

ΔΕΙΚΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩΠΗ
ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΗ

Δημήτρης Χρ. Γαλάνης
Διπλωματική Εργασία
ΠΜΣ.ΔΕ

Σεπτέμβριος, 2000

**ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΕ
ΑΜΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΗ**

Παρουσίαση των υπάρχοντων μοντέλων Δείκτη Ικανοποίησης Πελάτη, σύγκριση τους, εκτίμηση της σημασίας του Δείκτη Ικανοποίησης Πελάτη στην επιχείρηση και του ρόλου τους στη Διοίκηση, ανάλυση των αποτελεσμάτων σε Ευρώπη και Αμερική, παρουσίαση και ανάλυση της ελληνικής πραγματικότητας σε σχέση με τους Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών στη Βιομηχανία Τροφίμων και προτάσεις για το μέλλον.



00141015

Δημήτρης Χρ. Γαλάνης

Δίπλωμα Χημικών Μηχανικών Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	41015
ΔΟΣΗ	26250
ΤΑΞΗ	658 9'1220 ΓΑΛ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Αφιερώνω τη διπλωματική αυτή εργασία στους γονείς μου ως ελάχιστο δείγμα της ευγνωμοσύνης μου για όλα όσα μου έχουν προσφέρει μέχρι σήμερα αλλά και στο μέλλον.

Επίσης σε όλους αυτούς που με έχουν υποστηρίξει στις πρωτοβουλίες που παίρνω στη ζωή μου, στα βήματα προόδου αλλά και κυρίως στις αρνητικές στιγμές μου.

Πανεπιστήμιο Περούως

ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΕ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΑΜΕΡΙΚΗ

Δημήτρης Χρ. Γαλάνης

Σημαντικοί Όροι: Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών, Αντιλαμβανόμενη Αξία, Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα, Προσδοκίες, Ικανοποίηση Πελάτη, Πίστη, Παράττονα Πελατών, Κερδοφορία, Μεριδίο Αγοράς, Ελλάδα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική αυτή εργασία έχει σαν αντικείμενο τους Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών και τους Μηχανισμούς Μέτρησης Ικανοποίησης σε Ευρώπη και Αμερική. Οι Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών όπως και οι αντίστοιχες έρευνες ξεκίνησαν πρωταρχικά από το χώρο του Marketing αλλά τα τελευταία χρόνια, χρησιμοποιούνται και σαν εργαλεία στο τομέα της Ποιότητας. Στην παρούσα εργασία εξετάζονται κυρίως τα δύο πιο προηγμένα μοντέλα, αυτό του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών και το αντίστοιχο του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών. Αναφορές γίνονται και στο σουηδικό μοντέλο που είναι και το πρώτο που δημιουργήθηκε. Τα δύο προαναφερθέντα μοντέλα παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 2.

Οι συγκεκριμένοι δείκτες χρησιμοποιούν ένα οικονομετρικό μοντέλο, το οποίο μετράει την ικανοποίηση του πελάτη και τις σχετικές παραμέτρους που τη συνθέτουν. Αυτές είναι:

- ◆ Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Προϊόντος
- ◆ Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Υπηρεσίας
- ◆ Εικόνα της Επιχείρησης (μόνο στο ευρωπαϊκό μοντέλο)
- ◆ Αντιλαμβανόμενη Αξία
- ◆ Προσδοκίες Πελάτη
- ◆ Ικανοποίηση Πελάτη
- ◆ Παράττονα Πελατών (μόνο στο Αμερικάνικο μοντέλο)
- ◆ Πίστη Πελατών

Για τη μέτρηση καθεμιάς από τις προαναφερθείσες παραμέτρους υπάρχει ένας αριθμός ερωτήσεων (που διαφέρει ανάλογα με το μοντέλο που χρησιμοποιείται), ερωτήσεις οι οποίες απευθύνονται σε τελικούς καταναλωτές και έχουν να κάνουν με την πρόσφατη αγοραστική εμπειρία τους. Το δείγμα των ερωτηθέντων είναι τέτοιο ώστε να είναι ικανό να δώσει αξιόπιστα αποτελέσματα.

Το μοντέλο μπορεί να εκφραστεί με μια σειρά εξισώσεων, το σύστημα των οποίων επιλύεται με τη μέθοδο των μερικών ελαχίστων τετραγώνων. Οι εξισώσεις τόσο για το αμερικάνικο όσο και για το ευρωπαϊκό μοντέλο παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 2.

Όσον αφορά στον τρόπο υπολογισμού του δείκτη, αυτός κλιμακώνεται από την τιμή που προκύπτει από ένα άτομο για μια επιχείρηση, στο δείκτη της

επιχείρησης με άθροιση των σκορ των ερωτηθέντων για την επιχείρηση αυτή, στο δείκτη για τον αντίστοιχο βιομηχανικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη επιχείρηση με άθροιση των σταθμισμένων σκορ όλων των επιχειρήσεων του κλάδου που συμμετέχουν στην μέτρηση ανάλογα με το μερίδιο αγοράς που κατέχουν. Στη συνέχεια υπολογίζεται η τιμή για το δείκτη για τον αντίστοιχο τομέα της οικονομίας που υπάρχει ο συγκεκριμένος βιομηχανικός κλάδος με σταθμισμένη και πάλι άθροιση των δεικτών των κλάδων, ανάλογα με το μέγεθός τους και τέλος με τον ίδιο τρόπο υπολογίζεται η τιμή για τον εθνικό Δείκτη από τις τιμές των δεικτών των τομέων της οικονομίας. Για την περίπτωση της Ευρώπης υπάρχει ένα ακόμη επίπεδο, η άθροιση όλων των εθνικών δεικτών και η εξαγωγή του συνολικού ευρωπαϊκού δείκτη.

Το Αμερικάνικο μοντέλο έχει τις εξής ιδιότητες:

- ◆ Εγκυρότητα
- ◆ Αξιοπιστία
- ◆ Ευρωστία
- ◆ Διαθεσιμότητα
- ◆ Δυνατότητα πρόβλεψης
- ◆ Απλότητα
- ◆ Συγκρισιμότητα

Τα αντίστοιχα κριτήρια που έχουν τεθεί για το Ευρωπαϊκό μοντέλο είναι:

- ◆ Να είναι ένα δομημένο μοντέλο
- ◆ Να βασίζεται σε μια πιθανολογική προσέγγιση
- ◆ Να χρησιμοποιεί τεχνικές υπολογισμού ταυτόχρονων εξισώσεων
- ◆ Τα κριτήρια απόδοσής του να είναι τα ακόλουθα
 - ✓ Ευρωστία
 - ✓ Καλό δείγμα και ασυμπτωτικές ιδιότητες
 - ✓ Ακρίβεια
 - ✓ Δύναμη εξήγησης
 - ✓ Συγκρισιμότητα
 - ✓ Δυνατότητα άθροισης/ συγκέντρωσης

Στη σύγκριση των δύο μοντέλων που επιχειρείται με την παρούσα εργασία διαπιστώνεται ότι υπάρχουν σημαντικές ομοιότητες αλλά και κάποιες διαφορές ανάμεσα τους. Στις ομοιότητες μπορούμε να επισημάνουμε τα εξής:

- ◆ τη διατήρηση της ίδιας δομής στα μοντέλα (οδηγοί ικανοποίησης - ικανοποίηση -αποτελέσματα στην επιχείρηση),
- ◆ τη χρησιμοποίηση αρκετών κοινών παραμέτρων,
- ◆ τη χρησιμοποίηση κοινού τρόπου υπολογισμού της ικανοποίησης (η ικανοποίηση προκύπτει σαν συνολικό αποτέλεσμα από ένα σύστημα συσχετιζόμενων παραμέτρων)
- ◆ τη συσχέτιση με αποτελέσματα της επιχείρησης, κάτι που οι παραδοσιακές μέθοδοι μέτρησης ικανοποίησης πελατών δεν κάνουν
- ◆ τον ίδιο τρόπο άθροισης/ συγκέντρωσης των αποτελεσμάτων

Σαν πιο σημαντικές διαφορές των δύο μοντέλων μπορούν να χαρακτηριστούν οι εξής:

- ◆ Μερική διαφοροποίηση στους οδηγούς της ικανοποίησης στα δύο μοντέλα (το ευρωπαϊκό χρησιμοποιεί και την εικόνα της επιχείρησης αλλά και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχει

μια επιχείρηση και όχι μόνο του προϊόντος της, ενώ το αμερικάνικο, όχι)

- ♦ Το ευρωπαϊκό μοντέλο δεν συμπεριλαμβάνει την παράμετρο των Παραπόνων Πελάτη, στα αποτελέσματα της επιχείρησης σε αντίθεση με το αμερικάνικο.
- ♦ Το ευρωπαϊκό μοντέλο δείχνει να είναι περισσότερο αναλυτικό από το αντίστοιχο αμερικάνικο, με περισσότερες και λιγότερο τυποποιημένες ερωτήσεις ανάμεσα σε διαφορετικούς τομείς της οικονομίας από το αμερικάνικο.
- ♦ Το ευρωπαϊκό μοντέλο είναι ακόμη σε πιλοτικό στάδιο και καλύπτει περιορισμένους βιομηχανικούς κλάδους, ενώ το αμερικάνικο είναι αντιπροσωπευτικό της οικονομίας της ΗΠΑ γιατί επεκτείνεται σε πολλούς τομείς της οικονομίας και τους αντίστοιχους βιομηχανικούς κλάδους

Οι Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη Διοίκηση μια επιχείρησης ή ακόμη και στην διακυβέρνηση μιας χώρας και να αποφέρουν χρηματοοικονομικά οφέλη, λειτουργώντας επικουρικά με άλλα εργαλεία βέβαια.

Σε μακροεπίπεδο οι Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών εξυπηρετούν εθνικούς σκοπούς:

- ♦ Οικονομικά αποτελέσματα: η μεθοδολογία στην οποία είναι βασισμένος ο δείκτης επιτρέπει την συσχέτιση του δείκτη με τα οικονομικά αποτελέσματα.
- ♦ Οικονομική σταθερότητα: ένας ομοιόμορφος εθνικός δείκτης ικανοποίησης πελατών θα συντελέσει στον προσδιορισμό του ποσοστού της αύξησης των τιμών που αντιστοιχεί στην αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων και του ποσοστού που αντιστοιχεί στον πληθωρισμό.
- ♦ Οικονομική συσχέτιση: η μέτρηση της ποιότητας του οικονομικού αποτελέσματός είναι εξαιρετικής σημασίας για την ερμηνεία των αντίστοιχων μετρήσεων για τις τιμές και την παραγωγικότητα.
- ♦ Οικονομική ευμάρεια: η ποιότητα, όπως αυτή μετρείται από την ικανοποίηση πελάτη, είναι μέρος της οικονομικής ευημερίας.
- ♦ Αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας των χωρών

Περαιτέρω, ο ρόλος του Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών σε θέματα Διοίκησης μπορεί να συνοψιστεί στα εξής:

- ♦ Αποτελεί εργαλείο για τη σύγκριση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, τόσο σε επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο όσο και σε διαφορετικό, αλλά και σε βάθος χρόνου
- ♦ Παρέχει πρωτογενή δεδομένα για την αξιολόγηση λειτουργιών της επιχείρησης
- ♦ Μπορεί να λειτουργήσει σαν εργαλείο για την αξιολόγηση του προσωπικού (και να σχεδιαστεί με βάση αυτό το σύστημα αμοιβής των εργαζομένων)
- ♦ Συμβολή στην απόκτηση πελατοκεντρικής αντίληψης
- ♦ Παρέχει πρωτογενή πληροφόρηση για χάραξη στρατηγικής σε θέματα όπως:
 - ✓ Τιμολογιακή πολιτική

- ✓ Ανάπτυξη νέων διεργασιών
- ✓ Καθορισμός προτεραιοτήτων
- ✓ Επιλογή επενδύσεων

Επιπλέον στην διπλωματική αυτή εργασία διερευνάται η συσχέτιση του Δείκτη Ικανοποίησης Πελάτη με δύο σημαντικά οικονομικά μεγέθη: την κερδοφορία της επιχείρησης και το μερίδιο αγοράς.

Όσον αφορά στο μερίδιο αγοράς καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν ενδείξεις οι οποίες παρουσιάζουν μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ του μεριδίου αγοράς και της τιμής του ΔΙΠ. Η ομόρροπη κατεύθυνση των δύο μεγεθών μπορεί να είναι εφικτή υπό προϋποθέσεις που αφορούν τόσο τη φύση της αγοράς όσο και τους πόρους που μια επιχείρηση διαθέτει για την εξυπηρέτηση των πελατών της. Το βέβαιο είναι ότι μια επιχείρηση με μεγάλο μερίδιο αγοράς και υψηλό δείκτη ικανοποίησης πελατών έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες κερδοφορίας από τις υπόλοιπες.

Όσον αφορά στη συσχέτιση Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών και κερδοφορίας στην επιχείρηση, παρατίθενται αρχικά κάποια θεωρητικά επιχειρήματα και στη συνέχεια παρουσιάζονται ευρήματα από αντίστοιχες μελέτες στις ΗΠΑ και Σουηδία κυρίως. Τα πιο εντυπωσιακά από τα ευρήματα είναι:

- ◆ Η ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ του δείκτη Dow Jones και του ACSI
- ◆ Η ύπαρξη μιας πολύ ισχυρής θετικής συσχέτισης μεταξύ του σουηδικού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών και ROA για τις επιχειρήσεις στη Σουηδία
- ◆ Τόσο ο αμερικάνικος δείκτης όσο και ο σουηδικός είναι θετικά συσχετισμένοι με το ROI των αντίστοιχων επιχειρήσεων

Στην εργασία γίνεται και μια κρίση των σκορ που υπάρχουν διαθέσιμα από Αμερική και Ευρώπη. Τα πιο σημαντικά συμπεράσματα που εξάγονται είναι τα εξής:

- ◆ Τα σκορ για τον Αμερικάνικο δείκτη είναι υψηλότερα από τα αντίστοιχα για το Σουηδικό και αυτό εξηγείται λογικά από την κατάσταση της οικονομίας στην Αμερική, που μπορεί να χαρακτηριστεί περισσότερο υγιής, εύρωστη και αναπτυγμένη.
- ◆ Ο τομέας των προϊόντων επιτυγχάνει τα υψηλότερα σκορ, στη συνέχεια ακολουθεί ο τομέας των υπηρεσιών και στο τέλος βρίσκεται ο κρατικός φορέας και οι αντίστοιχες δημόσιες επιχειρήσεις. Η κατανομή αυτή είναι ίδια και για την Αμερική και για την Ευρώπη.
- ◆ Γενικά παρατηρούνται υψηλότερα σκορ στο δείκτη όπου ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, η διαφοροποίηση των προϊόντων, η συμμετοχή και η εμπειρία του καταναλωτή είναι υψηλότερη.

Το θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας ολοκληρώνεται με την ανάδειξη κάποιων θεμάτων για περαιτέρω έρευνα στο μέλλον. Αυτά επιγραμματικά είναι:

- ◆ Διερεύνηση της σκοπιμότητας ύπαρξης της παραμέτρου "Προσδοκίες Πελάτη" στα μοντέλα
- ◆ Εύρος κάλυψης του Ευρωπαϊκού μοντέλου
- ◆ Μέγεθος δείγματος ερωτηθέντων
- ◆ Διάκριση πελατών

- ◆ Εισαγωγή στις μετρήσεις ΔΙΠ και του τμήματος εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων
- ◆ Συσχέτιση της τιμής του ΔΙΠ και της κερδοφορίας της επιχείρησης
- ◆ Συσχέτιση της τιμής του ΔΙΠ και του μεριδίου αγοράς
- ◆ Περαιτέρω διερεύνηση της συσχέτισης της εικόνας της επιχείρησης και της πίστης πελατών
- ◆ Περαιτέρω διερεύνηση της συσχέτισης της ικανοποίησης και των οδηγών της για το Ευρωπαϊκό μοντέλο
- ◆ Συσχέτιση ικανοποίησης πελατών και ικανοποίησης εργαζομένων
- ◆ Έκφραση παραπόνων πελατών
- ◆ Προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες κλάδων και χωρών
- ◆ Παράλληλη χρήση με άλλους δείκτες
- ◆ Συσχέτιση ικανοποίησης πελάτη και ποιοτικού ελέγχου
- ◆ Ενσωμάτωση στην επιχειρησιακή κουλτούρα της επιχείρησης
- ◆ Συνεχής έλεγχος της αξιοπιστίας και της πληρότητας του μοντέλου

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται κριτικά τα αποτελέσματα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων. Συνοπτικά ισχύουν τα εξής:

1. Ο βαθμός ωριμότητας της βιομηχανίας τροφίμων στα θέματα ποιότητας είναι σχετικά ικανοποιητικός γενικά με τα θέματα που άπτονται της ικανοποίησης πελατών και θεμάτων Ανθρωπίνων Πόρων να υστερούν όμως.
2. Υπάρχει μια σημαντική διαφορά στις απόψεις των στελεχών για τη σημαντικότητα ορισμένων θεμάτων και την εφαρμογή αυτών στην πράξη. Πιο συγκεκριμένα:
 - η συντριπτική πλειοψηφία θεωρούν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναγκαία για να είναι ανταγωνιστική η επιχείρηση, εντούτοις καμία επιχείρηση δεν εφαρμόζει Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην πράξη.
 - τα στελέχη θεωρούν πολύ σημαντικές τις παραμέτρους των μοντέλων δεικτών ικανοποίησης όμως στην πράξη ούτε αρκετή εξωτερική πληροφόρηση λαμβάνουν ούτε έχουν αναπτύξει στο εσωτερικό των επιχειρήσεων αντίστοιχους δείκτες για την μέτρησή τους.
3. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν προβαίνουν σε συσχέτιση της ικανοποίησης του πελάτη με την κερδοφορία τους ή το μερίδιο αγοράς τους.
4. Ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις αναζητούν πληροφορίες σχετικά με την τεχνολογία και στον οποίο υφιστάμενη τεχνολογία της επιχείρησης υποστηρίζει τις εσωτερικές της λειτουργίες είναι σχετικά ικανοποιητικός

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	III
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	IV
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	9
1 Ο ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ (AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX)	9
2.1.1 Το μοντέλο και η μεθοδολογία του ACSI	9
2.1.2 Επέκταση του μοντέλου για τα μη αναλώσιμα αγαθά	12
2.1.3 Ο ACSI	14
2.1.4 Προσδιοριστικοί παράμετροι του ACSI	14
2.1.5 Συνέπειες του ACSI	16
2.1.6 Ερωτήσεις του Μοντέλου	17
2.1.7 Εξισώσεις του Μοντέλου	22
2.1.8 Τομείς της οικονομίας στους οποίους εφαρμόζεται ο ACSI	25
2.1.9 Ιδιότητες του Μοντέλου	29
2.1.9.1 Εγκυρότητα	31
2.1.9.2 Αξιοπιστία	32
2.1.9.2.1 Ακρίβεια	32
2.1.9.2.2 Εύρος-Κάλυψη του Δείκτη	33
2.1.9.3 Διαθεσιμότητα	34
2.1.9.4 Δυνατότητα Πρόβλεψης και οικονομικές επιδράσεις του ACSI	34
2.1.9.5 Απλότητα	35
2.1.9.6 Συγκρισιμότητα	35
2 Ο ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ (EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX)	37
2.2.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο	37
2.2.2 Το μοντέλο του ECSI	38
2.2.3 Οι εξισώσεις του ECSI	41
2.2.4 Η διαδικασία υπολογισμού	41
2.2.5 Οι τομείς του Δείκτη	42

3	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	43
2.3.1	Σύγκριση Μοντέλων και Ερωτηματολογίων	43
2.3.2	Σύγκριση των τομέων που ερευνούνται	49
2.3.3	Άλλες Διαφορές	50
4	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ		56
3.1	Εισαγωγή	56
3.2	Οφέλη σε μακρο-επίπεδο	56
3.3	Θέματα Διοίκησης	58
3.4	Ικανοποίηση Πελάτη και Κερδοφορία επιχείρησης	62
3.5	Ικανοποίηση Πελάτη και Μεριδίδια Αγοράς	68
3.6	Βιβλιογραφία	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ		74
4.1	Γενική σύγκριση αποτελεσμάτων	74
4.2	Αποτελέσματα ΑΔΙΠ	75
4.2.1	Προϊόντα Μικρής Διάρκειας	76
4.2.2	Προϊόντα Μεγάλης Διάρκειας	77
4.2.3	Μεταφορές/ Επικοινωνία/ Παροχή Ηλεκτρικής Ενέργειας	78
4.2.4	Λιαν εμπόριο	78
4.2.5	Τράπεζες & Ασφάλειες	79
4.2.6	Τομέας Υπηρεσιών	80
4.2.7	Δημόσια Διοίκηση	80
4.3	Βιβλιογραφία	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ		83
5.1	Διερεύνηση της σκοπιμότητας ύπαρξης της παραμέτρου «Προσδοκίες Πελατών»	83
5.2	Εύρος κάλυψης του Ευρωπαϊκού Μοντέλου	83
5.3	Μέγεθος δειγμάτων ερωτηθέντων	84
5.4	Διάκριση Πελατών	84
5.5	Εισαγωγή στις μετρήσεις ΔΙΠ και του τμήματος του εμπορίου μεταξύ των επιχειρήσεων	85
5.6	Συσχέτιση τιμής ΔΙΠ και κερδοφορίας επιχείρησης	85
5.7	Συσχέτιση τιμής ΔΙΠ και μεριδίου αγοράς της επιχείρησης	85

5.8	Περαιτέρω διερεύνηση της συσχέτισης της Εικόνας Επιχείρησης και Πίστης Πελατών	86
5.9	Περαιτέρω διερεύνηση της συσχέτισης της ικανοποίησης και των οδηγών της για το Ευρωπαϊκό μοντέλο	86
5.10	Συσχέτιση ικανοποίησης πελατών και ικανοποίησης εργαζομένων	87
5.11	Έκφραση παραπόνων πελατών	87
5.12	Προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες κλάδων και χωρών	87
5.13	Παράλληλη χρήση με άλλους δείκτες	88
5.14	Συσχέτιση ικανοποίησης πελάτη και ποιοτικού ελέγχου	89
5.15	Ενσωμάτωση στην επιχειρησιακή κουλτούρα της επιχείρησης	89
5.16	Συνεχής έλεγχος της αξιοπιστίας και πληρότητας του μοντέλου	89
5.17	Βιβλιογραφία	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ		91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ		Π-1
1.	Έννοιες Στατιστικής & Μαθηματικές Εξισώσεις	Π-4
2.	Ερωτηματολόγιο έρευνας ελληνικής πραγματικότητας	Π-9
3.	Ταυτότητα της Έρευνας	Π-18
4.	Αποτελέσματα έρευνας στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων	Π-21
5.	Σκορ Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών 1994-1999	Π-38
6.	Διαγράμματα συσχέτισης τιμής ACSI & δεικτών των υποκλάδων 1994-1999	Π-46
7.	Ερωτηματολόγιο Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών	Π-50
8.	Ερωτηματολόγιο Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών	Π-59

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

		Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ 1	ΟΙ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ (%) ΤΟ 1998 ΓΙΑ ΤΟ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	3
ΠΙΝΑΚΑΣ 2	ΒΑΣΙΚΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΙΔΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1987-1996	3
ΠΙΝΑΚΑΣ 3	ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΟ 1997 ΓΙΑ ΤΑ ΕΙΔΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ (ΣΕ ΔΙΣ ΔΡΧ)	4
ΠΙΝΑΚΑΣ 4	ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ – ΚΛΑΔΟΣ: ΤΡΟΦΙΜΑ ΚΑΙ ΠΟΤΑ	4
ΠΙΝΑΚΑΣ 5	ΜΕΤΡΗΣΙΜΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ACS1	19
ΠΙΝΑΚΑΣ 6	ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΟΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΚΛΑΔΟΙ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ACS1	28
ΠΙΝΑΚΑΣ 7	ΚΛΑΔΟΙ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ECS1	42

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ DOW JONES ΚΑΙ ACSI	65
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ CSI ΚΑΙ ROA	66
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 ΔΙΑΦΟΡΑ ΚΕΡΔΟΥΣ ΜΕΤΟΧΩΝ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΜΕ ΥΨΗΛΟ ΔΙΠ ΚΑΙ ΤΟΝ ΜΕΣΟ ΟΡΟ ΚΕΡΔΟΥΣ ΣΤΗΝ ΣΟΥΗΔΙΑ	67

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

		Σελίδα
ΣΧΗΜΑ 1	Το Μοντελο του ACSI	11
ΣΧΗΜΑ 2	Το Επεκταμενο Μοντελο του ACSI για τα μη αναλωσιμα αγαθα	13
ΣΧΗΜΑ 3	Το Μοντελο του ΕΔΙΠ	39

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μια εισαγωγή στη παρούσα διπλωματική εργασία. Παρουσιάζονται δηλαδή οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε το συγκεκριμένο θέμα αλλά και η δομή με την οποία είναι αναπτυγμένη η εργασία.

Η οικονομία σήμερα διαθέτει κάποια πολύ σημαντικά και διαφορετικά από άλλες εποχές χαρακτηριστικά. Το κυριότερο είναι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Τα εθνικά σύνορα έχουν καταργηθεί, τα εξ ορισμού ή τα κρατικά μονοπώλια έχουν πάψει να υφίστανται και οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται όχι μόνο στο εσωτερικό πλέον της χώρας τους αλλά σε όλα τα μήκη και πλάτη της γης. Συνέπεια της παγκοσμιοποίησης είναι ο αυξημένος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, ο οποίος μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις είναι εξουθενωτικός για όσους δεν μπορέσουν να αναπτύξουν κατάλληλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο ανταγωνισμός αυτός επιτείνεται από την μεγαλύτερη ωριμότητα που δείχνουν οι καταναλωτές ως προς τις προτιμήσεις τους εξαιτίας του σημαντικού ποσού πληροφόρησης που είναι σε θέση πλέον να λαμβάνουν για όλα τα ζητήματα, ως αποτέλεσμα της μεγάλης άνθησης που έχει γνωρίσει η πληροφορική και οι μορφές επικοινωνίας και ενημέρωσης γενικότερα.

Η ποιότητα, με οποιοδήποτε από τους ορισμούς που της έχουν δοθεί κατά καιρούς, αποτελεί πλέον όχι μόνο το όπλο μέσω του οποίου αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η επιχείρηση αλλά τη βασική προϋπόθεση για την εισχώρηση και την επιβίωσή της στην παγκόσμια οικονομία. Αποτελεί το μέτρο για το πόσο πιστούς πελάτες έχει μια επιχείρηση και επομένως κρίνει την επιτυχία και την κερδοφορία της. Το ταξίδι στην ποιότητα είναι ένα ταξίδι με στόχο τη διαρκή βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας, της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών της επιχείρησης, των οικονομικών αποτελεσμάτων και της σχέσης της με την κοινωνία και το περιβάλλον.

Επειδή ο πελάτης είναι ο τελικός κριτής, η Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι αυτή η πτυχή της ποιότητας που αποκτά τη

μεγαλύτερη αξία. Με τη σειρά της, η Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα έχει σαν απόρροια της την Ικανοποίηση Πελάτη, το πόσο ευχαριστημένος είναι δηλαδή ο πελάτης από την ποιότητα που λαμβάνει. Έτσι αυτόματα και αυτή η παράμετρος αποκτά πολύ σημαντική αξία.

Είναι επομένως πολύ σπουδαίο και άκρως απαραίτητο μια επιχείρηση να ακούει προσεκτικά τους πελάτες της και να αναγνωρίζει τους παράγοντες αυτούς που οδηγούν στην ικανοποίησή τους. Ο Fornell είπε ότι "οι πελάτες είναι ένα υπερπολύτιμο στοιχείο για μια επιχείρηση. Δεν βρίσκονται στις λογιστικές της καταστάσεις αλλά θα έπρεπε να είναι". [1-1]

Όμως αν δεν μπορεί να μετρηθεί κάτι είναι και πολύ δύσκολο να διαχειριστεί. Επομένως η μέτρηση της Ικανοποίησης Πελάτη αποκτά πολύ μεγάλη σημασία για όλες τις επιχειρήσεις. Άρα και ένας Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών, έννοια με την οποία εννοούμε ένα σύστημα για τη μοντελοποίηση, τη μέτρηση, τον υπολογισμό και την ανάλυση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των προτιμήσεων, της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας και τις αντιδράσεις των πελατών από τη μια και την απόδοση της επιχείρησης από την άλλη [1-2], είναι ένα εξαιρετικό χρήσιμο εργαλείο.

Μάλιστα, η ύπαρξη ενός τέτοιου δείκτη σε εθνικό ή και ακόμη ευρύτερο επίπεδο μπορεί να συντελέσει καθοριστικά στους εξής τομείς:

- να αξιολογήσουν οι επιχειρήσεις πόσο πιστούς πελάτες έχουν
- να αναγνωρίσουν ουσιαστικά εμπόδια για την εισχώρηση σε νέες αγορές: αν είναι μεγάλη η ικανοποίηση των πελατών σε μια αγορά από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις τότε η προοπτική διεξόδου μιας νέας επιχείρησης σε αυτήν δεν είναι ευνοϊκή
- να προβλέψουν αποσβέσεις σε επενδύσεις
- να διακρίνουν σε ποια σημεία δεν ικανοποιούνται οι προσδοκίες των πελατών. Το τελευταίο αποτελεί ένα πολύ σημαντικό δεδομένο στη σχεδίαση ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών και επομένως αυτό και μόνο καθιστά το ΔΙΠ ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας των επιχειρήσεων.
- να προβούν σε σύγκριση ανταγωνιστικότητας με άλλες επιχειρήσεις και να μιμηθούν επιτυχημένες συνταγές επιχειρηματικής δράσης.

Η Βιομηχανία Τροφίμων στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα ελκυστική προς μελέτη εξαιτίας ακριβώς των χαρακτηριστικών που διαθέτει.

Αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς και κερδοφόρους κλάδους της εθνικής μας οικονομίας. Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη του κλάδου παρουσιάζονται στους επόμενους πίνακες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1:
ΟΙ ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ (%) ΤΟ 1998 ΓΙΑ ΤΟ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

	ΟΛΕΣ	ΜΕ ΚΕΡΔΗ
Αριθμός εταιρειών	337	282
Πωλήσεις	10,0	11,5
Μεικτά Κέρδη	12,5	15,1
Κέρδη προ Φόρων	0,1	20,5
Συνολικά κέρδη	16,8	22,2
Καθαρή Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων	5,9	12,2

Πηγή: "Το Βήμα" [1-3]

ΠΙΝΑΚΑΣ 2:
ΒΑΣΙΚΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΙΔΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 1987-1996

	1987	1996
Αριθμός Επιχειρήσεων	455	872
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	1,8%	12,4%
Αποδοτικότητα Συνολικών Κεφαλαίων	12,5%	15,1%
Αναλογία Ιδίων Κεφαλαίων προς Συνολικά Κεφάλαια	0,1%	20,5%
Καθαρά Κέρδη	16,8%	22,2%
Πωλήσεις	5,9%	12,2%

Πηγή: "Οικονομικός Ταχυδρόμος" [1-4]

ΠΙΝΑΚΑΣ 3:

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΟ 1997 ΓΙΑ ΤΑ ΕΙΔΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ (ΣΕ ΔΙΣ ΔΡΧ)

Αριθμός Επιχειρήσεων	536
Πωλήσεις	717,0
Σύνολο Ενεργητικού	305,0
Ίδια Κεφάλαια	82,0
Καθαρά Κέρδη	13,6
Απασχολούμενοι (σε άτομα)	6.387
Υποχρεώσεις	223,0
Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης	76,4%

Πηγή: "Οικονομικός Ταχυδρόμος" [1-5]

ΠΙΝΑΚΑΣ 4:

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ -ΚΛΑΔΟΣ: ΤΡΟΦΙΜΑ ΚΑΙ ΠΟΤΑ (ΣΕ ΔΙΣ ΔΡΧ)

Αριθμός Επιχειρήσεων	773
Πωλήσεις	2.227,0
Σύνολο Ενεργητικού	2.250,2
Ίδια Κεφάλαια	1.113,4
Καθαρά Κέρδη	125,9
Απασχολούμενοι (σε άτομα)	55.551
Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης	50,52%

Πηγή: "Οικονομικός Ταχυδρόμος" [1-6]

Επιπλέον παρατηρήσεις, για το διάστημα 1986-1995, στα χρηματοοικονομικά μεγέθη είναι οι εξής [1-7]:

- ο λόγος των ξένων προς τα ίδια κεφάλαια μειώνεται από 4,2 σε 1,7 (έναντι 1,9 στη μεταποίηση)
- Η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων αυξάνεται από 1% σε 14 %
- Κατακόρυφη κάμψη παρουσιάζουν οι δείκτες της δανειακής επιβάρυνσης και δανειακής πίεσης του κλάδου, ακολουθώντας την ανάλογη εξέλιξη των

δεικτών αυτών στο σύνολο της μεταποίησης αλλά ευρισκόμενοι σε υψηλότερα επίπεδα αυτών.

- Αξιοσημείωτη είναι και η βελτίωση που παρουσιάζουν οι δείκτες άμεσης και συνήθους ρευστότητας του κλάδου (βελτίωση ελαφρώς μικρότερη από την αντίστοιχη της μεταποίησης), με τη συνήθη ρευστότητα να υπερβαίνει τη μονάδα κατά τη διετία 1994-1995.

Οι ρυθμοί αύξησης παραγωγής και παραγωγικότητας του κλάδου κατά την προηγούμενη δεκαετία είναι μεγαλύτεροι των αντίστοιχων μέσων όρων της μεταποίησης. Κατά τη δεκαετία 1986-1996 η αύξηση της παραγωγής ήταν στο 2% ετησίως ενώ η βιομηχανική παραγωγή στη χώρα μας παρέμεινε ουσιαστικά στάσιμη 0.03% [1-8]

Υπάρχει μεγάλη κινητικότητα στις επιχειρήσεις, η οποία εκφράζεται με εξαγορές και συγχωνεύσεις και υψηλή επενδυτική δραστηριότητα [1-9]. Συγκεκριμένα η πορεία επενδύσεων του κλάδου παρουσιάζει 11,4% ετήσια άνοδο την περίοδο 1996-1995 [1-10] με αποτέλεσμα την κατά 11 μονάδες άνοδο του λόγου Προστιθέμενης Αξίας προς την Ακαθάριστη Αξία Παραγωγής.

Ο κλάδος των τροφίμων είναι ιδιαίτερα σημαντικός και για τη συνεισφορά του στην Εθνική Οικονομία, καθώς η παραγωγή του κλάδου αποτελεί το 21% της Ακαθάριστης Αξίας Παραγωγής, συμβάλει στις εξαγωγές με ένα ποσοστό 9%, και με 23% στις ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου του συνόλου της μεγάλης βιομηχανίας. [1-11]

Η κινητικότητα και οι μεταβολές των προσανατολισμών και της δυναμικής της ζήτησης, έχουν ωθήσει τους ανθρώπους του χώρου να θεωρούν αναγκαία την αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων τροφίμων. Αναδιοργάνωση και εκσυγχρονισμός όμως που θα αφορά τις μεθόδους λειτουργίας και όχι τις παραγωγικές διαδικασίες ή του ανθρώπινου δυναμικού του κλάδου, στα οποία έχουν γίνει σημαντικές επενδύσεις τα 2-3 τελευταία χρόνια [1-12]. Προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να θεωρηθεί η στροφή προς την ποιότητα και επομένως και τους Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών που εξετάζονται στην παρούσα εργασία, η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και άλλες επιχειρηματικές δράσεις.

Τέλος, ο κλάδος των τροφίμων αποτελεί ένα από τους οκτώ κλάδους οι οποίοι θα συμμετέχουν στη διαμόρφωση του πρώτου Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών. [1-13]

Από τα όσα αναπτύχθηκαν προηγουμένως καθίσταται έκδηλο ότι η μελέτη του ΔΙΠ και μάλιστα στην ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων σε επίπεδο διπλωματικής εργασίας είναι ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον θέμα. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να εξεταστούν τα ακόλουθα ζητήματα:

- ο τρόπος μέτρησης του και οι θεωρητικές υποθέσεις που θα πρέπει να ικανοποιούνται για να είναι σωστό ένα μοντέλο
- τα οφέλη που θα αποκομίσουν οι πελάτες από την εφαρμογή του δείκτη
- τα οφέλη των επιχειρήσεων από τη χρήση των πληροφοριών του δείκτη
- τα οφέλη σε εθνικό επίπεδο
- η ελληνική πραγματικότητα σχετικά με το θέμα αυτό
- ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να οργανωθούν εσωτερικά οι επιχειρήσεις ώστε να:
 - λαμβάνουν τα δεδομένα από τις έρευνες πελατών
 - επεξεργάζονται και να διαχειρίζονται τα δεδομένα αυτά εσωτερικά και να τα προσαρμόζουν στις ιδιαιτερότητές τους
 - χρησιμοποιούν τα δεδομένα αυτά ως εργαλεία βελτίωσης της ποιότητάς τους.

Τα θέματα αυτά αντιμετωπίζονται στα ακόλουθα κεφάλαια της παρούσας εργασίας, ως εξής:

- στο κεφάλαιο 2, γίνεται μια αναλυτική βιβλιογραφική αναδρομή στα υπάρχοντα μοντέλα, τις θεωρητικές τους υποθέσεις και τη σύγκρισή τους
- στο κεφάλαιο 3, γίνεται μια παρουσίαση των οφελών σε όλα τα επίπεδα από την εφαρμογή των Δεικτών Ικανοποίησης Πελατών
- στο κεφάλαιο 4, γίνεται μια ανάλυση των υπάρχοντων αποτελεσμάτων από τα προηγούμενα έτη εφαρμογής των διαφόρων μοντέλων
- στο κεφάλαιο 5, παρουσιάζονται προτάσεις για την εφαρμογή των δεικτών και

- στο κεφάλαιο 6, παρουσιάζονται, αναλύονται και υποβάλλονται σε κριτική τα αποτελέσματα από την έρευνα στην ελληνική πραγματικότητα σχετικά με την ποιότητα και τους Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- [1-1]. David Greising, **"Quality: How to make it pay"**, Business Week, Aug. 8, 1994, σελ. 55
- [1-2]. Γλάρος Αντώνης, **"Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών: Χρήσιμες Επιστημάνσεις από τη Διεθνή Εμπειρία"**, Plant Management/ Μέθοδοι, 1998-1999, σελ 142
- [1-3]. Κορφιάτης Χρ., **"Επιχειρήσεις: Πρόσωπα και Κέρδη"**, Το Βήμα, 27-6-1999, σελ. Δ19
- [1-4]. Βαμβουκάς Γεώργιος, **"Οικονομία και Υγεία"**, Οικονομικός Ταχυδρόμος, 8/7/99, σελ 19
- [1-5]. Βαμβουκάς Γεώργιος, ο.π, σελ 19
- [1-6]. Βαμβουκάς Γεώργιος, ο.π. σελ 18
- [1-7]. Βιομηχανική Οικονομική Επιθεώρηση, Οκτώβριος 1998, σελ 265
- [1-8]. Βιομηχανική Οικονομική Επιθεώρηση, Οκτώβριος 1998, σελ 263
- [1-9]. Τσιβγέλη Μαρία, **"Αλλαγή σκηνικού στα Τρόφιμα και Ποτά"**, Βιομηχανική Οικονομική Επιθεώρηση, Μαΐος 1998, σελ. 478
- [1-10]. Βιομηχανική Οικονομική Επιθεώρηση, Οκτώβριος 1998, σελ 263
- [1-11]. Βιομηχανική Οικονομική Επιθεώρηση, Οκτώβριος 1998, σελ 263
- [1-12]. Βιομηχανική Οικονομική Επιθεώρηση, Οκτώβριος 1998, σελ 266
- [1-13]. ECSI Technical Committee, **"European Customer Satisfaction Index: Foundation and Structure for Harmonised National Pilot Projects"**, Report prepared for the ECSI Steering Committee, October 25th, 1998, σελ. 13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Τμήμα 1

Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (American Customer Satisfaction Index - ACSI)

2.1.1 Το μοντέλο και η μεθοδολογία του ACSI

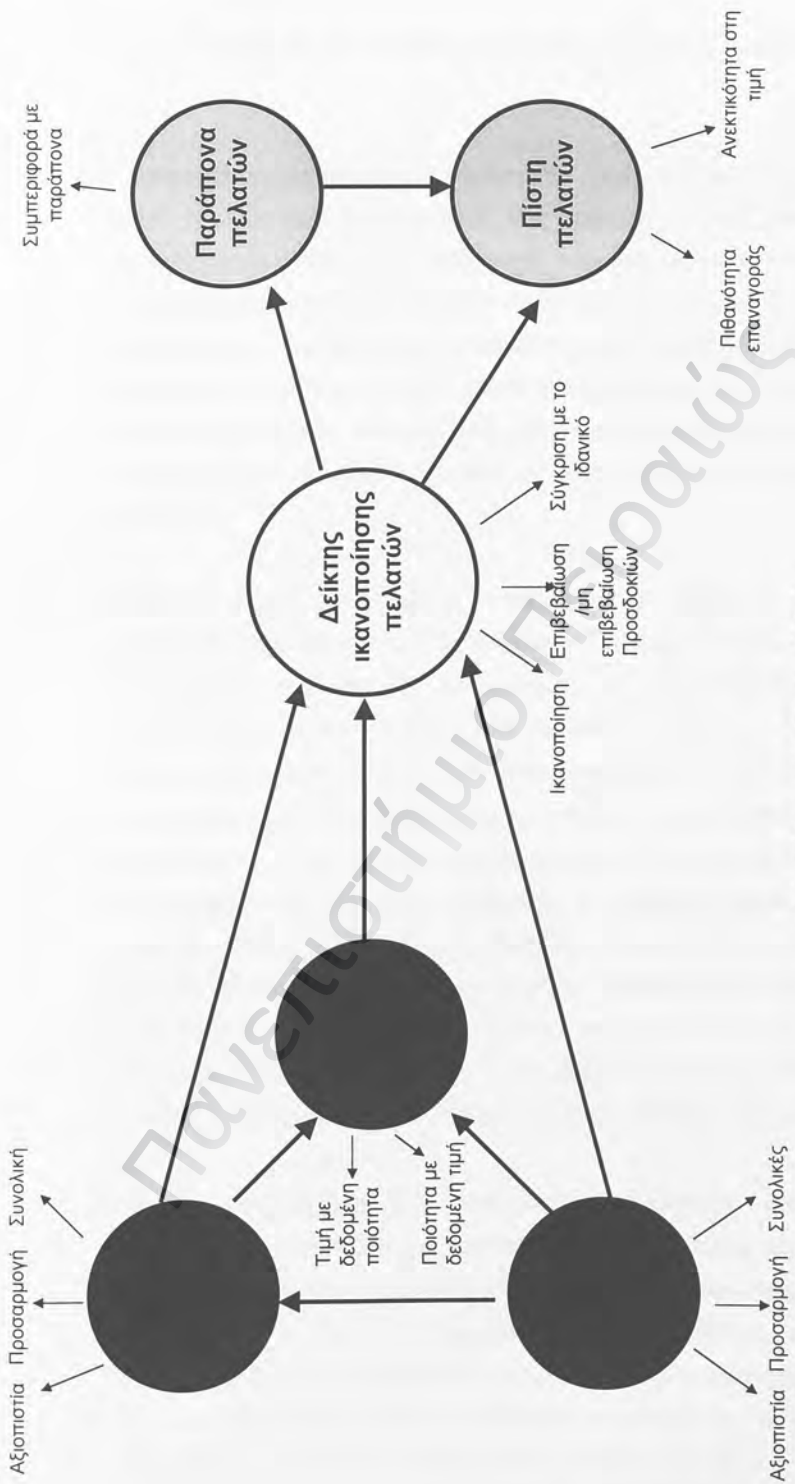
Η μεθοδολογία του ACSI έχει τέσσερις βασικές ιδιότητες [2-1]:

1. Ο ACSI χρησιμοποιεί ένα οικονομετρικό μοντέλο το οποίο μετράει την ικανοποίηση του πελάτη και τις σχετικές παραμέτρους που την συνθέτουν και οι οποίες είναι αρκετά γενικές έτσι ώστε να είναι άμεσα συγκρίσιμες μεταξύ επιχειρήσεων, βιομηχανιών και τομέων της οικονομίας. Οι μετρήσεις αυτές προέρχονται από έρευνες οι οποίες αποτελούν τα δεδομένα εισόδου, την πηγή πληροφόρησης του μοντέλου. Οι συσχετίσεις στο μοντέλο αλλά και οι παράμετροι των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό των συσχετίσεων αυτών εφαρμόζονται τόσο σε δημόσιες υπηρεσίες όσο και ανταγωνιστικές αγορές με τον ίδιο τρόπο.
2. Ο ACSI είναι ενσωματωμένος σε ένα σύστημα συσχετίσεων αιτίας - αιτιατού. Αυτό εξασφαλίζει την εγκυρότητα του ACSI από νομολογική οπτική γωνία. Η νομολογική εγκυρότητα, μια μορφή της εγκυρότητας, είναι ο βαθμός στον οποίο η παράμετρος, το συστατικό συμπεριφέρεται με τον τρόπο που θα αναμενόταν να συμπεριφέρεται μέσα σε ένα σύστημα σχετιζόμενων παραμέτρων που ονομάζεται νομολογικό δίκτυο [2-2]. Αν οι προβλέψεις του μοντέλου τεκμηριώνονται τότε και η εγκυρότητα του ACSI τεκμηριώνεται.
3. Η ικανοποίηση, σε συνέπεια με τον ορισμό της, μετριέται σαν μια λανθάνουσα παράμετρος χρησιμοποιώντας πολλαπλούς δείκτες (ερωτήσεις). Οποιαδήποτε συγκεκριμένη μέτρηση της ικανοποίησης, όπως

μια απλή διαβάθμιση, ταξινόμηση των ερωτήσεων μιας έρευνας, είναι στην καλύτερη περίπτωση μια ένδειξη της λανθάνουσας ικανοποίησης. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα, ο ACSI χρησιμοποιεί ένα ευρύ φάσμα από τέτοιες ενδείξεις ή συγκρίσεις που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να υπολογίσουν την συνολική καταναλωτική τους εμπειρία. Αυτές οι ενδείξεις συνδυάζονται σε ένα δείκτη για να θέσουν την ικανοποίηση σαν μια λανθάνουσα παράμετρο.

