες απαιτούν λιγότερη αλληλεπίδραση (maintenance interactive services) σε σχέση με υπηρεσίες στις οποίες η αλληλεπίδραση βασίζεται στην επίλυση ενός τεχνικού προβλήματος (task interactive services) και τις υπηρεσίες στις οποίες ο πάροχος συνεργάζεται με πελάτες οι οποίοι δεν ξέρουν πώς να λύσουν το πρόβλημά τους ή να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους (personal interactive services). Ο τύπος της υπηρεσίας θα επηρεάσει και τον βαθμό στον οποίο η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να αξιοποιηθεί.

Η ανάγκη για αλληλεπίδραση προκύπτει από την αβεβαιότητα η οποία δημιουργείται από τη διαφορά ανάμεσα στις πληροφορίες που ήδη έχει κάποιος (για κάποιο θέμα) και στις πληροφορίες που χρειάζεται (προκειμένου να το αντιμετωπίσει/διαχειριστεί). Για παράδειγμα, μέσω μιας ειδικής εφαρμογής στο κινητό τηλέφωνο μπορεί κανείς να πληροφορηθεί για το διαθέσιμο υπόλοιπο λεπτών ομιλίας, SMS και δεδομένων του λογαριασμού του. Χρειάζεται όμως να μιλήσει με κάποιον εκπρόσωπο της εταιρείας για να του εξηγήσει με ποιον τρόπο μπορεί να βελτιωθεί η ισχύς του σήματος κινητής τηλεφωνίας στο σπίτι του. Δηλαδή, πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα περισσότερο περιεκτικό κανάλι επικοινωνίας. Περισσότερες πληροφορίες λαμβάνει κανείς όταν μιλάει με κάποιον στο τηλέφωνο από όταν απλά διαβάζει ένα κείμενο με οδηγίες. Η περιεκτικότητα λοιπόν του κάθε καναλιού καθορίζεται από την ποσότητα πληροφορίας που μπορεί να μεταφέρει σε κάθε επικοινωνία. Η δε δυναμικότητα του εκάστοτε καναλιού καθορίζεται από τη δυνατότητα που έχει να δίνει άμεση ανατροφοδότηση, να περιέχει πολλαπλά ερεθίσματα (cues) και να προσωποποιεί τα μηνύματα (Daft, 2006). Αποτελεσματική επικοινωνία υπάρχει όταν η περιεκτικότητα του καναλιού επικοινωνίας ταιριάζει με τον τύπο του μηνύματος. Απλό κανάλι επιλέγεται όταν το μήνυμα είναι απλό και πιο περιεκτικό όταν το μήνυμα είναι πολύπλοκο. Το παρακάτω σχήμα δείχνει την περιεκτικότητα των καναλιών επικοινωνίας. Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι το πιο περιεκτικό κανάλι, αφού επιτρέπει άμεση επαφή, προσωπική εστίαση, άμεση ανατροφοδότηση και πολλαπλά ερεθίσματα. Λιγότερο περιεκτικό κανάλι είναι το τηλέφωνο, ενώ σε φθίνουσα σειρά περιεκτικότητας ακολουθούν το e-mail, τα υπομνήματα και οι επιστολές (τα οποία μπορεί να μεταδίδονται εύκολα αλλά είναι απρόσωπα, δεν ευνοούν την αλληλεπίδραση και η ανατροφοδότηση είναι αργή) (Daft, 2006).



Σχήμα 9.1 Περιεκτικότητα (σε πληροφορία) καναλιών επικοινωνίας.

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να χρησιμοποιούν τα κανάλια επικοινωνίας λαμβάνοντας υπόψη αρκετούς παράγοντες, όπως τους αντικειμενικούς περιορισμούς (π.χ. υψηλό κόστος), τη διαθεσιμότητα, την αποτελεσματικότητα, την κοινωνική πρακτική, το αν ο αποδέκτης μπορεί να το χρησιμοποιήσει σωστά (Johnston, Clark & Shulver, 2012· Gemmel, Van Looy & Van Dierdonck, 2013· Fitzsimmons, Fitzsimmons & Bordoloi, 2014).

Η τεχνολογία δημιουργεί αρκετές ευκαιρίες ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα τμήματα αγοράς στα οποία στοχεύει η επιχείρηση και τα οποία είναι μικρά (π.χ. παροχή υπηρεσιών τραπεζικής σε συνταξιούχους σε επίπεδο περιφέρειας) μπορούν μέσω της τεχνολογίας να γίνουν μεγάλα (αφού αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να πλησιάσει συνταξιούχους σε ολόκληρη τη χώρα ή ακόμα και να προσφέρει τις υπηρεσίες της σε συνταξιούχους σε έναν αριθμό χωρών παγκόσμια).

Η χρήση της τεχνολογίας δίνει επιπλέον στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να προσφέρουν υπηρεσίες μαζί αλλά και τους επιτρέπει να μάθουν όσο το δυνατόν περισσότερο για τον κάθε πελάτη ξεχωριστά και τις ανάγκες του, προχωρώντας στην παροχή περισσότερο προσωποποιημένων υπηρεσιών (κάτι που γίνεται, για παράδειγμα, με τις κάρτες μέλους). Ως εκ τούτου, δημιουργείται μια σχέση μάθησης, η οποία γίνεται περισσότερο ουσιαστική στον χρόνο μέσω της διαρκούς συνεργασίας πελάτη-επιχείρησης. Ειδικότερα, όσο περισσότερο οι πελάτες ενημερώνουν την επιχείρηση για τις ανάγκες τους και το πώς θέλουν να λαμβάνουν τις υπηρεσίες, το πώς και πόσο τις χρησιμοποιούν, τόσο η επιχείρηση γίνεται περισσότερο ανταγωνιστική και γίνεται περισσότερο δύσκολο για τους ανταγωνιστές να τους διεκδικήσουν, αφού θα πρέπει εκ νέου ο πελάτης να επενδύσει σε χρόνο και ενέργεια για να μάθει στους ανταγωνιστές τι είναι αυτό που πραγματικά θέλει και πώς θέλει να του παρέχεται.

Η τεχνολογία δίνει ακόμη τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να προσφέρουν στους πελάτες τους πλήρη έλεγχο για το περιεχόμενο μιας υπηρεσίας. Παράδειγμα ένα ταξίδι όπου μέσω ειδικής διαδικτυακής εφαρμογής είναι δυνατό ο πελάτης να κλείσει εισιτήρια, σε όποιο μέρος επιθυμεί, διαλέγοντας θέση, φαγητό, ακόμα και μέσο παραλαβής για τη μετάβασή του στον τελικό προορισμό. Αυτό βέβαια προϋποθέτει ότι η εταιρεία είναι σε θέση να προσδιορίσει όλες τις πιθανές επιλογές των πελατών της ως προς τις υπηρεσίες της.

