



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΔΙΚΤΥΟΥ FRANCHISE  
ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ  
FRANCHISE ΤΗΣ AUTOVISION ΙΚΤΕΟ ΑΕ.**

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Μ. ΝΙΚΟΛΑΙΔΗΣ, ΑΜ: MS 09/07

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος  
ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μάρτιος 2011

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλλαν, με οποιοδήποτε τρόπο, στην ολοκλήρωση των μεταπτυχικών σπουδών μου καθώς και στην έρευνα και συγγραφή αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Καταρχήν, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Δημήτριο Σουμπενιώτη για την αμέριστη βοήθειά του και την άμεση απόκριση στα αιτήματα και ερωτήματά μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την εταιρία Autovision και τους συνεργάτες της για το χρόνο που μου διέθεσαν και, κυρίως, για τη παραχώρηση των ευαίσθητων επαγγελματικών δεδομένων που επέτρεψαν την ολοκλήρωση της έρευνας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον αδελφό μου Στέφανο που με βοήθησε ποικιλοτρόπως και, ιδιαιτέρως, την αδελφή μου Μαρία που με βοήθησε αποτελεσματικότερα στο ερευνητικό κομμάτι, αν και δίχως υπόβαθρο στο συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο. Επίσης, ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου, την Pascaline και το Λουκά (που είχε μόλις γεννηθεί όταν ξεκινούσε το μεταπτυχιακό πρόγραμμα), για το χρόνο που τους στέρησα και την υπομονή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμφοιτητές -και φίλους μου- που με βοήθησαν κατά τη διάρκεια των σπουδών.

## **Περίληψη**

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να μελετήσει τις λειτουργικές στρατηγικές και πρακτικές διαχείρισης πελατείας που αναπτύχθηκαν από τους δικαιιοδόχους της εταιρίας Autovision στο χώρο των υπηρεσιών τεχνικού ελέγχου οχημάτων και να αποδείξει ποιές από τις στρατηγικές που ακολουθούνται, από τα καταστήματα που ερευνήθηκαν, συνεισφέρουν σε ένα υψηλό βαθμό διατηρησιμότητας πελατών. Για το σκοπό αυτό, δημιουργήθηκε ένα εννοιολογικό πλαίσιο, με βάση τη βιβλιογραφία,

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσα από μια σειρά ημιδομημένων συνεντεύξεων με διευθυντές ή ιδιοκτήτες μελών του δικτύου franchise της εταιρίας με τη βοήθεια ερωτηματολογίου που σχεδιάστηκε για το σκοπό αυτό. Τα ευρήματα της έρευνας αποτελούν πολύτιμα πρωτογενή δεδομένα για τον κλάδο του Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων εξαιτίας του ότι πρόκειται για ένα νέο και αναδυόμενο τομέα στην Ελλάδα.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	6
2	Ανασκόπηση βιβλιογραφίας σχετικά με τη διατηρησιμότητα πελατών .....	14
2.1	Εισαγωγή .....	14
2.2	Μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων και αξία πελάτη .....	15
2.3	Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των πελατών .....	17
2.4	Διατηρησιμότητα πελατών.....	22
2.5	Εννοιολογικό πλαίσιο .....	28
2.6	Ερευνητικά ερωτήματα.....	30
3	Ερευνητική μεθοδολογία.....	32
3.1	Ερευνητική μεθοδολογία και προσέγγιση .....	32
3.2	Ερευνητική τεχνική και συλλογή δεδομένων .....	32
3.3	Σχεδιασμός ερωτηματολογίου .....	33
3.4	Ερωτηματολόγιο για μια δομημένη συνέντευξη .....	34
3.5	Πιλοτική δοκιμή ερωτηματολογίου.....	38
4	Εμπειρική έρευνα και αποτελέσματα .....	39
4.1	Ευρήματα εγγραφών τεκμηρίων.....	40
4.2	Ευρήματα πρωτογενούς έρευνας.....	42
4.2.1	Μελέτη περίπτωσης Α .....	42
4.2.2	Μελέτη Περίπτωσης Β .....	43
4.2.3	Μελέτη περίπτωσης Γ .....	45
4.2.4	Μελέτη Περίπτωσης Δ .....	46
4.2.5	Μελέτη Περίπτωσης Ε .....	47
5	Ανάλυση αποτελεσμάτων .....	49
5.1	Τεχνική ανάλυσης δεδομένων .....	49
5.2	Βασικά ευρήματα.....	49

5.3	Κρίσιμη αξιολόγηση των ευρημάτων .....	51
5.3.1	Γενικές Παρατηρήσεις .....	51
5.3.2	Διαδικασίες Διατήρησης Πελατών.....	54
5.3.3	Σχέδιο διατηρησιμότητας πελατών .....	57
5.3.4	Αξιολόγηση του Εννοιολογικού Πλαισίου.....	60
5.4	Περίληπτική αξιολόγηση των ευρημάτων και συστάσεις λειτουργικών στρατηγικών.....	66
5.5	Περιορισμοί.....	68
6	Συμπερασματικά σχόλια.....	70
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	72
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 – Ερωτηματολόγιο .....	77

## **1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η αξία των λειτουργικών στρατηγικών των επιχειρήσεων αναφέρονται τόσο στη βιβλιογραφία όσο και στην αρένα της επιχειρηματικότητας όλο και συχνότερα. Οι επιχειρηματίες καλούνται για να υιοθετήσουν όλα τα διαθέσιμα μέσα προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες τους και να κάνουν απόσβεση των επενδύσεών τους. Το μάρκετινγκ, ως λειτουργική στρατηγική κατωτέρου επιπέδου, ορίζεται ως ένας τρόπος «να καθιερωθούν, να διατηρηθούν και να ενισχυθούν οι σχέσεις με τους πελάτες και άλλους συνεργάτες, με κέρδος, έτσι ώστε οι στόχοι των ενδιαφερόμενων μερών να επιτυγχάνονται. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω αμοιβαίων ανταλλαγών και εκπλήρωσης υποσχέσεων» (Gronroos, 1990). Οι επιχειρήσεις και οι φορείς όλων των μεγεθών εκμεταλλεύονται τα καινούργια εργαλεία και τις πρακτικές που δημιουργούν την προστιθέμενη αξία σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια μετατοπίζονται από το μάρκετινγκ που είναι βασισμένο στην συναλλαγή (transaction-based marketing), το οποίο στοχεύει στο να κερδίζει νέους πελάτες, στο μάρκετινγκ των πελατειακών σχέσεων (relationship marketing), στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων πελατών που οδηγεί τελικώς στη διατήρηση πελατών.

Η παρούσα μελέτη θα ερευνησει το θέμα της διατήρησης πελατών για την περίπτωση μιας μεγάλης ελληνικής επιχείρησης, που παρέχει τεχνικό έλεγχο οχημάτων. Στοχεύοντας να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών διατήρησης πελατών σε διάφορα υποκαταστήματα (δικαιοδόχοι της επιχείρησης), θα διεξαχθεί βιβλιογραφική έρευνα για να αναγνωριστούν τα κύρια θέματα ενδιαφέροντος και στη συνέχεια θα δημιουργηθεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο που θα χρησιμεύσει ως το πλαίσιο για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων και την περαιτέρω έρευνα. Η μελέτη στη συνέχεια θα εμπλουτιστεί από τα ερευνητικά συμπεράσματα μιας επιτόπιας έρευνας σε διάφορα καταστήματα της επιχείρησης, για να επιτρέψει την κριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και την εκτίμηση των συμπερασμάτων.

Η περί ης ο λόγος εταιρία είναι η AUTOVISION. Ιδρύθηκε το 1990 στο Παρίσι από τον έλληνα επιχειρηματία Ιωάννη Καρρά. Την ίδια χρονιά λειτούργησε στη Γαλλία το πρώτο Ιδιωτικό Κέντρο Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων. Σήμερα, η Autovision είναι ο μεγαλύτερος φορέας ιδιωτικών ΚΤΕΟ στη Γαλλία, με περισσότερα από 900 Ιδιωτικά ΚΤΕΟ σε ολόκληρη τη γαλλική επικράτεια, τα οποία διενεργούν άνω των 4.000.000 τεχνικών ελέγχων επιβατικών οχημάτων ετησίως ([www.autovision.fr](http://www.autovision.fr), 2009). Δραστηριοποιείται επίσης στην Κύπρο και άλλες χώρες του εξωτερικού.

Στην Ελλάδα η Autovision αξιοποιώντας πληροφορίες για την επικείμενη ιδιωτικοποίηση των ΚΤΕΟ που μέχρι τότε ήταν μόνο δημόσια, ήδη από το 2001 προετοιμάστηκε για τη διείσδυσή της στην Ελληνική αγορά και την ανάπτυξη ενός αντίστοιχου δικτύου. Έτσι, με την ψήφιση του σχετικού νόμου το έτος 2003, η Autovision ξεκίνησε τη δραστηριότητά της ιδρύοντας το πρώτο ιδιωτικό ΚΤΕΟ, το 2004. Έχοντας δε προετοιμάσει έγκαιρα το έδαφος με τη δημιουργία ενός δικτύου συνεργατών (franchisees), η εταιρεία εξελίχθηκε πολύ δυναμικά τα επόμενα χρόνια, διαθέτοντας, το 2009, μια αλυσίδα άνω των 50 Ιδιωτικών ΚΤΕΟ σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια, η πλειοψηφία των οποίων υπήρξαν το πρώτο ιδιωτικό ΚΤΕΟ στην περιοχή τους ([www.autovision.gr](http://www.autovision.gr), 2009).

Η ιδιωτικοποίηση των ΚΤΕΟ στην Ελλάδα εισήχθη με τον Ν.2963/2001. Σκοπός της συγκεκριμένης νομοθεσίας, πέραν της διαδικασίας ιδιωτικοποίησης, ήταν και να εναρμονιστεί ο τεχνικός έλεγχος οχημάτων στην Ελλάδα με την Ευρωπαϊκή οδηγία 96/96/CEE του συμβουλίου της 20ης Δεκεμβρίου 1996 αναφορικά με «την σύγκλιση των νομοθεσιών των κρατών-μελών σχετικά με τον τεχνικό έλεγχο των οχημάτων με κινητήρα και των ρυμουλκούμενων απο αυτά στοιχείων».

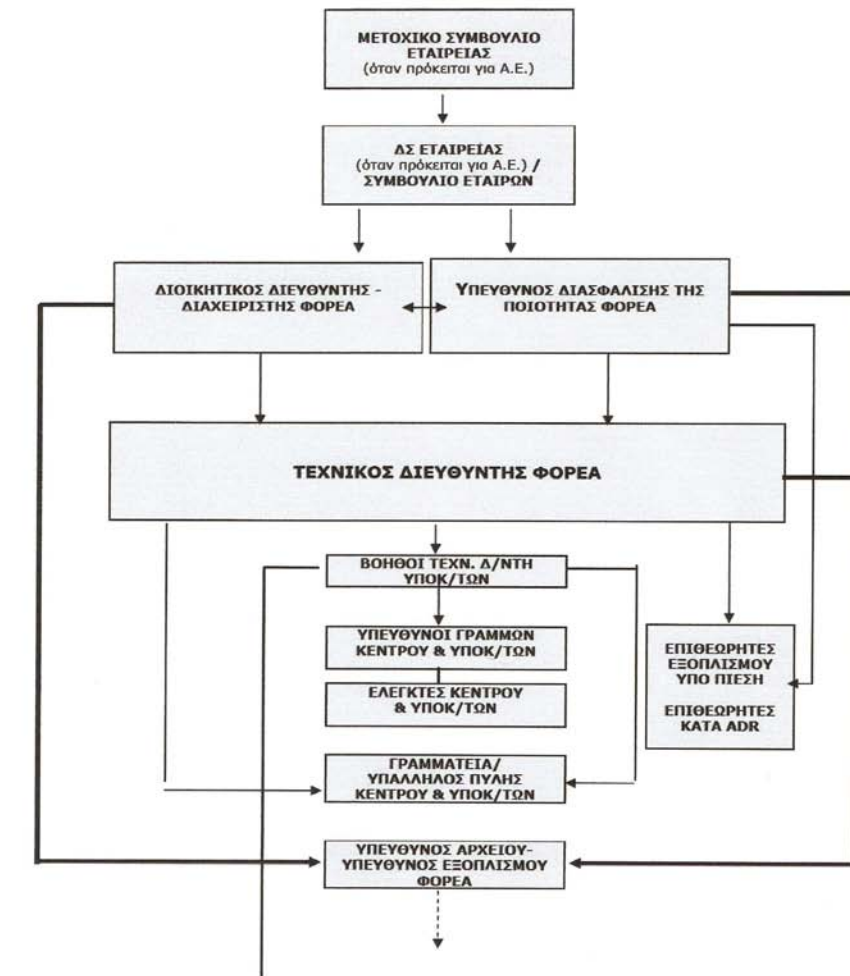
Σύμφωνα με την ως άνω νομοθεσία, ανάμεσα στις προϋποθέσεις για την αδειοδότηση ενός ιδιωτικού ΚΤΕΟ στην Ελλάδα, είναι και η διαπίστευση του ΚΤΕΟ ως Φορέα Ελέγχου κατά ΕΛΟΤ EN ISO/IEC17020 από το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης του Ν.2231/1994 (ΦΕΚ 139Α) ή άλλο φορέα διαπίστευσης κράτους-μέλους της ευρωπαϊκής Ένωσης. Έκτοτε, η διαπίστευση αποτελεί απαραίτητο συστατικό της άδειας λειτουργίας κάθε ιδιωτικού ΚΤΕΟ,

και η διατήρησή της θεωρείται επιβεβλημένη, καθώς εάν αφαιρεθεί η διαπίστευση από ένα ΙΚΤΕΟ αυτόματα αφαιρείται και η άδεια λειτουργίας του. Όλα τα παραπάνω οδήγησαν την Autovision στην ανάγκη παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στην εφαρμογή συστήματος ποιότητας σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO IEC17020, που καθορίζει γενικά κριτήρια για την επάρκεια ανεξάρτητων φορέων που εκτελούν έλεγχο, ανεξάρτητα από τον εμπλεκόμενο τομέα. Το πρότυπο αυτό που δημιουργήθηκε στη Γαλλική γλώσσα, επικυρώθηκε από εγκεκριμένο Ευρωπαϊκό πρότυπο ως Ελληνικό από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ ΑΕ), και έκτοτε διατίθεται και στην Ελληνική γλώσσα.

Κάθε κατάστημα ΙΚΤΕΟ οφείλει από το νόμο να είναι επανδρωμένο με υπαλλήλους διαφόρων ειδικοτήτων. Η οργανωτική διάρθρωση του Φορέα-Κέντρου περιγράφεται αναλυτικώς από το ακόλουθο οργανόγραμμα :



### 2.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ-ΚΕΝΤΡΟΥ



Πηγή: Autovision

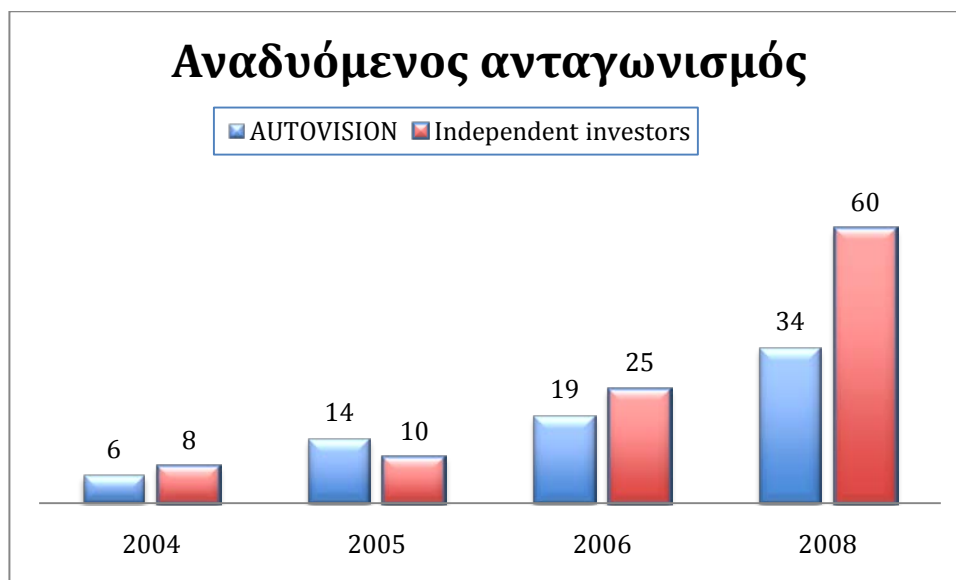
Το δίκτυο Ιδιωτικών ΚΤΕΟ της Autovision στην Ελλάδα δημιουργήθηκε εν πολλοίς μέσα σε μία πενταετία. Μολονότι οι ιδύνοντες της εταιρείας προετοίμαζαν το έδαφος για την είσοδο της Autovision στην ελληνική αγορά χρόνια πριν, η ίδρυση περίπου 50 Ιδιωτικών ΚΤΕΟ, σχεδόν σε κάθε μεγάλη ελληνική πόλη, το χρονικό διάστημα 2004-2009, σφράγισε αφενός την παρουσία της Autovision στην Ελλάδα, και αφετέρου την καθιέρωσε ως βασικό

παίκτη στη συγκεκριμένη αγορά. Τα καταστήματα αυτά, λειτουργούν στην πλειοψηφία τους ως ενιαίο brand με το σύστημα δικαιόχρησης (franchise), ενώ για λόγους στρατηγικής η εταιρεία έχει επιλέξει στις μεγάλες πόλεις (Αθήνα & Θεσσαλονίκη) είτε να αναπτύσσει ιδιόκτητα καταστήματα, είτε να διατηρεί ικανή συμμετοχή σε αυτά μέσω της μητρικής εταιρείας. Στα πλαίσια του franchise, η Autovision, εκτός από τη παραχώρηση των δικαιωμάτων για χρήση του ονόματος, χρησιμοποιεί την ευρωπαϊκή της εμπειρία για να προσφέρει πολλαπλές υπηρεσίες και ολοκληρωμένες λύσεις στους συνεργάτες της. Η μητρική εταιρεία, άλλωστε, είναι δομημένη με τη μορφή εξειδικευμένων διευθύνσεων και τμημάτων, με σκοπό να υπάρχει ευελιξία στην προσπάθεια επίλυσης κάθε πιθανού προβλήματος: Γενική διεύθυνση (συντονισμός), διεύθυνση Διασφάλισης της Ποιότητας, διεύθυνση Μηχανογράφησης, τμήμα Μελετών & Αδειοδοτήσεων, Τεχνικό τμήμα, τμήμα Marketing & Διαφήμισης, τμήμα Εκπαίδευσης, Εμπορικό τμήμα & Franchise, Νομικό τμήμα.

Σε μία αδύναμη και εσωστρεφή οικονομία όπως η ελληνική, με τις επιχειρηματικές ευκαιρίες να λιγοστεύουν όλο και περισσότερο, πολλοί προσπαθούν να επιβιώσουν αντιγράφοντας αυτούς που βλέπουν να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Και παρότι η αγορά παροχής υπηρεσιών αναπτύσσεται διαρκώς, μειονεκτεί στο ότι αντιγράφεται εύκολα, γι' αυτό άλλωστε και χαρακτηρίζεται από χαμηλά ποσοστά κέρδους. Στην αγορά των Ιδιωτικών ΚΤΕΟ, η προφανής επιτυχία της επένδυσης της Autovision, σε συνδυασμό με δημοσιεύματα του οικονομικού τύπου σχετικά με τις ευνοϊκές προοπτικές για τον κλάδο, προσύληξαν ένα σημαντικό αριθμό ανεξάρτητων επενδυτών, οι οποίοι είδαν μία θετική επιχειρηματική ευκαιρία, σε εποχή οικονομικής ύφεσης. Αυτό αναπόφευκτα οδήγησε σε μία έκρηξη του ανταγωνισμού στην αγορά των Ιδιωτικών ΚΤΕΟ, καθώς επιχειρηματίες συχνά χωρίς τεχνογνωσία ή ιδιαίτερη σχέση με τον κλάδο του αυτοκινήτου, άρχισαν να ιδρύουν Ιδιωτικά ΚΤΕΟ, σε κάθε σημείο της Ελλάδας. Ένα από τα μεγάλα πλεονεκτήματα της AUTOVISION στην Ελλάδα ήταν η ταχεία ανάπτυξή της στην ελληνική αγορά. Οι δικαιοχρήστες της (franchisees), έχοντας ανοίξει πρώτοι, ο καθένας στη περιοχή του, είχαν τη δυνατότητα να αναπτύξουν μια σεβαστή πελατειακή βάση έναντι των ανταγωνιστών τους, οι οποίοι

λειτουργήσαν περίπου 1-2 χρόνια αργότερα. Το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα, ωστόσο, δεν αποτελεί πανάκεια έναντι του προαναφερθέντος αυξανόμενου ανταγωνισμού. Συγκεκριμένα, το 2004, λειτουργούσαν 6 υποκαταστήματα AUTOVISION και 8 ανεξάρτητων επενδυτών. Στα τέλη του 2005, λειτουργούσαν 14 υποκαταστήματα AUTOVISION και 10 ανεξάρτητων επενδυτών. Ένα χρόνο αργότερα, το 2006, λειτουργούσαν 19 υποκαταστήματα AUTOVISION και 25 ανεξάρτητων επενδυτών, ενώ μέχρι το τέλος του 2008, λειτουργούσαν 34 υποκαταστήματα της AUTOVISION και 60 ανεξάρτητων επενδυτών.

Εικόνα 1: Ιστόγραμμα του ανερχόμενου ανταγωνισμού



Πηγή: Autovision, 2009

Όλα αυτά βέβαια δεν εμπόδισαν την Autovision να πετύχει τους στόχους της. Η διείσδυση στην Ελλάδα αποδείχθηκε ιδιαίτερα επιτυχημένη. Ο κύκλος εργασιών και η κερδοφορία της εταιρείας βελτιώνονται διαρκώς, καθώς το brand της Autovision αρχίζει να ωριμάζει και να καθιερώνεται όλο και περισσότερο στη συνείδηση του έλληνα οδηγού ως πρωτοπόρου και βασικού παίκτη του θεσμού του τεχνικού ελέγχου ΚΤΕΟ. Και μολονότι είναι αλήθεια ότι η αγορά έχει σχεδόν κορεστεί, με συνέπεια τον περιορισμό της γεωγραφικής εξάπλωσης του δικτύου, η δυναμική της εταιρείας είναι πιο δυνατή από ποτέ, καθώς μέσα στο έτος 2010 θεσμοθετήθηκε ο θεσμός του τεχνικού ελέγχου ΚΤΕΟ σε δίκυκλα και βαρέα

οχήματα, και η Autovision είναι για άλλη μια φορά ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό, λαμβάνοντας τις πρώτες άδειες λειτουργίας από το Υπουργείο Μεταφορών, για τα νέα αντικείμενα.

Αυτό που πρέπει ωστόσο να υπογραμμιστεί είναι πως τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της αγοράς του τεχνικού ελέγχου οχημάτων, είναι εκείνα που δημιουργούν ανταγωνισμό. Συγκεκριμένα:

a. Η περιοδικότητα των ελέγχων είναι δεδομένη

Οι πελάτες υποχρεούνται να φέρουν το όχημά τους για αρχικό έλεγχο 4 χρόνια μετά την πρώτη κυκλοφορία, και κατόπιν, κάθε 2 χρόνια. Κατά συνέπεια, η επαναληπτικότητα της υπηρεσίας είναι δεδομένη και δε μπορεί να βελτιωθεί (αλλά ούτε και να εξασθενήσει).

b. Κανένα νέο προϊόν δεν μπορεί να προσφερθεί στους υπάρχοντες πελάτες

Το υπουργείο συγκοινωνιών εξουσιοδοτεί τα κέντρα τεχνικού ελέγχου για να εκτελούν μια πολύ συγκεκριμένη υπηρεσία του τεχνικού ελέγχου που καθορίζεται από πολύ αυστηρές προδιαγραφές. Καμμία, δε, συναφής δραστηριότητα δεν επιτρέπεται, έτσι ώστε να προστατεύεται η ανεξαρτησία των ελέγχων που διενεργούνται (ΕΛΟΤ EN ISO/IEC 17020, 2009).

c. Η αγορά είναι καθορισμένη

Οι δυνητικοί πελάτες των ιδιωτικών ΚΤΕΟ είναι οι ιδιοκτήτες όλων των οχημάτων που έχουν το δικαίωμα να κυκλοφορούν. Δεδομένου ότι η πρόσφατη οικονομική κρίση αντικατοπτρίζεται επίσης στην αυτοκινητοβιομηχανία, οι πωλήσεις οχημάτων στην Ελλάδα και παγκοσμίως παρουσιάζουν μια σημαντική κάμψη. Αυτό σημαίνει ότι το πρόβλημα για την αγορά των ιδιωτικών ΚΤΕΟ θα ανακύψει σε περίπου 4 χρόνια, όταν θα αρχίσουν να περιορίζονται τα αυτοκίνητα που θα απαιτούν τεχνικό έλεγχο.

