

**Τ.Ε.Ι. ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΟΝ
ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Κ.Ε.Π. ΔΗΜΟΥ
ΤΥΜΠΑΚΙΟΥ.**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΓΡΗΓΟΡΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ: ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ – ΑΡΓΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΦΩΤΕΙΝΗ



ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2005

**Μέθοδοι Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών στον
Τομέα των Υπηρεσιών, η Περίπτωση του Κ.Ε.Π.
Δήμου Τυμπακίου.**

Καλαμάτα 2005

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην πραγματοποίηση της εργασίας. Ιδιαίτερα την οικογένειά μου για την πολύτιμη οικονομική και ψυχολογική υποστήριξη που μου παρείχε όλο αυτό το χρονικό διάστημα.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την κυρία Χριστάκη Μαρία (συμβασιούχος του Κ.Ε.Π. Δήμου Τυμπακίου) η οποία έδειξε μεγάλη προθυμία στο να με βοηθήσει να ολοκληρώσω τούτη την εργασία, παρέχοντάς μου χρήσιμες πληροφορίες και στοιχεία που αφορούν τα Κ.Ε.Π. γενικά αλλά και για το Κ.Ε.Π. που εργάζεται.

Τέλος τους καθηγητές μου κ. Κυριαζόπουλο Αθανάσιο και κ. Αργυροπούλου Φωτεινή για το ενδιαφέρον και την ορθή καθοδήγησή τους για την ευόδωση του συγγράμματος αυτού.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	1
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	2
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
1.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ.....	8
1.1.1 Ορισμός ικανοποίησης.....	8
1.1.2 Ορισμός πελατών.....	10
1.1.3 Ιστορική εξέλιξη μέτρησης ικανοποίησης.....	11
1.1.4 Συστήματα μέτρησης και πηγές πληροφόρησης.....	15
1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	16
1.2.1 Διαδικασία μέτρησης ικανοποίησης.....	16
1.2.2 Μεθοδολογία MUSA.....	18
ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ.....	20
2.1 ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	20
2.1.1 Μεταβλητές και μοντέλα στατιστικής.....	20
2.1.2 Περιγραφική στατιστική.....	24
2.2 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	25
2.2.1 Η έννοια της ποιότητας.....	25
2.2.2 Δηλωμένες και Δεδομένες απαιτήσεις, Η αθέατη πλευρά της ποιότητας.....	26
2.2.3 Αξιοπιστία προϊόντων.....	26
2.2.4 Σχεδιασμός της ποιότητας.....	27
2.2.5 Κόστος ποιότητας.....	27
2.2.6 Κόστη εσωτερικής αστοχίας.....	28
2.2.7 Κόστη εξωτερικής αστοχίας.....	28
2.2.8 Κόστη πρόληψης.....	28
2.2.9 Κόστη εκτίμησης.....	29
2.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	29
2.3.1 Πρότυπα ποιότητας και συστήματα διασφάλισης ποιότητας.....	30
2.3.2 Βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige.....	32
2.3.3 Ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας.....	35
2.3.4 Μοντέλο ιδεώδους σημείου.....	36
2.3.5 Μοντέλο Servqual.....	38
2.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	39
2.4.1 Γενικά στοιχεία συμπεριφοράς και ψυχολογίας καταναλωτή.....	39
2.4.2 Μοντέλο Oliver.....	41
2.4.3 Άλλα μοντέλα συμπεριφοράς καταναλωτή.....	42
2.5 ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ.....	44
2.5.1 Καταναλωτική πίστη.....	44
2.5.2 Οικονομική προσέγγιση.....	47
ΕΡΕΥΝΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	50
3.1 ΕΙΔΗ ΕΡΕΥΝΩΝ.....	50
3.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	57
3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΟΚΙΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	60
3.3.1 Βασικές αρχές σχεδιασμού ερωτηματολογίων.....	60
3.3.2 Διαστάσεις ικανοποίησης.....	62
3.3.3 Κλίμακες ικανοποίησης.....	68
3.3.4 Πιλοτική έρευνα.....	75

3.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΑΘΗ ΣΤΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΩΝ	76
3.5 ΒΑΡΟΜΕΤΡΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	79
3.5.1 Εθνικά και κλαδικά βάρόμετρα ικανοποίησης.....	79
3.5.2 Αξιολόγηση επιδόσεων.....	83
3.6 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	86
Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΚΕΠ).....	89
4.1 ΉΝΑΡΞΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ.....	89
4.2 ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	90
4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΝΟΥΝ ΤΑ ΚΕΠ.....	91
4.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΠΥΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	94
4.5 «ΚΑΤΑΦΥΓΙΟ» ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ ΤΑ ΚΕΠ.....	94
4.6 ΤΑ ΚΕΠ ΝΙΚΗΣΑΝ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ	95
4.7 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΥΜΠΑΚΙΟΥ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ.....	96
Κεφάλαιο 5 – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	98
5.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟ Κ.Ε.Π. ΤΥΜΠΑΚΙΟΥ	98
5.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΙΔΕΩΔΟΥΣ ΣΗΜΕΙΟΥ ΣΤΟ Κ.Ε.Π. ΤΥΜΠΑΚΙΟΥ.....	100
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	103
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ: ΕΡΕΥΝΑ ΚΕΝΤΡΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΚΕΠ).....	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ	105

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1: Αντιμετώπιση μη ικανοποίησης από τους πελάτες (Day and Landon, 1977)	7
Σχήμα 1.2: Το ελικοειδές προόδου της ποιότητας του Juran (Juran, 1988)	12
Σχήμα 1.3: Σχεδιασμός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης πελατών (Naumann and Giel, 1995)	17
Σχήμα 2.1: Το μοντέλο του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige	33
Σχήμα 2.2: Τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας	35
Σχήμα 2.3: Γενικευμένο μοντέλο ψυχολογίας καταναλωτή (Oliver, 1997)	40
Σχήμα 2.4: Μοντέλο διάψευσης προσδοκίας (Woodruff and Gardial, 1996)	41
Σχήμα 2.5: Επίδραση μετάνοιας στην ικανοποίηση του πελάτη (Oliver, 1997)	44
Σχήμα 2.6: Διαδοχικά στάδια καταναλωτικής πίστης	45
Σχήμα 2.7: Μεταβολές μεριδίων αγοράς σε ισχυρό ανταγωνισμό (Babrich, 1992)	48
Σχήμα 3.1: Διαδικασία σχεδιασμού έρευνας ικανοποίησης (Kessler, 1996)	59
Σχήμα 3.2: Σχέση ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας ικανοποίησης Naumann and Giel , 1995) ..	59
Σχήμα 3.3: Διαδικασία μοντελοποίησης κριτηρίων απόφασης (Σίσκος, 1986)	64
Σχήμα 3.4: Ιεράρχηση αξιών πελάτη (Woodruff and Gardial ,1996)	65
Σχήμα 3.5: Παραδείγματα αποτελεσμάτων Αμερικανικού δείκτη ικανοποίησης (Fornell et al., 1996)	81
Σχήμα 3.6: Ο κύκλος της αποδοτικής εξυπηρέτησης (Schlesinger and Heskitt, 1991).	87

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Πηγές πληροφόρησης ικανοποίησης πελατών (Massnick, 1997)	16
Πίνακας 2.1: Περιεχόμενα προτύπων της σειράς ISO 9000 (Σπανός, 1993)	31
Πίνακας 2.2: Κριτήρια βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige (Vavra, 1997)	33
Πίνακας 3.1: Σύγκριση σημαντικότερων ποιοτικών ερευνών ικανοποίησης	53
Πίνακας 3.2: Σύγκριση σημαντικότερων ποσοτικών ερευνών ικανοποίησης	56
Πίνακας 3.3: Ιδιότητες κριτηρίων (Keeney, 1992)	64
Πίνακας 3.4: Ενδεικτικές διαστάσεις ικανοποίησης	66
Πίνακας 3.5: Διαστάσεις ικανοποίησης μοντέλου Servqual (Hill, 1996)	82
Πίνακας 3.6: Ενδεικτικές διαστάσεις ικανοποίησης προσωπικού (Σπανός, 1997)	88
Πίνακας 5.1: Αποτελέσματα αναλυτικών διαστάσεων ικανοποίησης σύμφωνα με το μοντέλο του ιδεώδους σημείου	101

ΜΕΡΟΣ Ι - Κεφάλαιο 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η αρχή της μέτρησης αποτελεί μια από τις λειτουργίες της διοικητικής επιστήμης και δίνει τη δυνατότητα της κατανόησης, της ανάλυσης και της βελτίωσης (Massnick, 1997).

Τις τελευταίες δεκαετίες το σύνολο των επιχειρήσεων και οργανισμών έχουν κατανοήσει τη σπουδαιότητα της μέτρησης της ικανοποίησης πελατών¹, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως το πλέον αξιόπιστο σύστημα απόφασης για μια εταιρία/υπηρεσία, δεδομένου ότι παρέχει με ουσιαστικό και άμεσο τρόπο την άποψη των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο, η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών παρέχει ένα συνολικό βαθμό απόδοσης για την εταιρία/υπηρεσία και προσδιορίζει την πιθανή υπεροχή της σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Gerson, 1993).

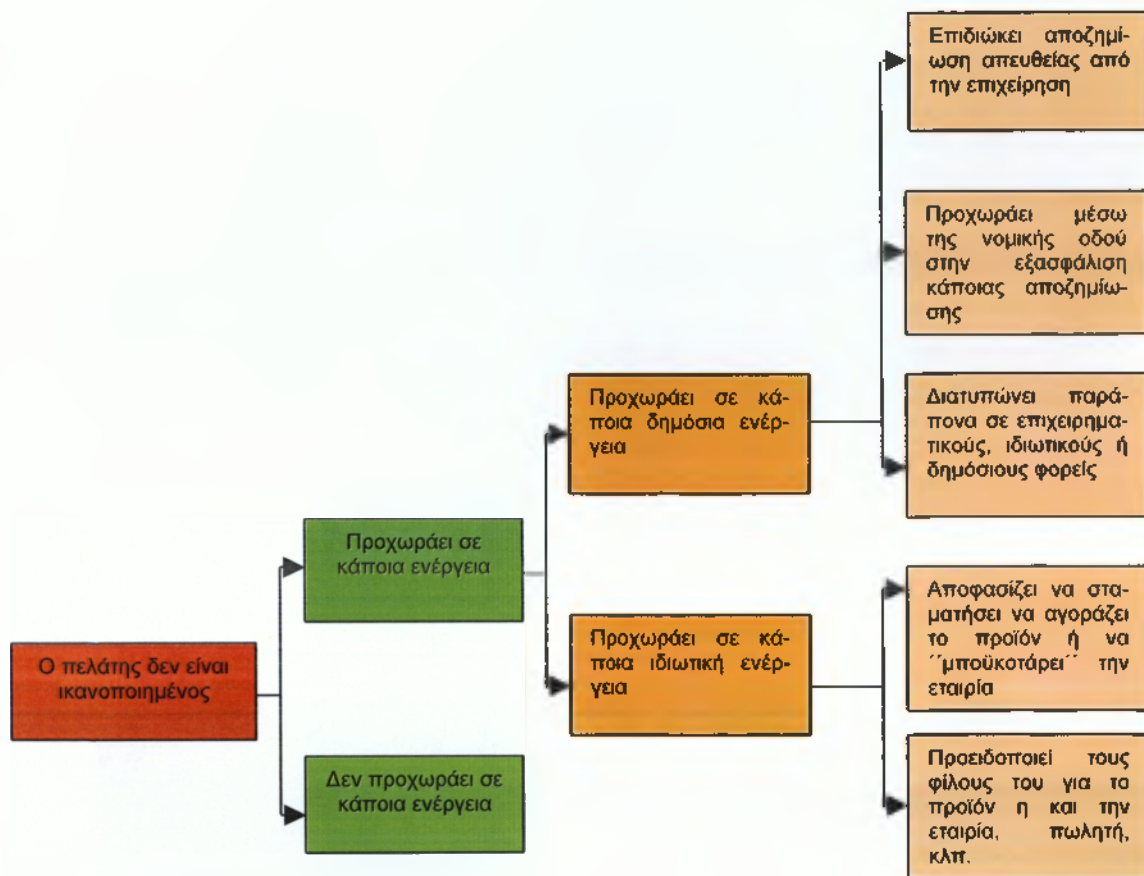
Αρκετές επιχειρήσεις έχουν επιλέξει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους ως το βασικό δείκτη απόδοσης τους, με στόχο την υλοποίηση της φιλοσοφίας "προσανατολισμού στον πελάτη" σε καθημερινή βάση. Ωστόσο είναι πρακτικά αδύνατο η υποκίνηση του συνόλου μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού να βασίζεται σε μια έννοια τόσο αφηρημένη και απροσδιόριστη, όσο είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Για αυτό το λόγο, η ικανοποίηση του πελάτη θα πρέπει να ερμηνεύεται από ένα σύνολο μετρήσιμων παραμέτρων, οι οποίες θα σχετίζονται άμεσα με την εργασία του προσωπικού της επιχείρησης, δηλαδή παράγοντες που μπορεί το προσωπικό να επηρεάσει (Deschamps and Nayak, 1995).

Η σπουδαιότητα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι ο χώρος της ανάλυσης της συμπεριφοράς του καταναλωτή (consumer behavior analysis) έχει επικεντρώσει το ενδιαφέρον του στην μετά-αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη (Kotler, 1994, Hill, 1996). Πιο συγκεκριμένα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην εκτίμηση των αποτελεσμάτων χρήσης ενός προϊόντος/υπηρεσίας και τον τρόπο που αυτή επηρεάζει τις ενέργειες του καταναλωτή μετά την αγορά/εξυπηρέτηση.

Σε γενικές γραμμές οι κυριότεροι λόγοι μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών εστιάζονται στα εξής σημεία:

1. Οι Woodruff and Gardial (1996) και Honomichi (1993) αναφέρουν ότι στις ΗΠΑ, κατά το χρονικό διάστημα 1990-1995, οι δαπάνες των επιχειρήσεων και των οργανισμών για έρευνες και προγράμματα ικανοποίησης αυξήθηκαν με έναν μέσο ετήσιο ρυθμό 28%.

1. Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί την πλέον αντικειμενική πληροφορία της αγοράς. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιληφθεί την τρέχουσα κατάσταση της αγοράς και να διαμορφώσει ανάλογα τα μελλοντικά της προγράμματα.
2. Μια μεγάλη μερίδα πελατών αποφεύγουν να εκφράσουν τα παράπονα ή την δυσαρέσκειά τους από τη χρήση των προϊόντων/υπηρεσιών ή την εξυπηρέτηση της εταιρίας, είτε λόγω συγκεκριμένης νοοτροπίας είτε γιατί δεν πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα προβεί σε συγκεκριμένες διορθωτικές ενέργειες.
3. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι σε θέση να προσδιορίσει πιθανές "ευκαιρίες" στη συγκεκριμένη αγορά.
4. Η εφαρμογή των βασικών αρχών της συνεχούς βελτίωσης απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο οι ενέργειες βελτίωσης βασίζονται σε πρότυπα που είναι σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.
5. Η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των γενικότερων αντιλήψεων του πελάτη και πιο συγκεκριμένα στον προσδιορισμό και την ανάλυση των αναγκών, των προσδοκιών και των επιθυμιών του πελάτη.
6. Το πρόβλημα της ύπαρξης διαφορετικής αντίληψης της ικανοποίησης ανάμεσα στον πελάτη και τη διοίκηση της εταιρίας μπορεί να προσδιοριστεί από την υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να αμβλυνθούν αυτές οι διαφορές αντίληψης.



Σχήμα 1.1: Αντιμετώπιση μη ικανοποίησης από τους πελάτες (Day and Landon, 1977)

Οι εταιρείες και οι οργανισμοί, οι οποίοι έχουν ένα σαφή προσανατολισμό στην αγορά δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη. Ο Edosomwan δίνει τον ακόλουθο ορισμό για τις επιχειρήσεις αυτές:

"... Μια προσανατολισμένη στον πελάτη εταιρεία είναι αυτή που είναι δεσμευμένη να παρέχει εξαιρετικής ποιότητας και ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες, με στόχο να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, σε ένα σαφές καθορισμένο τμήμα της αγοράς. Μια τέτοια εταιρεία αναλύει τις δυνατότητες της αγοράς και προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες της, ενώ ταυτόχρονα θεωρεί τους πελάτες της ως τους τελικούς κριτές των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει..."

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα μιας έρευνας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών συνοψίζονται στα εξής σημεία (Dutka, 1995, Naumann and Giel, 1995, Czarniecki, 1999):

1. Τα προγράμματα μέτρησης ικανοποίησης, εφόσον αποτελούν συνεχείς και συστηματικές προσπάθειες της εταιρείας, βελτιώνουν την επικοινωνία με το σύνολο των πελατών.
2. Η εταιρεία μπορεί να δει κατά πόσο οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Επιπρόσθετα, δίνεται η δυνατότητα να μελετηθεί κατά πόσο νέες ενέργειες, προσπάθειες και προγράμματα έχουν αντίκτυπο στην πελατεία της επιχείρησης.
3. Εντοπίζονται οι κρίσιμες διαστάσεις της ικανοποίησης που θα πρέπει να βελτιωθούν καθώς και οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η βελτίωση αυτή.

4. Προσδιορίζονται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των πελατών.

5. Δίνεται ένα κίνητρο στο προσωπικό της εταιρείας να αυξήσει την παραγωγικότητα του, δεδομένου ότι οι προσπάθειες βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρονται αξιολογούνται από τους ίδιους τους πελάτες.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρόλο που η ικανοποίηση των πελατών δεν είναι ικανή συνθήκη για την οικονομική βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση, το βαθμό διατήρησης της πελατειακής βάσης και το ύψος των κερδών (Naumann and Giel, 1995). Επιπρόσθετα, φαίνεται ότι υπάρχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης πελατών σε περιπτώσεις ισχυρά ανταγωνιστικών αγορών (Dutka, 1995).

1.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

1.1.1 Ορισμός ικανοποίησης

Η ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction), σύμφωνα με μια εξαντλητική επισκόπηση του Yi (1991), ορίζεται με δυο βασικούς τρόπους: είτε ως ένα αποτέλεσμα (outcome), είτε ως μια διαδικασία (process). Ο πρώτος καθορίζει την ικανοποίηση ως μια τελική κατάσταση ή ως ένα αποτέλεσμα της εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας:

«...Η ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του πελάτη, οι οποίες σχετίζονται είτε με συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε με τις διαδικασίες αγοράς, είτε ακόμη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πελάτη αυτού...»

(Westbrook and Reilly, 1983)

«...Η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αγοράς και χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, το οποίο απορρέει από τη σύγκριση του πελάτη ανάμεσα στην ανταμοιβή και το κόστος της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκώμενες επιπτώσεις...»

(Churchill and Suprenant, 1982)

Εναλλακτικά, η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία, με έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες αντίληψης και αξιολόγησης που την επηρεάζουν:

«...Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή όσο ο πελάτης πίστευε ότι θα είναι...»

(Hunt, 1977)

«...Η ικανοποίηση είναι η αντίδραση του καταναλωτή στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις ασυμφωνίες μεταξύ προγενέστερων προσδοκιών και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του προϊόντος, όπως γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή μετά τη χρήση του...»

(Tse and Wilton, 1988)

Σε γενικές γραμμές, οι πλέον δημοφιλείς ορισμοί της ικανοποίησης πελατών βασίζονται στην εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη. Όπως αναφέρουν και οι Oliver (1996), Hill (1996), Gerson (1993) και Vavra (1997), η ικανοποίηση είναι ένα μέτρο για το πόσο το προσφερόμενο ολικό προϊόν ή υπηρεσία εκπληρώνει τις προσδοκίες του πελάτη².

Η κριτική που αφορά την προηγούμενη προσέγγιση εστιάζεται κυρίως σε περιπτώσεις που η σύγκριση των προσδοκιών, ιδίως όταν δεν είναι ιδιαίτερα υψηλές, ενδέχεται να δημιουργήσει ασυνέπειες στην ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών³ Dutka (1995). Επιπρόσθετα όπως αναφέρει και ο Zifko-Baliga (1988), σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση η ικανοποίηση είναι ένα μέτρο για το πόσο καλά μπορούν οι πελάτες να προβλέψουν το επίπεδο που ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα τους ικανοποιήσει.

Αρκετοί ερευνητές (Hill, 1996, Parasuraman et al., 1985, 1988) δίνουν έμφαση στο γεγονός ότι η ικανοποίηση είναι μια αντίληψη των πελατών, γεγονός που σημαίνει ότι η συγκεκριμένη πληροφορία δεν είναι άμεσα διαθέσιμη, αλλά θα πρέπει να καταβληθεί πρόσθετη προσπάθεια για να μετρηθεί, να αναλυθεί και να εξηγηθεί. Επιπρόσθετα, οι όποιες αντιλήψεις των πελατών δεν είναι απαραίτητο να συμβαδίζουν πάντοτε με την πραγματικότητα.

Εκτός από τις προσδοκίες των πελατών, έχουν προταθεί εναλλακτικά πρότυπα σύγκρισης για τον ορισμό της ικανοποίησης:

- Οι Spreng and Olshavsky (1992) πιστεύουν ότι η σύγκριση της απόδοσης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας θα πρέπει να γίνεται με τις επιθυμίες και όχι με τις προσδοκίες των πελατών.
- Η ερευνητική εργασία των Churchill and Suprenant (1982) προτείνει ότι η απόδοση των επιμέρους χαρακτηριστικών των προϊόντων, κυρίως στην περίπτωση διαρκών αγαθών, είναι ένας πολύ σημαντικός δείκτης της ικανοποίησης των πελατών.
- Όμοια, οι Woodruff et al. (1991) ισχυρίζονται ότι η σύγκριση θα πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης και όχι στις προσδοκίες των πελατών. Η προσέγγιση

2. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, οι πελάτες μπορούν να χωριστούν στις εξής κατηγορίες:

- “Ενθουσιασμένοι” πελάτες, όταν το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία παρεμβαίνει τις προσδοκίες τους.
- “Ικανοποιημένοι” πελάτες, όταν το προϊόν ή η υπηρεσία ταυτίζεται με τις προσδοκίες τους.
- “Δυσανεστημένοι” πελάτες, όταν το προϊόν ή η υπηρεσία δεν εκπληρώνει τις προσδοκίες τους.

3. Για παράδειγμα, αν κάποιος πελάτης αγοράσει ένα υποκατάστατο προϊόν, γιατί αυτό που πρατιμά δεν είναι διαθέσιμο, δεν σημαίνει ότι θα εξακολουθήσει να αγοράζει το συγκεκριμένο προϊόν, ακόμη και αν αυτό εκπληρώνει τις χαμηλού επιπέδου προσδοκίες του.

τους εστιάζεται στη διαμόρφωση προτύπων απόδοσης που βασίζονται στην εμπειρία από τη χρήση όχι μόνο του προϊόντος, αλλά και άλλων ανταγωνιστικών. Έτσι, το συγκεκριμένο προϊόν δεν αποτελεί αναγκαστικά πρότυπο αναφοράς για τη διαδικασία σύγκρισης.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι οι ορισμοί της ικανοποίησης πελατών διαφέρουν ανάλογα με το αντικείμενο εστίασης και το επίπεδο αποσαφήνισης (Yi, 1991) :

- Ικανοποίηση από ένα προϊόν ή υπηρεσία
- Ικανοποίηση από μια εμπειρία απόφασης αγοράς
- Ικανοποίηση από ένα χαρακτηριστικό απόδοσης
- Ικανοποίηση από μια εμπειρία κατανάλωσης- χρήσης
- Ικανοποίηση από ένα τμήμα ή κατάσταση της εταιρείας
- Ικανοποίηση από μια προ-αγοραστική εμπειρία

Ο ορισμός της ικανοποίησης πελατών, σε αρκετές περιπτώσεις, εξετάζεται παράλληλα και με άλλες συσχετιζόμενες έννοιες, όπως είναι η ποιότητα, η αξία, η εξυπηρέτηση, κλπ (Gerson, 1993, Σπανός, 1997, Zifko-Baliga, 1988, Dutka, 1995, Massnik, 1997, Naumann, 1995, Naumann and Giel, 1995, Woodruff and Gardial, 1996, Edosomwan, 1993, Woodruff et al., 1993, Woodruff and Gardial, 1996, Burns and Woodruff, 1991, Sheth et al., 1991).

1.1.2 Ορισμός πελατών

Ο σαφής καθορισμός του συνόλου των πελατών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι μια αρκετά δύσκολη διαδικασία, δεδομένου του εύρους του συνόλου αυτού, αλλά και της δυνατότητας τμηματοποίησης του σε επιμέρους ομάδες και υποσύνολα. Ακόμη, σε αρκετές περιπτώσεις, η έλλειψη βάσεων δεδομένων με πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες μιας εταιρείας, καθιστά ακόμη δυσκολότερη τη συγκεκριμένη διαδικασία. Έτσι, όταν αναφέρεται ο όρος "σύνολο πελατών" θα πρέπει να διευκρινίζεται αν η αναφορά αφορά τρέχοντες, προγενέστερους ή δυνητικούς, εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες.

Η σπουδαιότητα του καθορισμού του συνόλου των πελατών επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι αποτελεί βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης. Εξάλλου, μια από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige είναι ο καθορισμός της τμηματοποίησης της αγοράς σε τρέχοντες και δυνητικούς πελάτες (συμπεριλαμβανομένων των πελατών των ανταγωνιστών), καθώς και ο προσδιορισμός των απαιτήσεων και των προσδοκιών τους μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών επικοινωνίας (ερευνών, συνεντεύξεων, κλπ).

Σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό, **οι πελάτες μιας επιχείρησης** είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η εταιρεία αυτή (Engel et al., 1978, Engel and Blackwell, 1982, Μαγνήσαλης, 1981, Διακόπουλος, 1986, Κεχαγιάς, 1990, Σιώμκος, 1994). Όμοια, ως **δυνητικοί πελάτες** μπορούν να θεωρηθούν τα άτομα που έχουν:

- την ανάγκη ή την επιθυμία για την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας,
- το κίνητρο για να προχωρήσουν στη συγκεκριμένη αγορά,
- τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους (μετρητά ή πίστωση) και
- τη δυνατότητα πρόσβασης στα σημεία διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Στην περίπτωση του κλασικού αυτού ορισμού θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι, αρκετές φορές, διαφέρει ο αγοραστής από το χρήστη του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Έτσι, τίθεται το πρόβλημα ποιος από τους δύο θα πρέπει να συμπεριληφθεί σε ένα πρόγραμμα μέτρησης ικανοποίησης.

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στο πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης πελατών, ορίζουν τους πελάτες ως τα άτομα που καθορίζουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης. Τα άτομα αυτά έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους σε περίπτωση που δεν πληρούνται οι προσδοκίες τους και δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους (Czarnecki, 1999, Gerson, 1993, Dutka, 1995). Ο Edosomwan (1993) προτείνει έναν εναλλακτικό ορισμό των πελατών :

"... Πελάτης είναι το άτομο ή η ομάδα ατόμων που λαμβάνει το παραγόμενο αποτέλεσμα (output) μιας εργασίας (work) ..."

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο ορισμό, τα είδη των πελατών μπορούν να διακριθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Πελάτης – άτομο (self unit customers) : Όλα τα άτομα μπορούν να θεωρηθούν ως πελάτες των εαυτών τους, δεδομένου ότι είναι οι πρώτιστοι αποδέκτες του προϊόντος της εργασίας τους. Η κατηγορία αυτή οφείλει να χαρακτηρίζεται από μια επιθυμία αυτοβελτίωσης και υπεροχής.

2. Εσωτερικοί πελάτες (internal customers) : Το προσωπικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί το σύνολο των εσωτερικών πελατών. Οι πελάτες αυτοί είναι οι χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται από τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης.

3. Εξωτερικοί πελάτες (external customers) : Πρόκειται για τους αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού .

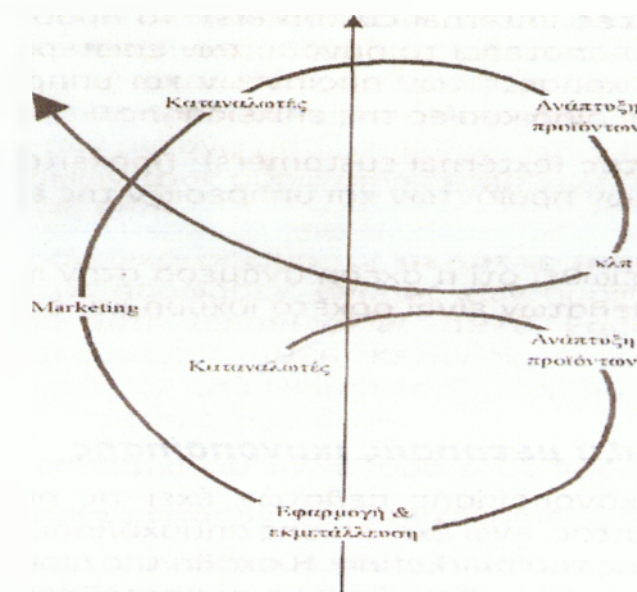
1.1.3 Ιστορική εξέλιξη μέτρησης ικανοποίησης

Η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών έχει τις ρίζες της στο χώρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ έχει επίσης απασχολήσει αρκετούς θεωρητικούς ερευνητές της επιστήμης του marketing. Η σχολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εστιάζεται κυρίως στον τρόπο υλοποίησης των αποτελεσμάτων, τα οποία βασίζονται σε αναλύσεις δεδομένων της ικανοποίησης των πελατών, μέσα στη επιχείρηση (σχεδιασμός, παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, κλπ). Από την άλλη, η σχολή του marketing προσεγγίζει το συγκεκριμένο θέμα από μια κοινωνικο-ψυχολογική

πλευρά, δηλαδή με ποιο τρόπο μορφοποιείται η ικανοποίηση των πελατών και ποια είναι η επίδραση της στη μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή.

Οι ερευνητές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν συνειδητοποιήσει ότι η βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών δε μπορεί να βασίζεται σε εσωτερικούς δείκτες της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλά θα πρέπει να συνδυάζεται με δεδομένα που προέρχονται άμεσα από τους πελάτες (Vanra, 1997). Επιπρόσθετα, η ποιότητα θα πρέπει να εκδηλώνεται με τρόπους σχετικούς και αντιληπτούς από το σύνολο των πελατών της εταιρείας.

Ο Deming (1993) αναφέρει ότι οι έρευνες ικανοποίησης πελατών μπορούν να καταγράψουν τον παλμό της πελατείας μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι αναλύουν και εξηγούν τις αντιδράσεις και τις απαιτήσεις των καταναλωτών, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να ενσωματωθούν στη συνολική διαδικασία επικοινωνίας της εταιρείας με τους πελάτες της. Τόσο ο Deming (1993), όσο και ο Juran (1988, 1993) θεωρούν αυτή τη διαδικασία επικοινωνίας με τους πελάτες ως τη βασική προϋπόθεση για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Το ελικοειδές προόδου της ποιότητας του Juran (Σχήμα 1.2) παρουσιάζει τη βασική αυτή αρχή, ενώ φανερώνει και τη φιλοσοφία της **συνεχούς βελτίωσης** (continuous improvement).



Σχήμα 1.2: Το ελικοειδές προόδου της ποιότητας του Juran (Juran, 1988)

Σε γενικές γραμμές, η σχολή της ποιότητας προσεγγίζει το πρόβλημα της μέτρησης ικανοποίησης από την πλευρά της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών (Δερβιτσιώτης, 1993, Λογοθέτης, 1993, Σπανός, 1993, Bounds et al., 1994, Business Week Guide, 1994, Noori and Radford, 1995). Σ' αυτό το πλαίσιο, η AT&T στις αρχές της δεκαετίας του 1970 ήταν η πρώτη εταιρεία που εισήγαγε μια έρευνα αγοράς, διαφορετική από αυτές που συνήθιζε να διεξάγει το σύνολο των επιχειρήσεων. Η έρευνα αυτή ονομάστηκε SAM (Satisfaction Attitude Measure-

ment : Μέτρηση Συμπεριφοράς Ικανοποίησης) και ήταν μια ταχυδρομική έρευνα ικανοποίησης στους πελάτες της εταιρείας που είχαν κάνει χρήση των υπηρεσιών παροχής τεχνικής βοήθειας της εταιρείας. Η επιτυχία της συγκεκριμένης προσπάθειας ήταν τόσο μεγάλη ώστε αποφασίστηκε να επεκταθεί στο σύνολο των πελατών της εταιρείας και να πάρει τη μορφή μιας τηλεφωνικής έρευνας (ονομάζεται πλέον TELSAM) ώστε να ενταχθεί στο μόνιμο πρόγραμμα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών της AT&T.

Όσον αφορά στο χώρο του marketing , η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών θεωρήθηκε αρχικά, κατά τις δεκαετίες 1960-1980, ως ένα πρόβλημα ανάλυσης της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Οι σημαντικότερες προσπάθειες είναι οι εξής (Vavra, 1997) :

1. **Cardozo:** Το μοντέλο του Cardozo (1965) αποτελεί μια από τις πρώτες ακαδημαϊκές εργασίες στο χώρο της μέτρησης της ικανοποίησης πελατών. Η συγκεκριμένη προσέγγιση βασίζεται σε σημαντικά στοιχεία του χώρου της κοινωνικής ψυχολογίας. Πιο συγκεκριμένα, συνδυάζει το "φαινόμενο της αντίθεσης" (contrast effect) του Helson⁴ και τη θεωρία γνωστικής διαφωνίας (cognitive dissonance theory) του Festinger⁵, με στόχο την ανάλυση και τη μέτρηση της επίδρασης της ικανοποίησης στη μελλοντική αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών.

2. **Howard and Sheth:** Η εργασία των Howard and Sheth (1969) βασίζεται στην ανάπτυξη ενός μοντέλου καταναλωτικής συμπεριφοράς, το οποίο εξετάζει την προ-αγοραστική και μετα-αγοραστική διαδικασία διαχείρισης της πληροφορίας και επικοινωνίας του καταναλωτή με την επιχείρηση. Η ικανοποίηση θεωρείται ως ένα από τα σημαντικότερα τμήματα του μοντέλου αυτού, ενώ σε μεταγενέστερες αναλύσεις παρουσιάζεται ως μια ξεχωριστή μεταβλητή.

3. **Oliver:** Μια από τις πλέον πρόσφατες και συχνότερα αναφερόμενες εργασίες όσον αφορά στη μέτρηση της ικανοποίησης πελατών είναι το μοντέλο του Oliver (1977, 1980, 1981). Ο Oliver χρησιμοποιώντας τη θεωρία προσαρμογής (adaptation theory) του Helson (1964) διατυπώνει την άποψη ότι οι προσδοκίες των πελατών διαμορφώνουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης και παρέχουν ένα πλαίσιο αναφοράς για την αξιολόγηση από την πλευρά των καταναλωτών. Έτσι η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια συνάρτηση της συγκεκριμένης διαδικασίας σύγκρισης των προσδοκιών και πιο συγκεκριμένα ως η αντίληψη της επιβεβαίωσης ή της διάψευσης των προσδοκιών του πελάτη .

4. Το φαινόμενο της αντίθεσης, όπως παρουσιάζεται στη θεωρία προσαρμογής του Helson (1964), βασίζεται στο γεγονός ότι τα άτομα τείνουν να υπερβάλλουν τις διαφορές ανάμεσα σε ερεθίσματα ή επιλογές που είναι ελάχιστα διαφορετικές από τις δικές τους απόψεις και στάσεις.

5. Η θεωρία της γνωστικής διαφωνίας (Festinger, 1957) βασίζεται στη δυσαρέσκεια που δημιουργείται σε ένα άτομο από τη δυσαρμονία ή την ασυμφωνία των επιδιώξεων του και ορισμένης εισροής πληροφορίας. Η θεωρία βασίζεται στις εξής υποθέσεις (Μαγνήσαλης, 1981) :

- Η ύπαρξη της διαφωνίας είναι ψυχολογικά δυσάρεστη και παρακινεί το άτομο να προσπαθήσει να την ελαττώσει, ώστε να επιτύχει συμφωνία.

Όταν υπάρχει διαφωνία σε ένα άτομο, κατά την προσπάθειά του να καταβάλλει για να την ελαττώσει, προσπαθεί ενεργά να αποφύγει καταστάσεις και πληροφορίες που τείνουν να την αυξήσουν.

Σημαντικές για τη σχολή του marketing είναι και οι προσπάθειες των Day (1977) και Hunt (1977), οι οποίοι μάλιστα αποτελούν και τους συντάκτες του περιοδικού Journal of Customer Satisfaction/Dissatisfaction που εκδίδεται σε ετήσια βάση από το 1988.

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρόλο που οι προαναφερόμενες σχολές προσεγγίζουν το πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης πελατών από διαφορετικές σκοπιές, υπάρχουν τα τελευταία χρόνια μια προσπάθεια σύγκλισης των θεωρητικών αυτών ρευμάτων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα η απόφαση το 1987-1988 της Αμερικανικής Εταιρείας Marketing (American Marketing Association) και της Αμερικανικής Εταιρείας για τον έλεγχο Ποιότητας (American Society for Quality Control) για τη διοργάνωση κοινού ετήσιου συνεδρίου με το συγκεκριμένο θέμα.

Άλλες προσπάθειες που έχουν καταγραφεί, κυρίως κατά τις δεκαετίες 1970-1980, αφορούν στη συσχέτιση της ικανοποίησης των πελατών με τα οικονομικά αποτελέσματα (κέρδος, πωλήσεις) της επιχείρησης. Παρόλο που η συγκεκριμένη υπόθεση φαίνεται αρκετά λογική, δεν είναι σε θέση να εξηγήσει αρκετές περιπτώσεις ασυνέπειας που παρουσιάζονται⁶. Για αυτό το λόγο πιστεύεται σήμερα ότι η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί αναγκαία, αλλά όχι ικανή συνθήκη για την κερδοφορία μιας επιχείρησης (Vavra, 1995, 1997, Pruden et al., 1996) .

Μια άλλη σημαντική προσπάθεια στην εξέλιξη της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών αφορά στην ανάπτυξη και εφαρμογή μόνιμων βαρομέτρων ικανοποίησης. Τα σημαντικότερα από αυτά εθνικά ή κλαδικά βαρόμετρα ικανοποίησης είναι :

1. Βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award): Το 1987 το Κογκρέσο των ΗΠΑ, διαπιστώνοντας την μείωση του επιπέδου ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων, αποφάσισε την παρακίνηση των επιχειρήσεων και βιομηχανιών για την παροχή εξαιρετικής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Έτσι ανατέθηκε στο Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (National Institute of Standards and Technology) ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του συγκεκριμένου βραβείου (το όνομα οφείλεται στον τρέχοντα γενικό γραμματέα εμπορίου).

2. Εθνικά βαρόμετρα ικανοποίησης: Οι προσπάθειες εγκαθίδρυσης εθνικών βαρομέτρων ικανοποίησης πελατών ξεκινούν το 1989 από τη Σουηδία και συνεχίζονται το 1992 με το εθνικό βαρόμετρο ποιότητας και ικανοποίησης της Γερμανίας. Ο Αμερικανικός δείκτης ικανοποίησης πελατών άρχισε να παρέχει αποτελέσματα από το 1994, ενώ σήμερα πλέον μεγάλος αριθμός χωρών βρίσκεται στη φάση ανάπτυξης ή έχει ήδη εγκαθιδρύσει έναν εθνικό δείκτη ικανοποίησης.

6. Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα της εταιρίας Wallace co. (ΗΠΑ), η οποία χρεοκόπησε το 1992, παρόλο που το 1990 της είχε απονεμηθεί το βραβείο Malcolm Baldrige για τις επιδόσεις της στην ικανοποίηση των πελατών της.

3. Κλαδικά βαρόμετρα ικανοποίησης: Το 1994, η Αμερικανική ένωση αντιπροσώπων αυτοκινητοβιομηχανιών (National Automobile Dealers Association) διεξήγαγε την πρώτη κλαδική έρευνα ικανοποίησης πελατών, παρόλο που οι συνεργατικές έρευνες αγοράς είναι ένα αρκετά συχνό φαινόμενο. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην προσπάθεια της ένωσης να ενοποιήσει τις μεμονωμένες προσπάθειες μέτρησης της ικανοποίησης των μελών της, αλλά και στο χαμηλό επίπεδο της ποιότητας εξυπηρέτησης που είχε παρατηρηθεί.

Ένα άλλο θεωρητικό ρεύμα που άρχισε να αναπτύσσεται μετά το 1980, βασιζόμενο κυρίως στην ανάπτυξη της τεχνολογίας, είναι η σχολή της **εξυπηρέτησης πελατών** (customer service). Η συγκεκριμένη προσέγγιση άρχισε να μορφοποιείται στα κέντρα εξυπηρέτησης πελατών και τα τμήματα παραπόνων των επιχειρήσεων, δεδομένης της αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας με ένα μεγάλο σύνολο δυσαρεστημένων πελατών. Αρκετοί ερευνητές και επαγγελματίες είχαν τη δυνατότητα να μελετήσουν τη διαθέσιμη αυτή πληροφορία και να προτείνουν μεθόδους διατήρησης της πελατειακής βάσης και ανάκτησης της καταναλωτικής πίστης (TARP, 1986, Reichheld and Sasser, 1990, Eastman Kodak Company, 1989, Scheslinger and Heskitt, 1991).

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η σημαντική προσφορά στην εξέλιξη της μέτρησης της ικανοποίησης προσέφεραν οι μελέτες και οι έρευνες που αναφέρονται στην ικανοποίηση του προσωπικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Weaver, 1978, Lawler and Hall, 1970, Hackman and Oldham, 1975, Loher et al., 1985, Fried and Ferris, 1987, Champoux, 1991).

1.1.4 Συστήματα μέτρησης και πηγές πληροφόρησης

Η ανάγκη για την ύπαρξη πολλαπλών μέτρων ικανοποίησης των πελατών μιας εταιρείας οφείλεται κυρίως στους εξής λόγους (Czarnecki, 1999):

- Η ικανοποίηση σχετίζεται με τη συμπεριφορά των πελατών και για το λόγο αυτό η ύπαρξη ενός μοναδικού μέτρου αξιολόγησης δεν εγγυάται την παροχή αξιόπιστης πληροφορίας.
- Η ύπαρξη πολλαπλών μέτρων ικανοποίησης δίνει τη δυνατότητα διασταύρωσης και ελέγχου εγκυρότητας της συλλεγόμενης πληροφορίας.

Είναι φανερό ότι η ύπαρξη πολλαπλών μέτρων ικανοποίησης των πελατών συνεπάγεται και τη χρησιμοποίηση πολλαπλών πηγών πληροφόρησης από την πλευρά της επιχείρησης ή του οργανισμού. Συνοπτικά, η διαθέσιμη πληροφορία προέρχεται από:

- μεθόδους έρευνας,
- επιχειρησιακά δεδομένα,
- δεδομένα marketing/καναλιών διανομής και
- άλλες πηγές πληροφόρησης,

όπως φαίνεται και στα ενδεικτικά παραδείγματα του πίνακα 1.1.

Πίνακας 1.1: Πηγές πληροφόρησης ικανοποίησης πελατών (Massnick, 1997)

- | | |
|--|---------------------------------|
| • Έρευνες ικανοποίησης πελατών | • Διεκδικήσεις εγγυήσεων |
| • Έρευνες ικανοποίησης προσωπικού | • Ομάδες συζήτησης πελατών |
| • Έρευνες προμηθευτών | • Αναφορές τμήματος πωλήσεων |
| • Παράπονα πελατών | • Αναφορές τηλεφωνικού κέντρου |
| • Αναφορές τμήματος εξυπηρέτησης πελατών | • Ανάλυση επιδόσεων |
| • Επισκέψεις πελατών | • "Μυστηριώδης" πελάτης |
| • Επαφές διοίκησης εταιρείας | • Ανάλυση δεδομένων πωλήσεων |
| • Κάρτες με σχόλια πελατών | • Σύστημα ανάπτυξης νέων ιδεών |
| • Επιστροφές προϊόντων | • Δημοσιεύσεις και βιβλιογραφία |

Σε γενικές γραμμές τα συστήματα μέτρησης ικανοποίησης πελατών προτείνονται από τον Czarniecki (1999) και αποτελούνται από τις εξής κατηγορίες:

1. Άμεσα συστήματα μέτρησης, τα οποία χρησιμοποιούνται συνήθως όταν μια διαδικασία ή ένα γεγονός καταγράφεται σε ένα αυτοματοποιημένο σύστημα κατά τη διάρκεια που αυτό συμβαίνει (π.χ. άμεση καταγραφή παραπόνων σε Η/Υ για ένα κέντρο εξυπηρέτησης πελατών).

2. Έμμεσα συστήματα μέτρησης, τα οποία χρησιμοποιούνται για την καταγραφή γεγονότων που έχουν ήδη συμβεί (π.χ. ανάλυση δεδομένων πωλήσεων).

3. Στατιστικά δείγματα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διαμόρφωση προβλέψεων σε περίπτωση που το σύνολο των δεδομένων είτε δεν είναι διαθέσιμο, είτε είναι αρκετά δύσκολο να αποκτηθεί.

4. Συνεντεύξεις και έρευνες, οι οποίες αποτελούν το πλέον άμεσο σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης πελατών και την μοναδική επιλογή σε περίπτωση ανάλυσης της συμπεριφοράς των πελατών.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί η σπουδαιότητα της ανάπτυξης μιας βάσης δεδομένων των πελατών, η οποία θα δίνει τη δυνατότητα ενοποίησης του συνόλου της διαθέσιμης πληροφορίας από διαφορετικά τμήματα της εταιρείας. Δεδομένης της τεχνολογικής ανάπτυξης, το γεγονός αυτό αποτελεί μια από τις πλέον σύγχρονες τάσεις των πληροφοριακών συστημάτων και της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών.

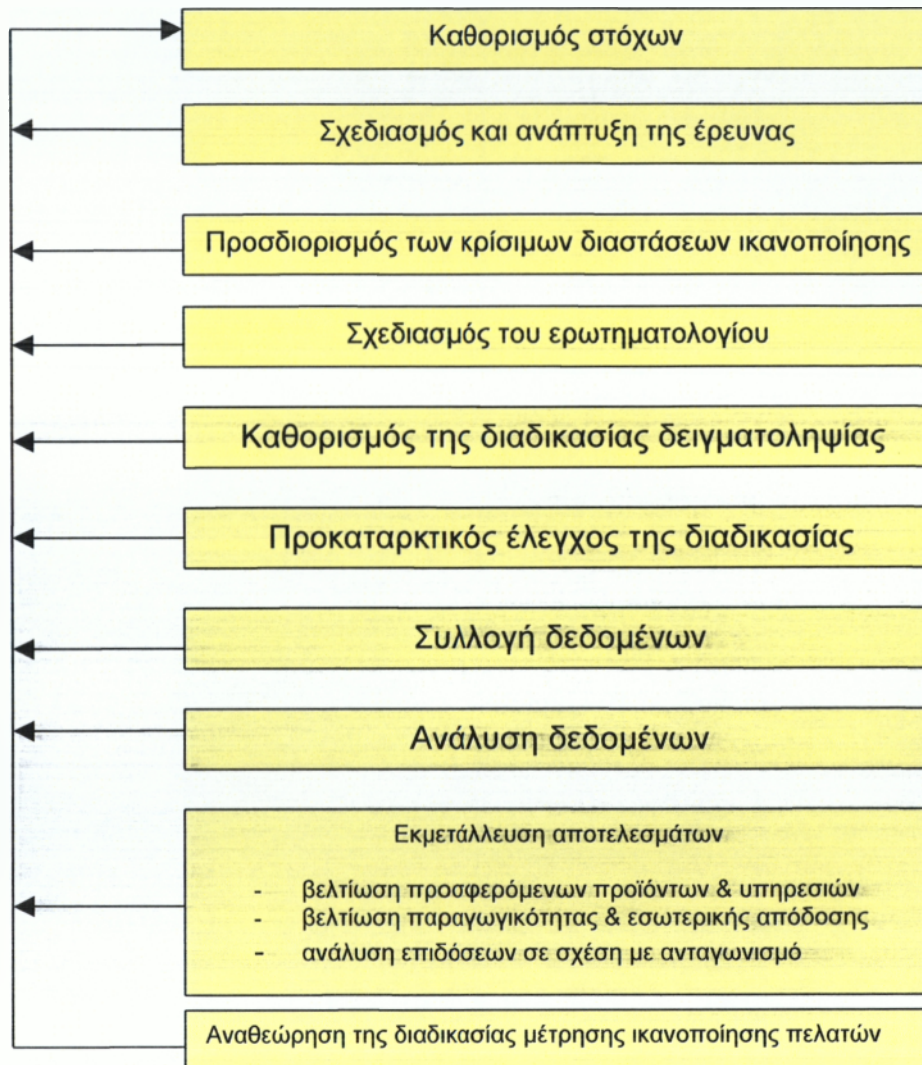
1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1.2.1 Διαδικασία μέτρησης ικανοποίησης

Σε γενικές γραμμές η υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών οφείλει να υιοθετεί τις βασικές αρχές τόσο της διεξαγωγής ερευνών αγοράς και καταναλωτών, όσο και της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης της εταιρείας. Η διαδικασία υλοποίησης οφείλει να επιτρέπει τη δυνατότητα βελτίωσης των συγκεκριμένων προγραμμάτων, δεδομένου του αλληλεπιδραστικού χαρακτήρα που αυτά έχουν.

Παρόλο που τα προγράμματα μέτρησης ικανοποίησης μεταβάλλονται λόγω της μεταβολής είτε του συνόλου των πελατών της επιχείρησης, είτε των προσδοκιών, των αναγκών και των προτιμήσεων τους, η βασική διαδικασία παραμένει αμετάβλητη.

Το Σχήμα 1.3 παρουσιάζει τα βασικά στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού και



Σχήμα 1.3: Σχεδιασμός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης πελατών (Naumann and Giel, 1995)

εφαρμογής ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών, όπου είναι φανερές οι ακόλουθες υποθέσεις:

- Ο "προσανατολισμός στον πελάτη" αποτελεί πρώτα απ' όλα δέσμευση της ηγεσίας της επιχείρησης.
- Η σημαντικότητα του πελάτη έχει ενσωματωθεί, έστω μερικώς, στη συνολική φιλοσοφία λειτουργίας και την κουλτούρα της εταιρείας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα πρόγραμμα μέτρησης της ικανοποίησης οφείλει να ενσωματωθεί στο σύνολο των διαδικασιών της επιχείρησης. Έτσι, αρκετές μεμονωμένες επιχειρήσεις

έχουν αναπτύξει δικές τους διαδικασίες και πρότυπα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, οι οποίες εναρμονίζονται με τη δομή και τον τρόπο λειτουργίας τους.

Η διαδικασία μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών έχει τη δυνατότητα να συλλέγει ποιοτικά δεδομένα για τις αντιλήψεις των πελατών, γεγονός που είναι αδύνατο με τους μηχανισμούς των κλασικών ερευνών αγοράς (Naumann and Giel, 1995). Με αυτό τον τρόπο, είναι αδύνατη η μορφοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών βελτίωσης της επιχείρησης, το οποίο αποτελεί και το βασικό στόχο των προγραμμάτων μέτρησης ικανοποίησης.

1.2.2 Μεθοδολογία MUSA

Η μέθοδος MUSA (MUlticriteria Satisfaction Analysis) αποτελεί την πολυκριτήρια ή πολυκριτηριακή αναλυτική-συνθετική προσέγγιση για το πρόβλημα τη μέτρησης και της ανάλυσης της ικανοποίησης. Η πρωτότυπη αυτή μεθοδολογία βασίζεται στην πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων, υιοθετώντας τις βασικές αρχές της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης και της θεωρίας των συστημάτων αξιών ή χρησιμότητας .

Οι κύριες παραδοχές που αφορούν την ανάπτυξη της μεθόδου MUSA εστιάζονται στα εξής σημεία:

1. **Ορθολογικός καταναλωτής:** Η συγκεκριμένη υπόθεση σχετίζεται με την ύπαρξη ορθολογικών (rational) πελατών και συναντάται στο σύνολο του χώρου της επιστήμης των αποφάσεων.

2. **Κριτήρια ικανοποίησης:** Η μέθοδος MUSA υποθέτει την ύπαρξη ενός συνόλου χαρακτηριστικών του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, σύμφωνα με τα οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ικανοποίησή τους. Το σύνολο αυτό των χαρακτηριστικών αποτελεί τα κριτήρια ικανοποίησης των πελατών και οφείλει να πληροί συγκεκριμένες ιδιότητες .

3. **Προσθετικό μοντέλο σύνθεσης:** Τέλος, γίνεται η παραδοχή ύπαρξης ενός προσθετικού μοντέλου σύνθεσης του συνόλου των κριτηρίων ικανοποίησης και ειδικότερα μια προσθετική συνάρτηση αξιών (additive value function). Στα πλαίσια της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων, οι συναρτήσεις αυτές πληρούν την ιδιότητα της μονοτονίας .

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται σε πρωτογενή δεδομένα που προέρχονται άμεσα από το σύνολο των πελατών μιας εταιρείας και για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητη η ενσωμάτωση της σε μια γενικότερη μεθοδολογία εφαρμογής προγραμμάτων μέτρησης ικανοποίησης.

Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας υλοποίησης ερευνών ικανοποίησης, στα πλαίσια της οποίας εφαρμόζεται και το μοντέλο MUSA και περιλαμβάνουν:

1. **Προκαταρκτική έρευνα:** Το αρχικό αυτό στάδιο αφορά στο σαφή καθορισμό των στόχων της έρευνας, οι οποίοι αποτελούν τη βασική προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης. Ταυτόχρονα, το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τόσο την προκαταρκτική ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, όσο και την έρευνα του

περιβάλλοντος αγοράς, με στόχο τη συλλογή της απαιτούμενης πληροφορίας για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών (καθορισμός διαστάσεων και κλιμάκων ικανοποίησης).

2. Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης: Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη σύνταξη του ερωτηματολογίου, την ταυτόχρονη οργάνωση του δικτύου δημοσκόπησης (κατανομή δείγματος, τρόπος διάδοσης ερωτηματολογίων) και την πραγματοποίηση της έρευνας σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών της εταιρείας.

3. Αναλύσεις: Το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας συμπεριλαμβάνονται στο στάδιο αυτό. Οι αναλύσεις αφορούν στην εφαρμογή τόσο μεθόδων περιγραφικής στατιστικής, όσο και της πολυκριτήριας μεθόδου μέτρησης της ικανοποίησης MUSA.

4. Αποτελέσματα: Στο τελικό αυτό στάδιο εκτιμάται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας και μορφοποιούνται οι τελικές προτάσεις για τη βελτίωση ή/ και διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών, συνοψίζοντας τα σημαντικότερα συμπεράσματα των προηγούμενων αναλύσεων.

Κεφάλαιο 2

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Το κεφάλαιο αυτό είναι αφιερωμένο στη γενική παρουσίαση εναλλακτικών μεθοδολογικών προσεγγίσεων του προβλήματος μέτρησης και ανάλυσης της ικανοποίησης των πελατών, έχοντας ως βασικό στόχο να φανερώσει τον πολυδιάστατο χαρακτήρα του συγκεκριμένου θέματος. Η ικανοποίηση του πελάτη προσεγγίζεται από ένα μεγάλο σύνολο διαφορετικών επιστημονικών χώρων, κάθε ένας από τους οποίους αναλύει το πρόβλημα με διαφορετική θεώρηση.

Η συνοπτική παρουσίαση των βασικότερων ποσοτικών μεθόδων ανάλυσης των δεδομένων μιας έρευνας ικανοποίησης είναι ο κύριος στόχος της παραγράφου 2.1. Η παρουσίαση αυτή περιλαμβάνει τόσο τις απλές μεθόδους περιγραφικής στατιστικής και τα βασικά στατιστικά μοντέλα (ανάλυση παλινδρόμησης, παραγοντική ανάλυση, διακριτική ανάλυση), όσο και προχωρημένες τεχνικές (μοντέλα πιθανότητας υπό συνθήκη, ανάλυση συζυγιών, κλπ). Γίνεται ακόμη μια αναφορά του τρόπου μέτρησης των μεταβλητών ικανοποίησης, δεδομένου ότι αυτός είναι συνυφασμένος με την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου.

Η παράγραφος 2.2 αναλύει την έννοια της ποιότητας, καθώς και άλλες παραμέτρους που την συνοδεύουν όπως τα κόστη ποιότητας κλπ.

Η παράγραφος 2.3 αναφέρεται στα μοντέλα ολικής ποιότητας, στα πρότυπα συστήματα διασφάλισης ποιότητας.

Η παράγραφος 2.4 αναλύει διάφορα μοντέλα συμπεριφοράς του καταναλωτή όπως το μοντέλο "Oliver".

Τέλος η παράγραφος 2.5 παρουσιάζει γενικότερες μεθοδολογικές προσεγγίσεις της ανάλυσης ικανοποίησης.

2.1 ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

2.1.1 Μεταβλητές και μοντέλα στατιστικής

Το πρόβλημα της αξιολόγησης της ικανοποίησης των πελατών, στα πλαίσια των ποσοτικών μεθόδων ανάλυσης δεδομένων και των μοντέλων στατιστικής, έχει τα εξής βασικά χαρακτηριστικά (Wilkie and Pessemier, 1973, Churchill, 1991, Cooper, 1994) :

1. Το συγκεκριμένο θέμα προσεγγίζεται όχι μόνο ως ένα πρόβλημα μέτρησης, αλλά και ως πρόβλημα ανάλυσης και ερμηνείας της ικανοποίησης των πελατών. Δεν αρκεί για κάποια επιχείρηση ή οργανισμό να γνωρίζει αν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι ή όχι, αλλά θα πρέπει οι

μέθοδοι και τεχνικές που χρησιμοποιούνται να προσδιορίζουν τους λόγους για τους οποίους συμβαίνει αυτό.

2. Στη συντριπτική πλειοψηφία των πραγματικών εφαρμογών, είναι αποδεκτό ότι η πληροφορία στο πρόβλημα της αξιολόγησης της ικανοποίησης θα πρέπει να προέρχεται άμεσα από το σύνολο των πελατών της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό καθιστά ως επιτακτική ανάγκη τη διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης και άρα τη συλλογή μεγάλου αριθμού δεδομένων.

3. Η χρήση πολυμεταβλητών μεθόδων ανάλυσης της συλλεγόμενης πληροφορίας θεωρείται αναγκαία, δεδομένου ότι η ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων ή χαρακτηριστικών του προσφερόμενου προϊόντος. Επιπρόσθετα, σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει η επιθυμία ερμηνείας και ανάλυσης της συμπεριφοράς των πελατών σε σχέση με ένα σύνολο ανταγωνιστικών προϊόντων.

Οι πολυμεταβλητές στατιστικές μέθοδοι (multivariate statistical methods) μπορούν να ταξινομηθούν σε τεχνικές και μοντέλα εξέτασης των σχέσεων ανάμεσα στις μεταβλητές (κλίμακες ικανοποίησης, πελάτες, ανταγωνιστικά προϊόντα, κλπ), και σε μεθόδους που έχουν ως στόχο τον καθορισμό της εξάρτησης των εξεταζόμενων μεταβλητών ή της διερεύνησης της δομής των δεδομένων .

Η επιλογή και εφαρμογή των ποσοτικών μεθόδων ανάλυσης δεδομένων εξαρτάται από τη φύση και τον τρόπο μέτρησης των μεταβλητών που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο αξιολόγησης της ικανοποίησης. Οι βασικοί **τύποι** των μεταβλητών είναι (Σίσκος, 1986a) :

1. Αριθμητικές ή μετρικές μεταβλητές (numerical/ metric variables): μεταβλητές οι οποίες μπορούν να μετρήσουν ποσοτικά ένα φαινόμενο ή μια ιδιότητα των αντικειμένων.

2. Ταξικές μεταβλητές (ordinal variables): μεταβλητές οι οποίες δηλώνουν τη διάταξη των αντικειμένων, με βάση συγκεκριμένες ιδιότητες.

3. Κατηγορικές μεταβλητές (nominal variables): μεταβλητές δηλωτικές της κατηγορίας στην οποία ανήκει ένα αντικείμενο, χωρίς να υφίσταται σχέση προτίμησης μεταξύ των κατηγοριών αυτών.

Οι βασικές **κατηγορίες** μεταβλητών που συμπεριλαμβάνονται σε μια έρευνα ικανοποίησης είναι οι μεταβλητές που αναφέρονται άμεσα ή έμμεσα στην ικανοποίηση του πελάτη (π.χ. βαθμός ικανοποίησης, επίπεδο καταναλωτικής πίστης) και οι μεταβλητές που αφορούν στην απόδοση επιμέρους χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η μέτρηση των μεταβλητών αυτών πραγματοποιείται με τους εξής τρόπους :

1. Με χρήση μιας ποσοτικής κλίμακας, σύμφωνα με την οποία ζητείται από τον πελάτη να "βαθμολογήσει" την απόδοση ή την ικανοποίηση του από κάποιο προϊόν ή από επιμέρους χαρακτηριστικά του. Μια τέτοια κλίμακα θα μπορούσε να έχει την ακόλουθη μορφή:

Καθόλου ικανοποιημένος

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Απόλυτα ικανοποιημένος

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στο λεξιλόγιο που χρησιμοποιείται καθώς και στην κατεύθυνση της κλίμακας, ώστε τα συλλεγόμενα δεδομένα να μην εξαρτώνται από τους παράγοντες αυτούς (Naumann and Giel, 1995), ενώ το μέγεθος και το εύρος της κλίμακας, ενδέχεται να δημιουργήσει δυσκολίες συμπλήρωσης από την πλευρά των πελατών (Oliver 1996).

2. Με τη χρήση μιας λεκτικής κλίμακας της μορφής:

Απόλυτα ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος	Λίγο ικανοποιημένος	Καθόλου ικανοποιημένος
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

οι ποιοτικές κλίμακες δεν επιτρέπουν παρά μόνο την εφαρμογή απλών μεθόδων περιγραφικής στατιστικής και για αυτό το λόγο σε αρκετές περιπτώσεις γίνεται μια αυθαίρετη ποσοτικοποίηση. Για παράδειγμα, η προηγούμενη κλίμακα θα μπορούσε να έχει την ακόλουθη μορφή:

Απόλυτα ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος	Λίγο ικανοποιημένος	Καθόλου ικανοποιημένος
<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1

Στη συγκεκριμένη διαδικασία κωδικοποίησης έχει ασκηθεί έντονη κριτική¹, δεδομένου ότι:

- γίνεται μια ισχυρή υπόθεση ότι η "αξία" που δίνει ο πελάτης σε κάθε επίπεδο ικανοποίησης είναι γνωστή εκ των προτέρων,
- η γραμμική αυτή σχέση της "αξίας" των επιπέδων ικανοποίησης δε συμβαδίζει πολλές φορές με τα πραγματικά αποτελέσματα της έρευνας², δεδομένου ότι η μετάβαση από ένα επίπεδο ικανοποίησης σε ένα άλλο ούτε αποφέρει την ίδια "αξία" στους πελάτες, ούτε είναι ανάλογη της προσπάθειας που πρέπει να καταβάλλει η επιχείρηση,
- είναι δυνατό να οδηγήσει σε λανθασμένη συμπερασματολογία (π.χ. δυο καθόλου ικανοποιημένοι πελάτες "αξίζουν" όσο ένας λίγο ικανοποιημένος) και
- δε λαμβάνεται υπόψη ο διαφορετικός βαθμός απαιτητικότητας που μπορεί να έχουν οι πελάτες για διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Η σημαντικότητα των επιμέρους διαστάσεων ικανοποίησης ή χαρακτηριστικών του προϊόντος αποτελεί μια πρόσθετη παράμετρο που συμπεριλαμβάνεται σε έρευνες ικανοποίησης, ιδίως στην

1. Κριτική που αφορά εφαρμογές έρευνας ικανοποίησης, καθώς και παρουσίαση "παράδοξων" στα οποία οδηγεί αυτή η ποσοτικοποίηση, γίνεται από τους Naumann and Giel (1995), Oliver (1996) και Vavra (1997).

2. Σύμφωνα με έρευνα της AT&T, η πιθανότητα επαναγοράς των προϊόντων της εταιρείας από τους απόλυτα και πολύ ικανοποιημένους πελάτες είναι 92-97%, ενώ από τους ικανοποιημένους πελάτες είναι 62-67%. Το ποσοστό αυτό ελαττώνεται στο 15-17% για τους λίγο ικανοποιημένους πελάτες και στο 2% περίπου για τους καθόλου ικανοποιημένους (Naumann and Giel, 1995).

περίπτωση εφαρμογής μεθόδων περιγραφικής στατιστικής. Η άμεση μέτρηση της σημαντικότητας γίνεται συνήθως με τους εξής τρόπους (Hauser, 1991):

1. Ζητείται από τους πελάτες να κατανείμουν ένα σύνολο βαθμών σημαντικότητας (10 ή 100) πάνω σε ένα σύνολο διαστάσεων ικανοποίησης. Παρόλο που η συγκεκριμένη τεχνική χρησιμοποιείται ευρέως σε αρκετές περιπτώσεις (π.χ. μοντέλο Servqual), η κριτική που γίνεται αφορά κυρίως:

- στη δυσκολία απάντησης των πελατών σε περίπτωση μεγάλου αριθμού διαστάσεων ικανοποίησης³ και
- στην τάση που έχουν οι πελάτες να κατανέμουν τους βαθμούς σημαντικότητας σε ομάδες των 5 ή 10 μονάδων, με αποτέλεσμα τα δεδομένα να μην είναι πραγματικά συνεχή.

2. Ζητείται από τους πελάτες να κατατάξουν τις διαστάσεις ικανοποίησης σύμφωνα με το βαθμό σημαντικότητά τους. Ο εναλλακτικός αυτός τρόπος παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες εφαρμογής σε περίπτωση μεγάλου αριθμού διαστάσεων ικανοποίησης.

3. Με τη χρήση μιας ποσοτικής κλίμακας, όμοια με την περίπτωση των μεταβλητών ικανοποίησης, της εξής μορφής:

Καθόλου

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

 Εξαιρετικά σημαντικό
σημαντικό

Η κλίμακα αυτή είτε ορίζεται σε διάστημα όμοιο με την κλίμακα ικανοποίησης, είτε κανονικοποιείται ώστε να είναι δυνατή η εφαρμογή μεθόδων και τεχνικών που συνδυάζουν τις συγκεκριμένες κατηγορίες δεδομένων. Άλλες εναλλακτικές τεχνικές μέτρησης της σημαντικότητας παρουσιάζονται από τους Diener (1985) και Dolinsky (1994), ενώ μεγάλος αριθμός εφαρμογών που αφορούν κυρίως στη μέτρηση της ικανοποίησης του προσωπικού (Beyyman et al., 1975, Cohen et al., 1972, Ryan and Bonfield, 1975, Rice et al., 1991, MacFarlin and Rice, 1992, Taber and Allinger, 1995, MacFarlin et al., 1995, Locke, 1984) επισημαίνουν τις ασυνέπειες στις οποίες μπορεί να οδηγήσει η συγκεκριμένη προσέγγιση. Οι ασυνέπειες αυτές μπορεί να οφείλονται είτε σε φαινόμενα υπερβολής του πελάτη (range of affect), είτε στο γεγονός ότι σε κάποια χαρακτηριστικά του προϊόντος δίνεται μικρή βαρύτητα, παρόλο που θεωρούνται πολύ σημαντικά. Για το λόγο αυτό αρκετοί ερευνητές διατυπώνουν την άποψη ότι η σημαντικότητα δεν πρέπει να βασίζεται μόνο στις πληροφορίες του πελάτη, αλλά πρέπει να είναι το αποτέλεσμα της εφαρμογής μιας αναλυτικής μεθόδου (Mobley and Locke, 1970, Blood, 1971, Oliver, 1996).

3. Μια ιεραρχική δομή των διαστάσεων ικανοποίησης θα βοηθούσε στην αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού.

2.1.2 Περιγραφική στατιστική

Η πλέον απλή τεχνική ανάλυσης δεδομένων μιας έρευνας ικανοποίησης είναι ο υπολογισμός των συχνοτήτων των απαντήσεων των πελατών σε συγκεκριμένες ερωτήσεις που θεωρούνται "κρίσιμες". Πιο συγκεκριμένα, ανάλογα με την κλίμακα που χρησιμοποιείται, υπολογίζονται τα ποσοστά των ικανοποιημένων και των δυσαρεστημένων πελατών, τα οποία αποτελούν ένα δείκτη απόδοσης της επιχείρησης. Σε αρκετές περιπτώσεις, ο χαρακτηρισμός και η επιλογή των βαθμίδων ικανοποίησης που αντιπροσωπεύουν ικανοποιημένους ή δυσαρεστημένους πελάτες εξαρτάται από την πολιτική της εταιρείας και τον ανταγωνισμό της αγοράς⁴.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση δεν παραβιάζει την ποιοτική φύση της συλλεγόμενης πληροφορίας, ενώ επιπρόσθετα, όταν είναι διαθέσιμα δεδομένα διαφορετικών χρονικών περιόδων, τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις ακόλουθες αναλύσεις τάσεων (Dutka, 1995):

- απεικόνιση των ποσοστών σε μια χρονολογική σειρά, με στόχο τον προσδιορισμό των διαστάσεων ικανοποίησης στα οποία έχει επιτευχθεί βελτίωση και σε αυτά που πρέπει να δοθεί πρόσθετη προσοχή,
- εφαρμογή στατιστικού ελέγχου υποθέσεων για να εξεταστούν πιθανές αλλαγές στη στάση των πελατών σε σχέση με προηγούμενες χρονικές περιόδους και
- απεικόνιση των δεδομένων σε γραφήματα στατιστικού ελέγχου ποιότητας με προκαθορισμένα όρια διακύμανσης.

Σε περίπτωση ποσοτικών δεδομένων, είναι δυνατός ο υπολογισμός ενός ολικού δείκτη ικανοποίησης, ο οποίος βασίζεται στις απαντήσεις των πελατών για την απόδοση και τη σημαντικότητα των χαρακτηριστικών του προϊόντος. Ο ολικός δείκτης ικανοποίησης CSI έχει τη μορφή ενός σταθμισμένου μέσου (Hill, 1996):

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{CSI} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \bar{b}_i \bar{X}_i \\ \text{με } \bar{b}_i = \frac{1}{M} \sum_{j=1}^M b_{ij} \text{ και } \bar{X}_i = \frac{1}{M} \sum_{j=1}^M x_{ij} \end{array} \right. \quad (2.1)$$

4. Η XEROX χρησιμοποιεί μια 5-βάθμια ποιοτική κλίμακα ικανοποίησης και θεωρεί ικανοποιημένους τους πελάτες που έχουν απαντήσει μια από τις δύο υψηλότερες βαθμίδες (π.χ. απόλυτα ικανοποιημένος και πολύ ικανοποιημένος). Αντίθετα, η AT&T θεωρεί ως ικανοποιημένους μόνο τους πελάτες που έχουν απαντήσει το υψηλότερο επίπεδο της κλίμακας ικανοποίησης (Naumann and Giel, 1995).

όπου X_i και b_i είναι αντίστοιχα η μέση τιμή ικανοποίησης/απόδοσης και της σημαντικότητας του χαρακτηριστικού i , x_i και b_{ij} είναι η άποψη του j πελάτη για την ικανοποίηση/απόδοση και τη σημαντικότητα του χαρακτηριστικού i , n είναι ο αριθμός των χαρακτηριστικών του προϊόντος και M είναι ο συνολικός αριθμός των πελατών.

Σε περίπτωση χρήσης διαφορετικής κλίμακας μέτρησης για τις μεταβλητές x_{ij} και b_{ij} είναι αναγκαία μια διαδικασία κανονικοποίησης των βαρών b_{ij} ή b_i .

Οι μέθοδοι της περιγραφικής στατιστικής δεν είναι σε θέση να αναλύσουν σε βάθος την ικανοποίηση των πελατών, αλλά μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε κατά τη διάρκεια της προκαταρκτικής ανάλυσης, είτε συμπληρωματικά με άλλα ποσοτικά μοντέλα.

2.2 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.2.1 Η έννοια της ποιότητας

Η έννοια ποιότητα είναι άμεσα δεμένη με το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχει η επιχείρηση. Έτσι δεν είναι δυνατόν να μιλάμε για ποιότητα εάν πρώτα δεν έχουμε πλήρως καθορίσει πιο είναι το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση. Ακόμα και στις ημέρες μας αρκετές επιχειρήσεις εξακολουθούν να αποφεύγουν τον προσδιορισμό του προϊόντος τους στη συνολική του διάσταση.

Ένα παράδειγμα ίσως μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τη διαφορετικότητα που μπορεί να έχουν προϊόντα που τις περισσότερες φορές θεωρούνται ίδια.

Η επιχείρηση Α κατασκευάζει πόρτες ασφαλείας σύμφωνα με τις διεθνή προδιαγραφές. Οι πόρτες διατίθενται στους πελάτες στις εγκαταστάσεις της εταιρίας όπου λειτουργεί σχετικός εκθεσιακός χώρος και από τον οποίο οι πελάτες παραλαμβάνουν τις πόρτες.

Η επιχείρηση Β κατασκευάζει πόρτες ασφαλείας σύμφωνα με τις διεθνή προδιαγραφές. Οι πελάτες μπορούν να επισκεφθούν το εκθεσιακό χώρο που βρίσκεται στις εγκαταστάσεις της εταιρίας. Εφόσον αγοράσουν κάποια από τις πόρτες, τότε η εταιρία αναλαμβάνει να τη μεταφέρει στον τόπο εγκατάστασης της εντός 2 εργάσιμων ημερών.

Η επιχείρηση Γ κατασκευάζει πόρτες ασφαλείας σύμφωνα με τις διεθνή προδιαγραφές. Οι πελάτες μπορούν να επισκεφθούν το εκθεσιακό χώρο που βρίσκεται στις εγκαταστάσεις της εταιρίας. Εφόσον αγοράσουν κάποια από τις πόρτες, τότε η εταιρία αναλαμβάνει να τη μεταφέρει στον τόπο εγκατάστασης της εντός 2 εργάσιμων ημερών. Σε περίπτωση βλάβης η επιχείρηση εγγυάται επίσκεψη τεχνικού και αποκατάσταση της βλάβης εντός μίας εργάσιμης μέρας.

Και οι τρεις εταιρίες που αναφέρθηκαν παραπάνω διαθέτουν στην αγορά πόρτες ασφαλείας. Αυτό όμως που αγοράζει ο πελάτης είναι στη πρώτη περίπτωση μία πόρτα, στη δεύτερη μία πόρτα και τη μεταφορά της στη θέση εγκατάστασης της και στη τρίτη μία πόρτα τη μεταφορά της στη θέση εγκατάστασης της και άμεσο service όταν παρουσιαστεί κάποια βλάβη. Μιλάμε

δηλαδή για τρία εντελώς διαφορετικά προϊόντα που για την υλοποίησή τους απαιτούνται διαφορετικά μέσα και άλλος τρόπος οργάνωσης.

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι η έννοια προϊόν συμπεριλαμβάνει κάθε φορά μια σειρά από χαρακτηριστικά, πολλές φορές πέρα από αυτό που μπορεί ο πελάτης να δει τη στιγμή της αγοράς του. Εάν θέλαμε όμως να μιλήσουμε για **ποιότητα προϊόντος** το πρώτο που οφείλουμε να κάνουμε είναι να εξετάσουμε ποιο είναι το συνολικό προϊόν που προσφέρεται στους πελάτες και ποια είναι τα χαρακτηριστικά του.

Ορισμοί της ποιότητας

Παρακάτω παρουσιάζονται μία σειρά ορισμών για τη ποιότητα. Έτσι ποιότητα είναι:

- Το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που άπτονται της ικανότητας τους να ικανοποιούν δηλωμένες απαιτήσεις και απαιτήσεις που εξυπακούονται. (ISO 8402:96).
- Το σύνολο των επιμέρους χαρακτηριστικών της προώθησης, του σχεδιασμού, της κατασκευής και υποστήριξης του προϊόντος και υπηρεσίας, δια μέσου των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία θα ικανοποιήσει τις προσδοκίες των πελατών κατά τη χρήση τους (Feigenbaum).
- Προϊόν και υπηρεσία κατάλληλα για τη χρήση που προορίζονται (Juran).
- Η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη (Oakland).

Ο τελευταίος ορισμός του (John S. Oakland) θεωρείται αντικειμενικά περισσότερο κατανοητός από τους περισσότερους ανθρώπους. Σύμφωνα λοιπόν με τον ορισμό αυτό μπορούμε να λέμε ότι παρέχουμε ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες από τη στιγμή που ικανοποιούμε τις απαιτήσεις των πελατών μας. Ποιες είναι όμως αυτές οι απαιτήσεις;

2.2.2 Δηλωμένες και Δεδομένες απαιτήσεις, Η αθέατη πλευρά της ποιότητας

Οι απαιτήσεις των πελατών διακρίνονται σε:

- Αυτές που δηλώνονται από τους πελάτες και σε
- Αυτές που πάρα πολλές φορές δεν αναφέρονται γιατί θεωρούνται έως δεδομένες.

2.2.3 Αξιοπιστία προϊόντων

Σαν αξιοπιστία ενός προϊόντος ορίζεται η πιθανότητα να εκτελεί μία συγκεκριμένη λειτουργία και κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, χωρίς βλάβη για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. (AGREE, 1957). Εάν ένα προϊόν λειτουργούσε χωρίς ποτέ να υποστεί βλάβη, η αξιοπιστία του θα ήταν 100%. Η αξιοπιστία των προϊόντων συνδέεται άμεσα με τη ποιότητα τους και πολλές φορές οι λέξεις «ποιότητα» και «αξιοπιστία» χρησιμοποιούνται σαν συνώνυμες. Η αξιοπιστία

ενός προϊόντος μπορεί να συνδεθεί με παραμέτρους όπως ο Μέσος Χρόνος Μεταξύ Βλαβών του προϊόντος (MTBF).

2.2.4 Σχεδιασμός της ποιότητας

Η ποιότητα δεν είναι κάτι που απλά συμβαίνει. Είναι κάτι που πρέπει να σχεδιαστεί και να διαχειριστεί με μεγάλη προσοχή. Η δραστηριότητα για τον καθορισμό προϊόντων και διεργασιών που θα ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών, περιλαμβάνει μία σειρά βημάτων όπως:

1. Καθορισμός του ποιοι είναι οι πελάτες (οι αποδέκτες των προϊόντων και υπηρεσιών).
2. Καθορισμός των απαιτήσεων των πελατών (δηλωμένων και προσδοκούμενων).
3. Ανάπτυξη προϊόντων με χαρακτηριστικά που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών.
4. Ανάπτυξη διεργασιών (μεθόδων) οι οποίες είναι σε θέση να παράγουν αυτά τα χαρακτηριστικά των προϊόντων.
5. Υλοποίηση των παραπάνω σχεδίων.