Νέες αναβαθμισμένες δυνατότητες προσφέρονται και στη διανομή των προϊόντων ή των υπηρεσιών, αφού ο πελάτης μπορεί να παρακολουθεί ανά πάσα στιγμή την εξέλιξη της παραγγελίας του και να γνωρίζει τότε ακριβώς θα παραλάβει το προϊόν ή τότε θα λάβει μια υπηρεσία. Παραδείγματα είναι η παραγγελία βιβλίων η οποία υποβάλλεται σε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα (π.χ. Amazon, Public), η τηλεφωνική αίτηση στον ΟΤΕ για αναβάθμιση της τηλεφωνικής σύνδεσης, η οποία συνδέεται με μια σειρά ενεργειών που πρέπει να γίνουν και από την εταιρεία και από τον πελάτη. Ο ΟΤΕ ενημερώνει διαρκώς για το χρονικό διάστημα ενεργοποίησης ή για τις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο πελάτης ώστε να μπορέσει να λάβει τις νέες αναβαθμισμένες υπηρεσίες. Σε κάθε περίπτωση, η παροχή της πληροφόρησης στον πελάτη για τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που αγοράζει θεωρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Δεδομένου του μεγαλύτερου ρίσκου που αντιμετωπίζει ο πελάτης στις ηλεκτρονικές αγορές αλλά και της ανάγκης του για ταχύτητα, ευκολία, προσβασιμότητα και αξιοπιστία, η προσφορά υπηρεσιών από γνωστές επιχειρήσεις παρέχει σίγουρο πλεονέκτημα στις εταιρείες αυτές. Στον εικονικό χώρο εμπιστεύεται κανείς περισσότερο ένα γνωστό τουριστικό γραφείο για να του οργανώσει ένα ταξίδι παρά κάποιο άλλο που δεν γνωρίζει, ενώ ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το θέμα της προσέλκυσης των πελατών μέσα από μια σωστά σχεδιασμένη ιστοσελίδα η οποία προσφέρει ευχάριστη πλοήγηση και εμπειρία από τη χρήση της.

Ως βασικό κριτήριο για τη χρήση της τεχνολογίας θα πρέπει να χρησιμοποιείται η παροχή αξίας για τον πελάτη, η οποία θα πρέπει να παρακολουθείται με κατάλληλους δείκτες διαρκώς. Μέσω της τεχνολογίας επιτρέπεται η κατάργηση ορισμένων ενεργειών της διαδικασίας της υπηρεσίας, οι οποίες τελικά δεν προσθέτουν αξία. Αυτό μειώνει το κόστος αλλά και τον χρόνο ολοκλήρωσης μιας διαδικασίας. Στις περιπτώσεις στις οποίες το κόστος της υπηρεσίας υπερβαίνει την τιμή της (λόγω π.χ. ανταγωνιστών, προσφοράς υπηρεσιών σε χαμηλότερο κόστος, απαιτητικών πελατών) αυτό επιδρά αρνητικά στην πορεία της επιχείρησης μακροχρόνια. Έτσι, οι οποιοσδήποτε επενδύσεις σε υποδομές, η χρήση της τεχνολογίας, η εκπαίδευση του προσωπικού για την προσαρμογή των υπηρεσιών σε μοναδικούς πελάτες, όλα αυτά δεν θα πρέπει να γίνονται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη θέματα πραγματικής αξίας για τον πελάτη.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

Areni, C. & Kim, D. (1994). The influence of in-store lighting on consumers' examination of merchandise in a wine store. *International Journal of Research in Marketing*, 11 (2), 117-125.

- Aubert-Gamet, V. & Cova, B. (1999). Servicescapes: From modern non-places to post-modern common places. *Journal of Business Research*, 44 (1), 37-45.
- Ballantine, P., Jack, R. & Parsons, A.G. (2010). Atmospheric cues and their effect on the hedonic retail experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (8), 641-653.
- Bellizzi, J. & Hite, R. (1992). Environmental color, consumer feelings, and purchase likelihood. *Psychology & Marketing*, 9 (5), 347-363.
- Bitner, M. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56 (2), 57-71.
- Booms, B.H. & Bitner, M.J. (1982). Marketing services by managing the environment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 23 (1), 35-39.
- Collier, J.E. & Bienstock, C. (2006). Measuring service quality in e-retailing. *Journal of Service Research*, 8 (3), 260-275.
- Dabholkar, P.A. (1996). Consumer evaluations of new technology based self service operations: an investigation of alternative models. *International Journal of Research in Marketing*, 13 (1), 29-51.
- Daft, R.L. (2006). *The new era of management*. Mason, Ohio: South Western.
- Donovan, R. & Rossiter, J. (1982). Store atmosphere: an environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, 58 (1), 34-57.
- Dube, L. & Morin, S. (2001). Background music pleasure and store evaluation: Intensity effects and psychological mechanisms. *Journal of Business Research*, 54 (2), 107-113.
- Ezeh, C. & Harris, L. (2007). Servicescape research: a review and a research agenda. *The Marketing Review*, 7 (1), 59-78.
- Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. & Bordoloi, S.K. (2014). *Service management: Operations, strategy, information technology*. Eighth edition. New York: McGraw-Hill.
- Gemmel, P., Van Looy, B. & Van Dierdonck, R. (2013). *Service management: An integrated approach*. Essex: Pearson
- Gilboa, S. & Rafaeli, A., (2003). Store environment, emotions and approach behaviour: applying environmental aesthetics to retailing. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13 (2), 195-211.
- Grönroos, C., Helminen, F., Isoniemi, K. & Lindholm, M. (2000). The NetOffer model: a case example from the virtual marketplace. *Management Decision*, 38 (4). 243-252.
- Hoffman, K.D. & Turley L.W. (2002). Atmospheric, service encounters and consumer decision making: An integrative perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10 (3), 33-46.
- Holbrook M.B. & Anand, P. (1990). Effects of tempo and situational arousal on the listeners' perceptual and affective responses to music. *Psychology of Music*, 18 (2), 150-162.
- Hui M.K., Dube, L. & Chebat, J.C. (1997). The impact of music on consumers' reactions to waiting for services. *Journal of Retailing*, 73 (1), 87-104.
- Johnston, R. Clark, R. & Shulver, M. (2012). *Service operations management*. Essex: Pearson Education.
- Jones, P. & Peppiatt, E. (1996). Managing perceptions of waiting times in service queues. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (5), 47-61.
- Kearney, T., Kennedy, A. & Coughlan, J. (2007). *Servicescapes: A review of contemporary empirical research*. Sixteenth Annual Frontiers in Service Conference, San Francisco.
- Kotler, P. (1974). Atmospheric as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49 (4), 48-64.
- Machleit, K., Eroglu, S. & Mantel, S. (2000). Retail crowding and shopping satisfaction: what modifies this relationship? *Journal of Consumer Psychology*, 9 (1), 29-42.

