



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΜΕ ΘΕΜΑ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**

της

Αθανασίας Μπουραντά

Τριμελής επιτροπή

Επιβλέπων: Καθηγητής Λ. Χυτήρης

Μέλος: Καθηγητής Α. Κουρεμένος

Μέλος: Καθηγητής Εμμ. Κονδύλης

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2007

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

*Στους γονείς μου,
για την υλική και ηθική υποστήριξή τους*

*Στο σύζυγό μου, Χρήστο
για τη συμπαράσταση και υπομονή του*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κατάλογος Πινάκων	IV
Κατάλογος Σχημάτων.....	VIII
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	X
Κατάλογος Παραρτημάτων.....	XII
Πρόλογος.....	XIII
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ.....	1
1.1. Εισαγωγή.....	2
1.2. Περιγραφή ερευνητικού προβλήματος.....	3
1.3. Παρουσίαση θεωρητικού πλαισίου έρευνας.....	13
1.4. Στόχοι της έρευνας.....	17
1.5. Πρωτοτυπία - Συνεισφορά διατριβής.....	18
1.6. Δομή διατριβής.....	20
1.7. Ο κλάδος μαζικής εστίασης στην Ελλάδα.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	29
2.1. Εισαγωγή.....	30
2.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	31
2.3. Ικανοποίηση εξωτερικού πελάτη.....	44
2.3.1. Ποιότητα υπηρεσιών.....	44
2.3.2. Μέτρηση ικανοποίησης εξωτερικού πελάτη.....	49
2.3.3. Ποιότητα εξυπηρέτησης.....	58
2.3.4. Ποιότητα υπηρεσιών στις επιχειρήσεις μαζικής εστίασης.....	63
2.4. Ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη.....	69
2.4.1. Ορισμός εσωτερικού πελάτη.....	69
2.4.2. Τμηματοποίηση εσωτερικής αγοράς.....	74
2.4.3. Διαδικασία εφαρμογής της φιλοσοφίας του εσωτερικού πελάτη.....	78
2.4.4. Διαφορές εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.....	85
2.4.5. Μέτρηση ικανοποίησης εσωτερικού πελάτη.....	88

2.4.6. Εσωτερικό Μάρκετινγκ.....	95
2.5. Εργασιακή προσπάθεια.....	100
2.5.1. Παρακίνηση.....	100
2.5.2. Ορισμός Εργασιακής προσπάθειας.....	108
2.5.3. Σχέση παρακίνησης, εργασιακής προσπάθειας και απόδοσης.....	110
2.6. Προσανατολισμός στον πελάτη.....	113
2.6.1. Προσανατολισμός στην αγορά.....	113
2.6.2. Προσανατολισμός στον εξωτερικό πελάτη.....	120
2.6.3. Προσανατολισμός στον εσωτερικό πελάτη.....	126
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	130
3.1. Εισαγωγή.....	131
3.2. Διαμόρφωση ερωτηματολογίων.....	133
3.2.1. Ανάπτυξη ερευνητικών εργαλείων.....	133
3.2.2. Μετάφραση ερωτηματολογίων.....	138
3.2.3. Δομή ερωτηματολογίων.....	138
3.2.4. Πιλοτική έρευνα.....	143
3.2.5. Αξιοπιστία -εγκυρότητα ερευνητικών εργαλείων.....	144
3.3. Στρατηγική συγκρότησης δείγματος.....	147
3.3.1. Προσδιορισμός πεδίου έρευνας.....	147
3.3.2. Δειγματοληπτικό σχέδιο.....	148
3.3.3. Μέγεθος δείγματος.....	150
3.3.4. Διαδικασία συλλογής ερωτηματολογίων.....	152
3.4. Έλεγχος δεδομένων.....	153
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	157
4.1. Εισαγωγή.....	158
4.2. Προκαταρκτικός έλεγχος δεδομένων.....	159
4.2.1. Έλεγχος κανονικότητας.....	159
4.2.2. Ανάλυση Διακύμανσης.....	160
4.2.3. Ανάλυση Παραγόντων.....	162

4.3. Περιγραφική Ανάλυση.....	173
4.3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά εσωτερικών πελατών.....	173
4.3.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά εξωτερικών πελατών.....	178
4.3.3. Κατανομή συχνοτήτων εξεταζόμενων μεταβλητών.....	182
4.3.4. Έλεγχος επίδρασης δημογραφικών στοιχείων στην ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.....	195
4.4. Διερεύνηση υποθέσεων.....	204
4.4.1. Έλεγχος μεταβλητών θεωρητικού υποδείγματος.....	204
4.4.2. Έλεγχος πρώτης ερευνητικής υπόθεσης.....	208
4.4.3. Έλεγχος δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης.....	211
4.4.4. Έλεγχος τρίτης ερευνητικής υπόθεσης.....	216
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	217
5.1. Εισαγωγή.....	218
5.2. Ερμηνεία αποτελεσμάτων.....	219
5.3. Πρακτική εφαρμογή ευρημάτων έρευνας.....	226
5.4. Περιορισμοί-προτάσεις για έρευνα.....	227
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	230
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	287

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Εσωτερικά και εξωτερικά χάσματα ποιότητας.....	6
Πίνακας 1.2: Εσωτερικά χάσματα ποιότητας.....	6
Πίνακας 1.3: Μεταβλητές θεωρητικού υποδείγματος.....	14
Πίνακας 1.4: Κατηγορίες χώρων μαζικής εστίασης.....	23
Πίνακας 1.5: Αριθμός και τζίρος επιχειρήσεων μαζικής εστίασης.....	27
Πίνακας 1.6: Τάξεις μεγέθους τζίρου επιχειρήσεων μαζικής εστίασης.....	27
Πίνακας 1.7: Αριθμός εργαζομένων στις επιχειρήσεις μαζικής εστίασης.....	28
Πίνακας 2.1: Τα 14 σημεία και οι 5 «ασθένειες» για την ποιότητα, κατά τον Deming.....	32
Πίνακας 2.2: Ορισμοί Ποιότητας.....	37
Πίνακας 2.3: Ορισμοί Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	40
Πίνακας 2.4: Στατιστικά εργαλεία, μέθοδοι και τεχνικές της ΔΟΠ.....	43
Πίνακας 2.5: Ποιότητα Υπηρεσιών.....	47
Πίνακας 2.6: Διαστάσεις ποιότητας	51
Πίνακας 2.7: Χάσματα ποιότητας.....	54
Πίνακας 2.8: Διαστάσεις ποιότητας στο εστιατόριο.....	67
Πίνακας 2.9: Διαστάσεις Εσωτερικής Ποιότητας.....	92
Πίνακας 2.10: Ορισμοί εργασιακής προσπάθειας.....	108
Πίνακας 3.1: Ερευνητικά εργαλεία.....	133
Πίνακας 3.2: Ερευνητικά εργαλεία παρούσας έρευνας	137
Πίνακας 3.3: Αξιοπιστία κατά Cronbach α	145
Πίνακας 3.4: Αξιοπιστία κατά Guttman.....	145

Πίνακας 3.5: Κωδικοποίηση του ερωτηματολογίου για σερβιτόρους.....	155
Πίνακας 3.6: Κωδικοποίηση του ερωτηματολογίου για πελάτες.....	156
Πίνακας 4.1: Ανάλυση Διακύμανσης για εξεταζόμενες μεταβλητές.....	161
Πίνακας 4.2: Αποτελέσματα δείκτη ΚΜΟ και Bartlett.....	163
Πίνακας 4.3: Ανάλυση Παραγόντων για την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών.....	165
Πίνακας 4.4: Διαστάσεις ικανοποίησης εσωτερικών πελατών.....	166
Πίνακας 4.5: Ανάλυση Παραγόντων για εργασιακή προσπάθεια.....	168
Πίνακας 4.6: Διαστάσεις εργασιακής προσπάθειας.....	169
Πίνακας 4.7: Ανάλυση Παραγόντων για ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών.....	171
Πίνακας 4.8: Διαστάσεις ικανοποίησης εξωτερικών πελατών.....	172
Πίνακας 4.9: Βαρύτητα εσωτερικών διαστάσεων ποιότητας.....	184
Πίνακας 4.10: Ικανοποίηση σερβιτόρων από τη διάσταση «Ανταπόκριση».....	184
Πίνακας 4.11: Ικανοποίηση σερβιτόρων από τη διάσταση «Συναισθηματική Εμπλοκή».....	185
Πίνακας 4.12: Ικανοποίηση σερβιτόρων από τη διάσταση «Ασφάλεια».....	185
Πίνακας 4.13: Ικανοποίηση σερβιτόρων από τη διάσταση «Επαγγελματισμός».....	186
Πίνακας 4.14: Ικανοποίηση σερβιτόρων από τη διάσταση «Εμπράγματα στοιχεία».....	186
Πίνακας 4.15: Ικανοποίηση σερβιτόρων από τη διάσταση «Αξιοπιστία».....	187
Πίνακας 4.16: Ικανοποίηση σερβιτόρων από τη διάσταση «Ενδιαφέρον».....	187
Πίνακας 4.17: Βαθμός απόδοσης σερβιτόρων στη διάσταση «Κατεύθυνση-Υποστήριξη πελάτη».....	188
Πίνακας 4.18: Βαθμός απόδοσης σερβιτόρων στη διάσταση «Διάρκεια».....	189

Πίνακας 4.19: Βαθμός απόδοσης σερβιτόρων στη διάσταση «Κατεύθυνση-ικανοποίηση πελάτη».....	189
Πίνακας 4.20: Βαθμός απόδοσης σερβιτόρων στη διάσταση «Κατεύθυνση-Διερεύνηση αναγκών».....	190
Πίνακας 4.21: Βαθμός απόδοσης σερβιτόρων στη διάσταση «Ένταση».....	190
Πίνακας 4.22: Βαρύτητα εξωτερικών διαστάσεων ποιότητας.....	192
Πίνακας 4.23: Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών από τη διάσταση «Προϊόν»..	192
Πίνακας 4.24: Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών από τη διάσταση «Εικόνα»..	193
Πίνακας 4.25: Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών από τη διάσταση «Ασφάλεια».....	193
Πίνακας 4.26: Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών από τη διάσταση «Συναισθηματική Εμπλοκή».....	194
Πίνακας 4.27: Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών από τη διάσταση «Αξιοπιστία».....	195
Πίνακας 4.28: Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών από τη διάσταση «Ανταπόκριση».....	195
Πίνακας 4.29: Αποτελέσματα ανάλυσης κανονικοποιημένης συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.....	210
Πίνακας 4.30: Συντελεστής συσχέτισης διαστάσεων ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών για την πρώτη κανονικοποιημένη μεταβλητή.....	210
Πίνακας 4.31: Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης μεταξύ της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών και των παραγόντων της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών.....	212
Πίνακας 4.32: Αποτελέσματα ανάλυσης κανονικοποιημένης συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών ικανοποίηση εσωτερικών πελατών και εργασιακή προσπάθεια.....	213
Πίνακας 4.33: Συντελεστής συσχέτισης διαστάσεων ικανοποίησης εσωτερικών πελατών και εργασιακής προσπάθειας για την πρώτη κανονικοποιημένη μεταβλητή.....	214

Πίνακας 4.34: Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης μεταξύ των παραγόντων της εργασιακής προσπάθειας και της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών.....	215
Πίνακας 4.35: Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης μεταξύ της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών και των ανεξάρτητων μεταβλητών....	216

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1: Εσωτερική και εξωτερική αλυσίδα ποιότητας.....	3
Σχήμα 1.2: Αένια βελτίωση εσωτερικής και εξωτερικής ποιότητας.....	5
Σχήμα 1.3: Ολική ποιότητα εξυπηρέτησης.....	7
Σχήμα 1.4: Αλυσίδα Υπηρεσίας – Κέρδους.....	8
Σχήμα 1.5: Σχέση εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών - ικανοποίησης πελάτη.....	10
Σχήμα 1.6: Σχέση εσωτερικού περιβάλλοντος - ικανοποίησης πελάτη	11
Σχήμα 1.7: Θεωρητικό υπόδειγμα.....	14
Σχήμα 1.8: Βασικά στάδια επιστημονικής έρευνας.....	20
Σχήμα 1.9: Ροή εργασιών σε ένα εστιατόριο.....	24
Σχήμα 1.10: Οργανόγραμμα εστιατορίου (μεγάλου μεγέθους).....	25
Σχήμα 2.1: Ο κύκλος του Shewhart (ή κύκλος του Deming).....	33
Σχήμα 2.2: Στάδια εξέλιξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	35
Σχήμα 2.3: Σχέση ποιότητας, παραγωγικότητας και κερδοφορίας.....	39
Σχήμα 2.4: Στόχος, αρχές και υποστηρικτικά στοιχεία ΔΟΠ.....	42
Σχήμα 2.5: Προσδιοριστικοί παράγοντες της ποιότητας.....	52
Σχήμα 2.6: Ταξινόμηση Υπηρεσιών.....	59
Σχήμα 2.7: Ενδεικτικός κύκλος εξυπηρέτησης πελατών σε εστιατόριο.....	64
Σχήμα 2.8: Παράγοντες επιλογής εστιατορίου.....	69
Σχήμα 2.9: Αλυσίδα ποιότητας.....	70
Σχήμα 2.10: Σχέσεις εσωτερικών πελατών και προμηθευτών.....	71
Σχήμα 2.11: Διαγραμματική απεικόνιση διατμηματικών σχέσεων.....	76
Σχήμα 2.12: Διαγραμματική απεικόνιση υποστηρικτικών σχέσεων.....	76

Σχήμα 2.13: Διαγραμματική απεικόνιση σχέσεων ελέγχου.....	76
Σχήμα 2.14: Εσωτερικές σχέσεις.....	77
Σχήμα 2.15: Διαδικασία εφαρμογής της φιλοσοφίας του εσωτερικού πελάτη....	79
Σχήμα 2.16: Αλληλεπιδράσεις εντός και εκτός της επιχείρησης.....	80
Σχήμα 2.17: Εσωτερικό σύστημα παροχής υπηρεσιών.....	85
Σχήμα 2.18: Διαδικασία αγοράς	86
Σχήμα 2.19: Παροχή εσωτερικής υπηρεσίας.....	89
Σχήμα 2.20: Υπόδειγμα εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών.....	91
Σχήμα 2.21: Εσωτερικές-εξωτερικές διαστάσεις ποιότητας.....	93
Σχήμα 2.22: Σχέση Εσωτερικού, Εξωτερικού Μάρκετινγκ και Μάρκετινγκ Αλληλεπίδρασης	96
Σχήμα 2.23: Σχέση μεταξύ των θεωριών Maslow, Herzberg και Alderfer.....	103
Σχήμα 2.24: Σχέση εργασιακή προσπάθειας και απόδοσης.....	111
Σχήμα 2.25: Σχέση εργασιακή προσπάθειας και απόδοσης και ικανοποίησης... ..	112
Σχήμα 2.26: Επιδράσεις στον προσανατολισμό της επιχείρησης στην αγορά.....	119
Σχήμα 2.27: Εσωτερικός και εξωτερικός προσανατολισμός.....	127
Σχήμα 3.1: Σχέδιο έρευνας.....	131
Σχήμα 3.2: Τύποι αξιοπιστίας και εγκυρότητας	144
Σχήμα 4.1: Απεικόνιση 2 μεταβλητών και 13 παραγόντων.....	208

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 4.1: Χρόνια προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο εστιατόριο.....	174
Διάγραμμα 4.2: Χρόνια προϋπηρεσίας ως σερβιτόρος στο συγκεκριμένο εστιατόριο.....	174
Διάγραμμα 4.3: Χρόνια προϋπηρεσίας σε κουζίνα εστιατορίου.....	175
Διάγραμμα 4.4: Φύλο σερβιτόρων.....	176
Διάγραμμα 4.5: Οικογενειακή κατάσταση σερβιτόρων.....	176
Διάγραμμα 4.6: Ηλικία σερβιτόρων.....	177
Διάγραμμα 4.7: Εκπαίδευση σερβιτόρων.....	178
Διάγραμμα 4.8: Συχνότητα επίσκεψης σε εστιατόριο.....	179
Διάγραμμα 4.9: Συχνότητα επίσκεψης στο συγκεκριμένο εστιατόριο.....	179
ι Διάγραμμα 4.10: Φύλο πελατών.....	180
ι Διάγραμμα 4.11: Οικογενειακή κατάσταση	180
Διάγραμμα 4.12: Ηλικία πελατών.....	181
ι Διάγραμμα 4.13: Εκπαίδευση πελατών.....	182
Διάγραμμα 4.14: Μηνιαίες μικτές αποδοχές πελατών.....	182
Διάγραμμα 4.15: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών.....	183
ι Διάγραμμα 4.16: Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών.....	191
ι Διάγραμμα 4.17: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών ανά χρόνια προϋπηρεσίας συγκεκριμένο εστιατόριο.....	196
ι Διάγραμμα 4.18: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών ανά χρόνια προϋπηρεσίας ως σερβιτόρος στο συγκεκριμένο εστιατόριο.....	197
Διάγραμμα 4.19: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών ανά φύλο.....	197
Διάγραμμα 4.20: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών ανά οικογενειακή κατάσταση.....	198

Διάγραμμα 4.21: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών ανά ηλικία.....	198
Διάγραμμα 4.22: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών ανά εκπαίδευση.....	299
Διάγραμμα 4.23: Ικανοποίηση πελατών ανά συχνότητα επίσκεψης σε εστιατόριο.....	200
Διάγραμμα 4.24: Ικανοποίηση πελατών ανά συχνότητα επίσκεψης στο συγκεκριμένο εστιατόριο.....	200
Διάγραμμα 4.25: Ικανοποίηση πελατών ανά φύλο.....	201
Διάγραμμα 4.26: Ικανοποίηση πελατών ανά οικογενειακή κατάσταση.....	202
Διάγραμμα 4.27: Ικανοποίηση πελατών ανά ηλικία.....	202
Διάγραμμα 4.28: Ικανοποίηση πελατών ανά εκπαίδευση.....	203
Διάγραμμα 4.29: Ικανοποίηση πελατών ανά εισόδημα.....	203
Διάγραμμα 4.30: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών ανά χρόνια προϋπηρεσίας σε κουζίνα εστιατορίου.....	216

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ

Παράρτημα I: Διαστάσεις ποιότητας.....	288
Παράρτημα II: Προσδιοριστικοί παράγοντες των προσδοκιών των πελατών.....	289
Παράρτημα III: Χάσματα Ποιότητας.....	290
Παράρτημα IV: Εσωτερικές Διαστάσεις Ποιότητας.....	291
Παράρτημα V: Ερευνητικά εργαλεία.....	293
Παράρτημα VI: Ερωτηματολόγιο σερβιτόρων	297
Παράρτημα VII: Ερωτηματολόγιο πελατών	304
Παράρτημα VIII: Αξιοπιστία Παραγόντων.....	308
Παράρτημα IX: Φύλλο συλλογής πληροφοριών ανά εστιατόριο.....	309
Παράρτημα X: Κατανομή συχνοτήτων για ερωτήσεις εξεταζόμενων μεταβλητών.....	310
Παράρτημα XI: Ανίχνευση ακραίων παρατηρήσεων.....	314
Παράρτημα XII: Έλεγχος Κανονικότητας	329
Παράρτημα XIII: Έλεγχος Πολυσυγγραμμικότητας.....	360
Παράρτημα XIX: Ανάλυση παλινδρόμησης για τις διαστάσεις της ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.....	361

Πρόλογος

Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια των πελατών προκύπτει όταν αυτοί έρχονται επαφή με τους εργαζόμενους που τους εξυπηρετούν (στιγμές της αλήθειας). Συνεπώς οι εργαζόμενοι αυτοί, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως προσωπικό πρώτης γραμμής ή προσωπικό επαφής, συμβάλλουν αποφασιστικά στη εικόνα, θετική ή αρνητική που θα σχηματίσει ο πελάτης, από τον πελάτη. Εικόνα που αφορά τόσο στο επίπεδο της παρεχόμενης σε αυτόν εξυπηρέτησης, όσο και στην επιχείρηση αφού την εκπροσωπούν στα μάτια του πελάτη.

Εξαιτίας της σημαντικότητας του ρόλου των εργαζομένων στην ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής θα πρέπει να υποστηρίζονται αλλά και να παρακινούνται ώστε να συνεργάζονται αρμονικά με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Επίσης η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να μεριμνά για την ικανοποίηση τους καθώς υποστηρίζεται ότι, εάν οι εσωτερικοί πελάτες, δηλαδή οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης είναι ικανοποιημένοι, τότε και οι εξωτερικοί της πελάτες θα είναι ικανοποιημένοι από το επίπεδο των υπηρεσιών που λαμβάνουν. Η αντίληψη αυτή επικρατεί στον επιχειρηματικό και επιστημονικό χώρο χωρίς όμως να επιβεβαιώνεται επαρκώς με εμπειρικές έρευνες.

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι η διερεύνηση της σχέσης ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών με σκοπό τη συμβολή στην επιστήμη της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, του Μάρκετινγκ και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο κλάδο της μαζικής εστίασης. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα δεν εφαρμόζαν κατά ανάγκη τις αρχές της ΔΟΠ, ήταν όμως ευαισθητοποιημένες σε θέματα ποιότητας και υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων και ποτών. Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας υποστηρίζεται ότι η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών στον κλάδο μαζικής εστίασης.

Η παρούσα διδακτορική διατριβή πραγματοποιήθηκε υπό την επίβλεψη του Καθηγητή του Λεωνίδα Χυτήρη. Επιθυμώ να τον ευχαριστήσω ολόψυχα γιατί βοήθησε ουσιαστικά

στην ολοκλήρωση αυτής της μελέτης. Υπήρξε για μένα πολύτιμος δάσκαλος, που συνέβαλε στη συγκρότηση της επιστημονικής μου υπόστασης και στη διαμόρφωση πτυχών της προσωπικότητάς μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή, κο Αθ. Κουρεμένο καθώς και τον Καθηγητή, κο Εμμ. Κονδύλη που με καθοδήγησαν βήμα προς βήμα στη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας και στη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων.

Αισθάνομαι ακόμα την ανάγκη να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους καθηγητές, κο Αθ. Λαγοδήμο και κο Ι. Σίσκο για τις πολύτιμες συμβουλές και προτάσεις τους.

Ευχαριστώ ακόμα το Λέκτορα του Πανεπιστημίου Πειραιώς κο Ι. Παραβάντη και το διδάκτορα κο Μ. Τσόγκα για τις εύστοχες παρατηρήσεις τους.

Αθανασία Μπουραντά

Πειραιάς, 2007

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

1.1. Εισαγωγή

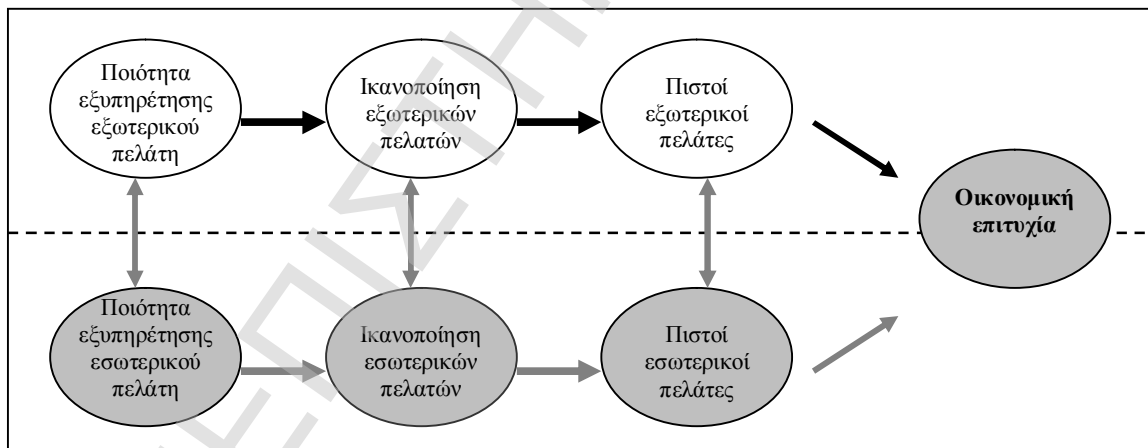
Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών (δηλαδή των εργαζομένων που εμπλέκονται στην αλυσίδα παραγωγής-παροχής της υπηρεσίας) και των εξωτερικών (τελικών) πελατών. Η άποψη αυτή αποτελεί βασικό δόγμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και όπως επισημαίνουν οι Rafiq και Ahmed (1993) είναι «μια απλουστευμένη ιδέα που όμως έχει κερδίσει την ευρύτερη αποδοχή».

Η εκτεταμένη θεωρητική ανάπτυξη των επί μέρους εννοιών (για την ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών) και η αναφορά στην ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ τους δεν υποστηρίζεται επαρκώς από σχετικές εμπειρικές έρευνες που να αποδεικνύουν την εν λόγω σχέση. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι δύο έννοιες ανήκουν σε διαφορετικά ερευνητικά πεδία, αυτό της Οργανωσιακής συμπεριφοράς (εσωτερικός πελάτης) και του Μάρκετινγκ (εξωτερικός πελάτης), παράγοντας που επέδρασε ανασταλτικά στη διερεύνηση της εν λόγω σχέσης από ερευνητές του πρώτου ή του δεύτερου επιστημονικού χώρου (Farner et al., 2001).

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι: α) να συμβάλει στην αποσαφήνιση και τον εμπειρικό προσδιορισμό της σχέσης ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και β) να διερευνήσει την πιθανή επίδραση της εργασιακής προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος στη διαμόρφωση της ανωτέρω σχέσης. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα στον κλάδο της μαζικής εστίασης. Οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος κλάδος για τη διεξαγωγή της έρευνας αναφέρονται στο Κεφάλαιο 3.3.1.

1.2. Περιγραφή ερευνητικού προβλήματος

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, στη διεθνή βιβλιογραφία επικρατεί η άποψη ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών (Σχήμα 1.1). Πιο συγκεκριμένα, έχει υποστηριχθεί από πολλούς ερευνητές ότι «εάν κάθε εσωτερικός πελάτης παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στον επόμενο, τότε αλυσιδωτά και ο εξωτερικός πελάτης, που είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας, θα λαμβάνει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας» (Schneider and Bowen, 1985; Levitt, 1960, p.1; Davis, 1991, 1997; Dodson, 1991; Hart, 1995; Lusch et al., 1992; Vandermerwe and Gilbert 1989; Schlesinger and Heskett, 1991c; Heskett et al., 1994; Azzolini and Shillaber, 1993; Sudiby, 2002; Sánchez-Rodríguez and Martínez-Lorente, 2004, p.668; Scheuing, 1996; Gummesson 1987; Lewis and Entwistle, 1990, p.50; Lukas and Maignan, 1996, p.178; Ballantyne et al., 1995, p.10). Πρόκειται ουσιαστικά για μια αλυσιδωτή αντίδραση που έχει σαν αποτέλεσμα να αντανακλάται στον εξωτερικό πελάτη το επίπεδο εσωτερικής ποιότητας της επιχείρησης (Woods, 1996, p.35).



Σχήμα 1.1: Εσωτερική και εξωτερική αλυσίδα ποιότητας

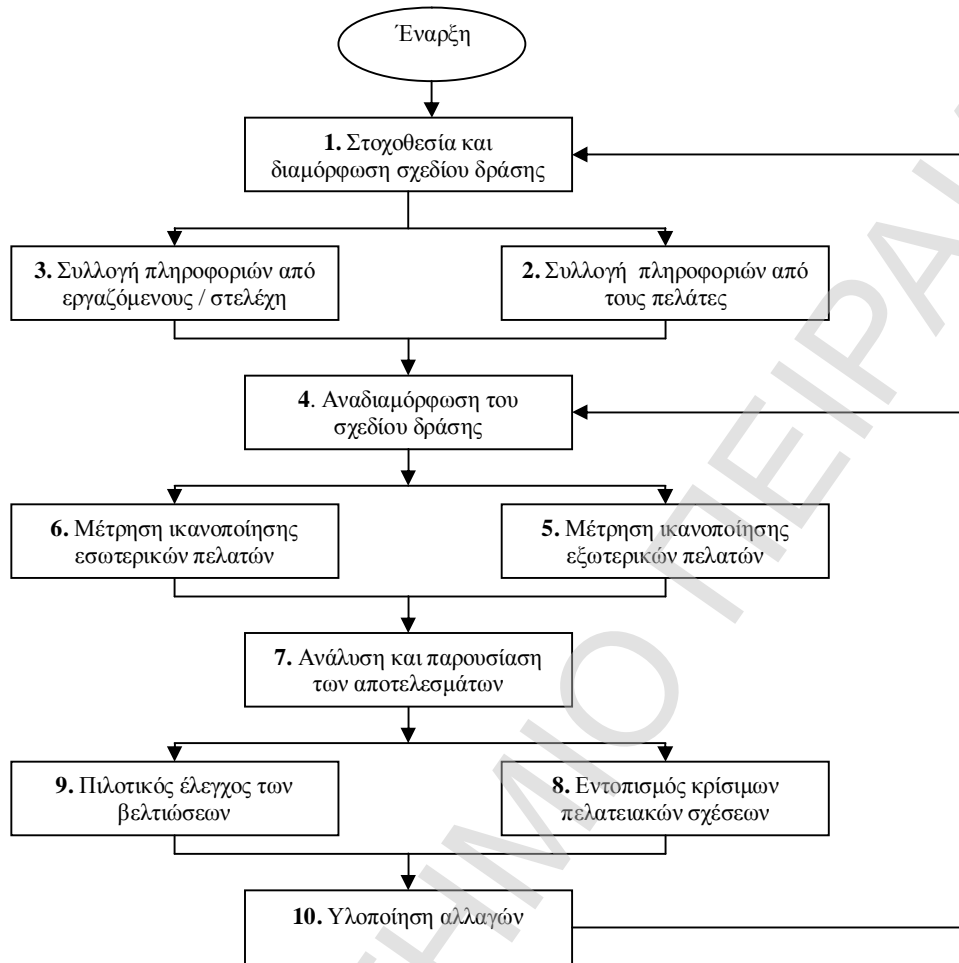
ΠΗΓΗ: Bruhn, 2003, p.1190

Αρκετοί ακόμα ερευνητές υποστηρίζουν ότι η αποτυχία να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις ενός τμήματος ή εργαζόμενου δημιουργεί προβλήματα σε κάποιο άλλο σημείο της αλυσίδας ποιότητας (Oakland, 1989; Pfau et al., 1991) καθώς και ότι η εσωτερική ποιότητα είναι αναγκαία προϋπόθεση για την εξωτερική (Silvestro et al., 1992;

Schlesinger, 1991; Grönroos, 1990a p.8; Berry et al., 1990; George, 1990; Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1999, p.203). Ακόμη έχει διατυπωθεί η άποψη ότι όσο μεγαλύτερη έμφαση δίνει η διοίκηση στην ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες της (Johnson, 1996; Schneider and Bowen, 1985; Schneider et al., 1980).

Πιο συγκεκριμένα, οι Kaplan και Norton (1992, 1993) στην κάρτα ισόρροπων επιδόσεων (Balanced Scorecard)¹ τονίζουν την ανάγκη εναρμόνισης των εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης με τις ανάγκες των πελατών της. Αναφέρουν ότι υψηλές χρηματοοικονομικές επιδόσεις επιτυγχάνονται από μια επιχείρηση, όταν εκείνη καταφέρει να εντοπίσει τις ανάγκες των πελατών της και να σχεδιάσει τις εσωτερικές της διαδικασίες με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η ικανοποίησή των. Η αποτελεσματική λειτουργία όμως των ενδοεπιχειρησιακών διεργασιών προϋποθέτει τη δυνατότητα της επιχείρησης για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη. Δυνατότητα που πηγάζει από τους εργαζόμενους, τα συστήματα και την ευθυγράμμιση του οργανισμού. Όπως διαπιστώνεται, οι ερευνητές θεωρούν την εσωτερική ποιότητα απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη της εξωτερικής ποιότητας. Την παραπάνω θέση ενστερνίζεται και ο Crosby (1991a and b) ο οποίος προτείνει ένα μοντέλο στηριζόμενο στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης της εσωτερικής και εξωτερικής ποιότητας (Σχήμα 1.2). Τα πρώτα επτά στάδια του μοντέλου του αναφέρονται στο σχεδιασμό του κύκλου αέναης βελτίωσης του Deming (2000, p.88). Η επιχείρηση συλλέγει και επεξεργάζεται τα στοιχεία που συγκεντρώνει τόσο από το εσωτερικό (αριστερά του σχήματος) όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον (δεξιά του σχήματος). Στη συνέχεια πραγματοποιεί δοκιμαστικά κάποιες αλλαγές, ελέγχει τα αποτελέσματά τους και προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες, όπου κρίνεται αναγκαίο.

¹Η κάρτα ισόρροπων επιδόσεων είναι μια μέθοδος καθορισμού στόχων και μετρήσεων με βάση καθορισμένους δείκτες που καλύπτουν τους κρίσιμους άξονες της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας.



Σχήμα 1.2: Αένανη βελτίωση εσωτερικής και εξωτερικής ποιότητας

ΠΗΓΗ: Crosby, 1991a, p.7

Με τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την εσωτερική ποιότητα ασχολήθηκε ο Chaston (1994a and b, 1995a, b and c). Βασίζομενος στην εργασία του Parasuraman και των συνεργατών του (1985)² προσπάθησε να εντοπίσει χάσματα εσωτερικής ποιότητας που αποτελούν αιτίες χαμηλής προσφερόμενης ποιότητας στους εσωτερικούς πελάτες (Πίνακας 1.1).

²Το μοντέλο χασμάτων και το SERVQUAL διατυπώθηκαν από τον Parasuraman και τους συνεργάτες του (1985, 1988, 1991) σε μια προσπάθεια βαθύτερης κατανόησης της ικανοποίησης του εξωτερικού πελάτη και των αιτιών που την επηρεάζουν (βλ. Κεφάλαιο 2.3.2).

