



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**Δημιουργία και αξιολόγηση αποτελεσμάτων έρευνας ‘μυστικού πελάτη’ σε
καταστήματα λιανικών πωλήσεων τηλεπικοινωνιών.**

Ζησίδης Διογένης MBAEX 0768

Επιβλέπων καθηγητής: Α. Ανδρονικίδης

Περιεχόμενα

<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	3
<u>Τι αφορά η εργασία</u>	3
<u>Σκοπός και στόχοι</u>	3
<u>Συνεισφορά της έρευνας</u>	4
<u>Ορισμός Έρευνας</u>	4
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ</u>	5
<u>Εισαγωγή</u>	5
<u>Τι είναι η έρευνα μυστικού πελάτη</u>	5
<u>Η μέτρηση ικανοποίησης πελατών στον κλάδο λιανικής</u>	6
<u>Customer experience (εμπειρίες πελάτη)</u>	9
<u>Η αλυσίδα εξαιρετικής απόδοσης</u>	10
<u>Σημασία της ικανοποίησης πελατών στην σύγχρονη αγορά</u>	11
<u>Βήματα εφαρμογής έρευνας μυστικού πελάτη</u>	12
<u>Βήματα ανάπτυξης ενός μοντέλου έρευνας μυστικού πελάτη</u>	14
<u>Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών</u>	16
<u>Είδος ερωτήσεων</u>	16
<u>Ανάλυση και επικοινωνία των αποτελεσμάτων</u>	18
<u>Αποδέκτες αποτελεσμάτων της έρευνας</u>	18
<u>Χρησιμότητα της έρευνας μυστικού πελάτη στην μέτρηση της παρεχόμενης υπηρεσίας</u>	19
<u>Τομείς που μπορεί να καλύψει η έρευνα μυστικού πελάτη</u>	20
<u>Ενσωματώνοντας την έρευνα μυστικού πελάτη στην εταιρική αξιολόγηση και την εμπορική της λειτουργία</u>	21
<u>Έρευνες μυστικού πελάτη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού</u>	22
<u>Η ηθική διάσταση της έρευνας μυστικού πελάτη</u>	23
<u>Η πρόσληψη φοιτητών για την διεξαγωγή έρευνας μυστικού πελάτη</u>	27
<u>Συμπεράσματα</u>	28
<u>Αξιολόγηση της έρευνας μυστικού πελάτη σε σχέση με την ποιότητα των αποτελεσμάτων της</u>	30
<u>Αξιολόγηση της Προσωπικής πώλησης</u>	32
<u>Συμπεράσματα</u>	34
<u>Το μέλλον των ερευνών μυστικού πελάτη</u>	34
<u>ΜΕΘΟΔΟΣ</u>	35
<u>Προδιαγραφές σεναρίου</u>	36
<u>Σύστημα αξιολόγησης</u>	37
<u>1. Εμφάνιση του καταστήματος</u>	38
<u>2. Εμφάνιση προσωπικού</u>	38
<u>3. Πρώτη εντύπωση / Εξυπηρέτηση</u>	38
<u>4. Διερεύνηση Αναγκών</u>	39
<u>5. Πρόταση κάλυψης αναγκών</u>	39
<u>6. Γνώση Προϊόντος / Διαδικασιών</u>	39
<u>7. Τακτικές για επίτευξη πώλησης / παρουσίαση</u>	40
<u>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ</u>	40
<u>Αριθμός υπαλλήλων και πελατών</u>	40
<u>Χρόνος αναμονής και χρόνος εξυπηρέτησης</u>	41
<u>Συνολική βαθμολογία</u>	44
<u>Αξιολόγηση αποτελεσμάτων πωλήσεων</u>	51
<u>ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	54

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τι αφορά η εργασία

Η συγκεκριμένη εργασία αφορά τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και πιο συγκεκριμένα τις αλυσίδες λιανικής κινητής τηλεφωνίας. Πιο συγκεκριμένα, ασχολείται με την έρευνα μυστικού πελάτη και την αξιολόγηση των ευρημάτων σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων, όπως και την αξιοποίηση των ευρημάτων αυτής σε σχέση με την αγοραστική διαδικασία. Μέσω της έρευνας αξιοποιείται η δυνατότητα εντοπισμού των κατάλληλων δεικτών οι οποίοι θα ερμηνεύσουν την πορεία των καταστημάτων όσον αφορά την εμπορική τους λειτουργία. Αναφέρεται τόσο στο θεωρητικό υπόβαθρο στον τομέα και τις εξελίξεις στον χώρο, όσο στην πρακτική εφαρμογή της στην ελληνική αγορά. Όσον αφορά την πρακτική εφαρμογή, αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό κριτηρίων αξιολόγησης, την ομαδοποίηση τους στην φόρμα αξιολόγησης του μυστικού πελάτη, την διενέργεια της έρευνας, την εξαγωγή αποτελεσμάτων, την ομαδοποίηση τους, την αξιολόγηση τους και την ερμηνεία τους σε αντιπαραβολή με πραγματικά στοιχεία πωλήσεων.

Σκοπός και στόχοι

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει τις δυνατότητες αξιοποίησης της έρευνας μυστικού πελάτη σε καίριους τομείς της λειτουργίας καταστημάτων παροχής υπηρεσιών και λιανικών πωλήσεων, να ερμηνεύσει τα αποτελέσματα, να προτείνει την εφαρμογή των πιο καταλλήλων δεικτών για μια τέτοιου είδους έρευνα και να αξιολογήσει τη βαρύτητα των επιμέρους παραγόντων επιτυχίας στην πορεία πωλήσεων αυτών των καταστημάτων.

Οι στόχοι της εργασίας αφορούν στο να διαπιστωθεί ο βαθμός οργάνωσης καταστημάτων κινητής τηλεφωνίας στους παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα προσφερομένων υπηρεσιών τους στην υπό εξέταση περιοχή τόσο στην ίδια αλυσίδα όσο και ανάμεσα σε ανταγωνιστικές αλυσίδες, πιο συγκεκριμένα:

- Το περιβάλλον του χώρου εξυπηρέτησης
- Το επίπεδο εξυπηρέτησης

- Τυχόν διαφορές στην οργάνωση των καταστημάτων
- Το επίπεδο γνώσεων και τις ικανότητες των πωλητών

Να εξετάσει τον βαθμό στον οποίο το περιβάλλον του χώρου πώλησης και οι ικανότητες του προσωπικού πρώτης γραμμής, μπορούν να επηρεάσουν την πορεία των πωλήσεων σε μια αλυσίδα λιανικής πώλησης. Τέλος, να αξιολογήσει τον βαθμό που τα ευρήματα της έρευνας μυστικού πελάτη μπορούν να ερμηνεύσουν την πορεία πωλήσεων ενός καταστήματος, προκειμένου αυτά να εφαρμοστούν στην βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών.

Συνεισφορά της έρευνας

Η σύνδεση της ακαδημαϊκής γνώσης της έρευνας μυστικού πελάτη με την ελληνική πραγματικότητα και εφαρμογή της στην αγορά.

Μέσω της παρούσας έρευνας αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της έρευνας μυστικού πελάτη ως κρίσιμης σημασίας διαγνωστικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις, εξαγωγή συμπερασμάτων για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στον κλάδο λιανικής της κινητής τηλεφωνίας, η σύνδεση τους με την πορεία των πωλήσεων αλλά και συμπεράσματα για την απαιτούμενη συχνότητα τέτοιας έρευνας προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

Ορισμός Έρευνας

Η έρευνα διεξάχθηκε σε 10 καταστήματα τηλεπικοινωνιών, 7 εκ των οποίων μιας αλυσίδας καταστημάτων και 3 αντιπροσωπευτικά των υπολοίπων ανταγωνιστικών εταιριών (από άποψη μεριδίου αγοράς). Η έρευνα είναι ποιοτική αν και αξιοποιεί ποσοτικά στοιχεία (semi qualitative). Πριν και μετά την έρευνα ακολούθησαν συνεντεύξεις στελεχών των εταιριών υπό αξιολόγηση με σκοπό

α. Τον καθορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας όπως αυτή έχει οριστεί από τις εταιρείες

β. Την συζήτηση των συμπερασμάτων προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός που επηρεάζουν την πορεία και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Τα καταστήματα υπό αξιολόγηση εδρεύουν στον δήμο Θεσσαλονίκης στον οποίο την περίοδο που πραγματοποιήθηκε η έρευνα δραστηριοποιούνταν 70 καταστήματα επώνυμων αλυσίδων κινητής τηλεφωνίας. Η έρευνα έλαβε μέρος κατά την περίοδο 01/05/2008 έως 15/05/2008. Στην διενέργεια συμμετείχαν 2 αξιολογητές ως μυστικοί πελάτες.

Δομή της Εργασίας

Η εργασία αρχικά αναφέρεται στην βιβλιογραφία και τις δημοσιεύσεις άρθρων και των συμπερασμάτων από έρευνες σε focus groups όπως και καίρια ζητήματα όπως οι ηθικοί προβληματισμοί της εφαρμογής της έρευνας, στην συνέχεια αποσαφηνίζει τα κριτήρια της έρευνας, την δημιουργία του ερωτηματολογίου του μυστικού πελάτη, την εξαγωγή συμπερασμάτων, την ερμηνεία τους σε σχέση με την πορεία των πωλήσεων της αλυσίδας της οποίας ελέγχονται τα 7 σημεία, και την αξιολόγηση της έρευνας ως αποτελεσματικού εργαλείου για την ερμηνεία των παραγόντων που επηρεάζουν την εμπορική λειτουργία των σημείων υπό αξιολόγηση.

Η έρευνα χωρίζεται σε τρία τμήματα:

- Βιβλιογραφική έρευνα
- Δημιουργία και χρήση φόρμας αξιολόγησης του μυστικού πελάτη σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα καταστημάτων, και την
- Ομαδοποίηση δεικτών και εξαγωγή συμπερασμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Εισαγωγή

Τι είναι η έρευνα μυστικού πελάτη

Η έρευνα μυστικού πελάτη είναι μια μορφή έρευνας μέσω παρατήρησης και αξιολόγησης, την οποία χρησιμοποιούν οι εταιρείες και σύμφωνα με την οποία χρησιμοποιούνται ερευνητές ως πελάτες προκειμένου να παραπλανήσουν το προσωπικό ώστε οι υπάλληλοι να πιστεύουν ότι εξυπηρετούν υπάρχοντες ή δυνητικούς πελάτες. Σύμφωνα με τον ορισμό του Roger Mainland (VP Martiz's Quality Controlled Services Division) ορίζεται ως η διαδικασία μέτρησης της ποιότητας παρεχομένων υπηρεσιών της οποίας τα αποτελέσματα είναι κατανοητά από

τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής της εταιρείας (αναφορά Schlossberg, 1991, p.10) . Από το 1970 έχει εξαπλωθεί η χρήση της και πλέον, χρησιμοποιείται ευρέως στον τομέα οικονομικών υπηρεσιών (τραπεζικός κλάδος), στον κλάδο εστίασης, και τα τελευταία χρόνια στον τομέα ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Κατά την δεκαετία του 1970, 25% -35% των τραπεζών με καταθέσεις άνω των \$300 εκατομμυρίων δολαρίων χρησιμοποίησαν την έρευνα μυστικού πελάτη (Leeds 1995). Εταιρείες εστίασης όπως οι: Kentucky Fried chicken, Domino's Pizza , Burger King, Taco bell και η Arby's εφαρμόζουν τέτοιου είδους έρευνες από τις αρχές της δεκαετίας του 1970. Η χρήση της είναι διαδεδομένη στις ανεπτυγμένες οικονομίες, με κύκλο εργασιών μόνο στην Μεγάλη Βρετανία 45 εκατομμύρια δολάρια ετησίως (Wilson 1998). Τα προγράμματα έρευνας μυστικού πελάτη έχουν αρχικά εφαρμοστεί ως εργαλείο αξιολόγησης και βελτίωσης της εξυπηρέτησης πελατών. Είναι ένα διαγνωστικό εργαλείο το οποίο καταδεικνύει λάθη και αδύναμα σημεία στην οργάνωση των σημείων τόσο σε σχέση με το επιθυμητό επίπεδο προσφερόμενης υπηρεσίας που έχει θεσπίσει η εταιρία όσο και σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Στην ουσία, αξιολογεί την ανταγωνιστικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ένας άλλος ρόλος της είναι να αναπτύξει την ομαδικότητα και την δέσμευση για την επίτευξη στόχων του προσωπικού 'πρώτης γραμμής', όπως και τις δεξιότητες των ατόμων μέσω της αξιολόγησης εκπαίδευσης, και ανταμοιβής τους όσον αφορά τους κρίσιμους τομείς που η ίδια θέλει να αναπτύξει.

Η μέτρηση ικανοποίησης πελατών στον κλάδο λιανικής.

Συνήθως η έρευνα μυστικού πελάτη χρησιμοποιείται ως συμπληρωματική στο γενικότερο πλαίσιο μέτρησης ικανοποίησης πελατών. Υπάρχουν όμως πολλά που πρέπει να γίνουν προς την αξιολόγηση πληροφορίας δυσαρεστημένων πελατών αλλά και την σύγκριση με τα επίπεδα προσφερόμενων υπηρεσιών των ανταγωνιστών .Και εδώ έρχεται η έρευνα μυστικού πελάτη να καλύψει αυτά τα κενά πληροφόρησης των επιχειρήσεων.

Οι πελάτες πραγματοποιούν την απόφαση αγοράς ενός νέου προϊόντος ή την αλλαγή προμηθευτή με βάση την προσδοκώμενη αξία του προσφερόμενου σε αυτούς πακέτου υπηρεσιών και όχι την ικανοποίηση την οποία λαμβάνουν από την υπάρχουσα κάλυψη της ανάγκης τους. Συνεπώς η πιστότητα πελατών αλλά και ο βαθμός ικανοποίησης και κάλυψης αναγκών των πελατών κατά την διάρκεια της

αγοραστικής διαδικασίας δεν μπορούν καλυφθούν μόνο από τις έρευνες ικανοποίησης πελατών. Τι αφορά όμως η ικανοποίηση των πελατών μας ; Την αξιολόγηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε σχέση με την προσδοκώμενη κάλυψη των αναγκών του πελάτη. Γιατί να μετρήσουμε την ικανοποίηση των πελατών μας; Πέρα από τους προφανείς λόγους βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, προϊόντων και διαδικασιών μιας επιχείρησης, κατά ορισμένους σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό και με την διατηρησιμότητα των πελατών (Jones & Sasser 1995) ενώ κατά άλλους ερευνητές υπάρχει μια μικρή συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση πελατών και την διατηρησιμότητα (Van looy et.al. 1998).

Προχωρώντας παραπέρα, υπάρχει η άποψη ότι η ικανοποίηση είναι μια απαραίτητη αλλά όχι ικανή συνθήκη για την διατηρησιμότητα την αφοσίωση και συνεπώς την επανάληψη αγοράς .Κατά την μέτρηση της ικανοποίησης πελάτη, έχει παρατηρηθεί ότι η πλειοψηφία των πελατών δηλώνει ευχαριστημένη (σε ποσοστά 70 – 90% ,κάτι που δεν εξηγεί τον βαθμό αλλαγής προμηθευτή) .Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται σε αδυναμίες του συστήματος μέτρησης – αξιολόγησης ή απλώς στο φαινόμενο Hawthorne δηλ. την αύξηση ικανοποίησης από το γεγονός ότι λαμβάνει χώρα η έρευνα και όχι αυτό καθαυτό το προϊόν ή υπηρεσία. Συνεπώς υπάρχουν και οι απόψεις (Bateson & Hoffman 1999) ότι τα συμπεράσματα ανατροφοδότησης πρέπει να εστιάζονται στις

α. ανάγκες / προβληματισμούς των δυσαρεστημένων πελατών και

β. Πως αξιολογούνται τα ευρήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές .

Η ολοκληρωμένη και ενίοτε λόγω κόστους ανέφικτη άποψη των Bateson and Hoffman (1999) αναφέρεται σε οργανωμένο σύστημα το οποίο ενσωματώνει παράπονα πελατών έρευνες μετά την πώληση, customer focus interviews, έρευνες μυστικού πελάτη έρευνες υπαλλήλων αλλά και έρευνες αγοράς. Τα τελευταία χρόνια έχει εδραιωθεί η αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες , καθώς και η συνεχής βελτίωση διαδικασιών και ανθρώπων μέσω της αξιοποίησης των ευρημάτων της.

Προκειμένου να επιτευχθεί ουσιαστική βελτίωση όμως , θα πρέπει η αξιολόγηση της επιχείρησης να γίνει και σε σχέση με τους ανταγωνιστές της .Τόσο μέσω

ερωτηματολογίων που απευθύνονται σε κοινούς πελάτες τους, όσο και μέσω έρευνας μυστικού πελάτη, η οποία αναδεικνύεται με αυτό τον τρόπο ως η πλέον ενδεδειγμένη διότι σε αυτή την περίπτωση η εταιρία έχει τον έλεγχο των σεναρίων που επιθυμεί να αξιολογήσει, αλλά και αφορά μια αντικειμενική και επαγγελματική ‘ματιά’ σε παραμέτρους που ενδεχομένως ο ανυποψίαστος πελάτης δεν εστιάζει εκ των προτέρων. Άλλωστε οι περιορισμοί στην έρευνα ικανοποίησης πελατών έχουν και άλλες αδυναμίες όπως ενδεχόμενοι περιορισμοί στην προφορική ή γραπτή έκφραση των ερωτηθέντων, υποκειμενικότητα λόγω της διαφοράς ανάμεσα στην πραγματική και την δηλωμένη εκ των υστέρων εμπειρία κλπ.

Έρευνα μυστικού πελάτη: Ένα εργαλείο διάγνωσης των παρεχομένων υπηρεσιών

Η ποιότητα ως έννοια έχει εξελιχθεί από την εμφάνιση της ως εφαρμογή ποιοτικών ελέγχων στην γραμμή παραγωγής, ποιότητα στην ανάπτυξη και εφαρμογή διαδικασιών και τέλος, στην ποιότητα που χαρακτηρίζει το σύνολο του οργανισμού. Προσφάτως, πέρα από την ολική ποιότητα ενός οργανισμού, έμφαση δίνεται και στις σχέσεις που αυτός έχει με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες αλληλεπίδρασης, όπως οι μέτοχοι, εργαζόμενοι, τοπική κοινωνία, περιβάλλον κ.α. Αυτή εξέλιξη σηματοδοτεί την στροφή από την μέχρι τώρα τάση της επίτευξης ποιότητας στις διαδικασίες, προς την επίτευξη ποιότητας στις σχέσεις του οργανισμού, δηλαδή, από την εσωτερική προς την εξωτερική ποιοτική αναβάθμιση. Την ίδια ώρα υπάρχει η τάση βελτίωσης των σχέσεων με τους πελάτες ενός οργανισμού. Αυτό συμβαίνει για δύο λόγους:

α. Ο τομέας παροχής υπηρεσιών στις αναπτυσσόμενες αγορές αναπτύσσεται ολοένα και περισσότερο.

β. Η εδραίωση καλών σχέσεων με τους πελάτες αποκτά κυρίαρχο ρόλο στην ανταγωνιστικότητα των εταιριών στο σύγχρονο περιβάλλον.

Διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης των εταιριών στρέφονται προς αυτή την κατεύθυνση: Πρόσφατο πιστοποιητικό ISO (ISO 9000: 2000) περιλαμβάνει διαδικασίες που προσεγγίζουν τον πελάτη , αν και πρακτικά αυτές αφορούν την συλλογή δεδομένων που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών, οι οποίες σπανίως αξιολογούνται για την ανάπτυξη και την βελτίωση του οργανισμού. Τα τελευταία

χρόνια, μέσω των βραβείων excellence awards και business awards , δίνεται σημασία στον ρόλο των μετρήσεων του επιπέδου της ικανοποίησης πελάτη, πως αυτές χρησιμοποιούνται, πως εντάσσονται στον οργανισμό, πως συνδυάζονται με άλλες λειτουργίες του οργανισμού, και τελικά, πως αυτές συνεισφέρουν στην βελτίωση του. Μια πολύ μεγαλύτερη πρόκληση από την ικανοποίηση του πελάτη, αφορά την δημιουργία εξαιρετικής αγοραστικής εμπειρίας στους πελάτες (όπως περιγράφεται από τους Pine & Gilmore 1999).