Στο σημείο αυτό και με βάση όσα αναφέρθηκαν παραπάνω θα πρέπει να επισημανθεί ότι η έννοια «ποιότητα» είναι κάτι που μπορεί να διαφοροποιείται στο πέρασμα του χρόνου. Οι απαιτήσεις της αγοράς μεταβάλλονται με ιδιαίτερα γρήγορους ρυθμούς. Έτσι ο προσδιορισμός του τι σημαίνει «ποιότητα προϊόντος» σε κάθε επιχείρηση, είναι κάτι που πρέπει να αποτελεί συνεχώς θέμα έρευνας και ανασκόπησης. Τέλος δε θα ήταν υπερβολή εάν λεγόταν ότι ο καλύτερος τρόπος για να προσεγγιστεί τη ποιότητα είναι να δούμε το προϊόν που διαθέτουμε με τα μάτια των πελατών μας.

2.2.5 Κόστος ποιότητας

Το να παράγει μία επιχείρηση βέβαια προϊόντα υψηλής ποιότητας ή να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες δεν είναι αρκετό. Και αυτό επειδή οφείλουμε να είμαστε ρεαλιστές, άρα να θυμόμαστε πάντοτε ότι η εμπορική επιτυχία ενός προϊόντος δεν οφείλεται μόνο στην άριστη ποιότητα που μπορεί να έχει αλλά στη σχέση μεταξύ ποιότητας και τιμής στην οποία αυτό διατίθεται στην αγορά.

Το κόστος που συνοδεύει τη βελτίωση της ποιότητας ενός προϊόντος θα πρέπει να είναι όχι μόνο βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα, μέσα στις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Και το σημαντικότερο ίσως από όλα είναι ότι η «ποιότητα» ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, δηλαδή η ικανότητα του να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη, πρέπει να μπορεί εύκολα να μεταφραστεί σε αυτό που καταλαβαίνουμε καλύτερα από οτιδήποτε άλλο. Δηλαδή σε Ευρώ (€)!

Τα κόστη που συνδέονται με τη ποιότητα του προϊόντος μπορούν να κατηγοριοποιηθούν όπως φαίνεται παρακάτω:

2.2.6 Κόστη εσωτερικής αστοχίας

Αυτά τα κόστη εμφανίζονται όταν τα αποτελέσματα της εργασίας είναι διαφορετικά από τις επιθυμητές προδιαγραφές του προϊόντος και εντοπίζονται πριν το προϊόν ή η υπηρεσία παραδοθεί στον πελάτη. Μπορεί να αφορούν:

- Ακατάλληλα προϊόντα που δεν μπορούν να επισκευαστούν, χρησιμοποιηθούν ή πουληθούν.
- Κόστος επιδιόρθωσης του προϊόντος.
- Κόστος επανελέγχου του προϊόντος.
- Απώλεια αξίας εάν το προϊόν διατεθεί στην αγορά σε μικρότερη αξία σαν προϊόν κατώτερης ποιότητας.
- Χρόνος που αναλώνεται στις διαδικασίες προσδιορισμού των αιτιών της αστοχίας.

2.2.7 Κόστη εξωτερικής αστοχίας

Αυτά τα κόστη εμφανίζονται όταν τα αποτελέσματα της εργασίας είναι διαφορετικά από τις επιθυμητές προδιαγραφές του προϊόντος και εντοπίζονται αφού το προϊόν η υπηρεσία έχουν παραδοθεί στον πελάτη. Μπορεί να αφορούν:

- Κόστη επισκευής των προϊόντων.
- Κόστη αντικατάστασης των προϊόντων (εφόσον προβλέπεται στις εγγυήσεις).
- Κόστη που σχετίζονται με τη διαχείριση των παραπόνων των πελατών.
- Κόστη που σχετίζονται με τις επιστροφές των προϊόντων (π.χ. μεταφορικά).
- Άλλα κόστη που μπορεί να προβλέπονται στη σύμβαση με τον πελάτη.

2.2.8 Κόστη πρόληψης

Αυτά τα κόστη συνδέονται με τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τη συντήρηση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας (όπως το ISO 9001). Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται:

- Σχεδιασμός, εφαρμογή και συντήρηση του συστήματος ποιότητας.
- Προμήθεια εξοπλισμού δοκιμών και ελέγχων.
- Κόστος εκπαίδευσης /ενημέρωσης προσωπικού.

Όλα τα παραπάνω είναι κόστη που σχετίζονται με τη ποιότητα ή την έλλειψη ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών που διαθέτει μια επιχείρηση. Είναι επίσης κόστη που σχετίζονται άμεσα με το τελικό κόστος διάθεσης των προϊόντων της επιχείρησης. Με βάση τα παραπάνω λοιπόν είναι δείκτες που κάθε επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί σε συνεχή βάση. Και αυτό γιατί πρέπει να υπενθυμιστεί ότι η εμπορική επιτυχία ενός προϊόντος στηρίζεται στη σχέση ποιότητα /τιμή διάθεσης.

2.2.9 Κόστη εκτίμησης

Αυτά τα κόστη συνδέονται με την αξιολόγηση των υλικών που προμηθεύεται η επιχείρηση, των διεργασιών και των προϊόντων (σε όλα τα στάδια παραγωγής τους) ώστε να διασφαλίσει ότι ικανοποιούν της απαιτήσεις της. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται:

- Κόστη ελέγχου και δοκιμών των εισερχόμενων Α' και βοηθητικών υλών, των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων.
- Κόστος επιθεωρήσεων ποιότητας για τον έλεγχο του εάν το σύστημα ποιότητας εφαρμόζεται ικανοποιητικά.
- Κόστος εξακρίβωσης του εξοπλισμού μετρήσεων και δοκιμών.

2.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΟΛΙΚΗ ΠΟΔΤΗΤΑ

Οι πρώτες προσπάθειες μέτρησης και ανάλυσης της ποιότητας επικεντρώθηκαν στην επιθεώρηση συγκεκριμένων απτών χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων του προϊόντος χρησιμοποιώντας μεθόδους στατιστικού ελέγχου ποιότητας και τεχνικές ελέγχου διεργασιών. Η ανάλυση της στάσης του προσωπικού, η ανάπτυξη μεθόδων και τεχνικών υποκίνησης και η έρευνα της ανθρώπινης συμπεριφοράς (εργαζομένων ή πελατών) αναπτύχθηκαν παράλληλα, αλλά ανεξάρτητα από τη διαδικασία ελέγχου των προϊόντων. Επιπρόσθετα, τόσο η έρευνα marketing και η ανάπτυξη νέων προϊόντων, όσο και οι μεθοδολογικές προσεγγίσεις εξυπηρέτησης πελατών επεκτάθηκαν χωρίς κάποια άμεση σύνδεση με τις τυπικές λειτουργίες ποιότητας.

Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** (Total Quality Management) ενοποιεί το σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού που επηρεάζουν την ποιότητα. Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει τη σημαντική αλληλεπίδραση ανάμεσα στις παραδοσιακές λειτουργίες ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών, τη συμπεριφορά και υποκίνηση των εργαζομένων, τις σχέσεις με τους προμηθευτές, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και την παραγωγή (Dutka, 1995).

Η ολική εξυπηρέτηση των πελατών είναι ένα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα ενός προγράμματος ολικής ποιότητας. Σε ένα περιβάλλον ολικής εξυπηρέτησης των πελατών, ο οργανισμός (Stephen and Weimerskirch, 1994):

- παρακολουθεί συστηματικά την απόδοση και αξιοπιστία των υπηρεσιών του,
- συγκρίνει τις επιδόσεις του με τις αντίστοιχες του ανταγωνισμού και αν χρειάζεται προχωρεί στις απαραίτητες αλλαγές και βελτιώσεις των διαδικασιών με τις οποίες λειτουργεί.

Επίσης, το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού αξιοποιεί τις δυνατότητες που του δίνει η εσωτερική οργάνωση των υπηρεσιών του οργανισμού.

Το επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης που τελικά κατορθώνει να παραδώσει ο οργανισμός στον πελάτη ονομάζεται ποιότητα παράδοσης. Η διαφορά μεταξύ της ποιότητας προδιαγραφής και της ποιότητας παράδοσης, αλλά και η συχνότητα με την οποία ο οργανισμός πετυ-

χαίνει να ικανοποιήσει τις υποσχέσεις του, καθορίζει και το επίπεδο αξιοπιστίας του οργανισμού (Δερβιτσιώτης, 1993).

Τα **μοντέλα ολικής ποιότητας** (total quality models) στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών ενός οργανισμού, ενώ μέτρο σύγκρισης επιδόσεων (benchmark) για τον οργανισμό είναι οι επιδόσεις του καλύτερου ανταγωνιστή, σε κάθε κατηγορία αντίστοιχα. Ο υπό βελτίωση οργανισμός πρέπει να ακολουθεί την πρακτική της συνεχούς σύγκρισης με έναν ανταγωνιστή-πρότυπο, την αξιοποίηση της εμπειρίας και ικανοτήτων του προσωπικού, την ενθάρρυνση συνεχούς καινοτομίας προϊόντων και τη συνεχή επικοινωνία-συνεργασία με τους πελάτες και τους προμηθευτές του (Σπανός, 1997).

Τα πιο γνωστά μοντέλα ολικής ποιότητας είναι:

1. Το Ιαπωνικό μοντέλο Deming
2. Το Αμερικανικό βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige.
3. Το Ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας EQA

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για την ανάπτυξη μιας διαδικασίας ολικής ποιότητας, δεδομένου ότι αυτή βασίζεται στις ανάγκες, τις προσδοκίες και γενικότερα τα πρότυπα των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προστιθέμενη αξία των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, σύμφωνα με την προοπτική του πελάτη. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μπορούν να θεωρηθούν ως συγκεκριμένες λύσεις σε προβλήματα των πελατών.

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η έννοια του πελάτη αποκτά μια νέα διευρυμένη διάσταση ώστε να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες (εργαζόμενους).

Τόσο οι όροι της "ποιότητας", όσο και της "ικανοποίησης" δεν προσδιορίζονται με βάση εσωτερικούς κανονισμούς και προδιαγραφές της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλά καθορίζονται από τους ίδιους τους πελάτες, μέσα από μια διαδικασία σύγκρισης εναλλακτικών προϊόντων και ανταγωνιστικών εταιρειών.

2.3.1 Πρότυπα ποιότητας και συστήματα διασφάλισης ποιότητας

Στην περίπτωση που ένας οργανισμός υιοθετεί σαν πρότυπο ένα μοντέλο ολικής ποιότητας, έχει σαν στόχο τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών του, με ρυθμό ταχύτερο από εκείνον του ανταγωνισμού και τη συνεχή επιδίωξη της τελειότητας (pursue of excellence), για τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Harrington Dwayne, 1997).

Με βάση τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως παρουσιάστηκαν στην § 2.2.1, οι ορισμοί της **ποιότητας**, της **διασφάλισης ποιότητας** και των **προτύπων ή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας**, ανάμεσα σε πολλούς άλλους, είναι:

"...Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος που ικανοποιούν εκφρασμένες ανάγκες των πελατών..."

(Jackson and David, 1995)

"...Διασφάλιση ποιότητας είναι όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να αναπτυχθεί επαρκής εμπιστοσύνη ότι το προϊόν ή υπηρεσία θα ικανοποιεί δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας του πελάτη..."

(Σπανός, 1993, Λογοθέτης, 1993)

"...Πρότυπο διασφάλισης ποιότητας είναι το σύνολο των οργανωτικών δομών, αρμοδιοτήτων, διαδικασιών και μέσων που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να διασφαλίσει σταθερό επίπεδο ποιότητας των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών της..."

(Δερβιτσιώτης, 1993, Σπανός, 1997)

Τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας αποτελούν εξέλιξη των Αμερικανικών στρατιωτικών προτύπων AQAP (Allied Quality Assurance Publications). Αργότερα, βασισμένη στα AQAP, δημιουργήθηκε η Βρετανική σειρά προτύπων BS 5750, η οποία το 1987 εξελίχθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organisation for Standardisation) στη σειρά προτύπων ISO 9000. Τα πιο γνωστά πρότυπα διασφάλισης

Πίνακας 2.1: Περιεχόμενα προτύπων της σειράς ISO 9000 (Σπανός, 1993)

ISO 9000 (Γενικό Πρότυπο) Αναφέρεται σε βασικές οδηγίες για διασφάλιση ποιότητας. Καθορίζει κανόνες επιλογής και χρήσης συστημάτων διασφάλισης ποιότητας σε συνδυασμό και με τα επόμενα πρότυπα της σειράς ISO, ενώ αναφέρεται και στην ανάπτυξη, προμήθεια και συντήρηση λογισμικού.

ISO 9001 Μοντέλο διασφάλισης ποιότητας για σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή και παράδοση προϊόντος, καλύπτοντας και το στάδιο της εξυπηρέτησης.

ISO 9004 Διοίκηση ποιότητας και βασικά χαρακτηριστικά συστήματος ποιότητας.

ISO 9004-1 Γενικές οδηγίες διασφάλισης ποιότητας.

ISO 9004-2 Βασικές αρχές διασφάλισης ποιότητας στις υπηρεσίες.

ποιότητας της συγκεκριμένης σειράς⁵ και η αντίστοιχη χρήση τους ανάλογα με το αντικείμενο του οργανισμού, παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.1.

Τα πρότυπα αυτά δεν είναι διαφορετικά μεταξύ τους, ούτε το ένα μπορεί να χαρακτηριστεί καλύτερο από το άλλο, απλά το κάθε ένα είναι υποσύνολο του προηγούμενου του, εφόσον καλύπτουν όλα κοινούς τομείς της παραγωγικής διαδικασίας (Σπανός, 1977).

5. Η CEN (Committee Europeenne de Normalisation) υιοθέτησε τα πρότυπα αυτά με την ονομασία European Norme 29000 (EN 29000).

Η σειρά ISO 9000 δεν είναι η μόνη, αλλά είναι η πλέον γνωστή και διεθνώς αποδεκτή σειρά προτύπων διασφάλισης ποιότητας. Σχετικά πρόσφατα, τα πρότυπα της σειράς επεκτάθηκαν και στη διαχείριση του περιβάλλοντος (ISO 14000).

Παρόλο που η ικανοποίηση του πελάτη είναι η θεμελιώδης αρχή της Ολικής Ποιότητας, τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας δεν καθορίζουν με σαφήνεια τις διαδικασίες μέτρησης και ανάλυσής της. Η παραδοσιακή μέθοδος μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη βασίζεται σε αναφορές πωλητών, αριθμό τηλεφωνημάτων ή παραπόνων που αφορούν στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, ενώ ένας άλλος δείκτης είναι το κόστος αποζημιώσεων ή εγγυήσεων καλής λειτουργίας. Το μειονέκτημα αυτών των μεθόδων είναι ότι αναφέρονται σε προβλήματα που έχουν ήδη συμβεί.

Η σύγχρονη προσέγγιση, στα πλαίσια των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, εστιάζεται στον προσδιορισμό των πραγματικών αναγκών και τη μέτρηση της ικανοποίησης χρησιμοποιώντας συγκεκριμένου τύπου έρευνες πελατών. Αξίζει να αναφερθεί η αυξανόμενη βαρύτητα που δίνεται στη χρήση ποιοτικών μεταβλητών που αφορούν τον οργανισμό ή γενικότερα χαρακτηριστικών του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας (Σπανός, 1997).

2.3.2 Βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige

Το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ καθιέρωσε το 1987 το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige θέλοντας να ηγηθεί μιας εθνικής προσπάθειας αναβάθμισης της ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ο κύριος λόγος της θέσπισης του βραβείου αυτού, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως η απάντηση των ΗΠΑ στην καθιέρωση του Ιαπωνικού βραβείου ποιότητας Deming, ήταν η μείωση του επιπέδου ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων.

Το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige σχεδιάστηκε και εποπτεύεται από το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (National Institute of Standards and Technology) και απονέμεται, σε ετήσια βάση, σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που έχουν διακριθεί στις επιδόσεις τους, όσον αφορά στην ανάπτυξη και υλοποίηση ενός συστήματος παροχής εξαιρετικής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Υπάρχουν τρεις ξεχωριστές κατηγορίες βραβείων, σύμφωνα με τις οποίες διαγωνίζονται οι επιχειρήσεις:

1. Βιομηχανίες
2. Εταιρείες παροχής υπηρεσιών/Δημόσιοι οργανισμοί
3. Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Το μοντέλο στο οποίο βασίζεται το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige, όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.1, συνθέτει διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης ή του οργανισμού με στόχο:

Στρατηγικές και προγράμματα δράσης προσανατολισμένα στον πελάτη και την αγορά



Σχήμα 2.1: Το μοντέλο του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige

- την υλοποίηση στρατηγικών και προγραμμάτων δράσης που είναι προσανατολισμένα στον πελάτη και την αγορά,
- την ενίσχυση της δέσμευσης του οργανισμού στην ποιότητα και
- τη συνεχή βελτίωση του επιπέδου ποιότητας του οργανισμού.

Η αξιολόγηση των επιχειρήσεων πραγματοποιείται με βάση ένα καθορισμένο σύνολο κριτηρίων. Αξίζει να αναφερθεί ότι πριν το 1995 η ικανοποίηση των πελατών αποτελούσε τη σημαντικότερη συνιστώσα, με ένα βάρος 30%. Το συγκεκριμένο έτος, τόσο η δομή, όσο και η βαρύτητα των κριτηρίων αξιολόγησης αναθεωρήθηκε, με αποτέλεσμα τα επιχειρηματικά αποτελέσματα να θεωρούνται εξίσου σημαντικό κριτήριο με την ικανοποίηση των πελατών (βάρος 25%). Οι λόγοι της αναθεώρησης εστιάζονται κυρίως στα εξής σημεία (Czarnecki, 1999):

1. Σε αρκετές περιπτώσεις, η αξιολόγηση του βραβείου δε συμβάδιζε με τα οικονομικά αποτελέσματα και τις μελλοντικές αποδόσεις των επιχειρήσεων, γεγονός που είχε σαν αποτέλεσμα μια έντονα αρνητική δημοσιότητα για την όλη προσπάθεια.

2. Οι επιθεωρητές του βραβείου αξιολογούσαν τη διαδικασία μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών, αλλά δεν είχαν τη δυνατότητα να επικοινωνήσουν άμεσα με τους πελάτες της επιχείρησης.

Πίνακας 2.2: Κριτήρια βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige (Vavra, 1997)

Κατηγορίες εξέτασης	Βαθμοί
1. Ηγεσία	110
1.1 Σύστημα ανώτατης διοίκησης (ηγεσία)	80

1.2 Κοινωνική προσφορά και ευθύνη επιχείρησης	30
2. Στρατηγικός προγραμματισμός	80
2.1 Στρατηγική ποιότητας και προγραμματισμός διαδικασιών της επιχείρησης	40
2.2 Ποιότητα και πλάνα επιδόσεων	40
3. Προσανατολισμός στον πελάτη και την αγορά	80
3.1 Γνώση αγοράς και πελατών	40
3.2 Ικανοποίηση πελατών και διοίκηση σχέσεων με πελάτες	40
4. Ανάλυση και πληροφόρηση	80
4.1 Επιλογή και χρήση δεδομένων και πληροφοριών	25
4.2 Ανάλυση δεδομένων για τις επιδόσεις του ανταγωνισμού	15
4.3 Ανάλυση και χρήση δεδομένων απόδοσης της επιχείρησης	40
5. Ανάπτυξη και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	100
5.1 Διοίκηση και προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	40
5.2 Εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη προσωπικού	30
5.3 Ευημερία και ικανοποίηση προσωπικού	30
6. Διοίκηση διαδικασιών	100
6.1 Διοίκηση διαδικασιών παραγωγής και παράδοσης προϊόντων και υπηρεσιών	60
6.2 Διοίκηση διοικητικών διαδικασιών και υποστηρικτικών υπηρεσιών	20
6.3 Διοίκηση προμηθειών και συνεργασιών	20

Κατηγορίες εξέτασης	Βαθμοί
7. Επιχειρησιακά αποτελέσματα	450
7.1 Αποτελέσματα ικανοποίησης πελατών	130
7.2 Οικονομικά αποτελέσματα	130
7.3 Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού	35
7.4 Αποτελέσματα προμηθευτών και συνεργατών	25
7.5 Επίτευξη στόχων επιχείρησης	130
Σύνολο	1000

Το αναθεωρημένο σύνολο των κριτηρίων του βραβείου Malcolm Baldrige όπως ισχύει από το 1997 ως σήμερα παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.2. Το άθροισμα των βαθμών αξιολόγησης ανέρχεται σε 1.000 μονάδες, ενώ οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που βραβεύονται πετυχαίνουν συνήθως μια βαθμολογία 600-700 μονάδες.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο Πίνακας 2.2 περιλαμβάνει τις βασικές κατηγορίες αξιολόγησης των επιχειρήσεων, οι οποίες αναλύονται σε ένα μεγάλο αριθμό επιμέρους υποκριτηρίων. Για παράδειγμα, το κριτήριο 3.1 (γνώση αγοράς και πελατών) αναλύεται στα ακόλουθα υποκριτήρια:

- 3.1.1 Διαδικασία καθορισμού των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών
- 3.1.2 Τρόπος προσδιορισμού των μελλοντικών αναγκών των πελατών
- 3.1.3 Διαδικασία αξιολόγησης και βελτίωσης των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών.

Η σημαντικότερη προσφορά και το βασικό πλεονέκτημα που προσφέρει το βραβείο Malcolm Baldrige στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι η εγκατάσταση και εφαρμογή ενός συστήματος αυτοαξιολόγησης, το οποίο εκτιμά σε τακτά χρονικά διαστήματα, κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες και διαδικασίες.

Το βραβείο Malcolm Baldrige δεν προτείνει κάποιες συγκεκριμένες μεθόδους και τεχνικές για βελτίωση του επιπέδου ποιότητας της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει η ίδια η εταιρεία να επιλέξει τα κατάλληλα για αυτήν εργαλεία και να δικαιολογήσει ταυτόχρονα την επιλογή αυτή. Έτσι, για παράδειγμα, η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών μπορεί να υλοποιηθεί με οποιαδήποτε ποσοτική μέθοδο ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας ικανοποίησης.

2.3.3 Ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας – European Foundation for Quality Management (EFQM) ιδρύθηκε το 1988 από την Ευρωπαϊκή Ένωση, με στόχο τη διασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, μέσω της βελτίωσης της εξυπηρέτησης πελατών και της βελτίωσης του κλίματος ποιότητας.



Σχήμα 2.2: Τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας

Μέσα στο προηγούμενο πλαίσιο, το EFQM ανέπτυξε και εποπτεύει από το 1990 το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας (EQA), το οποίο αποτελεί ένα πρότυπο αυτοαξιολόγησης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και οργανισμών. Το μοντέλο βασίζεται σε 9 κύρια κριτήρια (Σχήμα 2.2), τα οποία καλύπτουν όλο το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και διαδικασιών.

Πιο συγκεκριμένα, το EQA συνδέει την ικανοποίηση του πελάτη με τα υπόλοιπα κριτήρια ως εξής (Σπανός, 1993, 1997, De Raad, 1996):

"Η ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction), η ικανοποίηση των εργαζομένων (employee satisfaction) και η θετική επίδραση στο κοινωνικό σύνολο (impact on society) επιτυγχάνονται με την ηγεσία, η οποία καθοδηγεί την πολιτική και στρατηγική της εταιρείας, το ανθρώπινο δυναμικό, τη χρήση των πόρων και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών, οδηγώντας τελικά τον οργανισμό σε απόλυτη υπεροχή με βάση τα επιχειρηματικά αποτελέσματά του.."

Η σημασία του μοντέλου στην ικανοποίηση των πελατών φανερώνεται επίσης και από τον υψηλότερο βαθμό σημαντικότητας (20%) που έχει το συγκεκριμένο κριτήριο. Οι συντελεστές βαρύτητας για το σύνολο των κριτηρίων του μοντέλου παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.2 .

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας βασίζεται στο συγκεκριμένο μοντέλο και έχει καθιερωθεί από το EFQM από το 1991. Η επίδοση του οργανισμού για κάθε ένα από τα εννέα κριτήρια και υποκριτήρια του μοντέλου βαθμολογείται και η αθροιστική βαθμολογία αποτελεί μια ένδειξη ακρίβειας για το επίπεδο ποιότητας του οργανισμού⁶.

Το βραβείο δημιουργήθηκε για να προάγει το ενδιαφέρον και τα οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αποτελεί ουσιαστικά μια απάντηση στο αμερικανικό βραβείο Malcolm Baldrige. Παρουσιάζεται κατά τη διάρκεια του ετήσιου συμποσίου της Ευρωπαϊκής Διοίκησης Ποιότητας (European Quality Management Forum) που διοργανώνεται από το EFQM, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι από το 1995 υπάρχει ειδική κατηγορία για οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

2.3.4 Μοντέλο ιδεώδους σημείου

Η αρχή του ιδεώδους σημείου (ideal point) είναι μια από τις πλέον απλές προσεγγίσεις συγκριτικής ανάλυσης προτύπων στο χώρο του marketing. Βασίζεται σε μια διαδικασία σύγκρισης των χαρακτηριστικών του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας με την απόδοση κάποιου "ιδανικού" προϊόντος, όπως αυτό καθορίζεται από τους πελάτες.

Η εκτίμηση της άποψης π.χ. ενός καταναλωτή για την ποιότητα ενός προϊόντος, σε σύγκριση με το ιδανικό αυτό προϊόν που προσφέρει την συγκεκριμένη υπηρεσία, δίνεται από την ακόλουθη εξίσωση (Ginter, 1974):

$$Q_j = 100 - \sum_{i=1}^n P_{ij} \left| E_{ij} - I_i \right| \quad (2.1)$$

όπου Q_j είναι η άποψη ποιότητας για το προϊόν j , P_{ij} είναι η πιθανότητα το προϊόν j να έχει

6. Η άριστη δυνατή βαθμολογία είναι 1.000 μονάδες, ενώ η τελική βαθμολογία μεγαλύτερη από 500 μονάδες θεωρείται υψηλή και προσδιορίζει πολύ γνωστούς και επιτυχείς ευρωπαϊκούς οργανισμούς.

το χαρακτηριστικό i , E_{ij} είναι η εκτίμηση της απόδοσης της υπηρεσίας j για το χαρακτηριστικό i , l_i είναι το ιδανικό επίπεδο του χαρακτηριστικού i και n είναι ο συνολικός αριθμός των χαρακτηριστικών ποιότητας του εξεταζόμενου προϊόντος.

Για την εφαρμογή του μοντέλου αυτού, με βάση την εξίσωση (2.1), θα πρέπει να τονισθούν ιδιαίτερα τα εξής σημεία (Oliver, 1996):

- ◆ Γίνεται η υπόθεση ότι ο καταναλωτής είναι σε θέση να καθορίσει τις πιθανότητες P_{ij} και ότι όλα τα χαρακτηριστικά ποιότητας έχουν τον ίδιο βαθμό σπουδαιότητας.
- ◆ Η απόλυτη τιμή στην εξίσωση (2.1) εξασφαλίζει την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων σε περίπτωση χαρακτηριστικών ποιότητας, τα οποία αποτελούν μη-μονότονα κριτήρια.
- ◆ Η εκτίμηση ποιότητας Q_i , ορίζεται στο διάστημα $[0, 100]$ και μόνο στην περίπτωση που το εξεταζόμενο προϊόν έχει ιδανικά επίπεδα απόδοσης για όλα τα χαρακτηριστικά του έχουμε $Q_i = Q_{ideal} = 100$.
- ◆ Για τις εκτιμήσεις των καταναλωτών χρησιμοποιούνται ποσοτικοποιημένες ποιοτικές κλίμακες της εξής μορφής:

(Eij) Η απόδοση του προϊόντος j για το χαρακτηριστικό i :

Χαμηλή Υψηλή

(li) Η απόδοση του ιδανικού προϊόντος για το χαρακτηριστικό i :

Χαμηλή Υψηλή

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της ικανοποίησης, όπου το συγκεκριμένο μοντέλο εστιάζεται στη συμπεριφορά των καταναλωτών, είναι δυνατό να γίνει η υπόθεση ότι ο πελάτης έχει ήδη παρατηρήσει το επίπεδο απόδοσης του προϊόντος και έτσι γνωρίζει με βεβαιότητα αν το συγκεκριμένο προϊόν διαθέτει ένα χαρακτηριστικό ποιότητας ($P_{ij}=1$). Στην περίπτωση αυτή η εξίσωση (2.1) γίνεται (Jan-Benedict and Steenkamp, 1990):

$$Q_j = 100 - \sum_{i=1}^n |E_{ij} - l_i| \quad (2.2)$$

Όπως αναφέρουν και οι Cadotte et al. (1987), το ιδανικό προϊόν μπορεί να είναι είτε ένα φανταστικό προϊόν που αντικατοπτρίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, είτε το κυρίαρχο από άποψη ποιότητας προϊόν στην αγορά, το οποίο αποτελεί το πρότυπο σύγκρισης για τους πελάτες.

2.3.5 Μοντέλο Servqual

Το μοντέλο Servqual (Parasuraman et al., 1985, 1988, 1991, 1994, Zeithaml et al., 1992) αποτελεί μια επέκταση της προσέγγισης του ιδεώδους σημείου, δεδομένου ότι εστιάζεται στη συγκριτική ανάλυση των προσδοκιών των πελατών με τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Το μέτρο εκτίμησης της ποιότητας των υπηρεσιών δίνεται από την εξίσωση:

$$G_j = \sum_{i=1}^n w_i (E_{ij} - I_i)$$

όπου G_j είναι το "χάσμα" (διαφορά) ποιότητας της εταιρείας j από την "εξαιρετική" εταιρεία, w_i είναι το επίπεδο σημαντικότητας της i διάστασης ικανοποίησης, E_{ij} είναι η αντίληψη της απόδοσης της εταιρείας j για τη διάσταση i , I_i είναι η προσδοκία του εξαιρετικού επιπέδου απόδοσης της διάστασης i και n είναι ο συνολικός αριθμός των διαστάσεων ικανοποίησης.

Το μοντέλο Servqual (Service quality) περιλαμβάνει 5 καθορισμένες διαστάσεις και 22 επιμέρους υποκριτήρια ικανοποίησης, που εστιάζονται κυρίως στην αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών και όχι σε καταναλωτικά και βιομηχανικά προϊόντα. Κατά την εφαρμογή θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής σημεία:

- Για τη συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων χρησιμοποιείται ένα προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλαμβάνει τα εξής μέρη:

- 1 Μέτρηση των προσδοκιών του πελάτη με βάση το εξαιρετικό επίπεδο μιας διάστασης ικανοποίησης (I_i).
- 2 Μέτρηση της σημαντικότητας των διαστάσεων ικανοποίησης (w_i).
- 3 Εκτίμηση της αντίληψης του πελάτη για την προσφερόμενη υπηρεσία για κάθε διάσταση ικανοποίησης (E_{ij}).

- Τόσο οι προσδοκίες I_i όσο και η αντίληψη του πελάτη E_{ij} , μετρώνται με χρήση είτε μιας κλίμακας Likert της μορφής:

(E_{ij}) Το επίπεδο απόδοσης της εταιρείας j για τα χαρακτηριστικό i είναι υψηλό:

Διαφωνώ 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ
 απόλυτα απόλυτα

(li) Μια "εξαιρετική" εταιρία έχει υψηλό επίπεδο απόδοσης για το χαρακτηριστικό i:

Διαφωνώ Συμφωνώ
απόλυτα απόλυτα

είτε με τις ποσοτικοποιημένες ποιοτικές κλίμακες του μοντέλου ιδεώδους σημείου (βλ. § 2.3.4). Όπως γίνεται αντιληπτό, η "εξαιρετική" εταιρεία δεν έχει κατ' ανάγκη το υψηλότερο επίπεδο απόδοσης για το σύνολο των διαστάσεων ποιότητας.

- Η εκτίμηση των βαρών των διαστάσεων ικανοποίησης (wi) πραγματοποιείται ζητώντας από τους πελάτες να κατανεύμουν 100 βαθμούς σημαντικότητας στις διαστάσεις αυτές.

- Με βάση τα προηγούμενα, το "χάσμα" ποιότητας Gj είναι ένας κανονικοποιημένος δείκτης σε διάστημα που εξαρτάται από τις βαθμίδες και την ποσοτικοποίηση της κλίμακας που χρησιμοποιείται.

Παρ' όλες τις ομοιότητες με την προσέγγιση του ιδεώδους σημείου, θα πρέπει να τονισθεί ότι το μοντέλο Servqual, εστιάζεται στην εκτίμηση του "χάσματος" ποιότητας το οποίο μπορεί να πάρει είτε θετικές είτε αρνητικές τιμές (Oliver, 1996).

Οι κριτικές στο συγκεκριμένο μοντέλο ποικίλουν και αφορούν είτε στην αδυναμία εφαρμογής του σε τομείς άλλους εκτός από την μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών (Hill, 1996), είτε στο σαφή και αξιόπιστο προσδιορισμό του εξαιρετικού επιπέδου απόδοσης (Gronin and Taylor, 1992, 1994, Teas, 1993, 1994), είτε ακόμη στην ταύτιση της ικανοποίησης με την ποιότητα των υπηρεσιών (Bitner and Hubbert, 1994).

2.4 ΜΟΝΤΕΛΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

2.4.1 Γενικά στοιχεία συμπεριφοράς και ψυχολογίας καταναλωτή

Η προσέγγιση της ψυχολογίας και της ανάλυσης της συμπεριφοράς του πελάτη βασίζεται στην υπόθεση ότι η ικανοποίηση είναι μια νοητική κατάσταση του πελάτη. Η εκτίμηση της απόδοσης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας (ή κάποιων χαρακτηριστικών τους) είναι αρκετά υποκειμενική και για αυτό το λόγο πρέπει να συνδεθεί με κάποια πρότυπα σύγκρισης.

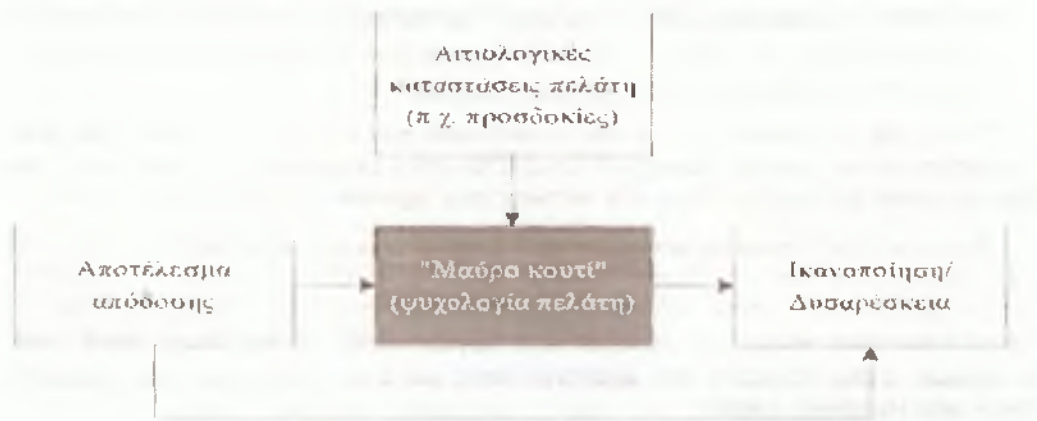
Το γενικευμένο μοντέλο της ανάλυσης συμπεριφοράς του καταναλωτή θεωρεί την ψυχολογία του καταναλωτή ως ένα "μαύρο κουτί", το οποίο μεσολαβεί ανάμεσα στην αξιολόγηση της απόδοσης του προϊόντος και της ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας του πελάτη (Σχήμα 2.3). Τα διάφορα μοντέλα συμπεριφοράς του καταναλωτή προσπαθούν να περιγράψουν και να εξηγήσουν τι ακριβώς συμβαίνει σε αυτό το "μαύρο κουτί" (Oliver, 1997).

Σημαντική ερευνητική προσπάθεια εστιάζεται στον καθορισμό των προτύπων σύγκρισης που χρησιμοποιούν οι πελάτες προκειμένου να εκτιμήσουν την ικανοποίησή τους από κάποιο

προϊόν ή υπηρεσία (Woodruff et al., 1993, Treece, 1992, Bennett and Hymowitz, 1989). Τα πρότυπα αυτά σύγκρισης διακρίνονται στις εξής βασικές κατηγορίες:

1. **Προσδοκίες:** Οι προσδοκίες αντιπροσωπεύουν την εκτίμηση των πελατών για την απόδοση που θα έχει ένα προϊόν.

2. **Ιδεώδης απόδοση:** Το συγκεκριμένο πρότυπο σύγκρισης αναφέρεται στις επιθυμίες του πελάτη για την απόδοση που πρέπει να έχει το προϊόν.



Σχήμα 2.3: Γενικευμένο μοντέλο ψυχολογίας καταναλωτή (Oliver, 1997)

3. **Ανταγωνισμός:** Οι πελάτες ενδέχεται να υιοθετήσουν ως πρότυπο σύγκρισης την απόδοση ομοειδών ανταγωνιστικών προϊόντων.

4. **Άλλες κατηγορίες προϊόντων:** Όμοια με την προηγούμενη κατηγορία, υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που οι πελάτες επιλέγουν ως πρότυπο σύγκρισης την απόδοση προϊόντων που ανήκουν σε τελείως διαφορετικές κατηγορίες.

5. **Υποσχέσεις marketing:** Το πρότυπο αυτό σύγκρισης αφορά στις υποσχέσεις που δίνονται από τον πωλητή, τη διαφήμιση ή οποιαδήποτε άλλη μορφή επικοινωνίας ανάμεσα στον πελάτη και την εταιρεία.

6. **Νόρμες επιχειρήσεων:** Οι νόρμες που είτε καθορίζονται από τις ίδιες τις εταιρείες, είτε ισχύουν για το σύνολο της συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πρότυπα σύγκρισης από τους πελάτες.

Οι πρώτες εφαρμογές συγκριτικών μοντέλων ικανοποίησης (comparative moments of satisfaction), με βάση κάποιο από τα προηγούμενα πρότυπα σύγκρισης, αναφέρονται στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Porter, 1961, Locke, 1969, Ilgen, 1971, Ilgen and Hamstra, 1972).

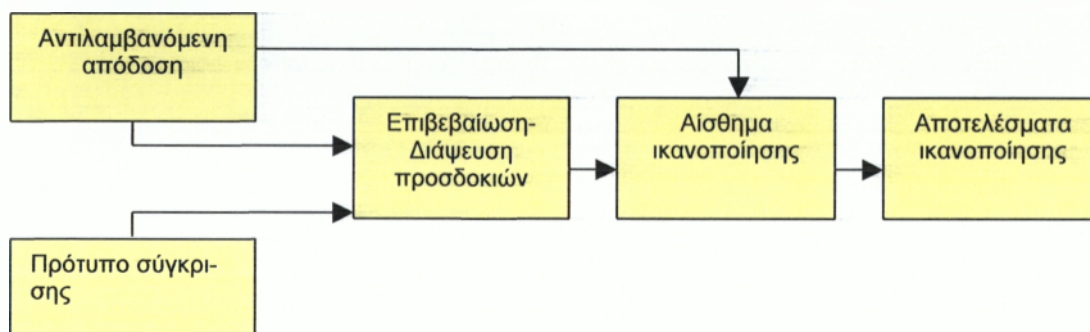
Η προσέγγιση της ανάλυσης της συμπεριφοράς και της ψυχολογίας του καταναλωτή για το πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη βασίζεται στις σημαντικότερες θε-

ωρίες της κοινωνικής ψυχολογίας⁷, όπως η θεωρία προσαρμογής (adaptation theory) του Helson, η θεωρία της ασυμφωνίας (contrast theory), η θεωρία της γνωστικής διαφωνίας (cognitive dissonance theory) του Festinger, κλπ.