Πίνακας 1.1: Εσωτερικά και εξωτερικά χάσματα ποιότητας

ΠΗΓΗ: Parasuraman et al., 1985 και Chaston, 1994a

Χάσματα	Εξωτερικά χάσματα (Parasuraman et al., 1985)	Εσωτερικά χάσματα (Chaston, 1993,1994a)
Χάσμα 1	Χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της αντίληψης της διοίκησης της επιχείρησης σχετικά με τις προσδοκίες αυτές	Χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των εσωτερικών πελατών και της αντίληψης των εσωτερικών προμηθευτών σχετικά με τις προσδοκίες αυτές
Χάσμα 2	Χάσμα μεταξύ προσδοκιών πελατών και προδιαγραφών ποιότητας	Χάσμα μεταξύ προσδοκιών εσωτερικών πελατών και προδιαγραφών εσωτερικής ποιότητας
Χάσμα 3	Χάσμα μεταξύ προδιαγραφών ποιότητας και παρεχόμενης υπηρεσίας	Χάσμα μεταξύ προδιαγραφών εσωτερικής ποιότητας και παρεχόμενης εσωτερικής υπηρεσίας
Χάσμα 4	Χάσμα μεταξύ παρεχόμενης υπηρεσίας και διαφήμισης	Χάσμα μεταξύ παρεχόμενης υπηρεσίας και υποσχέσεων
Χάσμα 5	Προκύπτει από την άθροιση των τεσσάρων προηγούμενων χασμάτων	Χάσμα μεταξύ αυτών που οι ερευνητές («θεωρητικοί») υποστηρίζουν (ότι δηλαδή η υιοθέτηση της φιλοσοφίας του εσωτερικού πελάτη θα επιφέρει στην επιχείρηση) και της αντίληψης που έχουν τα στελέχη σχετικά με τα οφέλη από την εφαρμογή της φιλοσοφίας αυτής
Χάσμα 6		Προκύπτει από την άθροιση των πέντε προηγούμενων χασμάτων

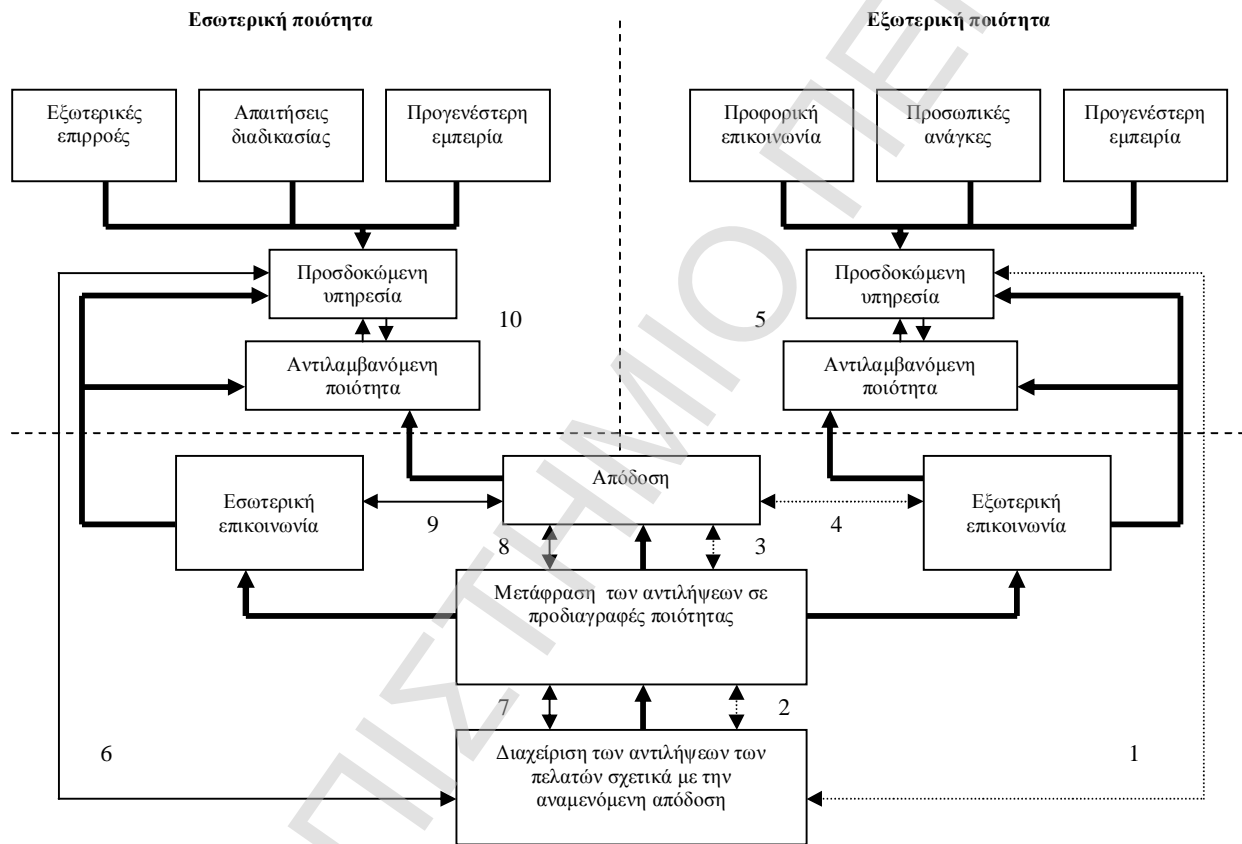
Οι Pitt et al. (1998) ορίζουν με παρόμοιο τρόπο (με αυτόν του Chaston) τα εσωτερικά χάσματα ποιότητας, επικεντρώνουν όμως την ερευνητική τους προσπάθεια στον εντοπισμό των αιτιών που τα δημιουργούν (Πίνακας 1.2).

Πίνακας 1.2: Εσωτερικά χάσματα ποιότητας

ΠΗΓΗ: Pitt et al. (1998)

Χάσματα	Εσωτερικά χάσματα
Χάσμα 1	<ul style="list-style-type: none"> § έλλειψη προσανατολισμού στις ανάγκες του χρήστη § αναποτελεσματική από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία § ύπαρξη πολλών ιεραρχικών βαθμίδων στο πλαίσιο ενός τμήματος
Χάσμα 2	<ul style="list-style-type: none"> § ανεπαρκής δέσμευση των στελεχών του τμήματος στην ποιότητα των υπηρεσιών § αντίληψη του ακατόρθωτου, δηλαδή τα στελέχη του τμήματος θεωρούν παράλογες και ανέφικτες τις απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών τους § ανεπαρκής τυποποίηση των έργων § απουσία στόχων προσανατολισμένων στην ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη
Χάσμα 3	<ul style="list-style-type: none"> § σύγχυση ρόλων των εργαζομένων § αδύναμη εναρμόνιση των εργαζομένων με τις θέσεις εργασίας § έλλειψη αντιληπτού ελέγχου και § έλλειψη ομαδικής εργασίας
Χάσμα 4	<ul style="list-style-type: none"> § ανεπαρκής οριζόντια επικοινωνία και § τάση για υπερβολικές υποσχέσεις
Χάσμα 5	Προκαλείται από όλες τις παραπάνω αιτίες

Οι Nagel και Cilliers (1990) εισήγαγαν την έννοια της Ολικής Ποιότητας Εξυπηρέτησης. Βασιζόμενοι και αυτοί στο υπόδειγμα των Parasuraman et al. (1985) πρόσθεσαν άλλα πέντε χάσματα, σχετικά με την εσωτερική ποιότητα. Πιο συγκεκριμένα, τα χάσματα 1 έως 5 αναφέρονται στην εξωτερική ποιότητα, ενώ τα χάσματα 6 έως 10 αφορούν την εσωτερική ποιότητα (Σχήμα 1.3). Κατά τους ερευνητές η απόδοση μιας επιχείρησης καθορίζεται από το μέγεθος του συνολικού χάσματος εξυπηρέτησης, που είναι το άθροισμα των εσωτερικών και εξωτερικών χάσμάτων.



Σχήμα 1.3: Ολική ποιότητα εξυπηρέτησης

ΠΗΓΗ: Nagel and Cilliers, 1990, p.21

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα του μοντέλου αυτού σύμφωνα με τους εμπνευστές του συνοψίζονται στα ακόλουθα:

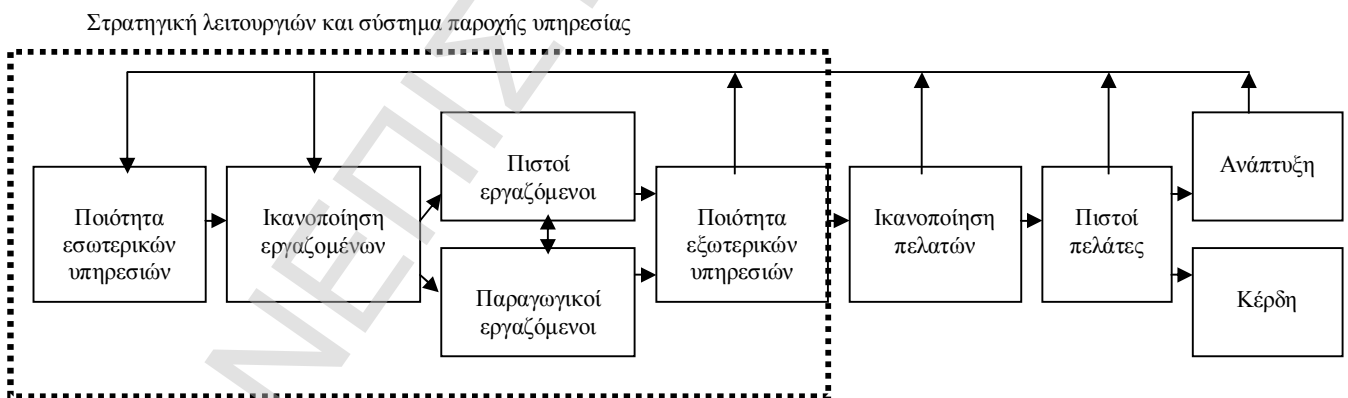
§ παρέχει μια ολιστική προσέγγιση που αξιολογεί το αποτέλεσμα του συστήματος παροχής της υπηρεσίας στο σύνολό της.

§ συμβάλλει στον εντοπισμό των εσωτερικών πελατών, στη μέτρηση της ικανοποίησής τους καθώς και στον προσανατολισμό των εργαζομένων προς τον εξωτερικό πελάτη και στην καλύτερη κατανόηση του τρόπου ικανοποίησής του.

§ βοηθάει στη μείωση των προστριβών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, αφού υπολογίζεται η συμβολή του κάθε τμήματος στην επίτευξη των κοινών στόχων και όχι μεμονωμένα η απόδοση του κάθε τμήματος.

§ ενισχύει την ενδυνάμωση των εργαζομένων, αφού καθένας πιστεύει ότι συμβάλλει με τη δική του εργασία στην Ολικής Ποιότητας Εξυπηρέτηση.

Στη σχέση της εσωτερικής και εξωτερικής ποιότητας αναφέρεται και η ερευνητική ομάδα του Heskett (Heskett et al., 1994), η οποία προτείνει την αλυσίδα «υπηρεσίας-κέρδους». Υποστηρίζει ότι υπάρχει «άμεση και δυνατή σχέση» μεταξύ κερδοφορίας, πιστών και ικανοποιημένων πελατών, καθώς και ικανοποιημένων, αφοσιωμένων και αποδοτικών εργαζομένων (Σχήμα 1.4). Αναλυτικότερα οι εν λόγω ερευνητές θεωρούν ότι οι πιστοί πελάτες συμβάλλουν στην κερδοφορία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η πίστη όμως των πελατών σε μία επιχείρηση είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησής τους από την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν. Ενώ η ικανοποίηση των πελατών διαμορφώνεται από την αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι οποίες προσφέρονται από ικανοποιημένους, πιστούς και παραγωγικούς εργαζομένους.



Σχήμα 1.4: Αλυσίδα Υπηρεσίας - Κέρδους

ΠΗΓΗ: Heskett et al., 1994, p.166

Οι Heskett et al. (1994) αναφέρουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών, δηλαδή της ορθής επιλογής και

εκπαίδευσης του προσωπικού, του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, του δίκαιου συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβής (υλικής και ηθικής) των εργαζομένων, του σωστού σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, της δυνατότητας πρόσβασης των εργαζομένων σε πληροφορίες καθώς και της απαραίτητης υλικοτεχνικής υποδομής, προκειμένου να υποστηρίζονται οι εργαζόμενοι για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Σε κάποιο άλλο όμως σημείο της ίδιας μελέτης αναφέρουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από την ποιότητα της εξυπηρέτησης που λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους στα αμέσως προηγούμενα τμήματα της επιχείρησης.

Οι σχέσεις των κρίκων της ανωτέρω αλυσίδας στηρίζονται κυρίως σε εμπειρικά γεγονότα που συλλέχθηκαν από μεγάλους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Λίγες προσπάθειες έχουν γίνει για την εμπειρική υποστήριξη της και αυτό κυρίως λόγω της πληθώρας των δεδομένων/στοιχείων που απαιτούνται για τον έλεγχο της (Loveman, 1998)³.

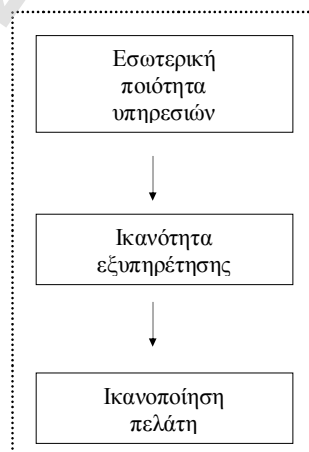
Αρκετές όμως εμπειρικές αναλύσεις έχουν πραγματοποιηθεί για ορισμένες από τις σχέσεις της αλυσίδας. Μελετήθηκε η σχέση μεταξύ ικανοποιημένων πελατών και κερδοφορίας της επιχείρησης (Nelson et al., 1992), ικανοποιημένων εργαζομένων και ικανοποιημένων πελατών (Flipo, 1986; Schlesinger and Zornitsky, 1991; Schneider et al., 1980; Schneider and Bowen, 1985), μεριδίου αγοράς και κερδοφορίας (Buzzell and Gale, 1987), ικανοποιημένων και πιστών πελατών (Jones and Sasser, 1995; Fornell, 1992; Boulding et al., 1993), εργασιακού περιβάλλοντος και απόδοσης (Lau, 2000) καθώς και η σχέση πιστών πελατών και κερδοφορίας (Reitcheld and Sasser, 1990; Rust and Zahorik, 1993).

Λίγες μόνο απόπειρες εμπειρικού ελέγχου ολόκληρης της αλυσίδας εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία (Loveman, 1998; Burlson, 1997; Silvestro and Cross, 2000). Ο Loveman

³Προσπάθεια υιοθέτησης της αλυσίδας "υπηρεσίας-κέρδους" έγινε πρόσφατα από τα στελέχη του εμπορικού καταστήματος Sears, με σκοπό «την αλλαγή της λογικής και της κουλτούρας της επιχείρησης» που αντιμετώπιζε έντονα προβλήματα (Rucci et al. 1998). Το θεωρητικό μοντέλο που δεν ακολουθήθηκε πιστά σε όλη του την έκταση αλλά μια πιο απλουστευμένη και προσαρμοσμένη στις ανάγκες της επιχείρησης παραλλαγή του βοήθησε την επιχείρηση στη βελτίωση του τρόπου διοίκησής της.

(1998, p.30) επιχείρησε την εμπειρική μελέτη της αλυσίδας και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι σχέσεις της αλυσίδας είναι ισχυρές, μολονότι υπάρχουν σποραδικές αμφιβολίες στην υποστήριξη των υποθέσεων που συνθέτουν την αλυσίδα. Για τον υπολογισμό της εσωτερικής ποιότητας οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν την εσωτερική επικοινωνία, την εκπαίδευση, την ομαδική εργασία, τον άμεσο προϊστάμενο τους κλπ. Επίσης υποβλήθηκαν και σε μία σειρά «ιδιαίτερα χρήσιμων (και ασυνήθιστων) ερωτήσεων» σχετικά με την ικανοποίηση τους από την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν από τους εσωτερικούς τους προμηθευτές. Στη συνέχεια οι Silvestro και Cross (2000, p.250) διαπίστωσαν ότι ένας άλλος παράγοντας, που δεν συμπεριλαμβάνεται στην αλυσίδα, το μέγεθος της επιχείρησης, φαίνεται να επηρεάζει την κερδοφορία της, την ικανοποίηση των εργαζομένων της και το εργασιακό περιβάλλον. Σε αυτή την έρευνα η εσωτερική ποιότητα υπολογίστηκε με αντικειμενικά κριτήρια όπως ο χρόνος εκτέλεσης μιας εργασίας.

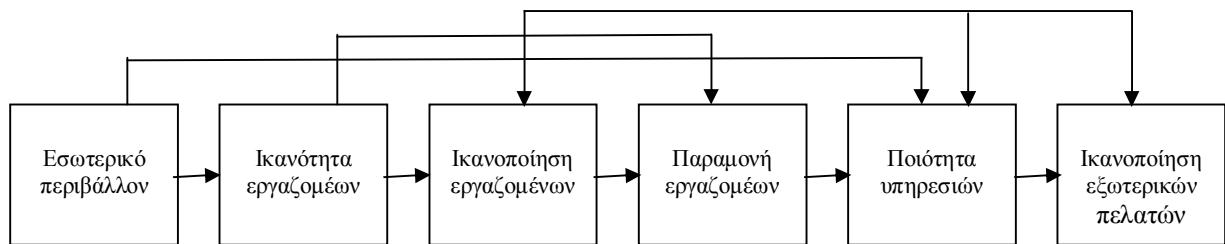
Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της ερευνητικής ομάδας του Hallowell (Hallowell et al., 1996) που συνδέει την εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών με την ικανοποίηση του πελάτη μέσα από την ικανότητα του προσωπικού για εξυπηρέτηση (Σχήμα 1.5). Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίχθηκε ότι, εάν ένας υπάλληλος λαμβάνει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας από τον προηγούμενο συνάδελφό του ή τμήμα, τότε ενδυναμώνεται η ικανότητά του να παρέχει στους πελάτες του υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.



Σχήμα 1.5: Σχέση εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών - ικανοποίησης πελάτη

ΠΗΓΗ: Hallowell et al., 1996, p.23

Επίσης οι Newman et al. (2001) αναγνωρίζουν ότι η ικανότητα εξυπηρέτησης του εργαζομένου εξαρτάται από την ποιότητα των εσωτερικών διαδικασιών, των διαθέσιμων πόρων και του συστήματος αμοιβών της επιχείρησης. Η ικανότητα αυτή επιρεάζει την ικανοποίησή του από την εργασία, τη διάθεση παραμονής του στον οργανισμό αλλά και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και κατά συνέπεια την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών (Σχήμα 1.6).



Σχήμα 1.6: Σχέση εσωτερικού περιβάλλοντος - ικανοποίησης πελάτη (τροποποιημένο)

ΠΗΓΗ: Newman et al., (2001), p.67

Ακόμη αναφορικά με την ύπαρξη άμεσης σχέσης μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής ποιότητας οι Farner et al. (2001) πραγματοποίησαν εμπειρική έρευνα σε ένα πολυκατάστημα με στόχο την περαιτέρω διερεύνησή της. Στην έρευνα συμμετείχαν τυχαία επιλεγμένοι πελάτες καθώς και η πλειοψηφία των εργαζομένων του τμήματος πωλήσεων. Οι πωλητές διατύπωσαν το βαθμό ικανοποίησής τους από τους εργαζομένους στη νυχτερινή βάρδια, που είναι υπεύθυνοι για την προετοιμασία και αποστολή των παραγγελιών, όπως αυτές διατυπώνονται από το τμήμα πωλήσεων τις απογευματινές ώρες. Οι εν λόγω ερευνητές για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών χρησιμοποίησαν το SERVQUAL, χωρίς τη διάσταση εμπράγματα στοιχεία και για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πωλητών (εσωτερικών πελατών) από τους συναδέλφους τους, χρησιμοποίησαν μία τροποποιημένη μορφή του SERVQUAL, που περιείχε δύο από τις πέντε διαστάσεις ποιότητας (αξιοπιστία και ανταπόκριση). Οι άλλες τρεις διαστάσεις (εμπράγματα στοιχεία, συναισθηματική εμπλοκή και ασφάλεια) δεν συμπεριλήφθηκαν, γιατί εκτιμήθηκε από τη διοίκηση της επιχείρησης ότι δεν έχουν άμεση επίδραση στην ποιότητα των υπηρεσιών, που παρέχουν οι πωλητές στους εξωτερικούς πελάτες. Από την επεξεργασία των δεδομένων διαπιστώθηκε ότι:

- § Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αξιοπιστίας (εσωτερική διάσταση ποιότητας) των εσωτερικών προμηθευτών και της εξωτερικής ποιότητας
- § Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ανταπόκρισης των εσωτερικών προμηθευτών (εσωτερική διάσταση ποιότητας) και της εξωτερικής ποιότητας.

Η εξήγηση που δίνεται από τους ερευνητές, αναφορικά με τα ευρήματα της έρευνάς τους, είναι ότι οι εργαζόμενοι της νυχτερινής βάρδιας για να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας καθυστερούν στην παράδοση. Διαπιστώθηκε όμως ότι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες μπορεί να ανέχονται λάθη αλλά είναι πολύ αυστηροί στο χρόνο παράδοσης. Τέλος, οι ερευνητές υποστήριξαν ότι η σχέση μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής ποιότητας δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί και προτείνουν τη διενέργεια και άλλων σχετικών εμπειρικών ερευνών. Η έλλειψη επεξηγηματικών μεταβλητών και η χρήση περιορισμένων διαστάσεων ποιότητας ίσως να αποτελούν σημαντικούς περιορισμούς της συγκεκριμένης έρευνας.

Μια άλλη έρευνα, αυτή των Stanley και Wisner (Stanley and Wisner, 1998, 2001; Wisner and Stanley, 1999) επικεντρώθηκε στην αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει το τμήμα προμηθειών στους εσωτερικούς του πελάτες, καθώς και στην επίδρασή της στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Στα συμπεράσματά τους οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι:

- ✓ υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της συνεργασίας των εξωτερικών προμηθευτών και του τμήματος προμηθειών και της ικανότητας του τελευταίου να ικανοποιήσει τους εσωτερικούς του πελάτες. Η απόδοση όμως των εσωτερικών προμηθευτών του τμήματος προμηθειών δεν παίζει σημαντικό και άμεσο ρόλο στην ικανότητά του να εξυπηρετεί τους εσωτερικούς του πελάτες.
- ✓ υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της απόδοσης του τμήματος προμηθειών και της ικανότητας του οργανισμού να ικανοποιήσει τους εξωτερικούς του πελάτες.

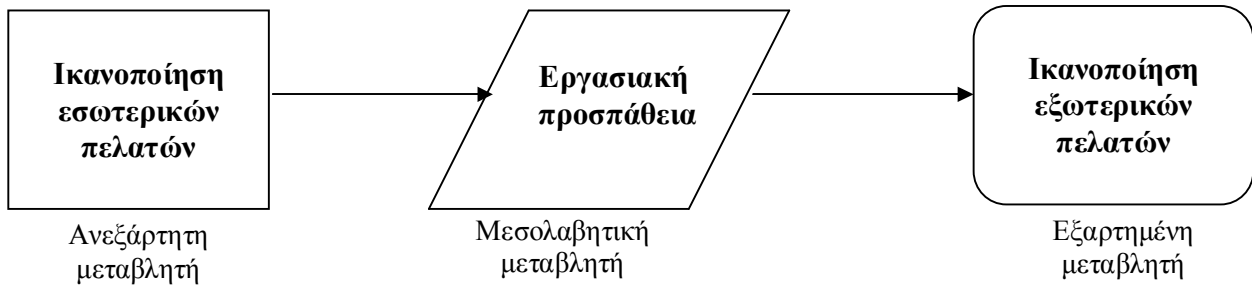
Αδυναμία της συγκεκριμένης έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι η μέτρηση της ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών βασίστηκε στην αντίληψη των στελεχών του τμήματος προμηθειών και όχι σε αυτή των άμεσα εμπλεκομένων (εργαζομένων και πελατών).

Η μελέτη της βιβλιογραφίας που παρουσιάστηκε ανωτέρω οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα υπάρχοντα ευρήματα είναι αποσπασματικά και δεν οδηγούν σε σαφές συμπέρασμα αναφορικά με τη σχέση ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Ακόμη, ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με την εσωτερική και εξωτερική ποιότητα εντοπίζουν το κενό και παροτρύνουν για τη διερεύνησή του (Nagel and Cilliers, 1990; Watson et al., 1993; Kanji and Asher, 1993b; Gremler et al., 1994; Tam et al., 1996; Hallowell et al., 1996; Reynoso and Moores, 1997; Bannister and Yunjie, 1997; Stanley and Wisner, 1998; Lings and Brooks, 1998, p.344; Campbell, 1998; Brooks et al., 1999; Gilbert, 2000; Lings, 2000; Bansal et al., 2001; Farner et al., 2001; Conduit and Mavondo, 2001; Bialowas and Tabaszewaska, 2001; Kang et al., 2002, p.284; Parente et al., 2002). Η έλλειψη σχετικών εμπειρικών ερευνών και η παρότρυνση ορισμένων ερευνητών, αποτέλεσε το έναυσμα για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής. Επίσης στην επιλογή του εν λόγω θέματος συνέβαλε και η δυνατότητα θεωρητικής και πρακτικής εφαρμογής των συμπερασμάτων της έρευνας με στόχο τη βελτίωση τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής ποιότητας των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.

1.3. Παρουσίαση θεωρητικού πλαισίου έρευνας

Στο θεωρητικό υπόδειγμα της παρούσας διατριβής μπορούν να διακριθούν τρεις βασικές έννοιες⁴: ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη, ικανοποίηση εξωτερικού πελάτη και εργασιακή προσπάθεια (Σχήμα 1.7). Ενδελεχής ερμηνεία και παρουσίαση των ανωτέρω εννοιών πραγματοποιείται στο Κεφάλαιο 2. Η λειτουργοποίηση των εννοιών αυτών γίνεται με τη μετατροπή τους σε μεταβλητές. Κύριο χαρακτηριστικό κάθε μεταβλητής είναι ότι μεταβάλλεται σε ποσό ή σε είδος και ότι μπορεί να μετρηθεί (Παρασκευόπουλος, 1990, σελ.17). Στο ανωτέρω θεωρητικό υπόδειγμα διακρίνουμε τρεις διαφορετικούς τύπους μεταβλητών, ανάλογα με το ρόλο που διαδραματίζει κάθε μια στην ερευνητική διαδικασία (Πίνακας 1.3).

⁴Ως έννοια ορίζεται το νοητικό κατασκεύασμα που χρησιμοποιείται για την περιγραφή διαφόρων γεγονότων και/ή εμπειριών τα οποία έχουν κάποιο κοινό γνώρισμα (Δημητριάδη, 2000, σελ. 29).



Σχήμα 1.7: Θεωρητικό υπόδειγμα

Πίνακας 1.3: Μεταβλητές θεωρητικού υποδείγματος

Μεταβλητή	Είδος μεταβλητής	Ερμηνεία Cooper and Schindler, (1998)
Ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη	ανεξάρτητη	προκαλεί τη μεταβολή στην εξαρτημένη μεταβλητή (αίτιο)
Ικανοποίηση εξωτερικού πελάτη	εξαρτημένη	επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά από την ανεξάρτητη μεταβλητή (αποτέλεσμα)
Εργασιακή προσπάθεια	μεσολαβητική	είναι μια δεύτερη ανεξάρτητη μεταβλητή που λαμβάνεται υπ' όψιν γιατί μεσολαβεί μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής και την επεξηγεί

Στη βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι η μεταβολή (μείωση ή αύξηση) της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών προκαλεί μεταβολή (μείωση ή αύξηση) στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών αναγνωρίζοντας την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών ως το αίτιο και την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών ως το αποτέλεσμα της σχέσης μεταξύ των δύο μεταβλητών (βλ. Κεφάλαιο 1.2). Οι ανωτέρω θέσεις οδήγησαν στη διατύπωση της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης:

H1: Η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών επιδρά θετικά στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών

Για την αποσαφήνιση της σχέσης ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών εισάγεται στο θεωρητικό υπόδειγμα μια μεσολαβητική μεταβλητή, η εργασιακή προσπάθεια. Θεωρείται δηλαδή ότι η «αιτιώδης» σχέση μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής ποιότητας επηρεάζεται από την εργασιακή προσπάθεια του εργαζόμενου. Η εργασιακή προσπάθεια έχει χρησιμοποιηθεί από αρκετούς ερευνητές ως μεσολαβητική ή

επεξηγηματική μεταβλητή (Naylor et al., 1980; Walker et al., 1977; Mengüç, 1996; Brown and Leigh, 1996; Brown and Peterson, 1994; Yoon et al., 2001).

Η χρήση αυτής της μεσολαβητικής μεταβλητής βασίζεται στην ακόλουθη λογική: θεωρείται πιθανόν μια κατηγορία εσωτερικών πελατών να μην είναι ικανοποιημένοι με την ποιότητα της εξυπηρέτησης που λαμβάνουν από τους εσωτερικούς τους προμηθευτές, όμως οι εξωτερικοί τους πελάτες να μείνουν ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες προς αυτούς υπηρεσίες. Αυτό ενδέχεται να συμβαίνει όταν οι εσωτερικοί πελάτες καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια προκειμένου να εξυπηρετήσουν τους εξωτερικούς τους πελάτες καλύπτοντας με αυτό τον τρόπο το χάσμα ποιότητας μεταξύ των ιδίων και των εσωτερικών τους προμηθευτών. Η εργασιακή αυτή προσπάθεια δεν αρκεί να καταβάλλεται αλλά θα πρέπει και να παρέχεται προς τη σωστή κατεύθυνση που είναι η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών. Πιο συγκεκριμένα, θεωρείται ότι η εργασιακή προσπάθεια αποτελείται από τρεις διαστάσεις: τη διάρκεια, την ένταση και την κατεύθυνση (βλ. Κεφάλαιο 2.5.2). Στην παρούσα εργασία η κατεύθυνση των εργασιακών προσπαθειών υπολογίζεται από το βαθμό προσανατολισμού των εργαζομένων πρώτης γραμμής στην ικανοποίηση του πελάτη.

Επίσης το θεωρητικό υπόδειγμα υποστηρίζεται από τη θεωρία της ατομικής εξίσωσης απόδοσης (βλ. Κεφάλαιο 2.5.3). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η απόδοση ενός εργαζόμενου εξαρτάται από τα ατομικά χαρακτηριστικά του, την εργασιακή προσπάθεια που καταβάλλει καθώς και την εργασιακή υποστήριξη που δέχεται (Χυτήρης, 2001α, σελ.68). Η απόδοση ενός εργαζόμενου πρώτης γραμμής μπορεί να υπολογιστεί με βάση το βαθμό ικανοποίησης των πελατών του, τα ατομικά χαρακτηριστικά του με τη στάση που υιοθετεί απέναντι στους εξωτερικούς του πελάτες (ψυχολογικό χαρακτηριστικό: προσανατολισμός στον πελάτη), η οργανωσιακή υποστήριξη με την υποστήριξη που δέχεται από τους εσωτερικούς προμηθευτές του (παροχή απαραίτητων υπηρεσιών και βοήθειας από συναδέλφους) και η εργασιακή προσπάθεια με την προθυμία του για εκτέλεση του έργου του.

Συνεπώς μπορεί να θεωρηθεί ότι η εργασιακή προσπάθεια των εσωτερικών πελατών είναι πιθανό να διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των εξωτερικών

πελατών. Σύμφωνα με τις απόψεις των Scheuing (1996) και Yoon et al. (2001) ο ρόλος αυτό ενδέχεται να είναι μεσολαβητικός δηλαδή η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών να επιρεάζει την εργασιακή τους προσπάθεια η οποία με τη σειρά της να επιδρά θετικά στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Πιο συγκεκριμένα, ο Scheuing (1996, p.41) υποστηρίζει ότι η επιτυχία ή αποτυχία της προσπάθειας που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την απόδοση των προμηθευτών τους (εσωτερικών ή εξωτερικών) συνδέοντας με αυτό τον τρόπο την απόδοση του προμηθευτή με την προσπάθεια που καταβάλλει ο επόμενος στην αλυσίδα αξίας εργαζόμενος για την εξυπηρέτηση των δικών του πελατών. Ακόμη οι Yoon et al. (2001, p.505) επισημαίνουν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής, σαν συμπεριφορικός παράγοντας, είναι πιθανό να αντανακλά την προσπάθεια που καταβάλλει ο συνάδελφος τους κατά τη διαδικασία αλληλεπίδρασης του μαζί τους. Επιπλέον προσθέτουν ότι το κλίμα εξυπηρέτησης⁵ επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και ειδικότερα την εργασιακή προσπάθεια που καταβάλλουν για την ικανοποίηση των πελατών τους. Επιπλέον αρκετοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ εργασιακής προσπάθειας (Brown and Leigh, 1996; Gardner et al., 1989; Athuahena-Gima and Micheal, 1998; Brown and Peterson, 1994; Yoon et al., 2001; Katerberg and Blau, 1983) και απόδοσης των εργαζομένων. Η απόδοση αυτή μπορεί να μετρηθεί με ποσοτικά (πχ. πωλήσεις) ή με ποιοτικά κριτήρια (πχ. ικανοποίηση πελατών). Στη βάση των ανωτέρω συλλογισμών διατυπώθηκε η ακόλουθη υπόθεση:

H2: Η εργασιακή προσπάθεια των εσωτερικών πελατών μεσολαβεί μεταξύ της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών και της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών

Σε προηγούμενες έρευνες έχει υποστηριχθεί ότι η εμπειρία του εσωτερικού πελάτη στο έργο που εκτελεί ο εσωτερικός του προμηθευτής επηρεάζει τη στάση του και τη συμπεριφορά του. Πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι που έχουν εργαστεί στο παρελθόν

⁵Το κλίμα υπηρεσίας αναφέρεται στην κοινή αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές, διαδικασίες και συμπεριφορές οι οποίες υποστηρίζονται και αμείβονται από την επιχείρηση (Schneider et al., 1998, 1994; Schneider and Bowen, 1993). Είναι το μήνυμα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σχετικά με το πόσο σημαντική είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών εντός της επιχείρησης (Yoon et al., 2001, p.502).

στο τμήμα των εσωτερικών προμηθευτών τους είναι πιθανό να είναι περισσότερο επιεικείς στην αξιολόγηση των εσωτερικών τους προμηθευτών και συνεπώς λιγότερο απαιτητικοί, γιατί κατανοούν καλύτερα τις δυσκολίες της συγκεκριμένης εργασίας (Parker και Axtell, 2001; Batson et al., 1996). Για να ελεγχθεί η θέση αυτή διατυπώθηκε η ακόλουθη υπόθεση:

H3: Οι εσωτερικοί πελάτες με εμπειρία στο έργο των εσωτερικών προμηθευτών τους είναι λιγότερο απαιτητικοί από τους εσωτερικούς τους προμηθευτές

1.4. Στόχοι της έρευνας

Ο κύριος στόχος της έρευνας είναι η αποσαφήνιση της σχέσης ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και ο εμπειρικός προσδιορισμός της πιθανής μεσολαβητικής επίδρασης της εργασιακής προσπάθειας στην ικανοποίηση του τελικού πελάτη. Οι επιμέρους στόχοι, στη βάση του πεδίου έρευνας, της παρούσας διατριβής είναι:

? ο προσδιορισμός του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, από τις υπηρεσίες που τους παρέχουν τα σημεία μαζικής εστίασης και των σερβιτόρων από τις υπηρεσίες που τους παρέχει η κουζίνα του εστιατορίου

? η διαπίστωση της βαρύτητας των διαστάσεων ποιότητας για τους πελάτες των εστιατορίων και για τους σερβιτόρους

? η επίδραση του δημογραφικού προφίλ των πελατών (φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία, εκπαίδευση, μηνιαίες αποδοχές, συχνότητα επίσκεψης σε εστιατόριο) και των σερβιτόρων (φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία, εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία στη θέση και στον κλάδο) στο βαθμό ικανοποίησής τους από την επιχείρηση και από την κουζίνα αντίστοιχα

? ο εντοπισμός του βαθμού εργασιακής προσπάθειας που καταβάλλουν οι σερβιτόροι κατά την εκτέλεση του έργου τους.