Customer experience (εμπειρίες πελάτη)

Αφορά την δημιουργία θετικής εμπειρίας στον πελάτη , η οποία με την σειρά της οδηγεί στην πιστότητα πελάτη και την διατηρησιμότητα της πελατειακής βάσης. Είναι η πλέον πρόσφατη πρόκληση που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματικός κόσμος, (Shepherd , 2004) , (Pine & Gilmore 1999). Σύμφωνα με τους Shaw & Ivens (2002) επτά πυλώνες χαρακτηρίζουν την αγοραστική εμπειρία του πελάτη ως σημαντική:

1. Η αναγνώριση της εξαιρετικής αγοραστικής εμπειρίας των πελατών μας ως μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
2. Η εξαιρετική αγοραστική εμπειρία επιτυγχάνεται μέσω της διαρκούς υπέρβασης των υλικών και συναισθηματικών προσδοκιών του πελάτη
3. Η εξαιρετική αγοραστική εμπειρία διαφοροποιείται όταν επικεντρωνόμαστε στην δημιουργία προσχεδιασμένων διεγερτικών συναισθημάτων (stimulating planned emotions) που ικανοποιούν τον πελάτη
4. Η δημιουργία εξαιρετικής αγοραστικής εμπειρίας για τον πελάτη υλοποιείται σε έναν οργανισμό όταν υπάρχει εμπνευσμένη ηγεσία, κουλτούρα ανάπτυξης και βελτίωσης των δυνατοτήτων του προσωπικού , αλλά και στελέχη που μπορούν να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που τους δίνονται για βελτίωση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.
5. Η εξαιρετική αγοραστική εμπειρία σχεδιάζεται από έξω προ τα μέσα παρά το αντίθετο
6. Η εξαιρετική αγοραστική εμπειρία των πελατών δημιουργεί έσοδα και μειώνει τις δαπάνες
7. Η εξαιρετική αγοραστική εμπειρία των πελατών είναι ο κορμός και η έκφραση της εταιρικής εικόνας.

Οι παραπάνω παράγοντες όταν υιοθετούνται οδηγούν στην συνεχή βελτίωση του καθένα ξεχωριστά. Ορισμένοι συγγραφείς (Smith & Wheeler 2002) τονίζουν τον σημαντικό ρόλο της ικανοποίησης πελατών στην υποστήριξη του οργανισμού από τους ίδιους τους πελάτες . Επίσης υποστηρίζουν ότι οι πελάτες πλέον αναζητούν την εμπειρία εκείνης της εξυπηρέτησης η οποία συνάδει και ανταποκρίνεται στον τρόπο ζωής τους και βέβαια, είναι πρόθυμοι να πληρώσουν το ανάλογο κόστος. Η “αξία” μεταφέρεται από τα προϊόντα , αρχικά προς τα αγαθά και τις υπηρεσίες και στη συνέχεια προς τις εμπειρίες. Αυτή η εξέλιξη υποδηλώνει ότι οι εταιρείες πρέπει να τμηματοποιήσουν περισσότερο τις αγορές, να διαφοροποιήσουν τις ομάδες πελατών προκειμένου να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις του κάθε μεμονωμένου πελάτη με τον καλύτερο τρόπο. Ο μοναδικός τρόπος να δημιουργήσουν όρους εξαιρετικής αγοραστικής εμπειρίας είναι η ισορροπία και ενοποίηση των διαδικασιών (προκειμένου να παραχθεί το προϊόν / υπηρεσία) του περιβάλλοντος στο οποίο πραγματοποιείται η αγοραστική εμπειρία, και των εργαζομένων (των εργαζομένων που θα δημιουργήσουν τις σχέσεις με τους πελάτες .Η ολοκλήρωση και εφαρμογή αυτών των παραγόντων πρέπει να ανταποκρίνεται με τα πρότυπα παροχής υπηρεσίας της εταιρίας ή τους στόχους παροχής ανώτερης ποιότητας (Disney Institute 2001).

Η αλυσίδα εξαιρετικής απόδοσης

Ένας από τους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την παροχή (Shaw & Ivens 2002) εξαιρετικής αγοραστικής εμπειρίας είναι η ηγεσία. Αυτός ο παράγοντας αποκτά ιδιαίτερη σημασία κατά τον Church (1995) ο οποίος υποστηρίζει ότι το στυλ διοίκησης επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης , και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών αυτής. Ειδικότερα, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχει μεγάλη επίδραση στην αξιολόγηση του οργανισμού από τους πελάτες .Σε αυτό το συμπέρασμα οδηγούνται και οι House (1992) και Youki (2002) .Αυτοί οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι υφιστάμενοι ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών όταν εμπνέονται και παρακινούνται από χαρισματικούς ηγέτες οι οποίοι μεταδίδουν την δική τους αυτουποκίνηση, τον ενθουσιασμό και την σταθερή δέσμευση για την επίτευξη των στόχων τους. (βλ. σχ.2)

Η εξαιρετική ηγεσία θα επιτευχθεί μέσω μιας ξεκάθαρης δήλωσης αποστολής της επιχείρησης. Μέσω ενός σαφούς , διακριτού μοντέλου συμπεριφοράς του ανώτερου μάνατζμεντ του οποίου τα στελέχη αισθάνονται υπερήφανοι για τον οργανισμό στον

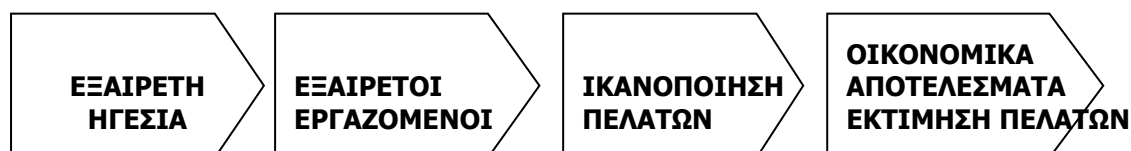
οποίο εργάζονται έχουν σαφείς στόχους και γνωρίζουν το έργο το οποίο αναμένεται από αυτούς.

Εξαιρέτοι εργαζόμενοι θα αναπτυχθούν μέσω της καθοδήγησης μιας εξαιρετικής ηγεσίας, διαδικασιών επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, εξαιρετικής επιμόρφωσης και κατάλληλων μέσων εκπαίδευσης, καθώς και ξεκάθαρης κατεύθυνσης για τον τρόπο με τον οποίο θα φέρουν εις πέρας το έργο που αναμένεται από αυτούς.

Ικανοποιημένοι πελάτες θα προσελκυστούν μέσω της εξαιρετικής παροχής υπηρεσίας, μέσω εξαιρετών υπαλλήλων οι οποίοι αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους σαν άτομα των οποίων οι ανάγκες καλύπτονται στην παραμικρή λεπτομέρεια, και των οποίων οι ανάγκες αναγνωρίζονται και ικανοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο και την καταλληλότερη πρόταση ικανοποίησης των αναγκών τους.

Ικανοποιημένοι πελάτες οι οποίοι έχουν γίνει σταθεροί στην επιλογή της εταιρίας θα μεταφέρουν τις θετικές εμπειρίες τους σε άλλους, νέους πελάτες. Με αυτό τον τρόπο θα εδραιώσουν μακροχρόνιες σχέσεις με τον οργανισμό οι οποίες οδηγούν στην επίτευξη εξαιρετών οικονομικών αποδόσεων. Βλ. Σχ. 1

Σχ. 1



Σημασία της ικανοποίησης πελατών στην σύγχρονη αγορά

Ολοένα και περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν πως υπάρχουν συγκεκριμένοι λόγοι που καθορίζουν την ικανοποίηση του πελάτη ως μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους επιτυχίας.

- Οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν περισσότερο και είναι πιο πιστοί.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες αγοράζουν συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες υποστηρίζουν και διαδίδουν θετικά σχόλια σε άλλους εν δυνάμει πελάτες.

- Οι ικανοποιημένοι πελάτες δίνουν μικρότερη σημασία σε διαφημιστικές επικοινωνίες ανταγωνιστικών εταιριών.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες παρέχουν ιδέες και προτάσεις για την βελτίωση των υπηρεσιών και την ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες κοστίζουν λιγότερο όντας ήδη σε επαφή με την εταιρία , συνεπώς για την εξυπηρέτηση τους ορισμένες διαδικασίες είναι πιο εύκολα υλοποιήσιμες .

Βήματα εφαρμογής έρευνας μυστικού πελάτη

Ένας από τους τρόπους μέτρησης αυτού του βαθμού ικανοποίησης πελατών είναι και η έρευνα μυστικού πελάτη .Η έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση πολλών παραγόντων, αν και η συνηθέστερη είναι η ποιότητα εξυπηρέτησης .Άλλοι παράγοντες που αξιολογούνται είναι οι:

- Τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού (Morrison et al. 1997)
- Η ίση αντιμετώπιση πελατών (από την άποψη ρατσισμού ή διακρίσεων) (Morral 1994, Tepper 1994)

Σε κάθε περίπτωση , το σημαντικό χαρακτηριστικό της έρευνας μυστικού πελάτη είναι η αξιοπιστία και η ποιότητα των ευρημάτων. Οι μυστικοί πελάτες είναι εκπαιδευμένοι επαγγελματίες που γνωρίζουν τις εσωτερικές διαδικασίες μια επιχείρησης και με αυτό τον τρόπο μπορούν να εντοπίσουν με ακρίβεια και σαφήνεια τις τυχόν αδυναμίες.

Το πρώτο βήμα στον σχεδιασμό της έρευνας μυστικού πελάτη είναι ο προσδιορισμός των στόχων που θέλει η διοίκηση να επιτεύξει. Αυτοί οι στόχοι θα καθορίσουν τον κορμό και την δομή της έρευνας. Θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί και προσδιορισμένοι με σαφήνεια προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή, αξιοποιήσιμα συμπεράσματα που θα βοηθήσουν στην βελτίωση του οργανισμού. Στις περισσότερες περιπτώσεις η ενδεδειγμένη μέθοδος είναι η επανάληψη των επισκέψεων σε συγκεκριμένο κατάστημα και σε διαφορετικές ώρες της ημέρας. Με αυτό τον τρόπο αντιμετωπίζεται το ζήτημα της ανομοιογενούς κίνησης σε ένα κατάστημα κατά την διάρκεια της ημέρας , όταν σε συγκεκριμένες ώρες η κίνηση να είναι ιδιαίτερα αυξημένη σε σχέση με άλλες.

Το δεύτερο βήμα είναι η συγκέντρωση των ευρημάτων. Τα αποτελέσματα δεν θα πρέπει να αναφέρονται μόνο σε γενικές επισημάνσεις και θέματα που αφορούν την παροχή υπηρεσίας προς τον πελάτη γενικότερα, (Zeithaml et al. 1990) αλλά και τους δείκτες – κλειδιά της απόδοσης, δηλαδή εκείνους τους δείκτες που εφόσον επιτευχθούν θα οδηγήσουν την εταιρία στην εκπλήρωση στόχων, και θα υποστηρίζουν την αποστολή και το όραμα της. Οι ερευνητές που διεξάγουν την έρευνα, θα πρέπει να είναι ανεξάρτητοι, να έχουν κριτικό πνεύμα, να είναι αντικειμενικοί και να διαφυλάσσουν την ανωνυμία τους.

Κύριος σκοπός της έρευνας μυστικού πελάτη είναι η αξιόπιστη παρουσίαση της καθημερινής εικόνας της λειτουργίας των καταστημάτων. Παρόλο που τα συμπεράσματα της πρέπει να παρουσιάζονται στους υπαλλήλους με στόχο την βελτίωση της ποιότητας της εργασίας τους το πρόγραμμα επισκέψεων των μυστικών πελατών θα πρέπει να ανακοινώνεται εκ των προτέρων με στόχο την αποφυγή αλλαγής της συμπεριφοράς των υπαλλήλων.

Το τελευταίο στάδιο είναι η υποβολή της έκθεσης και η αναφορά στα συμπεράσματα της έρευνας. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια αλλαγή ωστόσο στο είδος της πληροφορίας που ζητείται. Παλαιότερα η έρευνα αποτελείτο από ερωτήσεις ανοιχτές δίνοντας έμφαση σε γενικές πληροφορίες και κατηγορίες. Το τελευταίο διάστημα, χρησιμοποιούνται αντικειμενικές μετρήσεις βασισμένες σε δομημένες κατηγορίες ερωτήσεων. Τα αποτελέσματα θα πρέπει να παρουσιάζονται στους υπεύθυνους προϊσταμένους το συντομότερο δυνατόν.

Η βιβλιογραφία που έχει δημοσιευθεί όσον αφορά την έρευνα μυστικού πελάτη μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερις ομάδες :

α. τραπεζικός κλάδος (Leeds, 1992/1995, Hoffman 1993, Stovall 1993, Hanke 1993, Tepper 1994, Holiday 1994, Morral 1994, Doorman 1994, Hotchkiss 1995)

β. τουριστικός κλάδος : Όπου η έρευνα μυστικού πελάτη μπορεί να προσφέρει ουσιαστικές υπηρεσίες τόσο στον ταξιδιωτικό όσο και στον Ξενοδοχειακό κλάδο. (Erstad 1998, Wilson & Gutmann 1998, Anderson et al. 2001)

γ. Στην σχέση της έρευνας μυστικού πελάτη και τα συστήματα αμοιβών .Παραδείγματα περιλαμβάνουν την σύνδεση της έρευνας με την υιοθέτηση συστημάτων προαγωγής , παρακίνησης , και ανταμοιβών των υπαλλήλων. (Eisman 1993, Boyd 1995, Mc Nerney 1996)

δ. Μάρκετινγκ : σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται δημοσιεύσεις που αναφέρονται στις συνθήκες και την απαιτούμενη υποδομή για την εφαρμογή της έρευνας μυστικού πελάτη όπως και τους κανόνες που διέπουν την εφαρμογή της. (Miles 1993, Burnside 1994, Cramp 1994, Cobb 1995, Dwek 1996). Η ακαδημαϊκή έρευνα έχει αφιερώσει μεγάλο κομμάτι στον τομέα της αξιοπιστίας της έρευνας μυστικού πελάτη. Έρευνα σε αυτό το θέμα έχει γίνει από ακαδημαϊκούς ερευνητές όπως ο Wilson (1998 a, 1998 b) και οι Wilson & Gutmann 1998 στο Ηνωμένο Βασίλειο .Ειδικότερα έχουν καλυφθεί τομείς όπως η μέτρηση και διαχείριση της παροχής υπηρεσίας με την βοήθεια της έρευνας μυστικού πελάτη αλλά και η εξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά την αξιοπιστία ασχολούνται και οι Morrison et al. 1997, ενώ ο Finn (2001) περιγράφει την έρευνα σε δίκτυα λιανικής πώλησης εστιάζοντας στην ποιότητα των δεδομένων και τον αριθμό επισκέψεων που είναι απαραίτητες. Γενικότερα οι μετρήσεις ικανοποίησης προς το παρόν, δεν αποτελούν το κύριο εργαλείο για την αξιοποίηση όσον αφορά ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι ενός οργανισμού. Συνήθως πραγματοποιούνται για να ικανοποιήσουν γενικότερους σκοπούς χωρίς να αξιοποιούνται τα ευρήματα τους σε σχέση με τους στόχους και τις στρατηγικές των εταιριών.

Βήματα ανάπτυξης ενός μοντέλου έρευνας μυστικού πελάτη

Τα βήματα στην δημιουργία ενός μοντέλου έρευνας μυστικού πελάτη αφορούν τόσο το εσωτερικό (υπάλληλοι, δέσμευση ανώτερου μάνατζμεντ, οργάνωση στην διεξαγωγή της , μηχανισμοί ανάλυσης αποτελεσμάτων και λήψης αποφάσεων μετά την αξιοποίηση των ευρημάτων) όσο και το εξωτερικό (πελάτες, ανταγωνιστές) περιβάλλον της εταιρίας. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι αφορά το σύνολο της εταιρίας, και έχει επίπτωση σε όλο τον οργανισμό. Ακολουθούν επιγραμματικά τα στάδια δημιουργίας και διεξαγωγής αυτής της έρευνας. (Βλ. σχ.2)

Σχ.2 Βήμα 1. Αντικειμενικοί σκοποί

Γνώση του τι θέλουμε να επιτύχουμε εφαρμόζοντας την έρευνα μυστικού πελάτη. Το τελικό αποτέλεσμα θα πρέπει να επιτυγχάνει την ύπαρξη ευχαριστημένων πελατών αλλά και υπαλλήλων. Η έρευνα θα πρέπει να ενδυναμώσει την θετική και να βελτιώσει την ανάρμοστη συμπεριφορά χωρίς όμως να τιμωρήσει τους υπαλλήλους.

Βήμα 2. Η φόρμα αξιολόγησης

Η εμπλοκή των υπαλλήλων στον καθορισμό μετρήσιμων προτύπων. Ποια σημεία θεωρεί ο πελάτης σημαντικά, εύρεση αυτών και αποτύπωση τους στην φόρμα αξιολόγησης.

Βήμα 3. Μυστικός πελάτης

Επιλογή και εκπαίδευση του μυστικού πελάτη σε σχέση με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης. Ο ερευνητής θα πρέπει να έχει τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία θα συνάδουν με το προφίλ που απαιτείται προκειμένου να φέρει εις πέρας την αποστολή του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Βήμα 4. Αξιολόγηση

Δημιουργία ενός αμερόληπτου συστήματος αξιολόγησης αποτελούμενη από αντικειμενικά κριτήρια (ενδεχομένως και αποτύπωση μικρού ποσοστού υποκειμενικών κριτηρίων) , αξιολόγηση του σημείου επαφής με τους πελάτες.

Βήμα 5. Ανάλυση

Εντοπισμός κενών στην αλυσίδα παροχής υπηρεσίας προς τον πελάτη , διάγνωση των αιτιών και εντοπισμός της πηγής τους.

Βήμα 6. Απαιτούμενες ενέργειες

Ανάπτυξη ενός συστήματος αμοιβών και κινήτρων συνδεδεμένων με την απόδοση των υπαλλήλων στις έρευνες μυστικού πελάτη. Δημιουργία προγραμμάτων ανάπτυξης δεξιοτήτων συμπεριφοράς και γνωστικών αντικειμένων. Βελτίωση των αδυναμιών στις υπάρχουσες διαδικασίες και προϊόντα της επιχείρησης. Επανάληψη της έρευνας.

Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών.

Κατά τον Spooner (1985) υπάρχουν οι εξής αντικειμενικοί σκοποί τους οποίους μπορεί να επιτύχει η έρευνα μυστικού πελάτη:

25. Να καταδειξεί την μεταχείριση των πελατών μιας εταιρίας στην πρώτη γραμμή.
26. Δίνει την δυνατότητα την εταιρία να διερευνήσει και να εξετάσει λεπτομερώς τον ανθρώπινο παράγοντα
27. Να καθορίσει το επίπεδο και την πρόοδο της εκπαίδευσης των υπαλλήλων
28. Να αποκαλύψει τρόπους θετικής επαφής των υπαλλήλων με τον πελάτη.
29. Να καθορίσει τομείς που χρίζουν εκπαίδευσης ή βελτίωση της ήδη υπάρχουσας
30. Να καθορίσει το επίπεδο της προσφερόμενης υπηρεσίας που παρέχει σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Είδος ερωτήσεων

Κατά την δημιουργία των συγκεκριμένων ερωτήσεων που θα περιέχει η έρευνα ο Spooner (1985) υποστηρίζει την χρήση συγκεκριμένων αλλά ανοικτών ερωτήσεων. Π.χ. σε μια ερώτηση όπως « Ήταν ο υπάλληλος πρόθυμος να βοηθήσει; » δεν υπάρχει δυνατότητα να εξαχθούν σαφείς πληροφορίες. Προτείνεται λοιπόν η εξής ερώτηση: «Πως περίγραψε ο πωλητής την υπηρεσία / προϊόν; ».Ο Swindelhurst (αναφορά Hotchkiss , 1995) επαναλαμβάνει την ανάγκη για περισσότερο εμπειριστατωμένες ερωτήσεις , μια και το να μάθουμε το αν είναι ευχαριστημένος ο πελάτης ή όχι δεν είναι αρκετό. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο αντικειμενικά ερωτηματολόγια με έμφαση σε αντικειμενικά στοιχεία τα οποία μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να οδηγήσουν σε μετρήσιμα συμπεράσματα. Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι διεξοδικό εύκολο στην κατανόηση του αλλά και στην συμπλήρωση του.(Leeds 1995)

Μορφή του εντύπου έρευνας.

Οι φόρμες αξιολόγησης μπορούν να έχουν την μορφή λίστας ή ενός ανοικτής αρχιτεκτονικής εγγράφου το οποίο όμως είναι και πιο χρονοβόρο στην συμπλήρωση του. Δείκτες απόδοσης, βαρύτητες, αλλά και κλίμακες αξιολόγησης (από το 1 έως το

10 ή ποσοστιαία) χρησιμοποιούνται ευρέως για την αξιολόγηση της προσφερόμενης υπηρεσία. Σε κάθε περίπτωση τα αποδεκτά όρια και το επιθυμητό επίπεδο θα πρέπει να επικοινωνείται στους υπαλλήλους, αλλά και να αποτυπώνεται με εύκολο τρόπο από τους ερευνητές.

