



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Διαχείριση Παραπόνων για τη Διακράτηση Πελατών

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: NANNA ΜΑΡΙΑ, ΤΕΣΙΟΥ ΟΥΡΑΝΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΜΑΛΙΑ ΜΠΙΤΧΑΒΑ

ΠΡΕΒΕΖΑ 2013

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή

Τόπος, Ημερομηνία

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

2. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

3. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά την καθηγήτριά μας κα Α. Μπιτχαβά για την πολύτιμη βοήθεια που μας πρόσφερε για τη διεκπεραίωση της πτυχιακής μας εργασίας. Επίσης, θα θέλαμε να εκφράσουμε τις ευχαριστίες μας στην κα Μ. Αθανασίου και την κα Α. Μηλοπούλου, στελέχη Τράπεζας, για την πολύτιμη βοήθειά τους καθώς και για την παροχή βιβλιογραφίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ & ΠΙΝΑΚΩΝ	vi
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	vii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	2
Εξυπηρέτηση Πελατών	2
1.1 Η Σημασία της Εξυπηρέτησης Πελατών	2
1.2 Ορισμοί για την Εξυπηρέτηση Πελατών	3
1.3 Η Έννοια του Πελάτη	4
1.4 Ικανοποίηση του Πελάτη	5
1.4.1 Βασικές Ανάγκες του Πελάτη	7
1.5 Κανόνες για Καλή Εξυπηρέτηση Πελατών	10
1.5.1 Λόγοι Έλλειψης Ποιοτικής Εξυπηρέτησης Πελατών	13
1.6 Ερμηνεύοντας την Πελατειακή Πίστη - Μερικά Στατιστικά Δεδομένα	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	17
Σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (CRM-Customer Relationship Management)	17
2.1 Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες	17
2.2 Τύποι του CRM	19
2.3 Σύγχρονες Εφαρμογές CRM – Το ECRM	22
2.4 Οφέλη από την Εφαρμογή των CRM	24
2.5 Παράγοντες Αποτυχίας των CRM	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	27
Διαχείριση Παραπόνων	27
3.1 Παράπονα Πελατών	27
3.1.1 Λόγοι που Παραπονιούνται ή όχι οι Πελάτες	31
3.1.2 Συμπεριφορά Παραπονεμένου Πελάτη	32
	iv

3.2	Πλεονεκτήματα Παραπόνων	33
3.3	Αντιμετώπιση παραπόνων	34
3.4	Διαχείριση Παραπόνων	37
3.4.1	Χειρισμός Παραπονεμένου Πελάτη	38
3.4.2	Μέθοδοι Πρόληψης Παραπόνων	41
3.5	Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO)	42
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	44
	Διαχείριση Παραπόνων για τη Διακράτηση Πελατών στον Τραπεζικό Κλάδο	44
4.1	Εισαγωγή	44
4.2	Ο Τραπεζικός Κλάδος	44
4.3	Παράγοντες Πελατειακής Αφοσίωσης	47
4.4	Ο Μεσολαβητής Τραπεζικών - Επενδυτικών Υπηρεσιών	48
4.5	Τράπεζα Πειραιώς	50
4.5.1	Κατηγοριοποίηση πελατών σύμφωνα με την Τράπεζα Πειραιώς	51
4.5.2	Έκφραση παραπόνων της Τράπεζας Πειραιώς	54
4.6	ΑΤΕ Τράπεζα	55
4.6.1	Κατηγοριοποίηση πελατών της ΑΤΕ Τράπεζας	55
4.6.2	Κατηγοριοποίηση παραπόνων	56
4.6.3	Διαχείριση παραπόνων της ΑΤΕ Τράπεζας	57
4.6.4	Μέτρα πρόληψης παραπόνων της ΑΤΕ Τράπεζας	59
4.7	Τράπεζα Eurobank	59
4.7.1	Κατηγοριοποίηση πελατών σύμφωνα με την Τράπεζα Eurobank	60
4.7.2	Διαχείριση Παραπόνων της Eurobank	61
4.7.3	Βελτίωση της ποιότητας	63
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	64
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	66

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ & ΠΙΝΑΚΩΝ

Σχήμα 1.1: Πυραμίδα Μοντέλου Πελατειακής Ικανοποίησης	7
Σχήμα 1.2: Η σημασία της τιμής ως βασική ανάγκη του πελάτη	9
Σχήμα 1.3: Η σημασία της ποιότητας ως βασική ανάγκη του πελάτη	9
Σχήμα 2.1: Δραστηριότητες CRM	22
Πίνακας 4.1: Βασικά Στοιχεία της Τράπεζας Πειραιώς	51

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Α.Ε.Δ.Α.Κ.	Ανώνυμη Εταιρεία Διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων
Α.Ε.Ε.Δ.	Ανώνυμη Εταιρεία Επενδυτικής Διαμεσολάβησης
Α.Ε.Π.Ε.Υ.	Ανώνυμη Εταιρεία Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών
ΑΤΕ	Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος
CRM	Customer Relationship Management
ECRM	Ηλεκτρονικό CRM
Ε.Ε.Τ.	Ελληνική Ένωση Τραπεζών
EFQM	European Foundation for Quality Management
Ε.Θ.Ε.	Ένωση Θεσμικών Επενδυτών
ISO	International Organization for Standardization
Μ.Τ.Ε.Υ.	Μεσολαβητής Τραπεζικών - Επενδυτικών Υπηρεσιών
Σ.ΜΕ.Χ.Α.	Σύνδεσμος Μελών Χρηματιστηρίων Αθηνών

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη συγκεκριμένη εργασία γίνεται λόγος για την εξυπηρέτηση πελατών και για τη διαχείριση παραπόνων στις επιχειρήσεις και συγκεκριμένα στις τράπεζες.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η εξυπηρέτηση πελατών, τι είναι και γιατί είναι σημαντική. Δίνονται ορισμοί για τον πελάτη, ποιες είναι οι βασικές του ανάγκες, πώς μπορεί αυτός να ικανοποιηθεί και γιατί αυτό είναι σημαντικό.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος για τη Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM), τους τύπους της, τις εφαρμογές της καθώς και τους παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας της.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στα παράπονα των πελατών. Αναλύεται τι είναι διαχείριση παραπόνων, πώς συμπεριφέρεται ένας παραπονεμένος πελάτης και πώς μπορεί η επιχείρηση να τον χειριστεί. Καταγράφονται επίσης, οι λόγοι που παραπονιούνται οι πελάτες, τα πλεονεκτήματα των παραπόνων και οι μέθοδοι πρόληψης αυτών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια πιο λεπτομερής περιγραφή των παραπόνων και πώς αυτά αντιμετωπίζονται σε μεγάλες επιχειρήσεις όπως είναι οι τράπεζες. Συγκεκριμένα αναλύονται οι τράπεζες Πειραιώς, Αγροτική και η Eurobank.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εξυπηρέτηση Πελατών

1.1 Η Σημασία της Εξυπηρέτησης Πελατών

Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς και λιγότερο δαπανηρούς τρόπους για τη διαφήμιση μιας επιχείρησης είναι μέσα από την άριστη εξυπηρέτηση πελατών. Η σημασία της είναι πάρα πολύ σημαντική. Οι επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι η παροχή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας από μόνη της δεν είναι αρκετή στο σημερινό ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον.

Σήμερα, οι πελάτες είναι πολύ πιο περίπλοκοι από ό,τι ήταν πριν από μερικά χρόνια. Είναι ενημερωμένοι για το πώς τα προϊόντα πρέπει να συμπεριφέρονται και γνωρίζουν ότι εάν δεν είναι ικανοποιημένοι με την υπηρεσία που λαμβάνουν, μπορούν να στραφούν σε κάποιον άλλον με το ίδιο προϊόν που τους παρέχει καλύτερες υπηρεσίες. Μπορούν επίσης να περιμένουν ότι εκφράζοντας τη δυσαρέσκεια τους για κάτι, μπορούν να επιτύχουν ένα θετικό αποτέλεσμα. Οι καταναλωτές γενικά μιλάνε μεταξύ τους για την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν και πηγαίνοντας στην αγορά περιμένουν να την λάβουν. Η παροχή της εξυπηρέτησης πελατών αποτελεί σημαντικό συστατικό στοιχείο του οικονομικού κύκλου. Είναι σημαντικό και στη δημιουργία και ανάπτυξη θετικών σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και πελατών.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης προσδιορίζεται από το βαθμό κατανόησης των προσδοκιών των πελατών, από τη σωστή επιλογή του τρόπου και του χρόνου προσφοράς της άψογης υπηρεσίας και από τη δυνατότητά της να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες σε κάθε

στάδιο. Η ενσωμάτωση άρτιων λειτουργιών στην επιχείρηση θα προκύψει μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής πελατοκεντρικών συστημάτων διοίκησης και της ικανοποίησης των πελατών μέσω της εδραίωσης προτύπων για κάθε στάδιο λειτουργίας. Έτσι, θα αναπτυχθεί η επιχειρησιακή κουλτούρα, η οποία θα διαμορφώνει, θα εξασφαλίζει και θα διατηρεί ικανοποιητικά επίπεδα εξυπηρέτησης στο μέλλον.

1.2 Ορισμοί για την Εξυπηρέτηση Πελατών

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

Η εξυπηρέτηση πελατών είναι η παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αγορά. Σύμφωνα με τους Turban et al., *"Η εξυπηρέτηση πελατών είναι μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν το επίπεδο της ικανοποίησης του πελάτη. Αυτό είναι η αίσθηση ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία έχει εκπληρώσει τις προσδοκίες του πελάτη"*.¹

Η σημασία της εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία, τον κλάδο και τον πελάτη. Η αντίληψη της επιτυχίας αυτών των αλληλεπιδράσεων θα εξαρτηθεί από υπαλλήλους, *"που μπορούν να προσαρμοστούν με την προσωπικότητα του επισκέπτη"*, σύμφωνα με τον Micah Solomon². Από την άποψη της συνολικής προσπάθειας πωλήσεων, παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανότητα του οργανισμού

¹Turban, Efraim, *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice Hall, 2002

² Solomon, Micah, "Seven keys to building customer loyalty – and company profits", *Fast Company*, March 4, 2010, διαθέσιμο σε: <http://www.fastcompany.com/1570793/seven-keys-building-customer-loyalty-and-company-profits>

να δημιουργεί έσοδα. Από την άποψη αυτή, η εξυπηρέτηση πελατών θα πρέπει να συμπεριληφθεί ως μέρος μιας συνολικής προσέγγισης για τη συστηματική βελτίωση. Μια εμπειρία εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να αλλάξει ολόκληρη την αντίληψη που έχει ο πελάτης για την επιχείρηση. Οι Dall και Bailine³ έχουν υποστηρίξει, ότι η ποιότητα και το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών έχει μειωθεί τα τελευταία χρόνια, και ότι αυτό μπορεί να αποδοθεί στην έλλειψη υποστήριξης και /ή κατανόησης στα εκτελεστικά και μεσαία επίπεδα της εταιρικής διαχείρισης μιας πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών. Για να αντιμετωπιστεί αυτό, πολλοί οργανισμοί έχουν χρησιμοποιήσει μια ποικιλία μεθόδων για τη βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών τους, και άλλους βασικούς δείκτες απόδοσης.

1.3 Η Έννοια του Πελάτη

Ο πρώτος ορισμός του όρου «πελάτης» είναι: “ο άνθρωπος που αγοράζει τακτικά από μια εταιρία ή κατάστημα”. Ο δεύτερος ορισμός λέει: “πελάτης είναι εκείνος με τον οποίο πρέπει να διαπραγματευτείς”. Ένα θέμα που πρέπει να ξεκαθαριστεί είναι σχετικά με το ποιος είναι ο πελάτης για την εταιρία, ποιες είναι οι προδιαγραφές που πρέπει αυτός να έχει και που στοχεύει η εταιρία, στο χώρο της αγοράς όσον αφορά στους πελάτες. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μια εταιρίας δεν απευθύνονται σε όλη την αγορά, έστω και αν φαίνεται πως έτσι είναι. Αντίθετα, στοχεύει σε ένα τμήμα της που έχει συγκεκριμένες ανάγκες, τις οποίες μπορούν να ικανοποιήσουν τα προϊόντα της εταιρίας. Συνεπώς οι πελάτες που ανήκουν στο τμήμα της αγοράς αυτής έχουν κοινά χαρακτηριστικά, που πρέπει να προσδιοριστούν, για να γνωρίζει η εταιρία ποιος είναι ο δυνητικός πελάτης για την ίδια.

Επίσης, ο προσδιορισμός αυτός βγάζει την εταιρία από την παγίδα να συμπεριλάβει κάποιον πελάτη που ανήκει σε άλλο τμήμα της αγοράς, γεγονός που δημιουργεί σίγουρα προβλήματα, αφού οι ανάγκες του δεν μπορούν να ικανοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο από τα προϊόντα της ή της υπηρεσίες της. Έτσι, η εταιρία θα πρέπει να δώσει έναν ορισμό στο δικό της πελάτη και να περιγράψει με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια μπορεί τις ανάγκες και

³ Dall Michael; Bailine Adam, *Service this: Winning the war against customer disservice*, Last Chapter First, 2004.

ιδιαίτερες επιθυμίες του, ώστε να μπορεί να τον αναγνωρίζει εύκολα και να τον εξυπηρετεί ποιοτικά.

Υπάρχει και μια νέα αντίληψη που προσπαθούν μερικοί διευθυντές να περάσουν στους ανθρώπους της επιχείρησης, στην προσπάθεια δημιουργίας μιας φιλοσοφίας management, ώστε να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των εργασιών. Η αντίληψη αυτή δανείζεται την τεράστια σημασία που έχει η Ποιοτική Εξυπηρέτηση των πελατών στη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και εισάγει την έννοια του “εσωτερικού πελάτη”, εννοώντας τους συναδέλφους μέσα στο ίδιο ή σε ένα άλλο τμήμα. Παρακινούν δηλαδή τους ανθρώπους, κυρίως τους υπαλλήλους που δε βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, να αντιμετωπίζουν τους συναδέλφους τους σαν πελάτες που ζητούν εξυπηρέτηση.

Ένα κλασικό παράδειγμα είναι οι σχέσεις διοικητικών υπαλλήλων και πωλητών. Γίνονται προσπάθειες να αντιμετωπίζονται οι πωλητές από τους διοικητικούς σαν πελάτες πρώτης προτεραιότητας, με στόχο βέβαια να εξυπηρετούνται σωστά και έγκαιρα (δηλαδή ποιοτικά), έτσι που οι πωλητές να μπορούν να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους.

1.4 Ικανοποίηση του Πελάτη

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η γενική αίσθηση της ικανοποίησης με μια αλληλεπίδραση. Η ικανοποίηση μπορεί να αναπτυχθεί γρήγορα ή μπορεί να καλλιεργηθεί επί ένα χρονικό διάστημα. Οι πελάτες έχουν πολλές ανησυχίες και η δουλειά των υπαλλήλων είναι να μειώσουν αυτό το άγχος όσο το δυνατόν περισσότερο και να δημιουργήσουν μια ευχάριστη εμπειρία σε αυτούς, παρέχοντας ταυτόχρονα τις τρέχουσες πληροφορίες και βοήθεια για την επίλυση των προβλημάτων τους.

Συχνά, η σχέση μεταξύ ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης δεν είναι ξεκάθαρη, κυρίως λόγω των κοινών χαρακτηριστικών που εμφανίζουν. Οι απόψεις που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί επικεντρώνονται στο γεγονός ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στην ουσία αποτελεί συστατικό στοιχείο της ικανοποίησης και πιθανή προϋπόθεση για την

επίτευξή της⁴. Άλλοι πάλι επισημαίνουν τις εξής δύο βασικές διαφορές τους: 1) Για να ικανοποιηθεί ο πελάτης πρέπει πρώτα να έχει την εμπειρία της υπηρεσίας, ενώ για την αντίληψη σχετικά με τι θεωρεί ποιοτική υπηρεσία, αυτό δεν είναι απαραίτητο, 2) Η ικανοποίηση συμπεριλαμβάνει και γνωστικά (αξιολόγηση της ποιότητας που λαμβάνει ο πελάτης σε σύγκριση με τις προσδοκίες του) και συναισθηματικά χαρακτηριστικά (συναισθήματα που βιώνει ο πελάτης κατά τη λήψη της υπηρεσίας), ενώ τα χαρακτηριστικά της ποιοτικής υπηρεσίας είναι πιο περιορισμένα⁵.

Η ικανοποίηση του πελάτη σύμφωνα με μια επισκόπηση του Yi⁶, ορίζεται με δύο βασικούς τρόπους: είτε ως ένα αποτέλεσμα (outcome), είτε ως μια διαδικασία (process). Ο πρώτος τρόπος καθορίζει την ικανοποίηση ως μια τελική κατάσταση ή ως ένα αποτέλεσμα της εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας:

“...Η ικανοποίηση είναι μια γνωστική κατάσταση του πελάτη, όσον αφορά στην επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσίες και τις προσπάθειες που έχει καταβάλει...”⁷.

Τέλος, σύμφωνα με την πυραμίδα Μοντέλου Πελατειακής Ικανοποίησης, μια επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει το μέγιστο βαθμό ικανοποίησης του πελάτη της, πρέπει να γνωρίζει και να πληρεί τις βασικές απαιτήσεις του και να ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες του. Πρέπει ακόμα να δημιουργεί στους πελάτες της πνεύμα εμπιστοσύνης και να το αναπτύσσει μέρα με τη μέρα, καθώς επίσης και να δέχεται τα παράπονά τους και να τα επεξεργάζεται προς όφελός της, ενώ παράλληλα να προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες προς αποφυγή ίδιων παραπόνων στο μέλλον.

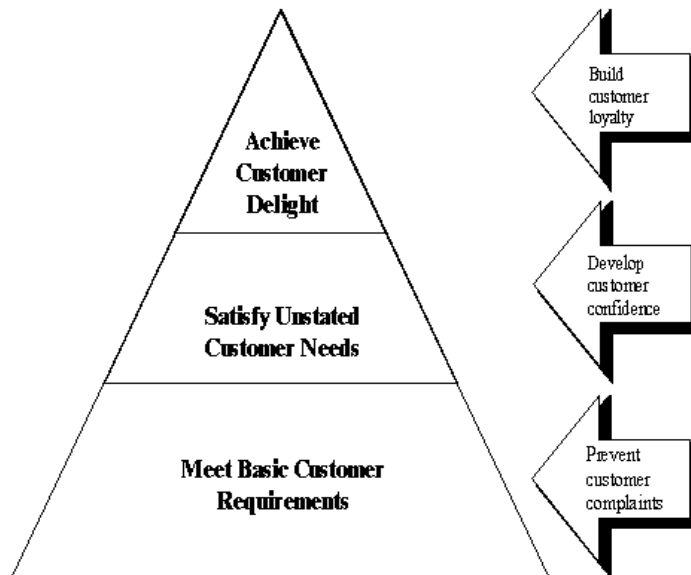
⁴ Lassar W. M., “Service quality perspectives and satisfaction in private banking”, *Journal of Service Marketing*, vol. 14, No. 3, 2000, pp. 183-185.

⁵ Bloemer J., “Linking perceived service quality and service loyalty: a multidimensional perspective”, *European Journal of Marketing*, vol. 33, No. 11, 1999, pp. 1083-1085.

⁶ Yi Youjiae and Hoseong Jeon, “Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3), 2003, pp. 229-40.

⁷ Howard J. A. and J. Sheth, *The theory of buyer behavior*, John Wiley and Sons, New York, 1969.

Customer Satisfaction Model



Σχήμα 1.1: Πυραμίδα Μοντέλου Πελατειακής Ικανοποίησης
(Πηγή: <http://finntrack.co.uk/learners/ops2.htm>)

1.4.1 Βασικές Ανάγκες του Πελάτη

Για να ευχαριστήσουν τους πελάτες τους, οι εταιρείες θα πρέπει να ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη. Αυτό συνδέεται με τις ανάγκες των πελατών που δεν σχετίζονται μόνο με την υπηρεσία που παρέχει η εταιρεία. Όταν οι πελάτες συνάπτουν σχέσεις με τις επιχειρήσεις, έχουν κάποιες προσδοκίες για διάφορες πτυχές της αλληλεπίδρασης αυτής και για το τι έχει να αντιμετωπίσει. Υπάρχουν πολλές πτυχές που η ικανοποίηση του πελάτη έχει αντίκτυπο. Για παράδειγμα, ένα εστιατόριο που σερβίρει εξαιρετικό φαγητό, δεν θα διατηρήσει τους πελάτες, αν το εσωτερικό του και η ατμόσφαιρα στο εστιατόριο δεν είναι ευχάριστα.

Επομένως, είναι σημαντικό να αφιερώνεται χρόνος για να ερευνηθεί ποιο ακριβώς είναι το αντικείμενο των εμπορικών συναλλαγών μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών. Οι πελάτες είναι αυτοί που πάντα θυσιάζουν κάτι με την αγορά μιας υπηρεσίας. Ως επί το πλείστον αυτό είναι τα χρήματα, αλλά μπορούν επίσης να είναι και άλλες πτυχές. Αυτό μπορεί να είναι ότι οι πελάτες αφιέρωσαν χρόνο και κόπο σε μια αγορά, για παράδειγμα, τη

συλλογή πληροφοριών και τον αποκλεισμό άλλων εναλλακτικών λύσεων. Αυτό που ο πελάτης θα πάρει ως αντάλλαγμα είναι πολύ περίπλοκο και είναι πολύ εύκολο να λέμε ότι οι πελάτες θέλουν μόνο το βασικό προϊόν. Ως εκ τούτου, είναι αναγκαίο να εξεταστεί τι προσθέτει αξία στην υπηρεσία για το συγκεκριμένο πελάτη.