Οι ανωτέρω ιδιαιτερότητες του κλάδου καθιστούν τον ανταγωνισμό μεταξύ των ΚΤΕΟ ακόμη πιο έντονο, καθιστώντας αναγκαίο για την AUTOVISION να επιδιώξει στρατηγικές που θα επιτρέψουν στην εταιρεία να διατηρήσει την εξέχουσα θέση της στην αγορά. Οι επικεφαλές των κατά τόπους

υποκαταστημάτων καλούνται, προκειμένου να διατηρήσουν να το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, τη μεγάλη πελατειακή βάση, να εφαρμόσουν καλοσχεδιασμένες στρατηγικές διατήρησης πελατείας.

Με δεδομένα τα παραπάνω λοιπόν, η διπλωματική εργασία αναφέρεται στην αξιολόγηση των πρακτικών και διαδικασιών διατηρησιμότητας πελατείας που εφαρμόζονται από 5 δικαιοδόχους (franchisees) της αλυσίδας AUTOVISION ΙΚΤΕΟ προκειμένου για τη διαμόρφωση στρατηγικής του δικαιοπαρόχου.

Σκοπός της εργασίας είναι να διαπιστώσει εάν οι δικαιοχρήστες της AUTOVISION έχουν υιοθετήσει κάποια στρατηγική (πρόγραμμα ή διαδικασία) για τη διατηρησιμότητα της πελατείας τους, να αξιολογήσει το πώς η ύπαρξη κάποιας τέτοιας στρατηγικής έχει επηρεάσει τη διατηρησιμότητα της πελατείας τους και τελικώς να εντοπίσει τις βέλτιστες πρακτικές ανάμεσα στους δικαιοχρήστες που θα βοηθήσουν το δικαιοπάροχο να διαμορφώσει μια στρατηγική που θα επιβάλλει κατόπιν σε όλους τους δικαιοχρήστες. Τα αποτελέσματα της εργασίας, δυνητικά, δε θα είναι χρήσιμα μόνο για την AUTOVISION αλλά θα μπορούν, κατ' αντιστοιχία, να εφαρμοστούν και σε άλλες εταιρίες, προκειμένου για τη χάραξη λειτουργικών στρατηγικών διατήρησης πελατείας.

## **2 Ανασκόπηση βιβλιογραφίας σχετικά με τη διατηρησιμότητα πελατών**

### **2.1 Εισαγωγή**

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έχει ως στόχο αφενός να παρουσιάσει τις γενικές αρχές σχετικά με το θέμα προς διερεύνηση και, αφετέρου, να παραθέσει επιχειρήματα αναφορικά με επιλεγμένα στοιχεία της που θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για την πρωτογενή έρευνα της μελέτης αυτής.

Ειδικότερα, στην πρώτη ενότητα θα τεθούν ζητήματα σχετικά με το μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων και την αξία του πελάτη. Στη δεύτερη ενότητα παρέχεται η συλλογιστική σχετικά με συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των πελατών, όπως η ικανοποίηση του πελάτη, η ποιότητα των υπηρεσιών και ο χαρακτήρας (brand character) και η πίστη των πελατών οι οποίοι συνδέονται στενά με την εν λόγω έρευνα. Στην τρίτη ενότητα θα πραγματοποιηθεί μια εκτενής ανάλυση και σχολιασμός γύρω από τα μοντέλα και τις στρατηγικές για τη διατηρησιμότητα των πελατών που επιλέχθηκαν μεταξύ άλλων και από τη βιβλιογραφία, ακριβώς επειδή τοποθετούνται με προοπτική λειτουργικής στρατηγικής. Το περιεχόμενο των τριών αυτών εννοιών χρησιμοποιείται για τη δημιουργία του εννοιολογικού πλαισίου που παρουσιάζεται στην τελευταία ενότητα της ανασκόπησης βιβλιογραφίας. Η αποτελεσματικότητα αυτού του εννοιολογικού πλαισίου θα αποτιμηθεί χρησιμοποιώντας τα πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας. Επιπλέον, γίνεται προσπάθεια να είναι η βιβλιογραφία συμβατή με ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που να έχει ως βάση του το franchise. Το franchising είναι μια μορφή οργάνωσης που χαρακτηρίζεται από αλυσιδωτή λειτουργία διαφορετικών μερών κάτω από ένα κοινό εμπορικό σήμα. Αυτό το σύστημα της ενοποιημένης παρουσίας συνεπάγεται την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μονάδων, που προκύπτει τόσο από την επίδραση που ασκεί στους πελάτες ένα κοινό εμπορικό σήμα όσο και από το γεγονός ότι ορισμένοι δικαιοδόχοι ενδέχεται να επενδύουν περισσότερα στο εμπορικό σήμα,

ενώ άλλοι παρακρατώντας τις επενδύσεις τους ενδέχεται να επωφεληθούν από αυτό και για το λόγο αυτό είθιστε να αποκαλούνται «ελεύθεροι καβαλάρηδες» (Michael, 2002).

## **2.2 Μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων και αξία πελάτη**

Το μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων αντικατοπτρίζει μια πιο μακροπρόθεσμη προσέγγιση του μάρκετινγκ, εστιάζοντας στη συνεχή αξία ενός πελάτη παρά σε μία απλή συναλλαγή (προϊόν/υπηρεσία), ενώ διακηρύσσει ότι επικεντρώνεται στη διατηρησιμότητα των πελατών του με τη διατήρηση και ενίσχυση μιας «κερδίζω-κερδίζεις σχέσης» (win-win) με την πάροδο του χρόνου (Ward & Dagger, 2007). Η σχέση μεταξύ των πελατών και των επιχειρήσεων αποτελεί τον πυρήνα της σχεσιακής προσέγγισης του μάρκετινγκ (Bodet, 2007) το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μια αποτελεσματική στρατηγική για τη διατήρηση και συγκράτηση των πελατών.

Όπως δήλωσαν οι Ward και Dagger (2007), ορισμένες από τις προϋποθέσεις στη βιβλιογραφία σχετικά με το μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων, υποδηλώνουν ότι μια σχέση ενισχύεται στη διάρκειά της και σύμφωνα με τη συχνότητα των υπηρεσιών ή την κατανάλωση των αγαθών. Όπως φαίνεται μέσω της εμπειρικής μελέτης τους για τους παρόχους υπηρεσιών, η δύναμη μιας σχέσης μπορεί να ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με τη φύση της παρεχόμενης υπηρεσίας (Ward & Dagger, 2007).

Εξάλλου, η βιβλιογραφία τα τελευταία χρόνια αποδεικνύει ότι η προοπτική των σχέσεων<sup>1</sup> προσφέρει την ευκαιρία σε επιχειρήσεις όλων των μεγεθών να αναπτύξουν το μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων και να αποκομίσουν τα οικονομικά οφέλη που απορρέουν από αυτό (Ansoff, 1988). Μια πρώτη αναγνώριση της αξίας της διατηρησιμότητας πελατών έγινε από τους Dawkins και Reichheld (1990) και πλέον θεωρείται ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Η σχέση της διατηρησιμότητας πελατών με τα κέρδη της εταιρείας την μετέτρεψε σε καίριο παράγοντα για την

---

<sup>1</sup> *Relational perspective* στο κείμενο των Dawkins και Reichheld (1990)

επιτυχία της εταιρείας, καθιστώντας την έναν τομέα που έχει ερευνηθεί ευρέως στον χώρο του μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Η διατηρησιμότητα επικεντρώνεται στην επιθυμία των πελατών να εισέλθουν και να παραμείνουν σε μια σχέση με τον πάροχο ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με βάση την ικανοποίησή τους (Anderson 1998, Bowman & Narayandas 2001).

Επιπλέον, οι Myhal et al. (2008) μελέτησαν το ρόλο της ποιότητας των σχέσεων σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον υπηρεσιών. Ισχυρίζονται ότι η ποιότητα μιας σχέσης, που βασίζεται σε διάφορες διαστάσεις (π.χ. δεσμοί παραγόντων, σύνδεσμοι δραστηριότητας κ.λπ.), έχει μεγάλη σημασία για την μακροπρόθεσμη διατήρηση και αξιολόγηση των σχέσεων. Συνεπώς, θα πρέπει να υποβληθεί σε αξιολόγηση και στρατηγική διαχείριση.

Στην περίπτωση των Κέντρων Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων, όπως η AUTOVISION, η σχέση της εταιρείας με τον πελάτη δεν είναι ούτε συχνή ούτε μεγάλης διάρκειας. Πρόκειται για μια υπηρεσία μικρής εμπλοκής (Ward & Dagger, 2007) καθώς στην Ελλάδα απαιτείται μόνο κάθε 2 χρόνια για τα οχήματα που κυκλοφορούν περισσότερα από 4 χρόνια. Αν και σε προηγούμενες δεκαετίες, πριν από τη νομιμοποίηση των ιδιωτικών εταιρειών ΚΤΕΟ, η υπηρεσία αυτή θεωρούνταν ως μια χρονοβόρα παρωχημένη διαδικασία, σήμερα φαίνεται να έχει αλλάξει η εικόνα αυτή και να τονίζεται η χρησιμότητα και η αξία τους, όσον αφορά την ασφάλεια. Έτσι, η φύση της υπηρεσίας, η οποία είναι υποχρεωτική και εξαρτημένη αλλά συνδέεται επίσης με την προσωπική ασφάλεια, μετατρέπει την υπηρεσία σε έναν πεδίο όπου η αξία του πελάτη μπορεί να καλλιεργηθεί και να επιτευχθεί.

Η αξία του πελάτη είναι ένα βασικό θέμα στο μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων, καθώς σηματοδοτεί μια εποχή όπου οι οργανισμοί μετατρέπουν τα επιχειρηματικά μοντέλα τους, προκειμένου να βελτιώσουν την ικανότητά τους να δημιουργούν αξία για τους πελάτες τους (Mele, 2007). Όπως δήλωσε ο Kotler (1996), «Η αξία του πελάτη είναι η διαφορά μεταξύ των αξιών που αποκομίζει ο πελάτης από την ιδιοκτησία και τη χρήση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και το κόστος παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας» (Kotler, et al, 1996, σελ. 11). Σύμφωνα με τον Zeithaml (όπως και στον Mele, 2007), η ληφθείσα αξία



αντιπροσωπεύει την συνοπτική αξιολόγηση της χρησιμότητας ενός προϊόντος από τον πελάτη. Επιπλέον, η αξία αντιπροσωπεύει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους, και επηρεάζεται από διαφορετικά πλαίσια και περιβάλλοντα (O' Malley , 1998). Σε κάθε περίπτωση, όμως, η αξία του πελάτη έχει σημαντική επίδραση στη σχέση πελάτη και παρόχου υπηρεσιών και επηρεάζει την πίστη των πρώτων σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση καθώς και τη διατήρηση των πελατών της επιχείρησης.

## **2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των πελατών**

Η ικανοποίηση των πελατών έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών μελετών που τη μετρούν, θεωρώντας την ως το σημαντικότερο παράγοντα για τη διατηρησιμότητα των πελατών, ή, ως μια ισχυρή προϋπόθεση για την πίστη σε μια επιχείρηση. Ως ικανοποίηση από την επιχείρηση ορίζεται δημιουργία μιας συνολικά θετικής αξιολόγησης της εμπειρίας του πελάτη (Macintosh, 2007). Ένας ικανοποιημένος πελάτης έχει αποδειχθεί ότι είναι πιο πιθανό να έχει θετική επίδραση στην πίστη των πελατών και τη δημιουργία θετικής φήμης (από στόμα-σε-στόμα διαφήμιση) για την επιχείρηση. Επιπλέον, ένας ικανοποιημένος πελάτης είναι λιγότερο ευαίσθητος ως προς την τιμή, επηρεάζεται λιγότερο από τους ανταγωνιστές, και παραμένει περισσότερο στην εταιρεία (Zineldin, 2000).

Πολλοί άλλοι ερευνητές επικεντρώθηκαν στις υπηρεσίες ολικής ποιότητας ως κινητήρια δύναμη για την διατηρησιμότητα των πελατών, καθώς η ικανοποίηση και η διατηρησιμότητα συνδέονται στενά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Είναι επιπλέον γνωστό πως ο συντονισμός της ποιότητας, των τιμών καθώς και η διαφήμιση αποτελούν το έργο της στρατηγικής του μάρκετινγκ, αλλά, και τον καθοριστικό παράγοντα της ανταγωνιστικής θέσης κάθε προϊόντος (Michael, 2002). Οι Allred και Adams (1999) υπέβαλαν προτάσεις για την εφαρμογή στρατηγικών για την ποιότητα των υπηρεσιών, δεδομένου ότι η ποιότητα είναι το πιο κρίσιμο ζήτημα για την διατηρησιμότητα των πελατών στον τομέα των υπηρεσιών. Επιπλέον, οι πελάτες των franchise

επηρεάζονται από το κοινό σήμα της εταιρείας και διαμορφώνουν τις προσδοκίες τους με βάση όλες τις προηγούμενες εμπειρίες τους από οποιοδήποτε κατάστημα (Michael, 2002). Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι δικαιοπάροχοι έχουν τη δυνατότητα να ελέγξουν τις ποιοτικές προδιαγραφές των δικαιοδόχων και να αντιδράσουν, εφόσον αυτά εκτίθενται σε κίνδυνο. Ωστόσο, η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να μετράται αποτελεσματικά μόνο από την πλευρά του πελάτη, καθώς βασίζεται στη γνώμη και τη στάση των πελατών και συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων (Βενέτης & Ghauri, 2004). Η τιμή, από την άλλη πλευρά, δεν μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα στην περίπτωση των δικαιοδόχων της AUTOVISION καθώς η εταιρεία δεν είναι ελεύθερη να ορίσει μια χαμηλή τιμή σε όλα τα υποκαταστήματά της, διότι αυτό θα αποτελούσε παραβίαση της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας (Michael, 2002).

Ο Zineldin (2000) παρουσιάζει τη διοίκηση ολικής ποιότητας (TQM) ως το μέσο για καθιέρωσης της διοίκησης ολικών σχέσεων<sup>2</sup> (TRM) που θα οδηγήσει στην ικανοποίηση των πελατών και τελικώς τη διατηρησιμότητα. Ειδικότερα, η βελτίωση της ποιότητας δεν θα πρέπει να στηρίζεται μόνο στο προϊόν ή την ποιότητα της υπηρεσίας. Θα πρέπει, ευρύτερα, να αντιμετωπιστεί ως η συνεχής βελτίωση των 5 παραγόντων ποιότητας (5Qs): ποιότητα του αντικειμένου, ποιότητα των διαδικασιών, ποιότητα των υποδομών, ποιότητας της αλληλεπίδρασης, ποιότητα της ατμόσφαιρας.

Ο τελικός στόχος των φορέων παροχής υπηρεσιών είναι να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, στόχος που μπορεί να επιτευχθεί με την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που θα ικανοποιήσουν τους πελάτες τους. Αυτή η σχέση μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πελατών έχει διερευνηθεί από πολλούς ερευνητές (Shemwell et al. (1998), Ang και Buttle (2006), Sureshchandar et al. (2002), Ζ. Δημητριάδη (2006), Βενέτης and Ghauri (2004)). Έχει ωστόσο υποστηριχθεί πως οι διαστάσεις που συνθέτουν την ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να είναι αυτές που οδηγούν

---

<sup>2</sup> *Total relationship management* στο κείμενο του Zineldin (2000).

στην ικανοποίηση του πελάτη (Sureshchandar et al, 2002). Επομένως, είναι πολύ σημαντικό να συζητηθούν τα ανωτέρω ζητήματα και η αλληλεξάρτησή τους.

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι μια πολυδιάστατη κατάσταση που απορρέει από διάφορους παράγοντες, όπως η ικανοποίηση από την υπηρεσία συνολικά, ή από την εταιρεία συνολικά, από τους εργαζομένους, τη βασική υπηρεσία ή το πρόσωπο επικοινωνίας κτλ (Sureshchandar et al, 2002). Παράλληλα, η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να γίνει αντιληπτή από τον πελάτη από πολλαπλά επίπεδα, όπως είναι η ποιότητα στην παρεχόμενη υπηρεσία, ποιότητα στο περιβάλλον, στις αλληλεπιδράσεις κλπ. Οι Parasuraman et al (1998) έχουν καταλήξει σε ένα όργανο που μετρά την ποιότητα των υπηρεσιών βάσει διαφόρων παραγόντων: την αξιοπιστία, την ανταπόκρισιμότητα, την ασφάλεια, την συναισθηματική κατανόηση και την απτότητα. Οι περισσότεροι παράγοντες της μέτρησης αυτής έχουν να κάνουν με την ανθρώπινη αλληλεπίδραση και την απτότητα μιας υπηρεσίας, ενώ άλλοι επηρεάζουν το μη-ανθρώπινο στοιχείο, όπως η ίδια η υπηρεσία και η εταιρική εικόνα. Παραδόξως, μολονότι και οι δύο πτυχές είναι σημαντικές και συσχετίζονται, συχνά προτείνεται στους παρόχους των υπηρεσιών να δίνουν έμφαση μόνο στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και στην ικανοποίηση των πελατών (Sureshchandar et al, 2002).

Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη ποιότητας των υπηρεσιών δεν οδηγεί πάντοτε στην απώλεια πελάτη. Οι White και Yanamandram (2007) παρουσίασαν ένα πλαίσιο των παραγόντων που επηρεάζουν τους δυσαρεστημένους πελάτες ώστε να διατηρήσουν τη δραστηριότητά τους με τους υπάρχοντες παρόχους των υπηρεσιών τους. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν: το κόστος μεταστροφής, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την έλλειψη ελκυστικότητας των εναλλακτικών λύσεων, την ανάκτηση των υπηρεσιών (service recovery) και την αδράνεια.

Εκτός από την ποιότητα, ωστόσο, μια άλλη πτυχή που επηρεάζει τη διατήρηση των πελατών είναι η εταιρική εικόνα της επιχείρησης. Η μελέτη των Nguyen και Leblanc (2001) αποκάλυψε ότι ο βαθμός διατήρησης είναι υψηλότερος όταν οι αντιλήψεις τόσο της εταιρικής εικόνας όσο και της φήμης είναι ευνοϊκές. Επιπλέον, η Ζ.Δημητριάδη (2006) απέδειξε ότι το φύλο αποτελεί διακριτικό

παράγοντα για την διατήρηση των πελατών, καθώς οι γυναίκες είναι πολύ πιο ικανοποιημένες, αφοσιωμένες και πιστές από τους άντρες.

Επιπλέον οι Coyles και Gokey (2005) εξέτασαν θέματα συμπεριφοράς των πελατών, επισημαίνοντας ότι οι λόγοι της απώλειας πελατών δύναται να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η εστίαση και η αξιολόγηση των πελατών που αλλάζουν τα αγοραστικά τους πρότυπα μπορούν να δώσουν μια πρόωρη ευκαιρία στην εταιρεία για την πρόληψη της απώλειας και την επίτευξη της διατήρησιμότητας των πελατών.

Ένα άλλο σημείο κλειδί για την επιτυχία στην διατήρηση των πελατών είναι η καθιέρωση και διατήρηση της εμπορικής φήμης της εταιρείας και του χαρακτήρα. Όπως δήλωσε ο Pottruck (2007), «Ο χαρακτήρας (brand character) είναι ο μοναδικός συνδυασμός των παροχών που αναμένουν οι καταναλωτές από οποιοδήποτε προϊόν με την εμπορική επωνυμία της εταιρείας ένα». Στην περίπτωση των μεγάλων επιχειρήσεων, όπως η AUTOVISION, τα υποκαταστήματα πρέπει να είναι συνεπή και συμβατά μεταξύ τους και οι προσφερόμενες υπηρεσίες πρέπει να είναι συμβατές με την ταυτότητα της επιχείρησης. Εξάλλου, σύμφωνα με τους Βελούτσου και Moutinho (2009), η ισχυρή φήμη του εμπορικού σήματος και η τάση της αγοράς βάση κοινών πεποιθήσεων για τις εμπορικές μάρκες (brand tribalism), μπορούν να δημιουργήσουν ακόμα ισχυρότερες σχέσεις των πελατών με τις εταιρίες.

Η αλυσίδα AUTOVISION από την ίδρυσή της στην Ελλάδα το 2004 έχει καταβάλει προσπάθειες για την επιτυχή δημιουργία ενός ισχυρού εμπορικού σήματος στην αντίληψη των πελατών της. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται σε όλα τα καταστήματα της αλυσίδας είναι ισοδύναμες όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών. Επιπλέον, όλοι οι δικαιοδόχοι τηρούν τους ίδιους κανονισμούς αναφορικά με τα πρότυπα ISO, το ίδιο προφίλ και την ίδια υποδομή της εταιρείας, αν και δεν συμμερίζονται τις ίδιες τιμές. Η στρατηγική επικοινωνίας είναι επίσης μεγάλης σημασίας, γιατί ενημερώνει τους πελάτες σχετικά με τις υπηρεσίες της AUTOVISION και ενισχύει το δεσμό με τους πελάτες γενικότερα. Γενικότερα, το σκεπτικό πίσω από το franchising έγκειται στα κίνητρα από τις παροχές του δικαιοδόχου που βασίζονται στη συλλογή των τελών δικαιόχρησης

επί των κερδών των δικαιοπαρόχων (Kaufmann et al, 2000). Οι επιχειρήσεις αποφασίζουν να καταναείμουν τις υπηρεσίες τους μέσω franchise, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα μακροχρόνια κέρδη τους εκμεταλλευόμενοι το χαρακτήρα του δικαιοπαρόχου. Οι Sigue και Chintagunta (2008) μελετώντας θέματα σχετικά με τις στρατηγικές διαφήμισης σε ένα σύστημα franchise, επισημαίνουν ότι το προωθητική διαφήμιση αποσκοπεί στο να ενημερώσει συγκεκριμένη μερίδα πελατών για ένα συγκεκριμένο franchise, ενώ το προωθητικό μάρκετινγκ συμβάλλει στην οικοδόμηση της εικόνας ολόκληρου του franchise και επηρεάζει τις τρέχουσες και μελλοντικές πωλήσεις. Τα εμπορικά σήματα αντιμετωπίζονται ως οντότητες που διαθέτουν προσωπικότητα με την οποία μπορούν να σχετιστούν οι πελάτες δημιουργώντας σχέσεις. Οι σχέσεις αυτές διέπονται από τα χαρακτηριστικά, τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά των εμπορικών σημάτων. (Βελούτσου και Moutinho, 2009).

Η εστίαση στην διατηρησιμότητα των πελατών κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες «αναφέρεται συνήθως ως πίστη στο μάρκετινγκ και βασίζεται ολόενα και περισσότερο σε μια βάση δεδομένων πελατών και στην άμεση επικοινωνία» (O'Malley, 1998). Πράγματι, όπως υποστηρίζει ο O'Malley, η βασική ιδέα του προγράμματος πίστης είναι η επιβράβευση της επαναλαμβανόμενης αγοράς των πελατών, όπως εισήχθη από τις αεροπορικές εταιρίες που προσφέρουν συχνά αεροπορικά προγράμματα. Οι λόγοι για την ανάπτυξη των προγραμμάτων πίστης ή «σχεδίων πίστης», εκτός από την επιβράβευση των πιστών πελατών, είναι οι εξής: για την παραγωγή πληροφοριών μέσω της εγγραφής των αγοραστικών προτύπων, για τον έλεγχο της συμπεριφοράς των πελατών και για την καταπολέμηση ενός ανταγωνιστικού συστήματος (O'Malley, 1998).