- Maister, D. (1985). The psychology of waiting lines. Στο J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Surprenant (Επιμ.), *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*. Lexington, MA: D. C. Heath and Company, Lexington Books. Ανακτήθηκε από http://www.columbia.edu/~ww2040/4615S13/Psychology_of_Waiting_Lines.pdf
- Mattila, A.S. & Wirtz, J. (2001). Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior. *Journal of Retailing*, 77 (2), 273-289.
- Mehrabian, A. (1976). *Public places and private spaces*. New York: Basic Books Inc., Publishers.
- Mehrabian, A. & Russell, J. (1974). *An approach to environmental psychology*. Cambridge, MA: MIT.
- Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, R.I. & Bitner, M.J. (2000). Self service technologies: understanding customer satisfaction with technology based service encounters. *Journal of Marketing*, 64 (3), 50-64.
- Michon, R., Chebat, J.C. & Turley, L. (2005). Mall atmospherics: the interaction effects of the mall environment on shopping behavior. *Journal of Business Research*, 58 (5), 576-583.
- Morin, S. & Chebat, J.C. (2005). Person-place congruency. *Journal of Service Research*, 8 (2), 181-191.
- Morin, S., Dube, L. & Chebat, J.C. (2007). The role of pleasant music in servicescapes: a test of the dual model of environmental perception. *Journal of Retailing*, 83 (1), 115-130.
- Parasuraman, A. (2000). Technology readiness index (TRI) a multiple item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of Service Research*, 2 (4), 307-320.
- Rayport, J.F. & Sviokla, J.J. (1994). Managing in the marketspace. *Harvard Business Review*, 72 (6), 141-150.
- Rosenbaum, M.S. & Massiah, C. (2011). An expanded servicescape perspective. *Journal of Service Management*, 22 (4), 471-490.
- Rust, R.T. & Lemon, K.N. (2001). E service and the consumer. *International Journal of Electronic Commerce*, 5 (3), 85-101.
- Santos, J. (2003). E-service quality: a model of virtual service quality dimensions. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13 (3), 233-246.
- Shostack, G.L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41 (2), 73-80.
- Sigala, M. (2009). E-service quality and Web 2.0: expanding quality models to include customer participation and inter-customer support. *The Service Industries Journal*, 29 (10), 1341-1358.
- Turley, L. & Milliman, R. (2000). Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49 (22), 193-211.
- Victor, D.A. (1992). *International business communication*. New York, NY: HarperCollins.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Malhotra, A. (2000). *A conceptual framework for understanding E Service quality: Implications for future research and managerial practice*, working paper. Report Number 00-115, Marketing Science Institute.

Κριτήρια αξιολόγησης

Ερώτηση 1

Ποιες διαστάσεις του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών γνωρίζετε και ποια είναι η επίδρασή του στους πελάτες;

Απάντηση

Υπάρχουν τρεις κύριες διαστάσεις του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών:

1. Η ατμόσφαιρα του περιβάλλοντος, η οποία αναφέρεται στη θερμοκρασία, το φωτισμό, το χρώμα, το επίπεδο θορύβου, την οσμή, τους ήχους.
2. Η διαμόρφωση του χώρου και η λειτουργικότητά του. Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο τοποθετούνται έπιπλα κι εξοπλισμός. Τα στοιχεία αυτά δημιουργούν μια εικόνα τάξης ή χάους.
3. Τα σημεία, σύμβολα και ανθρώπινα δημιουργήματα. Η διάσταση αυτή αναφέρεται σε διάφορα πράγματα στο χώρο παροχής υπηρεσιών που καθοδηγούν προς μια ορισμένη συμπεριφορά.

Γίνεται λόγος όμως για ακόμα 3 διαστάσεις του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών: α) την κοινωνική διάσταση, β) την κοινωνικά συμβολική διάσταση και γ) τη φυσική διάσταση. Η κοινωνική διάσταση αναφέρεται στην αλληλεπίδραση προσωπικού πελατών, η κοινωνικά συμβολική διάσταση περιλαμβάνει τα στοιχεία, σύμβολα και ανθρώπινα δημιουργήματα (για συγκεκριμένα τμήματα πελατών όπως μια μειονότητα) και η φυσική διάσταση ή διάσταση αποκατάστασης αναφέρεται στην δυνατότητα του χώρου να βοηθά τους πελάτες να αντιμετωπίζουν την πνευματική κόπωση.

Η επίδραση του περιβάλλοντος παροχής των υπηρεσιών στους πελάτες έχει 3 συνιστώσες:

- Τη γνωστική, η οποία αναφέρεται στην αντίληψη που σχηματίζουν οι πελάτες για την εταιρεία συνολικά, το χώρο, την ποιότητα των υπηρεσιών αλλά και τις πεποιθήσεις τους (για παράδειγμα, ο πελάτης που επισκέπτεται έναν γιατρό, μπορεί να σχηματίσει άποψη για το αν είναι επιτυχημένος ή όχι από τον τρόπο με τον οποίο είναι διακοσμημένο το γραφείο του, τα έπιπλα, τα ρούχα που φοράει).
- Τη συναισθηματική, η οποία αναφέρεται στην διέγερση των αισθήσεων και την πρόκληση ενθουσιασμού των πελατών, κάτι που επηρεάζει την απόφασή τους να παραμείνουν σε έναν χώρο περισσότερο ή τελικά να τον αποφύγουν.
- Τη φυσική, η οποία σχετίζεται με ορισμένα φυσικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που καθορίζουν το αν, το πώς και το πόσο θα χρησιμοποιήσουν μια υπηρεσία (για παράδειγμα το πόσο άνετες είναι οι καρέκλες ενός εστιατορίου καθορίζει και το πόσο θα μείνουν οι πελάτες ή ένας χώρος ο οποίος δεν αερίζεται επαρκώς ή είναι πολύ ζεστός ουσιαστικά διώχνει τους πελάτες).

Σημειώνεται ότι η επίδραση του περιβάλλοντος παροχής των υπηρεσιών θα εξαρτηθεί βεβαίως και από άλλους παράγοντες όπως είναι η προσωπικότητα του πελάτη ή η κουλτούρα του.

Ερώτηση 2

Σας έχουν αναθέσει τον σχεδιασμό του χώρου για την παροχή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Ποιους παράγοντες θα λάβετε υπόψη σας;

Απάντηση

Οι παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι:

- Η φύση της υπηρεσίας και οι στόχοι της επιχείρησης: Η φύση της υπηρεσίας είναι αυτή η οποία προδιαγράφει τον τρόπο σχεδιασμού του χώρου στον οποίο παρέχεται. Επισημαίνεται ότι ιδιαίτερη σημασία έχει και η εικόνα που εκπέμπει ο χώρος που πρέπει να είναι συνεπής με αυτή που επιθυμεί η επιχείρηση.
- Η διαθεσιμότητα της γης και οι απαιτήσεις του χώρου: Ο χώρος όπου εγκαθίσταται μια επιχείρηση για να παρέχει τις υπηρεσίες της έχει κόστος και περιορισμούς αρχιτεκτονικής, αισθητικής και περιβαλλοντικής φύσης και αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε σχέση με τις πραγματικές απαιτήσεις της επιχείρησης (παρούσες και μελλοντικές).
- Η ευελιξία: Η ευελιξία αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να είναι ευπροσάρμοστη στις αλλαγές. Πολλές φορές οι αποφάσεις για τους χώρους παροχής υπηρεσιών λαμβάνονται υπόψη χωρίς να γίνουν προβλέψεις για το μέλλον με αποτέλεσμα σημαντικές οικονομικές επιβαρύνσεις.
- Η ασφάλεια: Η ασφάλεια στο χώρο παροχής υπηρεσιών είναι παράγοντας που επηρεάζει θετικά την αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα των υπηρεσιών. Σε πολλές επιχειρήσεις

χρησιμοποιούνται κάμερες ασφαλείας, ειδικά τσιπ που αποτρέπουν την κλοπή αντικειμένων, ανιχνευτές κατά την είσοδο των πελατών όπως για παράδειγμα στις τράπεζες.