Για τις εταιρείες, είναι σημαντικό να ανταποκριθούν στις ανάγκες σε όλα τα επίπεδα, από το βασικό προϊόν ή την υπηρεσία μέχρι την παράδοση και την αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού και του πελάτη. Αυτό δημιουργεί θετική ενέργεια μέσα από όλες τις διαδικασίες. Είναι σημαντικό ότι το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση των πελατών, πρέπει να έχει μια βαθιά κατανόηση των προσδοκιών και των αναγκών των πελατών. Κατά την ικανοποίηση και την υπέρβαση αυτών των προσδοκιών και την αντιμετώπιση των αναγκών των πελατών επαρκώς, μια επιχείρηση δημιουργεί ικανοποίηση του πελάτη⁸.

Ενώ οι επιθυμίες είναι συχνά δύσκολο να προσδιοριστούν, όλοι οι πελάτες έχουν τις ακόλουθες πέντε βασικές ανάγκες:

- 1. Υπηρεσία:** Οι πελάτες περιμένουν ότι η υπηρεσία είναι ανάλογη για το επίπεδο της αγοράς που κάνουν. Μια μικρή, αυθόρμητη αγορά μπορεί να έχει μικρότερη ανάγκη για ποιοτική υπηρεσία από μια μεγαλύτερη αγορά που έχει προγραμματιστεί και ερευνηθεί προσεκτικά.
- 2. Τιμή:** Το κόστος για ό,τι αγοράζει ο πελάτης γίνεται όλο και πιο σημαντικό. Οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις θέλουν να χρησιμοποιήσουν τους χρηματοδοτικούς πόρους όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα. Πολλά προϊόντα που προηγουμένως θεωρούνταν μοναδικές προσφορές τώρα θεωρούνται βασικά προϊόντα. Αυτό σημαίνει ότι αν πριν ο καταναλωτής έπρεπε να ταξιδέψει στην τοπική αλυσίδα ταχυφαγίας για να αγοράσει ένα χάμπουργκερ, τώρα μπορεί να αποκτηθεί σε πολλές άλλες περιοχές. Αυτό καθιστά τη συνιστώσα της τιμής ακόμη πιο σημαντική για τον πελάτη.

⁸ Gustavfsson, A., Johansson, M.D., and Roos, I., “The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, October 2005.



Σχήμα 2.2: Η σημασία της τιμής ως βασική ανάγκη του πελάτη

(πηγή: <http://kitsas-scrap.gr/new2/recycling-iron-scrap/%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%B7-%CF%83%CE%B9%CE%B4%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%85-%CF%83%CE%BA%CF%81%CE%B1%CF%80-2012/>)

3. Ποιότητα: οι Αμερικανοί είναι λιγότερο πιθανό σήμερα να σκεφτούν τις αγορές τους ως αντικείμενα μιας χρήσης. Οι πελάτες θέλουν τα προϊόντα που αγοράζουν να είναι ανθεκτικά και λειτουργικά μέχρι να αποφασίσουν να τα αντικαταστήσουν. Αυτό απαιτεί ότι οι κατασκευαστές και οι διανομείς πρέπει να παράγουν προϊόντα που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες αντοχής των πελατών. Οι πελάτες είναι λιγότερο πιθανό να αμφισβητήσουν την τιμή από μια επιχειρηματική δραστηριότητα με μια εταιρεία που έχει φήμη για την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων.



Σχήμα 3.3: Η σημασία της ποιότητας ως βασική ανάγκη του πελάτη

(πηγή: <http://www.borregaard.com/Business-Areas/Borregaard-ChemCell/Quality>)

4. Δράση: Οι πελάτες επιθυμούν κάποια ενέργεια όταν παρουσιάζεται κάποιο πρόβλημα ή ένα ερώτημα. Πολλές εταιρείες προσφέρουν χωρίς χρέωση τηλεφωνικές γραμμές βοήθειας των πελατών, ευέλικτες πολιτικές επιστροφής, καθώς και υπηρεσίες carryout πελατών, σε απάντηση της ανάγκης για κάποια δράση. Οι πελάτες θέλουν να πιστεύουν ότι είναι μια σημαντική προτεραιότητα και ότι όταν παρουσιαστεί μια ανάγκη ή ερώτημα, κάποιος θα είναι έτοιμος να τους βοηθήσει.

5. Εκτίμηση: Οι πελάτες θέλουν να γνωρίζουν ότι η επιχείρηση τους εκτιμάει. Η Εξυπηρέτηση Πελατών μπορεί να μεταφέρει αυτή την εκτίμηση με πολλούς κατάλληλους τρόπους. Λέγοντας “ευχαριστώ” στον πελάτη, μέσα από τα λόγια και τις πράξεις, είναι ένα καλό σημείο εκκίνησης. Προτεινόμενες λίστες πελατών, ενημερωτικά δελτία, ειδικές εκπτώσεις, ευγένεια, και την αναγνώριση του ονόματος είναι καλή αρχή για να δείχνεις στους πελάτες εκτίμηση. Επιπλέον, επιτρέποντάς τους να γνωρίζουν ότι η επιχείρηση είναι ευτυχής που έχουν επιλέξει να συνεργαστούν μαζί της, μεταφέρει ένα θετικό μήνυμα. Ένα εστιατόριο γρήγορου φαγητού έχει μια πινακίδα στο drive-through του που λέει, “Γνωρίζουμε ότι θα μπορούσατε να φάτε κάπου αλλού. Ευχαριστούμε που επιτρέψατε σε εμάς να σας εξυπηρετήσουμε”.

1.5 Κανόνες για Καλή Εξυπηρέτηση Πελατών

Σύμφωνα με τη Susan Ward, η καλή παροχή υπηρεσιών είναι η ψυχή οποιασδήποτε επιχείρησης ή βιομηχανίας.⁹ Μπορεί κανείς να προσφέρει καλύτερες μειωμένες τιμές ώστε να εξασφαλίσει όσο πιο πολλούς πελάτες μπορεί, γιατί αν η επιχείρηση δεν θέλει να πετύχει επαναλαμβανόμενους πελάτες, δεν θα είναι κερδοφόρα για πολύ καιρό. Η καλή εξυπηρέτηση πελατών και η καλύτερη παροχή υπηρεσιών μιας επιχείρησης είναι σχετικά με το σκοπό: οι πελάτες να ξαναρθούν να αγοράσουν τη συγκεκριμένη υπηρεσία ή το προϊόν που παράγει η επιχείρηση. Ο σκοπός της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των πελατών και μετά τη διαδικασία της αγοράς υπηρεσίας ή προϊόντος της επιχείρησης, να φεύγουν ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι αρκετά, ώστε να περάσουν τη θετική αυτή πληροφορία στους άλλους, είτε φίλους είτε συγγενείς τους (από στόμα σε στόμα διαφήμιση), οι οποίοι στη συνέχεια θα αγοράσουν τη συγκεκριμένη υπηρεσία ή προϊόν και με τη σειρά τους θα γίνουν επαναλαμβανόμενοι πελάτες.

Αν κάποιος είναι καλός πωλητής, μπορεί να πουλήσει οτιδήποτε σε οποιονδήποτε μια φορά. Αλλά θα είναι η δικιά του προσέγγιση στη καλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών (Quality

⁹ Ward Susan, “8 Rules For Good Customer Service, Good Customer Service Made Simple”, *about.com*, 2010, διαθέσιμο σε: <http://sbinfocanada.about.com/od/customerservice/a/custservrules.htm>

Service) και τη φροντίδα της πελατείας (Customer Care) που καθορίζει αν ο καλός αυτός πωλητής μπορεί να πουλήσει στο συγκεκριμένο πελάτη κάτι ξανά. Η ουσία της καλής ποιότητας παροχής υπηρεσιών είναι να σχηματιστεί μια σχέση με τους πελάτες – μια σχέση που ο μεμονωμένος πελάτης αισθάνεται ότι θέλει να επιδιώκει. Σύμφωνα με τη Susan Ward, για να δημιουργηθεί μια τέτοια σχέση πρέπει να θυμάται ο κάθε καλός πωλητής ένα αληθινό μυστικό της καλής ποιότητας παροχής υπηρεσιών και να συμπεριφέρεται ανάλογα. “*Κρίνεται κανείς για αυτό που κάνει και όχι γι’ αυτό που λέει.*”

Ένας καλός πωλητής ή μια επιχείρηση που θέλει να επιδιώξει να έχει τη σχέση αυτή με τους πελάτες της, απλά πρέπει να ακολουθεί τα εξής βήματα:

1. Να απαντάει στα τηλεφωνήματα: Να υπάρχει κάποιος υπάλληλος που να απαντάει στα τηλεφωνήματα όταν κάποιος πελάτης προσπαθεί να έρθει σε επαφή με την επιχείρηση. Προσοχή: υπάλληλος και όχι αυτόματος τηλεφωνητής που κάνει την επιχείρηση να φαίνεται απρόσωπη.



Πηγή εικόνας: <http://www.networkoffice.co.uk/Pages/index.php/191>

2. Να μη δίνει η επιχείρηση υποσχέσεις που δεν μπορεί να κρατήσει: Η εμπιστοσύνη είναι το βασικότατο κλειδί σε οποιαδήποτε σχέση, οπότε η καλή παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη δεν αποτελεί καμία εξαίρεση. Το ίδιο αφορά και τις συναντήσεις με τους πελάτες. Τίποτα δεν ενοχλεί περισσότερο τον πελάτη απ' ότι μια αθετημένη υπόσχεση.

3. Μια επιχείρηση ή ο υπάλληλος πωλήσεων να ακούει τι έχει να πει ο πελάτης: Αν ο πελάτης θέλει να εκφράσει την επιθυμία του ή κάποιο παράπονο, είναι πολύ βασικό ο υπεύθυνος απλά να τον ακούσει δίνοντας τις απαραίτητες απαντήσεις ή να προσπαθεί να βρει λύσεις στο πρόβλημά του.

4. Να αντιμετωπίζει τα ενδεχόμενα παράπονα των πελατών: Σε κανέναν δεν αρέσει να ακούει παράπονα και πολλοί έχουν δημιουργήσει το σκεπτικό ότι “δεν μπορεί κανείς να ευχαριστεί/ να ικανοποιεί όλους τους ανθρώπους όλη την ώρα”. Μπορεί αυτό να ισχύει, αλλά εάν η

επιχείρηση ή ο υπεύθυνος πωλήσεων δώσει προσοχή στο παράπονο του πελάτη, μπορεί να ευχαριστήσει αυτόν τον πελάτη τη συγκεκριμένη στιγμή που κάνει το παράπονό του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα από μόνο του τη καλύτερη ποιότητα παροχής υπηρεσιών.

5. *Να βοηθάει κανείς, ακόμα κι αν δεν θα αποκομίσει άμεσο κέρδος από αυτό:* Λόγια της Susan Ward¹⁰: “τις προάλλες είχα σταματήσει σε ένα τοπικό μαγαζί ρολογιών γιατί είχα χάσει ένα ανταλλακτικό του ρολογιού μου. Εξήγησα στον ιδιοκτήτη το πρόβλημα, ο οποίος είπε ότι κάπου είχε δει ένα τέτοιο ανταλλακτικό στο μαγαζί του. Το βρήκε, το επισκεύασε και δεν μου χρέωσε τίποτα. Πού πιστεύετε ότι θα απευθυνθώ όταν χρειαστώ οτιδήποτε για το ρολόι μου; Ή ακόμα και ένα καινούργιο ρολόι; Σε πόσους ανθρώπους πιστεύετε ότι έχω διαδώσει την ιστορία αυτή;”

6. *Εκπαίδευση προσωπικού:* Το προσωπικό πρέπει να είναι πάντα εξυπηρετικό, ευγενικό και να είναι γνώστες του αντικειμένου τους. Είναι καλό η επιχείρηση να παρέχει εκπαίδευση είτε η ίδια είτε να προσλάβει τους ανάλογους εκπαιδευτές για το προσωπικό της. Είναι βασικό το προσωπικό να μην χρησιμοποιεί τις εκφράσεις όπως “Δεν ξέρω, δεν γνωρίζω”.

7. *Να κάνει κανείς ένα βήμα παραπάνω:* Για παράδειγμα αν κάποιος πελάτης μπαίνει στο χώρο της επιχείρησης και ρωτήσει το προσωπικό να τον βοηθήσει να βρει κάτι, είναι προτιμότερο να μην λάβει ως απάντηση “Είναι στο τάδε διάδρομο, στο τάδε τμήμα”. Είναι προτιμότερο κάποιος από το εμπλεκόμενο προσωπικό να τον συνοδέψει στο τμήμα όπου βρίσκεται το προϊόν ή είναι διαθέσιμη η υπηρεσία που ζητάει ο πελάτης. Ή ακόμα καλύτερα να κάνει στον πελάτη ερωτήσεις για το προϊόν που χρειάζεται ή αν έχει κάποιες παραπάνω ανάγκες. Οποιοδήποτε βήμα παραπάνω οδηγεί στην καλύτερη παροχή υπηρεσιών. Οι πελάτες το λαμβάνουν υπόψη αυτό και το διαδίδουν σε άλλους.



Πηγή εικόνας: <http://www.pharmamanager.gr/cms.asp?id=40>

¹⁰ Ward Susan, “8 Rules For Good Customer Service, Good Customer Service Made Simple”, *about.com*, 2010, διαθέσιμο σε: <http://sbinfoanada.about.com/od/customerservice/a/custservrules.htm>

δ. Να εισάγει κάτι το παραπάνω στη διαδικασία της πώλησης: είτε αυτό είναι κάποιο κουπόνι προσφοράς, είτε είναι παραπάνω πληροφορία για το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία είτε είναι ένα γνήσιο χαμόγελο, ο πελάτης έτσι λαμβάνει κάτι παραπάνω από τις προσδοκίες του. Η οποιαδήποτε παραπάνω κίνηση δεν είναι ανάγκη να είναι σπουδαία για να είναι αποτελεσματική.

1.5.1 Λόγοι Έλλειψης Ποιοτικής Εξυπηρέτησης Πελατών

Η εξυπηρέτηση πελατών είναι σπάνια γιατί απαιτεί δύο πράγματα που ο μέσος άνθρωπος και εταιρία είναι απρόθυμοι να δεσμευτούν: τα χρήματα των δαπανών και η ανάληψη δράσης. Στις επιχειρήσεις σήμερα όλοι μιλάνε για το πόσο σημαντική είναι, αλλά οι περισσότεροι δεν γνωρίζουν πώς να παρέχουν ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών. Είναι κάτι παραπάνω από μια καλή συμπεριφορά. Για να προετοιμαστεί κάποιος ώστε να παρέχει μια άριστη εξυπηρέτηση πελατών, θα πρέπει να αναπτύξει διάφορες δεξιότητες προκειμένου να είναι επιτυχής.

Οι προκαταλήψεις των Ελλήνων επιχειρηματιών δεν είναι ο μόνος λόγος για την απομάκρυνση των πελατών και τη “δωρεά” τους στον ανταγωνισμό. Οι ακόλουθοι τρεις λόγοι συμβάλλουν ομοίως στην τραγικότητα του φαινομένου, να πληρώνουν δηλαδή οι επιχειρήσεις για να αποκτήσουν έναν πελάτη και μετά να τον δυσαρεστούν με τη χαμηλή ποιότητα της εξυπηρέτησης που του παρέχουν.

1. Ανεκπαιδευτοι υπάλληλοι

Όταν μια εταιρία δεν εκπαιδεύει σωστά τους υπαλλήλους της, δεν μπορεί να έχει και μεγάλες απαιτήσεις. Κάθε νέος ή παλιός υπάλληλος πρέπει λοιπόν, να περάσει μια ειδική εκπαίδευση, να συζητήσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, να μεταφέρει τις απόψεις των πελατών που ακούει κάθε ημέρα και να πει τη δική του γνώμη. Η γνώμη αυτή είναι ίσως και η πλέον αξιόπιστη, γιατί προέρχεται από την καθημερινή επικοινωνία με διαφορετικούς πελάτες, που έχουν διαφορετικές ανάγκες για ικανοποίηση.

2. Δεν ανταμείβονται οι πελάτες

Φαίνεται λίγο παράξενο να χρειάζεται να ανταμείψει η επιχείρηση τους πελάτες, για τον οποιονδήποτε λόγο. Η ανταμοιβή που περιμένει ο πελάτης δεν έχει βεβαίως καμία σχέση με

χρήματα ή είδος. Έχει σχέση με το να πάρει ακριβώς αυτό που ζητάει την κάθε “στιγμή επαφής”.

3. Οι πελάτες δεν νιώθουν πως βρίσκονται σε ανθρώπινο περιβάλλον

Ορισμένοι άνθρωποι στις επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους πελάτες σαν “κομμάτια”: χρήματα, κέρδος, ποσοστά προμήθειας, κωδικούς αριθμούς στο πελατολόγιο ή σαν ενόχληση στην εργασία, σαν πηγή φασαριών, σα μελλοντικούς κακοπληρωτές κ.λπ. Είναι φανερό πως με την αντιμετώπιση αυτή οι πελάτες βλέπουν μόνο το φιλύποπτο υπάλληλο, τον απρόθυμο και βιαστικό, το βλοσυρό και αγενή, τον αδιάφορο και υπεροπτικό. Από τη μια οι υπάλληλοι θα τους γυρίσουν την πλάτη και από την άλλη θα προσπαθήσουν να τους “φορτώσουν” εκείνο που θέλουν και όχι αυτό που έχουν ανάγκη οι ίδιοι. Θα τους κάνουν να περιμένουν, να ανεβοκατεβαίνουν τους ορόφους για μια υπογραφή, θα τους αφήσουν στο σκοτάδι εξυπηρετώντας κάποιον άλλον πελάτη κ.λπ. Ένα τέτοιο περιβάλλον όχι μόνο δεν ελκύει τους πελάτες, αλλά τους απωθεί μάλλον. Όσο καλά προϊόντα ή υπηρεσίες και αν πωλούνται, όσο μεγάλη και να είναι η επιχείρηση, σύντομα θα βρεθεί μπροστά σε πτώση οικονομικών δεικτών.

1.6 Ερμηνεύοντας την Πελατειακή Πίστη - Μερικά Στατιστικά Δεδομένα

Έχει μετρηθεί πως το κόστος απόκτησης ενός νέου πελάτη είναι έξι (6) φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησής του. Αν υπολόγιζαν οι επιχειρήσεις τα εκατομμύρια που ξοδεύονται για τη δημιουργία της εικόνας τους στην αγορά και ταυτόχρονα γνώριζαν την αξία της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης στη δημιουργία της εικόνας αυτής, τότε θα έδιναν πολύ μεγαλύτερη προσοχή στον έλεγχο των “στιγμών επαφής” με τους πελάτες τους. Είναι παράλογο από τη μια μεριά να ξοδεύονται τεράστια ποσά για να αγοράσει ο πελάτης και από την άλλη μεριά να διώχνεται ο πελάτης αυτός, γιατί η εξυπηρέτηση ήταν κακή.

Στην Ελλάδα, υπάρχει η λανθασμένη αντίληψη πως ο πελάτης δεν έχει πάντα δίκιο και πως εξ ορισμού είναι κακόπιστος, κακοπληρωτής και αναξιόπιστος. Με τέτοιες προκαταλήψεις είναι επόμενο η επιχείρηση να δημιουργήσει μια σειρά από διαδικασίες που

σκοπό έχουν να τη διασφαλίσουν από έναν τέτοιο πελάτη, ενώ στην ουσία προβάλλουν εμπόδια στη συνεργασία μαζί του. Οι διαδικασίες αυτές οδηγούν τους ανθρώπους της επιχείρησης να δίνουν απαντήσεις του είδους: “αυτό δεν είναι μέσα στην πολιτική μας”, “δυστυχώς δε γίνεται”, “λυπάμαι αλλά πρέπει να ξαναέλθετε”, “δε μπορώ να σας εξυπηρετήσω τώρα, γιατί έχω δουλειά” και μια σειρά από άλλες, που διώχνουν τον πελάτη και τον παραδίδουν στον ανταγωνισμό.

Έχει υπολογιστεί ότι μια εταιρία με κακή εξυπηρέτηση χάνει 2% μερίδιο της αγοράς κάθε χρόνο, ενώ αν έχει καλή εξυπηρέτηση κερδίζει 6% μερίδιο αγοράς κάθε χρόνο, χωρίς να χρειαστεί να ξοδέψει τίποτα παραπάνω από αυτά που συνήθως ξοδεύει για την προβολή της. *Οι πελάτες που αισθάνονται καλά στις σχέσεις τους με κάποια εταιρία με Ποιοτική Εξυπηρέτηση θα μείνουν σ' αυτήν, παρόλο που μπορεί να είναι λίγο ακριβότερη ή τα προϊόντα της να μην είναι τόσο ποιοτικά όσο του ανταγωνισμού.* Είναι λοιπόν προφανές πως η Ποιοτική Εξυπηρέτηση είναι ένα προϊόν που, ενώ δε χρειάζεται να αγοραστεί, είναι το καταλληλότερο για να προωθήσει τις πωλήσεις και των άλλων προϊόντων που στοιχίζουν.

Είναι σημαντικό να προσδιοριστεί επακριβώς τι σημαίνει πίστη στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ανάπτυξης και διακράτησης πελατών. Αρκετοί γενικοί ορισμοί υπάρχουν, συμπεριλαμβανομένων των εξής:

- “Η δέσμευση των πελατών σε μια συγκεκριμένη μάρκα ή εταιρεία”
- “Ο βαθμός στον οποίο οι πελάτες συνεχίζουν με την ίδια συμπεριφορά και πίστη, όταν οι ανταγωνιστές προσφέρουν πιο ελκυστικές τιμές, προϊόντα, ή / και υπηρεσίες”
- “Πίστη σε οποιοδήποτε πρόσωπο ή πράγμα ως άξιο εμπιστοσύνης”

Η πίστη των πελατών παίζει μεγάλο ρόλο για τη διακράτησή τους. Η πελατειακή ικανοποίηση είναι ένα “μέτρο γνώμης” σχετικά με τις επιδόσεις της εταιρείας και τον τρόπο που οι πελάτες αισθάνονται, αν οι ανάγκες τους ικανοποιήθηκαν στο παρελθόν, λαμβάνοντας υπόψη ότι η αφοσίωση των πελατών είναι ένα μέτρο των αποτελεσμάτων που θα περιλαμβάνει τις προσδοκίες των μελλοντικών συμπεριφορών. Για παράδειγμα, το 75% των καταναλωτών ασύρματων τηλεπικοινωνιών είναι “ικανοποιημένοι” με την τρέχουσα υπηρεσία, αλλά το 72% θα ήταν πρόθυμοι να στραφούν σε έναν ανταγωνιστή. Έτσι, κατά το σχεδιασμό ενός προγράμματος ανταμοιβής για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, είναι κρίσιμο να σκεφτόμαστε το πώς θα ενθαρρυνθεί η πραγματική μακροπρόθεσμη αφοσίωση των

πελατών και όχι μόνο η παρούσα ικανοποίησή τους¹¹.

