



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS
Μονάδα καινοτομίας & επιχειρηματικότητας



ΚΑΙΝΟΤΟΜΩ ΕΠΙΧΕΙΡΩ

Επιμέλεια Έκδοσης:

Καθηγητής **Σπύρος Λιούκας**

Επιστημονικός Υπεύθυνος Πράξης

"Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας (ΜΚΕ)

του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών"

ΑΘΗΝΑ, Οκτώβριος 2013

ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ο.Π.Α.

Το Έργο «Μονάδα καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας (ΜΚΕ) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών» υλοποιείται μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο - ΕΚΤ) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ: ΤΟ
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Συγγραφική Ομάδα:

Ζώτου Αθηνά, πτυχιούχος Ποιμαντικής και Κοινωνικής Θεολογίας (Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης), MA. in Mass Communications(London Metropolitan University, UK), Υποψήφια Διδάκτορας (Ο.Π.Α.)

Κυρούση Αντιγόνη, πτυχιούχος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας (Ο.Π.Α.), MBA (Ο.Π.Α.), Υποψήφια Διδάκτορας (Ο.Π.Α.)

Επιστημονική Καθοδήγηση:

Πανηγυράκης Γεώργιος, Καθηγητής του Ο.Π.Α.

Η πνευματική ιδιοκτησία αποκτάται χωρίς καμία διατύπωση και χωρίς την ανάγκη ρήτρας απαγορευτικής των προβολών της. Επισημαίνεται πάντως ότι κατά το Ν.2121/1993 και τη Διεθνή Σύμβαση της Βέρνης (που έχει κυρωθεί με το Ν.100/1975) απαγορεύεται η αναδημοσίευση και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος έργου, με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση ή άλλη διασκευή, χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη και του συγγραφέα.

ΔΙΔΑΚΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Οι διδακτικοί στόχοι της παρούσας μελέτης περίπτωσης είναι:

- Να γνωρίσουν οι αναγνώστες ένα παράδειγμα κοινωνικής επιχείρησης στην Ελλάδα.
- Να κατανοήσουν οι αναγνώστες την έννοια της κοινωνικής επιχείρησης μέσα από το συγκεκριμένο παράδειγμα.
- Να κατανοήσουν οι αναγνώστες τον τρόπο με τον οποίο οι πόροι και ικανότητες του υπό μελέτη οργανισμού συνδυάζονται με την παροχή κοινωνικής προσφοράς.

ΛΕΞΕΙΣ - ΚΛΕΙΔΙΑ

Κοινωνική επιχείρηση

Μη κερδοσκοπικός οργανισμός

Εξυπηρέτηση πελάτη/ πολίτη

Πελατοκεντρική φιλοσοφία

Ιδιωτικός/ Δημόσιος τομέας

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης εστιάζει στην περιγραφή και την ανάλυση της δράσης του Ελληνικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών (ΕΙΕΠ) υπό το πρίσμα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας, και συγκεκριμένα επικεντρώνεται στη δημιουργία αξίας που προκύπτει μέσα από τη διάχυση της φιλοσοφίας της εξυπηρέτησης πελάτη σε φορείς του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, με τα πλεονεκτήματα που αυτή συνεπάγεται για την εμπειρία του πελάτη/ πολίτη/ καταναλωτή.

1. ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΙΕΠ

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών (ΕΙΕΠ) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ο οποίος ιδρύθηκε το 2004 με την υποστήριξη 37 πολυεθνικών και μεγάλων Ελληνικών εταιριών και επιστημονικών φορέων που λειτουργούν στην Ελλάδα, μεταξύ των οποίων και το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Σήμερα απαριθμεί περισσότερα από 100 μέλη που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κλάδων και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως τηλεπικοινωνίες, εταιρείες συμβούλων και ερευνών, πληροφορική, αυτοκινητοβιομηχανίες, εταιρείες τροφίμων και ποτών, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ακτοπλοϊκές εταιρείες, κλπ. Μέλη του ΕΙΕΠ είναι ηγετικές πολυεθνικές και ελληνικές εταιρίες, δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί που θέτουν ως κυρίαρχό τους μέλημα την εξυπηρέτηση των πελατών, όπως: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, KRAFT Foods HELLAS, ΕΛΤΑ, Toyota, Vodafone, Cosmote, Trofekt Masterfoods, Tasty Foods, Goody's, Diageo, Wella, Microsoft, Mazda, Roche, Minoan lines, GFK Market Analysis, Marks & Spencer, Athens International Airport, NOVA BANK, Eurobank Cards, Τράπεζα Κύπρου, Όμιλος Κωτσόβολος, IKEA, Service 800-Teleperformance, FIAT, AIROTEL, Partners S.A. κλπ. Πλέον, στο δυναμικό των μελών του ΕΙΕΠ συμπεριλαμβάνονται και δημόσιοι οργανισμοί, όπως η ΕΥΔΑΠ και ο ΟΤΕ. Στο Διοικητικό του Συμβούλιο συμμετέχουν ανώτατα στελέχη του επιχειρηματικού κόσμου και μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας. Το ΕΙΕΠ μέσω των μελών του απευθύνεται στον "εξυπηρετούμενο" πελάτη, πολίτη, άνθρωπο με στόχο τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησής του.

Αποστολή του ΕΙΕΠ είναι η ανάπτυξη και προώθηση της ποιότητας στην εξυπηρέτηση του πελάτη, πολίτη, καταναλωτή στην Ελλάδα, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Ουσιαστικά, η αποστολή του ΕΙΕΠ είναι η δημιουργία, η διάδοση και η ενίσχυση της παιδείας στον τομέα της εξυπηρέτησης του πελάτη τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στο δημόσιο τομέα. Στους στόχους του ΕΙΕΠ εντάσσονται:

- Η δημιουργία και διάχυση εξειδικευμένης γνώσης στο χώρο της Εξυπηρέτησης Πελατών.
- Η ανάπτυξη και προώθηση των ελληνικών standards εξυπηρέτησης για ανθρώπους και συστήματα.
- Η επιβράβευση των καλύτερων στελεχών στην εξυπηρέτηση πελατών ανά κλάδο και επίπεδο.

- Η υιοθέτηση διεθνών επιτυχημένων πρακτικών μέσω της συνεργασίας με ομοειδείς φορείς του εξωτερικού και η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των μελών
- Η ανάπτυξη και αναγνώριση των στελεχών στο πεδίο της εξυπηρέτησης πελάτη, μέσα από την πιστοποίηση.

Η λειτουργία και η επιτυχία του Ινστιτούτου θεμελιώνεται σε τρεις βασικούς πυλώνες: βράβευση, εκπαίδευση και διάχυση της γνώσης και πιστοποίηση. Αναλυτικότερα, για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, το ΕΙΕΠ προβαίνει από τη ίδρυσή του σε ενέργειες όπως η οργάνωση και διεξαγωγή ετησίων βραβείων (Customer Service Awards), την οργάνωση και υλοποίηση ετήσιου συνεδρίου, την πραγματοποίηση δράσεων και εκδηλώσεων για τη διάχυση της κουλτούρας της εξυπηρέτησης του πελάτη, τη διεξαγωγή ερευνών κ.ά.

Τα κυριότερα οφέλη που αποκομίζουν τα μέλη από τη συμμετοχή τους στο Ινστιτούτο είναι:

- Η δωρεάν συμμετοχή τους στις μηνιαίες εκπαιδευτικές δραστηριότητες που οργανώνονται από το ΕΙΕΠ
- Η δωρεάν πρόσβαση σε κωδικοποιημένη γνώση μέσω ειδικού χώρου στην ιστοσελίδα του ΕΙΕΠ, όπου διατίθενται άρθρα, παρουσιάσεις και οδηγοί προσβάσιμα μόνο στα μέλη
- Η δωρεάν συνδρομή στα newsletters του ΕΙΕΠ
- Η δυνατότητα αρθρογραφίας
- Η δυνατότητα παρουσίασης εταιρικών δραστηριοτήτων
- Η άνευ αντιτίμου συμμετοχή στην Εθνική Εβδομάδα Εξυπηρέτησης Πελατών
- Προνομιακές εκπτώσεις στο ετήσιο συνέδριο του ΕΙΕΠ
- Εκπτώσεις σε συνέδρια που πραγματοποιούνται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό
- Επιβράβευση των καλύτερων στελεχών στην εξυπηρέτηση πελατών μέσω του θεσμού των Customer Service Awards
- Συμμετοχή σε εκδηλώσεις networking, όπου έρχονται σε επαφή πολλές επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους οικονομικής δραστηριότητας
- Δημιουργία ισχυρών δεσμών με επιχειρήσεις και οργανισμούς με κοινό προσανατολισμό την εξυπηρέτηση του πελάτη/ πολίτη
- Ευκαιρίες προβολής των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- Συμμετοχή σε δράσεις δημοσιότητας και κοινωνικής προβολής
- Προβολή υπεύθυνου κοινωνικού προφίλ στους καταναλωτές και την ευρύτερη κοινωνία

Βάση και προϋπόθεση για τη δραστηριοποίηση του Ινστιτούτου αποτελεί η επικέντρωση σε θέματα που αφορούν την επιχειρησιακή παιδεία, το σύστημα επιχειρησιακών αξιών αλλά πάνω απ' όλα τον άνθρωπο. Ο άνθρωπος, είτε πρόκειται για εργαζόμενο, είτε για πελάτη/ πολίτη/ καταναλωτή, είναι αυτός που αποτελεί τον κύριο παράγοντα διαμόρφωσης της φιλοσοφίας και της οπτικής της σύγχρονης επιχείρησης ή οργανισμού. Η μετάβαση από την παραγωγή στην πληροφορία και στη συνέχεια στη γνώση, δηλαδή η σύγχρονη πραγματικότητα, επιτάσσει την αναγκαιότητα της διάχυσης της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας τόσο στο εσωτερικό των

σύγχρονων επιχειρήσεων και φορέων του δημόσιου τομέα, όσο και στο εξωτερικό, στους καταναλωτές, τους πολίτες και εν γένει την κοινωνία.