- Οι αισθητικοί παράγοντες: Ο παράγοντας της αισθητικής του χώρου παροχής υπηρεσιών επηρεάζει τόσο την αντίληψη του πελάτη και τη συμπεριφορά του όσο και τους εργαζόμενους οι οποίοι παρέχουν την υπηρεσία.
- Η κοινωνία και το περιβάλλον: Η απόφαση για το χώρο εγκατάστασης και τη διαμόρφωσή του θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη κοινωνικούς παράγοντες και περιβαλλοντικούς παράγοντες προκειμένου να διασφαλίζεται η αποδοχή της επιχείρησης από την κοινωνία.

Ερώτηση 3

Τι είναι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες (e-services) και πώς αξιολογείται η ποιότητά τους;

Απάντηση

Μιλώντας για ηλεκτρονικές υπηρεσίες (e-services) καταλαβαίνει κανείς ότι πρόκειται για παροχή υπηρεσιών από μια επιχείρηση σε υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες στον κυβερνοχώρο, έναν διαφορετικό χώρο από ό,τι είναι ο φυσικός, ο παραδοσιακός. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες ηλεκτρονικά έχουν ως στόχους την αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης και των υπηρεσιών της, την προσέλκυση και διατήρηση πελατών, την παροχή σε αυτούς μιας εμπειρίας (θετικής) που θα συμβάλει στις θετικές τους συστάσεις. Ως εκ τούτου, το θέμα της ποιότητας και του νοήματός της για τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες είναι καίριας σημασίας για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

Η ποιότητα ηλεκτρονικών υπηρεσιών θεωρείται συνώνυμη με τον βαθμό στον οποίο ένας ιστότοπος διευκολύνει την αποδοτική και αποτελεσματική αγορά (και παροχή τους) και ορίζεται ως η συνολική αξιολόγηση από τον πελάτη της ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας στο διαδίκτυο, όπως προκύπτει για παράδειγμα με βάση την ποιότητα αλληλεπίδρασης πελάτη–επιχείρησης μέσω του ιστοτόπου (π.χ. ευκολία χρήσης, λειτουργικότητα, ροή πληροφοριών) και το αποτέλεσμα της ηλεκτρονικής συναλλαγής (π.χ. ακρίβεια παραγγελίας, όροι, παράδοση) ή με βάση τις (παραδοσιακές) διαστάσεις των υποδειγμάτων ποιότητας υπηρεσιών.

Ερώτηση 4

Ποια η σημασία της ορθής αξιοποίησης των πόρων για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών;

Απάντηση

Τα στελέχη των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών οφείλουν να διασφαλίζουν ότι υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι και ότι χρησιμοποιούνται ορθά προκειμένου να καλύπτεται (αποτελεσματικά και αποδοτικά) η ζήτηση. Η σωστή διαχείριση της παραγωγικής δυναμικότητας της επιχείρησης συμβάλει στο να αποφευχθεί το φαινόμενο της υποαξιοποίησης των πόρων (κάτι που δεν οδηγεί στη μέγιστη δυνατή απόδοση της επιχείρησης, ενδέχεται να δίνει την εντύπωση στους πελάτες ότι κάτι δεν πάει καλά και να προκαλείται ανησυχία στο προσωπικό για το μέλλον με αρνητικά συναισθήματα) και της υπεραξιοποίησης (κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερα σφάλματα/λάθη και εν τέλει το προσωπικό επαφής να μην είναι σε θέση να δώσει την απαιτούμενη προσοχή). Ως εκ τούτου η διαχείριση της παραγωγικής δυναμικότητας δημιουργεί την πρόκληση της σωστής αξιοποίησης των πόρων με δεδομένους περιορισμούς, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να καλύπτει τη ζήτηση προσφέροντας αξία στον πελάτη, με συνέπεια, μέσω ποιοτικών υπηρεσιών και σε κανονικές συνθήκες λειτουργίας.

Ερώτηση 5

Γιατί είναι σημαντική η αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση της προμηθευτικής αλυσίδας για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών;

Απάντηση

Μια σημαντική παράμετρος για την επιτυχία των επιχειρήσεων είναι η αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση της προμηθευτικής αλυσίδας, ολόκληρου δηλαδή του συστήματος προμηθευτών, διαδικασιών, ενεργειών και πόρων που απαιτούνται προκειμένου ένα προϊόν ή μια υπηρεσία να παραχθεί, να παρασχεθεί

στον πελάτη και να υποστηριχτεί. Μέσω της διαχείρισης της προμηθευτικής αλυσίδας είναι δυνατό τα στελέχη να έχουν συνολική οπτική της παρεχόμενης αξίας σε κάθε στάδιο της διαδικασίας παραγωγής/παροχής και να εστιάζουν τις προσπάθειές τους στην παραγωγή προϊόντων/ παροχή υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών έγκαιρα και αξιόπιστα από την μία πλευρά και από την άλλη με χαμηλό κόστος. Η συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων στην προμηθευτική αλυσίδα είναι σημείο κλειδί για την επιτυχία. Μια επιχείρηση παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών η οποία αντιμετωπίζει καθυστερήσεις από τον προμηθευτή /κατασκευαστή συσκευών δρομολογητών έχει ως συνέπεια να μην μπορεί να καλύψει έγκαιρα τη ζήτηση, κάτι που μεταφράζεται σε χαμένες πωλήσεις και δυσαρέσκεια πελατών. Αντίστοιχα, μια επιχείρηση η οποία δεν διαχειρίζεται αποτελεσματικά την προμηθευτική της αλυσίδα και αποτυγχάνει έγκαιρα να διαγνώσει μεταβολή της ζήτησης, έχει ως συνέπεια τη μη σχετική πληροφόρηση των προμηθευτών (οι οποίοι συνεχίζουν να την προμηθεύουν), την αύξηση των αποθεμάτων και άρα του κόστους (π.χ. αποθήκευσης). Η λειτουργία της προμηθευτικής αλυσίδας είναι δυνατό να διακόπτεται από παράγοντες όπως είναι η μεταβολή της ζήτησης των πελατών (π.χ. λόγω προσφοράς καλύτερων υπηρεσιών από κάποιον ανταγωνιστή), η μη έγκαιρη παράδοση από τους προμηθευτές (π.χ. λόγω καιρού), τα προβλήματα στην διαδικασία παραγωγής (π.χ. βλάβη ενός ρομπότ συναρμολόγησης) ή/και προβλήματα στο γενικό εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (π.χ. επιβολή κεφαλαιακών ελέγχων). Για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων οι επιχειρήσεις διατηρούν αποθέματα ασφαλείας.