4. Ο πρωταρχικός σκοπός στον υπολογισμό το μοντέλο είναι να εξηγήσει την Πίστη Πελατών, μια παράμετρο παγκοσμίας σημασίας στην αξιολόγηση της τρέχουσας και μελλοντικής επιχειρηματικής απόδοσης. Το μοντέλο του ACSI φαίνεται στο Σχήμα 1.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς



Σχήμα 1: το μοντέλο του ACSI

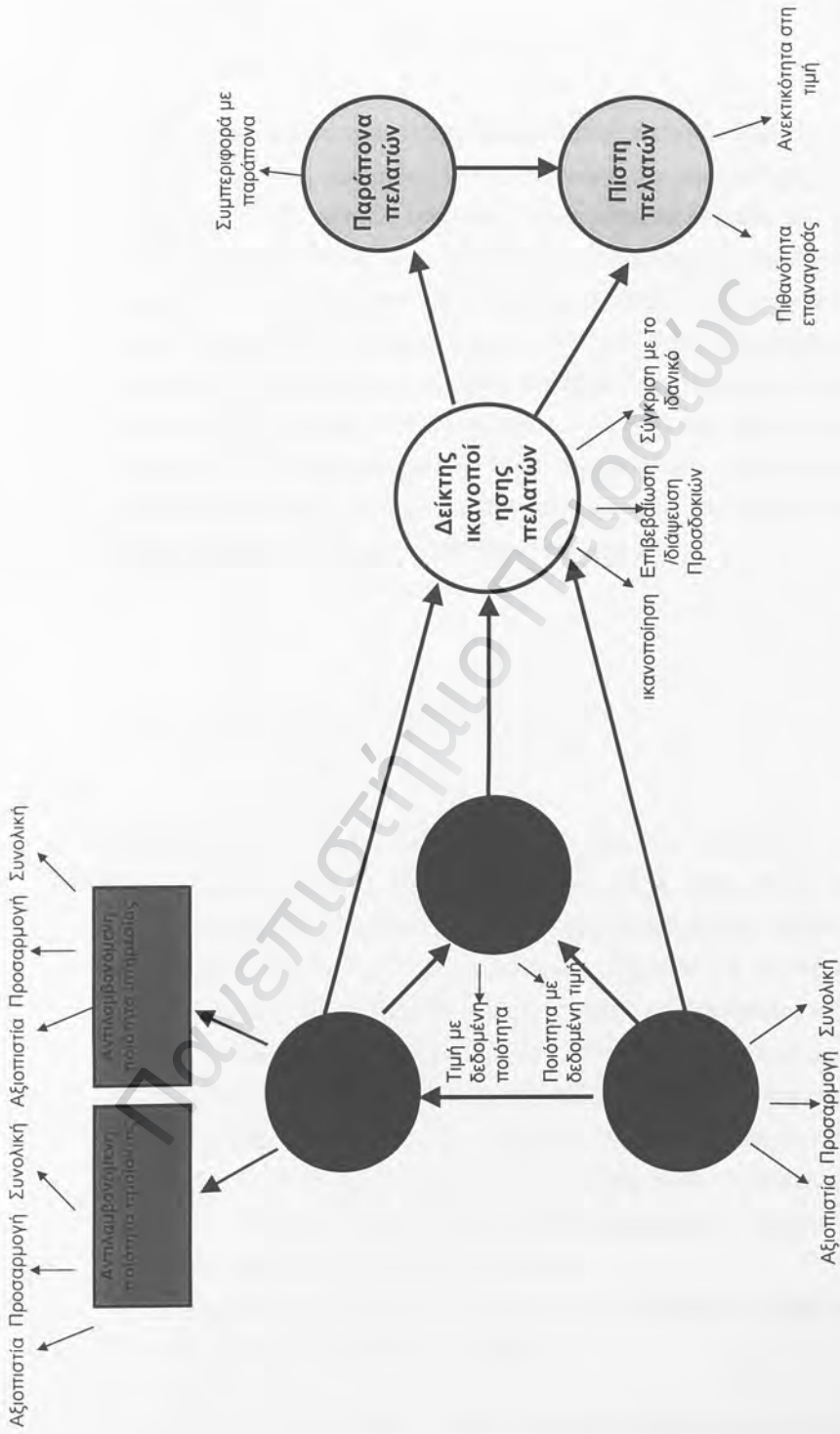
Πηγή: University of Michigan Business School

2.1.2 Επέκταση του μοντέλου για τα μη αναλώσιμα αγαθά

Η ανάλυση της ικανοποίησης πελάτη στον τομέα προϊόντων μεγάλης διάρκειας κατά το διάστημα των πρώτων δύο ετών του ACSI (1994 και 1995) - συμπεριλαμβανόμενης της ακρόασης των απαντήσεων των πελατών στις συνεντεύξεις που έδιναν- απέδειξε ότι οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα της υπηρεσίας και την ποιότητα του προϊόντος σε διαφορετική βάση για ορισμένα προϊόντα. Υπάρχουν προϊόντα που οι πελάτες διατηρούν για πολλά χρόνια και τα οποία παράγονται από μία επιχείρηση αλλά τα οποία μπορεί να χρειάζονται συντήρηση για μια μακρά περίοδο είτε από τον αρχικό προμηθευτή είτε από άλλους.

Έτσι το μοντέλο επεκτάθηκε πειραματικά το 1996 για να παράγει την λανθάνουσα μεταβλητή Αντιλαμβανόμενη Συνολική Ποιότητα σαν συνδυασμό δύο άλλων λανθανουσών παραμέτρων: της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Προϊόντος και της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν μια στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα σε αυτές τις δύο παραμέτρους για τις βιομηχανίες αυτοκινήτων, ημιφορηγών και ελαφρών φορηγών. Για την αυτοκινητοβιομηχανία, οι πελάτες βαθμολόγησαν την Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Προϊόντος 5 βαθμούς υψηλότερα από την αντίστοιχη της υπηρεσίας σε μια κλίμακα από 0 έως 100 σε όλους τους δείκτες του μοντέλου. Η διαφορά αυτή για τους προσωπικούς υπολογιστές και τις τηλεοράσεις, βίντεο ήταν δύο μονάδες και πάλι υπέρ της ποιότητας του προϊόντος έναντι της ποιότητας της υπηρεσίας. Για κύριες οικιακές συσκευές οι πελάτες έδωσαν και στις δύο παραμέτρους την ίδια βαθμολογία [2-3].

Το πειραματικό αυτό μοντέλο διατηρήθηκε για τη μέτρηση της ικανοποίησης και το 1997 για τον κλάδο των προϊόντων μεγάλης διάρκειας και αποτελεί πλέον ένα μόνιμο κομμάτι της μέτρησης της συνολικής ικανοποίησης στον ACSI (Σχήμα 2). Το 1997, η διαφορά των πέντε βαθμών μεταξύ των δύο προαναφερθέντων παραμέτρων παρέμεινε για την αυτοκινητοβιομηχανία, ενώ για την περίπτωση των ηλεκτρονικών υπολογιστών η απόσταση αυτή διευρύνθηκε από τους δύο στους τέσσερις βαθμούς [2-4].



Σχήμα 2: το π κταμ νο μοντ λο του ACSI για το τήρομ προϊόντων μ γάλης διάρκ ιας

2.1.3 Ο ACSI

Για τον υπολογισμό του Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (ACSI), το μοντέλο σταθμίζει τις τρεις ερωτήσεις που αποτελούν την ικανοποίηση (πίνακας 5, ερωτήσεις 10, 11, και 12) στο προσωπικό, ατομικό επίπεδο του πελάτη. Οι απαντήσεις από όλους τους πελάτες μιας επιχείρησης αθροίζονται για να υπολογισθεί το σκορ για την συγκεκριμένη επιχείρηση. Έτσι, ο υπολογισμός για κάθε επιχείρηση είναι διαφορετικός και επιπλέον διαφοροποιείται για την ίδια επιχείρηση από περίοδο σε περίοδο, βασιζόμενος κάθε φορά στις τρέχουσες εκτιμήσεις των πελατών για την επιχείρηση. Η τιμή του δείκτη δεν βασίζεται μόνο στις τρεις αυτές ερωτήσεις, αλλά στις μετρήσεις των συστατικών της ικανοποίησης καθώς και των παρεπόμενων της ικανοποίησης, όπως αυτό αναλυτικά παρουσιάζεται στις επόμενες παραγράφους.

2.1.4 Παράμετροι προηγούμενες του ACSI

Η Ικανοποίηση Πελάτη όπως φαίνεται και στο σχήμα 1, έχει τρεις προηγούμενους όρους στο μοντέλο του δείκτη ACSI. Αυτοί είναι οι παράμετροι της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας, της Αντιλαμβανόμενης Αξίας και των Προσδοκιών Πελάτη. Η Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα ή η απόδοση της επιχείρησης βασισμένη στην πρόσφατη αγοραστική (καταναλωτική) εμπειρία του πελάτη θα πρέπει να έχει μια άμεση θετική επίδραση στην ικανοποίηση. Εξεταζόμενη σαν ένα γενικό ψυχολογικό φαινόμενο, η ικανοποίηση είναι πρωταρχικά μια συνάρτηση της ποιότητας που διαπίστωσε ο πελάτης στο προϊόν ή την υπηρεσία που χρησιμοποίησε [2-5], [2-6]. Οι ειδικοί στα θέματα ποιότητας (Deming, Juran) [2-7], [2-8] αναγνωρίζουν δύο πρωταρχικά συστατικά της εμπειρίας αυτής του πελάτη:

1. το βαθμό στον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία εκπληροί τις κύριες απαιτήσεις του πελάτη (Προσαρμογή)

2. πόσο αξιόπιστα αυτές οι απαιτήσεις του πελάτη ικανοποιούνται κάθε φορά (Αξιοπιστία).

Γενικά είναι αναμενόμενο τα υψηλότερα επίπεδα Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας να οδηγούν και σε υψηλότερα επίπεδα Ικανοποίησης Πελάτη (και επομένως σε υψηλότερη τιμή του δείκτη). Αυτή η εκτίμηση υποστηρίζεται από ένα συνεχώς αυξανόμενο αριθμό ερευνών τόσο στη βιβλιογραφία του marketing όσο και στην βιβλιογραφία της καταναλωτικής συμπεριφοράς. [2-9]

Ο δεύτερος καθοριστικός παράγοντας της ικανοποίησης πελάτη, είναι η Αντιλαμβανόμενη Αξία, ή το αντιλαμβανόμενο επίπεδο ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας συσχετιζόμενο με την τιμή του. Με την εισαγωγή της Αντιλαμβανόμενης Αξίας στο μοντέλο συμπεριλαμβάνεται επίσης και πληροφόρηση για την τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών και με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ των επιχειρήσεων, των βιομηχανιών και των τομέων της οικονομίας. Η ποιότητα ανά νομισματική μονάδα, ή η αξία, είναι ένας κοινός παρονομαστής που χρησιμοποιούν πολύ συχνά οι πελάτες για τις δικές τους συγκρίσεις [2-10]. Η εισαγωγή του όρου αυτού προσδίδει μεγαλύτερη εγκυρότητα και αξιοπιστία στο δείκτη σε σχέση με προηγούμενα συστήματα μετρήσεων [2-11]. Η χρήση της αντιλαμβανόμενης αξίας για την μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης επίσης διαχειρίζεται τις διαφορές σε εισόδημα των διαφόρων ερωτηθέντων, το οποίο με τη σειρά του επιτρέπει τη σύγκριση και ανάμεσα σε προϊόντα που έχουν πολύ υψηλή και πολύ χαμηλή αντίστοιχα τιμή. Όπως και στην περίπτωση της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας, έτσι και σε αυτή την περίπτωση, η αύξηση της Αντιλαμβανόμενης Αξίας αναμένεται να συμβάλει στην αύξηση της Ικανοποίησης Πελάτη. Η διαφορετική επίδραση των δύο όρων στο μοντέλο παρέχει πολύ σημαντική διαγνωστική πληροφόρηση για τους μελετητές του δείκτη. Συγκεκριμένα, όταν η επίδραση της αξίας αυξάνει σε σχέση με την επίδραση της ποιότητας, τότε εξάγεται το συμπέρασμα ότι η τιμή γίνεται ο πιο καθοριστικός παράγοντας της ικανοποίησης [2-12].

Ο τρίτος αποφασιστικός συντελεστής της Ικανοποίησης Πελάτη είναι το επίπεδο της ποιότητας που οι πελάτες προσδοκούν ότι θα λάβουν. Οι

προσδοκίες αυτές του πελάτη θα πρέπει να σχετίζονται θετικά με την ικανοποίησή του επειδή λειτουργούν σαν ένα μέτρο σύγκρισης στην διαδικασία αξιολόγησης. Οι Προσδοκίες Πελάτη εμπερικλείουν όλη την προηγούμενη καταναλωτική εμπειρία του σε σχέση με το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, ενώ αντίθετα η Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα και η Αντιλαμβανόμενη Αξία αντικατοπτρίζουν την πιο πρόσφατη εμπειρία του. Επειδή όλες αυτές οι πηγές πληροφόρησης προβλέπουν την ικανότητα μιας επιχείρησης για την μελλοντική της απόδοση, θα πρέπει να είναι και οι τρεις θετικά συσχετισμένες με την Ικανοποίηση Πελάτη. Από ψυχολογική σκοπιά, οι προσδοκίες του πελάτη παρέχουν το μέτρο το οποίο συνεχώς αναπροσαρμόζεται με κάθε καταναλωτική εμπειρία του πελάτη [2-13].

Τέλος, οι προσδοκίες του πελάτη θα πρέπει να είναι επίσης θετικά συσχετισμένες και με τους δύο άλλους όρους. Αυτές οι συσχετίσεις απεικονίζουν την ικανότητα του πελάτη να μαθαίνει από τις εμπειρίες που έχει και να προβλέπει την ποιότητα και την αξία ενός προϊόντος [2-14]. Το μέγεθος αυτής της συσχέτισης θα κυμαίνεται ανάλογα με την εμπειρία του πελάτη, όπως επίσης και ανάλογα με όλους παράγοντες όπως το επίπεδο της παρατήρησης (άτομα σε σχέση με αγορές), τη φύση της πληροφόρησης (τιμή σε σχέση με την απόδοση) και περιβαλλοντικές αλλαγές [2-15].

2.1.5 Συνέπειες ACSI

Ακολουθώντας τη θεωρία του Hirschman (exit-voice theory) [2-16], τα άμεσα αποτελέσματα της αυξημένης Ικανοποίησης Πελάτη είναι ο μειωμένος αριθμός Παραπόνων Πελάτη και ο αυξημένος δείκτης Πίστης Πελάτη. Όταν δυσαρεστηθούν, οι πελάτες έχουν δύο επιλογές: είτε να απομακρυνθούν από την εταιρεία (και να προτιμήσουν ένα ανταγωνιστή) είτε να εκφράσουν τα παράπονα τους με την προσδοκία να λάβουν κάποια ανταπόδοση για αυτά. Για το λόγο αυτό η αύξηση στην ικανοποίηση θα πρέπει να οδηγήσει σε μείωση των περιστατικών της έκφρασης παραπόνων. Το αυξημένο επίπεδο

ικανοποίησης θα πρέπει επίσης να συντελέσει στην αύξηση της Πίστης Πελάτη, η οποία αποτελεί την ψυχολογική προδιάθεση του πελάτη να αγοράσει ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια συγκεκριμένη υπηρεσία και στην επόμενη φορά που θα θέλει κάτι παρόμοιο. Η Πίστη Πελάτη είναι η τελική λανθάνουσα παράμετρος στο μοντέλο του ACSI, εξαιτίας της αξίας της σαν άμεση απόδειξη ή ένδειξη της Διατήρησης Πελατών και της συνεπαγόμενης κερδοφορίας.

Η τελική συσχέτιση στο μοντέλο είναι η επίδραση των Παραπόνων Πελατών στην Πίστη Πελάτη. Τόσο το πρόσημο της συσχέτισης όσο και το μέγεθός της κρίνουν κατά ένα μεγάλο μέρος, την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης παραπόνων του πελάτη. Όταν η συσχέτιση είναι θετική τότε η επιχείρηση διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης παραπόνων διότι μετατρέπει τους παραπονούμενους πελάτες σε πιστούς. Όταν η συσχέτιση είναι αρνητική, τότε οι παραπονούμενοι πελάτες προδιατίθενται να απομακρυνθούν από την επιχείρηση [2-17].

2.1.6 Ερωτήσεις Μοντέλου

Οι μετρήσιμες παράμετροι του μοντέλου παρουσιάζονται στον πίνακα 5 καθώς επίσης και οι λανθάνουσες παράμετροι πίσω από αυτές. Αντιστοιχίζονται με τους αριθμούς των πραγματικών ερωτήσεων που παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα 7, που ακολουθεί στο τέλος της εργασίας.

Οι περισσότερες ερωτήσεις χρησιμοποιούν μια κλίμακα από το 1 έως το 10, με το 1 να είναι η πιο χαμηλή τιμή και το 10 η υψηλότερη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5:

ΜΕΤΡΗΣΙΜΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ACSI

Αρ/μός Ερ/σης	Περιγραφή της μ τρούμ νης παραμ τρου	Λανθάνουσα παραμ τρος
1.	Συνολική Προσοδία ποιότητας (πριν την αγορά)	
2.	Προσοδικές σχετικά με την προσαρμογή, ή πόσο καλά το προϊόν και η υπηρεσία ικανοποιεί, ταιριάζει στις προσωπικές απαιτήσεις του πελάτη (πριν την αγορά)	Προσοδικές Πελάτη
3.	Προσοδικές σχετικά με την αξιολογία ή πόσο συχνά τα πράγματα δεν θα πάνε καλά (πριν την αγορά)	
4P	Συνολική αξιολόγηση της ποιότητας του προϊόντος που διαπίστωσε ο πελάτης (μετά την αγορά)	
5P	Αξιολόγηση της προσαρμογής του προϊόντος που διαπίστωσε ο Πελάτης, ή πόσο καλά το προϊόν ικανοποιεί, ταιριάζει στις προσωπικές απαιτήσεις του πελάτη (μετά την αγορά)	Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Προϊόντος
6P	Αξιολόγηση της αξιολογίας του προϊόντος που διαπίστωσε ο πελάτης ή πόσο συχνά τα πράγματα δεν πήγαν καλά (μετά την αγορά)	
4S*	Συνολική αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας που διαπίστωσε ο πελάτης (μετά την αγορά)	
5S*	Αξιολόγηση της προσαρμογής της υπηρεσίας που διαπίστωσε ο Πελάτης, ή πόσο καλά το προϊόν ικανοποιεί, ταιριάζει στις προσωπικές απαιτήσεις του πελάτη (μετά την αγορά)	Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Υπηρεσίας
6S*	Αξιολόγηση της αξιολογίας της υπηρεσίας που διαπίστωσε ο πελάτης ή πόσο συχνά τα πράγματα δεν πήγαν καλά (μετά την αγορά)	
8.	Βαθμολόγηση της ποιότητας δεδομένης της τιμής	Αντιλαμβανόμενη Αξία
9.	Βαθμολόγηση της τιμής δεδομένης της ποιότητας	
10.	Συνολική ικανοποίηση	
11.	Επιβεβαίωση των προσδοκιών (απόδοση η οποία υπολείπεται ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη)	Ικανοποίηση Πελάτη (ACSI)
12.	Απόδοση σε σύγκριση με το ιδανικό προϊόν (ή υπηρεσία) για τον πελάτη στην κατηγορία	
13.	Έχει ποτέ ο Πελάτης παραπονεθεί είτε επίσημα είτε ανεπίσημα για το προϊόν ή την υπηρεσία	Παράπονα Πελατών
15.	Πιθανότητα επαναγοράς	
16.	Διακύμανση τιμής (αύξηση) δεδομένης της επαναγοράς	
17.	Διακύμανση τιμής (μείωση) για επαναγορά	Πίστη Πελάτη

Πηγή: American Society for Quality

Οι Προσδοκίες Πελάτη μετριούνται αφού ζητηθεί πρώτα από τον πελάτη να ανακαλέσει το επίπεδο της ποιότητας που ανέμενε βασιζόμενος στην εμπειρία και τη γνώση για το προϊόν ή την υπηρεσία, πριν την τελευταία αγορά. Τρεις μετρήσεις προσδοκιών συλλέγονται:

- συνολική προσδοκία
- προσδοκίες σχετικά με την προσαρμογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας στις προσωπικές προτιμήσεις του πελάτη
- προσδοκίες σχετικά με την αξιοπιστία.

Οι πελάτες στην συνέχεια αξιολογούν την πρόσφατη εμπειρία τους με το προϊόν ή την υπηρεσία χρησιμοποιώντας τρεις διαφορετικές μετρήσεις της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας:

- συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα
- αντιλαμβανόμενη προσαρμογή
- αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία

Για τον τομέα των προϊόντων μεγάλης διάρκειας, αυτές οι τρεις ερωτήσεις επαναλαμβάνονται δύο φορές: μία για την μέτρηση της ποιότητας του προϊόντος και μία για τη μέτρηση της ποιότητας της υπηρεσίας, σαν τεχνική υποστήριξη και συντήρηση του προϊόντος.

Σε επόμενο στάδιο, οι πελάτες ρωτούνται για την Αντιλαμβανόμενη Αξία με τη χρήση δύο ερωτήσεων:

- ♦ αξιολόγηση της ποιότητας σε σχέση με την τιμή του προϊόντος
- ♦ αξιολόγηση της τιμής σε σχέση με την ποιότητα

Κατά την επιχειρηματολογία πολλών συγγραφέων [2-18], [2-19], [2-20], δεν υπάρχει ένα μοναδικό μέτρο για την αξιολόγηση της ικανοποίησης του πελάτη.

Σε αντίθεση, η ικανοποίηση θα πρέπει να αντικατοπτρίζεται σε ένα ευρύ φάσμα μέτρων σύγκρισης. Στο συγκεκριμένο μοντέλο του ACSI τρεις μετρήσεις χρησιμοποιούνται:

- ♦ μια συνολική βαθμολόγηση της τρέχουσας ικανοποίησης από το προϊόν ή την υπηρεσία

- ♦ ο βαθμός στον οποίο η απόδοση της επιχείρησης υπολείπεται ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη (επιβεβαίωση / μη επιβεβαίωση των προσδοκιών)
- ♦ μια αξιολόγηση της απόδοσης σε σχέση με το ιδανικό για τον πελάτη στη συγκεκριμένη κατηγορία

Αυτές οι μετρήσεις είναι οι ίδιες με αυτές που χρησιμοποιούνται και στον αντίστοιχο σουηδικό δείκτη για τη μέτρηση της ικανοποίησης σαν μια λανθάνουσα παράμετρο [2-21].

Κάθε ερώτηση είναι μια ποιοτικά διαφορετική σύγκριση ή αξιολόγηση, την οποία οι πελάτες χρησιμοποιούν μέσα από την καταναλωτική τους εμπειρία. Έτσι, η ικανοποίηση δεν συγχέεται ούτε με την απόδοση ούτε με τις προσδοκίες του πελάτη. Το μόνο που χρησιμοποιείται είναι η ψυχολογική απόσταση μεταξύ της απόδοσης και των προσδοκιών και μεταξύ της απόδοσης και του ιδανικού (για τον πελάτη) στην συγκεκριμένη κατηγορία [2-22].

Τα παράπονα των πελατών μετριούνται με την ανίχνευση για το αν ο πελάτης έχει εκφράσει παράπονα -είτε επίσημα, με γράμμα ή τηλεφωνικά στον κατασκευαστή, είτε ανεπίσημα, στο προσωπικό ή στους εμπόρους λιανικής- ή όχι [2-23].

Τέλος υπάρχουν δύο μετρήσεις για την Πίστη Πελάτη. Η πρώτη είναι μια αξιολόγηση για την πιθανότητα επαναγοράς. Η δεύτερη μέτρηση, η ανεκτικότητα/ διακύμανση στην τιμή, αποτελείται από δύο ερωτήσεις στην έρευνα:

- ♦ τον βαθμό (εκφρασμένο σε ποσοστό) στον οποίο η επιχείρηση θα μπορούσε να αυξήσει την τιμή της μέχρι ο πελάτης να αποφασίσει ότι σίγουρα δεν θα ξαναγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν από την ίδια επιχείρηση (με δεδομένη την πρόθεση επαναγοράς του πελάτη) και,
- ♦ το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση θα πρέπει να ελαττώσει την τιμή της για να ωθήσει τον πελάτη να αγοράσει από αυτή (με δεδομένη την αρνητική πρόθεση του πελάτη στην επαναγορά)

2.1.7 Εξισώσεις του μοντέλου [2-24]

Η επίσημη έκφραση του μοντέλου όπως παρουσιάζεται στις Εικόνες 1 και 2 μπορεί να εκφραστεί και σαν μια σειρά από εξισώσεις που υπολογίζονται με τη μέθοδο των μερικών ελαχίστων τετραγώνων (partial least squares-PLS).

Το συστηματικό μέρος της σχέσης πρόβλεψης είναι η υπό συνθήκη προσδοκία των εξαρτημένων μεταβλητών για δεδομένες τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών. Η γενική εξίσωση λοιπόν ορίζεται ως στοχαστική:

$$E[\eta | \eta, \xi] = B\eta + \Gamma\xi \quad (1)$$

όπου $\eta' = (\eta_1, \eta_2, \eta_3, \dots, \eta_m)$ και $\xi' = (\xi_1, \xi_2, \dots, \xi_n)$ είναι τα διανύσματα των μη παρατηρηθέντων ενδογενών και εξωγενών παραμέτρων, αντίστοιχα. $B(m \times m)$ είναι ένας τετραγωνικός πίνακας συντελεστών για το η και $\Gamma(m \times n)$ είναι ένας πίνακας με συντελεστές για το ξ . Αυτό σημαίνει ότι $E[\eta\xi'] = E[\xi\xi'] = E[\zeta'] = 0$, όπου $\zeta = \eta - E[\eta|\eta, \xi]$.

Η εξίσωση που συσχετίζει τις λανθάνουσες παραμέτρους του μοντέλου που απεικονίζεται στο σχήμα 1 (και το οποίο χρησιμοποιείται για όλους τους τομείς εκτός από τον τομέα των προϊόντων μεγάλης διάρκειας) είναι το εξής:

$$\begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \\ \eta_5 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \beta_{21} & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \beta_{31} & \beta_{32} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \beta_{43} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \beta_{53} & \beta_{54} & 0 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \\ \eta_5 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \gamma_{11} \\ \gamma_{12} \\ \gamma_{13} \\ 0 \\ 0 \end{bmatrix} \xi + \begin{bmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \\ \zeta_3 \\ \zeta_4 \\ \zeta_5 \end{bmatrix} \quad (2)$$

όπου:

ξ = Προσδοκίες Πελάτη

η_1 = Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα

η_2 = Αντιλαμβανόμενη Αξία

η_3 = Ικανοποίηση Πελάτη (ACSI)

η_4 = Παράπονα Πελάτη

η_5 = Πίστη Πελάτη

Οι γενικές εξισώσεις για τη συσχέτιση των λανθανουσών παραμέτρων με τις εμπειρικές είναι οι εξής:

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon \quad (3)$$

$$x = \Lambda_x \xi + \delta \quad (4)$$

όπου $y' = (y_1, y_2, \dots, y_p)$ $x' = (x_1, x_2, \dots, x_q)$ είναι οι μετρούμενες ενδογενείς και εξωγενείς παράμετροι, αντίστοιχα. Λ_y ($p \times m$) Λ_x ($q \times n$) είναι οι αντίστοιχοι πίνακες με τους συντελεστές της παλινδρόμησης. Από τον PLS υπολογισμό προκύπτει ότι $E[\varepsilon] = E[\delta] = E[\eta\varepsilon'] = E[\xi\delta'] = 0$. Οι αντίστοιχες εξισώσεις στο μοντέλο είναι:

$$\begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ x_3 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11} \\ \lambda_{21} \\ \lambda_{31} \end{bmatrix} \xi + \begin{bmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \delta_3 \end{bmatrix} \quad (5)$$

και

$$\begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ y_3 \\ y_4 \\ y_5 \\ y_6 \\ y_7 \\ y_8 \\ y_9 \\ y_{10} \\ y_{11} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11} & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{21} & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{31} & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{12} & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{22} & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{13} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{23} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{33} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{14} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & \lambda_{15} & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & \lambda_{25} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \\ \eta_5 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \varepsilon_3 \\ \varepsilon_4 \\ \varepsilon_5 \\ \varepsilon_6 \\ \varepsilon_7 \\ \varepsilon_8 \\ \varepsilon_9 \\ \varepsilon_{10} \\ \varepsilon_{11} \end{bmatrix} \quad (6)$$

όπου:

x_1 = Προσδοκίες Πελάτη σχετικά με τη Συνολική Ποιότητα

x_2 = Προσδοκίες Πελάτη σχετικά με την Αξιοπιστία

x_3 = Προσδοκίες Πελάτη σχετικά με Προσαρμογή

y_1 = Συνολική Ποιότητα

y_2 = Αξιοπιστία

y_3 = Προσαρμογή

y_4 = Τιμή δεδομένης της Ποιότητας

y_5 = Ποιότητα δεδομένης της τιμής

y_6 = Συνολική Ικανοποίηση

y_7 = Επιβεβαίωση των Προσδοκιών

y_8 = Απόσταση από το ιδανικό Προϊόν (Υπηρεσία)

y_9 = Επίσημη ή Ανεπίσημη έκφραση παραπόνων

y_{10} = Πρόθεση Επαναγοράς

y_{11} = Διακύμανση Τιμής

ο γενικός τύπος του ACSI είναι ο ακόλουθος:

$$ACSI = \frac{E[\xi] - \text{Min}[\xi]}{\text{Max}[\xi] - \text{Min}[\xi]} * 100 \quad (7)$$

όπου ξ είναι η λανθάνουσα παράμετρος για την ικανοποίηση πελάτη (ACSI), και $E[.]$, $\text{Min}[.]$ και $\text{Max}[.]$ αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα την προσδοκώμενη, την ελάχιστη και τη μέγιστη τιμή της παραμέτρου αντίστοιχα.

Η μέγιστη και η ελάχιστη τιμή αποφασίζονται από τις αντίστοιχες προφανείς παραμέτρους:

$$\text{Min}[\xi] = \sum_{i=1}^n w_i \text{Min}[x_i] \quad (8)$$

και

$$\text{Max}[\xi] = \sum_{i=1}^n w_i \text{Max}[x_i] \quad (9)$$

όπου x_i είναι οι μετρούμενες παράμετροι της λανθάνουσας Ικανοποίησης Πελάτη, w_i είναι οι αντίστοιχες βαρύτητες, και n είναι ο αριθμός των μετρούμενων παραμέτρων. Στον υπολογισμό του ACSI, μη σταθμισμένες [2-25] βαρύτητες πρέπει να χρησιμοποιούνται στην περίπτωση που χρησιμοποιούνται αντίστοιχα μη σταθμισμένες μετρούμενες παράμετροι.

Στον ACSI, υπάρχουν τρεις δείκτες για την ικανοποίηση πελάτη που κυμαίνονται από το 1 έως το 10. Στην περίπτωση αυτή η εξίσωση απλοποιείται στην:

$$ACSI = \frac{\sum_{i=1}^3 w_i \bar{x}_i - \sum_{i=1}^3 w_i}{9 \sum_{i=1}^3 w_i} \quad (10)$$

όπου w_i είναι οι μη σταθμισμένοι συντελεστές βαρύτητας. Η έννοια μη σταθμισμένος συντελεστής και γενικά παράμετρος παρουσιάζεται στο Παράρτημα 1 στο τέλος της εργασίας.

2.1.8 Τομείς της οικονομίας στους οποίους εφαρμόζεται ο δείκτης

Η επιλογή των οικονομικών τομέων και των βιομηχανικών κλάδων και επιχειρήσεων οι οποίοι επιλέγονται για το σχηματισμό του δείκτη στοχεύει στην καταγραφή ενός αντιπροσωπευτικού ποσοστού του τμήματος της οικονομίας των ΗΠΑ (και αντίστοιχα οποιαδήποτε άλλης χώρας), το οποίο παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες στα νοικοκυριά (και όχι μεταξύ επιχειρήσεων). Για το λόγο αυτό, μετριοούνται ένα σύνολο περίπου 200 επιχειρήσεων, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 40% του ΑΕΠ σε πωλήσεις, ενώ το εύρος των προϊόντων ή των υπηρεσιών για τα εγχώρια νοικοκυριά αποτελεί περίπου το 30% του ΑΕΠ [2-26].

Επιπρόσθετα στην αξιολόγηση των επιχειρήσεων που εδρεύουν στις ΗΠΑ και οι οποίες δημιουργούν το ΑΕΠ, ο ACSI μετράει και την ικανοποίηση που παρέχουν και επιχειρήσεις που εδρεύουν σε άλλες χώρες, οι οποίες όμως έχουν σημαντικά μερίδια αγοράς στις ΗΠΑ σε αρκετούς από τους βιομηχανικούς κλάδους. Επιπλέον, στους περισσότερους από τους βιομηχανικούς κλάδους και όσο αφορά στις επιχειρήσεις που είναι μικρότερες από τις 200 που έχουν επιλεγεί για το σχηματισμό του δείκτη, αυτές αθροίζονται σε ένα δείκτη, με τον τίτλο "άλλες επιχειρήσεις". Αυτός ο δείκτης με τη σειρά του ενσωματώνεται στο δείκτη της αντίστοιχης βιομηχανίας και κατά συνέπεια στον δείκτη του αντίστοιχου τομέα της οικονομίας και τελικά στον εθνικό δείκτη.

Για την μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη, είναι απαραίτητη η συγκέντρωση αξιολογήσεων από πελάτες για συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία παρέχονται από συγκεκριμένες επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς. Για λόγους τόσο ακρίβειας όσο και αποτελεσματικότητας των μετρήσεων, η ανάλυση της ικανοποίησης πρέπει να γίνεται σε επίπεδο

εταιρείας ή οργανισμού και όχι σε επίπεδο προϊόντος ή φήρμας [2-27]. Για το λόγο αυτό η καταγεγραμμένη ικανοποίηση μιας συγκεκριμένης επιχείρησης ή δημοσίου οργανισμού αποτελεί τη συνισταμένη της ικανοποίησης που παρέχει η επιχείρηση στον καταναλωτή τόσο μέσω των προϊόντων όσο και μέσω των υπηρεσιών που του προσφέρει.

Για την ανάπτυξη του ACSI επιλέχθηκαν προς μέτρηση επτά τομείς της οικονομίας, με βάση το τρέχον σύστημα ταξινόμησης κατά την περίοδο που αναπτύχθηκε το μοντέλο. Το σύστημα αυτό είναι το 1987 Standard Industrial Classification σύστημα (ή SIC). Οι τομείς αυτοί παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.

Οι τομείς αυτοί καλύπτουν το 75% του ΑΕΠ, ενώ το υπόλοιπο 25% αντιπροσωπεύουν οι εξής τομείς, που δεν επιλέχθηκαν:

- Agriculture, Forestry, Fishing
- Mining
- Costruction
- Wholesale Trade
- Real Estate

Οι τομείς αυτοί δεν επιλέχθηκαν για το λόγο ότι δεν απευθύνονταν σε τελικούς πελάτες ή όπου αυτό γινόταν δεν ήταν δυνατή η προσέγγιση αυτών των τελικών πελατών για να γίνουν οι αντίστοιχες συνεντεύξεις [2-28].

Στο τρέχον μοντέλο, δεν μετρείται η ικανοποίηση για τις συναλλαγές (προϊόντα ή υπηρεσίες) μεταξύ επιχειρήσεων. Υπάρχουν όμως σχέδια για μελλοντική επέκταση του μοντέλου και σε αυτό το είδος των συναλλαγών.

Το επόμενο βήμα στο σχεδιασμό του δείκτη μετά την επιλογή των τομέων της οικονομίας προς μέτρηση, ήταν η επιλογή των αντιστοιχών βιομηχανικών κλάδων. Εξετάστηκαν λοιπόν οι αντίστοιχοι κλάδοι και επιλέχθηκαν οι κυριότερες βιομηχανίες ή συνδυασμοί βιομηχανιών που θα έδιναν μια λογική αντιπροσώπευση του κάθε τομέα. Οι επιλογές αφορούσαν κυρίως τους βιομηχανικούς κλάδους στους οποίους δύο έως είκοσι επιχειρήσεις αποτελούν το μεγαλύτερο τμήμα του κλάδου αυτού, με αναφορά στις πωλήσεις, και στους

οποίους οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν οικονομικά δεδομένα τα οποία είναι δημοσίως διαθέσιμα. Οι επιχειρήσεις με τα μεγαλύτερα μερίδια αγοράς στον κάθε κλάδο συγκαταλέγονται στις μετρούμενες επιχειρήσεις, ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις, όπως προαναφέρθηκε, αθροίζονται συγκεντρωτικά για τους περισσότερους κλάδους [2-29].

Εξαιτίας του γεγονότος ότι το 12% του ΑΕΠ στις ΗΠΑ είναι κυβερνητικά έξοδα [2-30], συμπεριλήφθηκε στον ACSI και ένας περιορισμένος αριθμός από δημόσιους οργανισμούς με τους οποίους η πλειοψηφία των νοικοκυριών έχουν επαφή. Σε ομοσπονδιακό επίπεδο, οι δημόσιοι οργανισμοί που έχουν επιλεγθεί είναι η Internal Revenue Service και η United States Postal Service (USPS) - ένας ημικυβερνητικός οργανισμός που είναι ταξινομημένος στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών και όχι στον κλάδο της Δημόσιας Διοίκησης. Με τη σειρά της η USPS μετριέται σαν δύο ξεχωριστές υπηρεσίες:

1. την επείγουσα ταχυδρόμηση και την υπηρεσία μεταφορά δεμάτων που ανταγωνίζεται με εταιρείες του ιδιωτικού τομέα
2. την κοινή αποστολή γραμμάτων που είναι κρατικό μονοπώλιο.

Οι δημόσιες υπηρεσίες που έχουν επιλεγθεί και ανήκουν σε τοπικό επίπεδο είναι η αστυνομία και η υπηρεσία καθαρισμού απορριμμάτων, οι οποίες αθροίζονται μέσα από δύο τύπους κοινοτήτων: τις κεντρικές πόλεις μητροπολιτικών περιοχών και τα προάστια των περιοχών αυτών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6:

ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΟΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ

ACSI

Manufacturing Durables	Manufacturing Nondurables	Transportation, Communication, Utilities	Retail	Finance	Services	Public Administration
Apparel Athletic shoes Beer Cigarettes Food (6 types) Gasoline Newspapers Personal Care Soft Drinks	Automobiles Consumer Electronics Household Appliances PCs/Printers	Airlines Electric Services Express delivery Phone/long distance U.S. Postal Services Broadcasting / TV	Department Stores Discount stores Restaurant/ fast food Supermarket	Banks/ commercial insurance/ life insurance/ property	Hospitals Hotels Motion Pictures	Garbage/ trash service (central city, suburb) IRS

Πηγή: American Society for Quality

2.1.9 Ιδιότητες του μοντέλου

Οποιοδήποτε σύστημα δεικτών απόδοσης μιας επιχείρησης ή της οικονομίας γενικότερα, πρέπει να πληροί κάποια αυστηρά επιστημονικά κριτήρια έτσι ώστε να είναι αποδεκτό για τη χρησιμοποίησή του στην πράξη.

Έτσι και στην περίπτωση ενός συστήματος ΔΙΠ, θα πρέπει να ικανοποιούνται τα εξής κριτήρια [2-31]:

- εγκυρότητα
- αξιοπιστία
- ευρωστία
- διαθεσιμότητα
- δυνατότητα πρόβλεψης
- απλότητα
- συγκρισιμότητα

Ο όρος εγκυρότητα αναφέρεται στην ερώτηση “μετριέται αυτό που πρέπει να μετρηθεί, αυτό για το οποίο χρειαζόμαστε πληροφόρηση, δεδομένα;” Αυτό πρέπει να σχετίζεται με τους σκοπούς του ΔΙΠ. Το αντικείμενο της προσπάθειας είναι να συγκεντρωθούν εκτιμήσεις, μετρήσεις, οι οποίες θα είναι χρήσιμες για τον ενδεδειγμένο σκοπό.

Ο όρος αξιοπιστία (ακρίβεια, εύρος κάλυψης και άλλα συστατικά της ακρίβειας) από την άλλη, σχετίζεται με την στατιστική εγκυρότητα και ποιότητα, τη στατιστική διάσταση των μετρήσεων. Αυτή εκφράζεται τις περισσότερες περιπτώσεις σε όρους του μέσου σφάλματος τετραγώνων (Mean Square Error). Το μέσο σφάλμα τετραγώνων, απορρέει από την συνολική διαχείριση της διαδικασίας συλλογής δεδομένων, συμπεριλαμβανόμενων του μεγέθους και της μεθόδου του δείγματος, τις προδιαγραφές, τα χαρακτηριστικά του πλαισίου, το βαθμό ανταπόκρισης, την επεξεργασία και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Ο όρος ευρωστία σημαίνει ότι τα αποτελέσματα θα πρέπει να έχουν όσο περισσότερο νόημα είναι δυνατόν και να είναι επεξεργάσιμα, ακόμη και αν δεν ικανοποιούνται όλες οι θεωρητικές υποθέσεις του μοντέλου. Για παράδειγμα, δεν θα πρέπει να μην είναι σε θέση κάποιος ερευνητής να ερμηνεύσει έστω και μερικώς τα αποτελέσματα ενός συστήματος, όταν δεν ικανοποιείται μία υπόθεση του μοντέλου αυτού.

Ο όρος διαθεσιμότητα αναφέρεται σε τέτοια θέματα όπως η επικαιρότητα της παρουσίασης, απλά δηλαδή να παρουσιάζονται τα στοιχεία όταν τα χρειαζόμαστε και όχι σε πολύ αργότερο χρόνο, μόνο και μόνο για να είναι 100% θεωρητικά σωστό το μοντέλο, οι τύποι της διάδοσης, διασποράς, το εύρος του κειμένου των σχολίων και η δυνατότητα πρόσβασης στα πρωτογενή δεδομένα για ανάλυση δευτέρου βαθμού κ.λπ. Σε αυτή την κατηγορία θα μπορούσαν να προστεθούν και η αρχειοθέτηση και η ταξινόμηση των μετά-δεδομένων (επιλεγμένοι κωδικοί κ.λπ).

Η δυνατότητα πρόβλεψης, συσχετίζεται σε πολύ υψηλό βαθμό με την εγκυρότητα, κατά την έννοια ότι επικεντρώνεται στις πιθανότητες χρήσης του ΔΙΠ για μελλοντικές χρήσεις.

Η απλότητα μπορεί να μεταφραστεί στο περιεχόμενο των σταδίων συλλογής όσο και επεξεργασίας και ερμηνείας των δεδομένων.

Τέλος, η συγκρισιμότητα, αναφέρεται στη σύγκριση των διαφόρων δεικτών μεταξύ επιχειρήσεων και με την πάροδο του χρόνου, διαχρονικά.

Σχετικά με τα προηγούμενα κριτήρια, ο ACSI έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

2.1.9.1 Εγκυρότητα

Ο όρος αναφέρεται όπως προαναφέρθηκε στην ικανότητα των μετρήσεων να αντιπροσωπεύουν την λανθάνουσα παράμετρο Ικανοποίηση Πελάτη και να συσχετίζει αιτίες και αποτελέσματα στον αναμενόμενο τρόπο. Η εγκυρότητα στη διάκριση παραμέτρων, που είναι ο βαθμός στον οποίο μια μετρούμενη παράμετρος διαφέρει από τις υπόλοιπες μετρούμενες παραμέτρους [2-32], είναι επίσης φανερή στο ACSI. Για παράδειγμα, η Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα και η Ικανοποίηση Πελάτη δεν διαχωρίζονται μόνο εννοιολογικά αλλά με ένα εμπειρικό τρόπο, εισάγοντας διαφορετικές ερωτήσεις για τις δύο αυτές παραμέτρους. Επιπλέον, η συνδιακύμανση μεταξύ των τριών ερωτήσεων που μετρούν τον δείκτη, είναι μεγαλύτερη από τη συνδιακύμανση του ACSI με οποιαδήποτε άλλη παράμετρο στο σύστημα.

Η συνδιακύμανση είναι ένα μέτρο της συσχέτισης των παραμέτρων, στη συγκεκριμένη περίπτωση ερωτήσεων [2-33]. Περισσότερα για το θέμα αυτό αναφέρεται στο Παράρτημα 1 που υπάρχει στο τέλος της εργασίας.

Η νομολογική εγκυρότητα του μοντέλου του ACSI μπορεί να ελεγχθεί με δύο πολύ κοινές και δημοφιλείς μετρήσεις [2-34]:

- η εξηγηθείσα συνδιακύμανση των λανθανουσών παραμέτρων
- οι πολλαπλές συσχετίσεις (R^2)

Κατά μέσο όρο, το 94% της δομής της συνδιακύμανσης των λανθανουσών παραμέτρων εξηγείται από τη δομή του μοντέλου. Ο μέσος όρος του R^2 στην εξίσωση υπολογισμού του δείκτη ικανοποίησης είναι 0.75. Επιπρόσθετα, όλοι οι συντελεστές συσχετισμού των παραμέτρων έχουν το αναμενόμενο πρόσημο. Επίσης, όλοι εκτός από ελάχιστους είναι στατιστικά σημαντικοί [2-35]. Βέβαια το γεγονός ότι έστω και ελάχιστοι είναι στατιστικά μη σημαντικοί είναι ένα θέμα μελέτης.