Η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι μία έννοια που προέρχεται κυρίως από το χώρο του μάρκετινγκ. Εξ ορισμού, το μάρκετινγκ πρεσβεύει ότι το κλειδί για την επίτευξη των στόχων μίας επιχείρησης/ οργανισμού είναι η διάγνωση των αναγκών των καταναλωτών και η ικανοποίησή τους με τρόπο πιο αποτελεσματικό από τον ανταγωνισμό, δηλαδή το μάρκετινγκ αποτελεί τη διοίκηση επικερδών σχέσεων με τον πελάτη (Kotler & Armstrong 2010). Η εξυπηρέτηση του πελάτη κατ' ουσίαν όμως είναι μία φιλοσοφία και μία συνολική στάση ενός οργανισμού, ο οποίος αποσκοπεί στη συνεργασία και στην αμφίδρομη επικοινωνία με τον τελικό αποδέκτη των υπηρεσιών του (McGuinn 2009). Η φιλοσοφία αυτή, παρόλο που κατά κόρον υιοθετήθηκε από τον ιδιωτικό τομέα, μπορεί να βρει απόλυτη εφαρμογή και στη δημόσια διοίκηση, υπό την έννοια ότι οι κυβερνήσεις και οι δημόσιοι φορείς πρέπει να υπάρχουν για να ικανοποιούν τον πολίτη (Wagenheim & Reurink 1991). Είναι άλλωστε δεδομένο ότι στο πλαίσιο του δημοκρατικού πολιτεύματος, οι πολίτες είναι η υπέρτατη δύναμη που καθορίζει τις υπηρεσίες που θα προσφέρει και τον τρόπο που θα λειτουργεί ο δημόσιος τομέας (Alford 2002).

Η κοινωνική προσφορά του ΕΙΕΠ έγκειται στη δημιουργία αξίας τόσο για τις ελληνικές επιχειρήσεις και για το δημόσιο τομέα όσο και για τον τελικό πελάτη/ πολίτη. Μέσω των προσπαθειών του για τη διάχυση και διάδοση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας στις επιχειρήσεις, το ΕΙΕΠ παράγει οφέλη τόσο για τον εργαζόμενο, ως εσωτερικό πελάτη, όσο και για τον τελικό καταναλωτή/ πελάτη. Ουσιαστικά η παιδεία της εξυπηρέτησης του πελάτη δεν είναι παρά μία προέκταση του ανθρωποκεντισμού, ο οποίος αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στη σύγχρονη πραγματικότητα. Στις επιχειρήσεις που διακρίνονται από πελατοκεντρική φιλοσοφία, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι (Causon 2010) και επιδεικνύουν μεγαλύτερη δέσμευση (Πολυμερίδου 2011). Ταυτόχρονα, η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων και η αναβάθμιση των ικανοτήτων τους αναδεικνύεται σε εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητας και επιβίωσής τους (Κανελλόπουλος 2005). Η ικανοποίηση του τελικού πελάτη από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί δε προϋπόθεση για την επίτευξη υψηλότερης ποιότητας διαβίωσης στις σύγχρονες αναπτυγμένες κοινωνίες. Παράλληλα, μέσω της μεταφοράς τεχνογνωσίας και βέλτιστων πρακτικών από τον επιχειρηματικό κόσμο στο δημόσιο τομέα, αναδεικνύεται ο κυρίαρχος ρόλος της ποιότητας εξυπηρέτησης του πολίτη. Το ΕΙΕΠ, στη συνεργασία του με φορείς του δημοσίου και άλλους οργανισμούς, έχει συντελέσει ήδη σημαντικά στη μετάδοση της παιδείας εξυπηρέτησης του πολίτη στο δημόσιο τομέα.

Ουσιαστικά, κοινωνική επιχείρηση είναι η επιχείρηση η οποία έχει και ένα συγκεκριμένο κοινωνικό σκοπό αλλά και οικονομική δραστηριότητα. Σύμφωνα με την επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την έννοια της κοινωνικής επιχείρησης από τους Peattie & Morley (2008), τα δύο βασικά χαρακτηριστικά/ προϋποθέσεις για το χαρακτηρισμό μίας επιχείρησης/ οργανισμού ως «κοινωνικής» είναι α) η πρωταρχική σημασία που αποδίδει στους κοινωνικούς στόχους και β) η κύρια δραστηριότητά του να είναι η προσφορά αγαθών ή υπηρεσιών.

Όσον αφορά στην πρώτη προϋπόθεση, το ΕΙΕΠ, όπως φαίνεται από τη διατύπωση της αποστολής του αλλά και από τους στόχους που προαναφέρθηκαν, εστιάζει πρωταρχικά στη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη και του πολίτη. Ιδιαίτερα στη σύγχρονη κοινωνία, όπου τα άτομα βρίσκονται στο επίκεντρο μίας αέναης ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών, είτε ως πελάτες επιχειρήσεων ή καταναλωτές προϊόντων, είτε ως πολίτες/ αποδέκτες υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, η εξυπηρέτηση του πελάτη αναδεικνύεται σε κύρια παράμετρο προσδιορισμού της ποιότητας διαβίωσης. Η εξυπηρέτηση του πελάτη/ πολίτη πλέον διαπερνά τα παραδοσιακά όρια του μάρκετινγκ απ' όπου ξεκίνησε, και ο αντίκτυπός της διαχέεται στο σύνολο της κοινωνίας. Η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων/ οργανισμών/ φορέων του δημοσίου και των καταναλωτών/ πολιτών συμβάλλει αποφασιστικά στην κοινωνική ευημερία, διατηρώντας την κοινωνική ισορροπία και διαφυλάσσοντας την κοινωνική συνοχή. Ειδικά για τις σχέσεις μεταξύ δημοσίων φορέων/ οργανισμών και πολιτών, η εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση του τελικού αποδέκτη, αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία, γεγονός που αναγνωρίζεται στις περισσότερες αναπτυγμένες κοινωνίες, όπου πλέον πραγματοποιούνται συστηματικές ενέργειες για τη διάχυση της κουλτούρας εξυπηρέτησης του πελάτη στο σύνολο του δημόσιου τομέα (Chapman et al., 2007).

Αναφορικά δε με τη δεύτερη προϋπόθεση, όπως περιγράφεται αναλυτικότερα και στη συνέχεια, η κύρια δραστηριότητα του ΕΙΕΠ συνίσταται στην προσφορά υπηρεσιών εκπαίδευσης, συμβουλευτικής και διάδοσης της κουλτούρας εξυπηρέτησης του πελάτη, με κύριο αποδέκτη σε πρώτο επίπεδο τα μέλη του, και σε δεύτερο επίπεδο τον τελικό πελάτη/ καταναλωτή/ πολίτη και εν γένει την κοινωνία, που απολαμβάνει τα οφέλη της αυξημένης ευαισθητοποίησης των οργανισμών-μελών ως προς την εξυπηρέτηση. Το ΕΙΕΠ επομένως αποτελεί μορφή κοινωνικής επιχείρησης υπό την έννοια ότι εστιάζει στον άνθρωπο, διατηρώντας όμως την προσοχή του στην αγορά.

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

α. Μακρο-περιβάλλον: PEST ANALYSIS

Πολιτικό περιβάλλον: Η εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα θέμα που απασχολεί όχι μόνο τον ιδιωτικό αλλά και το δημόσιο τομέα. Στη σύγχρονη εποχή, όπου επικρατεί ένα κλίμα αβεβαιότητας και ανησυχίας, οι κυβερνήσεις πρέπει να διαισθάνονται τα προβλήματα και να ανταποκρίνονται με κατανόηση στις ανάγκες και επιθυμίες της κοινωνίας. Όλοι οι οργανισμοί του δημοσίου οφείλουν να σχεδιάζουν και να δρουν προς όφελος του πελάτη-πολίτη και να αναδιοργανώνονται προκειμένου να προσφέρουν βέλτιστες υπηρεσίες. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια ευαισθητοποίηση από τη μεριά των πολιτών και φαίνεται να υπάρχει χώρος για εξέλιξη και μεταρρύθμιση στο δημόσιο τομέα όπου ο πελάτης -πολίτης θα έχει ιδιαίτερη θέση. Βάση και προϋπόθεση για κάθε νέα δραστηριοποίηση αποτελεί η επικέντρωση στις ανάγκες και τις επιθυμίες του ανθρώπου και κατ' επέκταση της κοινωνίας. Ο δημόσιος τομέας αλλάζει ραγδαία, σε μια προσπάθεια να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις και απαιτήσεις της κοινωνίας, έχοντας πάντα ως στόχο την ικανοποίηση του πελάτη / πολίτη.

Οικονομικό περιβάλλον: Μέσα σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις που έχουν δημιουργηθεί με θεμέλιο την πελατοκεντρική φιλοσοφία και έχουν επενδύσει σε αυτή, είναι αυτές που εξαιτίας των πιστών πελατών τους, θα επιβιώσουν. Η εξαιρετική εξυπηρέτηση και η ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη αποτελεί τον καλύτερο δείκτη της μελλοντικής πορείας της επιχείρησης-οργανισμού. Έτσι, μέσα σε ένα δυσχερές οικονομικό περιβάλλον, η επένδυση στον άνθρωπο ενισχύει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης-οργανισμού.

Κοινωνικό περιβάλλον: Παρά τις σημαντικές, αλλά μεμονωμένες δραστηριότητες που γίνονται κατά καιρούς στον τομέα αυτό, η Ελλάδα εξακολουθεί να υπολείπεται σημαντικά των Ευρωπαϊκών εταίρων της σε επίπεδο κουλτούρας εξυπηρέτησης πελατών. Η ελληνική κοινωνία έχει διαφορετική νοοτροπία και στο παρελθόν δεν είχε αποδώσει ιδιαίτερη σημασία στον πελάτη-πολίτη και δεν είχε κατανοήσει ότι η πελατοκεντρική φιλοσοφία μπορεί να βοηθήσει εξαιρετικά το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Τελευταία όμως, ακολουθώντας και το παράδειγμα της υπόλοιπης Ευρώπης, δίνεται περισσότερη σημασία στην ανάπτυξη πελατοκεντρικής φιλοσοφίας με βάση τον άνθρωπο και τις ανάγκες του, από τις επιχειρήσεις. Οι οργανισμοί με τη σειρά τους επενδύουν ολοένα και περισσότερο σε αυτή τη φιλοσοφία, αναγνωρίζοντας τα πολλαπλά της οφέλη.

