

Μάρκετινγκ Υπηρεσιών: Ανθρωποι, Τεχνολογία, Στρατηγική

ΣΥΝΤΟΜΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σχετικά με τους συγγραφείς	xi
Σχετικά με τους συγγραφείς των μελετών περιπτώσεων	xiii
Πρόλογος	xiv
Ευχαριστίες	xvi
ΜΕΡΟΣ Ι: ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ	2
1. Δημιουργία αξίας στην οικονομία των υπηρεσιών	4
2. Κατανόηση των καταναλωτών υπηρεσιών	50
3. Τοποθέτηση των υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές αγορές	90
ΜΕΡΟΣ ΙΙ: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (4P) ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	120
4. Ανάπτυξη υπηρεσιών και μαρκών	122
5. Διανομή υπηρεσιών μέσω φυσικών κι ηλεκτρονικών καναλιών	156
6. Τιμολόγηση υπηρεσιών και διαχείριση εσόδων	194
7. Επικοινωνία μάρκετινγκ στις υπηρεσίες	236
ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	288
8. Σχεδιασμός των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών	290
9. Εξισορρόπηση ζήτησης και παραγωγικής δυνατότητας	332
10. Διαμόρφωση του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών	366
11. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων για απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος στις υπηρεσίες	400
ΜΕΡΟΣ ΙV: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	454
12. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και χτίσιμο πιστότητας πελατών	456
13. Διαχείριση παραπόνων κι ανάκτηση υπηρεσίας	504
ΜΕΡΟΣ V: ΑΓΩΝΑΣ ΓΙΑ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	544
14. Βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας των υπηρεσιών	546
15. Χτίζοντας μια επιχείρηση υπηρεσιών διεθνούς επιπέδου	598
ΜΕΡΟΣ VI: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	608
Γλωσσάριο	764
Ευρετήριο ονομάτων	773
Ευρετήριο θεμάτων	776

Περιεχόμενα

Σχετικά με τους συγγραφείς	xi
Σχετικά με τους συγγραφείς των μελετών περιπτώσεων	xiii
Πρόλογος	xiv
Ευχαριστίες	xvi

ΜΕΡΟΣ Ι: ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ 2

1. Δημιουργία αξίας στην οικονομία των υπηρεσιών 4

Γιατί να σπουδάσει κανείς τις υπηρεσίες;	7
• Οι υπηρεσίες κυριαρχούν στην παγκόσμια οικονομία	7
• Οι περισσότερες νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται στον τομέα των υπηρεσιών	8
• Η κατανόηση των υπηρεσιών παρέχει προσωπικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	11
Ποιοι είναι οι βασικοί κλάδοι του τομέα των υπηρεσιών;	11
• Συμμετοχή στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν	13
Ισχυρές δυνάμεις μεταμορφώνουν τις αγορές υπηρεσιών	14
Οι επιχειρηματικές υπηρεσίες ως βασική κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης	14
Οι εξωτερικές αναθέσεις παροχής υπηρεσιών και οι υπεράκτιες εταιρείες συχνά λειτουργούν από κοινού	16
Τι είναι οι υπηρεσίες	18
• Η ιστορική άποψη	18
Οφέλη χωρίς ιδιοκτησία	18
• Ορισμός των υπηρεσιών	21
• Προϊόντα υπηρεσιών έναντι εξυπηρέτησης πελατών και υπηρεσιών μετά την πώληση	21
Τέσσερις ευρείες κατηγορίες υπηρεσιών – η άποψη της επεξεργασίας	23
• Επεξεργασία ανθρώπων	24
• Επεξεργασία περιουσιακών στοιχείων	24
• Επεξεργασία νοητικών ερεθισμάτων	25
• Επεξεργασία πληροφοριών	26
Οι υπηρεσίες δημιουργούν ξεχωριστές προκλήσεις μάρκετινγκ	26
Τα 7P s του Μάρκετινγκ	28
Εφαρμογή του παραδοσιακού μίγματος μάρκετινγκ στις υπηρεσίες	29
• Στοιχεία προϊόντος	29
• Τόπος και χρόνος	29
• Τιμή και λοιπές δαπάνες χρήστη	30
• Προώθηση κι εκπαίδευση	30
Το διευρυμένο μίγμα μάρκετινγκ υπηρεσιών για τη διαχείριση του συστήματος αλληλεπίδρασης με τους πελάτες	32
• Διαδικασία	32
• Φυσικό περιβάλλον	33
• Άνθρωποι	33
Το μάρκετινγκ πρέπει να συνδυάζεται ολοκληρωμένα με τις υπόλοιπες λειτουργίες του μάνατζμεντ	34
Η αλυσίδα υπηρεσίας-κέρδους	35
Ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών μάρκετινγκ υπηρεσιών	38
• Κατανόηση των υπηρεσιών, των καταναλωτών και των αγορών	40
• Εφαρμογή των 4P του μάρκετινγκ στις υπηρεσίες	40
• Διαχείριση του συστήματος αλληλεπίδρασης με τους πελάτες	40
• Ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων	41
• Αγώνας για άριστες υπηρεσίες	41