1.5. Πρωτοτυπία - Συνεισφορά διατριβής

Τα *πρωτότυπα* στοιχεία της παρούσας διατριβής αφορούν:

§ στο θεωρητικό υπόδειγμα. Μέχρι σήμερα δεν έχει επιχειρηθεί η διερεύνηση της σχέσης ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών λαμβάνοντας υπ' όψιν της επίδρασης της εργασιακής προσπάθειας. Η μελέτη της σχέσης αυτής αποτελεί το κύριο πρωτότυπο στοιχείο της διατριβής.

§ στο εργαλείο μέτρησης της ικανοποίησης του εσωτερικού πελάτη. Πραγματοποιήθηκε τροποποίηση του SERVPERF προκειμένου να μπορεί να μετρηθεί η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη στον κλάδο της μαζικής εστίασης. Παρόμοιες προσπάθειες έχουν γίνει σε άλλους κλάδους αλλά όχι στο συγκεκριμένο κλάδο.

§ στο δείγμα. Πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα σε επίπεδο κλάδου και όχι μελέτη περίπτωσης, όπως συνέβαινε με τις μέχρι τώρα σχετικές εμπειρικές προσπάθειες.

Η *συνεισφορά* της παρούσας διατριβής καθώς και τα οφέλη για τους διάφορους φορείς αφορούν:

Ø στην επιστήμη

Με την πλήρη και σε βάθος θεωρητική μελέτη αλλά και τα εμπειρικά ευρήματα της σχέσης ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, εμπλουτίζεται η υπάρχουσα θεωρία περί ποιότητας υπηρεσιών (εσωτερική και εξωτερική). Πιο συγκεκριμένα, η αποσαφήνιση της ανωτέρω σχέσης θα βοηθήσει στην ανάδειξη της σπουδαιότητας της εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών και του ρόλου που μπορεί να διαδραματίσει στην ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη. Ακόμη η έννοια της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών, ενώ φαίνεται ότι απασχολεί έντονα την τελευταία δεκαετία τον επιστημονικό κόσμο, δεν έχει επαρκώς μελετηθεί κυρίως όσον αφορά τον τρόπο μέτρησης της (Stershic, 1990, p. 45; Marshall et al., 1998; Frost and Kumar, 2000; Cannon, 2002; Stanley, and Wisner, 2002; Reynoso and Moores, 1997, p.148; Paraskevas, 2001a; Lukas and Maignan, 1996, p.185). Η χρήση εργαλείου

μέτρησης της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση.

Ø στον κλάδο μαζικής εστίασης

Οι επιχειρήσεις μαζικής εστίασης δεν έχουν αποτελέσει αντικείμενο πολλών εμπειρικών ερευνών παγκοσμίως και κυρίως στην Ελλάδα, παρόλο το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν στην εθνική οικονομία (βλ. Κεφάλαιο 1.7). Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στο μικρό αριθμό των εργαζομένων που απασχολεί κάθε εστιατορική μονάδα, στη μεγάλη γεωγραφική διασπορά των καταστημάτων καθώς και στο μεγάλο βαθμό ετερογένειας που παρουσιάζουν (Bent et al., 1999). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ο συγκεκριμένος κλάδος να δανείζεται κυρίως τα πορίσματα των ερευνών που πραγματοποιούνται στον τουρισμό ή στον ξενοδοχειακό κλάδο (Johns and Pine, 2002, p.120).

Η πραγματοποίηση της εμπειρικής έρευνας σε αυτόν τον κλάδο δίνει στοιχεία σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη διαδικασία παραγωγής και παροχής των υπηρεσιών, τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων ενός εστιατορίου (κουζίνας-σερβιτόρων) καθώς και το προφίλ του Έλληνα πελάτη και σερβιτόρου εμπλουτίζοντας με αυτό τον τρόπο τις υπάρχουσες γνώσεις αναφορικά με τον κλάδο της μαζικής εστίασης στην Ελλάδα. Επίσης, με βάση τα ανωτέρω στοιχεία διατυπώνονται προτάσεις για την αναβάθμιση των υπηρεσιών του κλάδου και της διατμηματικής σχέσης μεταξύ κουζίνας και σερβιτόρων με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη.

Ακόμη η εν λόγω διατριβή παρέχει χρήσιμες πληροφορίες στον Έλληνα επιχειρηματία του κλάδου, βοηθώντας τον να εντοπίσει παράγοντες που μειώνουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής του αλλά και τα δυνατά της σημεία, που μπορεί να χρησιμοποιήσει ως μακροχρόνια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

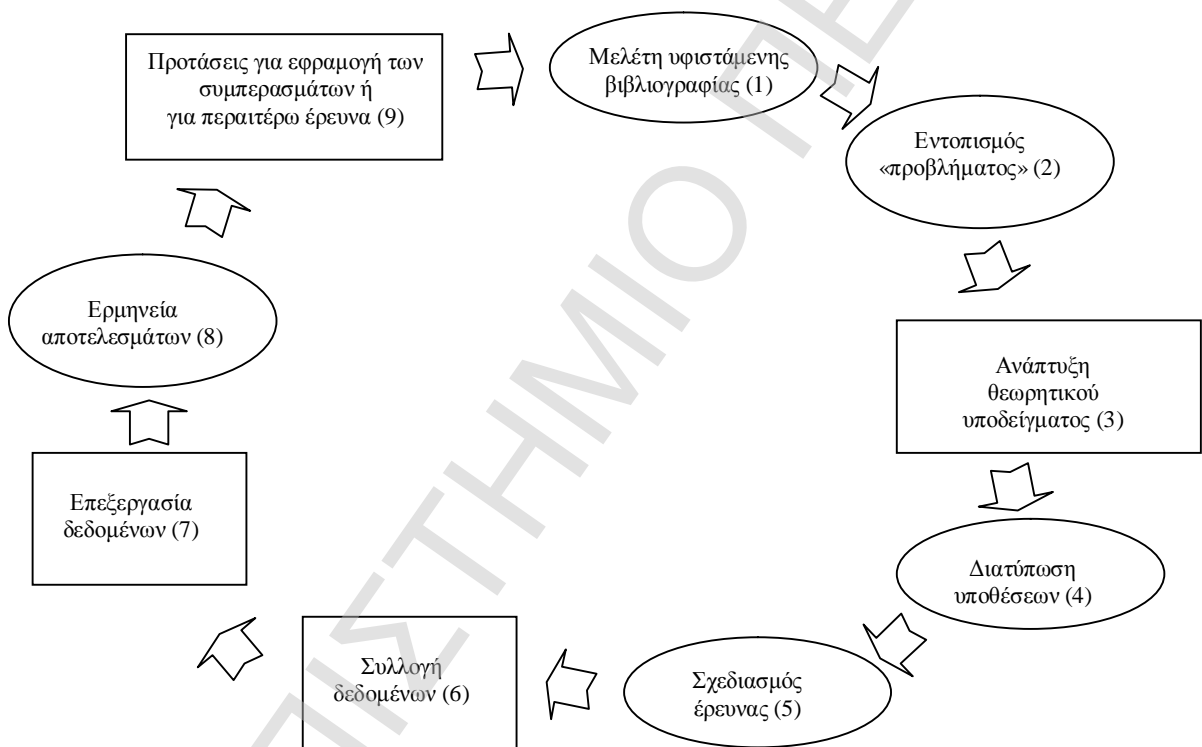
Ø στην Πολιτεία

Ο κλάδος της μαζικής εστίασης έχει ιδιαίτερη σημασία του για την εθνική μας οικονομία και αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι του τουριστικού πακέτου που η χώρα μας προσφέρει στους τουρίστες της. Η εν λόγω έρευνα βοηθάει στην ανάδειξη των

προβλημάτων του κλάδου και παρέχει προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του, φιλοδοξώντας να συμβάλει με αυτόν τον τρόπο στην αναβάθμιση του Ελληνικού τουρισμού.

1.6. Δομή διατριβής

Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας βασίστηκαν στο υπόδειγμα της Sekaran (2003) (Σχήμα 1.8).



Σχήμα 1.8: Βασικά στάδια επιστημονικής έρευνας

ΠΗΓΗ: Sekaran, 2003, p.28 (τροποποιημένο)

Αρχικά η μελέτη της σύγχρονης και παλιότερης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι η έννοια της εσωτερικής ποιότητας έτσι όπως την αντιλαμβάνονται οι εσωτερικοί πελάτες και η επίδρασή της στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών δεν έχει επαρκώς μελετηθεί (Σχήμα 1.8, στάδιο 1 και 2). Στη συνέχεια σχηματίστηκε το θεωρητικό υπόδειγμα της έρευνας και διατυπώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις (Σχήμα 1.8, στάδιο 3 και 4). Όλες οι παραπάνω προσπάθειες

παρουσιάζονται στο *πρώτο κεφάλαιο* της διατριβής. Στο ίδιο κεφάλαιο επισημαίνεται η διαφοροποίηση της διατριβής από τις υπάρχουσες έρευνες, ενώ γίνεται προσπάθεια παρουσίασης του κλάδου της μαζικής εστίασης, αφού ο συγκεκριμένος κλάδος αποτελεί το πεδίο υλοποίησης της έρευνας.

Στο *δεύτερο κεφάλαιο* επιχειρείται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας με σκοπό το λεπτομερή ορισμό των εννοιών και των όρων που χρησιμοποιούνται στη διατριβή: *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ικανοποίηση εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη, εργασιακή προσπάθεια και προσανατολισμός στον πελάτη.*

Στο *τρίτο κεφάλαιο* γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας. Παρατίθενται πληροφορίες σχετικά με τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν, το δειγματοληπτικό πλαίσιο που επιλέχθηκε, τη μέθοδο δειγματοληψίας και το μέγεθος του δείγματος (Σχήμα 1.8, στάδιο 5 και 6).

Στο *τέταρτο κεφάλαιο* επιδιώκεται, με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής, η παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος καθώς και η ανάλυση και επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας, με τη χρήση παραμετρικής στατιστικής (ανάλυση διασποράς, ανάλυση παραγόντων, T-test ανάλυση) καθώς και Ανάλυση Κανονικοποιημένης Συσχέτισης και Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης (Σχήμα 1.8, στάδιο 7).

Στο *πέμπτο κεφάλαιο* ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της έρευνας και διατυπώνονται συμπεράσματα γενικού και ειδικού χαρακτήρα επιστημονικού και πρακτικού ενδιαφέροντος. Ακόμη, αναφέρονται ορισμένοι περιορισμοί που αφορούν τη διεξαγωγή της έρευνας καθώς και προτάσεις για περαιτέρω μελέτη (Σχήμα 1.8, στάδιο 8 και 9).

Στα παραρτήματα της διατριβής γίνεται διεξοδικότερη αναφορά σε αναλύσεις που αναφέρονται στο κυρίως μέρος της.

1.7. Ο κλάδος μαζικής εστίασης στην Ελλάδα

Η ανάγκη για φαγητό αποτελεί μια από τις βασικές βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου και η αδυναμία ικανοποίησης της θέτει σε κίνδυνο την ανθρώπινη ύπαρξη (Maslow, 1970). Ο λόγος όμως για τον οποίον οι άνθρωποι σήμερα επισκέπτονται ένα εστιατόριο δεν είναι μόνο για να ικανοποιήσουν το αίσθημα της πείνας. Η επίσκεψη σε ένα εστιατόριο καλύπτει εκτός από τις φυσιολογικές και άλλες ανάγκες (ηδονιστικές), όπως την ανάγκη για εξυπηρέτηση, ευχαρίστηση, διασκέδαση, κοινωνική συναναστροφή και αλλαγή διάθεσης (Park, 2004, p.89; Marshall, 1993; Warde and Martens, 1998). Οι άνθρωποι πηγαίνουν συνήθως σε ένα εστιατόριο για να γιορτάσουν ένα γεγονός (γιορτή, γενέθλια, επέτειο), για να συναντήσουν φίλους ή συγγενείς και να συνομιλήσουν μαζί τους, για να δειπνήσουν με συναδέλφους τους και να ανταλλάξουν απόψεις σχετικές με θέματα δουλειάς ή ακόμα και για λόγους ευκολίας (να φάνε κάτι γρήγορα). Για πολλούς το γεύμα/δείπνο σε εστιατόριο είναι μια ευχάριστη αλλαγή στην καθημερινότητά τους (Warde and Martens, 1998).

Η λέξη εστιατόριο προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «εστία», που σημαίνει φωτιά, δηλαδή το τζάκι γύρω από το οποίο η οικογένεια συγκεντρωνόταν για να γευματίσει (Γεωργοπαπαδάκης, 1990). Από οικονομικής άποψης το εστιατόριο είναι μια οικονομική μονάδα που παράγει και προσφέρει έναντι αμοιβής φαγητά και ποτά, που καταναλώνονται από τους πελάτες της είτε στο χώρο της επιχείρησης είτε σε άλλο χώρο (Μπαμπινιώτης, 2003, σελ.678). Το έργο των εστιατορικών μονάδων επικεντρώνεται στην επεξεργασία των πρώτων υλών και τη διάθεση αυτών στους πελάτες τους.

Οι χώροι μαζικής εστίασης που λειτουργούν στην Ελλάδα μπορούν με εμπειρικά κριτήρια να ομαδοποιηθούν σε οκτώ κατηγορίες ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών που προσφέρουν (Πίνακας 1.4). Σύμφωνα όμως με την Ελληνική νομοθεσία από το 1992 με σχετική αγορονομική διάταξη, στον κλάδο επικρατούν οι αρχές του ελεύθερου ανταγωνισμού που καταργούν οποιοδήποτε τύπου κατηγοριοποίηση.

Πίνακας 1.4: Κατηγορίες χώρων μαζικής εστίασης

ΠΗΓΗ: Αρβανίτης, 2001, σελ.27-29, Μάρας 1999, σελ.19-20

Χώρος μαζικής εστίασης	Υπηρεσίες
Εστιατόριο	διαθέτει ποικιλία φαγητών και ποτών σε καθιστούς πελάτες. Χαρακτηρίζεται κυρίως από την κουζίνα που διαθέτει (ελληνική, ιταλική, γαλλική, κινεζική, χορτοφαγίας κλπ)
Οινομαγειρείο	δεν έχει ιδιαίτερα προσεγμένη διακόσμηση και διαθέτει φθηνά φαγητά
Ταβέρνα	
Ψαροταβέρνα	προσφέρονται περισσότερο ψάρια και άλλα αλιεύματα. Λειτουργεί συνήθως σε παραθαλάσσιες, παραλίμινες ή παραποτάμιες περιοχές
Ψητοπωλείο	παρέχονται ψητά κρέατα, παρασκευάσματα αυτού και πουλερικά που παρασκευάζονται μπροστά στον πελάτη
Οβελιστήριο (σουβλατζίδικο)	διαθέτει μικρά τεμάχια κρέατος, παρασκευάσματα αυτού και πουλερικά με τη χρήση μικρών οβελών σε καθιστούς ή περαστικούς πελάτες
Πιτσαρία	προσφέρει πίτσα, συναφή παρασκευάσματα από ζύμη, μακαρόνια και μπιφτέκι
Σνάκ-Μπάρ	προσφέρει σε καθισμένους ή σε όρθιους πελάτες κυρίως οινοπνευματώδη ποτά με την συνοδεία πρόχειρων φαγητών. Ανάλογα με το κυρίως προσφερόμενο ποτό διακρίνονται σε ζυθοπωλεία ή ουζοπωλεία
Εστιατόριο γρήγορης εξυπηρέτησης	προσφέρει burger και snack-sandwich σε τραπέζια ή σε «μπάρες». Η αυτοεξυπηρέτηση είναι χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης κατηγορίας καθώς και η εξυπηρέτηση σε λίγο χρόνο

Οι κατηγορίες αυτές εστιατορίων μπορούν να εντοπιστούν σε πόλεις, σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, σε αεροδρόμια, σιδηροδρομικούς σταθμούς ή οχήματα τρένων, λιμάνια, σταθμούς λεωφορείων, οδικούς άξονες και σε καταφύγια ορεινών περιοχών⁶. Αναφορικά με την οικονομική και νομική τους υπόσταση διακρίνονται σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις καθώς και σε αλυσίδες εστιατορίων που λειτουργούν με δικαιοχρηση ή όχι.

Το εστιατόριο αποτελείται από τρεις βασικούς χώρους:

Την κουζίνα, όπου μετατρέπονται οι πρώτες ύλες σε προϊόντα. Στην κουζίνα πραγματοποιούνται οι ακόλουθες βασικές λειτουργίες (Σχήμα 1.9):

- § προμήθεια και αποθήκευση πρώτων υλών
- § επεξεργασία - προετοιμασία πρώτων υλών
- § παρασκευή (μαγείρεμα)
- § μεριδοποίηση

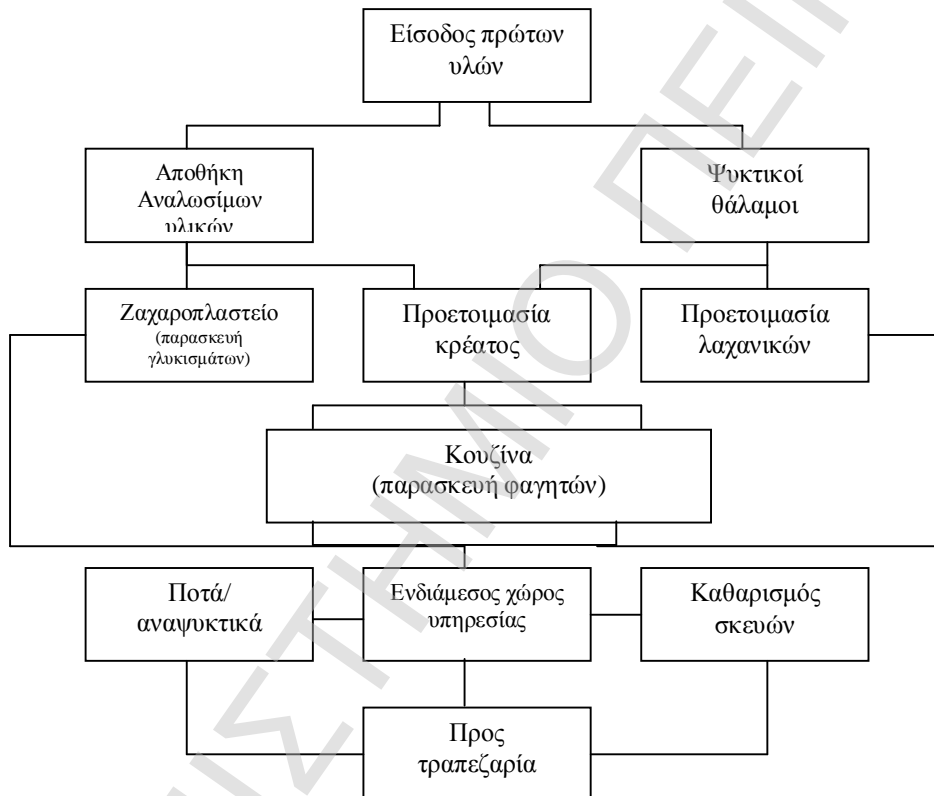
⁶Επίσης υπάρχουν και επιχειρήσεις μαζικής εστίασης επιχορηγούμενες ή κοινωφελή ιδρύματα, που προσφέρουν υπηρεσίες σε ειδικές κατηγορίες πελατών, όπως φοιτητές, νοσηλεύόμενοι, τρόφιμοι, στρατευμένοι κλπ.

§ διάθεση/διανομή πιάτων

§ συμπληρωματικές εργασίες (πλύσιμο σκευών κλπ).

Την τραπεζαρία, όπου παρέχονται τα φαγητά στους πελάτες του εστιατορίου.

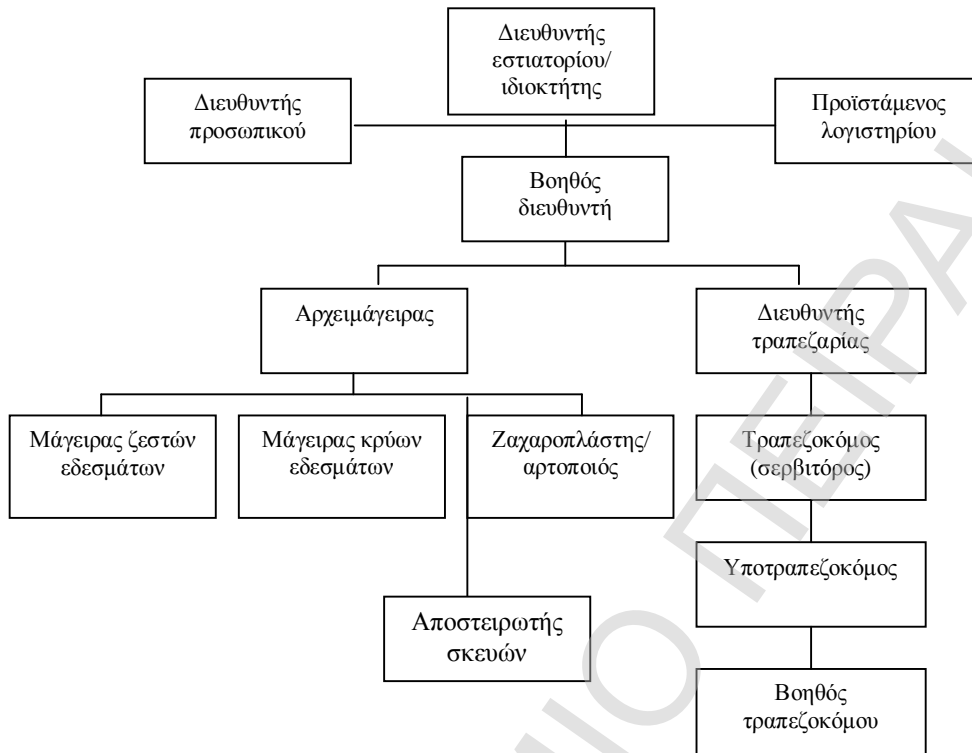
Τον ενδιάμεσο χώρο υπηρεσίας, ο οποίος παρεμβάλλεται μεταξύ της κουζίνας και της τραπεζαρίας. Στο χώρο αυτό φυλάσσεται ο ματισμός, τα κουβέρ (μαχαιροπίρουνα, πιάτα ποτήρια), τα είδη καθαρισμού κλπ. Επίσης εκεί μπορεί να εκδίδονται οι λογαριασμοί των πελατών.



Σχήμα 1.9: Ροή εργασιών σε ένα εστιατόριο (τροποποιημένο)

ΠΗΓΗ: Τζωρακολευθεράκης, 1999, σελ.70

Ο αριθμός και οι ειδικότητες του προσωπικού ενός εστιατορίου που απασχολείται στους χώρους που αναφέρθηκαν εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, όπως η χωρητικότητα του εστιατορίου, το είδος της αγοράς-στόχου, τον τύπο του μενού κλπ. Σε ένα μεγάλο μεγέθους εστιατόριο το οργανόγραμμα του προσωπικού παρουσιάζει τη μορφή του Σχήματος 1.10.



Σχήμα 1.10: Οργανόγραμμα εστιατορίου (μεγάλου μεγέθους)

Τα εστιατόρια στην Ελλάδα είναι κατά κύριο λόγο οικογενειακές επιχειρήσεις και συνήθως υπεύθυνος για τη λειτουργία τους είναι ο ιδιοκτήτης. Μόνο στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες συναντάμε στελέχη με την απαιτούμενη μόρφωση και εμπειρία. Ο οξύς ανταγωνισμός στο χώρο κάνει πιο επιτακτική την ανάγκη για εκπαίδευση των ιδιοκτητών ή την ανάθεση της διεύθυνσης σε εκπαιδευμένα στελέχη. Τα προσόντα που κρίνονται απαραίτητα για ένα στέλεχος εστιατορίου σύμφωνα με τους Emenheiser et al. (1998) είναι τα ακόλουθα:

- Ø Ικανότητες επικοινωνίας, διοίκησης, οργάνωσης καθώς και ψυχοκινητικές ικανότητες
- Ø Χαρακτηριστικά προσωπικότητας: ευκολία στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, ειλικρίνεια, χιούμορ, ενεργητικότητα, κατανόηση, φιλικότητα, εξωστρέφεια
- Ø Επιστημονικές γνώσεις σχετικές με το χώρο και σχετική εμπειρία. Σήμερα στην Ελλάδα λειτουργούν αρκετά προγράμματα τουριστικής εκπαίδευσης για την κατάρτιση των αυριανών στελεχών (Σταθόπουλος, 2004 α και β).

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα που πρέπει να απασχολεί τον υπεύθυνο κάθε επισιτιστικής μονάδας αλλά και ολόκληρο το προσωπικό είναι το θέμα της Υγιεινής και Ασφάλειας των τροφίμων, καθώς τα εστιατόρια θεωρούνται καταστήματα υγειονομικού και αγορανομικού ενδιαφέροντος. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Οδηγία (93/43)⁷, όλες οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στο χώρο των Τροφίμων και Ποτών, οφείλουν να διασφαλίζουν με επιστημονικό και τεκμηριωμένο τρόπο την ασφάλεια των προϊόντων που διαθέτουν στην κατανάλωση. Ειδικότερα στην Οδηγία αυτή αναφέρεται ότι οι επιχειρήσεις αυτές οφείλουν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ένα εξειδικευμένο σύστημα HACCP. Με εξαίρεση τις μεμονωμένες πιστοποιήσεις, ο κλάδος δεν είναι πιστοποιημένος. Ωστόσο ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων δηλώνει ικανοποιημένος από τα ποσοστά συμμόρφωσης των επιχειρήσεων. Για το έτος 2003, σε σύνολο 3.752 επιχειρήσεων που ελέγχθηκαν, το ποσοστό παραβάσεων αντιστοιχούσε στο 6,3%.

Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος (ΕΣΥΕ) υπολογίζεται ότι τα εστιατόρια για το έτος 2000 ανέρχονταν στις 26.089 ενώ για το 2001 παρατηρήθηκε αύξηση της τάξεως του 5,7%, ενώ και ο τζίρος τους προυσίασε αύξηση της τάξεως του 18,5% (από 1.736,71 σε 2.058,69 εκατομμύρια ευρώ) (Μητρώο επιχειρήσεων ΕΣΥΕ, 2000, 2001).

Το 2000 ο αριθμός των επιχειρήσεων στο σύνολο τους ανερχόταν σε 805.871 και ο τζίρος τους σε 192.728,73 εκατομμύρια ευρώ, που σημαίνει ότι τα εστιατόρια αντιστοιχούν στο 3,5% του συνόλου των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και πραγματοποιούν το 1% του συνολικού τζίρου.

Τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία σχετικά με τον κλάδο των εστιατορίων αφορούν το έτος 2002 και δείχνουν ότι στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 38.192 εστιατόρια, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων δραστηριοποιείται στη βόρεια και κεντρική Ελλάδα (Πίνακας 1.5).

⁷ Η εναρμόνιση της με την ελληνική νομοθεσία έγινε στις 4/10/2000 με το ΦΕΚ 1219.

Πίνακας 1.5: Αριθμός και τζίρος επιχειρήσεων μαζικής εστίασης**ΠΗΓΗ:** Μητρώο επιχειρήσεων ΕΣΥΕ, 2002

Γεωγραφικό διαμέρισμα	Αρ. επιχειρ.	Τζίρος (ο τζίρος εμφανίζεται σε εκατομμύρια ευρώ)
Βόρεια Ελλάδα	12.053	6.958.979,90
Κεντρική Ελλάδα	10.363	5.974.715,82
Αττική	8.817	11.817.904,38
Νησιά	6.959	4.550.585,14
Σύνολο	38.192	29.302.185,24

Είναι γεγονός ότι τα εστιατόρια είναι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις με αποτέλεσμα ο τζίρος τους να κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις. Η μεγαλύτερη πλειοψηφία των εστιατορίων πραγματοποιεί τζίρο έως 1.500.000 ευρώ ενώ μόνο λίγα εστιατόρια ξεπερνούν τα 3.000.000 ευρώ ετησίως (Πίνακας 1.6).

Πίνακας 1.6: Τάξεις μεγέθους τζίρου επιχειρήσεων μαζικής εστίασης**ΠΗΓΗ:** Μητρώο επιχειρήσεων ΕΣΥΕ, 2002

Τάξεις μεγέθους τζίρου	Γεωγραφικό διαμέρισμα	Αρ. επιχειρ.	Τζίρος (ο τζίρος εμφανίζεται σε εκατομμύρια ευρώ)
0-100.000	Βόρεια Ελλάδα	10.481	27.53.679,54
0-100.000	Κεντρική Ελλάδα	8.894	2.503.669,70
0-100.000	Αττική	6.442	1.936.891,96
0-100.000	Νησιά	5.736	1.820.434,17
100.001-500.000	Βόρεια Ελλάδα	1.437	2.636.772,17
100.001-500.000	Κεντρική Ελλάδα	1.369	2.430.409,71
100.001-500.000	Αττική	1.904	4.029.281,77
100.001-500.000	Νησιά	1.154	2.084.131,19
500.001-1.500.000	Βόρεια Ελλάδα	121	974.611,50
500.001-1.500.000	Κεντρική Ελλάδα	88	694.889,47
500.001-1.500.000	Αττική	383	3.132.071,88
500.001-1.500.000	Νησιά	62	440.711,68
1.500.001-5.000.000	Βόρεια Ελλάδα	13	267.857,86
1.500.001-5.000.000	Κεντρική Ελλάδα	14	346.565,02
1.500.001-5.000.000	Αττική	78	1.756.802,20
1.500.001-5.000.000	Νησιά	6	141.364,04
5.000.001-10.000.000	Αττική	10	677.681,39
5.000.001-10.000.000	Νησιά	1	
10.000.001-50.000.000	Βόρεια Ελλάδα	2	
10.000.001-50.000.000	Αττική	2	

Υποσημείωση: Για λιγότερες από 4 επιχειρήσεις δεν φαίνεται ο τζίρος για λόγους εμπιστευτικότητας των στοιχείων.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου μαζικής εστίασης έχουν σχηματίσει 85 σωματεία, τα οποία βρίσκονται υπό την αιγίδα της Πανελληνίας Ομοσπονδίας Εστιατορικών και Συναφών Επαγγελματιών (ΠΟΕΣΕ). Η ΠΟΕΣΕ είναι το δευτεροβάθμιο συνδικαλιστικό όργανο του κλάδου και αποτελεί τη μεγαλύτερη κλαδική ομοσπονδία στον Ελλαδικό χώρο.

Στον κλάδο της μαζικής εστίασης απασχολούνται 98.402 εργαζόμενοι (Πίνακας 1.7). Στοιχεία σχετικά με το είδος της απασχόλησής τους καθώς και τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά δεν ήταν δυνατόν να εντοπιστούν καθώς δεν τηρούνται από την αρμόδια υπηρεσία.

Πίνακας 1.7: Αριθμός εργαζομένων στις επιχειρήσεις μαζικής εστίασης

ΠΗΓΗ: Μητρώο επιχειρήσεων ΕΣΥΕ, 2002

Γεωγραφικό διαμέρισμα	Αρ. εργαζομένων
Βόρεια Ελλάδα	18.295
Κεντρική Ελλάδα	41.328
Αττική	26.870
Νησιά	11.909
Σύνολο	98.402

Τα περισσότερα στατιστικά στοιχεία που παρέχονται από τις αρμόδιες κρατικές αρχές είναι συγκεντρωτικά και αφορούν τον κλάδο των ξενοδοχείων και των εστιατορίων. Στη συγκεκριμένη κατηγορία όμως συμπεριλαμβάνονται και αρκετές επιχειρήσεις με συναφείς επαγγελματικές δραστηριότητες, όπως ζαχαροπλαστεία, μπαρ, καφενεία, επιχειρήσεις κέτερινγκ (catering), γεγονός που δεν επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων για τον κλάδο των εστιατορίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Εισαγωγή

Ο Juran (1988) όρισε ως πελάτες «όλους εκείνους που δέχονται επιδράσεις από τις διαδικασίες και τα προϊόντα/υπηρεσίες ενός οργανισμού». Για τον Edosomwan (1993), πελάτης θεωρείται κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων που λαμβάνει το παραγόμενο αποτέλεσμα μιας εργασίας. Από τους παραπάνω ορισμούς δεν αποκλείονται οι εργαζόμενοι αφού και αυτοί δέχονται προϊόντα ή υπηρεσίες από τα υπόλοιπα τμήματα ή από άλλους εργαζομένους της επιχείρησης. Συνεπώς μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι πελάτες μιας επιχείρησης ανάλογα με τη θέση που βρίσκονται, εντός ή εκτός της επιχείρησης, διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τους εσωτερικούς πελάτες (εργαζομένους) και τους εξωτερικούς πελάτες (τελικούς ή ενδιάμεσους) (Sahney et al., 2004, p.500).

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται ανασκόπηση της βιβλιογραφία για τις βασικότερες έννοιες που αναφέρονται στη διατριβή, ξεκινώντας από την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς στο πλαίσιο της αναπτύχθηκαν οι όροι εσωτερικός και εξωτερικός πελάτης. Επίσης γίνεται αναφορά στην έννοια της εργασιακής προσπάθειας καθώς και σε αυτή του προσανατολισμού στον πελάτη, αφού η μία από τις συνιστώσες της εργασιακής προσπάθειας (κατεύθυνση) αντικαταστάθηκε από την τελευταία.

2.2. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Οι ερευνητές του Μάρκετινγκ από τη δεκαετία του '30 είχαν αναγνωρίσει την ποιότητα ως σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις. Ιδιαίτερη όμως βαρύτητα απέκτησε για αυτές μετά το τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου. Προς τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τους οδήγησαν τις ιαπωνικές επιχειρήσεις, που επιδίωκαν τη διεξόδου τους στην παγκόσμια αγορά, ο Deming και ο Juran. Σήμερα αυτοί αναγνωρίζονται, μαζί με άλλους ερευνητές, ως αυθεντίες (gurus) της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

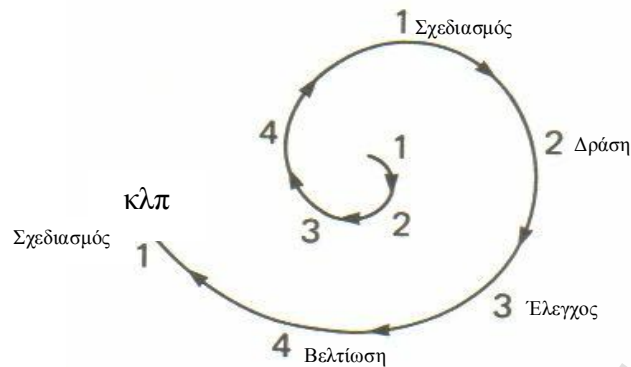
Ο Deming επηρεασμένος από τις ιδέες του στατιστικού Shewhart, συνεργάτη του στη βιομηχανία Bell, εντρυφήσε στις τεχνικές ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας με σκοπό τον εντοπισμό των κυριότερων αιτιών διασποράς (τυχαίες ή φυσικές) και την ελαχιστοποίηση, εάν όχι την εξάλειψη της μεταβλητότητας των διαδικασιών του σχεδιασμού και της παραγωγής των προϊόντων (Petersen, 1999; Phelps, 1998). Υποστήριξε επίσης ότι η βελτίωση της ποιότητας «οδηγεί σε μείωση του κόστους παραγωγής (λόγω της μείωσης των λαθών, των καθυστερήσεων και των ακατάλληλων προϊόντων καθώς και της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, των πρώτων υλών και των μηχανών), γεγονός που συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και του μεριδίου αγοράς (χάρι στην παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων σε χαμηλότερη τιμή), που με τη σειρά τους συμβάλλουν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας καθώς και στην αύξηση της προσφοράς εργασίας» (Deming, 2000, p.3). Οι απόψεις του για την ποιότητα συνοψίζονται σε δεκατέσσερα σημεία, ενώ παράλληλα εντοπίζει και πέντε «θανάσιμες ασθένειες» για τις επιχειρήσεις (Πίνακας 2.1).