Τεχνολογικό περιβάλλον: Σήμερα η τεχνολογία είναι ένα πολύτιμο μέσο για την πραγμάτωση των στόχων των επιχειρήσεων και εν γένει των οργανισμών. Διευκολύνει τις δραστηριότητες κάθε επιχείρησης και παρέχει δυνατότητες εξέλιξης. Προσφέρει ευκαιρίες κι όταν αξιοποιηθεί σωστά μπορεί να προσφέρει πολύτιμη βοήθεια και να δώσει λύσεις σε διάφορα προβλήματα που απασχολούν την εκάστοτε επιχείρηση-οργανισμό. Η αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας, ειδικά για την παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών, ενισχύοντας έτσι την πελατοκεντρική φιλοσοφία και προβάλλοντας την ιδιαίτερη σημασία του πελάτη-πολίτη-ανθρώπου, αποτελεί μία ακόμα ευκαιρία. Η χρήση του διαδικτύου μπορεί επίσης να ενισχύει το κοινωνικό έργο του Ινστιτούτου προς αυτή την κατεύθυνση (κέντρο ο πελάτης-πολίτης). Ενδεικτικά, θα μπορούσε να επεκταθεί η ιστοσελίδα του ΕΙΕΠ έτσι ώστε να φιλοξενεί βιντεοσκοπημένες διαλέξεις και παρουσιάσεις ή ακόμα και webinars. Θα μπορούσε επίσης να δημιουργηθεί μία ολοκληρωμένη διαδικτυακή πύλη εκπαίδευσης με υλικό πρωτογενές και δευτερογενές.

β. Μικρο-περιβάλλον: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ

Εξ ορισμού, άμεσοι ανταγωνιστές, με την έννοια ομοειδών οργανισμών που προσφέρουν το ίδιο μείγμα υπηρεσιών με το ΕΙΕΠ, δεν υφίστανται στην ελληνική αγορά. Υπάρχουν βέβαια άλλοι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και ενώσεις που προσφέρουν υπηρεσίες σε επιχειρήσεις και φορείς που άπτονται του ευρύτερου πεδίου του μάρκετινγκ και της διοίκησης επιχειρήσεων, όπως το Ελληνικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ, και το Ινστιτούτο Επικοινωνίας. Όμως, αυτοί οι οργανισμοί δε θεωρούνται ανταγωνιστές για το ΕΙΕΠ καθώς, πρώτον, η συμμετοχή μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού σε μία από τις οργανώσεις αυτές δεν αποκλείει τη συμμετοχή του σε άλλες και δεύτερον, το αντικείμενο του ΕΙΕΠ είναι αρκετά πιο εξειδικευμένο σε σχέση με το αντικείμενο των οργανισμών αυτών. Το ίδιο άλλωστε ισχύει και σε άλλες χώρες, όπου οι αντίστοιχοι οργανισμοί είναι ουσιαστικά μοναδικοί στις τοπικές αγορές: στην Αυστραλία για

παράδειγμα, αντίστοιχες υπηρεσίες προσφέρει μόνο το Customer Service Institute of Australia, στο Χονγκ Κονγκ το Hong Kong Association for Customer Service Excellence, στις ΗΠΑ το Customer Service Institute of America, στον Καναδά το Customer Service Institute of Canada κ.ό.κ. Αξίζει να σημειωθεί ότι με τους οργανισμούς αυτούς, το ΕΙΕΠ όχι απλά δεν έχει ανταγωνιστική σχέση, αλλά συνεργάζεται και ανταλλάσσει με αυτούς τεχνογνωσία και βέλτιστες πρακτικές, καθώς είναι συμμετέχοντες-εταίροι στο International Council of Customer Service Organisations (ICCSO). Παρόλ' αυτά, στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, υπάρχουν διεθνείς οργανισμοί (κερδοσκοπικοί ή μη) στους οποίους θεωρητικά θα μπορούσαν να προστρέξουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, προκειμένου να αντλήσουν συμβουλές και τεχνογνωσία σε ζητήματα εξυπηρέτησης πελατών. Τέτοιοι παγκόσμιοι οργανισμοί είναι: Customer Care Institute - CCI, International Customer Service Association – ICSA, Asia Pacific Customer Service Consortium (APCSC). Δεδομένης όμως της αδυναμίας ανταπόκρισης των οργανισμών αυτών στις ιδιαιτερότητες του εγχώριου περιβάλλοντος, η απειλή από αυτή την ομάδα ανταγωνιστών για το ΕΙΕΠ δεν κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική.

Μία σημαντικότερη απειλή υφίσταται σε επίπεδο έμμεσου εγχώριου ανταγωνισμού, καθώς παρόλο που από τα στοιχεία δεν προκύπτει άλλος οργανισμός που να παρέχει όμοιο χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών με το ΕΙΕΠ, υπάρχουν επιχειρήσεις και όμιλοι που προσφέρουν τμήματα του «πακέτου» ή πιθανά υποκατάστατα. Για παράδειγμα, σε επίπεδο παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών, έμμεσοι ανταγωνιστές είναι οι Συμβουλευτικές Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Στον τομέα της πιστοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορους τομείς, μεταξύ των οποίων και η εξυπηρέτηση πελατών (City & Guilds Customer Service), δραστηριοποιείται για παράδειγμα ο Όμιλος Peoplecert. Στον τομέα της εκπαίδευσης και της πραγματοποίησης σεμιναρίων και ημερίδων παρατηρείται ίσως η εντονότερη απειλή, καθώς πλήθος οργανισμών (δημόσιων ή ιδιωτικών) έχουν κατά καιρούς προσφέρει προγράμματα εκπαίδευσης (συνήθως μεμονωμένα σεμινάρια ή ημερίδες) σε θεματολογία εξυπηρέτησης πελατών.

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

α. Διοίκηση και οργανωτική δομή

Κυρίαρχο και ανώτατο όργανο του Σωματείο είναι η Γενική Συνέλευση, μέλη της οποίας είναι τα μέλη του ΕΙΕΠ. Η Γενική Συνέλευση εκλέγει το Διοικητικό Συμβούλιο και την Ελεγκτική Επιτροπή. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι το τυπικό αλλά και ουσιαστικό όργανο διοίκησης του Ινστιτούτου. Είναι επταμελές και απαρτίζεται από τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο, το Γενικό Γραμματέα, τον Ταμία και τρία μέλη. Η σημερινή σύνθεση του ΔΣ του ΕΙΕΠ παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα. Τα μέλη του ΔΣ εκπροσωπούν τα μέλη του ΕΙΕΠ, και είναι αιρετά, καθώς μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εκλέγονται από τα τακτικά μέλη οι έχοντες εκπληρώσει τις οικονομικές τους υποχρεώσεις προς το ΕΙΕΠ. Το ΔΣ έχει διетή θητεία.

Πίνακας 1: Σύνοψη Διοικητικού Συμβουλίου ΕΙΕΠ

ΘΕΣΗ	ΕΤΑΙΡΙΑ	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ
-------------	----------------	----------------------

ΠΡΟΕΔΡΟΣ	Goody's	Γιώργος Βασιλαράς
ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ (Υπεύθυνος για θέματα Οργάνωσης & Λειτουργίας Διοικητικής Ομάδας)	GENIKI Bank	Δημήτρης Γεωργόπουλος
ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ	Αττικές Διαδρομές	Frank Thibaut
ΤΑΜΙΑΣ	Response	Αρτέμης Μυρόπουλος
ΜΕΛΟΣ	Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	Γιώργος Πανηγυράκης
ΜΕΛΟΣ	Infoassist	Τάσος Μιχαλόπουλος
ΜΕΛΟΣ	Diageo	Ευάγγελος Καλαμπόκας

Το Διοικητικό Συμβούλιο διαχειρίζεται την περιουσία του Ινστιτούτου, εκτελεί τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης, συντάσσει τον προϋπολογισμό εσόδων και εξόδων τον οποίο υποβάλλει στη Γενική Συνέλευση ως και τον απολογισμό της χρονιάς που πέρασε και γενικά έχει την αρμοδιότητα για κάθε θέμα εκτός από εκείνα που ρητά έχουν ανατεθεί στη Γενική Συνέλευση των μελών. Η εργασία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου είναι άμισθη.

Εκτός από τις παραπάνω δομές, το Ινστιτούτο απασχολεί και έμμισθο προσωπικό, το οποίο σε συνεργασία με το Διοικητικό Συμβούλιο, επιτελεί τις καθημερινές εργασίες και διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία του ΕΙΕΠ. Συγκεκριμένα, η Διοικητική Ομάδα του ΕΙΕΠ απαρτίζεται από το Γενικό Διευθυντή, το Διευθυντή Ανάπτυξης και τον Υπεύθυνο Διοικητικής Υποστήριξης και Επικοινωνίας των δραστηριοτήτων του ΕΙΕΠ. Εκτός από τα παραπάνω στελέχη, ανάλογα με τις ανάγκες του Ινστιτούτου, προστίθενται και Σύμβουλοι Διοίκησης. Σήμερα, στο Ινστιτούτο εργάζονται 3 άτομα, που επιτελούν διοικητικά, υποστηρικτικά και γραμματειακά καθήκοντα. Για την κάλυψη των αναγκών του ως προς τη διοργάνωση εκδηλώσεων και συνεδρίων, το ΕΙΕΠ συνεργάζεται με εξειδικευμένες επιχειρήσεις στο χώρο.

Βασικό χαρακτηριστικό του εσωτερικού περιβάλλοντος του ΕΙΕΠ είναι ο συμμετοχικός τρόπος διοίκησης, καθώς τα μέλη της Διοίκησης εκλέγονται από τους οργανισμούς που συμμετέχουν σε αυτό και συνδιαμορφώνουν τη λήψη αποφάσεων μέσα στον οργανισμό. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι σύνηθες στις κοινωνικές επιχειρήσεις (Defourny and Nyssens, 2006). Ο συμμετοχικός τρόπος διοίκησης επιβεβαιώνεται και από πρακτικές όπως η διεξαγωγή έρευνας για την ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη του ΕΙΕΠ. Ταυτόχρονα, η διοίκηση του Ινστιτούτου χαρακτηρίζεται από αυξημένη ευελιξία, τόσο λόγω του μεγέθους του όσο και της ευρύτερης φιλοσοφίας του.

Αναφορικά με τις εγκαταστάσεις του ΕΙΕΠ, το Ινστιτούτο δεν διαθέτει ιδιόκτητα γραφεία και για την κάλυψη των αναγκών στέγασής του υποστηρίζεται από τα μέλη του. Στην παρούσα

φάση, το διοικητικό προσωπικό του ΕΙΕΠ φιλοξενείται σε κτίριο της Geniki Bank, η οποία είναι μέλος του, ενώ χορηγός καταστατικής έδρας του είναι ένα άλλο μέλος, η Infoassist.

