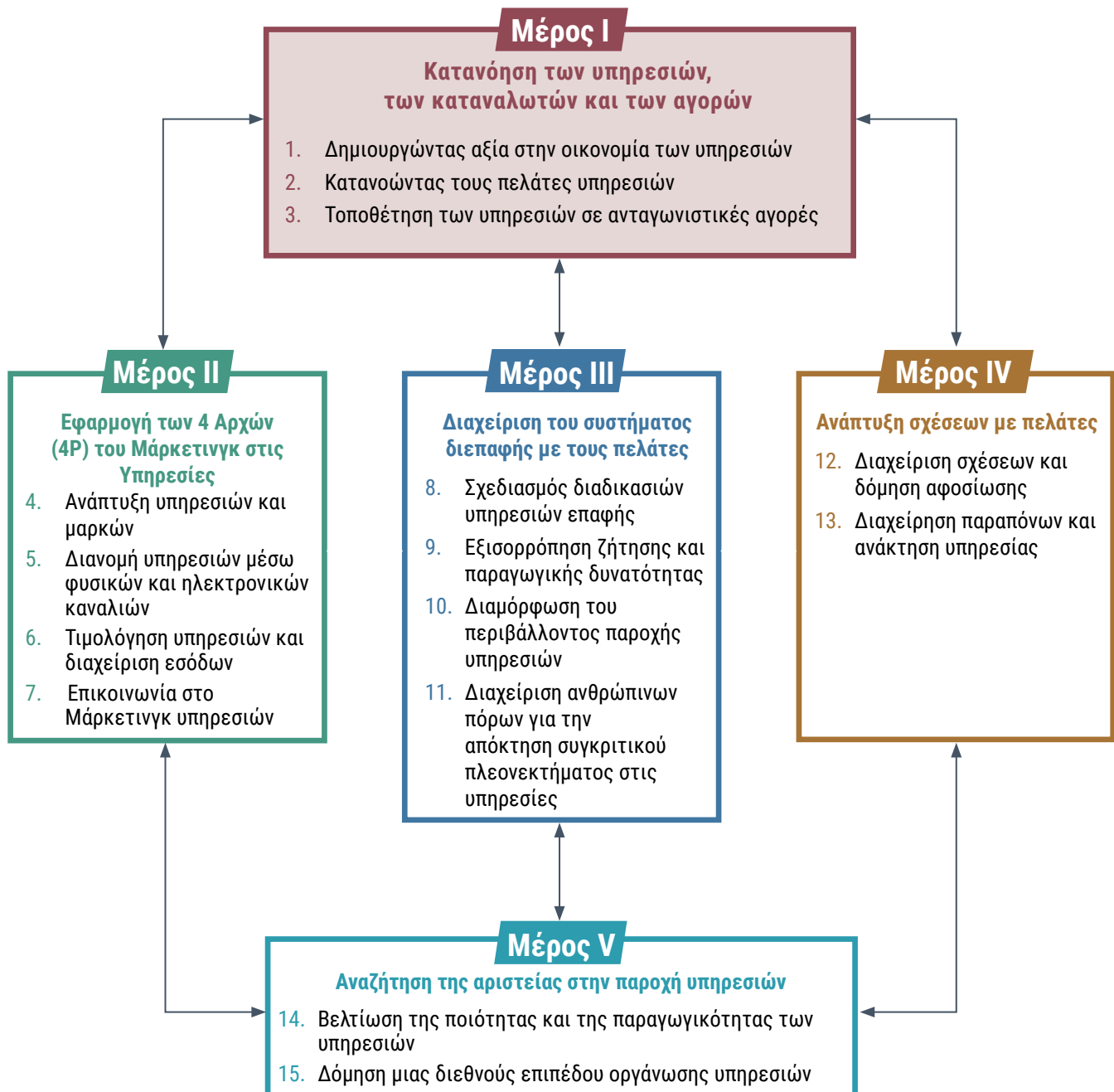


ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



Σχήμα 1 Οργανωτικό πλαίσιο του μάρκετινγκ υπηρεσιών

ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Το Μέρος Ι θέτει τα θεμέλια για τη μελέτη των υπηρεσιών και την κατανόηση του πώς μπορεί να γίνει κανείς αποτελεσματικός στο μάρκετινγκ υπηρεσιών. Περιλαμβάνει τα εξής τρία κεφάλαια:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Δημιουργώντας αξία στην οικονομία των υπηρεσιών

Στο Κεφάλαιο 1 τονίζεται η σημασία των υπηρεσιών στις οικονομίες μας. Ορίζουμε ακόμη τη φύση των υπηρεσιών και του τρόπου με τον οποίο δημιουργούν αξία για τους πελάτες χωρίς μεταβίβαση ιδιοκτησίας. Στο κεφάλαιο αυτό επισημαίνονται κάποιες χαρακτηριστικές δυσκολίες που εμπεριέχονται στο μάρκετινγκ υπηρεσιών και εισάγεται η έννοια των 7 αρχών (7P) του μάρκετινγκ υπηρεσιών.

Το οργανωτικό πλαίσιο που απεικονίζεται στο Σχήμα 1, θα μας συνοδεύει στο σύνολο του βιβλίου, καθώς αποτελεί τη βάση για καθένα από τα τέσσερα μέρη του βιβλίου. Περιγράφει με συστηματικό τρόπο τι περιλαμβάνει η ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ για διαφορετικά είδη υπηρεσιών. Το πλαίσιο αυτό εισάγεται κι επεξηγείται στο Κεφάλαιο 1.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Κατανοώντας τους πελάτες υπηρεσιών

Το Κεφάλαιο 2 παρέχει μια βάση για την κατανόηση των αναγκών και των συμπεριφορών των πελατών που σχετίζονται με τις υπηρεσίες. Το κεφάλαιο βασίζεται στο υπόδειγμα των τριών σταδίων της κατανάλωσης υπηρεσιών, το οποίο διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες αναζητούν κι αξιολογούν εναλλακτικές υπηρεσίες, παίρνουν αποφάσεις αγοράς, βιώνουν κι ανταποκρίνονται στην επαφή τους με υπηρεσίες, αξιολογούν την απόδοση των υπηρεσιών και τέλος, αναπτύσσουν σχέσεις αφοσίωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Τοποθέτηση υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές αγορές

Αναλύεται ο τρόπος ανάπτυξης μιας στρατηγικής μάρκετινγκ υπηρεσιών με κέντρο τον πελάτη και πώς θα πρέπει να τοποθετηθεί μια πρόταση αξίας έτσι ώστε να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Το κεφάλαιο αυτό συνδέει, αρχικά, τη διασύνδεση πελατών, ανταγωνιστών και επιχείρησης (γνωστών ως 3C) με την στρατηγική τοποθέτησης της επιχείρησης. Στη συνέχεια, το κεντρικό θέμα του κεφαλαίου οργανώνεται γύρω από τα τρία κύρια στοιχεία της τοποθέτησης – τμηματοποίηση, στόχευση και τοποθέτηση (γνωστών ως STP) – και συζητιέται το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να τμηματοποιήσουν μια αγορά υπηρεσιών, να τοποθετήσουν την πρόταση αξίας και τέλος, να επικεντρωθούν στην προσέλκυση του τμήματος της αγοράς στο οποίο στοχεύουν.



Δημιουργώντας αξία στην οικονομία των υπηρεσιών

Η οικονομία μας είναι μια οικονομία των υπηρεσιών εδώ κι αρκετό καιρό

Karl Albrecht and Ron Zemke,

Πρωτοπόροι στοχαστές στο πεδίο των επιχειρήσεων και των υπηρεσιών

Στη σύγχρονη αγορά, οι καταναλωτές έχουν τη δύναμη να επιλέγουν όπως ποτέ στο παρελθόν.

Από το άρθρο "Crowned At Last",
The Economist, 31 Μαρτίου 2005

Δεν είναι ποτέ αρκετό να μιλήσει κανείς στον κόσμο σχετικά με μια νέα ιδέα...αντί να διοχετεύετε τη γνώση στο μυαλό των ανθρώπων, πρέπει να τους βοηθήσετε να κατασκευάσουν νέα γυαλιά, ώστε να μπορούν να δουν τον κόσμο με διαφορετικό τρόπο. Αυτό περιλαμβάνει την αμφισβήτηση σιωπηρών υποθέσεων που διαμόρφωσαν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βλέπουν παραδοσιακά τα πράγματα.

John Seely Brown,

Πρωτοπόρος στοχαστής στον τομέα της καινοτομίας

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ (ΓΣ)

Τελειώνοντας αυτό το κεφάλαιο, ο αναγνώστης θα πρέπει να είναι σε θέση να:

- ➔ **ΓΣ 1** Κατανοεί τη συμβολή των υπηρεσιών στην οικονομία μιας χώρας.
- ➔ **ΓΣ 2** Γνωρίζει τους κύριους κλάδους του τομέα των υπηρεσιών.
- ➔ **ΓΣ 3** Αναγνωρίζει τις ισχυρές δυνάμεις που μετασχηματίζουν τις αγορές υπηρεσιών.
- ➔ **ΓΣ 4** Κατανοεί πώς οι διεπιχειρησιακές (B2B) υπηρεσίες συμβάλλουν στη βελτίωση της παραγωγικότητας μεμονωμένων επιχειρήσεων και ενισχύουν την οικονομική ανάπτυξη.