Στις μετρήσεις ικανοποίησης πελατών υπάρχουν αρκετές "απειλές" για την εγκυρότητα των μετρήσεων. Η πιο σημαντική είναι η μετατόπιση (skewness) των κατανομών συχνότητας [2-36]. Οι πελάτες τείνουν να χρησιμοποιούν δυσανάλογα τα υψηλά σκορ στην κλίμακα για να εκφράσουν την ικανοποίηση τους. Το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίζεται με τη χρήση ενός μεγάλου αριθμού κατηγοριών για την αξιολόγηση (1-10) και με τη χρήση της μεθόδου των πολλαπλών δεικτών. Είναι αποδεδειγμένο ότι η εγκυρότητα αυξάνεται με τη χρήση περισσότερων κατηγοριών και αυτό είναι ακόμη πιο βέβαιο όταν ο αποκρινόμενος έχει καλή γνώση για το θέμα [2-37]. Ένας δείκτης ικανοποίησης προτιμάται κατά πολύ σε σχέση με μια κατηγοριοποίηση των αποκρινόμενων είτε σαν "ικανοποιημένος" είτε σαν "μη ικανοποιημένος". Η ικανοποίηση είναι βαθμιαία, δεν είναι μια δυαδική έννοια. Στην περίπτωση που συμβαίνει το τελευταίο, τότε η ακρίβεια είναι χαμηλή, η εγκυρότητα είναι υπό αμφισβήτηση και η δυνατότητα πρόβλεψης πολύ ισχνή [2-38].

2.1.9.2 Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία μιας μέτρησης καθορίζεται από την αναλογία σήματος-θορύβου, δηλαδή, η έκταση στην οποία η μεταβλητότητα, οι μεταβολές της μέτρησης οφείλονται στο πραγματικό υποκείμενο φαινόμενο σε σχέση με τις τυχαίες επιρροές [2-39]. Η υψηλή αξιοπιστία είναι εμφανής εάν μια μέτρηση είναι σταθερή σε μια μεγάλη περίοδο χρόνου ή αντίστοιχη με άλλες ίδιες μετρήσεις. Η αναλογία σήματος-θορύβου στα συστατικά που αποτελούν τον δείκτη είναι περίπου 4 προς 1, επομένως η αξιοπιστία του μοντέλου είναι πολύ υψηλή [2-40].

2.1.9.2.1 *Ακρίβεια:*

Η ακρίβεια αναφέρεται στη σιγουριά σχετικά με την καταγεγραμμένη τιμή του ACSI. Έχουν τεθεί πολύ υψηλά και αυστηρά κριτήρια, ειδικά στο εθνικό επίπεδο, με στόχο να είναι ανιχνεύσιμες οι αλλαγές από μία περίοδο στην άλλη. Τα μέχρι τώρα αποτελέσματα του δείκτη στα τέσσερα πρώτα χρόνια

λειτουργίας του [2-41], δείχνουν ότι ένα 90% διάστημα εμπιστοσύνης (σε κλίμακα 0 έως 100) για το εθνικό δείκτη είναι |0.2| βαθμούς, για κάθε ένα από τους έξι ιδιωτικούς τομείς της οικονομίας που συμμετέχουν στην κατασκευή του δείκτη, το διάστημα αυτό είναι κατά μέσο όρο |0.5| βαθμούς και για τον Κυβερνητικό / Δημόσιας Διοίκησης τομέα, ανέρχεται στους |1.3| βαθμούς. Στο τομέα των βιομηχανιών, το διάστημα εμπιστοσύνης είναι |1.0| για κατασκευαστικές, |1.7| για τις υπηρεσίες και |2.5| για τις κυβερνητικές υπηρεσίες. Σε επίπεδο τυπικής επιχείρησης, το διάστημα είναι |2.0| βαθμούς για τις κατασκευαστικές επιχειρήσεις και |2.6| για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και τις αντίστοιχες δημόσιες. Αυτό το ποσοστό ακρίβειας επιτυγχάνεται σαν αποτέλεσμα επισταμένης προσοχής και προσπάθειας στην συλλογή των δεδομένων, προσεκτικού σχεδιασμού και προσεκτικής επιλογής των παραμέτρων και στη συνέχεια αναλυτικής και ακριβούς μοντελοποίησης των λανθανουσών παραμέτρων. Η μοντελοποίηση των λανθανουσών παραμέτρων (χρησιμοποιώντας σταθμισμένους μέσους όρους πολλαπλών ερωτήσεων για την παραγωγή των συστατικών που εμφανίζονται στο μοντέλο στα σχήματα 1 και 2) έχει σαν αποτέλεσμα μια βελτίωση κατά μέσο όρο 22% στην ακρίβεια σε σχέση με τη χρήση απαντήσεων από μία μόνο ερώτηση, σύμφωνα με έρευνα του ACSI [2-42].

2.1.9.2.2 *Εύρος - κάλυψη του δείκτη*

Ο ACSI μετρά ένα σημαντικό μερίδιο από την οικονομία των Η.Π.Α. σε όρους πωλήσεων, το μερίδιο αυτό είναι, όπως προαναφέρθηκε, περίπου το 30% του ΑΕΠ. Οι μετρούμενες επιχειρήσεις αποτελούν περίπου πάνω από το 40%, αλλά το ACSI μετρά μόνο τις πωλήσεις των επιχειρήσεων αυτών σε τελικούς καταναλωτές στην εγχώρια αγορά. Οι τομείς της οικονομίας και οι αντίστοιχες βιομηχανίες παρουσιάζονται στην παράγραφο για τη μεθοδολογία του δείκτη. Μέσα σε κάθε βιομηχανία ο αριθμός των επιχειρήσεων που μετριοούνται ποικίλει από 2 έως 22.

Ο εθνικός δείκτης και οι δείκτες για κάθε βιομηχανία και κάθε τομέα αντικατοπτρίζουν τη συνολική αξία (ποιότητα επί πωλήσεις) των προϊόντων ή

των υπηρεσιών που παρέχονται από τις επιχειρήσεις στο αντίστοιχο επίπεδο συγκέντρωσης. Οι σχετικές, μερικές πωλήσεις χρησιμοποιούνται για να αποφασιστεί η συνεισφορά της κάθε επιχείρησης στον αντίστοιχο δείκτη της βιομηχανίας στην οποία συμμετέχει. Εν συνεχεία, οι σχετικές πωλήσεις της κάθε βιομηχανίας χρησιμοποιούνται για να υπολογιστεί η συνεισφορά της βιομηχανίας στον δείκτη του αντίστοιχου τομέα. Για τον υπολογισμό του εθνικού δείκτη, χρησιμοποιούνται οι ποσοστιαίες συνεισφορές του κάθε τομέα στο ΑΕΠ έτσι ώστε να σταθμιστεί ο δείκτης του κάθε τομέα και να υπολογιστεί ο εθνικός δείκτης [2-43].

2.1.9.3 Διαθεσιμότητα

Ο δείκτης ενημερώνεται σε τετραμηνιαία βάση. Για κάθε τετράμηνο, υπολογίζονται νέοι δείκτες για ένα ή δύο τομείς και στο τέλος του τρίτου ημερολογιακού τετράμηνου γίνεται ολική αντικατάσταση των δεδομένων για το συγκεκριμένο έτος. Ο εθνικός δείκτης αποτελείται από τους πιο πρόσφατους υπολογισμούς για τον κάθε δείκτη [2-44].

2.1.9.4 Δυνατότητα Πρόβλεψης και οικονομικές επιδράσεις του ACSI

Ένα σημαντικό μέρος του ACSI είναι η ικανότητα του να προβλέπει οικονομικές αποδόσεις. Το μοντέλο, μέρος του οποίου είναι ο ACSI, χρησιμοποιεί δύο ενδείξεις για οικονομικές αποδόσεις σαν παραμέτρους:

- ◆ Διατήρηση Πελατών (η οποία υπολογίζεται από μια μη γραμμική μετατροπή της μέτρησης της πιθανότητας επαναγοράς) και
- ◆ Ελαστικότητα Τιμής

Τα θέματα που συμπεριλαμβάνονται στο δείκτη σταθμίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε οι ενδείξεις και ο ACSI να είναι όσο το δυνατόν καλύτερα συσχετισμένες (υποκείμενοι βέβαια σε κάποιους περιορισμούς). Στην περίπτωση που αυτή η στάθμιση δεν γίνεται, ο δείκτης είναι περισσότερο πιθανό να συμπεριλαμβάνει θέματα τα οποία μπορεί να ικανοποιούν τον πελάτη, για τα οποία όμως δεν διατίθεται να πληρώσει [2-45].

Εμπειρική απόδειξη για τη δυνατότητα πρόβλεψης του δείκτη μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία τόσο από το σουηδικό δείκτη όσο και από τον αμερικάνικο και τα οποία παρουσιάζονται σε άλλο τμήμα της εργασίας.

2.1.9.5 Απλότητα

Με δεδομένη τη πολυπλοκότητα του μοντέλου, ο ACSI διατηρεί ικανοποιητική απλότητα. Διαβαθμίζεται σε μια κλίμακα από 0 έως 100. Οπουδήποτε οι απόλυτες τιμές του ACSI έχουν κάποιο συγκεκριμένο ενδιαφέρον, οι περισσότερες από τις τιμές του δείκτη, όπως συμβαίνει και με τους περισσότερους οικονομικούς δείκτες βρίσκονται σε αλλαγές με την πάροδο του χρόνου, οι οποίες μπορούν να εκφραστούν με ποσοστά.

2.1.9.6 Συγκρισιμότητα

Μια θεμελιώδης ερώτηση είναι κατά πόσο είναι δυνατό ή όχι να συγκριθούν επίπεδα ικανοποίησης (ACSI) διαφορετικών πελατών, επιχειρήσεων, βιομηχανιών και τομέων. Στον ACSI, όπως και σε κάθε μέτρηση που χρησιμοποιεί σαν δεδομένα εισόδου έρευνες, δεν είναι βέβαιο ότι οι διαβαθμίσεις στην χρησιμοποιούμενη κλίμακα έχουν την ίδια ανταπόκριση στον κάθε ερωτηθέντα. Η μεθοδολογία του ACSI αντιμετωπίζει την δυσκολία αυτή θεωρώντας την Ικανοποίηση Πελάτη σαν μια λανθάνουσα (μη παρατηρήσιμη)

παράμετρο σε ένα υψηλότερο επίπεδο αφηρημένης έννοιας στο οποίο υπάρχει η βάση για τη σύγκριση πραγμάτων, εννοιών που είναι θεμελιωδώς διαφορετικά [2-46]. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι οι συγκρίσεις αυτές δεν εμπερικλείουν λάθος, αλλά το σφάλμα είναι αμελητέο συγκρινόμενο με τα οφέλη που προκύπτουν από τη σύγκριση. Ενώ είναι πρώιμο να γίνει μια τελική εκτίμηση για την έκταση στην οποία ο ACSI ικανοποιεί το κριτήριο της συγκρισιμότητας -σε άτομα, επιχειρήσεις κ.λπ- ο έλεγχος είναι πόσο καλά "αντικειμενικοί" παράγοντες όπως ο βαθμός συγκέντρωσης της βιομηχανίας και η ετερογένεια στην ζήτηση και την προσφορά μπορεί να μετρήσουν στην διαφοροποίηση του δείκτη.

Σε καθαρά μεθοδολογικό επίπεδο η παρουσίαση των αποτελεσμάτων με κοινό τρόπο, σε μια κλίμακα δηλαδή από 0 – 100, καθιστά εύκολη τη σύγκριση μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων, βιομηχανικών κλάδων και τομέων της οικονομίας.

Τμήμα 2

Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (European Customer Satisfaction Index)

2.2.1 Θεωρητικό Υπόβαθρο

Το ευρωπαϊκό μοντέλο για το Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών έχει αναπτυχθεί από τρεις πολύ σημαντικούς φορείς στην Ευρώπη: την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ποιότητα (European Organisation for Quality-EOQ) και το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management-EFQM). Συντάχθηκε μια Διοικούσα και μια Τεχνική Επιτροπή με μέλη αναγνωρισμένους επιστήμονες και ανθρώπους των επιχειρήσεων, οι οποίοι αρχικά μελέτησαν τους ήδη υπάρχοντες δείκτες. Από την μελέτη αυτή και σύμφωνα με τα κριτήρια που έθεσε η επιτροπή σχετικά με το μοντέλο του ευρωπαϊκού δείκτη που θα έπρεπε να αναπτυχθεί, εξήχθη το συμπέρασμα ότι κανένας ήδη εφαρμοζόμενος δείκτης δεν μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως είχε [2-47].

Τα κριτήρια που έθεσε η Επιτροπή για το δείκτη ήταν τα εξής [2-48]:

- ◆ να είναι ένα δομημένο μοντέλο (structural model)
- ◆ να βασίζεται σε μια πιθανολογική προσέγγιση
- ◆ να χρησιμοποιεί τεχνικές υπολογισμού ταυτόχρονων εξισώσεων
- ◆ τα κριτήρια απόδοσης να είναι τα επόμενα:
 - * ευρωστία
 - * συγκρισιμότητα
 - * καλό μικρό δείγμα και ασυμπτωτικές ιδιότητες
 - * δυνατότητα άθροισης/συγκέντρωσης
 - * ακρίβεια
 - * δύναμη εξήγησης (explanatory power)

με τις ευρωστία και συγκρισιμότητα να είναι οι πιο κρίσιμες.

Πιο αναλυτικά οι απαιτήσεις σχετικά με την ακρίβεια και τη δύναμη επεξήγησης (explanatory power) είναι οι εξής [2-49]:

♦ Ακρίβεια:

Το 95 % διάστημα εμπιστοσύνης για το δείκτη πρέπει να έχει ένα εύρος τεσσάρων (4) μονάδων το μέγιστο, σε μια κλίμακα από 0 έως 100.

♦ Δύναμη επεξήγησης:

Το οικονομετρικό μοντέλο θα πρέπει να ερμηνεύει κατά 65% τους οδηγούς της ικανοποίησης πελατών.

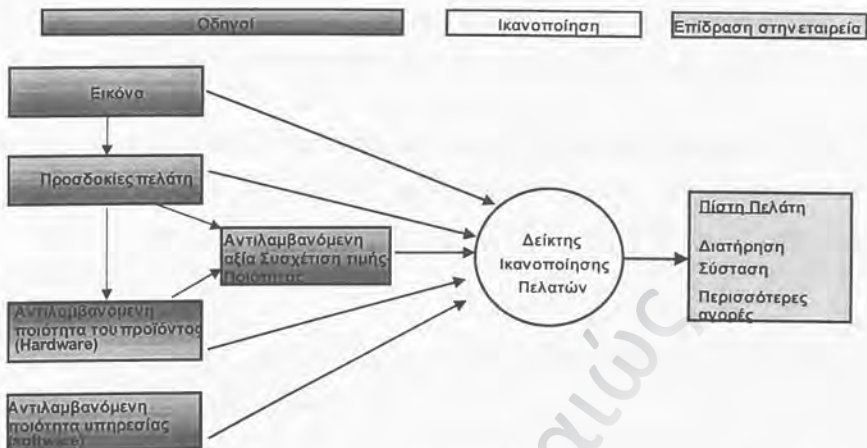
Οι προηγούμενες απαιτήσεις προϋποθέτουν ένα δείγμα περίπου 250 παρατηρήσεων για κάθε επιχείρηση, σαν μια γενική εκτίμηση. Το ακριβές μέγεθος του δείγματος όμως εξαρτάται από τη διακύμανση των απαντήσεων, από τη δυνατότητα του μοντέλου να εξηγήσει τη συμπεριφορά που παρατηρείται και από τη μέθοδο δειγματοληψίας που χρησιμοποιείται.

Παράλληλα με το μοντέλο, θέματα όπως ο σχεδιασμός της συλλογής των δεδομένων, η επεξεργασία τους και η ανάλυση εξετάστηκαν με σκοπό η εμπειρική ανάλυση να βασιστεί σε ένα στατιστικά στερεό υπόβαθρο, ώστε τα αποτελέσματα να είναι όσο το δυνατόν καλύτερα και να έχουν μεγαλύτερη σημασία.

2.2.2 Το μοντέλο του ΕΔΙΠ

Ο δείκτης που προσέγγιζε περισσότερο το μοντέλο που θα υιοθετούσε η επιτροπή είναι ο ΑΔΙΠ και το μοντέλο που προέκυψε παρουσιάζει ομοιότητες με αυτόν, αλλά και κάποιες σημαντικές διαφορές.

Αναλυτικά λοιπόν το μοντέλο του ΕΔΙΠ παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα και είναι ένα σύστημα αλληλεπιδρούμενων λανθανουσών παραμέτρων.



Σχήμα 1: το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών

Πηγή: European Organisation for Quality

Οι παράμετροι στο πρώτο τμήμα του μοντέλου αποτελούν τους οδηγούς της ικανοποίησης του πελάτη και στο τελευταίο τμήμα την απόδοση της επιχείρησης, σαν αποτέλεσμα της ικανοποίησης του πελάτη. Αναλυτικά οι παράμετροι αυτοί είναι:

- ♦ Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα σε σχέση με Τεχνικά Χαρακτηριστικά (hardware)
- ♦ Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα σε σχέση με την Εξυπηρέτηση (software-soft aspects)
- ♦ Αντιλαμβανόμενη Αξία
- ♦ Προσδοκίες Πελάτη
- ♦ Εικόνα Επιχείρησης
- ♦ Ικανοποίηση Πελάτη
- ♦ Πίστη Πελάτη

Κάθε λανθάνουσα παράμετρος συσχετίζεται με κάποιες μετρήσιμες παραμέτρους, οι οποίες τελικά κρίνουν το αποτέλεσμα για την κάθε λανθάνουσα παράμετρο. Για τον υπολογισμό της παραμέτρου της Ικανοποίησης Πελάτη, ολόκληρο το μοντέλο χρησιμοποιείται και όχι μόνο οι αντίστοιχες μετρήσιμες παράμετροι [2-50].

Οι μετρήσιμες παράμετροι για κάθε λανθάνουσα παράμετρο αποφασίστηκαν με κριτήριο την εξισορρόπηση μεταξύ της δύναμης επεξήγησης του μοντέλου και

της δυνατότητας εφαρμογής/ ερμηνείας. Τα μεγάλα οικονομετρικά μοντέλα είναι περισσότερο δύσκολο να διαχειριστούν από στατιστικής απόψεως [2-51].

Το μοντέλο του ΕΔΙΠ λοιπόν περιέχει μέχρι 35 ερωτήσεις συνολικά, εκ των οποίων οι 25 συνδέονται με τις παραμέτρους του, ενώ οι υπόλοιπες είναι ερωτήσεις για την ανίχνευση και πρόκριση των πελατών ή αφορούν δημογραφικά στοιχεία.

Πιο αναλυτικά οι ερωτήσεις για το δείκτη παρουσιάζονται στις αμέσως επόμενες παραγράφους [2-52].

Χρησιμοποιούνται τέσσερις ερωτήσεις για τη μέτρηση της απόδοσης (Πίστη):

- ◆ πρόθεση από τον πελάτη να αγοράσει ξανά το ίδιο προϊόν/ υπηρεσία
- ◆ πρόθεση για αγορά ενός άλλου προϊόντος ή υπηρεσίας από την ίδια επιχείρηση
- ◆ πρόθεση για αλλαγή σε άλλη εταιρεία
- ◆ πρόθεση σύστασης του προϊόντος ή υπηρεσίας και σε άλλους

Χρησιμοποιούνται τρεις έως πέντε ερωτήσεις για την μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη. Οι τρεις από αυτές είναι σίγουρα οι εξής:

- ◆ συνολική ικανοποίηση από τον προϊόν/ προμηθευτή
- ◆ ικανοποίηση σε σχέση με τις προσδοκίες
- ◆ σύγκριση του προϊόντος/ υπηρεσίας με το ιδεώδες

Επιπρόσθετα με αυτές τις τρεις υποχρεωτικές ερωτήσεις, μπορούν να υπάρχουν μια έως δύο ακόμη ερωτήσεις ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της χώρας ή του υπό εξέταση κλάδου της οικονομίας. Για τη σύγκριση όμως σε πανευρωπαϊκό επίπεδο οι τρεις προαναφερθείσες παράμετροι θα λαμβάνονται υπόψιν.

Για τη μέτρηση των παραμέτρων στο πρώτο τμήμα χρησιμοποιούνται δεκαεπτά έως δεκαοκτώ ερωτήσεις, οι οποίες συγκεντρώνονται σε ομάδες για να αντιστοιχιστούν στις ανάλογες λανθάνουσες παραμέτρους.

Τέλος, υπάρχουν δύο έως τέσσερις ερωτήσεις για την πρόκριση των υποψηφίων σαν πελατών του συγκεκριμένου προϊόντος και τρεις έως πέντε ερωτήσεις σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του.

2.2.3 Οι εξισώσεις του Δείκτη

Οι εξισώσεις του δείκτη είναι οι εξής [2-53]:

$$\eta = B\eta + T\xi + v \quad (11)$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon \quad (12)$$

$$x = \Lambda_x \xi + \delta \quad (13)$$

όπου

$\eta = (\eta_1, \eta_2, \eta_3, \dots, \eta_p)$ και $\xi = (\xi_1, \xi_2, \dots, \xi_m)$ είναι τα διανύσματα των λανθανουσών ενδογενών και εξωγενών παραμέτρων Β και Τ είναι πίνακες κατάλληλης τάξης με συντελεστές για το η και το ξ αντίστοιχα, $y' = (y_1, y_2, \dots, y_p)$ $x' = (x_1, x_2, \dots, x_q)$ είναι οι μετρούμενες ενδογενείς και εξωγενείς παράμετροι, αντίστοιχα και Λ_y, Λ_x είναι οι αντίστοιχοι με τους συντελεστές της παλινδρόμησης πίνακες κατάλληλης τάξης. Η εξωγενής παράμετρος στην περίπτωση του ΕΔΙΠ είναι η εικόνα της επιχείρησης, ενώ οι υπόλοιπες παράμετροι (αντιλαμβανόμενη αξία, προσδοκίες πελατών κ.λπ) είναι οι ενδογενείς παράμετροι.

Για τις μεταβλητές των σφαλμάτων γενικά δεν απαιτούνται κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Ανάλογα με την τεχνική υπολογισμού που χρησιμοποιείται μπορεί να είναι είτε σε κανονική κατανομή είτε σε μια οποιαδήποτε άλλη πιο γενική κατανομή. Αν είναι κάποια μέθοδος βασισμένη στην μέγιστη πιθανότητα (π.χ. Lisrel) τότε η κανονικότητα είναι προϋπόθεση, ενώ σε περίπτωση που χρησιμοποιείται η τεχνική των μερικών ελαχίστων τετραγώνων τότε δεν υπάρχει καμία τέτοια προϋπόθεση [2-54].

2.2.4 Η διαδικασία υπολογισμού

Η διαδικασία υπολογισμού του δείκτη έχει ως εξής: καταρχήν όλες οι μετρήσιμες παράμετροι συνδυάζονται για την εξαγωγή ενός δείκτη για τον κάθε ερωτηθέντα. Στη συνέχεια οι απαντήσεις από τους πελάτες της ίδιας εταιρείας συνδυάζονται για να εξαχθεί ο συνολικός δείκτης για την επιχείρηση. Ο υπολογισμός του δείκτη της αντίστοιχης βιομηχανίας σε εθνικό επίπεδο στη συνέχεια γίνεται με την άθροιση των σταθμισμένων, ανάλογα με το μερίδιο αγοράς, δεικτών της κάθε επιχείρησης. Κατόπιν ο υπολογισμός ενός εθνικού δείκτη θα γίνεται με την άθροιση των σταθμισμένων, και σε αυτή την περίπτωση δεικτών, των αντίστοιχων κλάδων της οικονομίας. Τέλος, θα υπολογίζονται οι δείκτες, τόσο σταθμισμένοι όσο και μη, σε πανευρωπαϊκό επίπεδο για κάθε βιομηχανία/κλάδο της οικονομίας [2-55].

2.2.5 Οι τομείς του δείκτη

Οι κλάδοι που συμμετέχουν στη διαμόρφωση του ευρωπαϊκού δείκτη είναι αυτοί που φαίνονται στον Πίνακα 7.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7:

ΚΛΑΔΟΙ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ECSI

Cons/rs Elec/nics	Retail Banking	Telecom-municatio n	Automotive	Processed Food	Ground Transporta tion	Superma-rkets	Media
Εταιρία 1	Εταιρία 1	Εταιρία 1	Εταιρία 1	Εταιρία 1	Εταιρία 1	Εταιρία 1	Εταιρία 1
Εταιρία 2	Εταιρία 2	Εταιρία 2	Εταιρία 2	Εταιρία 2	Εταιρία 2	Εταιρία 2	Εταιρία 2
Εταιρία 3	Εταιρία 3	Εταιρία 3	Εταιρία 3	Εταιρία 3	Εταιρία 3	Εταιρία 3	Εταιρία 3

Πηγή: European Organisation for Quality

Τμήμα 3

Σύγκριση των Μοντέλων Δεικτών Ικανοποίησης Πελατών

2.3.1 Σύγκριση μοντέλων και ερωτηματολογίων

Τα δύο υπό εξέταση μοντέλα ικανοποίησης πελατών (ACSI και ECSI) έχουν αρκετές ομοιότητες αλλά παρουσιάζουν και ορισμένες διαφορές. Ειδικότερα: Και τα δύο μοντέλα ακολουθούν την ίδια δομή:

- ♦ οδηγίο της ικανοποίησης πελάτη
- ♦ ικανοποίηση πελάτη (σαν αποτέλεσμα των προηγούμενων οδηγιών)
- ♦ αποτελέσματα ικανοποίησης

Το μεσαίο τμήμα των μοντέλων, που αντιστοιχεί στην ικανοποίηση πελάτη, είναι κοινό και στα δύο μοντέλα και μάλιστα ο δείκτης και στις δύο περιπτώσεις υπολογίζεται με τη χρήση των ίδιων ερωτήσεων προς τους πελάτες. Οι τρεις αυτές ερωτήσεις, που όπως προαναφέρθηκε είναι ίδιες και στα δύο μοντέλα, είναι οι εξής:

- ♦ Συνολική ικανοποίηση πελάτη από το προϊόν / υπηρεσία
- ♦ επιβεβαίωση/ μη επιβεβαίωση των συνολικών προσδοκιών του πελάτη από το προϊόν / υπηρεσία
- ♦ Σύγκριση με το ιδανικό προϊόν / υπηρεσία

Το πρώτο τμήμα των δύο μοντέλων που αντιστοιχεί στους οδηγούς της ικανοποίησης του πελάτη, διαφοροποιείται λίγο στα δύο μοντέλα. Το ευρωπαϊκό μοντέλο θεωρεί περισσότερες ως παραμέτρους που οδηγούν στην ικανοποίηση του πελάτη. Έτσι ενώ στο αμερικάνικο μοντέλο, οι οδηγοί είναι η Αντιλαμβανόμενη Αξία, η Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα και οι Προσδοκίες Πελατών, στο ευρωπαϊκό μοντέλο είναι συν τοις άλλοις και η Εικόνα Επιχείρησης. Επιπλέον, η Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα χωρίζεται σε δύο ενότητες: την αντιλαμβανόμενη ποιότητα σε σχέση με τα “τεχνικά”

χαρακτηριστικά του προϊόντος (ή και υπηρεσίας) -το hardware, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στο μοντέλο- και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα σε σχέση με την εξυπηρέτηση που λαμβάνει ο πελάτης (soft aspects). Στο ευρωπαϊκό μοντέλο λοιπόν λαμβάνεται υπόψιν και η εξυπηρέτηση που είχε ο πελάτης κατά και μετά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτή η παράμετρος μπορεί να είναι ιδιαίτερα κρίσιμη ειδικά για προϊόντα που απαιτούν συντήρηση και μετά την αγορά τους από τον πελάτη, οπότε και η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της εξυπηρέτησης μετρά προσθετικά στην ικανοποίηση του πελάτη. Η κατηγοριοποίηση αυτή προσεγγίζει περισσότερο το επεκταμένο -για τον κλάδο όμως μόνο των μη αναλώσιμων προϊόντων- μοντέλο του αμερικάνικου δείκτη. Και οι αμερικανοί ερευνητές θεώρησαν σημαντική την παράμετρο αυτή, μόνο όμως για τη συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων, και επέκτειναν το μοντέλο. Υπάρχουν όμως και προϊόντα ή και κυρίως υπηρεσίες που δεν ανήκουν στην συγκεκριμένη κατηγορία και στα οποία ενδεχομένως να διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη και η προηγούμενη παράμετρος. Για παράδειγμα, στις τραπεζικές συναλλαγές: το επιτόκιο των καταθέσεων είναι ένα "τεχνικό" χαρακτηριστικό του προϊόντος / υπηρεσίας. Η γρήγορη και φιλική εξυπηρέτηση όμως, η μη ταλαιπωρία και αναμονή στην ουρά, θέματα περισσότερα που άπτονται της εξυπηρέτησης (soft aspects), είναι ενδεχομένως παράγοντες που θα επηρεάσουν την ικανοποίηση του πελάτη σχετικά με το συγκεκριμένο προϊόν. Επίσης στα νοσοκομεία, η ιατρική περίθαλψη είναι το "τεχνικό" χαρακτηριστικό, που όμως δεν είναι ο μοναδικός οδηγός της ικανοποίησης πελάτη. Για παράδειγμα σημαντικό ρόλο παίζει και η παράμετρος των θέσεων parking, όσο και αν αυτό φαίνεται περιεργό. Ακόμη μια έρευνα στην Αμερική απέδειξε ότι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην ικανοποίηση ενός πελάτη σχετικά με ένα Η/Υ είναι η υποστήριξη που παρέχει η εταιρεία από την οποία το αγοράζει [2-56]. Έτσι το ευρωπαϊκό μοντέλο θέλοντας να λάβει υπόψιν του και αυτούς τους παράγοντες, συμπεριλαμβάνει στους οδηγούς της ικανοποίησης την παράμετρο της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας σε σχέση με τα θέματα που άπτονται της εξυπηρέτησης του πελάτη. Στο συμπέρασμα αυτό οδηγείται και σε μια αντίστοιχη έρευνά του ο Kristensen [2-57] στην οποία χρησιμοποιεί και τα δύο μοντέλα.

Μια επιπλέον διαφορά που υπάρχει είναι σχετικά με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα. Το ερωτηματολόγιο του αμερικάνικου μοντέλου, περιέχει τρεις ερωτήσεις σχετικά με αυτή την παράμετρο: συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα, αντιλαμβανόμενη ποιότητα σε σχέση με την προσαρμογή του προϊόντος / υπηρεσίας στις ανάγκες του πελάτη και αντιλαμβανόμενη ποιότητα σχετικά με την αξιοπιστία του προϊόντος. Το ευρωπαϊκό μοντέλο σε αντίθεση έχει περισσότερες ερωτήσεις και λιγότερο τυποποιημένες. Και σε αυτό μετράται πρωτίστως η συνολική αντιλαμβανόμενη ποιότητα, αλλά οι υπόλοιπες ερωτήσεις διαφέρουν από κατηγορία σε κατηγορία και δεν έχουν τυποποιηθεί υπό τις κατηγορίες προσαρμογή και αξιοπιστία. Αυτό επιτρέπει την καλύτερη απάντηση από τον ερωτηθέντα, γιατί έχει να απαντήσει σε συγκεκριμένες ερωτήσεις που του δίνουν την ευκαιρία να κατανοήσει καλύτερα την ερώτηση. Κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα πολύ εύκολο με τις ερωτήσεις του αμερικάνικου μοντέλου, όπου κάποιος μπορεί να παρερμηνεύσει την έννοια αξιοπιστία ή και προσαρμογή. Από την άλλη πλευρά η συγκεκριμενοποίηση των ερωτήσεων περιορίζει ενδεχομένως το γενικό χαρακτήρα του ερωτηματολογίου και τη σύγκριση των αποτελεσμάτων του δείκτη μεταξύ διαφορετικών κλάδων.

Μια σημαντική διαφοροποίηση είναι η εισαγωγή της παραμέτρου "Εικόνα Επιχείρησης" στο μοντέλο του ευρωπαϊκού δείκτη. Στον αμερικάνικο δείκτη δεν υπάρχει κάτι τέτοιο και δεν λαμβάνεται καθόλου υπόψιν, ούτε και στο αντίστοιχο ερωτηματολόγιο σαν οδηγός έστω των προσδοκιών του πελάτη. Στο ευρωπαϊκό μοντέλο αντίθετα η παράμετρος αυτή έχει ευθεία συσχέτιση τόσο με τις προσδοκίες του πελάτη, όσο και με την ικανοποίηση του πελάτη ακόμη και με τα αποτελέσματα της ικανοποίησης, την επίδραση στην εταιρεία και την πίστη των πελατών. Έτσι η παράμετρος αυτή επηρεάζει την ικανοποίηση του πελάτη με δύο τρόπους τόσο έμμεσα δια των προσδοκιών του πελάτη (που είναι και περισσότερο εύκολα αντιληπτό), όσο και άμεσα. Η άμεση συσχέτιση μπορεί να υποθεθεί σε προϊόντα με πολύ ισχυρό όνομα στην αγορά (brand name), των οποίων η απόκτηση προσθέτει κοινωνικό γόητρο στον πελάτη, το οποίο από μόνο του συντελεί στην ικανοποίηση του πελάτη. Κάποιες πρώτες έρευνες για την επίδραση της εικόνας της επιχείρησης στην ικανοποίηση του πελάτη [2-58] ενισχύουν την ορθότητα της επιλογής της σαν παράμετρο του ευρωπαϊκού μοντέλου αφού έδειξαν ότι είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για

την πίστη του πελάτη, τουλάχιστον όσον αφορά στην υπηρεσία που υποβλήθηκε σε έρευνα.

Όσον αφορά στις προσδοκίες του πελάτη υπάρχουν κάποιες πολύ σημαντικές παρατηρήσεις που προκύπτουν όχι μόνο από την σύγκριση των δύο μοντέλων αλλά και από την γενικότερη έρευνα στην βιβλιογραφία για το θέμα αυτό. Καταρχήν, και περιοριζόμενοι μόνο στη σύγκριση των δύο μοντέλων, μπορεί κάποιος να επισημάνει ότι όπως και στην περίπτωση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας έτσι και στις προσδοκίες το ευρωπαϊκό μοντέλο είναι περισσότερο αναλυτικό και διερευνητικό από το αντίστοιχο αμερικάνικο, το οποίο περιορίζεται και σε αυτή την περίπτωση στην εξέταση των συνολικών προσδοκιών και των τομέων της προσαρμογής και της αξιοπιστίας του προϊόντος. Το ευρωπαϊκό αντίθετα εξετάζει και άλλους παράγοντες, και μάλιστα αυτοί μπορεί να είναι διαφορετικοί ανά τομέα. Ερευνώντας τώρα γενικότερα το θέμα των προσδοκιών σαν οδηγό της ικανοποίησης του πελάτη, υπάρχουν κάποιες έρευνες που αμφισβητούν τη συσχέτιση αυτή και προτείνουν την απομάκρυνση τους από τα μοντέλα ικανοποίησης πελατών. Προβάλουν δύο κυρίως λόγους για αυτό: πρώτον, τη δυσκολία μέτρησης των πριν την πώληση προσδοκιών του πελάτη μετά την πώληση και δεύτερον την ίδια την επιρροή των προσδοκιών στο σχηματισμό της ικανοποίησης του πελάτη [2-59]. Το πρώτο επιχείρημα είναι ένα θέμα που αναγνωρίζουν τόσο άλλοι ερευνητές [2-60] όσο και ο ίδιος ο Fornell, που δημιούργησε τους δείκτες στη Σουηδία και την Αμερική, ο οποίος παραθέτει το επιχείρημα του μεγάλου κόστους από την αντίθετη πλευρά για την μέτρηση των προσδοκιών με συνεντεύξεις πριν την αγορά [2-61]. Για το δεύτερο επιχείρημα υπάρχουν μερικά αποτελέσματα ερευνών [2-62]. Ωστόσο υπάρχουν και αρκετές περιπτώσεις που οι προσδοκίες του πελάτη είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό της ικανοποίησής του, όπως για παράδειγμα όταν: [2-63]

- ♦ δεν είναι εύκολο να αξιολογηθεί η ποιότητα σχετικά με την πραγματική εμπειρία που έχει ο πελάτης, αν δεν υπάρχει κανένας αντικειμενικός τρόπος μέτρησης
- ♦ είναι απαραίτητη συγκεκριμένη τεχνική γνώση για την αξιολόγηση της ποιότητας

- ♦ Δεν είναι εύκολο να καταγραφεί η ποιότητα (π.χ. σε θέματα υγείας, στους Η/Υ κ.λπ)

Όσον αφορά στην τελευταία προς εξέταση παράμετρο-οδηγό της ικανοποίησης του πελάτη στα δύο μοντέλα, την αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος, και εδώ παρουσιάζεται μια μικρή διαφοροποίηση σε αυτά. Συγκεκριμένα στο αμερικάνικο μοντέλο ο πελάτης κάνει μια αξιολόγηση της τιμής ως προς την ποιότητα του προϊόντος και αντίστροφα της ποιότητας ως προς την τιμή, ενώ στο ευρωπαϊκό αξιολογείται μόνο η ποιότητα σε σχέση με την τιμή. Βέβαια το ευρωπαϊκό μοντέλο είναι περισσότερο αναλυτικό καθώς στο ερωτηματολόγιο απαιτείται από τον πελάτη η ίδια αξιολόγηση για πολλές κατηγορίες, ενότητες του προϊόντος.

Στο τελευταίο μέρος του μοντέλου τώρα, που αφορά τα αποτελέσματα της ικανοποίησης πελάτη, υπάρχουν και εκεί κάποιες διαφορές ανάμεσα στα δύο μοντέλα. Πιο συγκεκριμένα, το αμερικάνικο μοντέλο έχει σαν απόρροια της ικανοποίησης πελάτη τόσο τα παράπονα των πελατών όσο και την πίστη που αυτοί δείχνουν στην επιχείρηση. Οι δύο αυτές παράμετροι μάλιστα συνδέονται και μεταξύ τους, αλλά το πρόσημο της συσχέτισης δεν είναι σταθερό και αξιολογεί στην ουσία την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης παραπόνων της εταιρείας. Αν η διαχείριση των παραπόνων είναι αποδοτική, τότε οι παραπονούμενοι πελάτες θα μετατρέπονται σε πιστούς πελάτες και επομένως η συσχέτιση θα είναι θετική. Αν το σύστημα δεν είναι και τόσο αποδοτικό, τότε οι πελάτες θα δυσαρεστούνται ακόμη περισσότερο και θα απορρίπτουν την επιχείρηση, οπότε η συσχέτιση θα είναι αρνητική.

Για την άλλη απόρροια, την πίστη των πελατών, η γενική παρατήρηση που μπορεί να γίνει είναι ότι το ευρωπαϊκό μοντέλο δείχνει να είναι πιο αναλυτικό από το αμερικάνικο, όσον αφορά αυτή την παράμετρο. Πιο συγκεκριμένα το ευρωπαϊκό μοντέλο μετρά ορισμένα σημεία που δεν μετρά το αμερικάνικο. Αυτά είναι η σύσταση των πελατών σε άλλους υποψηφίους πελάτες και η πιθανότητα να αγοράσουν οι τρέχοντες πελάτες άλλα προϊόντα από την εταιρεία. Επιπλέον μετρά και κάποια στοιχεία που είναι κοινά και στο

αμερικάνικο μοντέλο. Αυτά είναι τα εξής: η πιθανότητα επαναγοράς του προϊόντος από τον ίδιο καταναλωτή και στη συνέχεια, ανάλογα με αυτή, η ελαστικότητα της τιμής του προϊόντος.

Η σύσταση του προϊόντος σε άλλους υποψηφίους πελάτες είναι ένα στοιχείο που μπορεί να φανερώσει την ανάπτυξη των πωλήσεων του συγκεκριμένου προϊόντος. Υπάρχει συγκεκριμένη ερώτηση στο ερωτηματολόγιο του ευρωπαϊκού μοντέλου που ζητά από τον πελάτη να απαντήσει αν έχει συστήσει, και αν ναι σε πόσους, το συγκεκριμένο προϊόν που καταναλώνει στο χρονικό διάστημα που ορίζεται και για να τον προκρίνει σαν πελάτη του προϊόντος. Το στοιχείο αυτό μπορεί να αποκαλύψει στην επιχείρηση δυνητικούς υποψήφιους πελάτες και ενδεχομένως να τη βοηθήσει να κάνει μια πιο επιτυχημένη και αποδοτική τόσο αξιολόγηση της διαφημιστικής της στρατηγικής όσο εν συνεχεία εφαρμογή της πλέον κατάλληλης καμπάνιας. Π.χ. να ενθαρρύνει τους τωρινούς πελάτες της να συστήνουν το προϊόν σε φίλους ή συναδέλφους τους.

Το δεύτερο στοιχείο που μετριέται και είναι διαφορετικό στα δύο μοντέλα, φανερώνει την ανάπτυξη των πωλήσεων γενικότερα της εταιρείας (cross selling). Αυτό εξηγεί την εξής συμπεριφορά: ο πελάτης όντας ικανοποιημένος από το προϊόν μιας εταιρείας ή και από την ίδια την εταιρεία γενικότερα, και κυρίως εδώ ρόλο παίζουν τα θέματα εξυπηρέτησης και εικόνας της επιχείρησης, που επομένως για το λόγο αυτό μετριούνται στο μοντέλο, αποφασίζει να αγοράσει και κάποια άλλα προϊόντα από την ίδια εταιρεία. Και αυτό το στοιχείο μπορεί να είναι ιδιαίτερα επικουρικό στο προσδιορισμό κάποιων προτεραιοτήτων της διοίκησης της επιχείρησης.

Η πιθανότητα επαναγοράς είναι η άμεση μέτρηση της πίστης του πελάτη, γιατί φανερώνει άμεσα την πρόθεση του πελάτη να προτιμήσει το ίδιο προϊόν και στην επόμενη περίπτωση που θα είναι διατεθειμένος να αγοράσει κάτι παρόμοιο. Η πληροφόρηση αυτή σε συνάρτηση με τη πληροφόρηση για την ελαστικότητα στην τιμή του προϊόντος μπορεί να βοηθήσει πολύ την επιχείρηση να σχεδιάσει και να αποφασίσει την τιμολογιακή της πολιτική. Η ελαστικότητα της τιμής μετράται και στα δύο μοντέλα με δύο ερωτήσεις:

Η μία αφορά στο ποσοστό που μπορεί να αυξηθεί η τιμή του προϊόντος με δεδομένη την επαναγορά από τον πελάτη και όταν οι υπόλοιπες εταιρείες διατηρούν τις ίδιες τιμές στα προϊόντα τους, και η δεύτερη αφορά στο ποσοστό που θα πρέπει να μειωθεί η τιμή ενός προϊόντος με δεδομένη την πρόθεση μη επαναγοράς του προϊόντος αυτού από το συγκεκριμένο πελάτη και όταν οι υπόλοιπες εταιρείες διατηρούν τις τιμές τους στα ίδια επίπεδα. Η χρησιμοποίηση των δύο αυτών ερωτήσεων καθιστά την έρευνα αναφορικά με την ελαστικότητα στην τιμή περισσότερο ολοκληρωμένη, σε σχέση με άλλους αντίστοιχους δείκτες -όπως για παράδειγμα, το αρχικό μοντέλο του αντίστοιχου σουηδικού δείκτη [2-64].

2.3.2 Σύγκριση των τομέων που ερευνούνται

Οι τομείς που συμμετέχουν στην διαμόρφωση των αντίστοιχων δεικτών παρουσιάζουν και αυτοί ορισμένες διαφοροποιήσεις. Οι τομείς αυτοί παρουσιάζονται στα κεφάλαια 1 και 2. Η γενική διαπίστωση που μπορεί να γίνει είναι ότι το εύρος κάλυψης της οικονομίας στον αμερικάνικο δείκτη είναι πολύ μεγαλύτερο. Πιο συγκεκριμένα, στον ευρωπαϊκό δείκτη μετριούνται συγκεκριμένοι βιομηχανικοί κλάδοι και όχι τομείς της οικονομίας της Ευρώπης. Έτσι όλοι αυτοί οι κλάδοι θα μπορούσαν να ενταχθούν σε μια πιο ευρύτερη κατηγορία, αντίστοιχη αυτών που χρησιμοποιούνται στον αμερικάνικο. Εκπορευόμενη από τα προηγούμενα είναι η έλλειψη που παρουσιάζει ο ευρωπαϊκός δείκτης σε ορισμένους κλάδους. Για παράδειγμα δεν μετριούνται κλάδοι, όπως ο ασφαλιστικός, τα νοσοκομεία, τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια, τα ρούχα, οι εφημερίδες, τα τσιγάρα και οι αεροπορικές επιχειρήσεις, όλοι πολύ σημαντικοί κλάδοι της οικονομίας της Ευρώπης. Θα πρέπει ενδεχομένως να διευρυνθούν οι τομείς που μετρούνται από το ευρωπαϊκό μοντέλο ώστε να είναι περισσότερο αντιπροσωπευτικό της ικανοποίησης των πελατών από την οικονομία της Ευρώπης. Στο αμερικάνικο μοντέλο όπως έχει προαναφερθεί στο κεφάλαιο 1, οι συμμετέχοντες τομείς αποτελούν το 75% του ΑΕΠ των ΗΠΑ και οι τομείς που δεν έχουν συμπεριληφθεί, όπως π.χ. τα μεταλλεία, η αλιεία, το

χονδρεμπόριο, απορρίφθηκαν με βάση το κριτήριο ότι είτε δεν υπήρχαν τελικοί πελάτες είτε ήταν δύσκολο να προσεγγιστούν και να ανιχνευθούν [2-65].