2.4.2 Μοντέλο Oliver

Σύμφωνα με την προσέγγιση του Oliver (Oliver, 1977, 1980, Swan and Travick, 1981, Churchill and Suprenant, 1982), η ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως μια ευχάριστη μεταγοραστική εμπειρία από ένα προϊόν ή υπηρεσία, δεδομένης της προ-αγοραστικής προσδοκίας του πελάτη. Όπως γίνεται αντιληπτό, κυρίαρχο ρόλο στο συγκεκριμένο μοντέλο παίζει η διαδικασία σύγκρισης του πελάτη με βάση τις προσδοκίες που αυτός έχει. Για αυτό το λόγο η προσέγγιση του Oliver ονομάζεται και ως **μοντέλο διάψευσης προσδοκίας** (expectancy disconfirmation model).

Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 2.4, η επιβεβαίωση ή διάψευση των προσδοκιών πραγματοποιείται με βάση την απόδοση του προϊόντος που αντιλαμβάνεται ότι έχει ο πελάτης και κάποιο πρότυπο σύγκρισης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η **αντιλαμβανόμενη απόδοση** (perceived performance) μπορεί να διαφέρει σημαντικά από την **πραγματική απόδοση** (actual performance) του προϊόντος. Η επιβεβαίωση ή διάψευση των προσδοκιών δημιουργεί ένα θετικό ή αρνητικό αίσθημα ικανοποίησης, το οποίο είναι υπεύθυνο για το τελικό αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής (βαθμός ικανοποίησης /δυσαρέσκειας πελάτη).



Σχήμα 2.4: Μοντέλο διάψευσης προσδοκίας (Woodruff and Gardial, 1996)

Κατά τη διαδικασία της σύγκρισης της αντιλαμβανόμενης απόδοσης του προϊόντος με τις προσδοκίες του πελάτη, εκτός από το πρότυπο σύγκρισης που χρησιμοποιείται, σημαντικό ρόλο παίζει και η ζώνη αδιαφορίας⁸ (zone of indifference). Η ζώνη αδιαφορίας καθορίζει το διάστημα της απόδοσης του προϊόντος που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη. Σε

7. Αναλυτική ανασκόπηση και κριτική της χρήσης των θεωριών αυτών στο πρόβλημα της ικανοποίησης του πελάτη γίνεται από τον Yi (1991).

8. Σε αρκετές θεωρίες της κοινωνικής ψυχολογίας, η ζώνη αδιαφορίας ονομάζεται και εύρος αποδοχής.

περίπτωση που η απόδοση του προϊόντος δεν ανήκει σε αυτή τη ζώνη αδιαφορίας, η διάψευση των προσδοκιών μπορεί να είναι είτε θετική (η απόδοση υπερβαίνει τις προσδοκίες), είτε αρνητική (η απόδοση είναι χειρότερη από τις προσδοκίες).

Αρκετές ερευνητικές προσπάθειες έχουν επικεντρωθεί στη μέτρηση των προσδοκιών του πελάτη, (Feather, 1982, Achrol and Stern, 1988, Oliver, 1980, 1981, Oliver and Bearden, 1985, Oliver and Winer, 1987, Oliver and DeSarbo, 1988).

Τέλος, όσον αφορά στην εφαρμογή του μοντέλου του Oliver σε περιπτώσεις ερευνών ικανοποίησης, θα πρέπει να σημειωθούν τα εξής:

1. Τα δεδομένα συλλέγονται με τη χρήση ποσοτικοποιημένων ποιοτικών κλιμάκων (π.χ. κλίμακες Likert), συνήθως στο διάστημα 0 -10 ή 1-10.
2. Οι σχέσεις ανάμεσα στις παραμέτρους του μοντέλου (Σχήμα 2.4) ελέγχονται με τη βοήθεια κλασικών στατιστικών μεθόδων (ανάλυση διασποράς, ανάλυση συσχετίσεων), δεδομένου ότι θεωρούνται τυχαίες μεταβλητές.
3. Με βάση το Σχήμα 2.4 είναι δυνατό να μορφοποιηθεί ένα σύνολο γραμμικών στοχαστικών εξισώσεων, οι παράμετροι των οποίων υπολογίζονται με μεθόδους στατιστικής εκτιμητικής (π.χ. μέγιστη πιθανοφάνεια).

2.4.3 Άλλα μοντέλα συμπεριφοράς καταναλωτή

Μια αρκετά σημαντική κατηγορία μοντέλων της κοινωνικής ψυχολογίας είναι οι **θεωρίες υποκίνησης** (motivation theories). Οι πρώτες ερευνητικές προσπάθειες των θεωριών αυτών εστιάζονται στον καθορισμό και την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών (Murray, 1938, McClelland, 1961, Kassarian, 1971, Horton, 1974).

Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow (Maslow, 1943) αποτελεί την πλέον διαδεδομένη θεωρία, στα πλαίσια της συγκεκριμένης προσέγγισης, σύμφωνα με την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ταξινομηθούν με την ακόλουθη σειρά:

1. Φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες (physiological needs)
2. Ανάγκες για ασφάλεια (safety needs)
3. Ανάγκες αγάπης ή κοινωνικές ανάγκες (love needs)
4. Ανάγκες εκτίμησης (esteem needs)
5. Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (need for self-actualization)

Εναλλακτικές κατηγοριοποιήσεις και ιεραρχήσεις των ανθρώπινων αναγκών έχουν προταθεί από τους MacClelland (1961), Alderfer (1972), Alderfer et al. (1974), Herzberg et al. (1959).

Η συνεισφορά των θεωριών υποκίνησης στην ανάλυση της ικανοποίησης πελατών εστιάζεται κυρίως στη δυνατότητα τμηματοποίησης του συνόλου των πελατών σε χαρακτηριστικές ομάδες, αλλά και στον καθορισμό των κρίσιμων διαστάσεων ικανοποίησης (Swan and Combs, 1976, Maddox, 1981). Επιπρόσθετα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι κυριότερες εφαρμογές της συγκεκριμένης προσέγγισης αφορούν στην ανάλυση της ικανοποίησης των εργαζο-

μένων (Herzberg , 1959, 1966, 1968) και όχι των εξωτερικών πελατών επιχειρήσεων και οργανισμών.

Η **θεωρία της δικαιοσύνης** (equity theory) αποτελεί μια άλλη εναλλακτική προσέγγιση από το χώρο της συμπεριφοράς του καταναλωτή, ο Homans, ένας από τους πρωτοπόρους της συγκεκριμένης προσέγγισης διατύπωσε το "νόμο της δικαιοσύνης", ο οποίος περικλείει την ουσία της θεωρίας:

"...Η ανταμοιβή ενός ατόμου στις συναλλαγές του με άλλους θα πρέπει να είναι ανάλογη της επένδυσης που έχει πραγματοποιήσει .. "

(Homans ,1961)

Τόσο η «ανταμοιβή», όσο και η «επένδυση» αναφέρονται με τη γενικότερη έννοια του όρου⁹. Έτσι, στο πρόβλημα της ικανοποίησης, η ανταμοιβή του πελάτη μπορεί να πάρει τη μορφή της απόδοσης ενός προϊόντος, ή των χαρακτηριστικών του. Όμοια, η επένδυση αφορά κόπο, χρόνο, χρήμα ή γενικότερη προσπάθεια που έχει καταβάλλει ο πελάτης για την αγορά ή τη χρήση του συγκεκριμένου προϊόντος.

Σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης, η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης ανταμοιβών και επενδύσεων του πελάτη σε σχέση με:

- τις προσδοκίες ή τις προβλέψεις του,
- τις ανταμοιβές και τις επενδύσεις της εταιρείας ή του πωλητή και
- τις ανταμοιβές και τις επενδύσεις άλλων καταναλωτών.

Σημαντικός αριθμός δημοσιεύσεων αφορά στην εφαρμογή της συγκεκριμένης θεωρίας στο πρόβλημα της ανάλυσης της συμπεριφοράς του πελάτη (Fisk and Coney, 1982, Huppertz et al., 1978, Huppertz, 1979, Mowen and Grove, 1983, Brackner and Adsit, 1986, Martins and Monroe, 1994, Goodwin and Ross, 1990, Lapidus and Pinkerton, 1955), ενώ σε αρκετές περιπτώσεις η θεωρία της δικαιοσύνης συνδυάζεται με τη διάψευση ή επιβεβαίωση των προσδοκιών του πελάτη (Oliver and DeSarbo, 1988, Fisk and Young, 1985) .

Τέλος, μια σχετικά νέα προσέγγιση της κοινωνικής ψυχολογίας είναι η **θεωρία της μετάνοιας** (regret theory), η οποία βασίζεται στην υπόθεση ότι ο καταναλωτής συγκρίνει με βάση γεγονότα και καταστάσεις που δεν έχουν συμβεί, αλλά θα μπορούσαν να συμβούν (Bell, 1980, Loomes and Sugden, 1982). Πιο συγκεκριμένα, ένας πελάτης μετανιώνει για την αγορά ενός προϊόντος διότι θα μπορούσε να είχε αγοράσει ένα άλλο ανταγωνιστικό προϊόν, ή ακόμη να μην είχε πραγματοποιήσει τη συγκεκριμένη αγορά.

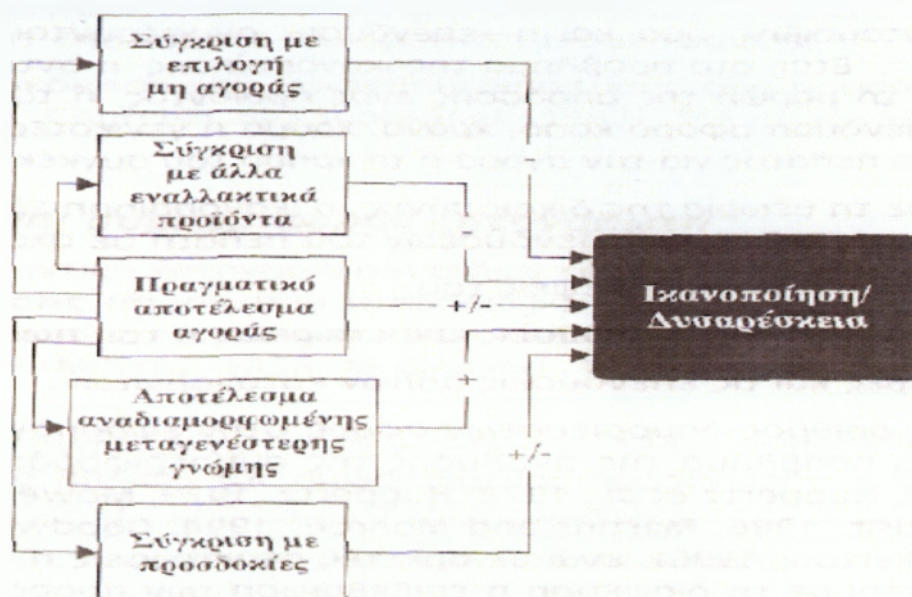
Ο καθορισμός των προτύπων σύγκρισης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο ο πελάτης υπολογίζει τι θα συνέβαινε, βασίζεται κυρίως:

- σε προσωπικές παρατηρήσεις μετά την αγορά,

9. Για παράδειγμα, αν ένας καταναλωτής πληρώνει 0.30 € για μια κανονική λάμπα φωτισμού, με αναμενόμενη διάρκεια ζωής 1.000 ώρες και 0.90 € για μια λάμπα διάρκειας, τότε αναμένει η διάρκεια ζωής της λάμπας διάρκειας να είναι τουλάχιστον 3.000 ώρες λειτουργίας.

- στην εμπειρία (προσωπική ή μέσω άλλων καταναλωτών) ανταγωνιστικών προϊόντων
- σε προσομοίωση (υποθέσεις για το τι θα συνέβαινε σε "φανταστικές" καταστάσεις).

Η επίδραση του αποτελέσματος της σύγκρισης αυτής στην ικανοποίηση του πελάτη παρουσιάζεται αναλυτικά στο Σχήμα 2.5.



Σχήμα 2.5: Επίδραση μετάνοιας στην ικανοποίηση του πελάτη (Oliver, 1997)

Η θεωρία της μετάνοιας αποτελεί μια από τις νεότερες ερευνητικές κατευθύνσεις της συμπεριφοράς του καταναλωτή που προσεγγίζει το πρόβλημα της ικανοποίησης των πελατών, ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι εφαρμογές της συνδυάζονται αρκετές φορές οι με μοντέλα επιλογής του marketing (Harrison and March, 1984, Bolinger et al., 1994, Roese, 1994, Roese and Olson, 1993).

2.5 ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

2.5.1 Καταναλωτική πίστη

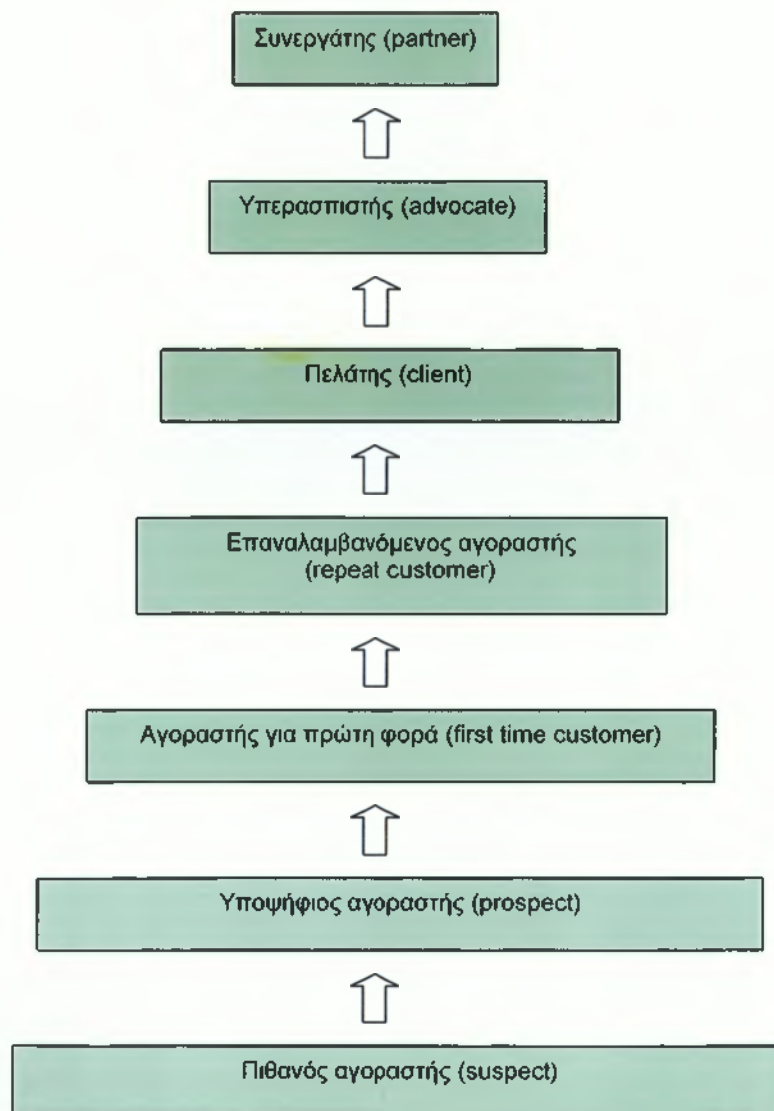
Η μέτρηση της **πίστης** (loyalty) ενός συνόλου καταναλωτών είτε για μια επιχείρηση, είτε για τα προϊόντα και υπηρεσίες που αυτή διαθέτει οφείλεται στην αδυναμία αρκετές φορές του βαθμού ικανοποίησης πελατών να αποτελέσει έναν αξιόπιστο δείκτη για την απόδοση ή το επίπεδο ποιότητας της εταιρείας αυτής, ιδίως σε συνθήκες ισχυρού ανταγωνισμού (Stewart, 1995). Η ικανοποίηση είναι βασική προϋπόθεση για την πίστη ενός συνόλου πελατών, αλλά δεν αποτελεί ικανή συνθήκη (Vandermerwe, 1996).

Μέχρι τη δεκαετία του 1970, η μέτρηση της πίστης των καταναλωτών βασίστηκε σε κλασικές στατιστικές μεθόδους ανάλυσης δεδομένων επαναλαμβανόμενων αγορών και επιλογής συγκεκριμένης μάρκας προϊόντων και υπηρεσιών (Bass, 1974, Newman and Werbel, 1973). Πιο συγκεκριμένα, ο Oliver (1996) δίνει τον ακόλουθο ορισμό:

"...Η πίστη είναι μια ισχυρή δέσμευση των πελατών ότι θα επαναλάβουν την αγορά ή θα συνεχίσουν να είναι πελάτες ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στο μέλλον, ανεξάρτητα από επιρροές διάφορων καταστάσεων ή προσπάθειες του marketing που έχουν ως στόχο την αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών..."

Οι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την πίστη των καταναλωτών είναι η αφοσίωση στο προϊόν και ο βαθμός των επαναλαμβανόμενων αγορών (Dick and Basu, 1994). Ειδικά για την αφοσίωση στο προϊόν, θα πρέπει να αναφερθεί ότι βασίζεται στο βαθμό προτίμησης, αλλά και στην αντίληψη των πελατών για τη διαφοροποίηση του συγκεκριμένου προϊόντος. Με βάση τις προηγούμενες υποθέσεις είναι δυνατή η κατηγοριοποίηση των πελατών ανάλογα με τον βαθμό της καταναλωτικής τους πίστης.

Η καταναλωτική πίστη δεν είναι μια σταθερή και μονοδιάστατη κατάσταση, αλλά αποτελεί μια διαδικασία με διάφορα στάδια, η οποία εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου. Τα βασικά αυτά επίπεδα καταναλωτικής πίστης παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.6 και είναι (Griffin, 1995):



Σχήμα 2.6: Διαδοχικά στάδια καταναλωτικής πίστης

1 Πιθανοί αγοραστές: Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στο σύνολο των αγοραστών του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Οι πιθανοί αγοραστές μπορεί να είναι άτομα που δε γνωρίζουν τον οργανισμό, ή δεν έχουν ακόμη και την προδιάθεση για να πραγματοποιήσουν μια ενέργεια αγοράς.

2 Υποψήφιοι αγοραστές: Το σύνολο αυτό αφορά στους δυνητικούς πελάτες, οι οποίοι ενώ νιώθουν μια έλξη για τον οργανισμό, δεν έχουν προχωρήσει ακόμη σε ενέργειες αγοράς των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας.

3 Αγοραστές: Στο σύνολο αυτό συμπεριλαμβάνονται πελάτες οι οποίοι έχουν αγοράσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του οργανισμού (μια ή περισσότερες φορές), αλλά δεν παρουσιάζουν κανένα αίσθημα καταναλωτικής πίστης.

4 Πελάτες: Η κατηγορία αυτή αφορά το σύνολο των ατόμων που αγοράζει όλα τα προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρείας, σε περίπτωση ύπαρξης συγκεκριμένης ανάγκης.

5 Υπερασπιστές: Οι συγκεκριμένοι πελάτες όχι μόνο αγοράζουν όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες του οργανισμού, αλλά ενθαρρύνουν και άλλους να αγοράσουν από την επιχείρηση αυτή.

6 Συνεργάτες: Η συνεργασία είναι η ισχυρότερη σχέση που μπορεί να αναπτυχθεί ανάμεσα στον οργανισμό και το σύνολο των πελατών, δεδομένου ότι κρίνεται αμοιβαία ωφέλιμη και από τα δύο μέλη.

Εναλλακτικοί τρόποι καθορισμού των επιπέδων της καταναλωτικής πίστης προεκτείνονται επίσης από το χώρο της ανάλυσης συμπεριφοράς καταναλωτή και της κοινωνικής ψυχολογίας (Crosby and Taylor, 1983, Kuhl, 1985, 1986, Stum and Thiry, 1991, Bagozzi et al., 1992, Reichheld, 1991).

Σημαντικός αριθμός δημοσιεύσεων επικεντρώνεται στη μέτρηση και την ανάλυση της καταναλωτικής πίστης (Jarvis and Wilcox, 1976, Raju, 1980, Belch, 1981, Sproles and Kendall, 1986, Tranberg and Hansen, 1986, Czepiel and Gilmore, 1987, Morris and Holman, 1988, Mittal and Lee, 1989, Snyder, 1991, McDonald, 1993, Bawden, 1998) χρησιμοποιώντας διαφορετικές τεχνικές και εργαλεία, τα σημαντικότερα των οποίων είναι:

- Πρότυπα ή δεδομένα (ύψος, συχνότητας, κλπ) επαναλαμβανόμενων αγορών.
- Αναλογία αποδοχής / απόρριψης ενός συνόλου εναλλακτικών προϊόντων.
- Υποκειμενικές κλίμακες καταναλωτικής πίστης (επίπεδο βεβαιότητας για την επαναγορά, παρακίνηση άλλων καταναλωτών να αγοράσουν το συγκεκριμένο προϊόν, κλπ).

Σημαντικό ενδιαφέρον παρουσιάζει και η εργασία των Oliva et al. (1992, 1995) στην οποία γίνεται προσπάθεια μελέτης και ανάλυσης της συσχέτισης της καταναλωτικής πίστης με το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, χρησιμοποιώντας τις βασικές αρχές της θεωρίας καταστροφής¹⁰ (catastrophe theory).

10. Τα μοντέλα που βασίζονται στην θεωρία καταστροφής χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν απότομες μη γραμμικές μεταβολές (jumps) όταν μια κρίσιμη μεταβολή ξεπεράσει ένα συγκεκριμένο επίπεδο-κατώφλι (Zeeman, 1976).

Οι έρευνες ικανοποίησης πελατών μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση της καταναλωτικής πίστης, μέσω της ακόλουθης διαδικασίας (Hill, 1996) :

1. Εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης τόσο για το εξεταζόμενο, όσο και για τα ανταγωνιστικά προϊόντα.
2. Τμηματοποίηση του συνόλου των πελατών με τη βοήθεια διασταυρούμενου πίνακα, ο οποίος περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της προηγούμενης μέτρησης.
3. Καθορισμός διαφορετικής στρατηγικής (προσωπική επικοινωνία με πελάτες, ανάπτυξη βάσης δεδομένων, δημιουργία club πιστών πελατών, κλπ) για κάθε ένα από τα προηγούμενα τμήματα, ανάλογα με τον βαθμό καταναλωτικής πίστης.

Άλλες ερευνητικές προσπάθειες επικεντρώνονται στον καθορισμό ενεργειών και πολιτικής για τη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και την αύξηση του προϋπολογισμού αγορών, στην εκτίμηση ενός βαθμού εμπιστοσύνης ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πελάτες της και στον προσδιορισμό της σχέσης ανάμεσα στην ικανοποίηση και τις προθέσεις αγοράς (Howard, 1977, Mazursky et al., 1987, Tellis, 1988, Beatty et al., 1988, McQuarrie, 1988, Kasper, 1988, Mazursky and Geva, 1989, Bagozzi and Warshaw, 1990, Wernefelt, 1991, Bagozzi, 1993, Cheong, 1993, Ping, 1994, Morgan and Dev, 1994, Keaveney, 1995).

2.5.2 Οικονομική προσέγγιση

Η αξιολόγηση των οικονομικών επιδόσεων των επιχειρήσεων αποτελεί μια από τις πρώτες προσεγγίσεις στο πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης πελατών. Πιο συγκεκριμένα, δείκτες όπως το ύψος των πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς, η κερδοφορία της εταιρείας ή και ορισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες έχουν χρησιμοποιηθεί, είτε άμεσα είτε αναλύοντας τις μεταβολές τους κατά την πάροδο του χρόνου, για την αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών.

Η οικονομική αυτή προσέγγιση στο πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης βασίζεται κυρίως στους εξής λόγους (Naumann and Giel, 1995):

- στην έλλειψη εξειδικευμένων εργαλείων μέτρησης της ικανοποίησης πελατών, που να έχουν επιπλέον τη δυνατότητα να χειριστούν ποιοτικά δεδομένα,
- στην έντονη επιθυμία των επιχειρήσεων να αναπτύξουν πλήρως εφαρμόσιμα εργαλεία που να μεταφράζουν άμεσα το βαθμό ικανοποίησης των πελατών σε κάποιο συγκεκριμένο οικονομικό μέγεθος και
- στη λογική ότι η ικανοποίηση των πελατών θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με την οικονομική βιωσιμότητα και ευρωστία μιας επιχείρησης.

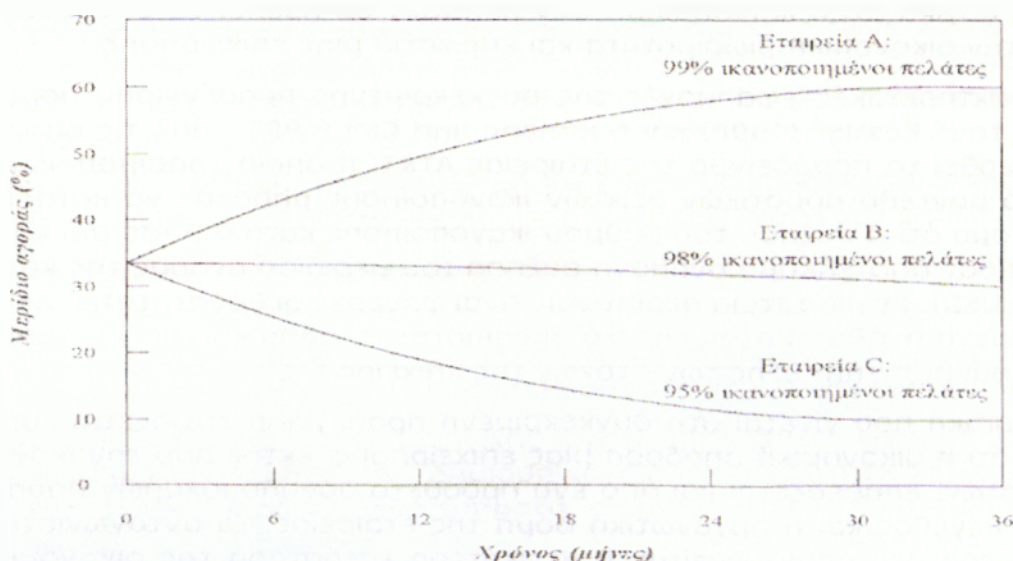
Χαρακτηριστικές εφαρμογές της συγκεκριμένης προσέγγισης παρουσιάζονται από τους Kessler (1996) και Naumann and Giel (1995), από τις οποίες αξίζει να αναφερθεί το παράδειγμα της εταιρείας AT&T, η οποία χρησιμοποιώντας ένα ιεραρχικό μοντέλο ποσοτικών δεικτών ικανοποίησης μπόρεσε να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης κατά 0,9 (σε μια κλίμακα 0-100) έχει σαν αποτέλεσμα ανάλογη αύξηση του μεριδίου αγοράς της

κατά 0,45% (500.000 USD). Σε μια τέτοια περίπτωση είναι φανερές οι δυνατότητες που δίνει η συγκεκριμένη ανάλυση στον έλεγχο σκοπιμότητας, αλλά και στον καθορισμό και παρακολούθηση επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.

Η κριτική που γίνεται στη συγκεκριμένη προσέγγιση εστιάζεται κυρίως στο γεγονός ότι η οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης, εκτός από την ικανοποίηση των πελατών, επηρεάζεται και από ένα πρόσθετο σύνολο ισχυρών παραγόντων, όπως το μέγεθος και η οργανωτική δομή της εταιρείας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται, η γενικότερη κατάσταση της οικονομίας, κλπ. Εξάλλου, πρόσφατες έρευνες (Vanra, 1995, Prusan et al., 1996) θεωρούν ότι η ικανοποίηση αποτελεί αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για να διατηρήσει μια Επιχείρηση τους πελάτες της.

Όπως αναφέρει και ο Massnick (1997), οι οικονομικοί δείκτες των επιχειρήσεων, στις περισσότερες των περιπτώσεων, παρουσιάζουν μια σημαντική υστέρηση και έτσι φανερώνουν ένα πρόβλημα που αφενός έχει ήδη συμβεί και αφετέρου μπορεί να οφείλεται σε ενέργειες που αποφασίστηκαν αρκετό διάστημα πριν. Για το λόγο αυτό, η οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης δεν είναι πάντα ένας αξιόπιστος δείκτης της ικανοποίησης των πελατών της¹¹.

Η σύγχρονη αντίληψη θεωρεί τους δείκτες οικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων ως ένα αποτέλεσμα και μια επιβεβαίωση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και λιγότερο ως ένα μέτρο αξιολόγησης της. Έτσι, τα δεδομένα της ικανοποίησης των πελατών μπορούν να θεωρηθούν ως μια έγκαιρη προειδοποιητική ένδειξη για την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης. Σύμφωνα με διάφορες μελέτες, ακόμη και ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης των πελατών δεν εξασφαλίζει ικανοποιητικά μελλοντικά μερίδια αγοράς σε περίπτωση αγοράς με πολύ υψηλή ποιότητα προϊόντων ή, υπηρεσιών και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον (Σχήμα 2.7).



Σχήμα 2.7 Μεταβολές μεριδίων αγοράς σε ισχυρό ανταγωνισμό (Babrich, 1992)

Οι σύγχρονες ερευνητικές προσπάθειες της οικονομικής προσέγγισης εστιάζονται πλέον στον προσδιορισμό και την ανάλυση της συσχέτισης ανάμεσα στην ικανοποίηση του πελάτη και την ποιότητα από την μια πλευρά και τους δείκτες οικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων από την άλλη (Vavra, 1997, Kessler, 1996, Gale, 1994).

11. Martemount (1995) αναφέρει το χαρακτηριστικό παράδειγμα της εταιρείας παραγωγής αθλητικών ειδών Apex One, η οποία έχοντας εξαιρετικές οικονομικές επιδόσεις αγοράστηκε από την Converse Shoe Company (Μάιος, 1995). Η εταιρία αναγκάστηκε να κλείσει (Αύγουστος, 1995) επειδή η πλειοψηφία των εμπορικών αντιπροσώπων έπαυσε τη συνεργασία της. Ήταν δυσαρεστημένοι λόγω συστηματικής καθυστέρησης αποστολής παραγγελιών, με αποτέλεσμα την απώλεια της έναρξης της αθλητικής περιόδου.

Κεφάλαιο 3

ΕΡΕΥΝΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια προσπάθεια αναλυτικής καταγραφής των ερευνητικών προσπαθειών που αφορούν επιμέρους ζητήματα της διεξαγωγής ερευνών ικανοποίησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι αρκετά δύσκολο να διατυπωθούν γενικά αποδεκτοί κανόνες για την ανάπτυξη και την υλοποίηση ερευνών ικανοποίησης. Κατά συνέπεια, η συνολική διαδικασία βασίζεται κυρίως στην εμπειρία των αναλυτών.

Η παράγραφος 3.1 αναφέρεται στα διαφορετικά είδη ερευνών ικανοποίησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην παρουσίαση των επιμέρους χαρακτηριστικών των ποιοτικών και των ποσοτικών ερευνών, ενώ η παράγραφος 3.2 αφορά στα βασικά στοιχεία σχεδιασμού της έρευνας και στη φάση της προκαταρκτικής ανάλυσης.

Τα επιμέρους στοιχεία ενός ερωτηματολογίου έρευνας ικανοποίησης παρουσιάζονται αναλυτικά στην παράγραφο 3.3, όπου παρατίθενται τόσο οι βασικές αρχές σχεδιασμού ενός ερωτηματολογίου και διεξαγωγής της πιλοτικής έρευνας, όσο και εναλλακτικές μεθοδολογίες καθορισμού των μέτρων ικανοποίησης (διαστάσεις και κλίμακες ικανοποίησης).

Στη παράγραφο 3.4 συζητούνται τα κυριότερα προβλήματα και λάθη κατά τη διεξαγωγή μιας έρευνας ικανοποίησης, ενώ η παράγραφος 3.5 είναι αφιερωμένη σε μια γενική καταγραφή προσπαθειών εγκατάστασης μόνιμων βαρομέτρων ικανοποίησης σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Τέλος, ο βασικός στόχος της παραγράφου 3.6 είναι η παρουσίαση των βασικών στοιχείων διεξαγωγής ερευνών ικανοποίησης προσωπικού. Οι συγκεκριμένες έρευνες μπορούν να θεωρηθούν ως μια επέκταση των ερευνών ικανοποίησης πελατών, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης χαρακτηρίζονται συχνά ως "εσωτερικοί" πελάτες της εταιρείας.

3.1 ΕΙΔΗ ΕΡΕΥΝΩΝ

Η βασική κατηγοριοποίηση των ερευνών ικανοποίησης περιλαμβάνει τόσο τις ποιοτικές, όσο και τις ποσοτικές έρευνες, οι οποίες διαφοροποιούνται κυρίως ανάλογα με το περιεχόμενο και τους στόχους τους (Dutka, 1995).

Ο βασικός στόχος των ποιοτικών ερευνών ικανοποίησης είναι η εξαγωγή αναλυτικής πληροφορίας και πρόσθετων διευκρινήσεων για τη στάση και τις απόψεις ενός συνόλου πελατών. Τα κύρια χαρακτηριστικά των ποιοτικών ερευνών εστιάζονται κυρίως στα εξής σημεία (Taylor and Bogdan, 1975):

- Οι απαντήσεις των πελατών δεν έχουν προκαθορισμένη μορφή.

- Τα αποτελέσματα των ποιοτικών ερευνών βασίζονται, σε ένα μεγάλο βαθμό στην παρατήρηση.
- Το δείγμα των πελατών που χρησιμοποιείται είναι μικρό, αλλά πραγματοποιείται σε βάθος ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών.
- Συνήθως, δεν είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Τα πλέον συνηθισμένα παραδείγματα **ποιοτικών** ερευνών αναπτύσσονται από τους Dutka (1995), Naumann and Giel (1995), Woodruff and Gardial (1996), Kessler (1996) και είναι:

1. Συνεντεύξεις σε βάθος (in depth interviews): Πρόκειται για προσωπικές συνεντεύξεις με πελάτες της εταιρείας, οι οποίες περιλαμβάνουν συνήθως γενικές ερωτήσεις¹. Οι απαντήσεις των πελατών είναι ανοικτές, δεδομένου, ότι δεν υπάρχει προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο, αλλά ένα γενικό περίγραμμα με τα κύρια σημεία της συνέντευξης. Ο χρόνος της συνέντευξης είναι σχετικά μεγάλος (1-2 ώρες), ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ιδιαίτερα ότι κάθε τέτοιου είδους συνέντευξη θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια ξεχωριστή και μοναδική μορφή επικοινωνίας με τον πελάτη.

2. Ομάδες συζήτησης πελατών (focus groups): Το συγκεκριμένο είδος ποιοτικής έρευνας αφορά ομάδες πελατών (5-10 ατόμων) με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, οι οποίες συζητούν ανοικτά γύρω από ένα προκαθορισμένο θέμα που αφορά την εταιρεία². Η συζήτηση ουσιαστικά πραγματοποιείται μεταξύ των πελατών, δεδομένου ότι ο υπεύθυνος της εταιρείας απλά συντονίζει τη ροή και το περιεχόμενο της και έτσι δίνεται η δυνατότητα, η απάντηση κάποιου πελάτη να προκαλέσει τα σχόλια ενός άλλου πελάτη κ. ο. κ. Είναι φανερό ότι τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης κατηγορίας ερευνών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη σύνθεση της ομάδας. Για το λόγο αυτό προτιμάται ο σχηματισμός πολλών διαφορετικών ομάδων πελατών, με ξεχωριστά χαρακτηριστικά (Gerson, 1993). Αναλυτική περιγραφή του σχεδιασμού και της λειτουργίας ομάδων συζήτησης πελατών παρουσιάζεται από τους Krueger (1980), Taylor and Bogdan (1975), Greenbaum (1988) και Morgan (1988), ενώ ειδικές τεχνικές ημιδομημένων συνεντεύξεων, όπως η τεχνική των κλιμακωτών ερωτήσεων αναλύεται από τους Reynolds and Gutman (1988).

3. Παρατηρήσεις (observations): Σε αρκετές περιπτώσεις, οι πελάτες δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους, τουλάχιστον σε ένα συνειδητό επίπεδο. Έτσι, η συλλογή αυτής της ποιοτικής πληροφορίας βασίζεται στην παρατήρηση των πελατών κατά τη διάρκεια αγοράς ή χρήσης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας³. Με αυτόν τον τρόπο ελαχιστοποιείται η επιρροή των παραγόντων της έρευνας ικανοποίησης (ερωτηματολόγιο, ερωτών,

1. Οι ερωτήσεις έχουν τη μορφή ενός μη-δομημένου ερωτηματολογίου.

2. Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να αυξάνεται η χρήση του Internet, ως μέσο για τη διεξαγωγή συζητήσεων ανάμεσα σε μια ομάδα πελατών.

3. Κάποιες φορές η παρατήρηση επεκτείνεται και μετά τη χρήση του προϊόντος (κατά τη διάρκεια εκτίμησης των αποτελεσμάτων του).

κλπ), όσον αφορά στην αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων.

Οι τεχνικές παρατήρησης διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Μπορεί είτε να έχουν τη μορφή επίσημης παρατήρησης από εκπαιδευμένο προσωπικό της εταιρείας, είτε να πραγματοποιούνται γενικά από υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες (πωλητές, τεχνικοί, κλπ). Σε κάποιες περιπτώσεις, η συγκεκριμένη ποιοτική έρευνα μπορεί να πραγματοποιηθεί και με μηχανικά μέσα (π. χ. βιντεοσκόπηση⁴).

Σημαντικός αριθμός δημοσιεύσεων αφορά είτε γενικότερα θέματα και τεχνικές παρατηρήσεων (Webb et al. 1981, Denzin, 1989, Taylor and Bogdan, 1975, Griffin and Houser, 1993) είτε εφαρμογές παρατηρήσεων σε περιπτώσεις ανάλυσης ικανοποίησης πελατών (Woodruff et al. 1993, Woodruff and Gardial, 1996, Naumann and Giel, 1995, Massnick, 1997, Kessler, 1996).

4. Συμβουλευτικές ομάδες πελατών (advisory groups): Πρόκειται για ένα είδος ποιοτικής έρευνας ικανοποίησης η οποία μοιάζει αρκετά με τις ομάδες συζήτησης πελατών. Η βασική διαφορά εστιάζεται στη σύσταση της ομάδας πελατών, η οποία:

- έχει διάρκεια 1-2 έτη,
- έχει μεγάλο βαθμό ομογένειας και
- ασχολείται και συζητά ένα γνωστό και προκαθορισμένο θέμα.