2. Κατανόηση των καταναλωτών υπηρεσιών 50

Το υπόδειγμα τριών σταδίων της κατανάλωσης υπηρεσιών	52
Στάδιο προ αγοράς	52
• Αναγνώριση αναγκών	54
• Αναζήτηση πληροφοριών	54
• Αξιολόγηση εναλλακτικών υπηρεσιών	55
• Απόφαση αγοράς	64
Στάδιο επαφής με την υπηρεσία	66
• Οι επαφές με τις υπηρεσίες είναι οι «στιγμές αλήθειας»	66
• Οι επαφές με τις υπηρεσίες κυμαίνονται από «υψηλής έντασης επικοινωνίας» έως «χαμηλής έντασης επικοινωνίας»	67
• Το σύστημα παραγωγής υπηρεσιών (servuction)	68
• Το θέατρο σαν παρομοίωση παροχής υπηρεσιών: Μια ενιαία άποψη	70
• Θεωρίες ρόλου και σεναρίου	71
• Θεωρία αντιλαμβανόμενου ελέγχου	73
Στάδιο μετά την επαφή	74
• Ικανοποίηση πελάτη	74
• Ποιότητα υπηρεσίας	77
• Πιστότητα πελάτη	82

3. Τοποθέτηση υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές αγορές	90
Πελατοκεντρική Στρατηγική μάρκετινγκ υπηρεσιών	92
• Ανάλυση πελάτη, ανταγωνιστών κι επιχείρησης (3C)	94
• Τμηματοποίηση, στόχευση και τοποθέτηση (STP)	96
Τμηματοποίηση αγορών υπηρεσιών	97
• Σημαντικά έναντι καθοριστικών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών	99
• Τμηματοποίηση με βάση τα επίπεδα των υπηρεσιών	100
Στόχευση αγορών υπηρεσιών	102
• Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την επικέντρωση	102
Αρχές τοποθέτησης υπηρεσιών	106
Χρήση χαρτών τοποθέτησης για τον σχεδιασμό της στρατηγικής ανταγωνισμού	109
• Παράδειγμα χρήσης χαρτών τοποθέτησης στον ξενοδοχειακό κλάδο	109
• Διαμόρφωση μελλοντικών σεναρίων με στόχο την αναγνώριση πιθανών αντιδράσεων των ανταγωνιστών	112
• Οι χάρτες τοποθέτησης βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να οραματιστούν τη στρατηγική	114
Ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής τοποθέτησης	114

ΜΕΡΟΣ II: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (4P) ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ **120**