Επιλογή και εκπαίδευση του ‘ Μυστικού πελάτη’

Κατά την ανάπτυξη της έρευνας η εταιρία θα πρέπει να επιλέξει κατά πόσο θα χρησιμοποιήσει υπαλλήλους της, ή εξωτερικούς συνεργάτες. Οι υπάλληλοι συνήθως ανήκουν στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου, που εδρεύει και συνεργάζεται στενά με την διοίκηση της εταιρίας. (Stefanelli 1994) Τα πλεονεκτήματα αυτής της επιλογής είναι χαμηλότερο κόστος , γνώση των διαδικασιών που εφαρμόζονται, του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας γενικότερα, των προϊόντων της, αλλά και των στόχων αυτής. Τα μειονεκτήματα είναι η πιθανότητα να αναγνωριστεί ένας από τους συναδέλφους, πιθανές αντιδράσεις υπαλλήλων που γνωρίζουν ότι η έρευνα διεξάγεται από συναδέλφους, όπως και πιθανή προκατάληψη από τα δύο μέρη. Εξωτερικοί μυστικοί πελάτες είναι εξωτερικοί συνεργάτες , εργάζονται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου , και συνεπώς δεν αποτελεί η αμοιβή τους έξοδο το οποίο εντάσσεται στην συνολική μισθοδοσία της εταιρείας, με όποια πλεονεκτήματα συνεπάγεται αυτό. Σύμφωνα με τον Nadvit (αναφορά Bruno 1989) οι εξωτερικοί συνεργάτες είναι πλέον απαραίτητοι, κυρίως λόγω του αυξανόμενου μεγέθους των εταιριών το οποίο καθιστά δύσκολη της διενέργεια επισκέψεων από το μόνιμο προσωπικό λόγω του όγκου των υπό εξέταση σημείων. Μειονεκτήματα αυτής της επιλογής είναι η αναγκαιότητα ύπαρξης μονίμων μηχανισμών εκπαίδευσης ‘ νέων πελατών’ ενώ πιθανά μεγάλο ποσοστό ανανέωσης των ‘επισκεπτών’ μπορεί να οδηγήσει σε υποβάθμιση της ποιότητας της αξιολόγησης. Σταθερές συνεργασίες με εταιρείες που διενεργούν αποκλειστικά τέτοιου είδους έρευνες είναι μια λύση με τις λιγότερες αδυναμίες και η οποία χρησιμοποιείται ευρέως το τελευταίο διάστημα. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει τεχνογνωσία, η εταιρεία πέρα από την έρευνα κατά περίπτωση μπορεί να παράσχει και την πληροφόρηση προς το πελάτη, την εξαγωγή συμπερασμάτων , την ποσοτικοποίηση και παρουσίαση των ευρημάτων, ενώ και οι ερευνητές έχουν ως σταθερή απασχόληση την έρευνα μυστικού πελάτη, οπότε έχουν αυξημένες δυνατότητες να αποδώσουν στο καλύτερο δυνατό.

Συχνότητα των επισκέψεων

Η συχνότητα μπορεί να καθοριστεί από πολλούς παράγοντες, όπως το μέγεθος. Για παράδειγμα σε μια αλυσίδα με πολλά σημεία πώλησης όπως η KFC διενεργούνται μηνιαίες επισκέψεις (Bruno 1988) το οποίο σημαίνει ότι για να καλυφθούν τα 300 σημεία που διαθέτει, θα πρέπει να γίνουν πάνω από 3000 επισκέψεις ετησίως (Restaurant Business 1989). Ένας άλλος παράγοντας επηρεασμού είναι το αντικείμενο του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία. Κατά τον Leeds (1998) προτείνεται η συχνότητα των τριμηνιαίων αξιολογήσεων στον τραπεζικό κλάδο. Γεγονός ωστόσο είναι ότι ο κύριος παράγοντας καθορισμού της συχνότητας των επισκέψεων είναι η ίδια η έρευνα με τους σκοπούς και στόχους που εξυπηρετεί. Προκειμένου αυτοί να επιτευχθούν, μικρότερη ή μεγαλύτερη συχνότητα μπορεί να είναι εκείνη η οποία με τον καλύτερο και πιο οικονομικό τρόπο θα οδηγήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες στο επιθυμητό επίπεδο όπως αυτό ορίζεται από την διοίκηση του οργανισμού

Ανάλυση και επικοινωνία των αποτελεσμάτων.

Τα συμπεράσματα της έρευνας θα πρέπει να αναλυθούν με γνώμονα την ιστορικότητα και την απόδοση προηγούμενων περιόδων, και όχι ως μεμονωμένα γεγονότα. Κατά τον Thornock (αναφορά Cramp, 1994) δεν θα έπρεπε μια ολιγόωρη έρευνα μυστικού πελάτη να χρησιμοποιείται ως αξιολόγηση απόδοσης ενός υπαλλήλου. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα έπρεπε να ληφθούν υπόψιν σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα και άλλων μηχανισμών όπως οι έρευνες ικανοποίησης πελατών, καταγραφές παραπόνων πελατών, ή αναφορές στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Εάν τα ευρήματα συνηγορούν σε παραπάνω από μια πηγές, υπάρχει σοβαρή ένδειξη για ένα πρόβλημα στο οποίο θα πρέπει να δώσουμε άμεσα λύση από το εκάστοτε αρμόδιο στέλεχος.

Αποδέκτες αποτελεσμάτων της έρευνας.

Κατά τον Rubel (1995) τα συμπεράσματα έχουν παραπάνω από έναν αποδέκτες, και πρέπει να δίνουν διαφορετικές διαβαθμίσεις της πληροφορίας κάθε φορά. Τα αποτελέσματα των επισκέψεων δεν θα πρέπει να επικοινωνούνται στο ανώτερο μάνατζμεντ, αλλά στους άμεσα εμπλεκόμενους υπαλλήλους με τρόπο που να σχετίζεται με την καθημερινή εργασία τους και σε θετικό κλίμα (Burnside 1994).

Πελάτες και προμηθευτές θα πρέπει επίσης να ενημερώνονται για ορισμένα από τα αποτελέσματα, όπως και για τις αλλαγές που έχουν δρομολογηθεί μετά τον κύκλο των ερευνών. (Aftermarket Business 1994)

Όταν ο κύκλος των επισκέψεων ολοκληρωθεί, μετά από μια σειρά επισκέψεων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων, ακολουθεί η καταγραφή τους, οι απαιτούμενες ενέργειες, και μια έκθεση όλων των παραπάνω η οποία θα πρέπει να κοινοποιηθεί στο ανώτερο μανάτζμεντ. Σε αυτή την παρουσίαση θα πρέπει να αναφέρεται επίσης η πρόοδος και βελτίωση η οποία επιτεύχθηκε από το πρόγραμμα έρευνας (Morrall 1994) καθώς και για τις όποιες περαιτέρω αλλαγές προτείνονται. Ενώ, είναι ευρέως διαπιστωμένο ότι όσοι περισσότεροι συμμετέχοντες εμπλέκονται στο πρόγραμμα , τόσο μεγαλύτερη είναι και η αποδοχή των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Χρησιμότητα της έρευνας μυστικού πελάτη στην μέτρηση της παρεχόμενης υπηρεσίας

Η έρευνα μυστικού πελάτη σε προηγμένες οικονομίες όπως αυτή του Ηνωμένου Βασιλείου χρησιμοποιείται εκτεταμένα από οικονομικούς οργανισμούς, λιανεμπόριο, αυτοκινητοβιομηχανία, εταιρείες μέσων μαζικής μεταφοράς, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, και εταιρείες κοινής ωφελείας. Η ανάγκη μέτρησης και αξιολόγησης της προσφερόμενης υπηρεσίας των εταιριών γίνεται επιβεβλημένη για 2 λόγους:

α. Ο τρόπος που προσφέρεται στην πρώτη γραμμή ενίοτε μπορεί να απέχει από τον σχεδιασμό της διοίκησης.

β. Η αγοραστική εμπειρία μπορεί να είναι το ίδιο σημαντική με το όφελος που προκύπτει από την χρήση του προϊόντος / υπηρεσίας (Bateson 1992)

Σε αντίθεση με τις έρευνες αγοράς και καταναλωτών, η έρευνα μυστικού πελάτη χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση διαδικασιών και λειτουργιών παρά για το αποτέλεσμα αυτών. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι είναι ευρέως διαδομένη η άποψη ότι οι έρευνες ικανοποίησης πελατών δεν παρέχουν τα λεπτομερή στοιχεία που χρειάζεται η διοίκηση προκειμένου να εντοπίσει και να διορθώσει αδυναμίες στις διαδικασίες που αφορούν τον τελικό καταναλωτή. Άλλωστε η έρευνα μυστικού πελάτη αποδεικνύεται χρησιμότερη και στην αξιολόγηση προσωπικού, μέσω της μέτρησης συγκεκριμένων δεικτών και αξιολόγησης παραγόντων που είναι σημαντικοί

για την επίτευξη του απαιτούμενου από την διοίκηση επιπέδου παροχής υπηρεσίας προς τον τελικό πελάτη. Έτσι ενώ οι έρευνες ικανοποίησης πελατών δεν παρουσιάζουν την απαιτούμενη ευαισθησία η έρευνα μυστικού πελάτη εξασφαλίζει αντικειμενική αξιολόγηση προσωπικού και διαδικασιών μέσω μέτρησης δεικτών όπως χρόνος αναμονής , μέγεθος ουράς , τρόπος καλωσορίσματος , κάλυψη αναγκών.

Τομείς που μπορεί να καλύψει η έρευνα μυστικού πελάτη.

α. Να αποτελέσει το διαγνωστικό εργαλείο εντοπίζοντας ατέλειες και αδυναμίες στην αλυσίδα παροχής υπηρεσίας μιας εταιρείας.

β. Να ενδυναμώσει και να αναπτύξει τις ικανότητες και να προάγει τα στελέχη της. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω αξιοποίησης του μυστικού πελάτη σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο μηχανισμού και διαδικασίας αξιολόγησης , εκπαίδευσης και ανταμοιβών.

γ. Να αξιολογήσει την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού μέσω της σύγκρισης του με τις ανταγωνιστικές εταιρείες ,ή και τον ηγέτη της αγοράς.

δ. Η έρευνα μυστικού πελάτη μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την σύγκριση των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Αυτό θα πρέπει να γίνεται τηρώντας τους κώδικες δεοντολογίας (Dawson & Hillier,1995).Στο εξωτερικό, η Market Research Society Code of Conduct (MRS, 1994) ορίζει πως η έρευνα μυστικού πελάτη σε ανταγωνιστικές εταιρίες δεν θα πρέπει να εφαρμόζεται σε βάθος χρησιμοποιώντας αμετροεπώς ανθρώπινους και υλικούς πόρους , αλλά σε ένα πλαίσιο διερεύνησης , αφήνοντας πιο ενδεδειγμένες έρευνες σε κλαδικές μελέτες στις οποίες λαμβάνει μέρος το σύνολο των εταιριών ενός κλάδου. Στην χώρα μας δεν υπάρχει τέτοιου είδους σαφής οριοθέτηση.

Ως διαγνωστικό εργαλείο χρησιμοποιείται στον εντοπισμό και την αξιολόγηση των πιο κρίσιμων παραγόντων που καθορίζουν την απαιτούμενη ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών. Αφού καθοριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες αποφασίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα διατεθούν οι υλικοτεχνικοί και ανθρώπινοι πόροι. Με αυτό τον τρόπο διαγιγνώσκεται και βελτιώνεται η επιχειρησιακή λειτουργία όπως την αντιλαμβάνεται ο τελικός καταναλωτής .Σε αυτό το σημείο εντοπίζεται η διαφορά από άλλες μεθόδους αξιολόγησης της ποιότητας παρεχομένων υπηρεσιών όπως οι

έρευνες ικανοποίησης πελατών .Πλέον η διοίκηση μπορεί να εντοπίσει όχι μόνο ένα γενικό αποτέλεσμα αλλά και τις αιτίες που κρύβονται πίσω από αυτό , μετρώντας τις επιμέρους διαδικασίες, τις δομές, συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά , την εποχικότητα, ακόμα και να συγκρίνει σε επίπεδο λιανικής διαφορετικά καταστήματα ή την κάλυψη ορισμένων ομάδων καταναλωτών.

Όσον αφορά τον ρόλο της έρευνας μυστικού πελάτη στο πλαίσιο ολοκληρωμένης αξιολόγησης και συστήματος ανταμοιβής του προσωπικού, θα πρέπει να επικοινωνηθεί εσωτερικά ο ρόλος της έρευνας μυστικού πελάτη, ποιες είναι οι υπό αξιολόγηση παράμετροι, όπως και τα ακριβή αποτελέσματα αυτών. Η αποδοχή όλων των παραπάνω από το προσωπικό είναι απαραίτητη προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά το σύστημα αξιολόγησης , και να αξιοποιηθούν τα ευρήματα για την βελτίωση διαδικασιών, λειτουργιών και φυσικά του προσωπικού. Συνεπώς η εσωτερική επικοινωνία του τρόπου που θα και των στόχων της έρευνας μυστικού πελάτη θα πρέπει να ολοκληρωθούν πριν από την έναρξη της. Στο πλαίσιο ανταμοιβών του προσωπικού, τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο σε σχήματα ηθικών όσο και υλικών αμοιβών. Έχει αναγνωριστεί ότι αυτού του είδους οι ανταμοιβές έχουν τουλάχιστον άμεσα και βραχυπρόθεσμα οφέλη στην ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών. Στην περίπτωση κορεσμού του προσωπικού και κατάκτησης του απαιτούμενου επιπέδου εξυπηρέτησης, διαφορετικά σενάρια , στόχοι και συστήματα αμοιβών θα πρέπει να εφαρμοστούν προκειμένου να ανανεωθεί το ενδιαφέρον των υπαλλήλων και να βρεθούν νέοι τρόποι βελτίωσης της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Ενσωματώνοντας την έρευνα μυστικού πελάτη στην εταιρική αξιολόγηση και την εμπορική της λειτουργία.

Η έρευνα μυστικού πελάτη δύναται να πραγματοποιείται και να αξιοποιείται ή να ορίζεται από διαφορετικά κατά περίπτωση τμήματα μιας επιχείρησης. Το τμήμα Μάρκετινγκ μπορεί να αξιοποιήσει τα ευρήματα συγκρίνοντας τα και αξιοποιώντας τα με τις έρευνες ικανοποίησης πελατών. Στις περισσότερες περιπτώσεις , η διαδικασία αφορά το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού , ενώ το τμήμα πωλήσεων είναι αυτό το οποίο αξιοποιεί άμεσα τα ευρήματα ενώ αποδέκτες μπορεί επίσης να είναι το τμήμα ποιότητας ή αυτό του εσωτερικού ελέγχου.

Γεγονός είναι ότι υπάρχουν μεγάλα περιθώρια αξιοποίησης της έρευνας μυστικού πελάτη συνδυαστικά με ευρήματα ερευνών ικανοποίησης πελατών , των παραπόνων πελατών πωλήσεων ή διατήρησης πελατών , οδηγώντας σε μια ατελή αξιοποίηση του συνόλου των ευρημάτων .Δεν είναι πολλά τα παραδείγματα δημιουργίας συστήματος balanced scorecard (Kaplan & Norton 1992) η οποία θα δώσει απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- Πόσο καλά επιτυγχάνει το κατάστημα τα απαιτούμενα επίπεδα εξυπηρέτησης (έρευνα μυστικού πελάτη)
- Πως αντιλαμβάνονται την εξυπηρέτηση σε ένα συγκεκριμένο σημείο πώλησης οι πελάτες (έρευνες ικανοποίησης , παράπονα)
- Πόσο αποτελεσματικό είναι το κατάστημα στην δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες του (cross selling, διατήρηση πελατών)
- Πόσο αποτελεσματικό είναι ένα σημείο πώλησης ;(Τμήμα πωλήσεων)

Έρευνες μυστικού πελάτη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Τα προγράμματα έρευνας μυστικού πελάτη ορίζονται ως ένα εργαλείο αξιολόγησης και βελτίωσης της εξυπηρέτησης πελατών. Η ανάπτυξη και εφαρμογή τους όμως, συνδέονται άμεσα και με την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την εμπλοκή των υπαλλήλων της εταιρίας.

Η διαδικασία αυτή ξεκινάει με τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών του προγράμματος, και τελειώνει με την επιβράβευση των υπαλλήλων και την υλοποίηση των απαιτούμενων διορθωτικών αλλαγών. Η συμμετοχή των εργαζομένων θεωρείται απαραίτητος παράγοντας επιτυχίας του προγράμματος σε όλα τα στάδια της εφαρμογής του. Αυτή η διαδικασία αποτρέπει τους υπαλλήλους από το να θεωρούν τους πελάτες αντιπάλους ή κατασκόπους , υπονομεύοντας την ίδια διαδικασία την οποία η έρευνα μυστικού πελάτη έχει ως σκοπό να βελτιώσει. Πρέπει λοιπόν οι υπάλληλοι να γνωρίζουν ποια είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης τους, όπως και τα σημεία στα οποία αξιολογείται η προσφερόμενη παροχή υπηρεσίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας πρέπει να χρησιμοποιούνται ως εργαλεία βελτίωσης της υπηρεσίας, και όχι ως βάση αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Σκοπός της σύνδεσης με τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι η ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων, η δημιουργία θετικού κλίματος που να παρέχει κίνητρα, η δημιουργία κλίματος ομαδικότητας, και να εξυπηρετεί την αποσαφήνιση των αναγκών εκπαίδευσης και αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Στο τομέα της παροχής υπηρεσίας, κύριοι σκοποί του είναι η παροχή ανατροφοδότησης για τις λειτουργίες του καταστήματος και η σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με συστήματα ανταμοιβής .

Η ηθική διάσταση της έρευνας μυστικού πελάτη

Η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού είναι αναπόσπαστο κομμάτι του συνόλου των ευθυνών ενός manager .Αν και οι σχέσεις μεταξύ ανταγωνιστών έχουν απασχολήσει λίγο την βιβλιογραφία (Paine 1991) , (Trevino & Weaver 1997, Van Lujk 2000, Spence et. al. 2001) σε ορισμένες από τις δημοσιεύσεις υποστηρίζεται ότι ο ανταγωνιστής μιας επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίζεται ‘εχθρικά’ (Butterfield et al. 2000: 991) κατά άλλους οι ανταγωνιστές εντάσσονται στο γενικότερο περιβάλλον της επιχείρησης και συνεπώς τους αναλογεί δίκαιη αντιμετώπιση (Green 1994: 457).

Ο Green πιο συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι ο έντονος ανταγωνισμός συνήθως είναι προς όφελος των πελατών αν και κατά καιρούς στο όνομα του ανταγωνισμού έχουν διαπραχθεί μερικές από τις χειρότερες περιβαλλοντικές παραβάσεις .

Η συλλογή στοιχείων των ανταγωνιστικών εταιριών συναντάται όλο και πιο συχνά στο σύγχρονο περιβάλλον , και είναι αποτέλεσμα της αυξανόμενης πίεσης για κερδοφορία , αποδοτικότητα κεφαλαίων, αλλά και της ανάπτυξης της τεχνολογίας.

Η γνώση που αφορά τον ανταγωνισμό με αυτό τον τρόπο αναδεικνύεται σε κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δεν θα έπρεπε να αμφισβητείται από νομικής ή ηθικής απόψεως σύμφωνα με τον Boatright (2000: 139) .Όσο η πίεση για την συλλογή τέτοιου είδους στοιχείων αυξάνεται , τόσο η αντίσταση για την μη παραβίαση ηθικών κανόνων μειώνεται (Kahaner 1996).

Η συλλογή πληροφοριών μπορεί να αντλήσει στοιχεία από πολλές πηγές , όπως : εφημερίδες , περιοδικά , διαδύκτιο , όπως και ενίοτε βιομηχανική κατασκοπία και παράνομες μεθόδους όπως κλοπή στοιχείων ή τηλεπικοινωνιακές υποκλοπές .Είναι γεγονός ότι οι παράνομες μέθοδοι όπως κλοπή στοιχείων ή τηλεπικοινωνιακές

υποκλοπές καταδικάζονται από το μεγαλύτερο ποσοστό των εταιριών. Αντίθετα νομότυπες μέθοδοι συλλογής και αξιολόγησης πληροφοριών που αφορούν τον ανταγωνισμό, είναι ευρέως αποδεκτές. Παρά τις εξελίξεις στον χώρο όμως, δεν υπάρχουν κατευθυντήριες γραμμές που να ορίζουν τις νόμιμες και ηθικά αποδεκτές πρακτικές. Ακόμα και αν ορίσουμε ως παράνομη και ανήθικη την βιομηχανική κατασκοπεία, ένα μεγάλο μέρος των υπολοίπων ενεργειών αποτελεί 'γκρίζα ζώνη'.