Η πελατειακή πίστη μπορεί να γίνει αντιληπτή με έναν τρόπο που βασίζεται στην συμπεριφορά ή στη νοοτροπία. Όπως προτείνεται από τον Bodet (2007), η συμπεριφορική διάσταση της πίστης ενέχει την επαναλαμβανόμενη αγορά μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος και αξιολογείται από την αναλογία των αγορών ή την αλληλουχία. Από την άλλη πλευρά, η διάσταση της πίστης που βασίζεται στη νοοτροπία των πελατών βασίζεται στις περιβάλλουσες συνθήκες, όπως αυτές που σχετίζονται με τις καταστάσεις (όταν μια υπηρεσία δεν είναι διαθέσιμη ή

δεν απαιτείται), στους κοινωνικούς δεσμούς κ.λπ. Και οι δύο διαστάσεις, ωστόσο, συνδέονται στενά με την ικανοποίηση του πελάτη: η ικανοποίηση μιας συγκεκριμένης συναλλαγής επηρεάζει τη συνολική ικανοποίηση που με τη σειρά της επηρεάζει τόσο την συμπεριφορική όσο και την πίστη που βασίζεται στη νοοτροπία (Bodet, 2007). Ωστόσο, ο O'Malley αναφέρει ότι ούτε τα μέτρα που βασίζονται στη συμπεριφορά ούτε τα μέτρα που βασίζονται στη νοοτροπία, αρκούν από μόνα τους για να εξηγήσουν ή να ορίσουν την πίστη (1998). Συνεπώς, στρατηγικές που βασίζονται σε τέτοιου είδους μέτρα ενδέχεται να είναι ανεπαρκείς. Απεναντίας, πλαίσια τα οποία συνδυάζουν τόσο τα συμπεριφορικά όσο και τα σχετικά με τη διάθεση μέτρα που αφορούν τη πίστη του πελάτη, δύναται να αποδειχθούν επιτυχημένα σε γνωστικό και συμπεριφορικό επίπεδο οδηγώντας εντέλει στη δέσμευση και όχι σε επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά. (O'Malley, 1998). Επιπλέον, ο Chebat (2002) έχει διερευνήσει πώς οι γνώσεις και τα συναισθήματα ενισχύουν το ένα το άλλο προκειμένου να επηρεάσουν την πίστη των καταναλωτών απέναντι σε έναν πάροχο υπηρεσιών. Κατά τον ισχυρισμό του, οι πελάτες λαμβάνουν τα σήματα ποιότητας και, μέσω μιας γνωστικής διαδικασίας, τα αξιολογούν για να συνειδητοποιήσουν πως είναι ικανοποιημένοι. Έτσι, η συμπεριφορική διάσταση της πίστης εκδηλώνεται με τη διατήρησιμότητα του πελάτη.

## **2.4 Διατηρησιμότητα πελατών**

Οι στρατηγικές του μάρκετινγκ που επιτρέπουν στις εταιρείες να διατηρούν την επιτυχή απόδοσή τους είναι ιδιαίτερα σημαντικές κυρίως σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης όπως αυτή που αντιμετωπίζουμε αυτήν τη στιγμή σε όλο τον κόσμο. Η οικονομική κρίση πλήττει τους καταναλωτές ψυχολογικά και οικονομικά (Koksal και Ozgul, 2007). Η αντίδραση των εταιρειών, με τη λήψη των κατάλληλων μέτρων και την προσαρμογή των στρατηγικών τους μάρκετινγκ, θα μπορούσε να αποδειχθεί επωφελής για τη διατηρησιμότητα των πελατών. Όπως προτείνεται από τους Koksal και Ozgul (2007), αυξάνοντας τις δαπάνες για το μάρκετινγκ, ή διατηρώντας τις τουλάχιστον στα ίδια επίπεδα όπως πριν από την κρίση, θα αυξηθεί η απόδοση της εταιρείας και θα της επιτρέψει να κερδίσει μερίδια αγοράς τρεις φορές πιο γρήγορα μόλις ξεκινήσει η

ανάκαμψη. Η δυνατότητα αυτή εκλαμβάνεται ως «μια θετική κατάσταση που υπονοεί υψηλό βαθμό ελέγχου και συνεπάγεται την πιθανότητα επίτευξης κέρδους» (Ottesen και Grønhaug, 2006).

Τα οφέλη από την διατηρησιμότητα των πελατών για την εταιρία μπορεί να είναι οικονομικά και μη οικονομικού χαρακτήρα. Το αληθινό κόστος της απώλειας ενός πελάτη είναι το ποσό που θα μπορούσε να είχε ξοδέψει το άτομο κατά τη συναλλαγή του με την εταιρεία στη διάρκεια μιας ζωής (DeSouza, 1992). Ενώ τα οικονομικά οφέλη προκύπτουν από τη κερδοφορία (μέσω της αύξησης των εσόδων από πελάτες, της μείωσης των λειτουργικών εξόδων κλπ), τα οικονομικά οφέλη συνδέονται με ψυχολογικά ή συμπεριφορικά θέματα (Ahmad & Buttle, 2001). Τα επιχειρήματα των Rozenberg και Czerpiel, ήδη από το 1984, σχετικά με το γιατί οι σημερινοί πελάτες πρέπει να διατηρούνται και για το μέλλον, εξακολουθούν να ισχύουν στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον: οι υπάρχοντες πελάτες είναι ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο σε μια εποχή χαμηλού ρυθμού αύξησης πληθυσμού και εισοδήματος, λιγότερων ευκαιριών εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά, διαρκούς πίεσης για μείωση της δυσαρέσκειας των καταναλωτών. Επιπλέον, η πελατειακή πίστη είναι σημαντική όταν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες διατίθενται στην αγορά (Rosenberg & Czerpiel, 1984). Οι Kiansing και Huan (2001) χρησιμοποίησαν τεχνικές «εξόρυξης» δεδομένων σχετικά με τη διατηρησιμότητα των πελατών και, κυρίως, την πρόβλεψη της απώλειας πελατών. Εφαρμόζοντας περίπλοκες τεχνικές εξόρυξης δεδομένων σε μια υπάρχουσα βάση δεδομένων πελατών απέδειξαν ότι ενδείξεις απώλειας πελατών εντοπίζονται πολύ πριν αυτή πραγματοποιηθεί.

Πολλοί ερευνητές έχουν, μέσω διαφορετικών επιστημονικών ερωτημάτων, μελετήσει τις αντιλήψεις και τις απόψεις των πελατών σχετικά με την προθυμία τους να παραμείνουν πελάτες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης (Coyles & Gokey (2005), Nguyen & Leblanc (2001), Βενέτης & Ghauri (2004), Macintosh (2007), McMullan (2005), Butler (2004)). Οι αντιλήψεις των καταναλωτών για το σχετικό αυτό θέμα ερευνήθηκαν αντιστοίχως από τους Ζ. Δημητριάδη (2006), Sureshchandar (2002), Ward και Dagger (2007). Ωστόσο, πολύ λίγες μελέτες έχουν εστιαστεί σε διευθυντικές επιλογές αναφορικά με τις προοπτικές

διατηρησιμότητας των πελατών και πρακτικές ή διεργασίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό. Επίσης, είναι γνωστό πως εταιρίες του βιομηχανικού κλάδου με χαμηλή διατηρησιμότητα πελατών, έχουν τη δυνατότητα αν θέσουν σε εφαρμογή στρατηγικές διαχείρισης και προγράμματα να βελτιώσουν το βαθμό διατηρησιμότητας πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου (McDougall, 2001). Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει ορισμένες από τις υπάρχουσες στρατηγικές αναφορικά με τη διευθυντική/διοικητική προοπτική για τη διατηρησιμότητα πελατείας και να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητά τους στην ελληνική αλυσίδα ΚΤΕΟ. Εξερευνώντας τις με χρονολογική σειρά εμφάνισης στην βιβλιογραφία, οι μελέτες των Rosenberg και Czerpiel, του 1984, θα είναι η πρώτη που θα εξεταστεί. Το έργο του DeSouza, του 1992, θα ακολουθήσει, και, τέλος, θα ληφθούν υπόψη οι προτάσεις των Ang και Buttle, του 2006 .

Οι Rosenberg και Czerpiel (1984) υποδεικνύουν ότι οι επιχειρηματίες μπορούν να οικοδομήσουν σχέσεις με τους υπάρχοντες πελάτες. Οι εταιρείες που προσδοκούν να διατηρήσουν τους υφιστάμενους πελάτες τους θα πρέπει:

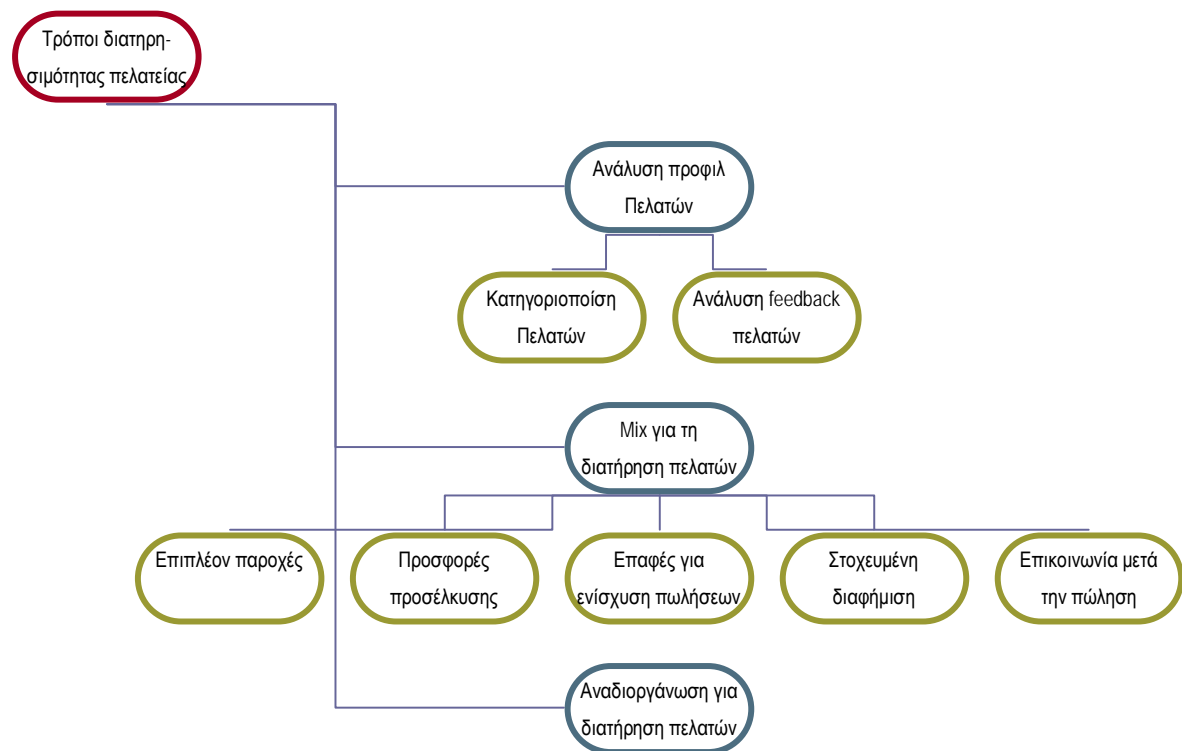
- να αναλύουν το χαρτοφυλάκιο των πελατών τους. Οι εταιρείες θα πρέπει να γνωρίζουν τους πελάτες που επιφέρουν κέρδος. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω κατηγοριοποίησης ή τμηματοποίησης των πελατών τους με βάση το τι και πού ξοδεύουν αλλά και τα προφίλ των πελατών. Όταν η εταιρεία εξακριβώσει τον τύπο του πελάτη που συμβάλλει το μέγιστο στο κέρδος της, πρέπει στοχευμένα να στραφεί προς αυτό. Επιπλέον, οι εταιρείες θα πρέπει να λαμβάνουν feedback από τους πελάτες τους σε τακτική βάση, καθώς έτσι θα αντλήσουν πληροφορίες για ενδεχόμενες αλλαγές αλλά και για την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ.
- να ενεργούν με βάση ένα μείγμα (mix) ενεργειών μάρκετινγκ για τη διατηρησιμότητα του πελάτη. Οι προσπάθειες των εταιρειών πρέπει να στοχεύουν τόσο στην απόκτηση όσο και τη διατήρηση του πελάτη. Το μάρκετινγκ για τη διατήρησιμότητα του πελάτη θα μπορούσε να περιλαμβάνει ορισμένες πρόσθετες παροχές, προσφορές προσέλκυσης, τις επαφές για την ενίσχυση πωλήσεων (οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται στην εξυπηρέτηση μιας μακροπρόθεσμης σχέσης με τον



πελάτη), την στοχευμένη διαφήμιση/διανομή (με βάση την προηγούμενη συμπεριφορά και τα αγοραστικά πρότυπα) και την επικοινωνία μετά την πώληση (έναρξη επαφής για την λήψη πληροφοριών για το επίπεδο ικανοποίησής τους).

- να αναδιοργανωθούν έχοντας ως στόχο τη διατήρησιμότητα των πελατών. Οι επιχειρηματίες θα πρέπει να καθορίσουν ποσοστιαίο στόχο ως προς τον κύκλο εργασιών προκειμένου να δύνανται να αξιολογήσουν τις επιδόσεις του μάρκετινγκ. Τέλος, θα πρέπει να ανατεθεί σε κάποιον η ευθύνη σχετικά με τη διατηρησιμότητα πελατείας καθώς και να βελτιωθεί ο συντονισμός ανάμεσα στους επιχειρηματίες και στους υπαλλήλους σε θέσεις-κλειδιά.

Εικόνα 2: Τρόποι διατήρησης πελατών (Rosenberg & Czepiel, 1984)



Ο DeSouza (1992) ενσωματώνει διαφορετικά σκεπτικά, από το μάρκετινγκ και τη διαχείριση ποιότητας, δημιουργώντας ένα ένα σχέδιο τεσσάρων βημάτων για το σχεδιασμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής διατήρησης των πελατών. Ήτοι:

- *Μέτρηση διατηρησιμότητας των πελατών.* Η μέτρηση είτε του ακαθάριστου ή του σταθμισμένου ποσοστού διατηρησιμότητας είναι

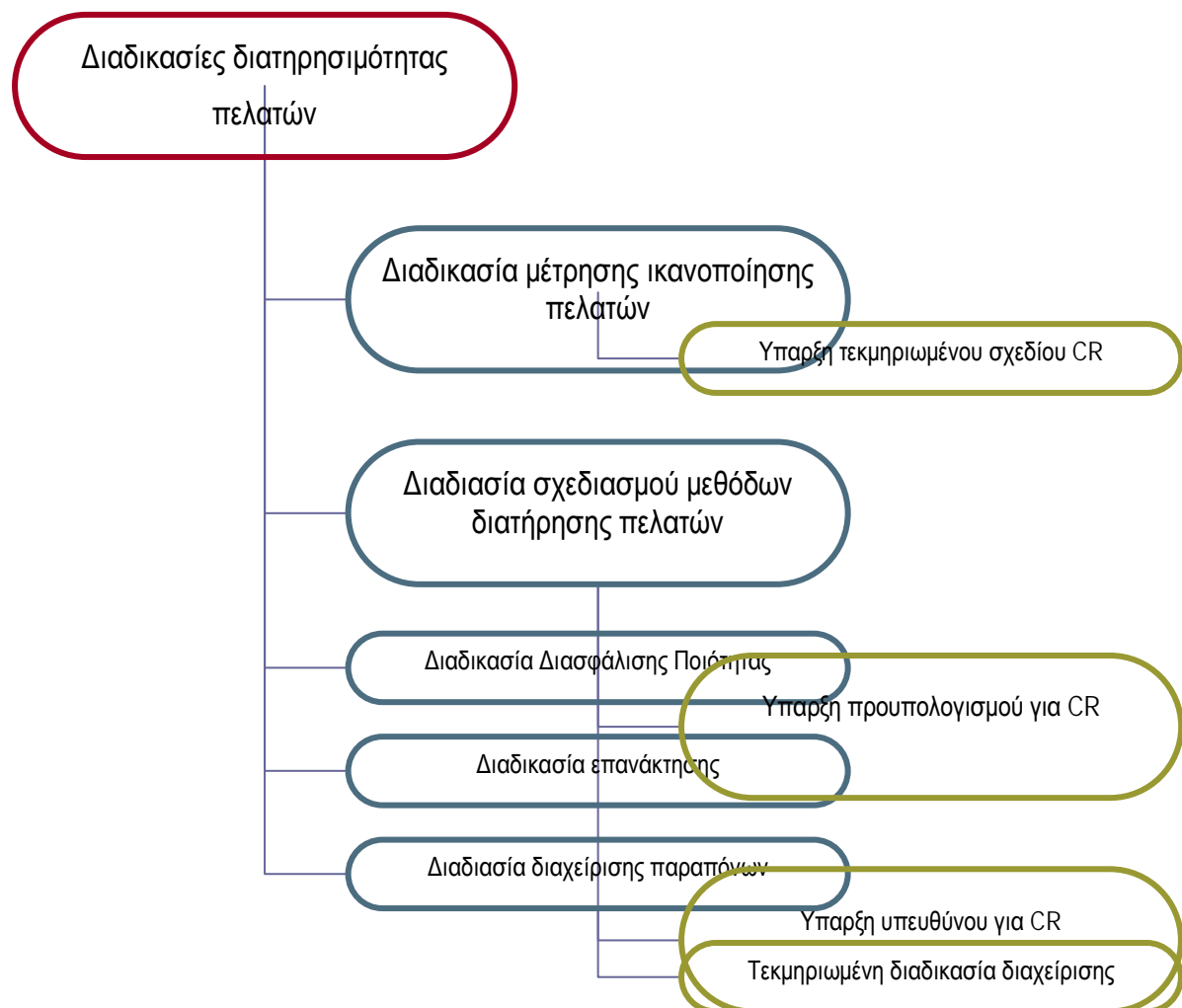
απαραίτητη προκειμένου να γίνει επιτυχημένη διαχείριση αυτής. Χωρίς τις μετρήσεις, δεν υπάρχει καμία ώθηση για βελτίωση.

- *Εξέταση παλαιών πελατών.* Οι πελάτες που έχουν φύγει, εάν υπάρξει επικοινωνία μαζί τους μπορούν να προσφέρουν πολύτιμα στοιχεία στην εταιρεία σχετικά με τις στρατηγικές πρόληψης που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο μέλλον. Προσδιορίζονται έξι είδη απώλειας πελατών: απώλεια λόγω τιμής (πελάτες που αλλάζουν σε έναν ανταγωνιστή με χαμηλές τιμές), απώλεια λόγω της ποιότητας του προϊόντος (αποσκοπούν σε ένα προϊόν ανώτερης ποιότητας), απώλεια λόγω δυσαρέσκειας με την υπηρεσία, απώλεια λόγω του ότι δε χρειάζονται πλέον την υπηρεσία, απώλεια λόγω τεχνολογίας, απώλεια λόγω πολιτικών εκτιμήσεων.
- *Ανάλυση παραπόνων και άλλων δεδομένων.* Θα πρέπει να διενεργείται στατιστική ανάλυση των παραπόνων με στόχο τον προσδιορισμό των επιμέρους στοιχείων που μπορούν να διορθωθούν. Δεν εκφράζουν όλοι οι πελάτες τα παράπονά τους. Συνεπώς, με το να πραγματοποιούνται ενέργειες επί των παραπόνων μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση τόσο των πελατών που τα εξέφρασαν όσο και άλλων που ενδεχομένως να έχουν τα ίδια.
- *Προσδιορισμός φραγμών μεταστροφής.* Μια πετυχημένη στρατηγική διατήρησιμότητας πελατών πρέπει να προσδιορίζει τους φραγμούς που θα εμποδίσουν τον πελάτη να στραφεί σε ανταγωνιστή. Οι διευθυντές θα πρέπει να αναζητούν τις βέλτιστες αποδεδειγμένες πρακτικές στη χώρα και να τις εφαρμόζουν καταλλήλως. Θα πρέπει να είναι πρόθυμοι να πειραματιστούν και να δαπανήσουν χρήματα, προκειμένου να επιτύχουν τα αποτελέσματα της διατήρησης των πελατών.

Οι Ang και Buttle (2006), προκειμένου να συμπληρώσουν το κενό στη βιβλιογραφία αναφορικά με τη διατηρησιμότητα των πελατών, εξέτασαν τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρίες διαχειρίζονται ουσιαστικά την διαδικασία διατηρησιμότητας και κατέληξαν σε ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές για συγκεκριμένες πρακτικές που σχετίζονται με τα υψηλά επίπεδα διατήρησης πελατών. Ισχυρίζονται πως οι διαδικασίες διατηρησιμότητας των πελατών μιας

επιχείρησης δύνανται να περιλαμβάνουν τη διαδικασία μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη, τη διαδικασία σχεδιασμού διατηρησιμότητας πελατών, τη διαδικασία διασφάλισης της ποιότητας, τη διαδικασία επανάκτησης (win-back) και τη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων (Εικόνα 3).

Εικόνα 1: Διαδικασίες Διατηρησιμότητας Πελατών (CR) κατά Ang and Buttle (2006)



Στην έρευνά τα ουσ στους τομείς της μεταποίησης και υπηρεσιών διερεύνησαν δύο από τους παραπάνω παράγοντες ως εξής. Αν η ύπαρξη σχεδιασμού διατηρησιμότητας του πελάτη (σχέδιο, προϋπολογισμό, ύπαρξη υπαλλήλου για το έργο) ή η διαδικασία διαχείρισης παραπόνων συνδέεται περισσότερο με τα βέλτιστα αποτελέσματα διατηρησιμότητας πελατών.

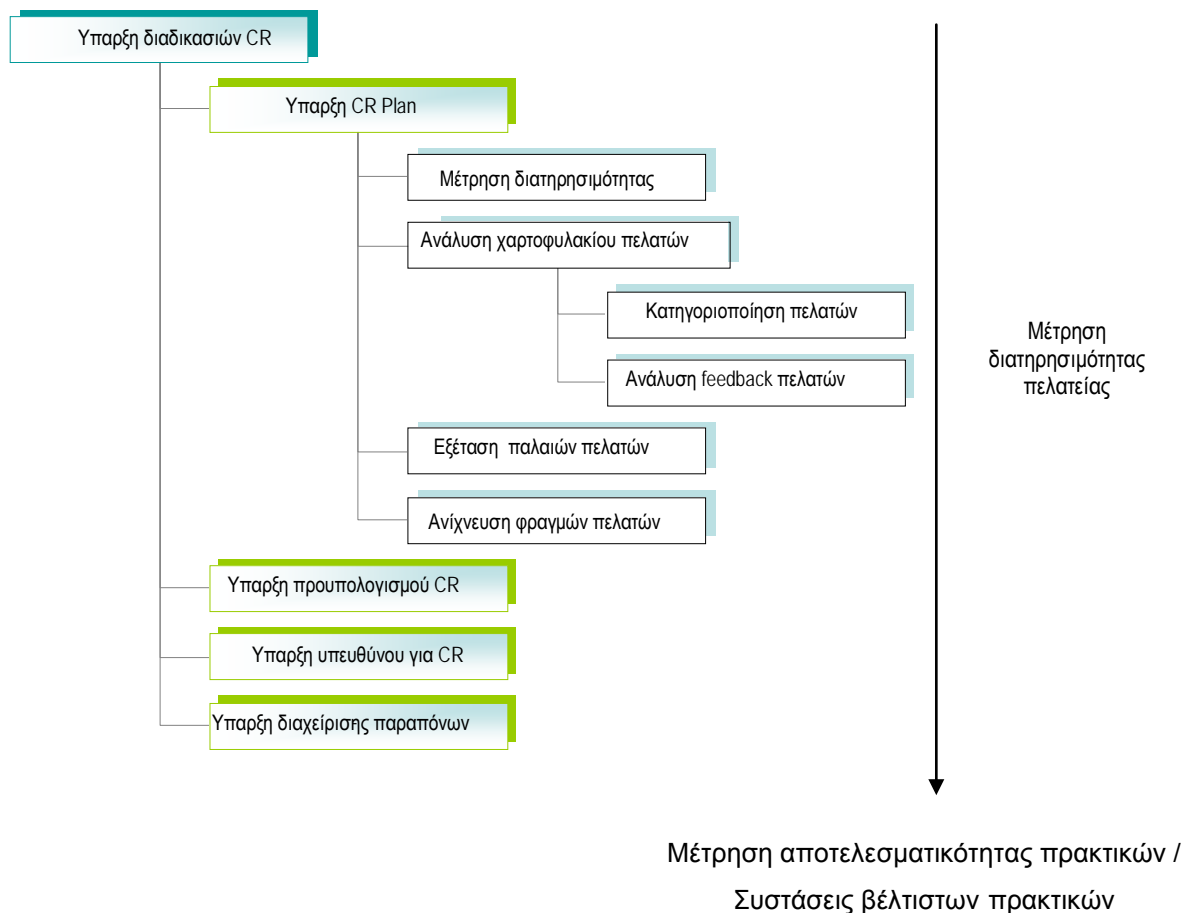
Ορισμένα από τα πιο πάνω στοιχεία επαληθεύονται από τον Pottruck (2007) ο οποίος προσδιόρισε οκτώ στοιχεία που συμμετέχουν σε ένα επιτυχημένο πρόγραμμα για τη βελτίωση της πίστης των πελατών και της διατήρησής τους. Ο Pottruck προτείνει έρευνα και τμηματοποίηση των πελατών, όπως με την έρευνα feedback πελατών και την ανάλυση του χαρτοφυλακίου πελατών. Προτείνει, επίσης και άλλα στοιχεία άμεσου μάρκετινγκ, όπως η επικοινωνία, οι διασταυρούμενες πωλήσεις, η παρακολούθηση και η εκτέλεση κλπ. Ωστόσο, η προσέγγιση αυτή επικεντρώνεται σε προσπάθειες άμεσου μάρκετινγκ οι οποίες δεν αφορούν άμεσα τη τρέχουσα έρευνα.