Ευρετήριο όρων

Access	Πρόσβαση	64
Accountability	Λογοδοσία	36
Achievement	Επίτευξη	160
Administrative model for decision making	Διοικητικό υπόδειγμα λήψης απόφασης	27
Affective	Συναισθηματικός-ή-ό	160
Ally	Σύμμαχος	67
Ambient conditions	Συνθήκες ατμόσφαιρας	217
Analysis	Ανάλυση	170
Anarchist	Αναρχικός	67
Antecedents and mediators model	Υπόδειγμα προαπαιτούμενων και ενδιάμεσων παραγόντων	178
Appraisal cost	Κόστος ελέγχου/επιθεώρησης	184
Artefacts	Ανθρώπινα δημιουργήματα	153
Ascription	Απόδοση	160
Assimilation perspective	Προσέγγιση αφομοίωσης	201
Atmospherics	Ατμόσφαιρα (στο περιβάλλον παροχής υπηρεσιών)	216
Attribute and overall affect models	Υποδείγματα χαρακτηριστικών και διάθεσης	177
Attribute service quality model	Υπόδειγμα ποιότητας υπηρεσιών με βάση τα χαρακτηριστικά	176
Authentic leadership	Αυθεντική ηγεσία	39,43
Authority	Εξουσία	36
Autocratic leadership style	Αυτοκρατορικό ή εξουσιαστικό ή δικτατορικό στιλ ηγεσίας	38
Back office	Υποστηρικτικές υπηρεσίες	92
Backward vertical integration	Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω	88
Balanced Scorecard	Δελτίο ή κάρτα ελέγχου ισόρροπης απόδοσης	29,179
Basic underlying assumptions	Βασικές παραδοχές	153
Beating the clock strategy	Στρατηγική υπερνίκησης του χρόνου	92
Benchmarking	Συγκριτική ανάλυση απόδοσης	29,97,128
Bidirectional optimization	Βελτιστοποίηση διπλής κατεύθυνσης	222
Booking systems	Συστήματα κράτησης	220
Bottleneck activity	Σημείο στο οποίο η λειτουργία ενός συστήματος ή διαδικασίας περιορίζεται	117
Bounded rationality	Συνθήκες περιορισμένου ορθολογισμού	27
Brainstorming	Καταιγισμός ιδεών	29
Break even analysis	Ανάλυση νεκρού σημείου	29
Bureaucratic leadership style	Γραφειοκρατικό στιλ ηγεσίας	38
Business	Επιχείρηση	170
Business excellence	Επιχειρηματική αριστεία	169
Business process reengineering	Αναδιοργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών	112
Business strategy	Στρατηγική επιχειρηματικής δραστηριότητας	89

Business to Business services	Υπηρεσίες από επιχείρηση σε επιχείρηση	13
Business to Customer services	Υπηρεσίες από τις επιχειρήσεις στους πελάτες τους (άτομα)	13
Business/organizational results	Επιχειρησιακά/οργανωσιακά αποτελέσματα	170
Capacity	Δυναμικότητα	117
Capacity utilization	Αξιοποίηση δυναμικότητας	117
Case by case approach	Κατά περίπτωση προσέγγιση	181
Cause and effect diagram	Διάγραμμα αιτίων-αποτελέσματος	30,121
Centralization / Decentralization	Κατανομή εξουσίας	30
Champion	Πρωταθλητής	67
Charismatic leadership	Χαρισματική ηγεσία	39,42
Charismatic/referent power	Χαρισματική δύναμη ή δύναμη αναφοράς	38
Check list	Λίστα ελέγχου	118
Classical model for decision making	Ορθολογικό υπόδειγμα λήψης απόφασης	27
Clustered service – single site	Πολλές υπηρεσίες σε μία τοποθεσία	90
Coercive power	Καταναγκαστική δύναμη	37
Combination	Συνδυασμός	89
Communication	Επικοινωνία	64,170
Competence	Γνώσεις και ικανότητες	64
Competitive clustering	Σύμπλεγμα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων / ανταγωνιστών	216
Competitor intelligence	Συγκέντρωση πληροφοριών για τους ανταγωνιστές	29
Complaint management system	Σύστημα διαχείρισης παραπόνων	183
Concentric diversification	Συσχετισμένη διαφοροποίηση	89
Conceptual skill	Αντιληπτική ικανότητα	22
Concurrent control	Έλεγχος διεργασιών	46
Confusion	Σύγχυση	126
Conglomerate diversification	Ασυσχετίστη διαφοροποίηση	89
Contact employee	Υπάλληλος εξυπηρέτησης	139,145
Contingency approach	Προσέγγιση ενδεχόμενων (καταστάσεων)	39
Control	Έλεγχος	170
Control chart	Διάγραμμα ελέγχου	121
Control systems	Συστήματα ελέγχου	155
Controlling	Έλεγχος	19
Convenience customer	Εύκολος πελάτης	146
Core characteristics	Κεντρικά χαρακτηριστικά	177
Corporate social responsibility	Εταιρική κοινωνική ευθύνη	102
Corporate strategy	Στρατηγική σε επίπεδο οργανισμού ή ομίλου	88
Cost leadership strategy	Στρατηγική ηγεσίας κόστους	90
Cost of quality	Κόστος ποιότητας	184
Courtesy	Ευγένεια	64
Credibility	Εμπιστοσύνη	64
Criteria	Κριτήρια	170
Cues	Ερεθίσματα	224
Culture	Κουλτούρα	153
Customer	Πελάτης	170
Customer based division	Τμηματοποίηση κατά πελάτη	32