Η έρευνα μυστικού πελάτη εντάσσεται και αυτή στο ευρύτερο πλαίσιο συλλογής στοιχείων του ανταγωνισμού. Τα στοιχεία αυτά βέβαια, είναι στην διάθεση του κοινού, οπότε σύμφωνα με ορισμένες απόψεις (Furtado 1998) δεν υπάρχουν ζητήματα νομιμότητας και ηθικής. Παρά το γεγονός ότι η έρευνα μυστικού πελάτη δεν θεωρείται κακόβουλη αλλά ήπιας μορφής ανταγωνιστική πρακτική (Butterfield et.al 2000: 94) σύμφωνα με έρευνα στο Ην. Βασίλειο οι προεκτάσεις αυτής θα έπρεπε να προσεχθούν καλύτερα.

Σύμφωνα με τους Lynne, Sharp & Paine (1991), τέσσερις βασικοί κανόνες διέπουν την συλλογή στοιχείων, και για το τι η έρευνα μυστικού πελάτη δεν θα έπρεπε να συμπεριλαμβάνει.

- Κλοπή εγγράφων ή άλλης υλικής περιουσίας
- Δόλο ή άλλης μορφής ψεύτικης καταχώρησης στοιχείων
- Απόπειρα επηρεασμού της κρίσης ατόμων οι οποίοι κατέχουν θέσεις – κλειδιά ή εμπιστευτικές πληροφορίες
- Κρυφή ή μη επιτρεπόμενη παρακολούθηση
- Αναζήτηση πληροφορίας από άτομα που δεν είναι υπεύθυνα να τη διαδώσουν.

Ορισμένους από τους παραπάνω κανόνες μπορούμε να τους εφαρμόσουμε άμεσα στη έρευνα μυστικού πελάτη. Ο ερευνητής παρουσιάζεται ως πελάτης, και καταγράφει τον πωλητή ή άλλο υπάλληλο της ανταγωνίστριας εταιρίας χωρίς την συναίνεση του. Συνεπώς, η έρευνα μπορεί να αμφισβητηθεί όσον αφορά την εντιμότητα αυτού που την χρησιμοποιεί. (Boatright 2000:141). Σύμφωνα με τους Butterfield et.al (2000: 982) η παραπλάνηση όσον αφορά την ταυτότητα του ερευνητή (και η οποία είναι αυτονόητη στην έρευνα μυστικού πελάτη) εγείρει σημαντικά ηθικά διλήματα. Στο Ην. Βασίλειο η Society for Competitive Advantage

υποστηρίζει ότι οι ερευνητές δεν μπορούν να πουν ψέματα για την ταυτότητα τους, αλλά μπορούν να είναι όσο πιο ασαφείς γίνεται. (Curtis 2000: 28).

Ένα τελευταίο ζήτημα στο οποίο θα αναφερθούμε είναι κατά πόσον ένα κατάσταση λιανικής μπορεί να χαρακτηριστεί ως δημόσιος χώρος όπου δεν ισχύει η έννοια της ιδιωτικότητας. Σύμφωνα με τον Green (1994:269) μια τελευταία παράμετρος αφορά την πρόσληψη ερευνητών οι οποίοι όντας νέοι στην εταιρία δεν έχουν την γνώση ή εμπειρία ώστε να υιοθετήσουν κριτική στάση στις εντολές που θα δεχθούν, ή ακόμα και να είναι φοιτητές οι οποίοι κάνουν την πρακτική τους εξάσκηση και συνεπώς θα δεχθούν αβίαστα τις κατευθύνσεις που τους δίνονται. Οι ομάδες αυτές είναι λογικό να υιοθετήσουν πιο εύκολα κάποιες αμφισβητήσιμες πρακτικές.

Η βιομηχανία της κινητής τηλεφωνίας στο Ην. Βασίλειο έχει γνωρίσει όπως και σε άλλες ανεπτυγμένες χώρες ραγδαία ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, τόσο στις υποδομές όσο και στις υπηρεσίες που προσφέρει. Η ανάπτυξη αυτή έχει εντείνει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στα δίκτυα πωλήσεων προς την απόκτηση ολοένα και μεγαλύτερης πελατειακής βάσης και συνεπώς αύξηση των μεριδίων αγοράς. Σαν συνέπεια, η προσέλκυση νέων πελατών σε συνδυασμό με την διατήρηση των υπάρχοντων, έχει δημιουργήσει ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου κυριαρχεί η τάση των καταναλωτών για εύρεση νέων ευκαιριών και συμφερότερων χρεώσεων που θα καλύψουν με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες τους.

Η ακύρωση / διακοπή μια σύνδεσης κινητής τηλεφωνίας παραμένει ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα για τις εταιρείες, οι οποίες θα πρέπει να το αντιμετωπίσουν κατάλληλα προκειμένου να είναι κερδοφόρες και ανταγωνιστικές. Οι προβλέψεις δίνουν στην αγορά ακόμα μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης, συνεπώς η μάχη προβλέπεται να ενταθεί. Προκύπτει λοιπόν ότι η ανταγωνιστικότητα είναι μείζονος σημασίας παράγοντας επιτυχίας στον κλάδο. Η επιτυχία των εταιριών κινητής τηλεφωνίας έγκειται στην προσέλκυση νέων πελατών μέσω παροχής βελτιωμένων υπηρεσιών και προσφορών. Θα πρέπει όμως αυτές όχι μόνο να είναι καλές για τον καταναλωτή, αλλά, ταυτόχρονα καλύτερες από τις υπηρεσίες που προσφέρει ο ανταγωνισμός. Πολύτιμο εργαλείο σε αυτή την προσπάθεια, είναι η έρευνα μυστικού πελάτη η οποία μας επιτρέπει να παρακολουθήσουμε τον ανταγωνισμό και να αξιολογήσουμε συγκριτικά τις υπηρεσίες μας με αυτόν.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Ην. Βασίλειο, τα αποτελέσματα έδειξαν τα εξής: Τα αποτελέσματα της έρευνας μυστικού πελάτη υπερέχουν σε σχέση με τις όποιες αρνητικές επιπτώσεις ή ηθικά διλλήματα δημιουργούν, ενώ τα αποτελέσματα της σε σχέση με τον ανταγωνισμό είναι ιδιαίτερης χρησιμότητας. Πιο συγκεκριμένα μέσω της έρευνας μπορούν να συγκριθούν τιμές, προσφορές, προϊόντα και υπηρεσίες σε σχέση με τους ανταγωνιστές μας.

Παρόλο που υποστηρίζεται η άποψη ότι μέσω της έρευνας μυστικού πελάτη ένα από τα οφέλη της έρευνας μυστικού πελάτη προς τους καταναλωτές είναι η αύξηση του ανταγωνισμού με συνεπακόλουθο την μείωση τιμών και την προώθηση βελτιωμένων υπηρεσιών. Πράγματι, μέσω της έγκαιρης ενημέρωσης των εταιριών και τις μεταξύ των σύγκρισης τιμών μπορεί να βελτιωθεί ο χρόνος ανταπόκρισης των ανταγωνιστών και τα αντανακλαστικά τους. Ωστόσο, όταν στην πράξη κάποιος πάροχος αυξάνει τα τιμολόγια του, η διαδικασία αυτή μπορεί να αντιστραφεί. Υπάρχουν έτσι μικρές πιθανότητες για την μείωση των τιμολογίων και μεγαλύτερες για τη αύξηση τους. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η κινητήριος δύναμη είναι η απόκτηση μεριδίου αγοράς και νέων πελατών, και όχι τόσο η προσφορά νέων υπηρεσιών καθαυτή καθοδηγούμενη από αγνά κίνητρα για τους καταναλωτές.

Όσον αφορά το προσωπικό πρώτης γραμμής, τους πωλητές, υποστηρίχθηκε ότι τα κυριότερα πλεονεκτήματα της έρευνας μυστικού πελάτη για αυτούς είναι η εξάσκηση των ικανοτήτων τους στην πώληση και ο έλεγχος του επιπέδου των γνώσεων τους με θετικά σχόλια για την επίδραση της έρευνας στην ποιότητα της εργασίας τους. Στον αντίποδα και σε επίπεδο πωλητή, η δυσκολία που συνεπάγεται η εξυπηρέτηση στον ερευνητή σε περίπτωση ιδιαίτερου φόρτου εργασίας είναι ένα αρνητικό φαινόμενο.

Ένα σημείο κλειδί όταν συζητάται η ηθική διάσταση της έρευνας μυστικού πελάτη είναι η απόκρυψη της ταυτότητας του ερευνητή, η εξαπάτηση στην οποία προβαίνει παριστάνοντας τον πελάτη. Ο τρόπος που θα συμπεριφερθεί ο ερευνητής καθορίζει και τον βαθμό εξαπάτησης στην οποία προβαίνει και ο οποίος μπορεί να ξεπεράσει τα κοινώς αποδεκτά όρια. Έτσι λοιπόν εφόσον ο ερευνητής περιοριστεί στην παρατήρηση, καταγραφή και στις ερωτήσεις που θα έκανε ο μέσος πελάτης, όπως υποστηρίζει ο συγγραφέας, δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα. Εφόσον όμως προχωρήσει σε λανθασμένες εντυπώσεις για μεγάλη κατανάλωση ή κάνει ερωτήσεις

με στόχο την εξαπάτηση του πωλητή όσον αφορά τα προϊόντα που πρόκειται να αγοράσει, υπάρχει σοβαρή εκδοχή της εξαπάτησης.

Παρακολούθηση και διεξαγωγή έρευνας χωρίς συγκατάθεση.

Η έρευνα μυστικού πελάτη διεξάγεται χωρίς την υπό εξέταση οργανισμού εφόσον ο πωλητής δεν γνωρίζει ότι υπόκειται σε παρακολούθηση και αξιολόγηση για άλλους σκοπούς πέρα από την υποτιθέμενη αγορά. Σύμφωνα με την πρακτική ορθής έρευνας, το υποκείμενο θα πρέπει να προστατεύεται μέσω της πρακτικής informed consent (Silverman 2000:201) Οι αξιολογούμενοι θα πρέπει να ενημερωθούν για τους σκοπούς της έρευνας, για το ποιος είναι ο ρόλος τους σε αυτήν και τέλος να έχουν την ευκαιρία να δώσουν την συγκατάθεση τους. Τέτοιου είδους συγκατάθεση δεν ζητείται στην περίπτωση της έρευνας μυστικού πελάτη διότι είναι φυσικό ο ερωτώμενος να αρνηθεί τέτοιου είδους έρευνα. Συνεπώς, εκ των πραγμάτων υφίσταται αμφισβήτηση της ηθικής πλευράς της έρευνας.

Η πρόσληψη φοιτητών για την διεξαγωγή έρευνας μυστικού πελάτη

Στην αγορά κινητής της Μεγάλης Βρετανίας συνηθίζεται η πρόσληψη φοιτητών με συμβάσεις ορισμένου χρόνου με σκοπό την διεξαγωγή έρευνας μυστικού πελάτη. Τα κριτήρια πρόσληψης τους περιλαμβάνουν κυρίως ατομικά χαρακτηριστικά, όπως η δυνατότητα να υποδυθούν έναν ρόλο ο οποίος δεν ανταποκρίνεται στην πραγματική τους ταυτότητα, ή την ευχέρεια στο να εξαπατήσουν τον συναλλασσόμενο με αυτούς σε μια προσωπική επαφή κλπ. Σύμφωνα με τον Paine η πρόσληψη σπουδαστών δεν θα έπρεπε να αποδεκτή λόγω της απόκρυψης της ταυτότητας τους, ωστόσο αυτή είναι μια κοινή πρακτική. Από την μεριά των φοιτητών υποστηρίζεται ότι η εμπειρία που αποκτούν είναι πολύτιμη, όπως και το χρηματικό όφελος που αποκομίζουν από αυτή. Όπως σημειώνεται βέβαια, (Butterfield et.al 2000: 201) σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον ο ηθικός παράγοντας αποδυναμώνεται προκειμένου να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι. Αν λάβουμε υπόψιν ότι για πολλούς φοιτητές είναι η πρώτη τους έμμισθη απασχόληση, αλλά και η είσοδος τους στον επιχειρηματικό στίβο, είναι λογικό να εκπαιδεύονται με αυτό τον τρόπο σε μη ηθικές πρακτικές στις οποίες είναι δεκτικοί και εμφανίζουν από ηθικής άποψης μειωμένες αντιστάσεις. Το γεγονός αυτό μαζί με τον παράγοντα της μη αναγνωρισιμότητας τους από το μόνιμο προσωπικό όπως και των σχετικά χαμηλότερων αμοιβών τους, τους καθιστά ένα ελκυστικό για αυτού του είδους την απασχόληση κοινό.

Το επιχείρημα της ήδη διαδομένης χρησιμοποίησης της έρευνας μυστικού πελάτη.

Πολλές εταιρείες υποστηρίζουν την άποψη ότι χάνουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην περίπτωση που δεν διεξάγουν έρευνες τις οποίες οι ανταγωνιστές τους ούτως ή άλλως χρησιμοποιούν (Green 1994: 262). Ο αντίλογος (Ibid: 263) σε αυτή την περίπτωση χαρακτηρίζει αυτό το επιχείρημα ως συλλογιστική ηθικού χάους (moral chaos). Παρά τα επιχειρήματα των υπερασπιστών της έρευνας, η παραβίαση των ατομικών ελευθεριών του υποκείμενου σε αξιολόγηση ατόμου, ή τα προσόντα της ψευδούς ταυτότητας και εξαπάτησης για την πρόσληψη ως ερευνητής είναι θέματα τα οποία από ηθικής άποψης, είναι τουλάχιστον αμφισβητούμενα. Το επιχείρημα της ευρείας χρήσης της έρευνας από πολλές εταιρείες δεν απαλλάσσει την μεμονωμένη επιχείρηση από την ηθική ευθύνη της, αντίθετα, η πρωτοβουλία της απόρριψης ή ακόμα και της πρωτοβουλίας ανάληψης θεσμικού πλαισίου που θα ορίζει ορθή πρακτική χρησιμοποίησης της θα μπορούσε να αναγνωριστεί και να ανταμειφθεί ανάλογα. Όπως εν τέλει αναφέρει ο Green (1994: 265) η κοινή εφαρμογή κανόνων και όρων από την πλευρά των εταιριών θα έχει θετικό αντίκτυπο στο κοινό αποφέροντας σεβασμό για την ακεραιότητα των εμπλεκόμενων οργανισμών.

Στο επιχείρημα της παραβίασης της ιδιωτικότητας αντιτάσσεται το γεγονός ότι η πληροφορία που συλλέγουν οι ερευνητές είναι ήδη σε κοινή πρόσβαση, αποτελώντας ένα από τα κυριότερα επιχειρήματα υπέρ της διεξαγωγής της έρευνας ως έχει. Σε κάθε περίπτωση βέβαια, ο χώρος συναλλαγής ενός καταστήματος δεν είναι δημόσιος αλλά ιδιωτικός, ενώ οι πληροφορίες που παρέχονται σε αυτόν από τους πωλητές αποσκοπούν στο κλείσιμο της πώλησης ή την εξυπηρέτηση πελατών τους και όχι ανοικτή πρόσκληση για οποιονδήποτε να τους επισκεφθεί και να τους αξιολογήσει.

Συμπεράσματα

Επανερχόμενοι στους 5 κανόνες που θα πρέπει να διέπουν την συλλογή πληροφοριών του ανταγωνισμού, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, είναι σαφές ότι η έρευνα μυστικού πελάτη δύσκολα μπορεί να υπερασπιστεί την ηθική της υπόσταση.

α. Παρόλο που η κλοπή εγγράφων δεν είναι ένα από τα στοιχεία της έρευνας, οποιοδήποτε έγγραφο δίνεται στον ερευνητή παραδίδεται χωρίς την επίγνωση του

λόγου για τον οποίο θα χρησιμοποιηθεί. Με αυτή την έννοια, ο ερευνητής παίρνει τα έγγραφα εξαπατώντας τον αρμόδιο υπάλληλο. Ακόμα και αν υποθέσουμε ότι αφορούν πληροφοριακό υλικό για την ενημέρωση του κοινού, παραμένουν ιδιοκτησία της εταιρίας η οποία εφόσον ο ερευνητής αποκαλύψει την ταυτότητα του, δεν πρόκειται να του δοθούν.

β. Η έρευνα μυστικού πελάτη ενέχει εξαπάτηση και ψευδή καταχώρηση στοιχείων λόγω της αναγκαιότητας σαν παρουσιαστεί ο ερευνητής ως πελάτης για να αποκτήσει τις αναγκαίες πληροφορίες. Το γεγονός ότι αποτελεί 'αθώα' εξαπάτηση, δεν σημαίνει ότι δεν πλήττει το αίσθημα περί δικαίου και ζημιώνει το κοινό καλό (Kant 1799: 64-65)

Ακόμα και αν υποθεθεί ότι ο ερευνητής θα μπορούσε υπό διαφορετικές συνθήκες να είναι ένας πολύ έξυπνος πελάτης, το κύριο θέμα είναι ότι ο σκοπός της ψευδούς παρουσίας είναι αποτέλεσμα δομημένης, στοχευμένης εργασίας προκειμένου να διεξάγει συγκεκριμένες μετρήσεις και αξιολογήσεις.

Στη έρευνα των Michelle Ng Kwet και Laura J. Spence, κρίσιμο σημείο είναι η πρόσληψη ατόμων χαμηλού κοινωνικού status ή φοιτητών ως ερευνητών. Αυτή η πρακτική συνεπάγεται μειωμένες αντιστάσεις και κριτική στάση έναντι των εργοδοτών όσον αφορά τα καθήκοντα που απαιτούνται για την διεξαγωγή της έρευνας.

γ. ένα σημαντικό σημείο που συζητείται όσον αφορά την ηθική πλευρά της έρευνας μυστικού πελάτη είναι το γεγονός ότι δεν αφορά προσπάθειες εξαγοράς στελεχών που κατέχουν εμπιστευτικές ή διαβαθμισμένες πληροφορίες. Αφενός οι πληροφορίες που κατέχει κάποιος υπάλληλος 'πρώτης γραμμής' δεν είναι εμπιστευτικές, αφετέρου παρόλο που η έρευνα πραγματοποιείται σε ιδιωτικό χώρο, οι πληροφορίες που μπορεί να δοθούν αφορούν μη εμπιστευτικές πληροφορίες τις οποίες απλά οι εταιρείες θέλουν δώσουν σε πιθανούς πελάτες.

δ. Η έρευνα μυστικού πελάτη αφορά συγκαλυμμένη, μη εγκεκριμένη από τον υποκείμενο υπάλληλο αξιολόγηση, με την έννοια της καταγραφής της συμπεριφοράς τους από τρίτους. Έχει καταγραφεί (Foucault 1979) ότι υπάλληλοι οι οποίοι γνωρίζουν ότι παρακολουθούνται διακατέχονται από ένα δυσάρεστο αίσθημα

καχυποψίας στις συναλλαγές τους τόσο με κανονικούς όσο και με μυστικούς πελάτες. Είναι πιθανό τηλεφωνικές ή κατά πρόσωπο επαφές να καταγράφονται για να ελεγχθεί η ορθότητα – ακρίβεια των παρεχομένων πληροφοριών.

Συνεπάγεται από τα παραπάνω ότι η έρευνα μυστικού πελάτη είναι αθέμιτη στο γεγονός ότι υφίσταται το στοιχείο της η συναίνεσης στην παρακολούθηση.

ε. Οι πωλητές πιθανότατα δεν έχουν οδηγίες να παρέχουν πληροφορίες σε ανταγωνιστές, παρόλα αυτά, οι ερευνητές τους προτρέπουν σε τέτοιες ενέργειες. Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Michelle Ng Kwet και Laura J. Spence (2002) ένας από τους συμμετέχοντες σε focus group ανέφερε χαρακτηριστικά: «η έρευνα μυστικού πελάτη δεν πρόκειται να σκοτώσει κανέναν» με την έννοια ότι δεν διαπράττεται κάποιο σοβαρό αδίκημα. Οι συγγραφείς θεωρού ότι αυτό δεν συνιστά όμως αιτία για να παραβλέπουμε ορισμένα σοβαρά ηθικά διλλήματα, όπως ότι αφενός τελικά κατά την έρευνα ουσιαστικά λέγονται ψέματα από τον ερευνητή , ενώ σε καμία περίπτωση δεν ζητείται συγκατάθεση για την διενέργεια της έρευνας. Άλλα σοβαρά θέματα που ανακύπτουν είναι ότι σε ορισμένες περιπτώσεις ασκείται πίεση ανώτερης διαπραγματευτικής θέσης όπως στη περίπτωση φοιτητών οι οποίοι προσλαμβάνονται για αυτή την εργασία, ενώ εφαρμόζονται και αθέμιτες πρακτικές, οι οποίες ενθαρρύνονται και ανταμείβονται

Όλα τα παραπάνω υποδηλώνουν μια ενδεχόμενη κρίση αξιών, οι οποίες στο μέλλον ενδέχεται να βλάψουν την ακεραιότητα της αγοράς και των κανόνων που διέπουν τις συναλλαγές σε αυτήν. Ίσως τέτοιες κρίσεις αξιών δεν απασχολούν τις εταιρίες εωσότου αποκαλυφθούν σε όλη την έκταση τους , όπως περιπτώσεις διαφθοράς και δωροδοκίας.