Πίνακας 2.1: Τα 14 σημεία και οι 5 «ασθένειες» για την ποιότητα, κατά τον Deming**ΠΗΓΗ:** Deming, 2000, pp.24-124

Τα 14 σημεία του Deming	Οι πέντε «θανάσιμες ασθένειες» του Deming ¹
1. Δημιουργία και κοινοποίηση των στόχων ποιότητας της επιχείρησης και έμπρακτη δέσμευση της διοίκησης στους στόχους αυτούς	1. Έλλειψη αφοσίωσης στον επιδιωκόμενο στόχο
2. Δέσμευση της διοίκησης στη νέα φιλοσοφία που εστιάζει στην εκπαίδευση και ενδυνάμωση των εργαζομένων και όχι στο συνεχή έλεγχο τους	2. Έμφαση στα βραχυχρόνια οφέλη
3. Ενσωμάτωση της ποιότητας στη σχεδίαση και παραγωγή του προϊόντος και μείωση της εξάρτησής της από τον τελικό έλεγχο του προϊόντος	3. Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (καταστρέφει την ομαδική εργασία, αυξάνει αίσθημα φόβου κλπ)
4. Βελτίωση της διαδικασίας προμηθειών με αποκλειστικές μακροχρόνιες συνεργασίες και πολλαπλά κριτήρια αξιολόγησης των προμηθευτών	4. Συχνή μετακίνηση των διευθυντικών στελεχών
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών με τη χρήση μεθόδων στατιστικού ποιοτικού ελέγχου	5. Διοίκηση της επιχείρησης με τη χρήση μόνο ποσοτικών δεικτών
6. Συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης στη θέση εργασίας τους	
7. Αποτελεσματικότερη ηγεσία	
8. Εξάλειψη αισθήματος φόβου από τους εργαζομένους	
9. Κατάργηση των εμποδίων και ελεύθερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων	
10. Αποφυγή της χρήσης συνθημάτων και άλλου είδους προτροπών για την παρακίνηση των εργαζομένων όταν αυτά είναι ανέφικτα	
11. Αποφυγή των ποσοτικών στόχων και των προτύπων εργασίας	
12. Απομάκρυνση των αιτιών που κάνουν τον εργαζόμενο να μην αισθάνεται περήφανος για την εργασία του	
13. Ενθάρρυνση της εκπαίδευσης και της αυτο-βελτίωσης των εργαζομένων	
14. Ανάληψη δράσης από τη διοίκηση για την υλοποίηση της νέας φιλοσοφίας με την αποδοχή όλων των ανωτέρω σημείων	

Ακόμη ο Deming συμπλήρωσε τον κύκλο του Shewhart με ένα ακόμα βήμα ολοκληρώνοντας με αυτό τον τρόπο ένα σύστημα συνεχούς βελτίωσης, που μπορεί να βρει εφαρμογή σε κάθε διαδικασία της επιχείρησης ή στο σύνολό της (Σχήμα 2.1). Σύμφωνα με το διάγραμμα αυτό κάθε διαδικασία χωρίζεται σε τέσσερα στάδια, με την ολοκλήρωση του ενός αρχίζει η υλοποίηση του επομένου, ενώ η ολοκλήρωση ενός κύκλου βελτίωσης σημαίνει την απαρχή ενός νέου (Deming, 2000, p.87).

¹ Σε μεταγενέστερες εργασίες του ο Deming προσθέτει άλλες δύο ασθένειες: το υπερβολικό κόστος που προκύπτει για τις επιχειρήσεις από τους εργαζομένους που ασθενούν και το κόστος των ασφαλειών και των εγγυήσεων των εργαζομένων.



Σχήμα 2.1: Ο κύκλος του Shewhart (ή κύκλος του Deming)

ΠΗΓΗ: Deming, 2000, p.181

Την ίδια περίπου δεκαετία (1950), στην Ιαπωνία, ερεύνησε και ασχολήθηκε με θέματα ποιότητας ο Juran. Η φιλοσοφία του σχετικά με την ποιότητα αποτυπώνεται σε τρεις αλληλοσυσχετιζόμενες διοικητικές διαδικασίες, τις οποίες ονόμασε «τριλογία της ποιότητας» και αφορούν (Juran, 1988, p.11):

α) Σχεδιασμό ποιότητας. Η εκπόνησή του απαιτεί τις ακόλουθες ενέργειες, για τις οποίες υπεύθυνη είναι η διοίκηση της επιχείρησης:

- Καθορισμός ποιοτικών στόχων
- Ανάπτυξη σχεδίων για την επίτευξη των στόχων
- Εντοπισμός των απαιτούμενων πόρων
- Μετατροπή των στόχων σε ποιότητα
- Σύνοψη των ανωτέρω ενεργειών σε ένα πλάνο ποιότητας.

β) Έλεγχο ποιότητας, που αναφέρεται σε μια απλή διαδικασία αναπληροφόρησης:

- Αξιολόγηση απόδοσης
- Σύγκριση απόδοσης με στόχους
- Ανάλυση διορθωτικών ενεργειών, όπου απαιτείται.

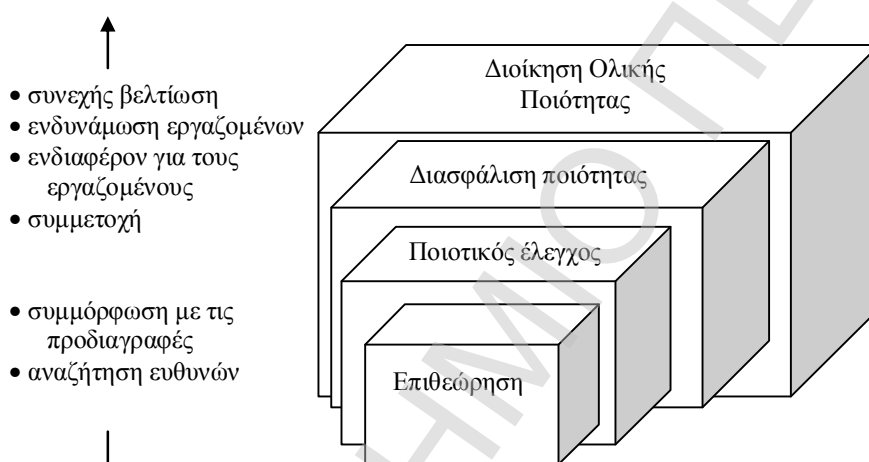
γ) Βελτιώσεις ποιότητας. Αναφέρεται στις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να γίνουν για τη βελτίωση της όλης ποιότητας της επιχείρησης και μπορεί να αφορούν στη μείωση των ακατάλληλων προϊόντων, στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, στην αύξηση της κερδοφορίας της εταιρίας κλπ.

Με τη βελτίωση της ποιότητας της επιχείρησης ασχολήθηκε και ο αμερικανός σύμβουλος επιχειρήσεων Crosby (1979, pp.132-139), που αντιμετώπισε την επιχείρηση με χαμηλή ποιότητα ως ένα ασθενή που χρειάζεται το «εμβόλιο της ποιότητας» και πρότεινε ένα πρόγραμμα αποτελούμενο από δεκατέσσερα βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας:

1. δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα
2. σχεδιασμός ομάδων βελτίωσης με εργαζομένους από κάθε τμήμα της επιχείρησης
3. καθιέρωση ποιοτικών μετρήσεων για κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης
4. εκτίμηση του κόστους ποιότητας με αξιολόγηση της απόδοσης των διορθωτικών ενεργειών
5. ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με θέματα ποιότητας
6. υλοποίηση διορθωτικών ενεργειών μέσα από ενθάρρυνση των εργαζομένων για εντοπισμό και υλοποίησή τους
7. δημιουργία επιτροπής υπεύθυνης για το πρόγραμμα «μηδέν ελαττωματικά»
8. εκπαίδευση των εργαζομένων
9. αφιέρωση μιας ημέρας στην ποιότητα και στο μηδενισμό των ελαττωματικών προϊόντων με ομιλίες και επεξηγήσεις
10. καθορισμός βραχυπρόθεσμων στόχων για τους εργαζομένους
11. εξάλειψη των αιτιών κακής ποιότητας που εντοπίζονται από τους εργαζομένους
12. εδραίωση ενός συστήματος αναγνώρισης και ανταμοιβής όσων υλοποιούν ή ξεπερνούν τους στόχους τους
13. οργάνωση ενός «Συμβουλίου ποιότητας» που σε συχνές συναντήσεις σχεδιάζει συγκεκριμένες δράσεις για τη βελτίωση του προγράμματος ποιότητας
14. υλοποίηση όλων των ανωτέρω σημείων από την αρχή.

Η βασική διαφορά των τριών θεωριών που παρουσιάστηκαν είναι ότι κάθε μια απ' αυτές προσεγγίζει την ποιότητα από διαφορετική οπτική γωνία. Πιο συγκεκριμένα, ο Crosby δίνει έμφαση στην παρακίνηση ολόκληρου του οργανισμού προς την υιοθέτηση της ποιότητας, ο Juran στη διοίκηση έργων και ο Deming στο στατιστικό έλεγχο των διαδικασιών (Dale et al., 1994c, p.20).

Τη σημασία της ποιότητας τόνισαν και άλλοι ερευνητές όπως ο Shingo (1986), που ανέπτυξε τη θεωρία των «μηδέν λαθών - Poka Yoke», ο Ishikawa (1985), που συνέβαλε στην ευρεία διάδοση και χρήση των εργαλείων στατιστικού ελέγχου, ο Imai (1986), ο οποίος εισήγαγε την έννοια kaizen που αναφέρεται στη μακροχρόνια βελτίωση, ο Feigenbaum που διατύπωσε την έννοια του βιομηχανικού κύκλου και του κρυμμένου εργοστασίου (Feigenbaum, 1956, 1991; Huggins, 1998) καθώς και ο Taguchi που ασχολήθηκε με την πραγματική ποιότητα της σχεδίασης αναπτύσσοντας την έννοια της συνάρτησης της απώλειας (Taguchi, 1981; Aravindan et al, 1995).



Σχήμα 2.2: Στάδια εξέλιξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

ΠΗΓΗ: Dale et al., 1994c, p.5

Η έμφαση που δόθηκε από τους ερευνητές στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων οδήγησε αρχικά τις επιχειρήσεις στη διενέργεια αυστηρότερων ελέγχων στο τελικό προϊόν (Edvardsson et al., 1994, pp.18-120) (Σχήμα 2.2). Οι επιθεωρήσεις² στόχο είχαν τη σύγκριση ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών του τελικού προϊόντος με τις προδιαγραφές. Τα προϊόντα που παρουσίαζαν αστοχίες ή επιστρέφονταν για επισκευή ή θεωρούνταν ως σκάρτα και απομακρύνονταν. Με την πάροδο του χρόνου οι επιθεωρήσεις αντικαταστάθηκαν από λειτουργικές τεχνικές και δραστηριότητες που επιβεβαίωναν την ποιότητα ενός προϊόντος με βάση τις προδιαγραφές παραγωγής του. Όμως και αυτός ο τρόπος ελέγχου της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων εντόπιζε

²Η περιγραφή των εννοιών Επιθεώρηση, Ποιοτικός έλεγχος και Διασφάλιση Ποιότητας βασίστηκε στους ορισμούς που δίδονται στο ISO 9000:2000 και στο BS.4775:1987.

τα ακατάλληλα προϊόντα μετά το πέρας της παραγωγικής διαδικασίας, όταν το κόστος για την κατασκευή του προϊόντος είχε ήδη καταβληθεί.

Η αδυναμία αυτή καλύφθηκε με τη Διασφάλιση ποιότητας, δηλαδή την εκτέλεση ενός συνόλου προσχεδιασμένων και συστηματικών ενεργειών, ώστε να διασφαλισθεί ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ικανοποιεί τις προδιαγραφές ποιότητας. Το επόμενο βήμα στη σταδιακή εξέλιξη της βελτίωσης της ποιότητας ήταν η ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας³ (Total Quality Management), η οποία διαφοροποιείται από τα ανωτέρω συστήματα καθώς εκφράζει μια φιλοσοφία, η υιοθέτηση της οποίας απαιτεί πρωταρχικά την καθολική δέσμευση της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης⁴ (Hoffman and Mehra, 1999, p.75; Deming, 2000; Ahire et al., 1996, p.8; Thiagarajan and Zairi, 1997a and b; Ahire and O'Shanghnessy, 1998; Coulson-Thomas, 1992; Golhar et al., 1997) αλλά και την ευαισθητοποίηση όλου του προσωπικού σε θέματα ποιότητας (Mohammad, 2004, p.15).

Ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας άρχισε να χρησιμοποιείται από τα μέσα της δεκαετίας του '80 η αποδοχή του έγινε ευρύτερη προς το τέλος της ίδιας δεκαετίας (Martínez-Lorente et al., 1998). Η λέξη «ολική» φανερώνει την απαίτηση για καθολική συμμετοχή όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης στην εφαρμογή αυτής της φιλοσοφίας. Η έννοια της «ποιότητας» είναι δύσκολο να προσδιοριστεί με σαφήνεια και να μετρηθεί με ακρίβεια (Carman, 1990, p.33; Edvardsson, 1988; Rathmell, 1966; Johnson et al., 1995, p.6; Zeithaml et al., 1988, p.35; Parasuraman et al., 1985, p.41). Έχει θεωρηθεί συνώνυμο της αξίας, της καταλληλότητας, της πολυτέλειας, της λαμπρότητας, της τελειότητας ή της υπεροχής (Zeithaml, 1988, p.3; Crosby, 1979, p.17; Reeves and Bednar, 1994). Στις επιχειρήσεις αρχικά ο ορισμός της ποιότητας περιορίστηκε στις τεχνικές προδιαγραφές των παραγόμενων προϊόντων και τον ποιοτικό έλεγχο, ενώ σταδιακά επεκτάθηκε και περιέλαβε και την ικανοποίηση του πελάτη

³Οι ιάπωνες ερευνητές αντί του όρου Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) χρησιμοποιούν τον όρο Έλεγχος Ολικής Ποιότητας (Total Quality Control).

⁴Οι Dale et al. (1994a; Dale and Lascelles, 1997) διακρίνουν έξι επίπεδα αποδοχής της φιλοσοφίας ΔΟΠ και υποστηρίζουν ότι η αύξηση του βαθμού δέσμευσης του οργανισμού οδηγεί σε βαθμιαία αύξηση του βαθμού υλοποίησης των αρχών της ΔΟΠ σε μόνιμη βάση. Ενώ οι Bennett και Kerr (1996, p.631) επισημαίνουν ότι το 80% των επιχειρήσεων αποτυχαίνει στην αποδοχή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ λόγω ελλιπούς δέσμευσης της διοίκησης τους.

(Edvardsson et al., 1994, p.19). Η ποιότητα ανάλογα με τον αποδέκτη της (εξωτερικός ή εσωτερικός πελάτης) μπορεί να αναφέρεται ως εσωτερική ή εξωτερική ποιότητα χωρίς όμως να αλλάζει το περιεχόμενο της έννοιας (Πίνακας 2.2).

Πίνακας 2.2: Ορισμοί Ποιότητας

Πηγή	Ορισμός	Προσέγγιση βασισμένη ⁵
Leffler, 1982, p. 956	αναφέρεται στο σύνολο των χαρακτηριστικών που δεν μπορούν να τιμολογηθούν και που περιλαμβάνονται σε κάθε μονάδα του τιμολογημένου χαρακτηριστικού	στο προϊόν
Garvin, 1988	είναι μια ακριβής και μετρήσιμη μεταβλητή	
Crosby, 1979, p.17	μηδέν ελαττωματικά προϊόντα - καν' το σωστά από την πρώτη φορά - συμμόρφωση του προϊόντος με τις προδιαγραφές	
Deming, 1982	ομοιομορφία και αξιοπιστία του προϊόντος σε χαμηλό κόστος και καταλληλότητα του ως προς το σκοπό που ικανοποιεί	στον παραγωγό (ποιότητα παραγωγής)
Juran, 1979, p.22; 1988, p.21	καταλληλότητα του προϊόντος για χρήση	
Feigenbaum, 1991	το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και της υπηρεσίας τα οποία σχετίζονται με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την παραγωγή και συντήρηση, μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη – είναι ουσιαστικά ένας τρόπος διοίκησης του οργανισμού	στο χρήστη (ποιότητα σχεδίασης/ προδιαγραφών)
Taguchi, 1981	η (ελάχιστη) απώλεια που θα προξενηθεί στο κοινωνικό σύνολο με την ολοκλήρωση της αποστολής του προϊόντος, δηλαδή τη διάθεση του στην κατανάλωση	
Broh, 1982, p.3	είναι ο βαθμός καταλληλότητας σε μια αποδεκτή τιμή και ο έλεγχος της διακύμανσης σε ένα αποδεκτό κόστος	στην αξία
Feigenbaum, 1991	είναι ό,τι καλύτερο για συγκεκριμένες συνθήκες κατανάλωσης (χρήση και τιμή)	

Η ποιότητα των προϊόντων είναι ευκολότερο να μετρηθεί με αντικειμενικούς δείκτες (αριθμός των ελαττωματικών ή σκάρτων προϊόντων, διάρκεια ζωής των προϊόντων κλπ), ενώ η ποιότητα των υπηρεσιών, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, είναι

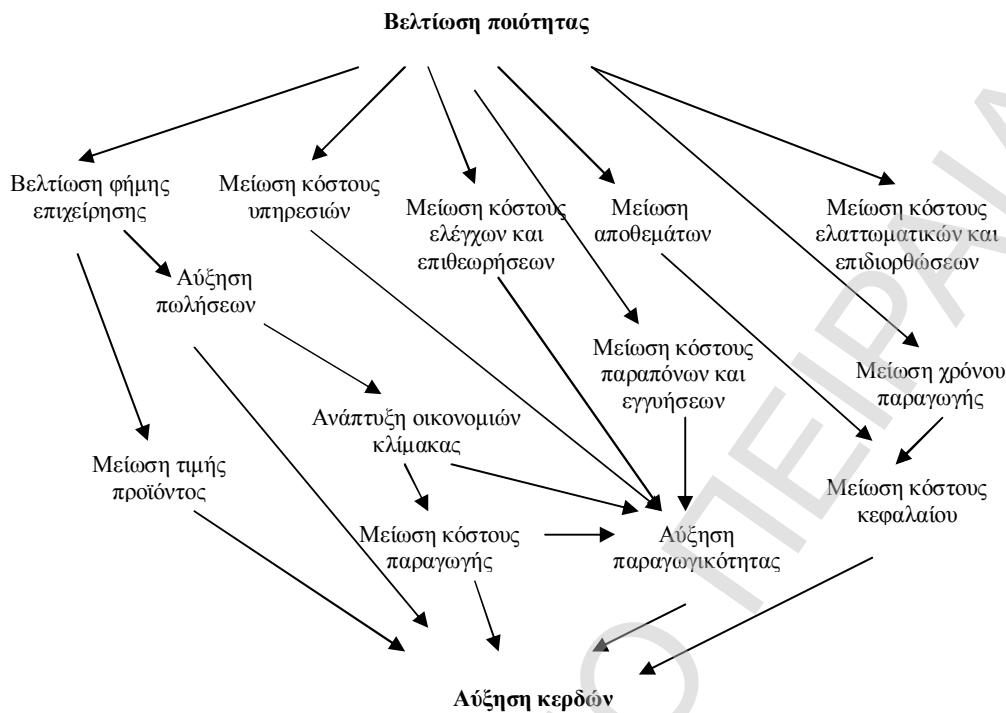
⁵ Η ταξινόμηση των ορισμών της ποιότητας στις ανωτέρω κατηγορίες βασίστηκε στις εργασίες των Garvin (1988, pp.39-48) και Becker (1996, pp.279-82).

δυσκολότερο να προσδιοριστεί, αφού βασίζεται κυρίως σε υποκειμενικούς παράγοντες, όπως η αντίληψη του πελάτη (Parasuraman, et al., 1985) (βλ. Κεφάλαιο 2.3.2).

Η βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων μιας επιχείρησης συμβάλλει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς της, ενώ η θετική της επίδραση αντανakλάται και στον οικονομικό δείκτη «Απόδοση επενδύσεων» (ROI-Return on Investment) (Anderson et al., 1994; Rust and Zahorik, 1993; Rust et al., 1995; Thompson et al., 1985; Buzzell and Wiersema, 1981, p.137; Phillips et al., 1983; Gerson, 1993; Kessler, 1996; Spreng and Mackoy, 1996; Zemke and Schaaf, 1989; Caruana, et al., 1995). Επίσης συντελεί στη μείωση των λειτουργικών εξόδων και την αύξηση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης (Garvin, 1983). Επιπρόσθετα μπορεί να αποτελέσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της (Takeuchi and Quelch, 1983; Friedman and Smith, 1993).

Ερευνητές υποστηρίζουν ότι ο μόνος που μπορεί να κρίνει την ποιότητα είναι ο πελάτης (Parasuraman et al., 1985; Zeithaml et al., 1990; Cottrell, 1994; Grönroos, 1990b, p.37; Grönroos, 2000, p.63). Οι Buzzell και Gale (1987, p.111) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι «η ποιότητα είναι οτιδήποτε οι πελάτες δηλώσουν ότι είναι, και η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι οτιδήποτε ο πελάτης εκτιμά ότι πρέπει να είναι». Η παρούσα διατριβή εστιάζει στη μελέτη της ποιότητας από την οπτική γωνία του χρήστη-πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού) λαμβάνοντας υπ' όψιν τις αδυναμίες αυτού του τρόπου ορισμού της ποιότητας, όπως διατυπώνονται από τους Reeves και Bednar (1994, pp.433-435).

Οι ευεργετικές επιδράσεις της ποιότητας αποτυπώνονται διαγραμματικά από τον Gummesson (1992 in Edvardsson et al., 1994) συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στον καλύτερο εντοπισμό των πλεονεκτημάτων για μια επιχείρηση που επιδιώκει σε συνεχή βάση τη βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών και διαδικασιών της (Σχήμα 2.3).



Σχήμα 2.3: Σχέση ποιότητας, παραγωγικότητας και κερδοφορίας

ΠΗΓΗ: Gummesson, 1992 in Edvardsson et al., 1994, p.28

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει περιγραφεί ως ένας νέος τρόπος σκέψης στη διοίκηση των επιχειρήσεων και ως ένας αποτελεσματικός τρόπος βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας (Anderson et al., 1994; Dale et al., 1994b; Black and Porter, 1996), της παραγωγικότητας (Hoffman and Mehra, 1999) και της απόδοσης των επιχειρήσεων⁶ (Hunt, 1993; Waldman, 1994; Golhar and Deshpandé, 1999; Ramasesh, 1998) που λαμβάνει υπ' όψιν τον τρόπο λειτουργίας κάθε επιχείρησης (Wruck and Jensen, 1998). Θεωρείται μια ολιστική προσέγγιση που τροποποιεί την κουλτούρα και τη δομή της επιχείρησης προς μια ολική δέσμευση στην ποιότητα (Kanji, 1996, p.331; Barad, 1996). Στον Πίνακα 2.3 παρουσιάζονται ορισμένοι από τους πιο πρόσφατους ορισμούς της ΔΟΠ.

⁶Ο Adam (1994) και ο Powell (1995) δεν εντόπισαν σημαντική συσχέτιση μεταξύ της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ και της απόδοσης της επιχείρησης.

Πίνακας 2.3: Ορισμοί Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Πηγή	Ορισμός
Dale, 1994	είναι μια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία διασφαλίζει τη συνεργασία όλων των εργαζομένων της επιχείρησης και συνδέει τις διαδικασίες με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία συναντούν ή υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.
Oakland, 1989, pp. 2-3	είναι μια προσέγγιση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της προσαρμοστικότητας μιας επιχείρησης στο σύνολό της, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της.
Mehra et al., 2001, p.871	είναι μια στρατηγική διοίκησης βασισμένη στην ποιότητα που την προωθεί σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης μέσω ενός ισχυρού προσανατολισμού στον πελάτη και στο περιβάλλον.
Hellsten and Klefsjö, 2000	είναι ένα σύστημα διοίκησης συνεχώς μεταβαλλόμενο, αποτελούμενο από αξίες, τεχνικές και εργαλεία, ο συνολικός στόχος των οποίων είναι η βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη, μειώνοντας παράλληλα τους απαιτούμενους πόρους.

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ ξεκίνησε από την Ιαπωνία και είχε παγκόσμια απήχηση, επηρεάζοντας τον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων της Ευρώπης, των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ασίας. Με χρονική υστέρηση τριάντα περίπου χρόνων από τη διατύπωση των αρχών της ΔΟΠ, η πλειονότητα των επιχειρήσεων των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ευρώπης ξεκίνησαν να θέτουν την ποιότητα ως πρωταρχικό μέλημα τους προκειμένου να ανταποκριθούν τόσο στις προκλήσεις των ανταγωνιστών τους κυρίως των Ιαπώνων, όσο και στις απαιτήσεις των πελατών τους, οι οποίοι άρχισαν να αναγνωρίζουν τα ποιοτικά προϊόντα και να τα προτιμούν (Leonard and Sasser, 1982; Takeuchi and Quelch, 1983; Tenner and DeToro, 1994).

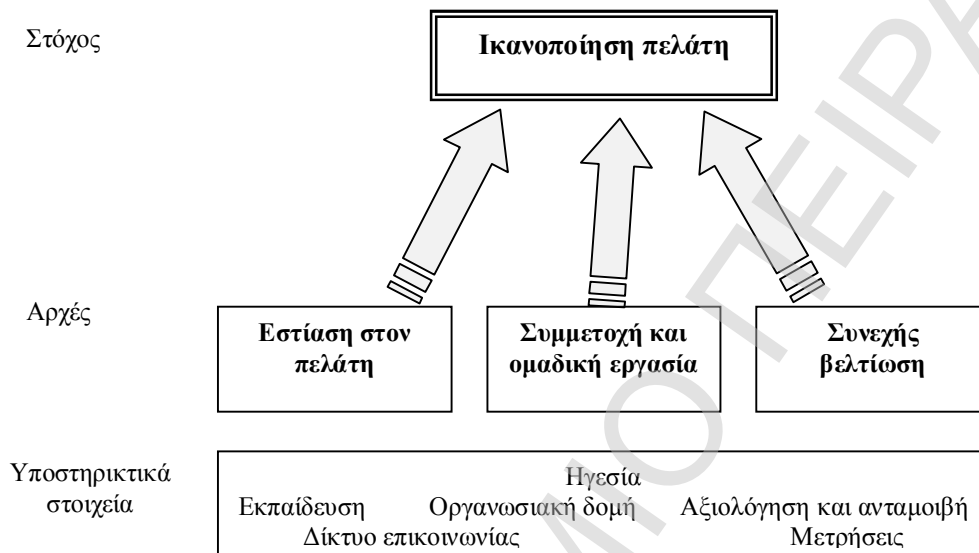
Αρκετοί ερευνητές ασχολήθηκαν με τον εντοπισμό των παραγόντων που συντελούν στην αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ (Deming, 2000; Crosby, 1979; Juran, 1988; Ishikawa, 1985; Badri et al., 1995; Sohal and Terziovski, 2000; Tamimi, 1998; Flynn et al., 1994; Haywood-Farmer and Nollet, 1994, p.7; Black and Porter, 1996; Taylor and Pearson, 1994; Solis et al., 1998; Rao and Raghunathan, 1997; Saraph et al., 1989; Kanji and Asher, 1993a; Tsang and Antony, 2001; Powell, 1995). Οι Mehra et al. (2001, pp.857-860) μελετώντας τις απόψεις εβδομήντα ερευνητών σε θέματα ποιότητας δημιούργησαν μια βάση από σαράντα πέντε σημεία στα οποία η ΔΟΠ δίνει ιδιαίτερη έμφαση. Οι βασικές όμως αρχές της ΔΟΠ μπορούν να συνοψιστούν στις ακόλουθες τρεις:

Εστίαση στον πελάτη. Ο πελάτης είναι ο κύριος κριτής της ποιότητας για αυτό και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναγνωρίζουν τις ανάγκες του και να σχεδιάζουν και να παράγουν προϊόντα που τις ικανοποιούν (Dale et al., 2001; Thiagarajan and Zairi, 1997a and b). Οι πελάτες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τους εσωτερικούς (εργαζόμενοι) και τους εξωτερικούς πελάτες (τελικούς αγοραστές). Οι ανάγκες κάθε πελάτη θα πρέπει να εξετάζονται ξεχωριστά. Όχι μόνο οι ανάγκες των εξωτερικών πελατών αλλά και αυτές των εσωτερικών. Στην πραγματικότητα, εάν η επιχείρηση δεν ικανοποιεί τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών της, ίσως είναι αδύνατον να διατηρεί τους εξωτερικούς της πελάτες ευχαριστημένους (βλ. Κεφάλαιο 1.2). Αυτή η θεμελιώδης αρχή της ΔΟΠ αποτελεί τη βάση μελέτης της παρούσας διατριβής.

Συμμετοχή και ομαδική εργασία. Αναγνωρίζεται η σπουδαιότητα των εργαζομένων στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών και για αυτό επιδιώκεται η συστηματική εκπαίδευση και ενδυνάμωσή τους καθώς και η συνεργασία τους με τους συναδέλφους τους. Η ευθύνη για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων μετατοπίζεται από το τμήμα ποιοτικού ελέγχου σε κάθε εργαζόμενο, ο οποίος θα πρέπει να εντοπίζει τις πιθανές αιτίες κακής ποιότητας και να φροντίζει για την εξάλειψή τους (Dale and Boaden, 1994, pp.514-30; Wagner, 1994; Irani et al., 2002; Chiu, 1999; Corbett and Rastrick, 2000; Mohrman et al., 1996; Edvardsson et al., 1994, pp.63-66; Dimitriades, 2000; Magjuka, 1993; Jackson, 2004; Lawler, 1994). Επίσης έμφαση δίνεται στη δημιουργία διατμηματικών ομάδων που συγκροτούνται σε μόνιμη βάση ή για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος (Dale and Boaden, 1994; Dale and Cooper, 1992).

Συνεχής βελτίωση. Τονίζεται η σπουδαιότητα της αέναης βελτίωσης των διαδικασιών με σκοπό τη μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης και της ικανοποίησης του πελάτη μέσα από την παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Evans and Lindsay, 1996; McAdam et al., 1998; Hoffman and Mehra, 1999, p. 73; Mahesh, 1993; Kanji and Asher, 1993b, Roffe, 1999; Deming, 2000).

Οι ανωτέρω αρχές θα πρέπει να υποστηρίζονται από αποτελεσματική ηγεσία, συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, κατάλληλη οργανωσιακή δομή, δίκαιο σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής, αποτελεσματικό δίκτυο επικοινωνίας και έλεγχο των διαδικασιών με μετρήσεις (Tenner and DeToro, 1994) (Σχήμα 2.4).



Σχήμα 2.4: Στόχος, αρχές και υποστηρικτικά στοιχεία ΔΟΠ

ΠΗΓΗ: Tenner and DeToro, 1994, p.32 (τροποποιημένο)

Οι μετρήσεις, που σκοπό έχουν τον εντοπισμό, την ανάλυση και επίλυση πιθανών προβλημάτων, μπορούν να υποστηριχθούν από μια σειρά εργαλείων, μεθόδων και τεχνικών (Πίνακας 2.4).

Σύμφωνα με τους Kanji και Asher (1993a, p. 105) η διαδικασία υιοθέτησης της φιλοσοφίας της ΔΟΠ από μια επιχείρηση αποτελείται από τέσσερα αλληλένδετα βήματα, βασισμένα στον κύκλο ποιότητας του Deming (2000) και συναφή με το Ευρωπαϊκό Βραβείο ποιότητας:

Βήμα 1 (σχεδιασμός): αναγνώριση και συλλογή πληροφοριών για βελτιώσεις σε περιοχές της επιχείρησης που θα έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην απόδοσή της.

Βήμα 2 (δράση): επιβεβαίωση του βαθμού κατανόησης και αποδοχής των αρχών και μεθόδων της ΔΟΠ από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Βήμα 3 (έλεγχος): σχεδιασμός βελτιώσεων καθοδηγούμενος από τη διοίκηση.

Βήμα 4 (βελτίωση): έναρξη νέων πρωτοβουλιών με τον καθορισμό νέων στόχων ποιότητας. Συλλογή πληροφοριών σχετικών με τη διαδικασία και παγίωση της επιτυχίας.

Πίνακας 2.4: Στατιστικά εργαλεία, μέθοδοι και τεχνικές της ΔΟΠ

ΠΗΓΗ: Dale et al., 1994b, pp.379-410

Εργαλεία της ΔΟΠ	Διάγραμμα ανίχνευσης διασυνδέσεων με καταγισμό ιδεών (Affinity diagram)
	Διάγραμμα δέντρου αποφάσεων (Decision Tree)
	Περιγραφικός πίνακας συσχέτισης αναγκών και μέσων (Matrix diagram)
	Ποσοτικός πίνακας συσχέτισης αναγκών και μέσων (Matrix data analysis diagram)
	Διάγραμμα ανάλυσης πεδίου (Force field analysis)
	Διάγραμμα προγραμματισμού με PERT,COM
Μέθοδοι και Τεχνικές της ΔΟΠ	Τεχνική της «τύποις» ομάδας (Nominal group Technique)
	Διάγραμμα Ροής (Flow-chart)
	Διάγραμμα αιτίας – αποτελέσματος (Cause and effect diagram)
	Διάγραμμα Pareto
	Ιστόγραμμα (Histogram)
	Διάγραμμα διασποράς (Scatter diagram)
	Διάγραμμα ελέγχου (Control Chart)
	Φύλλο ελέγχου (Check sheet)
	Διαγνωστικά Tests
	Μέθοδος διαμόρφωσης οράματος
	Μέθοδος συγκριτικής ανάλυσης επιδόσεων (Benchmarking)
	Ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας (Policy Deployment)
	Ανάπτυξη λειτουργίας ποιότητας (Quality function Deployment)

Επίσης ως βάση για την εισαγωγή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα Διεθνή Πρότυπα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (BS EN ISO 9000, EN 29000, BS 5750) καθώς και τα βραβεία Ποιότητας (Ευρωπαϊκό (EFQM) και Αμερικανικό βραβείο ποιότητας (MBNQ), το βραβείο Deming, τα οποία είναι εναρμονισμένα με τις αρχές της ΔΟΠ (Λαγοδήμος, 1998; Dale and Plunkett, 1990).

Οι αρχές και τα εργαλεία της ΔΟΠ μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλους τους οικονομικούς κλάδους, από τον κλάδο της βιομηχανίας (Al-Najjar, 1996; Corbett and Rastrick, 2000; Al-Najjar and Imad, 2000; Khanna et al., 2002; Flynn et al., 1995; Schniederjans and Gyu, 2003; Waller and Ahire, 1996; Bennett and Kerr, 1996; Radovilsky et al., 1996; Silvestro, 1998; Gunasekaram et al., 1998), στον οποίο βρίσκονται και οι ρίζες του, έως τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (Longbottom and Zairi, 1996), το δημόσιο τομέα (Loomba and Spencer, 1997) και την εκπαίδευση (Ζαβλανός, 2003; Babbar, 1995).