Η πίστη συνεπάγεται, για παράδειγμα, με μια ανιδιοτελής πίστη σε εταιρίες ή μια συναισθηματική δέσμευση για τους φίλους. Ωστόσο, η πίστη στον κόσμο των επιχειρήσεων διαφέρει, διότι οι πελάτες δεν θεωρούν αναγκαίο την αγορά προϊόντων από ένα μόνο κατάστημα για κάθε ανάγκη. Ως εκ τούτου, οι εταιρίες που θέλουν να διατηρήσουν τους πελάτες τους, χρειάζεται να επιτύχουν μια μικρή επιπλέον υπεραξία μιας στοιχειώδους μετατόπισης της αγοραστικής συμπεριφοράς. Η προσπάθεια αυτή συμβάλλει στην οικονομική επιτυχία της επιχείρησης.

Οι Bowen και Chen¹² ισχυρίζονται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της πίστης και της ικανοποίησης των πελατών. Οι πιστοί πελάτες πραγματοποιούν περισσότερες επαναλαμβανόμενες αγορές και είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν καλύτερες εναλλακτικές λύσεις, από τους μη πιστούς πελάτες. Πελατειακή πίστη έχει χαρακτηριστεί η συμπεριφορά όπως η πλήρης αφοσίωση και η πιθανότητα των επαναλαμβανόμενων αγορών.

Επιπλέον, έχει χαρακτηριστεί ως μια στάση όπως η προτίμηση μάρκας, η δέσμευση και η πρόθεση να αγοράσουν.

Οι Lee και Feick¹³ διακρίνουν αυτό με άλλο τρόπο, όπως η πρόθεση επαναγοράς, αντίσταση στην αλλαγή προς το προϊόν ενός ανταγωνιστή που είναι ανώτερη, η προθυμία να συστήσουν τα προϊόντα της εταιρείας προς στον κύκλο τους και η προθυμία να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για την ποιότητα. Ωστόσο, διάφορα προβλήματα μέτρησης μπορούν να παρουσιαστούν, όπως για παράδειγμα, οι επαναλαμβανόμενες αγορές δεν είναι πάντα αποτέλεσμα μιας ψυχολογικής δέσμευσης για τη μάρκα. Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις όπου οι πελάτες έχουν μια προτιμότερη στάση απέναντι σε μια συγκεκριμένη υπηρεσία, έστω και αν ο πελάτης δεν χρησιμοποιεί αυτή τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

¹¹ Bucklin, Randolph E., Sunil Gupta, and S. Siddarth, "Determining Segmentation in Sales Response across Consumer Purchase Behaviors", *Journal of Marketing Research*, 35 (May), 1998, pp.189-197.

¹² Bowen, J. T. & Chen, S. L., "The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, May 2001, pp. 213-217.

¹³ Lee, J., Feick, F., "The impact of the switching costs on the customer satisfaction-loyalty link", *Journal of services marketing*, MCB University Press, Vol. 15., No. 1., 2001, pp. 35-48.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών (CRM-Customer Relationship Management)

2.1 Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες

Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες ή αλλιώς Customer Relationship Management (CRM) αναφέρεται σε μια επιχειρησιακή στρατηγική που εστιάζει στον πελάτη. Το CRM είναι ουσιαστικά ένα πρόγραμμα, το οποίο στηρίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες και επικεντρώνεται στη διατήρηση πελατών. Αποτελεί μια επιχειρησιακή στρατηγική που σχεδιάστηκε με σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γνωρίσουν τους υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες τους και να δημιουργήσουν ισχυρές πελατειακές σχέσεις με την πάροδο του χρόνου.

Το CRM είναι ένα σύνολο ολοκληρωμένων και συναφών διαδικασιών και τεχνολογιών για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες ή τους ενδεχόμενους πελάτες που συνδυάζει το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τα τμήματα εξυπηρέτησης της επιχείρησης ανεξάρτητα από τα κανάλια επικοινωνίας¹⁴.

Η επιχείρηση συλλέγει τα στοιχεία για τους πελάτες της και τα βάζει σε μια φόρμα και από εκεί σε μια βάση δεδομένων και αποστέλλονται σε όλα τα σημεία της επιχείρησης. Τέτοια στοιχεία μπορεί να είναι το τηλέφωνο, η ηλεκτρονική διεύθυνση του πελάτη αλλά και οι προηγούμενες αγορές του, που είναι απαραίτητα στοιχεία για ένα επιτυχημένο μάρκετινγκ.

¹⁴ Injazz, J. C., & Karen, P., "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology, *Business Process Management Journal*, 9(5), 2003, pp. 672-688.

Αυτό της επιτρέπει να οργανώνει καλύτερα τους πελάτες της με βάση τις ανάγκες τους. Για παράδειγμα, για έναν πελάτη μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες του σύμφωνα με τα προϊόντα που έχει αγοράσει, έτσι ώστε να τον ενημερώσει η επιχείρηση για παρόμοια προϊόντα που ίσως χρειάζεται.

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

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

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

Το CRM αποτελεί μια προσπάθεια από την πλευρά της επιχείρησης προκειμένου να γίνει κατανοητή και να καθοριστεί η πελατειακή συμπεριφορά μέσω ουσιαστικής επικοινωνίας με τον πελάτη, με στόχο τη μεγιστοποίηση της απόκτησης πελατών, της διατήρησης πελατών, της αφοσίωσης τους και της κερδοφορίας που ενδεχόμενα θα αποφέρουν¹⁵.

Υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία για μια επιτυχημένη πρωτοβουλία CRM: οι άνθρωποι, η διαδικασία, και η τεχνολογία. Όλοι οι άνθρωποι μέσα σε μια εταιρεία χρειάζονται το CRM για υποστήριξη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέξουν την κατάλληλη τεχνολογία, βελτιωμένες διαδικασίες και να παρέχουν τα καλύτερα δεδομένα για τους

¹⁵ Swift, R. S., *Accelerating Customer Relationships – Using CRM and Relationship Technologies*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

εργαζόμενους. Είναι όμως αρκετά εύκολο το CRM να μην λειτουργήσει, όταν οι χρήστες αποφεύγουν να ασχοληθούν. Αν ένα από αυτά τα τρία θεμέλια δεν είναι υγιές, ολόκληρη η δομή του CRM θα καταρρεύσει¹⁶.

Το CRM ορίζεται ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης για την επίτευξη μιας βέλτιστης ισορροπίας μεταξύ των επενδύσεων της επιχείρησης και της ικανοποίησης του πελάτη για την παραγωγή μέγιστου κέρδους. Περιλαμβάνει¹⁷:

- ⊙ Απόκτηση και συνεχής ενημέρωση της γνώσης σχετικά με τις ανάγκες, τα κίνητρα και τη συμπεριφορά των πελατών καθ' όλη τη διάρκεια ζωής της μεταξύ τους σχέσης.
- ⊙ Εφαρμογή της γνώσης των πελατών για συνεχή βελτίωση της απόδοσης.
- ⊙ Ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης των πελατών για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.
- ⊙ Εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων για την απόκτηση, την υποστήριξη και τη διανομή της γνώσης για τον πελάτη, καθώς και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του CRM.
- ⊙ Ευελιξία των διαδικασιών μάρκετινγκ, πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του πελάτη και να μεγιστοποιείται το κέρδος.

2.2 Τύποι του CRM

Όλες οι λειτουργίες και τα συστήματα του CRM επικοινωνούν μεταξύ τους. Οι τρεις σημαντικότερες κατηγορίες του CRM είναι:

- ★ *Επιχειρησιακό CRM (Operational CRM)*. Το επιχειρησιακό CRM περιλαμβάνει στην

¹⁶ CRM Magazine, “What is CRM?”, *destinationCRM.com*, Feb 19, 2010. Διαθέσιμο σε: <http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/What-Is-CRM-46033.aspx>

¹⁷ Gebert H., Geib M., Kolbe L., & Riempp G., “Towards customer knowledge management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts”, *The second International Conference on Electronic Business*, Taipei Taiwan, 2002.

ουσία όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για την επικοινωνία του πελάτη με την επιχείρηση. Αποκαλείται πρόγραμμα πρώτης γραμμής, αφού φέρνει σε επαφή τους πελάτες με την επιχείρηση. Περιλαμβάνει λειτουργίες όπως διαχείριση πωλήσεων, υπηρεσίες προς τον πελάτη και αυτοματοποίηση του μάρκετινγκ.

- ★ *Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)*. Το αναλυτικό CRM διαχειρίζεται όλα τα δεδομένα και τα στοιχεία των πελατών σε σχέση με την πελατειακή βάση της επιχείρησης. Στην ουσία το αναλυτικό CRM αναλύει τις ανάγκες των πελατών και της επιχείρησης και λειτουργεί σαν διάλογος για να είναι ικανοποιημένες και οι δύο μεριές, αλλά κυρίως οι πελάτες. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση των πελατών μπορεί να δώσουν πολύ σωστές πληροφορίες για να ικανοποιήσουν ακόμα περισσότερο τον πελάτη. Οι λειτουργίες του αναλυτικού CRM διακρίνονται κυρίως σε τέσσερις ενότητες¹⁸: αναλύσεις που αφορούν στις πωλήσεις, αναλύσεις που αφορούν στο Μάρκετινγκ, αναλύσεις των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της και γενικές αναλύσεις.
- ★ *Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)*. Το συνεργατικό CRM είναι υπεύθυνο για την ολοκλήρωση των δεδομένων και των πληροφοριών με τις διεργασίες και τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης έτσι ώστε να εξυπηρετεί τις λειτουργίες των πωλήσεων, της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες και του Μάρκετινγκ, έχοντας ως βασικό του έργο αυτό της προσαρμογής και τυποποίησης των διαφόρων λειτουργιών. Το συνεργατικό CRM βοηθάει την επιχείρηση να βρει τρόπους για να βελτιώσει την επιχείρηση, ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί καλύτερα τον πελάτη. Η τυποποίηση των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση προς τους πελάτες, η επίτευξη τυποποιημένων και προσαρμοσμένων τρόπων επικοινωνίας με κάθε πελάτη, η δημιουργία προσαρμοσμένων προσφορών σε κάθε πελάτη και η άμεση εύρεση αντίστοιχων λύσεων στο παρελθόν είναι κάποιες λειτουργίες του συνεργατικού CRM.

Το CRM περιλαμβάνει ένα πλήθος δραστηριοτήτων που αυτοματοποιούνται,

¹⁸ Κοσμάτος Δ., *Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Η Στρατηγική Επιλογή*, Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004

βελτιώνονται και επιταχύνονται¹⁹:

- Οι πωλητές έχοντας όλα τα στοιχεία που χρειάζονται για τον πελάτη, μπορούν να επικοινωνήσουν με τον πελάτη και να ικανοποιήσουν καλύτερα και έγκαιρα τις ανάγκες τους.
- Οι πωλητές μπορούν να ενημερώνονται εύκολα και γρήγορα για τις προσφορές και έτσι μπορούν να πετυχαίνουν καλύτερες πωλήσεις από απόσταση.
- Η διαχείριση των λογαριασμών των πελατών γίνεται γρήγορα και πιο εύκολα, γιατί οι πληροφορίες είναι ταξινομημένες και διαθέσιμες κάθε στιγμή από κάθε υπάλληλο.
- Οι υπάλληλοι έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών, να επιλύσουν τα προβλήματά τους, αλλά και να δημιουργήσουν επιπρόσθετες πωλήσεις.
- Υπάρχει πάντα ολοκληρωμένη εικόνα των στόχων της επιχείρησης και της απόδοσης των στελεχών της, γεγονός που διευκολύνει τον εντοπισμό των εσωτερικών αδυναμιών και την επίλυσή τους.
- Το CRM βοηθά το τμήμα marketing να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά των καλών πελατών της επιχείρησης, στοχεύοντας έτσι καλύτερα τις διαφημιστικές της εκστρατείες.
- Η άμεση πρόσβαση στο ιστορικό ενός πελάτη και στις απαιτήσεις και προτιμήσεις του μειώνει το ποσοστό αυτών που μέχρι τώρα κατέφευγαν στον ανταγωνισμό χωρίς καν αυτό να γίνει αντιληπτό.
- Τα κόστη επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και με τους πελάτες και προμηθευτές μειώνονται σημαντικά.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί, αναπαριστάται η στρατηγική του CRM ως κυκλική αέναη διεργασία διαφορετικών δραστηριοτήτων (βλ. σχήμα 2.1).

¹⁹Interworks Newsletter, “Τι είναι το CRM;”, *Interworks Ltd*, 2006-2009, διαθέσιμο σε: <http://www.interworks.biz/SiteResources/data/MediaArchive/files//Marketing/%CF%84%CE%B9%20%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9%20%CF%84%CE%BF%20CRM.pdf>



Σχήμα 2.4: Δραστηριότητες CRM

2.3 Σύγχρονες Εφαρμογές CRM – Το ECRM

Το ECRM ή eRM, όπως αλλιώς ονομάζεται, αποτελεί το ηλεκτρονικό μέρος της συνολικής δραστηριότητας CRM μιας εταιρείας και περιλαμβάνει την υλοποίηση (σε "ιντερνετική" έκδοση) κλασικών εφαρμογών CRM, όπως²⁰:

- Customer information building: Συλλογή πληροφοριών (π.χ. ιστορικό αγορών, δημογραφικά στοιχεία κ.λπ.) και αξιοποίησή τους για την παροχή όσο το δυνατόν καλύτερων υπηρεσιών προς τους πελάτες (πρόκειται για το κλασικό CRM που αποκαλείται συνήθως και επιχειρησιακό CRM).
- Customer retention: Πρόκειται για την παλαιότερη και γνωστότερη πλευρά του CRM και περιλαμβάνει τεράστιο αριθμό εργασιών, όπως η δημιουργία σεναρίων

²⁰ Επιτήδειος Γεώργιος, "Τι είναι και πώς λειτουργεί το ECRM (e-customer relationship management)", InterBIZ newsletter, 14/6/2002, διαθέσιμο σε: <http://www.eeci.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>

επικοινωνίας (π.χ. ποιες απαντήσεις πρέπει να δίνονται στον πελάτη για κάθε πιθανή ερώτηση ή παράπονό του) και η αναγνώριση ευκαιριών για επιπρόσθετες πωλήσεις (μέσα από την ανάλυση των ερωτήσεων που δέχεται το customer care).

- Targeted customer acquisition: Εύρεση των πελατών (ή υποψήφιων πελατών) με το πιο ενδιαφέρον προφίλ (υψηλή πιθανότητα για επαναλαμβανόμενες αγορές μεγάλης αξίας).
- Visitor conversion: Μετατροπή των επισκεπτών σε αγοραστές. Για παράδειγμα, παρακολουθώντας τις κινήσεις των πελατών μέσα στο site ή το e-shop (π.χ. ποιες σελίδες επισκέφθηκε ο χρήστης πριν αγοράσει) η εταιρεία μπορεί να πληροφορηθεί ότι ο χρήστης X αγόρασε μεν μια τηλεόραση, αλλά δαπάνησε και αρκετό χρόνο στις σελίδες για MP3 players, άρα πιθανότατα σκέφτεται και την αγορά μια παρόμοιας συσκευής.
- Customer analysis: Αξιολόγηση της μακροπρόθεσμης αξίας του πελάτη για την επιχείρηση (αναλυτικό CRM). Αυτή επιτυγχάνεται με υπολογισμό παραμέτρων όπως το Life Time Value (των προσδοκώμενων εσόδων από αυτόν τον πελάτη) με βάση το οποίο εκτιμούμε πόσους πόρους αξίζει να αφιερώσουμε σε αυτόν προκειμένου να κερδίσουμε την προτίμησή του.
- Cooperative Marketing: Συνεργασία με τα συστήματα (ή τα δεδομένα) CRM άλλων μη ανταγωνιστικών εταιρειών και αγορά ή ανταλλαγή δεδομένων (για παράδειγμα, μια εταιρεία η οποία πωλεί rewritable CD disks, θα μπορούσε να διαφημίσει τις υπηρεσίες της στους πελάτες μιας εταιρείας η οποία πωλεί rewritable CD drives).
- Viral Marketing: Αξιοποίηση της τεχνολογίας FTAF (Forward-to-a-Friend) η οποία δίνει σε κάθε πελάτη τη δυνατότητα να στείλει μέχρι και σε 20 (συνήθως) φίλους και γνωστούς του ένα προσωπικό e-mail, εκθειάζοντας τα προϊόντα κάποιας επιχείρησης. Χάρη σε συστήματα FTAF μια εταιρεία μπορεί να γνωρίζει ποιοι πελάτες της τη διαφημίζουν περισσότερο σε τρίτους και να τους ανταμείψει ανάλογα.
- Campaign Analysis: Παρακολουθεί σε ποιες, απ' όσες προσφορές του στάλθηκαν, ανταποκρίθηκε θετικά ο πελάτης, ποιες τον έκαναν να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες (έστω κι αν τελικά δεν αγόρασε) κ.λπ.

2.4 Οφέλη από την Εφαρμογή των CRM

Το CRM είναι ένα πολύ σημαντικό πρόγραμμα για μια επιχείρηση αλλά η επιτυχία του εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Παίζει πολύ μεγάλο ρόλο η σωστή και διαρκής χρήση του CRM από τους υπαλλήλους της επιχείρησης.

Καταρχήν με τη χρήση του CRM γίνεται πλήρη καταγραφή του εκάστοτε πελάτη, οπότε καταγράφονται οι επιθυμίες του και μπορεί η επιχείρηση να προσφέρει στον πελάτη προϊόντα και υπηρεσίες που να ανταπεξέρχονται στις ανάγκες του. Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να κρατά τον πελάτη ικανοποιημένο, γιατί μ' αυτόν τον τρόπο δεν πρόκειται να τον χάσει.

Μειώνεται το κόστος πωλήσεων, αφού όταν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος αγοράζει ξανά από την επιχείρηση και δεν χρειάζεται να καταναλώνει μεγάλα ποσά σε μάρκετινγκ για να βρει περισσότερους πελάτες.

Επιπλέον, όταν μια επιχείρηση ξέρει πολλά πράγματα για τον πελάτη της αποκτά μια πιο προσωπική σχέση μαζί του και έτσι αυξάνει τον ανταγωνισμό της και την αφοσίωση του πελάτη προς την επιχείρηση.

Μειώνεται και το κόστος προσέλκυσης των πελατών, γιατί μειώνονται τα έξοδα επικοινωνίας και τα έξοδα μάρκετινγκ με ένα σύστημα αλληλογραφίας και προσωπικής ικανοποίησης των πελατών.

Επίσης, μειώνεται και το κόστος που έχει μια επιχείρηση από τους δυσαρεστημένους πελάτες. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες και δεν θα αγοράσουν ξανά από την επιχείρηση και θα δυσφημίσουν την επιχείρηση σε πιθανούς πελάτες. Έτσι, η επιχείρηση έχει να χάσει πολλά παραπάνω από έναν μη ικανοποιημένο πελάτη, αν υπολογιστεί ότι το κόστος για την προσέλκυση ενός καινούργιου πελάτη είναι 6 φορές μεγαλύτερο από τη διατήρησή του.

Ο Bergeon²¹ προβλέπει τις βελτιώσεις της χρήσης του CRM:

- * Μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, μέσω της προσφοράς καλύτερων υπηρεσιών.

²¹ Bergeron, B., *Essentials of CRM: Customer Relationship Management for Executives*, John Wiley & Sons, 2001

- * Μεγαλύτερη επιχειρησιακή συνοχή, που καθορίζει τους εταιρικούς στόχους που συνδέονται με την ικανοποίηση πελατών.
- * Αύξηση του αριθμού των πελατών και εξασφάλιση δυνατότερης πίστης χάρη στην αναδιοργάνωση και μηχανοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών που περιλαμβάνουν τον κύκλο ζωής των σχέσεων με τους πελάτες (πωλήσεις, μάρκετινγκ, εξυπηρέτηση πελάτη).
- * Βελτίωση και επέκταση των πελατειακών σχέσεων και παραγωγή νέων επιχειρησιακών ευκαιριών.
- * Διαφοροποίηση των πελατών σε κερδοφόρους και μη, καθιερώνοντας κατάλληλα επιχειρησιακά σχέδια για κάθε περίπτωση.
- * Αύξηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης πελατών από την κατοχή και παροχή «ολοκληρωμένων» πληροφοριών.
- * Χαμηλότερο κόστος.
- * Πωλήσεις και πληροφορίες μάρκετινγκ για τις απαιτήσεις, προσδοκίες και αντιλήψεις του πελάτη σε πραγματικό χρόνο.

2.5 Παράγοντες Αποτυχίας των CRM

Ένας από τους βασικούς λόγους αποτυχίας ενός συστήματος CRM είναι η ανεπαρκής στήριξη από τα στελέχη και από τους υπαλλήλους. Χωρίς την πολύτιμη στήριξή τους το CRM δεν πρόκειται να δουλέψει σωστά. Βέβαια, για να χρησιμοποιηθεί σωστά από τα στελέχη το CRM, χρειάζεται εκπαίδευση του προσωπικού, το οποίο αναλογεί σε μεγάλο κόστος. Εάν όμως η εκπαίδευση δεν γίνει, τότε θα είναι ένας λόγος αποτυχίας του CRM.

Επίσης, πολλές επιχειρήσεις επαναπαύονται από τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν στην επιχείρηση από τη χρήση του CRM. Στην ουσία ένα πρόγραμμα CRM θέλει συνεχώς αναβαθμίσεις, συνεχή παρακολούθηση των αλλαγών και συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων. Αν όλα αυτά δεν συμβούν, τότε το CRM της επιχείρησης θα αποτύχει.