Αξιολόγηση της έρευνας μυστικού πελάτη σε σχέση με την ποιότητα των αποτελεσμάτων της

Η αξιολόγηση της απόδοσης των επιχειρήσεων (κυρίως αλυσίδες λιανικής) τυγχάνει ολοένα και περισσότερο της προσοχής της ακαδημαϊκής κοινότητας. Αρχικά είχε αφιερωθεί δυσανάλογα μεγάλος όγκος στην αξιολόγηση της ποιότητας παρεχομένων υπηρεσιών από τους πελάτες με την χρήση της θεωρίας SERVQUAL (Parasuraman , Zeithaml,& Berry 1988) και των ερευνών που την χρησιμοποίησαν (π.χ. Carman 1990).

Αργότερα, η ακαδημαϊκή έρευνα προχώρησε σε ένα πιο ευρύ πλαίσιο με την εφαρμογή της G- Theory (generalizability theory) (Finn & Kayande 1997) μέσω της οποίας αξιολογήθηκε και βελτιώθηκε η αποδοτικότητα των ερευνών χρησιμοποιώντας σημεία αναφοράς από τις επιχειρήσεις. Ολοένα και περισσότερες εταιρείες τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιούν επίσης τις έρευνες μυστικού πελάτη για να αξιολογήσουν την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Αυτό γίνεται για διαφορετικούς λόγους: Καταρχάς η φύση ορισμένων υπηρεσιών (εστιατόρια γρήγορου φαγητού , πρατήρια καυσίμων κ.α.) δεν ευνοεί την έρευνα ικανοποίησης πελατών (κυρίως την διαδικασία της συνέντευξης) , ή έστω την αναγνώριση και καταγραφή τους για την διενέργεια της έρευνας σε δεύτερο χρόνο.

Ένας άλλος λόγος είναι το γεγονός ότι ο πελάτης δεν μπορεί εύκολα να ανακαλέσει στην μνήμη του όλες τις απαραίτητες λεπτομέρειες της αγοραστικής εμπειρίας που είχε με την εταιρεία (Wilson 1998) .Σε αντίθεση οι ερευνητές καταγράφουν όχι μόνο το αποτέλεσμα αλλά και όλες τις λεπτομέρειες της αγοραστικής εμπειρίας και της διαδικασίας συναλλαγής γενικότερα. Τέλος , οι ‘μυστικοί πελάτες’ μπορούν καταγράψουν και άλλα στοιχεία πέραν αυτών της αγοραστικής εμπειρίας, όπως εικόνα καταστήματος, ουρές, παράπονα πελατών, κ.α.

Πλέον η G – theory χρησιμοποιείται και για την αξιολόγηση της έρευνας μυστικού πελάτη αξιοποιώντας τα στοιχεία της έρευνας που αφορούν την ποιότητα της εξυπηρέτησης πελάτη αλλά και της ποιότητας του περιβάλλοντος του χώρου πώλησης (Finn & Kayande 1997). Τα αποτελέσματα μάλιστα δείχνουν ότι τα δεδομένα της έρευνας μυστικού πελάτη είναι καλύτερης ποιότητας από αυτά των ερευνών ικανοποίησης πελατών, όταν και οι δύο μέθοδοι χρησιμοποιούν κοινά εργαλεία αξιολόγησης. Παρά το υψηλότερο κόστος της έρευνας μυστικού πελάτη , η σχέση κόστους προς απόδοση είναι κατά πολύ καλύτερη όσον αφορά τα ευρήματα που θα αξιοποιηθούν για την λήψη αποφάσεων. Ο βέλτιστος αριθμός επισκέψεων των ερευνητών εξαρτάται από το είδος της έρευνας που θα διενεργήσουμε. Έτσι, όταν αξιολογούμε έναν σχετικά απλό και σταθερό παράγοντα όπως το περιβάλλον του καταστήματος 10 επισκέψεις ανά σημείο κρίνονται απαραίτητες, όταν για την αξιολόγηση της παρεχόμενης υπηρεσίας μπορεί να φτάσουν και τις 40. Παρόλα αυτά στην πραγματικότητα η λήψη αποφάσεων ή διοικητικών αλλαγών συνηθίζεται να γίνεται ακόμα και μετά από 3 ή 4 επισκέψεις.

Αξιολόγηση της Προσωπικής πώλησης

Όταν αναφερόμαστε στον κλάδο των λιανικών πωλήσεων, οι ικανότητες των πωλητών μιας εταιρίας παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της (Naylor & Frank 2000). Επόμενο είναι αρκετοί ακαδημαϊκοί και άλλοι θεωρητικοί να δημοσιεύουν εργασίες σχετικές με την προσωπική πώληση (π.χ. Futrell 1997). Παράλληλα, το θέμα αυτό τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής και στην βιβλιογραφία (π.χ. Levy & Weitz 1998). Υπάρχει εκτενής αναφορά σε ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες απόδοσης πωλήσεων .Παρόλα αυτά, δεν έχει γίνει ανάλογη προσπάθεια στην αξιολόγηση της προσωπικής πώλησης από την οπτική του πελάτη λιανικής.

Αξιοσημείωτες είναι οι έρευνες των Chonko, Caballero , Lumpkin (1990) οι οποίοι έχουν διεξάγει έρευνα κατά την οποία φοιτητές – ερευνητές είχαν τον ρόλο των υποψηφίων πελατών, προκειμένου να εξετάσουν το επίπεδο των πωλητών και να εντοπίσουν σημεία που χρήζουν εκπαίδευσης του προσωπικού. Επίσης έγινε βαθμολόγηση των πωλητών σε μια κλίμακα 19 σημείων.

Οι Bust et.al (1990) ανέπτυξαν μια μήτρα 5 κατηγοριών και 22 σημείων σύμφωνα με την οποία ο προϊστάμενος μπορεί να αξιολογήσει τους πωλητές υπό την ευθύνη του. Οι πέντε κατηγορίες ήταν

- Διαδικασίες merchandising
- Δυνατότητα εξυπηρέτησης πελατών
- Δυνατότητα πώλησης
- Γνώση εταιρικών διαδικασιών
- Γνώση προϊόντος

Από τις παραπάνω κατηγορίες μόνο μια είναι κατάλληλη για να εφαρμοστεί σε έρευνα μυστικού πελάτη.

Άλλες έρευνες όπως αυτή των Saxe & Weitz (1990) εφαρμόζουν την κλίμακα SOCO η οποία χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση πωλητών και προϊόντων από τους πελάτες και η οποία χρησιμοποιήθηκε επίσης από τους Michaels & Day για την αξιολόγηση των πωλητών – προμηθευτών από τους υπαλλήλους του τμήματος αγορών. Οι Spiro & Weitz (1990) ανέπτυξαν την κλίμακα ADAPTS ενώ οι Ramsey

και Sohi (1997) παρουσίασαν μέτρηση της ικανότητας του πωλητή να αφογκράζεται τις ανάγκες του πελάτη σύμφωνα με την γνώμη του τελευταίου. Ο Futrell (1997) ανέπτυξε έξι κατηγορίες αξιολόγησης εντός των οποίων υπήρχε περαιτέρω αριθμός παραμέτρων. Αυτές τις έξι κατηγορίες τις οποίες ανέπτυξε περαιτέρω ο Adam Finn και στις οποίες βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό η παρούσα εργασία είναι οι εξής:

1. Πρώτη εντύπωση , εικόνα προσωπικού, χρόνος που πέρασε μέχρι την εξυπηρέτηση πελάτη (3 παράμετροι). Αυτή η κατηγορία αποσκοπεί στο να αποτυπώσει την πρώτη εντύπωση του πελάτη στα αρχικά στάδια της διαδικασίας πώλησης.
2. Αξιολόγηση – διερεύνηση αναγκών (4 παράμετροι).Ανταπόκριση στις ανάγκες του π.χ. εάν ακούει ο πωλητής , αν κάνει τις σωστές ερωτήσεις που θα του επιτρέψουν να διαγνώσει τις ανάγκες του πελάτη .Αυτή η κατηγορία αξιολογεί την διερεύνηση αναγκών στην οποία προβαίνει ο πωλητής , μέσω των ερωτήσεων και της ενεργής ακρόασης των αναγκών του πελάτη.
3. Γνώση προϊόντος η οποία επικοινωνείται στον πελάτη. (6 παράμετροι) (π.χ. εάν υπάρχει απόθεμα στο κατάστημα από ένα συγκεκριμένο προϊόν) Αυτή η κατηγορία μας επιτρέπει να ελέγξουμε τον βαθμό κατά τον οποίο ο πωλητής υποστηρίζει την λύση που προτείνει για την κάλυψη αναγκών του πελάτη.
4. Διαπροσωπική επικοινωνία (4 παράμετροι). Όπως καθαρότητα φωνής (ορθοφωνία) , επαφή με τα μάτια . μέσω αυτής της κατηγορίας μπορούμε να ελέγξουμε κατά πόσον η επικοινωνία του πωλητή γίνεται αποδεκτή από τον πελάτη.
5. Υποστήριξη προϊόντος (4 παράμετροι).Δηλαδή τα επιχειρήματα που χρησιμοποιούνται ως κατάλληλα για να υποστηρίξουν την λύση που προτείνεται. Ο παράγοντας αυτός εξετάζεται προκειμένου να αξιολογηθεί η δυνατότητα του πωλητή να εντοπίσει και να επικοινωνήσει στον πελάτη την κατάλληλη πρόταση που θα καλύψει τις ανάγκες του.
6. Τακτικές για την επίτευξη πώλησης (5 παράμετροι).επί παραδείγματι, ενθουσιασμός και αμεσότητα κατά την παρουσίαση , προτροπή για την αγορά προϊόντος/υπηρεσίας. Αυτή η κατηγορία ελέγχεται για να αξιολογηθεί το κατά πόσον

ο πελάτης ένωσε θετικά με τον τρόπο που ο πωλητής αντιμετώπισε τις αντιρρήσεις και χειρίστηκε την πίεση του πελάτη προκειμένου να κλείσει την πώληση.

Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας του A. Finn (2001) τα οποία συνάδουν με τα ευρήματα των Finn & Kayande (1999) είναι ότι η έρευνα μυστικού πελάτη έχει αποδοτική σχέση κόστους –απόδοσης όταν αξιολογείται το περιβάλλον του χώρου πώλησης σε καταστήματα λιανικής. Είναι επίσης μια δικαιολογημένη προσέγγιση όταν αξιολογείται μεμονωμένα η προσωπική πώληση σε αυτούς τους χώρους, αν και οι απαιτούμενες επισκέψεις είναι διπλάσιες σε σχέση με αυτές που απαιτούνται στην πρώτη περίπτωση. Τα καταστήματα καταναλωτικών αγαθών χρειάζονται περισσότερες επισκέψεις για εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα σε σχέση με καταστήματα που πωλούν αγαθά που καλύπτουν μακροχρόνιες ανάγκες.

Επίσης η έρευνα μυστικού πελάτη είναι περισσότερο αποδοτική στην αξιολόγηση μεμονωμένων σημείων λιανικής σε σχέση με αλυσίδες καταστημάτων όταν εξετάζεται η ικανότητα πώλησης του προσωπικού. Ο λόγος είναι ο μεγαλύτερος αριθμός επισκέψεων για την ασφαλή εξαγωγή συμπερασμάτων στην περίπτωση των αλυσίδων. Το ίδιο ισχύει και για την αξιολόγηση του περιβάλλοντος του χώρου πώλησης όπου ο αριθμός επισκέψεων είναι διπλάσιος. Αυτό συμβαίνει λόγω της ομοιογένειας των καταστημάτων αλυσίδων λιανικής έναντι των μεμονωμένων καταστημάτων η οποία συνεπάγεται πιο ακριβείς μετρήσεις για την εξαγωγή ουσιαστικών συμπερασμάτων. Τα παραπάνω καταδεικνύουν ότι οι ‘μυστικοί πελάτες’ μπορούν να είναι μια εφαρμόσιμη και αποδοτική εναλλακτική έναντι των ερευνών ικανοποίησης πελάτη όσον αφορά την αξιολόγηση σημείων λιανικής. Επίσης συμπεραίνεται ότι 2 ή 3 επισκέψεις ερευνητών –κάτι το συνηθισμένο- δεν είναι αρκετές για την αξιολόγηση των καταστημάτων λιανικής, ιδίως αυτών που εμπορεύονται ταχυκίνητα καταναλωτικά αγαθά.

Το μέλλον των ερευνών μυστικού πελάτη.

Στο μέλλον η έρευνα μυστικού πελάτη εκτιμάται ότι θα συνεχίσει να αναπτύσσεται σαν εργαλείο βελτίωσης της εξυπηρέτησης και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο κυριότερος λόγος είναι η ολοένα αυξανόμενη ευαισθησία των επιχειρήσεων στους δύο αυτούς τομείς και της αναγνώρισης της σπουδαιότητάς τους.

Ενδεχομένως να αντιμετωπίσει ανταγωνισμό από άλλες εφαρμογές όπως τα focus groups πελατών και οι έρευνες ικανοποίησης αυτών, αν και, μπορεί να λειτουργήσει συνδυαστικά με αυτές. Προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή απόδοση της, θα πρέπει να ενταχθεί σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα και να συνδεθεί άμεσα με την ικανοποίηση του πελάτη, την απόδοση τού προσωπικού, τον αριθμό παραπόνων, και το σημαντικότερο με την απόδοση στις πωλήσεις, παράγοντα με τον οποίο θα ασχοληθεί η παρούσα εργασία.

ΜΕΘΟΔΟΣ

Όπως έχει αναφερθεί, σκοπός της έρευνας είναι η αξιολόγηση των καταστημάτων, αλλά και του εντοπισμού των κατάλληλων δεικτών οι οποίοι θα ερμηνεύσουν την πορεία των καταστημάτων στην εμπορική τους λειτουργία.

Τα κριτήρια επιλογής των σημείων είναι η ομοιομορφία σε χώρους και τ.μ., αλλά και η εμπορική κίνηση τους έτσι ώστε να ισχύουν παρόμοιες συνθήκες κατά την έρευνα. Η ώρα επίσκεψης είναι μεσημβρινές 12.00 – 14.00 σε όλα τα καταστήματα για τους ίδιους λόγους που προανέφερα, αλλά και γιατί όπως διαπιστώθηκε αυτές οι ώρες αντιπροσωπεύουν ένα ικανοποιητικό δείγμα της μέσης εμπορικής κίνησης των καταστημάτων. Οι επωνυμίες των εταιριών όπως και τα υπόλοιπα στοιχεία των καταστημάτων δεν αναφέρονται για λόγους εμπιστευτικότητας. Στο εξής θα αναφέρονται ως εταιρίες «Α», «Β», «Γ» και «Δ». Αυτές οι εταιρείες είναι οι αντιπροσωπευτικές από άποψη μεριδίων αγοράς στην αγορά κινητής τηλεφωνίας.

Οι παράγοντες οι οποίοι αξιολογήθηκαν ήταν οι παρακάτω:

- Περιβάλλον καταστήματος
- Εμφάνιση Καταστήματος
- Επάνδρωση καταστήματος
- Επίπεδο εξυπηρέτησης υπαλλήλων
- Διερεύνηση αναγκών
- Γνώση προϊόντος και διαδικασιών η οποία επικοινωνείται στον πελάτη (βάσει των αναγκών του πελάτη)
- Τακτικές για την επίτευξη πώλησης - κλείσιμο επίσκεψης

Τα έξι σημεία που αξιολογήθηκαν αφορούσαν την εταιρία «Α», και από ένα στις υπόλοιπες ανταγωνίστριες αλυσίδες.

Προδιαγραφές σεναρίου

- Ο Πελάτης ενδιαφέρεται να αγοράσει καρτοκινητό (κάρτα σύνδεσης sim)

Αν ερωτηθεί θα απαντήσει πως :

- Έχει ήδη καρτοκινητό από άλλη εταιρεία
- Καλεί σε καρτοκινητά φίλων του οι οποίοι χρησιμοποιούν καρτοκινητά της ίδιας εταιρίας
- Ενδιαφέρεται για οποιαδήποτε υπηρεσία θα του προσφέρει χαμηλές χρεώσεις στην επικοινωνία με τους φίλους του
- Στέλνει sms και mms, ιδιαίτερα στους φίλους του
- Θέλει να πληρώνει περίπου € 10- € 15 τον μήνα.
- Θέλει έναν εύκολο αριθμό
- Δεν επιθυμεί φορητότητα / σύνδεση με πάγιο
- Δεν καλεί σε σταθερά τηλέφωνα
- Αναφορικά με την αγορά του καρτοκινητού :
- Αν ερωτηθεί, επιθυμεί την ενεργοποίηση του
- Δεν έχει ταυτότητα μαζί του, δεν επιθυμεί την καταγραφή των στοιχείων του,

Ο πελάτης θα εκφράσει την πρόθεση του όταν γίνει επαφή από τον πωλητή. Θα δηλώσει τις ανάγκες του σε ενδεχόμενες ερωτήσεις του πωλητή, αλλά δεν θα επιδιώξει να κατευθύνει τον πωλητή προς το κλείσιμο της πώλησης. Οι ερωτήσεις που θα κάνει θα περιοριστούν στις ανάγκες του όπως αναφέρονται παραπάνω, προκειμένου να αξιολογηθούν οι ικανότητες του πωλητή στην διερεύνηση στην γνώση του προϊόντος και το κλείσιμο της πώλησης. Ο καθορισμός του προφίλ των αναγκών του πελάτη ήταν αποτέλεσμα της έρευνας στο διαδύκτιο όσον αφορά τις πιο δημοφιλείς υπηρεσίες καρτοκινητής ανάμεσα στους χρήστες, αλλά και των υπηρεσιών που προσφέρουν οι εταιρείες όπως αναφέρονται στις ιστοσελίδες τους. Κατόπιν τα ευρήματα επιβεβαιώθηκαν σε συνεντεύξεις στελεχών και αντιπροσώπων των εταιριών.

Ο υποψήφιος πελάτης θα ενδιαφερθεί για καρτοκινητό διότι με αυτό τον τρόπο θα ικανοποιήσει την ανάγκη ομιλίας και μηνυμάτων με τους οικείους του οι οποίοι έχουν καρτοκινητό της εταιρίας υπό εξέταση. Θα πρέπει λοιπόν να καθοδηγηθεί σε λύση προαγοράς δωρεάν χρόνου ομιλίας και μηνυμάτων προς την ίδια εταιρεία, θα πρέπει να γίνει διερεύνηση ανάγκης κλήσεων προς σταθερά παρόλο που δεν υπάρχει τέτοια ανάγκη, διερεύνηση ανάγκης για την αποστολή γραπτών ή εικονομηνυμάτων, ενώ θα αξιολογηθούν επίσης οι γνώσεις προϊόντος και διαδικασιών.

Σύστημα αξιολόγησης

Σύμφωνα με τον Adam Finn (University of Alberta 2001) αλλά και από την συζήτηση με στελέχη των εταιριών, όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης , η βαθμολογία και οι βαρύτητες μοιράστηκαν σε δύο κατηγορίες:

- Τους δείκτες αξιολόγησης περιβάλλοντος οι οποίοι αφορούν κοινά κριτήρια για όλες τις αλυσίδες και είναι ανεξάρτητοι από την εξυπηρέτηση του πωλητή.
- Τους δείκτες αξιολόγησης προσωπικής πώλησης οι οποίοι αφορούν το συγκεκριμένο σενάριο και οι οποίοι θα αλλάξουν σε περίπτωση που θα θελήσουμε να αξιολογήσουμε κάποιο άλλο προϊόν .

Οι δείκτες περιέχουν επιμέρους ερωτήσεις των οποίων ο μέσος όρος καθορίζει το συνολικό σκορ του δείκτη και ο οποίος συνεισφέρει στην συνολική βαθμολογία με την ανάλογη βαρύτητα η οποία καθορίστηκε βάσει των συνεντεύξεων αλλά και της βιβλιογραφίας. Σε κάθε περίπτωση βέβαια, αφορά μια εκτίμηση βασισμένη σε υποκειμενικά κριτήρια. Η βαθμολογία των ερωτήσεων για λόγους ευκολίας βασίζεται σε τρεις δείκτες: 0 ή 100 ανάλογα με την σωστή ή λάθος απάντηση, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις έχει χρησιμοποιηθεί ο βαθμός 50 όταν η απάντηση έχει δοθεί μερικώς.

