

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΞΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΜΕΣΑ
ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΠΟΡΩΝ. ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ
ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗΣ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ – ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΨΩΜΑΚΕΛΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ Α.Μ.:277

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΝΙΟΡΔΟΣ ΜΙΧΑΗΛ



ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2014

Περιεχόμενα

ABSTRACT.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ- ΑΞΙΑ ΣΤΟ MARKETING	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ- ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΝΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΒΑΣΙΣΜΕΝΟ ΣΤΗΝ ΚΥΡΙΑΡΧΗ ΛΟΓΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	62
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77

Abstract

Αν και η Κυρίαρχη-Λογική υπηρεσιών είναι μια αναδύομενη σχολή σκέψης στη λογοτεχνία του μάρκετινγκ, οι στρατηγικές ανάκαμψης μετά τις αποτυχίες των υπηρεσιών συνεχίζουν να γίνονται αντιληπτές υπό την παραδοσιακή λογική υπηρεσιών. Αυτή η διπλωματική προτείνει μια διαφορετική θεώρηση για τις αποτυχίες των υπηρεσιών και τις ανακτήσεις στρατηγικών στο πλαίσιο της κυρίαρχης λογικής των υπηρεσιών. Έτσι, αντιλαμβανόμαστε τις αποτυχίες των υπηρεσιών ως στιγμές συν-καταστροφής και στρατηγικές αποκατάστασης υπηρεσία ως Μηχανισμός Αποκατάσταση Αξίας (MVR) εφαρμόζοντας το μοντέλο του Prahalad και Ramaswamy DART.

Although Service-Dominant (S-D) Logic is an emerging school of thought in marketing literature, recovery strategies after service failures continue to be conceptualized under the good-dominant logic paradigm. This paper proposes a different conceptualization for service failures and recoveries strategies in the S-D Logic framework. Thus, we conceptualize service failures as co-destruction moments and service recovery strategies as Mechanism of Value Restoration (MVR) by applying Prahalad and Ramaswamy's DART model.

Εισαγωγή

Η αποτυχία υπηρεσιών και προϊόντων είναι ένα συχνό φαινόμενο στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ υπηρεσιών με προεκτάσεις στη συμπεριφορά των καταναλωτών από ήπιες έως πολύ σοβαρές ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητας της εκάστοτε αποτυχίας υπηρεσιών. Η παραδοσιακή λογική των επιχειρήσεων γνωστή στο μάρκετινγκ ως και (Goods-Dominant logic) πρεσβεύει ότι οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία για τους καταναλωτές μέσα από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα όπου οι καταναλωτές αγοράζουν προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Συνεπώς μετά από μια αποτυχία υπηρεσιών (service failure) ή προϊόντων (product failure) η εκάστοτε εταιρεία προσπαθεί να αποκαταστήσει τη βλάβη με προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία θα ικανοποιήσουν τους καταναλωτές. Σύμφωνα με αυτή τη λογική έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα και προτάσεις από τους ερευνητές στο βάθος των τελευταίων δεκαετιών με κύριο σκοπό την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών καθώς και την επαναφορά της ικανοποίησης ώστε να μην αλλάξουν πάροχο. Πρόσφατα, από το 2004 και έπειτα η παραδοσιακή λογική των επιχειρήσεων σχετικά με τη δημιουργία αξίας για τους καταναλωτές από τις επιχειρήσεις άρχισε να αμφισβητείται έντονα από ένα κύκλο ερευνητών και ακαδημαϊκών οι οποίοι εισήγαγαν την λεγόμενη κυρίαρχη λογική των επιχειρήσεων γνωστή και ως Service-Dominant Logic. Σύμφωνα με αυτή τη λογική οι επιχειρήσεις συνδημιουργούν αξία με τους καταναλωτές και έτσι η αξία δεν παραδίδεται μέσω προϊόντων και υπηρεσιών. Η παρούσα διπλωματική έχει ως στόχο να αναλύσει την αποτυχία υπηρεσιών μέσα από την κυρίαρχη λογική υπηρεσιών δηλαδή ως συν-καταστροφή της αξίας και να προσεγγίσει θεωρητικά ένα πλαίσιο μέσα από το οποίο η αξία που χάνεται θα είναι πιο εύκολο να εντοπιστεί βάση της κυρίαρχης λογικής των υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό γίνεται αρχικά βιβλιογραφική ανασκόπηση της αποτυχίας υπηρεσιών, της παραδοσιακής λογικής, της κυρίαρχης λογικής, της συν-δημιουργίας της αξίας, της συν-καταστροφής της αξίας και κατόπιν

προτείνεται ένα θεωρητικό μοντέλο για την πιο αποτελεσματική ανάκτηση των υπηρεσιών ύστερα από μια αποτυχία υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 1 : Στρατηγικές του Μάρκετινγκ

Η χρησιμοποίηση της λέξης στρατηγική σε σχέση με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης έχει γίνει ευρύτατα δεκτή κατά τις τελευταίες δεκαετίες τόσο στην πράξη όσο και στην επιστήμη. Η στρατηγική του μάρκετινγκ αποβλέπει σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων. Γι' αυτό και η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετεί τις δικές της στρατηγικές και να τις θέτει σε εφαρμογή με άμεσο σκοπό την προώθηση του νέου της προϊόντος. Η επιτυχία μιας στρατηγικής θα εξαρτηθεί από το κατά πόσο αυτή μπορεί να υλοποιηθεί. Για να υλοποιηθεί μια στρατηγική, θα πρέπει να πληροί τρεις όρους: 1) Να υπάρχει συντονισμός μεταξύ των διευθύνσεων και μεταξύ των τμημάτων των διευθύνσεων αυτών, έτσι ώστε όλοι να δουλεύουν προς την ίδια κοινή κατεύθυνση. 2) Ο καταμερισμός των μέσων που διαθέτει η διεύθυνση μάρκετινγκ πρέπει να είναι ορθολογικός και ξεκάθαρος. 3) Η στρατηγική θα πρέπει να περιγράψει με σαφήνεια τον τρόπο για την επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ. Επιπλέον, θα πρέπει να γνωρίζει την αγορά που στοχεύει, τους ανταγωνιστές που ήδη βρίσκονται ή που προβλέπονται να παρουσιαστούν στην αγορά αυτή. Σε μια ανταγωνιστική οικονομία, όπως είναι η σημερινή, η γενική στρατηγική της επιχείρησης θα εξαρτηθεί από τη στρατηγική των ανταγωνιστών της. Υπάρχουν τρεις γενικοί τύποι στρατηγικών για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Α) Στρατηγική κόστους / τιμών: Στόχος με αυτό τον τύπο στρατηγικής είναι η επιχείρηση να μπορέσει να μειώσει το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων της σε τέτοιο βαθμό ώστε να πωλεί τα προϊόντα της σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της και έτσι να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά. Η τιμή, σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, παραμένει το πιο σημαντικό από τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ των 4Ps καθώς είναι το μόνο που αποφέρει άμεσα έσοδα για την επιχείρηση. Βέβαια, με το πέρασμα του χρόνου και τη διάδοση της έννοιας του Μάρκετινγκ γίνεται αντιληπτό ότι και τα υπόλοιπα στοιχεία συμβάλλουν στην κερδοφορία της επιχείρησης καθώς προσελκύουν τον πελάτη και δεν πρέπει να χαράσσεται μια στρατηγική που να λαμβάνει υπόψη της

μόνο την τιμή. Είναι σαφώς πολύ σημαντική η χάραξη της σωστής τιμολογιακής πολιτικής και η επιλογή της κατάλληλης τιμής για το προϊόν, η οποία θα πρέπει να συμβαδίζει με τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση, να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς- στόχου και να συμβαδίζει με τη στρατηγική τοποθέτησης. Η τιμή είναι ένα επικοινωνιακό εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση για να μεταδώσει διάφορα μηνύματα που αφορούν την αξία του προϊόντος, αλλά θα πρέπει να λάβει αντίστοιχα υπόψη της και την αντίληψη του καταναλωτή για το προϊόν και την τιμή ώστε να μην το υπερτιμήσει ή το υποτιμήσει αντίστοιχα (Kotler, 2003).

Β) Στρατηγική διαφοροποίησης: Με τη στρατηγική αυτή, τα στελέχη μάρκετινγκ εστιάζουν την προσοχή τους στο να προσφέρουν στην αγορά ένα διαφορετικό προϊόν ή υπηρεσία σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Απαραίτητο εργαλείο κατά την εφαρμογή της είναι να πραγματοποιηθεί μία έρευνα αγοράς. Η συγκεκριμένη πρακτική του Μάρκετινγκ που αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο της επιχείρησης με το περιβάλλον, παρέχει τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση καθορίζει, συγκεντρώνει, αναλύει και ερμηνεύει τις πληροφορίες για την επίλυση των προβλημάτων και οδηγεί στη λήψη πιο αποτελεσματικών αποφάσεων. Πιο αναλυτικά, στον προγραμματισμό Μάρκετινγκ η έρευνα αγοράς χρησιμοποιείται για να επιλέξει ποιες από τις ευκαιρίες που προβάλλονται για την επιχείρηση είναι πιο ελκυστικές ώστε να τις αξιοποιήσει. Στην επίλυση προβλημάτων εστιάζει την προσοχή της στις βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για τον καθορισμό των στοιχείων του μίγματος Μάρκετινγκ και τέλος μέσω του ελέγχου η έρευνα αγοράς μπορεί να εκτιμήσει το πρόγραμμα Μάρκετινγκ και να μετρήσει την επίδοση και την απόκλιση από τους αρχικούς στόχους (Σταθακόπουλος, 2001).

Γ) Στρατηγική εστίασης/τμηματοποίησης: Με τη στρατηγική αυτή, η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς αντί να προσπαθεί να κατακτήσει ολόκληρη την αγορά. Η πρακτική της τμηματοποίησης καθίσταται πλέον απαραίτητη για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και την εφαρμογή του Μάρκετινγκ, επειδή οι ανάγκες των καταναλωτών τείνουν να διαφοροποιούνται όλο και περισσότερο και δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από μια μαζική προσέγγιση του Μάρκετινγκ. Τμηματοποίηση αποκαλείται η ομαδοποίηση των πελατών που έχουν παρόμοιες ανάγκες και αγοραστική συμπεριφορά σε τμήματα. Στόχος της

τμηματοποίησης της αγοράς είναι η ικανοποίηση των πελατών, η ανίχνευση κοινών χαρακτηριστικών μεταξύ τους και η ταυτοποίηση της αγοράς, η οριοθέτηση της συνολικής αγοράς, και ο καθορισμός του δυναμικού της αγοράς. Μέσω της ανάλυσης των πελατών και των ανταγωνιστών της, η επιχείρηση εξοικειώνεται ακόμη περισσότερο μαζί τους, μπορεί να μάθει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών της ώστε να τις ικανοποιήσει και να ανιχνεύσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών της ώστε να προστατευτεί από αυτές και να προβλέψει μελλοντικές τους κινήσεις.

Εσωτερικό Μάρκετινγκ

Η θεωρία του εσωτερικού μάρκετινγκ (internal marketing) εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία περίπου στα μέσα της δεκαετίας του 1970 από το Berry. Σκοπός ήταν με την υιοθέτησή της να δοθεί λύση σε ένα σημαντικό πρόβλημα το οποίο μέχρι τότε ταλαιπωρούσε τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και αυτό ήταν να καταφέρουν να παρέχουν συνεχώς υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους καταναλωτές. Εξαιτίας της ιδιαίτερης φύσης των υπηρεσιών οι οποίες χαρακτηρίζονται από αϋλότητα, φθαρτότητα, αδιαιρετότητα, ετερογένεια ήταν εξαιρετικά δύσκολο να διασφαλιστεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας κατά την παροχή της υπηρεσίας. Η βασική αρχή της θεωρίας υπήρξε ο ισχυρισμός ότι για να έχει μία επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες θα πρέπει επίσης να έχει ικανοποιημένους υπαλλήλους και αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί εάν συμπεριφέρεται στους εργαζομένους όπως στους πελάτες. Από την εποχή εκείνη μέχρι σήμερα αρκετοί συγγραφείς ασχολήθηκαν με την εν λόγω θεωρία με αποτέλεσμα να εξελιχθεί και να μην αφορά αποκλειστικά το ν τομέα των υπηρεσιών. Μολονότι ο όρος εσωτερικό μάρκετινγκ εξελίχθηκε σχετικά γρήγορα καθώς αποτέλεσε αντικείμενο αναζήτησης για πολλούς συγγραφείς, παρατηρείται ότι λίγοι οργανισμοί κατάφεραν να περάσουν στην πράξη. Ένας σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας ο οποίος εμπόδιζε την εφαρμογή υπήρξε το γεγονός πως δεν υπάρχει

έναν ξεκάθαρο ορισμό για το τι είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ και ποιες είναι ακριβώς οι δραστηριότητες εκείνες που εμπίπτουν στη φιλοσοφία του και συνεπώς πρέπει να υιοθετηθούν από επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν τον προσανατολισμό τους στην εσωτερική αγορά. Παρά τη σύγχυση που επικρατεί με τον ορισμό, σύμφωνα με τους Rafiq και Ahmed μια πιο προσεκτική εξέταση της βιβλιογραφίας φανερώνει ότι υπάρχουν τρεις ξεχωριστές αλλά στενά συνδεδεμένες φάσεις θεωρητικής ανάπτυξης του όρου εσωτερικού μάρκετινγκ. Οι φάσεις αυτές είναι: 1) η ικανοποίηση του πελάτη, 2) ο προσανατολισμός στον πελάτη και 3) διευρύνοντας την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ – υλοποίηση της στρατηγικής και διοίκηση της αλλαγής. Φάση ικανοποίησης του πελάτη :Στην αρχή της εμφάνισης της θεωρίας του εσωτερικού μάρκετινγκ η πλειοψηφία της βιβλιογραφίας εστιάζοταν στο θέμα της υποκίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων σαν μέσο για να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ανάγκη για την ύπαρξη αυτής της θεωρίας δημιουργήθηκε γιατί, σε αντίθεση με τα προϊόντα η παραγωγή των οποίων ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες και το αποτέλεσμα είναι πάντα της ίδιας ποιότητας, στον τομέα των υπηρεσιών υπεισέρχεται ο ανθρώπινος παράγοντας προκαλώντας ασυνέπεια κατά την παροχή των υπηρεσιών με αποτέλεσμα να προκαλείται απόκλιση από το επίπεδο της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας. Το πρόβλημα της απόκλισης οδήγησε τις επιχειρήσεις στο να αναγνωρίσουν το ρόλο των εργαζομένων και να εστιάσουν τις προσπάθειές τους στο να τους καταφέρουν να παρέχουν συνεχώς υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Σαν συνέπεια της κατάστασης αυτής προέκυψε το ζήτημα της υποκίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων με την υπόθεση ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την ικανοποίηση των πελατών. Ο όρος εσωτερικό μάρκετινγκ χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Berry (1976) και αργότερα από τους George (1977), Thompson (1978) και Murray (1979). Ωστόσο, ο πρώτος επίσημος ορισμός που δόθηκε ήταν μέσα από τη δημοσίευση άρθρου του Leonard Berry το 1981 « το να βλέπουμε τους εργαζόμενους σαν εσωτερικούς πελάτες και τη δουλειά σαν εσωτερικό προϊόν το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες των εσωτερικών πελατών, παράλληλα και σε αρμονία με τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης». Η έμφαση που δόθηκε στη φάση αυτή στην ικανοποίηση των εργαζομένων και οι

αλλαγές που προκάλεσε στη διοίκηση των εργαζομένων μπορεί να αιτιολογηθεί λαμβάνοντας υπόψη ότι στο μάρκετινγκ υπηρεσιών αυτό που κυρίως αγοράζουν οι πελάτες είναι η εργασία, η ανθρώπινη επαφή. Συνεπώς, η προσέλκυση του καλύτερου προσωπικού, η διατήρησή του καθώς και η υποκίνησή του αποκτά κρίσιμη σημασία για την επιχείρηση και ιδιαίτερη βαρύτητα για περιπτώσεις όπου η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ο μόνος πραγματικός παράγοντας που διαφοροποιεί την επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών. Το βασικό εργαλείο για να επιτευχθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτή την προσέγγιση είναι το να φέρεται η επιχείρηση στους εργαζομένους σαν πελάτες. Οι Berry και Parasuraman το 1991 δήλωσαν: Το εσωτερικό μάρκετινγκ προσελκύει, αναπτύσσει, παρακινεί και διατηρεί προικισμένους υπαλλήλους μέσω της δουλειάς-προϊόντος η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι η φιλοσοφία του να φέρεται στους υπαλλήλους σαν πελάτες και είναι η στρατηγική του να προσαρμόζει τη δουλειά-προϊόν ώστε να ικανοποιεί τις ανθρώπινες ανάγκες.

Στα πλαίσια της φιλοσοφίας «οι υπάλληλοι σαν πελάτες» οι Rafiq και Ahmed το 1993 θέτουν μία σειρά από πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από αυτή την ιδέα του εσωτερικού μάρκετινγκ. Πρώτον, το προϊόν το οποίο πωλείται στον εργαζόμενο μπορεί να μην το επιθυμεί ή ακόμα και να έχει αρνητική χρησιμότητα για αυτόν. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν τα προϊόντα που οι ίδιοι θέλουν. Τρίτον, εξαιτίας της δεσμευτικής σχέσης που έχει ο εργαζόμενος με την επιχείρηση μπορεί να αναγκαστεί να δεχθεί προϊόντα που δεν θέλει. Τέταρτον, το κόστος για να δημιουργήσει και να διατηρήσει ικανοποιημένους εργαζόμενους είναι αρκετά υψηλό. Και τέλος, η υιοθέτηση της ιδέας της αντιμετώπισης του υπαλλήλου σαν πελάτη δημιουργεί το ερώτημα εάν οι ανάγκες των εξωτερικών πελατών βρίσκονται σε πρώτη θέση και πάνω από αυτές των εργαζομένων. Οι Sasser και Abeits το 1976 δήλωσαν ότι το προσωπικό είναι η πιο σημαντική αγορά μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών γεγονός που τοποθετεί τον εξωτερικό πελάτη σε ένα δεύτερο επίπεδο. Αυτό έρχεται να ανατρέψει ένα από τα πιο βασικά αξιώματα του μάρκετινγκ ότι ο εξωτερικός πελάτης βρίσκεται στην πρώτη θέση. Ο ισχυρισμός αυτός μας οδηγεί στη δεύτερη φάση. Φάση Προσανατολισμός στον πελάτη: Στη δεύτερη φάση της εξέλιξης του όρου, στην οποία κυρίαρχο ρόλο διαδραμάτισε ο

Grönroos (1981), σημείο εκκίνησης υπήρξε η ιδέα ότι ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών καθώς οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής εμπλέκονται σε αυτό που ορίζεται σαν μάρκετινγκ αλληλεπιδράσεων (Interactive marketing). Ο Grönroos αναγνώρισε όχι μόνο ότι η αλληλεπίδραση από τη σχέση αγοραστή-πωλητή επηρεάζει την αγορά και τη μετα-αγοραστική συμπεριφορά αλλά αποτελεί ευκαιρία για την επιχείρηση στα πλαίσια του μάρκετινγκ. Προκειμένου να εκμεταλλευτεί αυτές τις ευκαιρίες απαιτείται προσωπικό προσανατολισμένο στον πελάτη αλλά και στις πωλήσεις. Έτσι, το αντικείμενο του εσωτερικού μάρκετινγκ σύμφωνα με τον Grönroos (1981) είναι να έχει η επιχείρηση υποκινημένους και συνειδητοποιημένους προς τους πελάτες υπαλλήλους ώστε να μπορούν να τους φροντίζουν. Με αυτή την προσέγγιση εισάγεται στον ορισμό και ο όρος πωλήσεις, δεν αρκεί δηλαδή μία επιχείρηση να έχει μόνο υποκινημένους εργαζομένους (όπως υποστήριξαν ο Berry και οι ακόλουθοί του) αλλά πρέπει να είναι προσανατολισμένοι και στις πωλήσεις. Επιπλέον, για να είναι μία υπηρεσία αποτελεσματική απαιτείται η αρμονική συνεργασία μεταξύ του προσωπικού πρώτης γραμμής (ή επαφής) και του προσωπικού υποστήριξης. Ο Grönroos παρουσιάζει το εσωτερικό μάρκετινγκ σαν ένα μέσο το οποίο θα μπορέσει να ενώσει τις διαφορετικές λειτουργίες οι οποίες είναι απαραίτητες για τη σχέση με τους πελάτες. Έτσι ο Grönroos το 1985 επέκτεινε τον αρχικό ορισμό του εσωτερικού μάρκετινγκ ως μια μέθοδο υποκίνησης των εργαζομένων για τη δημιουργία προσανατολισμού προς τον πελάτη και τις πωλήσεις, για να συμπεριλάβει και δραστηριότητες του μάρκετινγκ. Φάση διευρύνοντας τη θεωρία του εσωτερικού μάρκετινγκ – στρατηγική εφαρμογή και αλλαγή στη διοίκηση. Σε αυτή την τρίτη φάση πολλοί είναι οι συγγραφείς οι οποίοι ξεκίνησαν να αναγνωρίζουν το ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ σαν ένα μέσο για την εφαρμογή της στρατηγικής. Ο Winter το 1985 υπήρξε από τους πρώτους που αναγνώρισε το ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ σαν μία τεχνική διοίκησης των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έθεσε η επιχείρηση. Ο Winter δίνει έμφαση στο ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ λέγοντας πως αφορά : «στον προσανατολισμό, την εκπαίδευση και την υποκίνηση των εργαζομένων προς τους οργανωσιακούς στόχους και τη διαδικασία με την οποία το προσωπικό κατανοεί και αναγνωρίζει όχι μόνο την αξία του

προγράμματος αλλά και τη δική τους θέση μέσα σε αυτό ». Ο ρόλος αυτός του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι που το καθιέρωσε σαν ένα μηχανισμό υλοποίησης. Η ανάπτυξη του εσωτερικού μάρκετινγκ σαν ένα μηχανισμό υλοποίησης βοηθήθηκε και από την πεποίθηση ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είχε την προοπτική και ως μηχανισμός ολοκλήρωσης των λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση. Ο George για παράδειγμα το 1990 ισχυρίστηκε πως το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μία φιλοσοφία που εφαρμόζεται από τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης, μία διαδικασία της διοίκησης που στόχο έχει την ολοκλήρωση των πολλαπλών λειτουργιών. Η άποψη αυτή υποστηρίζεται πιο έντονα από τους Glassman και McAfee οι οποίοι το 1992 έδωσαν έμφαση στο ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ στα πλαίσια του ολοκληρωμένου μάρκετινγκ και των λειτουργιών που αφορούν το προσωπικό σε τέτοιο βαθμό ώστε το προσωπικό γίνεται πόρος για τη λειτουργία του μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τον Ballantyne το 2000, το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μία στρατηγική διαδικασία ώστε να μπορέσει η διοίκηση να διαχειριστεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων και εκείνοι να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους πελάτες. Στη φάση αυτή γίνεται πιο εμφανής ο ρόλος του εσωτερικού μάρκετινγκ σαν ένα εργαλείο/μέθοδος υλοποίησης. Η άποψη αυτή αρχικά υιοθετείται από το μάρκετινγκ υπηρεσιών από τους Flipo και Tansuhaj (1987) ενώ αργότερα επεκτάθηκε σε οποιοδήποτε τύπο στρατηγικής μάρκετινγκ από τους Piercy και Morgan. Γενικά, προκειμένου οποιαδήποτε στρατηγική να μπορέσει να εφαρμοστεί αποτελεσματικά είναι απαραίτητο να ξεπεραστούν οι οποιοσδήποτε ενδολειτουργικές συγκρούσεις (Flipo, 1986) και να επιτευχθεί καλύτερη επικοινωνία. Το εσωτερικό μάρκετινγκ χαρακτηρίστηκε σαν ένα γενικό εργαλείο για την υλοποίηση είτε εσωτερικής είτε εξωτερικής στρατηγικής. Επίσης, σύμφωνα με τον Martin (1992) το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί μηχανισμό για τη μείωση της απομόνωσης μεταξύ των τμημάτων, για τη μείωση των ενδολειτουργικών τριβών και την εξάλειψη της αντίστασης στην αλλαγή (Darling and Taylor, 1989, Rafiq and Ahmed, 1993). Αυτό έχει οδηγήσει στη διεύρυνση της εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ σε κάθε τύπο επιχείρησης και όχι μόνο σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Η Τρίτη αυτή φάση εισάγει ένα ρόλο πολύ διαφορετικό σε σχέση με τις άλλες δύο, πιο διευρυμένο από απλή παρακίνηση των εργαζομένων να ικανοποιούν τις ανάγκες και επιθυμίες

των πελατών. Επίσης, μπορεί να λειτουργήσει σαν ένα εργαλείο υποκίνησης για το προσωπικό που δεν βρίσκεται στην πρώτη γραμμή ώστε να συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο που να βελτιώνει την υπηρεσία για τον τελικό καταναλωτή. Έχοντας λάβει υπόψη όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω, οι Rafiq and Ahmed (1993) όρισαν το εσωτερικό μάρκετινγκ σαν την «προγραμματισμένη προσπάθεια για να ξεπεράσει την αντίσταση στην αλλαγή και να προσανατολίσει, να παρακινήσει και να ολοκληρώσει εργαζόμενους για την αποτελεσματική υλοποίηση των εταιρικών στρατηγικών και των στρατηγικών σε λειτουργικό επίπεδο». Ο ορισμός αυτός εκφράζει την ιδέα ότι κάθε αλλαγή μπορεί να απαιτεί μία προσπάθεια για εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ με τρόπο ώστε να ξεπεραστεί οποιαδήποτε αδράνεια στην επιχείρηση και να παρακινήσει τους εργαζομένους να υιοθετήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά. Επίσης, δίνει λιγότερη έμφαση στην ιδέα της αντιμετώπισης του εργαζόμενου σαν πελάτη και περισσότερη σε θέματα και δραστηριότητες τα οποία πρέπει να αναληφθούν για την αποτελεσματική υλοποίηση του προγράμματος μάρκετινγκ και των άλλων προγραμμάτων, με στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς παράλληλα αναγνωρίζει τον κεντρικό ρόλο των εργαζομένων. Μέσα από τη σύντομη ανασκόπηση της διεθνούς αρθρογραφίας που προηγήθηκε αποδεικνύεται η ύπαρξη ορισμών και δραστηριοτήτων που αφορούν το Εσωτερικό μάρκετινγκ. Προκειμένου να γίνει μία αξιολόγηση της εγκυρότητάς τους είναι καλό να τεθούν ορισμένα κριτήρια τα οποία θα χρησιμοποιούνται σε κάθε ορισμό. Τα πέντε βασικά στοιχεία που προκύπτουν από την μέχρι τώρα ανάλυση είναι τα ακόλουθα: 1. Παρακίνηση και ικανοποίηση εργαζομένων 2. Προσανατολισμός στον πελάτη και ικανοποίηση του πελάτη 3. Ενδο-λειτουργικός συντονισμός και ολοκλήρωση 4. Προσέγγιση σύμφωνα με την φιλοσοφία του μάρκετινγκ (marketing-like) 5. Υλοποίηση/εφαρμογή συγκεκριμένων εταιρικών στρατηγικών και στρατηγικών σε επίπεδο λειτουργιών. Από τα πέντε αυτά στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ σε συνδυασμό με τους διάφορους ορισμούς που δόθηκαν κατά καιρούς προκύπτει ο εξής ορισμός: «το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μία προσπάθεια προγραμματισμένη, η οποία σύμφωνα με μία προσέγγιση που στηρίζεται στη φιλοσοφία του μάρκετινγκ, έρχεται να ξεπεράσει την οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή, να προσανατολίσει, να υποκινήσει και να συντονίσει σε ενδο-λειτουργικό επίπεδο και να ολοκληρώσει τους εργαζομένους προς

την αποτελεσματική υλοποίηση/εφαρμογή εταιρικών στρατηγικών και στρατηγικών σε επίπεδο λειτουργιών, έτσι ώστε να ικανοποιήσει τον πελάτη μέσω μιας διαδικασίας δημιουργίας υποκινημένων και προσανατολισμένων στον πελάτη εργαζομένων » (Rafiq and Ahmed, 2000).