2.3. Ικανοποίηση εξωτερικού πελάτη

2.3.1. Ποιότητα υπηρεσιών

Η ραγδαία ανάπτυξη του τριτογενούς τομέα και η οικονομική σημασία που αποκτούσε για τις εθνικές οικονομίες (George, 1977, p.85; Edvardsson et al., 1994, pp.4-12; Reeves and Bednar, 1994, p.423) παρακίνησαν αρκετούς ερευνητές να ασχοληθούν με τον τομέα των υπηρεσιών. Η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών άρχισε να τους απασχολεί στα μέσα της δεκαετίας του '60, όταν συνειδητοποιήσαν ότι «οι γνώσεις για την ποιότητα των προϊόντων...είναι ανεπαρκείς για την κατανόηση της ποιότητας των υπηρεσιών» (Parasuraman et al., 1985) και συνεπώς «...διαφορετική προσέγγιση του συγκεκριμένου τομέα χρειάζεται»⁷ (Lovelock, 1981). Εκείνη τη χρονική περίοδο άρχισαν να κάνουν την εμφάνισή τους άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά, που αναφέρονταν στην ανάγκη για μια πιο επιστημονική προσέγγιση του τομέα των υπηρεσιών. Παράλληλα τόνιζαν τη σημασία του διαφορετικού τρόπου αντιμετώπισης των υπηρεσιών και των προϊόντων κυρίως λόγω των σημαντικών διαφορών που παρουσιάζουν (Judd, 1964; Rathmell, 1966; Chase and Garvin, 1989; Zeithaml et al., 1985, p.36-43; Chase, 1978; George and Barksdale, 1974, p.65)⁸.

«Το προϊόν είναι ένα αντικείμενο, μια συσκευή, ένα πράγμα,
ενώ η υπηρεσία είναι πράξη, απόδοση, προσπάθεια» (Berry, 1980).

Πιο συγκεκριμένα, η υπηρεσία είναι μια διαδικασία αποτελούμενη από μια σειρά περισσότερων ή λιγότερων άυλων ενεργειών που συνήθως αλλά όχι απαραίτητα πάντα, λαμβάνουν χώρα στην αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και εκπροσώπου της επιχείρησης και/ή των φυσικών πηγών ή αγαθών και/ή συστημάτων του παροχέα της υπηρεσίας, τα οποία προσφέρονται σαν λύση στα προβλήματα του πελάτη (Grönroos, 2000, p.46).

⁷ Αντίθετη άποψη εκφράζει σε δύο άρθρα του στο Harvard Business Review ο Levitt (1972, 1976), που υποστηρίζει ότι για να βελτιώσουν την ποιότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών τους οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να υιοθετήσουν τεχνικές από τη βιομηχανία.

⁸ Αναλυτική παρουσίαση των σταδίων εξέλιξης της ποιότητας των υπηρεσιών γίνεται στο βιβλίο «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών» (Αθανασούλης, 1996).

Οι κυριότερες διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα τρία χαρακτηριστικά (Jubb, 1968; Zeithaml et al., 1985; Rathmell, 1966; Sasser and Arbeit, 1976; Grönroos, 1982, pp.31-32, 2000, p.47; Douglas and Bateson, 2002; Rushton and Carson, 1989):

Οι περισσότερες υπηρεσίες είναι άυλες. Εξ αιτίας της άυλης υπόστασής τους οι υπηρεσίες δεν μπορούν να σχεδιαστούν με ακρίβεια, να μετρηθούν, να ελεγχθούν και να πιστοποιηθούν ως κατάλληλες προς πώληση, αφού δεν αποτελούνται από χειροπιαστά χαρακτηριστικά⁹ (σχήμα, μέγεθος, βάρος, χρώμα) (Shostack, 1977; Berry, 1980; Lovelock 1983; George, 1977, p.86; Zeithaml et al., 1988, p.35; Bitran and Logo, 1993). Επίσης εξ αιτίας αυτού του χαρακτηριστικού τους οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δυσκολεύονται να κατανοήσουν τον τρόπο που οι πελάτες τους αξιολογούν τις υπηρεσίες που τους προσφέρουν (Regan, 1963).

Οι υπηρεσίες παρουσιάζουν έντονη ετερογένεια. Η απόδοσή τους ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση, από πελάτη σε πελάτη, και από μέρα σε μέρα καθιστώντας με αυτόν τον τρόπο κάθε υπηρεσία μοναδική (Deming, 1982). Η μεταβλητότητα αυτή οφείλεται κυρίως στην έντονη εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα (εργαζόμενων και πελατών) στην παροχή της υπηρεσίας (Sasser, 1976; Davidson, 1978; Rathmell, 1966). Η συναισθηματική και πνευματική κατάσταση του εργαζομένου πρώτης γραμμής κατά τη διάρκεια της παραγωγής της υπηρεσίας καθώς και η συμμετοχή του πελάτη καθιστούν αδύνατη την τυποποίησή της (Berry, 1980). Συνεπώς είναι αρκετά δύσκολο μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να διασφαλίσει ότι οι πελάτες της τελικά λαμβάνουν αυτό που η ίδια επιθυμεί να τους προσφερθεί (Haywood-Farmer, 1988, p.20).

Η παραγωγή και η κατανάλωση των περισσότερων υπηρεσιών γίνεται ταυτόχρονα (αδιαιρετότητα) (Carman and Langeard, 1980; Berry, 1980; Grönroos, 1978). Η υπηρεσία παράγεται τη στιγμή που καταναλώνεται με την ενεργό συμμετοχή του πελάτη

⁹Ιδιαίτερη δυσκολία παρουσιάζεται στον τρόπο προβολής των υπηρεσιών μέσω διαφημιστικών μηνυμάτων και στην τιμολόγηση τους λόγω έλλειψης απτών χαρακτηριστικών (Lovelock, 1981; Dearden, 1978). Το προσωπικό πρώτης γραμμής καλείται «να μεταρέψει την άυλη υπηρεσία σε κάτι χειροπιαστό», για να μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό από τον πελάτη (Levitt, 1981).

κατά τη «στιγμή της αλήθειας»,¹⁰ όπου ο πελάτης έρχεται σε άμεση κατά κανόνα επαφή με τον εκπρόσωπο της επιχείρησης¹¹ (Urah, 1980 p.60; Carman and Langeard, 1980, p.8; Harvey, 1998, p.596; Mills and Margulies, 1980; Bowen and Schneider, 1988, p.49). Επίσης η φθαρτή της υπόσταση καθιστά αδύνατη τη διατήρηση της με τη μορφή αποθεμάτων ή τη μεταπώλησή της σε άλλο αγοραστή (Bessom and Jackson, 1975, p.76; Rathmell, 1966), γεγονός που αναδεικνύεται σε μείζονος σημασίας πρόβλημα στις περιπτώσεις έντονων διακυμάνσεων της ζήτησης (Sasser, 1976).

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών καθιστούν πιο δύσκολη τη χάραξη στρατηγικής Μάρκετινγκ και τη διαδικασία ελέγχου της ποιότητάς τους. Μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών για να επιτύχει τον ουσιαστικό έλεγχο της ποιότητας των παραγόμενων υπηρεσιών της πρέπει να εστιάσει στην προσεκτική επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού της (βλ. Κεφάλαιο 2.3.3) και στην υιοθέτηση ενός μόνιμου βαρόμετρου ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της (βλ. Κεφάλαιο 2.4.5 και 2.3.2).

Οι ερευνητές λαμβάνοντας υπ' όψιν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια της ποιότητας¹² των υπηρεσιών. Οι επικρατέστεροι ορισμοί που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.5.

¹⁰Στιγμές της αλήθειας είναι οι προσωπικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ ενός πελάτη και ενός πωλητή στο φυσικό περιβάλλον της επιχείρησης (Carlzon, 1987; Solomon et al., 1985; Zeithaml and Bitner, 1996, p.105).

¹¹Ορισμένοι μάλιστα ερευνητές θέλοντας να τονίσουν τη συμμετοχή του πελάτη στην παραγωγή της υπηρεσίας θεωρούν «τον πελάτη ως εργαζόμενο» (Kelley et al., 1992; Bowers et al., 1990; Johnston, 1989; Mills and Morris, 1986).

¹²Το πρόβλημα με την έννοια της ποιότητας είναι ότι, όπως η ομορφιά και η αρετή, εξαρτάται από την υποκειμενική αντίληψη αυτού που τη λαμβάνει (Oberoi and Hales, 1990; Rust and Oliver, 1994, p.2).

Πίνακας 2.5: Ποιότητα Υπηρεσιών

<i>Πηγή</i>	<i>Ορισμός ποιότητας</i>
Zeithaml and Bitner, (1996)	Η παροχή εξαιρετικής ή ανώτερης υπηρεσίας σχετικής με τις προσδοκίες του πελάτη
Parasuraman et al., (1985, p. 42)	Η ποιότητα εξυπηρέτησης προσδιορίζεται από τη διαφορά των προσδοκιών που είχε ο πελάτης πριν λάβει την υπηρεσία και από την αντίληψη που διαμορφώνει, αφού τη λάβει Ποιότητα Υπηρεσιών = Προσδοκία – Απόδοση
Harvey, (1998)	Ποιότητα είναι η συμπεριφορά -στάση- που σε προτρέπει να μην παρέχεις τίποτα λιγότερο από την καλύτερη υπηρεσία στους ενδιαφερομένους, πελάτες, κοινωνία, μετόχους ή συναδέλφους σε καθημερινή βάση
Lewis, (1989)	Ποιότητα είναι να παρέχεις καλύτερη υπηρεσία από αυτή που αναμένει ότι θα λάβει ο πελάτης
Dotchin and Oakland, (1994b)	Ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο μία υπηρεσία συναντά ή υπερβαίνει τις απαιτήσεις των πελατών
ISO 9000:2000 (3.1.1)	Το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας υπηρεσίας που καθορίζουν τη δυνατότητά της να ικανοποιήσει ρητές (ή υπονοούμενες) ανάγκες

Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι οι έννοιες ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελάτη¹³ πρέπει να αντιμετωπίζονται ως συνώνυμες, αφού έχει βρεθεί υψηλός βαθμός συσχέτισης μεταξύ τους (Oliva et al., 1992). Άλλοι όμως εντοπίζουν διαφορές μεταξύ των δύο εννοιών (Boulding et al., 1993; Meyer and Westerbarkey, 1996; Patterson and Johnson, 1993; Spreng and Mackoy, 1996; Bitner and Hubbert, 1994). Πιο συγκεκριμένα, οι Kotler και Levy (1969) αναφέρουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη συνδέεται κυρίως με την έννοια της αξίας και της τιμής, ενώ η ποιότητα υπηρεσιών σχετίζεται με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Επίσης οι Cronin και Taylor (1994, p.126) ορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών ως μακροπρόθεσμη στάση και την ικανοποίηση του πελάτη ως το αποτέλεσμα της αξιολόγησης μιας συγκεκριμένης εμπειρίας (συναλλαγή με την επιχείρηση) που βίωσε ο πελάτης. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι κάθε πελάτης έχει προσδοκίες αναφορικά με την ποιότητα της υπηρεσίας (στάση) πριν την αγορά της (Bolton and Drew, 1991b; Kotler, 1994; Boulding et al., 1993; Cronin and Taylor, 1992; Westbrook and Oliver, 1991; Oliver, 1980, 1993;

¹³Ετυμολογικά η λέξη ικανοποίηση είναι σύνθετη και προκύπτει από τις λέξεις «ικανός» και «ποιώ» που σημαίνει ό,τι κάνω ότι είναι αρκετό. Η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται από την ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του πελάτη (Dwyer et al., 1987; Fornell, 1992; Oliva et al., 1992). Ενώ οι Tse και Wilton (1988, p. 204) αναφέρουν ότι η ικανοποίηση σχετίζεται με τη υποκειμενική διάσταση μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης και της πραγματικής υπηρεσίας που λαμβάνει ο πελάτης.

Parasuraman et al., 1988). Μετά την αγορά και κατανάλωση της υπηρεσίας η στάση που διαμορφώνει ο πελάτης είναι συνάρτηση του βαθμού ικανοποίησής του από την υπηρεσία και των νέων του προσδοκιών (νέα στάση_{t2}=f(παλιά στάση_{t1} ικανοποίηση_{t2})). Ορίζει δηλαδή την ποιότητα σαν στάση που επηρεάζεται από τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη και τις προσδοκίες του πριν την αγορά της υπηρεσίας. Επομένως η ποιότητα μιας υπηρεσίας προκύπτει ως το σωρευτικό αποτέλεσμα των αξιολογήσεων του πελάτη από τις συναλλαγές του με την επιχείρηση (ικανοποίηση πελάτη). Με τη θέση αυτή συντάσσονται και άλλοι ερευνητές (Bitner, 1990, 1992; Bolton and Drew, 1991a; Parasuraman et al., 1994b, p.112; Taylor and Baker, 1994; Sureshchandar et al., 2002; Oliver, 1980, 1981; Rust and Oliver, 1994; Carman, 1990, p.35; Fornell, 1992; Fornell et al., 1996; LaBarbera and Mazursky, 1983; Brown et al., 1993; Teas, 1993b, 1994). Τα αποτελέσματα όμως πιο πρόσφατων ερευνών έρχονται σε αντίθεση με την παραπάνω θέση υποστηρίζοντας ότι η ποιότητα προηγείται της ικανοποίησης¹⁴ (Jamal and Naser, 2002; Yavas et al., 1997; Powpaka, 1996; Lassar et al., 2000; Oliver, 1993; Parker and Mathews, 2001). Συνοψίζοντας θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι δύο έννοιες - ικανοποίηση και ποιότητα υπηρεσιών- «δεν έχουν καθοριστεί με σαφήνεια και δεν έχουν επαρκώς διαφοροποιηθεί η μία από την άλλη, στη βιβλιογραφία» (Lacobucci et al., 1994).

Στη παρούσα διατριβή γίνεται αποδεκτή η άποψη των Cronin και Taylor (1994) και θεωρείται ως εσωτερική και εξωτερική ποιότητα η μακροπρόθεσμη στάση που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι και οι πελάτες για την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν από τους προμηθευτές τους. Οι προμηθευτές των εργαζομένων είναι τα άλλα τμήματα ή οι συνάδελφοί τους μέσα στην επιχείρηση και των πελατών είναι η επιχείρηση. Στην παρούσα διατριβή οι όροι ικανοποίηση και ποιότητα υπηρεσιών χρησιμοποιούνται εναλλακτικά.

Έχει διαπιστωθεί ότι η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών έχει ευεργετικές επιδράσεις στην επιχείρηση. Αρκετοί ερευνητές αναφέρουν (ή αποδεικνύουν) ότι ο ικανοποιημένος πελάτης γίνεται πιστός πελάτης της επιχείρησης, συμπεριφορά που

¹⁴Επίσης έχει αναφερθεί ο μεσολαβητικός ρόλος της ικανοποίησης μεταξύ της ποιότητας και της συμπεριφοράς του καταναλωτή (Cronin et al., 2000; Caruana, 2002).

συνδέεται με την κερδοφορία της επιχείρησης (Peyrot et al., 1993; Bitner, 1990; Bearden and Teel, 1983, p.21; Zemke and Schaaf, 1989; Woodside et al, 1989; Reitcheld and Sasser, 1990; Fornell and Wernerfelt, 1987; Rust and Zahorik, 1993; LaBarbera and Mazursky, 1983; Bernhardt et al., 2000; Phillips et al., 1983; Taylor and Baker, 1994; Cronin and Taylor, 1992; Mangold and Faulds, 1993). Επιπλέον ο ικανοποιημένος πελάτης αναφέρει την ικανοποίηση του σε φίλους και γνωστούς του συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στη δημιουργία καλής εικόνας της επιχείρησης αλλά και στην προσέλκυση δυνητικών πελατών (Söderlund, 1998; Hartline and Jones, 1996; Selnes, 1993).

2.3.2. Μέτρηση ικανοποίησης εξωτερικού πελάτη

Αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών δύο είναι τα πεδία τα οποία αποσπούν το ενδιαφέρον των ερευνητών. Το πρώτο είναι οι διαστάσεις (κριτήρια) με τις οποίες μπορεί να μετρηθεί η ποιότητα μιας υπηρεσίας και το δεύτερο ο ρόλος των προσδοκιών και της απόδοσης στη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών (McDougall and Levesque, 1994, p.190).

Ο Grönroos (1984, p.36) υποστηρίζει ότι, «όταν μία επιχείρηση γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο μια υπηρεσία της θα αξιολογηθεί από τον πελάτη, τότε έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει αυτές τις εκτιμήσεις προς την επιθυμητή κατεύθυνση». Παρακινούμενοι από αυτή την αντίληψη αρκετοί ερευνητές στην προσπάθειά τους να ερμηνεύσουν και να μετρήσουν¹⁵ την ποιότητα των υπηρεσιών σχεδίασαν θεωρητικά ή μαθηματικά μοντέλα ή επινόησαν σχετικές θεωρίες. Ορισμένα από αυτά είναι:

- ✓ Η θεωρία των μηδέν ελαττωματικών (Reitcheld and Sasser, 1990)
- ✓ Ο κύκλος της αποτυχίας (Schlesinger and Heskett et al., 1991a)
- ✓ Η Αλυσίδα Υπηρεσίας-Κέρδους (Heskett et al., 1994) (βλ. Κεφάλαιο 1.2)
- ✓ Το μοντέλο ποιότητας εξυπηρέτησης (Grönroos, 1984)
- ✓ Το μοντέλο χασμάτων και το SERVQUAL (Parasuraman et al. 1985, 1988, 1991)
- ✓ Το μοντέλο της επιβεβαίωσης ή της διάγνωσης των προσδοκιών (Oliver, 1980, 1981)

¹⁵Η ποιότητα μπορεί να βελτιωθεί μόνο όταν υπόκειται σε μετρήσεις (Reitchheld and Sasser, 1990, p.105).

- ✓ Οι Φαύλοι και ενάρετοι κύκλοι (Normann, 1991)
- ✓ Το μοντέλο παραγωγής/παροχής μιας υπηρεσίας SERVUCTION (Langeard et al., 1981)
- ✓ Το μοντέλο των 4Q (Gummesson, 1993 in Grönroos, 2000, p.71)
- ✓ Οι δείκτες ικανοποίησης του καταναλωτή (Fornell, et al., 1996).

Θεωρώντας ότι η ποιότητα είναι πολυδιάστατη έννοια (Loveloock, 1983; Bröchner, 2000, p.455; Parasuraman et al., 1994b, p.115) οι ερευνητές ασχολήθηκαν με τον εντοπισμό διαστάσεων ποιότητας με βάση τις οποίες ο πελάτης αξιολογεί την παρεχόμενη προς αυτόν υπηρεσία (Garvin, 1988; Grönroos, 1984; Parasuraman et al. 1985; Hedvall and Paltschik, 1989; LeBlank and Nguyen, 1988, p.11; Sasser et al., 1978; Gummesson, 1987; Norman, 1991; Johnston, 1995). Ορισμένες από τις πιο σημαντικές προσπάθειες εντοπισμού διαστάσεων ποιότητας παρατίθενται στο Παράρτημα Ι. Η πληθώρα των διαστάσεων ποιότητας που διατυπώθηκαν από διαφορετικούς ερευνητές ίσως δικαιώνει τους Babakus και Boller (1992, p.255), που υποστηρίζουν ότι «η ποιότητα των υπηρεσιών είναι μια ομπρέλα από διαφορετικές διαστάσεις», μόνο που ακόμα δεν υπάρχει καθολική συμφωνία αναφορικά με το ποιες είναι αυτές οι διαστάσεις (Philip and Hazlett, 1997, p.266).

Οι προσεγγίσεις του Grönroos (1982, 1984), εκπροσώπου της Νορβηγικής σχολής, και του Parasuraman και των συνεργατών του (1985), εκπροσώπων της Αμερικανικής σχολής, έχουν τη μεγαλύτερη απήχηση στον επιστημονικό και επιχειρηματικό κόσμο. Ο Grönroos (1984, 2000) επηρεασμένος από την εργασία των Swan και Combs (1976) για την ποιότητα των προϊόντων, εντόπισε και στις υπηρεσίες δύο διαστάσεις ποιότητας. Την τεχνική διάσταση που σχετίζεται με το «τι» οι πελάτες λαμβάνουν από μία επιχείρηση και τη λειτουργική διάσταση που αναφέρεται στο «πώς» παρέχεται η υπηρεσία (Oberoi and Hales, 1990). Ο ερευνητής επισήμανε ότι η λειτουργική διάσταση έχει μεγαλύτερη βαρύτητα για τον πελάτη από την τεχνική (Grönroos, 1984, p.41). Οι δύο αυτές διαστάσεις συμβάλλουν στη διαμόρφωση από μέρους του πελάτη της εταιρικής εικόνας που επηρεάζει την αντίληψη που σχηματίζει για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Ο Parasuraman και οι συνεργάτες του (1985) υποστηρίζουν ότι κάθε πελάτης διαμορφώνει τη δική του αντίληψη για την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει από μία επιχείρηση με γνώμονα δέκα διαστάσεις ποιότητας. Οι διαστάσεις αυτές συμπύχθηκαν σε επτά και αργότερα σε πέντε, καθώς διαπιστώθηκαν σημαντικές αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ αυτών (Πίνακας 2.6)¹⁶.

Πίνακας 2.6: Διαστάσεις ποιότητας

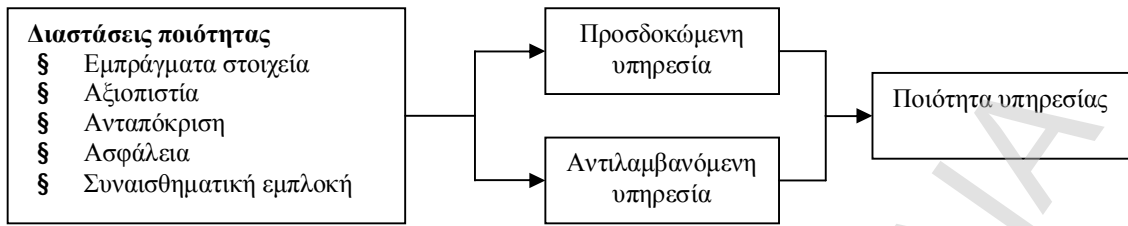
ΠΗΓΗ: Berry et al., 1990, p.29

Διαστάσεις ποιότητας		Ερμηνεία
Εμπράγματα στοιχεία	Εμπράγματα στοιχεία: (Tangibles)	αναφέρονται στις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, την εμφάνιση του προσωπικού
Αξιοπιστία	Αξιοπιστία: (Reliability)	η ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει την αναμενόμενη ποιότητα με τρόπο ακριβή και αξιόπιστο
Ανταπόκριση	Ανταπόκριση: (Responsiveness)	η επιθυμία της επιχείρησης να βοηθήσει τον πελάτη και να προσφέρει πρόθυμα υπηρεσίες σ' αυτόν
Ικανότητα προσωπικού Ευγένεια Εμπιστοσύνη Ασφάλεια	Ασφάλεια: (Assurance)	η γνώση και η αβροφοροσύνη του προσωπικού καθώς και η ικανότητά του να εμπνέει εμπιστοσύνη και ασφάλεια στον πελάτη
Πρόσβαση Επικοινωνία Κατανόηση του πελάτη	Συναισθηματική εμπλοκή: (Empathy)	η ικανότητα της επιχείρησης για παροχή εξατομικευμένης προσοχής και φροντίδας στον πελάτη

Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η διάσταση «Αξιοπιστία» θεωρείται από τους πελάτες ως η πιο σημαντική συγκριτικά με τις υπόλοιπες διαστάσεις ποιότητας, ανεξάρτητα από τον κλάδο παροχής υπηρεσιών. Ακολουθεί η διάσταση «Ασφάλεια», ως η δεύτερη πιο σημαντική διάσταση, ενώ τελευταία στη συνείδηση των πελατών φαίνεται ότι είναι η «Συναισθηματική εμπλοκή» (Berry et al., 1988, p.37). Θα πρέπει να επισημανθεί ότι άλλοι ερευνητές διατυπώνουν την άποψη ότι η βαρύτητα των διαστάσεων ποικίλλει ανάλογα με την υπηρεσία που αξιολογεί κάθε φορά ο πελάτης (Brown et al., 1993; Mersha and Adlakha, 1992, p.44; Rosen and Karwan, 1994, p.47).

Οι Parasuraman et al., (1988) υποστηρίζουν ότι οι προαναφερθείσες διαστάσεις ποιότητας επηρεάζουν τις προσδοκίες των πελατών σχετικά με την υπηρεσία αλλά και την αντίληψη που διαμορφώνουν, αφού λάβουν την υπηρεσία (Σχήμα 2.5).

¹⁶Υποστηρίζεται ότι οι διαστάσεις ποιότητας που προτείνονται από τον Parasuraman και τους συνεργάτες του αποτελούν τον πιο πλήρη κατάλογο (Weng, 1996; Dotchin and Oakland, 1994b, p.35).



Σχήμα 2.5: Προσδιοριστικοί παράγοντες της ποιότητας

ΠΗΓΗ: Zeithaml et al., (1990, p.23) (τροποποιημένο)

Ο παράγοντας προσδοκία ως πρότυπο σύγκρισης θεωρείται ότι παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ικανοποίησης των πελατών (Grönroos, 1984; Clow and Beisel, 1995; Randall, and Senior, 1996; Churchill and Suprenant, 1982; Tse and Wilton, 1988, p.204). Ο πελάτης δημιουργεί προσδοκίες σχετικά με το «τι» οι υπηρεσίες πρέπει να του παρέχουν καθώς και με το «πώς» πρέπει να του προσφερθούν (Parasuraman and Grewal, 2000).

Δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των ερευνητών αναφορικά με τον εννοιολογικό προσδιορισμό της προσδοκίας (Zeithaml et al., 1993, p.6). Οι Olson και Dover (1979) ορίζουν την προσδοκία ως την πρόβλεψη που κάνει ο πελάτης για την αναμενόμενη συμπεριφορά κατά τη διαδικασία της συναλλαγής του με μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Οι προσδοκίες επηρεάζονται από πολλούς και δύσκολα ελέγξιμους παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με τις εμπειρίες και τα ερεθίσματα που έχουν οι πελάτες (Davidow and Uttal, 1989). Σύμφωνα με τους Clow και Beisel (1995, p.36) οι παράγοντες αυτοί είναι: τα εμπράγματα στοιχεία-περιβάλλον επιχείρησης, η τιμή, η διανομή, η διαφήμιση (Grönroos, 1988, 1984), οι σχετικές πληροφορίες από γνωστούς ή συγγενείς (Murray, 1991; Grönroos, 1988, 1984; Bolton and Drew, 1991a), η εικόνα-φήμη της επιχείρησης (Kurtz and Clown, 1991), οι εκάστοτε συνθήκες (Murray, 1991; Donovan and Rossiter, 1982) καθώς και η εμπειρία του πελάτη από προηγούμενη συναλλαγή του με την επιχείρηση (Johnson and Mathews, 1997; Brown and Swartz 1989; Grönroos, 1988; Dwyer et al., 1987; Bitner, 1990; Cadotte et al., 1987).

Σύμφωνα με τους Parasuraman et al. (1994a, p.202) οι πελάτες διαμορφώνουν δύο διαφορετικούς τύπους προσδοκιών σχετικά με την αναμενόμενη υπηρεσία (Παράρτημα II):

- την επιθυμητή ποιότητα που ελπίζει ο πελάτης ότι θα του παρασχεθεί κάτω από κανονικές συνθήκες
- την αποδεκτή ποιότητα που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να αποδεχθεί χωρίς να διαμαρτυρηθεί.

Η απόσταση μεταξύ της επιθυμητής και της αποδεκτής υπηρεσίας ορίζει την «ζώνη ανοχής», στα πλαίσια της οποίας κάθε υπηρεσία είναι ανεκτή από τον πελάτη (Woodruff et al., 1983, p.297; Oliver, 1980).

Στην περίπτωση που οι προσδοκίες του πελάτη για μια υπηρεσία υπερβαίνουν την απόδοσή της, τότε είναι δυσαρεστημένος από την παρεχόμενη υπηρεσία και προσπαθεί να εντοπίσει τις αιτίες, επιρρίπτοντας ευθύνες κυρίως στους ανθρώπους και όχι στα συστήματα (Bitner, 1990). Όσο μεγαλύτερο είναι το χάσμα μεταξύ προσδοκιών και απόδοσης, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυσαρέσκεια του πελάτη (Walker, 1995, p.7). Στην αντίθετη περίπτωση, όπου δηλαδή η απόδοση ικανοποιεί ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη, τότε είναι ικανοποιημένος γιατί η επιχείρηση του προσέφερε όσα ή περισσότερα από όσα περίμενε¹⁷.

Με βάση την παραπάνω παραδοχή οι ερευνητές δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο (SERVQUAL) από 22 μεταβλητές. Οι πελάτες απαντούν σε δύο τύπους ερωτήσεων. Στον πρώτο αποτυπώνουν τις προσδοκίες τους και στον άλλο την απόδοση της υπηρεσίας. Υπολογίζοντας τα ζεύγη δηλώσεων και για τις 22 μεταβλητές προκύπτει το μέγεθος του πέμπτου χάσματος ((Π1+Π2+ Π3+ Π4+...+ Π22/22)- (Ε1+ Ε2+ Ε3+ Ε4+...+ Ε22/22)). Η ποιότητα των υπηρεσιών έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης μπορεί να

¹⁷Με βάση την έννοια του “διευρυμένου προϊόντος” που αναπτύχθηκε από τον Levitt (1983) και το μοντέλο των Kano et al. (1984), δυσαρεστημένους πελάτες έχει η επιχείρηση που δεν κατάφερε να ικανοποιήσει τις αναμενόμενες αυτονόητες ανάγκες των πελατών της προσφέροντάς τους τη βασική ή αναμενόμενη υπηρεσία, ενώ ευχαριστημένους εκείνη που τους παρέχει μια διευρυμένη υπηρεσία που ξεπερνά τις αναμενόμενες και προβλεπόμενες ρητές απαιτήσεις των πελατών καθώς και τις μη αναμενόμενες απαιτήσεις τους.

επηρεαστεί από την ύπαρξη τεσσάρων χασμάτων (Χάσμα 5 = f(Χάσμα 1, Χάσμα 2, Χάσμα 3, Χάσμα 4) (Παράρτημα ΙΙΙ).

Σε περίπτωση που η επιχείρηση εντοπίσει την ύπαρξη χάσματος μεταξύ της προσδοκώμενης και της αντιλαμβανόμενης ποιότητας (Χάσμα 5), θα πρέπει να προβεί σε διερεύνηση των αιτιών που το προκαλούν. Τις αιτίες πρέπει να τις αναζητήσει ανάμεσα στα υπόλοιπα τέσσερα χάσματα. Γίνεται φανερό ότι η μείωση ή η εξάλειψη του πέμπτου χάσματος εξαρτάται από τη μείωση ή την εξάλειψη των τεσσάρων προηγούμενων χασμάτων. Η ερμηνεία των χασμάτων καθώς και η παρουσίαση των αιτιών που τα προκαλούν δίνονται στον Πίνακα 2.7.

Πίνακας 2.7: Χάσματα ποιότητας

ΠΗΓΗ: Zeithaml et al., 1990, pp.-51-133

	Χάσματα	Αιτίες που τα προκαλούν
Χάσμα 1	Χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της αντίληψης της διοίκησης της επιχείρησης σχετικά με τις προσδοκίες αυτές	<ol style="list-style-type: none"> 1. Έλλειψη προσανατολισμού στην έρευνα Μάρκετινγκ 2. Ανεπαρκής από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία 3. Ύπαρξη πολλών ιεραρχικών επιπέδων
Χάσμα 2	Χάσμα μεταξύ προσδοκιών πελατών και προδιαγραφών ποιότητας	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ανεπαρκής δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα 2. Αντίληψη μη εφικτότητας 3. Ανεπαρκής τυποποίηση καθηκόντων 4. Έλλειψη στόχων
Χάσμα 3	Χάσμα μεταξύ προδιαγραφών ποιότητας και παρεχόμενης υπηρεσίας	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ασύφεια ρόλων 2. Σύγκρουση ρόλων 3. Ανεπαρκής εναρμόνιση εργαζομένου-θέσης εργασίας 4. Ανεπαρκής εναρμόνιση τεχνολογίας- θέσης εργασίας 5. Ακατάλληλα συστήματα εποπτείας 6. Έλλειψη αντιληπτού ελέγχου από τους εργαζομένους 7. Έλλειψη ομαδικής εργασίας
Χάσμα 4	Χάσμα μεταξύ παρεχόμενης υπηρεσίας και διαφήμισης	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ανεπαρκής οριζόντια επικοινωνία 2. Υπερβολικές υποσχέσεις της επιχείρησης στους πελάτες μέσω των διαφημιστικών μέσων
Χάσμα 5	Προκύπτει από την άθροιση των τεσσάρων προηγούμενων χασμάτων	Προκαλείται από όλες τις παραπάνω αιτίες

Το ερωτηματολόγιο των Zeithaml et al. (1990) (SERVQUAL) έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς ερευνητές και έχει εφαρμοστεί σε διαφορετικούς κλάδους παροχής υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, έχει εφαρμοστεί σε κτηματομεσιτικές υπηρεσίες (Johnson et al., 1988), οδοντιατρικές κλινικές, κέντρα διασύνδεσης πανεπιστημίων, συνεργεία ελαστικών (Carman, 1990), συνεργεία αυτοκινήτων (Bouman and Van der Wiele, 1992), αρχιτεκτονικά γραφεία (Baker and Lamb, 1993), νοσοκομεία (Reidenbach and Sandifer-

Smallwood, 1990; Rosen and Karwan, 1994; Vandamme and Leunis, 1993) ταξιδιωτικά γραφεία (Kaynama et al., 2001; Urdang and Howey, 2001), τράπεζες (Boshoff and Madele, 1996; Avkiran, 1994, 1999; Yavas et al., 1997; Blanchard and Galloway, 1994; Angur et al., 1999; McDougall and Levesque, 1994), ιατρικές υπηρεσίες (Brown and Swartz, 1989), ξενοδοχεία (Fernández and Bedia, 2004; Nelson and Hailin, 2000; Fick and Ritchie, 1991; Saleh and Ryan, 1991; Mount, 1997), αεροπορικές εταιρίες (Gilbert and Wong, 2003), χιονοδρομικά κέντρα (Fick and Ritchie, 1991), τουριστικούς προορισμούς (Akama and Kieti, 2003) καθώς και σε εκπαιδευτικά ιδρύματα (Sahney et al., 2004; Rosen and Karwan, 1994) για τη μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Μερικές από τις αδυναμίες που έχουν αποδοθεί στο SERVQUAL αναφέρονται παρακάτω καθώς και οι απαντήσεις που δίδονται από τους εμπνευστές του για όσα του καταλογίζονται τόσο σε θεωρητικό όσο και σε λειτουργικό πεδίο¹⁸.