β. Πόροι και ικανότητες ΕΙΕΠ

Οι κυριότεροι πόροι του ΕΙΕΠ πηγάζουν τόσο από την εμπειρία, τις γνώσεις και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού του όσο και από τη διοίκηση και την ευρύτερη κουλτούρα που χαρακτηρίζει τον οργανισμό. Το κυριότερο περιουσιακό στοιχείο (asset) του ΕΙΕΠ είναι οι δεξιότητες και οι γνώσεις των ανθρώπων (στους οποίους συγκαταλέγονται τόσο το προσωπικό του ΕΙΕΠ, όσο και οι άνθρωποι των επιχειρήσεων-μελών του) που εργάζονται για τους σκοπούς του. Ταυτόχρονα, η Διοίκηση του οργανισμού, η οποία απαρτίζεται από έμπειρα κορυφαία στελέχη επιχειρήσεων και επιφανή μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας, έχει συντελέσει αποφασιστικά στη διαμόρφωση μίας κουλτούρας η οποία επικεντρώνεται στην προσφορά στον πελάτη/ πολίτη και τη διάχυση της γνώσης τόσο εντός του ΕΙΕΠ όσο και από/προς τις επιχειρήσεις μέλη. Σε κάθε περίπτωση όμως, το μεγαλύτερο κεφάλαιο του ΕΙΕΠ και των επιχειρήσεων – μελών του δεν είναι πλέον κάποιος μεμονωμένος συντελεστής (δίκτυο, πελάτες, επιχειρησιακή εικόνα, ή ο άνθρωπος παράγοντας της επιχείρησης) αλλά η γνώση, το σύστημα αξιών και αρχών που διαθέτει στην διαχείριση όλων των παραπάνω συντελεστών.

Οι κυριότερες μοναδικές ικανότητες του ΕΙΕΠ είναι:

- η ικανότητα διαχείρισης και διοίκησης της γνώσης (knowledge management) που προέρχεται τόσο από τους εργαζομένους όσο και από τις εταιρείες-μέλη. Σε αντίθεση με άλλους οργανισμούς και επιχειρήσεις, όπου μοναδικοί «θεματοφύλακες» της γνώσης είναι τα άτομα, το ΕΙΕΠ διοικεί και συγκεντρώνει τη γνώση που διαθέτουν εργαζόμενοι και επιχειρήσεις, χτίζοντας πάνω σε αυτήν.
- η οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης με τις εταιρείες-μέλη, αλλά και τους κοινωνικούς εταίρους, στη βάση της αναγνώρισης της αξίας που το ΕΙΕΠ δημιουργεί. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι επιχειρήσεις-μέλη του ΕΙΕΠ μοιράζονται ανοιχτά τις γνώσεις και την εμπειρία τους μέσω του ΕΙΕΠ, παρουσιάζοντας τις βέλτιστες πρακτικές τους προς μελέτη, ακόμα και συμμετέχοντας δίπλα με ανταγωνιστικές εταιρείες σε workshops.

4. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΡΕΙΑ ΕΙΕΠ

Το ΕΙΕΠ ιδρύθηκε και ξεκίνησε τη λειτουργία του τον Ιούνιο του 2003, ως προϊόν της συνεργασίας μεταξύ του Οικονομικού Πανεπιστήμιου Αθηνών, του Institute of Customer Service (ICS)¹, επίσημο φορέα του Βρετανικού Δημοσίου σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών, της εταιρείας Response A.E. και 30 ιδρυτικών μελών, ηγετικών πολυεθνικών και δημόσιων υπηρεσιών, δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών. Η ανάγκη ίδρυσης ενός οργανισμού ο οποίος

¹ Το ICS είναι ο επίσημος Εθνικός Εκπαιδευτικός Οργανισμός του Βρετανικού Δημοσίου σε θέματα Εξυπηρέτησης Πελατών και συντάσσει για τη Βρετανική Κυβέρνηση τα standards για τον επαγγελματικό κλάδο του Customer Service, μέσω των οποίων δίνονται τα επαγγελματικά πτυχία NVQs (National Vocational Qualifications) στη Μ. Βρετανία.

θα προσέφερε στην ελληνική κοινωνία μία κουλτούρα εξυπηρέτησης του πελάτη και του πολίτη προέκυψε από την αναγνώριση του παραδόξου ότι παρόλο που οι Έλληνες σε ατομικό επίπεδο είναι ιδιαίτερα φιλόξενοι και εξυπηρετικοί, οι ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμοί υστερούσαν πολύ σε αυτό τον τομέα σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο Πρόεδρος του ΔΣ Γ. Βασιλαράς κατά το χαιρετισμό του στην τελετή απονομής των Εθνικών Βραβείων Εξυπηρέτησης Πελατών για το 2010, «Θελήσαμε να διαχειριστούμε ένα περίεργο οξύμωρο της ελληνικής πραγματικότητας. Ενώ είμαστε ο πιο φιλόξενος λαός του κόσμου και κάνουμε ότι περνά από το χέρι μας για να φροντίσουμε τον επισκέπτη που φιλοξενούμε στο σπίτι μας, μοιάζει να μην κάνουμε το ίδιο, αν κάποιος επισκεφθεί το μαγαζί ή την υπηρεσία μας. Ξεκινήσαμε, λοιπόν, μία σημαντική άσκηση αλλαγής, με τελικό ζητούμενο την ανάπτυξη και προώθηση της ποιότητας στην εξυπηρέτηση του πελάτη στην πατρίδα μας, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα». Η ανάπτυξη του Ινστιτούτου ήταν ταχύτατη, καθώς η αναγκαιότητα της διάχυσης της παιδείας εξυπηρέτησης του πελάτη, έγινε γρήγορα αντιληπτή από πληθώρα ελληνικών επιχειρήσεων και δημόσιων φορέων.

Το πρώτο έργο που ολοκληρώθηκε, ήδη από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του ΕΙΕΠ, ήταν η διαμόρφωση και προσαρμογή των διεθνώς αναγνωρισμένων κριτηρίων για την εξυπηρέτηση του πελάτη στα ελληνικά δεδομένα, με την αρωγή του Institute of Customer Service. Λίγο αργότερα, άρχισαν να πραγματοποιούνται τα πρώτα workshops με θέματα μελέτες περιπτώσεων και βέλτιστες πρακτικές. Είναι χαρακτηριστικό ότι μέσα σε ένα μόλις χρόνο, συμμετείχαν σε αυτά περισσότερες από 50 εταιρείες-μέλη και 50 άτομα. Ένας άλλος άξονας της λειτουργίας του ΕΙΕΠ είναι η διάχυση της γνώσης, στο πλαίσιο της οποίας έγινε ήδη από τα πρώτα έτη της ζωής του αντιληπτή η ανάγκη διεξαγωγής ερευνών. Αξίζει να αναφερθεί ότι μέσα στα τρία πρώτα έτη λειτουργίας του ΕΙΕΠ, διεξήχθησαν πέντε έρευνες σε συνεργασία με διάφορες εταιρείες ερευνών, υπό την επίβλεψη και το συντονισμό του Οικονομικού Πανεπιστημίου.

Σήμερα, έχοντας διανύσει σχεδόν 8 επιτυχημένα χρόνια λειτουργίας, το ΕΙΕΠ έχει εδραιώσει πλέον μία δυναμική παρουσία στο επιχειρησιακό, ακαδημαϊκό και κοινωνικό γίγνεσθαι, αναβαθμίζοντας το ρόλο όσων έρχονται σε επαφή με τον πελάτη/ πολίτη. Ύστερα από την αρχική περίοδο θεμελιώδους ανάπτυξης και προσέλκυσης μελών, εστιάζοντας στη δημιουργία ενός επαγγελματικού πλαισίου που θα υποστηρίζει τις ατομικές δεξιότητες και την αναγνώριση των επαγγελματιών στην εξυπηρέτηση, το Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών υιοθέτησε διεθνείς, επιτυχημένες πρακτικές Εξυπηρέτησης Πελατών και σε συνεργασία με κοινωνικούς εταίρους, προχωρά στην οριοθέτηση και πιστοποίηση Επαγγελματικών Περιγραμμάτων για τους επαγγελματίες στην Εξυπηρέτηση Πελατών.

Ταυτόχρονα, το ΕΙΕΠ πλέον αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στη θέσπιση συνεργασιών και στην πραγματοποίηση δράσεων για διάφορους φορείς του δημόσιου τομέα. Και αυτό διότι το ελληνικό δημόσιο χαρακτηρίζεται παραδοσιακά από εσωστρέφεια, και μπορεί να αποκομίσει σημαντικά οφέλη από την τεχνογνωσία του ΕΙΕΠ σε θέματα εξυπηρέτησης του πολίτη. Ήδη από την ίδρυση του ΕΙΕΠ δημόσιοι φορείς όπως τα ΕΛΤΑ και το Επιμελητήριο Κυκλάδων έγιναν μέλη. Καθ' όλη τη διάρκεια της μέχρι τώρα πορείας του το ΕΙΕΠ βρίσκεται συχνά σε επαφή με

δημόσιους φορείς, στην προσπάθειά του για διάχυση της παιδείας της εξυπηρέτησης του πελάτη/πολίτη στην ευρύτερη κοινωνία και την ευαισθητοποίηση της πολιτείας προς αυτή την κατεύθυνση. Περισσότερο όμως τα τελευταία χρόνια, το ΕΙΕΠ διαπιστώνει αυξημένο ενδιαφέρον από πολλούς δημόσιους φορείς, καθώς το Δημόσιο αρχίζει ενεργά πλέον να προσπαθεί να καλύψει την απόσταση που το χωρίζει από τον ιδιωτικό τομέα.

Δεδομένου ότι το ΕΙΕΠ είναι μη κερδοσκοπικός οργανισμός, οι οικονομικοί πόροι βάσει του καταστατικού του, προέρχονται από: το δικαίωμα εγγραφής κάθε μέλους, τις ετήσιες συνδρομές των μελών, τυχόν δωρεές, χορηγίες, παροχές μελών ή τρίτων, και τις έκτακτες εισφορές των μελών, που επιβάλλονται κάθε φορά με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του σωματείου για την αντιμετώπιση και πραγμάτωση των σκοπών του Ινστιτούτου.

5. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ & ΒΑΘΜΟΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών αποτελεί μια μοναδική πρωτοβουλία για την ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα με σκοπό την προώθηση της ποιότητας στην εξυπηρέτηση του πελάτη-πολίτη, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, πάντα προς όφελος της κοινωνικής ευημερίας. Βάση και προϋπόθεση για τη δραστηριοποίηση του Ινστιτούτου αποτελεί η επικέντρωση σε θέματα που αφορούν πάνω από όλα τον άνθρωπο. Ο άνθρωπος είτε ως καταναλωτής είτε ως εργαζόμενος σε μια επιχείρηση, αποτελεί τον παράγοντα εκείνο ο οποίος στη σύγχρονη επιχείρηση διαμορφώνει την οπτική και την φιλοσοφία της. Η σύγχρονη λοιπόν πραγματικότητα επιτάσσει το να προσφέρονται ποιοτικές και ουσιαστικές υπηρεσίες στον πελάτη-πολίτη. Σε αυτό το πλαίσιο το ΕΙΕΠ αναπτύσσει συνεχώς νέες δραστηριότητες για να ανταποκριθεί άμεσα στις ανάγκες των διαφορετικών κλάδων της αγοράς όσον αφορά στην εξυπηρέτηση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού πελάτη. Το ΕΙΕΠ, ως ένας μη κυβερνητικός οργανισμός που αναζητά συνεχώς επιχειρηματικές καινοτομίες πάντα προς όφελος του πελάτη-πολίτη, έχει καθιερώσει, από τη ίδρυσή του έως και σήμερα, άξονες δράσης που αφορούν στην εκπαίδευση, τη διάχυση γνώσης, την επιβράβευση, την πιστοποίηση και τη δικτύωση.

Στη σύγχρονη εποχή, η εξυπηρέτηση του πελάτη διαδραματίζει ένα ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην αγωνία της σύγχρονης επιχείρησης στο να πετύχει τους στόχους της σε ένα ιδιαίτερα διεθνοποιημένο και ασταθές περιβάλλον. Στις επιχειρήσεις η εξυπηρέτηση του πελάτη-πολίτη θα πρέπει να προβάλλεται σαν ένα βασικό αγαθό στο οποίο έχουν δικαίωμα όλοι οι πολίτες ανεξαρτήτως κοινωνικής τάξεως. Στη σημερινή κοινωνία, με αποκορύφωμα την οικονομική κρίση, καταναλωτές και εργαζόμενοι έρχονται καθημερινά σε επαφή με πλήθος προβλημάτων και διακατέχονται από το συναίσθημα της αβεβαιότητας. Λύση δεν είναι η παθητική αντιμετώπιση της κατάστασης. Οι διάφοροι οργανισμοί και επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμοστούν και να αντιμετωπίσουν τα νέα δεδομένα, έχοντας ως πυξίδα και άξονα δράσης την ικανοποίηση και την ευημερία του πελάτη-πολίτη. Μέριμνά τους θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση των καταναλωτών ως ανθρώπων. Η σημερινή επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα, γνώσεις και εκπαίδευση στο προσωπικό της, τον εσωτερικό της πελάτη, προκειμένου αυτός να είναι σε θέση να χειριστεί αποτελεσματικά τα άγχη και τους φόβους του

εξωτερικού της πελάτη. Μέσα από την καλλιέργεια των κατάλληλων επιχειρησιακών αξιών, θα μπορέσει η επιχείρηση να αντιμετωπίσει την οργή που νιώθει ο σημερινός άνθρωπος-καταναλωτής, που έχει έρθει αντιμέτωπος με πλήθος καίριων προβλημάτων που επηρεάζουν την επιβίωσή του.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει το ΕΙΕΠ ως μη κυβερνητικός οργανισμός έχουν πάντα γνώμονα το κοινωνικό όφελος και την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών του πολίτη-πελάτη. Πιο συγκεκριμένα, το Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών, με σκοπό τη διάδοση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας και τη διάχυση της κουλτούρας της εξυπηρέτησης του πελάτη-πολίτη-καταναλωτή, και έχοντας διανύσει 7 επιτυχημένα χρόνια λειτουργίας, έχει πλέον μπει δυναμικά στα επιχειρηματικά και ακαδημαϊκά δρώμενα της χώρας μας, αναβαθμίζοντας το ρόλο όσων έρχονται σε επαφή με τον πελάτη. Στη συνέχεια παρουσιάζονται πιο αναλυτικά οι άξονες δράσης του ΕΙΕΠ:

A. Εκπαίδευση-Διάχυση γνώσης

Εκπαιδευτικά Σεμινάρια-Εργαστήρια: Το ΕΙΕΠ στα πλαίσια της εκπαίδευσης και της διάχυσης γνώσης και εμπειρίας πραγματοποιεί εκπαιδευτικά σεμινάρια και εργαστήρια, καθώς και ημερίδες, με στόχο την ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων, τη μελέτη βέλτιστων πρακτικών σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών και σε συνδυασμό με διάφορες άλλες ενέργειες, προσπαθεί να προσφέρει και να μεταφέρει τις πολύτιμες γνώσεις των εταιρειών-μελών της όσον αφορά στην εξυπηρέτηση του πελάτη-πολίτη διαμορφώνοντας νέες αξίες στον επιχειρηματικό κόσμο επικεντρωμένες στον άνθρωπο και την κοινωνία και προσαρμοσμένες στις σύγχρονες τάσεις εξυπηρέτησης του πελάτη-πολίτη σε ένα περιβάλλον κρίσης. Σκοπός του Ινστιτούτου είναι να αποτελέσει συμμετοχικό πεδίο ανταλλαγής απόψεων, σχολιασμού και γνώσης όλων των εμπλεκόμενων φορέων, οργανισμών και επιχειρήσεων. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες που έχουν λάβει χώρα από την αρχή του 2011 και αυτές που έχουν ήδη προγραμματιστεί για το άμεσο μέλλον.

Πίνακας 2: Προγραμματισμένες Εκπαιδευτικές Δραστηριότητες 2011-2012

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	ΘΕΜΑ
	ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ	
Μάρτιος 2011	ΕΥΔΑΠ	Τεχνολογία και Εξυπηρέτηση Πελατών στην ΕΥΔΑΠ
Μάρτιος 2011	Vodafone	Δημιουργώντας ένα εξαιρετικό κέντρο εξυπηρέτησης πελατών
Μάιος 2011	ICAP GROUP	Επενδύοντας στον άνθρωπο, προάγουμε την εξυπηρέτηση του πελάτη
Οκτώβριος 2011	PRC GROUP	Designing and sustaining a differentiated customer experience

Οκτώβριος 2011	Mellon Technologies	Μελέτη για τη Χρηματοοικονομική Συμπεριφορά των Ελλήνων
Νοέμβριος 2011	Grande Bretagne	Ομάδα της Χρονιάς στη Διαχείριση Παραπόνων
Δεκέμβριος 2011	HOL	Καινοτομία στην Εξυπηρέτηση Πελατών
Ιανουάριος 2012	Goody's	Εκπαίδευση στην Εξυπηρέτηση Πελατών
Φεβρουάριος 2012	Sofitel	Εξυπηρέτηση Πελατών – Front Line
Φεβρουάριος 2012	Response	Το περιπετειώδες ταξίδι στην εξυπηρέτηση κάθε πελάτη
Απρίλιος 2012	Αττικές Διαδρομές	Εξυπηρέτηση Πελατών – Back Office
Μάιος 2012	Get It Now	Καλύτερη Χρήση Τεχνολογίας στην Εξυπηρέτηση Πελατών

Εικόνα 1: Εσωτερικό προωθητικό υλικό για τα εκπαιδευτικά σεμινάρια



Εβδομάδα Εξυπηρέτησης Πελάτη: Ακόμη μια ενέργεια του Ελληνικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών, σε συνεργασία με τις εταιρείες-μέλη του, είναι η θεσμοθέτηση και υλοποίηση της Εβδομάδας Εξυπηρέτησης Πελατών στην Ελλάδα. Οι εκδηλώσεις που πραγματοποιούνται στη διάρκεια της εβδομάδας αυτής εντάσσονται στο ευρύτερο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του Ελληνικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών και σχετίζονται με την κουλτούρα, τον άνθρωπο, τη στρατηγική, τις διαδικασίες και τα συστήματα. Η Ελληνική Εβδομάδα Εξυπηρέτησης Πελατών σχεδιάστηκε αρχικά για να ευαισθητοποιήσει τις

εταιρείες/οργανισμούς σχετικά με την αναγκαιότητα της ποιοτικής εξυπηρέτησης, να αναδείξει το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η ποιοτική εξυπηρέτηση στην εταιρική φήμη καθώς και να προσφέρει στις εταιρείες/οργανισμούς που συμμετέχουν σε αυτήν, τη δυνατότητα να τιμήσουν τα στελέχη τους που συμβάλουν δυναμικά προς αυτή την κατεύθυνση. Στόχος είναι η δημιουργία επιτυχημένων και αποτελεσματικών ομάδων, η επιβράβευση του προσωπικού, η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα και η ανάπτυξη νέων μεθόδων επικοινωνίας με τους πελάτες. Σκοπός της Ελληνικής Εβδομάδας Εξυπηρέτησης Πελατών για τις συμμετέχουσες εταιρείες είναι μεταξύ άλλων να προάγουν τη σημασία της ουσιαστικής και αποτελεσματικής εξυπηρέτησης ή των επιθυμιών που εκφράζουν οι πελάτες τους και να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση των συνεργατών τους προς τον πελάτη-πολίτη, τονίζοντας τη ζωτική σημασία που ο ίδιος έχει για την ανάπτυξη μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού. Κατά κύριο λόγο η εβδομάδα αυτή περιλαμβάνει ομιλίες, παρουσιάσεις από επιχειρήσεις, εκπαιδευτικές επισκέψεις εργασίας και επιμορφωτικά εργαστήρια.

Εικόνα 2: Ενημερωτικό Φυλλάδιο για την Εθνική Εβδομάδα Εξυπηρέτησης Πελατών 2010



Ετήσιο Συνέδριο Κορυφής: Ένα επιπλέον εγχείρημα, όσον αφορά στην εκπαίδευση και στη διάχυση γνώσης και εμπειρίας, αποτελεί η διοργάνωση του ετήσιου Συνεδρίου Κορυφής. Στο συγκεκριμένο συνέδριο διακεκριμένοι καλεσμένοι και σημαντικοί ομιλητές συμβάλουν στην υλοποίηση του ευρύτερου στόχου του ΕΙΕΠ που είναι η προώθηση της ποιότητας στην εξυπηρέτηση του πελάτη-πολίτη, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Εικόνα 3: Ενημερωτική Αφίσα για το 1^ο Συνέδριο Κορυφής στην Εξυπηρέτηση Πελατών



B. Επιβράβευση

Το ΕΙΕΠ εισήγαγε έναν καινοτόμο θεσμό, μοναδικής για τα ελληνικά δεδομένα εμπειρίας, τα Εθνικά Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών. Ο θεσμός των βραβείων, κατ' αντιστοιχία με τις πρακτικές σε όλη την Ευρώπη επιβραβεύει και προβάλλει σε ετήσια βάση καινοτόμες και εξαιρετικές πρακτικές, που χρησιμοποιούνται στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Επιπλέον, η συγκεκριμένη διοργάνωση συμβάλλει στη δημιουργία και στη διάχυση εξειδικευμένης γνώσης, καθώς και στην επιβράβευση των καλύτερων στελεχών στην εξυπηρέτηση πελατών ανά κλάδο και επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι του θεσμού είναι η προαγωγή του υγιούς ανταγωνισμού στο πεδίο της εξυπηρέτησης πελατών, η επιβράβευση και προβολή άριστων και καινοτόμων πρακτικών στην εξυπηρέτηση πελατών και η αναγνώριση ανθρώπων και οργανισμών που είναι αφοσιωμένοι στην εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών.