Υπηρεσίες

Μια υπηρεσία είναι μία οργανωμένη προσπάθεια ή μία λειτουργία για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Μπορεί να ειπωθεί πως υπηρεσίες είναι όλες εκείνες οι οικονομικές δραστηριότητες που δεν καταλήγουν σε ένα απτό και υλικό αποτέλεσμα ή φυσικό προϊόν, που καταναλώνονται από τον καταναλωτή τη στιγμή που παράγονται είτε από τον παραγωγό είτε από τον ίδιο τον καταναλωτή και που παράγουν κυρίαρχη αξία η οποία είναι ουσιαστικά άυλης μορφής. Σύμφωνα με τον Teboul (1999), υπάρχουν τέσσερα είδη δραστηριοτήτων σε κάθε παραγωγική διαδικασία. Το πρώτο είδος αφορά τα καθαρά προϊόντα. Τα απλά βασικά προϊόντα στα οποία η παροχή υπηρεσιών είναι αρκετά περιορισμένη και περιλαμβάνει απλές διαδικασίες. Σε αυτή την κατηγορία, η τάση για αύξηση των υπηρεσιών συνδέεται μόνο με τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Το δεύτερο είδος αφορά τα αγαθά στα οποία εντοπίζεται μεγάλη συμβολή υπηρεσιών. Εδώ περιλαμβάνονται διαρκή αγαθά όπως αυτοκίνητα, ηλεκτρικές συσκευές στα οποία η παροχή υπηρεσίας είναι σημαντική τόσο για την ανάπτυξη της σχέσης με τον πελάτη όσο και για την συντήρηση του προϊόντος. Στο τρίτο είδος ανήκουν οι υπηρεσίες που παρέχονται με μεγάλη συμβολή προϊόντων και υπηρεσιών όπου περιλαμβάνονται επιχειρήσεις όπως εστιατόρια ή τράπεζες. Το τέταρτο και τελευταίο είδος περιλαμβάνει τις σχετικά καθαρές υπηρεσίες στις οποίες η αλληλεπίδραση και η επαφή με τον πελάτη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, ενώ η βελτίωση της παραγωγικότητας έχει μικρότερη σημασία. Γενικότερα, μια υπηρεσία είναι ένα σύστημα που παρέχει μία ή περισσότερες λειτουργίας αξίας στον τελικό χρήστη.

Γενικά Χαρακτηριστικά Υπηρεσιών

Τα τελευταία χρόνια η εξέλιξη του μάρκετινγκ άλλαξε με τις υπηρεσίες να αυτονομούνται από το μάρκετινγκ των προϊόντων με αποτέλεσμα να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των ίδιων των υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες έχουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά τα οποία είναι εντελώς διαφορετικά με αυτά των προϊόντων, όπως για παράδειγμα την άυλη φύση, το αδιαχώριστο μεταξύ δημιουργίας και κατανάλωσης, την ετερογένειά, τη φθορά και τέλος τη διαφορά τους στο ζήτημα της ιδιοκτησίας και στον τρόπο κατοχύρωσής της. Η ανάπτυξη των καινοτομιών των υπηρεσιών που παρέχει μία επιχείρηση είναι φανερό ότι της προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις επιχειρήσεις που τις ακολουθούν. Παρακάτω αναλύονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών (Lee Dahringer, 1991).

Άυλη Φύση

Δεν μπορεί κανείς να δει, να πιάσει, να εξετάσει κ.λπ. μια υπηρεσία. Οι υπηρεσίες είναι άυλες. Δεν είναι πράγματα, είναι διαδικασίες. Αυτή είναι η μεγαλύτερη διαφορά τους από τα προϊόντα. Στο μάρκετινγκ των προϊόντων ο marketer προσπαθεί να προσθέσει αφηρημένες έννοιες (π.χ. μέσω της διαφήμισης) στο brand ώστε να το διαφοροποιήσει από τον ανταγωνισμό. Στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών ο marketer επιδιώκει το αντίθετο – να προσθέσει χειροπιαστά στοιχεία ώστε να προσδώσει υλική υπόσταση στην άυλη φύση της υπηρεσίας. Αυτό είναι αναγκαίο γιατί ο καταναλωτής υπηρεσιών βγάζει συμπεράσματα για την (προσδοκώμενη) ποιότητα της υπηρεσίας λαμβάνοντας υπόψη του πράγματα όπως είναι το περιβάλλον όπου παρέχεται η υπηρεσία, οι άνθρωποι – τόσο το προσωπικό όσο και οι άλλοι πελάτες - ο εξοπλισμός, τα διάφορα έντυπα, τα μηχανήματα κ.λπ. Είναι δουλειά του marketer να αναπτύξει και να συνθέσει εκείνα τα στοιχεία που θα δώσουν στην υπηρεσία την επιθυμητή εικόνα. Ο marketer υπηρεσιών παίρνει το αφηρημένο και το κάνει συγκεκριμένο.

Αδιαχώριστο

Οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Με άλλα λόγια, ο καταναλωτής εμπλέκεται (σχεδόν πάντοτε) στη δημιουργία της υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει ότι ο marketing manager πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο σχεδιασμό των λεγόμενων moments-of truth που δεν είναι τίποτα άλλο παρά η συμπεριφορά των εργαζόμενων απέναντι στους πελάτες. Κάθε εργαζόμενος που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη πρέπει να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις προσδοκίες του. Στον χώρο των υπηρεσιών η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι κρίσιμος παράγοντας για τη δημιουργία ικανοποίησης στον πελάτη. Αυτό σημαίνει βέβαια ότι πρέπει η εταιρεία να κρατάει τους εργαζομένους της ικανοποιημένους ώστε να έχουν το κίνητρο να προσφέρουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση στους πελάτες. Οι θέσεις εργασίας πρέπει να είναι σχεδιασμένες σωστά, να υπάρχει συχνή και αναλυτική συζήτηση μεταξύ εργαζομένων και management σχετικά με το τι πάει καλά (και μπορεί να πάει καλύτερα), τι δεν πάει καλά, τι πρέπει να διορθωθεί και πώς. Η στενή συνεργασία του marketing manager με τον human resources manager είναι απαραίτητη στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Η εταιρεία που νομίζει ότι μπορεί και θέλει να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου αλλά δεν δίνει την ανάλογη σημασία στο HR είναι καταδικασμένη, αργά ή γρήγορα, να πεθάνει.

Μεταβλητότητα

Η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται από το ποιος τις παρέχει, πότε και που. Αυτό σημαίνει ότι η ίδια υπηρεσία δεν παρέχεται σχεδόν ποτέ με τον ίδιο τρόπο στον επόμενο ή ακόμη και στον ίδιο πελάτη. Επομένως, ο marketing manager πρέπει να τυποποιήσει όσο γίνεται περισσότερο τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας για να επιτύχει σταθερή και υψηλή ποιότητα υπηρεσιών. Αυτό γίνεται συνήθως με τη δημιουργία ενός service στο οποίο αναλύεται λεπτομερώς κάθε δραστηριότητα που μετέχει της διαδικασίας για τη δημιουργία της υπηρεσίας. Έτσι, είναι αναγκαία η στενή συνεργασία του marketing manager με τον operations manager. Επιπλέον, όπως προαναφέρθηκε, πρέπει να υπάρχουν καλές διαδικασίες πρόσληψης και εκπαίδευσης του προσωπικού. Τέλος, η έρευνα μάρκετινγκ και η εφαρμογή

συστήματος αναφοράς παραπόνων εκ μέρους των πελατών μπορούν να βοηθήσουν στον έλεγχο της ποιότητας της υπηρεσίας μέσω του εντοπισμού λαθών, παραλείψεων, αναποτελεσματικότητων κ.λπ. στον σχεδιασμό της υπηρεσίας.

Άμεση Απαξίωση

Από το χαρακτηριστικό του «αδιαχώριστου» προκύπτει και η άμεση απαξίωση. Για παράδειγμα, το αεροπλάνο που πετάει με είκοσι θέσεις κενές δεν μπορεί να βάλει στο στοκ αυτές τις θέσεις για να χρησιμοποιηθούν για μελλοντική χρήση. Τα άδεια καθίσματα ενός κινηματογράφου αποτελούν χαμένα έσοδα. Οι marketers προϊόντων μπορούν πάντοτε να στοκάρουν ότι πωλούν. Οι marketers υπηρεσιών δεν έχουν αυτό το προνόμιο. Μπορούμε βέβαια, ελαφρά τη καρδία, να πούμε ότι το «στοκ» στις υπηρεσίες είναι οι πελάτες και οι ουρές που σχηματίζουν έξω από, π.χ., έναν κινηματογράφο, αλλά οι άνθρωποι δεν είναι σαν τα απορρυπαντικά –δεν τους αρέσει να στοιβάζονται. Ανάλογα με τη φύση της υπηρεσίας κατά περίπτωση ο marketing manager πρέπει να σχεδιάζει το σωστό yield management και τις ανάλογες τεχνικές διαχείρισης της ζήτησης ώστε να εξισορροπεί την προσφορά με τη ζήτηση. Για παράδειγμα, όσον αφορά στη ζήτηση ο marketing manager μπορεί να χρησιμοποιήσει τη διαφοροποιημένη τιμολόγηση (differential pricing), συστήματα κρατήσεων (reservation systems), συνοδευτικές υπηρεσίες (complementary services). Όσον αφορά στην προσφορά μπορούν να χρησιμοποιηθούν part time υπάλληλοι όταν η ζήτηση είναι μεγάλη, να εφαρμοστούν πρακτικές peak-time efficiency (οι υπάλληλοι κάνουν μόνο ότι είναι απαραίτητο ώστε να εξυπηρετηθεί γρηγορότερα η αυξημένη ζήτηση), να υπάρξουν υπηρεσίες self service.

Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

Η φύση και οι ρόλοι του μάρκετινγκ διαφέρουν στον τομέα των υπηρεσιών. Ενώ και το μάρκετινγκ υπηρεσιών όπως και το μάρκετινγκ αγαθών ξεκινούν με τον κρίσιμο

προσδιορισμό των αναγκών, τα αγαθά παράγονται προτού πωληθούν και οι υπηρεσίες γενικά πωλούνται πριν να παραχθούν. Παρόλα αυτά, το μάρκετινγκ υπηρεσιών έχει μια πιο περιορισμένη επίδραση στους πελάτες πριν την αγορά συγκριτικά με το μάρκετινγκ αγαθών. Οι πελάτες πρέπει να δοκιμάσουν την άυλη υπηρεσία μέχρι να την “καταλάβουν”. Η άυλη φύση των υπηρεσιών είναι το χαρακτηριστικό που δημιουργεί δυσκολίες στο να φανταστούν και να εκδηλώσουν επιθυμία για την υπηρεσία οι πελάτες, αντίθετα με ότι συμβαίνει στην περίπτωση των αγαθών. Οι πελάτες που αγοράζουν για παράδειγμα φορολογικές συμβουλές δεν έχουν κάποιο κουμπί να γυρίσουν ή να πατήσουν, ή κάποια εικόνα για να δουν. Η αντίληψη των πελατών για το ρίσκο που παίρνουν τείνει να είναι υψηλή για τις υπηρεσίες επειδή τις υπηρεσίες δεν μπορούμε να τις αγγίξουμε, να τις μυρίσουμε, να τις γευτούμε ή να τις δοκιμάσουμε πριν την αγορά. Οι πελάτες μπορούν να κάνουν ένα τεστ ντράιβ σε ένα αυτοκίνητο αλλά δεν μπορούν να παραθερίσουν σε ένα θέρετρο αν δεν εγγραφούν πρώτα σαν φιλοξενούμενοι. Οι υπηρεσίες εξουσιάζονται από ιδιότητες που μπορούν να αξιολογηθούν μετά την αγορά και κατά τη διάρκεια της παραγωγής- κατανάλωσης. Στις υπηρεσίες, τόσο το μετά την πώληση μάρκετινγκ (post-sale marketing) μέσω του συντονισμού μιας ικανοποιητικής εμπειρίας κατά την παραγωγή, όσο και η από στόμα σε στόμα (word-of-mouth) επικοινωνία (που είναι αναπληρωματική-συμπληρωματική για την άμεση εμπειρία των πελατών) έχει σημαντική επίδραση στην «κατάκτηση» της πιστότητας των πελατών. Οι marketers υπηρεσιών μπορούν να οδηγήσουν στη συνειδητοποίηση των εμπορικών σημάτων και να προκαλέσουν τη δοκιμή πριν από την πώληση, αλλά καταδεικνύουν τα οφέλη και χτίζουν την προτίμηση των εμπορικών σημάτων πιο αποτελεσματικά μετά την πώληση. Η ανώτερη υπηρεσία (superior service) δεν μπορεί να παραχθεί σε ένα εργοστάσιο, να συσκευαστεί και να σταλεί στους πελάτες. Αντίθετα, οι πελάτες στην πραγματικότητα εισχωρούν στο ‘εργοστάσιο’ (για παράδειγμα το αεροδρόμιο και το αεροπλάνο) για να καταναλώσουν την υπηρεσία όταν παράγεται. Οι ‘παραγωγοί’ (producers) με τους οποίους οι πελάτες αλληλεπιδρούν, όπως οι πράκτορες αεροπορικών εισιτηρίων, οι αχθοφόροι και οι αεροσυνοδοί εκτελούν το διπλό ρόλο των ‘marketers’. Το πώς το προσωπικό συμπεριφέρεται στους καταναλωτές – με πιο τρόπο ενεργούν, τι λένε, τι δεν λένε, η όλη τους εμφάνιση - επιδρά στο αν οι

καταναλωτές θα προτιμήσουν την εταιρία ξανά (Berry, Parasuraman, 1991). Οι υπηρεσίες και κατ' επέκταση το μάρκετινγκ υπηρεσιών στηρίζονται σε συγκεκριμένες ιδιότητες που είναι απαραίτητες όσον αφορά τον τρόπο που ο πελάτης - καταναλωτής αντιλαμβάνεται την ποιότητα των υπηρεσιών. Η αξιολόγηση των υπηρεσιών εξαρτάται από τις ιδιότητες αυτές και καθορίζουν το κατά πόσο ικανοποιητική είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει ο πελάτης. Σύμφωνα με τον Cooper και Summer (1990), ο πελάτης πρέπει να καλείται πίσω όταν υπάρχει υπόσχεση, να λαμβάνει επεξήγηση του πώς συνέβη το πρόβλημα, να υπάρχει παροχή πληροφοριών για να το ποια νούμερα θα κληθούν σε περίπτωση ανάγκης, να υπάρχει άμεση επικοινωνία όταν ένα πρόβλημα αναδύεται, να επιτρέπεται να υπάρχει ομιλία με κάποιον υπεύθυνο, να παρέχεται ενημέρωση για το πόσος χρόνος χρειάζεται για την επίλυση του προβλήματος, να υπάρχει δυνατότητα παροχής εναλλακτικών λύσεων σε περίπτωση που το πρόβλημα δεν λυθεί, να υπάρχει αντιμετώπιση σαν να είναι άνθρωπος και όχι απλά ένας αριθμός λογαριασμού, να παρέχονται τρόποι για πιθανή αποφυγή μελλοντικού προβλήματος, να υπάρχει ενημέρωση για πιθανή πρόοδο σε περίπτωση που ένα πρόβλημα δεν λυθεί άμεσα.

Ποιότητα Υπηρεσιών

Σύμφωνα με τους Hart (1995) και Heskett (1994), οι φορείς παροχής υπηρεσιών πρέπει να διαθέτουν στους εσωτερικούς τους πελάτες ένα ανώτερο επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών τους για τους ίδιους λόγους που κάνουν διαθέσιμη την ποιότητα των υπηρεσιών τους στους εξωτερικούς τους πελάτες (περισσότερη αποτελεσματική απόδοση, χαμηλότερη κατανάλωση, χαμηλότερα έξοδα), όπως επίσης για να αποκτήσουν την καλύτερη εξωτερική ποιότητα των υπηρεσιών τους πρέπει να γίνονται συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών τους. Όταν οι φορείς των υπηρεσιών αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους ως εσωτερικοί πελάτες έχει αποδειχθεί ότι με αυτό τον τρόπο νοιώθουν περισσότερο υπολογίσιμοι με αποτέλεσμα να παραμένουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Σε τρεις περιπτώσεις διακρίνεται ο ρόλος και η σημασία

των εργαζομένων: οι εργαζόμενοι που εκπληρώνουν τις υποσχέσεις των υπηρεσιών της επιχείρησης στους πελάτες, οι εργαζόμενοι που παρέχουν τις υπηρεσίες τους με τρόπους που μερικές φορές ξεπερνούν τις απαιτούμενες ευθύνες τους προς τους πελάτες καθώς επίσης και εκείνους τους εργαζόμενους που μένουν πιστοί σε αυτό που αντιπροσωπεύει η επιχείρησή τους. Οι ερευνητές έχουν καθορίσει την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών ως την κρίση των καταναλωτών ή την εντύπωση που έχουν για την τελειότητα μιας οντότητας ή την ανωτερότητά της (Cronin and Taylor, 1992; Parasuraman et al., 1985, 1988). Η ανακάλυψη του μέτρου της ποιότητας υπηρεσιών είναι το πρότυπο χάσματος που καθορίζει τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών και της πραγματικής απόδοσης που οδηγεί την αντίληψη για την ποιότητα υπηρεσιών (Cronin and Taylor, 1992; Parasuraman et al., 1988). Αν και οι ερευνητές διαφωνούν για τον τρόπο με τον οποίο οι αντιλήψεις για την ποιότητα υπηρεσιών θα έπρεπε να μετράται, είναι γενικά αποδεκτό ότι η ποιότητα υπηρεσιών έχει αποτελέσει ένα πολυσυζητημένο αντικείμενο μελέτης. Ο Gronroos (1982), για παράδειγμα, προτείνει ότι η ποιότητα υπηρεσιών περιλαμβάνει δυο ευδιάκριτα συστατικά. Την τεχνική πτυχή ή ότι παρέχεται και τη λειτουργική πτυχή ή πως παρέχεται η υπηρεσία. Ο Haywood-Farmer (1987), για παράδειγμα, πρότεινε ότι οι διαστάσεις στις οποίες μια υπηρεσία μπορεί να διαχωριστεί (πχ. βαθμός εργασίας, επίπεδα επαφών και αλληλεπιδράσεων) μπορούν να καθορίσουν το κατάλληλο μίγμα των διαστάσεων της ποιότητας υπηρεσιών, που είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη μιας υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τους Berry, Parasuraman και Zeithaml, (1985) συνοψίζεται η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών στις παρακάτω προτάσεις :

- Οι αντιλήψεις των καταναλωτών για την ποιότητα των υπηρεσιών προκύπτουν από τη σύγκριση των προσδοκιών τους πριν τη λήψη υπηρεσιών και των πραγματικών προσδοκιών τους μετά την εξυπηρέτηση. Αν οι προσδοκίες συναντηθούν, η ποιότητα υπηρεσιών θεωρείται ικανοποιητική. Αν όχι, τότε θεωρείται κάτι λιγότερο από ικανοποιητική. Η σύνδεση των προσδοκιών/εμπειριών είναι συνεπής με τα συμπεράσματα του Gronroos που βασίζονται σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ευρώπη.

- Οι εκτιμήσεις για την ποιότητα προκύπτουν από τη διαδικασία και από το αποτέλεσμα της εξυπηρέτησης. Ο τρόπος με τον οποίο η υπηρεσία εκτελείται μπορεί να αποτελέσει καίριο χαρακτηριστικό του τρόπου με τον οποίο ο πελάτης την αντιλαμβάνεται.

- Η ποιότητα των υπηρεσιών περιλαμβάνει δύο επίπεδα. Πρώτον, υπάρχει το επίπεδο ποιότητας στο οποίο η τακτική υπηρεσία προσφέρεται και δεύτερον, το επίπεδο ποιότητας στο οποίο οι εξαιρέσεις και τα προβλήματα λαμβάνουν χειρισμό. Η προσφορά σωστών υπηρεσιών απαιτεί δυναμικότητα και στα δύο επίπεδα.

- Όταν ένα πρόβλημα εμφανιστεί, η εταιρεία που παρέχει την υπηρεσία έρχεται στην επιφάνεια. Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ πελατών και αντιπροσώπων της εταιρίας μπορούν να δώσουν εικόνα της ποιότητας προσφερόμενης υπηρεσίας.