Ü Απαιτείται η προσαρμογή ή/και η αναδιατύπωση του SERVQUAL ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της κάθε επιχείρησης παροχής υπηρεσιών που προτίθεται να το χρησιμοποιήσει (Finn and Lamb, 1991, p.489; Vandamme and Leunis, 1993, p.46; Carman, 1990, p.36; Grönroos, 2000, p.76; Hensel, 1990 p.45; Asubonteng et al., 1996; Dotchin and Oakland, 1994a; Brown et al., 1993). Η επισήμανση αυτή έχει γίνει και από τους ίδιους τους εμπνευστές του SERVQUAL, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι «οι ερωτήσεις που εμπίπτουν σε κάθε διάσταση μπορούν να ξαναδιατυπωθούν ή να εμπλουτιστούν, προκειμένου να προσαρμοστούν στις εκάστοτε συνθήκες (τμήμα ή επιχείρηση) ή στις ανάγκες κάθε έρευνας» (Parasuraman et al., 1988, p.31; 1991, p.445). Η πιλοτική δοκιμή του νέου ερωτηματολογίου και ο έλεγχος της αξιοπιστίας του διασφαλίζουν σε κάποιο βαθμό την εγκυρότητα των τροποποιήσεων (Carman, 1990).

¹⁸ Στην παρούσα ενότητα αναφέρονται μερικές από τις κυριότερες αδυναμίες που αποδίδονται στο SERVQUAL και οι οποίες δεν έχουν αντιμετωπιστεί με κατάλληλες τροποποιήσεις του εργαλείου από τους ερευνητές. Περισσότερες πληροφορίες παρέχονται σχετικά στο άρθρο του Buttle (1996) στο περιοδικό European Journal of Marketing και στο άρθρο των Philip και Hazlett (1997) στο περιοδικό International Journal of Quality & Reliability Management.

Ü Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν προκύπτουν οι ίδιες διαστάσεις ποιότητας σε κάθε έρευνα μετά από ανάλυση παραγόντων (Saleh and Ryan, 1991; Gagliano and Hathcote, 1994; Nowacki, 2005, p.248; Bouman and Van der Wiele, 1992; Asubonteng et al., 1996; Cook and Thompson, 1997). Ο Carman (1990), που είναι αντίθετος με τη μείωση των δέκα διαστάσεων σε πέντε, συνιστά τη διατήρηση των αρχικών διαστάσεων και τη σταδιακή εξάλειψή τους με τη χρήση παραγοντικής ανάλυσης, ανάλογα με τα δεδομένα της κάθε έρευνας. Ενώ οι Babakus και Boller (1992) υποστηρίζουν ότι ο αριθμός των διαστάσεων ποιότητας εξαρτάται από το είδος της υπηρεσίας. Τέλος οι Cronin και Taylor (1992, p.61) αναφέρουν ότι το SERVQUAL ίσως είναι μονοδιάστατο, αφού σχεδόν όλες οι ερωτήσεις του συγκεντρώνονταν σε έναν μόνο παράγοντα. Επίσης φαίνεται ότι ο αριθμός και ο τύπος των διαστάσεων επηρεάζεται από την εθνική κουλτούρα των ερωτώμενων (Avkiran, 1994; Athanasopoulos et al, 2001).

Ü Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω η ικανοποίηση των πελατών από μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών προκύπτει σύμφωνα με τους Parasuraman et al. (1985, p. 42) από τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών¹⁹ που είχε ο πελάτης, πριν λάβει την υπηρεσία και από την αντίληψη που διαμορφώνει, αφού τη λάβει. Αυτός ο τρόπος υπολογισμού της ικανοποίησης (ψυχολογική διαδικασία σύγκρισης) του πελάτη έχει διατυπωθεί και από άλλους ερευνητές (Grönroos, 1984, p.37; Johnston 1995; Clow and Beisel, 1995; Garvin, 1988; Bitner, 1990; Sasser and Arbeit, 1978; Lovelock, 1983). Μια άλλη όμως ομάδα ερευνητών υποστηρίζει ότι ο υπολογισμός της ικανοποίησης των πελατών ως αριθμητική διαφορά μεταξύ των προσδοκιών και της απόδοσης ενδέχεται να οδηγήσει σε ψυχομετρικά προβλήματα (Brown et al., 1993; Oliver, 1980; Carman, 1990). Ισχυρίζεται ότι αυτός ο τρόπος υπολογισμού συχνά εγείρει θέμα αξιοπιστίας, εγκυρότητας και περιορισμένης διακύμανσης λόγω υπερεκτίμησης των προσδοκιών από μέρους των πελατών (Cronbach and Furby, 1970; Smith, 1995; Babakus and Boller, 1992; Oh, 1999,

¹⁹ Ακόμη αναφέρεται ότι το SERVQUAL δεν λαμβάνει υπ' όψιν του το δυναμικό χαρακτήρα των προσδοκιών. Είναι κοινά αποδεκτό ότι οι προσδοκίες των πελατών μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου κυρίως λόγω των εμπειριών που αποκτούν οι πελάτες (Wotruba and Tyagi, 1991, p.25).

p.69; Wall and Payne 1973; Peter et al., 1993; Cadotte et al., 1987; Bolton and Drew, 1991b; Boulding et al., 1993; Lewis, 1993)²⁰.

Σχετικά, ο Grönroos, (2000, p.78) αναφέρει ότι

§ εάν οι προσδοκίες μετριούνται μετά την παροχή της υπηρεσίας ή την στιγμή που παρέχεται η υπηρεσία, που αυτό συμβαίνει για πρακτικούς λόγους πιο συχνά, αυτό το οποίο μετράται δεν είναι οι πραγματικές προσδοκίες αλλά κάτι το οποίο βασίζεται στην εμπειρία.

§ ούτε η μέτρηση των προσδοκιών πριν την παροχή της υπηρεσίας είναι επίσης απόλυτα σωστή γιατί οι προσδοκίες που οι πελάτες έχουν πριν την παροχή της υπηρεσίας δεν είναι απαραίτητα ακριβώς οι ίδιες με αυτές που θα ήθελαν να συγκρίνουν τις εμπειρίες τους (απόδοση) καθώς οι προσδοκίες μπορούν να μεταβληθούν κατά την διαδικασία παροχής της υπηρεσίας.

Οι Cronin και Taylor (1992) υποστήριξαν ότι η ποιότητα της υπηρεσίας εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από την απόδοση²¹ (Bolton and Drew, 1991b, Churchill and Surprenant, 1982, p.502; Mazis et al., 1975; Bearden and Teel, 1983, p.27; Woodruff et al., 1983). Οι ερευνητές μάλιστα σχεδίασαν ένα εναλλακτικό μοντέλο του SERVQUAL το *SERVPERF*,²² το οποίο εκτιμά την ικανοποίηση του πελάτη με βάση μόνο την απόδοση. Έλεγξαν και τα δύο μοντέλα σε τέσσερις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν σε διαφορετικούς κλάδους (τράπεζες, εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης, στεγνωκαθαριστήρια, εταιρίες απολυμάνσεως κτιρίων) και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η μέτρηση της ποιότητας μέσω της απόδοσης (*SERVPERF*) είναι ίσως η καλύτερη μέθοδος συγκριτικά με το SERVQUAL, το σταθμικό SERVQUAL και το σταθμικό *SERVPERF*. Επίσης διαπιστώθηκε ότι το *SERVPERF* κάνει ασφαλέστερες προβλέψεις σχετικά με την πρόθεση αγοράς των πελατών στο μέλλον (Hoffman and

²⁰ Αναφορικά με το φαινόμενο της υπερεκτίμησης των προσδοκιών οι Parasuraman et al. (1991b) αναφέρουν ότι σε σχετική έρευνα υπολογίστηκε ότι η πλειοψηφία των απαντήσεων σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών ήταν χαμηλότερη από έξι σε επταβάθμια κλίμακα.

²¹ Υποστηρίζουν ότι η στάση που έχει ο πελάτης για μια υπηρεσία (πριν τη λάβει) είναι συνάρτηση των προσδοκιών του. Ενώ η στάση που διαμορφώνει αφού λάβει την υπηρεσία είναι συνάρτηση της προηγούμενης στάσης του καθώς και της ικανοποίησης του από την υπηρεσία.

²² Το *SERVPERF* θα χρησιμοποιηθεί για τη διεκπεραίωση της παρούσας έρευνας (βλ. Κεφάλαιο 3.1.1).

Bateson, 2002, p.340). Οι Parasuraman et al. (1994b) απαντώντας στην τοποθέτηση των Cronin και Taylor (1992) πρόβαλαν τη διαγνωστική αξία του SERVQUAL, αφού έχει τη δυνατότητα να παρέχει μεγαλύτερο πλήθος πληροφοριών στα στελέχη για τον εντοπισμό των αιτιών κακής ποιότητας. Παράλληλα όμως τονίζουν την αναγκαιότητα διεκπεραίωσης συγκριτικών ερευνών μεταξύ των δύο εργαλείων (Parasuraman et al. 1994a).

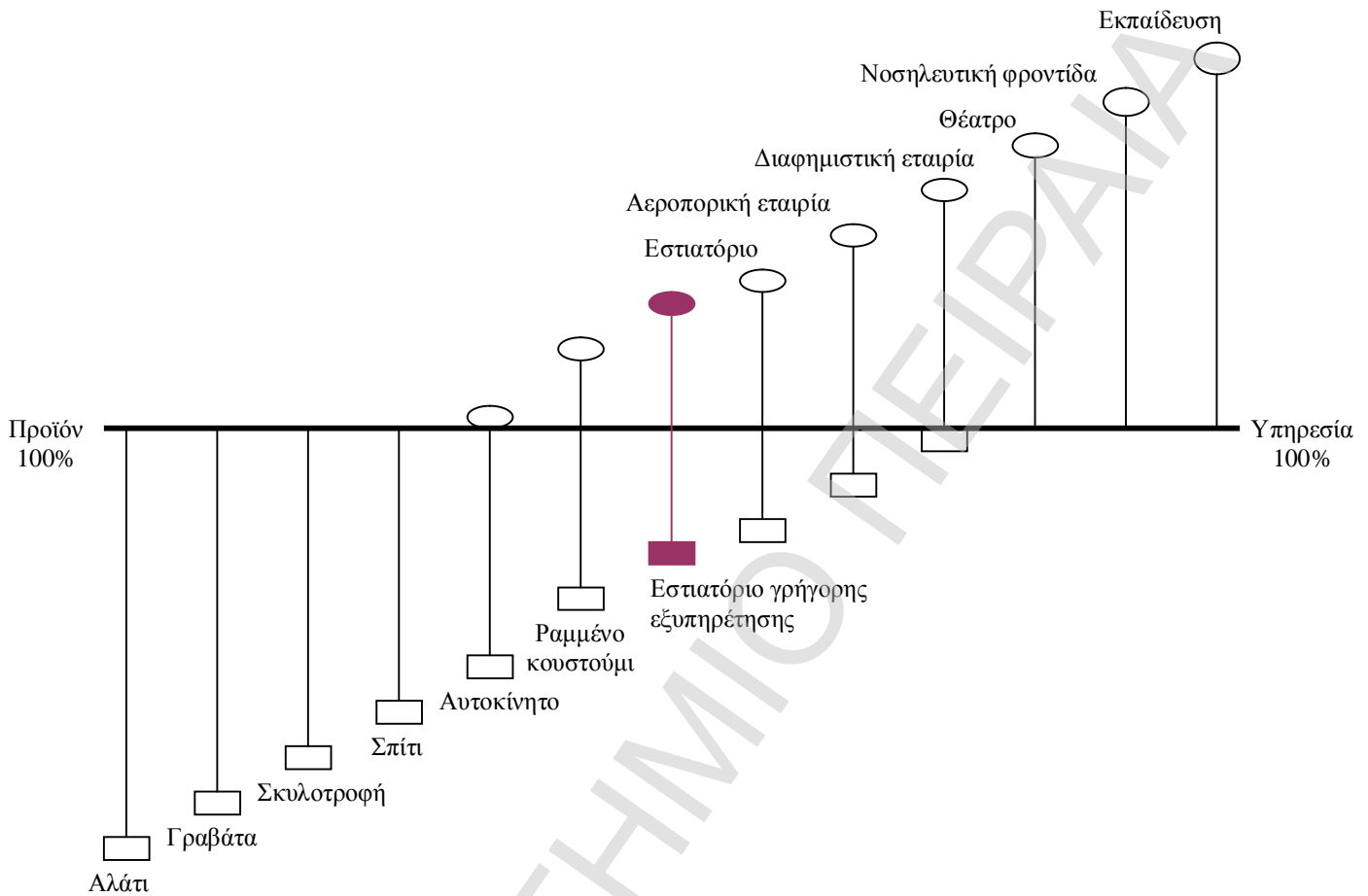
Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η Zeithaml, μέλος της ομάδας του Parasuraman, φαίνεται τελικά ότι αποδέχεται τη θέση των Cronin και Taylor (1992) αναφέροντας ότι «...η ποιότητα εξυπηρέτησης επηρεάζεται άμεσα από την απόδοση» (Boulding et al., 1993, p.24).

Ü Ο Teas (1993a and b) θέτει θέμα *ερμηνεία των ερωτήσεων* από τους πελάτες και παρουσιάζει διαφορετικές οπτικές γωνίες από τις οποίες κάποιος μπορεί να αντιληφθεί την έννοια της προσδοκίας. Υποστηρίζει ότι πιθανότατα αυτή είναι η αιτία της διακύμανσης που παρατηρείται στις απαντήσεις των πελατών. Με βάση την κριτική του Teas (1993a and b, 1994) οι Parasuraman et al. (1994b) αναδιατύπωσαν τις ερωτήσεις με τέτοιο τρόπο ώστε οι πελάτες να απαντούν στο τι αναμένουν από την ιδανική επιχείρηση.

Ο Buttle (1996) αναφέρει ότι το SERVQUAL ίσως λόγω της μεγάλης δημοτικότητάς του και της ευρείας αποδοχής του από τον επιστημονικό και επιχειρηματικό κόσμο έχει δεχθεί τόσες κριτικές.

2.3.3. Ποιότητα εξυπηρέτησης

Ο τομέας των υπηρεσιών περιλαμβάνει πολλές επιχειρήσεις που παράγουν και προσφέρουν ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών. Προσπάθειες ταξινόμησης των υπηρεσιών σε κατηγορίες έγιναν από αρκετούς ερευνητές με διαφορετικά κριτήρια (Haywood-Farmer, 1988; Lovelock, 1983; Judd, 1964; Chase and Tansik, 1983; Chase, 1978; Wemmeröln, 1990; Shostack, 1977, 1984b; Hill, 1977; Thomas, 1978).



Σχήμα 2.6: Ταξινόμηση Υπηρεσιών

ΠΗΓΗ: Shostack, 1977, p.77 (τροποποιημένο)

Αξιόλογη θεωρείται η προσπάθεια της Shostack (1977, 1984b). Η ερευνήτρια πρότεινε το μοριακό μοντέλο το οποίο βασίζεται στη λογική, ότι πολύ λίγα προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά είναι αμιγή, τα υπόλοιπα αποτελούν ένα αμάλγαμα από προϊόν και υπηρεσία συνθέτοντας μία οντότητα (Σχήμα 2.6). Σε ορισμένες οντότητες κυριαρχεί η υπηρεσία και σε άλλες το προϊόν. Στη συγκριτική κλίμακα που σχεδίασε οι οντότητες στις οποίες κυριαρχεί η υπηρεσία βρίσκονται προς τα δεξιά της κλίμακας, ενώ οι οντότητες στις οποίες κυριαρχεί το προϊόν προς το άλλο άκρο της κλίμακας. Στις περιπτώσεις που υπερτερεί η υπηρεσία, όπως συμβαίνει και στις επιχειρήσεις μαζικής εστίασης (Chase, 1978, p.138), η ικανοποίηση του πελάτη δεν εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το αποτέλεσμα, δηλαδή την παρεχόμενη υπηρεσία αλλά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό και

από τη διαδικασία παροχής της (Weng 1996; Czepiel, 1990, p.16; Rust et al, 1996; Goodman et al., 1995; Brown and Swartz, 1989; Churchill et al., 1974; Danaher and Mattson, 1994, p.69; Crosby and Stephens, 1987; Solomon et al., 1985). Στη διαπροσωπική επαφή μεταξύ εργαζομένου και πελάτη, ο εργαζόμενος εκπροσωπεί ολόκληρη την επιχείρηση στα μάτια του πελάτη και συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα της υπηρεσίας (Woods, 1996, p.33). Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που ο πελάτης δεν μπορεί να αξιολογήσει την ποιότητα της υπηρεσίας (αποτέλεσμα) -είναι πολύπλοκη ή απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις- βασίζει την αξιολόγησή του στην παρεχόμενη από τον πωλητή εξυπηρέτηση (διαδικασία) (Higgins and Ferguson, 1991)²³.

Οι Swan και Combs (1976) διαπίστωσαν ότι ένας πελάτης μπορεί να είναι δυσαρεστημένος από μια υπηρεσία ακόμα και όταν το αποτέλεσμα είναι ικανοποιητικό αλλά παρουσιάζονται προβλήματα στη διαδικασία παροχής της.

Ο όρος «υπεύθυνοι Μάρκετινγκ μερικής απασχόλησης» (part-time marketers) χρησιμοποιήθηκε από το Gummesson (1991b, p.39) (καθώς και από τους George and Grönroos, 1989; Schneider and Bowen, 1985; Mills and Morris, 1986; Johnston, 1989) για να τονίσει τον κρίσιμο ρόλο που καλείται να παίξει ο εργαζόμενος πρώτης γραμμής στην ικανοποίηση του πελάτη. Ο Grönroos (1978, p.594) προσθέτει ότι κάθε εργαζόμενος σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών αποτελεί μέλος του τμήματος Μάρκετινγκ.

Η ευγένεια του προσωπικού, η προθυμία του να εξυπηρετήσει τον πελάτη, η ικανότητα του, οι γνώσεις και η εμπειρία του καθώς και η ταχύτητα εξυπηρέτησης είναι μόνο μερικές από τις διαστάσεις που λαμβάνει υπ' όψιν του ο πελάτης κατά την αξιολόγηση της διαδικασίας παροχής της υπηρεσίας (Samenfink, 1994; Bitner et al., 1990; Bitner, 1990; Bowen and Schneider, 1988; Yilmaz, 2001; Mars and Nicod, 1984; Chandon et al., 1997; Dubinsky, 1994; Nicholls et al., 1998; Johnston, 1995; Surpremant and Solomon, 1987; Farrell et al., 2001; Dienhart et al., 1992). Η λειτουργική διάσταση στο υπόδειγμα του Grönroos (1984) και οι διαστάσεις Ανταπόκριση, Ασφάλεια και Συναισθηματική

²³Το εστιατόριο δεν συμπεριλαμβάνεται σε αυτή την κατηγορία υπηρεσιών, καθώς ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας πριν και μετά την αγορά (Powraka, 1996, p.8).

εμπλοκή στο μοντέλο του Parasuraman et al. (1985) αναφέρονται στη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη από τη συναλλαγή του με το προσωπικό πρώτης γραμμής της επιχείρησης (Berry et al. 1988; Hoffman and Bateson, 2002, p.340). Εκτός από τη συμπεριφορά των εργαζομένων πρώτης γραμμής η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών φαίνεται να επηρεάζεται και από τρεις άλλους παράγοντες: τη διάρκεια της συναλλαγής, το συναισθηματικό περιεχόμενο και τη φυσική απόσταση μεταξύ του πωλητή και του πελάτη (Price et al., 1995). Επίσης η ανάπτυξη και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ πελάτη και προσωπικού επαφής επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση του πρώτου συμβάλλοντας στην πίστη του στις υπηρεσίες της επιχείρησης (Crosby et al., 1990; Dwyer et al., 1987).

Ο εργαζόμενος πρώτης γραμμής σε κάθε επαφή του με τον εκάστοτε πελάτη της επιχείρησης καλείται να συμπεριφερθεί βάσει ενός προδιαγεγραμμένου σεναρίου, παίζοντας το ρόλο²⁴ του ως ηθοποιός σε μία παράσταση (Martin and Pranter, 1989; Solomon et al., 1985; Gardner and Wood, 1991). Το περιεχόμενο του σεναρίου το γνωρίζουν και οι πελάτες, οι οποίοι καλούνται να παίξουν το δικό τους ρόλο. Και τα δύο μέρη δημιουργούν προσδοκίες αναφορικά με τη συμπεριφορά του άλλου μέρους (Bitner et al., 1994, p.96). Ο βαθμός τυποποίησης της ανωτέρω σχέσης καθορίζεται από την πολιτική της επιχείρησης. Ορισμένες επιχειρήσεις αφήνουν στη διακριτική ευχέρεια των εργαζομένων τους το χρόνο και τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών, ενώ άλλες επιβάλλουν την παροχή άκρως τυποποιημένων υπηρεσιών (Kelley, 1993; Bowen and Lawler, 1995). Η παροχή προσωποποιημένης υπηρεσίας²⁵ (μη τυποποιημένης) μεταφράζεται με τη γνώση από μέρους των εργαζομένων των ονομάτων των πελατών, των απαιτήσεών τους, των συνηθειών τους και την υιοθέτηση μιας περισσότερο φιλικής συμπεριφοράς. Επίσης σε επιχειρήσεις με ελαστικές προδιαγραφές παροχής των υπηρεσιών οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη αυξάνοντας έτσι το βαθμό ικανοποίησής του (Berry et al., 1988).

²⁴Ο ρόλος του χαρακτηρίζεται ως «ρόλος γεφύρωσης» (boundary-spanning role) καθώς πρόκειται για αλληλεπίδραση μεταξύ ενός μέλους του οργανισμού και ενός ανθρώπου που δεν αποτελεί μέλος του οργανισμού (Thomson, 1962).

²⁵Η επίδραση της προσωποποιημένης υπηρεσίας στην ικανοποίηση του πελάτη έχει εξετασθεί εμπειρικά από τους Suprenant και Solomon (1987) και τους Bitner et al. (1990).

Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής εκτός από τη συμβολή τους στην ικανοποίηση του πελάτη παίζουν σημαντικό ρόλο και στον εντοπισμό των απαιτήσεων του (Randall and Senior, 1996, p.165). Η φυσική και ψυχολογική εγγύτητα μεταξύ πελάτη και εργαζομένου πρώτης γραμμής βοηθάει τον τελευταίο να αναγνωρίσει με μεγάλη ακρίβεια τις προσδοκίες του πελάτη από την επιχείρηση (Schneider and Bowen, 1985). Στη συνέχεια με τη συνδρομή της διοίκησης και των άλλων τμημάτων οι προσδοκίες του πελάτη μετατρέπονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ποιότητας. Με δεδομένο ότι οι απαιτήσεις των πελατών αλλάζουν, η ανωτέρω διαδικασία θα πρέπει να πραγματοποιείται σε συνεχή βάση.

Όπως γίνεται κατανοητό, ο πολυδιάστατος ρόλος των εργαζομένων πρώτης γραμμής κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός, για αυτό τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε επιχείρησης πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά κατά τη διαδικασία πρόσληψης εργαζομένων σε αυτές τις θέσεις²⁶. Ακόμη πρέπει να τους εκπαιδεύουν, ώστε να γνωρίζουν καλά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης, για να είναι σε θέση να απαντούν σε οποιαδήποτε ερώτηση, να τους κρατούν ενήμερους αναφορικά με τα πρότυπα ποιότητας της επιχείρησης, να τους βοηθούν στην ανάπτυξη ικανοτήτων επικοινωνίας και επίλυσης προβλημάτων αλλά και να υποστηρίζουν την αποτελεσματική συνεργασία τους με τα υπόλοιπα τμήματα-εσωτερικούς προμηθευτές της επιχείρησης (Changuk and Kye-Sung, 2000). Επίσης πρέπει να τους ενδυναμώνουν προκειμένου να ανταποκρίνονται καλύτερα στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών τους και να χειρίζονται με μεγαλύτερη δεξιότητα τους παραπονούμενους πελάτες τους (Lewis and Gabrielsen, 1998; Kelliher and Perrett, 2001). Τέλος πρέπει να μεριμνούν για την αξιολόγησή τους σε συνεχή βάση χρησιμοποιώντας πολυκριτήριες μεθόδους αξιολόγησης (Hogan et al., 1984; Hampton et al., 1986; Bush et al., 1990; Lucas, 1985; Dubinsky and Hartley, 1986; Singh, 2000; Samenflink, 1994). Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει έλεγχο του παραγόμενου αποτελέσματος αλλά κυρίως έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς τους πελάτες (Χυτήρης, 2001β, σελ.243).

²⁶Αν και ο Schneider (1980) υποστηρίζει ότι άτομα τα οποία επιλέγουν να εργαστούν στον τομέα των υπηρεσιών έχουν από μόνα τους ισχυρή επιθυμία για παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Οι επικεφαλής κάθε επιχείρησης πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν τους ότι εάν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης είναι ικανοποιημένοι, διασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό και η ικανοποίηση των πελατών τους (George, 1977, p.91; Bowen, 1990, p.73). Η ικανοποίηση των εργαζομένων από τη θέση εργασίας τους, ο σαφής καθορισμός του έργου τους καθώς και ο αυξημένος βαθμός ελέγχου πάνω σε αυτό συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοσή τους και συνεπώς στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πελάτες (Koys, 2003; Bhagat, 1982; Ugboro and Obeng, 2000; Anderson and Oliver, 1987; Bagozzi, 1980; Brown and Peterson, 1993, 1994; Grant et al., 2001; Hartline and Ferrell, 1996). Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται έχουν καλύτερη εργασιακή συμπεριφορά, η οποία εκφράζεται με καλοσύνη, ευγένεια, αποδοχή κριτικής, ευαισθησία και κατανόηση των αναγκών των πελατών τους (Motowidlo (1984). Επίσης η ικανοποίησή τους από τη δουλειά τους μειώνει το βαθμό αποχώρησης από την εταιρία τους, που είναι ιδιαίτερα υψηλός στον κλάδο της μαζικής εστίασης (Ghiselli et al., 2001).

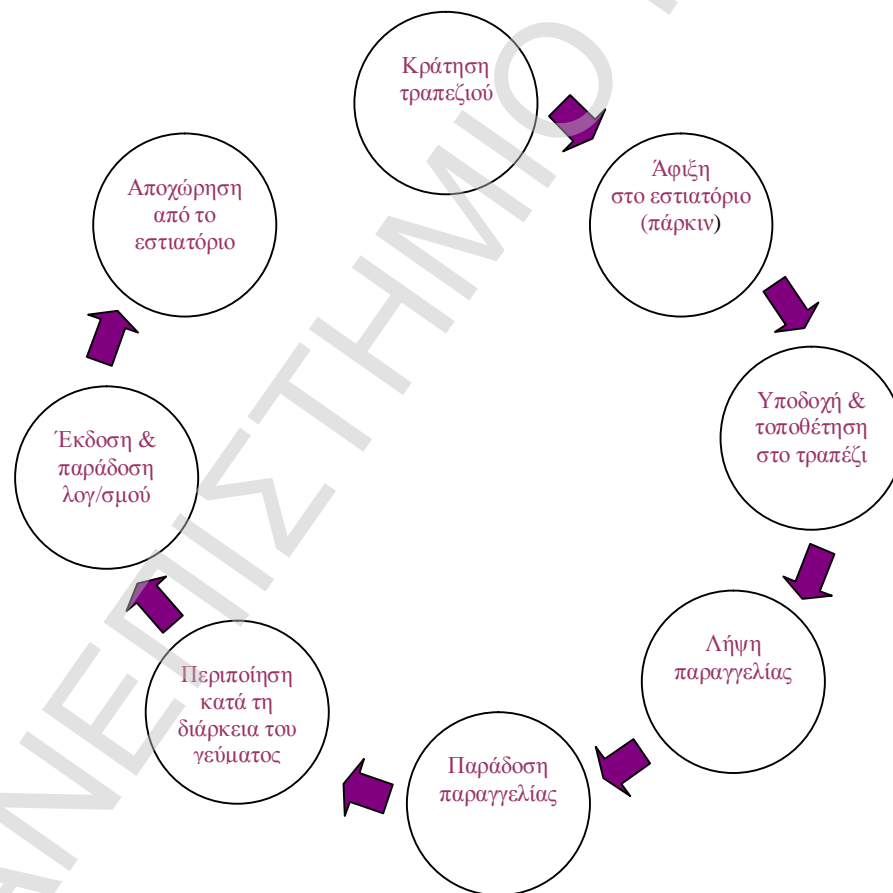
2.3.4. Ποιότητα υπηρεσιών στις επιχειρήσεις μαζικής εστίασης

Ο κλάδος των επιχειρήσεων μαζικής εστίασης βρίσκεται στο στάδιο της Ωρίμανσης του κύκλου ζωής του. Ο αριθμός των εστιατορίων συνεχώς αυξάνεται, ενώ η ανάγκη για παροχή αντίστοιχων υπηρεσιών αυξάνεται με χαμηλότερους ρυθμούς (Sundaram et al., 1997, p.137; Koo et al., 1999, p.242). Η ανάπτυξη που σήμερα γνωρίζει ο κλάδος είναι φυσικό αποτέλεσμα της αλλαγής του τρόπου ζωής καθώς και της έντονης ανάπτυξης δραστηριοτήτων εκτός σπιτιού (ICAP, 2004; Warde and Martens, 1998).

Προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν και να ανταπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό και δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον τους, πρέπει να αποκτήσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι μεγάλες αλυσίδες εστιατορίων κατάφεραν να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ηγεσίας κόστους, κυρίως λόγω της τυποποίησης των διαδικασιών τους και των οικονομιών κλίμακας που οφείλεται στο μεγάλο μερίδιο αγοράς που κατέκτησαν. Ενώ τα μικρότερα, ανεξάρτητα εστιατόρια προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης (Lee and

Hing, 1995, p.293). Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης μακροχρόνιο και δύσκολο να αντιγραφεί είναι η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, ο πελάτης ενός εστιατορίου έχει μια σειρά επαφών σε διαφορετικές θέσεις εξυπηρέτησης με τους εργαζομένους του εστιατορίου από τη στιγμή που τηλεφωνεί στο εστιατόριο για να κάνει κράτηση μέχρι και την έξοδό του από αυτό μετά το γεύμα ή δείπνο (Σχήμα 2.7). Ο βαθμός ικανοποίησής του ή όχι εξαρτάται από το σωρευτικό αποτέλεσμα των εντυπώσεων που αποκομίζει σε κάθε «στιγμή της αλήθειας» (Woodside et al, 1989, pp.6-7; Turley, 1990). Εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι μια αρνητική εντύπωση σε ένα σημείο της αλυσίδας απαιτεί άλλες εννιά θετικές εντυπώσεις προκειμένου να εξουδετερωθεί στο μυαλό του πελάτη.



Σχήμα 2.7: Ενδεικτικός κύκλος εξυπηρέτησης πελατών σε εστιατόριο

ΠΗΓΗ: Δερβιτσιώτης, 1993, σελ. 151 (τροποποιημένο)

Στόχος κάθε εστιατορίου θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση των πελατών του προκειμένου να διατηρεί καλή φήμη και επιπλέον να κρατά τους πελάτες του πιστούς σε αυτό (Dick and Basu, 1994; McCarthy, 1997; Πρωτοπαπαδάκης, 2005). Έχει διαπιστωθεί ότι εάν ένα εστιατόριο αυξήσει τον αριθμό των πιστών πελατών του από 76% σε 81% τότε τα καθαρά κέρδη του θα διπλασιαστούν (Reitcheld and Sasser, 1990; Mattila, 2001). Παράλληλα όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση ενός πελάτη από τις υπηρεσίες που του προσφέρει ένα εστιατόριο, τόσο πιο πιθανό είναι να το επισκεφθεί στο μέλλον (Pettijohn et al., 1997; Kivela, 1999a, 1999b; Oh, 2000) ή ακόμα και να το προτείνει σε άλλους γνωστούς ή φίλους του. Οι Clark και Wood (1998) αναφέρουν ότι το πόσο πιστός είναι ένας πελάτης σε ένα εστιατόριο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα και την ποικιλία του φαγητού. Επίσης η επιρροή του περιβάλλοντος παίζει σημαντικό ρόλο στην προβολή των εστιατορίων αφού έχει διαπιστωθεί ότι το 44% επισκέπτεται ένα εστιατόριο για πρώτη φορά μετά από σύσταση κάποιου γνωστού του και το 10% πηγαίνει συνοδευόμενο από κάποιον που το έχει επισκεφθεί στο παρελθόν (Stevens et al., 1995, p.60; Smith, 1996, p.43).

Από την άλλη πλευρά το 91% των δυσαρεστημένων πελατών, δεν θα ξαναπάει στο συγκεκριμένο εστιατόριο και παράλληλα θα διηγηθεί την αρνητική του εμπειρία σε άλλους οκτώ με δέκα ανθρώπους (Plymire, 1991). Στον κλάδο των εστιατορίων οι πελάτες έχει βρεθεί ότι παραπονιούνται κυρίως με την ποιότητα της εξυπηρέτησης και όχι τόσο για την ποιότητα του φαγητού (Lyons, 1996). Βέβαια στο εστιατόριο υπάρχει πάντα η δυνατότητα ανάκτησης των δυσαρεστημένων πελατών εξηγώντας τους τις αιτίες κακής ποιότητας και αποζημιώνοντάς τους, ηθικά ή υλικά (Sparks and Callan, 1996; Huang and Smith, 1996; Hart et al., 1990; Clopton et al., 2001; Edvardsson et al., 1994, pp.136-150; Mack et al., 2000; Hocutt and Stone, 1998; Callan and Moore, 1998; Brown et al., 1996; Hoffman and Bateson, 2002). Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μην επηρεασθεί αρνητικά το επίπεδο της ικανοποίησης των υπόλοιπων πελατών του εστιατορίου.

Η ικανοποίηση των πελατών από το εστιατόριο εξαρτάται από την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και διαμορφώνεται με βάση την αξιολόγηση διαφορετικών

χαρακτηριστικών της, καθένα από τα οποία έχει διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας στη συνείδηση του κάθε πελάτη (Johns and Pine, 2002, p.121).

Ορισμένες διαστάσεις ποιότητας αναφέρονται σε εμπράγματα στοιχεία (φαγητό, ποτό/κρασί, σερβίτσιο), ενώ άλλες στις αισθησιακές (γεύση, άρωμα, εξυπηρέτηση, ατμόσφαιρα, διακόσμηση, μουσική) καθώς και στις ψυχολογικές διαστάσεις της ποιότητας (άνεση, κύρος/φήμη εστιατορίου, αίσθημα αυτοπεποίθησης) (Meyer and Westerbarkey, 1996, p.187). Ο Lewis (1981) αναφέρει ότι οι σημαντικότερες διαστάσεις που χρησιμοποιεί ένας πελάτης εστιατορίου για να αξιολογήσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι η ποιότητα του φαγητού, η ποικιλία των φαγητών και ποτών, η τιμή, η ατμόσφαιρα και η άνεση. Περίπου τις ίδιες διαστάσεις ποιότητας προτείνουν και οι Koo et al. (1999) προσθέτοντας ωστόσο την πρόσβαση και την εμπειρία που μπορεί να αποτελέσει για έναν πελάτη το δείπνο ή γεύμα του σε ένα ξεχωριστού τύπου εστιατόριο. Σημασία επίσης δίνεται από τον πελάτη ενός εστιατορίου στην έκδοση του λογαριασμού του χωρίς λάθη (Danaher and Mattson, 1998). Οι Clark και Wood (1998) επισημαίνουν ότι η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η φιλικότητα του προσωπικού και οι ώρες λειτουργίας του εστιατορίου αποτελούν επίσης κριτήρια αξιολόγησής του από τον πελάτη. Οι Stevens et al. (1995) σχεδίασαν ένα αρκετά πλήρες ερωτηματολόγιο, στο οποίο αποτυπώνουν τις απαιτήσεις των πελατών από ένα εστιατόριο (Πίνακας 2.8). Διαπιστώθηκε από εμπειρικές έρευνες ότι οι διαστάσεις ποιότητας που είναι πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν είναι η Αξιοπιστία και η Ανταπόκριση, ενώ η διάσταση Εμπράγματα στοιχεία φαίνεται ότι είναι πιο εύκολο να καλύψει τις απαιτήσεις των πελατών (Bojanic and Rosen, 1994; Fick and Ritchie, 1991).