4. Ανάπτυξη υπηρεσιών και μαρκών	122
Δημιουργία υπηρεσιών ως προϊόντων	124
• Ποια είναι τα συστατικά στοιχεία μιας υπηρεσίας ως προϊόν;	124
Το άνθος της υπηρεσίας	128
• Συμπληρωματικές υπηρεσίες διευκόλυνσης	129
• Συμπληρωματικές υπηρεσίες ενίσχυσης	132
• Επιπτώσεις για τη διοίκηση	136
Σηματοποίηση επιχειρήσεων, προϊόντων και εμπειριών	138
• Στρατηγικές σηματοποίησης για υπηρεσίες	139
Κλιμάκωση υπηρεσιών μέσω σηματοποίησης	141
Χτίζοντας αξία μάρκας	143
Παροχή σηματοποιημένων εμπειριών υπηρεσιών	144
Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών	144
• Κατηγορίες νέων υπηρεσιών	144
Η επιτυχία στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών	146
5. Διανομή υπηρεσιών μέσω φυσικών και ηλεκτρονικών καναλιών	156
Διανομή στις υπηρεσίες	158
Τι είναι αυτό που διανέμεται;	158
Πώς πρέπει να διανέμεται μια υπηρεσία;	160
• Οι πελάτες επισκέπτονται την έδρα της υπηρεσίας	160
• Οι προμηθευτές της υπηρεσίας πηγαίνουν στους πελάτες τους	160
• Η συνδιαλλαγή της υπηρεσίας γίνεται απομακρυσμένα	163
• Οι πελάτες έχουν διαφορετικές προτιμήσεις καναλιών διανομής	165
• Η ενοποίηση των καναλιών διανομής είναι καθοριστικής σημασίας	166
Πού πρέπει να βρίσκονται οι εγκαταστάσεις παροχής μιας υπηρεσίας;	166
• Ζητήματα στρατηγικής σχετικά με την τοποθεσία	166
• Ζητήματα τακτικής σχετικά με την τοποθεσία	167
• Περιορισμοί τοποθεσίας	168
• Καινοτόμες στρατηγικές εγκατάστασης	168
Πότε θα πρέπει να παρέχεται μια υπηρεσία;	170
Ο ρόλος των μεσαζόντων	172
• Οφέλη και κόστος εναλλακτικών καναλιών διανομής	172
Δικαιόχρηση (Franchising)	174
Η πρόκληση της διανομής σε μεγάλες εγχώριες αγορές	177
Διανομή υπηρεσιών διεθνώς	179
• Παράγοντες που ευνοούν την υιοθεσία διεθνικών στρατηγικών	179
• Πώς επηρεάζει η φύση μιας υπηρεσίας τη διανομή της σε διεθνές επίπεδο;	182
• Περιορισμοί στο διεθνές εμπόριο υπηρεσιών	184
• Πώς γίνεται η είσοδος σε διεθνείς αγορές;	186
6. Τιμολόγηση υπηρεσιών και διαχείριση εσόδων	194
Η αποτελεσματική τιμολόγηση είναι καθοριστικής σημασίας για τη χρηματοοικονομική επιτυχία	196
• Στόχοι καθορισμού τιμών	198
Η στρατηγική τιμολόγησης στηρίζεται σε τρία θεμέλια	199
• Τιμολόγηση με βάση το κόστος	199
• Τιμολόγηση με βάση την αξία	202
• Περιορισμός χρηματικού και μη χρηματικού κόστους	203
• Τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό	207

Διαχείριση εσόδων: Τι είναι και πώς λειτουργεί	208
• Δέσμευση παραγωγικής δυνατότητας για πελάτες υψηλής απόδοσης	209
• Πώς μπορούμε να υπολογίσουμε την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης εσόδων μιας επιχείρησης;	211
• Πώς επηρεάζει η τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών τη διαχείριση εσόδων;	211
• Ελαστικότητα ως προς την τιμή	211
• Σχεδιάζοντας ποσοστά φράχτες	212
Δικαιοσύνη και ηθικά ζητήματα στην τιμολόγηση υπηρεσιών	216
• Η τιμολόγηση υπηρεσιών είναι πολύπλοκη	216
• Συσσώρευση χρεώσεων	218
• Σχεδιάζοντας με δικαιοσύνη τη διαχείριση εσόδων	220
Εφαρμογή της τιμολόγησης υπηρεσιών	222
• Πόσο πρέπει να χρεώσει κανείς;	223
• Ποια θα πρέπει να είναι η καθορισμένη βάση τιμολόγησης;	225
• Ποιος θα πρέπει να κάνει την είσπραξη και πού θα πρέπει να γίνεται η πληρωμή;	226
• Πότε θα πρέπει να γίνεται η πληρωμή;	227
• Πώς θα πρέπει να γίνεται η πληρωμή;	228
• Πώς θα πρέπει να γνωστοποιούνται οι τιμές στις αγορές-στόχο;	228