Οι επιχειρήσεις τις περισσότερες φορές σχεδιάζουν σωστά τον τρόπο με τον οποίο θα αναπτυχθεί εσωτερικά ένα σύστημα όπως το CRM, συχνά όμως δεν επιλέγουν την αντίστοιχη τεχνολογία για να υποστηρίξει το σύστημα. Επίσης, πολλές φορές οι επιχειρήσεις δεν εξαλείφουν τις παλιές πολιτικές της επιχείρησης και δεν μπορούν να συνυπάρχουν με τις καινούργιες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Διαχείριση Παραπόνων

3.1 Παράπονα Πελατών

Σε οποιαδήποτε επιχείρηση, η οποία έρχεται σε επαφή με άτομα - πελάτες και συναλλάσσεται με αυτούς, είναι δυνατόν να προκύψουν παράπονα. Σύμφωνα με τους Barlow και Moller²² (2008), τα παράπονα είναι εκφράσεις για προσδοκίες, οι οποίες δεν έχουν ικανοποιηθεί. Σύμφωνα με το ISO 10002 (βλ. υποενότητα 3.6), παράπονο είναι μια έκφραση δυσαρέσκειας που γίνεται προς έναν οργανισμό και σχετίζεται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτός παρέχει ή με την ίδια τη διαδικασία χειρισμού των παραπόνων και αναμένεται μια απάντηση (απόκριση) ή επίλυση.

Σύμφωνα με τον Clutterbuck²³, ακόμα και στους οργανισμούς που λειτουργούν παραδειγματικά, κάποια στιγμή κάτι θα πάει στραβά. Όταν μια επιχείρηση συναλλάσσεται με έναν πελάτη, δεν είναι δύσκολο να δημιουργηθεί ένα παράπονο, το δύσκολο είναι να διευθετηθεί. Το παράπονο μπορεί να εκφραστεί στην επιχείρηση μέσω τηλεφώνου, μέσω e-mail, μέσω παραπόνων στους φίλους και τους γνωστούς και σε σπάνιες περιπτώσεις μέσω των M.M.E.

Ένα παράπονο μπορεί να προκύψει από την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, από τα ελαττωματικά προϊόντα, από υποσχέσεις που δεν τηρούνται, από ακατάλληλη

²² Barlow Janelle and Moller Claus, *A complaint is a gift*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2008

²³ Clutterbuck D., Clark G. and Armistead C., *Inspired customer service*, London: Kogan Page, 1993

συμπεριφορά των εργαζομένων και από άλλα θέματα, όπως είναι το service μετά την αγορά, ο χρόνος παράδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που μπορεί να αφορούν σε πληροφορίες για το προϊόν και γενικά σε προβληματισμούς και ερωτήσεις των πελατών κ.λπ.

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

Ένας δυσαρεστημένος πελάτης είναι αυτός που οι προσδοκίες του για πολλούς και διάφορους λόγους, δεν εκπληρώθηκαν. Το 68% των δυσαρεστημένων πελατών οφείλεται στην κακή εξυπηρέτηση και μόνο το 14% σχετίζεται με το προβληματικό προϊόν ή υπηρεσία²⁴.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι γενικά στις συναλλαγές με πελάτες, σε μία στις τέσσερις συναλλαγές θα προκύψει κάποιο πρόβλημα. Από τους δυσαρεστημένους πελάτες, το 90% με 96% δεν θα εκφράσουν ποτέ τα παράπονά τους στην επιχείρηση, απλά δεν θα ξαναγοράσουν από αυτήν και μόνο το 4% των πελατών θα εκφράσουν τα παράπονά τους. Έτσι, η επιχείρηση χάνει τους δυσαρεστημένους πελάτες χωρίς να μάθει ποτέ το πρόβλημά τους. Από τους δυσαρεστημένους πελάτες που δεν εκφράζουν το παράπονό τους μόνον ο ένας στους 10 θα ξανάρθει στην επιχείρηση. Αν δεν λυθεί το παράπονο των πελατών μιας επιχείρησης οι 8 στους 10 θα φύγουν από την επιχείρηση, αν λυθεί οι 9 στους 10 θα επιστρέψουν. Ένας ευχαριστημένος πελάτης μπορεί να επηρεάσει θετικά 9 - 20 μελλοντικούς πελάτες. Ένας δυσαρεστημένος πελάτης μπορεί να επηρεάσει αρνητικά 25 - 150 πελάτες. Αν ένας πελάτης είναι δυσαρεστημένος με ένα προϊόν από μια επιχείρηση, δεν θα προτιμήσει

²⁴ Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης, «Παράπονα πελατών και υπαλλήλων: Ευκαιρία για βελτιστοποίηση της επιχείρησης», *Περιοδικό Σελφ Σέρβις* (Εκδόσεις Comcenter), τεύχος 382, 23 Απριλίου 2009. Διαθέσιμο σε: <http://www.selfservice.gr/?pid=9&arID=2794&la=1>

κανένα άλλο από την ίδια επιχείρηση. Τέλος, το κόστος για την προσέλκυση ενός νέου πελάτη είναι 5-6 φορές μεγαλύτερο απ' ό,τι για τη διατήρηση ενός παλιού²⁵.

Υπάρχουν τρεις τύποι πελατών όσον αφορά τα παράπονα: οι παραπονούμενοι κατ' επάγγελμα, οι παραπονούμενοι εξ' ανάγκης και οι μη παραπονούμενοι. Οι παραπονούμενοι κατ' επάγγελμα αποτελούν μεγάλο πρόβλημα για τις επιχειρήσεις. Το παράπονο που θα κάνουν, αφορά συνήθως κάτι ασήμαντο, το οποίο προσπαθούν να μεγαλοποιήσουν. Αυτού του τύπου οι άνθρωποι, συνήθως παραπονιούνται πριν καν αγοράσουν με σκοπό να πετύχουν καλύτερη τιμή ή κάποια προσφορά. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν θέλουν αυτούς τους πελάτες. Οι παραπονούμενοι εξ' ανάγκης είναι αυτοί, οι οποίοι δεν αισθάνονται άνετα να παραπονιούνται και σ' αυτήν την κατηγορία ανήκει ένα μεγάλο ποσοστό. Όταν παραπονιούνται αισθάνονται άσχημα και αμήχανα και τις περισσότερες φορές δεν ξέρουν πού να απευθυνθούν. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αφήνουν περιθώρια για να παραπονεθούν οι πελάτες αλλά όχι τόσο μεγάλα ώστε να περιλαμβάνει και τους παραπονούμενους κατ' επάγγελμα. Οι μη παραπονούμενοι πελάτες δεν είναι πελάτες χωρίς παράπονα. Οι μη παραπονούμενοι πελάτες είναι αυτοί που δεν εκφράζουν το παράπονό τους στην επιχείρηση, αλλά σίγουρα το εκφράζουν στον κύκλο τους.

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

Υπάρχουν κάποια πιθανά σενάρια όσον αφορά στα παράπονα των πελατών²⁶:

- ❖ *Ο οργανισμός γνωρίζει το πρόβλημα και ευθύνεται αυτός.* Όταν ένας οργανισμός γνωρίζει ότι έχει κάνει σε κάτι λάθος, αργά ή γρήγορα θα φανερωθεί, οπότε δεν είναι καλό να προσπαθήσει να το κρύψει, γιατί αυτό που θα πετύχει είναι να εξοργίσει περισσότερο τον πελάτη. Ο πελάτης σε μια τέτοια περίπτωση θέλει να διευθετηθεί η κατάσταση από τον εκάστοτε οργανισμό και να ακούσει μια ειλικρινή συγγνώμη.

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

²⁶ Cartwright Roger, *Customer Relations - Επιτυχημένες σχέσεις με τους πελάτες*, (μετ.) Χριστίνα Μαλακού, Anubis, Αθήνα 2001.

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

3.1.1 Λόγοι που Παραπονιούνται ή όχι οι Πελάτες

Για να παραπονεθούν οι πελάτες θα πρέπει να έχει γίνει κάτι που αυτοί θεωρούν πολύ σημαντικό. Ένας πολύ σημαντικός λόγος για να παραπονεθεί ένας πελάτης είναι όταν είναι δυσαρεστημένος από ένα προϊόν που το θεωρεί ακριβό. Όταν ένας πελάτης δίνει ένα μεγάλο ποσό για να αγοράσει κάτι έχει συνήθως και τις ανάλογες προσδοκίες. Μπορεί για την επιχείρηση το προϊόν να είναι αρκετά φθηνό, όμως για το πελάτη, το ποσό αυτό να είναι πολύ μεγάλο. Δεν έχει σημασία αν η επιχείρηση θεωρεί το προϊόν φθηνό, σημασία έχει ότι ο πελάτης το θεωρεί ακριβό.

Ένα ακόμα στοιχείο το οποίο μπορεί να ωθήσει τον πελάτη στο να παραπονεθεί είναι το πόσο σημαντικό είναι το προϊόν για αυτόν. Κάποια προϊόντα είναι πολύ σημαντικά για κάποια άτομα και πολύ ασήμαντα για κάποια άλλα ή για την επιχείρηση. Όταν ο πελάτης χρειάζεται κάτι πολύ και άμεσα, είναι ένας πολύ καλός λόγος για να παραπονεθεί αν δεν το έχει.

Επίσης, όταν ο πελάτης αγοράζει ένα προϊόν το οποίο δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, έχει κάθε λόγο να παραπονεθεί. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε παραπληροφόρηση ή σε παραπλάνηση από κάποιο διαφημιστικό έντυπο. Μπορεί ακόμα, ο πελάτης να μπερδευτεί ανάμεσα στις δυνατότητες παρόμοιων προϊόντων της ίδιας της επιχείρησης.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τη τάση των ανθρώπων να παραπονιούνται είναι η εθνικότητα ή ο πολιτισμός τους, τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, ο χαρακτήρας της προσωπικότητάς τους, ακόμα και η θρησκεία. Οι Slama and Williams²⁷ πιστεύουν ότι το ύφος των αλληλεπιδράσεων των καταναλωτών είναι στενά συνδεδεμένο με τις προθέσεις διαμαρτυρίας αυτών. Τέλος, αν ένας πελάτης έχει παραπονεθεί σε μια επιχείρηση παλαιότερα, το πιο πιθανόν είναι να μην ξαναπαραπονεθεί στην ίδια επιχείρηση ακόμα και να θέλει, από φόβο μήπως τον περάσουν για κατ' επάγγελμα παραπονούμενο.

Αντίθετα, οι πελάτες αποφεύγουν συνήθως να εκφράσουν τα παράπονά τους γιατί²⁸:

- Βαριούνται να γράψουν μια επιστολή.

²⁷ Slama M.E., Williams T.G., "Consumer interaction styles and purchase complaint intention", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 4, 1991, pp.167-174. Διαθέσιμο σε: <http://lilt.ilstu.edu/staylor/csdcdb/articles/Volume4/Slama%20et%20al%201991.pdf>

²⁸ Cartwright R., Green G., *In charge of customer satisfaction*, Blackwell, 1997.

- Δεν αισθάνονται άνετα να τηλεφωνήσουν και να αρχίσουν να παραπονιούνται.
- Ντρέπονται να παραπονεθούν πρόσωπο με πρόσωπο με τον υπεύθυνο σ' ένα κατάστημα.
- Η επιστροφή του προϊόντος θα τους στοιχίσει περισσότερα χρήματα, όπως έξοδα μετακίνησης ή αποστολής του προϊόντος και χρόνο.
- Πιστεύουν ότι η εταιρεία θα αδιαφορήσει.

3.1.2 Συμπεριφορά Παραπονεμένου Πελάτη

Όταν ένας πελάτης έχει κάποιο παράπονο από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία έχει τρεις επιλογές. Η πρώτη επιλογή είναι να μην κάνει τίποτα. Υπάρχουν πελάτες που ενώ είναι δυσαρεστημένοι από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, δεν αντιδρούν καθόλου και μάλιστα συνεχίζουν να αγοράζουν από τον ίδιο οργανισμό. Έτσι, ο οργανισμός, δεν έχει καταλάβει ότι ένας πελάτης είναι δυσαρεστημένος, αφού ο πελάτης δεν του το είπε και επίσης, γιατί ο οργανισμός δεν χάνει κάποιον πελάτη.

Η δεύτερη επιλογή περιλαμβάνει από τον πελάτη αποχή από την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στις περισσότερες φορές ο πελάτης φεύγει τελείως από την επιχείρηση και δεν ξαναγυρνάει ποτέ. Δεν δίνει ποτέ την ευκαιρία στην επιχείρηση να επανορθώσει και επιπλέον ενημερώνει και επηρεάζει αρνητικά όλους τους φίλους και τους γνωστούς του για την επιχείρηση. Η μεγάλη πλειοψηφία των καταναλωτών που βιώνουν μια δυσάρεστη καταναλωτική εμπειρία θα καταφύγουν τελικά σε αυτήν την μορφή αντίδρασης²⁹.

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

Κατά τον Σιώμκο³⁰, η πιθανότητα ο δυσαρεστημένος πελάτης να αντιδράσει

²⁹ Kim C. , Kim S., Im S., Shin C., “The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No 4, 2003, pp.352-371.

³⁰ Σιώμκος Ι., *Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ*, 2η έκδοση, Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 2002.

αυξάνεται όταν:

- ✓ Πιστεύει ότι η συναλλαγή είναι άδικη σε βάρος του και κατά συνέπεια η δυσαρέσκεια του για το προϊόν είναι πάρα πολύ μεγάλη.
- ✓ Η ζημία που προκλήθηκε από τη χρησιμοποίηση του προϊόντος είναι πολύ σοβαρή και μεγάλη.
- ✓ Το προϊόν είναι σημαντικό για τον καταναλωτή.
- ✓ Ο καταναλωτής γνωρίζει ότι η διαδικασία διαμαρτυρίας παραπόνου είναι εύκολη και θα υπάρξει δικαίωση.
- ✓ Ο καταναλωτής ξέρει ότι θα έχει κάποιο όφελος από τη διαμαρτυρία (αποζημίωση, bonus, ανταλλαγή προϊόντος κ.λπ.).
- ✓ Ο καταναλωτής έχει διαμαρτυρηθεί ξανά για κάποιο παράπονό του που προκλήθηκε από κάποιο προϊόν και γενικά, έχει θετική άποψη για τη διαμαρτυρία.
- ✓ Η απόδοση της ευθύνης τίθεται σε κάποιον άλλο, π.χ. στην εταιρία ή γενικά στην κοινωνία.
- ✓ Τα παράπονα και η δυσαρέσκεια είναι μόνιμα προβλήματα.

3.2 Πλεονεκτήματα Παραπόνων

Το σημαντικότερο για την επιβίωση μιας εταιρείας είναι να είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες της. Για να γίνει αυτό πρέπει να μην υπάρχουν παράπονα από τους πελάτες. Το να μην υπάρχουν καθόλου παράπονα είναι πολύ δύσκολο, γι' αυτό το λόγο είναι σημαντικό τα παράπονα που υπάρχουν να επιλύονται. Το ιδανικότερο αποτέλεσμα ανάμεσα στον πελάτη και στην επιχείρηση είναι να κερδίσουν και οι δύο μεριές από ένα παράπονο. Η επιχείρηση, όταν ικανοποιεί έναν πελάτη, διατηρεί τον πελάτη και ισοβαθμίζει τα έξοδα, γιατί ο πελάτης θα συνεχίσει να αγοράζει από αυτήν, και ο πελάτης είναι ικανοποιημένος γιατί η επιχείρηση έκανε ότι μπορούσε για να τον εξυπηρετήσει.

Το παράπονο λειτουργεί διορθωτικά, ως διαδικασία επίλυσης ενός συγκεκριμένου

προβλήματος, και γίνεται αφετηρία των κατάλληλων προληπτικών ενεργειών ώστε να μην παρουσιαστεί ξανά παρόμοιο πρόβλημα με τη συγκεκριμένη διαδικασία, τμήμα ή υπάλληλο (ιδιαίτερα εάν τα παράπονα είναι επαναλαμβανόμενα). Το σημαντικότερο πλεονέκτημα της επίλυσης των παραπόνων των πελατών για μια επιχείρηση είναι ότι ο πελάτης παραμένει στην επιχείρηση. Όχι μόνο ο πελάτης συνεχίζει να αγοράζει από την εταιρεία, αλλά την εμπιστεύεται περισσότερο και είναι σίγουρος ότι και στο μέλλον, αν χρειαστεί κάτι η εταιρεία, θα το επιλύσει. Επίσης, ο ικανοποιημένος πελάτης θα το διαδώσει και σε άλλα άτομα και θα παινέσει την επιχείρηση.

Όταν μια επιχείρηση δέχεται ένα παράπονο οφείλει να το αναλύσει και να διορθώσει κάποια θέματα που ίσως είχαν κάποια προβλημάτκια. Για παράδειγμα, εντοπίζει τις αδυναμίες των προμηθευτών του και τις διορθώνει. Με τη συλλογή παραπόνων εντοπίζει και διορθώνει και τα δικά της λάθη. Αν, για παράδειγμα, υπάρχει ένα ελαττωματικό προϊόν, θα το διαπιστώσει κατ' ευθείαν και θα το αποσύρει από την αγορά πριν να καταφέρει να δημιουργήσει και άλλους παραπονεμένους πελάτες. Τα παράπονα παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στην επιχείρηση χωρίς κάποιο κόστος, αν συγκριθεί με το κόστος που χρειάζεται να διεξαχθεί μια έρευνα για την επιχείρηση. Μπορεί η επιχείρηση μέσω των παραπόνων να καταλάβει τι ικανοποιεί περισσότερο τους πελάτες, αν και γιατί στρέφονται στους ανταγωνιστές, σε τι βαθμό ικανοποιείται ο πελάτης με τις ήδη προσφερόμενες υπηρεσίες και τι ζητάει περισσότερο από την επιχείρηση. Επίσης, μπορεί μέσα από τα παράπονα των πελατών να δημιουργηθεί μια καινοτόμος ιδέα για τη δημιουργία ενός καινούργιου προϊόντος.

3.3 Αντιμετώπιση παραπόνων

Το παράπονο πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια θαυμάσια ευκαιρία για να δείξει η εταιρεία ότι έχει δυνατότητες να εξυπηρετήσει σωστά τον πελάτη³¹. Όπως είπαμε παραπάνω, το κόστος απόκτησης ενός πελάτη είναι έξι (6) φορές μεγαλύτερο από αυτό της διατήρησης ενός υπάρχοντος. Έτσι, είναι πολύ σημαντικό ο πελάτης που έρχεται με κάποιο πρόβλημα να

³¹ Ρεγκούκος Π., *Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών*, Εκδόσεις Παναγιώτης Γ. Ρεγκούκος, 1992

φεύγει με καλή εντύπωση για την επιχείρηση.

Η αντιμετώπιση παραπόνων απαιτεί τρία βήματα: την έρευνα, την επανόρθωση και την αξιοποίηση εμπειρίας. Όταν γίνεται κάποιο παράπονο, η εταιρεία κάνει πάντα κάποια έρευνα ώστε να ανακαλύψει αν το παράπονο αυτό είναι δικαιολογημένο. Εάν είναι, τότε η εταιρεία θα επανορθώσει για το λάθος της. Έπειτα, η εταιρεία θα αξιοποιήσει την εμπειρία αυτή λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα για να μην ξανα-επανεληφθεί³². Σήμερα, οι περισσότεροι πιστεύουν ότι είναι προτιμότερο να γίνεται πρώτα η επανόρθωση της εταιρείας και μετά η έρευνα, ειδικά αν πρόκειται για προϊόντα μικρής χρηματικής αξίας. Βέβαια, η έρευνα είναι πολύ σημαντική, γιατί η επιχείρηση πρέπει να δει σε τι έφταιξε, ώστε να βελτιωθεί και να προλάβει παράπονα άλλων πελατών.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για μια σωστή πολιτική αντιμετώπισης παραπόνων σύμφωνα με τη Bailey³³ είναι μία επιχείρηση να διαθέτει άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό που μπορεί να αντιμετωπίσει τέτοιου είδους προβλήματα με ευγένεια και επαγγελματισμό, να αναλαμβάνει την ευθύνη για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, να έχει εδραιώσει την ομαδική εργασία και να διαθέτει τις κατάλληλες υποδομές και διαδικασίες, έτσι ώστε κάθε παράπονο να επιλύεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και οι αιτίες κάθε προβλήματος να αναλύονται για να πραγματοποιούνται οι απαραίτητες βελτιώσεις και αλλαγές σε ό,τι αφορά διαδικασίες, πόρους, εκπαίδευση εργαζομένων κ.ά.

Επίσης, και οι Eccles και Durand³⁴ υποστηρίζουν ότι έχει σημασία ο τρόπος που οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα παράπονά τους για το αν ο πελάτης επιστρέψει στην επιχείρηση. Πιστεύουν ότι η επιχείρηση πρέπει να διαμορφώσει μία στρατηγική διαχείρισης παραπόνων η οποία θα είναι εστιασμένη στην εκπαίδευση των εργαζομένων για να επιλύουν κάθε πρόβλημα των πελατών, στην εκπαίδευση τους για να μπορούν να αναλαμβάνουν κάθε παράπονο και να μην παραπέμπουν του πελάτες σε άλλους υπαλλήλους ή στους προϊσταμένους και στην υιοθέτηση και γνωστοποίηση σε όλη την επιχείρηση των καλών πρακτικών που αναφέρονται στη διαχείριση των παραπόνων.

Τέλος, για να αποκατασταθούν οι σχέσεις επιχείρησης και πελάτη, ο πελάτης έχει την

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

³³ Bailey D., "Recovery from customer service shortfalls", *Managing service quality*, Vol 4, No 6, 1994.