Ο Πίνακας 3.1 παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των σημαντικότερων ειδών ποιοτικής έρευνας (συνεντεύξεις σε βάθος και ομάδες συζήτησης), ενώ πρόσθετη λεπτομερειακή συγκριτική ανάλυση δίνεται από τους Griffin and

4. Η συγκατάθεση του πελάτη πριν από τη βιντεοσκόπηση είναι ένα αρκετά σημαντικό "ηθικό" θέμα, το οποίο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη.

	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Συνεντεύξεις σε βάθος	<ul style="list-style-type: none"> Υπάρχει δυνατότητα απάντησης σε πολύπλοκες ερωτήσεις. Η ανάλυση των απόψεων του πελάτη γίνεται με κάθε λεπτομέρεια. Δίνεται η δυνατότητα χρησιμοποίησης οπτικών μέσων και παραστάσεων. Οι πιθανότητες επιρροής του πελάτη από παράγοντες της έρευνας είναι μικρότερες. Δεν απαιτείται πολύ μεγάλη εξειδίκευση και εκπαίδευση για τον ερωτώμενο. Υπάρχει η δυνατότητα παρατήρησης των αντιδράσεων του πελάτη. Η πιθανότητα συμμετοχής ενός πελάτη είναι μεγαλύτερη σε σχέση με τις ομάδες συζήτησης. 	<ul style="list-style-type: none"> Το κόστος είναι σημαντικά μεγαλύτερο από άλλες μεθόδους ποιοτικής έρευνας. Ο χρόνος διεκπεραίωσης είναι αρκετά μεγάλος. Ο συνολικός αριθμός των πελατών που συμμετέχουν είναι τις περισσότερες φορές μικρός. Η σύνθεση της πληροφορίας από μεμονωμένες συνεντεύξεις είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Είναι δύσκολη η παρατήρηση της αλλαγής στάσεων και απόψεων των πελατών κατά τη διάρκεια του χρόνου.
Ομάδες συζήτησης	<ul style="list-style-type: none"> Υπάρχει δυνατότητα απάντησης σε πολύπλοκες ερωτήσεις. Η αλληλεπίδραση μεταξύ της ομάδας δημιουργεί πληροφορία που σε άλλη περίπτωση δε θα ήταν δυνατό να παρατηρηθεί. Υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας και συζήτησης νέων ιδεών. Δίνεται η δυνατότητα χρησιμοποίησης οπτικών μέσων και παραστάσεων. Η ανομοιογενής σύνθεση της ομάδας αποφέρει δημιουργική αντιπαράθεση απόψεων και ιδεών. Η σύνθεση της ομάδας είναι σε θέση να ενθαρρύνει τη συμμετοχή. Υπάρχει η δυνατότητα παρατήρησης των αντιδράσεων του 	<ul style="list-style-type: none"> Ο πελάτης επηρεάζεται από τις απόψεις της υπόλοιπης ομάδας. Δεν υπάρχει η δυνατότητα σε βάθος ανάλυσης της στάσης και των προσδοκιών της ομάδας. Τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν σε ολόκληρο τον πληθυσμό. Η πληροφορία που παρέχεται είναι ποιοτική. Απαιτείται πολύ μεγάλη εξειδίκευση και εκπαίδευση για το συντονισμό της συζήτησης. Η ανάλυση και εξήγηση των απαντήσεων είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Η σύνθεση της ομάδας είναι σε θέση να αποθαρρύνει τη συμμετοχή.

Houser (1993) και Woodruff and Gardial (1996).

Από την άλλη πλευρά, οι ποσοτικές έρευνες ικανοποίησης έχουν ως βασικό στόχο την εξαγωγή συγκεκριμένων μέτρων της ικανοποίησης των πελατών, τα οποία βασίζονται σε στατιστικά αξιόπιστα δεδομένα. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας στο σύνολο του πληθυσμού της πελατειακής βάσης. Άλλα *σημαντικά* χαρακτηριστικά των ποσοτικών ερευνών ικανοποίησης είναι (Dutka, 1995):

- Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιείται ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, ενώ αποφεύγονται οι "ανοικτές" ερωτήσεις.
- Το μέγεθος της πληροφορίας που συλλέγεται για κάθε πελάτη είναι σχετικά μικρό, αλλά το δείγμα της έρευνας είναι αρκετά μεγάλο (συγκριτικά με τις ποιοτικές έρευνες).
- Τα αποτελέσματα των ποσοτικών ερευνών βασίζονται, σε συγκεκριμένες επιστημονικές μεθόδους και μοντέλα ποσοτικής ανάλυσης (ανάλυση δεδομένων, στατιστική, κλπ).
- Είναι δυνατή η μέτρηση της αλλαγής της στάσης και των απόψεων των πελατών κατά τη διάρκεια του χρόνου.

Οι συνηθέστεροι τρόποι διεξαγωγής **ποσοτικών** ερευνών ικανοποίησης είναι (Gerson, 1993, Massnick, 1997) :

1. Ταχυδρομικές έρευνες: Πρόκειται για τον πλέον χαρακτηριστικό τρόπο διεξαγωγής ποσοτικής έρευνας ικανοποίησης, δεδομένου ότι το κόστος είναι σχετικά χαμηλό. Οι ταχυδρομικές έρευνες μπορούν να καλύψουν εύκολα μεγάλα δείγματα πελατών από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.

Η σύγχρονη τεχνολογία μπορεί να δώσει λύσεις στο πρόβλημα της αυτόματης εισαγωγής της πληροφορίας και της ανάπτυξης σχετικής βάσης δεδομένων. Οι ταχυδρομικές έρευνες αποτελούν τη βέλτιστη λύση σε περιπτώσεις όπου είναι δύσκολη η τηλεφωνική επικοινωνία ή η προσωπική συνάντηση με τον πελάτη.

2. Προσωπικές συνεντεύξεις: Η συγκεκριμένη κατηγορία ποσοτικών ερευνών δίνει τη δυνατότητα προσωπικής επαφής με τον πελάτη. Για το λόγο αυτό προτιμούνται σε αρκετές περιπτώσεις από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, στο πλαίσιο δημιουργίας μιας αμοιβαίας σχέσης εμπιστοσύνης και ενός μόνιμου διαύλου επικοινωνίας, αν και παρουσιάζουν αρκετά μειονεκτήματα και θέτουν αρκετούς περιορισμούς (υψηλό κόστος, εξειδικευμένο προσωπικό, κλπ).

3. Τηλεφωνικές έρευνες: Η τελευταία σημαντική κατηγορία αναφέρεται στις τηλεφωνικές έρευνες, οι οποίες σε ένα βαθμό συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά των προηγούμενων ειδών. Έτσι, οι τηλεφωνικές έρευνες διατηρούν το στοιχείο της προσωπικής επαφής, ενώ ταυτόχρονα δίνεται η δυνατότητα εύκολης κάλυψης απομακρυσμένων γεωγραφικών περιοχών και μεγάλων δειγμάτων. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των τηλεφωνικών ερευνών εστιάζεται στη δυνατό-

τητα άμεσης διαθεσιμότητας των αποτελεσμάτων αλλά και στη μείωση του στατιστικού σφάλματος που οφείλεται στην άρνηση απόκρισης των πελατών (non response bias).

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των προηγούμενων κατηγοριών **ποσοτικών** ερευνών ικανοποίησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.2, ενώ σημαντική βιβλιογραφία αναφέρεται αναλυτικά στον τρόπο οργάνωσης και υλοποίησής τους (Frey, 1983, Erdos, 1983, Dillman, 1978, Gerson, 1993, Dutka, 1995).

Θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι δεν τίθεται θέμα επιλογής ποιοτικής ή ποσοτικής έρευνας ικανοποίησης, δεδομένου ότι κάθε μια κατηγορία έχει διαφορετικό αντικειμενικό στόχο και αποσκοπεί στην εξαγωγή διαφορετικού είδους πληροφορίας. Ουσιαστικά, θα πρέπει οι ποσοτικές και οι ποιοτικές έρευνες να χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά κατά τη διάρκεια υλοποίησης ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών.

Μια εναλλακτική κατηγοριοποίηση των ερευνών ικανοποίησης βασίζεται στο μέσο που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση της έρευνας. Έτσι ξεχωρίζουν τα ακόλουθα είδη (Vavra, 1997, Hill, 1996, Customer Satisfaction Council, 1995) :

Ταχυδρομικές έρευνες

- Το κόστος είναι σχετικά χαμηλό.
- Ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να μελετήσει προσεκτικά το ερωτηματολόγιο.
- Η κάλυψη δείγματος πελατών από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές είναι σχετικά εύκολη.
- Δεν υπάρχει δυνατότητα επιρροής του πελάτη από τον ερωτώντα.
- Δε δίνεται σε καμιά περίπτωση η αίσθηση της φορτικότητας.
- Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου επιλέγεται από τον πελάτη και η διαδικασία μπορεί να διακοπεί και να συνεχιστεί ανάλογα με τις επιθυμίες του.
- Δυνατότητα τήρησης της ανωνυμίας του πελάτη.

- Το ποσοστό ανταπόκρισης των πελατών είναι σχετικά χαμηλό.
- Ο χρόνος διεκπεραίωσης της έρευνας είναι αρκετά μεγάλος.
- Δε δίνεται η δυνατότητα προσεκτικής ανάγνωσης και μελέτης του ερωτηματολογίου από τον πελάτη.
- Δεν υπάρχει η δυνατότητα συντονισμού, παρακολούθησης και ελέγχου των απαντήσεων.
- Σε αρκετές περιπτώσεις είναι δύσκολη η κωδικοποίηση και ανάλυση της πληροφορίας που προέρχεται από "ανοικτές" ερωτήσεις.
- Το ερωτηματολόγιο πρέπει να μην είναι πολύπλοκο.

Προσωπικές συνεντεύξεις

- Υπάρχει η δυνατότητα παρακολούθησης και ελέγχου της απόκρισης του πελάτη.
- Το ερωτηματολόγιο μπορεί να είναι αρκετά περίπλοκο.
- Οι αντιδράσεις του πελάτη κατά τη διάρκεια της συνέντευξης μπορούν να καταγραφούν και να αναλυθούν.
- Δίνεται η δυνατότητα προσωπικής και άμεσης επικοινωνίας με το πελάτη.
- Μπορούν να τεθούν πρόσθετες επεξηγηματικές ερωτήσεις, εκτός ερωτηματολογίου.
- Δίνεται η δυνατότητα χρησιμοποίησης οπτικών μέσων και παραστάσεων.

- Ο χρόνος διεκπεραίωσης της έρευνας είναι αρκετά μεγάλος.
- Το κόστος είναι αρκετά υψηλό.
- Ο καθορισμός του δείγματος είναι αρκετά δύσκολος.
- Δε δίνεται η δυνατότητα προσεκτικής ανάγνωσης και μελέτης του ερωτηματολογίου από τον πελάτη.
- Είναι δύσκολη η κάλυψη δείγματος από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.
- Ο ερωτών μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις του πελάτη.
- Η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να δημιουργήσει κλίμα φορτικότητας.
- Η συνέντευξη δε θα πρέπει να διακοπεί καθ' όλη τη διάρκειά της.
- Απαιτείται σημαντική εξειδίκευση και εκπαίδευση από τον ερωτώντα.

ΙΚές έρευνες

- Υπάρχει η δυνατότητα συντονισμού, παρακολούθησης και ελέγχου της απόκρισης του πελάτη.
- Το ποσοστό ανταπόκρισης των πελατών είναι σχετικά υψηλό.
- Ο χρόνος διεκπεραίωσης της έρευνας είναι σχετικά μικρός.
- Η κάλυψη δείγματος πελατών

- Μεγάλη δυσκολία προσέγγισης ορισμένων πελατών.
- Δε δίνεται η δυνατότητα προσεκτικής ανάγνωσης και μελέτης του ερωτηματολογίου από τον πελάτη.
- Ο ερωτών μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις του πελάτη.
- Η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να δη-

1. Έρευνες ικανοποίησης διαχειριζόμενες από το προσωπικό της εταιρείας (interviewer administrative), όπως οι προσωπικές συνεντεύξεις, οι τηλεφωνικές έρευνες, κλπ.

2. Έρευνες ικανοποίησης διαχειριζόμενες από μηχανήματα (machine administrative) όπως οι έρευνες ικανοποίησης στο Internet, η αποστολή ερωτηματολογίων με δισκέτες, τα ειδικά κίσκια με αυτόματες μηχανές τοποθετημένα σε χώρους όπου συχνάζουν πελάτες, κλπ.

3. Αυτοδιαχειριζόμενες έρευνες ικανοποίησης (self administrative), όπως οι ταχυδρομικές έρευνες, η συμπλήρωση ερωτηματολογίου κατά τη διάρκεια εξυπηρέτησης (π.χ. ξενοδοχεία, συνέδρια, κλπ) και γενικά σε περιπτώσεις όπου είναι διαθέσιμη η μεγάλη μάζα των πελατών.

Τέλος, άλλοι τρόποι συλλογής δεδομένων ικανοποίησης πελατών που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν είναι (Kessler, 1996):

- **Έρευνες πρώην πελατών** (lost customer surveys): έρευνες οι οποίες προσπαθούν να αναλύσουν τους λόγους για τους οποίους κάποιοι συγκεκριμένοι πελάτες έχουν εγκαταλείψει την εταιρεία.

- **"Μυστηριώδης" αγοραστής** (mystery shopper): έλεγχος της εξυπηρέτησης πελατών από υπάλληλο της εταιρείας ο οποίος παρουσιάζεται ως ένας ανώνυμος πελάτης.

- **Έρευνες νέων πελατών** (new customer feedback): κάθε νέος πελάτης "υποχρεώνεται" να απαντήσει σε καθορισμένο ερωτηματολόγιο, με αντάλλαγμα την παροχή πρόσθετων υπηρεσιών.

- **Αντιληπτικές έρευνες** (perceptual research): "τυφλές" έρευνες⁵ οι οποίες συμπεριλαμβάνουν σημαντικό αριθμό ερωτήσεων για τους ανταγωνιστές της εταιρείας.

- **Ικανοποίηση παραπόνων** (real time fixes): πρόκειται για συλλογή δεδομένων ικανοποίησης/δυσασρέσκιας σε περιπτώσεις που οι πελάτες εκφράζουν συγκεκριμένα παράπονα.

- **Τεστ χρήσης προϊόντων** (usability tests): παρατήρηση της διαδικασίας και του τρόπου χρήσης προϊόντων και υπηρεσιών από τους πελάτες.

3.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο σχεδιασμός της έρευνας ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα βασικότερα στάδια εφαρμογής ενός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης για έναν οποιοδήποτε οργανισμό ή επιχείρηση και έχει ως βασικό στόχο την αποφυγή λαθών και τη διασφάλιση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων.

Η διαδικασία σχεδιασμού μιας έρευνας ικανοποίησης παρουσιάζεται αναλυτικά στο Σχήμα 3.1 και αποτελείται από τα εξής βασικά βήματα:

1. Καθορισμός στόχων έρευνας ικανοποίησης: Αποτελεί το σημαντικότερο βήμα δεδομένου ότι επηρεάζει το σύνολο των υπόλοιπων βημάτων οργάνωσης και διεξαγωγής μιας οποιασδήποτε έρευνας αγοράς.

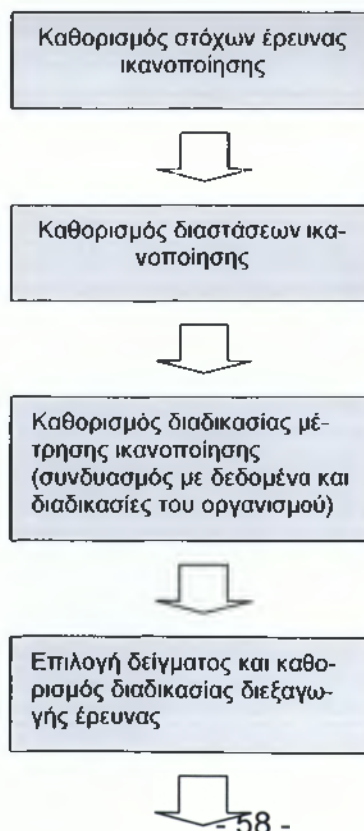
2. Καθορισμός διαστάσεων ικανοποίησης: Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να καθοριστούν οι διαστάσεις ικανοποίησης των πελατών, αλλά και η ιεραρχική δομή που διέπει το σύνολο αυτό

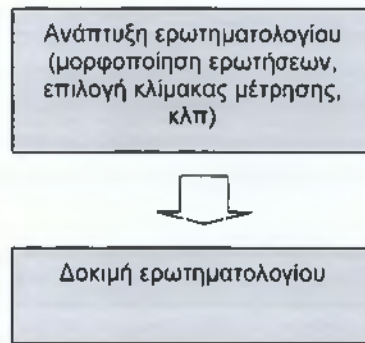
3. Καθορισμός διαδικασίας μέτρησης ικανοποίησης: Με βάση τους στόχους της έρευνας ικανοποίησης θα πρέπει να καθοριστεί το γενικότερο πρόγραμμα μέτρησης της ικανοποίησης, καθώς και η ενσωμάτωση του με τα δεδομένα και τις διαδικασίες του οργανισμού (π.χ. κέντρα εξυπηρέτησης πελατών, χειρισμός παραπόνων, πρόγραμμα ολικής ποιότητας, κλπ).

4. Καθορισμός δείγματος και διαδικασίας έρευνας ικανοποίησης: Το συγκεκριμένο βήμα αφορά στον ορισμό των πελατών του οργανισμού και στον καθορισμό του δείγματος που απευθύνεται η έρευνα ικανοποίησης. Επίσης, θα πρέπει να επιλεγεί το είδος και ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας ικανοποίησης (π.χ. ταχυδρομική, τηλεφωνική, κλπ).

5. Ανάπτυξη και δοκιμή ερωτηματολογίου: Το τελευταία αυτά στάδια αναφέρονται στην ανάπτυξη του ερωτηματολογίου της έρευνας και στη διεξαγωγή της πιλοτικής έρευνας .

5. Δε γίνεται γνωστή η εταιρία που διεξάγει την έρευνα ικανοποίησης.



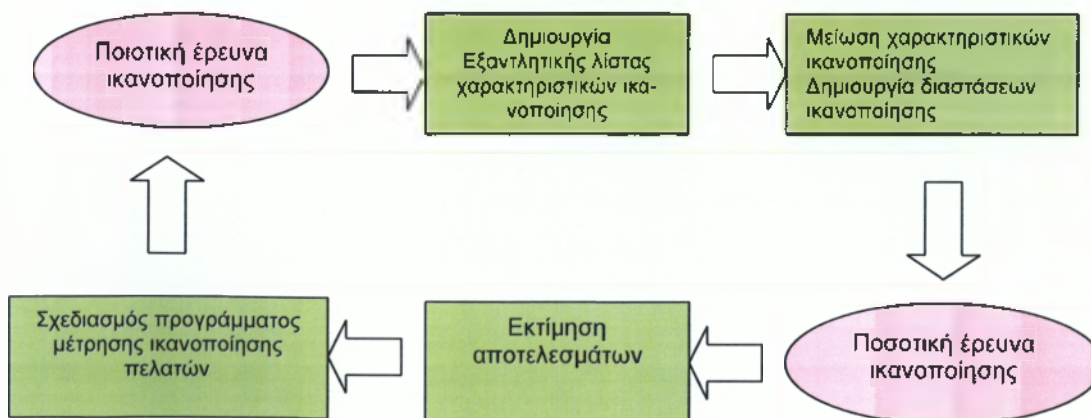


Σχήμα 3.1: Διαδικασία σχεδιασμού έρευνας ικανοποίησης (Kessler, 1996)

Αξίζει να αναφερθεί η συμπληρωματική χρήση ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας κατά τη διαδικασία υλοποίησης ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών. Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 3.2 η συνολική διαδικασία έχει έναν αλληλεπιδραστικό χαρακτήρα και περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

1. Διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας (συνεντεύξεις σε βάθος, ομάδες συζήτησης πελατών) για τη δημιουργία εξαντλητικής λίστας χαρακτηριστικών ικανοποίησης.
2. Καθορισμός διαστάσεων ικανοποίησης με βάση τη συγκεκριμένη πληροφορία .
3. Διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας και εκτίμηση των αποτελεσμάτων μέτρησης της ικανοποίησης πελατών.
4. Επανασχεδιασμός νέας έρευνας και αναπροσαρμογή των διαστάσεων ικανοποίησης.

Γενικά, η ποιοτική έρευνα ικανοποίησης, σε συνδυασμό με δευτερογενή πληροφορία που είναι διαθέσιμη είτε από τον οργανισμό είτε από εξωτερικές πηγές, αποτελεί τη βασική συνιστώσα της προκαταρκτικής ανάλυσης. Το στάδιο της προκαταρκτικής ανάλυσης έχει ως κύριο στόχο τη διασφάλιση ότι ο αναλυτής κατανοεί σε βάθος τη γενικότερη στάση και τη σύνθεση της ομάδας στόχου (Dutka, 1995, Churchill, 1991).



Σχήμα 3.2: Σχέση ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας ικανοποίησης (Naumann and Giel , 1995)

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο καθορισμός της συχνότητας διεξαγωγής ερευνών ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα σημεία που πρέπει να καθοριστεί κατά τη φάση σχεδιασμού της έρευνας. Σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει η τάση για καθιέρωση μιας ετήσιας βάσης διεξαγωγής ερευνών ικανοποίησης, γεγονός που είναι αυθαίρετο σε μεγάλο βαθμό⁶ (Vanra, 1997). Ο προγραμματισμός της έρευνας ικανοποίησης θα πρέπει να βασίζεται στις τάσεις της συγκεκριμένης αγοράς των προϊόντων και τις πιθανότητες αλλαγής στάσης του συνόλου των πελατών. Για παράδειγμα (Hill, 1996) :

- Η συχνότητα διεξαγωγής ερευνών ικανοποίησης θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη σε περίπτωση νέας επιχείρησης ή προϊόντων, μικρού κύκλου αγοράς και ύπαρξης έντονου ανταγωνισμού.

- Σε αντίθετη περίπτωση (σταθερή αγορά, μεγάλος κύκλος αγοράς προϊόντων, κλπ) η έρευνα ικανοποίησης θα πρέπει να διεξάγεται με μικρότερη συχνότητα.

Η εξαίρεση στον προηγούμενο κανόνα αφορά στη διεξαγωγή ερευνών σε μόνιμη βάση, σε περιπτώσεις όπου η διαθεσιμότητα της σχετικής πληροφορίας είναι διαρκής (π. χ. έρευνες ικανοποίησης ξενοδοχείων).

6. Ουσιαστικά οι ετήσιες έρευνες ικανοποίησης προτιμούνται διότι συμβαδίζουν με τον ετήσιο γενικό προγραμματισμό του οργανισμού (οικονομικός προγραμματισμός, προγραμματισμός στόχων, κλπ), χωρίς να υπάρχει σαφής λόγος γιατί οι 365 ημέρες είναι το βέλτιστο διάστημα χρονικού προγραμματισμού των ερευνών αυτών.

3.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΟΚΙΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

3.3.1 Βασικές αρχές σχεδιασμού ερωτηματολογίων

Το περιεχόμενο και η δομή του ερωτηματολογίου αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας μιας έρευνας ικανοποίησης⁷. Δεν πρέπει να λησμονείται ότι το ερωτηματολόγιο της έρευνας ικανοποίησης είναι ένα βασικό εργαλείο αμφίδρομης επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες της. Όπως σε κάθε μορφή επικοινωνίας, υπάρχει και στην περίπτωση αυτή ο κίνδυνος λανθασμένης κωδικοποίησης ή αποκωδικοποίησης της πληροφορίας που μεταδίδεται.

Αν και δεν υπάρχει αναλυτικό μεθοδολογικό πλαίσιο για το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου μιας οποιασδήποτε έρευνας αγοράς, θα πρέπει σε γενικές γραμμές να τηρούνται οι ακόλουθες βασικές αρχές (Fowler, 1993):

1. Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι απλό, ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα κατανόησης από την πλευρά των πελατών.

2. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει πρέπει να είναι συγκεκριμένες, ώστε να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα δημιουργίας σύγχυσης.

3. Η δομή του ερωτηματολογίου θα πρέπει να καθιστά εύκολη τη συμπλήρωσή του, ώστε αφενός να μεγιστοποιείται η ανταπόκριση των πελατών και αφετέρου να διασφαλίζεται η εγκυρότητα της συλλεγόμενης πληροφορίας.

Ένα ερωτηματολόγιο έρευνας ικανοποίησης, σε γενικές γραμμές, είναι δυνατόν να αποτελείται από τα ακόλουθα τμήματα (Dutka, 1995, Naumann and Giel, 1995, Vavra, 1997) :

1. **Εισαγωγή:** Στο τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου αιτιολογείται ο λόγος διεξαγωγής της έρευνας ικανοποίησης, ο τρόπος με τον οποίο έχει επιλεγεί ο συγκεκριμένος πελάτης, καθώς και ο λόγος για τον οποίο θα πρέπει ο πελάτης να συμμετάσχει στην έρευνα.

2. **Δημογραφικά στοιχεία:** Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο συγκεκριμένο τμήμα αφορούν στα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος των πελατών όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, κλπ. Με τις πληροφορίες αυτές είναι δυνατή η τμηματοποίηση και η περαιτέρω ανάλυση του δείγματος.

3. **Ερωτήσεις ικανοποίησης:** Το βασικό αυτό τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τις ερωτήσεις που αναφέρονται στη συνολική και στις επιμέρους μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών, με βάση τις διαστάσεις και τις κλίμακες μέτρησης που έχουν ορισθεί.

7. Λέγεται ότι η έρευνα ικανοποίησης είναι τόσο καλή όσο οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει (Dutka, 1995).

4. **Ερωτήσεις συμπεριφοράς:** Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις αναφέρονται στη γενικότερη στάση και συμπεριφορά των πελατών, όσον αφορά στην ικανοποίηση που αποκομίζουν από την εταιρεία, όπως για παράδειγμα αν σκοπεύουν να προτιμήσουν ξανά ή να συστήσουν σε άλλους καταναλωτές τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Ένα αρκετά σημαντικό σημείο του ερωτηματολογίου που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα είναι η αλληλουχία των ερωτήσεων. Γενικά, θα πρέπει οι απλές ερωτήσεις, οι οποίες συμπληρώνονται εύκολα χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια να προηγούνται (Converse and Presser, 1986). Επίσης, όσον αφορά στη θέση που πρέπει να τοποθετηθεί η ερώτηση ολικής ικανοποίησης, υπάρχουν οι εξής δύο εναλλακτικές επιλογές (Vavra, 1997):

- Η ερώτηση ολικής ικανοποίησης προηγείται των ερωτήσεων μερικής ικανοποίησης από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται, όσο είναι δυνατόν, η ύπαρξη συστηματικού σφάλματος στην μέτρηση της ικανοποίησης. Οι πελάτες, απαντώντας πρώτα απ' όλα την ερώτηση ολικής ικανοποίησης εκφράζουν "αβίαστα" την άποψη τους, καθορίζοντας το περιεχόμενο της ερώτησης με τον τρόπο που αυτοί οι ίδιοι το αντιλαμβάνονται. Συναντάται συχνά ο ισχυρισμός ότι η τοποθέτηση της ερώτησης ολικής ικανοποίησης στην αρχή αποφέρει περισσότερες αρνητικές απαντήσεις πελατών (Wittink and Bayer, 1994).

- Σε περίπτωση που η ερώτηση ολικής ικανοποίησης έπεται της αξιολόγησης των επιμέρους διαστάσεων ικανοποίησης αυξάνεται η πιθανότητα συλλογής συνεπούς πληροφορίας, δεδομένου ότι οι πελάτες εκφράζουν την άποψη τους με βάση τις προηγούμενες απαντήσεις τους. Η συγκεκριμένη εναλλακτική επιλογή προτιμάται σε περίπτωση εφαρμογής ενός προσθετικού μοντέλου αξιολόγησης της ικανοποίησης (π.χ. MUSA), ενώ ταυτόχρονα είναι δυνατό να διαφανούν προβλήματα συνέπειας που οφείλονται σε ελλιπή σύνολα διαστάσεων ικανοποίησης.

Άλλη σημαντική παράμετρος του σχεδιασμού ενός ερωτηματολογίου αποτελεί ο τρόπος διατύπωσης των ερωτήσεων και η φρασεολογία, η οποία απαιτεί συνδυασμό εμπειρίας, ικανοτήτων και προσοχής στη λεπτομέρεια. Το έργο του Payne (1951) θεωρείται κλασικό για το συγκεκριμένο αντικείμενο, ενώ υπάρχουν αρκετές δημοσιεύσεις που αναλύουν την επιρροή του τρόπου διατύπωσης των ερωτήσεων στη συλλεγόμενη πληροφορία (Converse and Presser, 1986, Schuman Presser, 1996, Fowler, 1993, 1995).

Ένα σημείο που αφορά στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου και έχει δημιουργήσει έντονο προβληματισμό αναφέρεται στην παροχή της εναλλακτικής απάντησης "Δε γνωρίζω/Δεν απαντώ". Γενικά, θα πρέπει (Naumann and Giel , 1995):

- να δίνεται η συγκεκριμένη δυνατότητα στους πελάτες, εφόσον κάτι τέτοιο δε δημιουργεί πρόβλημα στην ανάλυση και την επεξεργασία των δεδομένων.

- να διαχωρίζεται το δείγμα των πελατών με βάση τη συγκεκριμένη επιλογή και να αναλύεται η επίδραση της στα γενικότερα αποτελέσματα της έρευνας.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί η σημαντικότητα που έχει η παροχή πρόσθετης πληροφορίας για την ευκολότερη και απρόσκοπτη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Οι Alreck and Settle (1995) αναφέρουν ότι οι οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου μπορούν να περιλαμβάνουν:

- τον ακριβή προσδιορισμό της διάστασης ικανοποίησης που πρόκειται να αξιολογηθεί,
- το κριτήριο με το οποίο θα πρέπει να γίνει η συγκεκριμένη αξιολόγηση,
- τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να χρησιμοποιηθεί η κλίμακα μέτρησης που παρέχεται

και

- τον ακριβή τρόπο με τον οποίο πρέπει να παρουσιαστεί και να καταγραφεί η απάντηση.

3.3.2 Διαστάσεις ικανοποίησης

Ο καθορισμός των διαστάσεων ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα βήματα ανάπτυξης του ερωτηματολογίου μιας έρευνας ικανοποίησης. Ο όρος "διάσταση ικανοποίησης" συχνά αναφέρεται ως χαρακτηριστικό (attribute), μέτρο αποτελεσματικότητας (measure of effectiveness), μέτρο απόδοσης (measure of performance) ή κριτήριο (criterion), όπως παρατηρεί και ο Keeney (1992). Η μέθοδος MUSA, για παράδειγμα, απαιτεί τον καθορισμό ενός συ-

νόλου διαστάσεων ικανοποίησης, οι οποίες αποτελούν μια συνεπή οικογένεια κριτηρίων, με τις εξής ιδιότητες :

1. μονοτονία (monotonicity),
2. πληρότητα (exhaustiveness) και
3. μη πλεονασμός (non-redundancy).

Επιπρόσθετα, οι Keeney and Raiffa (1976) και Kirkwood (1997) θεωρούν ότι το σύνολο των κριτηρίων, καθώς και η ιεραρχική δομή που σχηματίζουν θα πρέπει να είναι λειτουργική (operational) να μπορεί να αποσυντεθεί (decomposable) και να έχει ελάχιστο μέγεθος (minimal). Οι συνολικές ιδιότητες μιας ιεραρχικής δομής κριτηρίων παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.3.

Στα πλαίσια της μεθόδου MUSA, ο καθορισμός των διαστάσεων ικανοποίησης, ακολουθεί τις βασικές αρχές μοντελοποίησης των κριτηρίων μιας απόφασης, στα πλαίσια της πολυκριτήριας ανάλυσης (Σίσκος, 1986, Roy, 1985, Roy and Bouyssou, 1993), όπως φαίνεται και από το Σχήμα 3.3.

Η γνώση και οι πληροφορίες που προέρχονται από την ίδια την εταιρεία αποτελούν την αρχική πηγή πληροφορίας για τον καθορισμό του συνόλου των κριτηρίων ικανοποίησης. Βέβαια, οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να επεκταθούν και στο σύνολο των πελατών της εταιρείας, ειδικά όταν απαιτείται ο καθορισμός των απαιτήσεων και των προσδοκιών της πελατείας. Η έρευνα ικανοποίησης οφείλει να εξετάζεται από την προοπτική του πελάτη, δεδομένου ότι δεν υπάρχει κανένα υποκατάστατο της άμεσης επικοινωνίας με αυτόν (Dutka, 1995).

Πίνακας 3.3: Ιδιότητες κριτηρίων (Keeney, 1992)

Το σύνολο των κριτηρίων, όπως και η ιεραρχική δομή που σχηματίζουν θα πρέπει να είναι :

1. **Ουσιώδης** (essential), ώστε να υποδηλώνει συγκεκριμένες επιπτώσεις, όσον αφορά βασικούς λόγους ενδιαφέροντος του προβλήματος απόφασης.
2. **Ελέγξιμη** (controllable), με στόχο την επιλογή μόνο των συνεπειών που επηρεάζουν τις ενέργειες απόφασης.
3. **Πλήρης** (complete), ώστε να συμπεριλαμβάνονται όλες οι πιθανές όψεις των επιπτώσεων των ενεργειών απόφασης.
4. **Μετρήσιμη** (measurable), με στόχο τον ακριβή ορισμό των κριτηρίων και τον καθορισμό του βαθμού απόδοσής τους.
5. **Λειτουργική** (operational), ώστε να εστιάζεται η ανάλυση της απόφασης, με βάση το διαθέσιμο χρόνο και προσπάθεια.
6. **Αποσυνθέσιμη** (decomposable), ώστε να επιτρέπεται η ανάλυση μεμονωμένων στοιχείων της ιεραρχικής δομής.
7. **Μη πλεοναστική** (non-redundant), ώστε να αποφεύγονται επικαλύψεις πιθανών συνεπειών.

8. Περιεκτική (concise), με στόχο την ελαχιστοποίηση των απαιτούμενων χαρακτηριστικών για την ανάλυση της απόφασης.

9. Κατανοητή (understandable), ώστε να διευκολύνεται η εκμετάλλευση των αποτελεσμάτων κατά τη διαδικασία της απόφασης.



Σχήμα 3.3: Διαδικασία μοντελοποίησης κριτηρίων απόφασης (Σίσκος, 1986)

Υπάρχουν δύο βασικές εναλλακτικές προσεγγίσεις για την κατασκευή μιας ιεραρχικής δομής των αξιών του πελάτη, οι οποίες είναι σε θέση να προσδιορίσουν το σύνολο των κριτηρίων ικανοποίησης (Kirkwood, 1997):

1. Συνθετική προσέγγιση ("bottom-up" approach): Σε περίπτωση που είναι γνωστή η πληροφορία πιθανών αιτιών δημιουργίας ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας στους πελάτες της εταιρείας, η δημιουργία της ιεραρχικής δομής των κριτηρίων βασίζεται στον προσδιορισμό συγκεκριμένων αναλυτικών χαρακτηριστικών και στη σύνθεση αυτών σε γενικότερες διαστάσεις ικανοποίησης. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, εξετάζονται πελάτες με διαφορετικό βαθμό ικανοποίησης και προσδιορίζονται και αναλύονται οι αιτίες που δημιουργούν το γεγονός αυτό.

2. Αναλυτική προσέγγιση ("top-down" approach): Σε αντίθετη περίπτωση, προτιμάται η ανάλυση της ολικής ικανοποίησης πελατών σε επιμέρους χαρακτηριστικά (για την εταιρεία ή τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες) που την επηρεάζουν. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται με την υποδιαίρεση αυτών σε ακόμη λεπτομερέστερα χαρακτηριστικά, κ.ο.κ. μέχρις ότου (Kirkwood, 1997):

- ικανοποιηθούν οι ιδιότητες του Πίνακα 3.3 και
- περιγραφούν πλήρως οι συνέπειες του προβλήματος απόφασης.

Αναλυτικά παραδείγματα κατασκευής ιεραρχικής δομής κριτηρίων για συγκεκριμένες πραγματικές εφαρμογές αναφέρονται από τους Keeney and Raiffa (1976), Keeney (1981, 1988, 1992), Buede (1986), Bouyssou (1989), Kirkwood (1997), Corner and Kirkwood (1991), Gustafson et al. (1992), Dutka (1995).

Άλλες μέθοδοι καθορισμού των διαστάσεων ικανοποίησης, οι οποίες προέρχονται κυρίως από το χώρο της έρευνας αγοράς, περιλαμβάνουν (Varva, 1997):

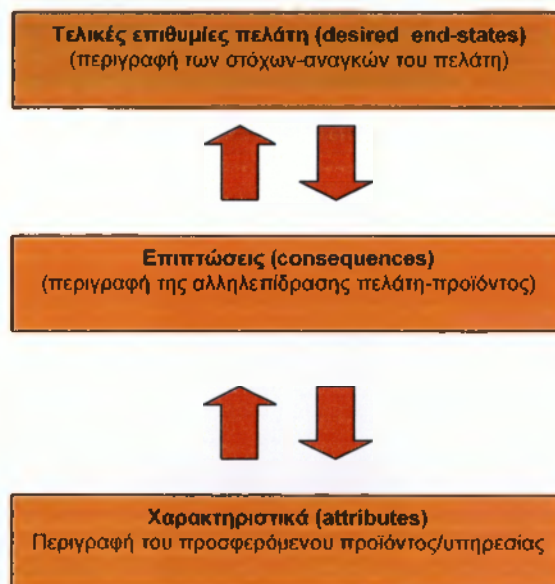
1. Θεωρία κλίμακας (laddering theory): Η θεωρία αυτή βασίζεται σε μια σειρά επαναλαμβανόμενων ερωτήσεων προς τον πελάτη. Με στόχο τον καθορισμό των αξιών που τον χαρακτηρίζουν. Η γενική μορφή των συγκεκριμένων ερωτήσεων έχει ως εξής:

- Γιατί είναι σημαντικό το προϊόν/υπηρεσία _ να έχει το χαρακτηριστικό _ ;
- Για ποιο λόγο αυτό __ (από προηγούμενη ερώτηση) είναι σημαντικό για σας;
- Γιατί θεωρείτε σημαντικό το λόγο αυτό __ (από προηγούμενη ερώτηση);

2. Πλέγμα ρεπερτορίου (repertory grid): Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, επιλέγονται τυχαία και παρουσιάζονται στον πελάτη διαφορετικές τριάδες προϊόντων της εταιρείας. Στη συνέχεια ζητείται από τον πελάτη να προσδιορίζει δύο από αυτά που πιστεύει ότι μοιάζουν περισσότερο μεταξύ τους. Ο καθορισμός των διαστάσεων ικανοποίησης βασίζεται στους λόγους για τους οποίους ο πελάτης πιστεύει ότι τα δύο συγκεκριμένα προϊόντα μοιάζουν, ενώ το τρίτο διαφέρει (Kelly, 1955).

3. Ιεράρχηση αξιών πελάτη (customer value hierarchy): Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά (attributes) του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας δημιουργούν συγκεκριμένες επιπτώσεις (consequences) για τον πελάτη, οι οποίες με τη σειρά τους διαμορφώνουν τις τελικές επιθυμίες του (desired end-states), όπως φαίνεται και στο Σχήμα 3.4. Με αυτόν τον τρόπο, ο καθορισμός των διαστάσεων ικανοποίησης πραγματοποιείται με την εξής διαδικασία (Woodruff and Gardial ,1996, Gutman and Alden, 1985), Gutman, 1982, Perkins and Reynolds, 1988 Vinson et al., 1977) :

- Διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων με στόχο τον καθορισμό ενός συστήματος αξιών για το σύνολο των πελατών.