Οι δείκτες αξιολόγησης περιβάλλοντος αφορούν:

ΔΕΙΚΤΕΣ	Ερώτηση	Βαρύτητα (%)
1. Εμφάνιση καταστήματος	1.1-1.4	5
2. Εικόνα προσωπικού / Στελέχωση	2.5-2.8	5
Σύνολο		10

1. Εμφάνιση του καταστήματος

- 1.1. Το κατάστημα ήταν καθαρό χωρίς σκόνες, το πάτωμα δεν ήταν βρώμικο, ο φωτισμός επαρκής.
- 1.2 Το κατάστημα ήταν εξωτερικά καθαρό (καθαρή βιτρίνα , καθαρό πεζοδρόμιο, πρόσοψη σε καλή κατάσταση).
- 1.3 Οι προθήκες πληροφοριακού υλικού ήταν γεμάτες. Τα φυλλάδια τακτοποιημένα
- 1.4 Τα κινητά τηλέφωνα προς επίδειξη ήταν σε λειτουργία , δεν υπήρχαν άδειες θέσεις κινητών

2. Εμφάνιση προσωπικού

- 2.5 Ήταν καθαροί / επιμελημένοι.
- 2.6 Ήταν ομοιόμορφα ντυμένοι. (ένδυση που ορίζει η εκάστοτε εταιρία)
- 2.7 Ήταν διακριτός ο ρόλος τους. (προϊστάμενος ή ειδικός στο service/internet) ή η ταυτότητα τους (όνομα)

Οι δείκτες αξιολόγησης προσωπικής πώλησης αφορούν:

ΔΕΙΚΤΕΣ	Ερώτηση	Βαρύτητα (%)
3.	Πρώτη εντύπωση / Εξυπηρέτηση	10
4.	Διερεύνηση αναγκών πελάτη	20
5.	Πρόταση κάλυψης αναγκών	20
6.	Γνώση Προϊόντος και διαδικασιών	20
7.	Τακτικές για επίτευξη πώλησης / παρουσίαση	20
Σύνολο		80

3. Πρώτη εντύπωση / Εξυπηρέτηση

- 3.8 Αναγνώριση της παρουσίας του πελάτη κατά την είσοδο του στο κατάστημα.
- 3.9 Φιλική προσέγγιση του πελάτη, ο πωλητής καλωσόρισε στον πελάτη.
- 3.10 Ο πωλητής μιλούσε στον πληθυντικό, καθαρά αλλά όχι απότομα
- 3.11 ο πωλητής έδειχνε προθυμία να εξυπηρετήσει

4. Διερεύνηση Αναγκών

Αυτή η ομάδα ερωτήσεων αφορά την διαδικασία διερεύνησης αναγκών του πελάτη προκειμένου να προταθεί η καλύτερη πρόταση κάλυψης των αναγκών του.

- 4.12 Εάν επιθυμεί φορητότητα ή νέα σύνδεση με πάγιο ή καρτοκινητό
- 4.13 Εάν έχει ήδη καρτοκινητό και από ποια εταιρεία
- 4.14 Πόσα λεπτά / ώρες χρειάζεται ο πελάτης
- 4.15 Αν θέλει να καλεί σε καρτοκινητά φίλων του οι οποίοι χρησιμοποιούν καρτοκινητά της ίδιας εταιρίας
- 4.16 Αν στέλνει sms και mms, ιδιαίτερα στους φίλους του
- 4.17 Αν Θέλει έναν εύκολο αριθμό
- 4.18 Εάν καλεί σε σταθερά τηλέφωνα
- 4.19 Πόσα χρήματα μηνιαίως θέλει να πληρώνει μηνιαίως
- 4.20 Έκανε ανακεφαλαίωση της συζήτησης

5. Πρόταση κάλυψης αναγκών

- 5.21 Πρότεινε το κατάλληλο προϊόν καρτοκινητής ανά εταιρία
- 5.22 Πρότεινε την κατάλληλη υπηρεσία δωρεάν χρόνου προς συνδρομητές καρτοκινητού ίδιας εταιρία.
- 5.23 Πρότεινε την κατάλληλη υπηρεσία δωρεάν μηνυμάτων προς συνδρομητές καρτοκινητού ίδιας εταιρία.
- 5.24 Προσπάθησε να δώσει εύκολο αριθμό στον πελάτη

6. Γνώση Προϊόντος / Διαδικασιών

- 6.25 Ανέφερε την τιμή του προτεινόμενου πακέτου καρτοκινητής.
- 6.26 Ανέφερε πόσο στοιχίζει η κατάλληλη υπηρεσία δωρεάν χρόνου προς τους συνδρομητές καρτοκινητής της ίδιας εταιρείας.
- 6.27 Ανέφερε πόσο στοιχίζει η υπηρεσία αποστολής δωρεάν μηνυμάτων προς τους συνδρομητές καρτοκινητής της ίδιας εταιρείας.
- 6.28 Πόσο στοιχίζουν οι υπόλοιπες κλήσεις άλλους συνδρομητές / σταθερά.
- 6.29 Ο πωλητής προχώρησε στην ενεργοποίηση του καρτοκινητού.
- 6.30 Έκανε ερώτηση για την καταχώρηση των στοιχείων

7. Τακτικές για επίτευξη πώλησης / παρουσίαση

7.31 Ο πωλητής έκανε παρουσίαση με την βοήθεια οπτικού υλικού (φόρμες, φυλλάδια).

7.32 Ο πωλητής έκανε ανακεφαλαίωση της πρότασης.

7.34 Ενδιαφέρθηκε να κρατήσει τηλέφωνο επαφής για μελλοντική επικοινωνία

7.33 Αποχαιρέτησε τον πελάτη, και έδωσε τα στοιχεία του (επαγγελματική κάρτα).

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Αριθμός υπαλλήλων και πελατών

Αυτή η παράμετρος ελέγχεται διότι παρόλο που ο αριθμός των υπαλλήλων σε σχέση με τους πελάτες έχει άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών, δεν αφορά κατά κανόνα το προσωπικό του καταστήματος, αλλά την διοίκηση και τις αποφάσεις που λαμβάνει σύμφωνα με το επιθυμητό αποτέλεσμα αλλά και με τους περιορισμούς που έχει.

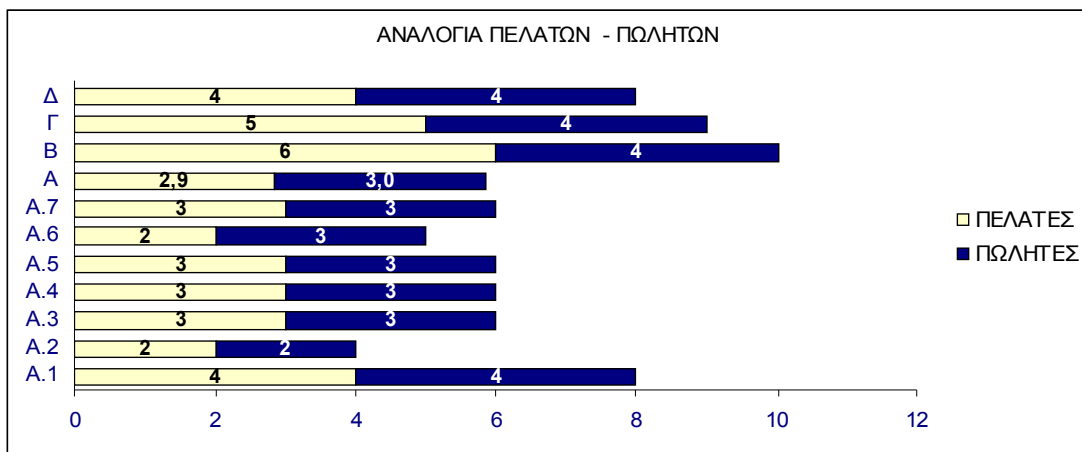
Αριθμός υπαλλήλων versus πελατών

1. Πόσοι υπάλληλοι βρίσκονταν στο κατάστημα

0 υπάλληλοι	
1 υπάλληλος	
2 υπάλληλοι	
3 υπάλληλοι	
4 υπάλληλοι	
5 υπάλληλοι	

2. Πόσοι πελάτες βρίσκονταν στο κατάστημα

0 πελάτες	
1 πελάτης	
2 πελάτες	
3 πελάτες	
4 πελάτες	
5 πελάτες	
6 + πελάτες	



Όπως παρατηρούμε, η πλειοψηφία των καταστημάτων της εταιρίας Α έχει 3 υπαλλήλους και 3 πελάτες, με εξαίρεση τα καταστήματα Α.1 όπου η αναλογία είναι 2 προς 2, Α.5 όπου είναι 2 πελάτες προς 3 πωλητές και Α.1. όπου η αναλογία είναι 4 προς 4.

Ο μέσος όρος της Α. είναι : 2,9 πελάτες προς 3 πωλητές, της Β: 6 προς 4, της Γ : 5 προς 4 και της Δ : 4 προς 4. Η καλύτερη αναλογία βρίσκεται στην Δ και στην Α όπου έχουμε εξυπηρέτηση 1 προς 1, με καλύτερη εμπορικότητα εκ των δύο να συναντάται στην Δ. Η μεγαλύτερη επισκεψιμότητα παρατηρήθηκε στην Β με 6 πελάτες.

Χρόνος αναμονής και χρόνος εξυπηρέτησης

Η εν λόγω παράμετρος δεν είναι μια εξαρτημένη μεταβλητή (με την έννοια της ευθύνης του προσωπικού), ωστόσο έχει αντίκτυπο τόσο στην ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη, όσο και στην αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης κατά την διάρκεια της έρευνας.

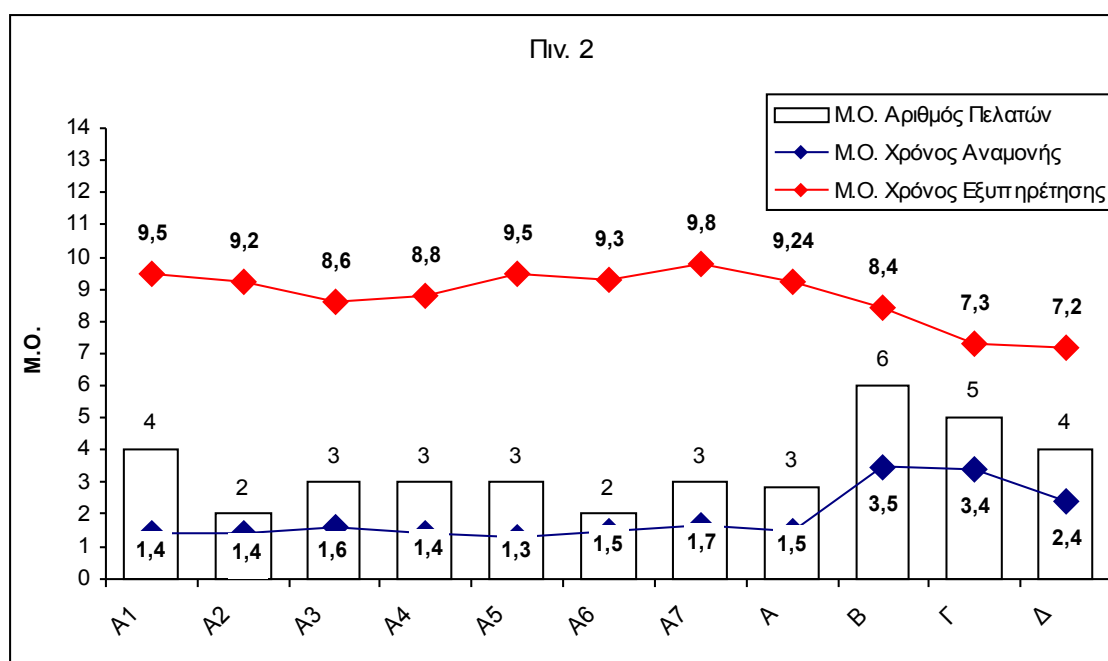
Χρόνος σε λεπτά	1-5	5-10	10- 15	15 +
1. Αναμονή				
2. Εξυπηρέτηση				

Τα διαστήματα χρόνου χωρίστηκαν ανά πέντε λεπτά για λόγους ευκολίας και σημειώθηκε ο χρόνος από την είσοδο στο κατάστημα μέχρι την εξυπηρέτηση για την αναμονή, και χρόνος από την έναρξη έως την λήξη για την εξυπηρέτηση. Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 2, η εταιρεία Α έχει την μικρότερη αναμονή λόγω του μικρότερου αριθμού πελατών 1,5 λεπτά, η Β έχει την μεγαλύτερη αναμονή για τον

ίδιο λόγο (3,5 λεπτά) , με τις υπόλοιπες εταιρείες να εμφανίζουν ανάλογα αποτελέσματα. Διαπιστώθηκε επίσης , ότι η εταιρεία Δ παρά τον συγκριτικά χαμηλότερο αριθμό πελατών (4 πελάτες) , αφιέρωσε μικρότερο χρόνο για την εξυπηρέτηση του πελάτη (7,2 λεπτά) σε αντίθεση με την Α η οποία αφιέρωσε περισσότερο χρόνο από όλες τις εταιρείες (9,2 λεπτά) . Επίσης , η Β παρά τον μεγάλο αριθμό πελατών, αφιέρωσε επίσης αναλογικά μεγάλο χρόνο στην εξυπηρέτηση του πελάτη (8,4 λεπτά) .

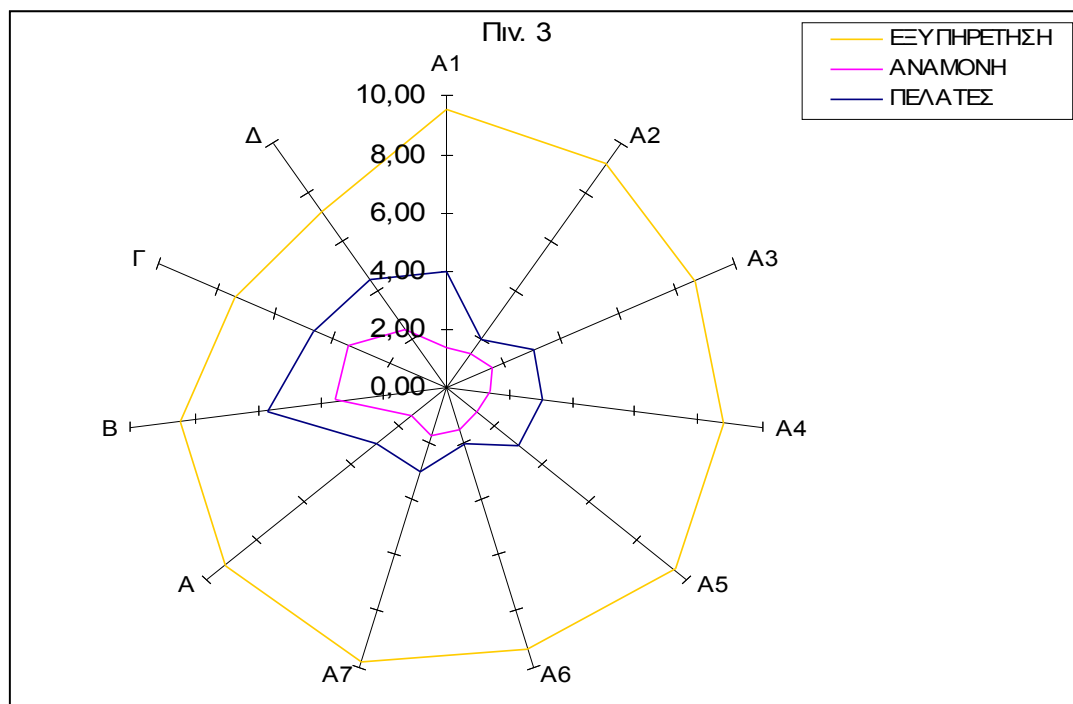
Υποθέτουμε βέβαια , ότι περισσότερος χρόνος εξυπηρέτησης σημαίνει καλύτερη εξυπηρέτηση και όχι καθυστέρηση κατά την εξυπηρέτηση λόγω κακής οργάνωσης διαδικασιών, μια και το σενάριο πώλησης δεν απαιτούσε ιδιαίτερη χρήση συστημάτων και διαδικασιών.

Όσον αφορά τα καταστήματα της αλυσίδας, το κατάστημα Α1 παρά το γεγονός ότι είχε τους περισσότερους υπαλλήλους (4) δεν αφιέρωσε σημαντικά μεγαλύτερο χρόνο για την εξυπηρέτηση του πελάτη σε σχέση με τα υπόλοιπα καταστήματα της αλυσίδας, αν και, ο χρόνος εξυπηρέτησης ήταν σημαντικά μεγαλύτερος από τις ανταγωνιστικές αλυσίδες (Πιν. 2)



Συμπερασματικά, όσον αφορά τον χρόνο εξυπηρέτησης από ότι παρατηρούμε και στον πίνακα 3, φαίνεται μια συσχέτιση του χρόνου αναμονής με τον αριθμό πελατών,

στο κατάστημα B σε σχέση με τον μέσο όρο αλυσίδας A. Ο χρόνος εξυπηρέτησης είναι μεγαλύτερος και αντιστρόφως ανάλογος του αριθμού των πελατών στην αλυσίδα A , ενώ στο κατάστημα B ο χρόνος που αφιερώνεται είναι μεγάλος για τον αριθμό των πελατών, κάτι που δεν ισχύει για το κατάστημα Δ.



Η πλήρης εικόνα αποτυπώνεται στον πίνακα 4, όπου πλέον αναφέρεται και ο αριθμός πωλητών. Είναι εμφανές ότι η συσχέτιση πελατών προς πωλητές είναι σε παρόμοια επίπεδα με εξαίρεση το κατάστημα B όπου ο αριθμός πελατών ξεπερνάει κατά πολύ αυτόν των πωλητών. Για το κατάστημα Δ η αναμονή είναι μεγαλύτερη από το κατάστημα A1 με το οποίο διαθέτουν ίδιο αριθμό πελατών – πωλητών ενώ ταυτόχρονα η εξυπηρέτηση είναι αρκετά πιο σύντομη.

Προκειμένου να ερμηνευθούν με τον καλύτερο τρόπο τα συμπεράσματα , υπολογίστηκε ο λόγος :

- Πελάτη ανά πωλητή όπου τα μεγέθη πιο κοντά στην μονάδα είναι τα βέλτιστα
- Χρόνος αναμονής ανά αριθμό πωλητών όπου ο μικρότερος λόγος είναι και ο καλύτερος

- Χρόνος εξυπηρέτησης ανά αριθμό πωλητών όπου ο μεγαλύτερος λόγος είναι και ο καλύτερος

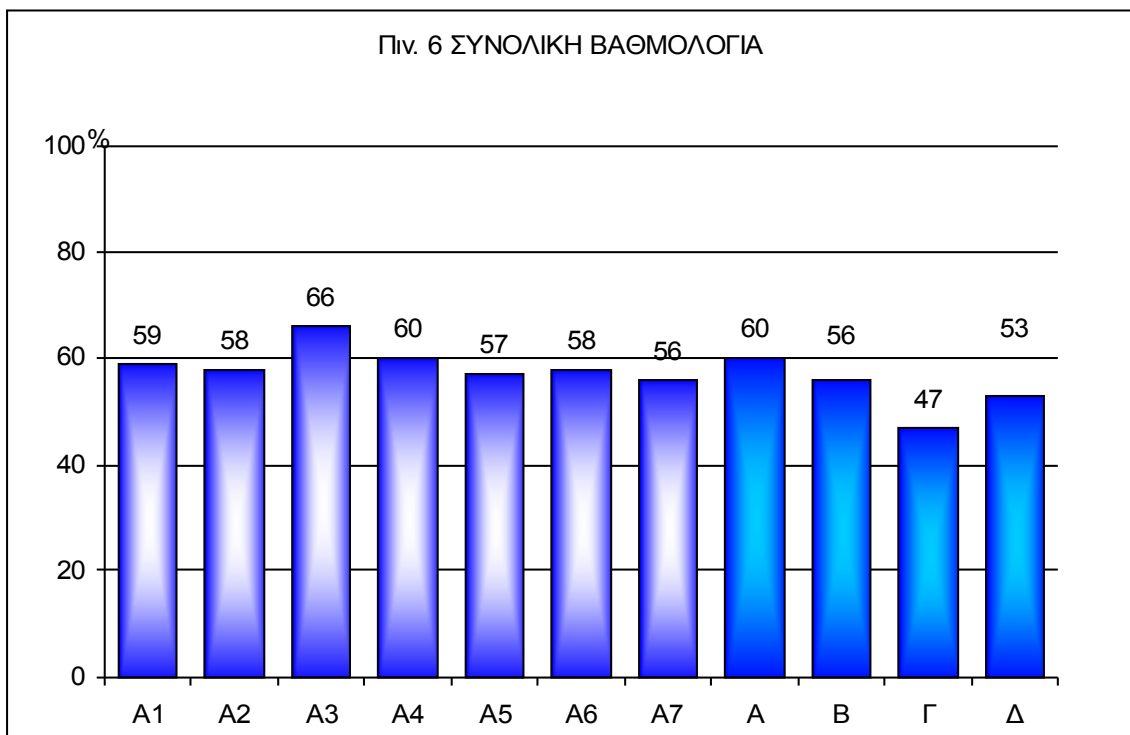
Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να αξιολογήσουμε πιο σφαιρικά τα σημεία .(πιν.5)

Συνολικά, η εταιρεία A έχει τον μεγαλύτερο λόγο εξυπηρέτησης ανά αριθμό πωλητών, και ταυτόχρονα τον μικρότερο λόγο αναμονής προς αριθμό πωλητών. Το κατάστημα B έχει τον μεγαλύτερο λόγο αναμονής προς αριθμό πωλητών, κάτι που οφείλεται στον δείκτη πελάτη προς πωλητή ο οποίος είναι κατά πολύ μικρότερος των υπολοίπων αλυσίδων, ενώ ο χρόνος που αφιερώνεται ανά πελάτη στο κατάστημα Δ είναι ο μικρότερος από όλα τα καταστήματα που αξιολογήθηκαν, ακόμα και μετά τον υπολογισμό σε σχέση με τον αριθμό διαθέσιμων πωλητών.