## **2.5 Εννοιολογικό πλαίσιο**

Στόχος της ενότητας αυτής είναι η ανάπτυξη ενός εννοιολογικού πλαισίου βάσει των μοντέλων και των θεωριών που παρουσιάστηκαν προηγουμένως. Σύμφωνα με τους Miles και Huberman (1994), ένα εννοιολογικό πλαίσιο περιγράφει παραστατικά ή αφηγηματικά τα κύρια θέματα μιας μελέτης και την μεταξύ τους σχέση. Έτσι, το πλαίσιο αυτό είναι στενά συνδεδεμένο με τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης και θα χρησιμεύσει ως βάση για τη συλλογή δεδομένων μας.

Σε αυτό το εννοιολογικό πλαίσιο (Εικόνα 4) ορίζουμε τις σημαντικότερες, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μεταβλητές και παρουσιάζουμε τις επιμέρους πληροφορίες που θα αναλυθούν.

Εικόνα 2: Εννοιολογικό Πλαίσιο για τη Διατηρησιμότητα Πελατείας (CR) κατά Miles και Huberman (1994), προσαρμοσμένο στις ανάγκες της εργασίας



Πρώτον, θα πραγματοποιηθεί συνέντευξη με διευθυντές από ορισμένα καταστήματα της αλυσίδας ΚΤΕΟ AUTOVISION προκειμένου να διαπιστωθεί ποιοι εξ αυτών έχουν υιοθετήσει κάποιες από τις παραπάνω διαδικασίες. Συγκεκριμένα, τα στελέχη θα ερωτηθούν αν έχουν υιοθετήσει κάποια διαδικασία διατήρησης πελατών: θα ερωτηθούν αν έχουν κάποιο τεκμηριωμένο σχέδιο, προϋπολογισμό που προορίζεται για τη διατήρηση των πελατών και κάποιο άτομο υπεύθυνο για τη διατήρηση των πελατών, όπως προτείνεται από τους Ang & Buttle (2006), καθώς και εάν διαθέτουν μια λεπτομερή διαδικασία διαχείρισης παραπόνων όπως προτείνεται από τους Ang & Buttle αλλά και από τον DeSouza (1992). Σε σχέση με τον πρώτο στόχο, ο οποίος είναι το ερώτημα αναφορικά με το τεκμηριωμένο σχέδιο, θα απευθυνθούν συγκεκριμένα ερωτήματα σε σχέση με την ύπαρξη των ακόλουθων πρακτικών: μέτρηση της

διατηρησιμότητας, συνεντεύξεις με τους πρώην πελάτες, προσδιορισμός των φραγμών μεταστροφής (που προτείνεται από τον DeSouza) και η ανάλυση χαρτοφυλακίου των πελατών μέσω κατηγοριοποίησης ή μέσω έρευνας feedback πελατών, που προτείνονται από τους Rosenberg και Czepiel (1984). Όπως αναφέρεται στον Michael (2002), αν και υπάρχει ισχυρή εξάρτηση μεταξύ των δικαιοδόχων από τη μητρική εταιρία, τα επίπεδα των τιμών, η ποιότητα και τη διαφήμιση, και, ακόμα περισσότερο, οι στρατηγικές και οι διαδικασίες που υιοθετούνται αποτελούν ατομικές αποφάσεις των διευθυντών.

Εν συνεχεία, η διατηρησιμότητα πελατών στα εν λόγω υποκαταστήματα θα μετρηθεί χρησιμοποιώντας αποδεικτικά έγγραφα (επίσημα δεδομένα της εταιρείας). Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, στην αγορά των ΚΤΕΟ οι έλεγχοι είναι επαναληπτικοί και ως εκ τούτου η διατηρησιμότητα πελατών θα περιλαμβάνει μία επανάληψη σε καταστήματα/franchises που λειτουργούν λιγότερο από 4 έτη ή δύο επαναλήψεις σε καταστήματα/franchises με λειτουργία άνω των 4 ετών.

Τέλος, οι συσχετίσεις μεταξύ των ευρημάτων θα αναλυθούν και τα συστατικά του εννοιολογικού πλαισίου θα αξιολογηθούν. Τα ευρήματα θα μπορούσαν πιθανώς να αποκαλύψουν παράγοντες με σημαντική επιρροή στην διατήρηση των πελατών και, επομένως, να καταστήσουν δυνατή την δημιουργία οδηγιών και βέλτιστων πρακτικών που θα μπορούσαν να αποδειχθούν πολύτιμες για όλους τους δικαιοδόχους της αλυσίδας AUTOVISION.

## **2.6 Ερευνητικά ερωτήματα**

Στην παρούσα μελέτη, εξετάζουμε κατά πόσον η υιοθέτηση στρατηγικών διατήρησης πελατών ή η ύπαρξη ενός σχεδίου διατήρησης πελατών μπορεί να έχουν θετικά αποτελέσματα στη διατήρηση των πελατών. Με βάση τα ανωτέρω, θα μπορούσε να υποτεθεί ότι οι δικαιοδόχοι ακολουθούν πράγματι ορισμένες από τις διαδικασίες και πρακτικές που περιγράφηκαν και ότι ορισμένες από αυτές θα μπορούσαν να είναι πιο αποτελεσματικές από άλλες. Οι υποθέσεις που μπορούν να διατυπωθούν είναι οι ακόλουθες:

Υποθεση 1: Οι δικαιοδόχοι που εφαρμόζουν τις διαδικασίες διατήρησης πελατών αποδίδουν καλύτερα στην διατήρηση πελατών.

Υπόθεση 2: Οι δικαιοδόχοι που εφαρμόζουν τις διαδικασίες διατήρησης πελατών και έχουν υλοποιήσει ένα σχέδιο διατήρησης πελατών έχουν καλύτερες επιδόσεις από εκείνους που δεν το έχουν πράξει.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της παρούσας μελέτης και να αξιολογηθούν οι υποθέσεις που διατυπώνονται, θα απευθύνουμε τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ακολουθούν οι δικαιοδόχοι ορισμένες διαδικασίες διατήρησης πελατών;
2. Διαθέτουν οι δικαιοδόχοι ένα λειτουργικό σχέδιο διατηρησιμότητας πελατών;
3. Οι δικαιοδόχοι που διαθέτουν μια ολοκληρωμένη διαδικασία διατηρησιμότητας πελατών έχουν καλύτερες επιδόσεις από εκείνους που δεν διαθέτουν;
4. Οι δικαιοδόχοι που έχουν κάποιο σχέδιο διατήρησης πελατών έχουν καλύτερες επιδόσεις από εκείνους που έχουν εφαρμόσει μόνο κάποια διαδικασία διατήρησης πελατών;
5. Μπορούμε να προσδιορίσουμε κάποια βέλτιστη πρακτική η οποία να έχει ιδιαίτερα σημαντική επίδραση στη διατήρηση πελατών;

### **3 Ερευνητική μεθοδολογία**

#### **3.1 Ερευνητική μεθοδολογία και προσέγγιση**

Η παρούσα έρευνα επιχείρησε να αξιολογήσει το εννοιολογικό πλαίσιο που προαναφέραμε, μέσα από σειρά συνεντεύξεων με διευθυντικά στελέχη των franchisees. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή στοιχείων βασίστηκε στην ποσοτική μεθοδολογία. Παράλληλα έγινε προσπάθεια ερμηνείας και ποιοτικών δεδομένων, για τη διαμόρφωση νέων προοπτικών (Gelo et al, 2008). Έτσι, καταρτίσθηκε ένα ερωτηματολόγιο για να χρησιμοποιηθεί στις «ημι-δομημένες» συνεντεύξεις. Παρά το γεγονός ότι η συλλογή δεδομένων αυτού του είδους αποδείχθηκε περισσότερο απαιτητική από άποψη χρόνου και κόστους μετακινήσεων, εν τούτοις, επιλέχθηκε καθώς θα επέτρεπε την αναγνώριση των επιμέρους τάσεων και χαρακτηριστικών μέσω της συζήτησης. Σε κάθε περίπτωση, η παρούσα έρευνα αποσκοπεί κυρίως στην συγκέντρωση δεδομένων ποσοτικής φύσεως, αλλά και δευτερευόντως στο να καταστήσει δυνατή την αποκάλυψη ποιοτικών χαρακτηριστικών. Τέλος, κατά την έρευνα συλλέχθηκε και επιπλέον υλικό τεκμηρίωσης, κυρίως έγγραφα σχετικά με οικονομικά και στατιστικά στοιχεία προκειμένου να συνεισφέρουν σε μια επιτυχή αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πρωτογενών δεδομένων.

#### **3.2 Ερευνητική τεχνική και συλλογή δεδομένων**

Ο ερευνητικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την έρευνα σε πρωτογενή εμπειρικά στοιχεία, όπως εμπειρικά ευρήματα μέσω συνεντεύξεων και λοιπό υλικό τεκμηρίωσης, αναφορές, οικονομικά στοιχεία και στατιστικά τα οποία ήταν εύκολα προσβάσιμα μέσω του πληροφοριακού συστήματος της εταιρίας. Η μελέτη ερευνά τις πρακτικές διατηρησιμότητας πελατών και την αποτελεσματικότητα αυτών, μέσω της μέτρησης του ακατέργαστου (crude) ρυθμού διατήρησης (DeSouza, 1992) που είναι το απόλυτο ποσοστό των υφιστάμενων πελατών που διατηρήθηκαν. Στη περίπτωση της AUTOVISION το ποσοστό αυτό μπορεί εύκολα να υπολογιστεί καθώς τα δεδομένα που



απαιτούνται προέρχονται από το εσωτερικό της εταιρείας. Ο σταθμισμένος ρυθμός διατήρησης, που υπολογίζει τους πελάτες βάσει του κόστους που συνεπάγονται, δεν εφαρμόζεται στην παρούσα περίπτωση. Τα ποσοστά αυτά αναζητούνται στα έγγραφα των δικαιοδόχων.

Ο σχεδιασμός της μελέτης της παρούσας εργασίας απαίτησε την αξιολόγηση του εννοιολογικού πλαισίου, μέσα από την εξέταση αρκετών καταστημάτων του δικτύου AUTOVISION. Το δείγμα των συγκεκριμένων υποκαταστημάτων επιλέχθηκε με γνώμονα τη γεωγραφική κατανομή τους (σε όλη την χώρα), το μέγεθός και την αρχαιότητά τους, ώστε να επιτρέπεται η μέτρηση διατηρησιμότητας των πελατών τους. Με τη λογική αυτή, αποκλείστηκαν από την έρευνα τα καταστήματα εκείνα που δεν αντιμετώπισαν καθόλου ανταγωνισμό κατά την υπό εξέταση περίοδο (π.χ. μοναδικά εν λειτουργία στην περιοχή τους).

### **3.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου**

Για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού ερωτηματολογίου το οποίο πρόκειται να χρησιμοποιηθεί σε ημι-δομημένες συνεντεύξεις, ακολουθήθηκαν οι εξής διαδικασίες:

- i. Οι στόχοι της μελέτης περιγράφηκαν προσεκτικά, ενώ συναφές υλικό από τη βιβλιογραφία λήφθηκε επίσης υπόψιν.
- ii. Τα θέματα προς διερεύνηση αποσαφηνίστηκαν κυρίως μέσω της δημιουργίας ενός εννοιολογικού πλαισίου, με βάση την βιβλιογραφία. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η μελέτη εξετάζει την επίδραση των πρακτικών και του σχεδιασμού διατηρησιμότητας πελατών στο ποσοστό διατηρησιμότητας πελατών των δικαιοδόχων. Σαν συνέπεια, κύρια υπόθεση της παρούσας μελέτης είναι η αξιολόγηση της καταλληλότητας και αποτελεσματικότητας των επιμέρους συνιστωσών αυτού του εννοιολογικού πλαισίου, έναντι των εμπειρικών στοιχείων.
- iii. Προσδιορίστηκαν οι μεταβλητές που πρέπει να μετρηθούν: η εξαρτημένη μεταβλητή της μελέτης είναι το ποσοστό διατηρησιμότητας πελατών για κάθε δικαιοδόχο. Παράλληλα, θα εξεταστούν και άλλες πειραματικές μεταβλητές,

κάθε μία από τις οποίες συμβάλει, στον ένα ή τον άλλο βαθμό, στο τελικό αποτέλεσμα. Οι μεταβλητές αυτές, αναμένεται να συμβάλουν στην έκβαση σε ένα συγκεκριμένο βαθμό ο οποίος χρειάζεται να παρατηρηθεί, λαμβάνοντας υπόψη ότι πολλοί από τους καθοριστικούς παράγοντες μπορεί να σχετίζονται μεταξύ τους. Ως εκ τούτου, θα επιχειρηθεί μια ανάλυση αλληλοσυσχέτισης προκειμένου να καθοριστεί πόσο ισχυροί είναι οι μεμονωμένοι παράγοντες.

iv. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης δομήθηκαν προσεκτικά, με τη χρήση κλιμάκων και δεικτών πολλαπλών τύπων. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει πολλές ερωτήσεις ερωτήσεων κλειστού τύπου που επιτρέπουν την οριζόντια αξιολόγηση των ζητούμενων. Οι σταθερές απαντήσεις στις ερωτήσεις κλειστού τύπου δοκιμάστηκαν, και, σε πολλές περιπτώσεις, υιοθετήθηκαν κλιμακούμενες απαντήσεις. Ωστόσο, στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνεται και αριθμός ερωτήσεων ανοιχτού τύπου, οι οποίες θα χρησιμεύσουν στη διεξαγωγή μιας έρευνας και ανάλυσης ευρημάτων ποιοτικών χαρακτηριστικών.

### **3.4 Ερωτηματολόγιο για μια δομημένη συνέντευξη**

Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί σε 6 ενότητες, με σκοπό τη λήψη πληροφοριών σχετικά με τις διαδικασίες και πρακτικές διατήρησιμότητας πελατών από επιλεγμένους franchisees του δικτύου AUTOVISION. Η πρώτη ενότητα περιέχει γενικές πληροφορίες για την εταιρεία, ενώ οι ενότητες 2-4 αφορούν στις διαδικασίες μιας εταιρείας όπως περιγράφονται από τον Ang και Buttle (2006), αντανακλώντας τις συνιστώσες τού υπό αξιολόγηση εννοιολογικού πλαισίου. Το τελικό τμήμα συνοψίζει το εννοιολογικό πλαίσιο και επεκτείνει ορισμένες διαστάσεις που σχετίζονται με το δείκτη ικανοποίησης πελατών και τις δραστηριότητες μάρκετινγκ. Οι έξι ενότητες του ερωτηματολογίου με όλα τα ερωτήματα που απευθύνονται στα άτομα που δίνουν συνέντευξη παρατίθενται στο Παράρτημα Α ενώ, ανά ενότητα, περιλαμβάνουν τα εξής.

Η ενότητα *γενικές πληροφορίες για την εταιρία* παρουσιάζει το ερωτηματολόγιο και αποκομίζει συγκρίσιμες πληροφορίες σχετικά με το άτομο που παραχωρεί

τη συνέντευξη, καθώς και γενικές πληροφορίες για το προφίλ της εταιρείας, οι οποίες θα ταξινομηθούν αναλόγως. Όλες οι εταιρείες που επελέγησαν να συμμετάσχουν σε αυτή την έρευνα λειτουργούν από το 2004 (έτος ίδρυσης του θεσμού των ιδιωτικών ΚΤΕΟ) έως το 2006, ώστε να υπάρχει πραγματικά η δυνατότητα υπολογισμού της διατηρησιμότητας πελατών. Σκοπός της μελέτης είναι η συλλογή πρωτογενών δεδομένων, όπως αυτά αποτυπώνονται από τον διευθυντή της κάθε εταιρείας, που είθισται να αποτελεί την πιο ενημερωμένη πηγή γύρω από τα δεδομένα και τους αριθμούς σε μια εταιρεία. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί πως η ηλικία, το φύλο και το μορφωτικό επίπεδο του εκάστοτε διευθυντή θα μπορούσαν να αποδειχθούν καθοριστικά για τον τρόπο αντιμετώπισης των θεματικών της συνέντευξης.

Δεδομένου ότι ο ερωτών δεν θέλησε να υποβάλει ερωτήματα για ευαίσθητα οικονομικά στοιχεία, το μέγεθος της επιχείρησης καθορίζεται από τον αριθμό των αυτόματων γραμμών ελέγχου (παραγωγής), τον αριθμό των τεχνικών ελέγχων που διενεργούνται ετησίως και, φυσικά, τον αριθμό των εργαζομένων στην εταιρεία. Το χαρακτηριστικό αυτό θα επιτρέψει την έρευνα για την διερεύνηση πιθανής εξάρτησης της ύπαρξης πρακτικών για τη διατήρηση των πελατών με το μέγεθος της επιχείρησης.

Τα τελευταία ερωτήματα του παρόντος τμήματος αντικατοπτρίζουν το επίκεντρο της ερευνητικής μελέτης. Συνδέουν το θέμα του ανταγωνισμού και του μάρκετινγκ με τη διατηρησιμότητα πελατών, ενώ παράλληλα αντλούν πληροφορίες σχετικές με τις απόψεις του διευθυντή αναφορικά με την αξία των στρατηγικών μάρκετινγκ που εφαρμόζονται ήδη από την εταιρεία. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι όλα τα ερωτηθέντα μέρη λειτουργούν σε διαφορετικές πόλεις/περιοχές, αλλά στις περιπτώσεις που μια εταιρεία διαθέτει περισσότερα από ένα υποκαταστήματα, αυτά λειτουργούν στην ίδια περιοχή.

Η ενότητα *σχεδιασμός για τη διατήρηση πελατών* περιέχει ερωτήσεις σχετικές με τις στρατηγικές της εταιρείας που θα μπορούσαν να αποκαλύψουν την ύπαρξη σχεδίου για τη διατηρησιμότητα πελατών, είτε αυτό έχει διαμορφωθεί ως σχέδιο από την ίδια την επιχείρηση είτε απλά υπονοείται από την ύπαρξη συγκεκριμένων πρακτικών.

Το πρώτο ερώτημα λοιπόν αφορά τον υπολογισμό της διατηρησιμότητας των πελατών. Πρόκειται για μια εξέχουσα ένδειξη για το αν η εταιρεία έχει ενδιαφερθεί για το συγκεκριμένο εργαλείο στρατηγικής. Στη συνέχεια, τα ερωτήματα διερευνούν ζητήματα που αποτελούν μέρος του εννοιολογικού πλαισίου, όπως η ανάλυση χαρτοφυλακίου του πελάτη – αν δηλ. οι εταιρείες «γνωρίζουν» τους πελάτες τους, εάν έχουν ποτέ προβεί σε κάποια ταξινόμηση αυτών και αν έχει ζητηθεί feedback από αυτούς. Επιπλέον, εάν έχουν πάρει ποτέ συνέντευξη από πρώην πελάτες που αποχώρησαν, και στην περίπτωση αυτή, εάν έχουν εντοπίσει τους πιθανούς λόγους αποχώρησης. Μερικές από τις ερωτήσεις αυτές είναι ανοιχτού τύπου, ώστε να δώσουν τη δυνατότητα στον ερωτηθέντα να αποκαλύψει τις σκέψεις του, και στον ερωτών να εντοπίσει (μέσω της συζήτησης) τυχόν μεμονωμένες τάσεις. Αφού απευθύνθηκε μια ανοιχτή ερώτηση σχετικά με τους λόγους αποχώρησης πελάτη, ακολούθως, και προκειμένου να αντληθούν συγκρίσιμα δεδομένα μεταξύ των συνεντευξιαζόμενων, δόθηκε μια κλειστού τύπου ερώτηση στην οποία ζητείται να αξιολογηθούν συνήθεις λόγοι απώλειας πελατών. Οι επιλογές παρέχονται με βάση τον DeSouza (1992) ο οποίος προσδιορίζει 6 τύπους αποσκίρτησης. Επειδή ωστόσο, κάποιοι εξ αυτών θεωρήθηκαν μη συναφείς, προστέθηκαν άλλοι σύμφωνα με την εμπειρία που αποκομίστηκε κατά τη προετοιμασία του ερωτηματολογίου αλλά και τη πιλοτική δοκιμή του. Το ερώτημα αυτό κάνει χρήση κλιμακώμενων ερωτημάτων αποτιμώντας τη βαρύτητα κάθε επιλογής, καθώς η αξιολόγηση των απαντήσεων που συγκεντρώθηκαν θα επιτρέψει τη δημιουργία ενός πίνακα-γραφήματος που θα καταδείξει τις σημαντικότερες πτυχές αποχώρησης του πελάτη.

Παρά το γεγονός ότι οι Ang και Buttle στην έρευνά τους (2006) δεν προσδιόρισαν κάποια σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ύπαρξης ενός προϋπολογισμού που να προορίζεται για τη διατηρησιμότητα πελατών και της παρουσίας υψηλών ποσοστών διατηρησιμότητας πελατών, ο ερωτών θεώρησε ότι θα ήταν χρήσιμο να αξιολογηθεί και η παράμετρος αυτή. Ακόμη, αποφασίστηκε να αποτιμηθεί η ύπαρξη και το ύψος του προϋπολογισμού που προορίζεται για τις στρατηγικές μάρκετινγκ, παρά το γεγονός ότι το αποτέλεσμα της ύπαρξης τέτοιου προϋπολογισμού μελετήθηκε από τον Triest

et al (2009), που διαπίστωσε ότι μολονότι οι σχετικές με τον πελάτη δαπάνες οδηγούν σε υψηλότερα ποσοστά διατηρησιμότητας, ωστόσο, η αποτελεσματικότητα αυτών των πρακτικών εξαρτάται και από το μέγεθος του πελατολογίου.

*Η ύπαρξη μιας ομάδας ή ενός ατόμου υπεύθυνου για τη διατηρησιμότητα των πελατών* προσδιορίστηκε από τους Ang και Buttle ως η δεύτερη διαδικασία που θα μπορούσε να έχει κάποια επίδραση στη διατηρησιμότητα πελατών. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η παράμετρος αυτή συμπεριλήφθηκε στο εννοιολογικό πλαίσιο, και θα ερευνηθεί μέσω μερικών ερωτήσεων.