- ➔ **ΓΣ 5** Γνωρίζει τη διαφορά μεταξύ εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing) και μετεγκατάστασης (offshoring) υπηρεσιών
- ➔ **ΓΣ 6** Ορίζει την έννοια των υπηρεσιών χρησιμοποιώντας το πλαίσιο μη-ιδιοκτησίας.
- ➔ **ΓΣ 7** Αναγνωρίζει τις τέσσερις ευρείες κατηγορίες των υπηρεσιών με βάση του τι είδους διαχείριση διαλαμβάνεται.
- ➔ **ΓΣ 8** Είναι εξοικειωμένος τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και τις ιδιαίτερες προκλήσεις που συνεπάγονται για το μάρκετινγκ.
- ➔ **ΓΣ 9** Κατανοεί τα στοιχεία του παραδοσιακού μίγματος μάρκετινγκ όπως εφαρμόζεται στις υπηρεσίες.
- ➔ **ΓΣ 10** Περιγράφει τα στοιχεία του διευρυμένου μίγματος μάρκετινγκ για τη διαχείριση του συστήματος αλληλεπίδρασης με τον πελάτη.
- ➔ **ΓΣ 11** Κατανοεί ότι το μάρκετινγκ, η διοίκηση λειτουργιών και η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει να λειτουργούν εκ του σύνεγγυς στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών
- ➔ **ΓΣ 12** Κατανοεί τις επιπτώσεις της Αλυσίδας Υπηρεσιών-Κέρδους (Service-Profit Chain) για τη διοίκηση υπηρεσιών.
- ➔ **ΓΣ 13** Γνωρίζει το πλαίσιο για την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών μάρκετινγκ υπηρεσιών.



Σχήμα 1.1 Η ανωτάτη εκπαίδευση ίσως είναι μια από τις μεγαλύτερες αγορές υπηρεσιών στη ζωή ενός ατόμου

ΕΝΑΡΚΤΗΡΙΑ ΙΣΤΟΡΙΑ

Εισαγωγή στον κόσμο του μάρκετινγκ υπηρεσιών

Όπως κάθε αναγνώστης αυτού του βιβλίου, είστε και εσείς ένας έμπειρος καταναλωτής υπηρεσιών. Χρησιμοποιείτε πολλές διαφορετικές υπηρεσίες καθημερινά, αν και κάποιες από αυτές – όπως το να μιλάτε στο τηλέφωνο, να κάνετε χρήση της πιστωτικής κάρτας σας, να παίρνετε το λεωφορείο, να κατεβάζετε μουσική στον υπολογιστή σας ή να κάνετε ανάληψη χρημάτων από το ΑΤΜ – μπορεί να σας είναι τόσο οικείες ώστε να μην τις αντιλαμβάνεστε καν, εκτός αν κάτι δεν πάει καλά. Άλλες αγορές υπηρεσιών μπορεί να εμπεριέχουν περισσότερη σκέψη και να είναι πιο αξιομνημόνευτες – π.χ. μια κρουαζιέρα, η αναζήτηση χρηματοοικονομικών συμβουλών ή μια ιατρική εξέταση. Η εγγραφή στο πανεπιστήμιο ή σε κάποιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα ίσως να αποτελεί μια από τις σημαντικότερες αγορές που θα κάνετε ποτέ. Ένα συνηθισμένο πανεπιστήμιο συνιστά μια πολύπλοκη οργάνωση υπηρεσιών που παρέχει όχι μόνο εκπαιδευτικές υπηρεσίες, αλλά και βιβλιοθήκες, φοιτητική στέγη, ιατρική περίθαλψη, αθλητικές εγκαταστάσεις, μουσεία, ασφάλεια, συμβουλευτικές υπηρεσίες κι επαγγελματικό προσανατολισμό.

Στην πανεπιστημιούπολη μπορεί να συναντήσετε βιβλιοπωλεία, τράπεζες, ταχυδρομείο, φωτοτυπείο, ιντερνέτ καφέ, μπακάλικο, κλπ. Η χρήση αυτών των υπηρεσιών αποτελεί παράδειγμα κατανάλωσης υπηρεσιών σε ατομικό επίπεδο ή αλλιώς σε επίπεδο επιχείρησης-καταναλωτή (B2C).

Οι διάφοροι οργανισμοί χρησιμοποιούν μια ευρεία γκάμα διεπιχειρησιακών υπηρεσιών (B2B) που περιλαμβάνουν συνήθως συναλλαγές πολύ μεγαλύτερης κλίμακας σε σχέση με αυτές που διενεργούνται από άτομα ή νοικοκυριά.

Σήμερα, οι διάφοροι οργανισμοί αναθέτουν όλο και περισσότερες εργασίες σε εξωτερικούς παρόχους

υπηρεσιών, ώστε να επικεντρωθούν στην κύρια δραστηριότητα τους. Αν δεν έχουν τη δυνατότητα αγοράς αυτών των υπηρεσιών σε καλή τιμή, αυτοί οι οργανισμοί δεν έχουν ελπίδα επιτυχίας. Δυστυχώς, οι πελάτες δεν είναι πάντα ικανοποιημένοι με την ποιότητα και την αξία των υπηρεσιών που λαμβάνουν. Κι εσείς μπορεί να μην είστε πάντα ενθουσιασμένος με την εμπειρία σας σε σχέση με κάποιες υπηρεσίες. Αντίθετα, ορισμένες φορές μπορεί να είστε απόλυτα απογοητευμένος.

Τόσο τα άτομα όσο και οι επιχειρήσεις ως καταναλωτές υπηρεσιών, διαμαρτύρονται για αθέτηση υποσχέσεων, κακή σχέση αξίας και τιμής, αγενείς ή αναποτελεσματικούς υπαλλήλους, άβολα ωράρια εργασίας, γραφειοκρατικές διαδικασίες, σπατάλη χρόνου, κακή λειτουργία των τεχνολογιών αυτό-εξυπηρέτησης, πολύπλοκες ιστοσελίδες, αδυναμία κατανόησης των αναγκών τους και πολλά άλλα προβλήματα.

Οι πάροχοι των υπηρεσιών, που συχνά αντιμετωπίζουν σκληρό ανταγωνισμό, φαίνεται να ενδιαφέρονται για τελειώς διαφορετικά θέματα. Πολλοί ιδιοκτήτες και μάνατζερ διαμαρτύρονται για το πόσο δύσκολο είναι να βρουν υπαλλήλους με προσόντα και φιλοδοξίες, να διατηρήσουν το κόστος σε χαμηλά επίπεδα αποκοιμίζοντας κέρδη και να ικανοποιήσουν πελάτες, που κατά τα λεγόμενα τους, έχουν παράλογες απαιτήσεις.

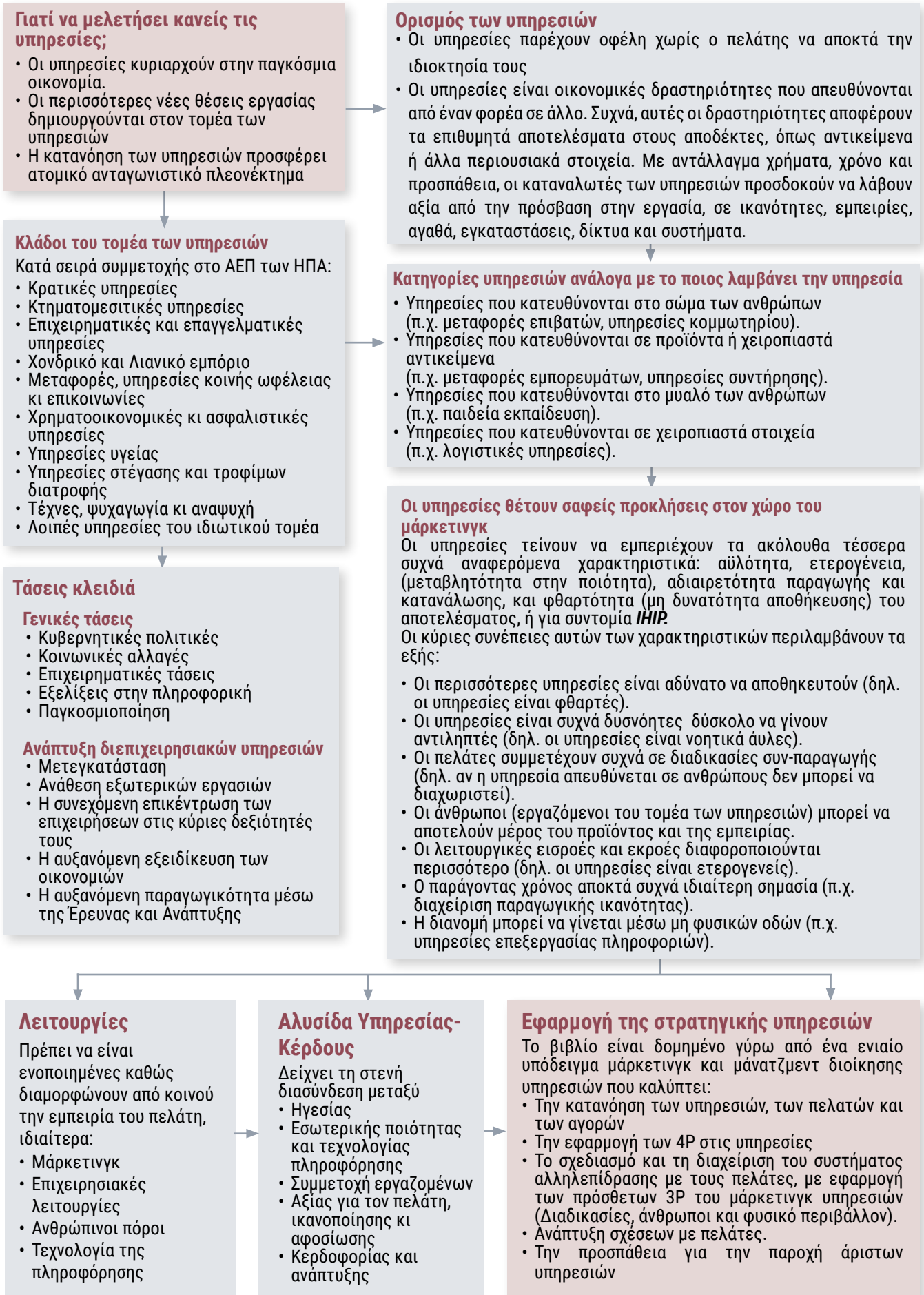
Ευτυχώς, υπάρχουν επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που ξέρουν πώς να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους ενώ παράλληλα λειτουργούν με παραγωγικό και κερδοφόρο τρόπο, με ευχάριστο κι αποδοτικό προσωπικό και προσβάσιμες και φιλικές στον χρήστη τεχνολογίες αυτό-εξυπηρέτησης (SSTs), ιστοσελίδες κι εφαρμογές.