Η μόνη εξήγηση που μπορεί να δοθεί για την έλλειψη που παρουσιάζει ο Ευρωπαϊκός Δείκτης είναι ότι βρίσκεται ακόμη σε πιλοτικό στάδιο και συνεπώς υπό διαμόρφωση, οπότε μπορεί να αναμένεται η περαιτέρω διεύρυνση των τομέων που καλύπτει. Με τον τρόπο αυτό όπως προαναφέρθηκε θα γίνει περισσότερο αντιπροσωπευτικός.

Ένα γενικότερο πλεονέκτημα που έχουν τα δύο μοντέλα είναι ότι παράγουν την ικανοποίηση του πελάτη σαν ένα συνολικό αποτέλεσμα μέσα από ένα σύστημα συσχετιζόμενων παραμέτρων, γεγονός που προσθέτει βαθμούς στην εγκυρότητα και την αξιοπιστία των μοντέλων σε σχέση με παραδοσιακές μεθόδους μετρήσεις μόνο της ικανοποίησης του πελάτη [2-66]. Επίσης ένα πολύ θετικό σημείο είναι ότι επιτρέπει τη συσχέτιση και με τα αποτελέσματα στην επιχείρηση και κυρίως την κερδοφορία -σαν απόρροια της πίστης, κάτι που οι συμβατικές μέθοδοι δεν κάνουν.

2.3.3 Άλλες διαφορές

Η δομή του ΕΔΙΠ θα επιτρέπει την μελέτη της ανταγωνιστικότητας σε μια γενικότερη έννοια και δεν θα επικεντρώνεται κυρίως στην κερδοφορία. Για το λόγο αυτό έχει μελετηθεί εκτενώς το μοντέλο του EFQM, συμπεριλαμβάνοντας όχι μόνο τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά επίσης και τους εργαζόμενους και άλλους εσωτερικούς δικαιοδόχους στην συγκεκριμένη ανάλυση. Ο τελικός στόχος είναι ένα ολοκληρωμένο μοντέλο που να συσχετίζει την αποδοτικότητα των διεργασιών, την ποιότητα του αποτελέσματος και την ικανοποίηση [2-67].

Το ευρωπαϊκό μοντέλο θέτει ορισμένους περισσότερο αυστηρούς όρους για την ικανοποίηση κάποιων συγκεκριμένων προϋποθέσεων σχετικά με την εγκυρότητα του μοντέλου [2-68]. Όμως από την άλλη αφήνει και αρκετούς

βαθμούς ελευθερίας στις τοπικές επιτροπές για την ανάπτυξη του μοντέλου και των ερωτηματολογίων με έμφαση στις ιδιαιτερότητες των λαών που συμμετέχουν στην κατασκευή του, το οποίο είναι ένα σημαντικό θέμα που έχει απασχολήσει τη βιβλιογραφία. Για παράδειγμα οι φράσεις και οι ερωτήσεις στο κάθε ερωτηματολόγιο πρέπει ενδεχομένως να προσαρμόζονται από χώρα σε χώρα [2-69].

Τέλος, το ευρωπαϊκό μοντέλο σκοπεύει μελλοντικά να καλύψει διαφορετικούς τύπους πελατών και συναλλαγών (τόσο τελικούς πελάτες όσο και ενδιάμεσους πελάτες) και διαφορετικούς τύπους επιχειρήσεων (τόσο μεγάλες επιχειρήσεις όσο και μικρού μεγέθους).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2.4 Βιβλιογραφικές Αναφορές

- [2-1]. American Society for Quality, "**American Customer Satisfaction Index- Methodology Report**", March 1998,σελ. 8
- [2-2]. American Society for Quality, ο.π, σελ. 8
- [2-3]. ACSI, "**1996 Second Quarter Results**", ACSI Update, August 1996
- [2-4]. ACSI, "**1997 ACSI Results**", ACSI Update, December 1997
- [2-5]. Fornell Claes, "**A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience**", Journal of Marketing, Vol. 56 (Jan. 1992), 6-21
- [2-6]. Tse David, Wilton Peter, "**Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension**", Journal of Marketing Research, No. 25, May 1988, 204-212
- [2-7]. Juran Joseph, Gryna Frank, Juran's Quality Control Handbook, 4th edition, McGraw-Hill, 1988
- [2-8]. Evans James, Lindsay William, The Management and Control of Quality, 3rd edition, West Publishing Company, 1996
- [2-9]. Yi Youjae, "**A Critical Review of Customer Satisfaction**", Review of Marketing 1990, American Marketing Association, 68-123
- [2-10]. American Society for Quality, ο.π., σελ. 11
- [2-11]. Fornell Claes; Johnson Michael; Anderson Eugene; Cha Jaesung; Everitt Bryant Barbara, "**The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and findings**", Journal of Marketing, Vol 60 (October 1996), σελ. 8
- [2-12]. American Society for Quality, ο.π, σελ. 11
- [2-13]. American Society for Quality, ο.π, σελ. 11
- [2-14]. Howard John, Consumer Behaviour: Application of Theory, McGraw-Hill, 1977
- [2-15]. American Society for Quality, ο.π, σελ. 12
- [2-16]. American Society for Quality, ο.π, σελ. 12
- [2-17]. Fornell Claes, ο.π., σελ. 6-21
- [2-18]. Cadotte Ernest, Woodruff Robert, Jenkins Roger, "**Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction**", Journal of Marketing Research, Vol. 24, August 1987, 305-314

- [2-19].Woodruff Robert, Cadotte Ernest, Jenkins Roger, "**Modelling Consumer Satisfaction Process Using Experience-Based Norms**", Journal of Marketing Research, Vol. 20, August 1983, 296-304
- [2-20].Johnson Michael, Fornell Claes, "**A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories**", Journal of Economic Psychology, Vol.12, Feb. 1991, 267-286
- [2-21].Fornell Claes, ο.π., σελ. 6-21
- [2-22].American Society for Quality, ο.π, σελ. 14
- [2-23].American Society for Quality, ο.π, σελ. 15
- [2-24].American Society for Quality, ο.π, σελ. 21-24
- [2-25].Fornell Claes, ο.π., σελ. 6-21
- [2-26].ACSI, "**ACSI Measured Companies**", ACSI Update, 1999
- [2-27].American Society for Quality, ο.π, σελ. 25
- [2-28].ACSI, "**ACSI Measured Companies**", ACSI Update, 1999
- [2-29].ACSI, "**ACSI Measured Companies**", ACSI Update, 1999
- [2-30].ACSI, "**ACSI Measured Companies**", ACSI Update, 1999
- [2-31]. Eklof Jan & Westlund Anders, "**Customer Satisfaction Index and its role in quality management**", Total Quality Management, Vol 9, No 4&5, 2998, 83
- [2-32].Eklof Jan & Westlund Anders, ο.π., 84
- [2-33].Salvatore Dominick, "**Managerial Economics in a Global Economy**", 3rd edition, Mc Graw-Hill, 1998
- [2-34].American Society for Quality, ο.π, σελ. 16
- [2-35].American Society for Quality, ο.π, σελ. 16
- [2-36].Fornell Claes, ο.π., σελ. 6-21
- [2-37].American Society for Quality, ο.π, σελ. 17
- [2-38].American Society for Quality, ο.π, σελ. 17
- [2-39].Fornell Claes, ο.π., σελ. 6-21
- [2-40].American Society for Quality, ο.π, σελ. 16
- [2-41].American Society for Quality, ο.π, σελ. 15
- [2-42].American Society for Quality, ο.π, σελ. 15
- [2-43].American Society for Quality, ο.π, σελ. 15
- [2-44].ACSI, "**How is the Index Costructed**", ACSI Press Release, December 1994

- [2-45].American Society for Quality, ο.π., σελ. 17
- [2-46].Johnson Michael, Fornell Claes, ο.π., σελ. 275
- [2-47].ECSI Technical Committee, "**European Customer Satisfaction Index: Foundation and Structure for Harmonised National Pilot Projects**", Report prepared for the ECSI Steering Committee, October 25th, 1998, σελ. 3
- [2-48].ECSI Technical Committee, ο.π., σελ. 11-12
- [2-49].ECSI Technical Committee, ο.π., σελ.21-22
- [2-50].European Organisation for Quality, "**How is the index Constructed**", EOQ Internet Site
- [2-51].ECSI Technical Committee, ο.π., σελ. 18
- [2-52].EOQ-EFQM-CSI University Network, "**European Customer Satisfaction Index: Master Questionnaire- Processed Food**", 31/01/1999
- [2-53].ECSI Technical Committee, ο.π., σελ. 20
- [2-54].ECSI Technical Committee, ο.π., σελ. 20
- [2-55].European Organisation for Quality, ο.π.
- [2-56].Schurr Amy, "**Support is No. 1; J.D. Power and Associates' customer satisfaction survey shows that users consider support to be their top concern**", PC Week, Nov. 1993, Vol. 10, No. 45, σελ. 126
- [2-57].Kristensen Kai; Martensen Anne; Gronholdt Lars, "**Measuring the impact of buying behaviour on customer satisfaction**", Total Quality Management, July 1999, σελ. 610-611
- [2-58].Kristensen Kai; Martensen Anne; Gronholdt Lars, ο.π., σελ. 611
- [2-59].Kristensen Kai; Martensen Anne; Gronholdt Lars, ο.π., σελ. 612
- [2-60].Gronross C., "**Toward a third phase in service quality research: challenges and future directions**", Advances in Service Marketing and Management Research and Practice, Vol. 2, 1993, σελ. 61
- [2-61].Fornell Claes, "**A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience**", Journal of Marketing, Vol. 56 (Jan. 1992), σελ 12
- [2-62].Kristensen Kai; Martensen Anne; Gronholdt Lars, ο.π., σελ. 609
- [2-63].Kristensen Kai; Martensen Anne; Gronholdt Lars, ο.π., σελ. 606
- [2-64].Fornell Claes; Johnson Michael; Anderson Eugene; Cha Jaesung; Everitt Bryant Barbara, "**The American Customer Satisfaction Index:**

Nature, Purpose and findings", Journal of Marketing, Vol 60 (October 1996), σελ. 13

- [2-65].American Society for Quality, "**American Customer Satisfaction Index- Methodology Report**", March 1998, σελ. 25
- [2-66].Fornell Claes; Johnson Michael; Anderson Eugene; Cha Jaesung; Everitt Bryant Barbara, ο.π., σελ. 17
- [2-67]."**Breakthrough Methodology Quantifies Customer Satisfaction Making Linkages to Bottom Line Results Possible**", EFQM Press Release, June 16, 1998
- [2-68].ECSI Technical Committee, "**European Customer Satisfaction Index: Foundation and Structure for Harmonised National Pilot Projects**", Report prepared for the ECSI Steering Committee, October 25th, 1998, σελ. 21-22
- [2-69].Gorst Jonathan, Kanji Gopal, Wallace William, "**Providing Customer Satisfaction (proceedings of the 3rd World Congress for Total Quality Management Business Excellence through Quality Culture)**", Total Quality Management, July 1998, σελ 101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Ο Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών είναι πολύτιμο εργαλείο που μπορεί να διαδραματίσει πολύ σημαντικό ρόλο τόσο σε μικρο-επίπεδο όσο και σε μακρο-επίπεδο. Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά ο ρόλος αυτός και στα δύο επίπεδα. Θα πρέπει πρωτίστως να τονιστεί ότι ο Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών είναι ένα εργαλείο όχι με αυτόνομη λειτουργία, αλλά όπως όλα τα εργαλεία διοίκησης λειτουργεί συμπληρωματικά με τα ήδη υφιστάμενα, όπως για παράδειγμα τις μετρήσεις παραγωγικότητας. Αποτελεί μια πηγή πληροφόρησης συνεχούς ροής, η οποία όμως απομονωμένη δεν έχει ιδιαίτερη σημασία, αν δεν αξιοποιείται κατάλληλα, έξυπνα και στο σωστό χρόνο.

Η δομή του κεφαλαίου είναι ως εξής: αρχικά παρουσιάζονται τα οφέλη σε μακρο επίπεδο και στη συνέχεια σε μικρο επίπεδο. Στο δεύτερο στάδιο διερευνούνται σε μεγαλύτερο βαθμό, εκτός των υπολοίπων θεμάτων, τόσο η συσχέτιση του ΔΙΠ με τη κερδοφορία μιας επιχείρησης όσο και η συσχέτιση ΔΙΠ με το μερίδιο αγοράς και εξάγονται κάποια πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα.

3.2 Οφέλη σε μακρο-επίπεδο

Ο ΔΙΠ αποτελεί ένα σημαντικό βήμα εξέλιξης στην ιστορία των εθνικών δεικτών ικανοποίησης. Παρέχει ένα ανεξάρτητο και ομοιόμορφο μέσο για τον υπολογισμό της ποιότητας των προϊόντων που παράγονται και καταναλώνονται στην οικονομία. Είναι ένα πολύτιμο εργαλείο συσχέτισης μεταξύ της υγείας της

οικονομίας και των εταιρειών που ανταγωνίζονται μέσα σε αυτή. Για παράδειγμα αν η ποιότητα σε κάποια χώρα παρουσιάζει κάμψη σαν αποτέλεσμα της κάμψης της συνολικής ικανοποίησης του πελάτη σε κάποιον συγκεκριμένο κλάδο, π.χ. των υπηρεσιών, αυτό θα πρέπει να αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση.

Για όσους ασχολούνται με τη χάραξη της δημόσιας πολιτικής, ο ΔΙΠ μπορεί να λειτουργήσει σαν ένα χρήσιμο και πανίσχυρο εργαλείο για την αξιολόγηση και σε δεύτερο στάδιο την ενδυνάμωση/ ενίσχυση της υγείας της οικονομίας του έθνους, τόσο σε όρους ανταγωνιστικότητας του έθνους όσο και της ευμάρειας των πολιτών. Στον υπολογισμό της υγείας της οικονομίας, μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά/ προσθετικά σε παραδοσιακούς τρόπους μέτρησης της ποσότητας των αγαθών και των υπηρεσιών που παράγονται, όπως η παραγωγικότητα και οι δείκτες τιμών, και να εξισορροπήσει, αντιστοιχίσει αυτές τις μετρήσεις με την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών. Επίσης για καθαρά νομοθετικούς λόγους, ο ΔΙΠ, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη και την επιτήρηση των επιδράσεων των αποφάσεων για θέματα δημόσιας πολιτικής σε ποικίλα πεδία όπως οι φόροι, τα τραπεζικά επιτόκια, οι ανώτατες τιμές και οι επιδοτήσεις. Σε όρους της ισορροπίας του εμπορίου, ο ΔΙΠ μπορεί να εκπέμψει ένα έγκαιρο συναγερμό για το αν η συγκεκριμένη βιομηχανία είναι ευάλωτη σε πιέσεις από τον ανταγωνισμό υπό συνθήκες ελεύθερου εμπορίου. [3-1]

Ο ΔΙΠ υπηρετεί διάφορους εθνικούς σκοπούς [3-2]:

Οικονομικά οφέλη: η μεθοδολογία στην οποία είναι βασισμένος ο δείκτης επιτρέπει την συσχέτιση του δείκτη με τα οικονομικά οφέλη.

Οικονομική σταθερότητα: ένας ομοιόμορφος εθνικός δείκτης ικανοποίησης πελατών θα συντελέσει στον προσδιορισμό του ποσοστού της αύξησης των τιμών που αντιστοιχεί στην αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων και του ποσοστού που αντιστοιχεί στον πληθωρισμό.

Οικονομική συσχέτιση: η μέτρηση της ποιότητας του οικονομικού αποτελέσματος είναι εξαιρετικής σημασίας για την ερμηνεία των αντίστοιχων μετρήσεων για τις τιμές και την παραγωγικότητα.

Οικονομική ευμάρεια: η ποιότητα, όπως αυτή μετρείται από την ικανοποίηση πελάτη, είναι μέρος της οικονομικής ευημερίας.

Οικονομικό αποτέλεσμα: ο δείκτης συντελεί στην προώθηση της ποιότητας που εκπορεύεται από την αγορά.

Ο ΔΙΠ παρέχει μακροοικονομικούς δείκτες και στατιστικά αποτελέσματα σχετικά με την αντιλαμβανόμενη ικανοποίηση πελάτη και μετρήσεις ποιότητας για προϊόντα και υπηρεσίες σε ένα μεγάλο αριθμό από κεντρικές βιομηχανίες. Υπάρχουν πολλοί ωφελοούμενοι από την πρωτοβουλία του ΔΙΠ. Παρέχει από τη μία πλευρά, βήμα για την έκφραση της άποψής τους στους καταναλωτές, ενώ από την άλλη, προσφέρει στις επιχειρήσεις, βιομηχανίες και κυβερνήσεις το κατάλληλο εργαλείο ανάλυσης, συγκροτώντας /στοιχειοθετώντας μια πλατφόρμα για σύγκριση ανταγωνιστικότητας. Ο συνδυασμένος πλούτος πληροφοριών ΔΙΠ από ένα μεγάλο αριθμό χωρών μπορεί να είναι σπουδαίος για “θεσμούς” στο παγκόσμιο επίπεδο, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, οι κυβερνήσεις και οι οργανισμοί ποιότητας. Σαν συνέπεια αυτών θα συμβάλει στην αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας των χωρών στο σύνολό τους.

3.3 Θέματα Διοίκησης

Ο ΔΙΠ μπορεί να διαδραματίσει επίσης σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία και τη διοίκηση μιας επιχείρησης, συμπληρωματικά πάντα μαζί με άλλα εργαλεία διοίκησης.

Καταρχήν αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τη σύγκριση ανταγωνιστικότητας. Η παρουσίαση του σκορ της κάθε επιχείρησης καθιστά

άμεσα συγκρίσιμη την απόδοσή της με αυτή των υπολοίπων επιχειρήσεων, τουλάχιστον του κλάδου της. Έτσι μπορούν τα διευθυντικά στελέχη να ανακαλύψουν τις επιχειρήσεις που λειτουργούν καλύτερα και να προσπαθήσουν να διδαχθούν από τις επιτυχημένες πρακτικές αυτών, με στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της δικής τους επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιολογήσουν που βρίσκονται σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τις κατευθύνσεις τόσο που κινούνται όσο και αυτές που θα έπρεπε να κινηθούν.

Η σύγκριση ανταγωνιστικότητας μπορεί να επεκταθεί και εκτός του συγκεκριμένου κλάδου που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, αλλά σε αυτή την περίπτωση είναι απαραίτητη η αξιολόγηση και η ανάλυση τόσο των αποτελεσμάτων όσο και των χαρακτηριστικών και των ιδιομορφιών του άλλου κλάδου πριν την εξαγωγή οποιονδήποτε συμπερασμάτων. Θα πρέπει να μελετάται η δομή του κλάδου και κυρίως θέματα όπως ο βαθμός του ανταγωνισμού που επικρατεί στον συγκεκριμένο κλάδο. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση δραστηριοποιούμενη σε ένα κλάδο με μεγάλο ανταγωνισμό μπορεί να έχει ένα υψηλότερο ΔΙΠ από μία άλλη που δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο όπου ο ανταγωνισμός δεν είναι ακόμη τόσο αναπτυγμένος και έντονος. Αυτό δεν μπορεί να μας οδηγήσει άκριτα στο συμπέρασμα ότι αυτή με τη μεγαλύτερη τιμή του δείκτη, πρέπει να επαναπαυτεί και η άλλη να προσπαθήσει περισσότερο. Η πραγματικότητα μάλιστα μπορεί να είναι ακριβώς η αντίθετη, γιατί οι πελάτες της επιχείρησης με τη μικρότερη τιμή του δείκτη μπορεί να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από ό,τι θα περίμεναν να είναι με βάση τις ιδιομορφίες του κλάδου.

Η σύγκριση ανταγωνιστικότητας μπορεί να λάβει και διαχρονικό χαρακτήρα, τη σύγκριση δηλαδή των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης με τα αποτελέσματα τόσο της ίδιας της επιχείρησης όσο και άλλων ή και του μέσου όρου του κλάδου σε διάφορα χρονικά διαστήματα. Και πάλι με τον τρόπο αυτό μπορεί να εντοπιστούν επιτυχημένες “συνταγές” επιχειρηματικής δράσης και να επιτευχθεί βελτίωση της απόδοσης. Ο πρώτος δείκτης ικανοποίησης πελατών για την επιχείρηση αποτελεί ένα μηχανισμό σύγκρισης και εξαγωγής συμπερασμάτων για το μέλλον. Είναι η βάση σύμφωνα με την οποία θα συγκρίνεται η μελλοντική

απόδοση της επιχείρησης. Επίσης θα είναι σε θέση η επιχείρηση να συγκρίνει το δικό της δείκτη ικανοποίησης πελατών με τον αντίστοιχο εθνικό, τον δείκτη του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται ή και της συγκεκριμένης βιομηχανίας στην οποία δραστηριοποιείται και φυσικά τις διαχρονικές αλλαγές των προηγούμενα αναφερθέντων δεικτών.

Ο ΔΙΠ μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την αξιολόγηση των λειτουργιών αλλά και του προσωπικού της επιχείρησης και εν συνεχεία του τρόπου αμοιβής του για την εργασία που προσφέρει. Υπάρχουν παραδείγματα αρκετών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν την τακτική αυτή για την αξιολόγηση του προσωπικού τους. Μία από αυτές είναι μία εκ των νικητριών του Malcolm Baldrige National Quality Award, η Wainwright Industries [3-3]. Έτσι το σύστημα αξιολόγησης γίνεται περισσότερο αντικειμενικό και επιπλέον, χρησιμοποιείται με στόχο της περαιτέρω βελτίωση των λειτουργιών αφού σαν σκοπό του έχει τον εντοπισμό κενών στην απόδοση της επιχείρησης και την άρση των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών. Πρέπει να τονιστεί βεβαίως ότι δεν λαμβάνονται υπόψιν μόνο οι πληροφορίες από τις έρευνες ικανοποίησης των πελατών στο σύστημα αξιολόγησης αλλά αυτό συνδέεται άμεσα και με τους στόχους της επιχείρησης και την προσωπική απόδοσης του καθενός. Οι Hauser et al, αναδεικνύουν τις οικονομικές επιδράσεις της χρήσης της πληροφόρησης για την ικανοποίηση των πελατών για την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους [3-4]. Επίσης υπάρχει μια μελέτη που συσχετίζει την συνολική απόδοση ενός R&D τμήματος σε μια επιχείρηση στην Αυστραλία με την ικανοποίηση των πελατών [3-5].

Ίσως το σημαντικότερο έργο που παίζει η υιοθέτηση ενός συστήματος ΔΙΠ είναι συμβολή του στην απόκτηση από την επιχείρηση μιας πελατοκεντρικής αντίληψης. Η επιχείρηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον σε αυτούς που ίσως έχουν το μεγαλύτερο ρόλο για την περαιτέρω πορεία της, τους πελάτες της. Ο Fornell είπε ότι "οι πελάτες μιας επιχείρησης είναι ένα υπερπολύτιμο στοιχείο της. Δεν βρίσκονται στις λογιστικές της καταστάσεις, αλλά θα έπρεπε να βρίσκονται" [3-6]. Ο ΔΙΠ αποτελεί μια ευκαιρία για συστηματική και συνεχή παρακολούθηση της γνώμης των πελατών και συμβάλει στην πρόβλεψη της

θέλησης και των προσδοκιών του πελάτη και την κίνηση της επιχείρησης προς την κατεύθυνση αυτή.

Με την υιοθέτηση πελατοκεντρικής αντίληψης και συστηματικής παρακολούθηση του ανταγωνισμού, δύο από τις επιδράσεις του ΔΙΠ σε μια επιχείρηση, μπορούν να ανακαλυφθούν πολλές ευκαιρίες για βελτίωση της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Έτσι ο ΔΙΠ αποτελεί το έναυσμα για συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας που παρέχει μια επιχείρηση. Η συνεχής προσπάθεια για μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών προτρέπει σε συνεχή αναζήτηση των σημείων εκείνων στην παραγωγική διαδικασία που μπορούν να βελτιωθούν έτσι ώστε το αποτέλεσμα να είναι καλύτερο. Συντελεί με αυτόν τον τρόπο στην καλύτερη γνώση του αντικειμένου εργασίας του καθενός και επομένως και στην μεγαλύτερη αποδοτικότητα της εργασίας του. Επιπλέον υπό προϋποθέσεις, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την επίβλεψη, ανάπτυξη και αξιολόγηση των διορθωτικών ενεργειών που αναλαμβάνονται. [3-7]

Ο ΔΙΠ αποτελεί σημαντική πρωτογενή πληροφόρηση για τη χάραξη στρατηγικής της επιχείρησης σε θέματα όπως τιμολογιακή πολιτική, ανάπτυξη νέων διεργασιών, καθορισμός προτεραιοτήτων και επιλογής επενδύσεων. Τέτοιο παράδειγμα είναι η πληροφόρηση που δίνεται από τις μετρήσεις για τη διατήρηση πελατών της συγκεκριμένης επιχείρησης- μια μετάφραση της πιθανότητας επαναγοράς του προϊόντος, ώστε να γίνει μια εκτίμηση του ποσοστού των πελατών που θα αγοράσουν ξανά το προϊόν στην επόμενη ευκαιρία. Η πληροφόρηση του ποσοστού των πελατών που τείνουν να ξαναγοράσουν το προϊόν είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τη χάραξη στρατηγικής και γενικότερο σχεδιασμό, επειδή επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κάνουν ένα προϋπολογισμό των εσόδων που θα έχουν και επομένως να λάβουν ορθολογικά τις αποφάσεις που αφορούν τις μελλοντικές επενδύσεις της επιχείρησης [3-8]. Επιπλέον η πληροφόρηση αναφορικά με την ελαστικότητα της τιμής είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την απόφαση σχετικά με την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης.

Η ίδια η τιμή του ΔΙΠ, μπορεί να αποτελέσει ένα εργαλείο διαφήμισης για μια επιχείρηση που έχει επιτύχει ένα υψηλό σκορ σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και να ενισχύσει την εικόνα της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, μπορεί να φανεί χρήσιμος στην ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών τόσο της επιχείρησης όσο και των ανταγωνιστών της. Για παράδειγμα, η μείωση στη συνολική ικανοποίηση των πελατών, είναι πιθανό να είναι ένα σύμπτωμα μιας βαθύτερης κρίσης που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Επειδή ο δείκτης παρέχει ένα μέτρο της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας με την οποία η επιχείρηση υπερασπίζεται τους πελάτες της, οι εταιρείες με χαμηλό σκορ στο ΔΙΠ είναι εξαιρετικά ευάλωτες και αποτελούν ευκαιρίες επέκτασης για τις περισσότερο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. [3-9]

3.4 Ικανοποίηση Πελάτη και Κερδοφορία επιχείρησης

Στο τμήμα αυτό του κεφαλαίου συζητείται διεξοδικά η συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και της κερδοφορίας της επιχείρησης, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, όσο και μέσα από την παρουσίαση αποτελεσμάτων αντίστοιχων ερευνών.

Είναι λογικό να γίνει η υπόθεση ότι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών θα οδηγήσει σε αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Αυτό γιατί η ικανοποίηση των πελατών έχει σαν αποτέλεσμα την πίστη τους, όπως φαίνεται και από όλα τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται -και που ουσιαστικά αυτό το μέγεθος θέλουν εντέλει να ερμηνεύσουν. Το γεγονός αυτό έχει θετική επίδραση στα έσοδα της επιχείρησης γιατί οι ικανοποιημένοι-πιστοί πελάτες έχουν την τάση να αγοράζουν περισσότερο, ο μέσος όρος κατανάλωσής τους να είναι υψηλότερος από τον αντίστοιχο νέων ή/και απογοητευμένων πελατών και επιπλέον να συστήσουν σε γνωστούς τους την επιχείρηση, οι οποίοι με τη σειρά τους αυξάνουν τις πωλήσεις της επιχείρησης. Στην αντίπερα όχθη, τα έξοδα μειώνονται: είναι γνωστό ότι το κόστος διατήρησης ενός πελάτη είναι πολύ μικρότερο από το κόστος απόκτησης ενός νέου (μόλις το 20% σύμφωνα με μια έρευνα της αμερικανικής κυβέρνησης) [3-10], τα έξοδα marketing

μειώνονται και το κόστος των συναλλαγών ελαττώνεται. Επιπλέον, υπάρχει η πεποίθηση ότι μειώνεται και το κόστος εναλλαγής προσωπικού [3-11] και εξαιτίας των ποιοτικών βελτιώσεων στις λειτουργίες της επιχείρησης, που θα έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, το κόστος αστοχίας μειώνεται. Η αύξηση των εσόδων από τη μια και η ταυτόχρονη μείωση των εξόδων από την άλλη, συμβάλλουν στη μελλοντική κερδοφορία της επιχείρησης.

Τα θεωρητικά επιχειρήματα για τη συσχέτιση της ικανοποίησης πελάτη με την κερδοφορία της επιχείρησης δεν είναι από μόνα τους αρκετά να πείσουν τα στελέχη μιας επιχείρησης για την υλοποίηση κάποιων προγραμμάτων ή και τη δέσμευσή τους σε αυτά. Περισσότερο αντιμετωπίζονται αυτές οι ενέργειες σαν έξοδα τα οποία απορρίπτονται στην πρώτη κρίση, παρά σαν οποιαδήποτε άλλη επένδυση που θα ωφελήσει την επιχείρηση. Σε αυτό συνιστούν βεβαίως και ορισμένα αρνητικά παραδείγματα επιχειρήσεων, που ενώ είχαν επικεντρώσει τις προσπάθειές τους στη βελτίωση της ποιότητας των λειτουργιών και των προϊόντων τους, είχαν αποτυχημένη πορεία (ακόμη και νικητές του Malcolm Baldrige National Quality Award). Αυτό επομένως που είναι απαραίτητο είναι η εμπειρική επιβεβαίωση των προηγούμενα αναφερθέντων πλεονεκτημάτων και η αντιμετώπιση των ποιοτικών αναβαθμίσεων (και συνεπώς προσπαθειών για την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη) σαν επενδύσεις που μπορούν να απορριφθούν ή να γίνουν δεκτές με βάση όμως στοιχεία. Ο ΔΙΠ μπορεί να παίξει ρόλο σε αυτή τη διαδικασία με την παροχή πολύτιμης πληροφόρησης σχετικά με την πίστη των πελατών, την πιθανότητα επαναγοράς και αύξησης του επιπέδου αγορών τους και να συμβάλλει στον υπολογισμό της πιθανής εισροής εσόδων από την υπό εξέταση επένδυση. Συμπληρωματικά λοιπόν με άλλα στοιχεία μπορεί να συμβάλλει στον υπολογισμό της ΚΠΑ της επένδυσης αυτής και επομένως στην υιοθέτηση ή την απόρριψή της ανάλογα με την τιμή αυτή. Οι Rust, Zahorik και Keiningham [3-12] έχουν προτείνει μια μέθοδο η οποία επιτρέπει την αντιμετώπιση μιας πρότασης για ποιοτική αναβάθμιση σαν επένδυση υπό κρίση και την απόρριψη ή υιοθέτησή της βάσει ορθολογικής τακτικής. Η μέθοδος αυτή βέβαια βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο και θα πρέπει να επιβεβαιωθεί και στη πράξη ξανά και ξανά με την πάροδο των χρόνων, αλλά αποτελεί μια καλή αρχή.

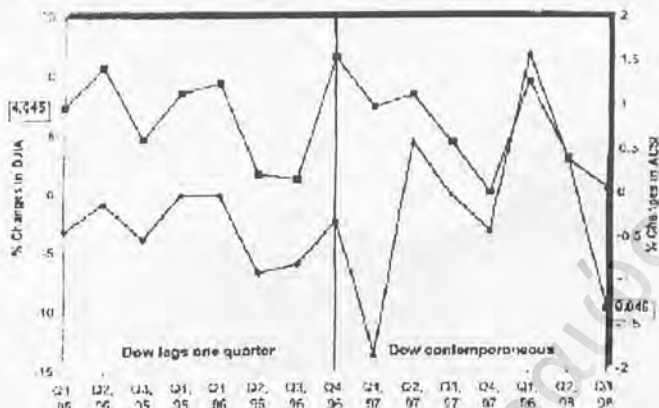
Στη συνέχεια, παρουσιάζονται ορισμένα εμπειρικά αποτελέσματα σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα, με βάση στοιχεία τόσο από το σουηδικό δείκτη όσο και τον αντίστοιχο αμερικάνικο. Τα στοιχεία αφορούν τόσο μετρήσεις των λογιστικών κερδών όσο και αξίας μετοχών. Πιο συγκεκριμένα έχει αποδειχθεί ότι τόσο ο ΑΔΙΠ [3-13] όσο και ο αντίστοιχος σουηδικός δείκτης [3-14] έχουν θετική συσχέτιση με την απόδοση στην επένδυση (Return on Investment). Για μια τυπική επιχείρηση στη Σουηδία με ενεργητικό 600 εκατομμυρίων δολαρίων, η συνολική αξία μιας συνεχούς αύξησης ενός βαθμού στην τιμή του δείκτη το χρόνο για το διάστημα πέντε ετών, είναι 7,48 εκατομμύρια δολάρια (προεξοφλημένα) που ισούται με μια αθροιστική διαφορική αύξηση 16,66% σε σχέση με την αντίστοιχη τιμή (κατά μέσο όρο) της απόδοσης στην επένδυση που επιτυγχάνουν οι εταιρείες στη Σουηδία.

Αντίστοιχα για την Αμερική όπου μια τυπική επιχείρηση είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από την αντίστοιχη Σουηδική (ενεργητικό 7,5 δις δολαρίων (για τις Business Week 1000 εταιρείες) η αύξηση στην ίδια περίοδο θα ήταν 94 εκατομμύρια δολάρια ή 11,4% σε σχέση με την τιμή της τρέχουσας επένδυσης στην απόδοση.

Σε όρους αξίας στην αγορά (market value) εκτιμάται ότι μια μοναδιαία αλλαγή στην τιμή του ACSI αποφέρει μια αύξηση 654 εκατομμυρίων δολαρίων στην αξία της μετοχής στην αγορά πάνω και πέρα από τη λογιστική αξία (book value) του ενεργητικού και του παθητικού [3-15].

Επίσης έρευνες έδειξαν ότι η δημόσια ανακοίνωση των σκορ του δείκτη στην Αμερική προκαλεί ισχυρές αντιδράσεις στην χρηματιστηριακή αγορά: θετικές διορθώσεις στις εταιρείες με υψηλό σκορ και αρνητικές διορθώσεις στις εταιρείες με χαμηλό σκορ [3-16]. Επιπλέον, η πορεία του δείκτη του χρηματιστηρίου της Νέας Υόρκης, Dow Jones, είναι σε πλήρη αντιστοιχία, με μια χρονική υστέρηση ενός τριμήνου στην αρχή αλλά στη συνέχεια με παράλληλη πορεία, με την πορεία του δείκτη ικανοποίησης πελατών όπως αυτή ανακοινώνεται από τον ASQ. Η αντιστοιχία αυτή παρουσιάζεται στο επόμενο διάγραμμα [3-17].

Διάγραμμα 1: Συσχέτιση δείκτη Dow Jones και ACSI



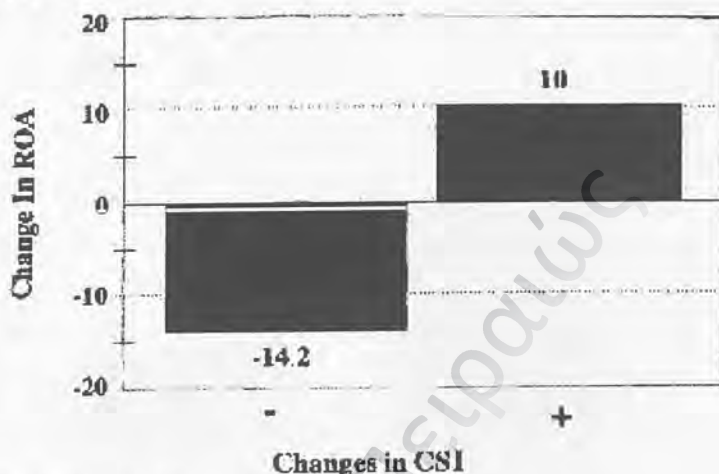
Πηγή: *Fortune*, Feb. 1998

Βεβαίως όλα τα στοιχεία αυτά αποτελούν μόνο μια ισχυρή ένδειξη απλά γιατί το πλήθος των χρονικών παρατηρήσεων είναι ακόμη πολύ μικρό. Το μέλλον θα επιβεβαιώσει ή θα διαψεύσει τη συσχέτιση αυτή, εντούτοις η συσχέτιση προς το παρόν είναι πολύ ισχυρή και η πρόβλεψη είναι ότι θα εξακολουθήσει να υπάρχει έστω και αν όχι τόσο ξεκάθαρη.

Βασισμένοι σε στοιχεία από το αντίστοιχο σουηδικό ΔΙΠ έχει παρατηρηθεί μια πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της μεταβολής στη τιμή του δείκτη από χρόνο σε χρόνο και της μεταβολής της κερδοφορίας της επιχείρησης (σε όρους *return on assets*), όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 2. Για τις εταιρείες που παρουσιάζουν αύξηση στην τιμή του δείκτη μεταξύ δύο διαδοχικών ετών, έχει παρατηρηθεί μια αύξηση στα κέρδη κατά 10% ενώ για τις εταιρείες που παρουσιάζουν πτώση στην τιμή του δείκτη, τα κέρδη μειώνονται κατά μέσο όρο κατά 14% [3-18].

Επίσης παρατηρήθηκε μια χρονική υστέρηση μεταξύ των μεταβολών στις τιμές του δείκτη και στις μεταβολές στα κέρδη. Το γεγονός αυτό στοιχειοθετεί και την άποψη ότι ο δείκτης μπορεί χρησιμοποιηθεί και σαν ένας μελλοντικής οριοθέτησης δείκτης αποδοτικότητας.

Διάγραμμα 2:Συσχέτιση CSI και ROA



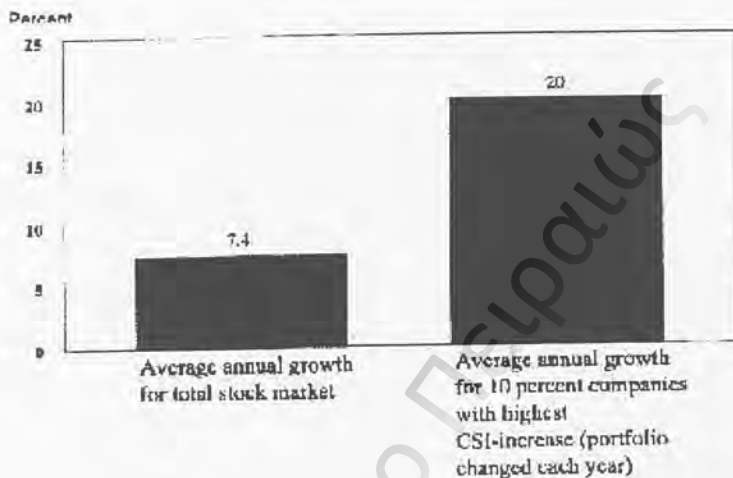
Πηγή: Total Quality Management

Η μελλοντική βάση πελατών της επιχείρησης αποτελεί ένα από τα πιο πολύτιμα στοιχεία ενεργητικού της επιχείρησης. Οι υψηλοί ρυθμοί πίστης και διατήρησης των πελατών θα οδηγήσουν σε επιπρόσθετες μελλοντικές αγορές από τους πελάτες και την αυξημένη πιθανότητα για μελλοντικά κέρδη. Τόσο η πίστη όσο και τα παράπονα των πελατών (συμπεριλαμβανόμενης ακόμη και αυτής της διαχείρισης τους) είναι ενσωματωμένα στο μοντέλο του ACSI. Σε μια έρευνα με στοιχεία από τον ACSI, βρέθηκε ότι μια υψηλή τιμή του δείκτη οδηγεί σε αυξημένη αξία των μετόχων όπως αυτή αντικατοπτρίζεται στην τιμή της μετοχής της συγκεκριμένης επιχείρησης [3-19]. Η συσχέτιση αποδείχθηκε να είναι πάρα πολύ ισχυρή και ξεκάθαρη. Για τις επιχειρήσεις με τιμή του δείκτη που βρίσκεται μέσα στο ανώτερο 25% των σκορ, παρατηρήθηκε μια αύξηση 5% κατά μέσο όρο στην προσαρμοσμένη επιστροφή στο πορτοφόλιο, ενώ για τις επιχειρήσεις των οποίων η τιμή του δείκτη ήταν στο κατώτερο 25% των σκορ, παρατηρήθηκε μια μείωση κατά 2%.

Αντίστοιχα αποτελέσματα εξαγονται βασιζόμενοι σε στοιχεία του σουηδικού δείκτη. Για το 10% των επιχειρήσεων που παρουσίασαν την μεγαλύτερη

αύξηση στην τιμή του δείκτη κατά την περίοδο 1989-1995, η ανάπτυξη των μετοχών τους ήταν περίπου τρεις φορές μεγαλύτερη από την αντίστοιχη κατά μέσο όρο ανάπτυξη του χρηματιστηρίου της Στοκχόλμης, 20% και 7,4% αντίστοιχα. [3-20]

Διάγραμμα 3: Διαφορά κέρδους μετοχών ανάμεσα σε εταιρείες με υψηλό ΔΙΠ και του μέσου όρου στη Σουηδία



Πηγή: Total Quality Management

Επιπρόσθετα, το παράδειγμα τριών εταιρειών στην Αμερική, κατά τη διάρκεια της περιόδου από το πρώτο τρίμηνο του 1995 μέχρι το τρίτο τρίμηνο του 1997, που βρίσκονταν στο 25% των υψηλότερα βαθμολογούμενων στην ικανοποίηση πελάτη εταιρειών και που την ίδια περίοδο η απόδοσή τους στο χρηματιστήριο ήταν εκπληκτική, έρχεται να ενισχύσει τα προηγούμενα. Οι εταιρείες αυτές είναι οι Campbell Soup, Heinz και Procter & Gamble. [3-21]

Στρατηγικές διαχείρισης μετοχών βασισμένες σε εταιρείες με γενικότερο ενδιαφέρον για την ποιότητα απέφεραν αποδόσεις στο αντίστοιχο πορτφόλιο πολύ υψηλότερες από τις αντίστοιχες αποδόσεις της αγοράς. Για παράδειγμα ένα αμοιβαίο κεφάλαιο βασισμένο σε νικητές του Malcolm Baldrige National Quality Award είχε το 1992 επτά φορές καλύτερη απόδοση από ένα κοινό μετοχικό αμοιβαίο κεφάλαιο, το 1993 είχε επιπρόσθετη αύξηση 47,5% σε σχέση με το μόλις 7,1% των S&P 500 και μέχρι το Σεπτέμβριο του 1994 μια

επιπλέον αύξηση 8,1% [3-22]. Παρόμοια στοιχεία έχει δημοσιεύσει και το Business Week για το 1993. [3-23]

3.5 Ικανοποίηση Πελάτη και Μεριδίο αγοράς

Το θέμα συσχέτισης της ικανοποίησης πελατών (και συνεπώς της τιμής του ΔΙΠ) και του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει τη βιβλιογραφία μέχρι στιγμής χωρίς όμως να υπάρχει μια ξεκάθαρη άποψη για το πρόσημο της συσχέτισης αυτής.

Θα μπορούσε κάποιος να υποθέσει ότι η συσχέτιση που υπάρχει είναι θετική, δηλαδή μεγάλος δείκτης ικανοποίησης αντιστοιχεί και σε μεγάλο μερίδιο αγοράς. Και σε αυτό υπάρχουν διάφορα θεωρητικά επιχειρήματα για την στήριξή του. Πρώτον, οι ικανοποιημένοι πελάτες συνεχίζουν να είναι πελάτες της επιχείρησης, όπως και προτείνεται από τα μοντέλα που εξετάσαμε μέχρι τώρα, αφού υπάρχει θετική συσχέτιση της ικανοποίησης και της πίστης των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση διατηρεί το μερίδιο αγοράς που ήδη διαθέτει, τουλάχιστον σε ένα σημαντικό βαθμό. Δεύτερον, οι ικανοποιημένοι πελάτες διαδίδουν την ικανοποίησή τους και σε άλλους πελάτες και συστήνουν τη συγκεκριμένη επιχείρηση σε γνωστούς τους. Μάλιστα το ευρωπαϊκό μοντέλο όπως είδαμε μετρά και την αντίστοιχη επίδραση. Επιπλέον, μία εταιρεία που έχει επιτύχει υψηλό δείκτη μπορεί να χρησιμοποιήσει το επίτευγμά της αυτό για τη προβολή της και την επιθετική στρατηγική της. Οι προαναφερθέντες λόγοι οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ένας υψηλός δείκτης ικανοποίησης συσχετίζεται και με ένα αντίστοιχα υψηλό μερίδιο αγοράς. Τέλος η αύξηση, τουλάχιστον ως ένα βαθμό, του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης συντελεί στην ανάπτυξη οικονομικών κλίμακας και επομένως επιτρέπει σε μία επιχείρηση να χρεώσει μικρότερες τιμές για το ίδιο προϊόν, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την αξία του και συνεπώς την ικανοποίηση του πελάτη.[3-24]

Αυτό όμως μπορεί να μην είναι η αλήθεια σε όλες τις περιπτώσεις. Μάλιστα μπορεί κάλλιστα να ισχύει και το αντίθετο, αφού μια διασπορά των

προσπαθειών και των πόρων της επιχείρησης σε μεγαλύτερο πεδίο μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών ή προϊόντων που παρέχει η συγκεκριμένη επιχείρηση και επομένως σε χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών που εξυπηρετεί.