Τα βραβεία αυτά διοργανώθηκαν στην Ελλάδα για πρώτη φορά το 2010, ενώ αντίστοιχοι θεσμοί έχουν καθιερωθεί σε πολλές χώρες του εξωτερικού, μεταξύ των οποίων ο Καναδάς, οι ΗΠΑ, η Αγγλία, η Γαλλία, η Γερμανία, το Βέλγιο, η Ιαπωνία, η Σιγκαπούρη, η Αυστραλία, η Ινδονησία και το Ντουμπάι. Για πρώτη φορά στην Ελλάδα, επιχειρήσεις από όλους τους κλάδους διαγωνίζονται σε εννέα (9) κατηγορίες βράβευσης, ενώ κορύφωση του καινοτόμου διαγωνισμού αποτελεί η διοργάνωση της Ετήσιας Τελετής Απονομής των βραβείων. Η διαδικασία

υλοποίησης έχει ήδη ξεκινήσει με τη διαμόρφωση των κριτηρίων για την κάθε μία από τις εννέα (9) κατηγορίες βράβευσης, συμβάλλοντας σημαντικά σ' αυτό, στελέχη των εταιρειών-μελών του ΕΙΕΠ (βλ. Πίνακα 3). Ύστερα από τη συλλογή των υποψηφιοτήτων, ακολουθεί η αξιολόγησή τους, από εννέα τριμελείς κριτικές επιτροπές. Οι επιτροπές αποτελούνται από Ακαδημαϊκούς, Επιχειρηματίες/CEOs και Στελέχη εταιρειών. Ο διαγωνισμός είναι ανοικτός και απευθύνεται σε όλες τις εταιρείες, μέλη και μη μέλη του ΕΙΕΠ.

Πίνακας 3: Κατηγορίες Βράβευσης στα Εθνικά Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ	ΟΡΙΣΜΟΙ
1 Επαγγελματίας της Χρονιάς : Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών	Στέλεχος που ενεργά συμμετέχει στη front line εξυπηρέτηση
2 Μάνατζερ της Χρονιάς στην Εξυπηρέτηση Πελατών	Manager που κυρίως διοικεί άλλους για να παρέχουν εξυπηρέτηση (έμφαση στις διοικητικές ικανότητες και στα αποτελέσματα της ομάδας που διοικεί σε σχέση με την εξυπηρέτηση πελάτη)
3 Καινοτομία στην Εξυπηρέτηση Πελατών	Καινούρια μέθοδος –καινούριο προϊόν – υπηρεσία που συμβάλει στην εξυπηρέτηση του πελάτη
4 Καλύτερη Χρήση Τεχνολογίας στην Εξυπηρέτηση Πελατών	Τεχνολογία που χρησιμοποιείται για τη παροχή εξυπηρέτησης πελάτη
5 Ομάδα της Χρονιάς: Εξυπηρέτηση Πελατών- Front Line	Τμήματα –ομάδες, οι οποίες επικοινωνούν άμεσα με τον πελάτη (φυσική ή και τηλεφωνική, internet κλπ)
6 Ομάδα της Χρονιάς: Εξυπηρέτηση Πελατών Back Office	Τμήματα –ομάδες, οι οποίες δεν επικοινωνούν άμεσα με τον πελάτη (φυσική ή και τηλεφωνική, internet κλπ), αλλά υποστηρίζουν το front line για να παρέχει αυτή την εξυπηρέτηση
7 Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών της Χρονιάς	Οργανωμένο κέντρο εξυπηρέτησης, οπου μαζικά εξυπηρετεί πελάτες
8 Ομάδα της Χρονιάς: Διαχείριση Παραπόνων	Διαδικασίες, συστήματα, οργάνωση για τη διαχείριση παραπόνων πελατών
9 Ομάδα της Χρονιάς: Εκπαίδευση στην Εξυπηρέτηση Πελατών	Περιεχόμενο και συστήματα εκπαίδευσης των στελεχών που παρέχουν εξυπηρέτηση πελάτη

Γ. Πιστοποίηση

Το ΕΙΕΠ δίνοντας έμφαση στη δημιουργία ενός επαγγελματικού πλαισίου που θα υποστηρίζει τις ατομικές δεξιότητες και την αναγνώριση των επαγγελματιών στην εξυπηρέτηση, υιοθέτησε διεθνείς, επιτυχημένες πρακτικές Εξυπηρέτησης Πελατών και σε συνεργασία με κοινωνικούς εταίρους, προβαίνει στην Πιστοποίηση Επαγγελματιών στην Εξυπηρέτηση του Πελάτη στα πλαίσια του ΕΚΕΠΠΣ (Ελληνικό Κέντρο Πιστοποίησης Επαγγελματιών). Η εξυπηρέτηση πελάτη αποτελεί στην Ευρώπη ήδη ένα διαμορφωμένο “επάγγελμα” και μάλιστα σημαντικότερο γιατί συνδέεται με την ικανοποίηση του πελάτη και βάζει σφραγίδα στα προϊόντα και στις υπηρεσίες κάθε επιχείρησης και δραστηριότητας. Η πιστοποίηση του επαγγέλματος και κατόπιν των επαγγελματιών που το ασκούν είναι σημαντική για την ελληνική αγορά και θα βοηθήσει -εκτός των κανονιστικών αναγκών του δημοσίου- στη συνειδητοποίηση της εξυπηρέτησης πελάτη ως επάγγελμα από επιχειρήσεις & κοινωνία, αλλά και στη βελτίωση της ικανοποίησης και πιστότητας των πελατών.

Δ. Δικτύωση

Όσον αφορά στη δικτύωση, το ΕΙΕΠ διοργανώνει CEO Breakfasts, παρουσιάσεις διακεκριμένων ομιλητών εντός ή και εκτός της εβδομάδας εξυπηρέτησης πελάτη καθώς και επικροτεί τη συνεργασία με άλλους φορείς. Οι ενέργειες και οι δραστηριότητες αυτές του Ινστιτούτου κρίνονται απαραίτητες για να διατηρείται στο προσκήνιο των επιχειρηματικών εξελίξεων και να κάνει αισθητή την παρουσία του στον ευρύτερο ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, δρώντας προς όφελος του πελάτη-πολίτη και πάνω από όλα σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του ανθρώπου και της κοινωνίας.

Κλείνοντας θα ήταν καλό να επισημανθεί ότι σε αυτή την περίοδο της οικονομικής κρίσης οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με όσο το δυνατό λιγότερους πόρους, το ερώτημα που απασχολεί έντονα τους επιχειρηματίες είναι αν υπό τις παρούσες συνθήκες πραγματικά αξίζει η επένδυση στην Εξυπηρέτηση Πελατών. Βέβαια από την άλλη μεριά αξίζει να σημειωθεί, ως απάντηση στο παραπάνω ερώτημα, ότι η Εξαιρετική Εξυπηρέτηση του Πελάτη συνιστά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση, που θα την οδηγήσει όχι μόνο στην ασφαλέστερη έξοδο από την κρίση, αλλά και στην περαιτέρω ανάπτυξή της.

6. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η ειδοποιός διαφορά του ΕΙΕΠ από άλλες μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, αλλά και από ιδιωτικούς ή μη φορείς που δραστηριοποιούνται στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών, έγκειται καταρχάς στο γεγονός ότι συνδυάζει και προσφέρει στα μέλη του ένα σύνολο υπηρεσιών εκπαίδευσης, συμβουλευτικής και πιστοποίησης, το οποίο είναι απόλυτα προσαρμοσμένο στις ανάγκες των ελληνικών επιχειρήσεων και οργανισμών. Και αυτό επειδή οι υπηρεσίες που παρέχονται δεν είναι γενικής ή θεωρητικής φύσης, αλλά έχουν άμεση πρακτική χρησιμότητα, καθώς οι ίδιες οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις εμπλέκονται στο σχεδιασμό των

δραστηριοτήτων αυτών. Σε αντίθεση με άλλους έμμεσους ανταγωνιστές, το ΕΙΕΠ διαθέτει το μοναδικό πλεονέκτημα οι υπηρεσίες που παρέχει στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που είναι μέλη του να είναι σχεδιασμένες από αυτές για αυτές. Το πλεονέκτημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε μία εποχή όπου υπάρχει υπερπροσφορά πληροφοριών.

Η εμπλοκή των μελών του ΕΙΕΠ στον προγραμματισμό και την οργάνωση των ενεργειών και δραστηριοτήτων έχει επίσης ως αποτέλεσμα την υψηλή εμπλοκή των μελών με το Ινστιτούτο, συντελώντας στη διάρκεια και την ποιότητα των σχέσεων εμπιστοσύνης που οικοδομούνται. Από εσωτερική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα μέλη του ΕΙΕΠ, προέκυψε ότι οι κύριοι λόγοι για τη συμμετοχή των μελών στο Ινστιτούτο είναι η δημιουργία δεσμών μεταξύ των μελών, η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών, η ανάπτυξη αλλά και η προβολή της ποιότητας στην εξυπηρέτηση πελάτη, ενώ ταυτόχρονα προέκυψε ότι η ικανοποίηση των μελών από τις δραστηριότητες του Ινστιτούτου κινείται σε εξαιρετικά υψηλά επίπεδα. Επομένως, η δέσμευση/πιστότητα (loyalty) των «εσωτερικών πελατών»/ μελών του ΕΙΕΠ καταδεικνύει την εδραιωμένη θέση του ελληνικό γίνεσθαι. Οι επιχειρήσεις-μέλη νιώθουν ότι μέσω του ΕΙΕΠ έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν την εμπειρία τους σε άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς, και με τη σειρά τους να αξιοποιήσουν την τεχνογνωσία και τις ικανότητες άλλων επιχειρήσεων. Επομένως, η φύση των σχέσεων που δημιουργεί το ΕΙΕΠ με τα μέλη του είναι κάθε άλλο παρά «πελατειακή». Το ΕΙΕΠ έχει πλέον καταγραφεί στη συλλογική συνείδηση της ελληνικής αγοράς, αλλά και της κοινωνίας, ως ένας κύριος μοχλός αλλαγών, ο οποίος μέσω συνεργειών με άλλους οργανισμούς και δημόσιους φορείς, μπορεί να συντελέσει αποτελεσματικά στη βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών και τελικά της συνολικής εμπειρίας του πελάτη/ πολίτη/ καταναλωτή.