Ίσως έχετε μερικές αγαπημένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που προτιμάτε συνήθως. Έχετε ποτέ σκεφτεί τον τρόπο με τον οποίο καταφέρνουν να παρέχουν υπηρεσίες που ικανοποιούν ή και υπερκαλύπτουν, πολλές φορές, τις προσδοκίες σας; Το βιβλίο αυτό θα σας δείξει πώς οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών μπορεί να διοικηθούν ώστε να πετύχουν την ικανοποίηση των πελατών και ταυτοχρόνως να είναι κερδοφόρες.

Εκτός από τη μελέτη των βασικών εννοιών και την οργάνωση των οργανωτικών πλαισίων κι εργαλείων του μάρκετινγκ υπηρεσιών, θα έρθετε σε επαφή με πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων στις ΗΠΑ και ανά τον κόσμο. Από τις εμπειρίες άλλων επιχειρήσεων μπορείτε να πάρετε σημαντικά μαθήματα για το πώς να επιτύχετε στις ολοένα πιο ανταγωνιστικές αγορές του τομέα των υπηρεσιών.

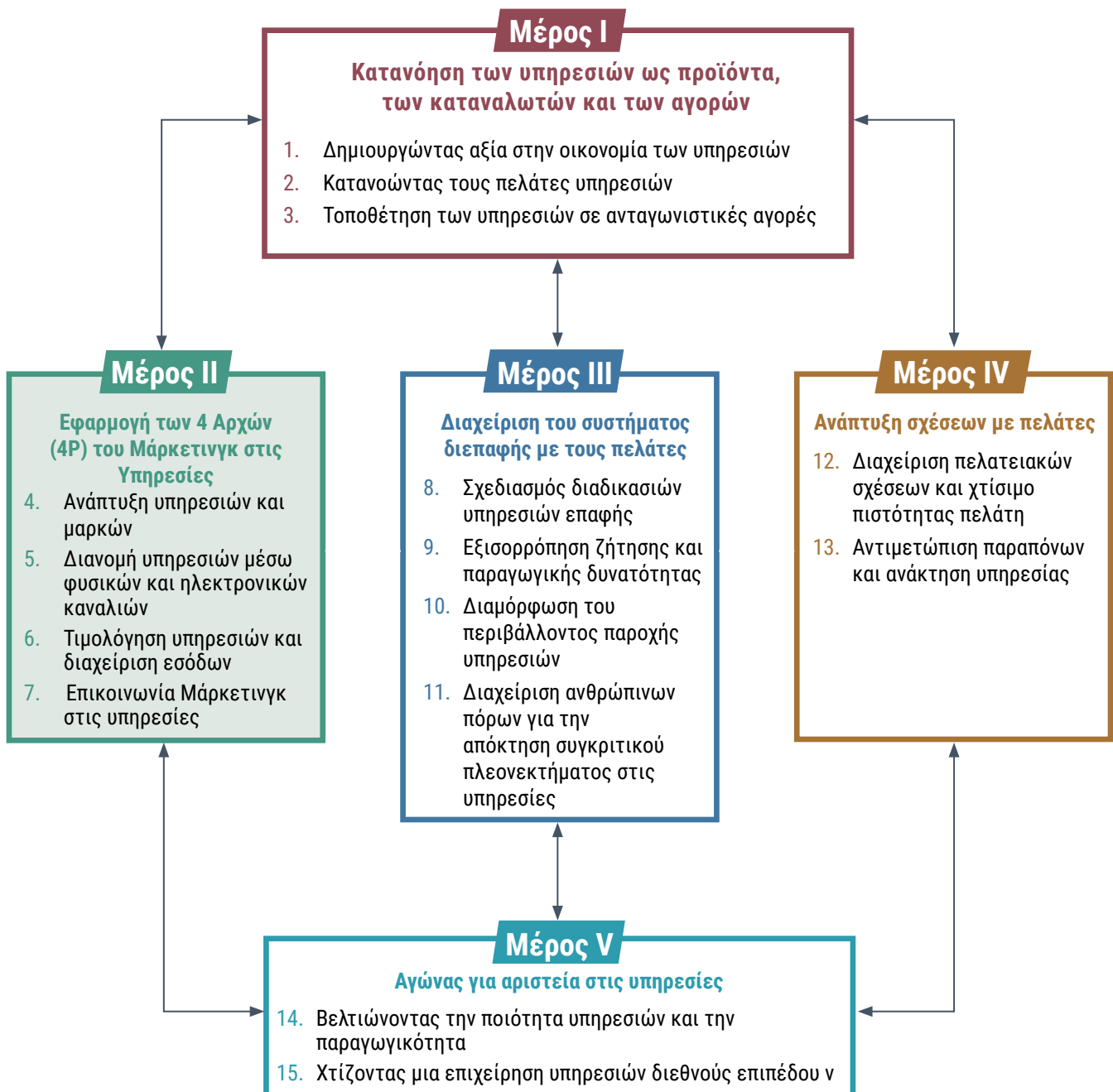


Σχήμα 1.2 Ευτυχισμένοι άνθρωποι σε κρουαζιέρα



Σχήμα 1.3 Εισαγωγή στο μάρκετινγκ υπηρεσιών

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



Σχήμα II Οργανωτικό πλαίσιο του μάρκετινγκ υπηρεσιών

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ 4Ρ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Το Μέρος II επανεξετάζει τα 4Ρ του παραδοσιακού μίγματος υπηρεσιών (Προϊόν, Τοποθεσία, Τιμή και Προώθηση). Όμως αυτά διευρύνονται ώστε να λάβουν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που τις διαφοροποιούν από το μάρκετινγκ αγαθών. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τα εξής τέσσερα κεφάλαια:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ανάπτυξη υπηρεσιών και μαρκών

Το Κεφάλαιο 4 εξετάζει την ουσιαστική έννοια των υπηρεσιών που περιλαμβάνει τόσο την βασική υπηρεσία, όσο και συμπληρωματικά στοιχεία. Τα συμπληρωματικά στοιχεία διευκολύνουν και ενισχύουν τη βασική υπηρεσία. Το κεφάλαιο αυτό καλύπτει επίσης τη διαχείριση μάρκας, την κατηγοριοποίηση υπηρεσιών κι εξηγεί πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να δομήσουν μια ισχυρή αξία μάρκας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Διανομή υπηρεσιών μέσω φυσικών και ηλεκτρονικών διαύλων

Το Κεφάλαιο 5 εξετάζει τους παράγοντες χρόνου και τοποθεσίας. Οι κατασκευαστικές και μεταποιητικές βιομηχανίες συνήθως απαιτούν τη χρήση φυσικών καναλιών διανομής για τη μεταφορά των προϊόντων τους. Όμως κάποιες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν τη δυνατότητα χρήσης ηλεκτρονικών καναλιών οδών για τη διανομή (όλων ή τουλάχιστον μέρους) των υπηρεσιών τους. Στην περίπτωση των υπηρεσιών που διανέμονται σε πραγματικό χρόνο, με τη φυσική παρουσία των πελατών, η ταχύτητα και η άνεση χρόνου και τοποθεσίας είναι καθοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματική παράδοση της υπηρεσίας. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται επίσης ο ρόλος των μεσαζόντων, το σύστημα δικαιοχρησίας, η διεθνής διανομή και η είσοδος στην αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Τιμολόγηση υπηρεσιών και διαχείριση εσόδων

Το Κεφάλαιο 6 εξετάζει το θέμα της τιμολόγησης, τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο κι από του πελάτη. Για τις επιχειρήσεις, η στρατηγική τιμολόγησης καθορίζει τη δημιουργία εσόδων. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών πρέπει να εφαρμόζουν σε διαχείριση εσόδων με σκοπό τη μεγιστοποίηση των εσόδων που προκύπτουν από τη διαθέσιμη παραγωγική δυνατότητα σε κάθε δεδομένη στιγμή. Από την πλευρά του πελάτη, η τιμή αποτελεί ένα καθοριστικό μέρος του κόστους που πρέπει να αναλάβει προκειμένου να απολαύσει τα επιθυμητά οφέλη. Όμως το κόστος για το πελάτη συχνά περιλαμβάνει και μη οικονομικά κόστη. Το κεφάλαιο αυτό εξετάζει επίσης θέματα ηθικής και δικαιοσύνης στην τιμολόγηση υπηρεσιών και τον τρόπο ανάπτυξης μιας αποτελεσματικής στρατηγικής τιμολόγησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Επικοινωνία Μάρκετινγκ στις Υπηρεσίες