Μπορεί η ποιότητα και ποικιλία του φαγητού καθώς και η τιμή να θεωρούνται οι κυριότεροι παράγοντες ικανοποίησης των πελατών από ένα εστιατόριο όμως και η εξυπηρέτησή από το προσωπικό του εστιατορίου, παίζει σημαντικό ρόλο (Riley, 1994, p.16; Clark and Wood, 1998). Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας (Adams, 1965) η ικανοποίηση του πελάτη από την εξυπηρέτηση επηρεάζει το ύψος του φιλοδώρηματος που αφήνει στο τέλος του γεύματός του ο πελάτης στο σερβιτόρο. Όσο πιο ικανοποιημένος είναι από την ποιότητα της εξυπηρέτησης τόσο μεγαλύτερο φιλοδώρημα θα αφήσει (Lynn and McCall, 2000; Harris, 1995; Lynn and Graves, 1996).

Πίνακας 2.8: Διαστάσεις ποιότητας στο εστιατόριο

ΠΗΓΗ: Stevens et al., 1995, p.59

Εμπράγματα στοιχεία	<ul style="list-style-type: none"> • Το εστιατόριο έχει ωραίο χώρο για παρκάρισμα και εξωτερική διακόσμηση • Η τραπεζαρία του εστιατορίου είναι ωραία • Το προσωπικό του εστιατορίου έχει καθαρή, περιποιημένη και κατάλληλη εμφάνιση • Η διακόσμηση του εστιατορίου είναι ανάλογη της εικόνας και των τιμών του εστιατορίου • Ο κατάλογος φαγητών/ποτών μπορεί εύκολα να διαβαστεί • Ο κατάλογος φαγητών/ποτών είναι ωραίος ανάλογος με την εικόνα του εστιατορίου • Η τραπεζαρία του εστιατορίου είναι άνετη • Η τραπεζαρία του εστιατορίου είναι καθαρή • Οι υπόλοιποι χώροι του εστιατορίου είναι καθαροί • Οι καρέκλες της τραπεζαρίας είναι άνετες
Αξιοπιστία	<ul style="list-style-type: none"> • Το εστιατόριο σε σερβίρει στην ώρα που σου υποσχέθηκε • Το εστιατόριο διορθώνει άμεσα οποιοδήποτε λάθος • Το εστιατόριο είναι αξιόπιστο και συνεπές • Το εστιατόριο εκδίδει το λογαριασμό σωστά • Το εστιατόριο σου σερβίρει το φαγητό όπως ακριβώς το παράγγειλες
Ανταπόκριση	<ul style="list-style-type: none"> • Το εστιατόριο στις ώρες αιχμής έχει επιπλέον προσωπικό προκειμένου να διατηρήσει την ταχύτητα και την ποιότητα της υπηρεσίας • Το εστιατόριο παρέχει γρήγορες και άμεσες υπηρεσίες • Το εστιατόριο καταβάλλει προσπάθεια για να ικανοποιήσει τις εξειδικευμένες επιθυμίες των πελατών του
Ασφάλεια	<ul style="list-style-type: none"> • Το εστιατόριο έχει εργαζομένους που μπορούν να απαντήσουν στις ερωτήσεις των πελατών • Το εστιατόριο σε κάνει να αισθάνεσαι άνετα και ασφαλής στις συναλλαγές σου μαζί του • Το εστιατόριο έχει προσωπικό που είναι ικανό και πρόθυμο να σου δώσει πληροφορίες σχετικά με το μενού, τα υλικά και τον τρόπο παρασκευής των φαγητών • Το εστιατόριο σε κάνει να αισθάνεσαι προσωπική ασφάλεια • Το εστιατόριο έχει προσωπικό που φαίνεται εκπαιδευμένο, ικανό και έμπειρο • Το εστιατόριο φαίνεται ότι παρέχει υποστήριξη στους εργαζομένους του ώστε να μπορούν να κάνουν καλά τη δουλειά τους
Συναισθηματική εμπλοκή	<ul style="list-style-type: none"> • Το εστιατόριο έχει εργαζομένους που δείχνουν ευαισθησία στις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών και δεν εμμένουν στην πολιτική και στις διαδικασίες του εστιατορίου • Το εστιατόριο σε κάνει να αισθάνεσαι ξεχωριστός • Το εστιατόριο προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες των πελατών του • Το εστιατόριο έχει εργαζομένους που είναι απολογητικοί όταν κάτι δεν πάει καλά • Το εστιατόριο φαίνεται ότι έχει σαν βασικό μέλημά του την ικανοποίηση των πελατών του

Όμως ορισμένες εμπειρικές έρευνες (Oliver and Swan, 1989; Shamir, 1983; Bodvarsson and Gibson, 1994; Rogelberg et al., 1999) δεν επιβεβαιώνουν την ανωτέρω θέση, ίσως γιατί ο πελάτης αποφασίζει το ύψος του φιλοδωρήματος με βάση την προσδοκώμενη ποιότητα και όχι την πραγματοποιηθείσα απόδοση (Tse, 2003, p.462) ή γιατί θεωρεί κοινωνικά κατακριτέο να μην αφήσει φιλοδώρημα ακόμα και όταν δεν είναι ικανοποιημένος με την παρεχόμενη υπηρεσία (Lynn, 2001, p.15).

Επιπλέον τα στοιχεία του περιβάλλοντος (περιφερειακά και ουσιαστικά) στα οποία παρέχεται η υπηρεσία συμβάλλουν αποφασιστικά στη διαμόρφωση θετικής ή αρνητικής εικόνας από τον πελάτη για το επίπεδο της παρεχόμενης σε αυτόν εξυπηρέτησης (Ballantyne et al., 1995; Berry, 1981; Hoffman and Bateson, 2002; Bitner et al., 1994; Singson, 1975; Johnston, 1995; Crosby, et al., 1990; Lytle et al., 1998; Parasuraman et al., 1988, 1985; Farrell et al., 2001; Schneider and Bowen, 1985; Bitner, 1990; Cook et al., 2002; p.106, Silvestro, 2002). Έχει διαπιστωθεί ότι το εσωτερικό περιβάλλον²⁷ του εστιατορίου (μουσική, χρώματα, έπιπλα, πίνακες, κουρτίνες) παίζει σημαντικό ρόλο στη διάθεση του πελάτη, στη διάρκεια παραμονής του σε αυτό, στην ποσότητα της παραγγελίας αλλά και στην πρόθεση του να επισκεφθεί το εστιατόριο στο μέλλον (Robson, 1999; Bitner, 1992; Donovan and Rossiter, 1982; Milliman, 1986; Herrington and Capella, 1996). Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει η καθαριότητα στους χώρους και στα σκεύη (Smith, 1996, p.43).

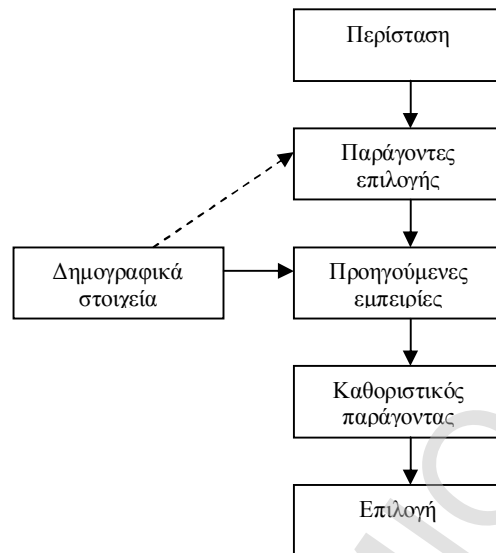
Η βαρύτητα που δίνεται από τους πελάτες σε κάθε ένα από τους παραπάνω παράγοντες κατά τη διαδικασία της επιλογής του εστιατορίου εξαρτάται από την εκάστοτε περίπτωση (Auty, 1992; Kivela et al., 1999a, 1999b; June and Smith, 1987; Koo et al., 1999, p.249; Kim, 1996). Εκτός από την περίπτωση και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το εισόδημα και η ηλικία παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή του πελάτη (Nayga and Capps, 1994; Binkley, 1998) (Σχήμα 2.8).

Ακόμη σημαντικό ρόλο στη διαδικασία επιλογής ενός εστιατορίου παίζει η τιμή. Οι πελάτες διακρίνουν τα εστιατόρια σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με τις τιμές²⁸ του τιμοκαταλόγου τους: χαμηλής-τιμής, μεσαίας-τιμής, υψηλής-τιμής και πολύ υψηλής τιμής (Pavesic, 1989, p.45). Η ταξινόμηση ενός εστιατορίου σε μία από τις ανωτέρω κατηγορίες εξαρτάται από το εισόδημα του πελάτη και για αυτό θεωρείται υποκειμενική. Επίσης έχει διαπιστωθεί ότι οι πελάτες δεν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στο θέμα της τιμής,

²⁷Η επίδραση του εσωτερικού περιβάλλοντος στην ικανοποίηση του πελάτη δεν αποτελεί αντικείμενο της παρούσας έρευνας.

²⁸Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Χονγκ Κονγκ διαπιστώθηκε ότι οι πελάτες θεωρούν τα πολυσύχναστα και γεμάτα κόσμο εστιατόρια πιο φτηνά, με καλύτερης ποιότητας φαγητό και με καλύτερη εικόνα συγκριτικά με τα ήσυχά εστιατόρια, τα οποία δεν συγκεντρώνουν πολλούς πελάτες (Tse et al., 2002).

όταν πρόκειται για ειδικές περιστάσεις ή όταν η επίσκεψή τους στο εστιατόριο στοχεύει περισσότερο στη διασκέδαση και την κοινωνική τους συναναστροφή και λιγότερο στην ικανοποίηση του αισθήματος της πείνας.



Σχήμα 2.8: Παράγοντες επιλογής εστιατορίου

ΠΗΓΗ: Auty, 1992, p.334

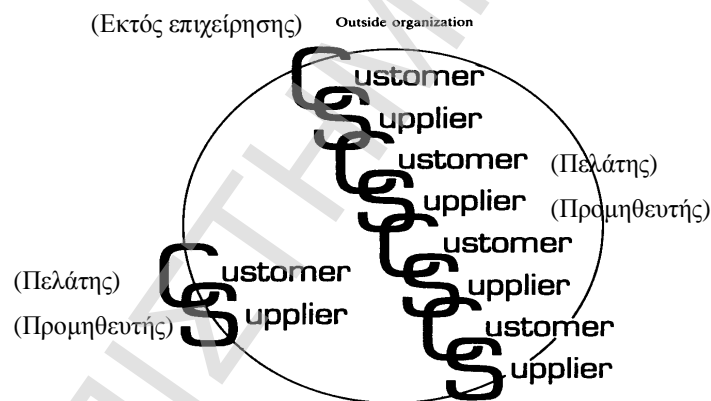
2.4. Ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη

2.4.1. Ορισμός εσωτερικού πελάτη

Ο όρος «εσωτερικός πελάτης» (internal customer) χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στα τέλη της δεκαετίας του '80, όταν πολλές επιχειρήσεις προσπαθούσαν να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους και ταυτόχρονα να μειώσουν το κόστος λειτουργίας τους ακολουθώντας τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Davis, 1991).

Πολλές διαφορετικές εννοιολογικές προσεγγίσεις του όρου εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία (Finn et al., 1996), ενώ αρκετοί είναι οι ερευνητές που συνδέουν την

έννοια του εσωτερικού πελάτη με το Εσωτερικό Μάρκετινγκ²⁹ (βλ. Κεφάλαιο 2.4.6). Στην παρούσα διατριβή ως εσωτερικός πελάτης θεωρείται κάθε εργαζόμενος/τμήμα μιας επιχείρησης που λαμβάνει προϊόντα ή υπηρεσίες από προμηθευτές εντός της επιχείρησης (Nagel and Cilliers, 1990; Bhoté, 1991; Stauss, 1995; Milite, 1991; Ruekert and Walker, 1987, p.2). Συνεπώς, κάθε επιχείρηση αποτελείται από μία «αλυσίδα» αλληλεξαρτημένων λειτουργικών μονάδων (ή εργαζομένων), κάθε μια από τις οποίες λαμβάνει εισροές από την προηγούμενη και προμηθεύει τον επόμενο εσωτερικό ή εξωτερικό πελάτη (Grönroos, 1990a; Heskett et al. 1994; Nagel and Cilliers, 1990; Marshall et al., 1998; Evans and Dean, 1998, p.131; Shostack, 1987; Beckett-Camarata et al., 1998; Finn et al., 1996; Edvardsson et al., 1994, p.21; McDermott and Emerson, 1991; Mills and Ungson, 2001; Handfield and Nichols, 1999, p.2; Chang and Kelly, 1994; Stauss and Schulze, 1990; Λογοθέτης, 1992 σελ. 16). Σε κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών η αλυσίδα ποιότητας ξεκινά με τους εξωτερικούς προμηθευτές και τελειώνει με τους εξωτερικούς πελάτες (Σχήμα 2.9).



Σχήμα 2.9: Αλυσίδα ποιότητας

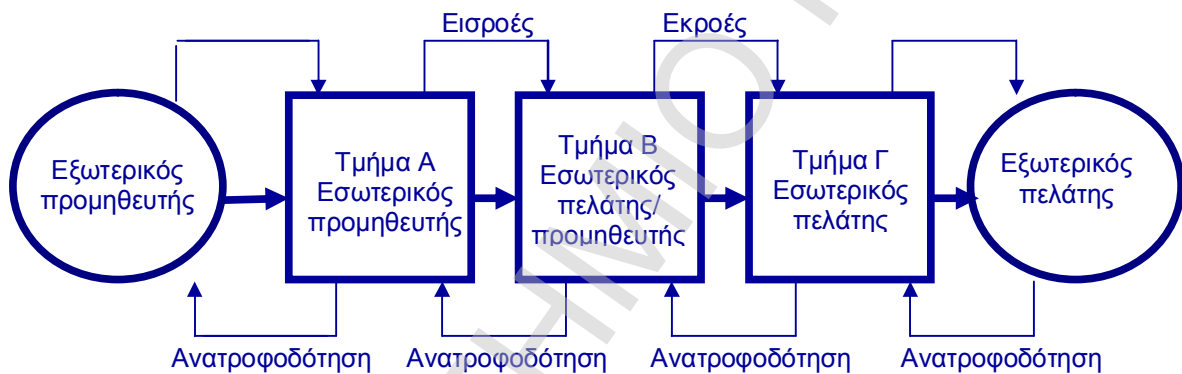
Πηγή: Oakland, 1989, p.8

Κάθε εργαζόμενος/τμήμα που αποτελεί ένα κομμάτι της αλυσίδας αυτής είναι μια ανεξάρτητη παραγωγική μονάδα που μετατρέπει τις εισροές (πρώτες ύλες που λαμβάνει

²⁹Οι Marshall et al. (1998) διαχωρίζουν τις έννοιες Εσωτερικό Μάρκετινγκ (Internal Marketing) και Εσωτερική Εξυπηρέτηση (Internal Customer Service) υποστηρίζοντας ότι η πρώτη αναφέρεται στον τρόπο που η επιχείρηση χειρίζεται τους εργαζομένους της, ενώ η δεύτερη στον τρόπο που ένας εργαζόμενος εξυπηρετεί τον επόμενο συνάδελφό του στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Τον ανωτέρω διαχωρισμό υποστηρίζει και η παρούσα διατριβή.

από προμηθευτές εντός ή εκτός της επιχείρησης) σε εκροές (προϊόντα ή υπηρεσίες) για άμεση κατανάλωση από το επόμενο εσωτερικό/εξωτερικό πελάτη³⁰ (Lings, 1999, p.453; Bhote, 1991, p.11; Grönroos, 2000, p.307; Milliman et al., 1995). Επομένως κάθε εργαζόμενος/τμήμα της επιχείρησης συμβάλλει με την προσθήκη προστιθέμενης αξίας σε μια υπηρεσία και την παραδίδει στο επόμενο διαδοχικά τμήμα, συμμετέχοντας με το δικό του τρόπο στην ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη³¹ (Crosby, 1991b, p.11).

Το Σχήμα 2.10 παρουσιάζει μια απλοποιημένη εικόνα της πραγματικότητας καθώς στην πλειονότητά τους οι επιχειρήσεις έχουν περισσότερες από μία αλυσίδες ποιότητας, που αλληλεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται (Paraskevas, 2001a).



Σχήμα 2.10: Σχέσεις εσωτερικών πελατών και προμηθευτών

ΠΗΓΗ: Rampersad, 2001, p.342

Προκειμένου να γίνουν περισσότερο κατανοητά όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω, δίνεται ένα παράδειγμα. Στο εστιατόριο ενός ξενοδοχείου ο σερβιτόρος θεωρείται εσωτερικός πελάτης της κουζίνας, ενώ η κουζίνα εσωτερικός πελάτης του τμήματος προμηθειών και εσωτερικός προμηθευτής των σερβιτόρων. Όλοι οι ανωτέρω όμως είναι εσωτερικοί

³⁰Συνεπώς «κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τον εαυτό του σαν πελάτη των συναδέλφων του, λαμβάνοντας προϊόντα, έγγραφα, πληροφορίες από αυτούς, ενώ ταυτόχρονα θεωρεί τον εαυτό του ως εσωτερικό προμηθευτή των υπολοίπων» (Gummesson, 1987).

³¹Λίγοι εργαζόμενοι εξυπηρετούν και εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή σπανίως λειτουργούν ως εσωτερικοί προμηθευτές, ενώ οι εργαζόμενοι των υποστηρικτικών υπηρεσιών σπανίως έρχονται σε επαφή με τους εξωτερικούς πελάτες (Cahill, 1995). Οι εργαζόμενοι που δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες της επιχείρησης, επειδή θα πρέπει να εξυπηρετούν κάποιον, εξυπηρετούν τους συναδέλφους τους που απασχολούνται σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού (Albrecht, 1990, p.3; George, 1990).

πελάτες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού που τους παρέχει σεμινάρια εκπαίδευσης. Γίνεται φανερό ότι κάθε τμήμα ή εργαζόμενος μπορεί να είναι ταυτόχρονα πελάτης και προμηθευτής, όπως η κουζίνα στο ανωτέρω παράδειγμα, ή ένα τμήμα να έχει περισσότερους από έναν εσωτερικούς πελάτες, όπως το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης ένας εργαζόμενος/τμήμα σε μία συγκεκριμένη περίπτωση μπορεί να είναι εσωτερικός πελάτης ενός άλλου και σε μία άλλη περίπτωση να ισχύει το αντίστροφο.

Δεν είναι πάντα εύκολο να εντοπίσει ένα τμήμα ή εργαζόμενος ποιοι είναι οι πελάτες και ποιοι οι προμηθευτές του³². Προκειμένου να διαπιστώσει ποιος είναι ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να απαντήσει στην ερώτηση «ποιος ορίζει τις προδιαγραφές που πρέπει να ικανοποιηθούν;» (Brooks et al., 1999).

Ιδιαίτερη βαρύτητα αποκτά η έννοια του εσωτερικού πελάτη, όταν γίνεται αναφορά στους εργαζομένους πρώτης γραμμής μιας επιχείρησης. Η εξυπηρέτηση των πελατών τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το έργο των εργαζομένων στις υποστηρικτικές υπηρεσίες³³. Η παροχή υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας από τους εσωτερικούς προμηθευτές εικάζεται ότι οδηγεί στην παροχή υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας στους εξωτερικούς πελάτες με αποτέλεσμα τη δυσαρέσκειά τους (Bowen and Johnston, 1999, p.120). Τέτοιου είδους καταστάσεις μπορούν να περιοριστούν, εάν και οι εσωτερικοί προμηθευτές συμπεριφέρονται ως «υπεύθυνοι Μάρκετινγκ μερικής απασχόλησης» αναγνωρίζοντας τους εργαζομένους πρώτης γραμμής ως πελάτες τους (George, 1990, p.67).

Ορισμένοι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι η λειτουργία της επιχείρησης με βάση τις αρχές του εσωτερικού πελάτη μπορεί να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στις προσπάθειες της επιχείρησης για βελτίωση της ποιότητας και της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών

³²Ο Albrecht (1990, p.122) σχετικά με την αποσαφήνιση των διατμηματικών σχέσεων αναφέρει ότι «εάν ένα τμήμα σταματήσει για ένα μήνα να παράγει έργο, τότε θα εντοπίσει εύκολα τους πελάτες του γιατί θα είναι αυτοί που θα αρχίσουν να διαμαρτύρονται. Εάν κανένας δεν διαμαρτυρηθεί τότε ίσως θα πρέπει να ανασταλεί η λειτουργία του τμήματος».

³³«Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνεργάζονται σαν μια ορχήστρα όπου τα τμήματα της επιχείρησης είναι οι μουσικοί, ο Διευθύνων Σύμβουλος ο μαέστρος και ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης η παρτιτούρα» (Albrecht, 1990, p.6).

της (Rafic and Ahmed, 1993; Harari 1991; 1993; Guaspari, 1995; Lings and Brooks, 1998; p.328-29). Τα επιχειρήματα που χρησιμοποιούν για να υποστηρίξουν την άποψη τους συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Ενδέχεται να οδηγήσει σε παρερμηνεία και να προκαλέσει σύγχυση στους εργαζομένους μιας επιχείρησης, αφού εκείνοι γνωρίζουν ότι πελάτης ονομάζεται μόνο αυτός που «πληρώνει το λογαριασμό». Ίσως η άποψη που εξέφρασε ο Bowen (1986), ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αναφέρονται ως «μερικοί πελάτες» συμβάλλει στην άρση του ανωτέρω προβλήματος.
- Επίσης είναι πιθανό να αποπροσανατολίσει τους εργαζομένους από τον κύριο στόχο τους, που είναι η ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη και αυτό, γιατί ο εσωτερικός προμηθευτής στην προσπάθειά του να ικανοποιήσει τον εσωτερικό του πελάτη μπορεί να παράγει υπηρεσίες που έχουν μηδαμινό ή αρνητικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση του εξωτερικού του πελάτη.
- Επιπρόσθετα αναφέρεται ότι, εάν οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται σαν πελάτες «που έχουν πάντα δίκαιο», ενδέχεται να δημιουργηθούν έντονα προβλήματα στη λειτουργία της επιχείρησης.
- Επιπλέον η άποψη ότι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες έχουν την ίδια βαρύτητα για την επιχείρηση, έρχεται σε αντίθεση με το πιο βασικό αξίωμα του Μάρκετινγκ ότι ο πελάτης έρχεται πάντα πρώτος.
- Επίσης υποστηρίζεται ότι η φιλοσοφία του εσωτερικού πελάτη, ενώ συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση, δεν ευνοεί τις ριζικές αλλαγές.
- Τέλος πιστεύεται ότι είναι πιθανό να οδηγήσει σε αύξηση του αριθμού των εργαζομένων μιας επιχείρησης αφού αρκετοί εργαζόμενοι θα έχουν ως κύρια δραστηριότητα την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών τους.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι ανωτέρω προβληματισμοί δεν έχουν εμπειρικά αποδειχθεί ή αντιμετωπιστεί στη πράξη. Αντίθετα επιχειρήσεις όπως η UPS, η Hyatt Hotels Corporation, η CIGNA Property and Casualty Division, η Merck and CO., Inc, η Dun & Bradstreet's Plan Service Division, η FHP Health Care και η Time., Inc, που έχουν υιοθετήσει τη φιλοσοφία του εσωτερικού πελάτη, αναγνωρίζουν ευεργετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της (χαμηλότερο κόστος λειτουργίας, υψηλότερη απόδοση και μείωση της σπατάλης πόρων, ικανοποίηση των εργαζομένων και παραμονή

τους στην εταιρία, ικανοποίηση και πίστη των εξωτερικών πελατών) (Davis, 1991, 1992; Feldman, 1991; Marshall et al, 1998; Albrecht, 1990). Επίσης σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Azzolini και Lingle (1993), σε στελέχη επιχειρήσεων, διαπιστώθηκε ότι το 88% των ερωτηθέντων θεωρούν τη φιλοσοφία του εσωτερικού πελάτη ως το κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Ο Chaston (1995a and b) βάσει ερευνών που πραγματοποίησε σε ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι κάθε επιχείρηση, πριν υιοθετήσει τη φιλοσοφία του εσωτερικού πελάτη, θα πρέπει να προβεί σε εξέταση του λόγου κόστους/ωφέλειας. Σε περίπτωση που κριθεί ωφέλιμη για την επιχείρηση, τότε και μόνο μπορεί να προβεί στην εφαρμογή της.

2.4.2. Τμηματοποίηση εσωτερικής αγοράς

Οι Bialowas και Tabaszewaska (2001, p.63) υποστηρίζουν ότι η επιχείρηση αναπτύσσεται σε δύο αλληλοεξαρτώμενες διαστάσεις: *την εξωτερική*, ικανοποιώντας με προϊόντα ή υπηρεσίες τους πελάτες της και *την εσωτερική*, ενδυναμώνοντας τους εργαζομένους και βελτιώνοντας τις διαδικασίες της. Οι πελάτες της επιχείρησης είναι η εξωτερική αγορά-στόχος της ενώ οι εργαζόμενοι μπορεί να θεωρηθούν ως η «εσωτερική αγορά» της (Greene et al., 1994; Sasser και Arbeit, 1976; Flipo, 1986; Grönroos, 1990b, p.221).

Όπως κάθε επιχείρηση υποδιαιρεί την εξωτερική της αγορά σε ομοιογενή τμήματα πελατών, που το καθένα μπορεί να αντιμετωπιστεί ως μια μικρότερη εξειδικευμένη αγορά, έτσι και η εσωτερική αγορά θα πρέπει να διαιρεθεί σε μικρότερα τμήματα, καθένα από τα οποία έχει διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις (Piercy and Morgan, 1990, 1991, 1994; Comm, 1989; Burgetz, 1991; Piercy, 1995, 1996, 1998; Forst, 1999, p.59; Harrell and Fors, 1992; Bowers et al., 1990; Tsui and Milkovich, 1987, p.522; Tsui, 1990). Οι απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών ποικίλλουν ανάλογα με τη φύση του έργου που διεκπεραιώνουν και τον τύπο των υπηρεσιών που απαιτούν από τους εσωτερικούς τους προμηθευτές. Τμήματα με παρόμοιες λειτουργίες ακόμη και σε διαφορετικές επιχειρήσεις αναμένεται ότι θα έχουν περίπου τις ίδιες απαιτήσεις από τους

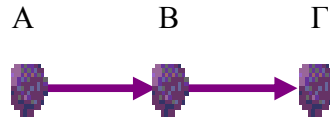
εσωτερικούς τους προμηθευτές, επειδή ασχολούνται με το ίδιο αντικείμενο εργασίας, εκτελούν περίπου το ίδιο έργο και παρουσιάζουν ομοιότητες σε θέματα συμπεριφοράς και κουλτούρας (Lings, 2000; Chao, 1990).

Οι υπηρεσίες που παρέχονται μεταξύ εσωτερικών πελατών και προμηθευτών καλούνται εσωτερικές υπηρεσίες (Stauss, 1995; Morgan and Hunt, 1994; Γούναρης, 2003 σελ.25). Εκατοντάδες, εάν όχι χιλιάδες, εσωτερικές υπηρεσίες παρέχονται καθημερινά στο πλαίσιο ενός οργανισμού (Plymire, 1990; Nagel and Cilliers, 1990) με διαφορετικό βαθμό σημαντικότητας η κάθε μία από αυτές. Ο Albrecht (1990) αναφέρει ότι μόνο το 5% έως 10% των «εσωτερικών στιγμών της αλήθειας» θεωρούνται πραγματικά κρίσιμες για την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών.

Οι εσωτερικές συναλλαγές που πραγματοποιούνται σε μια επιχείρηση δεν μπορούν να θεωρηθούν όλες ίδιου τύπου, καθώς βασίζονται σε διαφορετικού τύπου εσωτερικές σχέσεις. Η πρώτη προσπάθεια για το διαχωρισμό των εσωτερικών σχέσεων σε κατηγορίες πραγματοποιήθηκε από το Sayles (1964). Αρκετά χρόνια αργότερα ο Davis (1992) βασισμένος στις διατυπώσεις του Sayles πραγματοποίησε μια πιο ολοκληρωμένη προσπάθεια διακρίνοντας τρεις τύπους εσωτερικών σχέσεων:

- § τις διατμηματικές (σε ακολουθία) σχέσεις
- § τις υποστηρικτικές-συμβουλευτικές σχέσεις και
- § τις σχέσεις ελέγχου.

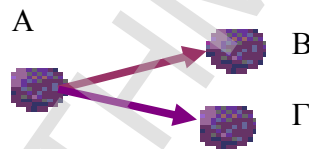
Οι διατμηματικές σχέσεις είναι ο πιο κοινός τύπος εσωτερικών σχέσεων. Αναφέρονται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ δυο τμημάτων που βρίσκονται σε ακολουθία, το ένα δηλαδή έπεται του άλλου και εξαρτάται άμεσα από τις εκροές του προηγούμενου (Σχήμα 2.11). Συνεπώς η εργασία του δεύτερου τμήματος ξεκινά με την ολοκλήρωση του έργου του πρώτου τμήματος. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις καθώς και ο προσανατολισμός όλων των εργαζομένων στην ικανοποίηση των εσωτερικών ή εξωτερικών πελατών, σε αυτού του είδους τις σχέσεις, είναι ζωτικής σημασίας για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε όλα τα σημεία της εσωτερικής αλυσίδας.



Σχήμα 2.11: Διαγραμματική απεικόνιση διατμηματικών σχέσεων

ΠΗΓΗ: Paraskevas, 2001a, p.258

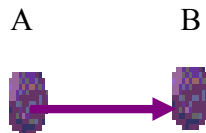
Οι υποστηρικτικές-συμβουλευτικές σχέσεις είναι πιο πολύπλοκες από τις διατμηματικές σχέσεις και η αναγνώριση του εσωτερικού πελάτη δεν είναι πάντοτε εύκολη. Σε αυτού του τύπου τις σχέσεις ο εσωτερικός προμηθευτής δεν συνεργάζεται πάντα με τον ίδιο πελάτη ή μπορεί να παρέχει τις υπηρεσίες του ταυτόχρονα σε περισσότερους από έναν εσωτερικούς πελάτες (Σχήμα 2.12). Συμβαίνει συχνά οι προσδοκίες των διαφορετικών πελατών του να είναι διαφορετικές και εκείνος να πρέπει να προσαρμόσει ανάλογα την ποιότητα και την ποσότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του (Chao, 1990). Συνεπώς πριν την παροχή υποστηρικτικών σχέσεων ο εσωτερικός προμηθευτής θα πρέπει να διερευνήσει τις ανάγκες του κάθε πελάτη του και να εντοπίσει τον τρόπο ικανοποίησής τους.



Σχήμα 2.12: Διαγραμματική απεικόνιση υποστηρικτικών σχέσεων

ΠΗΓΗ: Paraskevas, 2001a, p. 258

Στις σχέσεις ελέγχου ένα τμήμα αξιολογεί τις επιδόσεις και ελέγχει τις μεθόδους, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ενός άλλου τμήματος (Σχήμα 2.13). Στην πραγματικότητα μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή δεν μπορεί να αναπτυχθούν πελατειακές σχέσεις και θα έπρεπε ίσως οι σχέσεις ελέγχου να ενταχθούν στις υποστηρικτικές-συμβουλευτικές σχέσεις.



Σχήμα 2.13: Διαγραμματική απεικόνιση σχέσεων ελέγχου

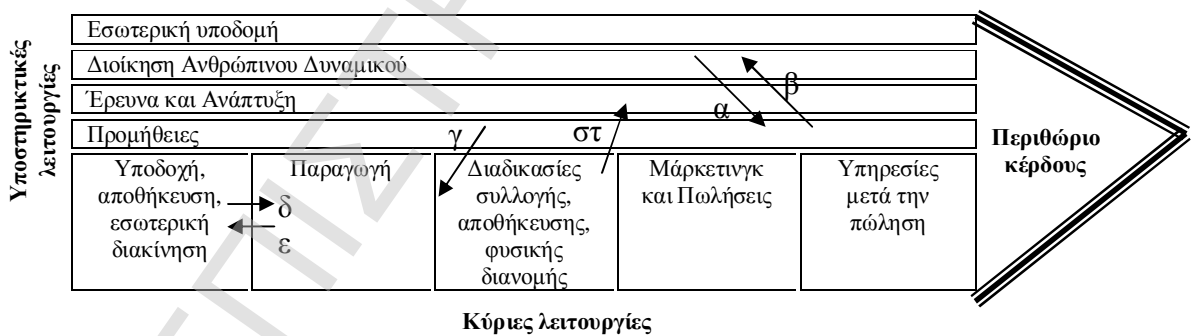
ΠΗΓΗ: Paraskevas, 2001a, p. 258

Με τον εντοπισμό και διαχωρισμό των εσωτερικών σχέσεων ασχολήθηκε και ο Lings (2000) που βασιζόμενος στην εργασία του Porter (1985), διέκρινε τις εσωτερικές σχέσεις σε τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με το ρόλο που διαδραματίζουν τα τμήματα που συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας (όπου S=τμήμα υποστήριξης και V=τμήμα προστιθέμενης αξίας) (Σχήμα 2.14):

§ Συνεργασία μεταξύ τμημάτων που παρέχουν υποστηρικτικές υπηρεσίες (S → S) Δύο τμήματα που παρέχουν υποστηρικτικές υπηρεσίες συνεργάζονται ανταλλάσσοντας υπηρεσίες (α και β).

§ Συνεργασία μεταξύ τμημάτων που το ένα παρέχει υποστηρικτικές υπηρεσίες σε κάποιο άλλο τμήμα που προσθέτει αξία (S → V). Όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.14 το τμήμα προμηθειών παρέχει υποστηρικτικές υπηρεσίες στο τμήμα διανομής (γ), το οποίο παίζει σημαντικό ρόλο στον εφοδιασμό της αγοράς.

§ Συνεργασία μεταξύ τμημάτων που προσθέτουν αξία (V → V). Αφορά την αλληλεπίδραση μεταξύ γειτονικών τμημάτων που συνεργάζονται προκειμένου να δημιουργήσουν αξία για τον τελικό πελάτη. Το ένα τμήμα παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες στο επόμενο διαδοχικά τμήμα (δ) και το δεύτερο ανατροφοδοτεί (ε) αναφορικά με την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που έλαβε.