Έτσι θα πρέπει να γίνει μια περισσότερο προσεκτική εξέταση των χαρακτηριστικών της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, κυρίως όσον αφορά στην ευαισθησία στην τιμή ή την ποιότητα που δείχνουν οι καταναλωτές και το πόσο διαφοροποιημένες είναι οι ανάγκες και οι απαιτήσεις τους. Για παράδειγμα, σε μια αγορά που υπάρχει ένα σχετικά μεγάλο τμήμα καταναλωτών που είναι ευαίσθητοι στην τιμή και οι οποίοι έχουν περίπου τις ίδιες απαιτήσεις, μπορεί η αύξηση του μεριδίου αγοράς να οδηγήσει και σε αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, λόγω των οικονομιών κλίμακος. [3-25]

Από την άλλη, όταν η ζήτηση είναι ετερογενής και η προσφορά ομοιογενής, τότε η αύξηση του μεριδίου αγοράς πιθανότατα θα οδηγήσει σε μείωση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών [3-26]. Ο Fornell δίνει ένα τέτοιο παράδειγμα:

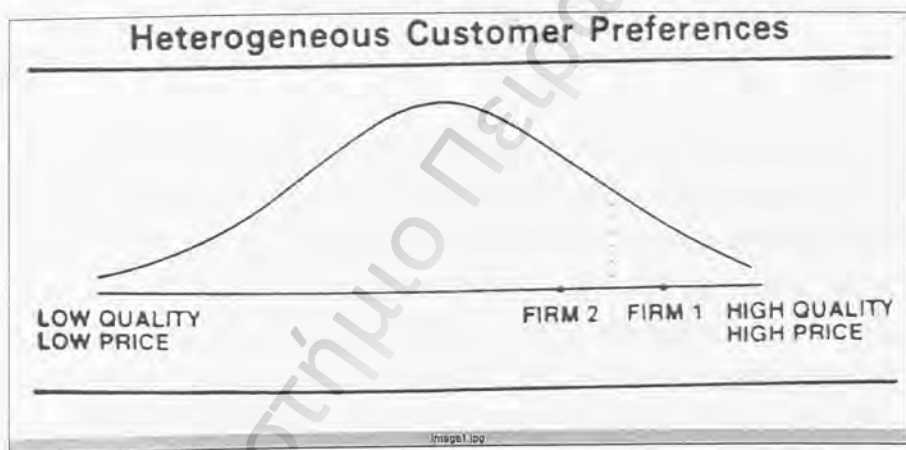
“Ας υποθέσουμε μια αγορά όπου οι προτιμήσεις των καταναλωτών είναι κανονικά κατανομημένες, υπάρχουν δύο ανταγωνιστές και οι προτιμήσεις μπορούν να παρουσιαστούν σε μια μονή κλίμακα. Το προηγούμενο “σενάριο” παρουσιάζεται στην εικόνα 1, όπου η διάσταση της προτίμησης είναι ένας συνδυασμός τιμής και ποιότητας. Μερικοί πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν μια υψηλή τιμή σε αντάλλαγμα ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας, ενώ άλλοι αντίθετα προτιμούν χαμηλότερη τιμή και τους ενδιαφέρει λιγότερο η ποιότητα. Σύμφωνα με την εικόνα, η εταιρεία 1 παρέχει υψηλή ποιότητα προϊόντος και μια μεγάλη τιμή και για το λόγο αυτό βρίσκεται τοποθετημένη στη δεξιά άκρη του διαγράμματος, ενώ η εταιρεία 2 βρίσκεται ελαφρώς αριστερότερα. Οι καταναλωτές που βρίσκονται δεξιά από τη διακεκομμένη γραμμή, θα προτιμήσουν τα προϊόντα της εταιρείας 1, ενώ όσοι βρίσκονται αριστερά θα προτιμήσουν την 2.

Έτσι από ότι φαίνεται στο σχήμα η εταιρεία 2 έχει ένα μερίδιο αγοράς περίπου 80 %, ενώ η 1 περίπου 20%. Κατά μέσο όρο όμως, η εταιρεία 1 επιτυγχάνει υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης για τους πελάτες της. Η απόσταση μεταξύ του

ιδεώδους για τον πελάτη προϊόντος (σε όρους ενός συγκεκριμένου συνδυασμού προϊόντος/ τιμής) και αυτού που προσφέρει η επιχείρηση καθορίζουν την απογοήτευση του πελάτη. Η εταιρεία 2 έχει πολύ περισσότερους πελάτες οι οποίοι βρίσκονται μακριά από το προϊόν που αυτοί θεωρούν ιδεώδες, από την εταιρεία 1. Δηλαδή η μέση απόσταση μεταξύ του ιδεώδους ενός πελάτη και του προϊόντος που αυτός τελικά δέχεται είναι πολύ μεγαλύτερη για την επιχείρηση 2. Συνεπώς, οι πελάτες της εταιρείας 2, αυτής δηλαδή με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, είναι λιγότερο ικανοποιημένοι κατά μέσο όρο από ότι οι πελάτες της εταιρείας 1.”

Εικόνα 1: Ετερογενείς Προτιμήσεις Πελατών

Πηγή: Journal of Marketing



Από τα προηγούμενα εξάγεται το συμπέρασμα ότι γενικά ένα μονοπώλιο θα παρουσιάζει χαμηλότερους δείκτες ικανοποίησης από ότι επιχειρήσεις σε ανταγωνιστικές αγορές, με την προϋπόθεση βέβαια, ότι η ζήτηση είναι ετερογενής. Εμπειρική επαλήθευση του προηγούμενου συμπεράσματος είναι τα αποτελέσματα για το δείκτη τόσο στις ΗΠΑ όσο και στη Σουηδία, όπου οι κρατικές υπηρεσίες -όντας μονοπώλια- επιτυγχάνουν τους χαμηλότερους δείκτες.

Όμως υπάρχουν και περιπτώσεις στις οποίες το ταίριασμα μεταξύ των δύο αυτών μεγεθών είναι πολύ καλό. Η βιομηχανία αυτοκινήτων για παράδειγμα, επιτυγχάνει ένα πολύ καλό σκορ στο δείκτη. Η αγορά αυτή είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική αλλά και οι προτιμήσεις των πελατών είναι πολύ

διαφοροποιημένες. Όμοια ένα καλό σκορ επιτυγχάνει και η βιομηχανία τροφίμων σε μερικές κατηγορίες όπως το γάλα, το γιαούρτι, η ζάχαρη, γιατί σε αυτή την περίπτωση η ζήτηση είναι ομοιογενής.

Μια έρευνα επί του συγκεκριμένου ζητήματος της συσχέτισης του μεριδίου αγοράς και του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών με στοιχεία από το σουηδικό δείκτη φαίνεται να επιβεβαιώνει τα προηγούμενα.[3-27] Πιο συγκεκριμένα τα αποτελέσματα, δείχνουν ότι δεν υπάρχει καμία εταιρεία που να έχει τόσο μεγάλο μερίδιο αγοράς όσο και μεγάλο δείκτη ικανοποίησης. Από την άλλη βέβαια, υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις που έχουν τόσο μικρό ΔΙΠ όσο και μικρό μερίδιο αγοράς και αυτό είναι κάτι που θα πρέπει να διερευνηθεί. Επιπλέον, οι αλλαγές στο μερίδιο αγοράς από χρόνο σε χρόνο είναι πιο πιθανό, να συνοδεύονται από αντίθετες αλλαγές στην τιμή του ΔΙΠ.

Συμπερασματικά, μπορούμε να καταλήξουμε ότι υπάρχουν ενδείξεις οι οποίες παρουσιάζουν μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ του μεριδίου αγοράς και της τιμής του ΔΙΠ. Η ομόρροπη κατεύθυνση των δύο μεγεθών μπορεί να είναι εφικτή υπό προϋποθέσεις, που αφορούν τόσο τη φύση της αγοράς όσο και τους πόρους που μια επιχείρηση διαθέτει για την εξυπηρέτηση των πελατών της. Το βέβαιο είναι ότι μια επιχείρηση με μεγάλο μερίδιο αγοράς και υψηλό δείκτη ικανοποίησης πελατών έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες κερδοφορίας από τις υπόλοιπες.

3.6 Βιβλιογραφικές Αναφορές

- [3-1]. Eklof Jan & Westlund Anders, "**Customer Satisfaction Index and its role in quality management**", Total Quality Management, Vol 9, No 4&5, 1998, σελ. 80- 85
- [3-2]. American Society for Quality, "ACSI National Aims", ASQ Internet Site
- [3-3]. Landes Les, "**Leading the Duck at Mission Control**", Quality Progress, July 1995, σελ. 44
- [3-4]. Rust Ronald; Zahorik Anthony; Keiningham Timothy, "**Return on Quality (ROQ); Making Service Quality Financially Accountable**", Journal of Marketing, Vol. 59 (April 1995), σελ. 59
- [3-5]. Hirons Elizabeth, Simon Alan, "External Customer Satisfaction as a Performance of the management of a research and development department", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 15, No 8/9, 1998, σελ. 972
- [3-6]. David Greising, "**Quality: How to make it pay**", Business Week, Aug. 8, 1994, σελ. 55
- [3-7]. Anderson Eugene; Fornell Claes; Lehmann Donald, "**Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden**", Journal of Marketing, Vol 58 (July 1994), σελ. 53
- [3-8]. "**Your Customers are telling the truth**", Fortune, Feb. 1998, σελ. 87
- [3-9]. Fornell Claes; Johnson Michael; Anderson Eugene; Cha Jaesung; Everitt Bryant Barbara, "**The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and findings**", Journal of Marketing, Vol 60 (October 1996), σελ. 15
- [3-10]. Rust Ronald; Zahorik Anthony; Keiningham Timothy, ο.π., σελ. 59
- [3-11]. Fornell Claes, "**A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience**", Journal of Marketing, Vol. 56 (Jan. 1992), σελ. 10
- [3-12]. Rust Ronald; Zahorik Anthony; Keiningham Timothy, ο.π., σελ. 58-70
- [3-13]. Ittner Christopher D., Larcker Danid F., "Measuring the impact of Quality Initiatives on Firm Financial Performance", Advances in the Management of Operational Quality, Vol. 1, σελ. 1-37
- [3-14]. Anderson Eugene; Fornell Claes; Lehmann Donald, ο.π., σελ. 62

- [3-15]. Ittner Christopher D., Larcker Danid F., ο.π., σελ. 1-37
- [3-16]. Ittner Christopher D., Larcker Danid F., ο.π., σελ. 1-37
- [3-17]. "As customers go, so goes the Dow", Fortune, Feb. 1998, σελ. 88
- [3-18]. Eklof Jan, Hackl Peter, Westlund Anders, "On measuring interactions between customer satisfaction and financial results", Total Quality Management, Vol. 10, No. 4&5, 1999, σελ. 516
- [3-19]. Ittner Christopher D., Larcker Danid F., ο.π., σελ. 1-37
- [3-20]. Eklof Jan, Hackl Peter, Westlund Anders, ο.π., σελ. 516
- [3-21]. "As customers go, so goes the Dow", Fortune, Feb. 1998, σελ. 88
- [3-22]. Helton Ray, "The Baldie Play", Quality Progress, Feb. 1995, σελ. 43
- [3-23]. Rust Ronald; Zahorik Anthony; Keiningham Timothy, ο.π., σελ. 60
- [3-24]. Anderson Eugene; Fornell Claes; Lehmann Donald, ο.π., σελ. 59
- [3-25]. Anderson Eugene; Fornell Claes; Lehmann Donald, ο.π., σελ. 59
- [3-26]. Fornell Claes, ο.π., σελ. 8
- [3-27]. Anderson Eugene; Fornell Claes; Lehmann Donald, ο.π., σελ. 63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μια κριτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων από τους δείκτες στις ΗΠΑ, τη Σουηδία και την Ευρωπαϊκή Ένωση (σε πιλοτικό στάδιο). Στην αρχή γίνεται μια σύγκριση σε γενικό επίπεδο των αποτελεσμάτων στις τρεις περιπτώσεις και στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα για τις ΗΠΑ.

4.1 Γενική σύγκριση αποτελεσμάτων

Κρίνοντας συγκριτικά τα αποτελέσματα που ήταν διαθέσιμα στη βιβλιογραφία [4-1], [4-2], [4-3] για το σουηδικό, τον ευρωπαϊκό δείκτη και τον αμερικάνικο δείκτη αντίστοιχα μπορούν να εξαχθούν κάποια σημαντικά συμπεράσματα.

Καταρχήν παρατηρείται ότι οι τιμές του δείκτη τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο τομέων και διαφόρων κλάδων στη Σουηδία είναι συγκριτικά χαμηλότερες από τις αντίστοιχες τιμές για το δείκτη στις ΗΠΑ. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί από το γεγονός ότι η οικονομία στις ΗΠΑ είναι περισσότερο αναπτυγμένη, περισσότερο υγιής και εύρωστη. Άλλωστε σε μακρο επίπεδο αυτή ακριβώς την πληροφόρηση στοχεύει να παρουσιάζει ένας ΔΙΠ, γεγονός που επαληθεύεται και από τα σχετικά αποτελέσματα των δύο δεικτών.

Μια δεύτερη σημαντική παρατήρηση αφορά τη ταξινόμηση των τομέων σε σχέση με την ικανοποίηση που παρέχουν στους καταναλωτές. Και στους δύο δείκτες υπάρχει συμφωνία στο ότι περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι καταναλωτές από τα προϊόντα, στη συνέχεια είναι οι υπηρεσίες και τελευταίος είναι ο δημόσιος τομέας. Οι αντίστοιχες κατά μέσο όρο τιμές είναι περίπου 80,

75 και 64 για τις ΗΠΑ και 70, 64 και 58 για τη Σουηδία. Το γεγονός αυτό μπορεί να ερμηνευτεί από την ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους τομείς αυτούς. Έτσι για τις δημόσιες υπηρεσίες που δεν αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό το επίπεδο της ικανοποίησης των πελατών είναι πολύ χαμηλό και στις δύο χώρες. Από την άλλη οι υπηρεσίες απαιτούν αρκετό ποσοστό προσαρμογής των "προϊόντων" στις απαιτήσεις και τις προσωπικές προτιμήσεις των καταναλωτών και επομένως είναι περισσότερο δύσκολο να επιτευχθεί μεγαλύτερη τιμή για το δείκτη σε σχέση πάντα με τα προϊόντα, που εκεί το ταίριασμα των απαιτήσεων του πελάτη και των χαρακτηριστικών των προϊόντων είναι σχετικά πιο εύκολο.

Επίσης, από τα αποτελέσματα και των δύο δεικτών φαίνεται ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι υψηλή στους κλάδους που ο ανταγωνισμός, η διαφοροποίηση, η συμμετοχή και η εμπειρία του πελάτη είναι αυξημένη ή στους κλάδους όπου η δυσκολία τυποποίησης, τα κόστη αλλαγής από μια εταιρεία σε άλλη για τον πελάτη και η ευκολία αξιολόγησης της ποιότητας είναι μικρή [4-4]. Παρόμοιο συμπέρασμα μπορεί να εξαχθεί και από τα αποτελέσματα της πιλοτικής φάσης του ευρωπαϊκού δείκτη, με κύριο παράδειγμα την τιμή για το δείκτη στον τραπεζικό κλάδο που είναι κατά μέσο όρο περίπου 70 και για τον κλάδο της σταθερής τηλεφωνίας που είναι 65.4. Στους κλάδους αυτούς υπάρχει πολύ μεγάλη διαφορά στην ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί σε αυτούς αφού στο μεν πρώτο συναγωνίζονται κατά μέσο όρο 6.5 εταιρείες ενώ στον δεύτερο ο ανταγωνισμός είναι πολύ πιο ήπιος με μόλις 1.9 επιχειρήσεις [4-5].

4.2 Αποτελέσματα ΑΔΙΠ

Στη συνέχεια επιχειρείται μια κριτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων των διαφόρων τομέων και κλάδων που συμμετέχουν στη διαμόρφωση του εθνικού δείκτη στις ΗΠΑ. Στο Παράρτημα 5 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα του αμερικάνικου δείκτη για κάθε κλάδο και για κάθε περίοδο από το 1994 έως 1999 ενώ στο Παράρτημα 6 παρουσιάζονται διαγράμματα

στα οποία αντιπαράθεται η πορεία των δεικτών του κάθε τομέα με τον εθνικό δείκτη. Τα διαγράμματα αυτά έχουν αναπτυχθεί αποκλειστικά στα πλαίσια της διπλωματικής αυτής εργασίας.

4.2.1 Προϊόντα μικρής διάρκειας

Ο πρώτος τομέας που συμμετέχει στον εθνικό δείκτη είναι ο τομέας των προϊόντων μικρής διάρκειας. Ο τομέας αυτός παρουσιάζει σημαντικά υψηλή τιμή του δείκτη σταθερά όλα τα χρόνια που υπάρχει ο ΑΔΙΠ, χωρίς σημαντικές διακυμάνσεις στη τιμή του κατά τη διάρκεια όλων αυτών των έξι ετών. Η τιμή του δείκτη στον τομέα παρουσίασε το 1999 μια αύξηση κατά 1.5%, όταν όλα τα προηγούμενα έτη παρουσίαζε μικρή αλλά σταθερή πτώση. Το αποτέλεσμα είναι το 1999 να παρουσιάζει απώλειες σε σχέση με τη πρώτη τιμή του της τάξης του 2.0%. Ειδικά για τον κλάδο των τροφίμων, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι παρουσιάζει μεγάλη σταθερότητα με εξαίρεση το 1997 που παρουσίασε μια πτώση τριών μονάδων. Για την τριετία 1994-1996 η τιμή του δείκτη ήταν 84 και για την επόμενη τριετία 1997-1999 είναι 81. Στον κλάδο αυτό υπάρχουν μερικές από τις εταιρείες με τους υψηλότερους δείκτες σε εθνικό επίπεδο της τάξης του 85 και 86. Χαρακτηριστικό του κλάδου είναι οι σχετικά μικρές αποστάσεις στις τιμές του δείκτη των εταιρειών που ανταγωνίζονται σε αυτόν. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι τα προϊόντα του κλάδου δεν χαρακτηρίζονται από διαφοροποίηση αλλά περισσότερο ο ανταγωνισμός έγκειται περισσότερο σε πόλεμο τιμών. Η εταιρεία με τις μεγαλύτερες απώλειες στη διάρκεια της ιστορίας του δείκτη είναι η Dole Food Company, Inc., η οποία τις πρώτες δύο περιόδους είχε το δείκτη με την υψηλότερη τιμή, 90, και το 1999 βρίσκεται μόλις στην προτελευταία θέση με 80, παρουσιάζοντας απώλειες της τάξης του 11.1%. Παρόμοια παραδείγματα αποτελούν η Nestle (από 88 σε 81) και η RJR Nabisco (από 87 σε 81). Οι εταιρείες αυτές προχώρησαν σε δραστικό downsizing κατά τη διάρκεια των έξι αυτών ετών και πιθανά αυτό να είναι και ο λόγος της πτώσης στην τιμή του δείκτη που παρατηρείται για αυτές. Οι υπόλοιποι κλάδοι ακολουθούν περίπου την πορεία του εθνικού δείκτη: πτώση τα πρώτα έτη, κάποια σταθεροποίηση στη συνέχεια και ελαφριά ανάκαμψη προς το τέλος της περιόδου. Ο κλάδος των αναψυκτικών είναι αυτών

που διατηρεί την υψηλότερη τιμή σε ολόκληρη την εξεταζόμενη περίοδο ενώ ο κλάδος της καπνοβιομηχανίας είναι αυτός που επιτυγχάνει τα χαμηλότερα σκορ, παρότι την τελευταία χρονιά παρουσίασε αύξηση. Και οι υπόλοιποι κλάδοι του συγκεκριμένου τομέα χαρακτηρίζονται από μικρές αποστάσεις μεταξύ της υψηλότερης και της χαμηλότερης τιμής του δείκτη για τις ανταγωνιζόμενες εταιρείες, γεγονός που εξηγείται από όσα ήδη αναφέρθηκαν προηγουμένως για τον κλάδο των τροφίμων.

4.2.2 Προϊόντα μεγάλης διάρκειας

Ο τομέας των προϊόντων μεγάλης διάρκειας παρουσιάζει μια μικρή αλλά σταθερή πτωτική πορεία από το 1995 που παρουσίασε την μεγαλύτερη τιμή του. Η τιμή του τότε ήταν 79.8 και τώρα είναι 77.3, δηλαδή 2.5 μονάδες χαμηλότερος. Η μακροπρόθεσμη αυτή πτώση είναι σημαντική παρά το γεγονός ότι ο τομέας δεν παρουσίασε την μεγάλη πτώση που παρουσίασε η πλειοψηφία των άλλων τομέων και ο εθνικός δείκτης. Η πτώση αυτή φανερώνει ότι οι προσπάθειες που γίνονται από τις εταιρείες που ανταγωνίζονται στα πλαίσια του τομέα αυτού δεν είναι ικανοποιητικά επαρκείς για να αποσπαστούν τη θετική ψήφο των καταναλωτών. Ο κλάδος των αυτοκινητοβιομηχανιών παρουσιάζει ένα πολύ σταθερό επίπεδο ικανοποίησης μεταξύ του 78 και 80 για την περίοδο των έξι χρόνων, με το δείκτη να έχει τιμή 79 για το 1999. Χαρακτηριστικό του κλάδου είναι η μεγάλη διαφοροποίηση στις τιμές που επιτυγχάνουν οι διάφορες εταιρείες με την υψηλότερη να είναι 86 και τη χαμηλότερη 68. Ο κλάδος των ηλεκτρονικών παρουσίασε μια σημαντική άνοδο τεσσάρων μονάδων τη τελευταία περίοδο, πιθανότατα λόγω της αύξησης των καναλιών από τις εταιρείες καλωδιακής τηλεόρασης, παρά σαν αποτέλεσμα των βελτιώσεων των προϊόντων από τους κατασκευαστές. Ο κλάδος των οικιακών συσκευών διατηρεί και τη περίοδο αυτή πολύ υψηλή τιμή για το δείκτη, η οποία διαχρονικά κυμαίνεται πάντα πάνω από το 80, με τη φετινή τιμή να είναι στο 82. Παρόλα ταύτα απέχει αρκετά, 3 μονάδες, από το ανώτατο όριο που είχε στην πρώτη περίοδο. Αίσθηση προκαλεί η σημαντική πτώση που παρουσιάζει ο κλάδος των Η/Υ. Παρόλη την αναβαθμισμένη ικανότητα των μηχανημάτων ο κλάδος παρουσιάζει μια συνολική πτώση 8.3% από την πρώτη

περίοδο, πτώση που κατά τη διάρκεια της εξαετίας υπήρξε και μεγαλύτερη, 10.2%, το 1997. Τα τελευταία δύο έτη παρουσιάζει σημάδια μικρής ανάκαμψης. Η πτώση αυτή οφείλεται κυρίως στην έλλειψη της υποστήριξης που απαιτούν οι καταναλωτές μετά την πώληση σχετικά με την τακτική συντήρηση των υπολογιστών και τη βοήθεια σε προβλήματα χρήσης τους, θέματα τα οποία έρευνες έχουν αποδείξει ότι είναι από τις κύριες προτεραιότητες των καταναλωτών.

4.2.3 Μεταφορές/ Επικοινωνία/ Παροχή Ηλεκτρικής Ενέργειας

Η τιμή του δείκτη για τον τομέα των μεταφορών, επικοινωνιών και εταιρειών παροχής ηλεκτρικής ενέργειας παρουσιάζει μια σταθερότητα τα τρία πρώτα έτη στο επίπεδο του 75 και στη συνέχεια μια διαρκή πτώση με αποτέλεσμα τη χαμηλότερη τιμή της σύντομης ιστορίας του για το δείκτη το 1999, στο επίπεδο του 70.3 που είναι κατά 1.3% μειωμένη από την προηγούμενη περίοδο και αθροιστικά από την πρώτη περίοδο κατά 7.4%. Η πορεία των επιμέρους κλάδων παρουσιάζει περίπου την ίδια εικόνα με εξαίρεση τον κλάδο των εταιρειών παροχής ηλεκτρικής ενέργειας που μετά την πτώση το '97 που χαρακτήρισε όλους τους υποκλάδους αλλά και το γενικό δείκτη του τομέα παρουσιάζει σημάδια ανάκαμψης με αποτέλεσμα να κινείται περίπου στα αρχικά επίπεδα του 1994, με μικρή βεβαίως μείωση. Μεγάλες πτώσεις σημειώνουν οι κλάδοι των ταχυδρομείων, των αεροπορικών εταιρειών και της τηλεόρασης με συνολική πτώση 14.1%, 14.3% και 24.2% αντίστοιχα στο διάστημα της εξαετίας της ύπαρξης του δείκτη. Ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών είναι αυτός που παρουσιάζει και τη μεγαλύτερη διακύμανση στις τιμές του δείκτη των διαφόρων εταιρειών που ανταγωνίζονται σε αυτόν, από 72 της Southwest Airlines, που είναι η πρώτη μέχρι 53 για την τελευταία, Northwest Airlines Corporations, η οποία είναι και αυτή που έχει το χαμηλότερο δείκτη σε εθνικό επίπεδο και τη μεγαλύτερη συγκεντρωτικά πτώση στη διάρκεια της εξαετίας που φθάνει το όριο του 30.2%.

4.2.4 Λιανεμπόριο

Η πορεία του δείκτη για το τομέα του λιανεμπορίου παρουσιάζει μια συννημιτονοειδή μορφή με μια πολύ μεγάλη πτώση το 1998 και μια πολύ μεγάλη αύξηση για το τρέχον έτος, άνοδο της τάξης του 5.5%. Συνολικά ο δείκτης παρουσιάζει μια μικρή πτώση της τάξης του 1.3% από την πρώτη περίοδο που μετρήθηκε. Η πτώση αυτή οφείλεται στους δυο πρώτους κλάδους του τομέα, δηλαδή τον κλάδο "Department and Discount Stores" και τον κλάδο "Supermarkets" που παρουσιάζουν μια συνολική πτώση 5.5% και 4.1% αντίστοιχα από την πρώτη περίοδο που μετρήθηκαν. Η πτώση για την τιμή του δείκτη για τους κλάδους αυτούς ήταν συνεχόμενη από το 1994 έως το 1998 και μόνο το 1999 δεν σημειώθηκε πτώση με την τιμή του δείκτη για το πρώτο κλάδο να παρουσιάζει άνοδο κατά 1.4% και του δεύτερου να παραμένει σταθερή στο 73, όπως και το 1998. Οι άλλοι δύο κλάδοι αυτοί των εστιατορίων και του "γρήγορου φαγητού" και των πρατηρίων βενζίνης παρουσιάζουν μια μορφή μικρών γενικά διακυμάνσεων γύρω από το ίδιο επίπεδο που αρχικά είχε μετρηθεί ο δείκτης ή και ελαφρώς ανώτερο. Γενικά ο τομέας χαρακτηρίζεται από μεγάλες διαφορές στις τιμές του δείκτη των διαφόρων κλάδων του με το δείκτη του κλάδου των πρατηρίων βενζίνης να είναι πολύ υψηλό, 79, και ο δείκτης των εστιατορίων να είναι κάτω από 70, για την ακρίβεια 69. Οι άλλοι δύο κλάδοι βρίσκονται ενδιάμεσα και σχετικά κοντά μεταξύ τους με τον κλάδο των supermarkets να είναι ελαφρά χαμηλότερος, 73 έναντι 74.7 για το 1999. Τα Mc Donald's είναι η εταιρεία με το χαμηλότερο δείκτη σε αυτόν τον τομέα, 61, ενώ η Amoco έχει τον υψηλότερο δείκτη, 83.

4.2.5 Τράπεζες & Ασφάλειες

Η πορεία του δείκτη του τομέα των Ασφαλειών και Τραπεζών παρουσιάζει μικρές διακυμάνσεις μεταξύ 75.4 και 74.1, που ήταν αντίστοιχα η μεγαλύτερη και μικρότερη τιμή που διέγραψε, το 1994 και 1996 αντίστοιχα. Τις επόμενες τρεις περιόδους, συμπεριλαμβανόμενης και της τρέχουσας περιόδου, η τιμή είναι σχεδόν σταθερή στο 74.5. οι επιμέρους κλάδοι του τομέα χαρακτηρίζονται από διαδοχικές πτώσεις της τιμής του δείκτη τους ανά περίοδο, εκτός από τον

κλάδο των ασφαλειών ζωής, που μετά την μεγάλη πτώση της τιμής του δείκτη στην περίοδο 1994-1996, από 81 σε 74, παρουσιάζει συνεχή άνοδο μιας μονάδας στα επόμενα τρία χρόνια, με αποτέλεσμα να βρίσκεται τώρα στα επίπεδα του 77, εμφανώς εξασθενημένος βέβαια σε σχέση με την αρχική του τιμή. Ο κλάδος αυτός είναι και αυτός που φαίνεται να ερμηνεύει και την αντίστοιχη πορεία του δείκτη του τομέα, με τις διορθώσεις βέβαια που προκαλούν οι άλλοι δύο κλάδοι. Ενδιαφέρον προκαλούν οι διαφορές ανάμεσα στις τιμές του δείκτη για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, διαφορές που κυμαίνονται από 16 μονάδες συνολικά για τον τομέα, 78 η μεγαλύτερη τιμή για εταιρεία του τομέα και 62 η χαμηλότερη, έως 11, 7 και 6 αντίστοιχα για τον κλάδο των τραπεζών, ασφαλειών ζωής και ασφαλειών προσωπικής περιουσίας. Οι διαφορές αυτές δίνουν την εικόνα του κάθε κλάδου που χαρακτηρίζεται από αυξημένο ανταγωνισμό αλλά και διαφορές στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι επιχειρήσεις.

4.2.6 Τομέας Υπηρεσιών

Ο τομέας αυτός χαρακτηρίζεται από έντονες διακυμάνσεις στη τιμή του δείκτη του μέσα στη διάρκεια των έξι χρόνων. Γενικά ο τομέας αυτός ακολουθεί την πορεία του εθνικού δείκτη, με συνεχιζόμενη πτώση για τα έτη 1994-1997 μια σημαντική αύξηση το 1998 και πάλι πτώση το 1999, αλλά σε επίπεδα σημαντικά υψηλότερα από το κατώτερο όριο που βρέθηκε το 1997. Γενικά πάντως παρουσιάζει απώλειες της τάξης του 5.7% από την πρώτη τιμή του δείκτη και 2.5% από την αντίστοιχη τιμή για το 1998. Περνώντας στους επιμέρους κλάδους του τομέα, ο κλάδος των ξενοδοχείων είναι αυτός με την υψηλότερη τιμή του δείκτη για πρώτη φορά μέσα στην εξαιτία, ενώ ο κλάδος των κινηματογραφικών ταινιών που ήταν πρώτος όλα τα προηγούμενα χρόνια, με σημαντικές απώλειες της τάξης του 6.6% από την περυσινή τιμή, περιορίζεται στη δεύτερη θέση. Ο συγκεκριμένος κλάδος είναι αυτός που παρουσιάζει και τις μεγαλύτερες απώλειες συνολικά στην εξαιτία, με 8.5% ακολουθούμενος από τον κλάδο των νοσοκομείων με 5.7% και τρίτο των κλάδων των ξενοδοχείων με απώλειες της τάξης του 4.2%.

4.2.7 Δημόσια Διοίκηση

Ο τομέας αυτός έχει το χαμηλότερο δείκτη από όλους τους τομείς που συμμετέχουν στη διαμόρφωση του εθνικού δείκτη. Μάλιστα κατέχει σταθερά την τελευταία θέση σε ολόκληρο το διάστημα της εξαετίας. Χαρακτηρίζεται από μια συνεχή πτώση στα τρία πρώτα έτη, όταν και σημείωσε τη χαμηλότερη τιμή του το 1996 με το μόλις 59.2, και μια αναστροφή της πορείας του για τα επόμενα χρόνια με σημαντικές αυξήσεις ανά έτος με αποτέλεσμα το 1999 να είναι ο μοναδικός τομέας που παρουσιάζει τιμή υψηλότερη από την πρώτη χρονιά που μετρήθηκε και μάλιστα σημαντικά υψηλότερη κατά 6.8%. Επιπλέον, η διαφορά με τους υπόλοιπους τομείς έχει μειωθεί σημαντικά, αφού το φετινό σκορ 68.7, απέχει λιγότερο από δύο μονάδες από τους αμέσως δύο πιο κοντινούς τομείς -των μεταφορών/ επικοινωνιών/ ηλεκτρικής ενέργειας και των υπηρεσιών με 70.3 και 70.4 αντίστοιχα. Το γεγονός αυτό ερμηνεύει τις προσπάθειες που καταβάλλονται στο Δημόσιο Τομέα για εκσυγχρονισμό και καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Μέσα στον τομέα, τη μεγαλύτερη τιμή του δείκτη παρουσιάζει η Αστυνομία στα προάστια με 78 και τη χαμηλότερη η Internal Revenue Service με 51. Ο δείκτης που σημείωσε τη μεγαλύτερη αύξηση στο 1999 ήταν αυτός της Αστυνομίας στα προάστια με 8.9%, ενώ αυτός με τη μεγαλύτερη πτώση ήταν και πάλι της IRS με πτώση του 3.7%. Άλλωστε ήταν και ο μοναδικός που σημείωσε πτώση.

4.3 Βιβλιογραφικές Αναφορές

- [4-1]. Fornell Claes, "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", Journal of Marketing, Vol. 56 (Jan. 1992), σελ 6-8
- [4-2]. EOQ-EFQM-CSI University Network, "The European Customer Satisfaction Index: First ever comparable results", November 10th, 1999, σελ 1-10
- [4-3]. ACSI, "1999 ACSI Results", ACSI Update, December 1999
- [4-4]. Fornell Claes; Johnson Michael; Anderson Eugene; Cha Jaesung; Everitt Bryant Barbara, "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and findings", Journal of Marketing, Vol 60 (October 1996), σελ. 15
- [4-5]. EOQ-EFQM-CSI University Network, ο.π, σελ 8

Πανεπιστήμιο Πατρών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται ορισμένα θέματα σχετικά με τους περιορισμούς των τρεχόντων δεικτών ή τις προοπτικές που υπάρχουν. Τα θέματα αυτά αφορούν τόσο το θεωρητικό υπόβαθρο και αξιοπιστία των μοντέλων όσο και τον τρόπο χρήσης τους.

5.1 Διερεύνηση της σκοπιμότητας ύπαρξης της παραμέτρου "Προσδοκίες Πελάτη"

Το πρώτο θέμα που αναφέρεται είναι αυτό της σκοπιμότητας ύπαρξης της παραμέτρου των προσδοκιών του πελάτη σαν οδηγό της ικανοποίησης, ένα θέμα που ήδη αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Καθώς υπάρχουν ενδείξεις τόσο θεωρητικές όσο και πρακτικές ότι δεν είναι απαραίτητος οδηγός για την ικανοποίηση του πελάτη, θα πρέπει το θέμα να διερευνηθεί περαιτέρω. Πρώτο βήμα σε αυτή την κατεύθυνση είναι η εξέταση της τιμής της επίδρασης των προσδοκιών στην ικανοποίηση πελάτη, στα αποτελέσματα από την πιλοτική έρευνα που διεξήχθη στην Ευρώπη με τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό δείκτη.

5.2 Εύρος κάλυψης του Ευρωπαϊκού μοντέλου

Ένα δεύτερο κύριο θέμα είναι η διεύρυνση της βάσης στην οποία μετριέται ο ΕΔΙΠ. Οι τομείς οι οποίοι συμμετέχουν σε αυτή τη φάση είναι λίγοι και ενδεχομένως δεν είναι αντιπροσωπευτικοί της οικονομίας κάθε χώρας ξεχωριστά και γενικότερα της Ευρώπης. Θα πρέπει λοιπόν να συμπεριληφθούν

και άλλες βιομηχανίες έτσι ώστε να αντιπροσωπεύεται ένα ικανοποιητικό ποσοστό του ΑΕΠ της κάθε χώρας και κατά συνέπεια της Ευρώπης, έτσι ώστε το μοντέλο να παρέχει αποτελέσματα άξια ερμηνείας.

5.3 Μέγεθος δείγματος ερωτηθέντων

Συμπληρωματικό στην προηγούμενη παρατήρηση είναι και το θέμα του δείγματος που συμμετέχει στις συνεντεύξεις. Ενδεχομένως το νούμερο των περίπου 250 συνεντεύξεων [5-1], που έχει οριστεί σαν ικανοποιητικό τόσο στον ΕΔΙΠ όσο και στον ΑΔΙΠ, να μην είναι και τόσο αντιπροσωπευτικό. Επιπλέον, οι εταιρείες με περισσότερους πελάτες εξετάζονται με αυτό τον τρόπο, του σταθερού αριθμού ερωτηθέντων ανά επιχείρηση, σε μικρότερο βαθμό από ότι άλλες με λιγότερους πελάτες. Μια λύση σε αυτό θα μπορούσε να είναι η υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου σταθερού ποσοστού επί των πελατών της κάθε επιχείρησης.

5.4 Διάκριση πελατών

Ένα άλλο θέμα σχετικά με τους πελάτες είναι η διάκριση των πελατών. Με την τωρινή μέθοδο, όλοι οι πελάτες αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο. Ενδεχομένως όμως θα πρέπει να γίνεται διάκριση μεταξύ των πελατών μιας επιχείρησης και να εξεταστεί και το θέμα της "έντασης αγορών". Ένας πελάτης που έχει κάνει χρήση ενός προϊόντος πολύ περισσότερες φορές από ένα άλλον μέσα στο ίδιο χρονικό διάστημα είναι πιθανότατα καλύτερη πηγή πληροφόρησης σχετικά με τις παραμέτρους του μοντέλου. Ή, θέτοντας το θέμα σε διαφορετική βάση, ένας πελάτης π.χ. μιας τράπεζας που κάνει χρήση πιο σύνθετων τραπεζικών προϊόντων δεν θα πρέπει να διαφέρει από ένα άλλον που χρησιμοποιεί πιο απλά προϊόντα. Ίσως το τελευταίο να είναι και θέμα διάκρισης των προϊόντων και καλύτερης ταξινόμησής τους και όχι των πελατών.

5.5 Εισαγωγή στις μετρήσεις ΔΙΠ και του τμήματος του εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων

Επιπλέον, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί το ζήτημα του εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων. Μέχρι τώρα τα υπάρχοντα μοντέλα περιλαμβάνουν στις έρευνές τους μόνο τελικούς καταναλωτές, αφήνοντας εκτός ένα πολύ μεγάλο μέρος της οικονομίας, τις συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων. Θα πρέπει λοιπόν να συμπεριληφθεί στις έρευνες και αυτό το είδος του εμπορίου.

5.6 Συσχέτιση τιμής ΔΙΠ και κερδοφορίας επιχείρησης

Θα πρέπει να διερευνηθεί περισσότερο ακόμη η συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης πελάτη και μάλιστα της τιμής του δείκτη και της κερδοφορίας της επιχείρησης. Έχει ήδη αναφερθεί στην εργασία ότι υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις που φανερώνουν μια θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεγεθών. Οι ενδείξεις αυτές αφορούν αποτελέσματα από τον ΑΔΙΠ και τον αντίστοιχο σουηδικό, ενώ δεν υπάρχουν καθόλου στοιχεία ακόμη για το ευρωπαϊκό μοντέλο.

5.7 Συσχέτιση τιμής ΔΙΠ και μεριδίου αγοράς της επιχείρησης

Μια ακόμη συσχέτιση που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης είναι αυτή μεταξύ του ΔΙΠ και του μεριδίου αγοράς. Κάποια πρώτα αποτελέσματα υπάρχουν για το σουηδικό δείκτη και δεν μπορούν να οδηγήσουν στην εξαγωγή ενός ασφαλούς συμπεράσματος σχετικά με τη συσχέτιση αυτή. Είναι ένα θέμα έρευνας το συγκεκριμένο και μάλιστα σε πανευρωπαϊκή βάση. Η Ελβετία είναι η χώρα που προσπαθεί να αναπτύξει ένα μοντέλο στο οποίο θα συμπεριλαμβάνεται και η

συσχέτιση μεταξύ ΔΙΠ και μεριδίου αγοράς. Τα αποτελέσματα αναμένονται με ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

5.8 Περαιτέρω διερεύνηση της συσχέτισης της Εικόνας Επιχείρησης και Πίστης Πελατών

Η συσχέτιση μεταξύ εικόνας της επιχείρησης και της πίστης πελατών μπορεί και αυτή να διερευνηθεί λίγο περισσότερο. Στο ευρωπαϊκό μοντέλο η συσχέτιση είναι μόνο προς μια κατεύθυνση, από την εικόνα προς την πίστη. Υπάρχουν όμως έρευνες που αναγνωρίζουν το γεγονός αμφίδρομης επίδρασης το οποίο άλλωστε φαίνεται να είναι και μια λογική υπόθεση.

5.9 Περαιτέρω διερεύνηση της συσχέτισης της ικανοποίησης και των οδηγών της για το Ευρωπαϊκό μοντέλο

Θα πρέπει επίσης στο Ευρωπαϊκό μοντέλο να διερευνηθούν περισσότερο οι σχέσεις μεταξύ της ικανοποίησης και των οδηγών της και να εξαχθούν συμπεράσματα ανά τομέα της οικονομίας και ανά χώρα. Για παράδειγμα η σχέση μεταξύ αντιλαμβανόμενης ποιότητας τεχνικών χαρακτηριστικών και ικανοποίησης και αντιλαμβανόμενης ποιότητας σε σχέση με θέματα εξυπηρέτησης και ικανοποίησης ανά τομέα της οικονομίας θα συντελούσε στην κατανόηση της συγκεκριμένης αγοράς καλύτερα. Επίσης η διερεύνηση του μεγέθους της επίδρασης της ποιότητας και της τιμής (εκφραζόμενη από την αξία) στην ικανοποίηση του πελάτη θα συνέβαλε προς αυτή την κατεύθυνση. Στοιχεία προς αυτή την κατεύθυνση δεν υπάρχουν ακόμη και ο μόνο αρμόδιος για αυτά είναι η επιτροπή που προΐσταται της ανάπτυξης και υλοποίησης του μοντέλου.

5.10 Συσχέτιση ικανοποίησης πελατών και ικανοποίησης εργαζομένων

Ένα ιδιαίτερα ελκυστικό θέμα προς διερεύνηση είναι η συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης πελατών και της ικανοποίησης των εργαζομένων σε μια εταιρεία. Η ανάπτυξη ενός μοντέλου που θα επιτρέψει τη συσχέτισή τους είναι μια σημαντική πρόκληση. Ήδη κάποιες προσπάθειες γίνονται στην Ελβετία στα πλαίσια του εθνικού της δείκτη [5-2]. Η συσχέτιση αυτή υπαινίσσεται στη βιβλιογραφία αλλά στους υπάρχοντες δείκτες δεν έχει περιγραφεί.

5.11 Έκφραση παραπόνων πελατών

Μια ακόμη παράμετρος που χρήζει διερεύνηση είναι αυτή της έκφρασης παραπόνων από τους πελάτες. Στο ευρωπαϊκό μοντέλο η παράμετρος αυτή δεν συμπεριλαμβάνεται καθόλου ενώ και στο αμερικάνικο, στο οποίο συμπεριλαμβάνεται υπάρχουν κάποια θέματα. Το γεγονός ότι πολλοί περισσότεροι πελάτες από αυτούς που πραγματικά το κάνουν θεωρούν ότι έχουν κάποιο λόγο για να εκφράσουν κάποιο παράπονο θα πρέπει με κάποιο τρόπο να ληφθεί υπόψη στο μοντέλο. Με τον τρόπο αυτό θα είναι δυνατή η πληρέστερη αξιολόγηση της αποδοτικότητας του συστήματος διαχείρισης παραπόνων, τόσο σε ότι αφορά την ίδια την αντιμετώπιση των παραπόνων όσο και στην προτροπή και ενθάρρυνση των πελατών στην έκφραση των παραπόνων που νομίζουν ότι έχουν.

5.12 Προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες κλάδων και χωρών

Σημαντική προσοχή θα πρέπει να δοθεί στις ιδιαιτερότητες κάθε κλάδου ή και κάθε χώρας. Θα πρέπει λοιπόν να είναι εφικτή η ανάπτυξη μοντέλων ελαφρώς διαφοροποιημένων ανά κλάδο ή και χώρα, ώστε να ερμηνεύεται καλύτερα η

καταναλωτική συμπεριφορά από τη μια αλλά και από την άλλη αυτό να μην αποβαίνει εις βάρος της συγκρισιμότητας των αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, σε ότι αφορά μια δημόσια υπηρεσία όπου:

α. το ποσό το οποίο πληρώνει ο καταναλωτής για αυτή δεν είναι εφικτό να μετρηθεί (τουλάχιστον από αυτόν για να κάνει την αξιολόγηση για την αξία της υπηρεσίας) και,

β. δεν υπάρχει ανταγωνιστής,

οι ερωτήσεις για την αντιλαμβανόμενη αξία και την πιθανότητα επαναγοράς θα πρέπει ενδεχομένως είτε να αφαιρεθούν είτε να τροποποιηθούν καταλλήλως. Επίσης τα ερωτηματολόγια θα πρέπει να είναι καταλλήλως διατυπωμένα ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας. [5-3]

5.13 Παράλληλη χρήση με άλλους δείκτες

Θα πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους τους χρήστες του δείκτη ότι υπάρχουν και άλλες μετρήσεις που θα πρέπει να χρησιμοποιούνται συμπληρωματικά για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Αυτές αφορούν τόσο το μακρο-επίπεδο (όπως μετρήσεις παραγωγικότητας) όσο και το μικρο-επίπεδο, που εκ φύσεως, σαν ένας δείκτης σε μακρο επίπεδο, ο ΔΙΠ δεν μπορεί να δώσει απαντήσεις σε όλα τα θέματα.