Συνολική βαθμολογία

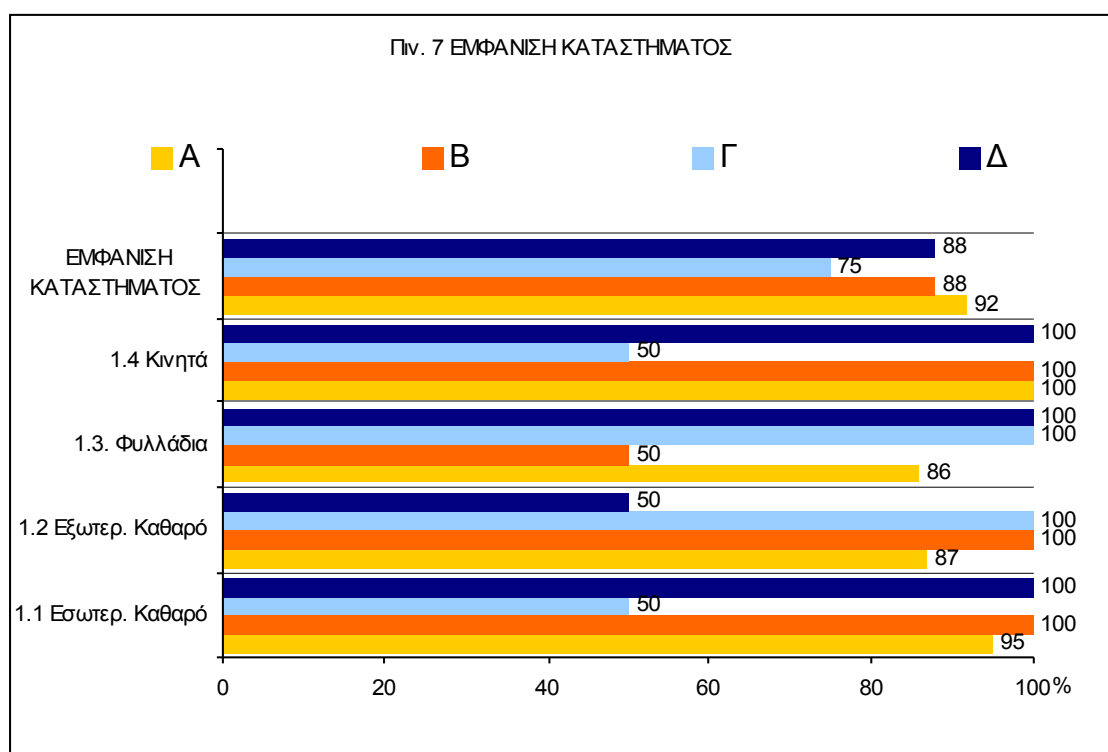
Όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα (πιν. 6) , η βαθμολογία των καταστημάτων κυμαίνεται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα, με το συνολικό σκορ της αλυσίδας A να είναι υψηλότερο των υπολοίπων, με χαμηλότερο αυτό του καταστήματος της εταιρείας Γ. Από τα καταστήματα της αλυσίδας A με εξαίρεση το A3 τα υπόλοιπα σημεία κυμαίνονται σε παρόμοια επίπεδα.

Εμπειρικά ωστόσο, κρίνεται ότι όσο περισσότερους πελάτες έχει ένα κατάστημα, τόσο πιο δύσκολη γίνεται η εξυπηρέτηση ανά πελάτη, λόγω του άγχους των πωλητών, αλλά και της πίεσης από την μεριά των πελατών.



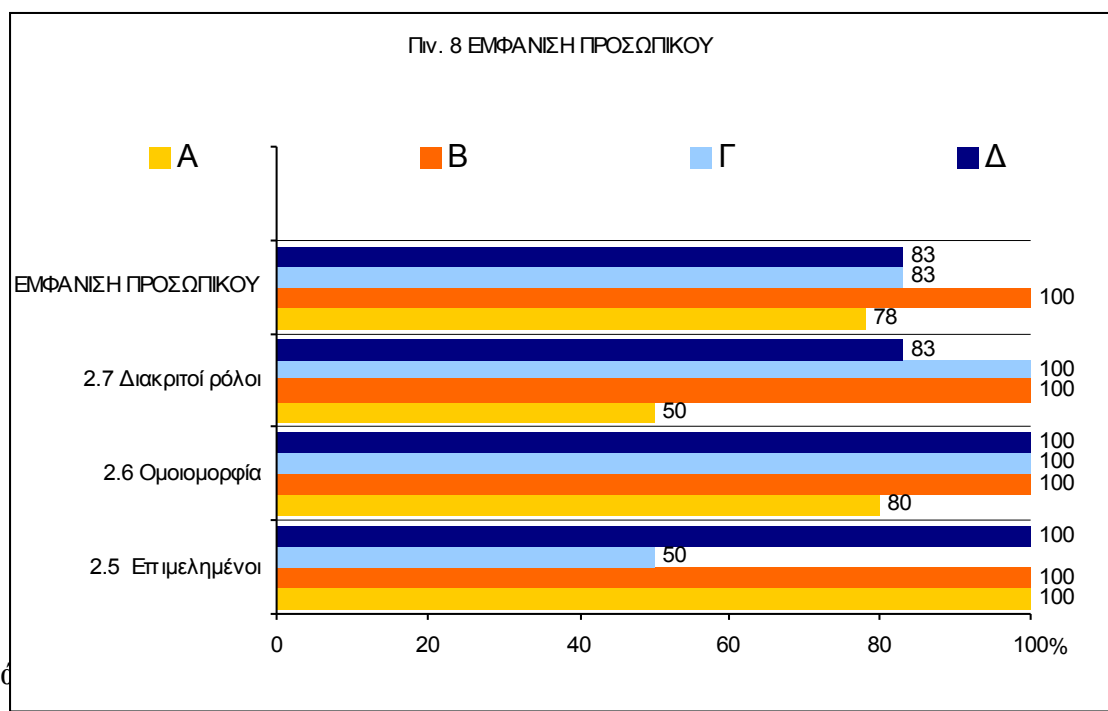
Η βαθμολογία ανά κατηγορία έχει ως εξής: Με τον μέσο όρο των καταστημάτων της εταιρείας A να έχουν την πρώτη θέση σε 4 κατηγορίες, και την εταιρεία B σε 3 κατηγορίες. Όλες οι εταιρείες παρουσιάζουν χαμηλή βαθμολογία στην κατηγορία Τακτικές πώλησης / παρουσίαση, κυρίως λόγω του χαμηλού ενδιαφέροντος από την μεριά των πωλητών στην προσπάθεια πώλησης ενός προϊόντος που θεωρείται εύκολο να πουληθεί.

Κατηγορία 1. Εμφάνιση του καταστήματος



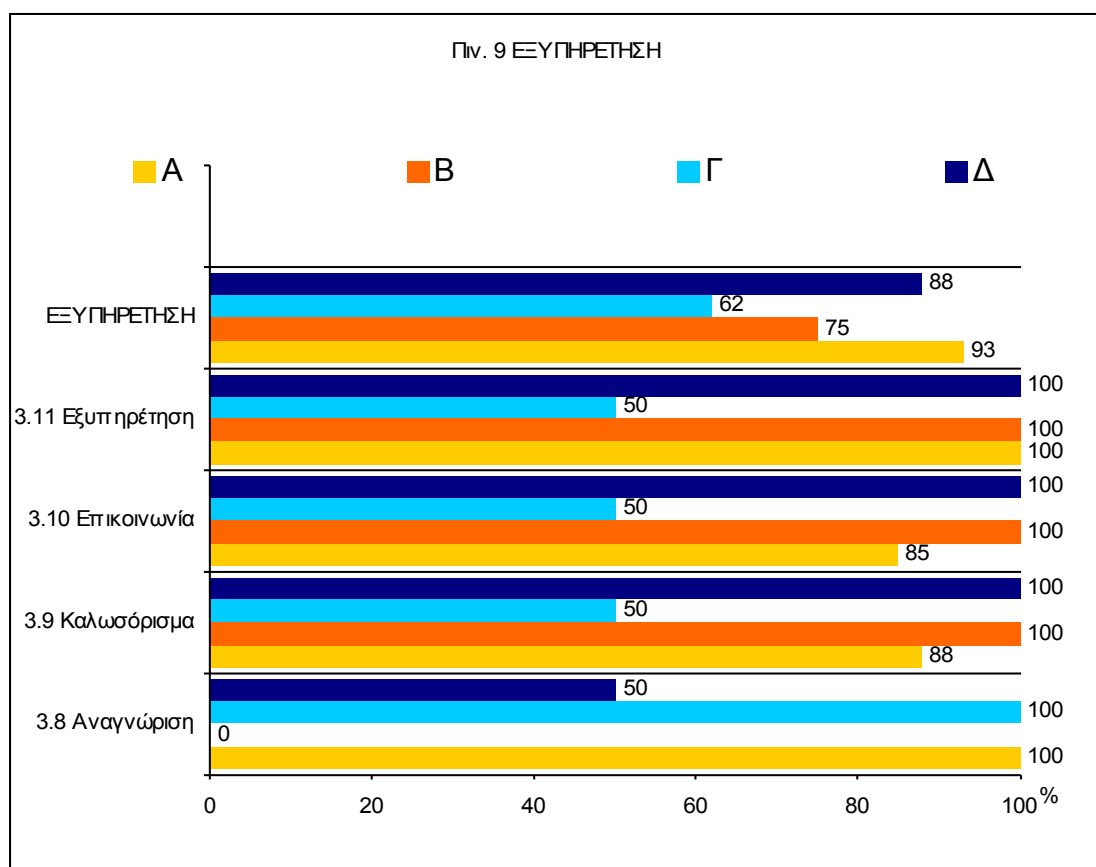
Όπως αναφέρεται και στην βιβλιογραφία (Finn 2001) μια από τις δυσκολίες όσον αφορά την αξιολόγηση αλυσίδων είναι η ομοιογένεια που τις διακρίνει, κάτι που ερμηνεύεται και στην παραπάνω γραφική παράσταση. Η εμφάνιση καταστήματος έχει κυμανθεί σε υψηλά επίπεδα, με χαμηλότερη την βαθμολογία της εταιρείας Γ και υψηλότερη αυτή της A.

Κατηγορία 2. Εμφάνιση προσωπικού



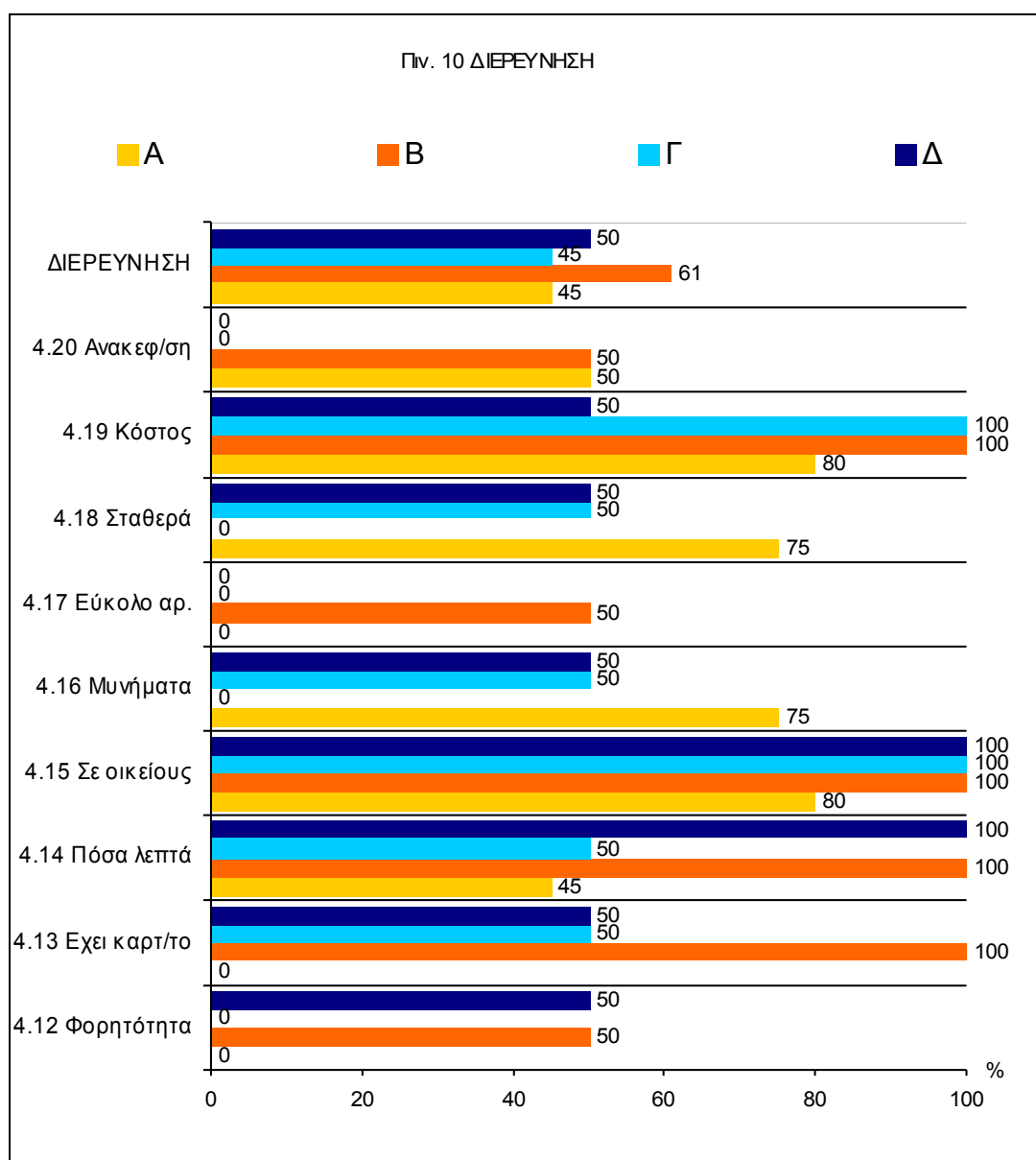
ακόμα και στην υποκατηγορία ομοιομορφία δεν είχε (σε αντίθεση με τις υπόλοιπες) άριστη βαθμολογία, κάτι αξιοσημείωτο αν σκεφτεί κανείς πως αξιολογούνται αλυσίδες καταστημάτων franchise στις οποίες τέτοιου είδους θέματα είναι από τα πιο βασικά και απλά στην υλοποίηση. Σημειώνεται πάντως πως η βαθμολογία της A είναι σταθμισμένη και αφορά επτά καταστήματα, ενώ οι υπόλοιπες συμμετείχαν στην αξιολόγηση με ένα κατάστημα έκαστη.

Κατηγορία 3. Πρώτη εντύπωση / Εξυπηρέτηση



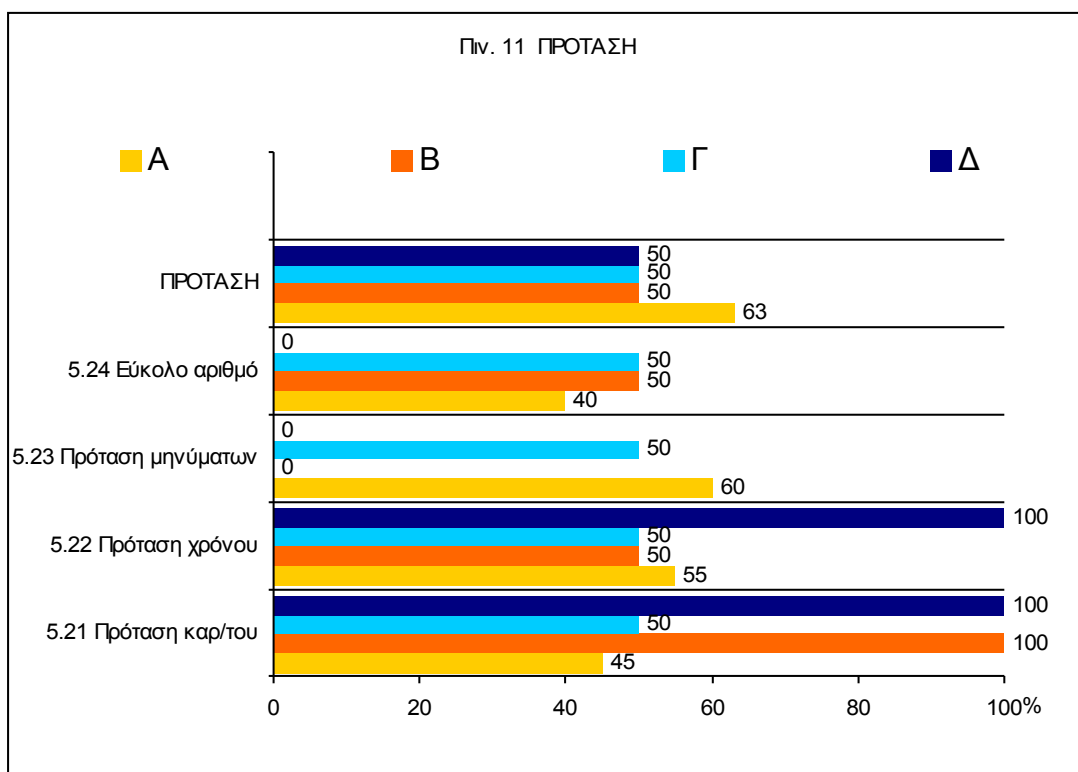
Περνώντας στις κατηγορίες αξιολόγησης των δεξιοτήτων του προσωπικού, παρατηρούμε ότι οι εταιρίες Α και Δ έχουν στην κατηγορία εξυπηρέτηση υψηλά ποσοστά, ενώ η Γ σαφώς χαμηλότερο από τις υπόλοιπες εταιρείες. Η Δ έχει επιτύχει άριστη βαθμολογία σε τρεις από τις τέσσερις κατηγορίες και χάνει σημαντικό ποσοστό (50%) μόνο σε μία, συνεπώς σε αυτήν η βελτίωση είναι περισσότερο εύκολη, παρά το ότι έρχεται δεύτερη σε βαθμολογία μετά Α.