Σχήμα 3.4: Ιεράρχηση αξιών πελάτη (Woodruff and Gardial ,1996)

- Δημιουργία μιας μεγάλης σε μέγεθος και εξαντλητικής λίστας των χαρακτηριστικών που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών.

- Ελάττωση της προηγούμενης λίστας και καθορισμός των κριτηρίων ικανοποίησης .

Ο πίνακας 3.4 παρουσιάζει ένα σύνολο ενδεικτικών διαστάσεων ικανοποίησης, όπου είναι φανερό η συσχέτιση τους με το μίγμα marketing. Το σύνολο αυτό των κριτηρίων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως "οδηγός" σε όλες σχεδόν τις έρευνες ικανοποίησης, απλά θα πρέπει να προσαρμοστεί κατάλληλα, διευκρινίζοντας, αποσαφηνίζοντας και ερμηνεύοντας τις διαστάσεις ικανοποίησης της συγκεκριμένης περίπτωσης.

Πίνακας 9.4: Συστημικές Διαστάσεις Ικανοποίησης

Διάσταση Ικανοποίησης	Ερμηνεία	Παράδειγμα
1. Αξιοπιστία	Συνέπεια και αξιοπιστία εξυπηρέτησης πελατών	Συνέπεια εταιρείας στις συναντήσεις με τους πελάτες
2. Ανταπόκριση	Διάθεση και ετοιμότητα για άμεση εξυπηρέτηση των πελατών	Ταχύτητα εξυπηρέτησης πελατών
3. Επάρκεια	Ικανότητες και γνώσεις για εξυπηρέτηση των πελατών	Εξειδικευμένες γνώσεις του προσωπικού
4. Πρόσβαση	Ευκολία και ταχύτητα προσέγγισης από τους πελάτες: <ul style="list-style-type: none"> - τηλεφωνική επαφή - χρόνος αναμονής - καταλληλότητα ωραρίου - τοποθεσία καταστήματος 	Χρόνος αναμονής του πελάτη για να εξυπηρετηθεί
5. Ευγένεια	Φιλικότητα, ευγένεια τρόπων, κατανόηση και σεβασμός του πελάτη (σεβασμός περιουσίας πελάτη, εμφάνιση προσωπικού, κλπ)	Καλωσόρισμα από το προσωπικό
6. Επικοινωνία	Ενημέρωση των πελατών σε μία κατανοητή γλώσσα, προσεκτική ακρόαση των αναγκών τους, εξήγηση για τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή προϊόντα	Σαφήνεια των πληροφοριών που δίνονται στους πελάτες
7. Εμπιστοσύνη	Αξιοπιστία, εμπιστοσύνη και τιμιότητα στις σχέσεις πελατών και εταιρείας (όνομα εταιρείας, φήμη εταιρείας, κλπ)	Αξιοπιστία εμπορικών πράξεων (συναλλαγών, πληρωμών, κλπ)
8. Ασφάλεια	Εξάλειψη κινδύνου ή αμφιβολίας στην εξυπηρέτηση των πελατών: <ul style="list-style-type: none"> - "φυσική" ασφάλεια - χρηματοοικονομική" ασφάλεια - εχεμύθεια 	Ασφάλεια δεδομένων εμπορικών πράξεων κατά την ταξινόμηση και αποθήκευσή τους
9. Κατανόηση	Γνώση των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών (αναγνώριση πελατών και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση	Κατανόηση αιτημάτων από το προσωπικό
10. Εξυπηρέτηση	"Φυσικοί" παράγοντες της εξυπηρέτησης των πελατών	Διαφημιστικά ενημερωτικά φυλλάδια εταιρείας
11. Προϊόν	Προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες, πρόσθετες παροχές	Ποιότητα προσφερομένων προϊόντων
12. Τιμή	Τιμολογιακή πολιτική, σχέση τιμής-απόδοσης	Ευχέλεια τιμής κατά την αγορά

Όπως αναφέρει και ο Oliver (1996), καμία από τις προηγούμενες προσπάθειες δημιουργίας ενός συνόλου κριτηρίων ικανοποίησης πελατών δεν μπορεί να γενικευτεί με επιτυχία, σε αντίθεση με την ικανοποίηση του προσωπικού, όπου κάτι τέτοιο είναι δυνατό (Hackman and Oldham, 1975, Loher et al. 1985, Fried and Ferris, 1987, Champroux, 1981).

Τέλος, ιδιαίτερη προσοχή κατά τη διαδικασία καθορισμού των διαστάσεων ικανοποίησης θα πρέπει να δοθεί στα ακόλουθα επιμέρους σημεία:

1. Δε θα πρέπει να συγχέονται οι διαστάσεις ικανοποίησης με τα κριτήρια απόφασης του καταναλωτή για την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας (Oliver, 1996). Ειδικά για την περίπτωση των διαστάσεων ικανοποίησης, ο πελάτης έχει τη γνώση της χρήσης του προϊόντος και της εξυπηρέτησης από την εταιρεία⁸.

2. Σε γενικές γραμμές οι διαστάσεις ικανοποίησης αποτελούνται από κριτήρια συναλλαγής (transaction attributes), τα οποία αφορούν χαρακτηριστικά όπου ο πελάτης έρχεται σε επαφή-επικοινωνία με την επιχείρηση και κριτήρια εικόνας (image attributes), τα οποία αναφέρονται σε χαρακτηριστικά που αξιολογούνται από τον πελάτη χωρίς άμεση επικοινωνία με την εταιρεία (Dutka, 1995). Η διαφοροποίηση αυτή θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, δεδομένου ότι τα κριτήρια εικόνας ενδέχεται να επηρεάζουν την αξιολόγηση του πελάτη για τα κριτήρια συναλλαγής.

3. Η ολική ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια ολική διάσταση αξιολόγησης, η οποία θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται πάντοτε σε ένα ερωτηματολόγιο έρευνας ικανοποίησης, δεδομένου ότι (Oliver, 1996):

- προσφέρει μια επιπλέον μεταβλητή για στατιστική ή άλλη ανάλυση,
- δίνει τη δυνατότητα ελέγχου των απαντήσεων των πελατών στα επιμέρους κριτήρια ικανοποίησης.

Σε αρκετές μάλιστα περιπτώσεις είναι προτιμότερο η ολική ικανοποίηση να μετράται με περισσότερες από μια ερωτήσεις (Hausknecht, 1990) .

3.3.3 Κλίμακες ικανοποίησης

Οι κλίμακες που χρησιμοποιούνται γενικότερα σε έρευνες αγοράς μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής βασικές κατηγορίες (Stevens, 1951) :

1. **Ονομαστική κλίμακα** (nominal scale): Η κλίμακα αυτή χρησιμοποιείται για να κατηγοριοποιήσει διάφορα αντικείμενα, χωρίς να επιτρέπεται η χρήση οποιουδήποτε τελεστή (εκτός από την ισότητα και την ανισότητα) ανάμεσα στους αριθμούς που αντιπροσωπεύουν τα διάφορα επίπεδα της. Για παράδειγμα, στην κλίμακα:

Άγαμος	1
	2

Νυμφευμένος

Διαζευγμένος

3

8. Η τιμή αγοράς ενός αυτοκινήτου αποτελεί κριτήριο επιλογής για έναν καταναλωτή, ενώ η εξυπηρέτηση του τεχνικού τμήματος της εταιρίας είναι ένα νέο κριτήριο ικανοποίησης (εφόσον πρόκειται για νέο πελάτη). Επιπρόσθετα, η τιμή συντήρησης του αυτοκινήτου αποτελεί τόσο κριτήριο επιλογής, όσο και κριτήριο ικανοποίησης.

οι αριθμοί εκφράζουν απλά το συμβολισμό της κλίμακας (θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί εναλλακτικά ο συμβολισμός A, B, C, ... ή O, I, II, ...)

2. Βαθμωτή κλίμακα (ordinal scale): Η κλίμακα αυτή μπορεί να διατάξει τα αντικείμενα, λαμβάνοντας υπόψη κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τους, όπως για παράδειγμα:

A Λίγο ικανοποιημένος

1

B Ικανοποιημένος

2

C Πολύ ικανοποιημένος

3

3. Κλίμακα διαστήματος (interval scale): Η κλίμακα διαστήματος έχει μια συγκεκριμένη μονάδα μέτρησης και για αυτό το λόγο είναι σε θέση να διατάξει τα αντικείμενα, έτσι ώστε οι διαφορές ανάμεσα στην αξία των επιπέδων της κλίμακας να είναι ίσες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η κλίμακα μέτρησης της θερμοκρασίας Celsius. Εκτός από τους επιτρεπόμενους τελεστές της προηγούμενης κλίμακας, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί και η αφαίρεση. Σε περιπτώσεις ερευνών ικανοποίησης, συναντώνται κλίμακες διαστήματος με την εξής μορφή:

Δώστε σε μια κλίμακα 1-10 το βαθμό ικανοποίησης σας για το προϊόν_:

Οι κλίμακες διαστήματος δεν έχουν "πραγματικό" μηδενικό σημείο (συνήθως ορίζεται αυθαίρετα).

4. Κλίμακα αναλογίας (ratio scale): Η συγκεκριμένη κλίμακα είναι όμοια με την κλίμακα διαστήματος, ενώ διαθέτει και μηδενικό σημείο με λογική έννοια (meaningful zeropoint). Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας κλίμακας είναι το μήκος, ο όγκος, η ταχύτητα, κλπ. Στην περίπτωση αυτή επιτρέπεται η χρήση του συνόλου των διαθέσιμων τελεστών ανάμεσα στους αριθμούς που εκφράζουν τα διαφορετικά επίπεδα της κλίμακας (όλοι οι τελεστές της κλίμακας διαστήματος και η διαίρεση). Σε περιπτώσεις ερευνών ικανοποίησης έχουμε την εξής μορφή κλίμακας αναλογίας:

Δώστε σε μια κλίμακα 1-100% το βαθμό ικανοποίησης σας από το προϊόν _:

Καθόλου

ικανοποιημένος 0% ————— 100% Απόλυτα ικανοποιημένος

Όπως γίνεται αντιληπτό, μια κλίμακα της προηγούμενης μορφής είναι αρκετά δύσκολο να χρησιμοποιηθεί σε ένα γενικό δείγμα πελατών, λόγω της δυσχέρειας ερμηνείας της κλίμακας και της υποκειμενικότητας των απαντήσεων (Vanra, 1997).

Σύμφωνα με τους Woodruff and Gardial (1996) οι κλίμακες ικανοποίησης, εστιάζονται στα ακόλουθα αντικείμενα μέτρησης:

1. **Απόδοση** (performance): Η συγκεκριμένη κατηγορία μετρά την απόδοση χαρακτηριστικών του προσφερόμενου προϊόντος /υπηρεσίας ή της παρεχόμενης εξυπηρέτησης και έχει την ακόλουθη μορφή:

Ανεπαρκής απόδοση

Εξυπηρετική απόδοση

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. **Επιβεβαίωση** (confirmation): Οι κλίμακες αυτές αναφέρονται στην επιβεβαίωση ή τη διάψευση των προσδοκιών του πελάτη και υποδηλώνουν την πρόβλεψη του πελάτη για την απόδοση του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της ερμηνείας των προσδοκιών, οι συγκεκριμένες κλίμακες συνοδεύονται και από πρόσθετες ερωτήσεις, όπου ζητείται από τον πελάτη να περιγράψει τόσο την πραγματική όσο και την "ιδανική" απόδοση κάποιου χαρακτηριστικού⁹. Συνήθως το σύνολο των πελατών ερωτάται να αξιολογήσει την απόδοση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών, με βάση τις προσδοκίες που είχε πριν την εξυπηρέτηση, σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα:

Πολύ καλύτερα απ'

ότι φανταζόμουν

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Πολύ χειρότερα απ' ότι φανταζόμουν

3. **Αίσθημα ικανοποίησης** (satisfaction feeling): Οι κλίμακες που δηλώνουν το αίσθημα ικανοποίησης εστιάζονται στη συναισθηματική δέσμευση και αναφέρονται είτε στην αξιολόγηση της απόδοσης είτε στη συναισθηματική κατάσταση του πελάτη.

4. **Αποτέλεσμα ικανοποίησης** (satisfaction outcome): Η συγκεκριμένη κατηγορία αναφέρεται στην εκτίμηση μεγεθών που θεωρούνται ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης του πελάτη, δηλαδή την πρόθεση επαναγοράς και βαθμό καταναλωτικής πίστης. Ένα παράδειγμα μιας τέτοιας κλίμακας θα μπορούσε να είναι το εξής:

Πόσο πιθανό θεωρείτε να προτιμήσετε ξανά το προϊόν_;

Σε καμιά περίπτωση

Σίγουρα

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. Οι Gardial et al. (1993) αναφέρουν εναλλακτικά μέτρα αξιολόγησης της επιβεβαίωσης/διάψευσης των προσδοκιών του πελάτη.

Επίσης, οι κλίμακες ικανοποίησης, ανάλογα με τον τρόπο παρουσίασης τους χωρίζονται σε (Vanra, 1997):

1. Λεκτικές κλίμακες (verbal scales): Η συγκεκριμένη κατηγορία αφορά κυρίως βαθμωτές κλίμακες, οι οποίες έχουν την ακόλουθη μορφή:

Απόλυτα ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος	Λίγο ικανοποιημένος	Καθόλου ικανοποιημένος
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Το σημαντικότερο μειονέκτημα στη συγκεκριμένη περίπτωση, όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι η εκτίμηση της διαφοράς ανάμεσα στα επίπεδα της κλίμακας, ενώ αρκετά δύσκολη διαδικασία είναι και η επιλογή της κατάλληλης φρασεολογίας. Το πρόβλημα της κωδικοποίησης συχνά αντιμετωπίζεται με τον υπολογισμό απλών μεγεθών περιγραφικής στατιστικής (π.χ. το % ποσοστό των "απόλυτα ικανοποιημένων" και "πολύ ικανοποιημένων" πελατών αντιπροσωπεύει ένα δείκτη ικανοποίησης της εταιρείας). Ειδική περίπτωση στη συγκεκριμένη κατηγορία αποτελούν οι κλίμακες με μορφή λίστας ελέγχου (checklist format), οι οποίες χρησιμοποιούνται για την καταγραφή γεγονότων ικανοποίησης. Τέτοιο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι το ακόλουθο:

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Ο πωλητής ήταν ευγενικός και εξυπηρετικός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ο χρόνος αναμονής στην ουρά ήταν ιδιαίτερα μικρός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Αριθμητικές κλίμακες (numeric scales): Οι κλίμακες αυτές αφορούν στις περισσότερες περιπτώσεις πίνακες διαστήματος και προσπαθούν να ξεπεράσουν το πρόβλημα της κωδικοποίησης της προηγούμενης κατηγορίας. Οι αριθμητικές κλίμακες έχουν την ακόλουθη μορφή:

Καθόλου ικανοποιημένος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Απόλυτα ικανοποιημένος
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

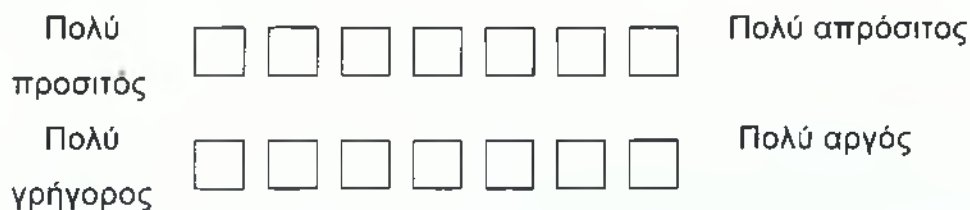
Συνήθως, γίνεται προσπάθεια ώστε ο αριθμός των επιπέδων ικανοποίησης που χρησιμοποιείται να ερμηνεύεται εύκολα από τους πελάτες (π.χ. 0-10 ή 1-10 ή 1-100). Το σημαντικότερο μειονέκτημα στην περίπτωση αυτή εστιάζεται στη δυσκολία ερμηνείας των ενδιάμεσων επιπέδων της κλίμακας και για το λόγο αυτό, σε αρκετές περιπτώσεις, οι αριθμητικές κλίμακες συναντώνται με την ακόλουθη μορφή:



3. Γραφικές κλίμακες (pictorial scales): Οι γραφικές κλίμακες είναι σε θέση να δώσουν ένα πιο ευχάριστο κλίμα κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου ικανοποίησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι εικόνες με πρόσωπα "ικανοποίησης":



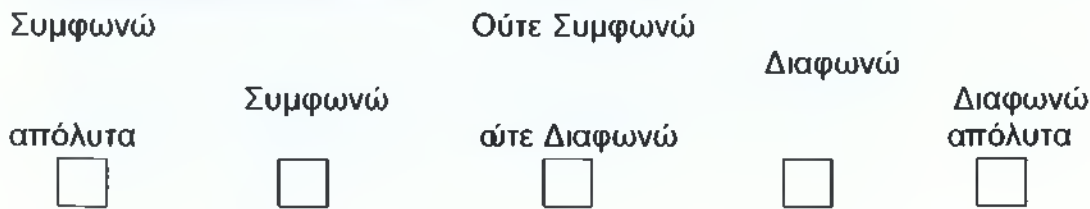
Άλλη κλίμακα που συναντάται συχνά είναι η κλίμακα εννοιολογικών διαφορών (semantic differential response scale), η οποία χρησιμοποιείται σε έρευνες ικανοποίησης και βασίζεται στη χρήση εννοιολογικά αντίθετων επιθέτων για να περιγράψουν μια κατάσταση ικανοποίησης ή ένα χαρακτηριστικό του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα ακόλουθα:



Οι κλίμακες εννοιολογικών διαφορών μοιάζουν αρκετά με τις γραφικές κλίμακες, ιδίως όταν παρουσιάζονται με τη μορφή αναλογικών σχημάτων, όπως στο ακόλουθο παράδειγμα:



Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούν και οι κλίμακες Likert (Likert , 1932, Lissitz and Green, 1975, Hill, 1996, Hayes, 1992, Dutka, 1995), οι οποίες είναι η πλέον διαδεδομένη εναλλακτική επιλογή στο σύνολο των περιπτώσεων ερευνών αγοράς. Η κλασική μορφή της κλίμακας αυτής έχει ως εξής:



ενώ υπάρχουν περιπτώσεις όπου μεταβάλλεται τόσο το μέγεθος όσο και το λεξιλόγιο συγκριτικά με την προηγούμενη μορφή.

Άλλες ειδικές κλίμακες που χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις ερευνών ικανοποίησης είναι (Lodge, 1981, Edwardw and Keeney, 1946, Hayew, 1992, Hill, 1996, Vavra, 1997):

- ◆ Κλίμακες εκτίμησης σημαντικότητας (magnitude estimations)
- ◆ Κλίμακες σχολικής βαθμολόγησης (school grading scales)
- ◆ Μέθοδος του Thurstone (Thurstone's method of equal appearing methods)
- ◆ Διαβάθμιση Guttman (Guttman'sscalogram)
- ◆ Κλίμακα SIMALTO (Simultaneous Multi Attribute Level Trade Off)

Η επιλογή του κατάλληλου αριθμού των επιπέδων σε μια κλίμακα ικανοποίησης αποτελεί ένα σημαντικό πεδίο συζήτησης ανάμεσα σε πολλούς ερευνητές (Gerson, 1993, Dutka, 1995, Naumann and Giel, 1995, Vavra, 1997, Oliver, 1996). Ο περιττός αριθμός επιπέδων ικανοποίησης υποδηλώνει την ύπαρξη ενός ουδέτερου επιπέδου στη συγκεκριμένη κλίμακα. Αντίθετα, ο άρτιος αριθμός επιπέδων δείχνει την έλλειψη ενός τέτοιου ουδέτερου σημείου ή σε αρκετές περιπτώσεις την προσπάθεια πίεσης του πελάτη να εκφράσει είτε μια θετική είτε μια αρνητική άποψη. Όσον αφορά στο μέγεθος της κλίμακας ικανοποίησης, δεν υπάρχει κάποιος γενικά αποδεκτός κανόνας για το καθορισμό του, αλλά το μέγεθος της κλίμακας¹⁰ θα πρέπει:

- να μην είναι ιδιαίτερα μικρό, ώστε να εξασφαλίζεται η ακρίβεια των αποτελεσμάτων,
- να μην είναι πολύ μεγάλο, ώστε να μην υπάρχει δυσκολία διάκρισης και ερμηνείας από την πλευρά του πελάτη.

Γενικά θα πρέπει οι ερωτήσεις ικανοποίησης να ελέγχονται κατά τη φάση της πιλοτικής έρευνας, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα εξής (Vavra, 1997):

- στην αλληλουχία των ερωτήσεων, ώστε να μην επηρεάζει τις απαντήσεις των πελατών,
- στην κωδικοποίηση της κλίμακας ικανοποίησης, ώστε να γίνεται κατανοητή από τους πελάτες και

10. Oliver (1996) εκφράζει την άποψη ότι ο αριθμός των επιπέδων ικανοποίησης δεν πρέπει να είναι μικρότερος από 3 και μεγαλύτερος από 10, ενώ ο Hayes (1992) αναφέρει ότι κλίμακες ικανοποίησης με περισσότερα από 5 επίπεδα δεν προσφέρουν καμία πρόσθετη ακρίβεια. Οι πελάτες έχουν συχνά την τάση να μειώνουν το μέγεθος σε περίπτωση μεγάλης κλίμακας (Devlin, et al., 1993).

• στην κατεύθυνση της κλίμακας ικανοποίησης, για να μην ωθούνται οι πελάτες να απαντούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο¹¹.

Επιπρόσθετα, η κλίμακα ικανοποίησης θα πρέπει να ελέγχεται με βάση τη συνέπεια των αποτελεσμάτων της έρευνας με πρόσθετα διαθέσιμα στοιχεία της εταιρείας, όπως η κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, κλπ (Woodruff and Gardial, 1996) .

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα αφορά στην επιλογή "Δε γνωρίζω/Δεν απαντώ". Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι δε θα πρέπει να δίνεται η συγκεκριμένη επιλογή στους πελάτες, δεδομένου ότι προσφέρει μια "εύκολη διέξοδο" (αποφυγή απάντησης). Ο Vavra (1997) σημειώνει ότι στο σύνολο σχεδόν των περιπτώσεων οι πελάτες έχουν τουλάχιστον μια εντύπωση που μπορούν να αποτυπώσουν. Αντίθετα, άλλοι ερευνητές πιστεύουν ότι η συγκεκριμένη επιλογή αποτελεί μια αρκετά σημαντική πληροφορία, η οποία δεν πρέπει να διαστρεβλώνεται. Εξάλλου, σε κάποιες συγκεκριμένες περιπτώσεις είναι πρακτικά αδύνατο για τους πελάτες να δώσουν μια απάντηση.

Άλλα επιμέρους ζητήματα που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά την κατασκευή μιας κλίμακας ικανοποίησης είναι τα εξής:

1. Οι διαφορετικές κλίμακες ικανοποίησης που χρησιμοποιούνται σε ένα ερωτηματολόγιο θα πρέπει να διέπονται από την αρχή της ομοιομορφίας, διαφορετικά αυξάνει η προσπάθεια που χρειάζεται να καταβάλλει ο πελάτης για να απαντήσει (Gerson, 1993, Vavra, 1997) .

2. Σε κάποιες περιπτώσεις είναι προτιμότερο η κλίμακα ικανοποίησης να παρουσιάζει μια μικρή μετατόπιση προς τις θετικές εναλλακτικές απαντήσεις (Naumann and Giel, 1995, Oliver, 1996), δεδομένης είτε της δυσκολίας έκφρασης αρνητικών απόψεων από την πλευρά των πελατών, είτε της ύπαρξης μιας ισχυρά ανταγωνιστικής αγοράς (Hill, 1996). Πιο συγκεκριμένα, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιηθεί η κλίμακα (το παράδειγμα αφορά στη φιλικότητα του προσωπικού):

Πολύ φιλικό	Αρκετά φιλικό	Λιγότερο φιλικό
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Για παράδειγμα, στη Γερμανία, αντί της κλίμακας 1-5 προτιμάται η κλίμακα 5-1.

από την κλίμακα:

Πολύ φιλικό	Αρκετά φιλικό	Λίγο φιλικό	Ούτε φιλικό ούτε εχθρικό	Λίγο εχθρικό	Αρκετά εχθρικό	Πολύ εχθρικό
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Το σύνολο των διαστάσεων ικανοποίησης, ακόμη και στην περίπτωση ποσοτικών χαρακτηριστικών (π.χ. χρόνος αναμονής, κόστος, κλπ), είναι προτιμότερο να αξιολογείται με βάση ποιοτικές κλίμακες, έτσι ώστε να είναι δυνατή η ακριβής έκφραση της αντίληψης των πελατών (Oliver, 1996).

3.3.4 Πιλοτική έρευνα

Η πιλοτική έρευνα αποτελεί το τελικό στάδιο της διαδικασίας σχεδιασμού μιας έρευνας ικανοποίησης και έχει ως βασικό στόχο τη δοκιμή του ερωτηματολογίου. Συνήθως, η πιλοτική έρευνα ικανοποίησης αποτελείται από μια σειρά προσωπικών συνεντεύξεων, ανεξάρτητα από το είδος της έρευνας που επιλέγεται να διεξαχθεί (τηλεφωνική, ταχυδρομική, κλπ), έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα παρακολούθησης και καταγραφής της αντίδρασης των πελατών κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης του πιλοτικού ερωτηματολογίου.

Η πιλοτική έρευνα δίνει έμφαση στα εξής σημεία (Naumann and Giel, 1995, Hill, 1996):

- συνολική εικόνα του ερωτηματολογίου (δομή, εμφάνιση, αλληλουχία ερωτήσεων, κλπ),
- πλήρης κατανόηση των ερωτήσεων από την πλευρά των πελατών και
- προσδιορισμός πιθανών προβλημάτων που οφείλονται στις κλίμακες μέτρησης της ικανοποίησης.

Μάλιστα, σε αρκετές περιπτώσεις, ζητείται από τους πελάτες να εκφράσουν ανοικτά την άποψη τους για το τι σκέφτονται για τη συγκεκριμένη έρευνα ικανοποίησης, ποιες ερωτήσεις πιστεύουν ότι τους δυσκολεύουν, καθώς και τι θα άλλαζαν οι ίδιοι στη δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου (Hunt et al., 1982).

Ο καθορισμός του μεγέθους του δείγματος μιας πιλοτικής έρευνας ικανοποίησης είναι μια καθαρά υποκειμενική απόφαση της διοίκησης του οργανισμού και δε βασίζεται σε συγκεκριμένους κανόνες και τεχνικές¹² (Vanra, 1997). Παρόλα αυτά, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα εξής σημεία:

1. Οι πελάτες που συμμετέχουν στην πιλοτική έρευνα δεν πρέπει να συμπεριληφθούν και στο τελικό δείγμα της έρευνας ικανοποίησης.

12. Ένας γενικός κανόνας που προτείνεται (Naumann and Giel, 1995, Hill, 1996) συσχετίζει τα μεγέθη των δειγμάτων της πιλοτικής και της τελικής έρευνας ικανοποίησης: όσο μεγαλύτερο είναι το δείγμα της τελικής έρευνας, τόσο μεγαλύτερο θα πρέπει να είναι και το δείγμα της πιλοτικής έρευνας.

2. Το δείγμα της πιλοτικής έρευνας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει όλα τα διαφορετικά τμήματα των πελατών που πρόκειται να συμμετάσχουν στην έρευνα ικανοποίησης.

Η δοκιμή του ερωτηματολογίου πραγματοποιείται κατά το αρχικό στάδιο εσωτερικά του οργανισμού, έτσι ώστε να υπάρξουν παρατηρήσεις και διορθώσεις από το ίδιο το προσωπικό και στη συνέχεια διεξάγεται η πιλοτική έρευνα σε πραγματικές συνθήκες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Η συνολική διαδικασία επαναλαμβάνεται όσες φορές κρίνεται απαραίτητο, ώστε να διασφαλίζεται η εγκυρότητα της συλλεγόμενης πληροφορίας (αναφέρονται περιπτώσεις πραγματικών ερευνών με περισσότερες από 15 δοκιμές του ερωτηματολογίου).

3.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΑΘΗ ΣΤΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΩΝ

Τα πιθανά προβλήματα και λάθη που παρουσιάζονται στη διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης, δε διαφέρουν σημαντικά από αυτά μιας έρευνας αγοράς γενιάς μορφής που απευθύνεται σε καταναλωτές.

Η εναρμόνιση της έρευνας ικανοποίησης με τους κύριους στόχους που έχουν τεθεί, αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής. Για παράδειγμα, αν ο στόχος της έρευνας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών και ο υπολογισμός συγκεκριμένων ποσοτικών δεικτών, τότε η διεξαγωγή μιας ποσοτικής έρευνας ικανοποίησης κρίνεται απαραίτητη. Σε αντίθετη περίπτωση όπου ο στόχος της έρευνας είναι κυρίως η ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, προτιμάται η διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας (focus groups, συνεντεύξεις σε βάθος, κλπ).

Σε γενικές γραμμές, κάθε έρευνα ικανοποίησης θα πρέπει να έχει τις ακόλουθες ιδιότητες (Naumann and Giel, 1995):

1. Αξιοπιστία (βαθμός της συνέπειας των αποτελεσμάτων σε περίπτωση επαναληπτικής διεξαγωγής της έρευνας ικανοποίησης).

2. Εγκυρότητα (κατά πόσο η έρευνα ικανοποίησης μετρά και αναλύει τις παραμέτρους και τα μεγέθη που πρέπει να μετρηθούν).

3. Έλλειψη συστηματικών σφαλμάτων (όπως για παράδειγμα η συστηματική "καθοδήγηση" των πελατών να απαντούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο).

4. Σημασία (κατά πόσο τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης έχουν λογική σημασία και πόσο "αβίαστη" είναι η πληροφορία που προέρχεται από τους πελάτες).

5. Ακρίβεια (ικανότητα εντοπισμού αλλαγής της στάσης των πελατών και υπολογισμού του μεγέθους του σφάλματος).

Οι σημαντικότερες αρχές των αποτελεσμάτων μιας έρευνας ικανοποίησης εστιάζονται στην εγκυρότητα (validity) και την αξιοπιστία (reability) και αφορούν, στη διαχείριση των συστηματικών και των τυχαίων σφαλμάτων που μπορούν να προκύψουν.

Έτσι, τα λάθη που εμφανίζονται σε έρευνες ικανοποίησης οφείλονται σε ένα σύνολο παραγόντων που εμπλέκονται στο σχεδιασμό και τη διεξαγωγή των ερευνών αυτών. Οι γενικές κατηγορίες λαθών που μπορούν να παρατηρηθούν είναι (Dutka, 1995):

1. Λάθη δείγματος: Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει τα στατιστικά λάθη που οφείλονται στον ορισμό του δείγματος των πελατών. Επιπρόσθετα, συμπεριλαμβάνονται λάθη της κάλυψης του πληθυσμού των πελατών, δηλαδή λανθασμένος καθορισμός του πληθυσμού αυτού¹³.

2. Λάθη πελατών: Τα λάθη αυτά οφείλονται στους πελάτες που συμμετέχουν στην έρευνα ικανοποίησης και οι οποίοι είτε δίνουν ανειλικρινείς απαντήσεις, είτε δεν ακολουθούν τις οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

3. Λάθη ερωτηματολογίου: Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει το σύνολο των λαθών που μπορούν να προκύψουν από τη δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου της έρευνας ικανοποίησης.

4. Διαχειριστικά λάθη: Τα λάθη αυτά προέρχονται από την εταιρεία ή το φορέα διαχείρισης και διεξαγωγής της έρευνας ικανοποίησης και αφορούν στο σχεδιασμό της έρευνας, την εισαγωγή των δεδομένων, τις αναλύσεις, κλπ.

Ειδικότερα για τα λάθη που οφείλονται στο ερωτηματολόγιο της έρευνας ικανοποίησης θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις περιπτώσεις αδυναμίας των πελατών να απαντήσουν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις. Το γεγονός αυτό οφείλεται είτε στην έλλειψη κατανόησης της συγκεκριμένης ερώτησης, είτε στην έλλειψη γνώσης/ πληροφόρησης για να δοθεί μια συνεπής απάντηση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων λαθών είναι τα εξής (Hill, 1996, Naumann and Giel, 1995) :

- Σε αρκετές έρευνες ικανοποίησης οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί χρησιμοποιούν ένα ιδιαίτερα δύσκολο λεξιλόγιο με "τεχνικούς" όρους, οι οποίοι όμως είναι γνωστοί μόνο στα στελέχη της εταιρείας.

- Μια συγκεκριμένη ερώτηση ενδέχεται να έχει διαφορετικές ερμηνείες από το σύνολο των πελατών. Για παράδειγμα δεν είναι φανερό αν η ερώτηση "Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ποιότητα των προϊόντων;" αναφέρεται στην ύπαρξη ελαττωμάτων, στη διάρκεια χρήσης ή στο λόγο ποιότητας/τιμής των συγκεκριμένων προϊόντων.

Επίσης, η σαφήνεια των ερωτήσεων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει το ερωτηματολόγιο μιας έρευνας ικανοποίησης. Για παράδειγμα, η ερώτηση "Πόσο ικανοποιημένος /η είστε από την ποιότητα και τη ποικιλία των προϊόντων;" θα ήταν προτιμότερο να διαιρεθεί σε δύο χωριστές ερωτήσεις, από τις οποίες η μια να αναφέρεται στην ποιότητα και η άλλη στην ποικιλία των προϊόντων.

13. Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί διεξάγουν έρευνες ικανοποίησης εστιάζοντας την προσοχή τους στους "συχνούς" πελάτες, δεδομένου ότι σε αρκετές περιπτώσεις μόνο τα συγκεκριμένα στοιχεία είναι διαθέσιμα. Κάτι τέτοιο όμως δημιουργεί σφάλματα εγκυρότητας των αποτελεσμάτων διότι σε γενικές γραμμές οι "συχνοί" πελάτες παρουσιάζονται αρκετά ικανοποιημένοι από τη συγκεκριμένη επιχείρηση ή οργανισμό.

Άλλα λάθη του ερωτηματολογίου εστιάζονται στη συστηματική "καθοδήγηση" των πελατών να απαντούν με συγκεκριμένο τρόπο, καθώς και στην αδυναμία ύπαρξης ειλικρινών απαντήσεων. Σε αρκετές περιπτώσεις το γεγονός αυτό οφείλεται στη σύγχυση των στόχων της έρευνας, δεδομένου ότι πολλές επιχειρήσεις θα ήθελαν να επωφεληθούν από τη διεξαγωγή μιας έρευνας ικανοποίησης και να συνδυάσουν το γεγονός αυτό με ενέργειες προβολής νέων προϊόντων, υπηρεσιών, κλπ.

Επιμέρους σημεία της ανάπτυξης ενός ερωτηματολογίου έρευνας ικανοποίησης που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή είναι:

1. Το ερωτηματολόγιο δε θα πρέπει να περιλαμβάνει ερωτήσεις που είναι γνωστό ότι οι πελάτες δυσκολεύονται ή αποφεύγουν να τις απαντήσουν¹⁴. Σε μια τέτοια περίπτωση είναι προτιμότερο οι συγκεκριμένες ερωτήσεις είτε να αποκλείονται από την έρευνα, είτε να θέτονται με έμμεσο τρόπο.

2. Το σύνολο των αναλύσεων μιας έρευνας ικανοποίησης θα πρέπει να έχει καθοριστεί πριν από τη συλλογή της απαραίτητης πληροφορίας. Ερωτήσεις οι οποίες δεν έχουν κάποιο συγκεκριμένο λόγο ύπαρξης και κάποια λογική σημασία θα πρέπει να αποκλείονται από την έρευνα. Από την άλλη πλευρά το ερωτηματολόγιο πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Δεν πρέπει να λησμονείται το γεγονός ότι η έρευνα πελατών είναι μια "μη αντιστρέψιμη" διαδικασία.

3. Δε θα πρέπει να λησμονείται η σημασία της πιλοτικής έρευνας, δεδομένου ότι μόνο με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατή η δοκιμή του ερωτηματολογίου σε "πραγματικές" συνθήκες.

4. Σε αρκετές περιπτώσεις ο χρόνος διεξαγωγής μιας έρευνας ικανοποίησης επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα το περιεχόμενο της πληροφορίας που συλλέγεται. Για παράδειγμα, τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης πελατών μιας ακτοπλοϊκής εταιρείας την τουριστική περίοδο που υλοποιείται η έρευνα, δεδομένου ότι μεταβάλλεται η πελατειακή βάση της εταιρείας.

5. Τα αποτελέσματα μιας έρευνας ικανοποίησης θα πρέπει να διασταυρώνονται και με πρόσθετες πηγές πληροφόρησης της εταιρείας, εφόσον κάτι τέτοιο είναι αναγκαίο.

Τέλος ένα αρκετά σημαντικό πρόβλημα στη διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης οφείλεται στο τρόπο με τον οποίο αντιδρούν οι πελάτες σε αυτές. Η άρνηση συμμετοχής σε μια έρευνα ικανοποίησης δεν είναι σπάνιο φαινόμενο και οφείλεται κυρίως :

- στον κορεσμό που νιώθουν οι πελάτες από τις έρευνες αγοράς γενικότερα, δεδομένου ότι καθημερινά τους ζητείται να εκφράσουν την άποψη τους για διάφορα θέματα,
- στην καχυποψία που επικρατεί, αφού αρκετές επιχειρήσεις θεωρούν ότι οι έρευνες αγοράς είναι ένα καλό "προκάλυμμα" για την προώθηση των προϊόντων τους,
- στις επιφυλάξεις των πελατών για το αν πραγματικά τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης και

14. Οι ερωτήσεις οικονομικού περιεχομένου (εισόδημα, οικογενειακές δαπάνες, ύψος πωλήσεων, κλπ) θεωρούνται ιδιαίτερα "προσωπικές" με βάση την ελληνική πραγματικότητα (Μαλλιάρης, 1990).

- στην πραγματική έλλειψη χρόνου από την πλευρά των πελατών.

Διάφορες τεχνικές, οι οποίες ενδέχεται να αυξήσουν το βαθμό ανταπόκρισης σε μια έρευνα ικανοποίησης, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν (Dutka, 1995, DeMaio, 1980):

1. Υιοθέτηση ενός "προσωπικού" ύφους στη διαδικασία επικοινωνίας (π. χ. προσωπική συνοδευτική επιστολή μαζί με το ερωτηματολόγιο).
2. Ενέργειες υπενθύμισης για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (π. χ. τηλεφωνική επικοινωνία).
3. Παροχή κινήτρου προς τους πελάτες (δώρα, κληρώσεις, κλπ).
4. Ελαχιστοποίηση της προσπάθειας που απαιτείται από την πλευρά των πελατών (π. χ. παροχή έτοιμου απαντητικού φακέλου, κλπ).

Γενικά, μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός θα πρέπει να ενημερώνει τους πελάτες τόσο για τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης, όσο και για τις ενέργειες βελτίωσης που καταβλήθηκαν. Το γεγονός αυτό είναι σε θέση να συμβάλλει στη δημιουργία ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και μιας συνεχούς και αμφίδρομης επικοινωνίας.