Το γεγονός ότι ο ΔΙΠ δεν είναι ένας δείκτης στο μικρο-επίπεδο, καθιστά απαραίτητη την συνύπαρξη του με άλλες μετρήσεις εντός της επιχείρησης για την εξαγωγή συμπερασμάτων για να μπορέσει να αποτελέσει εργαλείο εσωτερικής βελτίωσης της επιχείρησης. Θα πρέπει για παράδειγμα, να μετριοούνται και εσωτερικοί δείκτες ποιότητας που να είναι σε άμεση συσχέτιση με το ΔΙΠ και οι οποίοι να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τις διεργασίες της επιχείρησης. Η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος θα φέρει σημαντικά αποτελέσματα στο θέμα της διοίκησης ποιότητας της επιχείρησης.

5.14 Συσχέτιση ικανοποίησης πελάτη και ποιοτικού ελέγχου

Ο Kristensen [5-4] είπε ότι είναι απαραίτητη μια στατιστική θεωρία που να συσχετίζει την ικανοποίηση πελάτη με τον ποιοτικό έλεγχο. Η ιδέα είναι αρχικά να τεθεί η διεργασία σε στατιστικό έλεγχο και στη συνέχεια να γίνεται συνεχής επίβλεψη και έλεγχός της και να εγείρονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

5.15 Ενσωμάτωση στην επιχειρησιακή κουλτούρα της επιχείρησης

Τα προηγούμενα προϋποθέτουν την ενσωμάτωση του ΔΙΠ στην επιχειρησιακή κουλτούρα της κάθε εταιρείας. Έτσι είναι αυτονόητο ότι θα πρέπει να υπάρχει δέσμευση από την ανώτερη διοίκηση στους στόχους αλλά και την εφαρμογή του συστήματος και κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού σε αυτό. Η συσχέτιση των αποτελεσμάτων στο θέμα ικανοποίησης πελατών και εσωτερικής βελτίωσης των διεργασιών της επιχείρησης με το σύστημα αξιολόγησης και αποδοχών μέρους ή του συνόλου του προσωπικού διασφαλίζει την δέσμευσή του σε αυτό.

5.16 Συνεχής έλεγχος της αξιοπιστίας και πληρότητας του μοντέλου

Τέλος, για να υπάρχει συνέπεια και στον ίδιο το ΔΙΠ θα πρέπει συνεχώς να ελέγχεται σε σχέση με την αξιοπιστία και την πληρότητά του και να εφαρμόζονται διορθωτικές ενέργειες όπου αυτό κρίνεται σκόπιμο. Ο έλεγχος αυτός θα αφορά όλα τα στάδια του: μοντέλο, σχεδιασμός έρευνας και ερωτηματολογίου, δειγματοληψία, τρόπο συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων.

5.17 Βιβλιογραφικές Αναφορές

- [5-1]. ECSI Technical Committee, "European Customer Satisfaction Index: Foundation and Structure for Harmonised National Pilot Projects", Report prepared for the ECSI Steering Committee, October 25th, 1998, σελ. 25
- [5-2]. ECSI Technical Committee, ο.π., σελ 41
- [5-3]. Gorst Jonathan, Kanji Gopal, Wallace William, "Providing Customer Satisfaction (proceedings of the 3rd World Congress for Total Quality Management Business Excellence through Quality Culture)", Total Quality Management, July 1998, σελ 102
- [5-4]. Kristensen Kai, "Some aspects of customer satisfaction and customer loyalty. (Proceedings of the 3rd World Congress for Total Quality Management Business Excellence through Quality Culture)", Total Quality Management, July 1998, vol. 9, No. 4-5, σελ. 145

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Η έρευνα για την ελληνική πραγματικότητα στις επιχειρήσεις τροφίμων όσον αφορά στα θέματα ποιότητας παρουσιάζει κάποια πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Η γενική εικόνα που παρουσιάζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι ότι ενώ είναι ικανοποιητικά, με περιθώρια βελτίωσης σαφώς, ενημερωμένες και δραστηριοποιημένες στα θέματα υπολείπονται αρκετά σε θέματα ικανοποίησης πελατών. Πιο συγκεκριμένα ενώ υπάρχει κάποια οργάνωση και υποδομή στα θέματα ποιότητας, π.χ ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος που ασχολείται με την ποιότητα, εφαρμογή στις περισσότερες επιχειρήσεις μιας ενιαίας προσέγγισης ποιότητας, τα στελέχη θεωρούν πολύ σημαντικά τόσο τα συστατικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όσο και την ίδια την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, η προσοχή που δίνεται σε θέματα Ικανοποίησης Πελατών ή και σε κάποια άλλα επιμέρους θέματα Ποιότητας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί μικρότερη του δέοντος. Αυτό το συμπέρασμα προκύπτει από το μικρό βαθμό εφαρμογής που έχουν τα επιμέρους αυτά ζητήματα.

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μια κριτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και των συμπερασμάτων που προκύπτουν από αυτή. Τα αναλυτικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στους Πίνακες Π-Π.1 και Π-Π.2 και τα αντίστοιχα διαγράμματα του Παραρτήματος 4, στα οποία και θα αναφερόμαστε σε αυτό το τμήμα της εργασίας. Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα και το οποίο αναπτύχθηκε στα πλαίσια αυτής της εργασίας παρουσιάζεται στο Παράρτημα 2.

Πιο αναλυτικά, έχουμε τα εξής συμπεράσματα. Μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό από τις εταιρείες που συμμετέχουν στην έρευνα (οι εταιρείες αυτές παρουσιάζονται στο Παράρτημα 3) εφαρμόζει σαν προσέγγιση Ποιότητας την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Το συντριπτικό ποσοστό των επιχειρήσεων, όπως

φαίνεται και στο διάγραμμα Π-Δ.1, εφαρμόζουν την προσέγγιση “Διασφάλιση Ποιότητας” ενώ ένα ακόμη μικρό ποσοστό εφαρμόζει “Έλεγχο Ποιότητας”. Εξετάζοντας το προφίλ της κάθε επιχείρησης και την προσέγγιση ποιότητας που εφαρμόζει, διαπιστώνουμε ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι αυτές που εφαρμόζουν «Έλεγχο Ποιότητας». Επομένως διαπιστώνουμε κάτι που φαίνεται λογικό, ότι οι μικρές επιχειρήσεις εφαρμόζουν περισσότερο απλή προσέγγιση, ενώ οι πιο μεγάλες εφαρμόζουν περισσότερο σύνθετη και πολύπλοκη προσέγγιση. Λογικά όσο εξελίσσεται μια επιχείρηση τόσο πιο ολοκληρωμένα και αναβαθμισμένα συστήματα διοίκησης εφαρμόζει.

Το παράδοξο με την πρώτη διαπίστωση στην προηγούμενη παράγραφο είναι ότι η πλειοψηφία των στελεχών των επιχειρήσεων που απάντησαν πιστεύουν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι απαραίτητη, αναγκαία προκειμένου η επιχείρησή τους να είναι ανταγωνιστική. Ποσοστό περίπου 93% των στελεχών έχουν αυτή την άποψη ενώ ένα ποσοστό μόλις 7% πιστεύει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι απαραίτητη. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Διάγραμμα Π-Δ.3 του Παραρτήματος 4. Αυτή η αντίφαση μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ενώ τα στελέχη στα τμήματα Ποιότητας έχουν συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, δεν είναι σε θέση να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά την αναγκαιότητα αυτή και στα υπόλοιπα στελέχη μέσα στην επιχείρηση και να τους πείσουν ώστε να αρχίζει να εφαρμόζεται στην επιχείρησή τους. Θα πρέπει ενδεχομένως να χρειαστεί να παραθέσουν όχι μόνο θεωρητικά επιχειρήματα αλλά και κάποια πρακτικά, αριθμητικά δεδομένα από παραδείγματα τόσο στον ελληνικό χώρο όσο και κυρίως στο εξωτερικό, που να παρουσιάζουν το μέγεθος της ωφέλειας που έχουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόσαν Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ώστε να τους πείσουν.

Από τα επιμέρους συστατικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα στελέχη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν πιο σημαντικό τη «Συνεχή Βελτίωση», στη συνέχεια τη «Δέσμευση της Διοίκησης» και τέλος στον ίδιο βαθμό, τις «Αποφάσεις στηριγμένες σε δεδομένα», την «Εστίαση σε Πελάτες / Πελάτες» και «Συμμετοχή όλων, ιδιαίτερα σε ομάδες». Όλα τα συστατικά συγκεντρώνουν υψηλή βαθμολογία, απλά πρέπει να παρατηρήσουμε ότι τα θέματα που άπτονται περισσότερο σε θέματα Ανθρωπίνων Πόρων είναι

λίγο χαμηλότερα στις προτιμήσεις των στελεχών. (Διάγραμμα Π-Δ.4) Αυτό το γεγονός συμβαδίζει με τη γενικότερη αίσθηση που υπάρχει ότι στην Ελλάδα αυτά τα θέματα δεν έχουν ακόμη μεγάλη αποδοχή και εφαρμογή.

Όσον αφορά στο εύρος εφαρμογής της προσέγγισης Ποιότητας στις επιχειρήσεις παρατηρούμε, όπως φαίνεται στο διάγραμμα Π-Δ.2, ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό αναζητεί συνολική θεώρηση ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση. Από αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι δεν είναι τυχαίο γεγονός η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης προσέγγισης, αλλά μέρος ενός συνολικότερου σχεδιασμού.

Οι εταιρείες κατά ένα σημαντικό ποσοστό περίπου 70% είναι πιστοποιημένες τόσο με κάποιο πρότυπο της σειράς ISO 9000 όσο και με το πρότυπο προστασίας και ελέγχου τροφίμων HACCP (διαγράμματα Π-Δ.5 και Π-Δ.6). Το ποσοστό αυτό φανερώνει την προσοχή που δίνουν οι εταιρείες στην παρεχόμενη ποιότητα των προϊόντων τους. Επιπλέον δίνει εμμέσως και μια ένδειξη του ανταγωνισμού στη συγκεκριμένη βιομηχανία. Υποστηρικτικά στο ίδιο συμπέρασμα δρα το αποτέλεσμα στην ερώτηση αν διαθέτει η κάθε επιχείρηση ξεχωριστό τμήμα για την ποιότητα, όπου ομόφωνα απαντούν ότι διαθέτουν ειδικό τμήμα (διάγραμμα Π-Δ.7). Με την θέσπιση ακόμη αυστηρότερης νομοθεσίας σχετικά με την ασφάλεια και την ποιότητα των τροφίμων, αναμένεται το ποσοστό των πιστοποιημένων επιχειρήσεων να αυξηθεί ακόμη περισσότερο. Τα μέτρα αυτά θα εφαρμοστούν σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα στην Ελλάδα και επομένως αναμένονται ριζικές εξελίξεις και σε αυτό τον τομέα.

Βεβαίως υπάρχουν κάποια στοιχεία που φανερώνουν ότι δεν έχει επιτευχθεί ακόμη η απαιτούμενη ωριμότητα και το απαιτούμενο επίπεδο στον τρόπο διοίκησης, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις που αφορούν την εφαρμογή της «Διοίκησης Διεργασιών» και του «Κουτιού Ιδεών» στην κάθε επιχείρηση, τα οποία παρουσιάζονται στα διαγράμματα Π-Δ.8 και Π-Δ.21 αντίστοιχα. Ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζεται «Διοίκηση Διεργασιών» είναι περίπου στο μέσο (2,83/5) και μάλιστα με μεγάλη τιμή για την τυπική απόκλιση. Πολύ μικρό, και σαφώς περισσότερο απογοητευτικό, είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που διαθέτουν «κουτί ιδεών». Μόλις το 21,5% των επιχειρήσεων

διαθέτουν και ακόμη και σε αυτές που διαθέτουν, το ποσοστό των εργαζομένων που το χρησιμοποιούν είναι μικρό. Οδηγούμαστε στο συμπέρασμα λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις δεν πιστεύουν στην αξία του έμφυχου δυναμικού τους, αφού είτε δεν τους δίνουν καθόλου την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους για την εργασία τους (έλλειψη κουτιού), είτε δεν τους παρέχουν τα κατάλληλα κίνητρα, όταν τυπικά τους δίνεται αυτή η ευκαιρία. Σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα και σε άλλες ερωτήσεις που αφορούν αντίστοιχα θέματα (παράγραφος 4 προηγουμένως) ενισχύεται το συμπέρασμα για την μικρή εξέλιξη και εφαρμογή που έχουν στη χώρα μας θέματα Ανθρωπίνων Πόρων. Στο ίδιο συμπέρασμα μπορεί να καταλήξει κάποιος εξετάζοντας τις απαντήσεις και στην αμέσως επόμενη ερώτηση (διάγραμμα Π-Δ.9). Πιο συγκεκριμένα, η εκπαίδευση του προσωπικού, η αξιοποίηση του ταλέντου / ιδιαιτεροτήτων του προσωπικού και ο συντονισμός /συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης δεν συγκεντρώνουν πολύ μεγάλο ενδιαφέρον της επιχείρησης.

Ακόμη μικρότερο ενδιαφέρον συγκεντρώνουν θέματα όπως η ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του πελάτη και οι δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας εργασιών-δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση. Ειδικά οι απαντήσεις στο δεύτερο θέμα φανερώουν ότι δεν υπάρχει μεγάλη υποδομή στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων σχετικά με τέτοια εργαλεία διοίκησης. Οι απαντήσεις στο πρώτο θέμα όμως σε συνδυασμό με την απάντηση για βαθμό εστίασης σε στόχους καθοδηγούμενους από πελάτες, ο οποίος είναι εξαιρετικά υψηλός, αναδεικνύουν μια αντίφαση που χρήζει περισσότερης ανάλυσης. Ενώ δηλαδή οι επιχειρήσεις εστιάζουν σε στόχους καθοδηγούμενους από πελάτες, γενικά εστιάζουν στους πελάτες, υιοθετούν μια πελατοκεντρική αντίληψη, η ταχύτητα με την οποία ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών είναι χαμηλή. Αυτό επομένως είναι ένα μειονέκτημα το οποίο καλούνται να αντιμετωπίσουν ώστε όντως να αντεπεξέρχονται στους στόχους που θέτουν οι πελάτες τους.

Μεγάλη διαφορά μεταξύ της εφαρμογής και της σημασίας που πιστεύουν τα στελέχη ότι έχουν, διαπιστώνουμε όσον αφορά στις παραμέτρους των μοντέλων ικανοποίησης πελατών. Ενώ όλα τα στελέχη, όπως φαίνεται στο διάγραμμα Π-Δ.14, κρίνουν ως πολύ σημαντικές τις αντίστοιχες παραμέτρους (όλες οι παράμετροι συγκεντρώνουν βαθμολογία πάνω από 4), στην πράξη

ούτε από εξωτερικές πηγές αναζητούν πληροφόρηση στις παραμέτρους αυτές (διάγραμμα Π-Δ.11), ούτε εσωτερικούς δείκτες στην επιχείρησή τους έχουν αναπτύξει για να τους αντιστοιχίζουν με την εξωτερική πληροφόρηση (διάγραμμα Π-Δ.12). Το παράδοξο του θέματος αποτυπώνεται αριθμητικά στον Πίνακα Π-Π.3 στο Παράρτημα 4 και στο αντίστοιχο διάγραμμα Π-Δ.19. Η μεγάλη αυτή διαφορά δυναμικού που διαπιστώνεται αποτελεί ένα πεδίο δραστηριοποίησης για την κάθε επιχείρηση αλλά ενδεχομένως και γενικότερα, ώστε να μικρύνουν οι αποστάσεις αυτές. Θα μπορούσαν οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν τα κατάλληλα projects στο εσωτερικό τους για να βρουν τρόπους αντιμετώπισης του φαινομένου. Η διαφορά αυτή ίσως να οφείλεται και στην έλλειψη εξιδεικευμένων ατόμων στα συγκεκριμένα θέματα που να μπορούν να τα διαχειριστούν εντός των επιχειρήσεων. Έτσι ενώ υπάρχει η θέληση για την εφαρμογή τους δεν υπάρχουν οι κατάλληλες δυνατότητες. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος σε γενικότερο επίπεδο θα πρέπει να δραστηριοποιηθούν κάποιοι θεσμικοί φορείς, που να γνωστοποιήσουν στην αρχή την ύπαρξη των αντίστοιχων μοντέλων και δυνατοτήτων για τις επιχειρήσεις και στη συνέχεια να είναι σε θέση:

- να εφαρμόσουν τα συγκεκριμένα μοντέλα σε εθνικό επίπεδο
- να παρέχουν εκπαίδευση στα ενδιαφερόμενα στελέχη

Προχωρώντας στο σχολιασμό των τιμών για τις διάφορες παραμέτρους παρατηρούμε ότι πιο σημαντικές θεωρούνται η «Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Προϊόντος» και ο «Δείκτης Ικανοποίησης Πελάτη», ενώ πολύ κοντά είναι και η «Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Υπηρεσιών». Παρατηρούμε ότι τα στελέχη αξιολογούν ως σημαντικότερη την κεντρική παράμετρο στα μοντέλα και δύο από τους οδηγούς ικανοποίησης, που προφανώς κατά τη γνώμη τους είναι πιο σημαντικοί για τη δημιουργία ικανοποίησης. Η «Αντιλαμβανόμενη Αξία σε σχέση με την ποιότητα» που ενδεχομένως λόγω της φύσης της συγκεκριμένης βιομηχανίας, άκρως ανταγωνιστική, περνά σε δεύτερη μοίρα. Όμως όπως έχει παρουσιασθεί και σε άλλα κεφάλαια της παρούσας εργασίας πολλές φορές σε τέτοιου είδους αγορές η πρωταρχική παράμετρος για την δημιουργία ικανοποίησης έχει αποδειχθεί να είναι προαναφερθείσα παράμετρος, δηλαδή οι πελάτες να προσέχουν περισσότερο την τιμή του προϊόντος, αφού λίγο έως πολύ οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν το ίδιο επίπεδο ποιότητας, σαν αποτέλεσμα του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει μεταξύ τους και τη μίμηση των

επιτυχημένων τεχνικών των αντιπάλων τους. Θα πρέπει λοιπόν να επανεξεταστεί από τα στελέχη η ιεραρχία στις προτιμήσεις τους, έχοντας βέβαια περισσότερα στοιχεία, που να αφορούν κυρίως και τη γνώμη των πελατών σχετικά με την καθοριστική για αυτούς παράμετρο για τη δημιουργία ικανοποίησης στη συγκεκριμένη βιομηχανία.

Στις τελευταίες θέσεις σημαντικότητας βρίσκονται οι προσδοκίες πελάτη και εικόνα της επιχείρησης, μάλλον λόγω του χαρακτήρα και των ιδιαιτεροτήτων του κλάδου.

Τη μικρότερη απόκλιση, η οποία βεβαίως παραμένει εξίσου σημαντική, στις τιμές παρουσιάζουν τα παράπονα πελατών. Από αυτό μπορεί να συμπεράνει κάποιος ότι γίνονται κάποιες προσπάθειες για τη μέτρηση των παραπόνων των πελατών. Και πράγματι κάτι τέτοιο φαίνεται να ισχύει αν αναλογιστεί κάποιος ότι το μεγαλύτερο ποσοστό από τις συμμετέχουσες στην έρευνα επιχειρήσεις έχουν πιστοποιήσει την παραγωγική τους διαδικασία με κάποιο πρότυπο της σειράς ISO 9000, τα οποία επιβάλλουν την καταγραφή των παραπόνων των πελατών. Επιπλέον η καταγραφή των παραπόνων του πελάτη είναι ένα θέμα που έχει επικοινωνηθεί ευρέως και υπάρχουν και νόμοι από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα που την επιβάλλουν.

Προχωρώντας στην ανάλυση των αποτελεσμάτων και των άλλων θεμάτων, παρατηρούμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν προβαίνουν σε συσχέτιση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών τους είτε με την κερδοφορία τους είτε με το μερίδιο αγοράς που κατέχουν στην ελληνική πραγματικότητα τη δεδομένη στιγμή (διαγράμματα Π-Δ.16 και Π-Δ.17, αντίστοιχα). Όσοι το πράττουν, διαπιστώνουν θετική συσχέτιση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών τους με τα άλλα δύο μεγέθη. Το δείγμα όμως είναι πολύ μικρό για να θεωρήσουμε ως ασφαλές το συμπέρασμα αυτό. Θα πρέπει να γίνει περισσότερο ευρεία έρευνα πριν καταλήξουμε σε οριστικά συμπεράσματα. Η τάση όμως δείχνει να συμφωνεί με την αντίστοιχη που έχουν διαπιστώσει άλλοι ερευνητές σε Ευρώπη και Αμερική, όπως περισσότερο αναλυτικά έχει συζητηθεί στο κεφάλαιο 3.

Η εισροή της πληροφόρησης, όπως φαίνεται στο διάγραμμα Π-Δ.13, παρατηρούμε ότι σε ένα μεγάλο ποσοστό (περίπου 65%) διαχέεται και με άτυπο τρόπο. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι αποκλειστικά διαχέεται με άτυπο τρόπο, γιατί στις απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ο δεύτερος τρόπος διάδοσης και πληροφόρησης, τόσο μαζί είτε με κάποιο οργανωμένο σύστημα διοχέτευσης πληροφόρησης (έντυπα ή ηλεκτρονικό σύστημα) είτε στα οργανωμένα meetings της διοίκησης. Η αλήθεια είναι ότι σε όλες τις απαντήσεις υπήρχε κάποιος από τους δύο προηγούμενους τυπικούς και οργανωμένους τρόπους, που σημαίνει ότι υπάρχει οργάνωση της επιχείρησης αλλά και επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων. Αυτό απαντούν άλλωστε και τα ίδια τα στελέχη στην ερώτηση για τον τρόπο που είναι σχεδιασμένες οι θέσεις εργασίας ώστε να προάγουν τη διατμηματική συνεργασία (3,71) και ο βαθμός στον οποίο η υφιστάμενη τεχνολογία υποστηρίζει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων. (διάγραμμα Π-Δ.10)

Όσον αφορά τους τομείς Διοίκησης στους οποίους τα στελέχη των επιχειρήσεων θα αξιοποιούσαν την πληροφόρηση από την εφαρμογή των μοντέλων ικανοποίησης, παρατηρούμε στο διάγραμμα Π-Δ.15 ότι το μεγαλύτερο βαθμό στις προτιμήσεις συγκεντρώνει η «Πολιτική Προώθησης & Προβολή Προϊόντος». Μάλιστα είναι σημαντική η διαφορά στη βαθμολογία που συμπληρώνει από τους υπόλοιπους τομείς, 4,23 με περίπου 3,9 οι αμέσως επόμενοι, «Διεργασία Παραγωγής Προϊόντος» και «Σχέσεις με Προμηθευτές». Ακόμη πιο χαμηλά βρίσκεται η «Τιμολογιακή Πολιτική» με 3,62 και τελευταία ο «Σχεδιασμός και Ανάπτυξη νέων Προϊόντων» με 3,38. Παρατηρούμε ότι είναι περιορισμένη η προσοχή που δίνεται στο τελευταίο αυτό θέμα. Θα πρέπει να διερευνηθούν τα αίτια για τα το φαινόμενο για να διαπιστωθεί αν έγκειται στη θέληση των στελεχών ή στις δυνατότητες που υπάρχουν στην οργάνωση της επιχείρησης σύμφωνα με τους περιορισμούς αυτής. Στη δεύτερη περίπτωση και αν βεβαίως υπάρχει η θέληση από τα στελέχη θα πρέπει να καταστρωθεί σχέδιο αντιμετώπισης των εσωτερικών αυτών περιορισμών για την καλύτερη αξιοποίηση των πληροφοριών. Αν ισχύει η πρώτη αιτία τότε ενδεχομένως είναι περισσότερη δύσκολη η αντιμετώπιση του προβλήματος γιατί θα χρειαστεί εκπαίδευση των στελεχών αρχικά και στη συνέχεια να εφαρμοστεί ειδικό σχέδιο δράσης για την άρση των περιορισμών. Παρατηρούμε επίσης ότι και η «Τιμολογιακή Πολιτική» συγκεντρώνει μικρό βαθμό ενδιαφέροντος από τα

στελέχη, το οποίο ενδεχομένως να είναι αποτέλεσμα του υψηλού ανταγωνισμού που υπάρχει στη βιομηχανία τροφίμων και άρα η «Τιμολογιακή Πολιτική» να χαράσσεται περισσότερο με πληροφορίες που αφορούν τις κινήσεις των ανταγωνιστών. Αρκετή προσοχή δίνεται σε θέματα που αφορούν την παραγωγή, τη «Διεργασία Παραγωγής Προϊόντος» και τις «Σχέσεις με τους Προμηθευτές». Ενδεχομένως όμως αυτά τα πολύ σημαντικά θέματα να αναμενόταν να συγκεντρώνουν ακόμη μεγαλύτερη προσοχή γιατί είναι ιδιαίτερα κρίσιμα.

Τέλος, είναι ικανοποιητικός ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις αναζητούν πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις στην τεχνολογία. Θα μπορούσε βέβαια να είναι και υψηλότερος ο βαθμός και αυτό μπορεί εύκολα να συμπεράνει κάποιος από τις απαντήσεις στην ερώτηση που αφορά στο βαθμό στον οποίο η υφιστάμενη τεχνολογία υποστηρίζει την οργάνωση της επιχείρησης (διάγραμμα Π-Δ.18). Και αυτό γιατί είναι πολύ χαμηλή η υποστήριξη που παρέχει η τεχνολογία:

- στην «Ανάλυση και διοίκηση της διεργασίας μέτρησης της ικανοποίησης πελάτη και όλων των άλλων εσωτερικών μετρήσεων που διεξάγει η επιχείρηση»,
- στο «Καθημερινό έργο των εργαζομένων που ασχολούνται με τη μέτρηση ικανοποίησης πελάτη και τις υπόλοιπες μετρήσεις που την επηρεάζουν»
- την «Ανταλλαγή δεδομένων ανάμεσα στην επιχείρηση και τους προμηθευτές/ πελάτες».

Τα θέματα αυτά θα πρέπει να προσεχθούν από τις επιχειρήσεις περισσότερο γιατί είναι θέματα που αφορούν σύγχρονες μεθόδους διοίκησης.

Περισσότερο ενδιαφέρον δίνουν οι επιχειρήσεις στην επικοινωνία με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους και λίγο μικρότερο στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, όπως φαίνεται από τον αντίστοιχο βαθμό που υποστηρίζει η τεχνολογία αυτά τα θέματα.

Αγγλική Βιβλιογραφία

- [1]. "As customers go, so goes the Dow", Fortune, Feb. 1998
- [2]. "Breakthrough Methodology Quantifies Customer Satisfaction Making Linkages to Bottom Line Results Possible", EFQM Press Release, June 16, 1998
- [3]. "Your Customers are telling the truth", Fortune, Feb. 1998
- [4]. ACSI, "1996 Second Quarter Results", ACSI Update, August 1996
- [5]. ACSI, "1997 ACSI Results", ACSI Update, December 1997
- [6]. ACSI, "ACSI Measured Companies", ACSI Update, 1999
- [7]. ACSI, "How is the Index Costructured", ACSI Press Release, December 1994
- [8]. ACSI, "1999 ACSI Results", ACSI Update, December 1999
- [9]. American Society for Quality, "ACSI National Aims", ASQ Internet Site
- [10]. American Society for Quality, "American Customer Satisfaction Index- Methodology Report", March 1998
- [11]. Anderson Eugene; Fornell Claes; Lehmann Donald, "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden", Journal of Marketing, Vol 58 (July 1994)
- [12]. Cadotte Ernest, Woodruff Robert, Jenkins Roger, "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction", Journal of Marketing Research, Vol. 24, August 1987
- [13]. David Greising, "Quality: How to make it pay", Business Week, Aug. 8, 1994
- [14]. ECSI Technical Committee, "European Customer Satisfaction Index: Foundation and Structure for Harmonised National Pilot Projects", Report prepared for the ECSI Steering Committee, October 25th, 1998
- [15]. Eklof Jan & Westlund Anders, "Customer Satisfaction Index and its role in quality management", Total Quality Management, Vol 9, No 4&5, 2998
- [16]. Eklof Jan, Hackl Peter, Westlund Anders, "On measuring interactions between customer satisfaction and financial results", Total Quality Management, Vol. 10, No. 4&5, 1999
- [17]. EOQ-EFQM-CSI University Network, "European Customer Satisfaction Index: Master Questionnaire- Processed Food", 31/01/1999

- [18]. EOQ-EFQM-CSI University Network, "The European Customer Satisfaction Index: First ever comparable results", November 10th, 1999
- [19]. European Organisation for Quality, "How is the index Constructed", EOQ Internet Site
- [20]. Fornell Claes, "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", Journal of Marketing, Vol. 56 (Jan. 1992)
- [21]. Fornell Claes; Johnson Michael; Anderson Eugene; Cha Jaesung; Everitt Bryant Barbara, "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and findings", Journal of Marketing, Vol 60 (October 1996)
- [22]. Gorst Jonathan, Kanji Gopal, Wallace William, "Providing Customer Satisfaction (proceedings of the 3rd World Congress for Total Quality Management Business Excellence through Quality Culture)", Total Quality Management, July 1998
- [23]. Gronross C., "Toward a third phase in service quality research: challenges and future directions", Advances in Service Marketing and Management Research and Practice, Vol. 2, 1993
- [24]. Helton Ray, "The Baldie Play", Quality Progress, Feb. 1995
- [25]. Hirons Elizabeth, Simon Alan, "External Customer Satisfaction as a Performance of the management of a research and development department", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 15, No 8/9, 1998
- [26]. Howard John, Consumer Behaviour: Application of Theory, McGraw-Hill, 1977
- [27]. Ittner Christopher D., Larcker Danid F., "Measuring the impact of Quality Initiatives on Firm Financial Performance", Advances in the Management of Operational Quality, Vol. 1
- [28]. Johnson Michael, Fornell Claes, "A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories", Journal of Economic Psychology, Vol.12, Feb. 1991
- [29]. Juran Joseph, Gryna Frank, Juran' s Quality Control Handbook, 4th edition, McGraw-Hill, 1988
- [30]. Kristensen Kai, "Some aspects of customer satisfaction and customer loyalty. (Proceedings of the 3rd World Congress for Total Quality Management Business Excellence through Quality Culture)", Total Quality Management, July 1998, vol. 9, No. 4-5

- [31]. Kristensen Kai; Martensen Anne; Gronholdt Lars, "Measuring the impact of buying behaviour on customer satisfaction", Total Quality Management, July 1999
- [32]. Landes Les, "Leading the Duck at Mission Control", Quality Progress, July 1995
- [33]. Rust Ronald; Zahorik Anthony; Keiningham Timothy, "Return on Quality (ROQ); Making Service Quality Financially Accountable", Journal of Marketing, Vol. 59 (April 1995)
- [34]. Salvatore Dominick, Managerial Economics in a Global Economy, 3rd edition, Mc Graw-Hill, 1998
- [35]. Schurr Amy, "Support is No. 1; J.D. Power and Associates' customer satisfaction survey shows that users consider support to be their top concern", PC Week, Nov. 1993, Vol. 10, No. 45
- [36]. Tse David, Wilton Peter, "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension", Journal of Marketing Research, No. 25, May 1988
- [37]. Woodruff Robert, Cadotte Ernest, Jenkins Roger, "Modelling Consumer Satisfaction Process Using Experience-Based Norms", Journal of Marketing Research, Vol. 20, August 1983
- [38]. Yi Youjae, "A Critical Review of Customer Satisfaction", Review of Marketing 1990, American Marketing Association

Ελληνική Βιβλιογραφία

- [39]. Βαμβουκάς Γεώργιος, "Οικονομία και Υγεία", Οικονομικός Ταχυδρόμος, 8/7/99
- [40]. Βιομηχανική Οικονομική Επιθεώρηση, Οκτώβριος 1998
- [41]. Γλάρος Αντώνης, "Δείκτες Ικανοποίησης Πελατών: Χρήσιμες Επισημάνσεις από τη Διεθνή Εμπειρία", Plant Management/ Μέθοδοι, 1998-1999, σελ 142
- [42]. Κορφιάτης Χρ., "Επιχειρήσεις: Πρόσωπα και Κέρδη", Το Βήμα, 27-6-1999
- [43]. Τσιβγέλη Μαρία, "Αλλαγή σκηνικού στα Τρόφιμα και Ποτά", Βιομηχανική Οικονομική Επιθεώρηση, Μαΐος 1998

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Εισαγωγή

Στο επόμενο τμήμα παρατίθενται ορισμένα παραρτήματα χρήσιμα για την κατανόηση όλων των εννοιών και των θεμάτων που αναπτύσσονται στο κύριο τμήμα της εργασίας.

Στο Παράρτημα 1 γίνεται μια εξήγηση κάποιων στατιστικών εννοιών που χρησιμοποιούνται στο κεφάλαιο 2 της εργασίας και κυρίως στο τμήμα Α και Β. Επίσης δίνεται και αναλυτικά ένα παράδειγμα υπολογισμού των πράξεων μεταξύ πινάκων έτσι ώστε να βοηθηθεί ο αναγνώστης να κατανοήσει πως προκύπτουν ορισμένα μεγέθη και αποτελέσματα στα τμήματα αυτά που αφορούν τόσο τον ευρωπαϊκό όσο και τον αμερικάνικο δείκτη. Στο τέλος του παραρτήματος παρουσιάζεται και η αντίστοιχη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε.

Στο Παράρτημα 2 παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε στα πλαίσια της εργασίας και χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων σχετικά με τους δείκτες ικανοποίησης και γενικότερα θέματα ποιότητας, τα αποτελέσματα της οποίας αναλύονται στο κεφάλαιο 6.

Στο Παράρτημα 3 γίνεται μια παρουσίαση της ταυτότητας της έρευνας που διεξήχθη. Παρουσιάζονται επιγραμματικά οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν και κάποια θέματα που αφορούν τη μορφή των αποτελεσμάτων σε σχέση με τη δομή του ερωτηματολογίου.

Στο Παράρτημα 4 παρατίθενται αναλυτικά σε πίνακες και διαγράμματα τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη και τα οποία μνημονεύονται στο κεφάλαιο 6 της εργασίας.

Στο Παράρτημα 5 παρουσιάζονται σε πίνακες τα αποτελέσματα του ACSI σε κάθε τομέα για το διάστημα 1994-1999. Η πηγή στην προκειμένη περίπτωση είναι η ιστοσελίδα στο Διαδίκτυο του American Society for Quality που αναφέρεται στο ACSI.

Στο Παράρτημα 6 έχουν αναπτυχθεί διαγράμματα που παρουσιάζουν την πορεία του γενικού δείκτη ACSI με τους αντίστοιχους στους επτά τομείς της οικονομίας οι οποίοι συμμετέχουν στη διαμόρφωσή του. Τα διαγράμματα αυτά έχουν αναπτυχθεί αποκλειστικά στα πλαίσια της διπλωματικής αυτής εργασίας με επεξεργασία των αποτελεσμάτων που παρουσιάζονται στο Παράρτημα 5.

Στο Παράρτημα 7, παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται στις έρευνες για τη μέτρηση του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών. Το

ερωτηματολόγιο αυτό έχει ληφθεί αυτούσιο από τον American Society for Quality και συγκεκριμένα από το 'Methodology Report 1998' που αφορά το δείκτη.

Τέλος, στο Παράρτημα 8 παρουσιάζεται το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο για τον ευρωπαϊκό δείκτη και μάλιστα το συγκεκριμένο αφορά τον κλάδο των τροφίμων. Η πηγή σε αυτή την περίπτωση είναι η Διοικούσα επιτροπή για τον ευρωπαϊκό δείκτη, όπως ακριβώς μνημονεύεται στο υποσέλιδο του ερωτηματολογίου, που έχει διατηρηθεί εσκεμμένα για να παρουσιάζεται η ταυτότητα του ερωτηματολογίου.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1
ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Π1.1 Ορισμοί Εννοιών

- **Ενδογενής** ονομάζεται μια **παράμετρος** η οποία βρίσκεται στο αριστερό μέλος μιας εξίσωσης. Η ενδογενής παράμετρος είναι αυτή η παράμετρος που το μοντέλο που προσπαθεί να ερμηνεύσει ή να υπολογίσει. [Π-1]
- **Εξωγενής παράμετρος** ονομάζεται αυτή που βρίσκονται στο δεξί μέλος μιας εξίσωσης. Αυτή η παράμετρος αποφασίζεται εκτός μοντέλου, και η τιμή της είναι ένα δεδομένο εισόδου για τον υπολογισμό των ενδογενών παραμέτρων. [Π-2]

Όταν σε ένα μοντέλο μερικές από τις ενδογενείς παραμέτρους εμφανίζονται τόσο στο δεξί όσο και στο αριστερό μέλος των εξισώσεων, αυτό σημαίνει ότι τόσο επηρεάζουν όσο και επηρεάζονται από τις άλλες μεταβλητές του μοντέλου.

- **Δομική (structural) εξίσωση**, και αντίστοιχα μοντέλο, ονομάζεται μια εξίσωση, αντίστοιχα μοντέλο, που προσπαθεί να ερμηνεύσει τις αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ των ενδογενών και των άλλων μεταβλητών σε ένα σύστημα. Για το λόγο αυτό υπάρχουν συντελεστές στις μεταβλητές των οποίων η τιμή μπορεί να μεταβάλλεται, όπως επίσης και όροι που αντιπροσωπεύουν το λάθος στην ερμηνεία που γίνεται. [Π-3]
- Αντίθετα μια **ορισμένη εξίσωση** είναι πάντα αληθής εξ ορισμού. Σε αυτή δεν υπάρχουν συντελεστές ή άλλοι όροι (π.χ. όρος σφάλματος) προς υπολογισμό. [Π-4]
- Η **συνδιακύμανση** δύο τυχαιών μεταβλητών x_1 και x_2 συμβολίζεται ως σ_{12} ή $\text{cov}(x_1, x_2)$ και ορίζεται ως εξής: [Π-5]

$$\sigma_{12} = \text{cov}(x_1, x_2) = E[(x_1 - \mu_1)(x_2 - \mu_2)] \quad (\text{Π.1})$$

- ✓ Όταν η συνδιακύμανση είναι θετικός αριθμός, οι μεταβλητές είναι θετικά συσχετισμένες και μεταβάλλονται ομόρροπα.
 - ✓ Όταν η συνδιακύμανση είναι αρνητικός αριθμός τότε οι μεταβλητές είναι αρνητικά συσχετισμένες και μεταβάλλονται αντίρροπα.
 - ✓ Αν οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες τότε η συνδιακύμανσή τους ισούται με το μηδέν. [Π-6]
- ♦ **Διακύμανση ενός δείγματος** [Π-7] ονομάζεται ο μέσος αριθμητικός των τετραγώνων αποκλίσεων και είναι ένα μέτρο της διασποράς του δείγματος. Συμβολίζεται με σ^2 ή $\text{var}(X)$ και ορίζεται από την εξίσωση:

$$\sigma^2 = \frac{\sum (x_i - \mu)^2}{N} \quad (\Pi.2)$$

όπου

x_i , οι παρατηρήσεις του δείγματος

μ , ο μέσος του δείγματος

N , το πλήθος του δείγματος

Η διακύμανση αποτελεί το μέτρο διασποράς του δείγματος.

- ♦ **Μη σταθμισμένος συντελεστής** είναι ένας συντελεστής που δεν έχει υποστεί στάθμιση, δηλαδή εξισορρόπηση, στις τιμές που κυμαίνεται.

Π1.2 Πολλαπλασιασμός πινάκων

Ο υπολογισμός των παραμέτρων από την Εξίσωση (5) στο κεφάλαιο 1 γίνεται ως εξής χρησιμοποιώντας απλή θεωρία πολλαπλασιασμού πινάκων:

$$\begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ y_3 \\ y_4 \\ y_5 \\ y_6 \\ y_7 \\ y_8 \\ y_9 \\ y_{10} \\ y_{11} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11} & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{21} & 0 & 0 & 0 & 0 \\ \lambda_{31} & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{12} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & \lambda_{22} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{13} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{23} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & \lambda_{33} & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & \lambda_{14} & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & \lambda_{15} \\ 0 & 0 & 0 & 0 & \lambda_{25} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \\ \eta_3 \\ \eta_4 \\ \eta_5 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \varepsilon_3 \\ \varepsilon_4 \\ \varepsilon_5 \\ \varepsilon_6 \\ \varepsilon_7 \\ \varepsilon_8 \\ \varepsilon_9 \\ \varepsilon_{10} \\ \varepsilon_{11} \end{bmatrix} \Rightarrow$$

$$\begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ y_3 \\ y_4 \\ y_5 \\ y_6 \\ y_7 \\ y_8 \\ y_9 \\ y_{10} \\ y_{11} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11}n_1 \\ \lambda_{21}n_1 \\ \lambda_{31}n_1 \\ \lambda_{12}n_2 \\ \lambda_{22}n_2 \\ \lambda_{13}n_3 \\ \lambda_{23}n_3 \\ \lambda_{33}n_3 \\ \lambda_{14}n_4 \\ \lambda_{15}n_5 \\ \lambda_{25}n_5 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \varepsilon_3 \\ \varepsilon_4 \\ \varepsilon_5 \\ \varepsilon_6 \\ \varepsilon_7 \\ \varepsilon_8 \\ \varepsilon_9 \\ \varepsilon_{10} \\ \varepsilon_{11} \end{bmatrix} \Rightarrow$$

$$\begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ y_3 \\ y_4 \\ y_5 \\ y_6 \\ y_7 \\ y_8 \\ y_9 \\ y_{10} \\ y_{11} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11}n_1 + \varepsilon_1 \\ \lambda_{21}n_1 + \varepsilon_1 \\ \lambda_{31}n_1 + \varepsilon_1 \\ \lambda_{12}n_2 + \varepsilon_1 \\ \lambda_{22}n_2 + \varepsilon_1 \\ \lambda_{13}n_3 + \varepsilon_1 \\ \lambda_{23}n_3 + \varepsilon_1 \\ \lambda_{33}n_3 + \varepsilon_1 \\ \lambda_{14}n_4 + \varepsilon_1 \\ \lambda_{15}n_5 + \varepsilon_1 \\ \lambda_{25}n_5 + \varepsilon_1 \end{bmatrix}$$

Με τον ίδιο τρόπο γίνεται και ο υπολογισμός των παραμέτρων από την Εξίσωση (5).

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- [Π-1]. Salvatore Dominick, Managerial Economics in a Global Economy, 3rd edition, Mc Graw-Hill, 1998, σελ. 697
- [Π-2]. Salvatore Dominick, ο.π, σελ. 697
- [Π-3]. Salvatore Dominick, ο.π, σελ 708
- [Π-4]. Salvatore Dominick, ο.π, σελ 696
- [Π-5]. Λαμπράκης Δημήτριος, Στατιστική, Β' Έκδοση, Αθήνα 1980, σελ. 126-127
- [Π-6]. Κοίλιας Χρήστος, Παπαδήμας Όθων, Εφαρμοσμένη Στατιστική, Αθήνα, σελ. 232-233
- [Π-7]. Κιόχος Πέτρος, Στατιστική, Εκδόσεις "Interbooks", Αθήνα 1993, σελ. 148

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ενότητα 1: Η ενότητα αυτή έχει σαν σκοπό να διερευνήσει τη γενική θέση της επιχείρησής απέναντι στην έννοια της ποιότητας

1. Ποια προσέγγιση ποιότητας εφαρμόζει η επιχείρησή σας;

- Έλεγχος Ποιότητας
 Διασφάλιση Ποιότητας
 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2. Η προσέγγιση ποιότητας που σημειώσατε παραπάνω εφαρμόζεται

- σε όλη την επιχείρηση
 σε μεμονωμένα τμήματα της επιχείρησης
 (αναφέρατε τα τμήματα _____)

3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας είναι ενημερωμένοι σε θέματα ποιότητας;

ελάχιστη ενημέρωση				πλήρης ενημέρωση
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Πιστεύετε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι αναγκαία προκειμένου η επιχείρησή σας να είναι ανταγωνιστική;

- ναι
 όχι

5. Εάν ΝΑΙ, σημειώστε πόσο σημαντικά θεωρείτε για την επιχείρησή σας τα παρακάτω συστατικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Α/Α	Στοιχεία	Καθόλου Αποτελεσματικό	Λίγο Αποτελεσματικό	Μέτρια Αποτελεσματικό	Πολύ Αποτελεσματικό	Πάρα Πολύ Αποτελεσματικό
		1	2	3	4	5
5.1	Δέσμευση της Διοίκησης (management commitment)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Εστίαση σε πελάτες / εργαζόμενους (customer focus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Συνεχής βελτίωση (continuous improvement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Συμμετοχή όλων, ιδιαίτερα σε ομάδες (total involvement / teamwork)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Αποφάσεις στηριγμένες σε δεδομένα (management by facts)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Έχει η διεργασία παραγωγής σας πιστοποιηθεί με κάποιο πρότυπο της σειράς ISO 9000;

ναι

όχι

Σημειώστε το αντίστοιχο πρότυπο _____

7. Διαθέτει η επιχείρησή σας σύστημα προστασίας και ελέγχου τροφίμων HACCP;

ναι

όχι

8. Σημειώστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση εφαρμόζει "Διοίκηση Διεργασιών" (process management)

Λίγο				Πολύ
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Σε περίπτωση που εφαρμόζετε διοίκηση διεργασιών σε μεμονωμένες διεργασίες, παρακαλώ αναφέρατε αυτές παρακάτω

Ενότητα 2: Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει ερωτήσεις που αναφέρονται στην εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης

10. Διαθέτει η επιχείρησή σας ειδικό τμήμα για θέματα ποιότητας;

ναι

όχι

11. Υπάρχει κουτί ιδεών μέσα στην επιχείρησή σας;

ναι

όχι

12. Τι ποσοστό των εργαζομένων σας χρησιμοποιεί σε ετήσια βάση το κουτί ιδεών;

Μικρό				Μεγάλο
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Σημειώστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας προάγει και δείχνει ενδιαφέρον στα παρακάτω στοιχεία

Α/Α	Στοιχεία	Πολύ Λίγο					Πάρα πολύ						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
13.1	Εστίαση σε στόχους καθοδηγούμενους από τους πελάτες	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.2	Ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του πελάτη	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.3	Δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας εργασιών-δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.4	Εκπαίδευση προσωπικού	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.5	Αξιοποίηση του ταλέντου / ιδιαιτεροτήτων του προσωπικού	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.6	Συντονισμός/ Συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.7	Ομαδική εργασία	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Σημειώστε το βαθμό στον οποίο οι θέσεις εργασίας μέσα στην επιχείρηση είναι κατά τέτοιο τρόπο σχεδιασμένες, ώστε να προάγουν:

Α/Α	Τομέας	Πολύ Λίγο					Πάρα πολύ						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
14.1	Την ομαδική εργασία	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.2	Τη διατμηματική συνεργασία	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.3	Την άμεση επαφή με πελάτες και προμηθευτές	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.4	Την επίτευξη στόχων κατευθυνόμενων από τους πελάτες	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.5	Την ταχύτητα εργασίας	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ενότητα 3: Η ενότητα αυτή έχει σαν σκοπό να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και διοικεί η επιχείρησή σας την διεργασία ικανοποίησης πελατών (δημιουργία ικανοποίησης και μέτρηση ικανοποίησης)

15. Σε τι βαθμό διεξάγετε μετρήσεις και προβαίνετε σε ανάλυσή τους σε κάθε μία από τις συνιστώσες των μοντέλων; Υπάρχει οργανωμένο και συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται με αυτές μέσα στην επιχείρηση; Αναφέρατε τους τρόπους και εργαλεία που χρησιμοποιείτε.