Σύμφωνα με τους ίδιους υπάρχουν δέκα καθοριστικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και είναι οι ακόλουθοι: η αξιοπιστία (reliability), αναφέρεται στο κατά πόσο η επιχείρηση τηρεί τις αρχικές της υποσχέσεις και περιλαμβάνει ακρίβεια πληρωμών, σωστή καταγραφή στοιχείων και απόδοση της εξυπηρέτησης την προκαθορισμένη ώρα. Η ανταπόκριση (responsiveness) αφορά την προθυμία ή την ετοιμότητα των εργαζομένων να παρέχουν εξυπηρέτηση. Περιλαμβάνει την επικαιρότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών: ταχυδρόμηση ενός λάθους της συναλλαγής έγκαιρα, καλώντας πίσω τον πελάτη γρήγορα, παρέχοντας ταχεία εξυπηρέτηση. Η αρμοδιότητα (competence), σημαίνει κατοχή των απαραίτητων ικανοτήτων και γνώση για την απόδοση υπηρεσίας. Περιλαμβάνει: γνώση και ικανότητα του προσωπικού που έρχεται σε επαφή, γνώση και ικανότητα του υποστηρικτικού προσωπικού διαχείρισης και ερευνητική ικανότητα της επιχείρησης. Η πρόσβαση (access), σημαίνει ότι η υπηρεσία είναι εύκολα προσβάσιμη από το τηλέφωνο (οι γραμμές δεν είναι κατειλημμένες), δεν είναι εκτεταμένο το χρονικό διάστημα για τη λήψη της υπηρεσίας και οι ώρες λειτουργίας είναι προσιτές. Περιλαμβάνει την ικανότητα προσέγγισης και την περίπτωση επαφής. Η ευγένεια (courtesy), αναφέρεται στην ξεκάθαρη και κόσμια εμφάνιση του προσωπικού που έρχεται δημόσια σε επαφή. Περιλαμβάνει το σεβασμό, την μελέτη και τη φιλικότητα του προσωπικού μέσω του

οποίου γίνεται η επικοινωνία (ρεσεπιονίστ, χειριστές τηλεφώνων). Η επικοινωνία (communication), αφορά τη διατήρηση των πελατών ενήμερων στη γλώσσα που μπορούν να καταλάβουν και περιλαμβάνει το προσεκτικό “άκουσμα” των πελατών. Αυτό συνεπάγεται ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόσει τη γλώσσα της για τους διαφορετικούς καταναλωτές. Εδώ έχουμε και την επεξήγηση της ίδιας της υπηρεσίας, του πόσο η υπηρεσία θα κοστίσει και την εξασφάλιση του πελάτη ότι το πρόβλημα του θα αντιμετωπιστεί. Η τιμιότητα (credibility,) μοιάζει αρκετά με την αξιοπιστία. Πράγματα που συνεισφέρουν στην τιμιότητα είναι το όνομα, η αξιοπιστία της εταιρίας και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού για επικοινωνία. Η ασφάλεια (security), είναι η ελευθερία από τον κίνδυνο, το ρίσκο ή την αμφιβολία. Περιλαμβάνει τη φυσική ασφάλεια και την εμπιστευτικότητα. Η κατανόηση του πελάτη (Understanding the customer), αναμειγνύεται με την προσπάθεια κατανόησης των αναγκών του. Περιλαμβάνει την εκμάθηση συγκεκριμένων απαιτήσεων των πελατών, την παροχή εξατομικευμένης προσοχής και την αναγνώριση των τακτικών πελατών. Τέλος η απτότητα (tangible), περιλαμβάνει τη φυσική μαρτυρία της υπηρεσίας: φυσικές διευκολύνσεις, παρουσία του προσωπικού, εργαλεία ή εξοπλισμός που χρησιμοποιείται για την παροχή της υπηρεσίας (Berry, Parasuraman and Zeithaml, 1985).

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση- Αξία στο Marketing

Δημιουργία αξίας για τον έλληνα καταναλωτή

Η δημιουργία αξίας για τον καταναλωτή αποτελεί ένα ζήτημα μείζονος σημασίας για τις σημερινές επιχειρήσεις. Η σύγχρονη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ αποκαλύπτει τις ολοένα και αυξανόμενες τάσεις προς αυτή την κατεύθυνση καθώς επίσης και την διερεύνηση τρόπων για να δημιουργηθεί αυτή η αξία μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών. Σταθμό ορόσημο σε αυτήν την προσπάθεια για τη δημιουργία αξίας

για τους καταναλωτές αποτελεί το σχετικά πρόσφατο άρθρο των Vargo and Lusch (2004) γύρω από τη θεμελίωση της πρόσφατης θεωρίας στο μάρκετινγκ υπηρεσιών, γνωστής και ως “Service-Dominant Logic”. Αυτή η νέα κυρίαρχη λογική υπηρεσιών ουσιαστικά αποκαλύπτει τη μετατόπιση της αξίας από την παραδοσιακή θεωρία του Adam Smith σε μια θεώρηση η οποία πρεσβεύει ότι η αξία δεν βρίσκεται μέσα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες αλλά προκύπτει μέσα από μια διαρκή διαδραστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων και των καταναλωτών (Vargo and Lusch 2004; Vargo and Lusch 2008). Είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι η θεωρία αυτή είναι βασισμένη σε 10 βασικές θεμελιώδεις παραδοχές (foundational premises). Οι αρχικές 10 παραδοχές (που έχουν ήδη γίνει αντικείμενο αναθεώρησης και τροποποιήσεων) βασίζονται σε μια διαδικασία και όχι σε ένα προσανατολισμό της παραγωγής, όπου οι πελάτες εμπλέκονται στη συν-δημιουργία αξίας. (Edvardsson et al. 2011). Όλες οι παραδοχές βασίζονται στην προϋπόθεση ότι η "αμοιβαία υπηρεσία, που ορίζεται ως οι αιτήσεις των αρμοδιοτήτων προς όφελος του άλλου φορέα, είναι η θεμελιώδης βάση των οικονομικών συναλλαγών" (Gummesson et al. 2010). Οι 10 βασικές παραδοχές είναι οι ακόλουθες: 1) Η υπηρεσία είναι η θεμελιώδης βάση για την ανταλλαγή, 2) η έμμεση ανταλλαγή επισκιάζει τη θεμελιώδη βάση της ανταλλαγής, 3) Τα εμπορεύματα είναι ένας μηχανισμός διανομής για την παροχή υπηρεσιών, 4) Οι Operant πόροι είναι η βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, 5) όλες οι οικονομίες είναι οι οικονομίες υπηρεσιών, 6) Ο πελάτης είναι πάντα συν-δημιουργός της αξίας, 7) Η επιχείρηση δεν μπορεί να αποδώσει αξία (create value) αλλά μόνο να προσφέρει προτάσεις αξίας (value propositions), 8) Μια όψη με επίκεντρο την υπηρεσία είναι εγγενώς πελατοκεντρική και σχεσιακή, 9) Όλοι οι κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες είναι ενσωματωτές των πόρων, 10) Η αξία είναι πάντα μοναδική και φαινομενολογικά καθορίζεται από τον δικαιούχο (Vargo and Lusch 2004; 2008).

Στην παραδοσιακή λογική των επιχειρήσεων η δημιουργία αξίας συνδέεται με την απόκτηση κυρίως συγκεκριμένων operand πόρων. Σε αυτή τη λογική, η εταιρεία εξειδικεύεται στην παραγωγή ενός συγκεκριμένου αγαθού, το νοικοκυριό ειδικεύεται σε ένα είδος της εργασίας, και τα χρήματα που λαμβάνει το νοικοκυριό από την εργασία του ανταλλάσσονται για τα προϊόντα που παράγονται από τους οργανισμούς.

Σε αυτή την περίπτωση, κάποιος αποκτά τον πόρο του άλλου: η εταιρεία επιδιώκει την εργασία από το νοικοκυριό και το νοικοκυριό επιδιώκει τα αγαθά που η εταιρεία κατέχει. Σύμφωνα όμως με την S-Dlogic , η δημιουργία αξίας συμβαίνει όταν μια δυνητική πηγή μετατρέπεται σε ένα συγκεκριμένο όφελος (Lush, Vargo, & Wessels 2008). Σύμφωνα με τους Lusch, Vargo and Wessels (2008) η δραστηριότητα αυτή, η οποία ονομάζεται *resourcing*, έχει τρεις βασικές πτυχές: τη δημιουργία πόρων (*resource creation*), ενσωμάτωση των πόρων (*resource integration*), και την απομάκρυνση εμποδίων (*resistance removal*). Παρατηρούμε λοιπόν ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές στο θέμα που αντιλαμβάνεται την αξία η παραδοσιακή λογική των επιχειρήσεων και η κυρίαρχη λογική των υπηρεσιών S-D logic. Στην συνέχεια θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε αρχικά την παραδοσιακή λογική των υπηρεσιών και έπειτα την κυρίαρχη λογική των υπηρεσιών ώστε να δούμε τις διαφορές στην δημιουργία αξίας για τον έλληνα καταναλωτή. Επιπλέον, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν αναλυτικά οι 10 βασικές παραδοχές αυτής κυρίαρχης λογικής ώστε να γίνει κατανοητό πως η δημιουργία αξίας πηγάζει μέσα από αυτές τις παραδοχές, ώστε στη συνέχεια να κατανοήσουμε αντίστοιχα πως καταστρέφεται η αξία μέσα από την κυρίαρχη λογική των υπηρεσιών. Επίσης θα πρέπει να τονιστεί ότι σημαντικός παράγοντας στη δημιουργία αξίας για τον καταναλωτή αποτελεί η “συνδημιουργία” η οποία θα αναλυθεί ξεχωριστά.

Παραδοσιακή λογική των επιχειρήσεων (Goods-Dominant logic)

Η παραδοσιακή, λογική της οικονομικής ανταλλαγής, επικεντρώνεται σε δραστηριότητες παραγωγής και διανομής και θεωρεί ότι η αξία θα δημιουργηθεί από την επιχείρηση και θα καταστραφεί (θα καταναλωθεί) από τους πελάτες. (Vargo and Lusch 2004). Σε αυτή τη λογική, το υλικό αποτέλεσμα είναι το ιδανικό, δεδομένου ότι μπορεί να παραχθεί μακριά από τον πελάτη, να τυποποιηθεί και να απογραφεί μέχρις ότου να πωληθεί. Το άυλο αποτέλεσμα (δηλαδή η υπηρεσία) θεωρείται λιγότερο επιθυμητή επειδή υπάρχουν ιδιότητες που την καθιστούν δύσκολο να τυποποιηθεί (ετερογένεια), να παραχθεί μακριά από τους πελάτες (αδιαίρετο), και να αποθηκευτεί (αλλοιώσιμη) (Zeithaml et al., 1985). Ο κυρίως σκοπός της

παραδοσιακής λογικής είναι η μεγιστοποίηση της λειτουργικής αποδοτικότητας και της μείωσης του κόστους για την εταιρεία, προκειμένου να αυξήσει τα οικονομικά της κέρδη.

Η παραδοσιακή λογική στηρίζεται στο έργο του Smith (1776) και την ανάπτυξη της οικονομικής φιλοσοφίας και της επιστήμης που ακολούθησαν. Το έργο του Smith αναγνώρισε αρχικά την εργασία ως πηγή της «πραγματικής αξίας» και τόνισε τη σημασία του καταμερισμού της εργασίας στη δημιουργία αξίας στην κοινωνία. Εξήγησε ότι η πραγματική αξία μετράται από την άποψη της εργασίας που απαιτείται για την επίτευξη οφέλους, ή «αξίας λόγω χρήσης» (value-in-use). Παρόλο τις πολιτικές του απόψεις υπογράμμισε τη σημασία του καταμερισμού της εργασίας και πώς συμβάλλει στη δημιουργία πραγματικής αξίας, της αξίας λόγω χρήσης, το έργο του Smith ήταν τελικά καθοδηγούμενο από τον στόχο του να αυξήσει τον εθνικό πλούτο για την Αγγλία.

Η προσπάθεια αυτή έγινε στο πλαίσιο του 18ου αιώνα, σε μια εποχή κατά την οποία οι περιορισμοί σχετικά με τη μεταβίβαση των πληροφοριών καθόριζαν την ανταλλαγή των υλικών αγαθών, με ενσωματωμένες γνώσεις και δεξιότητες, κάτι το οποίο θεωρείτο ιδανικό. Έτσι, ο Smith επικέντρωσε τις προσπάθειές του για περισσότερο μετρήσιμες, - αυτό που αποκάλεσε «ονομαστική», - πηγές αξίας, ιδιαίτερα υλικές, εξαγωγίμους πόρους και τις τιμές που καταβάλλονται για αυτούς στην αγορά - "ανταλλακτική-αξία" (value-in-exchange).

Η έμφαση που έδωσε ο Smith επί της *ονομαστικής αξίας*, της ανταλλακτικής αξίας, εντάθηκε από την πρόοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης και την επιθυμία των οικονομικών φιλοσόφων για την ανάπτυξη της οικονομίας σε μια Νευτώνεια επιστήμη. Έτσι, η οικονομική επιστήμη αναπτύχθηκε μέσα από τα μοντέλα που επικεντρώθηκαν στην παραγωγή και τη διανομή υλικών προϊόντων, με ενσωματωμένη χρησιμότητα και ανταλλάσσονταν με χρήματα. Αυτό το υλικό-κεντρικό (goods-centered) μοντέλο αναπτύχθηκε όλα αυτά τα χρόνια και έγινε το κυρίαρχο πρότυπο για την οικονομία και τους άλλους συναφείς κλάδους που αφορούν τις επιχειρήσεις (Vargo and Morgan, 2005), συμπεριλαμβανομένης της διοίκησης, του μάρκετινγκ, της τεχνολογίας των πληροφοριών, κλπ.

Μέσα στη παραδοσιακή λογική, η αξία θεωρείται ότι δημιουργήθηκε από την επιχείρηση μέσω της παραγωγής και των δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας όπως τη διανομή και τις πωλήσεις. Στις αρχικές μελέτες που σχετίζονται με την οικονομική ανταλλαγή, η κυριαρχία αυτής της λογικής άφησε την έννοια της υπηρεσίας να αγνοείται σε μεγάλο βαθμό. Καθώς όμως η προσοχή αυξήθηκε προς τα άυλα στοιχεία της ανταλλαγής, η υπηρεσία έγινε γνωστή ως ένα add-on (παροχή πρόσθετης αξίας) στον πυρήνα του υλικού ή ως ένα τύπος προϊόντος που δεν ταιριάζει καλά με τα μοντέλα των αγαθών της ανταλλαγής. Οι υπηρεσίες τελικά αναγνωρίζονται ως διαφορετικές από τα αγαθά με βάση "μοναδικά" χαρακτηριστικά όπως ότι είναι άυλες (intangibility), παρουσιάζουν ετερογένεια (heterogeneity), είναι αδιαίρετες (inseparability) και δεν φθείρονται (perishability) (Zeithaml et al., 1985). Σε γενικές γραμμές, αυτή η έννοια των υπηρεσιών τονίζει ανεπιθύμητες ιδιότητες στην υπηρεσία "προϊόντων" που τα καθιστά δύσκολο να μελετηθούν με βάση τα μοντέλα της ανταλλαγής των προϊόντων.

Η παραδοσιακή αυτή λογική βλέπει την πιο πρόσφατη οικονομική δραστηριότητα, σαν μια στροφή από τα προϊόντα στις υπηρεσίες. Αυτό προκύπτει από την αύξηση του αριθμού των προσφορών στην αγορά, που δεν μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως προϊόντα (π.χ., δεν είναι υλικά και τυποποιημένα) και ως εκ τούτου θεωρούνται υπηρεσίες. Η παραδοσιακή λογική υπονοεί ότι τα προϊόντα είναι η ιδανική μορφή της ανταλλαγής, επειδή μπορούν να τυποποιηθούν και να αποθηκευτούν, και ότι τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν για τη διερεύνηση της ανταλλαγής θα πρέπει να προσαρμοστούν ώστε να μελετήσουν την λιγότερο επιθυμητή ανταλλαγή υπηρεσιών.

Κυρίαρχη-λογική υπηρεσιών (Service-Dominant logic)

Η κυρίαρχη λογική των υπηρεσιών καθορίζει μια εναλλακτική προοπτική για τη διερεύνηση της ανταλλαγής, -επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση - την εφαρμογή των αρμοδιοτήτων προς όφελος του άλλου - ως κεντρική διαδικασία για τη δημιουργία αξίας και αντιμετωπίζει τα αγαθά ως οχήματα (vehicles) για την παροχή υπηρεσιών (Vargo and Lusch 2004). Αυτή η λογική με επίκεντρο την υπηρεσία είναι σύμφωνη

με την αρχική θεώρηση του Smith σχετικά με την πραγματική αξία και την «αξία λόγω χρήσης».

Αυτή η λογική προτείνει ότι η αγορά συναλλάγματος είναι η διαδικασία των μερών με τις εξειδικευμένες γνώσεις και τις δεξιότητές τους προς όφελος των άλλων μερών. Με άλλα λόγια, η ανταλλαγή οδηγείται από αμοιβαία και επωφελής παροχή υπηρεσιών. Όπως προαναφέραμε η κυρίαρχη λογική έχει τις ρίζες της σε δέκα θεμελιώδεις παραδοχές, που καθιερώνουν ένα πλαίσιο δυναμικής υπηρεσίας για την διερεύνηση των φαινομένων που σχετίζονται με την ανταλλαγή. Οι θεμελιώδεις παραδοχές παρουσιάζονται στον πίνακα 1 και συζητούνται παρακάτω.

Πίνακας 1

FPs	Βασικές Παραδοχές
FP1	Service is the fundamental basis of exchange.
FP2	Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange.
FP3	Goods are a distribution mechanism for service provision.
FP4	Operant resources are the fundamental source of competitive advantage.
FP5	All economies are service economies.
FP6	The customer is always a co-creator of value.
FP7	The enterprise cannot deliver value, but only offer value propositions.
FP8	A service-centered view is inherently customer oriented and relational.
FP9	All social and economic actors are resource integrators.
FP10	Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary.

Πηγή: Vargo and Lusch (2004; 2008)

Η πρώτη παραδοχή «Service is the fundamental basis of exchange», υπονοεί ότι η εφαρμογή των λειτουργικών πόρων (operant resources) δηλαδή γνώσεων και δεξιοτήτων ορίζεται σαν «Υπηρεσία» (ενικός) και είναι η βάση για την ανταλλαγή. Έτσι η υπηρεσία ανταλλάσσεται για υπηρεσία. Η δεύτερη παραδοχή «Indirect exchange masks the fundamental basis of exchange» δηλώνει ότι τα αγαθά, τα χρήματα και τα θεσμικά όργανα επισκιάζουν τον χαρακτήρα της ανταλλαγής «υπηρεσία-για υπηρεσία». Η τρίτη παραδοχή «goods are a distribution mechanism for

service provision» δηλώνει ότι τα αγαθά αποκτούν την αξία μέσω της χρήσης (της υπηρεσίας) που παρέχουν, δηλαδή η αξία είναι διαδραστική (interactional). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι η κυρίαρχη λογική των υπηρεσιών έχει λάβει υπόψη της την αξιολογική προσέγγιση της αξίας. Από αυτή την οπτική, η αξία είναι σχετική, ανάλογα με την κατάσταση, τους προσωπικούς και τους συγκριτικούς παράγοντες και είναι: «... μια διαδραστική, σχετικιστική, προτίμηση εμπειρία» (Holbrook & Corfman, 1985, p. 40). Αντί να είναι ένα χαρακτηριστικό των αντικειμένων, η αξία προκύπτει από την αλληλεπίδραση του υποκειμένου με το αντικείμενο (Holbrook, 2005; Holbrook & Corfman, 1985). Η τέταρτη παραδοχή «operant resources are the fundamental source of competitive advantage» δηλώνει ότι οι operant πόροι έχουν την ικανότητα να προκαλούν επιθυμητές αλλαγές και επομένως οδηγούν σε ανταγωνισμό. Η πέμπτη παραδοχή «all economies are service economies» δηλώνει ότι όλες οι οικονομίες ουσιαστικά στηρίζονται στο service (ενικός) δηλαδή στην εφαρμογή αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για το όφελος ενός άλλου μέρους. Η έκτη παραδοχή «the customer is always a co-creator of value» δηλώνει ότι ουσιαστικά ο καταναλωτής είναι συνδημιουργός της αξίας της επιχείρησης και ότι αυτή ουσιαστικά παρέχοντας του τα κατάλληλα μέσα και διαμορφώνοντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις συνδημιουργεί αξία μαζί του, παρά του παραδίδει μέσω των προϊόντων όπως πρέσβευε η παραδοσιακή λογική των επιχειρήσεων. Η έβδομη παραδοχή «the enterprise cannot deliver value, but only offer value propositions» έρχεται να συμπληρώσει την έκτη παραδοχή τονίζοντας ακριβώς ότι η εταιρεία δεν μπορεί να παραδώσει αξία (deliver value) παρά μόνο να κάνει κάποιες προτάσεις οι οποίες εμπεριέχουν πιθανή αξία. Αυτές οι προτάσεις αξίας (value propositions) προτείνουν ουσιαστικά στον καταναλωτή την αξία που θα πάρει αν εμπλακεί μαζί με την υπηρεσία σε μια ενσωμάτωση πόρων, κάτι το οποίο θα αναλυθεί στη συνέχεια. Η όγδοη θεμελιώδης παραδοχή «a service-centered view is inherently customer oriented and relational» δηλώνει ότι η υπηρεσία είναι πελατοκεντρική και συν-δημιουργείται επομένως υποδηλώνει και μια σχέση μεταξύ εταιρείας και καταναλωτών. Η ένατη παραδοχή «all social and economic actors are resource integrators» υποδηλώνει ότι το πλαίσιο της δημιουργίας αξίας βρίσκεται σε δικτύων (networks of networks). Τέλος η δέκατη παραδοχή «value is always uniquely

and phenomenologically determined by the beneficiary» υποδηλώνει ότι ο καταναλωτής καθορίζει την αξία για τον ίδιο και όχι η εταιρεία. Στη συνέχεια επιχειρούμε την ανάλυση της 6ης παραδοχής σχετικά με τη συνδημιουργία της αξίας.

Συν-δημιουργία αξίας

Μετά την πρωτοποριακή εργασία των Vargo και Lusch (2004) σχετικά με την κυρίαρχη-λογική υπηρεσιών μια παραδειγματική στροφή έχει καθιερωθεί με ισχυρή επίδραση στη διοίκηση και το marketing. Μεταξύ άλλων θεμελιακών παραδοχών οι συγγραφείς πρότειναν ότι οι πελάτες είναι πάντα συμπαραγωγοί, επειδή «... συμμετέχουν πάντοτε στην παραγωγή αξίας από ... τη συνέχιση των διαδικασιών μάρκετινγκ, την κατανάλωση και τη δημιουργία αξίας και κατά την παράδοση» (Vargo and Lusch, 2004, σελ. 11). Αργότερα, οι Vargo και Lusch, (2008) άλλαξαν την αρχική παραδοχή από το "ο πελάτης είναι συν-παραγωγός" στο ότι "ο πελάτης είναι πάντα ένας συν-δημιουργός της αξίας» με δεδομένο το γεγονός ότι ο όρος «συμπαραγωγή» άνηκε στην παραδοσιακή λογική των επιχειρήσεων.

Αυτό είναι σύμφωνο με την άποψη του Gröpproos (2008) για την συν-δημιουργία αξίας, ο οποίος υποστηρίζει ότι οι εταιρείες δεν είναι καν συν-δημιουργοί της αξίας, αλλά απλά διαμεσολαβητές της αξίας και προσπαθούν να αυξήσουν την αξία που δημιουργείται κατά τη χρήση, προκειμένου να επιτύχουν ενδεχομένως υψηλότερη ανταλλακτική αξία.

Αν και η συμπαραγωγή είναι μόνο ένα συστατικό της συν-δημιουργίας της αξίας (βλέπε για παράδειγμα Vargo and Lusch, 2008), γενικά οι συγγραφείς στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ υπηρεσιών, χωρίς πολλές αμφισβητήσεις, χρησιμοποιούν εναλλακτικά αυτούς τους όρους, καθώς και τους ίδιους όρους, π.χ. συμμετοχή, συν-κατανάλωση, συμπαραγωγή, προκειμένου να περιγράψουν τη συμμετοχή των πελατών στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, οι Roggeveen et al. (2011) στην έρευνά τους χρησιμοποιούν τη βιβλιογραφία από τη συμμετοχή του πελάτη υπό τον όρο της συν-δημιουργίας, προκειμένου να περιγράψουν τη δράση της συμμετοχής του πελάτη στην αποκατάσταση υπηρεσιών.

Χρησιμοποιούν επίσης τον όρο της συμπαραγωγής εναλλακτικά. Με την ίδια λογική, οι συγγραφείς καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες που εμπίπτουν στον όρο της συν-δημιουργίας. Ο Dong και οι συνεργάτες του (2008), χρησιμοποίησαν τον όρο συν-δημιουργία, προκειμένου να περιγράψουν τη συμμετοχή του πελάτη ενώ αντίστοιχα οι Jong-Kuk et al., (2010) χρησιμοποίησαν τη συμμετοχή του πελάτη βασισμένη στη βιβλιογραφία της συν-δημιουργίας.