Η ενότητα *διαχείριση παραπόνων* αφορά στην ύπαρξη διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων πελατών που ενδέχεται να έχουν υιοθετήσει οι δικαιοδόχοι. Η παρακολούθηση των προσφυγών των πελατών είναι μια διαδικασία που προτείνεται τόσο από τον DeSouza (1992) όσο και από τους Ang και Buttle (2006). Η ενότητα αυτή εξετάζει την διαδικασία διαχείρισης παραπόνων και ερευνά τις σχετικές πρωτοβουλίες εκ μέρους των franchisees. Ας σημειωθεί εδώ, ωστόσο, ότι όλα ΚΤΕΟ στην Ελλάδα (AUTOVISION ή άλλα) υποχρεούνται στη διαπίστευσή τους κατά ISO/IEC EN17020, στα πλαίσια της οποίας εφαρμόζουν ούτως ή άλλως μια επαρκώς τεκμηριωμένη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων πελατών.

Η *επισκόπηση* που παρέχεται στην τελευταία ενότητα επιτρέπει την διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την αποτελεσματικότητα των συνιστωσών του εννοιολογικού πλαισίου ως προς την διατήρηση των πελατών. Προσφέρει δηλαδή τη δυνατότητα στον ερωτηθέντα να έχει μια συνολική εικόνα των στοιχείων και να κρίνει πιθανή την αποτελεσματικότητά τους, είτε χρησιμοποιούνται ορισμένες από τις προτεινόμενες μεθόδους είτε όχι. Συνδέεται επίσης με τον δείκτη ικανοποίησης των πελατών, καθώς «η διατήρηση επικεντρώνεται στην προθυμία των πελατών να επιλέξουν την εταιρία και να παραμείνουν πιστοί σε αυτή με βάση την ικανοποίησή τους». Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Rosenberg και Czerpiel (1984), οι στρατηγικές μάρκετινγκ των εταιρειών επικεντρώνονται συνήθως στην προσέλκυση πελατών, ενώ οι ενέργειες για την διατήρησή τους στο διηνεκές τυγχάνουν γενικά μικρότερης

προσοχής. Ως εκ τούτου, παρέχουν μια σύνθεση της πελατειακής βάσης για τη διατήρηση των πελατών που προτείνεται για την αξιολόγηση από τους ερωτηθέντες στην τελευταία ερώτηση.

Στο τέλος της συνέντευξης ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες η συγκατάθεσή τους για να αναφερθεί στην εργασία οι επωνυμίες των εταιριών. Σε ορισμένες περιπτώσεις η απάντηση ήταν αρνητική και για το λόγο αυτό δεν αποκαλύπτεται ο κατάλογος των συμμετεχόντων στην έρευνα.

### **3.5 Πιλοτική δοκιμή ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε σε πιλοτικές συνεντεύξεις με 2 διευθυντές των δικαιοδόχων AUTOVISION που δεν είχαν επιλεγεί για να λάβουν μέρος στην εμπειρική έρευνα. Ενημερώθηκαν σχετικά με το σκοπό της μελέτης και τις κύριες έννοιες που εξετάζονται στην παρούσα εργασία και συνέβαλαν σημαντικά επισημαίνοντας τις ασάφειες και επαναλήψεις στο ερωτηματολόγιο. Η τελική έκδοση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε στις συνεντεύξεις, που έλαβαν χώρα το Μάιο του 2009.

## **4 Εμπειρική έρευνα και αποτελέσματα**

Το κεφάλαιο αυτό στοχεύει στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας που διενεργήθηκε σε πέντε αντιπροσωπευτικά καταστήματα AUTOVISION που λειτουργούν σε διαφορετικές περιοχές στην Ελλάδα, προσδιορίζοντας τα βασικά συμπεράσματα. Εντούτοις, η κριτική αξιολόγησή τους καθώς και η αξιολόγηση του εννοιολογικού πλαισίου θα γίνουν στο Κεφάλαιο 5: Ανάλυση των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι η αγορά του Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων είναι ένας αναδυόμενος τομέας, στην έρευνα, που συνεπάγεται την έλλειψη σχετικών δεδομένων για τον κλάδο. Επομένως η περιγραφική ανάλυση που παρατίθεται εδώ συμβάλλει αποτελεσματικά στην ερευνητική μεθοδολογία. Προκειμένου να τηρηθεί η εμπιστευτικότητα και η μυστικότητα των σχετικών δικαιιοδόχων, η ταυτότητα και η έδρα του καθενός τους δεν θα αποκαλυφθούν. Εντούτοις, για να επιτραπεί η οριζόντια αξιολόγηση της απόδοσής τους σχετικά με τη διατήρηση πελατών, ονομάζονται ως δικαιιοδόχος Α, Β, Γ, Δ και Ε.

Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας περιέχουν τόσο δεδομένα που προέκυψαν μέσα από την εξέταση οικονομικών δεδομένων και δεδομένων πωλήσεων των καταστημάτων που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα, όσο και τις εμπειρικές καταγραφές μέσω των συνεντεύξεων που διενεργήθηκαν.

Συγκεκριμένα, μια έρευνα στα πληροφοριακά συστήματα των δικαιιοδόχων AUTOVISION έχει αποκαλύψει τον αριθμό υπαρχόντων πελατών που έχουν διατηρηθεί και το ποσοστό αυτών που έχουν απωλεσθεί. Η έρευνα αυτή βασίστηκε σε συγκεκριμένους πελάτες, όπως αυτοί προσδιορίζονται μέσω του αριθμού κυκλοφορίας του αυτοκινήτου τους. Πρέπει να σημειωθεί ότι όλα τα καταστήματα AUTOVISION διαθέτουν πληροφοριακό σύστημα και σύστημα διαχείρισης πελατών, στο οποίο ο αριθμός κυκλοφορίας οχήματος είναι το βασικό στοιχείο προσδιορισμού στη βάση δεδομένων των πελατών.

Όπως έχει αναφερθεί νωρίτερα, οι πελάτες ενός Κέντρου Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων αναμένονται κάθε δύο έτη, εφ' όσον κυκλοφορεί ακόμα το

αυτοκίνητό τους. Επομένως, μια ερώτηση έγινε για να προσδιοριστούν ποιοί ήταν οι πελάτες στην περίοδο Ιανουαρίου 2007- Μαρτίου 2007 και εάν αυτοί οι πελάτες - πιά συγκεκριμένα τα αυτοκίνητα - εμφανίστηκαν στο ίδιο κατάστημα στην περίοδο Ιανουαρίου 2009 - Μαρτίου 2009. Αυτή η περίοδος επιλέχτηκε επειδή τον Ιανουάριο 2007 υπήρξαν αρκετά καταστήματα της αλυσίδας AUTOVISION που είχαν ήδη κάνει έναρξη εργασιών (τα πέντε καταστήματα που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα) και κλήθηκαν να επαναλάβουν τον έλεγχο του οχήματός τους, μετά το πέρας της διετίας. Επίσης, ο αριθμός των πελατών που ερευνάται αναφέρεται σε μια περίοδο τριών μηνών και φαίνεται ότι είναι αντιπροσωπευτικός της ετήσιας επίδοσης των καταστημάτων.

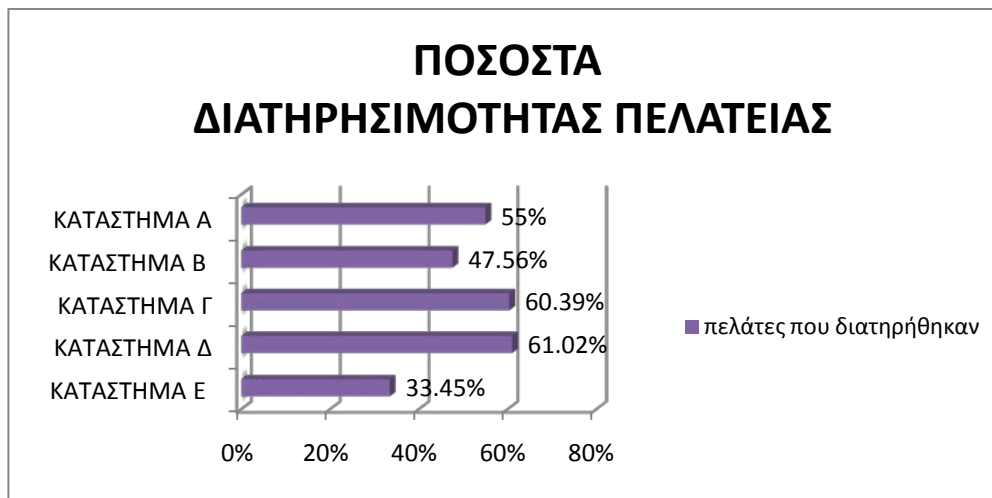
Παράλληλα, οι συνεντεύξεις αποκάλυψαν σημαντικά στοιχεία που αφορούν στη στρατηγική διαχείριση των δικαιιοδόχων. Οι διευθυντές των καταστημάτων AUTOVISION ήταν αρκετά θετικοί στην υποστήριξη αυτής της έρευνας και δεν δίστασαν να παρέχουν στοιχεία σχετικά με την απόδοση του καταστήματός τους, αλλά και να αποκαλύψουν τις σκέψεις, πεποιθήσεις, και πρακτικές τους που αφορούν στο θέμα της διατήρησης πελατών.

#### **4.1 Ευρήματα εγγραφών τεκμηρίων**

Το πρώτο εύρημα της παρούσας έρευνας, αν και σχετικά αναμενόμενο, μπορεί να χαρακτηριστεί μάλλον αρνητικό. Συγκεκριμένα, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των υπαρχόντων πελατών των καταστημάτων δεν έχει επιστρέψει στο ίδιο κατάστημα για τον επόμενο τεχνικό έλεγχο του οχήματός του. Όπως απεικονίζεται στην εικόνα 5, όλα τα καταστήματα της έρευνας έχουν καταγράψει έναν σημαντικό αριθμό πελατών που έχουν στραφεί σε άλλα Κέντρα Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων, σε ποσοστό μάλιστα μεταξύ 33.45% και 61.02%.



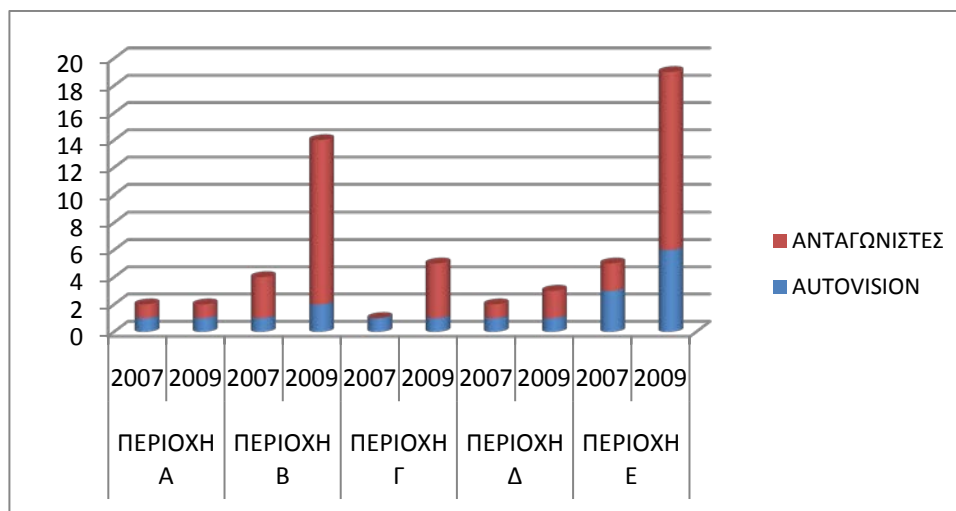
Εικόνα 5: Σύγκριση ποσοστών διατηρησιμότητας πελατείας μεταξύ δικαιιοχρηστών



Πηγή: Autovision

Ωστόσο, το ποσοστό της αποστασίας των πελατών μπορεί σε κάθε περίπτωση να αποτιμηθεί με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα και με την αύξηση του ανταγωνισμού κάθε γεωγραφικής περιοχής. Σε περιπτώσεις όπου οι ανεξάρτητοι ανταγωνιστές έχουν αυξηθεί πολύ στη διάρκεια των 2 ετών, το ποσοστό διατήρησης πελατών μπορεί να φανεί ικανοποιητικό, ενώ σε άλλες, όπου δεν εισήλθαν πολλά νέα Κέντρα Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων αυτό το ποσοστό αναδεικνύει μια σημαντική αδυναμία. Στην εικόνα 6 που ακολουθεί, απεικονίζεται ο αριθμός των ανταγωνιστικών ΚΤΕΟ που λειτουργούν σε κάθε μια από τις 5 σχετικές γεωγραφικές περιοχές.

Εικόνα 6: Σύγκριση της αύξησης του ανταγωνισμού στις περιοχές των 6 δικαιοδόχων



Πηγή: Autovision

Το παραπάνω σχήμα αποκαλύπτει ότι στην περιοχή του καταστήματος Β και την περιοχή του καταστήματος Ε ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί σημαντικά. Συγκεκριμένα, στην περιοχή όπου λειτουργεί ο δικαιοδόχος Β, το 2007 λειτουργούσαν μόλις ένα ΚΤΕΟ AUTOVISION και τρεις (3) ανεξάρτητοι επενδυτές του ίδιου κλάδου, ενώ το 2009 τα καταστήματα AUTOVISION αυξήθηκαν σε 2 τη στιγμή που τα ανεξάρτητα ΚΤΕΟ έγιναν δεκατρία (13). Ομοίως, στην περιοχή όπου δραστηριοποιείται το κατάστημα Ε το 2007 υπήρξαν 3 δικαιοδόχοι AUTOVISION και 2 ανεξάρτητα ΚΤΕΟ, ενώ το 2009 λειτούργησαν 6 Κέντρα AUTOVISION και άλλα 13 ανεξάρτητα ΚΤΕΟ.

## 4.2 Ευρήματα πρωτογενούς έρευνας

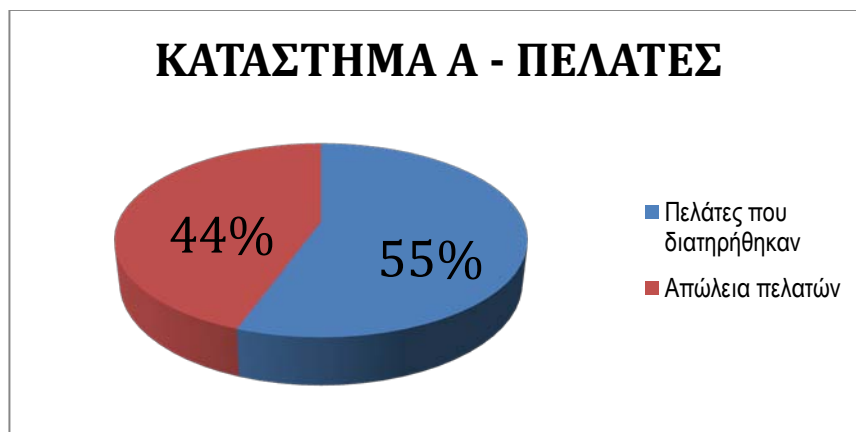
### 4.2.1 Μελέτη περίπτωσης Α

Η περίπτωση του ιδιωτικού ΚΤΕΟ του δικαιοδόχου Α είναι μοναδική περίπτωση όπου το Κέντρο AUTOVISION δεν ήταν το πρώτο Ιδιωτικό ΚΤΕΟ που λειτούργησε στη συγκεκριμένη περιοχή. Σε μια σχετικά μικρή πόλη 55.000 κατοίκων και ένα Νομό με συνολικά 200.000 κατοίκους, ένας ανεξάρτητος επενδυτής ίδρυσε το πρώτο ΙΚΤΕΟ το 2004, ενώ το κατάστημα της AUTOVISION

ακολούθησε μερικούς μήνες αργότερα. Επιπλέον, ένα κρατικό ΚΤΕΟ λειτουργούσε στην περιοχή, το οποίο προσπάθησε, αν και ανεπιτυχώς, να προσαρμοστεί στη νέα εποχή όταν λειτούργησε το πρώτο ΙΚΤΕΟ, και να το ανταγωνιστεί, προσφέροντας μειωμένες τιμές και αναβαθμίζοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες του. Αυτή ήταν και η μοναδική περίπτωση σε όλη την ελληνική επικράτεια όπου ο ανταγωνισμός έγινε αιτία για τη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών σε ένα δημόσιο ΚΤΕΟ.

Ο ιδιοκτήτης αυτού του Κέντρου AUTOVISION είναι μέσης ηλικίας, που προηγουμένως είχε δραστηριοποιηθεί ως αντιπρόσωπος αυτοκινήτων στην περιοχή. Θεωρεί ότι ο μόνος τρόπος να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός και να επιτευχθεί η διατήρηση πελατών στο ΚΤΕΟ έχει να κάνει με τις δημόσιες σχέσεις και τη διατήρηση άμεσων επαφών με τους πελάτες. Ένα από τα προβλήματα σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι ο συγκεκριμένος διευθυντής δεν αναγνωρίζει οποιοδήποτε πλεονέκτημα που να προέρχεται από το εμπορικό σήμα AUTOVISION και θεωρεί ότι η ίδρυση επιπλέον καταστημάτων θα απέβαινε καταστροφική για ολόκληρη την αγορά.

Εικόνα 7: Ρυθμός διατηρησιμότητας για τον διακαιούχο Α



Πηγή: Autovision

#### 4.2.2 Μελέτη Περίπτωσης Β

Ο δικαιοδόχος Β ήταν το πρώτο ιδιωτικό ΚΤΕΟ που ιδρύθηκε στην Ελλάδα. Κατά συνέπεια, έχει πραγματοποιήσει μια αξιοσημείωτη επιτυχία και έχει αποκτήσει ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς. Εντούτοις, αυτή η επιτυχία έχει

προκαλέσει συνθήκες μεγάλου ανταγωνισμού στην περιοχή. Συγκεκριμένα, σε μια μεγαλούπολη με περισσότερους από 1.000.000 κατοίκους, 14 ιδιωτικά ΚΤΕΟ λειτουργούν ήδη, τα 2 υπάρχοντα Κρατικά ΚΤΕΟ λειτουργούν ακόμη έστω και με περιορισμένη δραστηριότητα, και ακόμη τρία (3) προετοιμάζονται. Γνωρίζοντας τους κινδύνους του ανταγωνισμού, η επιχείρηση έχει ανοίξει ήδη και λειτουργεί ένα δεύτερο κατάστημα στην άλλη άκρη της πόλης προκειμένου να παγιώσει το μερίδιό της στην αγορά.

Το κατάστημα Β διοικείται από έναν διευθυντή, μια και είναι ιδιοκτησία της μητρικής εταιρείας AUTOVISION. Ο διευθυντής, βλέποντας τη μείωση των πελατών και τη συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς του που διανέμεται στους ανταγωνιστές του, έχει πια ως κύρια έγνοια, εκτός από την αύξηση, και τη διατήρηση των πελατών του. Πράγματι, το κατάστημα αυτό είναι το μοναδικό που κατά τη διενέργεια της παρούσας έρευνας είχε ήδη υιοθετήσει λεπτομερείς λειτουργικές στρατηγικές για τη διατήρηση των πελατών, ενώ κατέγραφε σε μηνιαία βάση τα επίπεδα διατήρησης των πελατών του καταστήματος. Επιπλέον, στην προσπάθεια του καταστήματος να κατανοήσει πού οφείλεται η αποστασία των πελατών και να ανακαλύψει τρόπους για να την εμποδίσει, έχει θέσει σε ισχύ μια εξελιγμένη μέθοδο για να καταχωρεί τα αίτια της αποστασίας των πελατών.

Εικόνα 8: Ρυθμός διατηρησιμότητας για τον διακαιούχο Β



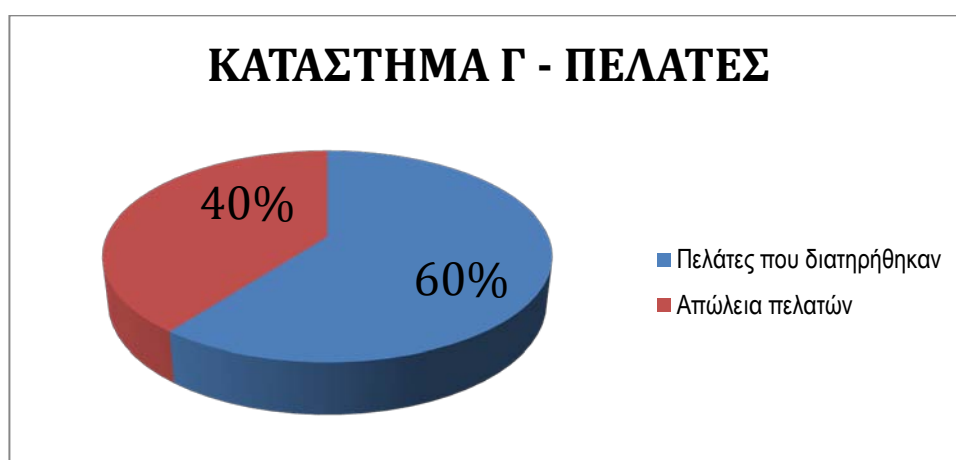
Πηγή: Autovision

### 4.2.3 Μελέτη περίπτωσης Γ

Στην περίπτωση του καταστήματος Γ, η γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργεί το κατάστημα είναι ένας νομός μεσαίου μεγέθους (180.000 κάτοικοι). Το ΙΚΤΕΟ ιδρύθηκε το 2004. Αν και σε όλες τις επαρχιακές πόλεις της Ελλάδας αμέσως μετά την ίδρυση του πρώτου ΙΚΤΕΟ ο ανταγωνισμός αναπτύχθηκε πάρα πολύ γρήγορα, στην περίπτωση του καταστήματος Γ, μετά από 5 έτη λειτουργίας, το συγκεκριμένο κατάστημα AUTOVISION παραμένει το μοναδικό σε λειτουργία. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση καταγράφει πολύ σημαντικά κέρδη. Στην εν λόγω συγκεκριμένη περιοχή το προϋπάρχον κρατικό ΚΤΕΟ λειτουργεί ακόμα, αν και δεν είναι καθόλου ανταγωνιστικό και χάνει όλο και περισσότερο το μερίδιο αγοράς του.

Λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες αυτές, θα περίμενε κανείς ότι το κατάστημα Γ θα υπερείχε σε δείκτες που αφορούν τη διατηρησιμότητα πελατών. Τη διεύθυνση της επιχείρησης έχει αναλάβει ο ίδιος ο ιδιοκτήτης, ο οποίος είναι νέος, κινητικός, και έχοντας μακροχρόνια εμπειρία στη διοίκηση επιχειρήσεων. Αναγνωρίζοντας τον κίνδυνο του ανταγωνισμού σχεδιάζει ήδη τη δημιουργία ενός δεύτερου καταστήματος στην ίδια πόλη προκειμένου να αποθαρρυνθεί η πιθανή έλευση κάθε άλλου ανταγωνιστή.

Εικόνα 9: Ρυθμός διατηρησιμότητας για τον διακαιούχο Γ



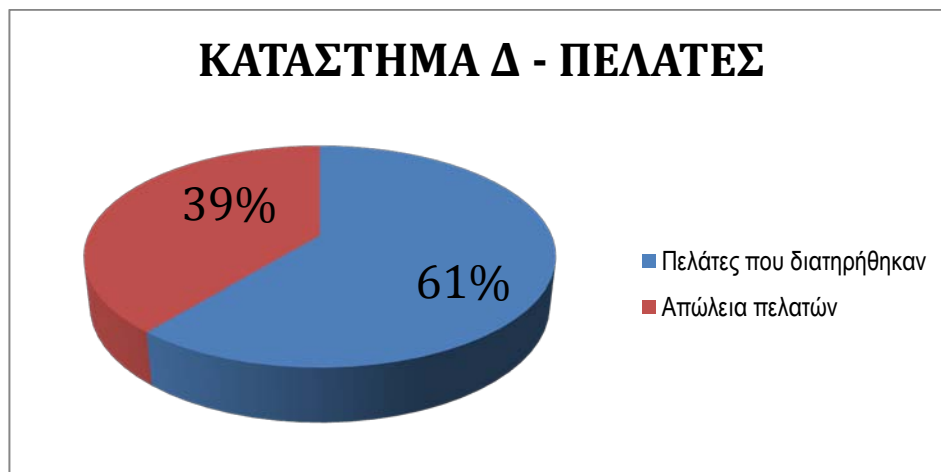
Πηγή: Autovision

#### 4.2.4 Μελέτη Περίπτωσης Δ

Το κατάστημα Δ εδρεύει σε μια μικρή πόλη σε αγροτική περιοχή της Ελλάδας με 150.000 κατοίκους. Το κατάστημα δεν είναι παρά μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση, δεδομένου ότι τα 5 μέλη του προσωπικού που εργάζεται στο ΚΤΕΟ είναι μέλη δύο συγγενικών οικογενειών. Το συγκεκριμένο κατάστημα απολαμβάνει το προνόμιο να μην έχει ανταγωνιστικά ΚΤΕΟ στη συγκεκριμένη πόλη, παρά μόνο ένα σε ολόκληρο το νομαρχιακό διαμέρισμα, σε γειτονική όμως πόλη. Οι ιδιοκτήτες του έχουν προηγούμενη εμπειρία στον κλάδο του αυτοκινήτου καθώς διατηρούσαν συνεργείο επισκευής οχημάτων για αρκετά χρόνια στην ίδια περιοχή.