7. Επικοινωνία μάρκετινγκ στις υπηρεσίες	236
Ολοκληρωμένη επικοινωνία μάρκετινγκ υπηρεσιών	238
Καθορισμός του ακροατηρίου στόχου	240
Καθορισμός των στόχων της επικοινωνίας υπηρεσιών	241
• Στρατηγικοί στόχοι επικοινωνίας υπηρεσιών	241
Τακτικοί στόχοι επικοινωνίας υπηρεσιών	242
• Προώθηση απτών στοιχείων υπηρεσίας για να επικοινωνήσουμε την ποιότητα	245
Διαμόρφωση αποτελεσματικών μηνυμάτων επικοινωνίας υπηρεσιών	248
• Προβλήματα εξαιτίας της άυλης φύσης των υπηρεσιών	248
• Αντιμετώπιση των προβλημάτων από την άυλη φύση των υπηρεσιών	249
Το μίγμα επικοινωνίας του μάρκετινγκ υπηρεσιών	253
• Οι επικοινωνίες προέρχονται από διαφορετικές πηγές	254
• Μηνύματα που μεταδίδονται μέσω παραδοσιακών πηγών μάρκετινγκ	254
• Μηνύματα που μεταδίδονται μέσω του διαδικτύου	258
• Μηνύματα που μεταδίδονται μέσω καναλιών διανομής υπηρεσιών	264
• Μηνύματα που προέρχονται από πηγές εκτός της επιχείρησης	266
Χρονικές αποφάσεις στην επικοινωνία μάρκετινγκ υπηρεσιών	273
Αποφάσεις προϋπολογισμού και αξιολόγηση προγραμμάτων	274
Ζητήματα ηθικής και προστασίας δεδομένων των καταναλωτών στις επικοινωνίες	275
Ο ρόλος του εταιρικού σχεδιασμού	277
Ολοκληρωμένες επικοινωνίες μάρκετινγκ	279

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

8. Σχεδιασμός των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών	290
Τι είναι η διαδικασία παροχής υπηρεσίας;	292
Σχεδιασμός και τεκμηρίωση διαδικασιών παροχής υπηρεσιών	292
Ανάπτυξη διαγράμματος ροής διαδικασιών παροχής υπηρεσιών	295
• Σχεδιάγραμμα ροής διαδικασιών παροχής υπηρεσιών για εμπειρία εστιατορίου: Μια παράσταση τριών πράξεων	297
• Αναγνώριση σημείων αποτυχίας	304
• Αποκλεισμός των σημείων αποτυχίας από τις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών	304
• Καθορισμός προτύπων και στόχων υπηρεσιών	205
• Αντιλήψεις και συναισθήματα καταναλωτών στον σχεδιασμό των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών	306
Ανασχεδιασμός διαδικασιών παροχής υπηρεσιών	308
• Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών παροχής υπηρεσιών πρέπει να ενισχύει την ποιότητα και την παραγωγικότητα	309
Η συμμετοχή του πελάτη στις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών	313
• Επίπεδα συμμετοχής πελατών	313
• Οι πελάτες ως συν-δημιουργοί	314
• Περιορισμός της αποτυχίας υπηρεσιών που προκαλείται από τους πελάτες	314
Τεχνολογίες αυτό-εξυπηρέτησης	316
• Οφέλη πελατών και υιοθεσία τεχνολογίας αυτό-εξυπηρέτησης	319
• Μειονεκτήματα πελατών και περιορισμοί στην υιοθεσία τεχνολογίας αυτό-εξυπηρέτησης	320
• Αξιολόγηση και βελτίωση τεχνολογιών αυτό-εξυπηρέτησης	321
• Αντιμετώπιση της απροθυμίας των πελατών για αλλαγή	321
9. Εξισορρόπηση ζήτησης και παραγωγικής δυναμικότητας	332
Οι διακυμάνσεις της ζήτησης απειλούν την κερδοφορία	333
• Από την υπερβάλλουσα ζήτηση στην υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα	334
• Θεμελιώδη στοιχεία διαχείρισης παραγωγικής δυναμικότητας και ζήτησης	335