Η συν-δημιουργία έχει εξεταστεί σε διάφορα πλαίσια, π.χ. συν-δημιουργία της διαδικασίας (co-creation process), στα εμπορικά σήματα (brands), τις υπηρεσίες ή τη βιομηχανία φιλοξενίας (hospitality industry). Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της συν-δημιουργίας, έχει προσελκύσει την προσοχή πολλών συγγραφέων, είτε σε ένα γενικό πλαίσιο (π.χ Grönroos, 2008; 2011, Payne et al., 2008) ή πιο συγκεκριμένα στο πλαίσιο των εμπορικών σημάτων (π.χ Tynan et al., 2010; Hatch & Schultz, 2010). Άλλοι ερευνητές έχουν εξετάσει τα πλεονεκτήματα της διαδικασίας της συν-δημιουργίας (e.g. Cabiddu et al., 2013; Prebensen et al., 2013) δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στην συν-δημιουργία που αφορά τη σχέση καταναλωτών-brand (consumer-brand relationship) (π.χ Brodie et al., 2006; Fyrberg and Jürriado, 2009; Füller, 2010; Ind et al., 2013). Επιπλέον, μια άλλη μερίδα συγγραφέων διερευνά τα κίνητρα των καταναλωτών για τη συμμετοχή των πελατών στη συν-δημιουργία (Gyrd-Jones & Kornum, 2013; Sugden, 2011). Τέλος, διάφορες έρευνες εξετάζουν συγκεκριμένες πτυχές της συν-δημιουργίας σε ένα εμπορικό σήμα (brand) ή ένα προϊόν (product context), όπως το εικονικό περιβάλλον (e.g., Füller & Matzler, 2007; Nambisan & Baron, 2009; Vallaster & von Wallpach, 2013), τα εργαλεία μαζικής προσαρμογής συμβάλλοντας στη συν-δημιουργία προϊόντων (e.g., Fuchs & Schreier, 2011; Kohler, Matzler, & Füller, 2009) και των brand communities (e.g Rowley et al., 2007).

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το πλαίσιο μάρκα (brand context) στο ίδιο πνεύμα με την κυρίαρχη λογική των υπηρεσιών, οι Merz et al., (2009) εισήγαγαν την εξελισσόμενη λογική της μάρκας (evolving brand logic). Οι συγγραφείς συζητούν την παράλληλη εξέλιξη στη λογική του μάρκετινγκ, (από τη παραδοσιακή στην κυρίαρχη) και τη βιβλιογραφία του branding. Έχουν προσδιορίσει τέσσερις εποχές στην λογοτεχνία του branding: Individual Goods-Focus Brand Era (1900s–1930s),

Value-Focus Brand Era (1930s–1990s), Relationship-Focus Brand Era (1990s–2000), and Stakeholder-Focus Brand Era (2000 και έπειτα), τα οποία διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το πώς προβλήθηκαν εμπορικά σήματα και τον κύριο στόχο του της αξίας μιας μάρκας.

Συζητούν αυτές τις εποχές της μάρκας, τονίζουν πως άλλαξε η άποψη που κυριαρχεί για το εμπορικό σήμα και το branding, και τη σύνδεσή τους με την εξελισσόμενη κυρίαρχη λογική υπηρεσιών του μάρκετινγκ. Προτείνουν ότι η SD λογική και η λογοτεχνία του brand μπορεί να ενισχυθούν και να αλληλοσυμπληρώνουν η μία την άλλη. Επίσης, προτείνουν να χρησιμοποιηθεί η κυρίαρχη λογική υπηρεσιών ως θεμέλιο πάνω στο οποίο θα οικοδομηθεί η μελλοντική έρευνα του branding.

Η συν-δημιουργία ή τουλάχιστον σε ορισμένες περιπτώσεις συμπαραγωγή επηρεάζει θετικά αρκετές σημαντικές μεταβλητές για τις επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα. Για παράδειγμα, υπάρχει εμπειρική υποστήριξη για τη θετική επίδραση της συν-δημιουργίας σε υψηλότερα περιθώρια κέρδους (Kristensson et al., 2010; Witell et al., 2011), στις δαπάνες των καταναλωτών, (Grissemann & Stokburger-Sauer, 2012) και στη συμμετοχή της συμπεριφοράς (behavioral involvement) (Hunt et al, 2012) και τις προθέσεις (Roggeveen et al., 2011; Randall et al., 2011) για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που έχουν συνδημιουργηθεί με τους πελάτες.

Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι η συν-δημιουργία έχει πολλές άλλες θετικές επιπτώσεις όπως η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου, οι αξιολογήσεις (Roggeveen et al., 2011), η εμπιστοσύνη, η σύνδεση (connection), η δέσμευση (commitment) (Randall et al., 2011), η πίστη και η ικανοποίηση με την εταιρεία ή το εμπορικό σήμα (Grissemann & Stokburger-Sauer, 2012). Ειδικότερα, αρκετοί ερευνητές έχουν παράσχει υποστήριξη για τη θετική επίδραση της συν-δημιουργίας στις σχέσεις των πελατών με τα εμπορικά σήματα και τα προϊόντα (π.χ., Fournier, 1998; Muniz and O'Guinn, 2001).

Η έννοια της αντιληπτής αξίας του καταναλωτή

Στη βιβλιογραφία, η έννοια της «αντιληπτή αξίας» συχνά ελάχιστα διαφοροποιείται από άλλες συναφείς έννοιες όπως - «αξίες», «χρησιμότητα», «τιμή» και «ποιότητα».

Επιπλέον, παρά την εκτεταμένη έρευνα για αυτές τις έννοιες, οι σχέσεις μεταξύ τους παραμένουν σε μεγάλο βαθμό ασαφείς (Lapierre et al., 2000). Ειδικότερα, ορισμένοι ακαδημαϊκοί του μάρκετινγκ έχουν υποθέσει ότι «αξία» και «αξίες» είναι η ίδια έννοια, παρά το γεγονός ότι είναι σαφώς διακριτά. Αξία είναι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης μιας κρίσης, ενώ ο όρος τιμές αναφέρεται στους κανονισμούς, τους κανόνες, τα κριτήρια, τους στόχους, ή τα ιδανικά που χρησιμεύουν ως βάση για μια τέτοια αξιολογική κρίση (Holbrook, 1999). Η αξία υποδηλώνει μια ανταλλακτική κατάσταση μεταξύ παροχών και θυσιών, και αυτό συνεπάγεται μια αλληλεπίδραση μεταξύ ενός πελάτη και ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Payne and Holt, 2001). Αντίθετα, οι αξίες είναι σημαντικές προσωπικές πεποιθήσεις που οι άνθρωποι κατέχουν σε σχέση με τον εαυτό τους και τους στόχους για τους οποίους προσπαθούν (Rokeach, 1973). Οι αξίες είναι έτσι τα σιωπηρά κριτήρια που χρησιμοποιούνται από ένα άτομο στη λήψη μιας απόφασης προτίμησης. Τα κριτήρια αυτά καθοδηγούν τη συμπεριφορά των ανθρώπων, επειδή αντανακλούν τις επιθυμίες τους (Flint et al., 1997:169). Είναι, επομένως, προφανές ότι η αντίληψη της αξίας και των προσωπικών αξιών δεν είναι η ίδια έννοια (Day and Crask, 2000). Σε οικονομικούς όρους, η αξία έχει παραδοσιακά ταυτιστεί με τη χρησιμότητα ή τη σκοπιμότητα. Από αυτή την άποψη, η «θεωρία της χρησιμότητας» παρέχει το εννοιολογικό θεμέλιο της δομής της αξίας (Tellis and Gaeth, 1990). Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές αντλούν αξία, σύμφωνα με τη διαφορά μεταξύ της «χρησιμότητας», που παρέχονται από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της δυσχρησιμότητας (disutility) που εκπροσωπούνται από την τιμή που καταβλήθηκε. Υιοθετώντας αυτή την προσέγγιση, αρκετοί συγγραφείς έχουν χρησιμοποιήσει τον όρο «υπηρεσίες» (με διάφορους τρόπους) στους ορισμούς της αντιληπτής αξίας (π.χ. Afuah, 2002).

Ωστόσο, η παρούσα μελέτη υποστηρίζει ότι η αντιληπτή αξία είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που περιλαμβάνει περισσότερα από μια απλή λογική αξιολόγηση της «χρησιμότητας». Παρά το γεγονός ότι η «τιμή» είναι συνήθως αντιληπτή ως η νομισματική αξία ενός προϊόντος, μια πλήρη εκτίμηση της έννοιας περιλαμβάνει επίσης εκτιμήσεις του χρόνου, της προσπάθειας και των αναζητήσεων που περιλαμβάνονται στο συνολικό κόστος ή της θυσίας που γίνεται από τον πελάτη στην εμπειρία της κατανάλωσης.

Είναι, επομένως, προφανές ότι η αντιληπτή αξία είναι μια ευρύτερη και πιο πλούσια έννοια από μια απλή ανταλλακτική σχέση μεταξύ «χρησιμότητας» και «τιμής» (Zeithaml, 1988). Όσον αφορά το ρόλο της «ποιότητας» στην αντιληπτή αξία, το μεγαλύτερο μέρος της εκτεταμένης βιβλιογραφίας συμφωνεί ότι «αξία» και «ποιότητα» είναι διαφορετικές έννοιες (Day and Crask, 2000), αν και αρκετοί συγγραφείς έχουν επισημάνει την εννοιολογική σύγχυση που υπάρχει συχνά μεταξύ των όρων (Zeithaml, 1988). Η εννοιολογική σύγχυση προκύπτει επειδή οι δύο έννοιες μοιράζονται ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά - ιδιαίτερα το γεγονός ότι και οι δύο συνεπάγονται αξιολογικές κρίσεις που είναι υποκειμενικές, προσωπικές, και το εξαρτώμενες από το πλαίσιο (context-dependent) (Rust and Oliver, 1994; Zeithaml, 1988). Παρόλα αυτά, οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν ότι υπάρχουν σίγουρα διαφορές μεταξύ τους (π.χ. Zeithaml, 1988), αν και η γνώμη τους διαφέρει ως προς τη σχέση μεταξύ των εννοιών.

Δεδομένου ότι όπως προαναφέρθηκε στην παρούσα εργασία λαμβάνουμε υπόψη την αξιολογική οπτική της αξίας λόγω του ότι και η κυρίαρχη λογική των υπηρεσιών χρησιμοποιεί αυτή, θα πρέπει να επισημάνουμε τις έρευνες του Holbrook για την αντιληπτή αξία.

Η τυπολογία της αντιληπτής αξίας του Holbrook (1994: 22, 1996: 138, 1999: 5) ορίζει ως αντιληπτή αξία την «... διαδραστική εμπειρία σχετικιστικής προτίμησης». Ως εκ τούτου, ο Holbrook (1994, 1996, 1999) πρότεινε μια «τυπολογία της αξίας των καταναλωτών», που βασίζεται σε τρεις παραμέτρους - (i) εξωγενή σε σχέση με τις εγγενές (ένα προϊόν, ως μέσο για κάποιο σκοπό σε σχέση με μια εμπειρία για κατανάλωση που εκτιμάται για τους δικούς του λόγους ως αυτοσκοπός, (ii) αυτό-προσανατολισμένο (self-oriented) σε σύγκριση με καθοδηγούμενο προσανατολισμένο σε άλλη κατεύθυνση (other-oriented) και (iii) ενεργό έναντι του αντιδραστικού (που περιλαμβάνει το χειρισμό κάποιου προϊόντος από τον χρήστη της σε σχέση με την εκτίμηση της κατανάλωσης της εμπειρία όπου ένα αντικείμενο επηρεάζει τον εαυτό του και όχι το αντίστροφο). Όταν οι παραπάνω παράμετροι συνδυάζονται με όλους τους δυνατούς συνδυασμούς, οι τρεις αυτές παράμετροι παράγουν οκτώ είδη αξίας, το καθένα απεικονίζεται από ένα ή περισσότερα εξέχοντα

παραδείγματα. Μια κρίσιμη πτυχή της επιχειρηματολογίας του Holbrook είναι ότι όλα και τα οκτώ είδη αντιληπτής αξία τείνουν να είναι «compresent» - δηλαδή, τείνουν να εμφανίζονται μαζί σε διάφορους βαθμούς - σε κάθε δεδομένη εμπειρία της κατανάλωσης.

Όσον αφορά τη μονοδιάστατη και πολυδιάστατη προσέγγιση αξίας στη βιβλιογραφία, η πρόταση του Holbrook, η οποία βασίζεται εν μέρει στην αξιολογική πλευρά της αξίας, ο Holbrook παρουσιάζει μια από τις καλύτερες προσεγγίσεις η οποία και έχει συμβάλει περισσότερο στη μελέτη της φύσης της αντιληπτής αξίας. Σύμφωνα με την άποψη αυτή, η αντιληπτή αξία προϋποθέτει μια αλληλεπίδραση μεταξύ ενός υποκειμένου (ο καταναλωτής) και ένα αντικείμενου (του προϊόντος); είναι συγκριτική, προσωπική, συγκυριακή και ενσωματώνει μια απόφαση προτίμησης.

Υπήρξαν πολλές θεωρητικές σκέψεις σχετικά με την «τυπολογία της αξίας των καταναλωτών» (Bevan and Murphy, 2001) και κάποιες εμπειρικές μελέτες (Mathwick et al, 2001; 2002). Ειδικότερα, οι Mathwick et al. (2001) ανέπτυξαν μια βιοματική κλίμακα αξίας που επικεντρώνεται στην αυτό-προσανατολισμένη διάσταση της βιοματικής αξίας - δηλαδή, ένα υποσύνολο του Holbrook's (1999) στον τομέα των καταναλωτών αξίας. Οι ίδιοι συγγραφείς (Mathwick et al., 2002) χρησιμοποίησαν στη συνέχεια την κλίμακα τους για να εξετάσουν την επίδραση των αγορών των καταναλωτών και τη διατήρηση των πληροφοριών που εμφανίζονται στις αντιλήψεις των καταναλωτών της βιοματικής αξίας. Ομοίως, οι Bourdeau et al. (2002) εντόπισαν πέντε παράγοντες αξίας βασιζόμενοι στη χρήση του διαδικτύου- social, utilitarian, hedonic, learning, and purchasing.

Πόροι (Resources) στην κυρίαρχη λογική των Υπηρεσιών (S-D) logic

Είναι σαφές ότι η μελέτη των πόρων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην κατανόηση κυρίαρχης λογικής των υπηρεσιών και στις σχέσεις εντός και μεταξύ των συστημάτων παροχής υπηρεσιών. Στο επίκεντρο των συστημάτων παροχής υπηρεσιών είναι η μεταφορά και η κατανομή των πόρων. Τέσσερις κατηγορίες πόρων έχουν εντοπιστεί και έχουν εξεταστεί: (1) πόροι με δικαιώματα (resources with

rights), (2) πόροι σαν ιδιοκτησία (resources as property), (3) φυσικές οντότητες (physical entities), και (4) κοινωνικά κατασκευασμένες οντότητες (socially constructed entities) (Maglio και Spohrer, 2008). Οι Maglio and Spohrer (2008, σ. 19) εξηγούν ότι «οι οντότητες στο πλαίσιο των συστημάτων παροχής υπηρεσιών ανταλλάσσουν αρμοδιότητες τουλάχιστον σε τέσσερις διαστάσεις: διανομή πληροφοριών (information sharing), την κατανομή της εργασίας (work-sharing), την κατανομή των κινδύνων (risk-sharing), και την ανταλλαγή αγαθών (goods-sharing). Αναφέρουν ότι το κλειδί για την κατανόηση της ανταλλαγής των πόρων στο πλαίσιο των συστημάτων παροχής υπηρεσιών βρίσκεται στην κατανομή των αρμοδιοτήτων, όπως η γνώση και οι δεξιότητες, μεταξύ των συστημάτων παροχής υπηρεσιών και την κατανόηση των προτάσεων αξίας που συνδέουν τα εν λόγω συστήματα. Αναφέρουν ότι το κλειδί για την κατανόηση της ανταλλαγής των πόρων στο πλαίσιο των συστημάτων παροχής υπηρεσιών βρίσκεται στην κατανομή των αρμοδιοτήτων, όπως η γνώση και οι δεξιότητες μεταξύ των συστημάτων παροχής υπηρεσιών και στην κατανόηση των προτάσεων αξίας (value propositions) που συνδέουν τα εν λόγω συστήματα.

Η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των πόρων (Resource-advantage (R-A) (Hunt και Morgan, 1995) αποτελεί μια οπτική με βάση τους πόρους της επιχείρησης και του ανταγωνισμού της αγοράς, που έχει αναγνωριστεί ως μία από τις θεμελιώδεις έννοιες που συνδέονται με την εμφάνιση κυρίαρχης λογικής των υπηρεσιών.

Η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των πόρων υποθέτει ότι υπάρχει σημαντική διακύμανση μεταξύ των πόρων της εταιρείας, καθώς και των αναγκών των πελατών, και προτείνει συγκριτικά πλεονεκτήματα με βάση τη χρησιμοποίηση των πόρων. Ενώ η θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των πόρων παρέχει μια θεωρητική βάση για την εξερεύνηση πόρων που αφορούν την επιχείρηση, η κυρίαρχη λογική των υπηρεσιών διευρύνει την εστίαση των πόρων πέραν της επιχείρησης, των συστημάτων ανταλλαγής υπηρεσιών ή των συστημάτων παροχής υπηρεσιών (Lusch and Vargo, 2006). Η κυρίαρχη λογική υπηρεσιών επικεντρώνεται στους λειτουργικούς πόρους (operant resources) των πελατών, των εργαζομένων και του

περιβάλλοντος και τους θεωρεί ενδογενείς, όχι εξωγενείς, στη διαδικασία δημιουργίας αξίας. Έτσι, οι αρμοδιότητες των πελατών, των εργαζομένων και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών είναι τα βασικά συστατικά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Lusch et al., 2007).

Επιπλέον, η κυρίαρχη λογική υπηρεσιών αντιμετωπίζει τόσο τους λειτουργικούς (operant) όσο και τους τελεστικούς πόρους (operand) ως εισροές στη διαδικασία δημιουργίας αξίας. Με άλλα λόγια, η δημιουργία και ο προσδιορισμός της αξίας εξαρτώνται από τη διαδικασία της «στελέχωσης» (resourcing) (Lusch et al., 2008), η οποία μετατρέπει ένα πιθανό πόρο σε ένα συγκεκριμένο όφελος και περιλαμβάνει τη (1) δημιουργία πόρων, (2) την ολοκλήρωση των πόρων, και (3) αφαίρεση αντίσταση.

Λειτουργικοί Πόροι (Operant Resources)

Μία από τις πιο κρίσιμες διαφορές μεταξύ της κυρίαρχης λογικής υπηρεσιών και της παραδοσιακής λογικής, παράλληλα με τη διαφορά μεταξύ των εννοιών της υπηρεσίας τους, είναι η διάκριση μεταξύ των τελεστικών και λειτουργικών πόρων (Vargo και Lusch, 2004).

Οι τελεστικοί πόροι έχουν αναγνωριστεί ως εκείνοι οι πόροι που πρέπει να δράσουν πάνω τους (π.χ. εμπορεύματα), ενώ οι λειτουργικοί πόρους είναι εκείνοι που είναι σε θέση να ενεργούν πάνω στους τελεστικούς (και λειτουργικούς) πόρους (π.χ., γνώσεις και δεξιότητες).

Οι λειτουργικοί πόροι είναι γενικά άυλοι και αόρατοι, δυναμικοί και άπειροι. Αυτό σημαίνει ότι αν οι πόροι δεν μπορούν να παραχθούν και να διανεμηθούν *per se*, μπορούν να εξελίσσονται, να μετατρέπονται και να πολλαπλασιάζονται. Επειδή οι λειτουργικοί πόροι είναι οι παραγωγοί των αποτελεσμάτων (effects), επιτρέπουν στους ανθρώπους με την ευρηματικότητά τους να αυξήσουν την αξία των φυσικών πόρων και τη δημιουργία νέων λειτουργικών πόρων (νέες ιδέες και γνώσεις).

Σχεδόν εξ ορισμού, η παραδοσιακή λογική επικεντρώνεται στους τελεστικούς, υλικούς πόρους, ενώ η κυρίαρχη λογική υπηρεσιών στους άυλους πόρους. Η

κυρίαρχη λογική υπηρεσιών, η έμφαση που δίνει στην αξία συν-δημιουργίας, θεωρεί τους πελάτες, τους εργαζόμενους και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, λειτουργικούς πόρους, εκείνοι δηλαδή που ενεργούν σύμφωνα με άλλους πόρους για να συν-δημιουργήσουν αξία. Έτσι, η ικανότητα ανταγωνισμού στην αγορά είναι συνάρτηση τόσο της ατομικής όσο και της συλλογικής (οργανωτικής) γνώσης. Η ικανότητα μιας εταιρείας να συμβάλει στη δημιουργία αξίας στην αγορά βασίζεται επίσης στους πόρους των πελατών καθώς και σε άλλους εξωτερικούς παράγοντες (π.χ., των κυβερνητικών οντοτήτων). Η υπεροχή της κυρίαρχης λογικής των λειτουργικών πόρων δεν μειώνει τη σημασία των τελεστικών πόρων στη δημιουργία αξίας, αλλά δίνει έμφαση στην ιδέα ότι οι τελεστικοί πόροι γίνονται πολύτιμοι μόνο μέσω της εφαρμογής των λειτουργικών πόρων.

Στελέχωση (Resourcing)

Σύμφωνα με την κυρίαρχη λογική υπηρεσιών, η δημιουργία αξίας εμφανίζεται μόνο όταν ένας πιθανός πόρος (potential resource), συνήθως λειτουργικός, εφαρμόζεται και συνεισφέρει για ένα συγκεκριμένο όφελος. Η δραστηριότητα αυτή έχει ονομαστεί «στελέχωση» (Lusch et al., 2008) και περιλαμβάνει τη δημιουργία και την ολοκλήρωση των πόρων και την απομάκρυνση των αντιστάσεων.

Η πρώτη πτυχή της στελέχωσης, η δημιουργία των πόρων, είτε λειτουργικών ή τελεστικών, προϋποθέτει πάντοτε την εφαρμογή λειτουργικών πόρων. Η ανθρώπινη επινοητικότητα έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη αμέτρητων πόρων, τόσο τελεστικών όσο και λειτουργικών, και συνεχίζει να οδηγεί την εξέλιξη της αγοράς, καθώς και της κοινωνίας.

Η δεύτερη πτυχή, η ενσωμάτωση των πόρων (resource integration), είναι μια βασική λειτουργία όλων των συστημάτων παροχής υπηρεσιών (π.χ., επιχειρήσεις, οικογένειες και τα έθνη). Στο επίπεδο της επιχείρησης, οι οργανισμοί θεωρούνται ενσωματωτές των πόρων, όπως είναι οι υπηρεσίες της επιχείρησης. Ουσιαστικά, οι οργανώσεις μετατρέπουν τους εργαζομένους, και τις ικανότητες (γνώσεις και δεξιότητες), καθώς

και άλλους εσωτερικούς και εξωτερικούς (π.χ., αγορά-επίκτητη) πόρους σε παροχή υπηρεσιών.

Η τρίτη πτυχή της στελέχωσης, είναι η απομάκρυνση των αντιστάσεων γύρω από τους πόρους, δηλαδή η απομάκρυνση των εμποδίων που μπορεί να αποτρέψουν τους πόρους από το να είναι χρήσιμοι. Η απομάκρυνση των αντιστάσεων (π.χ., ασκώντας πιέσεις για νέες νομοθετικές ρυθμίσεις) είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει όχι μόνο τις επιχειρήσεις ή τους παρόδους υπηρεσιών, αλλά επίσης περιλαμβάνει την προσπάθεια των πελατών, των χρηστών ή τους δικαιούχους. Στην πραγματικότητα, πολλές φορές τα εμπόδια γύρω από τους πόρους προέρχονται από τη δημιουργία αντιστάσεων των πελατών. Αυτές οι αντιστάσεις είναι γενικά λόγω της αρνητικής στάσης που άτομα ή ομάδες ατόμων κρατάνε ενάντια σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση ή τον κλάδο που αποτρέπει τις επιχειρήσεις από τη διάθεση των πόρων τους στην αγορά. Είναι μέσα από αυτή τη διαδικασία της στελέχωσης όταν οι πόροι ενός συστήματος υπηρεσιών μπορούν να συμβάλουν στη συν-δημιουργία αξίας μεταξύ αυτού και άλλων συστημάτων

Αξία-σε-πλαίσιο (Value-in-Context)

Η νέα κατεύθυνση της κυρίαρχης λογικής υπηρεσιών και της δημιουργίας αξίας, μακριά από το output της επιχείρησης (και της αξίας της ανταλλαγής) (value-in-exchange) και προς την αξία που είναι μοναδική και προέρχεται και καθορίζεται από ένα μεμονωμένο σύστημα παροχής υπηρεσιών (π.χ., ο πελάτης-δηλαδή, η αξία λόγω χρήσης) , δίνει έμφαση σε μια φαινομενολογική και βιωματική σύλληψη της αξίας που έχει πρόσφατα αναγνωριστεί στην κυρίαρχη λογική ως "αξία-σε-πλαίσιο" (value-in-context) (Vargo et al., 2008).

Η αξία-σε-πλαίσιο υπογραμμίζει τη σημασία του χρόνου και του τόπου τις διαστάσεις και τις σχέσεις του δικτύου (network) ως κρίσιμες μεταβλητές για τη δημιουργία και τον προσδιορισμό της αξίας. Εστιάζοντας στην φαινομενολογικά προκαθορισμένη

αξία σημαίνει ότι το πλαίσιο της δημιουργίας αξίας είναι εξίσου σημαντικό με τη δημιουργία αξίας, όπως τις αρμοδιότητες των συμμετεχόντων μερών.