Customer focus	Εστίαση στον πελάτη	170
Customer participation	Συμμετοχή του πελάτη	58
Customer relationship management	Διαχείριση σχέσεων (της επιχείρησης) με τους πελάτες	68
Customer to Customer services	Υπηρεσίες από πελάτη σε πελάτη	13
Customer value, service quality and customer satisfaction model	Υπόδειγμα ποιότητας υπηρεσιών, αξίας και ικανοποίησης του πελάτη	177
Cycle time	Χρονική διάρκεια	116
Decisional roles	Ρόλοι λήψης αποφάσεων	22
Defects	Ελαττώματα προϊόντα/ελαττώματα	126
Defensive strategies	Στρατηγικές άμυνας	89
Delighters	Ελκυστικά χαρακτηριστικά	71
Demand management strategy	Στρατηγική διαχείριση της ζήτησης	220
Demarcation perspective	Προσέγγιση οριοθέτησης	201
Democratic leadership style	Δημοκρατικό ή συμμετοχικό στιλ ηγεσίας	38
Departmentalization	Τμηματοποίηση	30
Differentiation strategy	Στρατηγική διαφοροποίησης	90
Diffuse	Επικάλυψη	160
Direct labor utilization	Αξιοποίηση εργασίας	117
Directing/Leading	Διεύθυνση/ηγεσία	19
Dissemination	Διάδοση	170
Diversification strategies	Στρατηγικές διαφοροποίησης	89
Divestiture	Αποεπένδυση	89
E – Services	Ηλεκτρονικές υπηρεσίες (υπηρεσίες μέσω διαδικτύου)	17,223
Early intervention approach	Προσέγγιση έγκαιρης παρέμβασης	181
Economizing customer	Οικονόμος πελάτης	146
Education	Εκπαίδευση	170
Effectiveness	Αποτελεσματικότητα	20
Effects	Αποτελέσματα	170
Efficiency	Αποδοτικότητα	20
Embellishment	Εκπαίδευση, διάνθιση	222
Emotional intelligence	Συναισθηματική νοημοσύνη	39,44
Empathy	Ενσυναίσθηση	64
Empowerment	Ενδυνάμωση	144
Espoused values	Πεποιθήσεις, αξίες	153
Ethical customer	Ηθικός πελάτης	146
Evaluated performance and normed quality model	Υποδείγματα απόδοσης και πρότυπης ποιότητας	176
Executive span of control	Διοικητικό εύρος ελέγχου	35
Expert power	Δύναμη ειδικείωσης	38
External	Εξωτερικό	160
External and internal customers	Εξωτερικοί κι εσωτερικοί πελάτες	66
External failure cost	Κόστος εξωτερικής αποτυχίας	184
Failure Mode and Effects Analysis	Ανάλυση βλαβών κι επιπτώσεων	72
Feedback control	Έλεγχος εκροών	47
Feedforward control	Προληπτικός έλεγχος	47
First line managers	Κατώτερα στελέχη	21
Flow chart	Διάγραμμα ροής	120
Focus group	Ομάδα εστίασης ενδιαφέροντος	73
Focus strategy	Στρατηγική εστίασης	90

Following your customers strategy	Στρατηγική ακολούθησης πελατών	92
Forecasting	Πρόβλεψη	29
Forward vertical integration	Κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός	88
Franchising	Δικαιόχρηση	14,90
Functional authority	Λειτουργική εξουσία	36
Functional departmentalization	Τμηματοποίηση κατά λειτουργία	31
Functional goals	Λειτουργικοί στόχοι	24
Functional managers	Λειτουργικά στελέχη	21
Functional quality	Λειτουργική ποιότητα	65
Functional strategy	Στρατηγική σε επίπεδο λειτουργίας	90
Future plans	Μελλοντικά σχέδια	170
Gap model	Υπόδειγμα των χασμάτων	175
Gates	Σημεία αποφάσεων	202
General managers	Γενικά στελέχη	21
Geographic based division	Τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή	32
Global integration	Παγκόσμια ολοκλήρωση	91
Global strategy	Παγκόσμια στρατηγική	91
Goal	Στόχος	23
Growth strategies	Στρατηγικές ανάπτυξης	88
Heroes	Ήρωες	154
Heterogeneity	Ετερογένεια	58
Histogram	Ιστόγραμμα	119
Horizontal diversification	Οριζόντια διαφοροποίηση	89
Horizontal integration	Οριζόντια ολοκλήρωση	88
Hostage	Όμηρος	67
House of quality	Σπίτι της ποιότητας	113
Human resources	Ανθρώπινοι πόροι	170
Human resources management practices	Πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων	138
Human skill	Ικανότητα ανθρώπων (ή διαπροσωπικών σχέσεων)	22
Hybrid organization	Υβριδική οργάνωση	34
Ideal value model of service quality	Υπόδειγμα ιδανικής ποιότητας υπηρεσιών	176
Importing customers strategy	Στρατηγική εισαγωγής πελατών	92
Incompetent	Ανίκανος	67
Indifferent	Αδιάφορα χαρακτηριστικά	71
Individualism - collectiveness	Ατομικισμός – συλλογικότητα	159
Indulgence - restraint	Ελεύθερη – περιορισμένη ικανοποίηση αναγκών	159
Information gathering	Συλλογή πληροφοριών	170
Informational roles	Ρόλοι διαχείρισης πληροφοριών	22
Innovation	Καινοτομία	198
Instigate and recover approach	Προσέγγιση πρόκλησης και επανόρθωσης	181
Intangibility	Αϋλότητα	58
Intensive strategies	Στρατηγικές σταθερότητας ή σταθερής ανάπτυξης	88
Intermediaries and end users/consumers	Ενδιάμεσοι και τελικοί χρήστες / καταναλωτές	66
Internal	Εσωτερικό	160
Internal failure cost	Κόστος εσωτερικής αποτυχίας	184

Internal services	Εσωτερικές (ενδοεπιχειρησιακές) υπηρεσίες	13
International strategy	Διεθνής στρατηγική	91
Interpersonal roles	Διαπροσωπικοί ρόλοι	22
Intolerant	Μη ανεκτικός	67
Inventories	Αποθέματα	126
Invisible	Μη ορατό	153
Job enlargement	Διεύρυνση εργασίας	30
Job enrichment	Εμπλουτισμός εργασίας	30
Job rotation	Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας	30
Joint ventures	Κοινές επιχειρηματικές συνεργασίες	89
Kaizen	Διαρκής βελτίωση μέσω σταδιακών οριακών βελτιώσεων	117
Kaizen bursts	Περιοχές διαδικασίας που μπορούν να βελτιωθούν	127
Kanban	Εργαλείο χρονοπρογραμματισμού για τη βελτίωση και διατήρηση ενός επιπέδου παραγωγής	126
Kansei engineering	Βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω ενσωμάτωσης των αισθημάτων και αναγκών των πελατών στον σχεδιασμό τους	72
Key results areas	Βασικοί τομείς ή περιοχές-κλειδιά ως προς τα αποτελέσματα	47
Knowledge management	Διαχείριση γνώσης	170
Laissez faire leadership style	Χαλαρό στιλ ηγεσίας	38
Leaders` behavioral approach	Προσέγγιση συμπεριφοράς ηγέτη	39
Leaders` trait approach	Προσέγγιση χαρακτηριστικών ηγέτη	39
Leadership	Ηγεσία	170
Leadership continuum theory	Θεωρία συνεχούς κλίμακας ηγετικής συμπεριφοράς	40
Lean 6σ	Συνδυασμός λιτής διοίκησης και ποιότητας 6σ	127
Lean management	Λιτή διοίκηση	125
Lean service	Λιτή υπηρεσία	125
Legitimate power	Νόμιμη δύναμη	37
Level capacity strategy	Στρατηγική αξιοποίησης δυναμικότητας	220
Line authority	Γραμμική εξουσία	36
Line managers	Γραμμικά στελέχη	21
Linear Programming	Γραμμικός προγραμματισμός	29
Liquidation	Εκποίηση	89
Load chart	Διάγραμμα αξιοποίησης δυναμικότητας	29
Local responsiveness	Ανταπόκριση σε τοπικό επίπεδο	91
Long term - short term normative orientation	Μακροπρόθεσμος – βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός	159
Long term goals	Μακροχρόνιοι στόχοι	23
Loyalty	Αφοσίωση	69
Maintenance Interactive services	(Τυποποιημένες) Υπηρεσίες αλληλεπίδρασης	224
Management	Διοίκηση	19
Management by Objectives	Διοίκηση διά αντικειμενικών στόχων	25
Management of variability	Διαχείριση μεταβλητότητας	112