Μία τρίτη διάσταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του ΕΙΕΠ συνδέεται άμεσα με την κοινωνική προσφορά του. Η συμμετοχή μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στο ΕΙΕΠ διαφέρει από τη συμμετοχή του σε άλλες ενώσεις ή οργανώσεις, καθώς το στοιχείο της προσφοράς στην κοινωνία είναι ιδιαίτερα έντονο. Οι οργανισμοί που συμμετέχουν στο ΕΙΕΠ κατανοούν πλήρως και ενστερνίζονται τη σημασία που έχει η διάδοση μίας παιδείας επικέντρωσης στον άνθρωπο στη σύγχρονη κοινωνία. Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλά από τα μέλη του Ινστιτούτου προβάλλουν τη συμμετοχή και τη δράση τους στο πλαίσιο του ΕΙΕΠ ως συνιστώσα της Κοινωνικής τους Υπευθυνότητας.

7. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οι βασικές εταιρικές στρατηγικές μπορούν να διακριθούν στη στρατηγική ανάπτυξης, τη στρατηγική διατήρησης και τη στρατηγική αποεπένδυσης (Lussier 2008). Όπως φαίνεται και στην ενότητα που περιγράφει τη διαχρονική εξέλιξη του ΕΙΕΠ, το Ινστιτούτο από την ίδρυσή του και μέχρι την παρούσα φάση εφαρμόζει στρατηγική ανάπτυξης, καθώς προσπαθεί ενεργά να αυξήσει τόσο τον αριθμό των μελών του, όσο και το εύρος και το βάθος των υπηρεσιών που παρέχει. Πρόκειται για ένα σχετικά νέο οργανισμό, ο οποίος δεν έχει ακόμα συμπληρώσει την πρώτη δεκαετία λειτουργίας του. Για το λόγο αυτό, παρατηρείται διαχρονικά μία συνεπής και συνεχής προσπάθεια εμπλουτισμού των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ παράλληλα

πραγματοποιούνται συστηματικές προσπάθειες για την προσέλκυση νέων μελών. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής ανάπτυξης, το ΕΙΕΠ φαίνεται να εφαρμόζει την στρατηγική της συσχετισμένης διαφοροποίησης (Thompson & Martin 2010), προκειμένου να αναπτύξει το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, το Ινστιτούτο προσπαθεί να παρέχει μία σειρά από συσχετισμένες υπηρεσίες, οι οποίες εμπλουτίζονται τόσο σε αριθμό όσο και σε περιεχόμενο, με σκοπό τελικά να προσφέρεται στις εταιρείες-μέλη του ένα συνολικό και ολοκληρωμένο «πακέτο» υπηρεσιών, το οποίο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους με το βέλτιστο δυνατό τρόπο.

8. SWOT ANALYSIS

A. ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Η διοίκηση και η οργανωτική δομή του ΕΙΕΠ χαρακτηρίζεται από ευελιξία, ενώ οι συμμετοχικές διαδικασίες που ακολουθούνται ενισχύουν την ικανοποίηση και τη δέσμευση των μελών στον οργανισμό.
- Οι μοναδικές ικανότητες του ΕΙΕΠ στη διαχείριση της γνώσης και στην οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης συντελούν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Τα μέλη του ΕΙΕΠ δηλώνουν ιδιαίτερα ικανοποιημένα από τη συμμετοχή τους στο Ινστιτούτο.
- Το ΕΙΕΠ, σε αντίθεση με τους περισσότερους έμμεσους ανταγωνιστές του στην ελληνική αγορά, προσφέρει ένα ολοκληρωμένο σύνολο υπηρεσιών εκπαίδευσης, συμβουλευτικής, πιστοποίησης και ουσιαστικά συνολικής παιδείας στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι υπηρεσίες αυτές σχεδιάζονται και δημιουργούνται από τα μέλη του Ινστιτούτου, με αποτέλεσμα να προσαρμόζονται απόλυτα στις ανάγκες τους. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που είναι μέλη του ΕΙΕΠ εμπλέκονται στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων του και συνδιαμορφώνουν τις παρεχόμενες από αυτό υπηρεσίες.
- Η σημασία της κοινωνικής προσφοράς του Ινστιτούτου έχει εδραιωθεί στη συνείδηση των ελληνικών επιχειρήσεων. Τα μέλη του ΕΙΕΠ αντιμετωπίζουν τη συμμετοχή τους στο Ινστιτούτο ως στρατηγική επιλογή, αναγνωρίζοντας πλήρως το βαθμό που η διάχυση της παιδείας στην εξυπηρέτηση του πελάτη μπορεί να συνεισφέρει στις ελληνικές επιχειρήσεις, το δημόσιο τομέα, αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.
- Η συμμετοχή του ΕΙΕΠ σε διεθνείς οργανισμούς και η συνεργασία του με φορείς του εξωτερικού ενδυναμώνουν το κύρος του και ενισχύουν την τεχνογνωσία του.
- Ο συνδυασμός της εμπειρίας και της συσσωρευμένης γνώσης των επιχειρήσεων-μελών του, με την ακαδημαϊκή κατάρτιση και την παρακολούθηση των νεότερων ερευνητικών εξελίξεων στον τομέα που προσφέρει το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών συμβάλλουν στο κύρος του Ινστιτούτου και προσφέρουν συνδυαστικά πλεονεκτήματα στα μέλη του και την ευρύτερη κοινωνία.

B. ΑΔΥΝΑΜΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Κάποιες φορές, η επιθυμία του ΕΙΕΠ για την πραγματοποίηση περαιτέρω δράσεων προσκρούει σε οικονομικές δυσκολίες, καθώς οι οικονομικοί πόροι του, όπως άλλωστε συμβαίνει και στους περισσότερους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, είναι περιορισμένοι.
- Οι δραστηριότητες του ΕΙΕΠ επικεντρώνονται γεωγραφικά στην περιοχή της Αθήνας, με αποτέλεσμα να μην εμπλέκονται άμεσα πολλές ελληνικές επιχειρήσεις της περιφέρειας.
- Οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες που προσφέρονται από το ΕΙΕΠ έχουν βασικά άτυπο χαρακτήρα. Παρόλο που τα μέλη επιδεικνύουν υψηλή δέσμευση στη συμμετοχή σε workshops για την ανταλλαγή τεχνογνωσίας, το ΕΙΕΠ προς το παρόν προσφέρει εκπαίδευση αποσπασματικού χαρακτήρα, με την έννοια ότι δεν παρέχει ολοκληρωμένα προγράμματα εκπαίδευσης.
- Το ΕΙΕΠ δεν διαθέτει ίδιες κτιριακές εγκαταστάσεις. Το διοικητικό του προσωπικό φιλοξενείται από εταιρείες μέλη του, ενώ οι εργασίες του Διοικητικού Συμβουλίου λαμβάνουν χώρα σε εγκαταστάσεις διαφόρων επιχειρήσεων-μελών του, γεγονός που συνεπάγεται μειωμένη χωροταξική αυτονομία.

Γ. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Η οικονομική κρίση αναδεικνύει το στρατηγικό ρόλο του Customer Management². Επιχειρήσεις που έχουν στηθεί με πελατοκεντρική φιλοσοφία είναι σε θέση να αντιστέκονται σθεναρά απέναντι στην οικονομική ύφεση αφού διαθέτουν μία ισχυρή βάση πιστών πελατών που εξασφαλίζει -τουλάχιστον- την επιβίωσή τους. Ίσως περισσότερο από ποτέ, αναδεικνύεται τόσο έντονα ο στρατηγικός ρόλος του customer management.
- Τα τελευταία χρόνια, η σημασία της κουλτούρας/φιλοσοφίας της εξυπηρέτησης του πελάτη γίνεται ολοένα και αποδεκτή από δημόσιους οργανισμούς και φορείς. Χαρακτηριστική ήταν η ομιλία της κ. Λούκας Κατσέλη, τότε υπουργός Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας σε χαιρετισμό της στο 4ο Συνέδριο Κορυφής του Ελληνικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών το 2009. Η υπουργός ανέφερε χαρακτηριστικά ότι "Η πελατοκεντρική αντίληψη, η μόνη βιώσιμη αντίληψη για την ανάπτυξη της οικονομίας μας -ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης-, δεν αφορά και δεν πρέπει να αφορά στον ιδιωτικό τομέα μόνο. Αφορά και στις λειτουργίες του δημοσίου τομέα, τις λειτουργίες των ΔΕΚΟ. Αυτό επιβάλλουν οι αρχές της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης.[...] Πελατοκεντρική αντίληψη σημαίνει να αξιολογούνται τα αποτελέσματα, να προάγεται η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, να τεθεί ο άνθρωπος -ο πολίτης ή ο πελάτης- στο επίκεντρο της δραστηριότητας κάθε οργανισμού και να επενδυθεί και εκπαιδευτεί το στελεχιακό δυναμικό στις ανάγκες και την ικανοποίηση του αποτελέσματος, στην ποιότητα, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία σε όλο το φάσμα της αλυσίδας εξυπηρέτησης".