Αν και οι περιβαλλοντικοί πόροι, όπως το κοινωνικό, οικολογικό και κυβερνητικό περιβάλλον, παραδοσιακά θεωρούνται εξωγενή στη δημιουργία αξίας, η συσχετιζόμενη φύση της συν-δημιουργίας της αξίας δείχνει το αντίθετο. Αν και δεν είναι δυνατόν να ελεγχτούν όλες τις πτυχές του περιβάλλοντος, αυτό δεν σημαίνει ότι οι πόροι αυτοί δεν έχουν ενσωματωθεί στη διαδικασία της δημιουργίας αξίας. Στην πραγματικότητα, οι πόροι όπως ο χρόνος, ο καιρός και οι νόμοι, οι οποίοι συχνά θεωρούνται εξωγενείς και ανεξέλεγκτοι από άτομα και οργανισμούς, είναι συχνά ενσωματωμένοι - αν δεν επικαλέστηκε - στη διαδικασία δημιουργίας αξίας (resource integration process) από όλα τα συστήματα παροχής υπηρεσιών (π.χ. πελάτες, επιχειρήσεις, οικογένειες, οι χώρες).

Προτείνοντας αξία για κάθε σύστημα (Value proposing for a system)

Οι Maglio and Spohrer (2008) εξηγούν ότι οι προτάσεις αξίας συνδέουν εσωτερικά και εξωτερικά τα συστήματα παροχής υπηρεσιών σε αλυσίδες αξίας, δίκτυα αξίας ή συστήματα που δημιουργούν αξία. Η έννοια της πρότασης της αξίας αναγνωρίζει ότι η αξία αποτελείται από τα οφέλη και το κόστος που δημιουργούνται στους δικαιούχους υπηρεσιών (π.χ., ο πελάτης) ενσωματώνει τους πόρους του παρόχου υπηρεσιών. Συχνά, αυτή η διαδικασία λαμβάνει χώρα με την πάροδο του χρόνου.

Με άλλα λόγια, η ανταλλαγή των πλεονεκτημάτων των παροχών σε σχέση με το κόστος ανακαλύφθηκε στην προσωπική συνειδητοποίηση του πελάτη στη πρόταση αξίας, και όχι πριν ή κατά το χρόνο της συναλλαγής (πληρωμή ή δέσμευση να πληρώσει) ή της αξίας της ανταλλαγής. Η μελέτη των συστημάτων (οργανισμών, πελατών κτλ.) ενσωματώνει εγγενώς την εξερεύνηση των δικτύων και τις σχέσεις και τους πόρους που δημιουργούν δεσμούς εντός και μεταξύ τους.

Η κυρίαρχη λογική υπηρεσιών θεωρεί ότι η ενσωμάτωση των πόρων σημαίνει ότι η δημιουργία αξίας λαμβάνει χώρα στα δίκτυα των σχέσεων και των πόρων (δίκτυα δημιουργίας αξίας) (value networks). Αυτή η προοπτική με επίκεντρο την υπηρεσία

αγκαλιάζει την ιδέα ότι η δημιουργία αξίας είναι μια διαδικασία ενσωμάτωσης, εφαρμογής και μετατροπής των πόρων, η οποία απαιτεί πολλούς παράγοντες και, επιπλέον, απαιτεί όλα τα συστήματα που συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας τόσο τους παρόχους υπηρεσιών όσο και τους δικαιούχους των υπηρεσιών.

Αυτή η αμοιβαία επωφελής σχέση της ανταλλαγής υπηρεσίας για υπηρεσία θεσπίζει ένα ισορροπημένο, συμμετρικό πλαίσιο, ουσιαστικά αντίθετο από το ασύμμετρο πλαίσιο της παραδοσιακής λογικής, η οποία διαχωρίζει τις επιχειρήσεις σε παραγωγούς (δημιουργοί αξίας) και τους πελάτες ως καταναλωτές αξίας.

Κεφάλαιο 3: Βιβλιογραφική ανασκόπηση- Καταστροφή της αξίας των υπηρεσιών

Ορίζοντας την (συν-)καταστροφή αξίας για τον έλληνα καταναλωτή

Σύμφωνα με τη παραδοσιακή λογική των επιχειρήσεων, η αξία μπορεί να θεωρηθεί ως μια ακολουθία δύο σταδίων (Grönroos 2006; Vargo and Lusch, 2008b). Πρώτα, η αξία που έχει δημιουργηθεί από την εταιρία κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παραγωγής (ως εκ τούτου, η έννοια της προστιθέμενης αξίας). Η αξία αυτή στη συνέχεια καταστρέφεται (destroyed) από τον καταναλωτή κατά τη στιγμή της κατανάλωσης. Η παραδοσιακή λογική προϋποθέτει, επομένως, ότι η δημιουργία αξίας και η καταστροφή της αξίας είναι ξεχωριστά και μονομερή (δηλαδή, δεν αλληλεπιδρούν). Από την οπτική της κυρίαρχης λογικής των υπηρεσιών, φαίνεται ότι η έννοια της συν-καταστροφής της αξίας ήταν μάλλον έμμεση μέχρι πρόσφατα. Για παράδειγμα, οι Jaworski και Kohli (2006) αναφέρουν ότι, υπό ορισμένες συνθήκες, οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να συμμετάσχουν στη συν-δημιουργία αξίας με έναν πελάτη, διότι αυτή η συμμετοχή δεν θα είναι αντίστοιχη και για τα δύο μέρη. Ωστόσο, οι συγγραφείς δεν αναλύουν τον τρόπο με τον οποίο αξίας μπορεί να συν-καταστραφεί, αλλά, αντίθετα, επιμένουν σχετικά με τους παράγοντες και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες τα δύο μέρη δεν θα πρέπει να αλληλεπιδρούν καθόλου. Οι Woodruff και Flint (2006) επίσης σημειώνουν ότι διαδικασίες υποτίμησης

(devaluation processes) μπορεί να συμβούν, και ότι οι διαδικασίες αυτές μπορεί να μειώσουν τη συν-δημιουργία αξίας. Ωστόσο, δεν αναφέρουν καμία δυνατότητα για την πραγματική συν-καταστροφή της αξίας.

Η βιβλιογραφία της συν-καταστροφής της αξίας είναι σχετικά πρόσφατη στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ και επίσης περιορισμένη (Plé και Chumpitaz Cáceres, 2010; Echeverri and Skålén, 2011; Smith, 2013). Οι Plé και Chumpitaz Cáceres, 2010 ορίζουν τη συν-καταστροφή της αξίας ως «μια διαδραστική διαδικασία μεταξύ των συστημάτων εξυπηρέτησης που οδηγεί σε μια μείωση της ευημερίας τουλάχιστον ενός από τα συστήματα (η οποία, δεδομένης της φύσης του συστήματος παροχής υπηρεσιών, μπορεί να είναι ατομική ή συλλογική). Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, αυτά τα συστήματα παροχής υπηρεσιών αλληλεπιδρούν είτε άμεσα (πρόσωπο-με-πρόσωπο) είτε έμμεσα (μέσω συσκευών), μέσω της ενοποίησης και της ενσωμάτωσης των πόρων.

Επιπλέον, οι Plé και Chumpitaz Cáceres, 2010 προτείνουν ότι το επίπεδο της αξίας της συν-καταστροφής που προκύπτει από τη διαδραστική διαδικασία δεν μπορεί να είναι η ίδιο για όλα τα συστήματα υπηρεσίας που εμπλέκονται. Δεδομένου ότι η κυρίαρχη λογική υπηρεσιών μετρά την αξία από την άποψη της προσαρμοστικότητας, αυτό σημαίνει ότι η συν-καταστροφή της αξίας θα μπορούσε να έχει διαφορετική επίδραση επί της προσαρμοστικότητας (δηλαδή την ικανότητα να ταιριάζει στο περιβάλλον τους) των συστημάτων που εμπλέκονται στη διαδικασία.

Η διαδικασία συν-καταστροφής της αξίας

Η διαδικασία συν-καταστροφής της αξίας έχει περιγραφεί στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ γενικά (Plé και Chumpitaz Cáceres, 2010), από την πλευρά του καταναλωτή (Smith, 2013) και μέσα από την ανάπτυξη διαφόρων πρακτικών (Echeverri and Skålén, 2011). Η κατανόηση των παραγόντων της συν-καταστροφής της αξίας είναι μείζονος σημασίας καθώς ουσιαστικά ορίζει την αποτυχία των υπηρεσιών (service failure) υπό την οπτική της κυρίαρχης μορφής των υπηρεσιών.

Οι Plé και Chumpitaz Cáceres, (2010) προτείνουν ότι οι διαθέσιμοι πόροι έχουν καταχραστεί (resource misuse) όταν ένα σύστημα παροχής υπηρεσιών (π.χ. ο πελάτης) έχει αποτύχει να ενσωματώσει και να εφαρμόσει τους τελεστικούς του πόρους (operand resources) τουλάχιστον ένα από τα συστήματα παροχής υπηρεσιών (η επιχείρηση και ο πελάτης) με ένα "κατάλληλο" ή "αναμενόμενο" τρόπο σύμφωνα με τη σκοπιά του άλλου συστήματος (της εταιρείας). Επίσης τονίζουν ότι είναι πιθανό και ότι το άλλο σύστημα παροχής υπηρεσιών (η εταιρεία) θα μπορούσε επίσης να κάνει κακή χρήση αυτών των διαθέσιμων πόρων (των δικών της ή / και των πελατών της). Συνεπώς, θα ήταν λογικό να υποστηρίζουν ότι η συν-καταστροφή της αξίας είναι αποτέλεσμα από την κακή χρήση των πόρων κατά τη διάρκεια των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διαφόρων συστημάτων παροχής υπηρεσιών - δηλαδή, κάθε ένα από αυτά τα συστήματα μπορούν να κάνουν καταχραστές των υπηρεσιών δικών τους πόρους ή / και των πόρων του άλλου συστήματος παροχής υπηρεσιών. Σε κάθε περίπτωση, αυτή η κατάχρηση οδηγεί σε συν-καταστροφή της αξίας για τουλάχιστον ένα από τα δύο συστήματα παροχής υπηρεσιών. Η έννοια της αξίας της καταστροφής μέσω της κατάχρησης (value-through-misuse) μπορεί να αντιπαρατεθεί σε σχέση με την αξία μέσω χρήσης (value-in-use).

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που αναφέρουν οι Plé και Chumpitaz Cáceres (2010) είναι η κατά λάθος ή εσκεμμένη κατάχρηση των πόρων (accidental or intentional misuse of resources). Η «κατά- λάθος» κατάχρηση των πόρων σχετίζεται με την εξειδίκευση (expertise) δηλαδή την πιθανή άγνοια γύρω από την ενσωμάτωση των λειτουργικών πόρων στους τελεστικούς πόρους. Η εσκεμμένη κατάχρηση πόρων ουσιαστικά αναφέρεται στην κακή χρήση των πόρων με σκοπό το προσωπικό όφελος του ενός εκ των δύο συστημάτων παροχής υπηρεσιών (πελάτη ή εταιρείας). Παραδείγματα εσκεμμένης κατάχρησης πόρων μπορεί να αποτελεί η συμπεριφορά των υπαλλήλων ή τα αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα που οδηγούν σε αυτήν την κατάχρηση των πόρων.

Εκτείνοντας την λογική των Plé και Chumpitaz Cáceres, (2010) οι Echeverri and Skálén (2011) μελέτησαν το διαδραστικό σχηματισμό αξίας στη σχέση πάροχου-πελάτη, από τη σκοπιά της πρακτικής θεωρίας (practice theory). Επιπλέον,

προσδιόρισαν πέντε πρακτικές αξίας μέσω της αλληλεπίδρασης – την ενημέρωση (informing), το χαιρετισμό (greeting), την παράδοση (delivering), τη φόρτιση (charging) και τη βοήθεια (helping) – εξηγώντας πώς ο σχηματισμός της διαδραστικής αξίας λαμβάνει χώρα, καθώς και το πώς η αξία δι-υποκειμενικά αξιολογείται από παράγοντες στο περιβάλλον παρόχου-πελάτη. Έτσι υποστήριξαν ότι η αξία συν-δημιουργείται και συν-καταστρέφεται διαδραστικά μέσα από αυτές τις πράξεις.

Τέλος, η Smith (2013) χρησιμοποίησε την θεωρία διατήρησης των πόρων conservation of resources (COR), για να μελετήσει τη διαδικασία της συν-καταστροφής της αξίας που προέρχεται από την κατάχρηση των πόρων του πελάτη ή από τις οργανώσεις, ολοκληρώνοντας με αυτό τον τρόπο την έρευνα των Plé και Chumprítaz Cáceres (2010). Υποστήριξε ότι ο καταναλωτής έχει συνδυάσει την συν-καταστροφή της αξίας με την απώλεια ευεξίας (loss of well-being) και ότι βιώνει συν-καταστροφή της αξίας στις ακόλουθες περιπτώσεις: Εάν ο οργανισμός αποτύχει να εκπληρώσει τις προτάσεις αξίας, εάν η ενσωμάτωση πόρων αποτύχει να συν-δημιουργήσει την απαραίτητη αξία για τον καταναλωτή και εάν ο καταναλωτής βιώσει μια αναπάντεχη εμπειρία κατά την οποία χάνει τους πόρους του ή μέρος αυτών των πόρων (π.χ. υλικά αντικείμενα ή και λειτουργικούς πόρους). Επίσης ένας συνδυασμός των ανωτέρω μπορεί να οδηγήσει σε συν-καταστροφή (συνύπαρξη ενός ή περισσότερων παραγόντων).

Αποτυχία υπηρεσιών (service failures) στις επιχειρήσεις

Σύμφωνα με την παραδοσιακή λογική των επιχειρήσεων, οι αποτυχίες των υπηρεσιών μπορούν να θεωρηθούν ως οικονομική ή / και κοινωνική ζημία των πελατών στις ανταλλαγές τους με τις επιχειρήσεις (Smith et al., 1999) και μπορεί να ποικίλουν σε βαρύτητα από το να είναι κάτι σοβαρό, όπως ένα περιστατικό τροφικής δηλητηρίασης, σε κάτι ασήμαντο, όπως μια μικρή καθυστέρηση (Kelley και Davis, 1994). Οι πάροχοι υπηρεσιών προσπαθούν να ανακτήσουν την αποτυχία προσφέροντας στους πελάτες οικονομική αξία, με τη μορφή αποζημίωσης (π.χ. έκπτωση) ή κοινωνικούς πόρους (π.χ., μια συγγνώμη) (Smith et al., 1999). Λόγω του

γεγονότος ότι πολλοί επιστήμονες και εμπειρογνώμονες στον τομέα του μάρκετινγκ συμφωνούν ότι είναι πιο αποδοτική για μια επιχείρηση να διατηρήσει έναν πελάτη από το να προσλάβει ένα νέο (Hart et al, 1990; Maxham, 2001), οι πάροχοι υπηρεσιών έχουν προσαρμόσει τις στρατηγικές αποκατάστασης των υπηρεσιών.

Παρά την ύπαρξη οργανωμένων σχεδίων, η αποτυχία των υπηρεσιών είναι μια πραγματικότητα σε όλους τους οργανισμούς. Πολύπλοκοι οργανισμοί λειτουργούν ως ένα σύστημα, με αλληλεξαρτώμενα και στενά συνδεδεμένα μέρη. Ένα λάθος (ή μια αποτυχία) σε ένα μέρος θα επηρεάσει και το υπόλοιπο του συστήματος, και την αλληλοσύνδεση αυτών των τμημάτων, και όσο πιο ευαίσθητο είναι το όλο σύστημα τόσο υπόκειται πιο εύκολα σε καταστροφή. Η διαφορά ανάμεσα σε μια εξαιρετική και μια κακή οργάνωση των υπηρεσιών, ωστόσο, είναι ότι η εξαιρετική της οποίας οι εργαζόμενοι εργάζονται σκληρά, όχι μόνο για να αντιμετωπιστούν οι αποτυχίες, αλλά και να τους αποτρέψει από την εμφάνιση τους.

Τα προϊόντα, κατά την παράδοση τους από το σύστημα μπορεί να είναι ανεπαρκή ή ακατάλληλα, ή το προσωπικό μπορεί να συμπεριφέρεται άσχημα. Για παράδειγμα, αν τα δόντια του ασθενούς δεν φαίνονται τόσο λευκά όσο περίμενε όταν περπατά έξω από το γραφείο του οδοντιάτρου, θα είναι δυσαρεστημένοι και έτσι μια αποτυχία υπηρεσιών δημιουργείται. Ομοίως, αν εργαστηριακές εξετάσεις του ασθενούς χρειάζονται αρκετές ώρες για να ολοκληρωθούν, αντί συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος μιας ώρας (όπως είχε υποσχεθεί), θα κρίνουν την εμπειρία ως αποτυχία.

Το περιβάλλον και οι παράγοντες του μπορούν επίσης να προκαλέσουν αποτυχίες υπηρεσιών. Παραδείγματος χάριν στις υπηρεσίες υγείας, εάν ο ασθενής πιστεύει ότι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος είναι πάρα πολύ κρύα, η μυρωδιά του αντισηπτικού πολύ ισχυρή ή οι αίθουσες αναμονής πάρα πολύ βρώμικες, ή το παρκινγκ πολύ σκοτεινό και πολύ μακριά, αυτός θα αισθάνεται δυσαρεστημένος με αυτές τις αποτυχίες. Φυσικά και το προσωπικό μπορεί να επιφέρει αποτυχίες υπηρεσιών, εφόσον είναι εχθρικό ή αγενές, και απαρτίζεται από ανεπαρκώς εκπαιδευμένους ή άπειρους.

Τυπολογία αποτυχίας υπηρεσιών (service failures)

Οι Bitner, Booms, και Tetreault (1990) χρησιμοποίησαν την μέθοδο (critical incident technique CIT) για την κατηγοριοποίηση των δυσμενών και ευνοϊκών υπηρεσιών στους κλάδους των αερομεταφορών, τον ξενοδοχειακό και της εστίασης. Το σύστημα ταξινόμησής τους οδήγησε σε τρεις μεγάλες ομάδες των συμπεριφορών. Αυτές οι τρεις ομάδες περιλαμβάνουν: (1) ανταπόκριση των εργαζομένων σε αποτυχίες υπηρεσιών κατά το σύστημα παράδοσης, (2) ανταπόκριση των εργαζομένων στις ανάγκες των πελατών και αιτήματα τους και (3) αυθόρμητες και αυτόκλητες δράσεις των εργαζομένων.

Οι Kelley, Hoffman, and Davis (1993) αναπαρήγαγαν και επέκτειναν την αρχική εργασία των Bitner, Booms, και Tetreault (1990) παρέχοντας την υποστήριξη για τη γενίκευση από αυτές τις τρεις μεγάλες κατηγορίες σε διάφορους κλάδους υπηρεσιών (Gremler και Bitner 1992). Έτσι η δουλειά των Bitner et al. 1990 και των Gremler και Bitner (1992) χρησιμοποιήθηκε ως σημείο εκκίνησης για την ανάλυση του περιεχομένου των κρίσιμων περιστατικών καθώς και για τη δημιουργία τυπολογίας αποτυχίας υπηρεσιών. Οι Y.-F. Kuo et al. (2011) επέκτειναν τη δουλειά των Kelley et al. (1993) στις διαδικτυακές υπηρεσίες. Εντόπισαν την ίδια κατηγοριοποίηση αποτυχίας υπηρεσιών.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να καταγραφεί η τυπολογία αποτυχίας υπηρεσιών όπως καταγράφηκε από τους Kelley et al. (1993)

RETAIL FAILURES
Group 1. Employee Response to Service Delivery System/Product Failures
1. Policy Failures
2. Slow/ Unavailable Service
3. System Pricing
4. Packaging Errors
5. Out of Stock
6. Product Defect
7. Hold Disasters
8. Alterations and Repairs
9. Bad information

Group 2. Employee Response to Customer Needs and Requests
10. Order/Request
11. Admitted Customer Error
Group 3. Unprompted and Unsolicited Employee Actions
12. Mischarged
13. Accused of Shoplifting
14. Embarrassment
15. Attention Failures

Βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτυχίας υπηρεσιών (service failures) και κρίσεων (crisis)

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμη η βιβλιογραφική ανασκόπηση της αποτυχίας των υπηρεσιών καθώς και των κρίσεων σαν προεκτάσεις των services failures.

2.1 Συνοπτικός πίνακας αποτυχίας υπηρεσιών-Βιβλιογραφική ανασκόπηση

<i>Βιβλιογραφική αναφορά</i>	<i>Σκοπός</i>	<i>Μεθοδολογία</i>	<i>Κυριότερα Ευρήματα</i>
Bell and Luddington, (2006).	Να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ των παραπόνων των πελατών και τη δέσμευση των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση του πελάτη.	432 ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν από μια αλυσίδα λιανικής με 124 καταστήματα, χρησιμοποιήθηκαν Confirmatory factor analysis (CFA), Hierarchical regression,	They found that customer complaints have a negative impact to service employee commitment to customer service. Service employee positive affectivity is positively related to employee commitment to customer service. Positive affectivity was found to

			<p>moderate</p> <p>The negative relationship between customer complaints and commitment to customer service. Employee positive affectivity was found to reduce the negative impact of complaints on commitment to customer service. Last, higher levels of employee negative affectivity reduce the negative impact of complaints on commitment to customer service.</p>
DeWitt et al., (2008)	<p>Να προτείνουν ένα γνωστικό μοντέλο αξιολόγησης που απεικονίζει την εμπιστοσύνη και τα συναισθήματα ως βασικοί μεσολαβητές (mediators) στη σχέση μεταξύ αντιληπτού δικαιοσύνης και την αφοσίωση των πελατών.</p>	<p>471 πελάτες υπηρεσιών σε πολλαπλές θέσεις συμμετείχαν σε 2 (σενάρια) × 3 (προϋποθέσεις) μεταξύ των υποκειμένων του σχεδιασμού, χρησιμοποιήθηκαν: structural equation modeling (SEM), confirmatory factory</p>	<p>Βρήκαν ότι η αντίληψη της δικαιοσύνης σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό τόσο με θετικά όσο και με αρνητικά συναισθήματα μετά από μια ανάκαμψη της υπηρεσίας (service recovery). Τόσο τα θετικά όσο και τα</p>

		analysis (CFA), path analyses, mediation analysis.	αρνητικά συναισθήματα επηρεάζουν σημαντικά την αφοσίωση των πελατών και παίζουν διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ της αντιληπτής δικαιοσύνης και της αφοσίωσης των πελατών. Τα αρνητικά συναισθήματα δεν φαίνεται να διαδραματίζουν μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ της αντιληπτής δικαιοσύνης και της πίστης των πελατών. Η εμπιστοσύνη έχει ένα πλήρη διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ της δικαιοσύνης και της αφοσίωσης.
Brady et al, (2008)	Να εξετάσουν το ρόλο των ιδίων κεφαλαίων της μάρκας στη διαχείριση αποτυχία	Δύο μελέτες διεξήχθησαν με σκοπό να ελεγχθούν 2 υποθέσεις. Στη πρώτη έρευνα ένα	Η 1 ^η μελέτη εξέτασε την υπόθεση ότι, μετά από ένα επεισόδιο αποτυχίας, τα σήματα υψηλού

	<p>της απόδοσης.</p>	<p>πείραμα που βασίζεται σε σενάριο διεξήχθη σε δείγμα 356 συμμετεχόντων, χρησιμοποιήθηκαν Confirmatory Factor Analysis, MANOVA, Individual ANOVAs. Στην 2η μελέτη χρησιμοποιήθηκε και πάλι ένα σενάριο σε ένα δείγμα 283 ατόμων, χρησιμοποιήθηκαν, Confirmatory Factor Analysis, MANOVA, Repeated measures ANOVAs.</p>	<p>μετοχικού κεφαλαίου θα έχουν υψηλότερες εκτιμήσεις ικανοποίησης και συμπεριφορικές προθέσεις από ό, τι τα εμπορικά σήματα χαμηλών ιδίων κεφαλαίων, ανεξάρτητα από την προσπάθεια ανάκαμψης. Τα αποτελέσματα για τις συνθήκες της μάρκας ιδίων κεφαλαίων δείχνουν ότι οι επενδύσεις στην οικοδόμηση μάρκας παίζουν ρόλο όταν υπάρχει μια αποτυχία υπηρεσιών. Η 2^η μελέτη εξέτασε την υπόθεση ότι, αν και τα εμπορικά σήματα υψηλής καθαρής θέσης διατηρούν συνολικά πλεονέκτημα με υψηλό brand equity δημιουργείται μια εντονότερη άμεση πτώση της ικανοποίησης και</p>
--	----------------------	---	--