Ορισμός της παραγωγικής δυναμικότητας υπηρεσιών	336
Διαχείριση παραγωγικής δυναμικότητας	338
• Τέντωμα των επιπέδων παραγωγικής δυναμικότητας	338
• Προσαρμογή της παραγωγικής δυναμικότητας στη ζήτηση	339
Κατανόηση των μοντέλων ζήτησης	340
Διαχείριση της ζήτησης	343
• Τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμεύσουν στη διαμόρφωση των μοντέλων ζήτησης	345
Διαχείριση της ζήτησης μέσω συστημάτων αναμονής	348
• Η αναμονή είναι παγκόσμιο φαινόμενο	348
• Διαχείριση των σειρών αναμονής	349
• Διαφορετικά σχήματα σειράς αναμονής	352
• Εικονική αναμονή	354
• Τα διαφορετικά σχήματα σειράς αναμονής είναι δυνατό να προσαρμοστούν στα διαφορετικά τμήματα της αγοράς	356
Αντιλήψεις πελατών αναφορικά με τον χρόνο αναμονής	356
• Η ψυχολογία του χρόνου αναμονής	356
Διαχείριση της ζήτησης μέσω συστημάτων κρατήσεων	358
• Οι στρατηγικές κρατήσεων πρέπει να επικεντρώνονται στην απόδοση	360
Δημιουργία εναλλακτικών χρήσεων για την υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα	360
10. Διαμόρφωση του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών	366
Περιβάλλοντα παροχής υπηρεσιών – Ένα σημαντικό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών	368
Ποιος είναι ο σκοπός του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών;	368
• Διαμόρφωση της εμπειρίας χρήσης υπηρεσίας και συμπεριφορών του πελάτη	368
• Γνωστοποίηση ποιότητας και τοποθέτησης, διαφοροποίηση κι ενίσχυση της μάρκας	370
• Κεντρικό στοιχείο της πρότασης αξίας	371
• Διευκόλυνση της επαφής με την υπηρεσία κι ενίσχυση της παραγωγικότητας	372
Η θεωρία πίσω από τις αντιδράσεις πελατών προς το περιβάλλον παροχής υπηρεσιών	373
• Τα συναισθήματα είναι βασική κινητήρια δύναμη των αντιδράσεων πελατών προς τα περιβάλλοντα παροχής υπηρεσιών	373
• Το υπόδειγμα του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών – ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο	376
Διαστάσεις του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών	377
• Η επίδραση των ατμοσφαιρικών συνθηκών	378
• Χωροταξία και λειτουργικότητα	386
• Σήματα, σύμβολα και τεχνουργήματα	387
• Και οι άνθρωποι αποτελούν μέρος του περιβάλλοντος παροχής υπηρεσιών	390
Συνδυασμός όλων των στοιχείων	391
• Σχεδιασμός με ολιστική προσέγγιση	391
• Σχεδιασμός από την οπτική του πελάτη	391
11. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων για απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος στις υπηρεσίες	400
Οι εργαζόμενοι του τομέα υπηρεσιών είναι εξαιρετικά σημαντικοί	402
• Το προσωπικό υπηρεσιών ως πηγή πιστότητας πελατών και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	404
• Η πρώτη γραμμή σε υπηρεσίες μικρής έντασης προσωπικής επαφής	405
Η εργασία του προσωπικού πρώτης γραμμής είναι δύσκολη κι αγχωτική	406
• Οι θέσεις εργασίες στις υπηρεσίες είναι θέσεις που λειτουργούν στα όρια μεταξύ πελάτη και επιχείρησης	406
• Πηγές σύγκρουσης ρόλων	406
• Συναισθηματική εργασία	407
• «Κάτεργα» παροχής υπηρεσιών?	408
Κύκλοι αποτυχίας, μετριότητας κι επιτυχίας	410
• Ο κύκλος της αποτυχίας	410
• Ο κύκλος της μετριότητας	413
• Ο κύκλος της επιτυχίας	415
Διοίκηση ανθρώπινων πόρων – πώς να πετύχετε	416
• Πρόσληψη των κατάλληλων ανθρώπων	417
• Εργαλεία για την αναγνώριση των καλύτερων υποψηφίων	420
• Ενεργή εκπαίδευση των υπαλλήλων υπηρεσιών	422
• Εσωτερική επικοινωνία με στόχο τη διαμόρφωση κουλτούρας και συμπεριφοράς υπηρεσιών	427
• Παραχώρηση εξουσίας στους εργαζόμενους πρώτης γραμμής	428
• Πότε είναι κατάλληλα τα υψηλά επίπεδα παραχώρησης εξουσίας;	428
• Ανάπτυξη ομάδων παροχής υπηρεσιών με υψηλή απόδοση	431
• Ολοκλήρωση ομάδων από διάφορα τμήματα και λειτουργίες	433
• Υποκίνηση κι ενεργοποίηση ανθρώπων	434
• Ο ρόλος των Εργατικών Σωματείων	436
Κουλτούρα υπηρεσιών, κλίμα και ηγεσία	437
• Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στην υπηρεσία	437
• Ένα κλίμα για υπηρεσίες	438
• Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών ηγετών στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών	438
• Στυλ ηγεσίας, επικέντρωση στα βασικά και μοντέλα ρόλων	440
• Επικέντρωση της επιχείρησης στην πρώτη γραμμή επαφής με τον πελάτη	442