Το Κεφάλαιο 7 εξετάζει το πώς οι επιχειρήσεις πρέπει να επικοινωνούν με τους πελάτες τους σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, μέσω της χρήσης προώθησης και εκπαίδευσης. Δεδομένου ότι οι πελάτες συμμετέχουν στην παραγωγή της υπηρεσίας και συμβάλλουν στο πώς οι άλλοι βιώνουν μια εμπειρία παροχής και χρήσης υπηρεσίας, μεγάλο μέρος της επικοινωνίας στο μάρκετινγκ υπηρεσιών είναι εκπαιδευτικού χαρακτήρα, με σκοπό να διδάξει στους πελάτες πώς να κινηθούν αποτελεσματικά μέσα σε μια διαδικασία παροχής υπηρεσίας. Το κεφάλαιο αυτό καλύπτει τα κανάλια επικοινωνίας του μάρκετινγκ υπηρεσιών, το μίγμα επικοινωνιών μάρκετινγκ για υπηρεσίες και τις επικοινωνίες μέσω διαδικτυακών, κινητών και κοινωνικών δικτύων.

Ανάπτυξη υπηρεσιών και μαρκών

«Καθένας από εσάς θα κρατήσει ή θα αθετήσει την υπόσχεση που δίνει η μάρκα μας στους πελάτες»

Ένας μάντζερ της American Express απευθύνεται στους υπαλλήλους του

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ (ΓΣ)

Τελειώνοντας αυτό το κεφάλαιο, ο αναγνώστης θα πρέπει να είναι σε θέση να::

- ➔ ΓΣ 1 Κατανοεί από τι αποτελείται μια υπηρεσία.
- ➔ ΓΣ 2 Είναι εξοικειωμένος με το υπόδειγμα του Άνθους της Υπηρεσίας.
- ➔ ΓΣ 3 Γνωρίζει πως οι συμπληρωματικές υπηρεσίες διευκόλυνσης σχετίζονται με τη βασική υπηρεσία.

- ➔ ΓΣ 4 Γνωρίζει πώς οι συμπληρωματικές υπηρεσίες ενίσχυσης συνδέονται με την βασική υπηρεσία.
- ➔ ΓΣ 5 Κατανοεί το θέμα της διαχείρισης μάρκας σε επιχειρηματικό και ατομικό επίπεδο υπηρεσίας.
- ➔ ΓΣ 6 Εξετάζει πώς οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών εφαρμόζουν διαφορετικές στρατηγικές διαχείρισης μάρκας.
- ➔ ΓΣ 7 Κατανοεί πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μάρκα για την κατηγοριοποίηση των υπηρεσιών.
- ➔ ΓΣ 8 Αναλύσει πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να δομήσουν μια ισχυρή αξία μάρκας.
- ➔ ΓΣ 9 Κατανοεί τι χρειάζεται για την παροχή μιας επώνυμης εμπειρίας υπηρεσίας.
- ➔ ΓΣ 10 Απαριθμήσει τις κατηγορίες νέων υπηρεσιών, από απλές τροποποιήσεις του στυλ έως μεγάλες καινοτομίες.
- ➔ ΓΣ 11 Περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών..



ΕΝΑΡΚΤΗΡΙΑ ΙΣΤΟΡΙΑ¹

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η παγκόσμιας φήμης μάρκα καφέ Starbucks είναι –πάνω απ’ όλα– ένα μέρος που θα συσχετιζατε με χειροποίητο καφέ από έναν εξειδικευμένο μπάρμαν. Τα Starbucks αποδίδουν τη σχεδόν παραμυθένια ιστορία της επιτυχίας τους σε τρεις βασικούς παράγοντες – (1) αυτό που θεωρούν τον καλύτερο ποιοτικά καφέ στον κόσμο, (2) την εξυπηρέτηση των πελατών τους που αποσκοπεί σε μια εξυψωτική εμπειρία από τη στιγμή της εισόδου σε κάποιο κατάστημα και (3) την ατμόσφαιρα των καταστημάτων τους- πολυτελή αλλά και ελκυστική για όσους θέλουν να περάσουν πολύ ώρα εκεί.

Γνωρίζατε όμως ότι τα Starbucks έχουν υλοποιήσει πολλές καινοτομίες σε προϊόντα και υπηρεσίες που δεν έχουν καμιά σχέση με τον καφέ; Πρώτον, ήταν μια από τις πρώτες αλυσίδες καφέ που πρόσφερε ελεύθερη πρόσβαση στο διαδίκτυο σε πολλά καταστήματα της ανά τον κόσμο. Αργότερα, τα Starbucks σύναψαν συνεργασία με το διαδικτυακό μουσικό κατάστημα iTunes της Apple, με σκοπό να επιτρέπουν το ελεύθερο κατέβασμα τραγουδιών στα iPhone και iPad των πελατών τους σε επιλεγμένα καταστήματα. Από τότε, τα Starbucks συνεχίζουν να πειραματίζονται με καινοτόμες υπηρεσίες που θα ήθελαν πιθανά να χρησιμοποιούν οι πελάτες τους ενώ απολαμβάνουν τον καφέ τους. Εισηγάγε το νέο Ψηφιακό Δίκτυο της Starbucks που επιτρέπει στους πελάτες της πρόσβαση σε

μια σειρά υπηρεσιών, καθώς κι εφαρμογές Android και Apple που τους δίνουν τη δυνατότητα να πληρώνουν, να ελέγχουν και να φορτίζουν πιστωτικές κάρτες, να εξαργυρώνουν πόντους και δώρα επιβράβευσης, να βρίσκουν και να εξαργυρώνουν προσωποποιημένες προσφορές, να αφήνουν ψηφιακά φιλοδωρήματα, να βλέπουν τον κατάλογο και διατροφικές πληροφορίες και πολλά άλλα. Πρόσφατα, τα Starbucks σύναψαν συνεργασία με το Spotify έτσι ώστε να μπορούν οι υπάλληλοι και οι πελάτες να επιλέγουν τη μουσική που παίζει στο κατάστημα μέσω της ενσωμάτωσης του Spotify στην κινητή εφαρμογή του Starbucks. Σύμφωνα με τον Howard Schultz, Διευθύνων Σύμβουλο του Starbucks «Συνδέοντας τη παγκοσμίου φήμης πλατφόρμα μουσικής Spotify με το υψηλού επιπέδου οικοσύστημα του Starbucks (καταστήματα και ηλεκτρονικό περιβάλλον), επανεφευρίσκουμε τον τρόπο που εκατομμύρια πελάτες μας βρίσκουν μουσική».

Τα Starbucks είναι μια επιχείρηση που αναπτύσσει με μεγάλη επιτυχία καινοτόμες υπηρεσίες. Όμως ο ανταγωνισμός εξακολουθεί να είναι έντονος και τα Starbucks πρέπει να συνεχίσουν να επανεφευρίσκουν τον εαυτό τους για να διατηρήσουν την υπεροχή τους.



ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΩΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών έχουν αρχίσει να αναφέρονται στα **προϊόντα** τους – έναν όρο που μέχρι πρότινος σχετιζόταν κυρίως με μεταποιητικά προϊόντα. Ποια είναι η διάκριση μεταξύ των δυο στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον; Τι είναι προϊόν; Η έννοια του **προϊόντος** υποδηλώνει ένα καθορισμένο και συνεπές «παραγόμενο πακέτο», καθώς και τη δυνατότητα διαφοροποίησης του ενός πακέτου από το άλλο. Στο πλαίσιο του τομέα της μεταποίησης είναι εύκολο να κατανοήσει και να φανταστεί κανείς το περιεχόμενο αυτής της έννοιας. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν τη δυνατότητα διαφοροποίησης των προϊόντων τους με ανάλογο τρόπο, εφαρμόζοντας τα διάφορα «υποδείγματα» που αναπτύσσονται στο χώρο της μεταποίησης. Τα εστιατόρια γρήγορου φαγητού για παράδειγμα, έχουν έναν κατάλογο των προϊόντων τους, που φυσικά είναι απόλυτα απτά. Αν είστε γνώστης των burger, εύκολα μπορείτε να ξεχωρίστε ένα McDonald's BigMac από ένα Burger King's Whopper.

Οι παραγωγοί πιο άυλων υπηρεσιών προσφέρουν κι αυτοί μια επιλογή «τυποποιημένων» προϊόντων, που αντιπροσωπεύουν ένα σύνολο προσεκτικά διαμορφωμένων συμπληρωματικών υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας γύρω από ένα κεντρικό προϊόν. Για παράδειγμα, τα πιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν διαφορετικές πιστωτικές κάρτες, κάθε μια από τις οποίες παρουσιάζει ένα διακριτό σύνολο προνομίων και χρεώσεων· οι ασφαλιστικές εταιρίες προσφέρουν διάφορα είδη συμβολαίων· τα πανεπιστήμια προσφέρουν διάφορα μεταπτυχιακά προγράμματα, που το καθένα αποτελείται από διαφορετικό μίγμα υποχρεωτικών μαθημάτων και μαθημάτων επιλογής. Ο στόχος της ανάπτυξης προϊόντων είναι ο σχεδιασμός πακέτων προϊόντων που να είναι ευδιάκριτα και να μπορούν εύκολα να διαφοροποιηθούν το ένα από το άλλο.