² Newsletter 2009

- Υπάρχει σημαντική περαιτέρω δυνατότητα διεξόδου του ΕΙΕΠ στην ελληνική αγορά και προσέλκυση περισσότερων μελών. Ειδικότερα, μπορεί να εντατικοποιηθεί η προσπάθεια προσέλκυσης φορέων του Δημοσίου αλλά και επιχειρήσεων της περιφέρειας. Για παράδειγμα, στη Βόρεια Ελλάδα υπάρχει πληθώρα επιχειρήσεων οι οποίες μέχρι στιγμής δεν εμπλέκονται στο ΕΙΕΠ και θα μπορούσαν να προσεγγιστούν με κατάλληλες επαφές και δράσεις.
- Η αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας, ειδικά για την παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών που θα στοχεύουν στα μέλη του Ινστιτούτου, αποτελεί μία ακόμα ευκαιρία. Ενδεικτικά, θα μπορούσε να επεκταθεί η ιστοσελίδα του ΕΙΕΠ έτσι ώστε να φιλοξενεί βιντεοσκοπημένες διαλέξεις και παρουσιάσεις ή ακόμα και webinars. Θα μπορούσε επίσης να δημιουργηθεί μία ολοκληρωμένη διαδικτυακή πύλη εκπαίδευσης με υλικό πρωτογενές και δευτερογενές.

Δ. ΑΠΕΙΛΕΣ

- Η οικονομική κρίση στην ελληνική αγορά μετά το 2009 δημιουργεί σημαντικές οικονομικές δυσχέρειες στις ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, με αποτέλεσμα να υπάρχει η τάση εστίασης σε ενέργειες που αποφέρουν άμεσα έσοδα, ενώ εμφανίζεται η τάση αποφυγής επενδύσεων, γεγονός που άπτεται και του τομέα της εξυπηρέτησης πελατών.
- Παρά τη σημαντική μέχρι τώρα συμβολή του ΕΙΕΠ σε αυτό τον τομέα, η Ελλάδα εξακολουθεί να υπολείπεται σημαντικά των Ευρωπαίων εταίρων της σε επίπεδο κουλτούρας εξυπηρέτησης πελατών.
- Στην ελληνική αγορά η κουλτούρα της πιστοποίησης δεν είναι εξίσου διαδεδομένη με άλλες χώρες της Ε.Ε., γεγονός που συνεπάγεται ότι απαιτούνται παραπάνω προσπάθειες από το ΕΙΕΠ προκειμένου να διαδοθεί η φιλοσοφία αυτή στις ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Η κατάσταση είναι ακόμα πιο δυσμενής όσον αφορά στο δημόσιο τομέα, καθώς η πιστοποίηση αποτελεί για τους δημόσιους οργανισμούς ένα σχεδόν ανεξερεύνητο πεδίο.
- Το ΕΙΕΠ στις προσπάθειές του για διάδοση της φιλοσοφίας και παιδείας εξυπηρέτησης του πελάτη/πολίτη, συναντά εμπόδια που σχετίζονται με την φυσική αδράνεια των οργανισμών, όπως άλλωστε συμβαίνει με πολλούς φορείς αλλαγών. Το φαινόμενο αυτό έχει αποτυπωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία ως «αντίσταση κατά της αλλαγής» (Piderit 2000).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης περιγράφηκαν και αναλύθηκαν οι κύριοι άξονες της δράσης του ΕΙΕΠ υπό το πρίσμα της κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Η κοινωνική προσφορά του ΕΙΕΠ εστιάζει στη δημιουργία και τη διάχυση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας στις επιχειρήσεις και οργανισμούς του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, με τελικό αποδέκτη τον πελάτη/ πολίτη και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, που απολαμβάνει τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της συγκεκριμένης φιλοσοφίας.

ΠΗΓΕΣ

A. ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alford, J. (2002), "Defining the Client in the Public Sector: A Social-Exchange Perspective", *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 3, pp. 337-346
- Chapman, T., Forbes, D. and Brown, J. (2007), "The impact of public sector attitudes on the development of social enterprise", *Social Enterprise Journal*, Vol. 3 No. 1, pp. 78-89
- Defourny, J. and Nyssens, M. (2006), "Defining social enterprise", in Nyssens, M. (Ed.) *Social Enterprise –At the Crossroads of Market, Public and Civil Society*, Routledge, London.
- Kerlin, J. (2006), "Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences", *Voluntas*, Vol. 17, pp. 247-263
- Ken Peattie, Adrian Morley, (2008) "Eight paradoxes of the social enterprise research agenda", *Social Enterprise Journal*, Vol. 4 No. 2, pp. 91 – 107
- Kotler, P. Armstrong, G. (2010), *Principles of marketing*, Pearson Education, 13th edition, p. 28-30
- Lussier, R. N. (2008), *Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development*, Cengage Learning, pp. 133-135
- McGuinn, T. (2009), "The future of customer service", *Irish Marketing Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 57–66
- Peredo, A.M. and McLean, M. (2006), "Social entrepreneurship: A critical review of the concept", *Journal of World Business*, Vol. 41, pp. 56-65.
- Piderit, S. K. (2000) "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change," *The Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 4, pp. 783-795.
- Thompson, J., Martin, F. (2010), *Strategic Management*, 6th edition, Cengage Learning, p.461
- Wagenheim, G., Reurink, J., (1991) "Customer service in public administration", *Public Administration Review*, Vol. 5 No. 2, pp. 263-270

B. ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΥΠΟ

- Δαμουλιάνου Χ. (2005), *Εξυπηρέτηση πελατών: «Σύνοδος κορυφής» στην Αθήνα*, Η Καθημερινή, 23 Οκτωβρίου 2005
- Δαμουλιάνου, Χ. (2005), «Σύνοδος Κορυφής» στην Αθήνα για την αξία του επαγγελματισμού στην εξυπηρέτηση πελατών, Η Καθημερινή, 5 Νοεμβρίου 2005
- Κανελλόπουλος, Χ. (2005), «Εξυπηρέτηση, όχι απλή παροχή υπηρεσιών, η βάση της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας των επιχειρήσεων», *Express.gr*, 15 Νοεμβρίου 2005

Κουντουριώτη, Ε. (2004), «Προστιθέμενη Αξία" η ποιότητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη», Κέρδος, 24 Μαρτίου 2004

Πολυμερίδου, Κ. (2011), «Customer Services & Call Center Conference: Το τρίπτυχο της επιτυχίας στην εξυπηρέτηση πελατών», Marketing Week, 15 Σεπτεμβρίου 2011

Πανηγυράκης, Γ., Βασιλαράς, Γ., Μαγγιώρος, Δ. (2005), Ε.Ι.Ε.Π.: Ωριμο τέκνο της σύγχρονης ανάγκης για πελατοκεντρική προσέγγιση, Executive Know-How, Δεκέμβριος 2005

Τσούλος Π. (2009), «Κέντρα μιας στάσης και ειδικός μεσολαβητής επιχειρηματία», Η Ναυτεμπορική, 23 Οκτωβρίου 2009

Γ. ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Εθνικά Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών, www.csawards.gr

Ελληνικό Ινστιτούτο Εξυπηρέτησης Πελατών, www.customerservice.gr

Ελληνικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ, www.eede.gr/i_eim_about.htm,

Ινστιτούτο Επικοινωνίας, www.instofcom.gr

Asia Pacific Customer Service Consortium, <http://www.apcsc.com/>

Customer Care Institute CCI, www.customercare.com

Customer Service Institute, www.customerserviceinstitute.com

Customer Service Institute of America, <http://www.serviceinstitute.com/>

Customer Service Institute of Australia, www.csia.com.au

Customer Service Institute of Canada, <http://www.csicanada.ca/>

European Research Network, www.emes.net

Hong Kong Association for Customer Service Excellence, <http://www.hkace.org>

International Council of Customer Service Organisations (ICCSO), www.iccsso.org

International Customer Service Association, www.icsatoday.org

International Customer Service Institute, www.ticsi.org

Institute of Customer Service, www.instituteofcustomerservice.com

Peoplecert, www.peoplecert.gr

The UK Customer Satisfaction Index, <http://www.ukcsi.com/>

Δ. ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

Causon, J. (2010), “Customer service - in a class of its own”, Institute of Customer Service, Παρουσίαση στο Ετήσιο Συνέδριο Business Systems (UK) Ltd, 23 Νοεμβρίου 2010

Newsletters Ελληνικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών

Ομιλίες και παρουσιάσεις στο πλαίσιο εκδηλώσεων του ΕΙΕΠ (Εβδομάδα Εξυπηρέτησης του Πελάτη, Εθνικά Βραβεία Εξυπηρέτησης Πελατών)

Ομιλία Υπουργού: κα Λουκα Κατσέλη, Υπουργός Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, 4ο Συνέδριο Κορυφής του Ελληνικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών, http://www.mdata.gr/mdconf/eiep/index.php?conf_id=600&type=2&host=4&clog=30201#label1

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

1. Συγκρίνετε το ΕΙΕΠ με άλλες κοινωνικές επιχειρήσεις που γνωρίζετε. Ποιες ομοιότητες και ποιες διαφορές παρατηρείτε;
2. Σύμφωνα με τη Θεωρία Πόρων & Ικανοτήτων³, οι πόροι ενός οργανισμού χωρίζονται σε τρεις κύριες κατηγορίες: φυσικούς, ανθρώπινους και οργανωσιακούς. Σε ποια κατηγορία κατά τη γνώμη σας εντάσσονται οι πόροι του ΕΙΕΠ; Πώς συνδέονται με τις ικανότητες του ΕΙΕΠ, τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα και τη στρατηγική που ακολουθεί;
3. Πώς διαφοροποιείται το ΕΙΕΠ από τον ανταγωνισμό; Τι πιστεύετε ότι θα πρέπει να αλλάξει στο μέλλον;
4. Συμφωνείτε με τη στρατηγική που έχει επιλέξει το ΕΙΕΠ; Βάσει της SWOT Analysis, προτείνετε εναλλακτικές στρατηγικές και αξιολογήστε τις ως προς την καταλληλότητά τους.
5. Πώς αξιολογείτε την προσφορά του ΕΙΕΠ στην κοινωνία; Μπορείτε να προτείνετε τρόπους για να ενισχυθεί αυτή στο μέλλον;
6. Αναπτύξτε και συζητήστε τους τρόπους με τους οποίους η εξυπηρέτηση του πελάτη και του πολίτη συντελεί στη βελτίωση της ποιότητας διαβίωσης των ατόμων σε μία σύγχρονη κοινωνία.
7. Ένας από τους στόχους του ΕΙΕΠ για τα επόμενα χρόνια είναι η εντατικοποίηση των προσπαθειών για τη διάχυση της φιλοσοφίας της εξυπηρέτησης του πολίτη στο δημόσιο τομέα. Ποιες δράσεις και ενέργειες προτείνετε για την επίτευξη αυτού του στόχου;

³ Barney J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, (1991),17, 99-120.
Peteraf, M.A., "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", Strategic Management Journal, (1993), 14,179-192.

Stalk, G., P. Evans, and L. Shulman, "Competing on Capabilities", Harvard Business Review, (March-April 1992).