3.5 ΒΑΡΟΜΕΤΡΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

3.5.1 Εθνικά και κλαδικά βαρόμετρα ικανοποίησης

Τα τελευταία χρόνια έχουν καταγραφεί σημαντικές προσπάθειες ανάπτυξης γενικών βαρομέτρων ικανοποίησης για επιχειρήσεις, κλάδους επιχειρήσεων ή το σύνολο εθνικών οικονομιών. Ο βασικός στόχος των προσπαθειών αυτών είναι η συλλογή δεδομένων για:

- τη συγκριτική ανάλυση των επιδόσεων των επιχειρήσεων, όσον αφορά στην ικανοποίηση των πελατών και
- την παρακολούθηση των μεταβολών του ολικού ή των μερικών δεικτών ικανοποίησης κατά τη διάρκεια του χρόνου.

Συνολικά, η ανάπτυξη εθνικών βαρομέτρων ικανοποίησης συνοψίζεται στις εξής προσπάθειες (Gallagher and Kordupleski, 1998):

1. Το πρώτο εθνικό βαρόμετρο ικανοποίησης σχεδιάστηκε και εγκαθιδρύθηκε στη Σουηδία το 1989 από τον Claes Fornell (Sveriges Kundbarometer).
2. Το εθνικό βαρόμετρο ποιότητας και ικανοποίησης της Γερμανίας (The German Customer Barometer – Quality and Satisfaction) εστιάζεται κυρίως στο μικροοικονομικό επίπεδο των επιχειρήσεων και ιδρύθηκε το 1992.
3. Ο Claes Fornell επέβλεψε τη διεξαγωγή της προκαταρκτικής ανάλυσης αμερικανικού δείκτη ικανοποίησης πελατών (American Customer Satisfaction Index – ACSI) το 1993. Ο συγκεκριμένος δείκτης αποτελεί μια προσπάθεια μεταφοράς του Σουηδικού βαρομέτρου ικανοποίησης

ησης στην Αμερική (ΗΠΑ και Καναδάς), με κάποιες βελτιώσεις, αναθεωρήσεις και προσαρμογές. Ο ACSI παρέχει πλήρη δεδομένα από το 1994.

4. Τόσο η Ταϊβάν, όσο και η Νέα Ζηλανδία μετρούν και καταγράφουν την ικανοποίηση των πελατών ενός περιορισμένου αριθμού επιχειρήσεων από το 1995.

5. Το 1998 διεξήχθη η προκαταρκτική έρευνα για την εγκατάσταση μόνιμου βαρομέτρου ικανοποίησης στη Νότια Κορέα, ενώ στη Μαλαισία σχεδιάζεται μια πιλοτική έρευνα για το επόμενο έτος.

6. Ο σχεδιασμός και η εγκατάσταση ενός συγκριτικού συστήματος εθνικών δεικτών ικανοποίησης, όμοιων με το Σουηδικό βαρόμετρο, απασχολεί την Ευρωπαϊκή Ένωση από το 1998.

Κατά το 1999, περισσότερες από δέκα χώρες βρίσκονται στη φάση του σχεδιασμού εγκατάστασης εθνικών βαρομέτρων ικανοποίησης, θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι απαιτούνται 4-5 έτη μέχρι την τελική εγκατάσταση ενός εθνικού βαρομέτρου ικανοποίησης (διεξαγωγή προκαταρκτικής έρευνας, εκτίμηση αποτελεσμάτων και συσχέτιση με γενικούς οικονομικούς δείκτες, δημιουργία βάσης δεδομένων, κλπ).

Το **Σουηδικό βαρόμετρο ικανοποίησης** συμπληρώνει περίπου 10 έτη ζωής και διεξάγεται υπό την επίβλεψη του University of Michigan – National Quality Research Center και των Σουηδικών ταχυδρομείων (Swedish Post Office). Τα απαιτούμενα δεδομένα συλλέγονται με τη βοήθεια τηλεφωνικής έρευνας σε ένα δείγμα 23.000 περίπου καταναλωτών, ενώ στη συγκεκριμένη έρευνα συμμετέχουν πλέον περισσότερες από 115 επιχειρήσεις (Anderson and Fornell, 1991, Anderson and Sullivan, 1991, Fornell, 1992, Anderson et al., 1994, Anderson, 1994). Η ανάλυση βασίζεται στο μοντέλο του Fornell, το οποίο είναι ένα οικονομετρικό μοντέλο πολλαπλών εξισώσεων που συσχετίζει τις αξίες (values) και την αντίληψη (perception) των πελατών για την ποιότητα, με την ικανοποίησή τους και την καταναλωτική πίστη (loyalty), όπως αυτή εκφράζεται μέσα από την ελαστικότητα της τιμής και την πρόθεση επαναγοράς ενός προϊόντος (Fornell and Wernerfelt, 1988, Johnson and Fornell, 1991, Fornell, 1992, Anderson et al., 1994)

Το **Γερμανικό βαρόμετρο ικανοποίησης** ιδρύθηκε από την Γερμανική Εταιρεία Marketing (German Marketing Association e.V.) και τα Γερμανικά ταχυδρομεία (Deutsche Post AG) και λειτουργεί σε ετήσια βάση από το 1992. Η γενική του φιλοσοφία εστιάζεται κυρίως στα εξής σημεία (Meyer and Dornach, 1996):

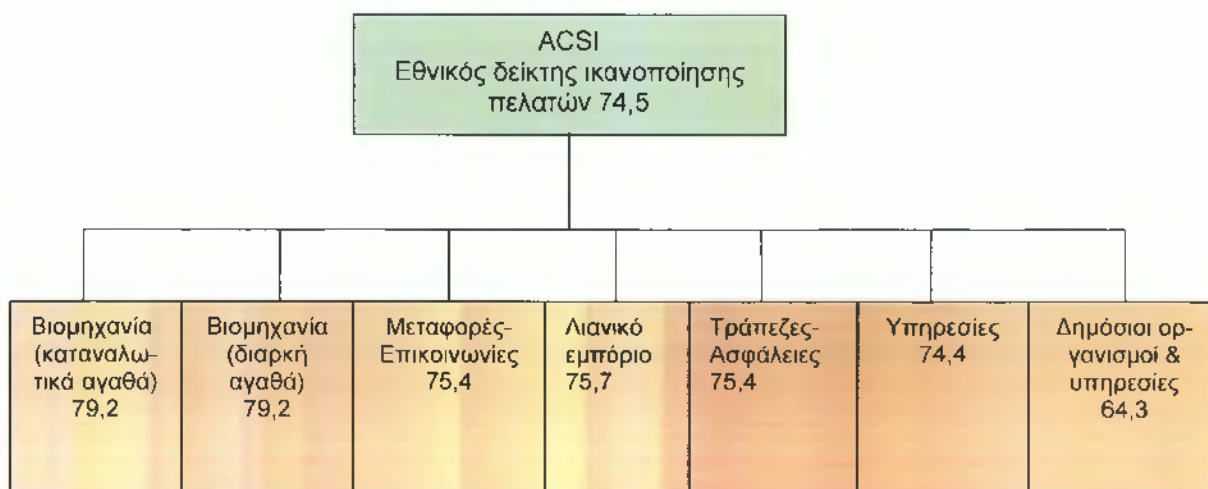
- Παροχή δεδομένων σε επιχειρήσεις με στόχο τον καθορισμό της θέσης τους στην αγορά, με βάση την προοπτική των πελατών.
- Πληροφόρηση για τις προσδοκίες των πελατών, καθώς και του τρόπου με τον οποίο αυτές μεταβάλλονται.
- Συνεχής πληροφόρηση και έλεγχος των μέτρων ικανοποίησης του πελάτη.
- Ανάπτυξη της φιλοσοφίας "προσανατολισμός στον πελάτη" για τις Γερμανικές επιχειρήσεις.

Τα απαιτούμενα δεδομένα συλλέγονται από τηλεφωνική έρευνα, η οποία πραγματοποιείται με τη βοήθεια Η/Υ (CATI: Computer Assisted Telephone Interviewing) με βάση τυχαίο

δείγμα 38.000 περίπου καταναλωτών¹⁵. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά καταναλωτή, τις ερωτήσεις για τις προσδοκίες και την ικανοποίηση των πελατών και τις ερωτήσεις ικανοποίησης του προσωπικού.

Συνολικά, το συγκεκριμένο βαρόμετρο περιλαμβάνει 42 κλάδους της εθνικής οικονομίας (με δείγμα από 1.000 ως 13.000 καταναλωτές), ενώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα αποτελέσματα της έρευνας συνδυάζονται με παραδοσιακούς δείκτες απόδοσης των επιχειρήσεων (μερίδια αγοράς, αποδοτικότητα, κλπ).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο **Αμερικανικός δείκτης ικανοποίησης πελατών (ACSI)** εγκαθιδρύθηκε το 1994 από το Εθνικό Κέντρο Ερευνών Ποιότητας (National Quality Research Center – University of Michigan Business School), την εταιρεία Arthur Andersen και την Αμερικανική Εταιρεία Ποιότητας (American Society for Quality). Ο δείκτης αυτός αποτελεί μια παραλλαγή του Σουηδικού βαρομέτρου ικανοποίησης, δεδομένου ότι χρησιμοποιεί την ίδια μεθοδολογία, ενώ επιβλέπεται και αυτός από τον Claes Fornell (.Fornell et al., 1996, Fornell, 1995, American Society for Quality, 1995, National Economic Research Associates, 1991).



Σχήμα 3.5: Παραδείγματα αποτελεσμάτων Αμερικανικού δείκτη ικανοποίησης (Fornell et al., 1996)

Ο ACSI εστιάζεται κυρίως στο μακροοικονομικό επίπεδο και βασίζεται στη προσπάθεια ανάπτυξης ενός δείκτη όμοιου με τον εθνικό δείκτη τιμών καταναλωτή (US Consumer Price Index).

Τα δεδομένα συλλέγονται με τη βοήθεια τηλεφωνικής έρευνας (CATI) και τυχαία επιλογή τηλεφωνικών ψηφίων. Το μέγεθος του δείγματος αυξάνει συνεχώς (το 1997 ξεπέρασε τους 29.000 καταναλωτές), ενώ η έρευνα συμπεριλαμβάνει 7 βασικούς οικονομικούς τομείς, 34 κλάδους και περισσότερες από 200 επιχειρήσεις. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα βασίζονται στο μοντέλο του Fornell, ενώ οι δείκτες ικανοποίησης πελατών είναι διαθέσιμοι σε δια-

15. Σε περιπτώσεις όπου κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατό (π.χ. ορισμένες περιοχές της πρώην Ανατολικής Γερμανίας), η έρευνα πραγματοποιείται με τη βοήθεια προσωπικών συνεντεύξεων.

φορετικά επίπεδα:

1. Εθνικός δείκτης ικανοποίησης πελατών (national)
2. Δείκτης ικανοποίησης οικονομικού τομέα (economy sector)
3. Κλαδικός δείκτης ικανοποίησης (industry)
4. Δείκτης ικανοποίησης για επιλεγμένες επιχειρήσεις (company)

Το Σχήμα 3.5 παρουσιάζει ένα παράδειγμα βασικών αποτελεσμάτων του ACSI, όπου θα πρέπει να σημειωθεί ότι το σύνολο των δεικτών είναι ικανοποιημένο στο διάστημα [0,100].

Το **μοντέλο Servqual** θα μπορούσε επίσης να χαρακτηριστεί ως μια ακόμη προσπάθεια ανάπτυξης ενός μόνιμου βαρομέτρου ικανοποίησης, δεδομένου ότι έχει σχεδιαστεί με στόχο την μέτρηση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών (Parasuraman et al., 1985, 1988). Το βασικό χαρακτηριστικό του μοντέλου είναι η παροχή ενός σταθερού αριθμού διαστάσεων ικανοποίησης, έτσι ώστε να είναι εφικτή τόσο η συγκριτική ανάλυση των επιδόσεων των επιχειρήσεων, όσο και η παρακολούθηση των μεταβολών της ποιότητας κατά την πάροδο του χρόνου. Η πρώτη προσπάθεια εφαρμογής

Πίνακας 3.5: Διαστάσεις ικανοποίησης μοντέλου Servqual (Hill, 1996)

Διάσταση ικανοποίησης	Περιγραφή
Απτότητα (Tangibles)	Τα απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, όπως οι φυσικές προσφερόμενες ευκολίες, ο εξοπλισμός, η εμφάνιση του προσωπικού.
Αξιοπιστία (Reliability)	Η ικανότητα της εταιρίας να προσφέρει την εξυπηρέτηση που υποσχέθηκε αξιόπιστα και με ακρίβεια.
Ανταπόκριση(Responsiveness)	Προθυμία του προσωπικού να βοηθήσει τους πελάτες και ικανότητα της εταιρίας να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση.
Ασφάλεια(Assurance)	Γνώσεις και συμπεριφορά προσωπικού ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες της.
Συναισθηματική κατανόηση (Empathy)	Προσωπική φροντίδα και προσοχή που παρέχει η εταιρία στους πελάτες της.

του Servqual πραγματοποιήθηκε σε ομάδες συζήτησης πελατών και συμπεριλάμβανε 22 κριτήρια ικανοποίησης, ενώ στη συνέχεια (Parasuraman et al., 1991, 1994) το σύνολο των κριτηρίων αυτών ομαδοποιήθηκε σε 5 βασικές κατηγορίες διαστάσεων ικανοποίησης (Πίνακας 3.5).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται στην μέθοδο αυτή αποτελείται από τα εξής μέρη:

1. Προσδοκίες πελάτη: μετρούνται οι προσδοκίες του πελάτη, μέσα από τον τρόπο που αυτός βλέπει την ιδανική επιχείρηση.

2. Σημαντικότητα διαστάσεων ικανοποίησης: εκτιμάται το βάρος των 5 βασικών διαστάσεων ικανοποίησης, ζητώντας από τους πελάτες να κατανεύσουν 100 βαθμούς σημαντικότητας στις διαστάσεις αυτές.

3. Αντίληψη πελάτη: εκτιμάται η απόδοση της εταιρείας, μέσα από τον τρόπο που αντιλαμβάνεται ο πελάτης την παρεχόμενη ποιότητα της εξυπηρέτησης.

Η κριτική στο μοντέλο αυτό αφορά κυρίως την εστίαση του Servqual στην ποιότητα μόνο των υπηρεσιών, γεγονός που καθιστά αδύνατη την επέκτασή του σε εφαρμογές μέτρησης ικανοποίησης προϊόντων, βιομηχανιών, κλπ. (Hill, 1996).

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι τα εθνικά βαρόμετρα ικανοποίησης πελατών δε στοχεύουν στην κατάργηση των μεμονωμένων ερευνών που διεξάγονται από τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι το μέσο δείγμα ανά εταιρεία που χρησιμοποιείται δεν είναι ιδιαίτερα αξιόπιστο¹⁶ (Naumann and Giel, 1995), ενώ και τα προσφερόμενα αποτελέσματα δεν είναι προσαρμοσμένα στην οργανωτική δομή, τους στόχους και τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Ο βασικός στόχος των εθνικών, κλαδικών ή άλλων βαρομέτρων ικανοποίησης είναι να υποδείξουν τις τάσεις του συνόλου των πελατών και να παρέχουν ένα γενικευμένο μέτρο σύγκρισης για τα αποτελέσματα των εταιρικών ερευνών ικανοποίησης.

3.5.2 Αξιολόγηση επιδόσεων

Η έλλειψη ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης εκδηλώνεται συχνά με σημαντική μείωση του μεριδίου αγοράς για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, γεγονός που οδηγεί τη διοίκηση στην αναζήτηση των αιτιών του προβλήματος, που μπορεί να είναι (Bogan and English, 1994):

- η συγκριτικά χαμηλή ποιότητα των προϊόντων,
- το χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών,
- το αυξημένο κόστος παραγωγής, διανομής, κλπ. και
- η γενικότερη μείωση της παραγωγικότητας.

Η αξιολόγηση επιδόσεων (benchmarking) είναι μια συνεχής διαδικασία μετρήσεων που αφορά προϊόντα, υπηρεσίες και επιχειρηματικές πρακτικές και αναφέρεται στη σύγκριση με τους καλύτερους ανταγωνιστές ή με επιχειρήσεις με ηγετική θέση στον κλάδο τους, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Εναλλακτικοί ορισμοί του benchmarking δίνονται από τους Bogan and English (1994), Swanson (1995), Hayes (1992), Dutka (1995), Hill (1996), Czarnecki (1999), Gerson

16. Για τον ACSI, το μέσο δείγμα ανέρχεται σε 100-250 καταναλωτές ανά επιχείρηση.

(1993) και Edosomwan (1993).

Σε γενικές γραμμές, το benchmarking καλείται να δώσει σαφείς απαντήσεις σε μια σειρά κρίσιμων ερωτημάτων, όπως (Dutka, 1995) :

- Ποια είναι η καλύτερη ανταγωνιστική επιχείρηση συνολικά και ανά διοικητική διαδικασία (παραγωγή, εξυπηρέτηση, προβολή, διάθεση προϊόντων, κλπ); Για ποιο λόγο και σε τι βαθμό διαφέρει από τη "βέλτιστη" αυτή εταιρεία;

- Ποια είναι τα δυνατά σημεία της εταιρείας; Με ποιο τρόπο μπορεί να τα εκμεταλλευτεί;
- Ποια είναι τα αδύνατα σημεία της εταιρείας; Πως μπορούν να διορθωθούν;
- Ποια είναι τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων; Με ποιο τρόπο η εταιρεία μπορεί να τα εκμεταλλευτεί;

1. Αναζήτηση των βέλτιστων ανταγωνιστικών εταιρειών και προσδιορισμός των γενικότερων επιχειρησιακών πρακτικών που αυτές ακολουθούν.

Η διαδικασία εφαρμογής του benchmarking αποτελείται σε γενικές γραμμές από τα εξής βήματα (Camp, 1989, Edosomwan, 1993)¹⁷:

2. Συμμόρφωση της εταιρείας με βάση την προηγούμενη σύγκριση ή ενσωμάτωση των πρακτικών αυτών στις διαδικασίες της εταιρείας.

3. Αύξηση της αποτελεσματικότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών¹⁸.

Η εφαρμογή του benchmarking μπορεί να εστιαστεί σε συγκεκριμένες μόνο δραστηριότητες, λειτουργίες ή τμήματα της επιχείρησης που επηρεάζουν σημαντικά της επιδόσεις της. Γενικά όμως είναι σκόπιμο η ανάλυση να γίνεται για το σύνολο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Σε αυτές περιλαμβάνονται όχι μόνο η παραγωγή, το marketing και η διάθεση των προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά και οι δραστηριότητες υποστήριξης (διοίκηση προσωπικού, τεχνικές υπηρεσίες, προμήθειες, κλπ).

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια σαφής αύξηση της τάσης εφαρμογής τεχνικών benchmarking, ενώ ήδη μεγάλες και γνωστές επιχειρήσεις (π.χ. Xerox, Ford, General Motors, Kodak, AT&T, Motorola, κλπ) εφαρμόζουν με επιτυχία διαδικασίες συγκριτικής ανάλυσης επιδόσεων. Τα σημαντικότερα οφέλη που είναι σε θέση να αποκομίσουν οι εταιρείες είναι:

- Προσδιορισμός και κατανόηση των ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων της εταιρείας, όσον αφορά σε δραστηριότητες καθοριστικές για τη επιτυχία και την ανάπτυξη της.
- Εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών και τρόπων υποκίνησης του ανθρώπινου παράγοντα με στόχο τη δημιουργία μιας νέας νοοτροπίας συνεχούς βελτίωσης.

17 Η υπηρεσία IBC (International Benchmarking Clearinghouse) του American Productivity & Quality Center ορίζει το benchmarking ως μια διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις:

- επιλέγουν κρίσιμους τομείς και δραστηριότητες βελτίωσης,
- προσδιορίζουν και αναλύουν τις βέλτιστες πρακτικές άλλων εταιριών στους τομείς αυτούς και

αναπτύσσουν και εφαρμόζουν νέες διαδικασίες και συστήματα με στόχο τη βελτίωση του επιπέδου ποιότητας και παραγωγικότητας

18 Η μέτρηση της ανταγωνιστικότητας μπορεί να μετρηθεί με τη διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης πριν και μετά την εφαρμογή του προγράμματος βελτίωσης (Dutka, 1995).

- Ευαισθητοποίηση του προσωπικού για την αναγκαιότητα αλλαγών που θα συμβάλουν στη βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών.

Οι κυριότερες κατηγορίες της μέτρησης και συγκριτικής ανάλυσης επιδόσεων είναι οι εξής (Naumann and Giel, 1995) :

1. Εσωτερική αξιολόγηση επιδόσεων (internal benchmarking) : Η συγκεκριμένη κατηγορία ανάλυσης βασίζεται στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης, δεδομένου ότι η εταιρεία συγκρίνει κατά περιόδους το τρέχον με τα προγενέστερα επίπεδα επιδόσεων για συγκεκριμένες διαδικασίες ή προϊόντα. Η κριτική που γίνεται για την ανάλυση αυτή εστιάζεται κυρίως στο γεγονός ότι αγνοείται η γενικότερη κατάσταση της αγοράς και του

κλάδου των συγκεκριμένων επιχειρήσεων (π. χ. μια εταιρεία μπορεί να βελτιώνει τις επιδόσεις της, αλλά ο ρυθμός βελτίωσης των ανταγωνιστών να είναι μεγαλύτερος).

2. Ανταγωνιστική αξιολόγηση επιδόσεων (competitive benchmarking) : Η ανάλυση αυτή αφορά κυρίως τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν οι πελάτες τη συγκεκριμένη εταιρεία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Πρόκειται δηλαδή για μια εξωτερική αξιολόγηση επιδόσεων βασιζόμενη στις απαιτήσεις των πελατών. Η συγκριτική ανάλυση μπορεί να πραγματοποιηθεί με τους εξής τρόπους:

- με το σύνολο ή μέρος του συνόλου των ανταγωνιστικών εταιρειών,
- με τον μέσο όρο των επιδόσεων του συγκεκριμένου κλάδου.

3. Βέλτιστο ανά κατηγορία (BIC: Best In Class): Η συγκεκριμένη ανάλυση εστιάζεται κυρίως στην προσπάθεια εντοπισμού των βέλτιστων επιχειρησιακών πρακτικών, ανεξάρτητα από τον κλάδο δραστηριοποίησης των εξεταζόμενων επιχειρήσεων.

Οι βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή κάθε συστηματικής προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας ή άλλων κριτηρίων ανταγωνιστικότητας συνοψίζονται στα εξής σημεία (Czarnescki, 1999) :

1. Ουσιαστική υποστήριξη του προγράμματος benchmarking και συμμετοχή της ηγεσίας.
2. Εστίαση του προγράμματος benchmarking στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών.
3. Κατάλληλη εκπαίδευση και συμμετοχή των στελεχών που είναι υπεύθυνοι για τις λειτουργίες ή τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στη συγκριτική αξιολόγηση.
4. Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός πρωτοκόλλου επικοινωνίας κατά τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων.
5. Προσπάθεια καλλιέργειας νοοτροπίας συνεχούς βελτίωσης στο προσωπικό της εταιρείας.

6. Ικανότητα ευελιξίας στην εφαρμογή των βέλτιστων επιχειρησιακών πρακτικών των ανταγωνιστικών εταιρειών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάλυση benchmarking συγκρίνει γενικότερες διαδικασίες και επιχειρησιακές πρακτικές ανάμεσα σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και όχι μόνο το βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους. Έτσι, για παράδειγμα, η εταιρεία επιλέγει συχνά να μην εστιάσει τις προσπάθειες βελτίωσης στο χαρακτηριστικό με το χαμηλότερο δείκτη ικανοποίησης, αλλά σε εκείνο που υστερεί περισσότερο σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές.

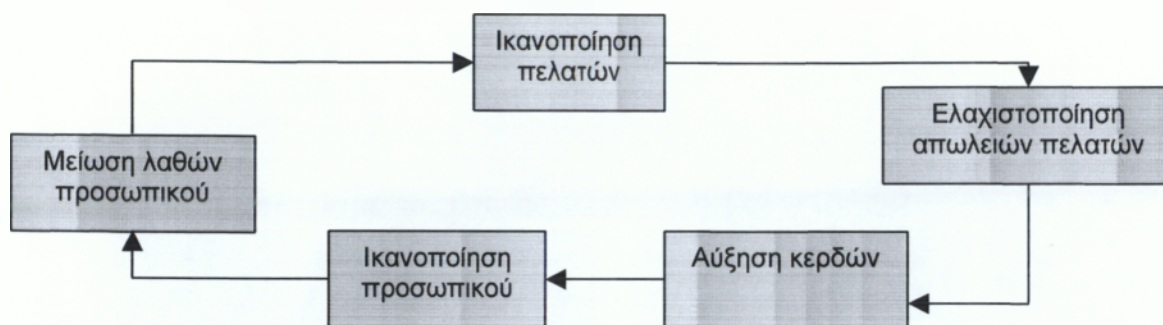
3.6 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Με τον όρο "εσωτερικοί πελάτες"(internal customers) νοείται το σύνολο του προσωπικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γεγονός που επιβεβαιώνει τη σημαντικότητα της μέτρησης ικανοποίησης του προσωπικού.

Ο ορισμός αυτός βασίζεται στο γεγονός ότι κάθε εργαζόμενος σε μια εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί ως πελάτης άλλων υπαλλήλων στην επιχείρηση αυτή, με συγκεκριμένες απαιτήσεις και προσδοκίες. Για αυτό το λόγο αρκετές εφαρμογές μέτρησης ικανοποίησης πελατών συμπεριλαμβάνουν και έρευνες ικανοποίησης προσωπικού (Dutka, 1995).

Αρκετές ερευνητικές προσπάθειες έχουν επικεντρωθεί στην ανάλυση της σχέσης ανάμεσα στην ικανοποίηση των πελατών ενός οργανισμού, στην ικανοποίηση του προσωπικού και στη οικονομική βιωσιμότητα του οργανισμού αυτού. Το βασικό αποτέλεσμα των ερευνών επικεντρώνεται στο συμπέρασμα ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να ικανοποιηθεί το σύνολο των "εξωτερικών" πελατών μιας επιχείρησης, αν δεν επιτευχθεί υψηλό επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού (Dutka, 1995, Vavra, 1997, Massnick, 1997) . Το επιχείρημα ότι η κερδοφορία, η ικανοποίηση του προσωπικού και η ικανοποίηση των πελατών δεν μπορούν να συνυπάρξουν, χρησιμοποιείται συχνά από τους υπέρμαχους του "σφιχτού", προσανατολισμένου στα αποτελέσματα, management. Βασίζεται στη λογική ότι η χαλαρή πολιτική σε θέματα προσωπικού οδηγεί σε μείωση της παραγωγικότητας και αύξηση του κόστους. Εν μέρει η λογική αυτή μπορεί να είναι ορθή σε περίπτωση που το προσωπικό δεν είναι ενήμερο των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων του οργανισμού, αλλά έχει έναν καθαρά εκτελεστικό ρόλο (Σπανός, 1997).

Το Σχήμα 3.6 παρουσιάζει τη γενική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση πελατών και προσωπικού, μέσα από το διάγραμμα του κύκλου της αποδοτικής εξυπηρέτησης. Το συγκεκριμένο σχήμα προτείνει ότι η ικανοποίηση των πελατών αποφέρει υψηλότερα περιθώρια κέρδους, τα οποία μπορούν να βελτιώσουν της αμοιβές και να αυξήσουν την ικανοποίηση του προσωπικού. Το γεγονός αυτό είναι σε θέση να μειώσει τα λάθη του προσωπικού ώστε να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών και ούτω κάθε εξής (Schlesinger and Heskitt, 1991) .



Σχήμα 3.6 : Ο κύκλος της αποδοτικής εξυπηρέτησης (Schlesinger and Heskitt, 1991).

Δε θα πρέπει επίσης να λησμονείται το γεγονός ότι το ίδιο το προσωπικό μιας επιχείρησης είναι αυτό που έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και εφαρμόζει γενικότερα το πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατών της εταιρίας. Το δυσαρεστημένο προσωπικό μεταφέρει συνήθως τη δυσαρέσκειά του άμεσα στους πελάτες.

Το συνηθέστερο πρόβλημα στους σύγχρονους οργανισμούς που εφαρμόζουν προγράμματα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών είναι ότι η δέσμευση διοίκησης και προσωπικού στην υλοποίηση στρατηγικών ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πελατών εξαντλείται σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τα αίτια αυτής της απογοήτευσης και της διακοπής της προσπάθειας είναι (Σπανός, 1997):

1. Η ηγεσία δεν μπορεί να εκφράσει με αριθμητικά δεδομένα τα αποτελέσματα της προσπάθειας, ώστε να ενθαρρυνθεί να συνεχίσει την πολιτική της και να μεταδώσει την αίσθηση της επιμονής και αντοχής στο υπόλοιπο προσωπικό.

2. Το προσωπικό που είναι επιφορτισμένο με την εξυπηρέτηση του πελάτη δεν αισθάνεται ενδιαφέρον και δέσμευση. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στην απουσία ηθικής και υλικής αναγνώρισης για τις προσπάθειες του. Το προσωπικό αντιμετωπίζει τη διαδικασία και τις προσπάθειες εξυπηρέτησης σαν ρουτίνα ή σαν πρόβλημα.

Για αυτό το λόγο το αίσθημα της "ιδιοκτησίας" της εργασιακής διαδικασίας και του προϊόντος- αποτελέσματος που αυτή παράγει είναι από τους σημαντικότερους λόγους συσχέτισης της ικανοποίησης πελατών και προσωπικού. Για να μεταδοθεί αυτό το αίσθημα στο προσωπικό μιας επιχείρησης, η διοίκηση συχνά χρησιμοποιεί ένα σύνολο εναλλακτικών προσεγγίσεων για να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων, όπως:

1. Ομάδες προσανατολισμού στον πελάτη (ομάδες υπαλλήλων με ειδική εκπαίδευση που αναλύουν θέματα εξυπηρέτησης πελατών).

2. Focus groups (μικτές ομάδες πελατών και στελεχών με στόχο τη διεξαγωγή προγραμματισμένων συνεντεύξεων και συζητήσεων).

Πίνακας 3.6 : Ενδεικτικές διαστάσεις ικανοποίησης προσωπικού (Στανός, 1997)

1. Αποτελεσματικότητα της εταιρίας <ul style="list-style-type: none">• Ύπαρξη /εφαρμογή συγκεκριμένης στρατηγικής• Επιδίωξη συγκεκριμένων στόχων• Εφαρμογή διαδικασίας βελτίωσης ποιότητας• Προσανατολισμός στον πελάτη 2. Επικοινωνίας <ul style="list-style-type: none">• Μέσα και εργαλεία• Ποιότητα επικοινωνίας• Πρόσβαση του προσωπικού σε πληροφόρηση 3. Σχέσεις <ul style="list-style-type: none">• Με τη διοίκηση• Με τους συναδέλφους 4. Ενδυνάμωση <ul style="list-style-type: none">• Εκχώρηση αρμοδιοτήτων	<ul style="list-style-type: none">• Γνώση στόχων και στρατηγικής της εταιρίας• Συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων 5. Εργασία <ul style="list-style-type: none">• Ικανοποίηση από την έρευνα• Περιεχόμενο εργασίας• Εργασιακή ασφάλεια• Περιβάλλον εργασίας 6. Καριέρα <ul style="list-style-type: none">• Αντικειμενική αξιολόγηση απόδοσης• Εξέλιξη καριέρας• Ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης 7. Σύστημα ανταμοιβών <ul style="list-style-type: none">• Αμοιβή και άλλα ευεργετήματα• Αναγνώριση προσπαθειών
---	---

3. Επισκέψεις υπαλλήλων σε πελάτες (επισκέψεις εργαζομένων σε χώρους πελατών ώστε να αποκτήσουν προσωπική άποψη για τα προβλήματα που αυτοί αντιμετωπίζουν).

4. Επικοινωνία μέσω των τμημάτων εξυπηρέτησης (συμμετοχή χαμηλόβαθμου προσωπικού που έχει μειωμένη εμπλοκή στη διαδικασία εξυπηρέτησης στο συγκεκριμένο τμήμα).

5. Κρυφοί πελάτες (στελέχη που εμφανίζονται ως συνηθισμένοι πελάτες και αξιολογούν το παρεχόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης).

Η μεθοδολογία μέτρησης της ικανοποίησης του προσωπικού δε διαφέρει από αυτή της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, εκτός από τη διαδικασία και τον προσδιορισμό των δεικτών μέτρησης.

Οι διαστάσεις ικανοποίησης του προσωπικού εστιάζονται κυρίως στο περιεχόμενο, τον τρόπο και το αποτέλεσμα της εργασίας. Στο Πίνακα 3.6 παρουσιάζονται ενδεικτικές διαστάσεις ικανοποίησης προσωπικού.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο καθορισμός των διαστάσεων ικανοποίησης του προσωπικού δεν είναι μοναδικός, αλλά η επιλογή των δεικτών μέτρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις προτεραιότητες και τα προβλήματα του οργανισμού.

ΜΕΡΟΣ ΙΙ - Κεφάλαιο 4

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΚΕΠ)



4.1 ΎΝΑΡΞΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

Σύμφωνα με το άρθρο 31 του Ν. 3013/2002 συνιστώνται τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Ο στόχος του νέου θεσμού είναι η δημιουργία ενός δικτύου διασύνδεσης των δημοσίων υπηρεσιών χωρίς να χρειάζεται ο πολίτης να πηγαίνει στην αρμόδια υπηρεσία για να εξυπηρετηθεί. Το σύνθημα είναι: «Διακινούνται τα έγγραφα, όχι ο πολίτης». Σάρκα και οστά στο νέο θεσμό δίνει ο τότε υφυπουργός Δημόσιας Διοίκησης Σταύρος Μπένος. Σε συνεργασία με την Τοπική Αυτοδιοίκηση, το θεσμό πλαισιώνουν νέοι με πτυχίο που χειρίζονται με άνεση κομπιούτερ. Η νέα <<οργάνωση>> είναι μια μικρή επανάσταση για τη δημόσια διοίκηση που ξαφνιάζει και ενοχλεί τους επικριτές του νέου πολλά υποσχόμενου θεσμού, γνωρίζοντας μεγάλη επιτυχία γιατί την αγκαλιάζουν οι πολίτες. Σήμερα λειτουργούν σε ολόκληρη την επικράτεια 966 ΚΕΠ και 3.500 εργαζόμενοι σε αυτά δίνουν τη μάχη κατά της γραφειοκρατίας, ενώ χιλιάδες πολίτες κατακλύζουν τα γραφεία των ΚΕΠ για... υπόθεσή τους. Τα ΚΕΠ διεκπεραιώνουν 855 πιστοποιημένες διαδικασίες και σ' αυτές προστίθενται συνε-

χώς νέες. Τα 134 λειτουργούν πρωί και απόγευμα, καθώς και το Σάββατο το πρωί. Επιπλέον, τα ΚΕΠ αναλαμβάνουν νέες αρμοδιότητες και θεσπίζονται διατάξεις με βάση τις οποίες καταργείται πλέον η χρονοβόρα διαδικασία για το γνήσιο της υπογραφής και ρυθμίζονται ζητήματα τα οποία αφορούν την επικύρωση διαφόρων πιστοποιητικών.

Την υποδοχή που είχε ο νέος θεσμός καταγράφει έρευνα που πραγματοποιήθηκε 2 χρόνια αργότερα σε ΚΕΠ του Λεκανοπεδίου Αττικής και δημοσιεύτηκε στο τελευταίο τεύχος της <<Διοικητικής Ενημέρωσης>> (τριμηνιαία επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης), καταγράφεται ότι:

- ◆ Τρεις στους τέσσερις πολίτες (ποσοστό 72%) προτιμά τα ΚΕΠ, λόγω της ταχύτητας εκπλήρωσης των αιτημάτων τους.
- ◆ Δύο στους τέσσερις (ποσοστό 48%) τα προτιμούν για το βολικό τους ωράριο.
- ◆ Ένας στους τρεις για την ευγένεια (ποσοστό 32,5%) και για την ικανότητα του προσωπικού τους (ποσοστό 28%).
- ◆ Ένας στους δύο πολίτες (ποσοστό 50%) έχουν χρησιμοποιήσει τα ΚΕΠ από δύο μέχρι και πέντε φορές ενώ ένας στους τέσσερις (25%) πηγαίνει στα ΚΕΠ για πρώτη φορά.
- ◆ Οκτώ στους δέκα είναι ικανοποιημένοι από την ταχύτητα εξυπηρέτησης των αιτημάτων τους και σχεδόν όλοι (ποσοστό 96%) από το ωράριο λειτουργία τους.
- ◆ Το 27% του δείγματος ήταν άτομα ηλικίας μέχρι 30 ετών, το 40% άτομα ηλικίας μεταξύ 31 και 50 ετών και το υπόλοιπο 33% από άτομα άνω των 50 ετών. Τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν από 18 έως 79 ετών.

4.2 ΤΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Ο Πολίτης **δικαιούται** και οι Δημόσιες Υπηρεσίες (ΚΕΠ) **υποχρεούνται**:

- Να επικυρώνουν αντίγραφα ελληνικών διοικητικών εγγράφων από το πρωτότυπο ή το ακριβές αντίγραφο του εκδότη.
- Να βεβαιώνουν το γνήσιο της υπογραφής.
- Να αναζητούν αυτεπάγγελτα από τις αρμόδιες Υπηρεσίες ορισμένες κατηγορίες πιστοποιητικών, όταν αυτά απαιτούνται ως δικαιολογητικά για την έκδοση διοικητικής πράξης.
- Να προβαίνουν στην ανασύσταση φακέλου που έχει υποβάλλει ο πολίτης και έχει απολεσθεί με υπαιτιότητα της υπηρεσίας, το αργότερο σε τριάντα (30) ημέρες.
- Να δέχονται τις αιτήσεις των πολιτών, που αποστέλλονται με τηλεομοιοτυπία (fax), και να απαντούν σε αιτήματα παροχής πληροφοριών που υποβάλλονται με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail).

- Να χορηγούν πιστοποιητικά και βεβαιώσεις αμέσως ή το αργότερο σε δέκα (10) ημέρες.
- Να χορηγούν έγγραφα το αργότερο σε είκοσι (20) ημέρες και να διευκολύνουν την πρόσβαση στα αρχεία της Διοίκησης.
- Να απαντούν στις αιτήσεις και να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις των πολιτών το αργότερο σε πενήντα (50) ημέρες.
- Να καταβάλουν στον πολίτη, κατόπιν αίτησης του, πλήρη αποζημίωση σε περίπτωση μη τήρησης των προθεσμιών.
- Να τηρούν τις ώρες υποδοχής κοινού.
- Να διαθέτουν έντυπα αιτήσεων και υπευθύνων δηλώσεων και να διευκολύνουν στη συμπλήρωση των αιτήσεων.
- Να δέχονται, υποχρεωτικά, απλά αντίγραφα ελληνικών διοικητικών εγγράφων, όταν συυποβάλλονται με υπεύθυνη δήλωση για την ακρίβεια των στοιχείων.
- Να παραλαμβάνουν και να πρωτοκολλούν όλες τις αιτήσεις και να χορηγούν τη σχετική απόδειξη παραλαβής, ακόμα και αν ελλείπουν τα δικαιολογητικά.
- Να καλούν τον ενδιαφερόμενο σε προηγούμενη ακρόαση πριν από την επιβολή δυσμενούς μέτρου.
- Να εξυπηρετούν, κατά προτεραιότητα, τα άτομα με ειδικές ανάγκες και να φροντίζουν για την προσβασιμότητα τους στις Υπηρεσίες.