Όλες οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έχουν διάφορες εναλλακτικές αναφορικά με τα είδη των προϊόντων που θα προσφέρουν και τον τρόπο διανομής τους στους πελάτες. Προκειμένου να κατανοήσει κανείς καλύτερα τη φύση των υπηρεσιών, είναι χρήσιμη η διάκριση ανάμεσα στο κεντρικό προϊόν και τα συμπληρωματικά στοιχεία που διευκολύνουν τη χρήση του κι ενισχύουν την αξία του για τους καταναλωτές. Ο σχεδιασμός μιας υπηρεσίας ως προϊόντος είναι ένα πολύπλοκο έργο που προϋποθέτει βαθύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο θα πρέπει να συνδυάζονται, να ιεραρχούνται και να διανέμονται οι συμπληρωματικές υπηρεσίες, ώστε να παράγουν μια πρόταση αξίας που να ικανοποιεί τις ανάγκες των αγορών στόχων.

Ποια είναι τα συστατικά στοιχεία μιας υπηρεσίας ως προϊόν;

Τι ακριβώς εννοούμε με τον όρο «υπηρεσία ως προϊόν»; Οι υπηρεσίες βιώνονται, δεν αποτελούν ιδιοκτησία. Ακόμη κι όταν υπάρχουν υλικά στοιχεία για τα οποία ο πελάτης έχει τίτλο ιδιοκτησίας – όπως ένα γεύμα (που καταναλώνεται άμεσα), ένας βηματοδότης ή ένα ανταλλακτικό αυτοκινήτου – ένα σημαντικό τμήμα της τιμής που καταβάλλουν οι πελάτες αντιστοιχεί στην προστιθέμενη αξία των στοιχείων της υπηρεσίας, όπως εξειδικευμένη εργασία και χρήση ειδικού εξοπλισμού. Ένα προϊόν υπηρεσίας απαρτίζεται από όλα τα στοιχεία της εμπειρίας χρήσης της υπηρεσίας, τόσο υλικά όσο και άυλα, που παράγουν αξία για τους πελάτες.

Πώς θα πρέπει να σχεδιαστεί ένα προϊόν υπηρεσίας; Οι ειδικοί του μάρκετινγκ υπηρεσιών αναγνωρίζουν την ανάγκη μιας ολιστικής προσέγγισης του συνόλου της εμπειρίας που θέλουν να βιώσουν οι πελάτες τους. Η πρόταση αξίας πρέπει να ενσωματώνει τρία συστατικά στοιχεία: (1) **βασικό προϊόν**, (2) **συμπληρωματικές υπηρεσίες** και (3) **διαδικασία διάθεσης**

➔ ΓΣ 1

Κατανόηση των συστατικών μιας υπηρεσίας

Διανομή υπηρεσιών μέσω φυσικών και ηλεκτρονικών διαύλων

Σκέψου παγκόσμια, δράσε τοπικά.

John Naisbitt

Αμερικανός συγγραφέας του πρώτου σε πωλήσεις βιβλίου «Megatrends»

Ένα πράγμα που δεν προσπαθούμε να προωθήσουμε είναι η πληθώρα όλο και περισσότερων εφαρμογών... δεν θέλουν αυτό οι καταναλωτές. Θέλουμε να δημιουργήσουμε μια μοναδική πλατφόρμα που να μη γνωρίζει συσκευές.

Simon Pomeroy

Διευθυντής Ψηφιακών Υπηρεσιών,
Westpac New Zealand Limited

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ (ΓΣs)

Τελειώνοντας αυτό το κεφάλαιο, ο αναγνώστης θα πρέπει να είναι σε θέση να:

- ➔ ΓΣ 1 Γνωρίζει τα τέσσερα κύρια ερωτήματα που αποτελούν τα θεμέλια οποιασδήποτε στρατηγικής διανομής: Τι, Πώς, Πού και Πότε.
- ➔ ΓΣ 2 Περιγράφει τις τρεις αλληλένδετες ροές που δείχνουν τι είναι αυτό που διανέμεται.
- ➔ ΓΣ 3 Είναι εξοικειωμένοι με το πώς μπορούν να διανεμηθούν οι υπηρεσίες σύμφωνα με τις τρεις κύριες εναλλακτικές δυνατότητες και να αντιλαμβάνονται τη διαφορά στη διανομή βασικών και συμπληρωματικών υπηρεσιών.
- ➔ ΓΣ 4 Αναγνωρίζει τις δυσκολίες διανομής υπηρεσιών μέσω ηλεκτρονικών οδών και να περιγράφει τους παράγοντες που συνέβαλαν στην ανάπτυξη της διανομής υπηρεσιών μέσω του κυβερνοχώρου.



- ➔ ΓΣ 5 Κατανοεί τους παράγοντες που καθορίζουν την προτίμηση συγκεκριμένων διαύλων διανομής για τους καταναλωτές.
- ➔ ΓΣ 6 Γνωρίζει τη σημασία της ενοποίησης των διαύλων διανομής.
- ➔ ΓΣ 7 Περιγράφει τις αποφάσεις σχετικά με τη θέση (πού) των φυσικών διαύλων και να είναι εξοικειωμένος με θέματα τοποθεσίας από στρατηγικής και τακτικής απόψεως.
- ➔ ΓΣ 8 Περιγράφει τις αποφάσεις χρόνου (πότε) των φυσικών διαύλων και τους παράγοντες που καθορίζουν την επέκταση των ωραρίων λειτουργίας.
- ➔ ΓΣ 9 Κατανοεί τον ρόλο, τα οφέλη και το κόστος χρήσης μεσαζόντων στη διανομή των υπηρεσιών
- ➔ ΓΣ 10 Γνωρίζει γιατί η δικαιόχρηση (franchising) αποτελεί συνηθισμένο τρόπο διανομής υπηρεσιών στους τελικούς καταναλωτές.
- ➔ ΓΣ 11 Κατανοεί τις δυσκολίες διανομής υπηρεσιών σε μεγάλες εγχώριες αγορές.
- ➔ ΓΣ 12 Γνωρίζει ποιες είναι οι δυνάμεις που ωθούν τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να καταστούν διεθνείς.
- ➔ ΓΣ 13 Κατανοεί τις ιδιαίτερες δυσκολίες της διανομής υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο.
- ➔ ΓΣ 14 Κατανοεί την ύπαρξη περιορισμών στο διεθνές εμπόριο υπηρεσιών.
- ➔ ΓΣ 15 Εξηγεί τους παράγοντες που καθορίζουν την είσοδο στις διεθνείς αγορές υπηρεσιών.