Αν και θα περίμενε κανείς ότι ο χαμηλός ανταγωνισμός θα επέτρεπε την υψηλή διατηρησιμότητα των πελατών, η περιορισμένη δυναμική της περιοχής συγκρατεί τις πωλήσεις του καταστήματος σε χαμηλά επίπεδα. Παρ'όλα αυτά, το κατάστημα καταφέρνει να επιτυγχάνει τη βιωσιμότητά του και να αυξάνει τα κέρδη του μέσα από τον περιορισμό των λειτουργικών δαπανών του, που επιτυγχάνεται κυρίως από την προσωπική εργασία των ιδιοκτητών.

Εικόνα 10: Ρυθμός διατηρησιμότητας για τον διακαιούχο Δ



Πηγή: Autovision

#### 4.2.5 Μελέτη Περίπτωσης Ε

Ο δικαιοδόχος Ε εδρεύει στη μεγαλύτερη πόλη της Ελλάδας που έχει 5.000.000 κατοίκους. Αν και αυτή η περιοχή αποτελεί μεγάλη ευκαιρία λόγω του μεγάλου μεριδίου αγοράς, η αύξηση του ανταγωνισμού στον τομέα των Κέντρων Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων προκύπτει πολύ αργά, κυρίως λόγω των εναλλακτικών εμπορικών ευκαιριών που προσφέρονται στην περιοχή αλλά και λόγω της εξαιρετικά υψηλής τιμής της γης που απαιτείται για μια τέτοια επιχείρηση. Το 2009, 6 νέα καταστήματα AUTOVISION και 13 ανεξάρτητοι επενδυτές ΙΚΤΕΟ λειτουργούν, ενώ έχουν δρομολογηθεί 20 νέες αιτήσεις για την έκδοση αδειών λειτουργίας ΚΤΕΟ.

Το κατάστημα που έλαβε μέρος στην παρούσα έρευνα ήταν το πρώτο που λειτούργησε στην περιοχή, και διοικείται από 3 επιτυχημένους managers-συνεταίρους με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, οι οποίοι προέβλεψαν την αργή αντίδραση του ανταγωνισμού και κατόρθωσαν ανοίξουν άλλα 3 καταστήματα στην ίδια πόλη αλλά σε άλλη περιοχή, και έτσι να κατοχυρώσουν τη θέση τους στην αγορά.

Παρά το γεγονός ότι το ποσοστό διατήρησης πελατών που εμφανίζει το κατάστημά τους είναι το χαμηλότερο από όσα λαμβάνουν μέρος στην παρούσα έρευνα, η επιχείρηση αυτή παρουσιάζει τα υψηλότερα κέρδη από όλα τα άλλα καταστήματα, λόγω του τεράστιου όγκου των πωλήσεων που εξασφαλίζεται από τον τεράστιο στόλο κυκλοφορίας οχημάτων στην πόλη. Είναι ωστόσο βέβαιο ότι σε δύο έτη από σήμερα, όταν ο ανταγωνισμός θα κορυφωθεί και το μερίδιο της αγοράς θα μοιραστεί και σε άλλους επενδυτές, οι στρατηγικές διατήρησης πελατών θα αποτελεί και για αυτούς πολύ σημαντικό στοιχείο για τη μελλοντική ευημερία της επιχείρησης.

Εικόνα 11: Ρυθμός διατηρησιμότητας για τον διακαιούχο Ε



Πηγή: Autovision



## **5 Ανάλυση αποτελεσμάτων**

### **5.1 Τεχνική ανάλυσης δεδομένων**

Το κύριο ερευνητικό ζήτημα αυτής της μελέτης είναι η αναγνώριση των πρακτικών και στρατηγικών που σχετίζονται με τη διατηρησιμότητα πελατών και τις «άριστες επιδόσεις ως προς αυτήν», πρακτικές οι οποίες επαληθεύονται σαφώς μέσα από μετρήσεις και έρευνα επί τεκμηρίων (επισήμων εγγράφων και οικονομικών δεδομένων). Η έρευνα δεν περιλαμβάνει νέους πελάτες των υπο εξέταση εταιρειών, παρά μόνον το ποσοστό των πελατών που έχουν διατηρηθεί σε κάθε υπό εξέταση δικαιιοδόχο.

Αρχικά γίνεται παρουσίαση μιας απλής περιγραφικής ανάλυσης για καθεμιά εκ των μετρούμενων μεταβλητών, και στη συνέχεια γίνεται μια ποιοτική ανάλυση αυτών για την εξαγωγή εμπειριστατωμένων συμπερασμάτων και για την πραγμάτευση των υποθέσεων και των ερευνητικών ερωτημάτων. Λόγω του διερευνητικού χαρακτήρα της έρευνας αυτής, η μελέτη χρησιμοποιεί γραμμική ανάλυση για τον προσδιορισμό των μεταβλητών που επιβεβαιώνουν την εξαρτημένες μεταβλητές. Δεν επιχειρείται παραγοντική ανάλυση, καθώς αυτή χρησιμοποιείται συνήθως για τη διάκριση προτύπων, όταν συνδυάζονται πολλές μεταβλητές για τη μέτρηση ενός προτύπου. Επίσης, χρησιμοποιούνται γραφήματα για την αναπαράσταση των ευρημάτων.

Μεταφέροντας, κατ' αναλογία, το σκεπτικό της evolutionary strategy στα ευρήματα της έρευνας, η διπλωματική εργασία καταλήγει σε συμπεράσματα σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές και διαδικασίες διατήρησης πελατών που πρέπει να εφαρμοστούν στην αλυσίδα, βασιζόμενη στις πρακτικές αυτών των franchisees που αποδείχθηκαν αποτελεσματικότερες.

### **5.2 Βασικά ευρήματα**

Οι πέντε μελέτες περιπτώσεων δικαιιοδόχων που εξετάστηκαν αποκάλυψαν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με το θέμα της διατηρησιμότητας πελατών και

ιδιαίτερα στην παροχή υπηρεσιών. Προκειμένου να προσεγγίσουμε το υπό εξέταση ερευνητικό ερώτημα, έπρεπε να εντοπίσουμε ποιές από τις πρακτικές και στρατηγικές που εξετάζονται σχετίζονται άμεσα με υψηλά επίπεδα διατηρησιμότητας πελατών. Η εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας αποκαλύπτει κατά πόσον η διατήρηση των πελατών ήταν επιτυχής ή όχι. Ο αριθμός αυτός παρουσιάζεται ως ποσοστό επί των διατηρηθέντων πελατών, και μετράται ως εκ τούτου σε ποσοστιαία κλίμακα. Προκειμένου να αξιολογηθεί η μεταβλητή που αφορά τη διατηρησιμότητα πελατών, δεν θα ήταν ορθό να ορίσουμε απλώς τα όρια μεταξύ ικανοποιητικής ή μη ικανοποιητικής. Αυτό που μπορεί να γίνει, ωστόσο, είναι να υπολογιστεί ο μέσος όρος του ποσοστού διατηρησιμότητας μεταξύ δικαιοδόχων, στη συνέχεια να εξετάσουμε αυτούς που βρίσκονται άνω του μέσου όρου και τέλος να γίνει έναντι αυτών η αξιολόγηση και αποτίμηση του εννοιολογικού πλαισίου διατηρησιμότητας πελατών.

Οι δικαιοδόχοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα δεν είχαν υιοθετήσει ιδιαίτερες ή προηγμένες πρακτικές και στρατηγικές για τη διατήρηση των πελατών τους, και το ποσοστό διατηρησιμότητας αυτών ήταν ιδιαίτερα χαμηλό. Επίσης, το μέγεθος του κάθε καταστήματος και το προφίλ του διευθυντή ήταν σχετικά ισοδύναμα, επομένως τα αποτελέσματα δεν έδειξαν να επηρεάζονται από τέτοιους παράγοντες.

Παρόλο που δεν μπορεί να προαναγγελθεί εάν οι διαδικασίες διατήρησης πελατών ή ο σχεδιασμός διατήρησης πελατών είναι πιο αποτελεσματικός στον αγώνα για τη διατηρησιμότητα πελατών, μπορούμε να εντοπίσουμε αρκετές πρακτικές που φαίνεται να την επηρεάζουν θετικά:

- α. Η ύπαρξη ενός ατόμου υπεύθυνου για τη διατηρησιμότητα πελατών, δείχνει να έχει ιδιαίτερα θετικό αντίκτυπο στην διατήρηση των πελατών.
- β. Η μέτρηση της διατηρησιμότητας δείχνει επίσης να είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας.
- γ. Ζητήματα που σχετίζονται με την ανάλυση πελατών, όπως για παράδειγμα η αναζήτηση feedback από πελάτες καθώς και οι συνεντεύξεις πελατών, δείχνουν να έχουν θετικό αντίκτυπο.

Ωστόσο, στη μελέτη των Ang και Buttle (2006) διαπιστώθηκε ότι οι άριστες επιδόσεις ως προς τη διατήρηση πελατών έχουν θετική και σημαντική σχέση με την ύπαρξη διαδικασιών διαχείρισης παραπόνων. Καμία από τις άλλες μεταβλητές δε σχετίζεται σημαντικά με την εξαρτημένη μεταβλητή. Στην περίπτωση της AUTOVISION, όλα τα καταστήματα/δικαιοχρήσεις είναι υποχρεωμένα να έχουν έγγραφη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων, συνεπώς δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι αυτή αποτελεί σημαντική μεταβλητή.

## **5.3 Κρίσιμη αξιολόγηση των ευρημάτων**

### **5.3.1 Γενικές Παρατηρήσεις**

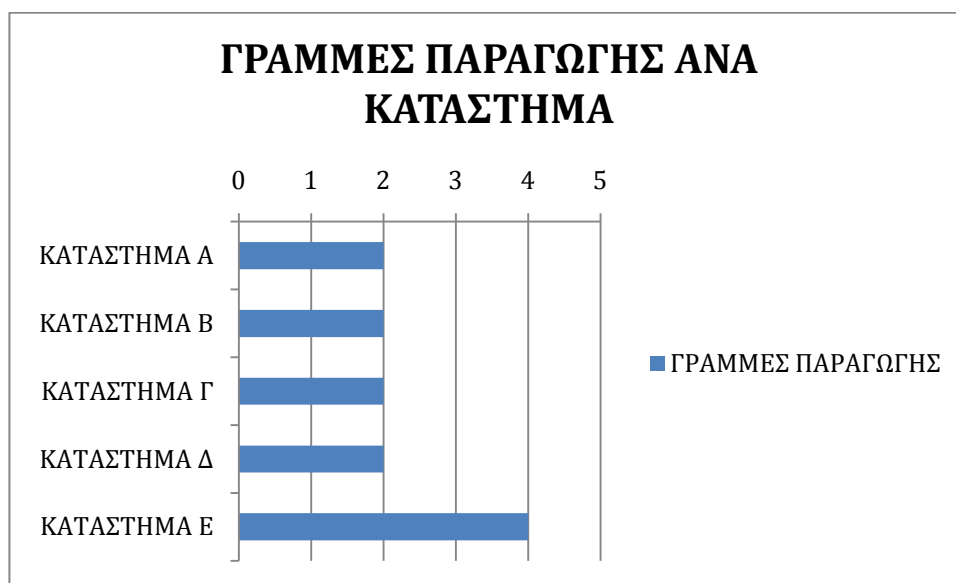
Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται γενικές παρατηρήσεις σχετικά με τους δικαιιοδόχους που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι παρατηρήσεις αυτές προέκυψαν από γενικές πληροφορίες που ζητήθηκαν από τους διευθυντές των καταστημάτων στους οποίους διενεργήθηκε συνέντευξη, και αφορούν συγκρίσιμα χαρακτηριστικά του προφίλ της εταιρείας τους.

Μια πρώτη παρατήρηση είναι ότι στις σχετικά μικρές επαρχιακές πόλεις τα πρόσωπα που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα στον τομέα αυτό είναι διευθυντές/ιδιοκτήτες, με τεχνικές σπουδές σχετικές με την αυτοκινητοβιομηχανία, και έχουν συνήθως πρότερη επαγγελματική εμπειρία στον κλάδο του αυτοκινήτου. Επιπλέον, διευθύνουν συνήθως οικογενειακές επιχειρήσεις και επωφελούνται από τη στήριξη της οικογένειας. Αντιθέτως, στις δύο εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε μεγάλες πόλεις (και έχουν περισσότερα από ένα υποκατάστημα), οι διευθυντές, που μπορεί να είναι και ιδιοκτήτες, έχουν υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης και μεγαλύτερη εμπειρία στη διοίκηση επιχειρήσεων, και όχι κατ' ανάγκη στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας.

Όλες οι ως άνω εταιρείες ιδρύθηκαν μεταξύ 2001 και 2003, αμέσως μόλις ξεκίνησε η νομιμοποίηση των ιδιωτικών ΚΤΕΟ, και άρχισαν στο σύνολό τους να λειτουργούν το 2004.

Οι υποδομές των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι πανομοιότυπες. Οι γραμμές παραγωγής είναι εξοπλισμένες με τα ίδια μηχανήματα, εργαλεία και μηχανισμούς, όπως ορίζεται από το Υπουργείο Μεταφορών και την Οδηγία 96/96 της ΕΕ (ΕΚ, 1996). Ωστόσο, ο αριθμός των γραμμών παραγωγής σε κάθε κατάστημα ποικίλλει, γεγονός που αντανακλά την παραγωγική ικανότητα, και το μέγεθος της επένδυσης. Αυτό, κατά συνέπεια, θα μπορούσε να δικαιολογήσει την παρουσία ανόμοιων διαδικασιών και διαφορετικές προσδοκίες σχετικά με τη διατηρησιμότητα πελατών. Κατά τον Michael (2002), οι διαφορές στο μέγεθος θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ανάλυση, καθώς αρκετές τάσεις και ανάγκες, όπως λ.χ. οι ανάγκες για διαφήμιση, μπορεί να είναι διαφορετικές. Άλλωστε, αυτός είναι και ο λόγος που επιλέχθηκε η εν λόγω περιγραφή σχετικά με το μέγεθος του καταστήματος. Το στοιχείο του ερωτηματολογίου που αφορά τον αριθμό των εργαζομένων σε κάθε κατάστημα απεικονίζει ισάξιες πληροφορίες, για το λόγο αυτό δεν αναλύεται.

Εικόνα 12: Γραμμές παραγωγής ανά κατάστημα



Πηγή: Autovision

Όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα, όλα τα καταστήματα που συμμετέχουν στην έρευνα είναι αναλόγου μεγέθους, δηλαδή δύο γραμμών παραγωγής. Ως εκ τούτου, δεν αναμένονται μεγάλες διαφορές στους σκοπούς και τους στόχους ως προς τη διατηρησιμότητα πελατών και τις πωλήσεις γενικότερα.

Μια άλλη σημαντική παράμετρος για την εν λόγω ανάλυση αφορά στην αντίληψη του κοινού σχετικά με τον Τεχνικό Έλεγχο Οχημάτων. Τα δημόσια Κέντρα Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων, τα οποία ιδρύθηκαν στη δεκαετία του 1980, είχαν εξελιχθεί σε πεδία διαφθοράς, με πολύ συχνά φαινόμενα χρηματισμού των εργαζομένων που διενεργούσαν τους ελέγχους. Η όλη διαδικασία δημιουργούσε τρομερή ταλαιπωρία σε χιλιάδες πολίτες που περίμεναν ώρες για ελεγχθεί το αυτοκίνητό τους, από υπαλλήλους που ζητούσαν χρήματα προκειμένου να εκδώσουν θετικό αποτέλεσμα.

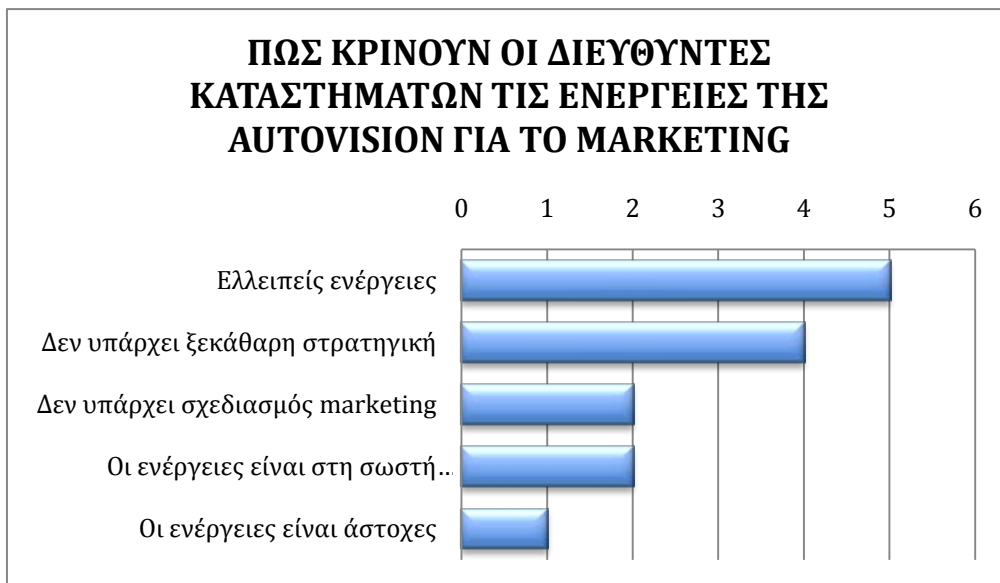
Το φαινόμενο αυτό δημιούργησε μια πολύ αρνητική εικόνα για τον τεχνικό έλεγχο οχημάτων. Η αντίληψη αυτή αρχικά μεταφέρθηκε και στα ιδιωτικά ΚΤΕΟ, παρόλο που τείνει να φθίνει με την πάροδο των ετών. Οι πολίτες, αντί να αντιμετωπίζουν τον τεχνικό έλεγχο των οχημάτων τους ως μια ευκαιρία για διεξοδικό έλεγχο που θα βελτιώσει την οδική ασφάλεια και, ως εκ τούτου, την ασφάλεια των ιδίων και των οικογενειών τους, εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν τον έλεγχο του οχήματος ως (αρνητική) υποχρέωση, συνώνυμη της διαφθοράς. Για τους παραπάνω λόγους, είναι γνωστό τοις πάσι, ότι οι Έλληνες πολίτες απέρριψαν τα δημόσια ΚΤΕΟ μόλις νομιμοποιήθηκαν τα αντίστοιχα Ιδιωτικά. Στη συνέχεια, οι έλεγχοι των δημοσίων ΚΤΕΟ μειώθηκαν έως και 90%.

Για τους παραπάνω λόγους, η παρούσα έρευνα δεν θεωρεί τα δημόσια ΚΤΕΟ ανταγωνιστικά, συνεπώς λαμβάνει υπόψη μόνο τον ανταγωνισμό από άλλα ιδιωτικά ΚΤΕΟ που έχουν αντίστοιχη υποδομή και παρέχουν ανάλογες υπηρεσίες με αυτές των καταστημάτων AUTOVISION.

Εξάλλου, ένα άλλο σημαντικό θέμα εξέτασης είναι η εκτίμηση των δικαιοδόχων που παίρνουν μέρος στην έρευνα, για τις στρατηγικές μάρκετινγκ της εμπορικής εταιρείας. Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, οι διευθυντές των καταστημάτων πιστεύουν ότι η εμπορική εταιρεία δεν έχει ξεκάθαρη και δυναμική στρατηγική μάρκετινγκ. Πιστεύουν ότι θα έπρεπε να είχαν επωφεληθεί περισσότερο από τη διαφήμιση της εμπορικής ταυτότητας (brand image) του δικαιοπαρόχου (όπως αναφέρθηκε από τους Sigue και Chintagunta, 2008) και ισχυρίζονται ότι δεν λαμβάνουν δίκαιο μερίδιο από τα οφέλη της.

Πιστεύουν επίσης ότι ενέργειες που επιλέγονται είναι περιορισμένες και ανεπαρκείς. Όλοι οι ερωτηθέντες θα περίμεναν από την δικαιοπάροχο της AUTOVISION να προσφέρει περισσότερους πόρους για στρατηγικές μάρκετινγκ και διαφήμιση. Πάντως, κάποιοι διευθυντές θεωρούν τα μέτρα αυτά εύστοχα μεν, αλλά όχι και επαρκή.

Εικόνα 13: Γνώμη των δικαιοδόχων σχετικά με τις ενέργειες μάρκετινγκ της μητρικής εταιρείας AUTOVISION



Τα περισσότερα παράπονα προέρχονται από τα μεγαλύτερα καταστήματα, δεδομένου ότι επωφελούνται σε μικρότερο βαθμό από τις σχετικές ενέργειες της μητρικής εταιρίας, ενώ συμβάλλουν σε μεγαλύτερο βαθμό στη χρηματοδότηση. Ενώ όλα τα οφέλη του δικαιοπάροχου έχουν κατανεμηθεί ισομερώς (υποστήριξη στην οργάνωση, πληροφοριακά συστήματα, προβολή, κλπ.) τα τέλη δικαιόχρησής τους εξαρτώνται από τον κύκλο εργασιών του καταστήματος. Ως εκ τούτου, θα πληρώσουν περισσότερα για τις ίδιες υπηρεσίες που λαμβάνουν όλα τα υπόλοιπα καταστήματα.

### 5.3.2 Διαδικασίες Διατήρησης Πελατών

Οι διευθυντές ερωτήθηκαν για κάθε διαδικασία ή στρατηγική διατηρησιμότητας πελατών που ενδεχομένως έχουν υιοθετήσει. Τους τέθηκε το ερώτημα αν έχουν προϋπολογισμό που προορίζεται για τη διατήρηση των πελατών, κάποιο άτομο

υπεύθυνο με ευθύνη καθυκόντων σχετικά με τη διατηρησιμότητα των πελατών, ή εάν έχουν τεκμηριωμένο σχέδιο για την διατήρηση πελατών.

Δυστυχώς, σχεδόν όλες οι απαντήσεις στα ανωτέρω ερωτήματα ήταν αρνητικές. Κανένας από τους δικαιοδόχους δεν είχε ορισμένο προϋπολογισμό που προοριζόταν για δράσεις με σκοπό τη διατήρηση πελατών. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν δαπανούν πόρους για τη διατήρηση πελατών. Απλά, περιορίζουν τις πρακτικές τους για την διατήρηση πελατών στην αποστολή επιστολών (υπενθυμίσεις για τον έλεγχο του οχήματος) στους πελάτες τους, και θεωρούν τις δαπάνες για τη δραστηριότητα αυτή ως κοινό στοιχείο του συνολικού τους προϋπολογισμού. Το γεγονός ότι δεν καταχωρούν αυτό το ποσό ως ειδικό προϋπολογισμό φανερώνει ότι δεν θα αφιέρωναν περισσότερα χρήματα για άλλες πρακτικές με επίκεντρο τη διατήρηση πελατών.

Τα ποσά που δαπανώνται, εν τέλει, για την διατήρηση πελατών από κάθε δικαιοδόχο εξαρτώνται από τον αριθμό των τεχνικών ελέγχων οχημάτων που διενεργούνται. Αποστέλλουν επιστολή σε κάθε πελάτη, όταν πλησιάζει η λήξη της προθεσμίας τους για τον έλεγχο του οχήματος• εάν δεν κλειστεί ραντεβού κοντά στην ημερομηνία λήξη της προθεσμίας, γίνεται ένα τηλεφώνημα για να ερωτηθεί ο πελάτης αν θα ήθελε να προγραμματίσει κάποιο ραντεβού.