ΜΕΡΟΣ IV: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

454

12. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων και χτίσιμο πιστότητας πελάτη

456

Η αναζήτηση της πιστότητας πελάτη

458

- Γιατί είναι η πιστότητα πελάτη τόσο σημαντική για την κερδοφορία μιας επιχείρησης; 460
- Αποτίμηση της αξίας ενός πιστού πελάτη 462
- Φύλλο εργασίας για τον υπολογισμό της δια βίου αξίας του πελάτη 463
- Η απόκλιση ανάμεσα στην πραγματική και τη δυνητική αξία του πελάτη 464
- Γιατί είναι οι πελάτες πιστοί; 464

Ο τροχός της πιστότητας πελάτη

466

Χτίζοντας θεμέλια για πιστούς πελάτες

467

- Στόχευση των κατάλληλων πελατών 467
- Αναζήτηση της αξίας, όχι μόνο του όγκου πωλήσεων 468
- Διαχείριση της πελατειακής βάσης μέσα από την αποτελεσματική κλιμάκωση των υπηρεσιών 470
- Η ικανοποίηση του πελάτη και η ποιότητα της υπηρεσίας είναι προαπαιτούμενα της πιστότητας 475

Στρατηγικές ανάπτυξης δεσμών πίστης με τους πελάτες

476

- Εμβάθυνση της σχέσης 476
- Ενθάρρυνση πιστότητας μέσω χρηματικών και μη χρηματικών ανταμοιβών 477
- Ανάπτυξη δεσμών ανώτερου επιπέδου 482

Στρατηγικές για τον περιορισμό της αποχώρησης πελατών

484

- Ανάλυση της αποχώρησης πελατών κι έλεγχος των ανενεργών λογαριασμών 484
- Αντιμετώπιση των βασικών αιτιών απώλειας πελατών 485
- Υλοποίηση αποτελεσματικών διαδικασιών διαχείρισης παραπόνων κι ανάκτησης υπηρεσιών 485
- Αύξηση του κόστους αλλαγής παρόχου 486

Παράγοντες διευκόλυνσης των στρατηγικών πιστότητας πελατών

487

- Η πιστότητα του πελάτη σε ένα συναλλακτικό περιβάλλον μάρκετινγκ 487
- Μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων 487
- Δημιουργία σχέσεων «τύπου-μέλους» ως παράγοντα διευκόλυνσης των στρατηγικών πιστότητας 488