4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΝΟΥΝ ΤΑ ΚΕΠ

1. ΑΔΕΙΕΣ-ΒΕΒΑΙΩΣΕΙΣ / ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ
2. ΑΔΕΙΕΣ /ΑΛΙΕΙΑΣ
3. ΑΔΕΙΕΣ /ΑΠΟΒΛΗΤΑ
4. ΑΔΕΙΕΣ /ΑΣΚΗΣΕΩΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΟΣ
5. ΑΔΕΙΕΣ / ΔΑΣΗ
6. ΑΔΕΙΕΣ / ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ Ε.Ε.
7. ΑΔΕΙΕΣ /ΔΥΤΕΣ
8. ΑΔΕΙΕΣ /ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ
9. ΑΔΕΙΕΣ /ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΛΑΤΟΜΕΙΩΝ
10. ΑΔΕΙΕΣ / ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΠΕΡΙΠΤΕΡΩΝ
11. ΑΔΕΙΕΣ / ΕΚΡΗΚΤΙΚΑ
12. ΑΔΕΙΕΣ / ΕΚΧΕΡΣΩΣΗΣ
13. ΑΔΕΙΕΣ / ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ
14. ΑΔΕΙΕΣ / ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ ΞΕΝΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ
15. ΑΔΕΙΕΣ / ΙΔΡΥΣΗΣ
16. ΑΔΕΙΕΣ / ΙΔΡΥΣΗΣ / ΓΕΩΡΓΙΑ - ΚΤΗΝΟΤΡΟΦΙΑ

17. ΑΔΕΙΕΣ / ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ
18. ΑΔΕΙΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ
19. ΑΔΕΙΕΣ / ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ
20. ΑΔΕΙΕΣ / ΝΑΥΤΙΛΙΑ
21. ΑΔΕΙΕΣ / ΟΔΗΓΗΣΗΣ
22. ΑΔΕΙΕΣ / ΥΛΟΤΟΜΙΑ
23. ΑΔΕΙΕΣ / ΦΥΤΑ
24. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΟΣ ΑΣΚΗΣΕΩΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΟΣ
25. ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΕΙΣ – ΦΥΣΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ / ΕΛΓΑ
26. ΒΙΒΛΙΑΡΙΑ ΑΣΦΑΛΙΣΜΕΝΩΝ / ΔΗΜΟΣΙΟΥ
27. ΒΙΒΛΙΑΡΙΑ ΑΣΦΑΛΙΣΜΕΝΩΝ / ΙΚΑ
28. ΒΙΒΛΙΑΡΙΑ ΑΣΦΑΛΙΣΜΕΝΩΝ / ΤΣΜΕΔΕ
29. ΓΑΜΟΣ
30. ΓΕΝΝΗΣΗ
31. ΓΝΗΣΙΟ ΤΗΣ ΥΠΟΓΡΑΦΗΣ
32. ΔΗΜΟΤΟΛΟΓΙΟ
33. ΔΙΑΒΑΤΗΡΙΑ
34. ΔΙΑΘΗΚΗ – ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑ
35. ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΑ / ΔΙΚΑΣΤΙΚΑ ΕΓΓΡΑΦΑ
36. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ
37. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΔΙΚΑΤΣΑ
38. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΙΕΚ
39. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΜΑΘΗΤΕΣ - ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ – ΦΟΙΤΗΤΕΣ
40. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΝΑΥΤΙΛΙΑ
41. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑ - ΤΕΙ / ΑΣΠΑΙΤΕ
42. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΠΤΥΧΙΑ – ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ
43. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΤΕΓΗ
44. ΕΠΙΚΥΡΩΣΗ ΑΝΤΙΓΡΑΦΩΝ
45. ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΑ
46. ΕΤΑΙΡΙΕΣ- ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
47. ΘΑΝΑΤΟΣ
48. ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ
49. ΚΑΤΟΙΚΙΑ
50. ΚΑΥΣΙΜΑ
51. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ/ ΑΜΕΑ
52. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ / ΑΝΕΡΓΟΙ

53. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ /ΑΠΡΟΣΤΑΤΕΥΤΑ ΠΑΙΔΙΑ
54. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ /ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΙ
55. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ / ΑΣΦΑΛΙΣΜΕΝΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΥ
56. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ / ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ
57. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ / ΕΛΓΑ
58. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ / ΗΛΙΚΙΩΜΕΝΟΙ
59. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ / ΙΚΑ
60. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ / ΝΑΥΤΙΛΙΑ
61. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ / ΟΓΑ
62. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ / ΟΜΟΓΕΝΕΙΣ – ΕΛΛΗΝΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ
63. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ / ΠΑΡΟΧΕΣ ΟΑΕΔ
64. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ / ΤΑΜΕΙΟ ΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΕΑΔ
65. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ / ΤΕΒΕ
66. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ / ΤΣΑΥ
67. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ / ΤΣΜΕΔΕ
68. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ / ΧΑΜΗΛΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΑ
69. ΜΕΤΑΔΗΜΟΤΕΥΣΗ
70. ΜΕΤΑΜΟΣΧΕΥΣΕΙΣ (ΕΘ. ΟΡΓ. ΜΤΣΧ)
71. ΜΗΤΡΩΑ ΑΡΡΕΝΩΝ
72. ΜΙΣΘΩΜΑΤΑ
73. ΝΑΥΤΙΚΑ ΦΥΛΛΑΔΙΑ
74. ΝΟΣΗΛΕΙΑ
75. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ
76. ΟΧΗΜΑΤΑ
77. ΟΧΗΜΑΤΑ /ΛΕΩΦΟΡΕΙΑ - ΦΟΡΤΗΓΑ
78. ΟΧΗΜΑΤΑ/ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ
79. ΟΧΗΜΑΤΑ / ΠΙΝΑΚΙΔΕΣ
80. ΟΧΗΜΑΤΑ / ΣΚΑΦΗ
81. ΠΑΡΑΒΟΛΑ ΠΟΙΝΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ - ΠΟΙΝΙΚΗ ΔΙΩΣΗ
82. ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑ
83. ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ
84. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
85. ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΙΑ
86. ΣΥΜΒΑΣΗ ΤΗΣ ΧΑΓΗΣ / ΕΠΙΣΗΜΕΙΩΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ
87. ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑ

- 88. ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ
- 89. ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ / ΙΚΑ
- 90. ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ / ΝΑΤ
- 91. ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ / ΟΓΑ
- 92. ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ / ΤΑΜΕΙΟ ΝΟΜΙΚΩΝ - ΚΕΑΔ
- 93. ΣΥΝΤΑΞΕΙΣ / ΤΕΒΕ

4.4 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΠΥΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

Στις 4-2-2003 παρουσιάστηκε από τον τότε ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., κ. Κώστα Σκανδαλίδη ο νέος ιστοχώρος της Δημόσιας Διοίκησης ο οποίος περιλαμβάνει:

- ▶ Οδηγό του πολίτη για 1000 διοικητικές διαδικασίες (απαιτούμενα δικαιολογητικά) ώστε οι πολίτες να γνωρίζουν τις τυπικές προϋποθέσεις για την εξυπηρέτησή τους.
- ▶ Διεκπεραίωση 465 υποθέσεων μέσω ΚΕΠ. Οι υποθέσεις αυτές είναι οργανωμένες είτε ανά Υπουργείο, είτε ανά θεματική ενότητα.
- ▶ Ο ιστοχώρος προσφέρει την ευχέρεια στους πολίτες να καταθέτουν ερωτήματα, να προτείνουν βελτιώσεις, να συζητούν μεταξύ τους (Panel Πολιτών), να "κατεβάζουν" μεγάλο πλήθος εντύπων και αιτήσεων.

Επίσης ανακοινώθηκε ότι το Κέντρο Εξυπηρέτησης Κλήσεων 1464 (Call Center) το οποίο λειτουργεί όλο το εικοσιτετράωρο παρέχει από 5-2-2003 πληροφορίες σε 20.000 ασφαλισμένους του ΟΓΑ . Το έργο ΣΥΖΕΥΞΙΣ έχει σχεδιαστεί για να διασυνδέσει όλα τα ΚΕΠ στο ενιαίο τηλεπικοινωνιακό κορμό της Δημόσιας Διοίκησης, παρέχοντας σε αυτά υπηρεσίες τηλεφωνίας, τηλεδιάσκεψης, πρόσβασης στο Διαδίκτυο, ασφάλειας και πιστοποίησης και υποδομές e - Learning.

4.5 «ΚΑΤΑΦΥΓΙΟ» ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ ΤΑ ΚΕΠ

Περισσότερους από 50.000 πολίτες εξυπηρετούν καθημερινά τα 966 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών σε όλη τη χώρα. Από τον Απρίλιο του 2004 έως τον Απρίλιο του 2005, ειδικότερα, οι διοικητικές διαδικασίες που διεκπεραιώθηκαν μέσω των ΚΕΠ αυξήθηκαν κατά 248%, γεγονός που, αναδεικνύει τη βιωσιμότητα του θεσμού, τον οποίο έχουν «αγκαλιάσει» και εμπιστεύονται οι πολίτες. Χαρακτηριστικά, τον Απρίλιο του 2004 είχαν διεκπεραιωθεί 84.868 υποθέσεις μέσω των ΚΕΠ, ενώ τον Απρίλιο του 2005, ο αριθμός «εκτινάχθηκε» στις 210.892 υποθέσεις.

Παράλληλα υπερδιπλασιάστηκε κατά 212% ο αριθμός των πολιτών που προσήλθαν στα ΚΕΠ προκειμένου να εξυπηρετηθούν, καθώς όπως προκύπτει από τα στοιχεία 148.369 πολίτες έσπευσαν για τις υποθέσεις τους στα ΚΕΠ της Αττικής τον Απρίλιο του 2005, έναντι των 70.098 που επισκέφθηκαν τα ΚΕΠ τον αντίστοιχο μήνα του 2004.

Επίσης σχεδιάζεται η χρήση «πλαστικού» χρήματος στις συναλλαγές των πολιτών με τη δημόσια διοίκηση. Ήδη, διερευνώνται τρόποι υλοποίησης του όλου εγχειρήματος, ενώ ο πολίτης με τη χρήση πιστωτικών ή χρεωστικών καρτών θα μπορεί να διεκπεραιώνει την υπόθεση του, για παράδειγμα μεταβίβαση Ι.Χ. αυτοκινήτου ή ανανέωση διαβατηρίου με μία στάση στο ΚΕΠ (one stop shop). Επίσης, δεδομένου ότι πολλές συναλλαγές με το Δημόσιο αφορούν μικρά ποσά, εξετάζεται το ενδεχόμενο χρήσης ΚΕΠ-κάρτας, παρόμοιας με εκείνη του ΟΤΕ, την οποία ο πολίτης θα μπορεί να βρίσκει εύκολα σε διάφορα σημεία πώλησης και να τη χρησιμοποιεί στα ΚΕΠ για τις συναλλαγές του.

4.6 ΤΑ ΚΕΠ ΝΙΚΗΣΑΝ ΤΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

Σε χρόνο-ρεκόρ έχουν τη δυνατότητα οι πολίτες να παραλαμβάνουν πλέον τα πιστοποιητικά που αναζητούν μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, αποφεύγοντας τα πολυδαίδαλα γρανάζια της γραφειοκρατίας, αλλά και τις άσκοπες επισκέψεις στις δημόσιες υπηρεσίες. Τα ΚΕΠ αναδεικνύονται «νικητές», καθώς πέτυχαν σημαντική μείωση στον χρόνο που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών. Σύμφωνα με στοιχεία, από τον Απρίλιο του 2004 έως και τον Απρίλιο του 2005, «διαπιστώθηκε κατακόρυφη μείωση του μέσου αριθμού ημερών για τη διεκπεραίωση υποθέσεων μέσω των ΚΕΠ». Ενδεικτικά αναφέρεται ότι ο χρόνος διεκπεραίωσης μιας αίτησης και των δικαιολογητικών για καταβολή ΕΚΑΣ μειώθηκε από 67 σε 3 ημέρες, η εγγραφή στα Δημοτολόγια από 43 σε 5 ημέρες, η χορήγηση δελτίου μετακίνησης ΑΜΕΑ με τα μέσα μαζικής μεταφοράς από 15 σε μία ημέρα (τα εν λόγω δελτία δόθηκαν φέτος για πρώτη φορά και από τα ΚΕΠ και παραδίδονταν επί τόπου), η αλλαγή τόπου πληρωμής συντάξεων δικαιούχου ΟΓΑ από 33 σε 2 ημέρες κ.ά. Ανάμεσα στις 100 πιο δημοφιλείς διαδικασίες που διεκπεραιώθηκαν στα ΚΕΠ συμπεριλαμβάνονται και εκείνα τα πιστοποιητικά που οι πολίτες παραλαμβάνουν αμέσως, όπως η ηλεκτρονική υποβολή δήλωσης φορολογίας εισοδήματος στο TAXISNET, την οποία καταθέτουν απ' ευθείας (άλλοτε, απαιτείτο μια ημέρα για τη δήλωση αυτή).

Άμεση είναι η εξυπηρέτηση και στις περιπτώσεις αίτησης χορήγησης αντιγράφου φορολογικής ενημερότητας, αντιγράφου εκκαθαριστικού σημειώματος φόρου εισοδήματος φυσικών προσώπων, βεβαίωσης μη οφειλής στο ΙΚΑ (Ασφαλιστική Ενημερότητα). Από τις πιο δημοφιλείς διαδικασίες που διεκπεραιώθηκαν στα ΚΕΠ μέσα στον Απρίλιο 2005 είναι η χορήγηση πιστο-

πονητικών οικογενειακής κατάστασης (15.075 αιτήσεις, που διεκπεραιώθηκαν κατά μέσον όρο σε τρεις ημέρες).

4.7 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΤΥΜΠΑΚΙΟΥ Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ

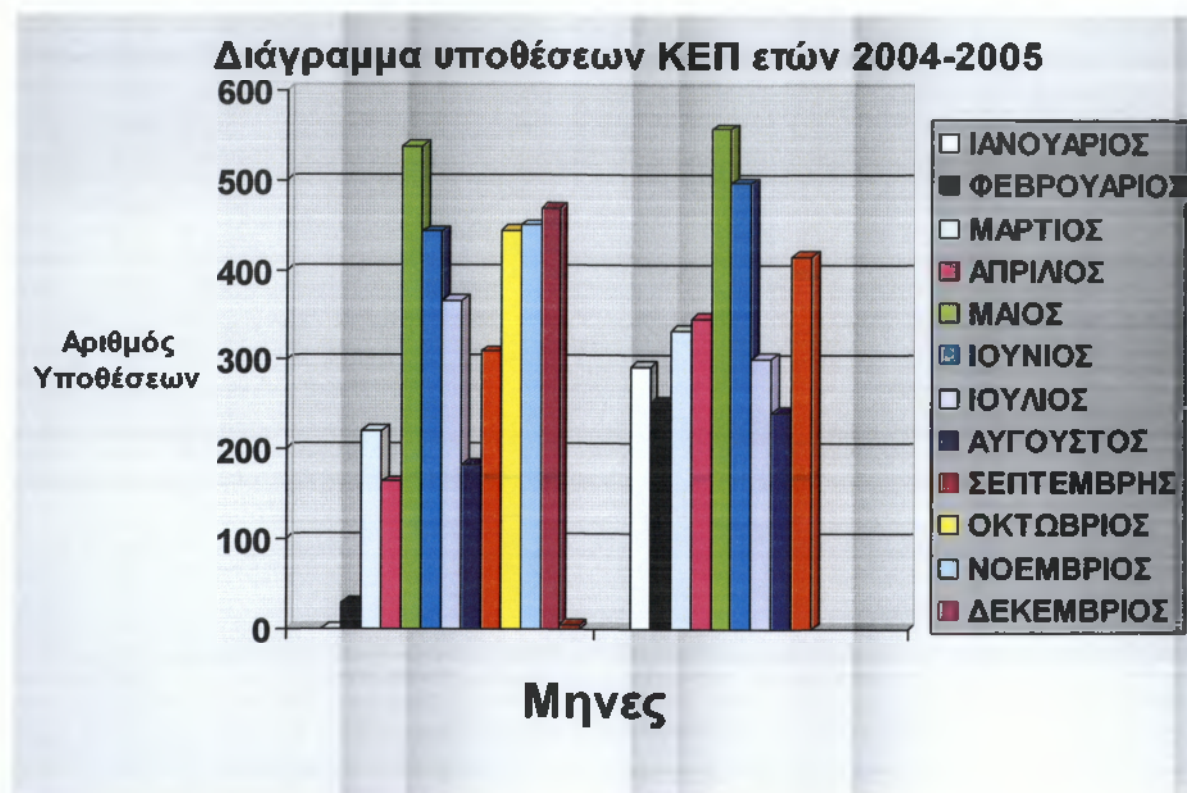
Το ΚΕΠ Δήμου Τυμπακίου λόγω γραφειοκρατικών προβλημάτων αλλά και κωλυσιεργιών άνοιξε τις πύλες του στο ευρύ κοινό στις 5/08/2003, με αριθμό 765 βάσει του Φ.Ε.Κ. τ. Β 1175/2003. Το **Τηλεφωνικό κέντρο** του ΚΕΠ είναι 2892053483 ενώ το **Φαξ** αποτελείται από τα εξής ψηφία 2892053485. Επιπλέον δέχεται και **e-mail** στην παρακάτω ηλεκτρονική διεύθυνση **d.tympakiou@kep.gov.gr**.

Συνεργάζεται συχνά με το Δήμο ώστε ο τελευταίος να διεκπεραιώσει υποθέσεις του καθώς και υποθέσεις που αφορούν την εξυπηρέτηση των πολιτών γενικότερα. Ο προϊστάμενος του ΚΕΠ είναι ο κ. Αθανασάκης Γεώργιος (Γεωπόνος Π.Ε.) ο οποίος υπάγονταν οργανικά στην Τεχνική Υπηρεσία του Δήμου αλλά μετά την έναρξη λειτουργίας του ΚΕΠ αποσπάστηκε σε αυτήν για να προσφέρει τις υπηρεσίες του ως προϊστάμενος. Το υπόλοιπο προσωπικό του ΚΕΠ αποτελείται από πέντε γυναίκες με σύμβαση ορισμένου χρόνου, η οποία ανανεώνεται συνήθως κατά τακτά χρονικά διαστήματα και οι οποίες είναι εξειδικευμένες πλήρως με πιστοποίηση στον χειρισμό των Η/Υ.

Παρακάτω παρατίθεται ο συγκεντρωτικός πίνακας ετών κατάστασης υποθέσεων ανά μήνα που διεκπεραίωσε το συγκεκριμένο ΚΕΠ. Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με μια πρόσφατη δημοσκόπηση που διενήργησα προσωπικώς τους τελευταίους έξι μήνες(1-03-2005 έως 31-08-2005) σε συγγενικό και φιλικό μου περιβάλλον, διαπίστωσα ότι η πλειοψηφία των δημοτών είναι αρκετά ικανοποιημένοι συνολικά από την εξυπηρέτησή τους από την συγκεκριμένη υπηρεσία σε σχέση με άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Η κατάσταση υποθέσεων που διεκπεραίωσε τα τελευταία δύο έτη το ΚΕΠ Τυμπακίου φαίνεται στον παρακάτω πίνακα με το γράφημά του:

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΑΝΑ ΜΗΝΑ

ΜΗΝΕΣ	2004	2005
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	0	292
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	28	252
ΜΑΡΤΙΟΣ	221	333
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	164	346
ΜΑΙΟΣ	538	557
ΙΟΥΝΙΟΣ	443	497
ΙΟΥΛΙΟΣ	366	301
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	183	241
ΣΕΠΤΕΜΒΡΗΣ	309	415
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	444	
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	450	
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	469	
ΣΥΝΟΛΟ	3.615	



Κεφάλαιο 5 – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

5.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟ Κ.Ε.Π. ΤΥΜΠΑΚΙΟΥ

Παράλληλα με την πρόχειρη δημοσκόπηση που διενήργησα προσωπικώς το εξάμηνο Μάρτιος – Αύγουστος 2005 (βλ. παρ. 4.7) χρησιμοποίησα το ερωτηματολόγιο (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α) με πρόσθετες εισαγωγικές σελίδες που αφορούσαν τα προσωπικά στοιχεία των ερωτηθέντων (φύλο, ηλικία, επάγγελμα κλπ). Σκοπός της έρευνας ήταν να εντοπίσει κατά πόσο ικανοποιημένος αισθάνεται τελικά ο πολίτης από τις υπηρεσίες που του παρέχει το συγκεκριμένο Κ.Ε.Π., από τη συμπεριφορά του προσωπικού του και από τη γενικότερη εικόνα των Κ.Ε.Π. σήμερα, ώστε να φανούν οι αδυναμίες στις παρεχόμενες υπηρεσίες αποσκοπώντας στην βελτίωση της ποιότητας στην εξυπηρέτηση του πολίτη.

Η έρευνα αυτή, δίνει πληροφορίες που αφορούν τη στάση και τις απόψεις ενός συνόλου πολιτών για τις υπηρεσίες του Κ.Ε.Π. Τυμπακίου, προσδιορίζοντας σε γενικές γραμμές το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών, για κάθε μία διάσταση ικανοποίησης χωριστά (προσωπικό, υπηρεσίες κτλ). Με τον εντοπισμό των διαστάσεων ικανοποίησης (έξι σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο), γίνονται οι ανάλογες προτάσεις για τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να βελτιωθούν στον μέγιστο βαθμό, ώστε και οι δημότες να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι, αλλά και το συγκεκριμένο Κ.Ε.Π., να παράγει εξαιρετικό έργο.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι το δείγμα των πελατών ήταν αντιπροσωπευτικό, περιλαμβάνοντας και τους δημότες σε όμορα δημοτικά διαμερίσματα του Δήμου Τυμπακίου. Το ερωτηματολόγιο υποβαλλόταν κάθε φορά στον πολίτη μετά το πέρας της εξυπηρέτησής του σε συνεργασία με την υπάλληλο. Συγκεντρώθηκαν 100 ερωτηματολόγια σε σύνολο 10.000 κατοίκων περίπου του Δήμου χωρίς να υπολογιστούν οι πολίτες που ήταν γραμμένοι σε δημοτολόγια άλλων Δήμων, παρόλα αυτά όμως εξυπηρετήθηκαν από το συγκεκριμένο Κ.Ε.Π..

Όσον αφορά τις διαστάσεις ικανοποίησης των πολιτών του Κ.Ε.Π. Τυμπακίου, αλλά και οποιοδήποτε Κ.Ε.Π. που επηρεάζουν τη συνολική ικανοποίησή τους, περιλαμβάνουν:

1. Προσωπικό (ικανότητες και γνώσεις, επικοινωνία με τον πολίτη)
2. Υπηρεσίες Κ.Ε.Π. (προσφερόμενη ενημέρωση)
3. Εικόνα (περιβάλλον, καθαριότητα)
4. Εξυπηρέτηση (χρόνος αναμονής, ταχύτητα εξυπηρέτησης, ποικιλία υπηρεσιών)
5. Πρόσβαση (τοποθεσία του Κέντρου Εξυπηρέτησης).
6. Συνολική ικανοποίηση (συνολική συνεργασία)

Πρέπει να επισημανθεί ότι οι παραπάνω διαστάσεις ικανοποίησης συμφωνούν με τις ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο με το οποίο διεξήχθη η έρευνα.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας, οι πολίτες που έλαβαν μέρος, ήταν διστακτικοί αρχικά να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο και ρωτούσαν να μάθουν περισσότερα για το λόγο διεξαγωγής της. Άλλοι ήταν αρνητικοί στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, είτε από αδιαφορία προς το θέμα, είτε γιατί μετά την εξυπηρέτηση τους από το Κ.Ε.Π., ήταν βιαστικοί και θεώρησαν πως η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα τους καθυστερούσε από τυχόν άλλες εργασίες τους. Επιπλέον οι ερωτώντες με σχετικά μικρή ηλικία ήταν πιο πρόθυμοι στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε αντίθεση με τους γηραιότερους οι οποίοι αρχικά δυσανασχετούσαν.

Η μέθοδος της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, δίνει τη δυνατότητα της προσωπικής επαφής με τον πολίτη. Έτσι μπορούν να καταγραφούν οι αντιδράσεις του, να αναλυθούν, ενώ του δίνεται η δυνατότητα να κάνει πρόσθετες επεξηγηματικές ερωτήσεις εκτός ερωτηματολογίου και να απαντήσει σε πολύπλοκες ερωτήσεις.

Επίσης δεν απαιτείται να γίνει η έρευνα σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, εφόσον αφορά ένα συγκεκριμένο Κ.Ε.Π., ούτε χρειάζεται μεγάλος χρόνος για να διεκπεραιωθεί η έρευνα, γιατί πρόκειται ακριβώς για πιλοτική έρευνα. Έτσι αντικειμενικά δεν χρειάζεται να χρησιμοποιηθεί κάποιο άλλο είδος έρευνας όπως είναι η ταχυδρομική ή η τηλεφωνική έρευνα.

Π.χ. σε μία ταχυδρομική έρευνα, το ποσοστό του δείγματος συμμετοχής εικάζεται να ήταν μικρό, ο χρόνος διεκπεραίωσης της έρευνας μεγάλος, ενώ δεν θα υπήρχε και η δυνατότητα καταγραφής των αντιδράσεων του πολίτη.

Σε περίπτωση διεξαγωγής της έρευνας με τη μέθοδο της τηλεφωνικής συνέντευξης, θα υπήρχε δυσκολία στη προσέγγιση ορισμένων πολιτών, ενώ και σε αυτή την περίπτωση δεν θα υπήρχε η δυνατότητα της καταγραφής των αντιδράσεων των πολιτών.

Ο χώρος που διεξήχθη η έρευνα ήταν μέσα στο χώρο του Κ.Ε.Π.. Έτσι οι απαντήσεις τους αφορούσαν κατά κάποιο τρόπο, άμεσα την ικανοποίησή τους από την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων του συγκεκριμένου Κ.Ε.Π.. Σε διαφορετική περίπτωση (ταχυδρομική έρευνα, τηλεφωνική έρευνα), ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων, ίσως να μην είχε επισκεφθεί ποτέ το Κ.Ε.Π. του Δήμου και να χρειάζονταν επιπλέον χρόνος για τον εντοπισμό αυτών που θα είχαν έστω και μία μικρή επαφή με το συγκεκριμένο Κ.Ε.Π..

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων μιας έρευνας ικανοποίησης, απαιτεί και τη χρήση μιας σειράς μεταβλητών, με τους οποίους θα γίνει η μέτρηση της ικανοποίησης. Στην πιλοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε, οι μεταβλητές συμβόλιζαν την ικανοποίηση του πολίτη από τα χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης υπηρεσίας του Κέντρου Εξυπηρέτησης.

Η μέτρηση των μεταβλητών αυτών πραγματοποιήθηκε με τη χρήση μιας ποσοτικοποιημένης λεκτικής κλίμακας της μορφής:

Πολύ ικανοποιημένος	ικανοποιημένος	Λίγο ικανοποιημένος
10	5	1

Η χρήση της κλίμακας αυτής εμφανίζει ορισμένα σημαντικά μειονεκτήματα, τα οποία παρουσιάζονται στην παρ. 2.1.1.

5.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΙΔΕΩΔΟΥΣ ΣΗΜΕΙΟΥ ΣΤΟ Κ.Ε.Π. ΤΥΜΠΑΚΙΟΥ

Το *μοντέλο του ιδεώδους σημείου* (παρ. 2.3.4) βασίζεται στη σύγκριση των χαρακτηριστικών του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, με κάποιο "ιδανικό" προϊόν, όπως αυτό καθορίζεται από τους πελάτες.

Η εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου στην υποτιθέμενη πιλοτική έρευνα που εφαρμόστηκε στο Κ.Ε.Π. Δήμου Τυμπακίου, τολμά να συγκρίνει τις προσφερόμενες υπηρεσίες του συγκεκριμένου Κ.Ε.Π., με το "ιδανικό" για τους πολίτες, Κέντρο Εξυπηρέτησης.

Η εκτίμηση της άποψης ενός πολίτη για τις υπηρεσίες του Κ.Ε.Π. ενός Δήμου, σε σύγκριση με το "ιδανικό" για αυτόν Κ.Ε.Π., δίνεται από την ακόλουθη εξίσωση :

$$Q_j = 100 - \sum_{i=1}^n |E_{ij} - I_i|$$

όπου Q_j είναι η άποψη ποιότητας για το κριτήριο j , E_{ij} είναι η εκτίμηση της απόδοσης του κριτηρίου j για το χαρακτηριστικό i , I_i είναι το ιδανικό επίπεδο του χαρακτηριστικού i και n είναι ο συνολικός αριθμός των χαρακτηριστικών ποιότητας του συγκεκριμένου Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών.

Ένα "ιδανικό" Κ.Ε.Π. δύναται να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- να απαρτίζεται από προσωπικό το οποίο θα έχει τέλεια επικοινωνία με τον πολίτη, θα είναι ευγενικό απέναντί του και το κυριότερο, να έχει εξαιρετικές ικανότητες και γνώσεις πάνω στο αντικείμενό του,
- να εξυπηρετεί τάχιστα τους πολίτες, χωρίς να περιμένουν αρκετή ώρα μέχρι να έρθει η σειρά τους (γραφειοκρατία),
- να παρέχει όσο το δυνατόν περισσότερη ενημέρωση για θέματα που απασχολούν τον πολίτη,
- να προσφέρει όσο το δυνατόν ευρύτερο φάσμα υπηρεσιών,
- να βρίσκεται σε ένα καθαρό και φιλικό περιβάλλον με όσο το δυνατόν καλύτερες εγκαταστάσεις,
- να είναι εύκολη η πρόσβασή του σε αυτό,
- να λειτουργεί τις ώρες που να μπορεί να εξυπηρετηθεί ο πολίτης (π.χ. απογευματινές ώρες).

Η εκτίμηση της ποιότητας Q_{KEP} για το "ιδανικό" Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών, ισούται με $Q_{KEP}=100$. Η ισότητα αυτή ισχύει, γιατί το "ιδανικό" Κ.Ε.Π., έχει τα ιδανικά επίπεδα απόδοσης για όλα τα χαρακτηριστικά του.

Το σχεδιάγραμμα του πίνακα που παρουσιάζει τα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας, σύμφωνα με το μοντέλο ιδεώδους σημείου, για το Κ.Ε.Π. του Δήμου Τυμπακίου, φαίνεται αμέσως παρακάτω. Στα τετράγωνα εισάγονται αριθμοί που συμβολίζουν τα αποτελέσματα βάση των ερωτηματολογίων της έρευνας για την κάθε στήλη ξεχωριστά.

Πίνακας 5.1: Αποτελέσματα αναλυτικών διαστάσεων ικανοποίησης σύμφωνα με το μοντέλο ιδεώδους σημείου

Κριτήριο	Υποκριτήριο	Εκτίμηση απόδοσης (Eij)	Ιδανικό επίπεδο (li)	IEij - lil	Ποσοστό ικανοποίησης υποκριτηρίων	Συνολική ικανοποίηση
Προσωπικό	Γνώσεις Ικανότητες Επικοινωνία με τον πολίτη	8,2	10	1,8	98,2%	98,2%
Εξυπηρέτηση	Χρόνος αναμονής	8,3	10	1,7	98,3%	98,1%
	Ταχύτητα Εξυπηρέτησης	8,4	10	1,6	98,4%	
	Ποικιλία υπηρεσιών	7,7	10	2,3	97,7%	
Υπηρεσίες Κ.Ε.Π.	Παρεχόμενη ενημέρωση	7,2	10	2,8	97,2%	97,2%
Εικόνα	Περιβάλλον Καθαριότητα	7,6	10	2,4	97,6%	97,6%
Πρόσβαση	Τοποθεσία Κ.Ε.Π.	8,1	10	1,9	98,1%	98,1%
Συνολική ικανοποίηση	Συνολική συνεργασία	7,9	10	2,1	97,9%	97,9%

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να τονισθεί, πως η πιλοτική έρευνα, δεν εκφράζει τις απόψεις ενός μεγάλου αριθμού πολιτών, αλλά τη δοκιμαστική σχεδίαση και ανάλυση του ερωτηματολογίου. Επομένως τα αποτελέσματά της δεν μπορούν να γενικευτούν σε ολόκληρο το σύνολο του πληθυσμού. Μέσα από αυτή όμως, δίνεται η δυνατότητα παρακολούθησης και καταγραφής της αντίδρασης των πολιτών κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Σε μια παρόμοια έρευνα, θα μπορούσαμε επίσης να εφαρμόσουμε και άλλες μεθόδους μέτρησης της ικανοποίησης όπως την μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής, για την εφαρμογή της οποίας, απαιτείται ξεχωριστό ερωτηματολόγιο. Έτσι για κάθε ερώτηση χωριστά, εκτός από το πόσο ικανοποιημένος αισθάνεται ατομικά ο πολίτης από το κάθε κριτήριο, ζητείται από τον ερωτώμενο να βαθμολογήσει σε μία κλίμακα 1-10 και τη σημαντικότητα του κάθε κριτηρίου. Ένα άλλο μοντέλο που θα μπορούσε επίσης να χρησιμοποιηθεί, έχοντας ως βάση το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα Α) για τη μέτρηση της ικανοποίησης, είναι το μοντέλο Servqual, μιας και το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί επέκταση του ιδεώδους σημείου. Η μέθοδος αυτή εστιάζει αποκλειστικά στην ποιότητα των υπηρεσιών, οπότε θα αποτελούσε και αυτό, άριστο μοντέλο διεξαγωγής έρευνας ικανοποίησης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Παρατηρώντας κανείς τον πίνακα της παραπάνω έρευνας προσεκτικά μπορεί να πει ότι οι πολίτες του συγκεκριμένου Κ.Ε.Π., είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι από την συνολική εξυπηρέτησή τους. Επίσης, επειδή η έρευνα διεξήχθη σε καθαρά αγροτική περιοχή με ελάχιστες δημόσιες υπηρεσίες ουσιαστικά, η ίδρυση του συγκεκριμένου Κ.Ε.Π. αποτέλεσε ριζοσπαστική λύση στα γραφειοκρατικά προβλήματα, που αντιμετωπίζουν οι πολίτες καθημερινά στην περιοχή αυτή, επειδή όπως προαναφέρθηκε δεν μπορούν να εξυπηρετηθούν με τις υπάρχουσες δημόσιες υπηρεσίες. Από την έρευνα προκύπτει ότι οι πολίτες σε συντριπτική πλειοψηφία ζητούν να αποκτήσουν τα Κ.Ε.Π. μεγαλύτερες αρμοδιότητες, ώστε να διεκπεραιώνουν ακόμα μεγαλύτερο εύρος υποθέσεων που αφορούν τους ίδιους.

Όμως το Κ.Ε.Π. Τυμπακίου, όπως και τα υπόλοιπα Κ.Ε.Π. σε όλη την Ελλάδα αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα, από τα οποία τα σημαντικότερα είναι τα παρακάτω:

- Μεγάλες ελλείψεις σε έμφυχο και άφυχο υλικό.
- το προσωπικό τους δεν είναι μόνιμο με αποτέλεσμα να νιώθει ανασφάλεια για την μελλοντική επαγγελματική αποκατάσταση του.
- Επίσης τίθεται θέμα μακροχρόνιας λειτουργίας τους, εφόσον χρηματοδοτούνται κατά το μεγαλύτερο μέρος τους από ευρωπαϊκά προγράμματα.

Τέλος, θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχουν γίνει και γίνονται αρκετά βήματα για τον εκσυγχρονισμό των Κ.Ε.Π. σε όλη την Ελλάδα. Αναμφισβήτητα, η χρησιμότητα τους και το μέχρι σήμερα έργο τους είναι αναγνωρισμένο πανελλαδικά, γι' αυτό και πρέπει να στηριχθεί περισσότερο αυτός ο θεσμός, ο οποίος αποτέλεσε επανάσταση στην συναλλαγή του πολίτη με τις δημόσιες υπηρεσίες.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ: ΕΡΕΥΝΑ ΚΕΝΤΡΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΚΕΠ)

1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Οι γνώσεις και ικανότητες του προσωπικού του Κ.Ε.Π. σας φαίνονται:

- | | |
|---------------------------|---------------------------------|
| πλήρεις..... | <input type="text" value="10"/> |
| σχετικά καλές..... | <input type="text" value="5"/> |
| πρέπει να βελτιωθούν..... | <input type="text" value="1"/> |

2. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η ενημέρωση που σας παρέχει το Κ.Ε.Π. (προκηρύξεις θέσεων προσωπικού, τροποποιήσεις νόμων κλπ) είναι:

- | | | |
|----------------|---------------------------------|---|
| πολύ καλή..... | <input type="text" value="10"/> |  |
| καλή..... | <input type="text" value="5"/> |  |
| μέτρια..... | <input type="text" value="1"/> |  |

3. ΕΙΚΟΝΑ

Συνολικά λοιπόν, ποια είναι η γνώμη σας για το περιβάλλον και την καθαριότητα του Κ.Ε.Π.;

- | | | |
|----------------|---------------------------------|---|
| πολύ καλή..... | <input type="text" value="10"/> |  |
| καλή..... | <input type="text" value="5"/> |  |
| μέτρια..... | <input type="text" value="1"/> |  |

4. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

Πώς θα χαρακτηρίζατε την ταχύτητα εξυπηρέτησης του Κ.Ε.Π.;

πολύ καλή.....	<input type="text" value="10"/>
καλή.....	<input type="text" value="5"/>
πρέπει να βελτιωθεί.....	<input type="text" value="1"/>

Πώς θα χαρακτηρίζατε την ποικιλία των υπηρεσιών καθώς και τον χρόνο αναμονής στο Κ.Ε.Π.;

Πολύ καλή.....	<input type="text" value="10"/>	
καλή.....	<input type="text" value="5"/>	
μέτρια.....	<input type="text" value="1"/>	




5. ΠΡΟΣΒΑΣΗ

Πόσο βολική είναι για σας η θέση που βρίσκεται εγκατεστημένο το συγκεκριμένο Κ.Ε.Π. ;

πολύ.....	<input type="text" value="10"/>
αρκετά.....	<input type="text" value="5"/>
λίγο.....	<input type="text" value="1"/>

6. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Συνολικά λοιπόν, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη συνεργασία σας με το Κ.Ε.Π.;

Πολύ ικανοποιημένος.....	<input type="text" value="10"/>	
Ικανοποιημένος.....	<input type="text" value="5"/>	
Λίγο ικανοποιημένος.....	<input type="text" value="1"/>	

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

Βαγγέλης Γρηγορούδης – Γιάννης Σίσκος, Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη, Αθήνα 2000.

Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, από το Εθνικό Τυπογραφείο.

Κ.Ε.Π. Δήμου Τυμπακίου.

(www.kep.gov.gr, Κεντρική ιστοσελίδα των ΚΕΠ Ελλάδος, 4-2-2003)

(www.Kathimerini.gr, Εφημερίδα «Η Καθημερινή» στο διαδίκτυο, 13-04-2005)

(www.Diorismos.gr, Ο Διορισμός στο διαδίκτυο, 14/04/2005)

(www.Kathimerini.gr, Εφημερίδα «Η Καθημερινή» στο διαδίκτυο, 10-05-2005)

(www.Kathimerini.gr, Εφημερίδα «Η Καθημερινή» στο διαδίκτυο, 19-05-2005)

(www.Arofasi.gr, Εφημερίδα «Η Απόφαση» στο διαδίκτυο, 30/5/2005)

QM ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ – ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2004