Επιπλέον, και οι πέντε συμμετέχοντες συμφώνησαν ότι η αποστολή μιας επιστολής τυγχάνει μεγαλύτερης εκτίμησης από ό,τι ένα τηλεφώνημα το οποίο δεν είναι συχνά ευπρόσδεκτο, καθώς μπορεί να είναι ενοχλητικό ή να μη φτάνει πάντα στον ενδιαφερόμενο. Επιπλέον, συχνά ξεχνιέται αμέσως μόλις τελειώσει το τηλεφώνημα. Η πρακτική της υπενθύμισης μέσω επιστολών φαίνεται καταλληλότερη και, επομένως, την υιοθετούν όσο το δυνατόν περισσότερο.

Τα ποσά που δαπανώνται από τους ερωτηθέντες δικαιοδόχους για τη διατήρηση πελατών παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα σε σύγκριση με τα ποσά που δαπανώνται σε στρατηγικές μάρκετινγκ.

Πίνακας 1: Ποσά που δαπανώνται από δικαιοδόχους για τη διατήρηση πελατών και τις στρατηγικές μάρκετινγκ

Δικαιοδόχος	Ποσό που δαπανήθηκε για τη διατήρηση πελατών το 2008	Ποσό που δαπανήθηκε για το μάρκετινγκ το 2008
A	10.000 €	10.000 €
B	15.000 €	30.000 €
Γ	11.000 €	7% του ετήσιου κύκλου εργασιών
Δ	9.000 €	15.000 €
E	100.000 €	50.000 €

Σε ό,τι αφορά στη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων, όλα τα ιδιωτικά ΚΤΕΟ είναι υποχρεωμένα να έχουν τεκμηριωμένη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων, σύμφωνα με το ισχύον πρότυπο ποιότητας (ΕΛΟΤ EN ISO/IEC 17020). Όλα τα καταστήματα παρέχουν έντυπα δελτία παραπόνων διαθέσιμα στους πελάτες στο χώρο αναμονής του καταστήματος. Το πρότυπο ποιότητας που προαναφέρθηκε είναι επίσης υποχρεωτικό, ως εκ τούτου όλοι οι ερωτηθέντες ακολουθούν πράγματι μια ακριβή διαδικασία διαχείρισης παραπόνων και αποκρίνονται σε όλα τα παράπονα πελατών.

Ωστόσο, όλοι οι διευθυντές επιβεβαίωσαν την αποδοχή λεκτικών παραπόνων από πελάτες πρόσωπο με πρόσωπο ή μέσω τηλεφώνου. Οι αποδέκτες των εν λόγω λεκτικών παραπόνων είναι οι ίδιοι οι διευθυντές και, συχνότερα, οι εργαζόμενοι. Τα αποτελέσματα αυτά μεταφέρονται μεν στη διεύθυνση, αλλά, στα περισσότερα καταστήματα η διαδικασία αυτή δεν έχει καθοριστεί με σαφήνεια και τα παράπονα αυτά δεν καταχωρούνται.

Επομένως, σύγκριση μεταξύ καταστημάτων σχετικά με τις διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων δεν μπορεί να γίνει, αφού όλα ακολουθούν την ίδια



διαδικασία. Στο μέλλον θα μπορούσε να εξεταστεί η διαχείριση προφορικών παραπόνων, η οποία ίσως να απέδιδε στην διατηρησιμότητα πελατών.

### 5.3.3 Σχέδιο διατηρησιμότητας πελατών

Ένα από τα στοιχεία που συνθέτουν το εννοιολογικό πλαίσιο που αφορά τη διατηρησιμότητα πελατών είναι ο σχεδιασμός διατηρησιμότητας πελατών. Ο σχεδιασμός, σύμφωνα με τους DeSouza (2006) και Rozenberg και Czepiel (1984), αφορά τη διερεύνηση και την εκτέλεση συγκεκριμένων πρακτικών. Στους ερωτηθέντες τέθηκε το ερώτημα εάν έχουν οποιεσδήποτε διαδικασίες όσον αφορά τη μέτρηση της διατηρησιμότητας πελατών, ή εάν απευθύνονται σε πρώην πελάτες για ερωτήσεις, εάν προσπαθούν να προσδιορίσουν τους φραγμούς μεταστροφής των πελατών που αποσκίρτησαν, εάν διεξάγουν οποιαδήποτε ανάλυση χαρτοφυλακίου πελατών μέσω κατηγοριοποίησης/τμηματοποίησης και ανάλυσης, ώστε να αποτραπεί η απώλεια των πελατών.

Παρόλο που όλοι οι συμμετέχοντες επιβεβαίωσαν αυθόρμητα ότι μετρούν τη διατηρησιμότητα πελατών, όταν ζητήθηκαν συγκεκριμένα στοιχεία, αποδείχθηκε ότι επρόκειτο για έναν σφαιρικό υπολογισμό του μηνιαίου κύκλου εργασιών σε σύγκριση με τον αντίστοιχο μήνα πριν από δύο χρόνια. Για να προσδιοριστεί πόσοι από τους πελάτες είναι καινούριοι, ή πόσοι από τους παλαιούς πελάτες έχουν διατηρηθεί ή απωλεσθεί, πρέπει να εκτελεστεί μια περίπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία, η οποία δεν υποστηρίζεται από το ηλεκτρονικό σύστημα επεξεργασίας δεδομένων των δικαιιοδόχων. Για το λόγο αυτό, οι περισσότεροι δικαιιοδόχοι αμελούν τη διαδικασία αυτή, αν και είναι βέβαιο ότι, εάν υπήρχε κάποιο εργαλείο μέτρησης, όλοι οι δικαιιοδόχοι θα ενδιαφέρονταν να το χρησιμοποιήσουν, αφού η αξία των εν λόγω πληροφοριών τυγχάνει ευρείας εκτίμησης.

Μόνο ένας από τους ερωτηθέντες είχε έτοιμη μια συγκεκριμένη διαδικασία για τέτοιου είδους μέτρηση. Ο δικαιιοδόχος Β απέδειξε ότι η διατηρησιμότητα των πελατών δεν μετράται απλώς αλλά και αναλύεται και αξιολογείται σε γραπτή μορφή. Παράδειγμα της μηνιαίας έκθεσης διατήρησης πελατών του υποκαταστήματος παρατίθεται στο σχήμα 14.



έρευνάς του έδειξαν ότι το 30% των πελατών τους ήταν γυναίκες και το 70% άνδρες, ενώ το 90% από αυτούς ήταν μεταξύ 35-65 ετών.

Εικόνα 15: Αιτίες απώλειας πελατών όπως προσδιορίστηκαν από τους ερωτηθέντες



Ένας βασικός λόγος για τον οποίο χάνονται πελάτες είναι ο έντονος ανταγωνισμός. Περισσότερα ΚΤΕΟ λειτουργούν πλέον σε μεγάλες πόλεις και οι άνθρωποι τείνουν να πιστεύουν ότι όλα τα ΚΤΕΟ προσφέρουν λίγο ή πολύ τις ίδιες υπηρεσίες. Κατά συνέπεια, οι πελάτες οι οποίοι συνήθιζαν να πηγαίνουν στο ΚΤΕΟ της AUTOVISION τώρα τείνουν να αποστατούν χάριν ενός νέου ΚΤΕΟ που βρίσκεται πιο κοντά στο σπίτι ή την εργασία τους, βάζοντας την τοποθεσία πάνω από τις υπηρεσίες.

Ο δεύτερος βασικός λόγος φαίνεται να είναι τα αποτελέσματα του τεχνικού ελέγχου. Το να περάσει κανείς με επιτυχία τον τεχνικό έλεγχο του οχήματός του θεωρείται πιο σημαντικό από το να προβεί στον σωστό έλεγχο των βασικών λειτουργιών του οχήματος του. Αυτό οφείλεται στην παροχή κακών υπηρεσιών από τα δημόσια ΚΤΕΟ για πάνω από 20 χρόνια. Κατά συνέπεια, η φυσική αντίδραση μετά από ένα κακό αποτέλεσμα είναι η επιλογή ενός άλλου ΚΤΕΟ που «υπόσχεται» καλύτερα αποτελέσματα.

Οι παραπάνω είναι οι δύο κύριοι λόγοι που αναγνώρισαν οι ερωτηθέντες διευθυντές ως αιτίες για την απώλεια των πελατών. Ένας τρίτος λόγος που

αναφέρθηκε, ωστόσο, είναι η αποφυγή του ελέγχου• κάποιιοι μπορεί απλά να παραμελούν την υποχρέωσή τους για τεχνικό έλεγχο, καθώς δεν υπάρχει επαρκής αστυνόμευση για την επιβολή της. Ωστόσο, οι πελάτες που δεν παρουσιάστηκαν για τον έλεγχο δεν θα πρέπει να προσμετρώνται με εκείνους που αποσκήρτησαν, μιας και τούτο συνεπάγεται ότι ο πελάτης έχει μεταβεί σε ένα νέο φορέα παροχής υπηρεσιών.

Επιπλέον, οι διευθυντές δεν φαίνεται να έχουν λάβει καμία πρωτοβουλία έναντι των απωλεσθέντων πελατών. Υιοθετούν ορισμένες πρακτικές, προκειμένου να μη χάσουν τους πελάτες τους προτείνοντας ανταγωνιστικές τιμές, αλλά μετά βίας παίρνουν τα κατάλληλα μέτρα. Μόνο ένας από τους ερωτηθέντες, που δραστηριοποιείται σε μεγάλη πόλη, έχει αποδείξει ότι πήρε συνέντευξη από μερικούς από τους πρώην πελάτες τους. Επιπλέον, ένας σημαντικός παράγοντας που θα εμπόδιζε τους πελάτες να αποσκηρτήσουν προς άλλο ΚΤΕΟ θα ήταν το θετικό αποτέλεσμα του ελέγχου. Ωστόσο, όλοι ανέφεραν ότι δεν θα προχωρούσαν σε μια τέτοια πρακτική, δεδομένου ότι δεν είναι μόνο επικίνδυνη αλλά και ανήθικη.

#### 5.3.4 Αξιολόγηση του Εννοιολογικού Πλαισίου

Οι περισσότερες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που μετρούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν τιμή «Ναι» και «Όχι». Ωστόσο, στην περίπτωση που η απάντηση είναι «Ναι», απευθύνεται επιπλέον μια ανοιχτή ερώτηση. Τα ερωτήματα διερευνούν την παρουσία ή την απουσία μιας σειράς στρατηγικών και πρακτικών που στοχεύουν στην επίτευξη διατηρησιμότητας των πελατών.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις πρακτικές των πέντε δικαιοδόχων. Όλα τα συστατικά του εννοιολογικού πλαισίου συμπεριλαμβάνονται στον πίνακα, ενώ σημειώνονται εκείνες οι πρακτικές και στρατηγικές που ακολουθούνται από κάθε υποκατάστημα.

Πίνακας 2: Παρουσίαση λειτουργικών στρατηγικών των πέντε δικαιιοδόχων

Franchisee	Διαδικαία διατηρησιμότητας πελατείας (ΔΣ)								
	Προϋπολογισμός για ΔΠ	Υπεύθυνος για ΔΠ	Διαδικασία παραπόνων	Σχεδιασμός ΔΠ					
				Μέτρηση διατηρησιμότητας	Ανάλυση χαρτοφυλακίου			Ρωτώντας παλαιούς πελάτες	Φραγμός μεταστροφής πελατών
						Κατηγοριοποιήσεις	Έρευνα feedback		
<b>A</b>			•						
<b>B</b>		•	•	•			•	•	
<b>Γ</b>			•						
<b>Δ</b>			•						
<b>E</b>		•	•		•	•		•	

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ένας τρόπος για να προσδιοριστούν οι επιτυχείς πρακτικές είναι ο υπολογισμός του μέσου ποσοστού διατηρησιμότητας μεταξύ των δικαιιοδόχων και, ακολούθως, μια λεπτομερής εξέταση των δικαιιοδόχων που έχουν ποσοστό διατήρησης πελατών άνω του μέσου όρου.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 3, το μέσο ποσοστό διατήρησης πελατών είναι 51,48%. Θα μπορούσαμε λοιπόν να υποθέσουμε ότι όλοι οι δικαιιοδόχοι που έχουν ποσοστό διατήρησης πελατών πάνω από τον μέσο όρο έχουν πολύ καλές επιδόσεις στη διατηρησιμότητα πελατών.

Πίνακας 3: Ποσοστά διατηρησιμότητας πελατών.

Δικαιοδόχος	Ποσοστό Διατηρησιμότητας Πελατών	Μέσο Ποσοστό Διατήρησης
A	55%	51,48%
B	47,56%	
Γ	60,39%	
Δ	61,02%	
E	33,45%	

Σε αυτή την περίπτωση, θα υποστηρίζαμε ότι οι δικαιοδόχοι A, Γ και Δ έχουν εξαιρετικά καλές επιδόσεις. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε, το ποσοστό διατήρησης πελατών δεν μπορεί να εξετασθεί και αξιολογηθεί ανεξάρτητα από την αύξηση του ανταγωνισμού σε κάθε συγκεκριμένη περιοχή.

Στον πίνακα που ακολουθεί, η αύξηση του ανταγωνισμού, δηλαδή ο αριθμός των ανταγωνιστικών ΚΤΕΟ σε κάθε εξεταζόμενη περιοχή, έχει διατυπωθεί ως ποσοστό. Ο ρυθμός αύξησης του ανταγωνισμού κυμαίνεται μεταξύ 0% και 280%.

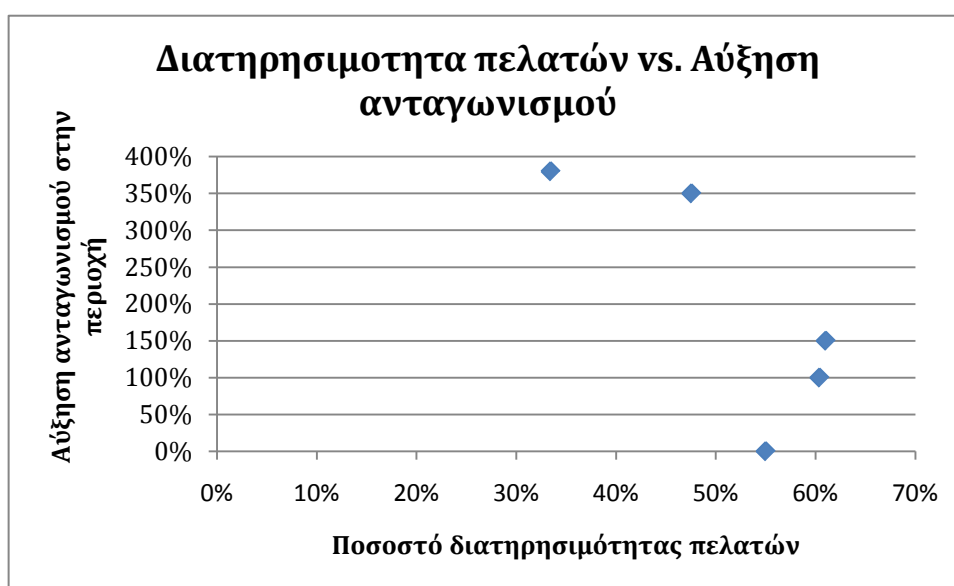
Πίνακας 4: Ποσοστό αύξησης ανταγωνισμού σε κάθε περιοχή

Αύξηση Ανταγωνισμού	
ΠΕΡΙΟΧΗ Α	0%
ΠΕΡΙΟΧΗ Β	250%
ΠΕΡΙΟΧΗ Γ	100%
ΠΕΡΙΟΧΗ Δ	50%
ΠΕΡΙΟΧΗ Ε	280%

Για τον εντοπισμό των δικαιιοδόχων που υπερéχουν στη διατήρηση πελατών και την αξιολόγηση ή αποτίμηση του εννοιολογικού πλαισίου σε σχέση με τις πρακτικές τους, θα χρειαστεί να ταξινομηθούν εκ νέου τα καταστήματα, λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που λειτουργούν στην περιοχή τους, καθώς και την αποτελεσματικότητά τους στη διατηρησιμότητα πελατών.

Η αναμενόμενη συσχέτιση μεταξύ διατηρησιμότητας πελατών και αύξησης ανταγωνισμού θα ήταν λογικό να αποτελεί γραμμική συσχέτιση, όπως αυτή που παρουσιάζεται από τη διακεκομμένη κόκκινη γραμμή στο γράφημα (Εικόνα 16) παρακάτω. Ωστόσο, τα αποτελέσματα που σημειώνονται στο γράφημα δείχνουν μια μη-γραμμική συσχέτιση.

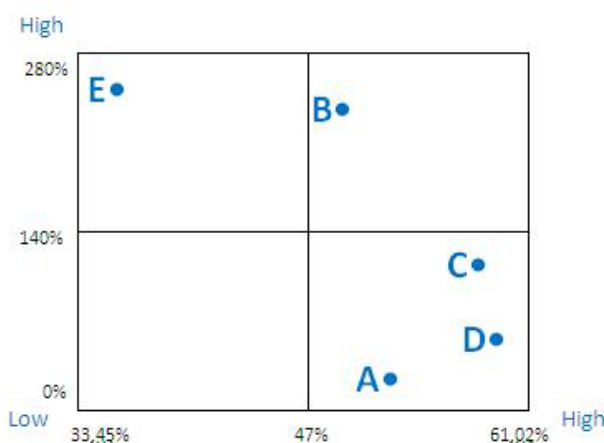
Εικόνα 16: Διατηρησιμότητα πελατών κατά αύξησης ανταγωνισμού



Έχοντας ένα σύνθετο εννοιολογικό πλαίσιο προς αξιολόγηση, καθώς και, περιορισμένο αριθμό περιπτώσεων, δεν μπορεί εύκολα να γίνει στατιστική ανάλυση. Για την αποτελεσματική μέτρηση και την κατάταξη των επιδόσεων των δικαιιοδόχων θα επιχειρηθεί μια εννοιολογική ανάλυση χρησιμοποιώντας ένα πλέγμα.

Τα υψηλότερα και τα χαμηλότερα ποσοστά διατήρησης πελατών (33,45% και 61,02%), καθώς και αυτά της αύξησης του ανταγωνισμού (0% και 280%) χρησιμοποιούνται ως όρια διακύμανσης, ενώ η μέση τιμή τους χρησιμοποιείται ως σημείο αναφοράς (47% και 140% αντίστοιχα).

Εικόνα 17: Εννοιολογικό πλέγμα



Όπως φαίνεται στο Σχήμα 17, οι Δικαιοδόχοι A, Γ και Δ είναι σε θέση να επωφεληθούν εύλογα από ένα σχετικά ευνοϊκό κλίμα ανταγωνισμού. Υπό αυτή την έννοια οι πρακτικές διαχείρισής τους θα αναμενόταν να είναι σχετικά επιτυχείς. Από την άλλη πλευρά, ο δικαιοδόχος E αντιμετώπισε πολύ μεγάλο ανταγωνισμό, αλλά απέτυχε να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς του. Αν δεχτούμε ότι ο σκοπός των πρακτικών διαχείρισης είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων άνω του μέσου όρου, είναι σαφές ότι στην προκειμένη περίπτωση αυτές οι πρακτικές δεν έχουν επιτύχει τον σκοπό τους. Τέλος, ο δικαιοδόχος B, ξεπέρασε τις αντίξοες συνθήκες της αγοράς και πέτυχε ένα μάλλον θετικό, άνω του μέσου όρου, ποσοστό διατήρησης πελατών εν μέσω, ωστόσο, αυξημένου ανταγωνισμού.

Οι λειτουργικές στρατηγικές που υιοθέτησε ο Δικαιοδόχος B, όπως φαίνονται στον παρακάτω πίνακα, είναι αυτές που δείχνουν να συμβάλλουν περισσότερο στην επίτευξη καλών επιδόσεων και αποτελεσμάτων ως προς τη διατήρηση πελατών.

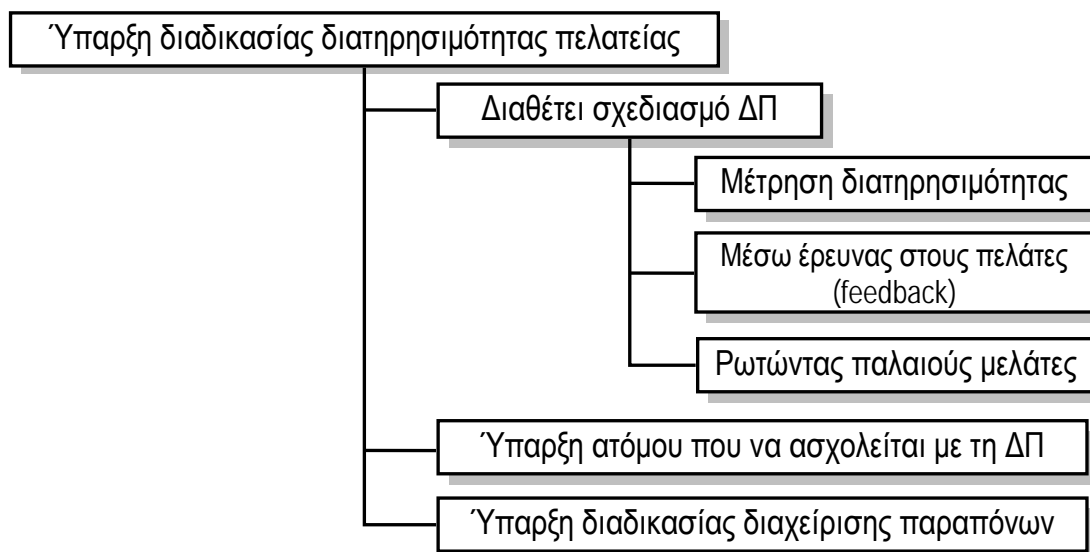


Πίνακας 5: Λειτουργικές στρατηγικές που ακολουθεί ο Δικαιοδόχος Β

Franchisee	Διαδικαία διατηρησιμότητας πελατείας (ΔΣ)								
	Προϋπολογισμός για ΔΠ	Υπεύθυνος για ΔΠ	Διαδικασία παραπόνων	Σχεδιασμός ΔΠ					
				Μέτρηση διατηρησιμότητας	Ανάλυση χαρτοφυλακίου			Ρωτώντας παλαιούς πελάτες	Φραγμός μεταστροφής πελατών
						Κατηγοριοποιήσεις	Έρευνα feedback		
<b>A</b>			•						
<b>B</b>		•	•	•			•	•	
<b>Γ</b>			•						
<b>Δ</b>			•						
<b>E</b>		•	•		•	•		•	

Ο δικαιοδόχος Β έχει υιοθετήσει κάποιες λειτουργικές στρατηγικές σχετικά με τη διατήρηση πελατών. Οι διαδικασίες αυτές παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα το οποίο απεικονίζει την επικύρωση του αρχικού εννοιολογικό πλαισίου που εξετάστηκε.

Εικόνα 18: Επικράτηση του εννοιολογικού πλαισίου



Ωστόσο, όπως φαίνεται στον Πίνακα 5, υπάρχουν ορισμένες στρατηγικές που δεν έχουν αξιολογηθεί, επειδή δεν έχουν εφαρμοστεί από κανέναν εκ των ερωτηθέντων. Μια μελλοντική έρευνα ή η επέκταση της παρούσας έρευνας και σε άλλους δικαιοδόχους θα μπορούσε να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα πρόσθετων πρακτικών και στρατηγικών που ίσως συνεισφέρουν στην διατήρηση των πελατών.