Manager	Στέλεχος	19
Managerial grid	Διοικητικό πλέγμα	40
Market development	Ανάπτυξη αγοράς	88
Market focus	Εστίαση στην αγορά	170
Market penetration	Διείσδυση αγοράς	88
Market space	Χώρος αγοράς	223
Masculinity - femininity	Αρρενωπότητα – θηλυκότητα	159
Matrix organization	Τμηματοποίηση κατά μήτρα	33
Measurement	Μέτρηση	170
Middle managers	Μεσαία στελέχη	21
Middle term goals	Μεσοχρόνιοι στόχοι	23
Mission	Αποστολή	23
Model of perceived service quality and satisfaction	Υπόδειγμα ποιότητας υπηρεσιών λιανικής και αντιληπτής αξίας	177
Muda	Σπατάλη	112
Muda management	Διαχείριση muda	113
Multicountry expansion strategy	Στρατηγική επέκτασης σε πολλές χώρες	92
Multidomestic strategy	Πολυεγχώρια στρατηγική	91
Multiservice – multisite	Πολλές υπηρεσίες σε πολλές τοποθεσίες	90
Mura	Διακύμανση διαδικασίας	126
Muri	Περίσσεια πόρων	127
Must be	Βασικά χαρακτηριστικά	71
Network or Virtual organization	Δικτυωτή ή εικονική οργάνωση	33
Neutral	Ουδέτερος-η-ο	160
Non programmed decisions	Μοναδικές ή καινοτομικές ή μη προγραμματισμένες αποφάσεις	28
Non transferable ownership	Μη ιδιοκτησία	59
Not for profit services	Υπηρεσίες χωρίς κέρδος	14
Objective	Αντικειμενικός στόχος	23
Off peak demand	Ζήτηση σε ώρες μη αιχμής	220
One dimensional	Προσδοκώμενα χαρακτηριστικά	71
Open innovation systems	Ανοικτά συστήματα τεχνολογίας	204
Operational control	Λειτουργικός έλεγχος	47
Operations	Λειτουργίες	170
Operative span of control	Εκτελεστικό εύρος ελέγχου	35
Organization	Οργανισμός	170
Organizational structure	Οργανωσιακή δομή	155
Organizing	Οργάνωση	19
Outsourcing	Ανάθεση ορισμένων υπηρεσιών/δραστηριοτήτων σε κάποια άλλη (συνεργαζόμενη) εταιρεία	222
Overprocessing	Υπερ-επεξεργασία	126
Overproduction	Υπερπαραγωγή	126
P(lan) D(o) C(heck) A(ct) Cycle	Κύκλος σχεδιασμού, εφαρμογής, ελέγχου, υλοποίησης	29
Paradigm	Ισχύον σύνολο αρχών και παραδοχών	155
Pareto chart	Διάγραμμα Pareto	120
Particularism	Ιδιαιτερότητα	160
Partnerships	Συνεργασίες	170
Path Goal theory	Θεωρία των στόχων	42

Patient	Υπομονετικός	67
Payoff matrix	Μήτρα αποδόσεων	29
People	Ανθρώπινοι πόροι	170
People focus	Εστίαση στους ανθρώπινους πόρους	170
Perfect rationality	Απόλυτα ορθολογική βάση	27
Peripheral characteristics	Δευτερεύοντα/περιφερειακά χαρακτηριστικά	177
Perishability	Άμεση χρονική απαξίωση / αναλωσιμότητα	58
Personal Interactive services	Υπηρεσίες εστιασμένες στο άτομο	224
Personal or existential culture	Κουλτούρα ατόμου	156
Personalizing customer	Πελάτης ο οποίος θέλει προσαρμοσμένες υπηρεσίες (στις ανάγκες του)	146
PERT Analysis	Δικτυωτή ανάλυση	29
Pivotal characteristics	Βασικά χαρακτηριστικά	177
Plan	Σχέδιο	23
Planning	Προγραμματισμός	19
Poka Yoke	Αποφυγή λαθών/πρόληψη προβλημάτων	115
Policies	Πολιτικές	170
Political model for decision making	Πολιτικό υπόδειγμα λήψης απόφασης	28
Portfolio method	Μέθοδος χαρτοφυλακίου	93
Power distance	Ανισότητα εξουσίας	159
Power or club culture	Κουλτούρα δύναμης	156
Power structure	Δομή δύναμης	155
Prevention cost	Κόστος πρόληψης	184
Process	Διαδικασία	110
Process management	Διαχείριση διαδικασιών	111,170
Process thinking	Τρόπος σκέψης σε όρους διαδικασίας	112
Processes	Διαδικασίες	170
Product/Service or divisional departmentalization	Τμηματοποίηση κατά προϊόν/υπηρεσία	31
Product concept	Έννοια του προϊόντος	202
Product development	Ανάπτυξη προϊόντος	89
Product service system	(Ενοποιημένο) σύστημα προϊόντος– υπηρεσίας	58
Production line approach	Προσέγγιση γραμμής παραγωγής	144
Productive capacity	Παραγωγική δυναμικότητα	222
Products	Προϊόντα	170
Programmed decisions	Τυπικές ή προγραμματισμένες αποφάσεις	28
Project leaders	Υπεύθυνοι έργου	206
Project managers	Υπεύθυνοι ειδικού έργου	21
Public services	Κρατικές, εθνικές, δημόσιες υπηρεσίες	14
Purpose	Σκοπός	23
Quality assurance	Διασφάλιση ποιότητας	170
Quality Function Deployment	Ανάπτυξη ποιότητας	72,112,114
Queue management	Διαχείριση ουρών αναμονής	220
Reliability	Αξιοπιστία	64
Replacement	Αντικατάσταση	222
Resources	Πόροι	170