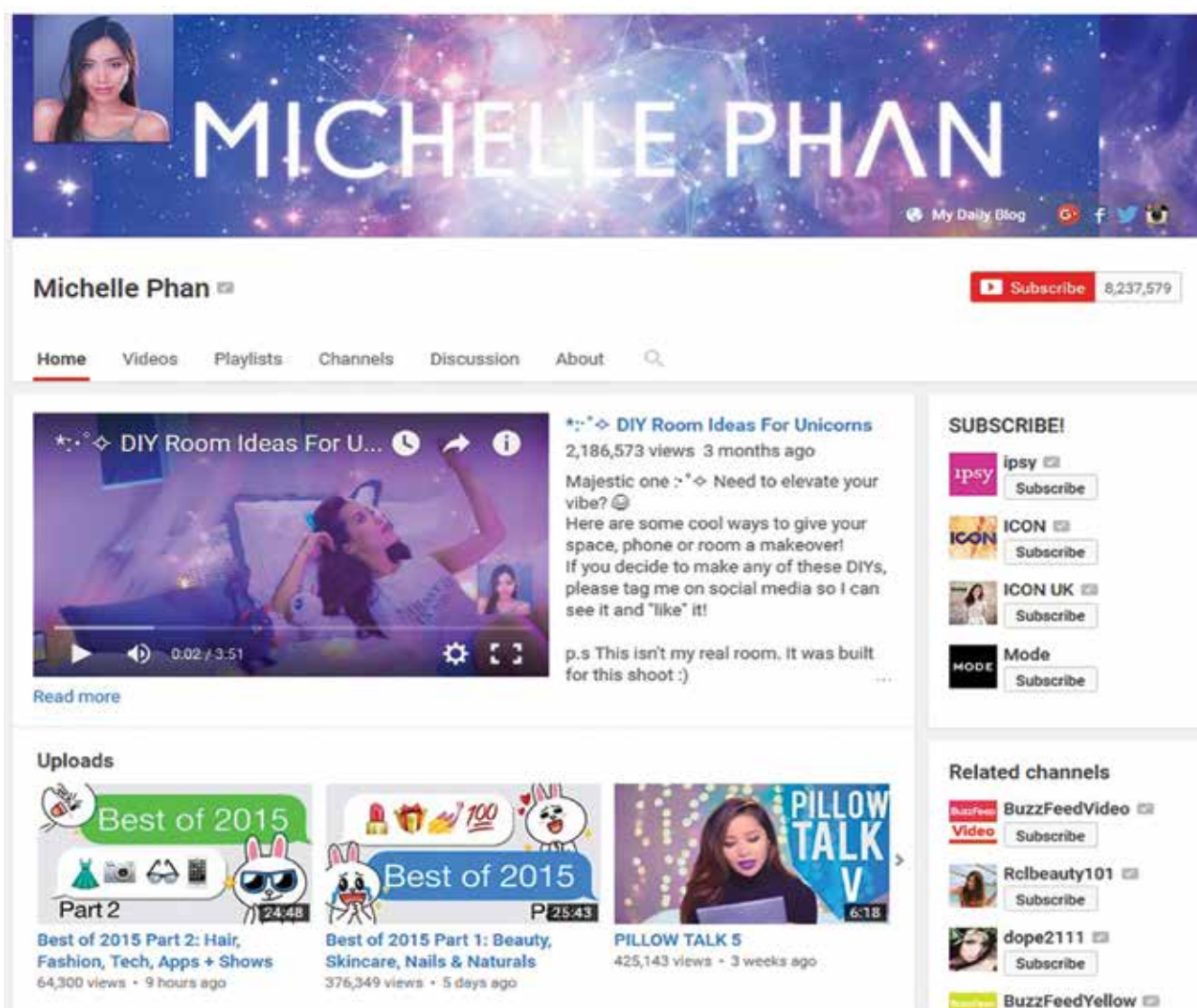
ΕΝΑΡΚΤΗΡΙΑ ΙΣΤΟΡΙΑ

Η επιχειρηματική δραστηριοποίηση στο διεθνές περιβάλλον γίνεται άμεσα; ...Η είναι μια διαδικασία που διαρκεί για πάντα;

Μερικές υπηρεσίες επεκτείνονται σαν τα φωτιά, με απίστευτη ταχύτητα. Για παράδειγμα, το κανάλι YouTube της Michelle Phan έγινε ένα από τα πιο δημοφιλή κανάλια στον κόσμο, σε λιγότερο από 24 μήνες (Σχήμα 5.1). Σήμερα, με πάνω από ένα εκατομμύριο θεάσεις, η Michelle Phan είναι διάσημη σ' όλο τον κόσμο¹. Αντίστοιχα, διάφορα επιχειρηματικά πρότυπα όπως Airbnb, Uber, TripAdvisor και Coursera παγκοσμιοποιήθηκαν μέσα σε λίγα μόνο χρόνια.

Όμως άλλες υπηρεσίες μπορεί να χρειαστούν δεκαετίες για να πετύχουν την παγκόσμια διανομή τους. Σκεφτείτε πόσο καιρό χρειάστηκαν τα Starbucks ή οι εταιρίες διανομής FedEx και DHL για να αποκτήσουν παγκόσμια παρουσία! Αυτά τα αντίθετα παραδείγματα αντικατοπτρίζουν τόσο την ποικιλομορφία του τομέα

των υπηρεσιών, όσο και τη σημασία της διαφοροποίησης των υπηρεσιών επεξεργασίας πληροφοριών και των υπηρεσιών επεξεργασίας ανθρώπων και περιουσιακών στοιχείων. Οι υπηρεσίες επεξεργασίας πληροφοριών είναι δυνατό να διανεμηθούν γρήγορα. Οι υπηρεσίες επεξεργασίας ανθρώπων ή περιουσιακών στοιχείων προϋποθέτουν την ανάπτυξη εγκαταστάσεων σε κάθε αγορά στην οποία θέλουν να λειτουργήσουν. Υπάρχει επιπλέον η απαίτηση για την αναπτυσσόμενη επιχείρηση να διαχειριστεί το τοπικό εργατικό δυναμικό, τις κτιριακές εγκαταστάσεις, τη νομοθεσία τροφίμων και πολλά άλλα. Όλα αυτά απαιτούν πολλά χρήματα και χρόνο! Σκεφτείτε όλες τις αποφάσεις που έπρεπε να πάρουν τα Starbucks για να είναι οι υπηρεσίες τους διαθέσιμες σε όλο τον κόσμο.



Σχήμα 5.1 Εκατομμύρια ανθρώπων σ' όλο τον κόσμο παρακολουθούν τα βίντεο περιποίησης προσώπου της Michelle Phan στο YouTube.

ΔΙΑΝΟΜΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Τι; Πώς; Πού; Πότε; Οι απαντήσεις σ' αυτά τα τέσσερα ερωτήματα αποτελούν τη βάση οποιασδήποτε στρατηγικής διανομής υπηρεσιών. Διαμορφώνουν την εμπειρία χρήσης της υπηρεσίας για τον πελάτη, η οποία είναι συνάρτηση του πώς τα διαφορετικά στοιχεία του «Ανθους της Υπηρεσίας» (flower of service) (Κεφάλαιο 4) διανέμονται και παραδίδονται μέσω φυσικών και ηλεκτρονικών διαύλων. Συνοψίζουμε αυτά τα ερωτήματα στο Διάγραμμα Ροής Διανομής Υπηρεσιών του Σχήμα 5.2. Το «τι» καθορίζει τι ακριβώς περνάει μέσα από τον δίαυλο διανομής (π.χ. πληροφορίες, διαπραγματεύσεις, το βασικό προϊόν, οι συμπληρωματικές υπηρεσίες) και μια στρατηγική διανομής πρέπει να καλύπτει όλες αυτές τις ροές και τα υπόλοιπα τρία ερωτήματα του πώς, πού και πότε. Το υπόδειγμα αυτό αποτελεί το οργανωτικό πλαίσιο αυτού του κεφαλαίου και στις επόμενες ενότητες περιγράφονται καθένα από τα στοιχεία του υποδείγματος.

➔ ΓΣ 1

Γνωρίστε τα τέσσερα κύρια ερωτήματα που αποτελούν τα θεμέλια οποιασδήποτε στρατηγικής διανομής: Τι, Πως, Πού και Πότε.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΔΙΑΝΕΜΕΤΑΙ;

Αν αναφέρετε τον όρο διανομή, πολλοί άνθρωποι πιθανά θα σκεφτούν τη μεταφορά κιβωτίων μέσω φυσικών διαύλων σε διανομείς και καταστήματα λιανικού εμπορίου, προς πώληση στους τελικούς καταναλωτές. Στην περίπτωση των υπηρεσιών όμως, συχνά δεν υπάρχει τίποτε προς μετακίνηση. Οι εμπειρίες, η απόδοση και οι λύσεις δεν μεταφέρονται, ούτε αποθηκεύονται. Επιπρόσθετα, οι πληροφορικές συναλλαγές διεξάγονται όλο και περισσότερο μέσω ηλεκτρονικών διαύλων. Πώς λειτουργεί λοιπόν η διανομή στο πλαίσιο υπηρεσιών; Σε έναν συνηθισμένο κύκλο πώλησης υπηρεσιών, η διανομή περιλαμβάνει τρεις αλληλένδετες ροές, οι οποίες εν μέρει απαντούν στο ερώτημα του τι διανέμεται:

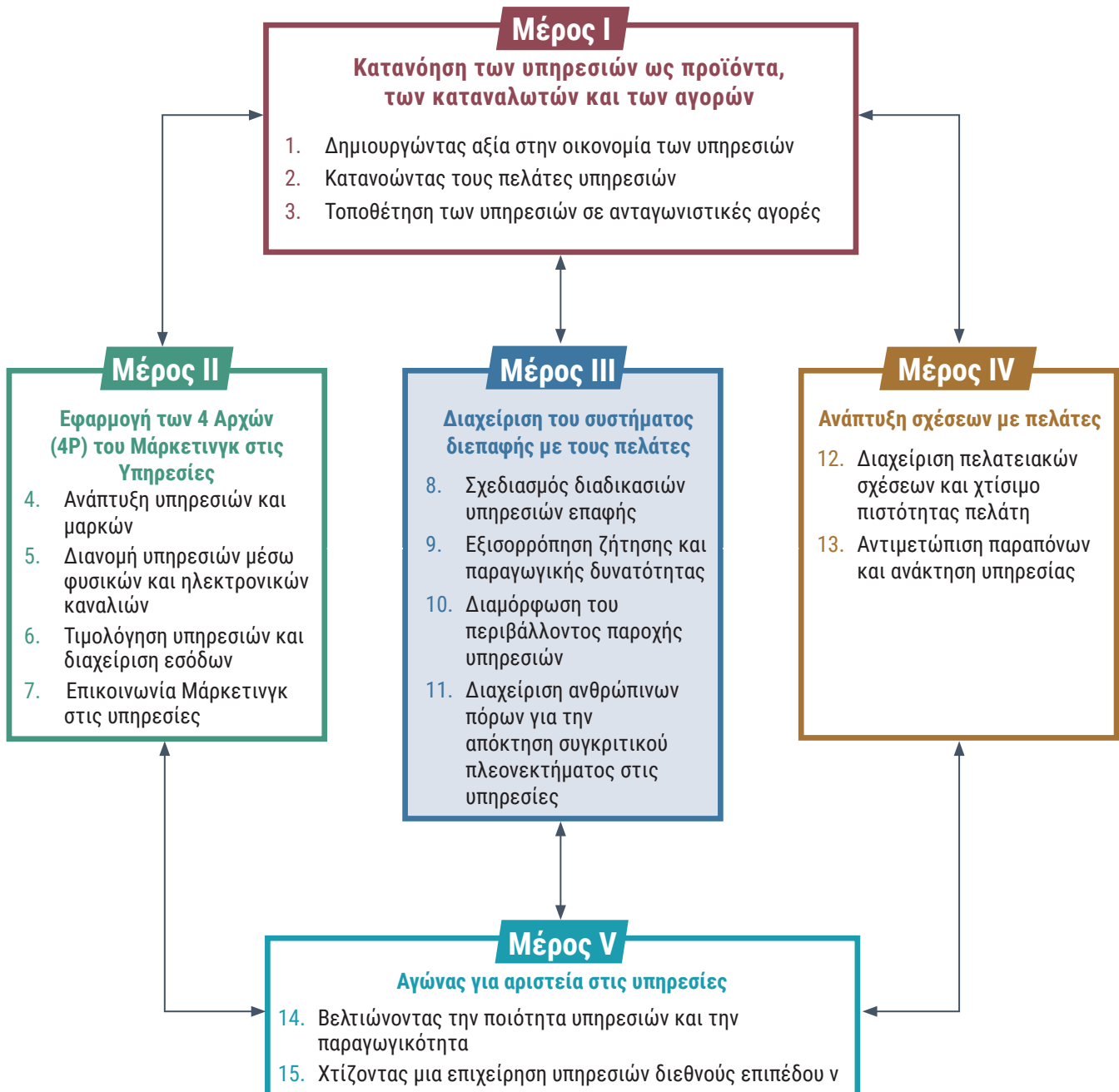
- **Ροή πληροφοριών και προώθησης** — διανομή πληροφοριών και προωθητικού υλικού που σχετίζονται με την προσφερόμενη υπηρεσία. Ο σκοπός είναι η προσέλκυση του ενδιαφέροντος του πελάτη ώστε να αγοράσει το προϊόν.
- **Ροή διαπραγμάτευσης** — επίτευξη συμφωνίας αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και τους όρους της προσφοράς, έτσι ώστε να είναι δυνατή η σύναψη συμβολαίου αγοράς. Ο σκοπός είναι συχνά η πώληση του **δικαιώματος** χρήσης μιας υπηρεσίας (π.χ. πώληση μιας κράτησης ή ενός εισιτηρίου).
- **Ροή προϊόντος** — πολλές υπηρεσίες, ιδίως αυτές που κατευθύνονται στο σώμα των ανθρώπων ή περιουσιακών στοιχείων, απαιτούν υλικές εγκαταστάσεις για τη διανομή τους. Σ' αυτή την περίπτωση, η στρατηγική διανομής απαιτεί την ανάπτυξη ενός δικτύου τοπικών διαύλων. Στην περίπτωση υπηρεσιών που κατευθύνονται το μυαλό του ανθρώπων (επεξεργασίας πληροφοριών), όπως η δικτυακή τραπεζική (internet banking) και η εξ' αποστάσεως παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης, η ροή του προϊόντος μπορεί να γίνει μέσω ηλεκτρονικών διαύλων, με τη χρήση μιας ή περισσότερων κεντρικών τοποθεσιών.

Η προσέγγιση της ροής σχετικά με τι είναι αυτό που διανέμεται μπορεί να αφορά τόσο το βασικό προϊόν όσο και τις συμπληρωματικές υπηρεσίες του «Ανθους της Υπηρεσίας». Είναι σημαντική η διάκριση μεταξύ βασικού προϊόντος και συμπληρωματικών υπηρεσιών, διότι πολλές βασικές υπηρεσίες χρειάζονται μια φυσική τοποθεσία, πράγμα που περιορίζει σημαντικά την διανομή τους. Για παράδειγμα, μπορείτε να καταναλώσετε τις διακοπές του Club Med μόνο στις εγκαταστάσεις των χωριών του Club Med και να παρακολουθήσετε μια ζωντανή παράσταση στο Broadway μόνο σε κάποιο θέατρο του Manhattan (ώσπου να βγει ο θίασος σε περιοδεία). Όμως, πολλές από τις συμπληρωματικές

➔ ΓΣ 2

Περιγράψτε τις τρεις αλληλένδετες ροές που δείχνουν τι είναι αυτό που διανέμεται

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



Σχήμα III Οργανωτικό πλαίσιο του μάρκετινγκ υπηρεσιών

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Το Μέρος III εστιάζει στην αλληλεπίδραση ανάμεσα στους πελάτες και την επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Καλύπτει τα πρόσθετα 3P (διαδικασίες, φυσικό περιβάλλον κι άνθρωποι) που αφορούν αποκλειστικά το μάρκετινγκ υπηρεσιών. Αποτελείται από τα εξής τέσσερα κεφάλαια:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Σχεδιασμός των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών

Το Κεφάλαιο 8 αρχίζει με τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής διαδικασίας παροχής υπηρεσίας, κι αποσαφηνίζοντας πώς το σύστημα επιχειρήσεων και διανομής συνδέονται ώστε να παράγουν την πρόταση αξίας που υπόσχεται η επιχείρηση. Πολύ συχνά, οι πελάτες συμμετέχουν ενεργά στην παραγωγή της υπηρεσίας, ιδίως αν ενεργούν ως συμπαραγωγοί, και η διαδικασία μετατρέπεται σε προσωπική τους εμπειρία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Αντιστοίχιση ζήτησης και παραγωγικής δυνατότητας

Το Κεφάλαιο 9 αναφέρεται στη διαχείριση των διαδικασιών, ιδιαίτερα σε επίπεδα ζήτησης που παρουσιάζουν έντονες διακυμάνσεις και στο πώς μπορεί να εξισορροπήσει και να αντιστοιχίσει κανείς το επίπεδο και την χρονική κατανομή της ζήτησης με την παραγωγική δυνατότητα. Μια καλά διοικούμενη ζήτηση και παραγωγική δυνατότητα έχει ως αποτέλεσμα ομαλές διαδικασίες με λιγότερο χρόνο αναμονής για τους πελάτες. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ για τη διαχείριση της ζήτησης περιλαμβάνουν την εξομάλυνση των διακυμάνσεων της ζήτησης και την οργάνωση της ζήτησης μέσω συστημάτων κρατήσεων και αναμονής. Η κατανόηση των κινήτρων των καταναλωτών στα διάφορα μερίδια της αγοράς είναι επίσης σημαντική για την επιτυχή διαχείριση της ζήτησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Διαμόρφωση του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών

Το Κεφάλαιο 10 επικεντρώνεται στο φυσικό περιβάλλον παροχής της υπηρεσίας. Πρέπει να σχεδιαστεί έτσι ώστε να δημιουργεί τη σωστή εντύπωση και να διευκολύνει την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών παροχής της υπηρεσίας. Το περιβάλλον παροχής της υπηρεσίας πρέπει να διοικείται προσεκτικά, δεδομένου ότι μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στις εντυπώσεις των πελατών, να καθοδηγεί τη συμπεριφορά τους καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας και να παρέχει απτά στοιχεία για την ποιότητα της υπηρεσίας και τη θέση της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

Διοίκηση ανθρώπινων πόρων για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος στις υπηρεσίες

Το Κεφάλαιο 11 εισάγει τους ανθρώπους ως καθοριστικό στοιχείο πολλών υπηρεσιών. Πολλές υπηρεσίες απαιτούν άμεση αλληλεπίδραση ανάμεσα στους πελάτες και στο προσωπικό. Η φύση αυτής της αλληλεπίδρασης επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο που οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται στην ποιότητα της υπηρεσίας. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αφιερώνουν σημαντική προσπάθεια στην πρόσληψη, εκπαίδευση και υποκίνηση των υπαλλήλων τους. Ικανοποιημένοι κι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι με καλή απόδοση αποτελούν συχνά πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση.

Σχεδιασμός Διαδικασιών Παροχής Υπηρεσιών

Οι πράξεις μιλούν καλύτερα από τα λόγια.

Benjamin Franklin

ένας από τους ιδρυτικούς πατέρες των ΗΠΑ,
1706–1790

Τελικά μόνο ένα πράγμα έχει ουσιαστική σημασία στην επαφή με την υπηρεσία – η αντίληψη του πελάτη για το τι συνέβη.

Richard B. Chase και **Sriram Dasu**

Καθηγητές στο Πανεπιστήμιο της Ν. Καλιφόρνια

Το νέο όριο του συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι η αλληλεπίδραση με τον πελάτη. Για είστε ο νικητής θα πρέπει να έχετε τους κατάλληλους ανθρώπους και, ολοένα περισσότερο, τα κατάλληλα μηχανήματα, στην πρώτη γραμμή.

Jeffrey Rayport και **Bernard Jaworski**

(Καθηγητής στο Harvard Business School, δρυτής και πρόεδρος της Marketspace LLC και Καθηγητής στο Claremont Graduate University, αντίστοιχα)

ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ (ΓΣ)

Τελειώνοντας αυτό το κεφάλαιο, ο αναγνώστης θα πρέπει να είναι σε θέση να:

- ➔ **ΓΣ 1** Γνωρίζει τη διαφορά ανάμεσα σε μια εμπειρία παροχής/χρήσης υπηρεσίας και μια διαδικασία παροχής υπηρεσίας.
- ➔ **ΓΣ 2** Γνωρίζει τη διαφορά ανάμεσα σ' ένα διάγραμμα ροής κι ένα οργανόγραμμα
- ➔ **ΓΣ 3** Αναπτύξει ένα οργανόγραμμα για μια διαδικασία παροχής υπηρεσίας που να περιλαμβάνει όλα τα απαιτούμενα στοιχεία σχεδιασμού.
- ➔ **ΓΣ 4** Κατανοεί πώς να εφαρμόζει την τεχνική της θωράκισης κατά της αποτυχίας για να σχεδιάσει σημεία αποτυχίας στις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών.