Α/Α	Παράμετρος	Πολύ Λίγο					Πάρα Πολύ	Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα; Σημειώστε με 4, αν ναι	Τρόπος-Εργαλεία
		1	2	3	4	5			
15.1	Εικόνα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
15.2	Προσδοκίες Πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
15.3	Αντιλαμβανόμενη Αξία σε σχέση με την ποιότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
15.4	Αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
15.5	Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
15.6	Δείκτης Ικανοποίησης Πελάτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
15.7	Παράπονα Πελάτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
15.8	Πίστη Αφοσίωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
15.9	Άλλο; Ποιό; _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

16. Σε ποιο βαθμό έχετε αναπτύξει εσωτερικούς δείκτες μέτρησης αντίστοιχους των συνιστωσών των μοντέλων ώστε να μπορείτε να κάνετε αντιστοίχιση με τα εξωτερικά δεδομένα; Ποιους συγκεκριμένους δείκτες χρησιμοποιείτε;

Α/Α	Παράμετρος	Πολύ Λίγο					Πάρα Πολύ	Χρησιμοποιούμενοι δείκτες
		1	2	3	4	5		
16.1	Εικόνα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
16.2	Προσδοκίες Πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
16.3	Αντιλαμβανόμενη Αξία σε σχέση με την ποιότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
16.4	Αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
16.5	Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
16.6	Δείκτης Ικανοποίησης Πελάτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
16.7	Παράπονα Πελάτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
16.8	Πίστη Αφοσίωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
16.9	Άλλο; Ποιό; _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

17. Πως συνδέεται η εισροή της πληροφόρησης με τα άλλα τμήματα;

- Οργανωμένο σύστημα διοχέτευσης πληροφόρησης (τυποποιημένα έντυπα, ηλεκτρονικό σύστημα κ.λπ)
- Τυπικά, στα οργανωμένα meetings της διοίκησης
- Άτυπα, σε συζητήσεις μεταξύ των διευθυντών των τμημάτων
- Καθόλου

18. Αξιολογήστε τις παραμέτρους με βάση τη σημαντικότητά τους για εσάς;

Α/Α	Παράμετρος	Εξαιρετικά Ασήμαντη				Πολύ σημαντική
		1	2	3	4	5
18.1	Εικόνα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.2	Προσδοκίες Πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.3	Αντιλαμβανόμενη Αξία σε σχέση με την ποιότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.4	Αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.5	Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.6	Δείκτης Ικανοποίησης Πελάτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.7	Παράπονα Πελάτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.8	Πίστη - Αφοσίωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.9	Άλλο; Ποιό; _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Σε ποιούς τομείς Διοίκησης και σε ποιο βαθμό θα αξιοποιούσατε την πληροφόρηση που θα λαμβάνατε οργανωμένα και σε τακτά χρονικά διαστήματα με την εφαρμογή του μοντέλου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών; (υπό τους υφιστάμενους περιορισμούς σε σχέση με την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησής σας)

Α/Α	Τομέας	Πολύ Λίγο				Πάρα πολύ
		1	2	3	4	5
19.1	Σχεδιασμός και Ανάπτυξη νέων Προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.2	Τιμολογιακή Πολιτική	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.3	Πολιτική Προώθησης & Προβολή Προϊόντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.4	Διεργασία Παραγωγής Προϊόντος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.5	Σχέσεις με προμηθευτές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.6	Σχέσεις με εργαζομένους (σύστημα αμοιβών)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19.7	Άλλο; Ποιο; _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
------	-------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

20. Προβαίνετε σε συσχέτιση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών με την κερδοφορία της επιχείρησή σας;

ναι

όχι

21. Εάν ναι, η συσχέτιση είναι θετική ή αρνητική;

θετική

αρνητική

22. Προβαίνετε σε συσχέτιση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών με το μερίδιο αγοράς της επιχείρησή σας;

ναι

όχι

23. Εάν ναι, η συσχέτιση είναι θετική ή αρνητική;

θετική

αρνητική

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

24. Σε ποιο βαθμό η υφιστάμενη τεχνολογία της επιχείρησής σας υποστηρίζει:

Α/Α	Τομέας	Πολύ Λίγο				Πάρα πολύ
		1	2	3	4	5
22.1	Την ανάλυση και διοίκηση της διεργασίας μέτρησης της ικανοποίησης πελάτη και όλων των άλλων εσωτερικών μετρήσεων που διεξάγει η επιχείρηση (project management κ.λπ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.2	Το καθημερινό έργο των εργαζομένων που ασχολούνται με την μέτρηση ικανοποίησης πελάτη και τις υπόλοιπες μετρήσεις που την επηρεάζουν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.3	Την επικοινωνία με τους πελάτες και προμηθευτές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.4	Την ανταλλαγή δεδομένων ανάμεσα στην επιχείρηση και τους προμηθευτές / πελάτες (EDI κ.α.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.5	Την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Σημειώστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας αναζητεί ενεργητικά πληροφορίες για τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας

Πολύ λίγο				Πάρα πολύ	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Εάν επιθυμείτε να σας σταλεί αντίγραφο της έκθεσης αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, παρακαλώ συμπληρώστε τις παρακάτω λεπτομέρειες:

Όνομα: _____
 Τίτλος θέσης: _____
 Επιχείρηση: _____
 Διεύθυνση: _____
 Αρ. Τηλεφώνου / Φαξ: _____
 E-mail: _____

**Η συμμετοχή σας είναι πολύ ευπρόσδεκτη και πολύτιμη
 ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΕΚ ΤΩΝ ΠΡΟΤΕΡΩΝ**

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα διάρκεσε από τον Ιούνιο 2000 έως τον Οκτώβριο 2000 και αποστάλλησαν συνολικά 100 ερωτηματολόγια σε διάφορες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο τομέα των τροφίμων. Τα στοιχεία, διευθύνσεις, ονόματα υπευθύνων, λήφθηκαν είτε από την καταχώρησή τους στο ICAP, είτε με προσωπική επαφή σε ορισμένες περιπτώσεις με τις εταιρείες αυτές. Το δείγμα των 100 επιχειρήσεων συμπεριλάμβανε επιχειρήσεις διαφόρων μεγεθών, ώστε να είναι αντιπροσωπευτικό του κλάδου. Βεβαίως η ανταπόκριση ήταν μικρή, μόλις ένα ποσοστό 15% του συνόλου των επιχειρήσεων απάντησαν, ποσοστό τυπικό για μια τέτοιου είδους έρευνα (ταχυδρομική αποστολή ερωτηματολογίων).

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων και συμμετείχαν στην έρευνα.

ΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

A/A	ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
1.	ELITE
2.	LEADER
3.	LUCOFRUIT
4.	NESTLE
5.	PEPSICO
6.	ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΖΕΥΓΟΛΑΤΙΟΥ
7.	ΑΛΙΜΕΝΤΑΡΙΑ
8.	ΕΛΛΙΣ
9.	ΘΥΑΜΙΣ
10.	ΛΕΣΣΕΛ
11.	ΜΕΛΙΣΣΑ
12.	ΜΠΙΣΚΟΤΑ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ
13.	ΠΑΡΝΑΣΣΟΣ
14.	ΣΟΚΑΛΟΤΟΠΟΙΪΑ ΠΑΥΛΙΔΟΥ
15.	ΣΟΥΛΤΑΝΟΠΑΡΑΓΩΓΟΙ ΚΡΗΤΗΣ

Όσον αφορά στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων πρέπει να γίνουν κάποιες διευκρινίσεις. Το ερωτηματολόγιο έχει τεσσάρων ειδών ερωτήσεις,

- ερωτήσεις στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν καταφατικά ή αρνητικά
- ερωτήσεις που καλούνται μια από τις επιλογές που τους δίνονται σαν απαντήσεις (χωρίς αριθμητική διαβάθμιση)
- ερωτήσεις που είναι ανοικτές και καλούνται να γράψουν τη γνώμη τους σε κάποιο θέμα,
- ερωτήσεις στις οποίες καλούνται να βαθμολογήσουν σε ένα εύρος πέντε μονάδων, με το πέντε να αποτελεί το άνω όριο στη διαβάθμιση και το 1 το κάτω όριο

Τα αποτελέσματα στις τρεις πρώτες κατηγορίες ερωτήσεων δίνονται με τη μορφή ποσοστού, δηλαδή τι ποσοστό συγκεντρώνει η κάθε απάντηση

Τα αποτελέσματα στην τέταρτη κατηγορία δίνονται με ένα αριθμό από το 1 έως το 5 που αποτελεί το μέσο όρο των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση. Με αυτή τη μορφή δίνεται η πλειοψηφία των αποτελεσμάτων στην έρευνα που έγινε. Βέβαια μπορεί και αυτός ο αριθμός να μετατραπεί σε ποσοστό πολύ εύκολα αν αντιστοιχιστεί το 5 με το ανώτατο όριο στη ποσοστιαία κλίμακα (100) και υποτεθεί γραμμική συνάρτηση.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε μορφή διαγραμμάτων και πίνακα στο αμέσως επόμενο παράρτημα. Στον πίνακα υπάρχει στην πρώτη στήλη η ερώτηση του ερωτηματολογίου και στις επόμενες δύο το αποτέλεσμα με μορφή μ.ο και τυπικής απόκλισης. Προφανώς στις τρεις πρώτες κατηγορίες ερωτήσεων που προαναφέρθηκαν δεν έχει νόημα η έννοια της τυπικής απόκλισης οπότε η αντίστοιχη στήλη παραμένει κενή. Παρόλα αυτά τα αποτελέσματα από τις ερωτήσεις αυτές παρουσιάζονται στον ίδιο πίνακα γιατί θεωρήθηκε περισσότερο αποδοτικό να παρουσιαστούν όλες οι ερωτήσεις με την ροή που υπήρχαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Στους επόμενους πίνακες Π-Π.1 και Π-Π.2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την έρευνα που διεξήχθη και στη συνέχεια στη δεύτερη ενότητα τα αντίστοιχα διαγράμματα όπως έχουν μνημονευθεί στο κεφάλαιο 6 του κυρίου τμήματος της εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ Π-Π.1:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ (Μ.Ο ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ)

	Μ.Ο.	<i>Τυπική Απόκλιση</i>
Ποια προσέγγιση ποιότητας εφαρμόζει η επιχείρησή σας;		
Έλεγχος Ποιότητας	21,43	
Διασφάλιση Ποιότητας	64,29	
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	14,29	
Η προσέγγιση ποιότητας που σημειώσατε παραπάνω εφαρμόζεται		
σε όλη την επιχείρηση	78,57	
σε μεμονωμένα τμήματα της επιχείρησης	21,43	
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας είναι ενημερωμένοι σε θέματα ποιότητας;	3,71	<i>0,96</i>
Πιστεύετε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι αναγκαία προκειμένου η επιχείρησή σας να είναι ανταγωνιστική;		
Ναι	92,86	
Όχι	7,14	
Εάν ΝΑΙ, σημειώστε πόσο σημαντικά θεωρείτε για την επιχείρησή σας τα παρακάτω συστατικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.		
Δέσμευση της Διοίκησης (management commitment)	4,54	<i>0,50</i>
Εστίαση σε πελάτες / εργαζόμενους (customer focus)	4,38	<i>0,49</i>
Συνεχής βελτίωση (continuous improvement)	4,85	<i>0,36</i>
Συμμετοχή όλων, ιδιαίτερα σε ομάδες (total involvement / teamwork)	4,38	<i>0,92</i>
Αποφάσεις στηριγμένες σε δεδομένα (management by facts)	4,38	<i>0,62</i>
Έχει η διεργασία παραγωγής σας πιστοποιηθεί με κάποιο πρότυπο της σειράς ISO 9000;		
Ναι	71,43	
Όχι	28,57	
Διαθέτει η επιχείρησή σας σύστημα προστασίας και ελέγχου τροφίμων HACCP;		
Ναι	71,43	
Όχι	28,57	

Σημειώστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας εφαρμόζει "Διοίκηση Διεργασιών" (process management)	2,83	1,40
Διαθέτει η επιχείρησή σας ειδικό τμήμα για θέματα ποιότητας;		
Ναι	100,00	
Όχι	0,00	
Υπάρχει κουτί ιδεών μέσα στην επιχείρησή σας;		
Ναι	21,43	
Όχι	78,57	
Τι ποσοστό των εργαζομένων Σας χρησιμοποιεί σε ετήσια βάση το κουτί ιδεών;	2,67	1,25
Σημειώστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας προάγει και δείχνει ενδιαφέρον στα παρακάτω στοιχεία		
Εστίαση σε στόχους καθοδηγούμενους από τους πελάτες	4,21	0,67
Ταχύτητα ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του πελάτη	2,93	1,94
Δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας εργασιών-δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση	2,43	1,29
Εκπαίδευση προσωπικού	3,43	0,82
Αξιοποίηση του ταλέντου / ιδιοτεριότητων του προσωπικού	3,14	0,74
Συντονισμός/Συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης	3,43	0,62
Ομαδική εργασία	3,93	0,80
Σημειώστε το βαθμό στον οποίο οι θέσεις εργασίας μέσα στην επιχείρηση είναι κατά τέτοιο τρόπο σχεδιασμένες, ώστε να προάγουν:		
Την ομαδική εργασία	3,79	0,86
Τη διατμηματική συνεργασία	3,71	0,70
Την άμεση επαφή με πελάτες και προμηθευτές	4,00	0,38
Την επίτευξη στόχων κατευθυνόμενων από τους πελάτες	3,86	0,64
Την ταχύτητα εργασίας	3,71	0,59
Σε τι βαθμό διεξάγετε μετρήσεις και προβαίνετε σε ανάλυσή τους σε κάθε μία από τις συνιστώσες των μοντέλων; Υπάρχει οργανωμένο και συγκεκριμένο τμήμα που ασχολείται με αυτές μέσα στην επιχείρηση; Αναφέρατε τους τρόπους και εργαλεία που χρησιμοποιείτε.		
Εικόνα	2,85	1,51
Προσδοκίες Πελατών	2,58	1,61
Αντιλαμβανόμενη Αξία σε σχέση με την ποιότητα	2,54	1,34
Αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντος	3,17	1,72
Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών	2,46	1,28
Δείκτης Ικανοποίησης Πελάτη	2,46	1,39
Παράπονα Πελάτη	3,17	1,77
Πίστη – Αφοσίωση	2,46	1,45
Άλλο; Ποιό;		

Σε ποιο βαθμό έχετε αναπτύξει εσωτερικούς δείκτες μέτρησης αντίστοιχους των συνιστωσών των μοντέλων ώστε να μπορείτε να κάνετε αντιστοίχιση με τα εξωτερικά δεδομένα; Ποιους συγκεκριμένους δείκτες χρησιμοποιείτε;		
Εικόνα	2,00	1,29
Προσδοκίες Πελατών	2,42	1,55
Αντιλαμβανόμενη Αξία σε σχέση με την ποιότητα	2,27	1,54
Αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντος	2,50	1,55
Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών	2,09	1,31
Δείκτης Ικανοποίησης Πελάτη	2,18	1,47
Παράπονα Πελάτη	3,17	1,86
Πίστη – Αφοσίωση	2,18	1,47
Άλλο; Ποιό;		
Πως συνδέεται η εισροή της πληροφόρησης με τα άλλα τμήματα;		
Οργανωμένο σύστημα διοχέτευσης πληροφόρησης (τυποποιημένα έντυπα, ηλεκτρονικό σύστημα κ.λπ)	72,73	
Τυπικά, στα οργανωμένα meetings της διοίκησης	63,64	
Άτυπα, σε συζητήσεις μεταξύ των διευθυντών των τμημάτων	63,64	
Καθόλου	0,00	
Αξιολογήστε τις παραμέτρους με βάση τη σημαντικότητά τους για εσάς;		
Εικόνα	4,08	0,92
Προσδοκίες Πελατών	4,15	0,66
Αντιλαμβανόμενη Αξία σε σχέση με την ποιότητα	4,31	0,61
Αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντος	4,54	0,50
Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών	4,46	0,50
Δείκτης Ικανοποίησης Πελάτη	4,46	0,50
Παράπονα Πελάτη	4,23	0,70
Πίστη – Αφοσίωση	4,38	0,49
Άλλο; Ποιό;		
Σε ποιούς τομείς Διοίκησης και σε ποιο βαθμό θα αξιοποιούσατε την πληροφόρηση που θα λαμβάνατε οργανωμένα και σε τακτά χρονικά διαστήματα με την εφαρμογή του μοντέλου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών; (υπό τους υφιστάμενους Περιορισμούς σε σχέση με την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησής σας;		
Σχεδιασμός και Ανάπτυξη νέων Προϊόντων	3,38	0,92
Τιμολογιακή Πολιτική	3,62	1,00
Πολιτική Προώθησης & Προβολή Προϊόντος	4,23	0,97
Διεργασία Παραγωγής Προϊόντος	3,92	1,14
Σχέσεις με προμηθευτές	3,85	1,23
Σχέσεις με εργαζομένους (σύστημα αμοιβών)	3,77	0,97
Άλλο; Ποιό;		

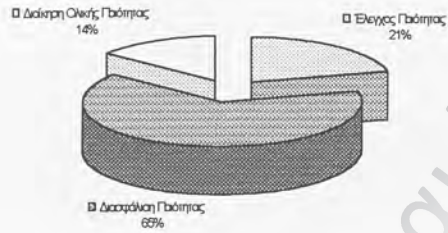
Προβείτε σε συσχέτιση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών με την κερδοφορία της επιχείρησή σας;		
Ναι	28,57	
Όχι	71,43	
Εάν ναι, η συσχέτιση είναι θετική ή αρνητική;		
Ναι	100,00	
Όχι	0,00	
Προβείτε σε συσχέτιση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών με το μερίδιο αγοράς της επιχείρησή σας;		
Ναι	35,71	
Όχι	64,29	
Εάν ναι, η συσχέτιση είναι θετική ή αρνητική;		
Ναι	100,00	
Όχι	0,00	
Σε ποιο βαθμό η υφιστάμενη τεχνολογία της επιχείρησή σας υποστηρίζει:		
Την ανάλυση και διοίκηση της διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης πελάτη και όλων των άλλων εσωτερικών μετρήσεων που διεξάγει η επιχείρηση (project management κ.λπ)	2,50	1,45
Το καθημερινό έργο των εργαζομένων που ασχολούνται με την μέτρηση ικανοποίησης πελάτη και τις υπόλοιπες μετρήσεις που την επηρεάζουν	2,50	1,40
Την επικοινωνία με τους πελάτες και προμηθευτές	4,00	1,20
Την ανταλλαγή δεδομένων ανάμεσα στην επιχείρηση και τους προμηθευτές / πελάτες (EDI κ.α.)	2,79	1,61
Την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης	3,71	1,22
Σημειώστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας αναζητεί ενεργητικά πληροφορίες για τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας	3,79	0,77

ΠΙΝΑΚΑΣ Π-Π.2:

ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΣΤΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΤΩΝ
ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

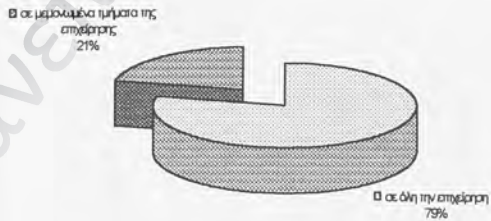
Παράμετρος	Σημασία	Εσωτερικοί Δείκτες	Εξωτερική Πληροφόρηση
Εικόνα	4,08	2,00	2,85
Προσδοκίες Πελατών	4,15	2,42	2,58
Αντιλαμβανόμενη Αξία σε σχέση με την ποιότητα	4,31	2,27	2,54
Αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντος	4,54	2,50	3,17
Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών	4,46	2,09	2,46
Δείκτης Ικανοποίησης Πελάτη	4,46	2,18	2,46
Παράπονα Πελάτη	4,23	3,17	3,17
Πίστη – Αφοσίωση	4,38	2,18	2,46

Ποια προσέγγιση ποιότητας εφαρμόζει η επιχείρησή σας;



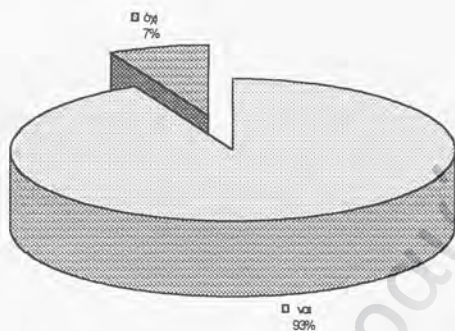
Διάγραμμα Π-Δ.1

Που εφαρμόζεται η προσέγγιση ποιότητας που εφαρμόζει η επιχείρησή σας;



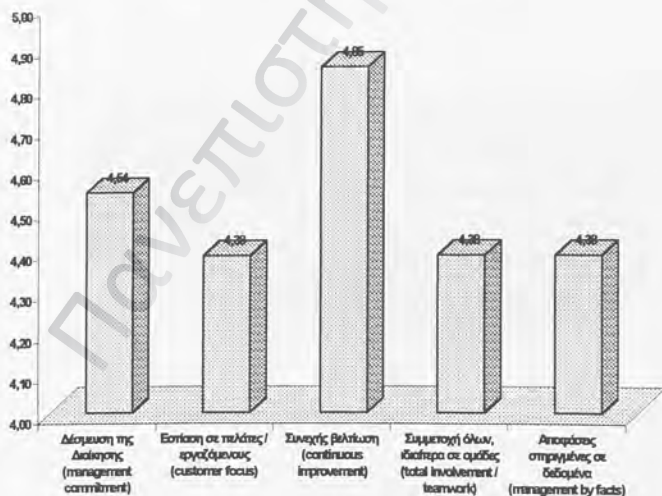
Διάγραμμα Π-Δ.2

Ποσάτε ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι αναγκαία για να είναι η επιχείρησή σας ανταγωνιστική;



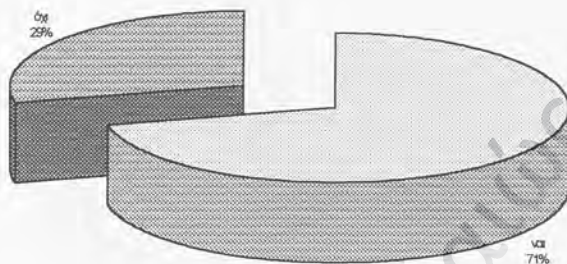
Διάγραμμα Π-Δ.3

Πόσο σημαντικά θεωρείτε για την επιχείρησή σας τα στοιχεία της ΔΟΠ



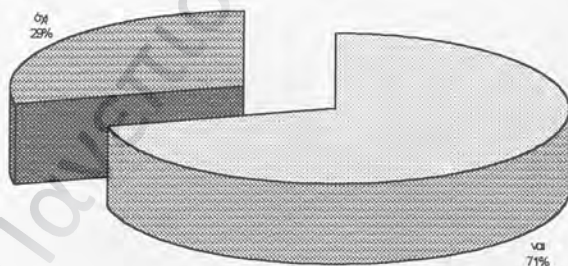
Διάγραμμα Π-Δ.4

Έχει η διεργασία παραγωγής πιστοποιηθεί με κάποιο πρότυπο της σειράς ISO 9000;



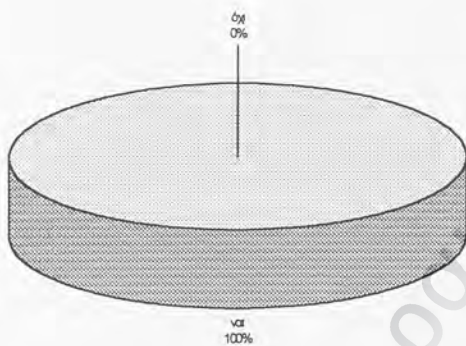
Διάγραμμα Π-Δ.5

Διαθέτει η επιχείρησή σας σύστημα προστασίας και ελέγχου τροφίμων HACCP;



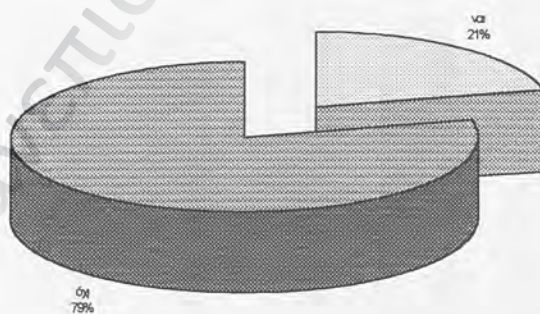
Διάγραμμα Π-Δ.6

Διαθέτα η επιχείρησή σας ειδικό τμήμα για θέματα ποιότητας;



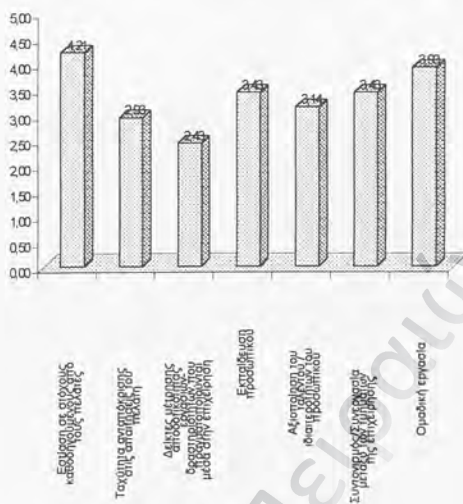
Διάγραμμα Π-Δ.7

Υπάρχει κομμάτι ιδεών στην επιχείρησή σας;



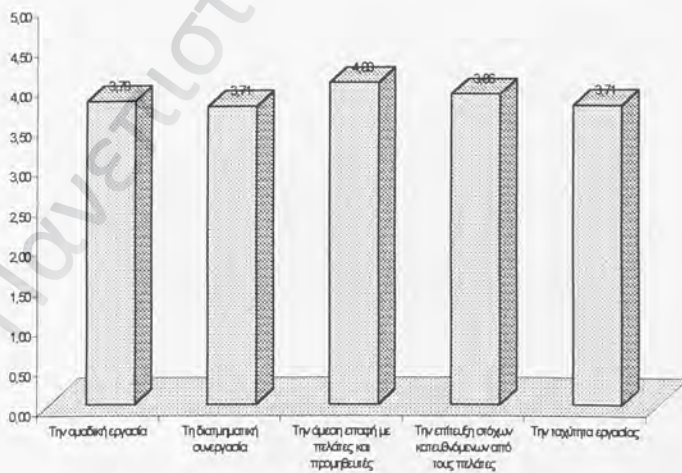
Διάγραμμα Π-Δ.8

Σημειώστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας προάγει και δείχνει ενδιαφέρον στα παρακάτω στοιχεία



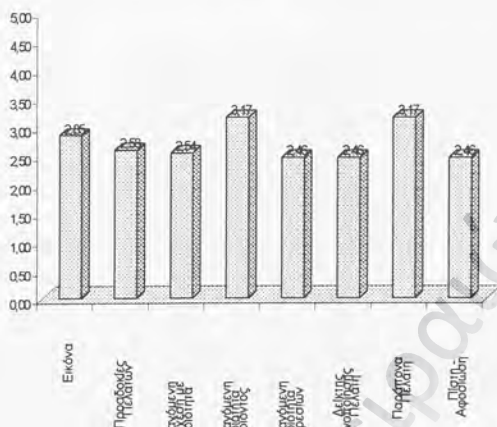
Διάγραμμα Π-Δ.9

Σημειώστε το βαθμό στον οποίο οι θέσεις εργασίας μέσα στην επιχείρησή είναι κατά τέτοιο τρόπο σχεδιασμένες ώστε να προάγουν:



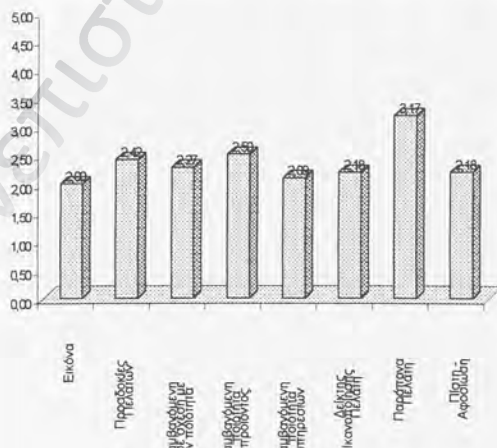
Διάγραμμα Π-Δ.10

Σε τι βαθμό διεξάγετε μετρήσεις και προβαίνετε σε ανάλυσή τους σε κάθεμία από τις συστατικές των μοντέλων;



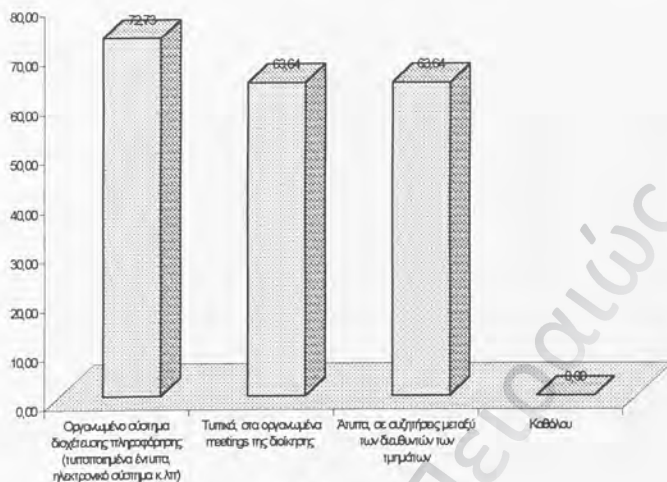
Διάγραμμα Π-Δ.11

Σε ποιο βαθμό έχετε αναπτύξει ειδικτικούς δείκτες μέτρησης αντίστοιχους των συστατικών των μοντέλων ώστε να μπορείτε να κάνετε αντιστοιχίση με τα εξωτερικά δεδομένα;



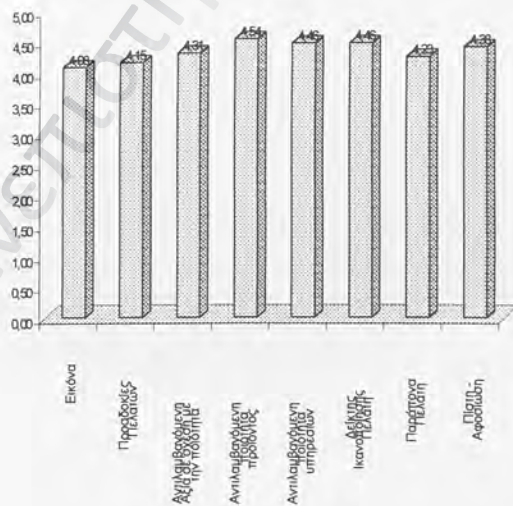
Διάγραμμα Π-Δ.12

Πώς συνδέεται η ενοραή της πληροφορήσης με τα άλλα τμήματα



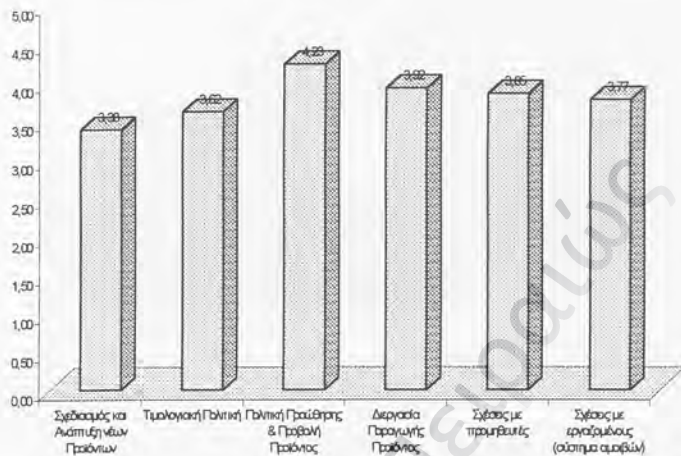
Διάγραμμα Π-Δ.13

Αξιολογήστε τις παραμέτρος των μοντέλων με βάση τη σημαντικότητά τους για εσάς



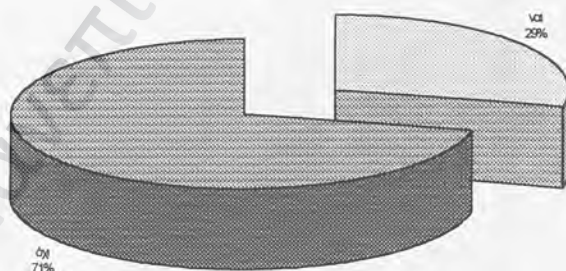
Διάγραμμα Π-Δ.14

Σε ποιούς τομείς Διοίκησης και σε ποιο βαθμό θα αξιοποιούσατε την πληροφορόφορη που θα λαμβάνατε με την εφαρμογή του μοντέλου ΔΠ (υπό τους υφιστάμενους περιορισμούς στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησής σας)



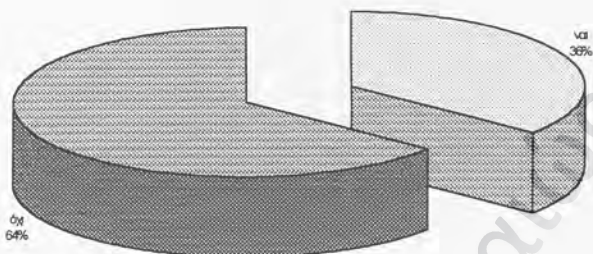
Διάγραμμα Π-Δ.15

Προβείτε σε σύγκριση επιπέδου ικανοποίησης-κερδοφορία της επιχείρησής σας:



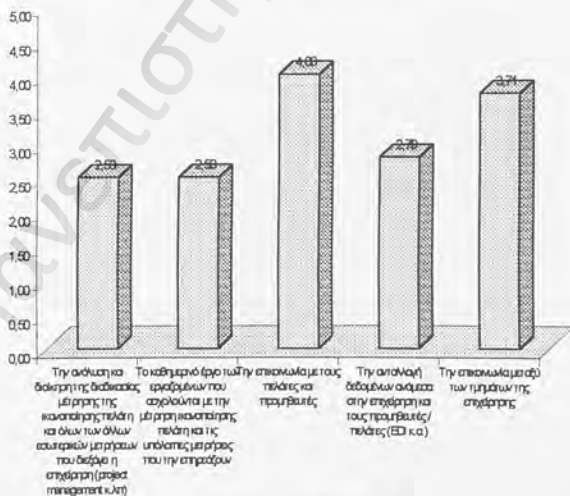
Διάγραμμα Π-Δ.16

Προβιάνατε σε σύσχεση του επιπέδου ικανοποίησης-μεριδίου αγοράς της εσχείρησής σας:



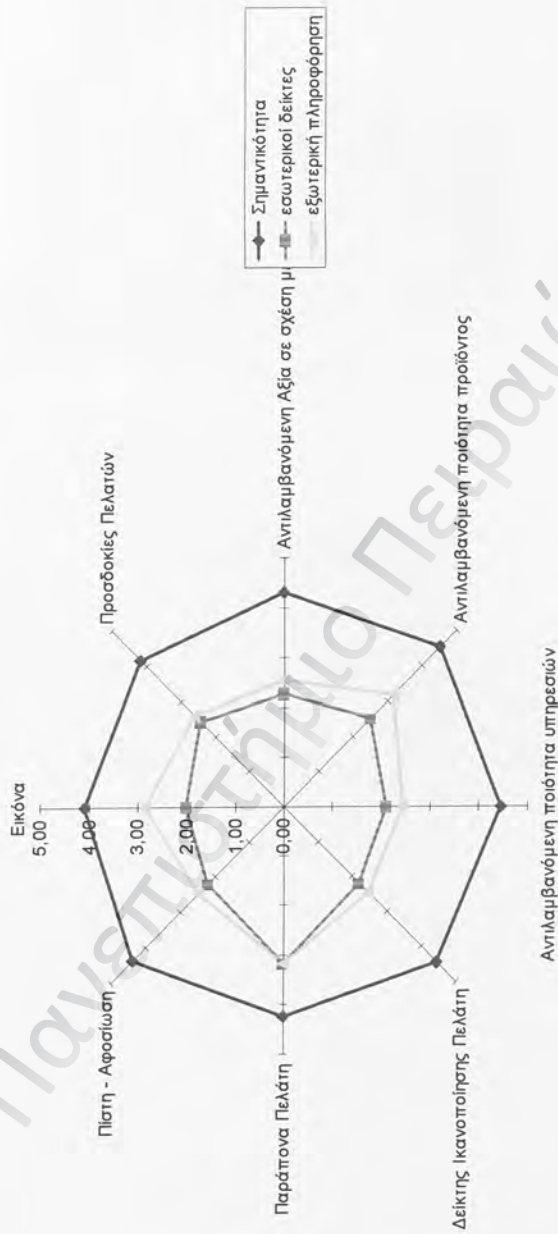
Διάγραμμα Π-Δ.17

Σε ποιο βαθμό η υφιστάμενη τεχνολογία της εσχείρησής σας υποστηρίζει:



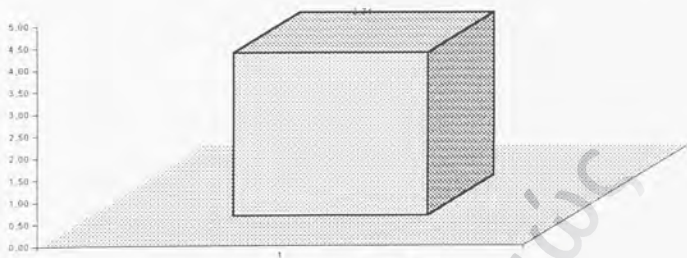
Διάγραμμα Π-Δ.18

Διαφορά Δυναμικού Εφαρμογής - Σημαντικότητας



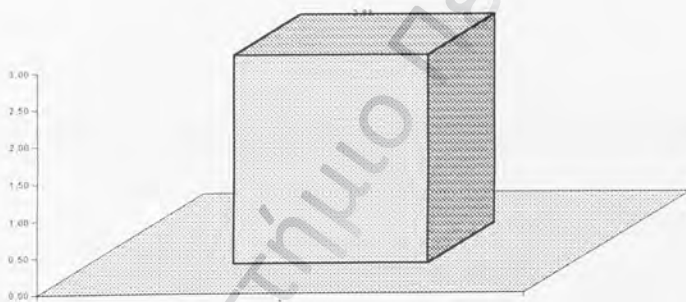
Διάγραμμα Π-Δ. 19

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας είναι ενημερωμένοι σε θέματα ποιότητας;



Διάγραμμα Π-Δ.20

Επιλέξτε το βαθμό στον οποίο η επιχείρησή σας (ή η "Διοίκηση Διαδικασιών" (process management))



Διάγραμμα Π-Δ.21

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

ΣΚΟΡ ΑΔΙΠ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ 1994-1999

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Στο Παράρτημα αυτό και στον αμέσως επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του Αμερικάνικου Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών για όλους τους Τομείς και τους αντίστοιχους κλάδους τους καθώς και για όλες τις αντίστοιχες επιχειρήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ Π-Π.1:

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ACSI ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ 1994-1999

Τομέας της Βιομηχανίας/ Αντίστοιχος κλάδος	1994	1995	1996	1997	1998	1999	% Αλλαγή από προη- γούμενο έτος	% Αλλαγή από την 1η μέτρηση
Manufacturing/Non Durables	81,6	81,2	79,0	78,5	78,8	80	1,5	-2,0
Βιομηχανία Τροφίμων	84	84	83	81	81	81	0,0	-3,6
Hershey Foods Corporation	86	88	88	84	84	86	2,4	0,0
H.J. Heinz Company	89	87	90	86	86	85	-1,2	-4,5
Mars, Inc.	87	89	86	85	81	84	3,7	-3,4
Pillsbury, Inc.	88	86	87	82	83	84	1,2	-4,5
Kraft USA	84	84	85	82	84	83	-1,2	-1,2
The Quaker Oats Company	82	82	82	85	83	83	0,0	1,2
Campbell Soup Company	83	81	84	81	80	81	1,3	-2,4
General Mills, Inc.	83	81	86	81	82	81	-1,2	-2,4
Kellog Company	84	84	85	81	83	81	-2,4	-3,6
Nestle, USA, Inc. 0	88	86	82	83	83	81	-2,4	-8,0
RJR Nabisco, Inc	87	84	85	80	83	81	-2,4	-6,9
Sara Lee Corporation	86	82	84	80	80	81	1,3	-5,8
All Others	83	83	81	80	80	80	0,0	-3,6
ConAgra, Inc.	83	83	82	80	80	80	0,0	-3,6
Dole Food Company, Inc.	90	90	85	79	82	80	-2,4	-11,1
Tyson Foods, Inc.	83	80	79	80	79	79	0,0	-4,8
Ζυθοποιία	83	81	79	81	82	79	-3,7	-4,8
All Others		79	78	83	83	81	-2,4	2,5
Miller Brewing Company	80	82	78	81	81	81	0,0	1,3
Adolph Coors Company	81	84	79	80	84	78	-7,1	-3,7
Anheuser-Busch Companies, Inc.	84	80	79	81	81	78	-3,7	-7,1
Αναψυκτικά	86	86	86	83	83	84	1,2	-2,3
All Others					81	86	6,2	6,2
Cadbury Schweppes		85	86	83	88	85	-3,4	0,0
The Coca Cola Company/Coca Cola Enterprises	85	85	87	84	82	84	2,4	-1,2

PepsiCo, Inc.	86	87	86	83	83	82	-1,2	-4,7
Βιομηχανία Καπνού/Τσιγάρων	81	82	77	77	75	76	1,3	-6,2
R.J.R. Reynolds Tobacco Company	81	81	84	79	75	77	2,7	-4,9
All Others			68	75	74	76	2,7	11,8
Phillip Morris	80	81	79	77	75	75	0,0	-6,3
Βιομηχανία Ενδυμάτων	82	81	78	77	79	79	0,0	-3,7
Fruit of the Loom, Inc.	83	80	78	77	80	80	0,0	-3,6
All Others	79	80	78	77	79	79	0,0	0,0
Sara Lee Corporation	83	81	75	81	77	78	1,3	-6,0
VF Corporation (Lee, Wrangler)	83	80	80	81	79	78	-1,3	-6,0
Levi Strauss Associates, Inc.	84	83	80	81	75	76	1,3	-9,5
Liz Claiborne, Inc.	84	81	81	77	78	76	-2,6	-9,5
Βιομηχανία Αθλητικών Υποδημάτων	79	79	77	74	74	76	2,7	-3,8
All Others				73	76	79	3,9	8,2
Reebok International, Ltd.	75	80	77	74	74	75	1,4	0,0
NIKE, Inc.	82	78	77	74	73	73	0,0	-11,0
Προϊόντα Προσωπικής Περιποίησης	84	84	80	82	82	81	-1,2	-3,6
The Clorox Company	88	88	84	83	85	84	-1,2	-4,5
The Procter & Gamble Company	85	87	85	81	83	81	-2,4	-4,7
Unilever United States, Inc.	84	83	83	82	83	81	-2,4	-3,6
All Others	83	81	77	82	79	80	1,3	-3,6
Colgate Palmolive Company	84	86	82	83	82	79	-3,7	-6,0
The Dial Corporation	86	85	85	83	81	79	-2,5	-8,1
Ζωοτροφές				83	81	82	1,2	-1,2
Colgate Palmolive Company				85	83	86	3,6	1,2
Nestle, USA, Inc.				83	83	84	1,2	1,2
All Others					81	82	1,2	1,2
Ralston Purina Company,				82	81	82	1,2	0,0
H.J. Heinz Company				85	80	81	1,3	-4,7
Mars, Inc.				81	82	81	-1,2	0,0
Manufacturing/Durables	79,2	79,8	78,8	78,4	77,9	77,3	-0,8	-2,5
Βιομηχανία Προσωπικών Η/Υ	78	75	73	70	71	72	1,4	-8,3
Dell Computer	NM	NM	NM	72	74	76	2,7	5,6
Gateway 2000, Inc.	NM	NM	NM	NM	76	76	0,0	0,0
Hewlett-Packard Company	78	80	77	75	72	74	2,8	-5,4