³⁴ Eccle G. and Durand P., "Complaining customer service recovery and continuous improvement", *Managing service quality*, Vol. 8, No 1, 1998

ανάγκη να ακούσει μια ειλικρινή συγνώμη ακόμα και όταν η επιχείρηση έχει δίκιο, γιατί ο πελάτης παρ' όλα αυτά ταλαιπωρήθηκε. Μια συγνώμη αναφέρεται σε μια πολύτιμη ανταμοιβή που αναδιανέμει εκτίμηση σε μια σχέση ανταλλαγής³⁵. Πρέπει η συγνώμη να ειπωθεί με πραγματική αίσθηση λύπης του υπαλλήλου της επιχείρησης και με προσοχή όταν ο πελάτης έχει άδικο ώστε να μην ταπεινωθεί.

Κάποιοι οργανισμοί διαθέτουν ένα ειδικό τμήμα εξυπηρέτησης πελατών ώστε να αντιμετωπίζουν τα παράπονα πελατών. Αυτό το γεγονός είναι δίκικο μαχαίρι, γιατί το τμήμα αυτό δεν έρχεται σε άμεση επαφή με το πελάτη, οπότε δεν γνωρίζει πολύ καλά τις ανάγκες του και από την άλλη, το τμήμα αυτό είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο για να αντιμετωπίζει παράπονα. Όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο, το τμήμα εξυπηρέτησης και οι υπάλληλοι πρέπει να είναι σε διαρκή επικοινωνία. Επίσης, όταν ο πελάτης θέλει να παραπονεθεί για κάτι, συνήθως θέλει να το κάνει στον υπάλληλο από τον οποίο αγόρασε το προϊόν γιατί νοιώθει πιο άνετα. Πολλές φορές οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής πρέπει να αντιμετωπίσουν έναν θυμωμένο πελάτη, μέχρι να τον παραπέμψουν κάπου αλλού και πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι για να το κάνουν.

Για να γίνει μια αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων, το σημαντικότερο για να εταιρεία είναι να έχει έναν τρόπο επικοινωνίας για τους παραπονεμένους πελάτες. Ένας τέτοιος τρόπος μπορεί να είναι η τηλεφωνική επικοινωνία, ένα έντυπο παραπόνων που θα μπορεί να το συμπληρώσει στο κατάστημα ο πελάτης και τέλος, μέσω του site και μέσω e-mail. Το site της επιχείρησης πρέπει να είναι απλό, κατανοητό και να βοηθάει το πελάτη να βρίσκει εύκολα και γρήγορα αυτό που θέλει γλιτώνοντας χρόνο.

Από την άλλη μεριά, αφού ο πελάτης εκφράσει στην εταιρεία το παράπονό του, αυτή είναι υποχρεωμένη να έχει ένα σύστημα προώθησης των πληροφοριών εκεί που χρειάζεται, ώστε να επιλυθεί γρήγορα το πρόβλημα. Για να γίνει αυτό συνήθως η εταιρεία πρέπει να κατηγοριοποιήσει τα παράπονα και να εξάγει συμπεράσματα. Κάποια παράπονα μπορεί να διαπιστωθούν από τον υπάλληλο που εξυπηρετεί τον πελάτη και να διορθωθούν επιτόπου. Τέλος, η απάντηση που θα στείλει η επιχείρηση στον πελάτη, δεν πρέπει να είναι τυποποιημένη, αλλά να απευθύνεται αποκλειστικά στο παράπονο του πελάτη και η απάντηση, όπως και η επίλυση του προβλήματος θα πρέπει να είναι άμεση.

³⁵ Smith A.K., Bolton R.N. and Wagner J., "A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery", *Journal of Marketing Research*, 36(3), 1999, pp. 356-372.

3.4 Διαχείριση Παραπόνων

Διαχείριση παραπόνων είναι ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και ο έλεγχος όλων των μέτρων στα οποία μια επιχείρηση προβαίνει όταν έχει να κάνει με παράπονα πελατών της.

Η διαχείριση των παραπόνων αποτελεί ένα θέμα πολύ μεγάλης σημασίας, λόγω των μεγάλων ανταγωνιστικών πιέσεων που ασκεί η αγορά, οι οποίες καθιστούν πολύ δύσκολο και αυξάνουν το κόστος για τις επιχειρήσεις να προσελκύσουν νέους πελάτες από το να διατηρήσουν τους υπάρχοντες.

Η διαχείριση παραπόνων αποτελεί μια ευκαιρία για την επιχείρηση να δείξει τις δυνατότητές της στη διατήρηση των πελατών. Όταν ο πελάτης έρθει στην εταιρεία για να εκφράσει το παράπονό του και φύγει χωρίς κανένα αποτέλεσμα, είναι σίγουρο ότι θα το διαδώσει στο περιβάλλον του, γεγονός που δεν συμφέρει την εταιρεία. Όταν όμως, η εταιρεία κατανοήσει το πρόβλημά του, δημιουργεί στο πελάτη θετικές εντυπώσεις και ένα αίσθημα ασφάλειας το οποίο προκύπτει από τη σιγουριά που έχει ο πελάτης ότι οτιδήποτε πρόβλημα προκύψει στο μέλλον, η επιχείρηση θα το λύσει, οπότε δεν χρειάζεται να στραφεί σε ανταγωνιστικές εταιρείες.

Ο Zairi³⁶ υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ενθαρρύνουν τους πελάτες να εκφράζουν τα παράπονά τους, γιατί έτσι η επιχείρηση μπορεί να κατανοήσει και να βελτιώσει τις περιοχές στις οποίες παρουσιάζει ελλείψεις, να βρίσκεται συνεχώς σε εγρήγορση, να βελτιστοποιεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της αλλά και να μετράει την απόδοσή της.

Οι Johnston και Fern³⁷ πιστεύουν ότι οι τακτικές που θα πρέπει να ακολουθεί μία επιχείρηση για την αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων είναι:

- Δήλωση συγγνώμης.
- Ένδειξη ενσυναίσθησης.

³⁶ Zairi M., "Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems", *The TQM Magazine*, Vol. 12, No 5, 2000, pp.331-337.

³⁷ Johnston R., Fern A., "Service recovery strategies for single and double deviation scenarios", *The Service Industries Journal*, Vol. 19, No 2, 1999, pp.69-82.

- Παροχή των απαραίτητων πληροφοριών στον πελάτη.
- Αναγνώριση του προβλήματος.
- Παροχή εξηγήσεων.
- Αποζημίωση (παροχή δωρεάν προϊόντος ή κουπονιών, επιστροφή χρημάτων κ.ά.).
- Αντικατάσταση προϊόντος.
- Συμμετοχή της διοίκησης στην επίλυση του παραπόνου.
- Επιδίωξη ανατροφοδότησης έπειτα από την επίλυση του παραπόνου.

3.4.1 Χειρισμός Παραπονεμένου Πελάτη

Ο υπάλληλος της επιχείρησης ή του οργανισμού πρέπει να ξέρει να χειρίζεται τον πελάτη. Πρέπει πάντα να είναι πρόθυμος να ακούσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη και να του προφέρει το κατάλληλο προϊόν ή υπηρεσία που να καλύπτει τις ανάγκες του. Ο υπάλληλος για να κερδίσει τον πελάτη θα πρέπει να του προσφέρει ένα προϊόν που να τον κάνει να νοιώσει ενθουσιασμένο και να το διαδώσει παντού. Όταν ο υπάλληλος ξοδέψει χρόνο να ακούσει τον πελάτη, τις ανάγκες του και τα προβλήματά του, τότε κερδίζει την εμπιστοσύνη του πελάτη, τον κάνει να αισθάνεται σημαντικός και μένει πιστός στην επιχείρηση. Η επιχείρηση πρέπει να είναι ειλικρινής με τον πελάτη ακόμα και να υπάρξει κάποιο πρόβλημα με το προϊόν ή την υπηρεσία του. Αντίθετα δεν πρέπει να πει ψέματα στο πελάτη και να τον κοροϊδέψει, γιατί αν ο πελάτης αισθανθεί κάτι τέτοιο θα φύγει από την συγκεκριμένη επιχείρηση και θα στραφεί αλλού. Αν όμως, νοιώσει ότι η επιχείρηση καταλαβαίνει το λάθος της και κατ' επέκταση σέβεται τον πελάτη, ο πελάτης θα παραμείνει στην εταιρεία και θα συνεχίζει να αγοράζει από αυτήν έχοντας την σιγουριά ότι όποιο πρόβλημα παρουσιαστεί στην πορεία θα διευθετηθεί από την επιχείρηση.

Είναι σημαντικό επίσης να αισθάνεται ο πελάτης ότι η επιχείρηση δεν τον ξεχνάει και μετά την αγορά ενός προϊόντος. Μπορεί η επιχείρηση να επικοινωνεί με τον πελάτη κατά τη διάρκεια του έτους στέλνοντας ενημερωτικά φυλλάδια ή και να επικοινωνεί τηλεφωνικά μαζί του για να δει αν είναι ικανοποιημένος με το προϊόν και αν χρειάζεται κάτι άλλο. Μ' αυτόν τον τρόπο και υπενθυμίζει στον πελάτη την ύπαρξη της εταιρείας και την ύπαρξη ανάγκης για

αγορά ενός προϊόντος που δεν θα καταλάβαινε ότι θέλει πιο νωρίς.

Τέλος, σημαντικό για την εξυπηρέτηση των πελατών είναι και ο χώρος που υποδέχεται μια επιχείρηση τον πελάτη. Ο χώρος πρέπει να είναι φιλικός, άνετος, καθαρός, τακτοποιημένος και ο τρόπος υποδοχής και επικοινωνίας με τον πελάτη επαγγελματικός για να μπορέσει ο πελάτης πιο εύκολα να εμπιστευτεί την επιχείρηση.

Για να παραπονεθεί ένας πελάτης πρέπει η επιχείρηση να είναι πρόθυμη να τον ακούσει. Αν η επιχείρηση δεν του δώσει κανένα κίνητρο να παραπονεθεί, είναι πολύ δύσκολο να το κάνει. Ο πελάτης για να παραπονεθεί θα πρέπει να είναι είτε θυμωμένος, είτε αποφασισμένος, είτε απογοητευμένος³⁸.

Όταν ο πελάτης είναι θυμωμένος, απαιτούνται σημαντικές διαπροσωπικές σχέσεις από τον εκάστοτε αρμόδιο υπάλληλο. Η αντιμετώπιση από τον υπάλληλο που θα έρθει πρώτα σε επαφή με τον πελάτη θα πρέπει να είναι ευγενική, ήρεμη και με διάθεση για εξυπηρέτηση. Είναι καλύτερο τα παράπονα των πελατών να συζητούνται σε κάποιο ήσυχο μέρος, όταν πρόκειται για παράπονα πρόσωπο με πρόσωπο. Επιπλέον, είναι καλύτερο η συζήτηση να γίνεται με τα άτομα καθιστά και όχι όρθια, γιατί όταν ο πελάτης είναι σε όρθια στάση έχει τάσεις να γίνεται πιο επιθετικός. Επίσης, ακόμα και αν ο πελάτης ανεβάζει τον τόνο της φωνής του, ο υπεύθυνος υπάλληλος πρέπει να διατηρεί ήπιους τόνους, για να μην εξοργίσει περισσότερο τον πελάτη. Πρέπει να προσπαθήσει να τον καθησυχάσει με φράσεις όπως «έχετε δίκιο, σας καταλαβαίνω, θα κάνω ότι καλύτερο μπορώ, ότι δεν έχει κανείς πρόθεση να τον δυσαρεστήσει, ότι είναι πολύ πολύτιμοι οι πελάτες και ενδιαφέρεται η επιχείρηση να τους ικανοποιήσει». Τέλος, ο πελάτης θα πρέπει να ηρεμήσει και γι' αυτό το λόγο πρέπει ο υπάλληλος να τον αφήσει να μιλήσει. Ένας θυμωμένος πελάτης, κάνει πολύ ώρα να ηρεμήσει ακόμα και αν το πρόβλημά του έχει λυθεί. Εάν ο πελάτης φωνάζει δυνατά και βρίζει, τότε ο υπάλληλος πρέπει να επαναλάβει ότι πρέπει να ηρεμήσει και να σταματήσει να βρίζει και να φωνάζει και να αρχίσει το διάλογο³⁹.

Όταν πρόκειται για γραπτό παράπονο, τότε πρέπει να διαχωριστεί η ουσία του παραπόνου από το θυμό. Επίσης, ο πελάτης πρέπει να πάρει απάντηση για να ενημερωθεί για την πορεία του αιτήματός του. Αν καθυστερήσει για οποιονδήποτε λόγο η έρευνα για την

³⁸ Cartwright Roger, *Customer Relations - Επιτυχημένες σχέσεις με τους πελάτες*, (μετ.) Χριστίνα Μαλακού, Anubis, Αθήνα 2001.

³⁹ Ρεγκούκος Π., *Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών*, Εκδόσεις Παναγιώτης Γ. Ρεγκούκος, 1992

αντιμετώπιση του προβλήματος του πελάτη, ο πελάτης θα πρέπει να ενημερωθεί. Το σημαντικότερο και στις δύο περιπτώσεις είναι να μην δυσαρεστηθεί κι άλλο ο ήδη δυσαρεστημένος πελάτης⁴⁰.

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να χειριστεί η επιχείρηση έναν παραπονεμένο πελάτη είναι να διαθέτει ένα σύστημα συλλογής και επεξεργασίας των παραπόνων. Σύμφωνα με το Σπανό⁴¹, υπάρχουν πολλοί τρόποι συλλογής αποτελεσμάτων, οι σημαντικότεροι είναι οι εξής:

- ⌘ Ανάλυση αποτελεσμάτων ερευνών αγοράς/ ερωτηματολογίων.
- ⌘ Ανάλυση αποτελεσμάτων εσωτερικών επισκοπήσεων.
- ⌘ Συλλογή πληροφοριών από τα τμήματα εξυπηρέτησης.
- ⌘ Συλλογή και ταξινόμηση παραπόνων πελατών που εκφράζονται σε διάφορες υπηρεσίες της εταιρίας.
- ⌘ Προσδιορισμός των προδιαγραφών του προϊόντος / υπηρεσίας που προκύπτουν από τα παράπονα και τις υποδείξεις των πελατών.
- ⌘ Ανάλυση των προδιαγραφών και αξιολόγηση της δυνατότητας μετάφρασής τους σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος/ υπηρεσίας.
- ⌘ Ενσωμάτωση των νέων προδιαγραφών στο σχεδιασμό του οργανισμού, ανάλογη τροποποίηση διαδικασιών, ανάπτυξη και παραγωγή της υπηρεσίας σύμφωνα με τις νέες προδιαγραφές.

Κάποιοι άλλοι τρόποι συλλογής παραπόνων είναι:

- ⌘ Κουτί παραπόνων. Τείνει να θεωρηθεί ξεπερασμένο, ωστόσο εξακολουθεί να είναι μία από τις πλέον δημοφιλείς μεθόδους συλλογής.



Πηγή εικόνας: <http://www.homepraktika.gr/koyti-paraponon-603-montelo#.UR-WUKWjegY>

⁴⁰ Cartwright Roger, *Customer Relations - Επιτυχημένες σχέσεις με τους πελάτες*, (μετ.) Χριστίνα Μαλακού, Anubis, Αθήνα 2001.

⁴¹ Σπανός Α, *Πώς παράγονται και πώς παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας*, Γαλαίος, 1997.

- ⌘ Συναντήσεις με πελάτες ή ομάδες πελατών (focus groups). Διεξάγονται συναντήσεις με ομάδες (8 έως 10 ατόμων) προσεκτικά επιλεγμένων πελατών, με συγκεκριμένο θέμα. Κάθε ομάδα πρέπει να είναι σχετικά ομοιογενής.
- ⌘ Ερωτηματολόγιο που αποστέλλεται στους πελάτες. Θα πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι που να διευκολύνει τον πελάτη να το συμπληρώσει. Δεν συνιστάται να είναι πολύ μακροσκελές, γιατί αποθαρρύνει τον ερωτώμενο.
- ⌘ Ερωτηματολόγιο που διανέμεται στους υπαλλήλους. Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται στη διασφάλιση της ανωνυμίας, ενώ θα πρέπει να συμπληρώνεται σε εργάσιμες ώρες.
- ⌘ Ιστοσελίδες, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Τα τελευταία χρόνια, με τη ραγδαία ανάπτυξη του διαδικτύου, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αποκτούν ιστοσελίδα και email, διευκολύνοντας την επικοινωνία με τους πελάτες τους.
- ⌘ Τηλεφωνικές γραμμές δωρεάν επικοινωνίας.
- ⌘ Έρευνες αγοράς ή συμμετοχή σε περιοδικές έρευνες τύπου omnibus. Συνήθως η διεξαγωγή τους ανατίθεται σε εξειδικευμένη εταιρεία ερευνών.
- ⌘ Από τμήματα ή υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με πελάτες, ακόμη και από managers οι οποίοι «τριγυρίζουν» μέσα στα καταστήματα ακριβώς για να συλλέγουν παράπονα.
- ⌘ Κάποιος εμφανίζεται ως πελάτης και αξιολογεί τη συμπεριφορά και τις αντιδράσεις υπαλλήλων. Δεν θεωρείται «επιστημονική» μέθοδος, αν όμως εφαρμοστεί σωστά, είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική.

3.4.2 Μέθοδοι Πρόληψης Παραπόνων

Ο καλύτερος τρόπος για να αντιμετωπιστεί ένα παράπονο είναι η πρόληψη. Είναι πολύ δύσκολο σε μια επιχείρηση να μην υπάρχουν παράπονα. Όμως, είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να προσπαθεί να ικανοποιήσει τους πελάτες ώστε να μειωθούν τα παράπονα. Η επιχείρηση πρέπει να ερευνά τα παράπονα των πελατών και την αιτία που αυτά υπάρχουν, ώστε να κατανοήσει τους λόγους που οδήγησαν τον πελάτη να παραπονεθεί στην επιχείρηση.

Η επιχείρηση πρέπει να είναι αντικειμενική και να προσπαθεί να καταλάβει τι ακριβώς θέλει ο πελάτης και γιατί παραπονιέται, προκειμένου να προλάβει επιθυμίες άλλων

πελατών.

Το προσωπικό της επιχείρησης πρέπει να είναι εκπαιδευμένο να αντιμετωπίζει παράπονα και να διαχειρίζεται τους πελάτες. Πρέπει να τους καθησυχάσει και να δείξει προσοχή στο πρόβλημά τους και όχι να τους αντιμετωπίσει με θυμό και υπεροψία. Γενικά, ο πελάτης πρέπει να δείξει ανωτερότητα και να κρατήσει τους τόνους σε χαμηλά επίπεδα, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να δείξει ότι χάνει τον έλεγχο και να υψώσει φωνή. Ο υπάλληλος πρέπει να είναι ειλικρινής με τον πελάτη και να ζητήσει συγγνώμη ακόμα και αν δεν φταίει η επιχείρηση. Μπορεί ακόμη η επιχείρηση να αποζημιώσει τον πελάτη με κάποια δωρεάν προϊόντα ή κάποια έκπτωση. Τέλος, σημαντική είναι και η συστηματική καταγραφή των παραπόνων για πρόληψη των νέων.

3.5 Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO)

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) με την έκδοση του προτύπου ISO 10002 “Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων” παρέχει οδηγίες για τον τρόπο διαχείρισης και αντιμετώπισης των παραπόνων και ιδιαίτερα για τη διαδικασία διαχείρισης.

Το διεθνές αυτό πρότυπο παρέχει το πλαίσιο με το οποίο οι πληροφορίες που αποκτούνται μέσω της διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων, οδηγούν σε:

1. Βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού.
2. Βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός.
3. Βελτίωση της εικόνας και της φήμης του οργανισμού.

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων σύμφωνα με το ISO 10002 είναι κατάλληλο για κάθε οργανισμό ο οποίος επιθυμεί όχι απλώς να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των πελατών, αλλά να παρέχει πολύ περισσότερα από αυτά που περιμένουν αυτοί, στοιχείο το οποίο είναι βασική προϋπόθεση για όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτου μεγέθους και τύπου τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα.



Πηγή εικόνας: <http://www.pts.net/enhaberbultenleri.php?id=31>

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 10002, τα οφέλη από την εφαρμογή του είναι τα κάτωθι:

- ★ *Εμπιστοσύνη των πελατών:* με την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης παραπόνων, αυξάνεται η ικανότητα διατήρησης της πιστότητας των πελατών. Οι πελάτες αισθάνονται εμπιστοσύνη για τη δέσμευση του οργανισμού να επιλύσει και να αντιμετωπίσει κάθε παράπονό τους ή/και κάθε αίτημά τους
- ★ *Βελτίωση της Αποδοτικότητας:* Η εφαρμογή του προτύπου και η πιστοποίηση διασφαλίζει μια άρτια δομημένη διαδικασία μέσω της οποίας είναι δυνατός ο προσδιορισμός των αιτιών των παραπόνων και η οριστική τους επίλυση - μη επανεμφάνισής τους. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνονται οι λειτουργίες του οργανισμού.
- ★ *Βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες:* το πρότυπο βοηθά στην υιοθέτηση μιας πελατοκεντρικής προσέγγισης για τη διαχείριση, την ανάλυση και αξιολόγηση των παραπόνων των πελατών και ταυτόχρονα ενθαρρύνει το προσωπικό να βελτιώσει τις δεξιότητες και τη συμπεριφορά του κατά την αλληλεπίδραση και επαφή με τους πελάτες.
- ★ *Συνεχή Βελτίωση:* παρέχει μια βάση για συνεχή βελτίωση και ανάλυση της διαδικασίας διαχείρισης των παραπόνων και του τρόπου αντιμετώπισης αυτών.
- ★ *Διαφάνεια:* Παρέχει στους παραπονούμενος μια ανοικτή, αποτελεσματική και εύκολη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων.
- ★ *Δυνατότητα Επιθεώρησης:* ένα Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων βασισμένο στο ISO 10002 είναι επιθεωρήσιμο, καθώς μέσω επιθεωρήσεων είναι δυνατή η διάγνωση του βαθμού τήρησης της διαδικασίας.
- ★ *Συγχρονισμός:* το πρότυπο ISO 10002 αποτελεί έναν οδηγό για τη διαχείριση των παραπόνων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε ως ανεξάρτητο σύστημα είτε ως μέρος ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σύμφωνα με το ISO 9001.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Διαχείριση Παραπόνων για τη Διακράτηση Πελατών στον Τραπεζικό Κλάδο

4.1 Εισαγωγή

Στην Ελλάδα δεν έχουμε πολλές μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά έχουμε πολλές μικρομεσαίες, γι' αυτό το λόγο δεν μπορούμε να καταλάβουμε την έννοια του παραπόνου και της διαχείρισής του και δεν μπορούμε να δούμε ένα σύστημα διαχείρισης και πώς αυτό προσαρμόζεται στις ανάγκες των πελατών. Γι' αυτό το λόγο, θα δούμε τι ισχύει για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της χώρας μας. Οι πελάτες είναι μορφωμένοι με υψηλό βιοτικό επίπεδο και μπορούν να απαιτούν και να ζητούν από τις τράπεζες να είναι σωστές και όταν αυτό δεν γίνεται, έχουν το δικαίωμα να παραπονοιούνται.