ΔΠΣ (CRM): Διοίκηση πελατειακών σχέσεων

489

- Τυπικοί στόχοι των συστημάτων ΔΠΣ 490
- Τι περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη στρατηγική ΔΠΣ; 491
- Συνήθεις αποτυχίες στην υλοποίηση της ΔΠΣ 493
- Πώς να πετύχετε στην υλοποίηση της ΔΠΣ 493

13. Διαχείριση παραπόνων κι ανάκτηση υπηρεσίας

504

Συμπεριφορά διαμαρτυρίας των πελατών

506

- Πιθανές αντιδράσεις πελατών στην αποτυχία της υπηρεσίας 506
- Κατανόηση της συμπεριφοράς διαμαρτυρίας του πελάτη 506
- Τι περιμένουν οι πελάτες από τη στιγμή που καταθέτουν ένα παράπονο; 510

Αντιδράσεις πελατών σε αποτελεσματική ανάκτηση υπηρεσίας

511

- Επίπτωση αποτελεσματικής ανάκτησης υπηρεσίας στην πιστότητα του πελάτη 511
- Το παράδοξο της ανάκτησης υπηρεσίας 512

Αρχές των συστημάτων αποτελεσματικής ανάκτησης υπηρεσίας

513

- Διευκόλυνση της ανατροφοδότησης από τους πελάτες 514
- Διευκόλυνση αποτελεσματικής ανάκτησης υπηρεσίας 515
- Πόσο γενναιόδωρη πρέπει να είναι η αποζημίωση; 517
- Αντιμετώπιση των διαμαρτυρόμενων πελατών 517

Εγγυήσεις υπηρεσιών

519

- Η ισχύς των εγγυήσεων υπηρεσιών 519
- Σχεδιασμός των εγγυήσεων υπηρεσιών 521
- Είναι η πλήρης ικανοποίηση η καλύτερη εγγύηση που μπορείς να δώσεις; 521
- Είναι πάντα ωφέλιμη η παροχή μιας εγγύησης υπηρεσίας; 524

Αποθάρρυνση της κατάχρησης και της καιροσκοπικής συμπεριφοράς πελατών

524

- Επτά τύποι κακοηθών πελατών 525
- Επιπτώσεις της δυσλειτουργικής συμπεριφοράς πελατών 531
- Αντιμετώπιση της απάτης από πλευράς πελατών 532

ΜΕΡΟΣ V: ΑΓΩΝΑΣ ΓΙΑ ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

544

14. Βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας των υπηρεσιών

546

Ενοποίηση των στρατηγικών ποιότητας υπηρεσίας και παραγωγικότητας

548

- Ποιότητα υπηρεσίας, παραγωγικότητα και κερδοφορία 548

Τι είναι ποιότητα υπηρεσίας;

551

Αναγνώριση και διόρθωση προβλημάτων στην ποιότητα της υπηρεσίας

552

- Το υπόδειγμα των κενών στον σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών 552
- Βασικοί τρόποι εξάλειψης των κενών στην ποιότητα των υπηρεσιών 553

Μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών

556

- Μαλακά και σκληρά μέτρα ποιότητας υπηρεσιών 556

Μαθαίνοντας από την ανατροφοδότηση πελατών

557

- Κύριοι στόχοι των αποτελεσματικών συστημάτων ανατροφοδότησης πελατών 557
- Χρήση μίγματος εργαλείων συλλογής δεδομένων ανατροφοδότησης πελατών 558