Κατηγορία 4. Διερεύνηση Αναγκών



Η διερεύνηση αναγκών, μια από τις πιο κρίσιμες κατηγορίες αξιολόγησης, περιλαμβάνει εννέα υποκατηγορίες. Όπως είναι λογικό, οι συνολικές αξιολογήσεις κυμαίνονται σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με τις προηγούμενες, λόγω της δυσκολίας εφαρμογής διερεύνησης κατά την επαφή με τον πελάτη, σε σχέση με την απλή εφαρμογή διαδικασιών. Η εταιρία Β σημείωσε την υψηλότερη βαθμολογία με διαφορά από τις υπόλοιπες, με άριστη επίδοση σε τέσσερις από τις εννέα υποκατηγορίες. Η Α στον αντίποδα, παρά το ελαφρυντικό της σταθμισμένης βαθμολογίας των επτά καταστημάτων, σημείωσε τρεις μηδενικές βαθμολογίες, γεγονός που δείχνει ότι γενικότερα δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία από την διοίκηση προς αυτή την κατεύθυνση, και ενδεχομένως χρειάζεται προσεκτικότερη ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

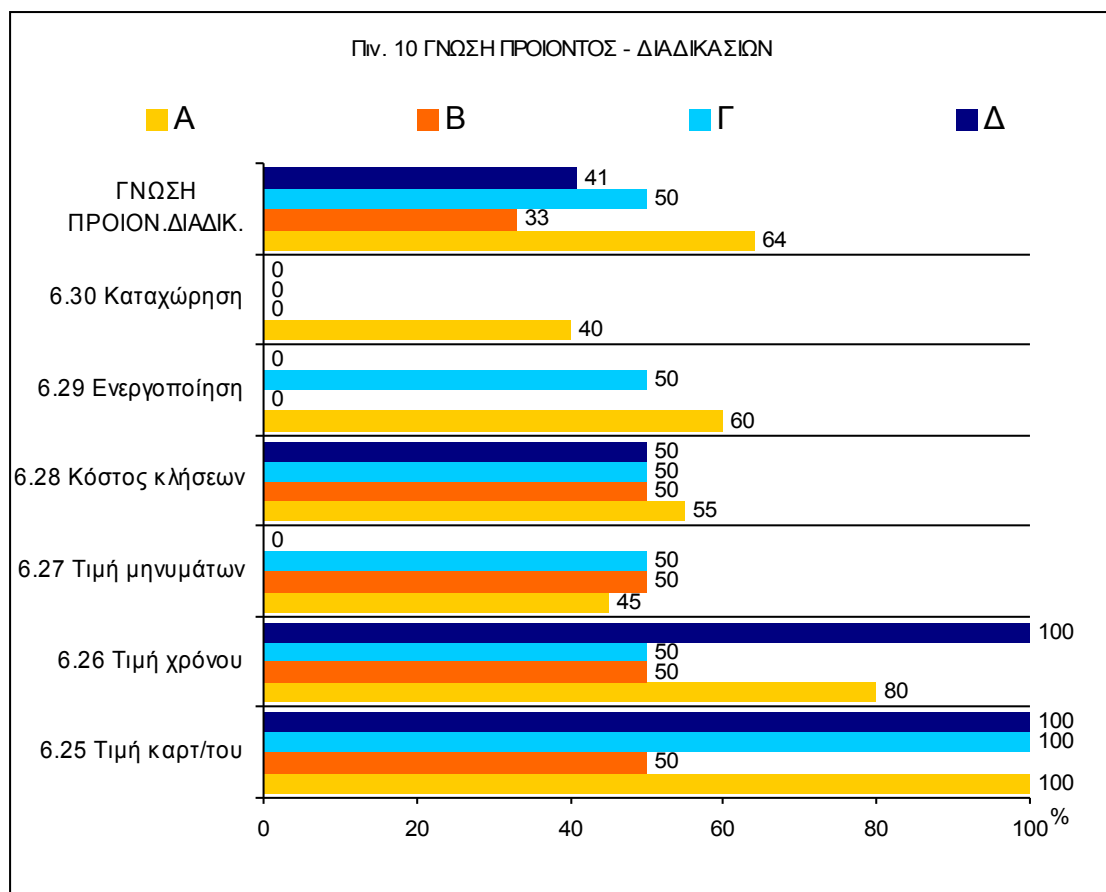
Κατηγορία 5. Πρόταση κάλυψης αναγκών



Η πρόταση κάλυψης αναγκών με τέσσερις υποκατηγορίες σημειώνει όμοια αποτελέσματα σε όλες τις εταιρείες πριν της Α η οποία και είναι πρώτη με 13

μονάδες διαφορά από τις υπόλοιπες. Η εταιρία Β δεν σημείωσε καμία άριστη αλλά ούτε και μηδενική βαθμολογία. Οι αιτίες περιλαμβάνουν την ελλιπή παρουσίαση του πωλητή αλλά και την παροχή βοήθειας από άλλους συναδέλφους του όταν ζητήθηκε. Στην περίπτωση της εταιρίας Δ , η απουσία πρότασης στις υποκατηγορίες 5.23 και 5.24 της στέρησε μια καλή εικόνα στην συνολική βαθμολογία , μια που στην πρόταση παροχής χρόνου ομιλίας και προϊόντος καρτοκινητής το οποίο καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη, είχε άριστο σκορ.

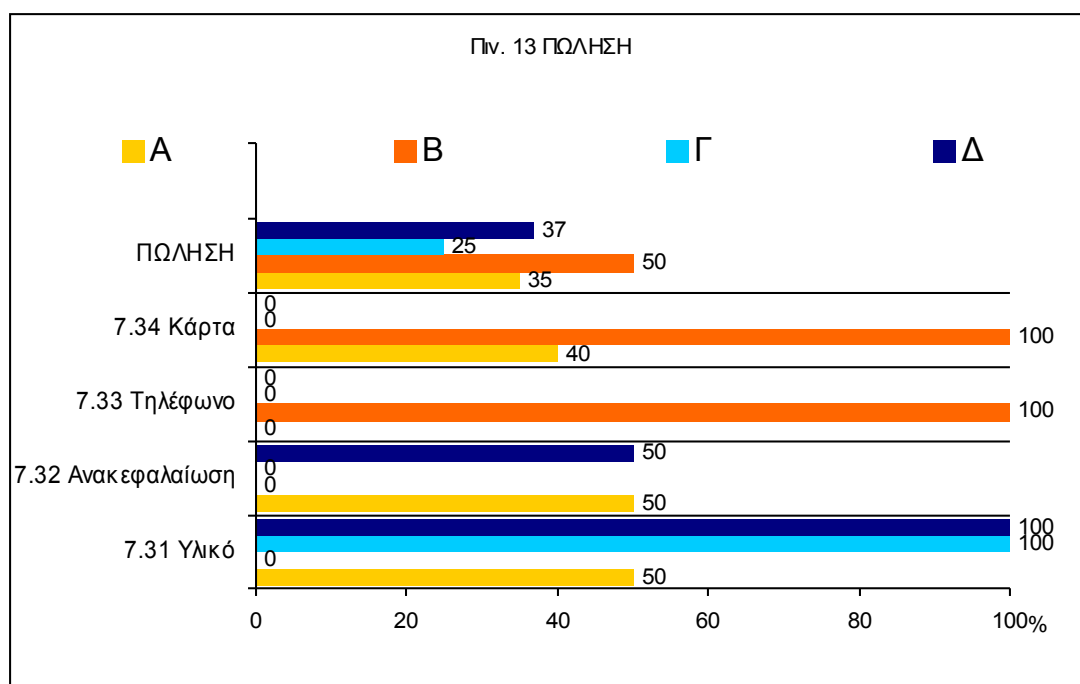
Κατηγορία 6. Γνώση Προϊόντος / Διαδικασιών



Η κατηγορία 6 αφορά την γνώση προϊόντος και διαδικασιών . Αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές κατηγορίες , διότι πέρα από τους προφανείς λόγους , όπως αναφέρθηκε και στις συνεντεύξεις στελεχών, η καλή γνώση του τι πουλάει ένας πωλητής, του δίνει αυτοπεποίθηση αλλά και άνεση στην επικοινωνία, τον διευκολύνει

έτσι ώστε να εστιάσει στην επικοινωνία και επιχειρηματολογία προκειμένου να επιτύχει την πώληση μέσω της σωστής διερεύνησης αναγκών. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαφορετική προσέγγιση του πωλητή της εταιρίας Α στην καταχώρηση στοιχείων του πελάτη εντός του καταστήματος, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες εταιρείες . Με αυτό τον τρόπο πέρα από την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση, επιτυγχάνεται και η καταγραφή στοιχείων προς μελλοντική αξιοποίηση σε ενέργειες επικοινωνίας προς τον πελάτη εφόσον ο ίδιος το επιθυμεί.

Κατηγορία 7. Τακτικές για επίτευξη πώλησης / παρουσίαση



Η τελευταία κατηγορία αφορά το κλείσιμο της πώλησης , κατά το οποίο με ορισμένες απλές ενέργειες ο πωλητής μπορεί να επιτύχει την πώληση , ή ακόμα και εάν αυτό δεν είναι εφικτό, να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για μελλοντική επαφή με τον πελάτη. Εδώ στην εταιρεία Γ πέρα από το υλικό που δόθηκε δεν έγινε καμία άλλη ενέργεια, ούτε καν ανακεφαλαίωση της πρότασης κάτι που αντανακλάται και στην χαμηλότερη βαθμολογία από τις τέσσερις εταιρείες. Όπως και στην τέταρτη

κατηγορία, η εταιρία Β ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες, έχοντας καλύψει κατά 100% τις δύο από τις τέσσερις κατηγορίες.

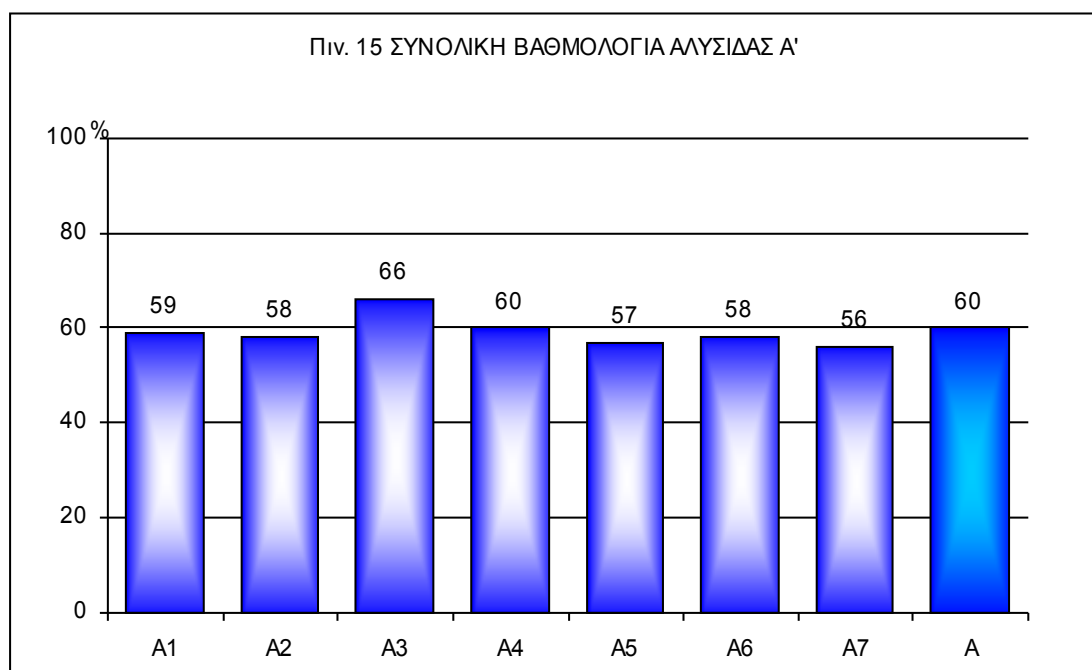
Στην συνολική βαθμολογία παρατηρείται το μεγαλύτερο ποσοστό που επιτυγχάνει το σύνολο των εξεταζόμενων εταιριών στις δύο πρώτες κατηγορίες που αφορούν την εικόνα καταστήματος και του προσωπικού, κάτι αναμενόμενο λόγω της οργάνωσης των αλυσίδων και ύπαρξης προτύπων και διαδικασιών που εξασφαλίζουν ομοιογένεια και minimum standards εικόνας και γενικότερα του περιβάλλοντος του χώρου πώλησης.

Στον αντίποδα στις τεχνικές πωλήσεων εμφανίστηκαν οι χαμηλότερες βαθμολογίες, κάτι αναμενόμενο λόγω του απαιτητικού σεναρίου αλλά και της δυσκολίας που παρουσιάζει η συγκεκριμένη διαδικασία. Αυτός είναι και ο λόγος που ο συντελεστής βαρύτητας είναι μεγαλύτερος στις τέσσερις τελευταίες κατηγορίες, οι οποίες ασχολούνται με την ικανότητα επικοινωνίας και επίτευξης της πώλησης . Πρώτη συνολικά είναι η εταιρεία Α με βαθμολογία 60% ενώ η Β με 56% είναι πολύ κοντά και την εταιρία Δ να ακολουθεί με 53%. Ενώ η τρίτη στην κατάταξη εταιρεία παρουσιάζει μια συνοχή και ισορροπία στα αποτελέσματα της σε όλε στις κατηγορίες, η τέταρτη σημειώνει χαμηλές βαθμολογίες ακόμα και στην εμφάνιση καταστήματος / προσωπικού.

Αξιολόγηση αποτελεσμάτων πωλήσεων.

Τα αποτελέσματα των καταστημάτων της αλυσίδας Α εμφανίζονται στον πίνακα 15. Η διασπορά της βαθμολογίας είναι μικρή, και κυμαίνεται από 56% έως 66%. Πρώτο κατάστημα είναι το Α3 και τελευταίο το Α7 με τις παραπάνω βαθμολογίες αντιστοίχως , ενώ ο μέσος όρος της αλυσίδας είναι 60%. Εάν εξετάσουμε τις πωλήσεις ανάμεσα σε αυτά τα δύο σημεία ωστόσο, θα διαπιστώσουμε όμως ότι δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά . Σε συνέχεια των ευρημάτων των Finn, Kayande σε σχέση με τις απαιτούμενες επισκέψεις σε καταστήματα αλυσίδων λιανικής οι οποίες μπορεί να φτάσουν και τις σαράντα , θα ήταν άτοπο να περιμένουμε την επαλήθευση των πωλήσεων ενός καταστήματος μέσω μιας και μόνης έρευνας.

Όπως έχει αναφερθεί και στην πρώτη ενότητα της παρούσης εργασίας, θα γίνει μια αναφορά και σε άλλους παράγοντες της λειτουργίας ενός καταστήματος οι οποίοι ενδεχόμενα επηρεάζουν την απόδοση ενός καταστήματος. Το κατάστημα A1 σε απόλυτους αριθμούς έχει υπερδιπλάσιες πωλήσεις από τα υπόλοιπα καταστήματα (πιν. 16), ενώ είναι τέταρτο στη κατάταξη της έρευνας. Στον αντίποδα, τελευταίο κατάστημα σε απόλυτους αριθμούς πωλήσεων, βρίσκεται το κατάστημα A2 το οποίο στην βαθμολογία της έρευνας μυστικού πελάτη έρχεται προτελευταίο ισοψηφώντας



με το κατάστημα A6 το οποίο βρίσκεται στις πρώτες θέσεις από πλευράς πωλήσεων. Προκειμένου λοιπόν να δώσουμε μια ερμηνεία, εξετάσαμε και ένα ακόμη σημαντικό μέγεθος, την προσέλευση πελατών. Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή της έρευνας, υπάρχουν αρκετές διαφοροποιήσεις στον αριθμό πελατών και υπαλλήλων εντός του σημείου κατά την διάρκεια της έρευνας, κάτι που επηρεάζει την απόδοση του προσωπικού. Στον πίνακα 16 εμφανίζονται πέρα από τις πωλήσεις, και ο αριθμός των συναλλαγών για τον μήνα υπό εξέταση, ανά σημείο. Παρατηρούμε λοιπόν ότι τα καταστήματα A1, A5, A7, A6 έχουν τις περισσότερες συναλλαγές με την σειρά που αναφέρονται, και τα ίδια καταστήματα κατέχουν επίσης τις πρώτες θέσεις στις πωλήσεις. Συνεπώς όπως είναι λογικό, ένας παράγοντας επιτυχίας του καταστήματος είναι και η προσέλευση πελατών.

Η προσέλευση από μόνη της όμως δεν είναι αρκετή για να δώσει ερμηνεία για την πορεία ενός καταστήματος, στο παράδειγμα μας, πέρα από τα καταστήματα που έχουν ως κοινό παράγοντα τις αυξημένες πωλήσεις και την αυξημένη προσέλευση πελατών, υπάρχει και το κατάστημα A3 το οποίο με την μισή προσέλευση των υπολοίπων τεσσάρων έρχεται δεύτερο στις πωλήσεις μετά το A1. Συνεπώς πρέπει να εξεταστεί και ο τρόπος που εκμεταλλεύεται τον εισερχόμενο κόσμο το κάθε σημείο. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι το πρώτο κατάστημα στην εκμετάλλευση εισερχόμενου κόσμου και το δεύτερο σε πωλήσεις πολύ κοντά στο πρώτο, είναι αυτό το οποίο με διαφορά αναδεικνύεται πρώτο στην έρευνα μυστικού πελάτη. Συνεπώς η τήρηση των οδηγιών και πρακτικών που επικοινωνεί η αλυσίδα, οδηγεί και στην καλύτερη διερεύνηση και πρόταση προς τον πελάτη, κάτι που αποτυπώνεται και στο αποτέλεσμα.

Ένα ακόμη μέγεθος το οποίο επηρεάζει την εύρυθμη λειτουργία ενός καταστήματος είναι και το πλήθος των υπαλλήλων στο σημείο, σε σχέση με τον όγκο δουλειάς που αντιμετωπίζουν. Όπως εμφανίζεται και στον πίνακα 17 και πάλι το κατάστημα A3 ενώ έχει πολύ λιγότερες ανά πωλητή συναλλαγές, (και συνεπώς ευκαιρίες πώλησης) καταφέρνει να είναι πολύ κοντά σε απόλυτους αριθμούς στο πρώτο κατάστημα. Αξιοσημείωτο είναι και πάλι το γεγονός ότι τα τέσσερα πρώτα καταστήματα πλην του A3 έχουν τις περισσότερες συναλλαγές ανά πωλητή. Όμως, το A1 παρουσιάζει αρκετά μικρότερο μέγεθος αυτή την φορά σε σχέση με τον συνολικό όγκο καταστήματος, διότι έχει τους περισσότερους πωλητές από όλα τα υπόλοιπα καταστήματα. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι έχει και πολύ περισσότερες ευκαιρίες εκμετάλλευσης σε σχέση με τα υπόλοιπα αν και όσο μεγαλύτερος ο όγκος των πελατών, τόσο πιο δύσκολη είναι η εκμετάλλευση τους ανεξαρτήτως του αριθμού των πωλητών στο κατάστημα.

Είναι γεγονός ότι σε μία έρευνα μπορεί να γίνει μια πρώτη προσέγγιση του πολύ μεγάλου θέματος που λέγεται απόδοση πωλήσεων ενός σημείου. Παρόλα αυτά, ορισμένα από τα συμπεράσματα συνάδουν με την απόδοση των σημείων που ελέγχθηκαν. Η πολύτιμη συνεργασία των στελεχών βοήθησε τόσο στην διενέργεια της έρευνας όσο και στην αξιολόγηση των πωλήσεων .

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ-ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Armstrong, J. and C, Arvantis (1996) 'Mystery Shopping: Evolution of Large-Scale Programme within Financial Institutions', *ESOMAR / EFMA Conference on Banking and Insurance: Optimising Change*, Barcelona, May 1996.
- Bateson, J.E.G. (1992) *Managing Services Marketing*, 2nd Edition. Dryden Press, Orlando, USA.
- Berry, L.L., A. Parasuraman and V. Zeithaml, (1988) 'The Service -Quality Puzzle', *Business Horizons*, September/October, pp.35-43.
- Bumside, A.(1994) 'In-store Spies Snuff Out Poor Service', *Marketing*, 28 April, pp 32-3.
- Leeds, B. (1995) 'Mystery Shopping: From Novelty to Necessity', *Bank Marketing*, Vol.27, No.6,pp. 17-23.
- Finn, A. (2001) Mystery shopper benchmarking of durable-goods chains and stores, *Journal of Service Research*, 3(4), pp. 310–320.
- Leeds, B. (1995) Mystery shopping: from novelty to necessity, *Bank Marketing*, 27(6), pp. 17–23.
- Boatright, J. 2000. *Ethics and the Conduct of Business* (3rd Edn). New Jersey: Prentice Hall.
- Butterfield, K., Treviño, L. K. and Weaver, G. 2000. Moral Awareness in Business Organisations: Influences of Issue-Related and Social Context Factors.' *Human Relations*, 53:7, 981±1018.
- Furtado, T. 1998. 'Ethical Dilemmas Regarding Competitive Intelligence.' In Pincus Hartman, L. *Perspectives in Business Ethics*, 332±335. London: Irwin McGraw Hill.
- Green, R. 1994. *The Ethical Manager: A New Method for Business Ethics*. Englewood Cliffs, N.J.: Macmillan.
- Paine, L. S. 1991. 'Corporate Policy and the Ethics of Competitor Intelligence Gathering.' *Journal of Business Ethics*, 10:6, 423±436.
- Wilson, A.M. (1998) The use of mystery shopping in the measurement of service delivery. *The Service Industries Journal*, 18, 3, pp. 148-163.
- Wilson, A.M. (2000) The use of performance information in the management of

service delivery. *Marketing Intelligence and Planning*, 18, 3, pp. 127-134.

Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000) *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill.

Schlossberg, H. (1992, September). Latest image study finds mixed results for researchers. *Marketing News*, pp. 8-9.

Finn, Adam and Ujwal Kayandé (1997), "Reliability Assessment and Optimization of Marketing Measurement," *Journal of Marketing Research*, 34 (May), 262-75.

Spiro, Rosanne L. and Barton A. Weitz (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27 (February), 61-69.

Wilson, Alan M. (1998), "The Role of Mystery Shopping in the Measurement of Service Performance," *Managing Service Quality*, 8 (6), 414-20.

Morrison, L.J., A.M. Colman and C.C. Preston, 1997, 'Mystery Customer Research: Cognitive Processes Affecting Accuracy', *Journal of the Market Research Society*, Vol.39, No.2, pp.349-61.

Bruno, K. (1988), "Today's mystery guest is ... a food spy, hired by management, to check service", *Nation's Restaurant News*, Vol. 22 No. 11, p. F24.

Burnside, A. (1994). "In-store spies snuff out poor service", *Marketing*, 28 April, p. 32.

Cramp, B. (1994), "Industrious espionage", *Marketing*, 18 August, p. 17.

Rubel, C. (1995), "CSR works best when it also satisfies company needs", *Marketing News TM*, 23 October, p. 38.

Schlossberg, H. (1991), "There's no mystery in how to retain customers", *Marketing News*, Vol. 25 No. 3, p. 10.

Spooner, L. (1985), "Mystery shoppers uncover keys to sales and service", *Savings Institutions*, July, p. 92.