Responsibility	Ευθύνη	36
Responsiveness	Ανταπόκριση	64
Results	Αποτελέσματα	170
Retail service quality and perceived value model	Υπόδειγμα ποιότητας υπηρεσιών λιανικής και αντιληπτής αξίας	177
Retrenchment	Ανόρθωση	89
Reverse	Χαρακτηριστικά ανάστροφης ποιότητας	71
Reward power	Επιβραβευτική δυναμη	37
Rituals	Τελετουργίες	154
Role culture	Κουλτούρα ρόλων	156
Routines & rituals	Ρουτίνες και τελετές	155
Run chart	Διάγραμμα διαδοχικών τιμών	118
Rush order flow time	Χρόνος ροής στο σύστημα	117
S(trengths) W(eaknesses) O (pportunities) T (hreats) Analysis	Ανάλυση προσδιορισμού δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών	24
Satisfaction	Ικανοποίηση	68
Saturation marketing	Μάρκετινγκ κορεσμού	216
Scatter plot	Διάγραμμα διασποράς	119
Scenario planning	Διατύπωση εναλλακτικών σεναρίων	93
Scheduling	Χρονοπρογραμματισμός	29
Scripts	Προκαθορισμένες ενέργειες	142
Seamless service system	Απρόσκοπτη λειτουργία συστήματος υπηρεσίας	157
Security	Σιγουριά, ασφάλεια	64
Sequential	Διαδοχικός-ή-ό	160
Servanthood leadership	Εξυπηρετική ηγεσία	39,43
Service	Υπηρεσία	57
Service blueprint	Προσχέδιο συστήματος παροχής υπηρεσίας	112,133,207
Service concept	Έννοια της υπηρεσίας	59
Service encounter	Σημείο επαφής πελάτη-επιχείρησης-παρόχου	145
Service excellence	Αριστεία στις υπηρεσίες	171
Service level agreement	Συμφωνία επιχείρησης και εταιρικού πελάτη για μια υπηρεσία	183
Service offshoring strategy	Στρατηγική εξωχώριων υπηρεσιών	92
Service orientation	Προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση	173
Service package	Πακέτο της υπηρεσίας	60
Service profit chain	Αλυσίδα εξυπηρέτησης-κέρδους	75
Service recovery	Επανόρθωση υπηρεσίας	64,181
Service sciences, management and engineering	Επιστήμες των υπηρεσιών, διοίκηση και τεχνολογία	11
Service strategy	Στρατηγική υπηρεσιών	139
Services	Υπηρεσίες	170
Servicescape	Περιβάλλον παροχής υπηρεσιών	17,216
Servitization	Παροχή συμπληρωματικών υπηρεσιών από επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων	58
SERVQUAL	Εργαλείο μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών	65
Shared values	Αξίες	95
Short term contracts	Βραχυχρόνιες συνεργασίες	88

	(επιχειρήσεων)	
Short term goals	Βραχυχρόνιοι στόχοι	23
Signs, symbols, artifacts	Σημεία, σύμβολα, ανθρώπινα δημιουργήματα	218
Simultaneity	Ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση	58
Single service – multisite	Μία υπηρεσία σε πολλές τοποθεσίες	90
Single service – single site	Μία υπηρεσία σε μία τοποθεσία	90
Situational theory of leadership	Θεωρία κύκλου ζωής ηγεσίας	41
Six sigma (6σ) quality	Ποιότητα 6σ	124
Skills	Δεξιότητες	95
Social activity	Κοινωνική δραστηριότητα	57
Society	Κοινωνία	170
Span of management / span of control	Εύρος ελέγχου	30
Spatial layout and functionality	Διαμόρφωση χώρου και λειτουργικότητα	217
Specific	Διάκριση	160
Specification limits (upper, lower)	Όρια προδιαγραφών (ανώτατο, κατώτατο)	122
Staff	Προσωπικό	95
Staff authority	Επιτελική εξουσία	36
Staff managers	Επιτελικά στελέχη	21
Stage Gate model	Υπόδειγμα ανάπτυξης νέων προϊόντων	202
Stages	Στάδια	202
Stakeholders	Ομάδες ειδικών συμφερόντων	66
Standardization	Προτυποποίηση	170
Stories	Ιστορίες	155
Strategic alliances	Στρατηγικές συμμαχίες	88
Strategic Business Unit organization	Τμηματοποίηση κατά Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα	34
Strategic control	Στρατηγικός έλεγχος	46
Strategic goals	Στρατηγικοί στόχοι	24
Strategic human resources management	Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων	139
Strategic planning	Στρατηγικός προγραμματισμός	170
Strategy	Στρατηγική	85,95,170
Structure	Δομή	95
Style	Στιλ	95
Subcontracting	Ανάθεση ορισμένων δραστηριοτήτων σε άλλες επιχειρήσεις	33
Substitute service recovery	Προσέγγιση υποκατάστασης	181
Supply chain	Προμηθευτική αλυσίδα	221
Sustainability	Βιωσιμότητα	101
Symbols	Σύμβολα	154
Synchronic	Συγχρονικός-ή-ό	160
Synthesis perspective	Προσέγγιση σύνθεσης	202
Synthesized model of service quality	Σύνθετο υπόδειγμα ποιότητας υπηρεσιών	176
Systematic response approach	Συστηματική προσέγγιση	181
Systems	Συστήματα	95
Tactical control	Τακτικός έλεγχος	47
Tactical goals	Τακτικοί στόχοι	24

Taguchi method	Μέθοδος Taguchi	115
Tangibles	Απτά χαρακτηριστικά	64
Task culture	Κουλτούρα έργου/καθήκοντος	156
Task Interactive services	Υπηρεσίες επίλυσης προβλήματος	224
Team based structure	Τμηματοποίηση κατά ομάδες	33
Technical quality	Τεχνική ποιότητα	65
Technical skill	Τεχνική ικανότητα	22
Technologist perspective	Τεχνολογική προσέγγιση	201
Terrorist	Τρομοκράτης	67
Theory X-Y	Θεωρία X-Ψ	39
Throughput time	Χρόνος επεξεργασίας	117
Tolerant	Ανεκτικός	67
Top managers	Ανώτατα στελέχη	21
Total direct labor content	Συνολικός χρόνος άμεσης εργασίας	117
Total Quality Management	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	62
Toyota production system	Σύστημα παραγωγής Toyota	125
Transactional leadership	Συναλλακτική ηγεσία	39,43
Transfer	Μεταφορά	222
Transformational leadership	Μεταλλακτική ηγεσία	39,42
Transnational strategy	Διακρατική στρατηγική	91
Uncertainty avoidance	Αποφυγή αβεβαιότητας	159
Underutilized human potential	Υπο-αξιοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό	126
Unity of command	Αρχή της ενότητας εντολών	35
Universalism	Οικουμενικότητα	160
Unnecessary motion of employees	Μη αναγκαία κίνηση προσωπικού	126
Unnecessary transport and handling of goods	Μη αναγκαία μετακίνηση προϊόντων	126
Unsafe/unergonomic conditions	Μη ασφαλείς/μη εργονομικές συνθήκες εργασίας	126
Utilization	Αξιοποίηση	170
Valuable or not so valuable customers	Πελάτες υψηλής ή σχετικής αξίας	67
Value	Αξία	72
Value adding partnerships	Συνεργασίες προστιθέμενης αξίας	88
Value stream	Ροή αξίας	125
Values	Αξίες	154
Victim	Θύμα	67
Visible	Ορατό	153
Vision	Όραμα	23
Voice of customer	Φωνή του πελάτη	113
Vroom Yetton model	Υπόδειγμα Vroom Yetton	40
Waiting	Αναμονή	126
Wireless human area networking	Ασύρματη προσωπική δικτύωση	197
Work specialization / division of labor	Καταμερισμός εργασίας	30
Work teams	Ομάδες εργασίας	31
Zero defect approach	Προσέγγιση μηδενικών ελαττωμάτων	181