4.2 Ο Τραπεζικός Κλάδος

Ο τραπεζικός κλάδος αποτελεί ένα από τα πιο δυναμικά και ταχύτατα αναπτυσσόμενα κομμάτια της ελληνικής οικονομίας. Η διεθνοποίηση του τραπεζικού συστήματος, καθώς και οι κοινοτικές και διεθνείς εξελίξεις οδηγούν σε μεγάλες αλλαγές όλο το πιστωτικό σύστημα της χώρας και παράλληλα ωθούν τα πιστωτικά ιδρύματα να λειτουργήσουν σε ανταγωνιστική βάση με επίκεντρο την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Η παγκοσμιοποίηση και η είσοδος στην ελληνική αγορά παρόμοιων προϊόντων, κάνουν τις τράπεζες περισσότερο ανταγωνιστικές. Έτσι, όταν οι πελάτες έχουν περισσότερες επιλογές αυξάνονται και οι απαιτήσεις τους. Οι τράπεζες θέλοντας να γίνουν πιο ελκυστικές εφαρμόζουν συνεχώς νέες τεχνολογίες και νέες πελατειακές πολιτικές και εκπαιδεύουν το προσωπικό τους ώστε να χειρίζεται αποτελεσματικά τις απαιτήσεις και τα παράπονα των πελατών τους. Παλαιότερα, οι πελάτες δεν άλλαζαν εύκολα τράπεζα, πλέον όμως δοκιμάζουν και νέα προϊόντα και δεν διστάζουν να αλλάξουν τράπεζα, όταν κάποια άλλη τους ικανοποιεί περισσότερο. Ο πελάτης, εκτός από το να πάει στο κατάστημα και να ενημερωθεί, μπορεί να το κάνει και μέσω διαδικτύου και με άλλους τρόπους πλέον. Μαθαίνει, ερευνά και μετά αποφασίζει τι τον συμφέρει περισσότερο και τι όχι. Οι πελατειακές σχέσεις ειδικά σε μεγάλους οργανισμούς όπως είναι οι τράπεζες, παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο. Ο καταθέτης πρέπει πρώτα να εμπιστευτεί την τράπεζα, δηλαδή τον υπάλληλο και μετά να τοποθετήσει τα χρήματά του σ' αυτήν. Ο υπάλληλος πρέπει να είναι πρόθυμος, να ακούσει, να κατανοήσει και να καθησυχάσει τον πελάτη, προκειμένου να τον κρατήσει στην τράπεζα. Τέλος, το πιο σημαντικό και σ' αυτό που θα επικεντρωθούμε περισσότερο είναι η διαχείριση παραπόνων των τραπεζών. Αν ένας πελάτης δυσαρεστηθεί από μία τράπεζα, δεν θα την εμπιστευτεί ποτέ ξανά και μάλιστα, θα μεταδώσει την αρνητική εμπειρία του και σε άλλους ανθρώπους.

Σε αντίθεση με τον τραπεζικό τομέα άλλων χωρών, οι τράπεζες στην Ελλάδα δεν υπήρξαν γενεσιουργός αιτία της οικονομικής κρίσης, αλλά υφίστανται τις συνέπειες των δημοσιονομικών προβλημάτων της χώρας, τις οποίες μπόρεσαν να αντιμετωπίσουν, με επιτυχία, χάρη στην ικανοποιητική κεφαλαιακή τους βάση, τη χαμηλή συγκριτικά μόχλευση και τη συντηρητική πολιτική διαχείρισης ρευστότητας και ποιότητας ενεργητικού.

Οι συνεχείς υποβαθμίσεις της πιστοληπτικής αξιολόγησης των ελληνικών τραπεζών, αποτέλεσμα των αντίστοιχων υποβαθμίσεων της χώρας, ο αποκλεισμός των ελληνικών τραπεζών από τις διεθνείς αγορές άντλησης κεφαλαίων, αλλά και ο περιορισμός της ρευστότητάς τους από την έντονη εκροή καταθέσεων που παρατηρήθηκε στην ελληνική αγορά κατά τη διάρκεια του 2010 αντισταθμίστηκαν κυρίως από τα συνδυασμένα μέτρα ενίσχυσης της ρευστότητας εκ μέρους του Ελληνικού Δημοσίου και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Επιπλέον, το 2010 σημειώθηκε υποχώρηση της αποδοτικότητας των ελληνικών τραπεζών, με σημαντική άνοδο, της τάξης του 19% σε ετήσια βάση, των προβλέψεων λόγω της χειροτέρευσης των δεικτών ποιότητας των δανειακών χαρτοφυλακίων

τους.

Οι μεγάλοι διεθνείς οίκοι αξιολόγησης τονίζουν πως το ελληνικό πιστωτικό σύστημα θα παραμείνει υπό πίεση, εξαιτίας της επιδείνωσης της ύφεσης και της παρατεταμένης κρίσης χρέους της χώρας. Η δήλωση του διευθύνοντα συμβούλου της Εθνικής Τράπεζας για το 2012, ότι θα ήταν ακόμη δυσκολότερη χρονιά για τις ελληνικές Τράπεζες (όπως και αποδείχθηκε) αντικατοπτρίζει την αγωνία των κορυφαίων παραγόντων του ελληνικού τραπεζικού συστήματος για τις επερχόμενες εξελίξεις.

Κάτω από τις σημερινές συνθήκες, η πρόκληση για το τραπεζικό μας σύστημα έχει τέσσερις πτυχές⁴²:

- ☞ Να βελτιωθεί η ποιότητα των συνθηκών ρευστότητας, με σταδιακή αποκλιμάκωση της εξάρτησης από τη ρευστότητα που αντλείται από την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.
- ☞ Να διατηρηθεί σταθερό, με διατήρηση υψηλών δεικτών κεφαλαιακής επάρκειας.
- ☞ Να συγκρατήσει τα λειτουργικά του έξοδα.
- ☞ Να συνεχίσει τη στήριξη των διεθνών δραστηριοτήτων του, ειδικά σε χώρες όπου η οικονομική συγκυρία βελτιώνεται ή έχει βελτιωθεί σημαντικά.

Μέσα από τα σημερινά προβλήματα του ελληνικού τραπεζικού συστήματος ξεχωρίζουν⁴³:

1. Η απόσυρση μεγάλου ποσού καταθέσεων, μεγέθους 80 δις ευρώ μεταξύ 2009 – 2011 (εκ των οποίων τα 55 δις από το τέλος του 2009) λόγω κρίσης, αβεβαιότητας για τις εξελίξεις σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο και φυγής κεφαλαίων.
2. Το μεγάλο μερίδιο (περίπου 60 δις ευρώ) απαξιωμένων ελληνικών κρατικών ομολόγων στα τραπεζικά χαρτοφυλάκια.
3. Το σημαντικό πρόβλημα ρευστότητας και μεγάλος βαθμός εξάρτησης από την ΕΚΤ, καθώς αποτελεί σήμερα τον κύριο δανειστή τους σε αντιδιαστολή με τον παλαιό και εύκολο τρόπο δανεισμού τους (μέσω της διατραπεζικής αγοράς).

⁴² Ελληνική Ένωση Τραπεζών, *Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και το 2012*, Ιανουάριος 2013, διαθέσιμο σε: <http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSystima2011-12web.pdf>

⁴³ Δημητρόπουλος Νικήτας, «Οι κινήσεις των ελληνικών τραπεζών το 2012 και η έκθεση Blackrock», *Capitalinvest.gr*, διαθέσιμο σε: http://www.capitalinvest.gr/info.php?product_id=335

4. Η σημαντική αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων και ταυτόχρονη αύξηση των επισφαλειών.
5. Οι νέες και σοβαρές πιέσεις από το πρόγραμμα ανταλλαγής ομολόγων (PSI) και ενδεχόμενο μεγαλύτερου κουρέματος του δημόσιου χρέους.
6. Η συρρίκνωση των μετοχικών αξιών και των χρηματιστηριακών κεφαλοποιήσεων με συνέπεια τη δυσχέρεια υλοποίησης μελλοντικών αυξήσεων κεφαλαίου.

Τα τελευταία χρόνια ο τραπεζικός κλάδος συμβάλει στην ανάπτυξη όλης της ελληνικής οικονομίας και στην αύξηση του βιοτικού επιπέδου των ανθρώπων. Σύμφωνα με την Ένωση Ελλήνων Τραπεζών⁴⁴, οι τράπεζες:

- ↻ Προσφέρουν τα τελευταία χρόνια πολλά και καλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.
- ↻ Επενδύουν σε υψηλή τεχνολογία και σε ανθρώπινο κεφάλαιο, για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.
- ↻ Μειώνουν το κόστος χρηματοδότησης για τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά.
- ↻ Δημιουργούν προϋποθέσεις για την ανάπτυξη άλλων κλάδων της ελληνικής οικονομίας.
- ↻ Πρωτοπορούν στη διεθνοποίηση της ελληνικής οικονομίας.
- ↻ Προωθούν τον εκσυγχρονισμό των ελληνικών επιχειρήσεων.
- ↻ Γίνονται πιο διαφανείς.
- ↻ Ανταποκρίνονται στην κοινωνική ευθύνη που έχουν.

4.3 Παράγοντες Πελατειακής Αφοσίωσης

Σύμφωνα με τους Arbore A. και Bruno B.⁴⁵, ο Kano εισήγαγε τη θεωρία των τριών παραγόντων της πελατειακής ικανοποίησης: οι βασικοί, οι επιθυμητοί και οι ελκυστικοί.

⁴⁴ Ελληνική Ένωση Τραπεζών, *Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και το 2012*, Ιανουάριος 2013, διαθέσιμο σε: <http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSystema2011-12web.pdf>

⁴⁵ Arbore A., Bruno B., “Customer satisfaction and dissatisfaction in retail banking: Exploring the asymmetric impact of attribute performances”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, No 4, 2009, pp. 271-280.

Βασικοί είναι οι παράγοντες που είναι απαραίτητοι. Η απουσία τους προκαλεί στον πελάτη δυσαρέσκεια αλλά η παρουσία τους δεν αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη. Όσον αφορά στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα τέτοιου είδους προϊόντα είναι οι καταθέσεις, οι χορηγήσεις, τα επιτόκια και οι όροι συνεργασίας.

Οι επιθυμητοί παράγοντες έχουν να κάνουν με τις βασικές ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών. Τέτοια χαρακτηριστικά, αναφορικά με τις τράπεζες, θα μπορούσαν να είναι η ταχύτητα και ποιότητα εξυπηρέτησης, φιλική διάθεση και αντιμετώπιση από το προσωπικό και προσεγμένη εμφάνιση αυτού, ευχάριστο και μοντέρνο περιβάλλον, τήρηση υποσχέσεων και συνέπεια στις συναλλαγές.

Οι ελκυστικοί παράγοντες είναι τα στοιχεία που κάνουν το προϊόν ή την υπηρεσία να φαίνεται πιο ελκυστική στα μάτια του πελάτη, γιατί ο πελάτης δεν τα περίμενε. Έτσι, η ύπαρξή τους δημιουργεί μεγάλη ικανοποίηση. Στον τραπεζικό τομέα τέτοιου είδους στοιχεία αποτελούν η παροχή χρήσιμων επενδυτικών συμβουλών και η δυνατότητα ενημέρωσης στο χώρο του πελάτη, όπως το Internet, το Phone Banking και το e-Banking.

4.4 Ο Μεσολαβητής Τραπεζικών - Επενδυτικών Υπηρεσιών

Ο Μεσολαβητής Τραπεζικών - Επενδυτικών Υπηρεσιών (Μ.Τ.Ε.Υ.) από το 2005 είναι αστική μη κερδοσκοπική εταιρία στο κεφάλαιο της οποίας συμμετέχουν η Ελληνική Ένωση Τραπεζών (Ε.Ε.Τ.), ο Σύνδεσμος Μελών Χρηματιστηρίων Αθηνών (Σ.ΜΕ.Χ.Α.) και η Ένωση Θεσμικών Επενδυτών (Ε.Θ.Ε.). Αποστολή του είναι να εξετάζει αμερόληπτα, εχέμυθα, με διαφανείς διαδικασίες και εντελώς δωρεάν, διαφορές που ανακύπτουν από την παροχή τραπεζικών και επενδυτικών υπηρεσιών, επιδιώκοντας τη φιλική διευθέτησή τους. Στον Μ.Τ.Ε.Υ. απευθύνονται καταναλωτές, επαγγελματίες και μικρές επιχειρήσεις (με ετήσιο κύκλο εργασιών μέχρι € 1.000.000, εξαιρουμένων των γεωργικών, δασικών, αλιευτικών και μεταφορικών επιχειρήσεων). Επίσης, στον Μ.Τ.Ε.Υ. μπορούν να απευθυνθούν επενδυτές που συναλλάσσονται με επενδυτικές εταιρίες, εφόσον οι συναλλαγές τους δεν αφορούν

επαγγελματικές δραστηριότητες.⁴⁶

Όταν κάποιος πελάτης έχει ένα παράπονο ή μια καταγγελία, απευθύνεται στην Τράπεζα, η οποία πρέπει να του απαντήσει στο πρόβλημά του εντός 10 ημερών. Σε περίπτωση που ο πελάτης δεν έχει ικανοποιηθεί από τις υπηρεσίες της τράπεζας σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης του παραπόνου του, μπορεί να απευθυνθεί στον τραπεζικό διαμεσολαβητή. Η διατύπωση του παραπόνου στον τραπεζικό μεσολαβητή μπορεί να γίνει μόνο γραπτά μέσω κάποιας τράπεζας ή μέσω της ιστοσελίδας στο [ιντερνέτ](#).

Ο Μ.Τ.Ε.Υ. εξετάζει παράπονα που αφορούν τον ιδιώτη, όπως λογαριασμό κατάθεσης, χορήγηση δανείου, έκδοση επιταγών, κάρτες κ.ά., από τις τράπεζες που συμμετέχουν στο θεσμό. Αντίθετα, σύμφωνα με την επίσημη σελίδα του Μ.Τ.Ε.Υ.⁴⁷ δεν εξετάζει παράπονα που:

- ★ Δεν έχουν προηγουμένως απευθυνθεί στην τράπεζα ή την επενδυτική εταιρία που αφορά στο θέμα.
- ★ Υποβάλλονται στον Μ.Τ.Ε.Υ. μετά από ένα (1) μήνα: α) από την απάντηση της Υπηρεσίας Πελατών της τράπεζας ή της επενδυτικής εταιρίας ή β) από την πάροδο δέκα (10) εργασίμων ημερών χωρίς απάντηση.
- ★ Υποβάλλονται στον Μ.Τ.Ε.Υ. μετά από τρεις (3) μήνες αφότου συνέβη το γεγονός που τα προκάλεσε, εκτός αν αποδειχθεί ότι δεν μπορούσε, με τη δέουσα επιμέλεια, να είναι γνωστό νωρίτερα. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, ο Μ.Τ.Ε.Υ. δεν εξετάζει παράπονα που υποβάλλονται μετά από ένα (1) χρόνο αφότου συνέβη το γεγονός που τα προκάλεσε.
- ★ Αποτελέσαν ή αποτελούν αντικείμενο διαδικασιών ενώπιον των δικαστικών αρχών ή αντικείμενο εξέτασης άλλου εξωδικαστικού οργάνου συναινετικής επίλυσης διαφορών.
- ★ Εμπλέκονται ποινικά αδικήματα που διώκονται αυτεπάγγελα.
- ★ Έχει ήδη επιληφθεί ο Μ.Τ.Ε.Υ., εκτός αν υπάρχουν νέα αποδεικτικά στοιχεία.
- ★ Σχετίζονται με την επιχειρηματική πολιτική μιας τράπεζας ή επενδυτικής εταιρίας (π.χ. τιμολόγιο, εγκρίσεις χορηγήσεων κ.λπ.).

⁴⁶ Μεσολαβητής Τραπεζικών Επενδυτικών Υπηρεσιών – Μ.Τ.Ε.Υ., «Θεσμός – Περιγραφή», διαθέσιμο σε: <http://www.hobis.gr>

⁴⁷ Μεσολαβητής Τραπεζικών Επενδυτικών Υπηρεσιών, όπ.π.

- ★ Σχετίζονται με αποφάσεις τράπεζας, που ενεργεί ως εκτελεστής διαθήκης ή καταπιστεύματος ή ως διαχειριστής περιουσίας.
- ★ Στο μεταξύ διευθετήθηκαν με την τράπεζα ή την επενδυτική εταιρία.
- ★ Γενικής πληροφόρησης για τις τράπεζες ή τις επενδυτικές εταιρίες και για τις υπηρεσίες που παρέχουν.

4.5 Τράπεζα Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916. Για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική τράπεζα και το 1975 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο, όπου και παρέμεινε μέχρι το 1991. Από το Δεκέμβριο του 1991 που ιδιωτικοποιήθηκε, έχει παρουσιάσει μεγάλη ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων. Σήμερα, μετά τις εξαγορές της «υγιούς» ΑΤΕbank και της Γενικής Τράπεζας, καθώς και των εγχώριων τραπεζικών δραστηριοτήτων των Τραπεζών Κύπρου, Cyprus Popular Bank και Ελληνικής Τράπεζας, το pro-forma συνολικό ενεργητικό του Ομίλου Πειραιώς έφτασε τα €98 δις, οι χορηγήσεις μετά από προβλέψεις τα €64 δις και οι καταθέσεις πελατών τα €52 δις (pro-forma στοιχεία, Δεκ. 2012). Ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς απασχολεί συνολικά 23.900 εργαζόμενους περίπου, ενώ το σύνολο του δικτύου καταστημάτων αριθμεί 1.650 μονάδες, με παρουσία σε 10 χώρες συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας.⁴⁸

Η τράπεζα Πειραιώς έχει έξι βασικούς στόχους σύμφωνα με την έκθεση εταιρικής υπευθυνότητάς της το 2011⁴⁹. Ο πρώτος στόχος περιλαμβάνει την επιστροφή στους κοινωνικούς εταίρους τμήματος της δημιουργούμενης από την τράπεζα αξίας, μέσω στρατηγικά σχεδιασμένων και συστηματοποιημένων κοινωνικών δράσεων, στα πλαίσια ύπαρξης μιας αρμονικής σχέσης της τράπεζας με τους εταίρους της. Ο δεύτερος περιλαμβάνει

⁴⁸ Τράπεζα Πειραιώς, «Συνοπτική Περιγραφή Ομίλου – Εταιρική Ταυτότητα», 20 /05/2013 (τελευταία ενημέρωση). Διαθέσιμο σε: <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/brief-profile>

⁴⁹ Τράπεζα Πειραιώς, *Έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας 2011*, διαθέσιμο σε: http://www.piraeusbankgroup.com/~media/Com/Piraeus-Bank-Documents/Enimerosi-Ependiton/Etisies-Ekthesis/2011/AR_2011_GR.ashx

την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών της πριν και μετά από την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών στα πλαίσια ευθυγράμμισης των επιχειρησιακών στόχων με την κοινωνική πρόοδο και αλληλεγγύη. Ο τρίτος στόχος περιλαμβάνει τη διαφάνεια στις δομές διακυβέρνησης και λειτουργίας του οργανισμού στα πλαίσια βελτιστοποίησης της εταιρικής διακυβέρνησης. Ο τέταρτος στόχος περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός ανθρώπινου και υπεύθυνου οργανισμού που οι ικανοί εργαζόμενοι λειτουργούν συλλογικά, πρωτοπορούν, καινοτομούν και συμβάλλουν στην αιεφόρο ανάπτυξη του οργανισμού στα πλαίσια υιοθέτησης άριστων εργασιακών πρακτικών. Ο πέμπτος στόχος περιλαμβάνει ένα σύστημα πράσινης επιχειρηματικότητας με την ενίσχυση των υφιστάμενων προϊόντων και τη δημιουργία νέων στα πλαίσια προστασίας του περιβάλλοντος. Τέλος, ο έκτος και τελευταίος στόχος είναι η συμβολή στην ανάδειξη της πολιτιστικής ταυτότητας της ελληνικής κοινωνίας με τη δημιουργία θεματικών τεχνολογικών μουσείων στην ελληνική περιφέρεια και την οργάνωση επιστημονικών εκδηλώσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα πλαίσια προαγωγής του πολιτισμού.

Πίνακας 4.5: Βασικά Στοιχεία της Τράπεζας Πειραιώς

Ανθρώπινο Δυναμικό Ομίλου	11.247 εργαζόμενοι*
Αμοιβές και Παροχές Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου	€372 εκατομμύρια*
Ανθρωποώρες Εκπαίδευσης	417 χιλιάδες*
Πελάτες Ομίλου	3,5 εκατομμύρια*
Ποσοστό Ικανοποίησης Πελατών στην Ελλάδα	96% επί του συνόλου, βάσει έρευνας ανεξάρτητης εταιρείας
Μέτοχοι	155 χιλιάδες
Συνεισφορά σε κοινωνικές, πολιτιστικές και περιβαλλοντικές δράσεις, προγράμματα και πρωτοβουλίες	2% των ετησίων κερδών προ φόρων και προβλέψεων Ομίλου 2011*

Πηγή: Τράπεζα Πειραιώς, Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας 2011.