			των συμπεριφορικών προθέσεων από τα χαμηλά ίδια κεφάλαια της μάρκας ως απάντηση σε μια αποτυχία υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, αν και τα εμπορικά σήματα υψηλής καθαρής θέσης διατηρούν ένα πλεονεκτήματα σε σχέση με τα εμπορικά σήματα χαμηλής καθαρής θέσης (lower equity) σε όλη την αποτυχία υπηρεσίας αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πιο δραστική πτώση στην ικανοποίηση και των συμπεριφορικών προθέσεις στο στάδιο της αποτυχίας της υπηρεσιών.
Cheng et al., (2012)	Να εξετάσουν πώς η αποτυχία υπηρεσιών μπορεί να επηρεάσει προσωπικά τους καταναλωτές με	2 πειράματα διεξήχθησαν. Στο 1ο πείραμα συμμετείχαν 75 φοιτητές. GLM	Οι συγγραφείς ισχυρίστηκαν ότι αντί να επηρεάζονται λιγότερο από το εμπορικό σήμα οι

	υψηλές συνδέσεις στο brand.	(General Linear Model). Στο 2ο πείραμα συμμετείχαν 170 προπτυχιακοί φοιτητές. GLM (General Linear Model).	καταναλωτές με χαμηλή σύνδεση στο brand επηρεάζονται περισσότερο. Επιπλέον, θίγονται περισσότερο από το εμπορικό σήμα (brand name) γιατί έχουν υψηλότερες προσδοκίες.
Xie & Heung, (2012)	Να εξεταστεί η δυνατότητα εφαρμογής του (BRQ) στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, αλλά και να διερευνηθεί τις επιπτώσεις της BRQ στις συμπεριφορικές προθέσεις των καταναλωτών, μετά από αποτυχίες στην παροχή υπηρεσιών σε ξενοδοχεία υψηλής κατηγορίας.	Χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 419 συμμετεχόντων, ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε έξι αλυσίδες ξενοδοχείων, προκειμένου να δοκιμαστούν επτά υποθέσεις. Χρησιμοποιήθηκε, Confirmatory Factor Analysis.	Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι σχέσεις της μάρκας είναι χρήσιμες για τη θωράκιση της οργάνωσης του ξενοδοχείου από τις αρνητικές συνέπειες των αποτυχιών, όσον αφορά την συναισθηματικές αντιδράσεις και τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι καταναλωτές που έχουν υψηλό BRQ με ένα εμπορικό σήμα ξενοδοχείων θα έχουν λιγότερα αρνητικά συναισθήματα. Ωστόσο, η απόδοση

			<p>ελεγκσιμότητας έχει επιρροές που κυριαρχούν σε αυτή τη διαδικασία. Έτσι, η σοβαρότητα της ανεπάρκειας των υπηρεσιών είναι ένας βασικός παράγοντας που επηρεάζει τα συναισθήματα των καταναλωτών. Το BRQ έχει μεγαλύτερη επιρροή στις μελλοντικές προθέσεις συμπεριφοράς των καταναλωτών σε σχέση με τις συναισθηματικές αντιδράσεις.</p>
Sonmez & Graefe (1998)	<p>Να εξεταστεί η λήψη αποφάσεων μετά από κρίσεις</p>	<p>Χρησιμοποίησαν Factor analysis</p>	<p>Η μελέτη αυτή επεχείρησε να εξετάσει διεθνείς τουριστικές αποφάσεις ύστερα από κρίσεις που οφείλονται σε τρομοκρατικές επιθέσεις. Είτε πραγματικοί είτε υποτιθέμενοι, οι κίνδυνοι που συνδέονται με τον</p>

			<p>διεθνή τουρισμό έθεταν σοβαρούς περιορισμούς στη συμπεριφορά των τουριστών. Η παρουσίαση εικόνων βίας και τρομοκρατίας από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κάνει ακόμα πιο δύσκολη την κατάσταση καθιστώντας παράλληλα επιτακτική την ανάγκη να ενισχυθούν οι θετικές αντιλήψεις και να αυξηθεί η τουριστική κίνηση.</p>
Ghaderi et al. (2012)	<p>Να εξεταστεί η επίδραση της κρίσης και των αποτυχιών των υπηρεσιών στην τουριστική ζήτηση.</p>	<p>Qualitative research methodology-12 ερωτώμενοι</p>	<p>Σε ένα χρονικό διάστημα 20 και πλέον χρόνων, η τουριστική βιομηχανία της νοτιοανατολικής Ασίας έχει υποβληθεί σε αρκετές κρίσεις οι οποίες συνοδεύονται από σημαντική πτώση σε εισερχόμενο τουρισμό. ακόμα και</p>

			επεισόδια που πραγματοποιούνται σε μακρινές χώρες μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις σε ένα άλλο κράτος καθώς προκαλούν αναστάτωση σε όσους ταξιδεύουν σε όλο τον κόσμο
--	--	--	---

2.2 Συνοπτικός πίνακας κρίσεων-Βιβλιογραφική ανασκόπηση

<i>Συγγραφείς</i>	<i>Χώρα - Δείγμα</i>	<i>Μέθοδος</i>	<i>Μεταβλητές</i>	<i>Συμπεράσματα</i>	<i>Προτάσεις για μελλοντική έρευνα</i>
Somnez et al.,(1999)	Many countries such as Egypt and north Ireland	Theoretical framework	-	Ο τουρισμός επηρεάζεται σημαντικά από ποικίλες διαταραχές, όπως για παράδειγμα την οικονομική ύφεση, οι φυσικές καταστροφές καθώς και πιθανές ασθένειες που μπορεί να εμφανιστούν. Εκτός βέβαια από όλα τα παραπάνω, η τρομοκρατία και οι διάφορες περιστάσεις βίας που μπορεί να	Κάθε τουριστικός προορισμός θα πρέπει να διαθέτει ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων που θα διευκολύνει την ανάκαμψη από τις αρνητικές επιπτώσεις της τρομοκρατίας και το οποίο αναγράφεται αναλυτικά με όλες τις απαραίτητες ενέργειες μέσα σε στον αντίστοιχο οδηγό.

				<p>εκδηλωθούν μπορεί να προκαλέσουν σημαντική μείωση στα κέρδη της τουριστικής βιομηχανίας, η οποία αποτελεί μία από τις σημαντικότερες και πιο κερδοφόρες βιομηχανίες του κόσμου .</p>	
Joan Henderson (2002)	Southeast Asia (Thailand, Singapore etc)	Theoretical framework	-	<p>Η φύση της κρίσης που περιγράφεται στο έγγραφο πρότεινε τον εξαιρετικό της χαρακτήρα και αυτό επιβεβαιώνεται από τα επτά συστατικά της κλίμακας Brechner (1978) τα οποία είναι η πηγή, η βαρύτητα, η πολυπλοκότητα, η ένταση, η διάσταση του χρόνου, των επικοινωνιών και των ενδεχόμενων</p>	Είναι απαραίτητη η περαιτέρω έρευνα στον τομέα της πρόβλεψης της φύσης και του μεγέθους της κρίσης.

				<p>αποτελεσμάτων.</p> <p>Οι πηγές αυτές είναι εξωτερικές και ανάλογα με τη σοβαρότητα και την έντασή τους απειλούν την παγκόσμια οικονομία και υπονομεύουν την εθνική ασφάλεια, προκαλώντας βλάβη του περιβάλλοντος στο σύνολο της περιοχής.</p>	
Henderson and Ng (2004)	Singapore	Αυτό το άρθρο είναι βασισμένο σε βιβλιογραφία και σε παλαιότερες έρευνες που έγιναν μέσω συνεντεύξεων σε διευθυντές των μεγαλύτερων ξενοδοχείων της Σιγκαπούρης.	-	<p>Το Σοβαρό Οξύ Αναπνευστικό Σύνδρομο (SARS), ένας νέος και δυνητικά θανατηφόρος ιός, επηρέασε σε μεγάλο βαθμό το μεγαλύτερο κομμάτι της Ανατολικής Ασίας κατά τη διάρκεια του 2003. Τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν από τα κρούσματα της μολυσματικής σε τουριστικούς προορισμούς ήταν πολλά όμως ο τρόπος με τον</p>	<p>Στο μέλλον θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί έρευνα προκειμένου να εξεταστεί αν έχουν αυξηθεί οι απαιτήσεις τον ξενοδοχειακό τομέα και παράλληλα να γίνει σύγκριση των περιπτώσεων κρίσης στον τομέα της υγείας με άλλες κρίσεις όπως φυσικές καταστροφές και τρομοκρατικές επιθέσεις.</p>

				<p>οποίο τα διαχειρίστηκαν οι υπεύθυνοι στη Σιγκαπούρη βοήθησε στη γρήγορη ανάκαμψη του τουρισμού στην περιοχή.</p>	
Williams and Ferguson (2005)	United Kingdom – 269 ερωτώμενοι	Questionnaires	<ol style="list-style-type: none"> 1. Town's leisure 2. Tourism providers 	<p>Ο αντίκτυπος της κρίσης της ασθένειας του αφθώδους πυρετού κατέστρεψε αρχικά τον αγροτικό τουρισμό και τον τουρισμό αναψυχής και κατά συνέπεια προκάλεσε οικονομικές δυσκολίες στη βιομηχανία που ασχολείται με τα παραπάνω ήδη τουρισμού. Επιπλέον, η κυβερνητική πολιτική η οποία ακολουθήθηκε ήταν μωπική και αναποτελεσματική καθώς δεν μπορούσε να ανταπεξέλθει στις</p>	<p>Θα πρέπει να γίνει επιπλέον έρευνα προκειμένου να διαπιστωθεί αν έχουν μειωθεί οι ελλείψεις στα σχέδια έκτακτης ανάγκης και αν έχει περιοριστεί η αναποφασιστικότητα από την πλευρά των κυβερνήσεων.</p>

				ανάγκες του αγροτικού κλάδου.	
Hall (2010)	Αφορά πολλές χώρες	Βασίζεται σε βιβλιογραφικές αναφορές	-	Ο συσχετισμός μεταξύ τουρισμού και κρίσης δείχνει ότι οι οικονομικές και χρηματοπιστωτικές κρίσεις επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τον τουρισμό και ιδιαίτερα όταν αυτές συνδέονται με άλλα γεγονότα, όπως η τρομοκρατία και η αύξηση στο κόστος της ενέργειας. Η συζήτηση για την κρίση στον τουρισμό δημιουργεί θεμελιώδεις ανησυχίες σχετικά με τον τρόπο με	Ανάλυση της σχέσης μεταξύ της τουριστικής κίνησης και των οικονομικών κρίσεων θα πρέπει να γίνει και τα επόμενα χρόνια, εν μέσω μιας σημαντικής οικονομικής κρίσης η οποία δεν γνωρίζουμε πόσο ακόμα θα διαρκέσει και πόσο σημαντικές θα είναι οι επιπτώσεις της.

				τον οποίο γίνεται αντιληπτή η έννοια της κρίσης	
Ritchie et al. (2013)	United Kingdom – Representatives from the British Tourist Authority and from the District council	Secondary and Primary Research Strategy	-	Στην περίπτωση της ασθένειας του αφθώδους πυρετού η έλλειψη επικοινωνίας εν ώρα κρίσης σε τοπικό επίπεδο ήταν εμφανής. Το ξέσπασμα του αφθώδους πυρετού ήταν χαοτικό και ο κατακερματισμός της τουριστικής βιομηχανίας προκάλεσε μεγάλη σύγχυση και έκανε επιτακτική την	Ο τομέας της υγείας προσφέρει χώρο για μελλοντική έρευνα καθώς θεωρείται ότι οι κρίσεις που οφείλονται σε σοβαρές ασθένειες προκαλούν σε μεγαλύτερο βαθμό τον πανικό των μελλοντικών τουριστών και κατά συνέπεια και τη μείωση της τουριστικής κίνησης.

				ανάγκη χωροταξικού σχεδιασμού πριν να συμβούν τέτοιου είδους περιστατικά.	
Scott,et al. (2007)	-	Theoretical research – Phase 5 of Falkner’s model	-	Εδώ, η προσοχή των ερευνητών επικεντρώνεται περισσότερο στη φάση της ανάκαμψης μετά την κρίση στον τομέα του τουρισμού. Ενώ μερικές από τις κρίσεις που προκαλούν την ανάγκη για την ανάκτηση της τουριστικής κίνησης προέρχονται από	Προτείνεται περαιτέρω έρευνα στη φάση ανάπτυξης καθώς πολλές φορές η πρόληψη των κρίσεων, ιδιαίτερα αυτών που προκαλούνται από η φύση, δεν είναι εφικτή με αποτέλεσμα να είναι πολύ σημαντική η ανάπτυξη ενός σχεδιασμού αντιμετώπισης των επιπτώσεων και αναγέννησης μετά από αυτές.

				<p>ανθρωπιστικές κρίσεις και απαιτούν επείγουσες απαντήσεις στις άμεσες ανάγκες των κατοίκων καθώς και των τουριστών, άλλοι έχουν τη γένεσή τους στη φύση. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στην υποδομή που υποστηρίζει την τουριστική βιομηχανία και κυρίως στο μάρκετινγκ το οποίο θα βοηθήσει στο να αλλάξουν οι αντιλήψεις των επισκεπτών</p>	
--	--	--	--	--	--

Pforr, and Hosie (2007)	ΗΠΑ Ασία	Theoretical framework based on many crisis management models such as by Caplan, Slatter, Smith, etc.	-	Οι καταστροφές στις 11/9 καθώς και το τσουνάμι το 2004 ήταν μία αρχή για την διαπίστωση πως η διαχείριση των κρίσεων στον τομέα του τουρισμού αποτελούσε αναγκαία κατάσταση. Πιο αναλυτικά το στάδιο της προετοιμασίας της διαχείρισης των κρίσεων στον τομέα του τουρισμού είναι η πραγματική αρχή της οποιασδήποτε στρατηγικής για την ανάκαμψη. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου στο επίπεδο της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων είναι ένας τρόπος για τη μείωση της ευπάθειας των τουριστικών επιχειρήσεων σε κρίσεις	Οι προτάσεις για επιπλέον έρευνα αφορούν το ανθρώπινο κεφάλαιο το οποίο θα πρέπει να αναπτυχθεί έτσι ώστε δεδομένα όπως οι υποδομές στον τομέα του τουρισμού να βοηθούν πιο ενεργά στην ανάκαμψη μετά την κρίση.
---------------------------	-------------	--	---	---	--

Κεφάλαιο 4: Πρόταση ενός μοντέλου εντοπισμού της αξίας βασισμένο στην κυρίαρχη λογική υπηρεσιών

Αν και η κυρίαρχη λογική των υπηρεσιών είναι μια αναδυόμενη σχολή σκέψης στη λογοτεχνία του μάρκετινγκ, οι στρατηγικές αποκατάστασης μετά από αποτυχίες υπηρεσιών συνεχίζουν να γίνονται αντιληπτές στο πλαίσιο της παραδοσιακής λογικής των επιχειρήσεων. Αφού αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια πως δημιουργείται η αξία μέσα από την χρήση των εκάστοτε πόρων καθώς και πως καταστρέφεται σε αυτό το κεφάλαιο προτείνεται μια διαφορετική τοποθέτηση για τις αποτυχίες των υπηρεσιών και των στρατηγικών ανάκτησης στα πλαίσια της κυρίαρχης λογικής των υπηρεσιών. Έτσι, εκ νέου αναγνωρίζονται παραλείψεις στην παροχή ανάκτησης υπηρεσιών και προτείνεται το μοντέλο ανάκαμψης υπηρεσίας ως Μηχανισμός Αποκατάστασης της Αξίας (MVR) εφαρμόζοντας το μοντέλο του Prahalad και Ramaswamy (DART) (2004).

«Η αποτελεσματική διαχείριση ανάκαμψης (service recovery) απαιτεί να ξεκινήσουμε με αυτό που ήδη γνωρίζουμε να είναι οι βασικές αρχές που πρέπει να επιτευχθούν και στη συνέχεια να εφαρμοστούν στην πραγματικότητα από μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που βασίζεται στην λογική των υπηρεσιών, την αξία και τη στρατηγική ...», (Michel, Bowen, και Johnston ., 2007, σελ:267). Η ζήτηση για μια εκ νέου-αντίληψη των εννοιών των στρατηγικών ανάκαμψης υπηρεσιών έχει αυξηθεί πρόσφατα, κυρίως λόγω των αντιφατικών και ασαφών αποτελεσμάτων που παρουσιάζονται στην ογκώδη σχετική βιβλιογραφία.

Σε ένα πρόσφατο άρθρο, οι Michel et al., (2007) υποστηρίζουν ότι η ανάκτηση των υπηρεσιών συχνά αποτυγχάνει λόγω των ανεπίλυτων εντάσεων που βρέθηκαν μεταξύ των αντικρουόμενων προοπτικών ανάκαμψης των πελατών, των διαδικασιών ανάκτησης, και την ανάκτηση των εργαζομένων. Επίσης παρατηρούν ότι οι

διαχειριστές θα πρέπει να προσπαθήσουν να ενσωματώσουν τις προσπάθειες ανάκαμψης υπηρεσιών που βασίζονται σε μια «λογική υπηρεσιών».

Στο ίδιο πνεύμα οι Ringberg, Odekerken-Schröder και Christensen, (2007) προτείνουν μια νέα προσέγγιση της ανάκτησης των υπηρεσιών με τον προσδιορισμό τριών ενσωματωμένων πολιτισμικών προτύπων (σχεσιακά, αντιθετικά, και χρηστικά). Επιπλέον, εισάγουν μια προσαρμοστική διάγνωση ανάκτησης υπηρεσιών που επιτρέπει σε παρόχους να προσδιορίσουν και να αντιμετωπίσουν τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών σχετικά με την ανάκαμψη. Από μια άλλη σκοπιά, αλλά πάντα προσπαθώντας να δοθούν απαντήσεις στα αντιφατικά αποτελέσματα, οι Smith, Bolton, και Wagner (1999) πρότειναν ότι οι πελάτες προτιμούν να λαμβάνουν πόρους ανάκαμψης που "ταιριάζουν" με το είδος της βλάβης που βιώνουν στο και είναι ανάλογα με το μέγεθος της αποτυχίας που εμφανίζεται.

Πιο πρόσφατα, οι Nguyen, McColl-Kennedy, και Dagger, (2012) υποστηρίζουν ότι, παραδοσιακά, στις προσπάθειες ανάκτησης των υπηρεσιών έχει δοθεί λίγη προσοχή στις προτιμήσεις των πελατών, ενώ οι Noble και Phillips (2004) δείχνουν ότι οι στρατηγικές αποκατάστασης υπηρεσιών δεν φαίνεται να έχουν καταλήξει σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών κάτι το οποίο μπορεί να είναι επειδή πολλές προσπάθειες διατήρησης πελατών αποτυγχάνουν λόγω έλλειψης εστίασης στην προοπτική του πελάτη. Είναι αυτά τα σημάδια για αλλαγή; Έτσι όπως προαναφέρθηκε σε θεωρητικό επίπεδο καλύπτεται αυτό το κενό με την πρόταση ενός μοντέλου ανάκτησης υπηρεσιών μέσα από την κυρίαρχη λογική των υπηρεσιών.

Συνδημιουργία και συνκαταστροφή αξίας για τον έλληνα καταναλωτή

Η αξία δεν είναι ένας νέος όρος και έχει μελετηθεί εκτενώς. Στην εν λόγω εργασία, ακολουθώ τον ορισμό των Vargo, Maglio, και Akaka (1992, 2008, σ.) που καθορίζουν την αξία ως «βελτίωση του συστήματος ευημερία", το οποίο μπορεί να μετρηθεί «από την άποψη της προσαρμοστικότητας ενός συστήματος ή την ικανότητα να χωρέσει

στο περιβάλλον του». Τονίζουν το «κεντρικό ρόλο των πόρων» που έχει η κυρίαρχη λογική καθώς και τη συν-δημιουργία αξίας (Vargo και Lusch, 2011, σελ.. 184). Πιο συγκεκριμένα, η αξία συν-δημιουργείται όταν τα συστήματα παροχής υπηρεσιών (για παράδειγμα, άτομα και οργανώσεις) ενσωματώνουν «λειτουργικούς πόρους» (οι άυλοι πόροι που παράγουν αποτελέσματα) και «τελεστικούς πόρους» (οι πόροι που πρέπει να ενεργήσουν για να είναι επωφελής, όπως φυσικοί πόρων, αγαθά, καθώς και άλλα γενικά στατικά θέματα) σε έναν αμοιβαίο επωφελή τρόπο, (Vargo et al., 2008). Σύμφωνα με αυτό, οι ερευνητές, όπως Grönroos (2008) υποστήριζαν ότι οι εταιρείες δεν είναι καν συν-δημιουργοί της αξίας, αλλά απλά διαμεσολαβητές της αξίας που προσπαθεί να παραδώσει τις προτάσεις αξίας. Κατά συνέπεια, η αξία συν-δημιουργείται κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και των παρόχων (Prahalad και Ramaswamy, 2004; Ramírez, 1999; Vargo και Lusch, 2004), οι οποίοι μπορούν να επηρεάζουν ενεργά και άμεσα τις εμπειρίες τους και, ως εκ τούτου, επίσης, τη δημιουργία αξίας τους (Grönroos & Ravald , 2011).

Παρά το μεγάλο ενδιαφέρον στη βιβλιογραφία, δεν υπάρχει κοινή παραδοχή για το πώς μπορούμε να ορίσουμε την αντιληπτή αξία και αν είναι μονοδιάστατο ή πολυδιάστατο φαινόμενο. Στην εργασία αυτή, υιοθετούμε την πολυδιάστατη φύση της αξίας και ειδικότερα ακολουθούμε τη θεωρία της αξίας-μέσω της-κατανάλωσης, επειδή είναι ένα από τα πιο ευρέως θεωρίες που έχουν υιοθετηθεί. Πιο συγκεκριμένα, οι Sheth, Newman, & Gross, (1991) προσδιορίζουν πέντε μορφές αξίας που επηρεάζουν την επιλογή συμπεριφοράς των καταναλωτών. Οι αξίες αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως λειτουργική, κοινωνική, συναισθηματική, επιστημολογική (epistemic) και υπό όρους (conditional). Η λειτουργική αξία αναφέρεται στην ικανότητα των εναλλακτικών λύσεων από την άποψη της λειτουργικής, χρηστικής ή σωματικής απόδοσης. Η κοινωνική αξία σχετίζεται με την αντιστοιχία με τα πρότυπα των φίλων και της κοινωνικής ταυτότητας. Η συναισθηματική αξία σε σχέση με θετικές και αρνητικές καταστάσεις (νοσταλγία για μια συγκεκριμένη μάρκα, υπερηφάνεια, λόγω της κληρονομιάς). Η επιστόμιο αξία αντανάκλα το γεγονός ότι ορισμένα κίνητρα πρωτογενούς κατανάλωσης έχουν επίκεντρο την αναζήτηση της καινοτομίας, της γνώσης, την αποφυγή της πλήξης . Τέλος, η υπό όρους αξία

προέρχεται από τη χρονική και την κατάσταση αξίας που πηγάζει από τις συνθήκες και είναι μόνο κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου.

Όσον αφορά τη θεωρία της αξίας-μέσω της-κατανάλωσης ο Normann (2001) προβλέπει δύο αντικρουόμενες ορισμούς στο λεξικό: «καταναλώνω», «καταστροφή», ή «χρησιμοποιάω». Κάνοντας αναφορά στον Holbrook, (1987), οι Vargo et al. (2008) σημειώνουν ότι κατά τη διάρκεια της συν-δημιουργίας, η αξία «τελικά προέρχεται με τη συμμετοχή του, και καθορίζεται από, τους δικαιούχους (συντά τους πελάτες) μέσω της χρήσης (που συχνά αποκαλείται «κατανάλωση») κατά τη διαδικασία της απόκτησης και της χρησιμοποίησης» (Vargo et al., 2008, σελ:148). Η φύση της αξίας-μέσω της- χρήσης αντί αυτού είναι ο βαθμός στον οποίο ο πελάτης αισθάνεται καλύτερα (θετική αξία) ή σε χειρότερη θέση (αρνητική αξία), μέσα από τις εμπειρίες που με κάποιο τρόπο σχετίζονται με την κατανάλωση (Grönroos & Voima, 2013). Έτσι, η αξία-μέσω της-χρήσης στηρίζεται στην προβολή της αξίας και χρησιμότητας, η οποία προκύπτει για τον χρήστη κατά τη διαδικασία της κατανάλωσης (Becker, 1965).