#### 5.4 Περιληπτική αξιολόγηση των ευρημάτων και συστάσεις λειτουργικών στρατηγικών

Η μελέτη αυτή επικεντρώθηκε κυρίως στην αξιολόγηση ενός εννοιολογικού πλαισίου για τη διατηρησιμότητα πελατών μιας αλυσίδας Κέντρων Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων στην Ελλάδα. Ειδικότερα, η έρευνα είχε σκοπό να αποδείξει ποιές από τις στρατηγικές που ακολουθούνται από τα καταστήματα που ερευνήθηκαν, συνδέονται με άριστες επιδόσεις στη διατηρησιμότητα πελατών. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι ορισμένα τμήματα των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται καθώς και ο σχεδιασμός, μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο στους πελάτες. Αξίζει να σημειωθεί ότι η πρόβλεψη ατόμου ή η ανάθεση ευθύνης για τη διατηρησιμότητα των πελατών, τη μέτρησή της, τη διεξαγωγή ερευνών

feedback και τις «συνεντεύξεις» πελατών, έχει ιδιαίτερα θετική επίδραση στη διατηρησιμότητα.

Εξάλλου, τα παραπάνω αποτελέσματα δεν μπορούν να αξιολογηθούν χωρίς να ληφθούν υπ' όψιν οι εξωτερικοί παράγοντες, όπως είναι η περιοχή στην οποία εδρεύει ένα κατάστημα, η αύξηση του ανταγωνισμού στην συγκεκριμένη περιοχή, καθώς και η αντίληψη των πελατών σχετικά με την παρεχόμενη υπηρεσία.

Τα παραπάνω ευρήματα θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών και να δώσουν την ευκαιρία για τη διαμόρφωση στρατηγικής για τη διατηρησιμότητα των πελατών όχι μόνο για τα επιμέρους καταστήματα, τους δικαιοδόχους της AUTOVISION, αλλά, πολύ περισσότερο, για την μητρική εταιρεία/δικαιοπάροχο. Ο δικαιοδόχος θα μπορούσε να παράσχει πρωτίστως σχετικές οδηγίες προς όλους τους δικαιοδόχους, και σε μελλοντικό βήμα να ενσωματώσει τις προτεινόμενες στρατηγικές ως προϋποθέσεις για τις επιχειρησιακές λειτουργίες των δικαιοδόχων διά της σύμβασης franchise.

Άλλες οδηγίες που δεν έχουν διερευνηθεί εμπειρικά, αλλά μπορούμε να βρούμε στη βιβλιογραφία και σε ευρήματα προηγούμενων ερευνών, προτείνουν συμπληρωματικές πρακτικές που δύναται να βοηθήσουν ιδιαίτερα έναν διευθυντή καταστήματος. Όπως προτείνεται από τους Nguyen και Leblanc (2001) οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ θα πρέπει να δώσουν έμφαση στη φήμη της επιχείρησης, η οποία είναι σημαντική για τη δημιουργία μιας ευνοϊκής εικόνας αυξάνοντας έτσι την πελατειακή πίστη με θετικό αντίκτυπο προς όλους τους δικαιοδόχους. Προτείνεται επίσης, οι μητρικές εταιρείες να αξιολογούν την αποτελεσματικότητα του τρόπου προώθησης και διαφήμισης της εμπορικής ταυτότητας και από τις δύο πλευρές και, αν χρειάζεται, να την μεταβιβάζουν στους δικαιοδόχους• μπορούν επίσης να τονώσουν τη συνεργασία μεταξύ των δικαιοδόχων και να βελτιώσουν έτσι το αποτέλεσμα για όλη την αλυσίδα (Sigue και Chintagunta, 2009). Θα μπορούσε τέλος να μελετηθεί η δημιουργία συστημάτων με στόχο την πελατειακή πίστη με σαφή εικόνα του σκοπού τους, αφού είναι αποδεδειγμένο ότι, όταν ο σκοπός δεν είναι ξεκάθαρος, υπάρχει μια

λανθασμένη αντίληψη των συστημάτων και εσφαλμένη εφαρμογή τους (Ο' Malley, 1998).

## **5.5 Περιορισμοί**

Το ερευνητικό ζητούμενο που εξετάζει η παρούσα μελέτη, απεικονίζεται ως εννοιολογικό πλαίσιο και, ως εκ τούτου, την αποτελεσματικότητα αυτού του πλαισίου αξιολογεί η μελέτη στη συνέχεια. Ωστόσο, το εννοιολογικό πλαίσιο δημιουργήθηκε με βάση τις επιστημονικές αρχές και συμπεράσματα που διατυπώθηκαν (και τεκμηριώθηκαν με αναφορές), η ακρίβεια των οποίων θεωρείται δεδομένη και δεν αναζητείται σχετική επιβεβαίωση. Μολονότι το πλαίσιο αυτό δημιουργήθηκε με βάση προηγούμενες έρευνες που διεξήχθησαν με προοπτική διαχείρισης και διοίκησης, η ποιοτική ανάλυση άλλων ερευνών που επιδιώκουν την ανάλυση των αντιλήψεων των πελατών θα μπορούσε να αποδειχθεί πιο πολύτιμη και να επιτρέψει την εκμαίευση των καταλληλότερων συστατικών ενός πλαισίου διατήρησης πελατών.

Τυχόν ηθικοί φραγμοί θεωρείται πως απουσιάζουν από την έρευνα δεδομένου ότι οι δικαιοδόχοι που συμμετέχουν δεν είναι ανταγωνιστές αλλά μέλη του ίδιου δικτύου, που ασκούν όμοια επιχειρηματική δραστηριότητα σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και συνεπώς αντιμετωπίζουν ίδια προβλήματα και ανησυχίες. Το γεγονός αυτό, από την άλλη πλευρά, συνιστά περιορισμό για την εν λόγω μελέτη, γιατί αν η έρευνα μπορούσε να διεξαχθεί και σε ανταγωνιστές, θα ήταν πιο ολοκληρωμένη και ακριβής.

Οι πιθανοί κίνδυνοι σχετικά με την έρευνα αφορούν κυρίως στη συλλογή των δεδομένων. Πρώτα απ' όλα, ορισμένοι από τους όρους που χρησιμοποιούνται στο εννοιολογικό πλαίσιο είναι υποκειμενικοί• θα μπορούσαν να ερμηνευθούν διαφορετικά από διάφορα άτομα. Για να αποφευχθεί αυτό, έγινε λεπτομερής επεξήγηση των υπό συζήτηση θεμάτων από τον ερωτών. Επιπλέον, παρόλο που οι διευθυντές ήταν πρόθυμοι να συμμετάσχουν, ο ερωτών συνειδητοποίησε ότι προσπαθούσαν προφανώς να «αναβαθμίσουν» τις πρακτικές τους για να φανούν πιο εξελιγμένοι δίνοντας ψευδή δεδομένα. Για να αποφευχθεί αυτό, έγινε ρητή περιγραφή των στόχων και της διαδικασίας της έρευνας, πριν από τη

συνέντευξη, ενώ κατέστη επίσης σαφές ότι τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής θα τους κοινοποιούνταν έτσι ώστε να μπορούν να επωφεληθούν από σημαντικά και αντικειμενικά συμπεράσματα. Επιπλέον, το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται από όλους τους δικαιοδόχους της AUTOVISION δεν επεξεργάζεται αυτόματα τα δεδομένα διατήρησης πελατών. Τα ποσοστά διατηρησιμότητας πελατών ζητήθηκαν απευθείας από την μητρική εταιρεία και αναφέρονται σε ένα συγκεκριμένο τρίμηνο του 2007 και του 2009. Οι διαδικασίες και οι πρακτικές που εφαρμόζονταν σε όλα τα καταστήματα εξελίχθηκαν από την αρχική περίοδο έρευνας (Ιανουάριος 2007) μέχρι τη στιγμή διεξαγωγής των συνεντεύξεων. Ορισμένες από τις στρατηγικές που υιοθετήθηκαν εν τω μεταξύ, μπορεί να έχουν επίπτωση στη διατηρησιμότητα πελατών των υποκαταστημάτων που δεν μπορεί ακόμα να αναγνωρισθεί.

## **6 Συμπερασματικά σχόλια**

Βασικός στόχος της παρούσας μελέτης ήταν να θέσει υπό εξέταση ζητήματα που σχετίζονται με τη διατηρησιμότητα πελατών και το μάρκετινγκ πελατειακών σχέσεων, και να προβεί στην αξιολόγηση των επιμέρους πρακτικών που εφαρμόζονται από ένα δείγμα καταστημάτων μίας αλυσίδας franchise, και συγκεκριμένα ενός δικτύου Ιδιωτικών Κέντρων Τεχνικού Ελέγχου Οχημάτων.

Η έρευνα προσπάθησε να καταδείξει τους παράγοντες εκείνους που συνεισφέρουν σε ένα υψηλό βαθμό διατηρησιμότητας πελατών. Για το σκοπό αυτό, δημιουργήθηκε ένα εννοιολογικό πλαίσιο, με βάση τη βιβλιογραφία, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση πέντε καταστημάτων franchise. Σύμφωνα με την έρευνα, οι παράγοντες που συνεισφέρουν στην υψηλή διατηρησιμότητα πελατείας αφορούν:

- Την αξιολόγηση του σχεδιασμού σχετικά με τη πολιτική διατηρησιμότητας πελατείας
- Τον προσδιορισμό των βέλτιστων πρακτικών διατηρησιμότητας πελατείας
- Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εννοιολογικού πλαισίου
- Την εξοικίωση με τις βασικές αρχές διατηρησιμότητας πελατών

Η εργασία αυτή συνεισφέρει μία απλή σχετικά ανάλυση των δεδομένων που αντλήθηκαν από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με τους ιθύνοντες πέντε franchisees της αλυσίδας. Συνίσταται λοιπόν, για τη διεξαγωγή ακόμη πιο ασφαλών συμπερασμάτων, τα ευρήματα της έρευνας να επαναξιολογηθούν και να επεκταθούν, μέσω της άντλησης επιπρόσθετων δεδομένων. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- Επέκταση της έρευνας και στους υπόλοιπους δικαιοδόχους της Autovision
- Επέκταση της έρευνας σε εκτός του δικτύου Autovision ΚΤΕΟ
- Επιμήκυνση του χρόνου που αφορούν τα υπο μελέτη δεδομένα

Κατά τη διάρκεια της έρευνας αυτής, η εμπειρία έδειξε ότι υπάρχουν σημαντικά πεδία που δύναται να αναλυθούν περαιτέρω, προσφέροντας σημαντικά στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να περιλαμβάνει:

- Σύγκριση και αξιολόγηση των ευρημάτων σε σχέση με στοιχεία από το εξωτερικό, με σκοπό να αναδειχθούν οι ιδιαιτερότητες της ελληνικής επιχειρηματικότητας.
- Στατιστική ανάλυση με χρήση συντελεστών συσχέτισης προκειμένου να αναδειχθούν οι αλληλοεξαρτήσεις των μεταβλητών.
- Εκτενή έρευνα που θα ενέπλεκε τους εργαζόμενους των ΚΤΕΟ που βρίσκονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Ahmad, R. and Buttle, F. (2001) Customer retention management: a reflection on theory and practice. *Marketing Intelligence and Planning*, V. 20(3), σσ. 149-161

Ahmad, R. and Buttle, F. (2001) Customer retention: a potentially potent marketing management strategy. *Journal of Strategic Marketing*, V.9, σσ. 29-45

Allred, T. A. and Addams, L.H. (1999) Cost containment and customer retention practices at the top 100 commercial banks, savings institutions and credit unions. *Managing Service Quality*, V. 9(5), σσ. 352-359

Anderson, E.W. (1998) Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*, V. 1(1), σσ. 5-17

Ang, L. and Buttle, F. (2006) Customer retention management processes: a quantitative study. *European Journal of Marketing*, V. 40(1/2), σσ. 83-99.

Bodet, G. (2007) Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services* V. 15, σσ. 156-162

Bowman, D. and Narayandas, D. (2001) Managing customer-initiated contacts with manufacturers: The impact on share of category requirements and word-of-mouth behavior. *Journal of Marketing Research* V. 38 (August), σσ. 281-297

Chebat, J-C. (2002) The interplay of cognitions and emotions in building services customer retention, *Essays by Distinguished Marketing Scholars of the Society for Marketing Advances*, V. 11, σσ. 17-56

Coyles, S. and Gokey, C.T. (2005) Customer retention is not enough. *Journal of Consumer Marketing*, V.22(2), σσ. 101-105

Dawkins, P.M. and Reichheld, F.F. (1990) Customer retention as a competitive weapon, *Directors and Board*, V. 14, σσ. 42-47



DeSouza, G. (1992) Designing a Customer Retention Plan. The journal of business strategy, March/April 2002

Dimitriades, Z.S. (2006) Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organisations. Some evidence from Greece", Management Research News, V. 29(12), σσ. 782-800

Gelo, O., Braakmann, D. And Benetka, G. (2008) Quantitative and Qualitative Research: Beyond the Debate. Integrated Psychological Behaviour, V. 42, σσ. 266-290

Gronroos, C. (1990) Service Management and Marketing: managing the moments of truth in service competition, Lexington Books, Lexington, Mass

Kaufmann, P.J., Gordon, R.M. and Owers, J.E. (2000) Alternative profitability measures and marketing channel structure: The franchise decision. Journal of Business Research, V. 50, σσ. 217-224

KianSing, N.G. and Huan, L. (2001) Customer retention via data mining. Artificial Intelligence Review, V. 14(6), σσ. 569-590

Koksal, M.H. and Ozgul, E. (2007) The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. Marketing Intelligence & Planning, V. 25(4), σσ.326-342

Kotler P., Wong, V., Sonders, J. and Armstrong, G. (1996) Principles of Marketing. The European Edition. Prentice Hall, London

Ma Hao (1999) Constellation of competitive advantage: components and dynamics. Management Decision, V. 37(4), σσ. 348-355

Macintosh, G. (2007) Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. Journal of Services Marketing, V. 21(3), σσ. 150-159

Mc Dougall, G. (2001) Customer retention strategies: When do they pay off?. Services Marketing Quarterly, V. 22(1), σσ. 39-55

McMullan, R. (2005) A multiple-item scale for measuring customer loyalty development. Journal of Services Marketing, V. 19(7), σσ. 470-481

Mele, C. (2007) The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value. *Managing Service Quality*, V. 17(3), σσ. 240-258

Michael, S.C. (2002) Can a franchise chain coordinate? *Journal of Business Venturing*, V. 17, σσ. 325-341

Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994) *Quantitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2nd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage

Myhal, G.C., Kang, J. and Murphy, J.A. (2008) Retaining customers through relationship quality: a services business marketing case. *Journal of Services Marketing*, V. 22(6), σσ. 445-453

Nguyen, N. and Leblanc, G. (2001) Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services* V. 8 σσ. 227-236

O'Malley, L. (1998) Can loyalty schemes really build loyalty? *Marketing Intelligence & Planning*, V. 16(1), σσ. 47-55

Ottesen, G.G. and Grønhaug, K. (2006) Pursuing opportunities. Why so many fail and so few succeed, *European Journal of Marketing*, V. 40(1/2), σσ. 100-112

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1998) SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Spring, σσ. 12-40.

Pottruck, D.S. (1988) Eight keys to improving customer loyalty and retention through direct marketing, *International Journal of Bank Marketing*, V. 6(1), σσ. 14-20

Rosenberg, L.J. and Czepiel, J.A. (1984) A marketing approach for customer retention. *The Journal of Consumer Marketing*, V. 1(2), σσ. 45-51

Shemwell, D.J., Yavas, U. and Bilgin, Z. (1998) Customer-service provider relationships: an empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship oriented outcome. *International Journal of Service Industry Management*, V. 9, σσ. 155-68.

Sigue,S.P. and Chintagunta, P. (2009) Advertising strategies in a franchise system. *European Journal of Operational Research*, V. 198, σσ. 655-665

Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. and Anantharaman, R.N. (2002) The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach. *Journal of Services Marketing*, V. 16(4), σσ. 363-379

Van Triest, S., Bun, J.G.M., van Raaij, E.M. and Vernooij, M.J.A. (2009) The impact of customer-specific marketing expenses on customer retention and customer profitability, *Marketing Letters*, V. 20(2), σσ. 125–138

Veloutsou, C. and Moutinho, L. (2009) Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, V. 62, σσ. 314-322.

Venetis, A.K. and Ghauri, N.P. (2004) Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal of Marketing*, V. 28(11/12), σσ. 1577-1598

Ward, T. and Dagger, T.S. (2007) The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Services Marketing*, V. 21(4), σσ. 281-290

White, L. and Yanamandram, V. (2007) A model of customer retention of dissatisfied business services customers. *Managing Service Quality*, V. 17(3), σσ. 298-316

Zeithaml (as in Mele, 2007)

Zineldin, M. (2000) Total relationship management (TRM) and total quality management (TQM). *Managerial Auditing Journal*, V. 15(1/2), σσ. 20-28

Zineldin, M. (2000) TRM Total Relationship Management. *Studentlitteratur*, Lund

Igor Ansoff, *Corporate strategy*, Penguin books, 1988.

Bilton C., Cummings St., *Creative strategy – Reconnecting Business, and Innovation*, Wiley, 2010.

Butler David, *Στρατηγικά σχέδια ανάπτυξης μικρομεσαίων επιχειρήσεων*, Εκδ. Μ. Γκιούρδας, 2004.

*Λειτουργικές στρατηγικές διατήρησης πελατείας των μελών δικτύου franchise για τη διαμόρφωση στρατηγικής του δικαιιοπαρόχου. Η περίπτωση της αλυσίδας franchise της Autovision IKTEO AE*

Evans, J., Lindsay, W., *The Management and Control of Quality*, 4th edition, West Publishing Company, 1999.

Nirmalya Kumar, *Marketing as strategy*, Harvard business school press, 2004.

[www.autovision.fr](http://www.autovision.fr)

[www.autovision.gr](http://www.autovision.gr)

*Λειτουργικές στρατηγικές διατήρησης πελατείας των μελών δικτύου franchise για τη διαμόρφωση στρατηγικής του δικαιοπαρόχου. Η περίπτωση της αλυσίδας franchise της Autovision ΙΚΤΕΟ ΑΕ*

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 – Ερωτηματολόγιο**

## Ερωτηματολόγιο

### 1. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ

Θέση στην εταιρία: .....

Ηλικία: .....

Φύλο: .....

Επίπεδο μόρφωσης:.....

Έτος ίδρυσης της εταιρίας?

.....

Πόσα ιδιωτικά ΚΤΕΟ έχετε?

Αριθμός γραμμών ελέγχου (ανά κατάστημα)

Ποιος είναι ο αριθμός εργαζομένων στην εταιρία σας?

1-8

9-15

16-20

21-30

Περισσότεροι .....

*Λειτουργικές στρατηγικές διατήρησης πελατείας των μελών δικτύου franchise για τη διαμόρφωση στρατηγικής του δικαιοπαρόχου. Η περίπτωση της αλυσίδας franchise της Autovision ΙΚΤΕΟ ΑΕ*

Πόσους τεχνικούς ελέγχους διενεργήσατε (ανά έτος) ?

\_\_\_\_\_ 2004

\_\_\_\_\_ 2005

\_\_\_\_\_ 2006

\_\_\_\_\_ 2007

\_\_\_\_\_ 2008

Πόσα άλλα κέντρα ελέγχου οχημάτων υπάρχουν στη περιοχή σας?

Autovision

Ανεξάρτητο

Κρατικό

Ποια είναι η γνώμη σας για τις στρατηγικές μάρκετινγκ της AUTOVISION?

.....  
.....





Λειτουργικές στρατηγικές διατήρησης πελατείας των μελών δικτύου franchise για τη διαμόρφωση στρατηγικής του δικαιοπαρόχου. Η περίπτωση της αλυσίδας franchise της Autovision IKTEO AE

Εάν ναι, παρακαλώ αναφέρετε:

Εάν όχι, παρακαλώ αξιολογήστε τους παρακάτω λόγους απώλειας πελατών:

1=Λιγότερο πιθανό

5=Περισσότερο πιθανό

	1	2	3	4	5
Τιμή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δυσανεστημένος με την προσφερθείσα υπηρεσία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξαιτίας πολιτικών δεσμών & εκτιμήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αύξηση ανταγωνισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Χωροθέτηση του ΚΤΕΟ (Location)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έλειψη διαφήμισης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ

Διαθέτει η εταιρία σας προϋπολογισμό για διαδικασίες/δράσεις που αφορούν τη διατηρησιμότητα πελατείας?

Ναι

Όχι

Εάν ναι, Ποιος είναι ο ετήσιος προϋπολογισμός?

..... €

Ακόμη και αν δεν έχετε προϋπολογίσει ποσό, πόσο νομίζετε πως ξοδεύετε για τη διατηρησιμότητα πελατείας?

..... €

Διαθέτει η εταιρία σας προϋπολογισμό για στρατηγικές μάρκετινγκ?

Ναι

Όχι

Εάν ναι, ποιος είναι ο ετήσιος προϋπολογισμός?

..... €

4. Η ΥΠΑΡΞΗ ΑΤΟΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ

Διαθέτει η εταιρία σας άτομο που να ασχολείται με τη διατηρησιμότητα πελατείας?

Ναι

Εάν ναι, ποιος είναι ο τίτλος της θέσης του στην οργάνωση?

Παρακαλώ αναφέρατε .....

Όχι

Εάν όχι, εσείς, ως διευθυντής, ποιες πρωτοβουλίες πήρατε σχετικά με τη διατηρησιμότητα πελατείας?

Παρακαλώ αναφέρατε .....

5. ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Διαθέτετε διαδικασία διαχείρισης παραπόνων?

Ναι

Όχι

Εάν ναι, είναι

τεκμηριωμένη

Μη τεκμηριωμένη

Εάν είναι, εφαρμόζεται αυτή σωστά?

Ναι

Όχι

Εάν όχι, σχεδιάζετε να εφαρμόσετε μια στο συντόμως?

Ναι

Όχι

Με ποιο τρόπο συλλέγετε τα παράπονα?

Μέσα από ειδικές φόρμες διδομένων

Τηλεφωνικά

Άλλος τρόπος .....

Πώς γίνεται η διαχείριση παραπόνων?

Γραπτά παράπονα (μέσω ειδικής φόρμας):

.....

Προφορικά παράπονα (παρακαλώ εξηγήστε: μέσω τηλεφώνου, υπαλλήλου κλπ):

.....

6. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Πώς τα παρακάτω **εκτιμάτε** πως θα συνέβαλλαν στη διατηρησιμότητα της πελατείας σας?

1=Λιγότερο αποτελεσματικά

5=Περισσότερο αποτελεσματικά

	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> Η ύπαρξη προγράμματος διατηρησιμότητας πελατείας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Μέτρηση διατηρησιμότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Η ανάλυση χαρτοφυλακίου πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ρωτώντας παλαιούς πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Προσδιορισμός των φραγμών μεταστροφ πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Άλλος τρόπος .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Εκχώρηση ποσού προϋπολογισμού ειδικά στη διατηρησιμότητα πελατείας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Διάθεση ατόμου αποκλειστικά στη διατηρησιμότητα πελατείας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Υιοθέτηση διαδικασίας διαχείρισης παραπόνων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Τι κάνετε για να εξασφαλίσετε την ευχαρίστηση των πελατών σας?

Παρακαλώ αναφέρετε:

.....

.....

.....

Λειτουργικές στρατηγικές διατήρησης πελατείας των μελών δικτύου franchise για τη διαμόρφωση στρατηγικής του δικαιοπαρόχου. Η περίπτωση της αλυσίδας franchise της Autovision IKTEO AE

Εκτιμάτε πως κάποιες οι παρακάτω δράσεις θα βοηθούσαν αποτελεσματικά στη διατηρησιμότητα της πελατείας?

1=Διαφωνώ απόλυτα

5=Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
Επιπλέον παροχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσφορές προσέλκυσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επαφές για την ενίσχυση των πωλήσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στοχευμένη διαφήμιση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επικοινωνία μετά τη πώληση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Λειτουργικές στρατηγικές διατήρησης πελατείας των μελών δικτύου franchise για τη διαμόρφωση στρατηγικής του δικαιοπαρόχου. Η περίπτωση της αλυσίδας franchise της Autovision IKTEO AE*

### ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι επιχειρηματικές πληροφορίες που παρέχετε θα χρησιμοποιηθούν για το σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας και μόνο και χωρίς συγκεκριμένη αναφορά πηγής.

Εχετε αντίρρηση να συμπεριληφθεί η επωνυμία της επιχείρησής σας ως συνεισφορά στην έρευνα δίχως συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με το δυναμικό της και τη λειτουργία της?

Ναι

Όχι

Σας ευχαριστώ θερμά!