4.5.1 Κατηγοριοποίηση πελατών σύμφωνα με την Τράπεζα Πειραιώς

Ως πελάτες νοούνται τα φυσικά και νομικά πρόσωπα στα οποία ο όμιλος παρέχει

επενδυτικές ή παρεπόμενες υπηρεσίες. Οι πελάτες χωρίζονται στους ιδιώτες και στους επαγγελματίες, στους επιλέξιμους και στους δυνητικούς επαγγελματίες.

Ως ιδιώτες κατηγοριοποιούνται οι πελάτες που δεν μπορούν να θεωρηθούν επαγγελματίες. Οι ιδιώτες πελάτες απολαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο προστασίας, η οποία συνίσταται, ιδίως, στο λεπτομερέστερο, σε σχέση με τους επαγγελματίες πελάτες, καθορισμό του είδους και της μορφής της παρεχόμενης από τον όμιλο ενημέρωσης.

Οι επαγγελματίες πελάτες είναι κυρίως νομικά πρόσωπα και διακρίνονται σε επαγγελματίες λόγω της φύσης τους και επαγγελματίες λόγω του μεγέθους τους. Ως επαγγελματίες πελάτες λόγω της φύσης τους νοούνται οι ακόλουθοι:

- Οι επιχειρήσεις οι οποίες υποχρεούνται να λάβουν άδεια λειτουργίας ή υπόκεινται υποχρεωτικά σε εποπτικούς κανόνες για να ασκήσουν τις χαρακτηριστικές δραστηριότητές τους στις χρηματοπιστωτικές αγορές, ανεξάρτητα από το εάν έχουν λάβει άδεια από ένα κράτος-μέλος κατ' εφαρμογήν κοινοτικής νομοθεσίας ή έχουν λάβει άδεια ή υπόκεινται στους εποπτικούς κανόνες κράτους-μέλους χωρίς αναφορά σε οδηγία ή είναι επιχειρήσεις που έχουν λάβει άδεια ή υπόκεινται σε εποπτικούς κανόνες τρίτης χώρας. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι, ιδίως, πιστωτικά ιδρύματα, Ανώνυμες Εταιρείες Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών (Α.Ε.Π.Ε.Υ.), άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ασφαλιστικές επιχειρήσεις, οργανισμοί συλλογικών επενδύσεων και οι εταιρείες διαχείρισής τους, συνταξιοδοτικά ταμεία και οι εταιρείες διαχείρισής τους, διαπραγματευτές σε χρηματιστήρια εμπορευμάτων και συναφών παραγώγων, τοπικές επιχειρήσεις (π.χ. Ανώνυμες Εταιρείες Επενδυτικής Διαμεσολάβησης –Α.Ε.Ε.Δ.), ανώνυμες εταιρείες επενδύσεων χαρτοφυλακίου και άλλοι θεσμικοί επενδυτές.
- Οι εθνικές και περιφερειακές κυβερνήσεις, δημόσιοι φορείς που διαχειρίζονται το δημόσιο χρέος, κεντρικές τράπεζες, διεθνείς και υπερεθνικοί οργανισμοί, όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων.
- Άλλοι θεσμικοί επενδυτές, των οποίων κύρια δραστηριότητα είναι η επένδυση σε χρηματοπιστωτικά μέσα, συμπεριλαμβανομένων εταιρειών που έχουν αποκλειστικό σκοπό την τιτλοποίηση στοιχείων ενεργητικού ή άλλες χρηματοδοτικές συναλλαγές.

Επαγγελματίες λόγω του μεγέθους τους είναι οι μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες πληρούν, σε ατομική βάση τουλάχιστον, δύο από τα ακόλουθα κριτήρια μεγέθους:

- Σύνολο ισολογισμού: 20.000.000 ευρώ,
- Καθαρό κύκλο εργασιών: 40.000.000 ευρώ,
- Ίδια κεφάλαια: 2.000.000 ευρώ.

Ως επιλέξιμοι αντισυμβαλλόμενοι είναι οι λόγω της φύσης τους επαγγελματίες πελάτες, όταν η παρεχόμενη σε αυτούς επενδυτική υπηρεσία συνίσταται σε λήψη, διαβίβαση ή εκτέλεση εντολής τους. Κατηγοριοποίηση του πελάτη ως επιλέξιμου δεν νοείται για τις λοιπές επενδυτικές και παρεπόμενες υπηρεσίες, συμπεριλαμβανόμενων των επενδυτικών συμβουλών και της διαχείρισης χαρτοφυλακίου.

Ως δυνητικοί επαγγελματίες πελάτες είναι όσοι ιδιώτες πελάτες πληρούν τα πρόσθετα κριτήρια και δύνανται εξ αυτού του λόγου να αιτηθούν την αντιμετώπισή τους ως επαγγελματίες για τα χρηματοπιστωτικά μέσα και τις υπηρεσίες για τις οποίες θεωρούνται ότι πληρούν τα κριτήρια αυτά. Τα κριτήρια ένταξης στη συγκεκριμένη κατηγορία, εκ των οποίων πρέπει να τηρούνται τουλάχιστον δύο, είναι τα ακόλουθα:

- ✓ πελάτης πραγματοποίησε κατά μέσον όρο δέκα (10) συναλλαγές επαρκούς όγκου ανά τρίμηνο στη σχετική αγορά στη διάρκεια των τελευταίων τεσσάρων τριμήνων.
- ✓ Η αξία του χαρτοφυλακίου χρηματοπιστωτικών μέσων του πελάτη, οριζόμενου ως καταθέσεις μετρητών συν χρηματοπιστωτικά μέσα, υπερβαίνει τις πεντακόσιες χιλιάδες (500.000) ευρώ.
- ✓ Ο πελάτης κατέχει ή κατείχε επί τουλάχιστον ένα έτος επαγγελματική θέση στο χρηματοπιστωτικό τομέα, η οποία απαιτεί γνώση των σχεδιαζόμενων συναλλαγών ή υπηρεσιών.⁵⁰

⁵⁰ ΑΤΕ Α.Ε.Δ.Α.Κ., *Πληροφοριακό έντυπο ενημέρωσης πελατών για την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών σε ιδιώτες και επαγγελματίες πελάτες*, διαθέσιμο σε: http://www.ate-mfunds.gr/ATE_AEDAK_Documents/Preliminary_agreement_ATE_AEDAK.pdf

4.5.2 Έκφραση παραπόνων της Τράπεζας Πειραιώς

Η τράπεζα Πειραιώς έχει δημιουργήσει ένα τμήμα εξυπηρέτησης παραπόνων για να διευκολύνει τους πελάτες της. Οι προβληματισμοί και τα παράπονα των πελατών για την τράπεζα είναι πολύτιμα στοιχεία, τα οποία βοηθούν στο να βελτιώνει η τράπεζα συνεχώς τις υπηρεσίες της.

Ο στόχος της τράπεζας Πειραιώς είναι:

- * Η διαδικασία υποβολής παραπόνου να είναι εύκολη για όλους τους πελάτες.
- * Σε κάθε υπόθεση να εξετάζει όλους τους πιθανούς τρόπους επίλυσης του θέματος που απασχολεί τους πελάτες.
- * Να σιγουρευτεί ότι έμειναν ικανοποιημένοι οι πελάτες με τον τρόπο που χειρίστηκε την υπόθεσή τους.

Για την εξυπηρέτηση παραπόνων των πελατών της Τράπεζας Πειραιώς, ακολουθείται η ροή που καθορίζει ο κανονισμός λειτουργίας του Μεσολαβητή Τραπεζικών - Επενδυτικών Υπηρεσιών, σύμφωνα με την οποία όλοι οι πελάτες μπορούν να απευθύνονται στην Τράπεζα για επίλυση του παραπόνου τους ακολουθώντας κάποιο από τα βήματα. Ο πιο εύκολος τρόπος για τη διατύπωση ενός παραπόνου είναι να πάει ο πελάτης σε ένα από τα καταστήματα της τράπεζας και να εκφράσει το πρόβλημά του ή να επικοινωνήσει με το τηλεφωνικό κέντρο της τράπεζας που λειτουργεί 24 ώρες το 24ωρο, 365 μέρες το χρόνο, έτσι το πρόβλημά του λύνεται άμεσα. Αν δεν μείνει ο πελάτης ικανοποιημένος από αυτόν τον τρόπο και θέλει να το ψάξει και περισσότερο, μπορεί να απευθυνθεί στην Υπηρεσία Πελατών της τράπεζας, όπου μπορεί να γίνει η επίλυση του θέματος με διαφάνεια, αμεροληψία, αντικειμενικότητα και μέσα στα προβλεπόμενα χρονικά περιθώρια, όπως αυτά ορίζονται από τον κανονισμό λειτουργίας του Μεσολαβητή Τραπεζικών - Επενδυτικών Υπηρεσιών. Με την Υπηρεσία Πελατών μπορεί να επικοινωνήσει ο πελάτης μέσω της ηλεκτρονικής φόρμας επικοινωνίας και μέσω ταχυδρομείου και φαξ. Η υπηρεσία θα απαντήσει στο αίτημα του πελάτη μέσα σε 10 εργάσιμες μέρες. Τέλος, αν δεν καλυφθεί και από αυτόν τον τρόπο, ο πελάτης μπορεί να υποβάλει το παράπονό του στο Μεσολαβητή Τραπεζικών - Επενδυτικών Υπηρεσιών.

4.6 ΑΤΕ Τράπεζα

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος⁵¹ ιδρύεται το 1929 ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα, με κύριο σκοπό την αποκλειστική χρηματοδότηση με ευνοϊκούς όρους του αγροτικού τομέα και την ενίσχυση της αγροτικής ανάπτυξης. Σιγά-σιγά αναπτύσσει τις δραστηριότητές της σε όλη την Ελλάδα και γίνεται ανώνυμη εταιρεία ενώ παράλληλα ιδρύει ένα ολοκληρωμένο όμιλο παροχής χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών.

4.6.1 Κατηγοριοποίηση πελατών της ΑΤΕ Τράπεζας

Η ΑΤΕ Τράπεζα κατηγοριοποιεί τους πελάτες της σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με τις παρεχόμενες προς αυτούς υπηρεσίες καθώς και τα στοιχεία που διαθέτει για αυτούς, τους ιδιώτες, τους επαγγελματίες και τους επιλέξιμους αντισυμβαλλόμενους.

Ως ιδιώτες η τράπεζα θεωρεί αυτούς που δεν είναι ούτε επαγγελματίες, ούτε επιλέξιμοι αντισυμβαλλόμενοι. Σε αυτούς τους πελάτες παρέχονται πληροφορίες που αποσκοπούν σε ένα υψηλότερο επίπεδο προστασίας. Συγκεκριμένα τους παρέχονται από την ΑΤΕbank πληροφορίες σχετικά με την Τράπεζα, με τα είδη και χαρακτηριστικά των χρηματοπιστωτικών μέσων και τους συσχετισμένους κινδύνους, με τη φύλαξη χρηματοπιστωτικών μέσων από την Τράπεζα, με τα κόστη και τις χρεώσεις και με τη βέλτιστη εκτέλεση εντολών.

Ως επαγγελματίες θεωρούνται οι πελάτες που διαθέτουν τη γνώση, την πείρα και την εξειδίκευση ώστε να λαμβάνουν επενδυτικές αποφάσεις και να εκτιμούν τους κινδύνους στους οποίους εκτίθενται. Ειδικότερα θεωρούνται:

- Πιστωτικά ιδρύματα, Α.Ε.Π.Ε.Υ., άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ασφαλιστικές επιχειρήσεις, οργανισμοί συλλογικών επενδύσεων και οι εταιρείες διαχείρισής τους, συνταξιοδοτικά ταμεία και οι εταιρείες διαχείρισής τους, διαπραγματευτές σε

⁵¹ ΑΤΕbank – Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος, «Ιστορική Διαδρομή», διαθέσιμο σε: <http://www.atebank.gr/ATEbank/Bank/history/Historical+facts.htm>

χρηματιστήρια εμπορευμάτων και συναφών παραγώγων, τοπικές επιχειρήσεις, ανώνυμες εταιρείες επενδύσεων χαρτοφυλακίου και άλλοι θεσμικοί επενδυτές

- Μεγάλες επιχειρήσεις που πληρούν, σε ατομική βάση τουλάχιστον, δύο από τα ακόλουθα κριτήρια μεγέθους: Σύνολο ισολογισμού: 20.000.000 ευρώ,
 Καθαρό κύκλο εργασιών: 40.000.000 ευρώ
 Ίδια κεφάλαια: 2.000.000 ευρώ
- Εθνικές και περιφερειακές κυβερνήσεις, δημόσιοι φορείς που διαχειρίζονται το δημόσιο χρέος, κεντρικές τράπεζες, διεθνείς και υπερεθνικοί οργανισμοί, όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων.
- Άλλοι θεσμικοί επενδυτές των οποίων κύρια δραστηριότητα είναι η επένδυση σε χρηματοπιστωτικά μέσα, συμπεριλαμβανομένων οντοτήτων που έχουν ως αποκλειστικό σκοπό την τιτλοποίηση στοιχείων ενεργητικού ή άλλες χρηματοδοτικές συναλλαγές

Επιλέξιμοι αντισυμβαλλόμενοι είναι οι επαγγελματίες πελάτες στους οποίους παρέχονται οι επενδυτικές υπηρεσίες που αφορούν τη λήψη διαβίβαση και εκτέλεση εντολών για λογαριασμό τους και διαπραγμάτευση για ίδιο λογαριασμό και δεν έχουν την προστασία που έχουν οι άλλες κατηγορίες.

Ο διαφορετικός χειρισμός σύμφωνα με την ΑΤΕ Τράπεζα αφορά κυρίως:

- Την πληροφόρηση που παρέχεται στον πελάτη
- Την αξιολόγηση της συμβατότητας και της καταλληλότητας των επενδυτικών υπηρεσιών/ προϊόντων που παρέχονται στον πελάτη
- Τις αναφορές που αποστέλλονται στον πελάτη σχετικά με την απόδοση των επενδυτικών προϊόντων
- Την υποχρέωση εκτέλεσης εντολών με τους πλέον ευνοϊκούς όρους για τον πελάτη.

4.6.2 Κατηγοριοποίηση παραπόνων

Η ΑΤΕbank κατατάσσει τα παράπονα των πελατών της, στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Υψηλής Προτεραιότητας
- Μέσης Προτεραιότητας και
- Χαμηλής Προτεραιότητας.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των παραπόνων κατά φθίνουσα σειρά βαρύτητας είναι τα ακόλουθα:

- ❖ Οι πιθανές επιπτώσεις στο συμφέρον του πελάτη.
- ❖ Η πιθανή αποκάλυψη έλλειψης συμμόρφωσης της ΑΤΕbank με την ισχύουσα νομοθεσία.
- ❖ Η επίπτωση στη φήμη της ΑΤΕbank.
- ❖ Η πιθανότητα δικαστικής επίλυσης των διαφωνιών.
- ❖ Οι αξιώσεις από τον παραπονούμενο για καταβολή χρηματικής αποζημίωσης.

4.6.3 Διαχείριση παραπόνων της ΑΤΕ Τράπεζας

Το σύστημα διαχείρισης παραπόνων της Αγροτικής Τράπεζας ανήκει στη διεύθυνση προώθησης προϊόντων - προβολής και επικοινωνίας και έχει ως στόχο την παροχή υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης στους πελάτες της και την άμεση ή εντός σύντομου χρονικού διαστήματος επίλυση των διαφόρων προβλημάτων με δίκαιο και αμερόληπτο τρόπο με στόχο την ικανοποίηση των πελατών και τη διασφάλιση της εικόνας της τράπεζας.

Η πολιτική διαχείρισης των παραπόνων και των καταγγελιών ορίζει τον τρόπο κατηγοριοποίησης των παραπόνων, αποφασίζει τον τρόπο με τον οποίο υποβάλλονται τα παράπονα των πελατών και τον τρόπο που τα αντιμετωπίζει η τράπεζα και σε περίπτωση που ο πελάτης δεν είναι ικανοποιημένος με το αποτέλεσμα της τράπεζας, παρουσιάζει τις ενέργειες που πρέπει να κάνει για να απευθυνθεί στις εποπτικές αρχές.

Καταρχήν, η μονάδα διαχείρισης παραπόνων περιλαμβάνει την παραλαβή των παραπόνων είτε είναι γραπτά, είτε είναι προφορικά, είτε ηλεκτρονικά, τη διερεύνηση των παραπόνων και την απάντηση στον πελάτη μέσα σε 10 εργάσιμες μέρες, την τήρηση αναλυτικού αρχείου για τα παράπονα και τέλος, την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων από τα παράπονα για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Ανάλογα με το πώς θα εκφράσει το παράπονό του ο πελάτης στην τράπεζα, αυτή ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία. Τα προφορικά παράπονα υποβάλλονται στα καταστήματα και απαντώνται προφορικά από τον εκάστοτε διευθυντή του καταστήματος. Αν ο διευθυντής δεν μπορεί να απαντήσει, τότε ζητά από τον πελάτη να υποβάλλει γραπτώς το αίτημά του. Ακόμα και τα προφορικά παράπονα καταγράφονται στο ηλεκτρονικό αρχείο που τηρεί το τμήμα διαχείρισης παραπόνων.

Τα γραπτά παράπονα μπορούν οι πελάτες να τα αποστέλλουν συμπληρώνοντας ένα έντυπο από το κατάστημα ή μέσω του διαδικτύου από την επίσημη σελίδα της ΑΤΕ ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το τμήμα διαχείρισης παραπόνων αποδέχεται τα παράπονα και συνεργάζεται με άλλες μονάδες της τράπεζας προκειμένου να απαντήσουν εγγράφως στον πελάτη μέσα σε 10 εργάσιμες μέρες. Σε περίπτωση που η υπηρεσιακή μονάδα κρίνει ότι θα χρειαστεί κι άλλο χρόνο, τότε είναι υποχρεωμένη να ενημερώσει γραπτώς ή τηλεφωνικώς τον πελάτη.

Η καταγραφή και η στατιστική επεξεργασία των παραπόνων γίνεται σε ειδικό αρχείο της access από τους υπαλλήλους του τμήματος διαχείρισης παραπόνων και ταξινομούνται ως εξής:

α) *Κατά κατηγορία προϊόντος ή υπηρεσίας:* στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα παράπονα που αφορούν μέσα πληρωμών, δάνεια, καταθέσεις, επενδυτικά προϊόντα και υπηρεσίες, κινητές αξίες, άλλες τραπεζικές εργασίες, προσωπικό κ.ά.

β) *Κατά αιτία:* στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα παράπονα που αφορούν στην τραπεζική πρακτική, τις συναλλαγές και υπολογισμούς, την ελλιπή ενημέρωση του πελάτη, τη γνωστοποίηση συναλλαγών, την παρέκκλιση από θεσμοθετημένες διαδικασίες, την ποιότητα υπηρεσιών. Τα παράπονα αφορούν στον τομέα των τραπεζικών υπηρεσιών και τον τομέα επενδυτικών υπηρεσιών ιδιωτών ή επιχειρήσεων.

γ) *Σε υψηλής, μεσαίας και χαμηλής προτεραιότητας.*

Στόχος της ΑΤΕ τράπεζας από την καταγραφή των παραπόνων/ καταγγελιών είναι να βγάλει χρήσιμα συμπεράσματα για να μειώσει τα προβλήματα που έχουν αντίκτυπο στους πελάτες. Επίσης, στηρίζει τη συνολική εικόνα της ΑΤΕ με αναφορά στη δυναμική θέση της στην αγορά και στα συγκριτικά της πλεονεκτήματα και αποκαθιστά τη φήμη της σε περίπτωση παραλείψεων των υπαλλήλων της. Ενισχύει το κύρος και προβάλλει το κοινωνικό

πρόσωπο της ΑΤΕ μέσω του θετικού χειρισμού κάθε προβλήματος και τέλος, αξιολογεί στατιστικά δεδομένα σε σχέση με τα παράπονα.

4.6.4 Μέτρα πρόληψης παραπόνων της ΑΤΕ Τράπεζας

Η ΑΤΕ δίνει πολύ μεγάλη σημασία στα παράπονα και τις καταγγελίες των πελατών της και γι' αυτό έχει θεσπίσει τις παραπάνω διαδικασίες για την επεξεργασία και την επίλυσή τους. Η ΑΤΕ τράπεζα παρακολουθεί το βαθμό ικανοποίησης των πελατών της με σκοπό να εντοπίσει έγκαιρα προβλήματα ή άλλα θέματα που απασχολούν τον πελάτη και να τα αντιμετωπίσει πριν αυτά γίνουν παράπονα για την τράπεζα. Με αυτόν τον τρόπο, η ΑΤΕ τράπεζα προλαμβάνει και επιλύει τα προβλήματα των πελατών της πριν αυτά γίνουν παράπονα.

4.7 Τράπεζα Eurobank

Η Eurobank ιδρύθηκε το 1990 με την επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα Α.Ε.». Κατά τη διάρκεια όλων των ετών έως και σήμερα, εξαγόρασε ποσοστά άλλων Τραπεζών και έχει προβεί σε συγχωνεύσεις, με αποτέλεσμα να αλλάξει η επωνυμία της αρκετές φορές. Το 1997 έγινε «EFG Eurobank A.E.» επειδή συγχωνεύτηκε με την Interbank. Το 2000, η EFG Eurobank και η τράπεζα Εργασίας συγχωνεύτηκαν και η νέα επωνυμία της εταιρίας έγινε «EFG Eurobank Ergasias A.E.». Τέλος, το 2012 η επωνυμία τελικά μετετράπη σε «Eurobank Ergasias A.E.» έπειτα από αίτημα των Ευρωπαϊκών Εποπτικών Οργάνων για το διαχωρισμό του Ομίλου EFG από τον Όμιλο Eurobank.

Η Eurobank είναι ένας Ευρωπαϊκός Τραπεζικός Οργανισμός με σύνολο ενεργητικού €71,3 δις. Προσφέρει τραπεζικές υπηρεσίες εκτός από την Ελλάδα σε επτά ακόμη χώρες, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία, τη Σερβία, την Κύπρο, το Λουξεμβούργο, το Λονδίνο και την Ουκρανία.