International Business Machines Company (IBM)	78	78	74	71	74	73	-1,4	-6,8
Apple Computer, Inc.	77	75	76	70	69	72	4,3	-6,9
Compaq Computer Corporation	78	77	74	67	72	771	-1,4	-9,9
All Others	NM	70	73	72	69	69	0,0	-1,4
Packard Bell Electronics, Inc.	NM	NM	71	66	67	66	-1,5	-7,0
Οικιακές Συσκευές	85	82	82	80	83	82	-1,2	-3,7
Kenmore						85	0,0	0,0
Maytag Corporation	85	87	83	85	84	84	0,0	-1,2
Whirlpool Corporation	87	82	85	82	85	84	-1,2	-3,6
All others		70	73	72	69	69	0,0	-1,4
General Electric Company	81	84	81	78	80	80	0,0	-1,3
Ηλεκτρονικά ευρείας κατανάλωσης	83	81	81	80	79	83	5,1	0,0
Αυτοκινητοβιομηχανία	79	80	79	79	79	78	-1,3	-1,3
BMW of North America, Inc.	82	81	81	80	86	86	0,0	4,7
GM-Buick			84	83	84	86	2,4	2,4
DaimlerChrysler AG-Mercedes Benz	85	86	87	87	86	86	0,0	1,2
GM-Cadillac			88	84	88	85	-3,4	-3,4
Honda Motor Company, Ltd	85	86	83	82	81	83	2,5	-2,4
Toyota Motor Manufacturing, USA	86	84	84	84	85	83	-2,4	-3,6
Ford-Lincoln-Mercury	79	84	80	81	83	82	-1,2	3,7
Volkswagen of America, Inc.	74	76	76	79	78	82	5,1	9,8
GM-GMC				80	78	81	3,8	1,3
GM-Oldsmobile			82	82	82	81	-1,2	-1,2
GM-Saturn	84	83	81	82	85	80	-5,9	-5,0
Volvo Cars of North America	82	84	84	84	81	80	-1,2	-2,5
Chrysler-Chrysler/Plymouth	81	82	80	80	80	79	-1,3	-2,5
Nissan Motor Corporation in USA	83	82	80	79	77	79	2,6	-5,1
GM-Pontiac	76	79	78	78	76	78	2,6	2,6
DaimlerChrysler AG-Jeep/Eagle	78	77	76	74	77	77	0,0	-1,3
Ford-Ford	75	79	78	77	77	77	0,0	2,6
All others		81	79	73	74	76	2,7	-6,2
GM-Chevrolet-GEO	77	79	79	78	79	76	-3,8	-1,3
Mazda North American Operations	78	77	75	74	77	76	-1,3	-2,6
DaimlerChrysler AG-Dodge	80	77	77	77	78	75	-3,8	-6,7
Hyundai Motor America	68	68	69	68	72	68	-5,6	0,0
Transportation/Communications/Utilities	75,1	75,1	75,5	71,6	71,2	70,3	-1,3	-7,4

Μεταφορά Δερμάτων και Επείγουσα Ταχυδρόμηση	81	81	85	80	78	79	1,3	-7,4
Federal Express Corporation	85	85	86	82	80	83	3,8	-2,4
United Parcel Service of America, Inc.	82	83	87	82	77	79	2,6	-3,8
U.S Postal Service-Package & Express	69	70	74	70	75	75	0,0	8,0
Αμερικάνικα Ταχυδρομεία (U.S Postal Service)	61	69	74	69	71	71	0,0	14,1
Αεροπορικές Εταιρείες	72	69	69	67	65	63	-3,1	-14,3
Southwest Airlines, Inc.	78	76	76	76	74	72	-2,7	-8,3
Delta Airlines, Inc.	77	72	67	69	65	68	4,6	-13,2
All Others		70	74	70	62	67	8,1	-4,3
American Corporation	70	71	71	62	67	64	-4,5	-19,4
Continental Airlines	67	64	66	64	66	64	-3,0	-4,7
United Corporation	71	67	70	68	65	62	-4,6	-14,5
USAir Group, Inc.	72	67	66	68	65	61	-6,2	-18,0
Northwest Airlines Corporations	69	71	67	64	63	53	-15,9	-30,2
Τηλεπικοινωνίες				75	74	73	-1,4	-2,7
Τηλεπικοινωνίες-Υπεραστικές κλήσεις	82	82	81				-1,2	-1,2
AT&T Corporation	85	83	83	80	81	79	-2,5	-7,6
All others			80	78	76	75	-1,3	-6,3
GTE Corporation				77	73	74	1,4	-3,9
Sprint Corporation	79	83	80	76	76	74	-2,6	-6,8
MCI WorldCom	75	75	78	72	74	73	-1,4	-2,7
Τηλεπικοινωνίες-Αστικές κλήσεις	79	78	77				-2,5	-2,5
Bellsouth Corporation	83	83	83	78	78	76	-2,6	-9,2
Bell Atlantic Corporation					71	73	2,8	2,8
All Others	77	76	74	71	72	71	-1,4	-8,5
SBC Communications, Inc.					71	71	0,0	0,0
US WEST, Inc.	77	76	74	71	68	67	-1,5	-14,9
Ameritech	81	79	77	73	70	66	-5,7	-22,7
GTE Corporation	76	72	72	68	65	63	-3,1	-20,6
Τηλεόραση	77	76	70	62	65	62	-4,6	-24,2
Βιομηχανία Παροχής Ηλεκτρικής Ενέργειας	75	74	75	73	73	74	1,4	-1,4
Duke Power Company	82	80	83	79	78	80	2,6	-2,5
The Southern Company	78	78	76	77	79	78	-1,3	0,0

American Electric Power Company, Inc.	78	80	82	77	78	77	-1,3	-1,3
Central and South West Corporation	77	82	78	78		76	-2,6	-1,3
CMS Energy Corporation	79	76	77	75	73	76	4,1	-3,9
GPU	77	79	79	69	75	75	0,0	-2,7
All Others	75	73	75	74	75	74	-1,3	-1,4
DTE Energy	78	78	78	75	74	74	0,0	-5,4
Dominion Resources, Inc.	74	75	72	74	75	74	-1,3	0,0
FPL Group, Inc.	77	77	74	69	75	74	-1,3	-4,1
Texas Utilities Company, Inc.	73	74	77	70	76	74	-2,6	1,4
Consolidated Edison Company of New York	77	76	74	71	69	73	5,8	-5,5
Houston Industries, Inc.				68	73	73	0,0	7,4
Public Service Enterprise Group	79	80	77	75	74	73	-1,4	-8,2
Edison International	76	74	77	78	75	73	-2,7	-4,1
PG&E Corporation	73	71	72	71	68	71	4,4	-2,8
PECO Energy		72	70	65	66	71	7,6	-1,4
Entergy Corporation	75	76	75	70	70	69	-1,4	-8,7
Niagra Mohawk Power Corporation	69	73	64	65	68	68	0,0	-1,5
Northeast Utilities	70	70	72	67	65	68	4,6	-2,9
Unicom	71	68	68	62	66	62	-6,1	-14,5
Βιομηχανία Εκδόσεων-Εφημερίδες	72	68	69	69	66	69	4,5	-4,3
Retail	75,7	73,6	74,6	73,2	70,8	74,7	5,5	-1,3
Πολυκαταστήματα	77	74	75	74	72	73	1,4	-5,5
Nordstrom, Inc	84	81	83	82	80	79	-1,3	-6,3
J.C Penney Company, Inc.	79	76	77	78	75	75	0,0	-5,3
Wal-Mart Stores, Inc.	80	80	81	74	76	75	-1,3	-6,7
Dayton Hudson Corporation-Department			76	74	72	74	2,8	-2,6
Dayton Hudson Corporation Discount	77	75	76	77	73	74	1,4	-4,1
Sears, Roebuck and Company	73	71	75	74	71	74	4,2	1,4
The May Department Stores Company	74	76	75	75	72	72	0,0	-2,8
All Others	76	72	72	74	71	71	0,0	-7,0
Dillard's, Inc.	75	76	74	74	73	71	-2,7	-5,6
Kmart corporation	74	70	72	72	68	71	4,4	-4,2
Army & Air Force Exchange Service				69	69	68	-1,4	-1,4
Federated Department Stores, Inc.	71	71	71	73	66	67	1,5	-6,0
Βιομηχανία Supermarkets	76	74	75	74	73	73	0,0	-4,1
PUBLIX Supermarkets, Inv.	82	81	82	80	79	79	0,0	-3,8

SUPERVALU, Inc	77	77	77	75	74	77	4,1	0,0
Wal-Mart Stores, Inc.				75	72	75	4,2	0,0
Winn-Dixie Stores, Inc.	76	74	75	75	74	74	0,0	-2,7
Food Lion, Inc.	78	76	76	73	73	73	0,0	-6,8
The Kroger Company	78	76	76	74	74	73	-1,4	-6,8
Other Supermarkets	76	74	75	72	73	72	-1,4	-5,6
Safeway, Inc.	72	72	73	73	70	71	1,4	-1,4
Albertson's Inc.	75	74	77	77	72	70	-2,8	-7,1
Εστιατόρια-Ταχυφαγεία-Πίτσα-Φαγητό στο σπίτι	69	70	70	66	68	69	1,5	00
All Others	73	75	74	75	73	74	1,4	1,4
Wendy's International, Inc.	72	71	73	71	69	73	5,8	1,4
Little Caesars Enterprises	72	70	69	69	73	71	-2,7	-1,4
Pizza Hut	69	69	66	63	71	71	0,0	2,8
Domino's Pizza, Inc.	67	67	70	68	68	70	2,9	4,3
Burger King Copr.	66	66	65	67	68	64	-5,9	-3,1
KFC	67	69	68	69	67	64	-4,5	-4,7
Taco Bell	66	65	66	66	67	64	-4,5	-3,1
McDonald 's Corporation	63	65	63	60	60	61	1,7	-3,3
Πρατήρια Βενζίνης	78	80	77	78	78	79	1,3	1,3
Amoco Corporation	81	81	80	79	80	83	3,8	2,4
Mobil Corporation	80	79	78	78	80	82	2,5	2,4
British Petroleum					79	81	2,5	2,5
Chevron Corporation	78	81	78	77	81	81	0,0	3,7
Texaco, Inc	78	80	82	77	80	81	1,3	3,7
Exxon Corporation	78	80	79	78	82	80	-2,4	2,5
Shell Oil Corporation	80	80	77	81	79	78	-1,3	-2,6
All Others	76	80	76	77	76	77	1,3	1,3
Atlantic Richfield Company	75	78	72	74	74	75	-1,3	-1,4
FINANCE//INSURANCE (Χρηματοοικονομικά / Ασφάλειες)	75,4	74,8	74,1	74,5	74,6	74,4	-0,3	-1,3
Τράπεζες	74	74	74	72	71	70	-1,4	-5,7
All Others	75	76	77	77	74	73	-1,4	-2,7
Chase Manhattan	68		70	68	69	71	2,9	4,2
Banc One Corporation	77	75	71	69	70	68	-2,9	-13,2
First Union Corporation	76	75	73	71	74	68	-8,1	-11,8
Wells Fargo & Company	71	69	71	65	62	67	8,1	-6,0
PNC Bank Corporation				69	69	66	-4,3	-4,3
KeyCorp			76	70	65	65	0,0	-14,5

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ασφάλειες Ζωής	81	75	74	75	76	77	1,3	-5,2
All Others	84	76	74	77	77	78	1,3	-7,7
Metropolitan Life Insurance Company	78	74	73	74	75	76	1,3	-2,6
New York Life Insurance Company				75	75	74	-1,3	-1,3
The Prudential Insurance Co. Of America	72	76	74	68	70	71	1,4	-1,4
Ασφάλειες Ατομικών Ειδών	82	76	75	77	77	77	0,0	-6,5
All Others	84	76	75	78	77	78	1,3	-7,7
State Farm Insuranceee	78	78	79	77	78	78	0,0	0,0
Allstate Insurance Group	74	75	73	74	71	73	2,8	-1,4
Farmers Group, Inc.	76	73	71	72	71	72	1,4	-5,6
Services	74,4	74,2	71,2	67,7	72,2	70,4	-2,5	-5,7
Ξενοδοχεία	75	73	72	71	71	72	1,4	-4,2
Promus Hotel Corporation	82	80	83	77	78	79	1,3	-3,8
Marriott Internationla	80	76	77	76	76	77	1,3	-3,9
Hilton Hotles Corporation	75	75	75	75	72	74	2,8	-1,4
Hyatt Corporation	76	75	77	77	75	73	-2,7	-4,1
All Others		73	71	71	70	71	1,4	-2,7
Starwood Hotels and Resorts Worldwide, Inc.					67	69	3,0	3,0
Holiday Inn	69	69			69	68	-1,4	-1,5
Ramada inns	70	69	70	64	67	67	0,0	-4,5
Νοσοκομεία	74	74	71	67	72	70	-2,8	-5,7
Κινηματογραφοί	77	77	74	71	76	71	-6,6	-8,5
Δημόσια Διοίκηση /Κυβέρνηση	64,3	61,9	59,2	62,4	64,6	68,7	6,3	6,8
Τοπικές Κυβερνήσεις (Αυτοδιοίκηση)	-	-	-	-	-	68,7	-	-
Solid waste disposal service/central city (metro)	74	75	76	73	75	76	-	-
Solid waste disposal service/suburban (metro)	74	78	76	77	78	76	-	-
Police service/central city (metro)	61	59	59	63	63	64	-	-
Police service/suburban (metro)	65	66	63	67	71	78	-	-
Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση	-	-	-	-	-	68,6	-	-
Internal Revenue Service (IRS)	55	54	50	54	53	51	-	-

Πηγή: American Society for Quality, ACSI results, internet site

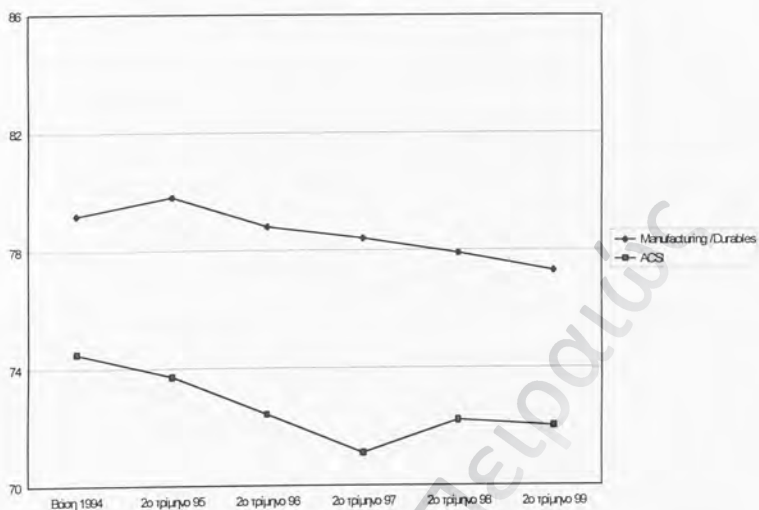
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΤΙΜΗΣ ACSI & ΔΕΙΚΤΩΝ ΤΩΝ

ΥΠΟΚΛΑΔΩΝ 1994-1999

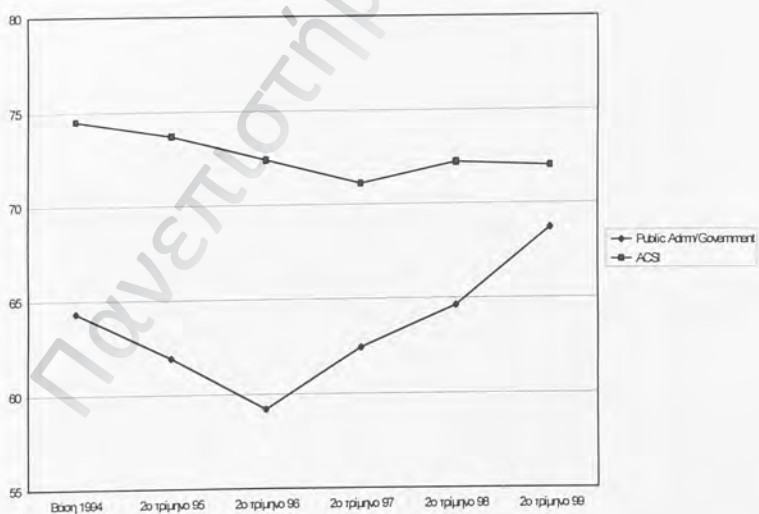
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Σύγκριση ACSI και δείκτη Manufacturing /Durables



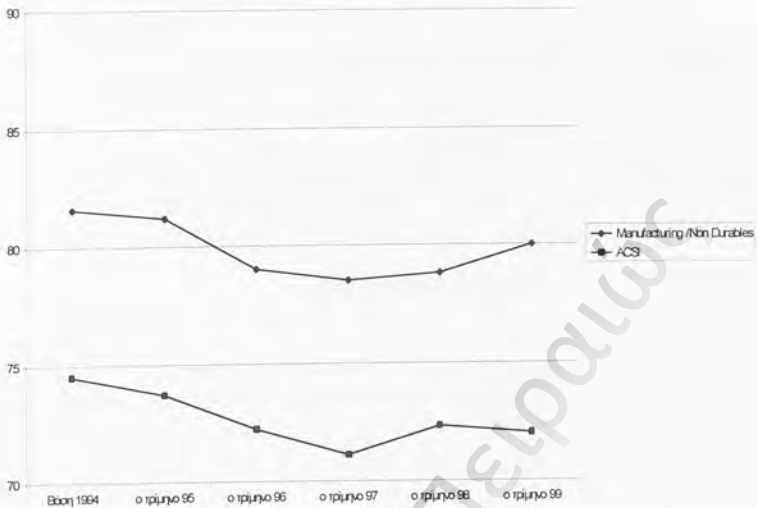
Διάγραμμα Π-Δ.22

Σύγκριση ACSI και δείκτη Public Administration /Government



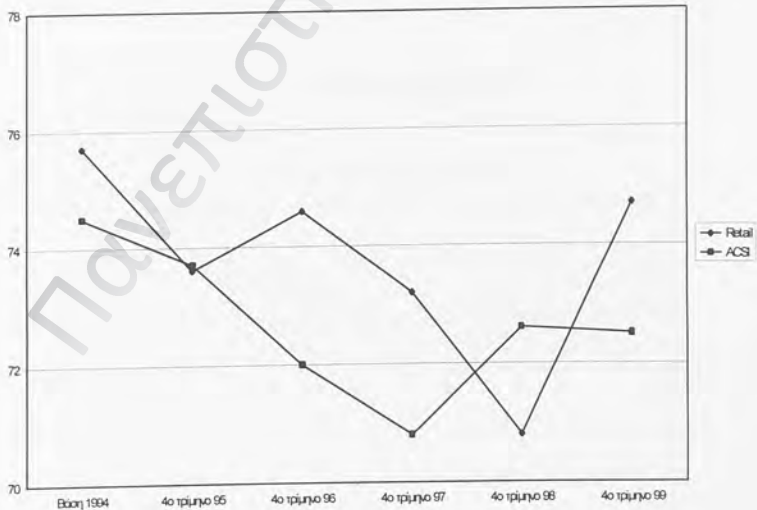
Διάγραμμα Π-Δ.23

Σύγκριση ACSI και δείκτη Manufacturing /Non Durables

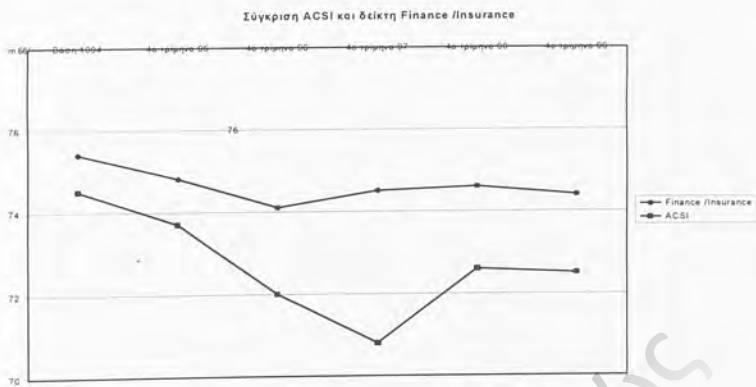


Διάγραμμα Π-Δ.24

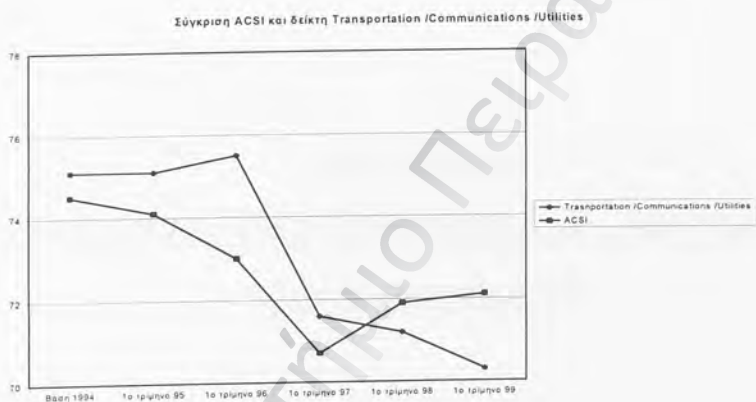
Σύγκριση ACSI και δείκτη Retail



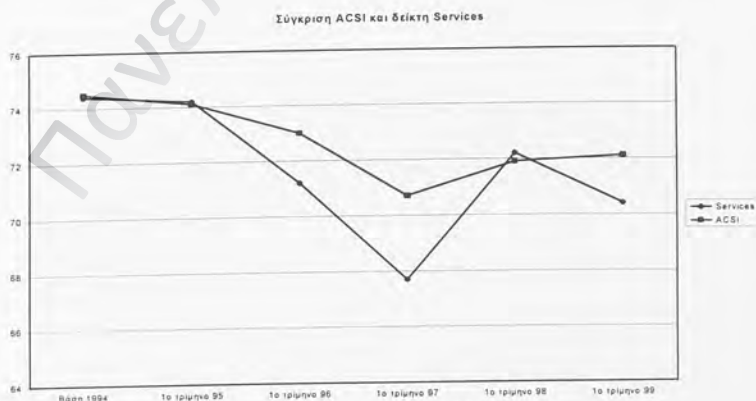
Διάγραμμα Π-Δ.25



Διάγραμμα Π-Δ.26



Διάγραμμα Π-Δ.27



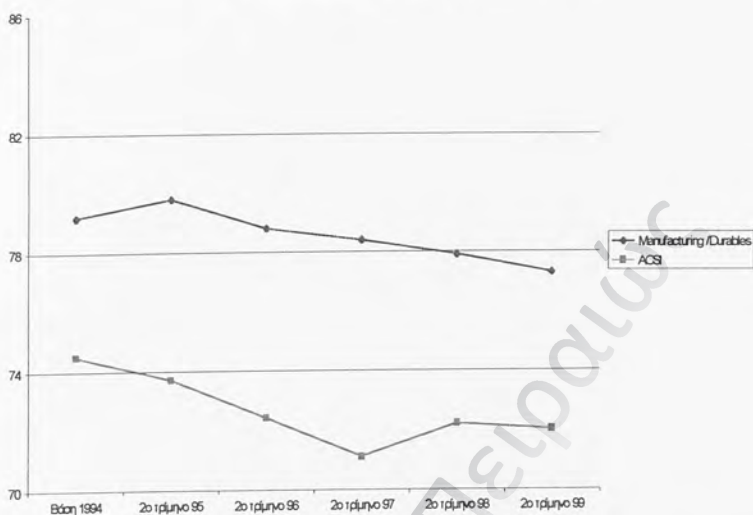
Διάγραμμα Π-Δ.28

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΤΙΜΗΣ ACSI & ΔΕΙΚΤΩΝ ΤΩΝ

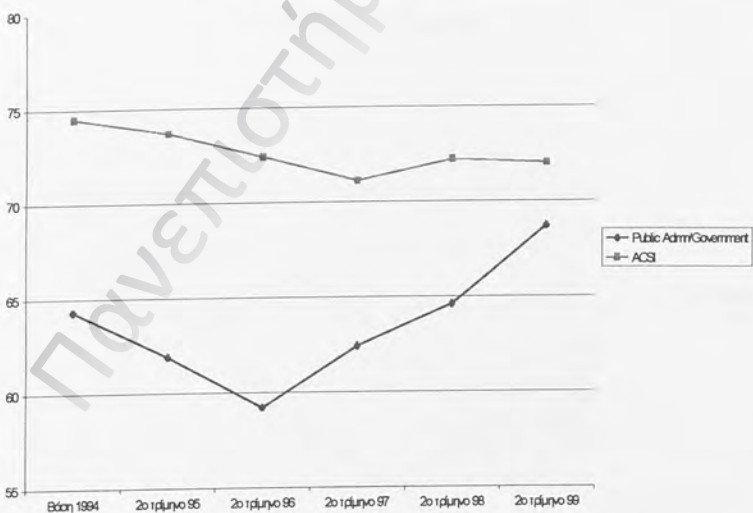
ΥΠΟΚΛΑΔΩΝ 1994-1999

Σύγκριση ACSI και δείκτη Manufacturing /Durables



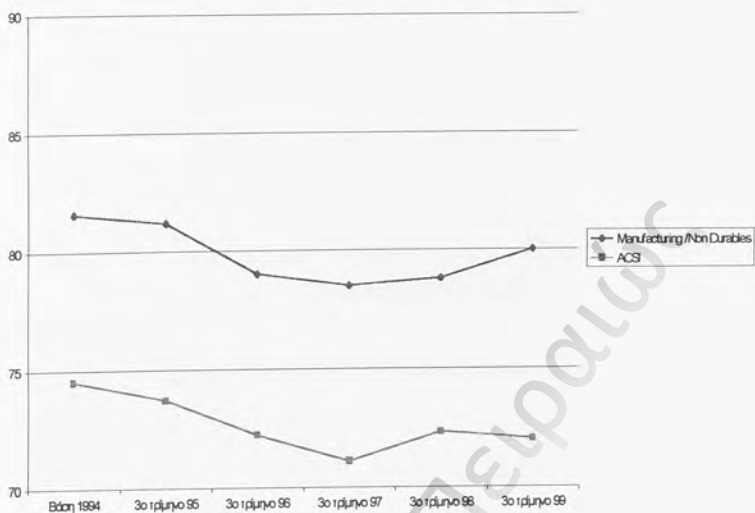
Διάγραμμα Π-Δ.22

Σύγκριση ACSI και δείκτη Public Administration /Government



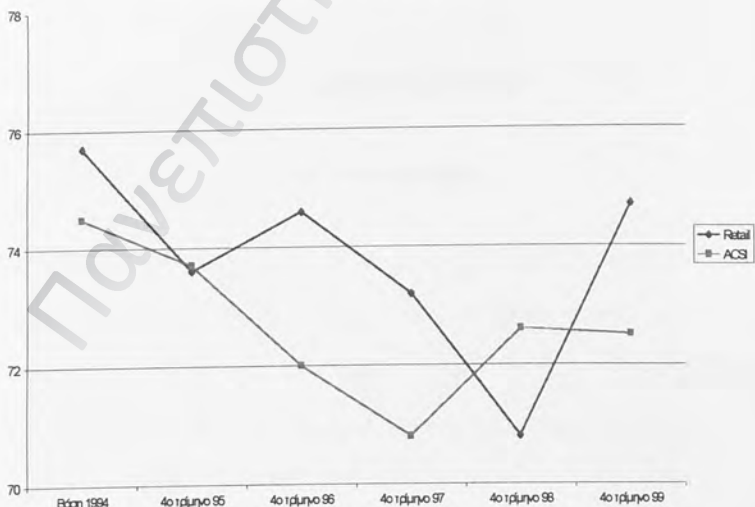
Διάγραμμα Π-Δ.23

Σύγκριση ACSI και δείκτη Manufacturing /Non Durables



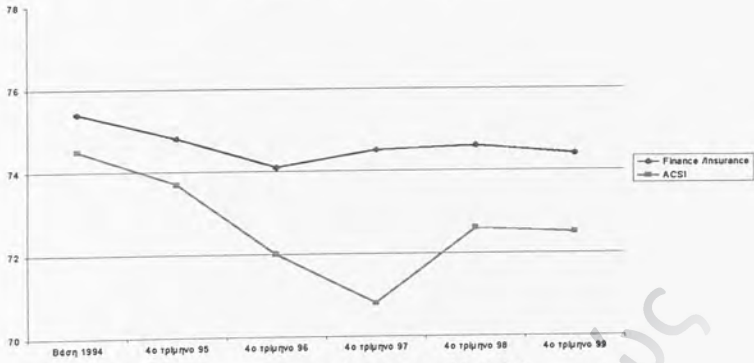
Διάγραμμα Π-Δ.24

Σύγκριση ACSI και δείκτη Retail



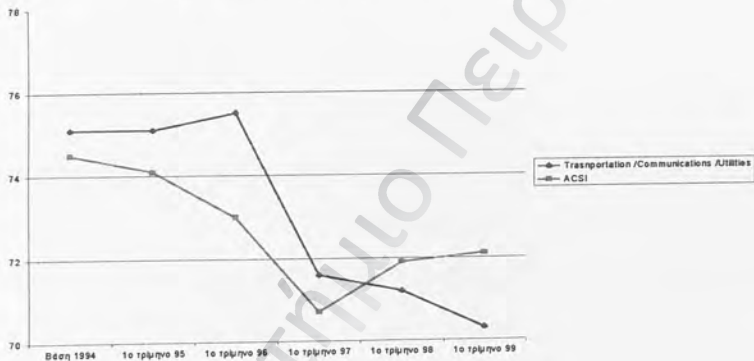
Διάγραμμα Π-Δ.25

Σύγκριση ACSI και δείκτη Finance /Insurance



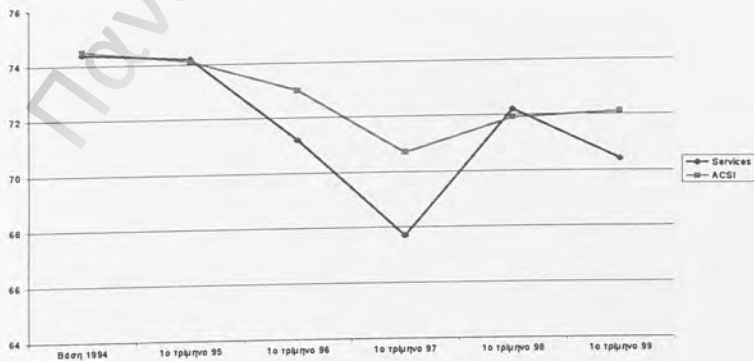
Διάγραμμα Π-Δ.26

Σύγκριση ACSI και δείκτη Transportation /Communications /Utilities



Διάγραμμα Π-Δ.27

Σύγκριση ACSI και δείκτη Services



Διάγραμμα Π-Δ.28

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΠΕΛΑΤΩΝ

(Πηγή: *American Customer Satisfaction Index: The Methodology Report, 1998*)

(To begin/Next), think back to before you (INSERT PURCHASED / OR LEASED) your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) and remember your expectations about that particular vehicle. I am going to ask you three questions about your expectations. The first concerns your expectations of the overall quality of your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER); the other two questions consider your expectations of specific requirements of the vehicle, and your expectations of potential problems with the vehicle. Each time we will use a scale of 1 to 10, although the meaning of the scale will change slightly from question to question.

Let's begin:

Q.1 Before you (INSERT PURCHASED / OR LEASED) your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER), you probably knew something about this particular vehicle. Please give me a rating where "1" means your expectations were "not very high" and "10" means your expectations were "very high".

How would you rate your expectations of the overall quality of (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER)?

1 to 10 _____

11 Don't know

12 Refused

(RANDOMIZE Q2 AND Q3)

Q.2 (Again/At the same time), you probably thought about things you personally require from a vehicle, such as performance, attractiveness, and features. Using the 10 point scale where "1" now means "not very well" and "10" means "very well", how well did you expect your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) to meet your personal requirements?

1 to 10 _____

11 Don't know

Q.3 (Again/At the same time), thinking about your expectations before you (INSERT PURCHASED / OR LEASED) your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) you probably thought about how often things could go wrong with the vehicle regarding such things as performance, attractiveness, and features. Using the 10 point scale, where "1" now means "very often" and "10" means "not very often", how often did you expect that things could go wrong with your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER).

1 to 10 _____

11 Don't know

12 Refused

Next, I want you to think about your actual experience with your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER). I am going to ask you several questions. Some deal with your overall experience with the product itself. Others are about your experience with service for that product.

Q.4.P First, please consider all your experiences in the last three years with your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER). Using a 10 point scale, where "1" means "not very high" and "10" means "very high", how would you rate the overall quality of your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER)?

1 to 10 _____

11 Don't know

12 Refused

Q.4.S Now please consider all your experiences in the last three years with service for your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER). Using a 10 point scale, where "1" means "not very high" and "10" means "very

high", how would you rate the overall quality of service have received for that (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER)?

1 to 10 _____

11 Don't know

12 Refused

(RANDOMIZE Q5 AND Q6)

Q.5.P Now thinking about your personal requirements for a vehicle, such as performance, attractiveness, and features, please tell me how well your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) has actually met your requirements. Using a 10 point scale where "1" now means "not very well" and "10" means "very well", how well has your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) actually met your personal requirements?

1 to 10 _____

11 Don't know

12 Refused

Q.5.S Now thinking about your personal requirements for service for your vehicle, such as convenience of arranging service, accessibility of location, and communication with service personnel, please tell me how well service for your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) actually met your personal requirements. Using a 10 point scale where "1" now means "not very well" and "10" means "very well", how well has service for your vehicle actually met your personal requirements?

1 to 10 _____

11 Don't know

12 Refused

Q.6.P Now please think about how often things go wrong with the (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER), regarding such things as

performance, attractiveness, and features. Use the 10 point scale where "1" now means "very often" and "10" means "not very often", how often have things actually gone wrong with your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER)?

1 to 10 _____

11 Don't know

12 Refused

Q.6.S Now please think about how often things go wrong with the service for your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER), regarding such things as arranging service, location of service, and communications with service personnel. Using the 10 point scale where "1" means "very often" and "10" means "not very often", how often have things actually gone wrong with the service for your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER)?

1 to 10 _____

11 Don't know

12 Refused

Q.7 Now, thinking about the quality of vehicles, do you consider it difficult or easy to judge what is high versus low quality? Please use a 10 point scale where "1" means "very difficult" and "10" means "very easy".

1 to 10 _____

11 Don't know

12 Refused

Now I want you to consider the value of your in terms of both (ROTATE PRICE AND QUALITY/ QUALITY AND PRICE)

(ROTATE Q8 AND Q9)

Q.8 (FIRST/NEXT) Given the quality of your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER), how would rate the price that you paid for your vehicle? Please use a 10 point scale where "1" means "very poor price given the quality" and "10" means "very good price given the quality".

1 to 10 _____

11 Don't know

12 Refused

Q.9 (FIRST/NEXT) Given the price that you paid for your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER), how would you rate the quality of your vehicle? Please use a 10 point scale where "1" means "very poor quality given the price" and "10" means "very good quality given the price".

1 to 10 _____

11 Don't know

12 Refused

Satisfaction includes many things. Let's move on and talk about your overall satisfaction with your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER).

Q.10 First please consider all your experiences to date with your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER). using a 10 point scale where "1" means "very dissatisfied" and "10" means "very satisfied", how satisfied are you with your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER)?

1 to 10 _____

11 Don't know

12 Refused

Q.11 Considering all of the expectations that we have discussed, to what extent has your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) fallen short of your expectations or exceeded your expectations? Using a 10 point scale where "1" now means "fall short of your expectations" and "10" means "exceeds your expectations", to what extent has your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) fallen short of or exceeded your expectations?

1 to 10 _____

11 Don't know

12 Refused

Q.12 Forget your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) for a moment. Now, I want you to imagine an ideal vehicle. (PAUSE) How well do you think your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) compares with that ideal vehicle? Please use a 10 point scale where "1" means "not very close to the ideal" and "10" means "very close to the ideal".

1 to 10 _____

11 Don't know

12 Refused

Next, I want you to think about any communication you may have had with the manufacturer of your vehicle, the dealer, or a repair shop regarding complaints about your experience.

Q.13 Have you ever complained about your (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER)?

1 Yes

2 No

3 Don't know

4 Refused

(Q13 = 1, ASK Q13A - 13B; OTHERWISE GO TO Q15)

Q.13.A How many times have you complained formally to the manufacturer, either in writing or by telephone?

(997 = 997 or more times)

0 to 997 _____

998 Don't know

999 Refused

Q.13.B And how many times have you complained in talking to the dealer or service personnel?

(997 = 997 or more times)

0 to 997 _____

998 Don't know

999 Refused

Q.14 (NO LONGER ASKED)

Q.15 The next time you are going to (INSERT PURCHASED / OR LEASED) a new vehicle, how likely is it that it will be a (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) again? Using a 10 point scale where "1" means "very unlikely" and "10" means "very likely", how likely is it that it will be a (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) again?

1 to 10 _____

11 Don't know

12 Refused

(IF Q15 = 6 -10, ASK Q16; OTHERWISE GO TO Q17)

Q.16 Let us imagine that (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) raises its prices. If other makes remain at the same prices, how much can (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) raise its price before you definitely would not choose a(n) (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) the next time you (INSERT PURCHASED / OR LEASED) a vehicle?

Please provide your answer in percentages up to 100%
(101 = Never would (PURCHASE / OR LEASE) any other make)

1 to 101 _____

102 Don't know

103 Refused

(IF Q15 = 1-5, ASK Q17; OTHERWISE END)

Q.17 Let us imagine that (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) lowers its prices. If other makes remain at the same prices, how much must (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) lower its price before you would definitely choose a(n) (INSERT SELECTED MAKE / MODEL FROM SCREENER) the next time you (INSERT PURCHASED / OR LEASED) a vehicle?

Please provide your answer in percentages up to 100%
(101 = Never would (PURCHASE / OR LEASE) this make again)

1 to 101 _____

102 Don't know

103 Refused

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΔΕΙΚΤΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ
(ΤΡΟΦΙΜΑ)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX (ECSI)

Master Questionnaire

- Processed Food

EOQ - EFQM - CSI University Network

Measurement Instrument for the Processed Food Industry¹

Coverage: Dairy products (yoghurt and/or beer).

Insert briefing text to
respondent (see survey
manual)

I will now ask you about your personal experience of yoghurt². Think about your personal experience of purchasing and consuming yoghurt. I ask you to focus your responses on your own experience. If you do not have any experience or opinion of a specific question you may answer with "no experience" or "do not know".

Qualification criteria

Q0 Have you purchased and consumed any yoghurt in the last 3 months?

- 1 Yes, proceed to question 1
2 No, go to the next sector/industry according to the interview list

Q1 Which brand of yoghurt have you purchased and consumed last month? If you have bought more than one brand think about the brand you consume most frequently.

- 1 Brand 1
2 Brand 2
3 Brand 3
4 Brand 4
5 Brand 5
6 Brand 6

¹ This questionnaire is prepared for Processed food with yoghurt as "flagship product". It is designed for use in telephone interviewing. The expression "Your yoghurt brand" is to be substituted by the product name (according to Q1) during the interview.

² May be substituted for beer.

Q1a (for interviewer, do not read out)
If none of the above brands, specify brand name?

Name:

Q3 OVERALL SATISFACTION

Considering all your experience of your brand of yoghurt, how satisfied are you? Use the 10-point scale, where 1 means "not at all satisfied" and 10 "very satisfied".

	Not at all satisfied									Very satisfied
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<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"/>

Q4 IMAGE

Think about the general image of this brand of yoghurt. How do you find it perceived and rated in terms of

	Very low										Very high	Do not know	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		98	
a)	- being a product of high, stable quality?	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	- being produced by a company offering excellent customer service?	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	- offering good value for money to the customers?	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d*)	- being produced by a reliable company?	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q5 CUSTOMER EXPECTATIONS

Now I ask you to think about your expectations of this brand of yoghurt. Use the scale where 1 means "very low" and 10 "very high"...

	Very low										Very high	No expe- rience	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		98	
a)	- your expectations on the quality of this brand of yoghurt (in terms of taste, consistency, nutritional value, freshness, packaging, etc.)?	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	- your expectations on the "reliability of the producer" of this yoghurt?	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c*)	- your expectations on the assortment and variety of different alternatives offered from this yoghurt brand?	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d*)	- your expectations on the "customer service" of the producer of this brand (responsiveness to complaints, preparedness to listen to consumer, etc.)?	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	- Your "overall expectations" considering all aspects that you find	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Questions marked with * are not compulsory to execute.

important to be fulfilled by a brand of yoghurt?

Q6 FULFILMENT OF EXPECTATIONS

Much less than expected

Much more/higher than expected

To what degree do you consider that the producer of *this brand of yoghurt*, fulfils all your expectations? Use the scale, where 1 means "much less than expected" and 10 "much more than expected".

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<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"/>

Q7 PERCEIVED QUALITY

Now, I will ask a few questions about your experience of the quality of this brand of yoghurt.....

Very low

Very high No experience

- a) - quality in terms of taste of the product?
- b) - in terms of reliability of the producer of this yoghurt?
- c*) - quality in terms of customer service of the producer of this yoghurt?
- d*) - quality in terms of packaging of the product?
- e*) - quality in terms of nutritional value of the product?
- f) - The "overall quality" of this brand of yoghurt?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98
<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"/>	<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"/>	<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"/>	<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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q8 PERCEIVED VALUE

Consider the product quality and the performance of the producer of this brand of yoghurt. How do you value this in relation to the price you pay for the yoghurt

Not at all reasonable; very low value for money

Very reasonable; very high value for money No experience

- a) - value in terms of taste of the product?
- b) - value in terms of reliability of the producer of this yoghurt?
- c*) - value in terms of packaging of the product?
- d*) - value in terms of nutritional quality of this yoghurt?
- e*) - value in terms of customer service of the producer of this yoghurt?
- f) - The "overall value" of this brand of yoghurt?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98
<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"/>	<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"/>	<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"/>	<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"/>	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q9* DIFFICULTY TO REVIEW THE QUALITY.....

Very difficult

Very easy Do not know

<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"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

How difficult/easy is it for you to review the quality of this brand of yoghurt?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	98
<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"/>	<input type="checkbox"/>

Q10 LOYALTY

Very unlikely

Very likely

If you would purchase yoghurt today; how likely is it that you would choose this brand of yoghurt?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<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"/>

Answer if value 6 - 10 on question Q10, otherwise go to question 12.

Q11 Price sensitivity

Suppose that *your brand of yoghurt* will increase in price but other brands remain on the same price level as today. How much can the price of this brand increase in percent before you would definitely choose another brand of yoghurt.....

- 1 ... In percent, go to Q11a
2 Does not matter, I will remain with *this brand*
8 Do not know

Q11a If answer in percent (1) specify the percentage

Percent price raise before I choose another brand: %
(Code 999 if no answer)

Answer if value 1 - 5 on question Q10, otherwise go to question 13.

Q12 Price sensitivity

Suppose that *this brand* of yoghurt will decrease in price but other brands remain on the same price level as today. How much must *this brand* be reduced in price (in percent) in order for you to still purchase it.....

- 1 ... In percent, go to Q12a
2 Does not matter, will change to *another brand*
8 Do not know

Q12a If answer in percent (1) specify the percentage

Percent price decrease in order for me to remain with this brand:

% (Code 999 if no answer)

Q13 Other Brands of Yoghurt

Do you also purchase and consume other brands of yoghurt?

- 1 ...Yes, go to Q13a
2 No, I only use consume this brand of yoghurt
8 Do not know

Q13a If answer Yes (1) specify **how much** of your total yoghurt consumption (in costs during the last 3 months) do you spend on **other brands** (in percent):

My consumption of other brands of yoghurt in percent of spending:

% (Code 99 if no answer)

Q15* Recommending my Brand of yoghurt to friends and colleagues

Very unlikely

Very likely

How likely is it that you would recommend your brand of yoghurt to friends and colleagues? Use the scale 1 meaning "very unlikely" and 10 meaning "very likely".

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Q16 THE IDEAL BRAND OF
YOGHURT**

Very far
away

Very
close

Imagine a yoghurt product which is **perfect in all respects**. How close to this ideal do you consider *this brand of yoghurt* to be? Use the scale where 1 means "very far away" and 10 "very close".

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<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"/>

Background Characteristics

B1 Gender of respondent

- 1 Female
2 Male

(if refusal to reveal, code with 9)

B2 Please specify your year of birth

(55 means born year 1955, etc.)

Year of birth: 19

(if refusal to reveal, code with 99)

**B3 Please specify the number of persons who
ordinarily live in your household**

Number of persons in the household:

(if refusal to reveal, code with 99)

**B4 Finally, please indicate the size of the place
where you live⁴**

- 1 less than 5,000 inhabitants
2 5,000 - 19,999 inhabitants
3 20,000 - 49,999 inhabitants
4 50,000 - 199,999 inhabitants
5 200,000 - 499,999 inhabitants
6 500,000 or more

8 do not know

Thank you for the responses!

⁴ The formulation of this question may differ from nation to nation, provided it would be possible to disaggregate the sample by location size (in some countries it may be more efficient to record the post code for classification).

Finish the interview or proceed to the next sector in accordance with the interview schedule.

Interviewer markings:

Phone Number of Respondent: -

Date of Interview: /

Time of the Day for Interview: hours

Attempt number to reach this Respondent: th attempt

Industry interview number from Respondent:

Time spent on this sector-interview (minutes): minutes

Interviewer Code:

Interviewer signature:

Supervisor signature:

Πανεπιστήμιο Πειραιώς