- ➔ **ΓΣ 5** Γνωρίζει πώς να καθορίζει πρότυπα υπηρεσίας και στόχους απόδοσης για διαδικασίες παροχής καταναλωτικών υπηρεσιών.
- ➔ **ΓΣ 6** Κατανοεί τη σημασία των αντιλήψεων και συναισθημάτων των πελατών για τον σχεδιασμό των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών.
- ➔ **ΓΣ 7** Εξηγήσει την αναγκαιότητα για επανασχεδιασμό των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών.
- ➔ **ΓΣ 8** Κατανοεί πώς ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών συμβάλλει στη βελτίωση τόσο της ποιότητας όσο και της παραγωγικότητας των υπηρεσιών.
- ➔ **ΓΣ 9** Κατανοεί τα επίπεδα της συμμετοχής του πελάτη στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών.
- ➔ **ΓΣ 10** Κατανοεί την έννοια των καταναλωτών υπηρεσιών ως «συν-δημιουργών» και τη σημασία αυτής της προοπτικής.
- ➔ **ΓΣ 11** Κατανοεί τους παράγοντες που οδηγούν τους καταναλωτές να αποδεχθούν ή να απορρίψουν τις νέες τεχνολογίες αυτό-εξυπηρέτησης.
- ➔ **ΓΣ 12** Γνωρίζει πώς να διαχειρίζεται την απροθυμία των καταναλωτών να μεταβάλλουν τη συμπεριφορά τους στις διαδικασίες παροχής/χρήσης των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης και της υιοθέτησης τεχνολογιών αυτό-εξυπηρέτησης.

ΕΝΑΡΚΤΗΡΙΑ ΙΣΤΟΡΙΑ

Επανασχεδιασμός της εξυπηρέτησης πελατών σε μια κλινική

Τα πράγματα δεν πήγαιναν καλά στην Κλινική Οικογενειακής Περίθαλψης, μια μικρή κλινική σε ένα μεγάλο νοσοκομείο. Οι πελάτες έμπαιναν συχνά σε τηλεφωνική αναμονή για μεγάλα διαστήματα· δεν ήταν εύκολο να κλείσει κανείς ραντεβού με τους γιατρούς σε βολικές ώρες· στην αίθουσα αναμονής επικρατούσε συχνά συνωστισμός και οι ασθενείς περίμεναν υπερβολικά πολύ ώρα για να δουν το γιατρό τους.

Ο Dr Schwartz, διευθυντής του ιατρικού τμήματος και ο Dr Bryan, υποδιευθυντής, αποφάσισαν ν' αλλάξουν την κατάσταση και προσέλαβαν την εταιρία Coleman Associates, μια εταιρία συμβούλων που ειδικεύεται στον επανασχεδιασμό διαδικασιών. Για διάστημα αρκετών ημερών, μια ομάδα της Coleman Associates συνεργαζόταν στενά και σε συνεχή βάση με το προσωπικό της κλινικής επί τόπου κι επανασχεδίασε εκ βάθρων τις διαδικασίες λειτουργίας. Το αποτέλεσμα ήταν εντυπωσιακό. Ο επανασχεδιασμός ξεκίνησε μια Δευτέρα απόγευμα και, ως την Παρασκευή η κλινική λειτουργούσε με τελείως διαφορετικό τρόπο!

Το Ανασχεδιασμένο Υπόδειγμα Υπηρεσιών

Η Κλινική Οικογενειακής Περίθαλψης είχε 12 υπαλλήλους, από τους οποίους οι εννέα ήταν βοηθητικό προσωπικό και οι τρεις παθολόγοι. Η κλινική θεωρήθηκε λίγο φτωχή από αυτή την άποψη, με μόλις τρία άτομα βοηθητικό προσωπικό ανά παθολόγο, ενώ ο εθνικός μέσος όρος είναι 4.8. Ένα κεντρικό στοιχείο του επανασχεδιασμού ήταν ότι το προσωπικό αναδιοργανώθηκε σε τρεις Ομάδες Περίθαλψης Ασθενών. Κάθε ομάδα αποτελούνταν από έναν κλινικό γιατρό, έναν ιατρικό βοηθό και μια γραμματέα και λειτουργούσε ως μονάδα αποκλειστικής φροντίδας για όλους τους ασθενείς υπό την επίβλεψη της. Η Ομάδα Περίθαλψης Ασθενών διεκπεραίωνε όλες τις διαδικασίες που σχετιζόνταν με τον ασθενή, την παραλαβή του, την είσπραξη αμοιβών, την καταγραφή ιατρικού ιστορικού, την κράτηση ραντεβού, τον έλεγχο της ασφαλιστικής κάλυψης και οποιαδήποτε άλλη απαραίτητη ενέργεια.

Οι τρεις Ομάδες Περίθαλψης Ασθενών μοιράζονταν μια ομάδα διοικητικού προσωπικού τριών ατόμων, τα οποία είχαν τους εξής νέους ρόλους: έναν υπεύθυνο ιατρικών αρχείων, έναν τηλεφωνητή κι έναν υπεύθυνο ροής. Ο υπεύθυνος αρχειοθέτησης είχε την υποχρέωση να ετοιμάσει τα ιατρικά αρχεία 24 ώρες πριν το ραντεβού του ασθενή και να καταγράψει τα αποτελέσματα των εργαστηριακών εξετάσεων σε πραγματικό χρόνο, ώστε να μη συσσωρεύεται γραφική εργασία. Αν ένας ασθενής τηλεφωνούσε στην κλινική για ραντεβού, την κλήση αναλάμβανε ο τηλεφωνητής. Ο υπεύθυνος ροής είχε

την υποχρέωση να συνοδεύει τους ασθενείς από την αίθουσα αναμονής στην αίθουσα εξετάσεων και πίσω, όσο το δυνατόν πιο ομαλά και σύντομα. Ο υπεύθυνος ροής βρισκόταν σε επικοινωνία με τον ιατρικό βοηθό της κάθε Ομάδας Περίθαλψης Ασθενών, ώστε να έχει μια έγκυρη εικόνα του χρόνου αναμονής για κάθε ασθενή. Επίσης, ο υπεύθυνος ροής ήταν υπεύθυνος για την επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος ροής πρόκυπτε στην κλινική, ώστε ο συνολικός χρόνος παραμονής του κάθε ασθενή να μην υπερβαίνει τα 45 λεπτά, στο 90% των περιπτώσεων.

Μετά τον ανασχεδιασμό, ο τηλεφωνητής απαντούσε στις τηλεφωνικές κλήσεις και τις διαβίβαζε στην γραμματέα της αντίστοιχης Ομάδας Περίθαλψης Ασθενών. Υπήρχαν σχέδια παροχής ασύρματου τηλεφώνου στους γραμματείς των ομάδων, ώστε να μπορούν να δέχονται κλήσεις ακόμη και την ώρα της διαβίβασης των ιατρικών αρχείων ολοκληρωμένων επισκέψεων. Οι γραμματείς είχαν την υποχρέωση να διαβιβάζουν τα ιατρικά αρχεία αμέσως μετά το τέλος κάθε επίσκεψης, ώστε να μειώνεται το ενδεχόμενο να χάνονται οι φάκελοι των ασθενών.

Κατά τη διάρκεια της αρχικής κλήσης για το κλείσιμο του ραντεβού, αν ο ασθενής είχε κάποια ερώτηση που δεν ήταν σε θέση ν' απαντήσει η γραμματέας, θα επικοινωνούσε μέσω walkie-talkie με τον ιατρικό βοηθό, ώστε να πάρει άμεσα μια απάντηση και να μη συσσωρεύονται υποχρεώσεις για αργότερα.

Νέα εργαλεία κι εξοπλισμός συνέβαλαν στην εξοικονόμηση χρόνου και πόρων της Κλινικής Οικογενειακής Περίθαλψης. Τοποθετήθηκαν π.χ. ψηφιακές ζυγαριές σε κάθε εξεταστήριο, ώστε να μη χρειάζεται άλλη μια στάση του ασθενή σε κεντρική αίθουσα εξετάσεων. Όλες οι εργασίες συγκεντρώθηκαν μέσα σε κάθε εξεταστήριο, αντικατοπτρίζοντας τη νέα αρχή του ανασχεδιασμού: «Οργανώνουμε την εργασία μας γύρω από τον ασθενή κι όχι τον ασθενή γύρω από την εργασία μας».

Καθώς το προσωπικό μάθαινε να συνεργάζεται καθημερινά στις Ομάδες Περίθαλψης Ασθενών, έγινε και πιο ικανό στην αντιμετώπιση διακυμάνσεων στη ροή των ασθενών. Οι στοιβές χαρτιών και φακέλων έμοιαζαν κυριολεκτικά να λιώνουν στη διάρκεια της εβδομάδας που διήρκεσε ο ανασχεδιασμός.

Το προσωπικό της Κλινικής Οικογενειακής Περίθαλψης εργαζόταν πιο σκληρά από ποτέ άλλοτε, αλλά ήταν ταυτόχρονα ενθουσιασμένο με τα αποτελέσματα και τις ευχαριστίες των επίσης ενθουσιασμένων ασθενών με τις νέες υπηρεσίες και διαδικασίες.