Στα τέλη του 2011 καταμετρήθηκαν 19.156 εργαζόμενοι στον Όμιλο, από τους

οποίους το 51% στην περιοχή της Νοτιανατολικής Ευρώπης και το 49% στην Ελλάδα. Αξίζει επίσης να σημειωθεί πως το 77% των εργαζομένων του Ομίλου στην Ελλάδα απασχολούνται στην Τράπεζα και το υπόλοιπο 23% σε λοιπές χρηματοοικονομικές εταιρείες.

Καθ' όλη τη διάρκεια της πορείας της, η Eurobank τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό βασίζεται σε αξίες που αντιπροσωπεύουν τον Οργανισμό και διέπουν την καθημερινή δράση και λειτουργία του. Οι αξίες αυτές είναι η αξιοκρατία, η ομαδικότητα, η ποιότητα, η εμπιστοσύνη, η αποτελεσματικότητα, η δημιουργικότητα, ο σεβασμός στον άνθρωπο και η κοινωνική προσφορά.

4.7.1 Κατηγοριοποίηση πελατών σύμφωνα με την Τράπεζα Eurobank

Η Eurobank προσφέρει πλήρες φάσμα τραπεζικών και χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε νοικοκυριά και επιχειρήσεις. Δραστηριοποιείται μεταξύ άλλων στην Τραπεζική Ιδιωτών Πελατών, την Τραπεζική Επιχειρήσεων, την Επενδυτική Τραπεζική και τη Διαχείριση Περιουσίας.

Και στην Eurobank, ως πελάτες νοούνται τα φυσικά και τα νομικά πρόσωπα στα οποία παρέχει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της. Η Τράπεζα ανάλογα με τα επενδυτικά προϊόντα ή υπηρεσίες που διαθέτει γι' αυτούς, τους κατατάσσει σε μία από τις εξής τρεις κατηγορίες⁵²:

1. Επαγγελματίες

Επαγγελματίας πελάτης θεωρείται ο πελάτης ο οποίος διαθέτει την εμπειρία και τη γνώση που του επιτρέπουν να λαμβάνει μόνος του επενδυτικές αποφάσεις και να είναι σε θέση να εκτιμήσει ορθά τον κίνδυνο που οι συγκεκριμένες αποφάσεις ενέχουν (άρθρο 6 §1 του Νόμου 3606/2007)⁵³.

2. Επιλέξιμοι Αντισυμβαλλόμενοι

Στους Επιλέξιμους Αντισυμβαλλόμενους παρέχονται μόνο οι εξής επενδυτικές υπηρεσίες:

⁵² Eurobank, *Ενημερωτικό έντυπο για τις επενδυτικές υπηρεσίες και τα χρηματοπιστωτικά μέσα*, διαθέσιμο σε: http://www.eurobank.gr/Uploads/pdf/12912Info%20Package_gr.pdf

⁵³ ΦΕΚ 195/Α' /17-08-2007, Ν. υπ' αριθμ. 3606, «Αγορές χρηματοπιστωτικών μέσων και άλλες διατάξεις», διαθέσιμο σε: http://www.minfin.gr/content-api/f/binaryChannel/minfin/datastore/d7/a9/37/d7a9379df0aa77cca251e873ae967980e7c1a50a/application/pdf/3606_195-A-17.08.07.pdf

εκτέλεση εντολών για λογαριασμό πελατών τους, λήψη και διαβίβαση εντολών και διαπραγμάτευση για ίδιο λογαριασμό. Οι επαγγελματίες πελάτες της Τράπεζας αντιμετωπίζονται ως Επιλέξιμοι Συμβαλλόμενοι με την αντίστοιχη απαλλαγή της Τράπεζας από συγκεκριμένες υποχρεώσεις, όπως αυτές ορίζονται στο άρθρο 30 του Νόμου 3606/2007.

3. Ιδιώτες

Ιδιώτης Πελάτης χαρακτηρίζεται ο πελάτης που δεν μπορεί να θεωρηθεί Επαγγελματίας. Ο ιδιώτης πελάτης προβαίνει σε συναλλαγές σε χρηματοπιστωτικά μέσα για λογαριασμό του και όχι για κάποιον αντισυμβαλλόμενο (άρθρο 2 §8 του Νόμου 3606/2007).

Κάθε πελάτης αντιμετωπίζεται ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει και από τις απαιτήσεις που τίθενται από τον Νόμο 3606/2007. Οι επαγγελματίες, για παράδειγμα, λαμβάνουν από την Τράπεζα χαμηλότερο επίπεδο προστασίας σε σχέση με τους ιδιώτες. Οι Επιλέξιμοι Αντισυμβαλλόμενοι λαμβάνουν χαμηλότερο επίπεδο προστασίας σε σχέση με τους επαγγελματίες ενώ οι ιδιώτες λαμβάνουν τη μέγιστη δυνατή ενημέρωση, καθώς η Τράπεζα θεωρεί ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες έχουν λιγότερη εμπειρία σε συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες.

4.7.2 Διαχείριση Παραπόνων της Eurobank

Στην Eurobank πρωταρχικό μέλημα είναι η άριστη εξυπηρέτηση πελατών και η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

Για την εξέλιξη των σχέσεων μεταξύ της Eurobank και των πελατών δημιουργήθηκε το 2012 η Διεύθυνση Σχέσεων Πελατών Ομίλου, η οποία διακρίθηκε το 2010 από τον διεθνή κύρου μη κερδοσκοπικό Οργανισμό European Foundation for Quality Management - EFQM που εδρεύει στις Βρυξέλλες, για την αποτελεσματικότητα, την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την υιοθέτηση των πιο σύγχρονων μεθόδων διοίκησης. Η προσπάθεια του οργανισμού αναγνωρίστηκε με τη διεθνή πιστοποίηση του EFQM «Recognized for Excellence» και έχει λάβει και πιστοποίηση ISO 9001:2008 από την TÜV Hellas.

Η Διεύθυνση Σχέσεων Πελατών Ομίλου περιλαμβάνει την υποδιεύθυνση Διαχείρισης Παραπόνων και την υποδιεύθυνση Διαχείριση της Ποιότητας.

Η υποδιεύθυνση Διαχείρισης Παραπόνων είναι αρμόδια για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που απασχολούν τους πελάτες, λειτουργώντας πάντα μέσα στα χρονικά περιθώρια που έχουν καθοριστεί και διασφαλίζοντας τη διαφάνεια, την αμεροληψία και την αντικειμενικότητα.

Τρόποι υποβολής παραπόνου

Οι ενδιαφερόμενοι, πελάτες της Τράπεζας και μη, μπορούν να υποβάλουν το παράπονό τους

- Σε οποιοδήποτε στέλεχος του δικτύου καταστημάτων.
- Τηλεφωνικώς σε συγκεκριμένη υπηρεσία της Τράπεζας, η οποία λειτουργεί 24 ώρες το 24ωρο.
- Στέλνοντας ηλεκτρονικό μήνυμα σε ηλεκτρονική διεύθυνση που έχει ορίσει η Τράπεζα και έχει αναρτήσει στην ιστοσελίδα της.
- Στέλνοντας επιστολή σε ταχυδρομική διεύθυνση που επίσης υποδεικνύει η Τράπεζα στην ιστοσελίδα της.

Αφού λάβει η Τράπεζα με οποιονδήποτε τρόπο από τους παραπάνω το παράπονο του πελάτη, το γνωστοποιεί στην αρμόδια Διεύθυνση Σχέσεων Πελατών Ομίλου και συγκεκριμένα στην υποδιεύθυνση Διαχείρισης Παραπόνων, όπου και καταχωρείται αμέσως σε μηχανογραφικό σύστημα και παράλληλα, στέλνεται ενημέρωση προς τον πελάτη πως το παράπονο έχει ληφθεί και είναι έτοιμο προς επεξεργασία.

Η διαχείριση του παραπόνου γίνεται από εξουσιοδοτημένα στελέχη και μόνο για να μην διαρρεύσουν τα στοιχεία. Το κάθε παράπονο ανατίθεται σε ένα συγκεκριμένο στέλεχος προς διαχείριση και δημιουργείται ξεχωριστός φάκελος, στον οποίο περιλαμβάνονται και όλα τα απαραίτητα στοιχεία της υπόθεσης. Το αρμόδιο στέλεχος καλείται να επεξεργαστεί και να επιλύσει το πρόβλημα σε συνεργασία με τη μονάδα που ευθύνεται για τη δημιουργία του, καθώς επίσης, και με οποιαδήποτε άλλη μονάδα της Τράπεζας μπορεί να φανεί χρήσιμη.

Ο χρόνος διαχείρισης και επίλυσης των παραπόνων είναι 10 εργάσιμες ημέρες. Σε περίπτωση όμως που απαιτηθεί περισσότερος χρόνος για την ολοκλήρωση των ενεργειών, η Τράπεζα ενημερώνει σχετικά τον πελάτη. Σε περίπτωση δε, που η απάντηση δεν

ικανοποιήσει τον πελάτη, μπορεί να απευθυνθεί εγγράφως προκειμένου να γίνει επανεξέταση της υπόθεσης. Τέλος, εάν ο πελάτης δεν μείνει πάλι ευχαριστημένος διατηρεί το δικαίωμα εντός 30 ημερών από την απάντηση της Τράπεζας να απευθυνθεί εγγράφως στον Μεσολαβητή Τραπεζικών και Επενδυτικών Υπηρεσιών.

4.7.3 Βελτίωση της ποιότητας

Έπειτα από τη διαχείριση των παραπόνων, η υποδιεύθυνση Βελτίωσης της Ποιότητας καλείται και εκείνη με τη σειρά της να επεξεργαστεί τα παράπονα και να παράγει προτάσεις βελτιώσεων, οι οποίες στέλνονται στις αρμόδιες μονάδες της Τράπεζας προκειμένου να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες, όταν βέβαια αυτό είναι εφικτό, ώστε να αποφευχθούν οποιαδήποτε παρόμοια παράπονα στο μέλλον.

Τέλος, η υποδιεύθυνση αυτή, προς βελτίωση της ποιότητας, δέχεται και επεξεργάζεται προτάσεις πελατών, καθώς επίσης λαμβάνει και θετικά σχόλια σχετικά με την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλουν καθημερινά τα στελέχη της Τράπεζας για τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς επίσης και για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ένας από τους καλύτερους τρόπους να διαφημίσεις αλλά και να αυξήσεις τα έσοδα από οποιαδήποτε επιχείρηση είναι η εξυπηρέτηση πελατών. Οι πελάτες είναι το Α και το Ω σε μια επιχείρηση, όλη της η φιλοσοφία πρέπει να βασίζεται γύρω από αυτούς. Κάθε επιχείρηση προκειμένου να επιβιώσει πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες των πελατών της και να προσπαθεί να τις ικανοποιεί καθημερινά. Η σωστή ικανοποίηση των πελατών σημαίνει ότι ο πελάτης δεν έχει λόγο να στραφεί σε μια ανταγωνιστική επιχείρηση. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να εκπαιδεύει κατάλληλα το προσωπικό της, ώστε να μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες του.

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορούν να ικανοποιούν σωστά τις ανάγκες κάθε ξεχωριστού πελάτη χρειάζονται να μπορούν να αποθηκεύουν κάπου ένα πολύ μεγάλο όγκο πληροφοριών. Γι' αυτό κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει ένα πρόγραμμα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων, για να αποθηκεύει και να επεξεργάζεται πολλά δεδομένα εύκολα και γρήγορα. Σε ένα πρόγραμμα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων ή αλλιώς σε ένα CRM, καταγράφονται οι ανάγκες κάθε πελάτη ξεχωριστά και έτσι η επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει και να προτείνει άμεση λύση για την ανάγκη του πελάτη. Έτσι, ο πελάτης μένει ικανοποιημένος από την επιχείρηση και δεν απευθύνεται σε κάποια ανταγωνιστική.

Το πιο δύσκολο κομμάτι σε μια επιχείρηση όμως, είναι ή σωστή διαχείριση των παραπόνων των πελατών. Η έκφραση παραπόνου από έναν πελάτη στην επιχείρηση είναι ουσιαστικά μια ευκαιρία για την επιχείρηση να κρατήσει τον πελάτη, γι' αυτό και ο χειρισμός του παραπόνου πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή. Αν το παράπονο του πελάτη επιλυθεί ομαλά και γρήγορα, ο πελάτης νοιώθει δικαιωμένος και σίγουρος για την επιχείρηση και δεν πρόκειται να στραφεί σε ανταγωνιστική επιχείρηση.

Συνοψίζοντας ο ικανοποιημένος πελάτης και ο πελάτης με κάποιο παράπονο που επιλύθηκε είναι πελάτες με αφοσίωση στην επιχείρηση. Επίσης, είναι πελάτες που θα προτρέψουν φίλους και συγγενείς να απευθύνουν στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια, διαφημίζουν την επιχείρηση με πολύ μικρό κόστος για αυτήν.

Στην Ελλάδα, δεν υπάρχουν πολλές μεγάλες επιχειρήσεις που να μπορούν να ξοδέψουν κεφάλαια για μια οργανωμένη διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Οι τράπεζες ωστόσο διαθέτουν ένα οργανωμένο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων και διαχείρισης παραπόνων και εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους πάνω σε αυτά τα θέματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλίο:

- ☞ Arbore A., Bruno B., “Customer satisfaction and dissatisfaction in retail banking: Exploring the asymmetric impact of attribute performances”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, No 4, 2009, pp. 271-280.
- ☞ Bailey D., “Recovery from customer service shortfalls”, *Managing service quality*, Vol 4, No 6, 1994.
- ☞ Barlow Janelle and Moller Claus, *A complaint is a gift*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2008.
- ☞ Bergeron, B., *Essentials of CRM: Customer Relationship Management for Executives*, John Wiley & Sons, 2001.
- ☞ Bucklin, Randolph E., Sunil Gupta, and S. Siddarth, “Determining Segmentation in Sales Response across Consumer Purchase Behaviors”, *Journal of Marketing Research*, 35 (May), 1998, pp.189-197.
- ☞ Bloemer J., “Linking perceived service quality and service loyalty: a multidimensional perspective”, *European Journal of Marketing*, vol. 33, No. 11, 1999, pp. 1083-1085.
- ☞ Bowen J. T. & Chen S. L., “The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, May 2001, pp. 213-217.
- ☞ Cartwright R., Green G., *In charge of customer satisfaction*, Blackwell, 1997.
- ☞ Clutterbuck D., Clark G. and Armistead C., *Inspired customer service*, London: Kogan Page, 1993.
- ☞ CRM Magazine, “What is CRM?”, *destinationCRM.com*, Feb 19, 2010. Διαθέσιμο σε: <http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/What-Is-CRM-46033.aspx>

- ☞ Dall Michael; Bailine Adam, *Service this: Winning the war against customer disservice*, Last Chapter First, 2004.
- ☞ **Dolinsky L.A.**, A consumer complaint Framework with resulting strategies, an application to higher education, **Journal of service marketing**, 1994, Vol 8, No 3
- ☞ Eccle G. and Durand P., “Complaining customer service recovery and continuous improvement”, *Managing service quality*, Vol. 8, No 1, 1998.
- ☞ Gebert H., Geib M., Kolbe L., & Riempp G., “Towards customer knowledge management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts”, *The second International Conference on Electronic Business*, Taipei Taiwan, 2002.
- ☞ Gustavfsson, A., Johansson, M.D., and Roos, I., “The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, October 2005.
- ☞ Howard J. A. and J. Sheth, *The theory of buyer behavior*, John Wiley and Sons, New York, 1969.
- ☞ Injazz, J. C., & Karen, P., “Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology”, *Business Process Management Journal*, 9(5), 2003, pp. 672-688.
- ☞ Johnston R., Fern A., “Service recovery strategies for single and double deviation scenarios”, *The Service Industries Journal*, Vol. 19, No 2, 1999, pp.69-82.
- ☞ Kim C. , Kim S., Im S., Shin C., “The effect of attitude and perception on consumer complaint intentions”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No 4, 2003, pp.352-371.
- ☞ Lassar W. M., “Service quality perspectives and satisfaction in private banking”, *Journal of Service Marketing*, vol. 14, No. 3, 2000, pp. 183-185.

- ☞ Lee J., Feick F., “The impact of the switching costs on the customer satisfaction-loyalty link”, *Journal of services marketing*, MCB University Press, Vol. 15, No. 1, 2001, pp. 35-48.
- ☞ Slama M.E., Williams T.G., “Consumer interaction styles and purchase complaint intention”, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 4, 1991, pp.167-174. Διαθέσιμο σε:
<http://lilt.ilstu.edu/staylor/csddb/articles/Volume4/Slama%20et%20al%201991.pdf>
- ☞ Smith A.K., Bolton R.N. and Wagner J., “A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery”, *Journal of Marketing Research*, 36(3), 1999, pp. 356-372.
- ☞ Solomon, Micah, “Seven keys to building customer loyalty – and company profits”, *Fast Company*, March 4, 2010, διαθέσιμο σε: <http://www.fastcompany.com/1570793/seven-keys-building-customer-loyalty-and-company-profits>
- ☞ Swift, R. S., *Accelerating Customer Relationships – Using CRM and Relationship Technologies*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.
- ☞ Turban, Efraim, *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice Hall,
- ☞ Ward Susan, “8 Rules For Good Customer Service, Good Customer Service Made Simple”, *about.com*, 2010, διαθέσιμο σε:
<http://sbinfocanada.about.com/od/customerservice/a/custservrules.htm>
- ☞ Yi Youjae and Hoseong Jeon, “Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3), 2003, pp. 229-40.
- ☞ Zairi M., “Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems”, *The TQM Magazine*, Vol. 12, No 5, 2000, pp.331-337.

Ελληνική:

- ☞ Αγγελακάκης Θανάσης, «Βγείτε κερδισμένοι από τα παράπονα των πελατών σας», *ethnos.gr*, 25/1/2013, διαθέσιμο σε:
<http://www.ethnos.gr/entheta.asp?catid=23353&subid=2&pubid=63769919>
- ☞ ΑΤΕ Α.Ε.Δ.Α.Κ., *Πληροφοριακό έντυπο ενημέρωσης πελατών για την παροχή επενδυτικών υπηρεσιών σε ιδιώτες και επαγγελματίες πελάτες*, διαθέσιμο σε:
http://www.ate-mfunds.gr/ATE_AEDAK_Documents/Preliminary_agreement_ATE_AEDAK.pdf
- ☞ ΑΤΕbank – Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος, «Ιστορική Διαδρομή», διαθέσιμο σε:
<http://www.atebank.gr/ATEbank/Bank/history/Historical+facts.htm>
- ☞ Cartwright Roger, *Customer Relations - Επιτυχημένες σχέσεις με τους πελάτες*, (μετ.) Χριστίνα Μαλακού, Anubis, Αθήνα 2001.
- ☞ Δημητρόπουλος Νικήτας, «Οι κινήσεις των ελληνικών τραπεζών το 2012 και η έκθεση Blackrock», *Capitalinvest.gr*, διαθέσιμο σε:
http://www.capitalinvest.gr/info.php?product_id=335
- ☞ Ελληνική Ένωση Τραπεζών, *Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και το 2012*, Ιανουάριος 2013, διαθέσιμο σε: <http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSystima2011-12web.pdf>
- ☞ Επιτήδειος Γεώργιος, “Τι είναι και πώς λειτουργεί το ECRM (e-customer relationship management)”, InterBIZ newsletter, 14/6/2002, διαθέσιμο σε:
<http://www.eeei.gr/interbiz/articles/ecrm.htm>
- ☞ Eurobank, *Ενημερωτικό έντυπο για τις επενδυτικές υπηρεσίες και τα χρηματοπιστωτικά μέσα*, διαθέσιμο σε:
http://www.eurobank.gr/Uploads/pdf/12912Info%20Package_gr.pdf
- ☞ Interworks Newsletter, “Τι είναι το CRM;”, *Interworks Ltd*, 2006-2009, διαθέσιμο σε:
<http://www.interworks.biz/SiteResources/data/MediaArchive/files//Marketing/%CF%84%CE%B9%20%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9%20%CF%84%CE%BF%20CRM.pdf>

- ☞ Κοσμάτος Δ., *Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων. Η Στρατηγική Επιλογή*, Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004.
- ☞ Μεσολαβητής Τραπεζικών Επενδυτικών Υπηρεσιών – Μ.Τ.Ε.Υ., «Θεσμός – Περιγραφή», διαθέσιμο σε: <http://www.hobis.gr>
- ☞ Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης, «Παράπονα πελατών και υπαλλήλων: Ευκαιρία για βελτιστοποίηση της επιχείρησης», *Περιοδικό Σελφ Σέρβις* (Εκδόσεις Comcenter), τεύχος 382, 23 Απριλίου 2009. Διαθέσιμο σε: <http://www.selfservice.gr/?pid=9&arID=2794&la=1>
- ☞ Ρεγκούκος Π., *Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών*, Εκδόσεις Παναγιώτης Γ. Ρεγκούκος, 1992.
- ☞ Σιώμκος Ι., *Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ*, 2η έκδοση, Αθ. Σταμούλη, Αθήνα 2002.
- ☞ Σπανός Α, *Πώς παράγονται και πώς παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας*, Γαλαίος, 1997.
- ☞ Τράπεζα Πειραιώς, *Έκθεση εταιρικής υπευθυνότητας 2011*, διαθέσιμο σε: http://www.piraeusbankgroup.com/~/_/media/Com/Piraeus-Bank-Documents/Enimerosi-Endition/Etisies-Ekthesis/2011/AR_2011_GR.ashx
- ☞ Τράπεζα Πειραιώς, «Συνοπτική Περιγραφή Ομίλου – Εταιρική Ταυτότητα», 20 /05/2013 (τελευταία ενημέρωση). Διαθέσιμο σε: <http://www.piraeusbankgroup.com/el/group-profile/brief-profile>
- ☞ ΦΕΚ 195/Α'/17-08-2007, Ν. υπ' αριθμ. 3606, «Αγορές χρηματοπιστωτικών μέσων και άλλες διατάξεις», διαθέσιμο σε: <http://www.minfin.gr/content-api/f/binaryChannel/minfin/datastore/d7/a9/37/d7a9379df0aa77cca251e873ae967980e7c1a50a/application/pdf/3>