• Ανάλυση, αναφορά και διάχυση της ανατροφοδότησης πελατών	564
Σκληρά μέτρα ποιότητας υπηρεσιών	566
Εργαλεία για την ανάλυση κι αντιμετώπιση προβλημάτων ποιότητας υπηρεσιών	569
• Ανάλυση βαθύτερων αιτιών: Το διάγραμμα ψαροκόκαλο	569
• Ανάλυση Pareto	571
• Σχεδιαγράμματα ροής διαδικασιών παροχής υπηρεσιών (blueprinting) - ένα ισχυρό εργαλείο για την αναγνώριση σημείων αποτυχίας	571
Απόδοση ποιότητας	572
• Εκτίμηση κόστους και οφέλους των πρωτοβουλιών βελτίωσης της ποιότητας	572
• Καθορισμός του άριστου επιπέδου αξιοπιστίας	574
Ορισμός και μέτρηση παραγωγικότητας	575
• Ορισμός παραγωγικότητας στις υπηρεσίες	576
• Μέτρηση παραγωγικότητας	576
• Παραγωγικότητα, αποδοτικότητα κι αποτελεσματικότητα υπηρεσιών	577
Βελτίωση της παραγωγικότητας των υπηρεσιών	578
• Γενικές στρατηγικές αύξησης παραγωγικότητας	578
• Πελατοκεντρικές προσεγγίσεις αύξησης παραγωγικότητας	580
• Πώς η αύξηση της παραγωγικότητας επηρεάζει την ποιότητα και την αξία	581
Ενοποιητικές και συστημικές προσεγγίσεις για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας των υπηρεσιών	583
• Διοίκηση ολικής ποιότητας	583
• Πιστοποίηση ISO 9000	585
• Έξι σίγμα	585
• Προσεγγίσεις Malcolm-Baldrige και Ευρωπαϊκού Θεσμού Διαχείρισης Ποιότητας	586
• Ποια προσέγγιση θα πρέπει να εφαρμόσει μια επιχείρηση;	587

15. Χτίζοντας μια επιχείρηση υπηρεσιών διεθνούς επιπέδου	596
Δημιουργία μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών διεθνούς επιπέδου	597
• Από ηττημένους σε ηγέτες: Τέσσερα επίπεδα απόδοσης υπηρεσιών	597
• Μετακίνηση σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης	601
Ικανοποίηση του πελάτη κι απόδοση της επιχείρησης	602

ΜΕΡΟΣ VI: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	608
Περίπτωση 1 Ο αυτοκινητόκοσμος του Sullivan Ford610	610
Περίπτωση 2 Το οδοντιατρείο της Dr. Beckett	616
Περίπτωση 3 Bouleau & Huntley: Σταυροειδείς πωλήσεις υπηρεσιών σε επαγγελματίες	620
Περίπτωση 4 Uber: Ηγέτης της αγοράς στις ΗΠΑ ή δεύτερη και καταϊδρωμένη στην Κίνα;	626
Περίπτωση 5 Banyan Tree: Σχεδιασμός και παροχή σηματοποιημένης εμπειρίας υπηρεσίας	633
Περίπτωση 6 Η εμπειρία Kiwi	643
Περίπτωση 7 Ξενοδοχείο Accra Beach: Ομαδικές κρατήσεις παραγωγικής δυνατότητας σε περίοδο αιχμής	652
Περίπτωση 8 Aussie Pooch Mobile	658
Περίπτωση 9 Shouldice Hospital ΕΠΕ	669
Περίπτωση 10 Λογισμικό Delwarca- μονάδα υποστήριξης εξ' αποστάσεως	680
Περίπτωση 11 Red Lobster	685
Περίπτωση 12 Raleigh & Rosse: Κίνητρα για παροχή άριστης υπηρεσίας	687
Περίπτωση 13 Singapore Airlines: Διοίκηση ανθρώπινων πόρων με στόχο άριστες υπηρεσίες με αποτελεσματική διαχείριση κόστους	695
Περίπτωση 14 Ο Dr. Mahalee πηγαίνει στο Λονδίνο: Διαχείριση πελατών σε παγκόσμιο επίπεδο	704
Περίπτωση 15 Το δίλημμα του προγράμματος μελών Royal Dining	706
Περίπτωση 16 Starbucks: Εξυπηρέτηση πελατών	713
Περίπτωση 17 LUX*: Επανάσταση υπηρεσιών σε αλυσίδα ξενοδοχείων	728
Περίπτωση 18 KidZania: Ανάπτυξη οράματος στρατηγικής υπηρεσίας για το μέλλον	744
Περίπτωση 19-32 Επιπλέον μελέτες περιπτώσεων είναι διαθέσιμες για τους εκπαιδευτές	763
Γλωσσάριο	764
Ευρετήριο ονομάτων	773
Ευρετήριο θεμάτων	776