Παρά το γεγονός ότι, εμπειρίες συν-δημιουργίας είναι η βάση για τη δημιουργία αξίας (Prahalad και Ramaswamy, 2004), μπορούν επίσης να έχουν αρνητικές, καταστροφικές συνέπειες (Echeverri & skalen, 2011). Με βάση τις παραπάνω αντιλήψεις της συν-δημιουργίας της αξίας, Οι Plé and Chumpitaz Cáceres (2010) εισήγαγαν την έννοια της αξίας της συν-καταστροφής όπως προαναφέρθηκε (VCD). Ορισαν την έννοια της συνκαταστροφής ως «μια διαδραστική διαδικασία μεταξύ των συστημάτων παροχής υπηρεσιών που έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση σε ένα τουλάχιστον από τα συστήματα» ευημερία» (PLE & Chumpitaz Cáceres 2010, p.431). Υποστήριξαν επίσης ότι η διαδικασία VCD μπορεί να προκύψει από τυχαία ή σκόπιμη κακή χρήση των πόρων. Στο ίδιο πνεύμα, η Smith (2013) εξετάζει πώς η μη ένταξη ή / διάθεση πόρων, όπως αναμενόταν από τους πελάτες οδηγεί σε μια διαδικασία VCD. Χρησιμοποιώντας τη θεωρία διατήρησης πόρων του Hobfoll (1989, 2002) περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται και απαντούν σε μια απώλεια ευημερίας που οφείλεται στο στρες - που προκαλεί την απώλεια των πόρων, Επιπλέον, η ίδια παρατηρεί τη σημασία του στρες ως συστατικό

υποκειμενικής ευημερίας, καθώς και άλλων εκφράσεων (θυμός, θλίψη και το άγχος), που αποτελούνται από τις αρνητικές συνιστώσες της υποκειμενικής ευημερίας. Δεδομένου ότι η αποτυχία των υπηρεσιών είναι μια κατάσταση όπου η αντίληψη για το επίπεδο του στρες είναι πολύ υποκειμενική (Tsarenko και Strizhakova, 2013) επιχειρείται γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της αποτυχίας των υπηρεσιών και της αξίας συν-καταστροφής με το επιχείρημα ότι οι αποτυχίες των υπηρεσιών είναι στιγμές συν-καταστροφής.

Παραδόξως, στην αποτυχία υπηρεσιών η έννοια της συν-δημιουργίας έχει εξεταστεί μόνο ως αντιδραστική στρατηγική μετά την εμφάνιση αυτών των αποτυχιών (π.χ. Dong et al 2008; Roggeveen et al. 2011) και ως προληπτική στρατηγική (Jong-Kuk, Min-Sook, Mi-Ok, and Mi-Ri, 2010) μόνο όσον αφορά τη συμμετοχή (ως συναλλαγή). Ως εκ τούτου, ένας από τους σκοπούς αυτής της εργασίας είναι να περιγράψει την αποτυχία παροχής υπηρεσιών στη κυρίαρχη λογική υπηρεσιών, θεωρώντας ότι οι αποτυχίες των υπηρεσιών είναι μια κατάσταση από την οποία η αξία συν-καταστρέφεται.

Αποτυχία υπηρεσιών και ανάκτηση υπηρεσιών

Οι αποτυχίες των υπηρεσιών μπορεί να θεωρηθούν ως οικονομικές ή / και κοινωνικές, ως ζημιά των πελατών στις ανταλλαγές (Smith et al., 1999) και μπορεί να ποικίλουν σε βαρύτητα από το να είναι κάτι σοβαρό, όπως ένα περιστατικό τροφικής δηλητηρίασης, σε κάτι ασήμαντο, όπως μια καθυστέρηση (Kelley και Davis, 1994). Κατά τη διάρκεια και μετά από αυτές τις αποτυχίες, οι πάροχοι υπηρεσιών επιδιώκουν την ανάκτηση του υπολοίπου, είτε από τους πελάτες προσφέροντας οικονομική αξία, με τη μορφή αποζημίωσης (π.χ. έκπτωση) ή κοινωνικούς πόρους (π.χ., μια συγγνώμη) είτε και τους δύο από αυτούς (Smith et al., 1999). Δεδομένου ότι υπάρχει μια γενική συμφωνία ότι είναι πιο αποδοτική για μια επιχείρηση να διατηρήσει έναν πελάτη από το να προσλάβει ένα νέο (Hart, Heskett και Sasser, 1990; Maxham, 2001), είναι πραγματικά σημαντικό να μειωθεί ο αντίκτυπος της υπηρεσίας αποτυχίες, μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των στρατηγικών ανάκαμψης υπηρεσιών.

Η ανάκτηση των υπηρεσιών αναφέρεται στις ενέργειες που η εταιρεία αναλαμβάνει ως απάντηση σε μια αποτυχία των υπηρεσιών (Grönroos, 1988) και έχει υπάρξει θέμα μεγάλου ενδιαφέροντος για τους ερευνητές και τους επαγγελματίες μάρκετινγκ για δεκαετίες. Η σημασία της αποκατάστασης υπηρεσιών περιγράφεται εκτενώς στη βιβλιογραφία με δεδομένο το γεγονός ότι η αποτελεσματική και αναποτελεσματική απόδοση κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας οδηγεί στην επίλυση του προβλήματος ή την κλιμάκωση της σοβαρότητας της. Η κακή ανάκαμψη υπηρεσιών έχει μια "διπλή απόκλιση" (double deviation) με αποτέλεσμα να επιδεινώνονται έτσι οι ήδη χαμηλές αξιολογήσεις των πελατών μετά την αποτυχία Bitner, Booms, and Tetreault 1990; Hart, et al., 1990). Αντίθετα, η αποτελεσματική ανάκτηση μπορεί να αποζημιώσει τους καταναλωτές για τις απώλειές τους, αλλά επίσης είναι πιθανό να οδηγήσουν σε μια «παράδοξη αποκατάσταση υπηρεσιών» στην οποία η δευτεροβάθμια ικανοποίηση (δηλαδή, η ικανοποίηση μετά από μια αποτυχία και την προσπάθεια ανάκτησης) είναι υψηλότερες από τα επίπεδα προ της αποτυχίας (McCullough, Berry, and Yadav 2000; Smith and Bolton 1998). Επιπρόσθετα, λόγω του παραδόξου της αποκατάστασης υπηρεσιών (Etzel και Silverman, 1981) οι ανακτήσεις των υπηρεσιών μπορούν να αποκαταστήσουν την εμπιστοσύνη γρηγορότερα από ό, τι αν δεν είχε γίνει αποτυχία.

Λόγω της σημασίας της εκτέλεσης αποτελεσματικών στρατηγικών αποκατάστασης υπηρεσιών, μεγάλο μέρος της έρευνας έχει διεξαχθεί κατά τα τελευταία χρόνια για να διαπιστωθεί τι συνιστά μια αποτελεσματική ανάκτηση. Ωστόσο, όλες αυτές οι στρατηγικές αποκατάστασης (π.χ. αποζημίωση, συγγνώμη) διενεργούνται με βάση την παραδοσιακή λογική των επιχειρήσεων διότι επικεντρώνονται στην συγκεκριμένη συναλλαγή αντί για την αναζήτηση της αντιληπτής αξίας από τους πελάτες, είτε σε συγκεκριμένη συναλλαγή ή γενικά ώστε να σχηματίζουν συνεργασία με την εταιρεία /μάρκα. Η παρούσα παρόν έγγραφο προτείνει μια μετατόπιση της ανάκαμψης υπηρεσιών προς την κυρίαρχη λογική των υπηρεσιών, υιοθετώντας το μοντέλο DART του Prahalad και Ramaswamy (2004), καθώς και την αναθεώρηση της αποτυχίας των υπηρεσιών ως στιγμές συν-καταστροφής της αξίας.

Εννοιολογικό πλαίσιο μοντέλου για την ανάκτηση υπηρεσιών

4.1 Αποτυχίες υπηρεσιών ως συν-καταστροφή της αξίας

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις για τη μελέτη αυτή βρίσκονται στην ευρύτερη βιβλιογραφία της συν-δημιουργίας και ιδιαίτερα στο ρεύμα της συν-καταστροφής που έχει πρόσφατα αναπτυχθεί. Σύμφωνα με την υπόθεση ότι οι καταναλωτές είναι πάντα συν-δημιουργοί ή συν-καταστροφείς της αξίας υποστηρίζεται ότι οι αποτυχίες των υπηρεσιών δεν είναι κάτι άλλο από την συν-καταστροφή της αξίας. Στην πραγματικότητα, μπορεί να υποστηριχτεί ότι οι διαδικασίες αποτυχίας υπηρεσιών, είναι στην ουσία οι διαδικασίες συν-καταστροφή της αξίας και επομένως να μελετηθεί η «αποτυχία» σε όρους «αξίας». Μια θεώρηση της αποτυχίας παροχής υπηρεσιών μέσω της κυρίαρχης λογικής δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν καλύτερα τον πελάτη και την αντιληπτή αξία η οποία είναι στην πραγματικότητα υπό απειλή κατά την αποτυχία των υπηρεσιών. Η διεξοδική ανάλυση και σε βάθος κατανόηση της συν-καταστροφής της αξίας, κατά συνέπεια, θα διευκολύνει τη βελτίωση των στρατηγικών ανάκαμψης υπηρεσιών. Ειδικότερα, είναι δυνατό να οδηγήσει σε προτάσεις αποκατάσταση με υψηλότερη αξία. Επιπλέον, επιτρέπει την αποτελεσματική χρήση των κατάλληλων πόρων και από τα δύο μέρη (επιχειρήσεις και καταναλωτές) κατά τη φάση της αποκατάστασης των υπηρεσιών.

Ο ρόλος της αξίας, των πόρων και της ευεξίας των καταναλωτών είναι ζωτικής σημασίας και κεντρική στη αναθεώρηση της αποτυχίας των υπηρεσιών και της βιβλιογραφίας σχετικά με την αποκατάσταση υπηρεσιών. Πρώτον, με βάση την προηγούμενη βιβλιογραφία (Prahalad and Ramaswamy, 2004; Vargo et al., 2008; Plé & Chumpitaz Cáceres 2010; Echeverri & Skålén, 2011; Smith, 2013; Tsarenko & Strizhakova, 2013; Grönroos & Voima, 2013) ορίζεται ως αποτυχία των υπηρεσιών «οι στιγμές συν-καταστροφή της αξίας κατά την οποία η αξία χρήσης χαρακτηρίζεται από την απώλεια των πόρων και τη μείωση της ευημερίας των καταναλωτών». Η αξία συν-δημιουργείται κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης μεταξύ του παρόχου και του πελάτη (Prahalad and Ramaswamy, 2004; Vargo and Lusch, 2004) και συν-καταστρέφεται μέσω των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των συστημάτων παροχής υπηρεσιών (Plé & Chumpitaz Cáceres, 2010). Όταν μια αποτυχία των υπηρεσιών συμβεί μερικές μορφές της αξίας-μέσω της κατανάλωσης (λειτουργικές, κοινωνικές,

συναισθηματικές, επιστημολογικές και υπό όρους) συν-καταστρέφονται (συν-καταστροφή-στιγμή) με παρόμοιο τρόπο όπως συν-δημιουργούνται.

Για παράδειγμα, όταν ένα ξενοδοχείο έχει υπεράριθμες κρατήσεις και ο καταναλωτής έχει την ανάγκη ενός δωματίου για να ξεκουραστεί, τότε η προφανής λειτουργική αξία της χαλάρωσης ή του ύπνου συν-καταστρέφονται. Εάν η υπηρεσία υποδοχής έχει μια καλή διαχείριση και ανταποκρίνεται αμέσως μπορεί να αποζημιώσει τον πελάτη με ένα κουπόνι \$ 20 για να έχει ένα γεύμα δωρεάν (άλλος τύπος λειτουργικής αξίας) στο εστιατόριο του ξενοδοχείου είτε με μια συγγνώμη (συναισθηματική αξία). Σε κάθε περίπτωση στο παράδειγμα η αποζημίωση και η συγγνώμη δεν αποκαθιστούν τη λειτουργική αξία της χαλάρωσης. Έτσι, ακόμη και αν ο πελάτης αποδέχεται την αποζημίωση ή / και την απολογία η αναμενόμενη αξία χάνεται (συν-καταστρέφεται). Σε πιο πολύπλοκες καταστάσεις, ακόμη και η προσφορά ενός δωματίου σε ένα άλλο πιο πολυτελές ξενοδοχείο από εκείνο στο οποίο το δωμάτιο έχει κρατηθεί η αναμενόμενη αξία είναι δυνατόν να μην αποκατασταθεί, λόγω των διαφορετικών προτεραιοτήτων των αξιών των καταναλωτών. Για παράδειγμα, αν ο πελάτης έχει ως αντιληπτή αξία είναι την κοινωνική αξία (π.χ. για να διασκεδάσει με τους φίλους του στην πισίνα του ξενοδοχείου) και η διαχείριση προσφέρει μια λειτουργική αξία (χαλάρωση ή ύπνο), τότε συν-καταστρέφεται η αντιληπτή αξία του πελάτη (αδυναμία παροχής υπηρεσιών).

Αυτό, είναι σύμφωνο με τους Sheth et al., (1991) που υποστηρίζουν ότι η λειτουργική αξία δεν είναι πάντα η πιο σημαντική διάσταση αξίας για τους καταναλωτές και υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις κατανάλωσης όπου κυριαρχούν οι συναισθηματικές αξίες. Ενώ οι λειτουργικές και κοινωνικές αξίες κυριαρχούν η απόφαση ως προς το εάν θέλουν π.χ οι καταναλωτές να χρησιμοποιήσουν φιλτραρισμένα ή αφιλτράριστα τσιγάρα για συναισθηματικούς λόγους είναι υψίστης σημασίας στην απόφαση να καπνίζουν ή όχι. Ομοίως, οι Nordin και Kowalkowski (2010) τονίζουν ότι εκτός από τα προφανή λειτουργικά και οικονομικά οφέλη, η αναζήτηση των καταναλωτών για τη συναισθηματική, κοινωνική, ηθική, και περιβαλλοντική διάσταση είναι σημαντική, όταν αξιολογούν τις εναλλακτικές προσφορές για μια αγορά (Barnes, 2003). Έτσι, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι οι καταναλωτές αναζητούν διαφορετικούς

συνδυασμούς μορφών αξίας-μέσω της-κατανάλωσης, οι οποίες μειώνονται ή καταστρέφονται εντελώς κατά τη διάρκεια των κακών υπηρεσιών και η ταυτοποίηση του εν λόγω «καλαθιού» των αξιών πρέπει να είναι πρωταρχικός στόχος.

Η ανεπάρκεια /αποτυχία των υπηρεσιών είναι η κατάσταση κατά την οποία οι πάροχοι υπηρεσιών δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Πράγματι, οι προσδοκίες αξίας των πελατών δεν ανταποκρίνονται πάντοτε από τις επιχειρήσεις ή από τους παρόχους υπηρεσιών. Προτείνεται ότι τότε η αξία της συν-καταστροφής (αδυναμία παροχής υπηρεσιών) συμβαίνει όταν οι προμηθευτές δεν ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών σύμφωνα με την αντιληπτή τους αξία. Δηλαδή, οι πελάτες πρέπει να ικανοποιούν συγκεκριμένες ανάγκες μέσα από μια «διαδικασία κατανάλωσης των υπηρεσιών». Ο ρόλος του προμηθευτή είναι να διευκολύνει τη διαδικασία δημιουργίας αξίας (Grönroos και Ravald, 2011), αλλά όταν οι προμηθευτές δεν καταλαβαίνουν αναμενόμενες αξίες των πελατών, τότε δεν μπορεί να διευκολυνθεί η διαδικασία δημιουργίας αξίας και, κατά συνέπεια, αρχίζει μια διαδικασία συν-καταστροφής της αξίας. Κάτω από αυτή την έννοια η ιδέα της αποτυχίας των υπηρεσιών είναι ακριβώς ίδια με μια στιγμή συν-καταστροφής της αξίας. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν τις αντιληπτές απαιτούμενες αξίες καλύτερα για τους πελάτες τους, προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία δημιουργίας αξίας. Σύμφωνα με αυτό, προσδιορίζοντας τις αξίες που έχουν προτεραιότητα είναι θεμελιώδους σημασίας για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι προμηθευτές θα πρέπει να αναγνωρίσουν όταν οι αξίες διαφέρουν για τους καταναλωτές. Με την αναγνώριση γιατί οι καταναλωτές αγοράζουν τα προϊόντα που αγοράζουν μπορούν να αναγνωρίσουν αποτελεσματικά την αξία ή «το καλάθι των αξιών» που χάνεται στη συν-καταστροφή των αξιών και μπορούν να κάνουν αποτελεσματικά τις κατάλληλες προτάσεις αξίας, ώστε να επαναφέρετε τις αξίες ή να διευκολυνθεί η νέα διαδικασία επαναπροσδιορισμού της αξίας.

4.2 Μηχανισμός Αποκατάστασης Αξιών (Mechanism of Value Restoration MVR)

Παρόλο που η βιβλιογραφία αποκατάστασης υπηρεσιών είναι ογκώδης, οι στρατηγικές και πρωτοβουλίες ανάκαμψης βασίζονται κυρίως στην παραδοσιακή

λογική παρά στην κυρίαρχη λογική των υπηρεσιών. Αυτός είναι ο λόγος που μερικές φορές η ανάκαμψη είναι αποτελεσματική ενώ άλλες φορές δεν είναι. Με την εφαρμογή της κυρίαρχης-λογικής υπηρεσιών προτείνεται ότι ένας μηχανισμός αποκατάστασης αξιών σε ένα πλαίσιο ανάκτησης υπηρεσιών παίζει σημαντικό ρόλο, αντί όλων των μη ενσωματωμένων στρατηγικών αποκατάστασης υπηρεσιών που έχουν ήδη περιγραφεί στην βιβλιογραφία. Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας ανάκτησης των υπηρεσιών εξαρτάται από τις προσδοκίες ανάκαμψης των καταναλωτών για την αξία που χάνεται κατά τη διάρκεια της αποτυχίας. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι οι εν λόγω πρωτοβουλίες ανάκαμψης, όπως η συγγνώμη, η αποζημίωση, η αντικατάσταση, η εξήγηση, η επικαιρότητα, η διασφάλιση της μη επανάληψης είναι απαραίτητες μόνο όταν καλυφθεί η αναμενόμενη χαμένη αξία των καταναλωτών. Έτσι, προσφέρεται μια βασική εξήγηση γιατί σε ορισμένες περιπτώσεις είναι αποτελεσματικές οι ανακάμψεις, ενώ κάποιοι άλλες όχι και τίθεται ως προτεραιότητα της ανάκαμψης υπηρεσίας ο προσδιορισμός της αξίας που καταστρέφεται και η διαμόρφωση των κατάλληλων προτάσεων αξίας.

Παρά το γεγονός ότι, η βιβλιογραφία της ανάκαμψης υπηρεσιών δείχνει ότι η ανάκαμψη μπορεί να υπάρχει σε δύο διαστάσεις, την οικονομική ανάκαμψη (παροχή "χρηστικών" πόρων, όπως την καταβολή αποζημίωσης και δίνοντας εκπτώσεις) και την κοινωνική ανάκαμψη (με την παροχή ψυχολογικής ανάκαμψης ή δίνοντας συμβολικούς πόρους, όπως π.χ μια συγγνώμη και να προσφέρει μια επεξήγηση) τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά έχουν εξεταστεί στο πλαίσιο της παραδοσιακής λογικής των υπηρεσιών. Οι Smith et al. (1999) εφάρμοσαν την θεωρία της ανταλλαγής των πόρων, τις ψυχικές λογιστικές αρχές και τη θεωρία της προοπτικής (όλες αυτές οι θεωρίες προβλέπουν ότι οι πελάτες θα δώσει μεγαλύτερη αξία σε ανταλλαγές που θα αφορούν παρόμοιους πόρους από ό, τι σε εκείνες που αφορούν ανόμοιους πόρους) έδειξαν ότι οι πελάτες προτιμούν να λαμβάνουν πόρους ανάκαμψης που "ταιριάζουν" με το είδος της βλάβης που βιώνουν και είναι ανάλογα με το μέγεθος της βλάβης που εμφανίζεται. Για παράδειγμα, όταν οι πελάτες αντιμετωπίζονται με αγένεια από ένα σερβιτόρο, θα εκχωρήσει λιγότερη αξία σε μια έκπτωση από ότι μια απολογία. Μολονότι οι Smith et al. (1999) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να προσπαθήσουν να ανακτήσουν τους πελάτες μέσω μιας

αντιστάθμισης (π.χ. έκπτωση) μετά από μια οικονομική αποτυχία των υπηρεσιών και μέσω των κοινωνικών πόρων (π.χ. απολογία) μετά από μια κοινωνική ζημία, οι υποθέσεις τους επικεντρώνονται μόνο για τις επιπτώσεις της αντιληπτής δικαιοσύνης σε μια έννοια παραδοσιακής λογικής υπηρεσιών, ότι οι περισσότεροι καταναλωτές θα δώσουν μεγαλύτερη αξία σε παρόμοιους πόρους.

Για παράδειγμα, σύμφωνα με το προαναφερθέν παράδειγμα των υπεράριθμων κρατήσεων του ξενοδοχείου "οι παρόμοιοι πόροι" που "ταιριάζουν με το είδος της βλάβης" όπως π.χ. την παροχή ενός δωματίου, προκειμένου να χαλαρώσουν ή να κοιμηθούν δεν παρέχει την κατάλληλη πρόταση αξίας (για την κοινωνική αξία = να είναι με τους φίλους). Προς στήριξη στο παράδειγμά αυτό, οι Grönroos & Ravald, (2011) ανέφεραν ότι μαγειρεύοντας το δείπνο για την οικογένεια μας δίνει μια ωραία ευκαιρία για σύναξη γύρω από το τραπέζι και ότι η αξία προκύπτει από την οικογενειακή περίσταση και από το χρόνο που δαπανάται με τους φίλους (κατά συνέπεια κοινωνική αξία), όχι από τα συστατικά μαγειρέματος ή το αυτοκίνητο που χρησιμοποιείται στη διαδικασία (λειτουργική αξία). Έτσι, η κατανάλωση θα μπορούσε στη συνέχεια να θεωρηθεί ως ένα μέσο για τη δημιουργία αξίας, καθώς οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται κυρίως σε ό, τι αγοράζουν και να καταναλώνουν ως εκ τούτου, (Grönroos & Ravald, 2011). Στο ίδιο πνεύμα, πιο πρόσφατα, οι Ringberg et al. (2007) προσδιορίζουν τρία ενσωματωμένα πολιτισμικά πρότυπα (σχεσιακά, αντιθετικά, και χρηστικά) που οι καταναλωτές εφαρμόζουν στα εμπορεύματα ή στις αποτυχίες παροχής υπηρεσιών. Αυτή είναι μια προσπάθεια να μετατοπιστεί σε μια κατηγοριοποίηση με βάση την αξία για έναν μηχανισμό ανάκτησης υπηρεσιών (σχεσιακή αξία, αντιθετική αξία, και χρηστική αξία).

Πρόσφατα, στη βιβλιογραφία της αποκατάστασης υπηρεσιών έχουν αρχίσει να περιγράφουν την ανάκτηση των υπηρεσιών ως μια δυναμική διαδικασία. Για παράδειγμα, οι Fang et al., (2012, p.341) υποστηρίζουν την αναθεώρηση της προηγούμενης βιβλιογραφίας σχετικά με την ανάκτηση των υπηρεσιών ότι η «ανάκτηση υπηρεσιών είναι μια δυναμική διαδικασία συμμετοχής σε διάφορες δραστηριότητες μάρκετινγκ ώστε να ανακτηθεί η ικανοποίηση των καταναλωτών, μετά από μια αποτυχία υπηρεσιών που δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των

πελατών ή της ζώνης ανοχής τους. Η δημιουργία Πελατών αξίας (Woodruff, 1997; Grönroos, 2000) και η συν-δημιουργία αξίας (Heinonen, Mickelsson, Edvardsson, Sundström, and Andersson, 2010) είναι μια δυναμική διαδικασία. Έτσι, προτείνεται ότι η προσέγγιση αποκατάστασης υπηρεσιών θα πρέπει να θεωρηθεί ως μια δυναμική διαδικασία της αποκατάστασης αξίας σύμφωνα με την έννοια της κυρίαρχης λογικής των υπηρεσιών.

Στο σημείο αυτό το παρόν κείμενο υποστηρίζει ότι η λογοτεχνία αποκατάστασης υπηρεσιών θα πρέπει να επανεξετάσει τις στρατηγικές ανάκαμψης επικεντρώνοντας σε εκείνες που σχετίζονται με την αντιληπτή αξία τόσο στη μείωση ή ακόμη και στην αύξηση της αντιληπτής αξίας. Το προτεινόμενο πλαίσιο είναι ο μηχανισμός αποκατάστασης της αξίας (MVR), η οποία είναι απαραίτητη για τον εντοπισμό αντιληπτής αξίας των πελατών και την επαναφορά της.

Για να αναγνωριστεί και να προταθεί η απαραίτητη αξία μετά από μια αποτυχία των υπηρεσιών το MVR ενισχύεται με την υιοθέτηση του μοντέλου DART του Prahalad και Ramaswamy (2004). Σε αυτό το σημείο, υποστηρίζουμε ότι το καλύτερο πλαίσιο που μπορεί να εφαρμοστεί στο MVR είναι το μοντέλο DART. Τα τέσσερα συστατικά του μοντέλου DART: διάλογος, πρόσβαση, αξιολόγηση των κινδύνων και διαφάνεια μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά στη διαδικασία ανάκτησης των υπηρεσιών και να παραχθεί η θεμελιώδης βάση για την αποκατάσταση της αξίας. Προτείνεται ότι ένας κατάλληλος συνδυασμός αυτών των συστατικών μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο στην αποκατάσταση αξίας, αλλά και σε μια νέα συν-δημιουργία αξίας. Για παράδειγμα, εάν μια πτήση ματαιώθηκε λόγω τεχνικών προβλημάτων και η αποζημίωση από την αεροπορική εταιρεία είναι μία κράτηση στο business class για την επόμενη πτήση, αυτή η στρατηγική για ανάκαμψης ίσως δεν ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών, εάν η αξία για τον πελάτη υπό όρους (π.χ επαγγελματική συνάντηση) ή οικονομική αξία (λειτουργική αξία).

Έτσι, το MVR που αναπτύσσεται μέσα από την αλληλεπίδραση μεταξύ της εταιρείας και των πελατών με βάση το μοντέλο DART μπορεί να προσδιορίσει ποιο είναι το

«καλάθι» των αξιών κατανάλωσης για τους πελάτες στη συγκεκριμένη κατάσταση και, κατά συνέπεια, να αποκαταστήσει την ουσιαστική αξία που χάθηκε. Με την εφαρμογή του μοντέλου DART στο παραπάνω παράδειγμα οι επιχειρήσεις μέσω του διαλόγου (μεταξύ καταναλωτών και εμπειρογνομόνων) μπορούν να ορίσουν τις κατάλληλες προτάσεις αξίας, προκειμένου να προσδιορίσουν την αντιληπτή αξία των πελατών (οικονομική αξία ή κοινωνική αξία). Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις πρέπει να ενθαρρύνουν έναν βαθύτερο διάλογο με τους πελάτες μετά την αποτυχία παροχής υπηρεσιών, προκειμένου να προσδιορίσει την πραγματική αξία για τον πελάτη και όχι το προφανές, και, κατά συνέπεια, να κάνουν την κατάλληλη πρόταση αξίας.

Όσον αφορά την πρόσβαση, οι αεροπορικές εταιρείες θα πρέπει να παρέχουν στους καταναλωτές τους την πρόσβαση στη γνώση, τα εργαλεία και την εμπειρογνομοσύνη, προκειμένου να συν-δημιουργήσουν τη νέα λύση (την εν λόγω επιθυμητή αξία). Όσον αφορά την εκτίμηση των κινδύνων και των οφελών, ο ρόλος της αεροπορικής εταιρείας είναι να παρέχει μια ευκαιρία τόσο για την επιχείρηση και όσο και για τον πελάτη ώστε να αξιολογήσει καλύτερα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που συνδέονται με τις αποφάσεις τους στις νέες διαδικασίες δημιουργίας αξίας. Αυτό το στοιχείο είναι χρήσιμο προκειμένου να αξιολογήσει επίσης τις εναλλακτικές επιθυμητές αξίες ή τις αξίες που θυσιάζονται (value scarifies). Τελευταία, η διαφάνεια θα βοηθήσει τη διαδικασία του διαλόγου και θα δώσει επίσης στον πελάτη πλήρη ορατότητα μέσω της διαδικασίας αποκατάστασης, και ταυτόχρονα θα τους παρέχει τις τρέχουσες πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες τους.

Λαμβάνοντας υπόψη τις στρατηγικές αποκατάστασης υπηρεσιών στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι όλες αυτές οι στρατηγικές προληπτικές (proactive) καθώς και αντιδραστικές (reactive) πρέπει να επικεντρώνεται στην αποκατάσταση αξίας. Για παράδειγμα, το rapport με μια εταιρεία είναι μια κοινή προληπτική στρατηγική η οποία παρέχει στον πελάτη πολλά οφέλη μετά από μια δυσαρέσκεια για την εμπειρία αγοράς (DeWitt & Brady, 2003). Στην πραγματικότητα η σχέση είναι μια αξία που δημιουργείται μεταξύ του παρόχου υπηρεσιών και του πελάτη. Όπως αναφέρω παραπάνω σχεσιακή αξία είναι ένας σημαντικός

καθοριστικός παράγοντας του μηχανισμού ανάκτησης. Στο ίδιο πνεύμα, κάποιες από τις δραστικές στρατηγικές συχνά αποτυγχάνουν επειδή στην πραγματικότητα αποτυγχάνουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών. Για παράδειγμα, η συγγνώμη είναι άλλη μια αντιδραστική στρατηγική. Αλλά στο προαναφερθέν παράδειγμα αν ακυρωθεί η πτήση, μια συγγνώμη από την αεροπορική εταιρεία δεν προσθέτει αξία για τον πελάτη εάν η αξία των πελατών είναι η οικονομική αξία. Έτσι, μια επανεξέταση των στρατηγικών ανάκαμψης υπηρεσιών προτείνεται το MVR.

Προτείνετε ότι ένας μηχανισμός αποκατάστασης της αξίας μπορεί να προσδιορίσει αρχικά την απώλεια αξίας, από την συν-καταστροφή (με τη θέσπιση DART) και, στη συνέχεια, θα μπορούσε να αποκατασταθεί μέσα από τις απαραίτητες αλληλεπιδράσεις μεταξύ της εταιρείας και των πελατών. Έτσι, το MVR μπορεί να μετριάσει την αντιληπτή αξία που συν-καταστρέφεται και να την επαναφέρει. Για παράδειγμα, αν η απώλεια αξίας για τον πελάτη είναι η οικονομική αξία, στο παραπάνω παράδειγμα, μπορεί να την αποκαταστήσει και με τον τρόπο αυτό επαναφέρει τις μελλοντικές προθέσεις επαναγοράς των πελατών. Σύμφωνα με αυτό, οι Hedrick, Beverland και Minahan, (2007) παρατήρησαν τη σημασία της προσαρμογής των στρατηγικών ανάκαμψης των υπηρεσιών, ενώ οι Nguyen et al., (2012) υποστήριξαν ότι οι πελάτες έχουν διαφορετικές προτιμήσεις ανάκαμψης. Συμφωνούμε, πιο συγκεκριμένα προτείνεται το MVR ως ένα εργαλείο για την ανίχνευση της απώλειας αξίας και, κατά συνέπεια, για την προσαρμογή των κατάλληλων προτάσεων αξίας, προκειμένου να αποκατασταθεί αντιλαμβάνονται οι αξίες των πελατών. Ωστόσο, υπάρχει μεγάλη απόσταση που πρέπει να καλυφτεί από την θεωρητική δικαιολογία της δυναμικής φύσης της διαδικασίας ανάκτησης των υπηρεσιών και την εφαρμογή της εν λόγω προσέγγισης στη διοικητική πρακτική.

Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια πρώτη προσπάθεια να προσεγγίσει τις αποτυχίες των υπηρεσιών και στιγμές από κοινού καταστροφής και στρατηγικών ανάκαμψης των υπηρεσιών ως μηχανισμός αποκατάστασης της αξίας. Για να είναι αποτελεσματική η ανάκαμψη των υπηρεσιών πρέπει να προσδιορίζει την απώλεια αξίας και να την επαναφέρει με βάση τις ανάγκες του πελάτη. Η προηγούμενη βιβλιογραφία γύρω από τις ανακτήσεις υπηρεσιών χρησιμοποιούσε στρατηγικές που βασίζονταν στην παραδοσιακή λογική των υπηρεσιών προσφέροντας κάποιες εναλλακτικές λύσεις (συγγνώμη, αποζημίωση) προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι αντιδράσεις των καταναλωτών, μετά τις αποτυχίες των υπηρεσιών. Προτείνεται ότι μια αποτελεσματική ανάκτηση των υπηρεσιών εξαρτάται από τις κατάλληλες προτάσεις αξίας. Αυτή η λογική δείχνει ότι η αποκατάσταση του μηχανισμού αξίας είναι πιο αποτελεσματική από ό, τι οι πρωτοβουλίες ανάκαμψης, καθώς ανιχνεύει την κατάλληλη αξία για τον πελάτη και την επαναφέρει. Έτσι, για μια επιτυχή ανάκαμψη υπηρεσίας προτείνονται τα εξής: 1) οι πελάτες να καταταμηθούν με βάση την αξία της συν-δημιουργίας, 2) να προσδιοριστούν οι προσδοκίες των πελατών και οι προτιμήσεις αξίας με βάση το DART και 3) οι προτάσεις αξίας και της αποκατάστασης μέσω του MVR.

Παρά το γεγονός ότι η κυρίαρχη λογική αναγνώρισε ότι «η επιχείρηση δεν μπορεί να παραδώσει αξία, αλλά μόνο να προσφέρει προτάσεις αξίας», 7 παραδοχή, (Vargo & Lusch 2008, σ. 7.), οι πάροχοι σε ένα πλαίσιο ανεπάρκειας των υπηρεσιών εξακολουθούν να προϋποθέτουν τη δεσπόζουσα θέση της επιχείρησης (G-D Logic) με την παροχή προκαθορισμένων πρωτοβουλιών ανάκαμψης (π.χ., συγγνώμη, αποζημίωση, εξήγηση). Ακόμα και οι προληπτικές στρατηγικές αποκατάστασης που λαμβάνονται από μια επιχείρηση (π.χ. εγγυήσεις ποιότητας των υπηρεσιών) γίνονται με βάση την (G-D) λογική. Πρόσφατα ορισμένοι συγγραφείς (π.χ. Michel et al, 2007) προσπάθησαν να εξηγήσουν το γιατί η ανάκαμψη υπηρεσιών αποτυγχάνει, ενώ κάποιοι άλλοι Ringberg et al., (2007) εισήγαγαν τη προσαρμοστική διάγνωση ανάκτησης υπηρεσιών που επιτρέπει σε παρόχους να προσδιοριστούν και να αντιμετωπίσουν τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών ανάκαμψης.

Προηγούμενοι ερευνητές όπως οι Dong et al, (2008); Roggeveen et al., (2011) προσπαθούν να προσαρμόσουν τις δραστηριότητες της συν-δημιουργίας στο πλαίσιο της αποτυχίας των υπηρεσιών που συμβαίνουν μετά από την αποτυχία παροχής υπηρεσιών, οι μελέτες αυτές χρησιμοποιούν πραγματικά εναλλακτικά τη διάρκεια της συμμετοχής, προκειμένου να περιγράψουν τις δραστηριότητες της συν-δημιουργίας. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση είναι επικεφαλής μιας διαδικασίας ανάκτησης των υπηρεσιών και ο πελάτης καλείται να ενταχθεί ως συνεργός (διαδικασία συμπαραγωγής), σε ορισμένες προκαθορισμένες στρατηγικές ανάκαμψης. Σε αντίθεση με αυτή τη λογική που φαίνεται περισσότερο κοντά στην παραδοσιακή λογική των επιχειρήσεων, και οφείλεται στο γεγονός ότι οι πελάτες εμπλέκονται με μια παραγωγική διαδικασία (διαδικασία ανάκαμψης σε αυτές τις μελέτες) που διαχειρίζεται ο πάροχος των υπηρεσιών και αναφέρονται περισσότερο στην βιβλιογραφία της δέσμευσης των πελατών, υποστηρίζουμε ότι παράλληλα με τη μετατόπιση του ενδιαφέροντος από την παραδοσιακή λογική των επιχειρήσεων στην κυρίαρχη λογική των υπηρεσιών, τόσο οι παραλείψεις στην παροχή υπηρεσιών και, κατά συνέπεια, οι στρατηγικές αποκατάστασης υπηρεσιών πρέπει να στραφούν σε μια κυρίαρχη λογική υπηρεσιών. Για το σκοπό αυτό, προτείνεται ότι οι αποτυχίες των υπηρεσιών θα πρέπει να σταματήσουν να αντιμετωπίζονται συμβατικά στις δημοσιεύσεις και να ξεκινήσουν να αντιμετωπίζονται ως στιγμές όπου η αξία συν-καταστρέφεται. Ομοίως η αποκατάσταση των υπηρεσιών πρέπει να αρχίσει να βλέπεται ως μηχανισμός αποκατάστασης της αντιληπτής αξίας. Αυτή η εργασία αποτελεί μια πρώτη μελέτη που προσεγγίζει θεωρητικά την αποτυχία και την ανάκτηση στο πλαίσιο παροχής υπηρεσιών υπό την κυρίαρχη λογική των υπηρεσιών.

Βιβλιογραφία

Afuah, A. (2002) 'Mapping Technological Capabilities into Product Markets and Competitive Advantage: The Case of Cholesterol Drugs', *Strategic Management Journal* 23(2): 171–9.

Ahmed, P. K., & Rafiq, M.,(2003). Internal Marketing Issues and Challenges, *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177 -1186

Barnes, J. G. (2003). Establishing meaningful customer relationships: why some companies and brands mean more to their customers. *Managing Service Quality*, 13, 178–186.

Becker, G. S. (1965). A theory of allocation of time. *Economic Journal*, 75, 493–517.

Bevan, J. and Murphy, R. (2001) 'The Nature of Value Created by UK Online Grocery Retailers', *International Journal of Consumer Studies* 25(4): 279–89

Bitner, M.J, Booms, B.M, & Tetreault, M.S, (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.

Bitner Mary Jo, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 54(January), 71–84.

Brady, T.F., Konkle, T., Alvarez, G.A. and Oliva, A. (2008). Visual long-term memory has a massive storage capacity for object details. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105(38), 14325-14329.

Cronin Jr and Taylor SA.(1992), Measuring service quality: a re-examination and extension, *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.

Day, E. and Crask, M.R. (2000) 'Value Assessment: The Antecedent of Customer Satisfaction', *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 13: 52–60.

DeWitt, T., Brady, M.K. (2003). Rethinking service recovery strategies: The effect of rapport on consumer responses to service failure. *Journal of Service Research*, 6, 193-207.

Dewitt, T., Nguyen, D., & Marshall, R. (2008). Exploring customer loyalty following service recovery. *Journal of Service Research*, 10, 269-281.

Dong, B., Evans, K. R., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 123–137.

Echeverri, P., & Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11, 351-373.

Edvardsson B, Tronvoll B, & Gruber T (2011) Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(2):327-339. doi: 10.1007/s11747-010-0200-y.

Etzel, M.J., Silverman, B.I. (1981). A managerial perspective on directions for retail customer dissatisfaction research. *Journal of Retailing*, 57, 124-36.

Fang, Z., Luo, X., Jiang, M., (2012). Quantifying the Dynamic Effects of Service Recovery on Customer Satisfaction: Evidence From Chinese Mobile Phone Markets. *Journal of Service Research*, 16, 341-355.

Flint, D.J., Woodruff, R.B. and Gardial, S.F. (1997) 'Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research', *Industrial Marketing Management* 26(2): 163–75.

Flipo, J. P. (1986) Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies, *Journal of European Marketing* 20(8) pp.5-14.

Gremler, Dwayne D. and Mary Jo Bitner (1992), "Classifying Service Encounter Satisfaction across Industries," in *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*:

Marketing Theory and Applications, Chris T. Allen and Thomas J. Madden, eds. Chicago: American Marketing Association, 111-18.

Grönroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. *Review of Business*, 9, 10-13.

Grönroos, C. (2000). Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value. *The Marketing Review*, 1, 5-14.

Grönroos, C. (2006), "What can a service logic offer marketing theory?", in Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (Eds), *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, M.E.Sharpe, Armonk, New York, NY, pp. 354-64.

Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20, 298 – 314.

Grönroos, C., & Ravald, A., (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22, 5 – 22.

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 133-150.

Grönroos, C. (1981), Internal marketing – an integral part of marketing theory, in Donnelly, J.H. and George, W.E. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association Proceedings series, Chicago, IL, pp.226-38.

Gronroos, C. (1985), Internal marketing - theory and practice Proceedings of the American Marketing Association's Services Conference, American Marketing Association, Chicago IL. pp.41-47

Gummesson E, Lusch RF, & Vargo SL (2010) Transitioning from service management to service-dominant logic: Observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences* 2(1):8-22. doi: 10.1108/17566691011026577.

.Hart CWL, Heskett J.L, & Sasser W.E, (1990). *The profitable art of service recovery*. Harvard Business Review (July –August).

Hart, C.W.L. (1995), The power of internal guarantees, Harvard Business Review, January-February, pp. 64-73.

Haywood-Farmer J., (1987), A conceptual model of service quality International Journal of Operations Management, 8(6), 19-29.

Hedrick, N., Beverland, M., & Minahan, S., (2007). An exploration of relational customers' response to service failure. *Journal of Services Marketing*, 21, 64 – 72.

Heinonen, K., S, T., Mickelsson, K.J., Edvardsson, B., Sundström, E. and Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21, 531-548.

Henderson, J. C., & Ng, A. (2004). Responding to crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and hotelsin Singapore. International Journal of Tourism Research, 6(6), 411–19.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E.Jr and Schlesinger, L.A. (1994), Putting the service-profit chain to work, Harvard Business Review, March-April, Vol. 72 No. 2, March, pp. 164-74.

Holbrook, M. B., & Corfman, K. (1985). Quality and value in the consumption experience: Phaldrus rides again. In J. Jacoby and J. C. Olsen (Eds.), *Perceived quality* (pp. 31–57).Lexington, MA: Lexington Books.

Holbrook, M.B. (1994) ‘The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in theConsumption Experience’, in R. Rust and R.L. Oliver (eds) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, pp. 21–71. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Holbrook, M.B. (1996) ‘Customer Value – A Framework for Analysis and Research’, *Advances in Consumer Research*23(1): 138–42.

Holbrook, M.B. (1999) 'Introduction to Consumer Value', in M.B. Holbrook (ed.) *Consumer Value. A Framework for Analysis and Research*, pp. 1–28. London:Routledge

Holbrook, M. B. (2005). Customer value and autoethnography: Subjective personal introspection and the meanings of a photograph collection. *Journal of Business Research*, 58, 45–61. doi:10.1016/S0148-2963(03)00079-1.

Hunt, S. and Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(April), 1-15.

Jaworski, B. and Kohli, A.K. (2006), "Co-creating the voice of the customer", in Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (Eds), *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, M.E.Sharpe, Armonk, New York, NY, pp. 109-17.

Jong- Kuk, S., Min-Sook, P., Mi-Ok, O., & Mi-Ri, K. (2010). How do Customers Respond to Service Failure When They Participate in Service Co-creation? *International Journal of Arts and Sciences*, 3, 444 – 455.

Jong- Kuk, S., Min-Sook, P., Mi-Ok, O., & Mi-Ri, K. (2010), How do Customers Respond to Service Failure When They Participate in Service Co-creation? *International Journal of Arts and Sciences*, 3, 7, 444 – 455.

Kelley S.W, & Davis M.A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the academy of Marketing Science*, 22, 52 – 61.

Kelley, Scott W. K. Douglas Hoffman, and Mark A. Davis (1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries," *Journal of Retailing*, 69 (4), 429–52.

Kelley, Scott W. and Mark A. Davis (1994), "Antecedents to Customer Expectations for Service

Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, Prentice Hall N. York, 11th edition

Lapierre, J. (2000) 'Customer-Perceived Value in Industrial Contexts', *The Journal of Business & Industrial Marketing* 15(2-3): 122-40.

Loïc Plé, Rubén Chumpitaz Cáceres, (2010) "Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic", *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 Iss: 6, pp.430 – 437.

Lusch, Robert F. Stephen L. Vargo and Gunter Wessels (2008) "Toward a Conceptual Foundation for Service Science: Contributions from Service-Dominant Logic" *IBM Systems Journal* 47 (1), 5-14.

Lusch, R. F. and Vargo, S. L. (Eds.) (2006). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate,*

Maglio, P. P. and Spohrer, J. (2008). *Fundamentals of Service Science*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 18-20.

Mathwick, C., Malhotra, N. and Rigdon, E. (2001) 'Experiential Value: Conceptualization, Measurement and Application in the Catalog and Internet Shopping Environment', *Journal of Retailing* 77(1): 39-56.

Mathwick, C., Malhotra, N.K. and Rigdon, E. (2002) 'The Effect of Dynamic Retail Experiences on Experiential Perceptions of Value: An Internet and Catalog Comparison', *Journal of Retailing* 78(1): 51-60.

Maxham, J.G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of mouth and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54, 11-24.

McCollough, M A., Berry, L., &Yadav, M.S., (2000). An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research*, 3, 121-137.

Merz M., Y. He, S.L. Vargo The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (3) (2009), pp. 338–344.

Michel, S., Bowen, D., & Johnston, R. (2009). Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, 20, 253 – 273.

Nguyen, D.T, McColl-Kennedy, J.R, & Dagger, T.S, (2012). Matching service recovery solutions to customer recovery preferences. *European Journal of Marketing*, 46, 1171-1194.

Noble, S.M. and Phillips, J. (2004). Relationship hindrance: why would customers not want a relationship with a retailer? *Journal of Retailing*, 80, 289-304.

Nordin, F., & Kowalkowski, C. (2010). Solutions offerings: a critical review and reconceptualization. *Journal of Service Management*, 24, 441–459.

Normann, R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. John Wiley and Sons, Chichester.

Parasuraman A., Berry L., Zeithaml V., (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, 41-50

Payne, A, Storbacka, K, and Frow, P. (2008) Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 83-96.

Payne, A. and Holt, S. (2001) ‘Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing’, *British Journal of Management* 12(2): 159–82.

Piercy, N. F., & Morgan, N.,(1990), Internal Marketing: Making Marketing Happen, *Marketing Intelligence & Planning*, 8(1), 4 - 6.

Plé, L., & Chumpitaz Cáceres, R. (2010). Not always Co-creation: Introducing Interactional Co-destruction of Value in Service-dominant Logic. *Journal of Services Marketing, 24*, 430–37.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Creating unique value with customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ramirez, R. (1999). Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal, 20*, 49–65.

Ringberg, T., Odekerken-Schröder, G., & Christensen, G.L. (2007). A Cultural Models Approach to Service Recovery. *Journal of Marketing, 71*, 194-214.

Roggeveen, A.L., Tsiros, M., & Grewal, D. (2012). Understanding the co-creation effect: when does collaborating with customers provide a lift to service recovery? *Journal of the academy of Marketing Science, 40*, 771- 790.

Rokeach, M. (1973) *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

Rust, R.T. and Oliver, R.L. (1994) ‘Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier’, in R.T. Rust and R.L. Oliver (eds) *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, pp. 1–19. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Sheth, J. N., Newman, B.I., & Gross, B.L., (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research, 22*, 159-170.

Simon J. Bell and James A. Luddington (2006). Coping With Customer Complaints, *Journal of Service Research*, pages 221-232

Smith, A.K., & Bolton, R.N. (1998). An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounter: Paradox or Peril? *Journal of Service Research, 1*, 65-81.

Smith, A. K., Bolton, R.N, &Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 26, 356-72.

Smith, A. (2013).The value co–destruction process: a customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, 47, 1889–1909.

Sonmez, S. F., & Graefe, A. R. (1998). Influence of Terrorism Risk on Foreign Tourism Decisions. *Annals of Tourism Research*, 25(1), 112-144.

Tellis, G.J. and Gaeth, G.J. (1990) ‘Best Value, Price-Seeking, and Price Aversion: The Impact of Information and Learning on Consumer Choices’, *Journal of Marketing* 54(2): 34–45.

Tsarenko, Y., & Strizhakova, Y. (2013). Coping with service failures: The role of emotional intelligence, self-efficacy and intention to complain. *European Journal of Marketing*, 47, 71 – 92.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.

Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2006).*Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be*, in R.F. Lusch and S.L. Vargo (eds) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, pp. 43–56. Armonk, NY: ME Sharpe.

Vargo, S.L. and Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.

Vargo, S.L., Maglio, P.P, & Akaka, M. A,(2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145– 152.

Vargo, S.L. and Lusch, R. (2008b), “Why ‘service’?”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No. 1, pp. 25-38.

Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2011). It’s all B2B ... and beyond: Toward a Systems Perspective of the Market. *Industrial Marketing Management*, 40, 181–7.

Vargo, S.L. (Eds), *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, M.E Sharpe, Armonk, New York, NY, pp. 183-95.

Vargo, S. L. and Morgan, F. W. (2005). Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 42-53.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68,1 ,1–17.

Vargo, S.L. and Lusch, R. F. (2008), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science* , 36, 1, 1-10.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., and Akaka, M. A. (2008), "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European Management Journal*, Vol. 26, pp. 145-52.

Woodruff, R. B. (1997).Customer value: The next source for competitive edge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 193–153.

Woodruff, R.B. and Flint, D.J. (2006), “Marketing’s service dominant logic and customer value”, in Lusch, R.F. and

Xie, D., & Heung, V. C. S. (2012). The effects of brand relationship quality on responses to service failure of hotel consumers. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 735–744.

Zahed Ghaderi, Ahmad Puad Mat Som, Joan C. Henderson. Tourism crises and island destinations: Experiences in Penang, Malaysia. *Tourism Management Perspectives*, 79-84.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49 (Spring), 33-46.

Zeithaml, V.A. (1988) 'Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence', *Journal of Marketing* 52(3): 2-22.