Εσωτερικός προμηθευτής	Εσωτερικός πελάτης	Κωδικός
Τμήμα υποστήριξης	Τμήμα υποστήριξης	S → S
Τμήμα υποστήριξης	Τμήμα προστιθέμενης αξίας	S → V
Τμήμα προστιθέμενης αξίας	Τμήμα προστιθέμενης αξίας	V → V
Τμήμα προστιθέμενης αξίας	Τμήμα υποστήριξης	V . → S

Σχήμα 2.14: Εσωτερικές σχέσεις

ΠΗΓΗ: Lings, 2000, p.31

§ Συνεργασία μεταξύ τμημάτων που ένα τμήμα προσθέτει αξία σε κάποιο άλλο τμήμα που παρέχει υποστηρικτικές υπηρεσίες ($V \rightarrow S$). Ένα τμήμα που έχει επιφορτιστεί με την παραγωγή προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη παρέχει πληροφορίες σε ένα τμήμα που ασχολείται με την παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών (στ).

Η εσωτερική αγορά αποτελείται από την άμεση εσωτερική αγορά, μεταξύ γειτονικών τμημάτων που προσθέτουν αξία και από την έμμεση εσωτερική αγορά, μεταξύ τμημάτων που το ένα τουλάχιστον προσφέρει υποστηρικτικές υπηρεσίες. Οι Brooks et al. (1999) διαπίστωσαν ότι οι εσωτερικοί πελάτες που ανήκουν στην άμεση εσωτερική αγορά έχουν διαφορετικές προσδοκίες ποιότητας από αυτούς που ανήκουν στην έμμεση. Πιο συγκεκριμένα, η διάσταση «προσοχή στη λεπτομέρεια» φάνηκε να είναι σημαντική στις σχέσεις μεταξύ τμημάτων που προσθέτουν αξία, ενώ δεν φάνηκε να παίζει κανένα ρόλο στις σχέσεις μεταξύ τμημάτων που ανήκουν στην έμμεση εσωτερική αγορά.

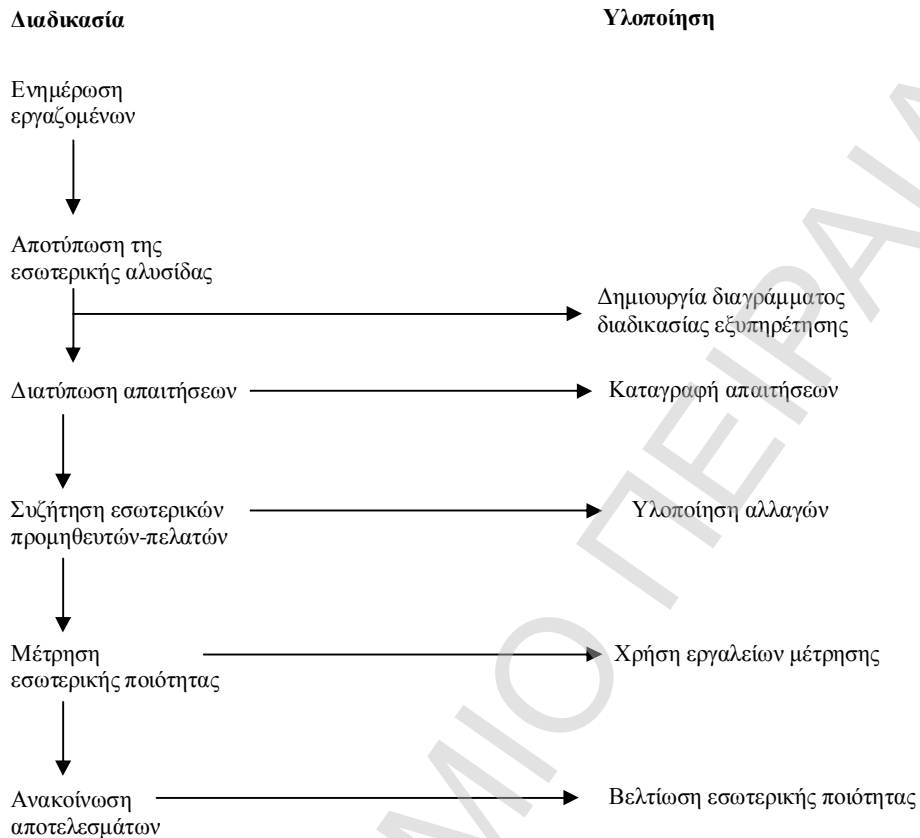
Οι δύο διαφορετικές προσεγγίσεις κατηγοριοποίησης των εσωτερικών σχέσεων συμβάλλουν στην κατανόηση τους, ενώ γίνεται σαφές ότι οι απαιτήσεις και προσδοκίες των εσωτερικών πελατών επηρεάζονται από τον τύπο της σχέσης που έχουν με τον εσωτερικό προμηθευτή τους.

2.4.3. Διαδικασία εφαρμογής της φιλοσοφίας του εσωτερικού πελάτη

Η διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσει η διοίκηση μιας επιχείρησης, που επιθυμεί να υιοθετήσει έναν «προσανατολισμό εστιασμένο στον εσωτερικό πελάτη», συνοψίζεται στα ακόλουθα βήματα και παρουσιάζεται διαγραμματικά στο Σχήμα 2.15 (Woodruffe, 1995, pp.109-110; Hill et al., 1996; Reynoso και Moores, 1995):

Βήμα 1: Εκπαίδευση-ενημέρωση εργαζομένων

Θα πρέπει οι εργαζόμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων να κατανοήσουν και να αποδεχθούν τη φιλοσοφία του εσωτερικού πελάτη προκειμένου η επιχείρηση να αποκομίσει τα οφέλη που απορρέουν από αυτή. Συζητήσεις μεταξύ των διευθυντών των διαφόρων τμημάτων αλλά και των εργαζομένων, κυρίως όσων συμμετέχουν στην αποτύπωση των εσωτερικών σχέσεων (βλ. Βήμα 2), συμβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση.



Σχήμα 2.15: Διαδικασία εφαρμογής της φιλοσοφίας του εσωτερικού πελάτη

ΠΗΓΗ: Lings, 1999, p.458 (τροποποιημένο)

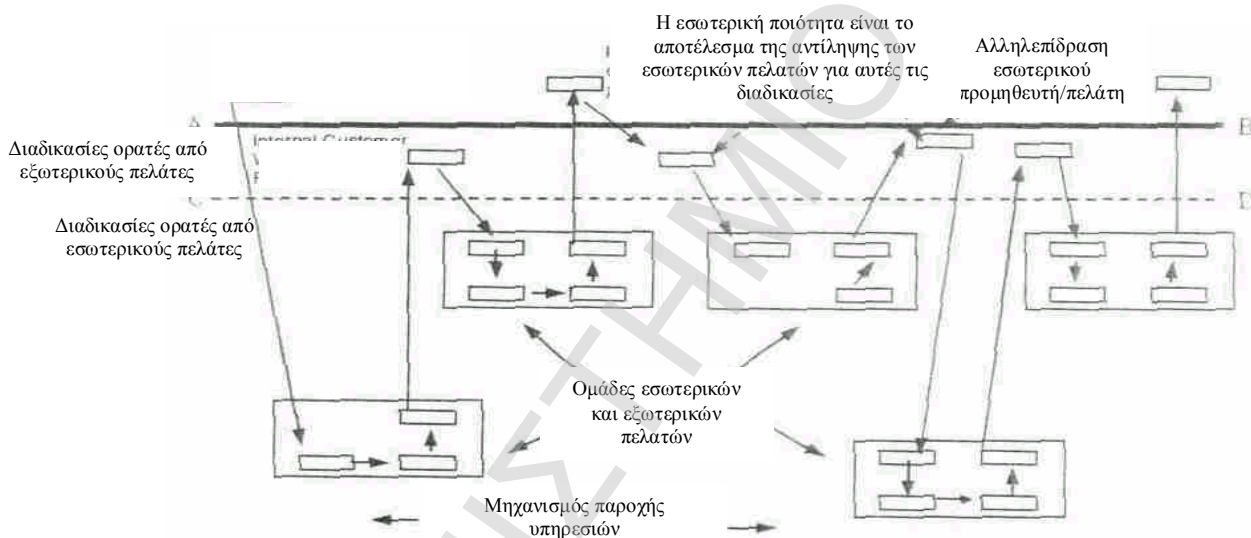
Βήμα 2: Αποτύπωση της εσωτερικής αλυσίδας πελατών-προμηθευτών

Είναι απαραίτητη η διαγραμματική απεικόνιση των εσωτερικών σχέσεων ώστε να γίνει ξεκάθαρο σε κάθε τμήμα ποιος είναι ο πελάτης και ποιος ο προμηθευτής του³⁴. Η αποτύπωση τέτοιων σχέσεων μπορεί να γίνει με το σχεδιασμό ενός διαγράμματος διαδικασίας εξυπηρέτησης (service process blueprint) που απεικονίζει τον τρόπο παραγωγής της «πρωτότυπης» υπηρεσίας (Shostack, 1984a, 1987; Kingman-Brundage, 1991; Gummesson, 1993 in Grönroos, 2000). Με τη χρήση αυτού του διαγράμματος οι διευθύνοντες μπορούν να έχουν μια ολιστική εικόνα της επιχείρησης και να εντοπίσουν πιο εύκολα τα σημεία που ευθύνονται για την παραγωγή κακής ποιότητας³⁵ (Harvey,

³⁴Για να είναι ένα διάγραμμα διαδικασίας εξυπηρέτησης κατανοητό στους αναγνώστες του θα πρέπει να παρουσιάζονται σε αυτό μόνο οι σταθερές-μόνιμες και πιο σημαντικές σχέσεις υπακούοντας έτσι σε μία από τις βασικές αρχές δημιουργίας ενός blueprint που είναι η αρχή της οικονομίας.

³⁵Πληροφορίες αναφορικά με τις αιτίες κακής ποιότητας ή τους υπεύθυνους αυτών δεν παρέχονται στο διάγραμμα διαδικασίας εξυπηρέτησης.

1998, p.592). Επίσης μπορούν να εντοπιστούν διαδικασίες που επαναλαμβάνονται σε διαφορετικά σημεία της αλυσίδας ή διαδικασίες που πραγματοποιούνται χωρίς να προσθέτουν αξία. Επιπλέον κάθε τμήμα μπορεί να αντιληφθεί τη θέση του στην αλυσίδα ποιότητας της επιχείρησης και άρα να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο συμβάλλει στην ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη. Σε ένα διάγραμμα διαδικασίας εξυπηρέτησης απεικονίζονται αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τμημάτων που είναι ορατές στους εξωτερικούς πελάτες και κάποιες που δεν γίνονται αντιληπτές από αυτούς (Σχήμα 2.16). Ο αριθμός των σχέσεων που ανήκουν στην πρώτη ή τη δεύτερη κατηγορία εξαρτάται από τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται στην πρώτη γραμμή. Συνήθως όμως η πλειοψηφία των εσωτερικών σχέσεων στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δεν είναι ορατές στους εξωτερικούς πελάτες³⁶.



Σχήμα 2.16: Αλληλεπιδράσεις εντός και εκτός της επιχείρησης

ΠΗΓΗ: Lings and Brooks, 1998, p.333

³⁶ Επεξήγηση Σχήματος 2.16: η «Γραμμή Ορατότητας» AB διαχωρίζει τις αλληλεπιδράσεις ανάλογα με το ποιες είναι ορατές ή όχι στους εξωτερικούς πελάτες. Πάνω από τη γραμμή AB απεικονίζονται οι σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και εξωτερικών πελατών που μπορεί να παίρνουν τη μορφή τηλεφωνικής, διαπροσωπικής ή γραπτής επικοινωνίας, ενώ κάτω από τη γραμμή AB οι σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Η γραμμή CD διαχωρίζει τις εσωτερικές σχέσεις σε αυτές που είναι ορατές από τους εργαζομένους πρώτης γραμμής και σε αυτές που δεν είναι ορατές ούτε στους εσωτερικούς ούτε στους εξωτερικούς πελάτες. Οι εσωτερικές σχέσεις που βρίσκονται μεταξύ AB και CD είναι περισσότερο σημαντικές για την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών σε σύγκριση με τις σχέσεις που βρίσκονται κάτω από την γραμμή CD (Lings and Brooks, 1998; Lings, 2000; Grönroos, 1982, p.34).

Το διάγραμμα διαδικασίας εξυπηρέτησης πρέπει να τοποθετείται σε καταφανές σημείο ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες του. Συζητήσεις και σχόλια μεταξύ των εργαζομένων σχετικά με τα στοιχεία του ίσως οδηγήσουν σε προτάσεις για βελτίωση του, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση της φιλοσοφίας του εσωτερικού πελάτη (Lings and Brooks, 1998).

Βήμα 3: Διατύπωση των απαιτήσεων των εσωτερικών πελατών

Στο στάδιο αυτό κάθε τμήμα πρέπει να διερωτηθεί για τις απαιτήσεις των πελατών του αλλά και για τις προσδοκίες που έχει από τους εσωτερικούς του προμηθευτές (Lewisohn and Reynoso, 1995; Edvardsson et al., 1994, p.115). Πιο συγκεκριμένα, κάθε εργαζόμενος/τμήμα, αφού εντοπίσει τους πελάτες και προμηθευτές του, πρέπει να συλλέξει ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις του (Sparrow and Wood, 1994; Longenecker and Meade, 1995) θέτοντας τις ακόλουθες ερωτήσεις (Oakland, 1989, p.10):

όσον αφορά τους πελάτες του

- ☐ Ποιες είναι οι απαιτήσεις των πελατών μου;
- ☐ Πώς μπορώ να εντοπίσω αυτές τις απαιτήσεις;
- ☐ Πώς μπορώ να παρακολουθώ τυχόν αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών μου;

όσον αφορά τους προμηθευτές του

- ☐ Ποιες είναι οι απαιτήσεις μου από τους προμηθευτές μου;
- ☐ Πώς μπορώ να μεταβιβάσω αυτές μου τις απαιτήσεις στους προμηθευτές μου;
- ☐ Πώς μπορώ να τους ενημερώνω για τυχόν αλλαγές στις απαιτήσεις μου;

Οι απαιτήσεις θα πρέπει να καταγράφονται, ώστε να αποφεύγονται τυχόν παρερμηνείες και να εκφράζονται σε όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένη μορφή προκειμένου να διευκολύνεται η αξιολόγηση (βλ. βήμα 6). Έχει υποστηριχθεί, χωρίς ακόμα να έχει τεκμηριωθεί επαρκώς, ότι οι εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες της επιχείρησης είναι πιο απαιτητικοί από τους εσωτερικούς προμηθευτές τους σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζομένους.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών προς τους προμηθευτές τους είναι επιθυμητό να βασίζονται στις απαιτήσεις των εξωτερικών

πελατών. Οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής έχοντας καλύτερη γνώση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών της επιχείρησης (Bitner et al., 1994, p.96) θα πρέπει να τις μεταφράζουν σε συγκεκριμένες απαιτήσεις προς τους προμηθευτές τους, οι οποίοι με τη σειρά τους να τις μεταφέρουν στους δικούς τους προμηθευτές. Με αυτόν τον τρόπο αλλαγές στις επιθυμίες των πελατών μπορούν να μεταβιβαστούν μέσω των τυπικών ή άτυπων καναλιών επικοινωνίας της επιχείρησης στον πρώτο κρίκο της εσωτερικής αλυσίδας που είναι οι εξωτερικοί προμηθευτές (Ratcliffe-Smith and Brooks, 1993; Denton, 1991; Czepiel, 1990; Rossler and Hirszt, 1996).

Βήμα 4: Συζήτηση εσωτερικών προμηθευτών – πελατών

Οι εσωτερικοί πελάτες συζητούν σε προγραμματισμένες συναντήσεις με τους προμηθευτές τους τις απαιτήσεις τους και οι τελευταίοι τους ενημερώνουν σχετικά με την ικανότητα και τη δυνατότητα τους να τις εκπληρώσουν. Η διαδικασία αυτή μπορεί να υποβοηθηθεί με την υποβολή των ακόλουθων ερωτήσεων (Oakland, 1989, p.10):

όσον αφορά τους πελάτες

- ✓ Πώς μπορώ να μετρήσω την ικανότητα μου να ανταπεξέλθω σε αυτές τις απαιτήσεις;
- ✓ Έχω την ικανότητα να ικανοποιήσω τις απαιτήσεις τους; (Εάν όχι τι μπορώ να κάνω για να βελτιώσω την ικανότητά μου;)
- ✓ Μπορώ σε συνεχή βάση να ικανοποιώ τις απαιτήσεις των πελατών μου; (Εάν όχι τι με εμποδίζει όταν η ικανότητα υπάρχει;)

όσον αφορά τους προμηθευτές του

- ✓ Έχουν οι προμηθευτές μου την ικανότητα να μετρήσουν και να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις μου;

Στις συναντήσεις αυτές παρευρίσκονται εκπρόσωποι των εμπλεκόμενων τμημάτων προκειμένου να ακουστούν οι απόψεις και των δύο πλευρών. Συνήθως συναντιούνται οι διευθυντές ή υποδιευθυντές των εκάστοτε τμημάτων ή διενεργούνται μεταξύ των μελών ομάδων εργασίας που αποτελούνται από εργαζομένους διαφορετικών τμημάτων. Οι συζητήσεις αυτές στοχεύουν στη δημιουργία ενός κοινού τρόπου σκέψης, συμπεριφοράς και αντίληψης όλων των εργαζομένων αναφορικά με τη λειτουργία της επιχείρησης και τη ροή των διαδικασιών (Campbell, 1998).

Βήμα 5: Υλοποίηση αλλαγών

Ο εσωτερικός προμηθευτής ενδέχεται να προβεί σε αναδιοργάνωση των διαδικασιών του, αλλαγή της κουλτούρας του και των στρατηγικών του με σκοπό να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει στους εσωτερικούς του πελάτες (Crosby, 1991b, p.6). Στο στάδιο αυτό οι τυχόν βελτιώσεις θα πρέπει να γίνουν με ιδιαίτερη προσοχή για δύο κυρίως λόγους:

- Ο πρώτος λόγος είναι ότι, στην προσπάθεια του ένα τμήμα να εξαλείψει τα εμπόδια που δεν του επιτρέπουν να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών του, ενδέχεται να μετατοπίσει το πρόβλημα σε κάποιο άλλο σημείο της αλυσίδας δημιουργώντας εκεί εστία κακής ποιότητας.
- Επιπλέον οι εσωτερικοί προμηθευτές πρέπει να είναι πάντα προσανατολισμένοι στον εξωτερικό πελάτη, γιατί είναι πιθανό στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τους εσωτερικούς τους πελάτες να προβούν σε αλλαγές που είναι σε βάρος της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών της επιχείρησης (Cahill, 1995).

Βήμα 6: Μέτρηση ικανοποίησης και αναπληρόρηση

Η μέτρηση της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών επιτρέπει στους εσωτερικούς προμηθευτές τους να βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών τους (Farmer et al., 2001; Thornberry and Hennessey, 1992; Sánchez-Rodríguez and Martínez-Lorente, 2004, p.671). Τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 2.3.5.

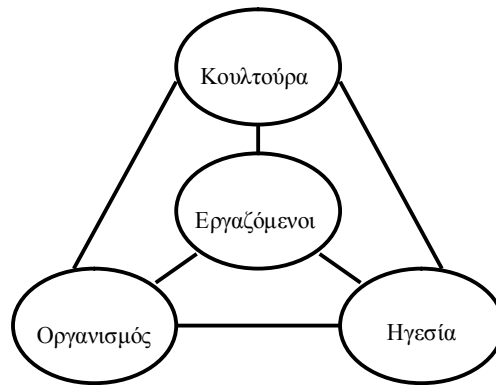
Η υιοθέτηση ενός μόνιμου βαρόμετρου ικανοποίησης από την επιχείρηση μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού κλίματος μεταξύ των τμημάτων. Επίσης η ανακοίνωση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης στους εργαζομένους, λειτουργώντας επικουρικά στις υπόλοιπες μεθόδους υποκίνησης, μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό κίνητρο για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας. Ίσως μεγαλύτερη παρακίνηση να αποτελεί η ανταμοιβή (υλική ή ηθική) του τμήματος που παρουσιάζει τον υψηλότερο δείκτη απόδοσης σύμφωνα με την αξιολόγηση των εσωτερικών πελατών του (Lings and Brooks, 1998).

Η διαδικασία αξιολόγησης από τους εσωτερικούς πελάτες πρέπει να πραγματοποιείται με τρόπο που να διασφαλίζει την ανωνυμία των αξιολογητών για την αποφυγή διαπροσωπικών συγκρούσεων. Θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν ότι οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων ενδέχεται να επηρεάσουν την αντικειμενικότητα της αξιολόγησής τους. Ακόμα έχει παρατηρηθεί ότι οι αξιολογητές είναι αρκετά ελαστικοί στη βαθμολόγησή τους (Hauser et al., 1996).

Όμως αυτός ο τρόπος αξιολόγησης έχει και αρκετά πλεονεκτήματα. Πιο συγκεκριμένα, ο εσωτερικός πελάτης μπορεί να αξιολογήσει καλύτερα τον προμηθευτή του σε σχέση με τη διοίκηση, η οποία ενδέχεται να μην έχει τις ικανότητες, τις γνώσεις ή το διαθέσιμο χρόνο. Επιπλέον η αξιολόγηση του εσωτερικού πελάτη δίνει άμεσα μια εικόνα για την απόδοση του εσωτερικού προμηθευτή, ενώ η αξιολόγηση με βάση την επίδραση των ενεργειών του στην αγορά είναι μια δύσκολη και μακροχρόνια διαδικασία (Hauser et al., 1996).

Η πιστή εφαρμογή των βημάτων³⁷ που προαναφέρθηκαν δεν μπορεί από μόνη της να εγγυηθεί τη βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας στον πελάτη καθώς και την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Θεωρείται απαραίτητη και η τροποποίηση του συστήματος παροχής υπηρεσιών. Σε ένα περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας το σύστημα εστιάζει στις απαιτήσεις του πελάτη δίνοντας έμφαση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του (Albrecht and Zemke, 1985). Εισάγοντας όμως σε μία επιχείρηση τη φιλοσοφία του εσωτερικού πελάτη, θα πρέπει να τοποθετηθούν οι εργαζόμενοι στο κέντρο του εν λόγω συστήματος και να αντικατασταθεί η στρατηγική, το σύστημα παραγωγής και το ανθρώπινο δυναμικό με την κουλτούρα, τον οργανισμό (δομή και συστήματα) και την ηγεσία προκειμένου να δημιουργηθεί το εσωτερικό σύστημα παροχής υπηρεσιών (Σχήμα 2.17). Και αυτό γιατί οι εργαζόμενοι που εξυπηρετούν τους εξωτερικούς πελάτες πρέπει να υποστηρίζονται και από τα τρία στοιχεία του συστήματος ώστε να είναι σε θέση να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

³⁷Θα πρέπει να επισημανθεί ότι παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης, το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει καθώς και η χώρα που δραστηριοποιείται επηρεάζουν τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την εισαγωγή της φιλοσοφίας του εσωτερικού πελάτη (Ayres, 1999).



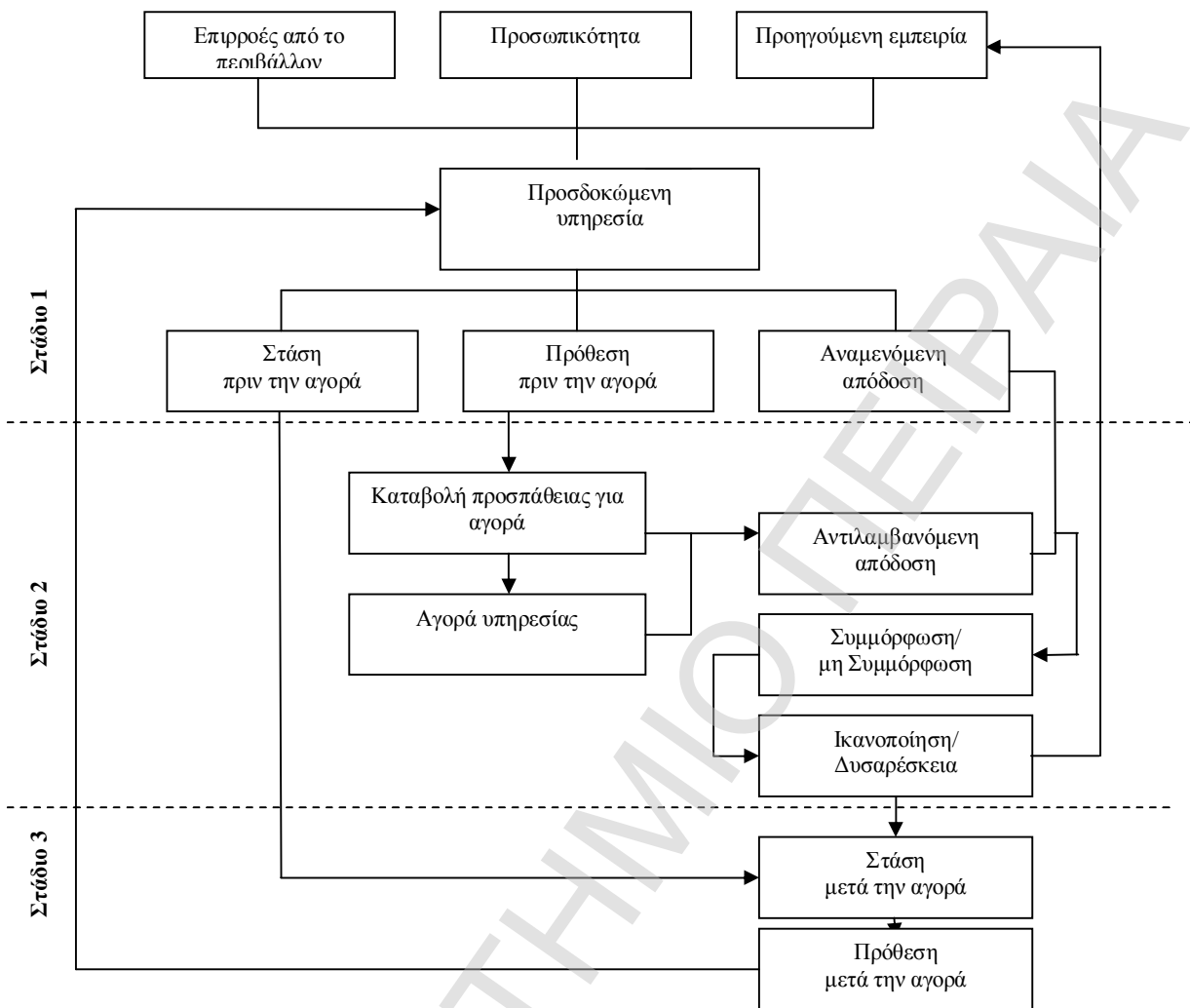
Σχήμα 2.17: Εσωτερικό σύστημα παροχής υπηρεσιών

ΠΗΓΗ: Albrecht, 1990, p.91

2.4.4. Διαφορές εσωτερικών και εξωτερικών πελατών

Μια σημαντική προσπάθεια εντοπισμού ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών πελατών έγινε από τους Nagel και Cilliers (1990). Οι ερευνητές προσαρμόζοντας τα μοντέλα των Churchill και Suprenant (1982), Oliver (1981) και Woodruff et al. (1983) προσπάθησαν να διαπιστώσουν εάν και κατά πόσο ο εσωτερικός και εξωτερικός πελάτης ταυτίζονται στον τρόπο που αποδέχονται και αξιολογούν την παρεχόμενη προς αυτούς εξυπηρέτηση. Αρχικά οι ερευνητές εντόπισαν διαφορές μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών σε τρεις διαμορφωτές ποιότητας (Σχήμα 2.18). Επιρροές από το περιβάλλον. Ο εσωτερικός πελάτης γνωρίζει το περιβάλλον και τις συνθήκες που επικρατούν κατά την παραγωγή της υπηρεσίας. Κατά συνέπεια έχει περισσότερο ρεαλιστικές προσδοκίες αφού αυτές διαμορφώνονται με βάση άμεσες και ακριβείς πληροφορίες³⁸. Σε αντίθεση ο εξωτερικός πελάτης έχει ελάχιστη γνώση σχετικά με την υπηρεσία και οι γνώσεις αυτές δεν προέρχονται πάντα από έγκυρες πηγές.

³⁸Για το λόγο αυτό οι Finn et al. (1996) χαρακτηρίζουν τον εσωτερικό πελάτη ως «επαγγελματία πελάτη».



Σχήμα 2.18: Διαδικασία αγοράς

Πηγή: Nagel and Cilliers, 1990, p.10

Προσωπικότητα. Η επίδραση της προσωπικότητας στον εσωτερικό πελάτη είναι πολύ μικρή, σχεδόν ασήμαντη, και αυτό γιατί είναι «φυλακισμένος», αφού αναγκάζεται να είναι πιστός στον προμηθευτή του ακόμα και όταν η παρεχόμενη υπηρεσία δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις του. Συνεπώς ο εσωτερικός πελάτης είναι παθητικός αγοραστής, αφού «αγοράζει» ό,τι του δίδεται, καθώς έχει μικρά ή μηδαμικά περιθώρια επιλογής³⁹ (Gremier et al., 1994; Howcroft, 1993; Auty and Long, 1999). Στις περισσότερες των περιπτώσεων δεν έχει την εξουσία να απευθυνθεί στην εξωτερική

³⁹Συχνά είναι αναγκασμένος να αποδέχεται προϊόντα που δεν θέλει ή ακόμα που έχουν αρνητική χρησιμότητα γι' αυτόν, αφού σε διαφορετική περίπτωση μπορεί να κατηγορηθεί για απειθαρχία και να απολυθεί.

αγορά για την προμήθεια των υπηρεσιών που χρειάζεται. Το γεγονός αυτό είναι γνωστό στον εσωτερικό προμηθευτή, που πολύ συχνά υιοθετεί συμπεριφορά μονοπωλίου (Rafiq and Ahmed, 1993, 2000; Hays, 1996; Farmer et al., 2001; Albrecht, 1990; Howcroft, 1993). Αντίθετα σε περίπτωση που ο εξωτερικός πελάτης είναι δυσαρεστημένος από την παρεχόμενη υπηρεσία, θα αναζητήσει σε επόμενη αγορά του την υπηρεσία σε ανταγωνίστριες του προμηθευτή επιχειρήσεις.

Προηγούμενη εμπειρία. Η εμπειρία του εσωτερικού πελάτη είναι πολύ μικρή και περιορισμένη σε ένα μόνο προϊόν ή υπηρεσία, για αυτό η αναμενόμενη απόδοση είναι ρεαλιστική και η ζώνη ανοχής πολύ μικρή. Αντίθετα ο εξωτερικός προμηθευτής προσδοκά περισσότερα από όσα είναι πιθανό να λάβει.

Όπως ο εξωτερικός έτσι και ο εσωτερικός πελάτης με βάση τους διαμορφωτές ποιότητας σχηματίζει στάση απέναντι στην υπηρεσία και τον προμηθευτή. Όμως η στάση αυτή δεν έχει, στην περίπτωση του εσωτερικού πελάτη, καμία επίδραση στην πρόθεση, στην καταβολή προσπάθειας ή στην απόφαση του για αγορά εξ αιτίας της έλλειψης εναλλακτικών επιλογών. Επιπλέον η αξιολόγηση του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας από τον εσωτερικό προμηθευτή είναι περισσότερο αντικειμενική και ουσιαστική, αφού έχει στη διάθεσή του περισσότερες πληροφορίες από ό,τι ο εξωτερικός πελάτης.

Μια ακόμα διαφορά μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών πελατών είναι ότι ο εξωτερικός πελάτης προμηθεύεται προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ ο εσωτερικός πελάτης προμηθεύεται κυρίως υπηρεσίες που του παρέχονται από τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού (Mills and Ungson, 2001; Marshall et al., 1998).

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η διοίκηση κάθε επιχείρησης επιλέγει εάν και ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα παράγονται εσωτερικά, ή θα τα προμηθεύεται από εξωτερικές πηγές. Η επιλογή αυτή γίνεται με τη χρήση διαφόρων κριτηρίων, όπως δυνατότητα παραγωγής και ελέγχου, διαθεσιμότητα πόρων, κόστος κλπ. (Lusch et al., 1992). Με βάση τα κριτήρια αυτά μπορεί η λειτουργία ενός εσωτερικού τμήματος να κατασταλεί και εξωτερικός προμηθευτής να το αντικαταστήσει.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις παροχής υποστηρικτικών υπηρεσιών δημιουργούνται, επομένως οι δυσαρεστημένοι εσωτερικοί πελάτες μπορούν να στραφούν στην ελεύθερη αγορά. Αυτό αναφέρεται από τον Albrecht (1990) ως «αόρατος ανταγωνισμός». Τα ποσά που δαπανά μια επιχείρηση σε εξωτερικούς συνεργάτες, όπως συμβούλους επιχειρήσεων, επιχειρήσεις διανομής κλπ., λόγω της αδυναμίας των εσωτερικών της τμημάτων να ανταποκριθούν στις ανάγκες των εσωτερικών πελατών τους, πολλές φορές είναι αρκετά υψηλά.

Ορισμένες επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την εσωτερική ποιότητα⁴⁰ έχουν υιοθετήσει τη στρατηγική της «εσωτερικής εγγύησης» (Hart, 1995, 1988). Τμήματα που έχουν πελατειακή σχέση μεταξύ τους αποφασίζουν από κοινού το ενδεδειγμένο επίπεδο ποιότητας (Pinto et al., 1993). Σε περίπτωση που ένα τμήμα δεν καταφέρει να ανταποκριθεί στα συμφωνηθέντα πρότυπα, του επιβάλλεται ποινή. Ο φόβος της ποινής λειτουργεί ως ένα αποτελεσματικό κίνητρο βελτίωσης της εσωτερικής ποιότητας. Η τεχνική αυτή σύμφωνα με το Hart (1995) συμβάλλει:

- § στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού
- § στο συστηματικό διάλογο και την ανατροφοδότηση για θέματα διαδικασιών, βελτιώσεων και προβλημάτων και
- § στη δημιουργία ενός κλίματος, όπου οι εργαζόμενοι αμείβονται για τον εντοπισμό των προβλημάτων. Δεν αλληλοκατηγορούνται για τα ενδεχόμενα λάθη αλλά συνεργάζονται για την εξάλειψή τους.

2.4.5. Μέτρηση ικανοποίησης εσωτερικού πελάτη

Η παροχή μιας εσωτερικής υπηρεσίας στο πλαίσιο ενός οργανισμού συνήθως ακολουθεί τέσσερα βασικά στάδια (Finn et al., 1996) (Σχήμα 2.19). Στο πρώτο στάδιο ο εσωτερικός προμηθευτής με βάση την αντίληψή του για τις απαιτήσεις του εσωτερικού πελάτη του σχεδιάζει την παρεχόμενη προς αυτόν υπηρεσία (1ο τεταρτημόριο) και στη συνέχεια την

⁴⁰Ως εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών οι Heskett et al. (1994) αναφέρουν «τη στάση που οι εργαζόμενοι έχουν ο ένας προς τον άλλον και τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεξυπηρετούνται στα πλαίσια του οργανισμού». Οι Stanley και Wisner (1998) επισημαίνουν ότι η εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών είναι κάτι παραπάνω από στάσεις και εξαίρουν την σπουδαιότητα της ομοιοτρόπου αντίληψης του όρου τόσο από τους εσωτερικούς πελάτες όσο και από τους προμηθευτές τους.

παρέχει (2ο τεταρτημόριο). Από την άλλη πλευρά ο εσωτερικός πελάτης έχει συγκεκριμένες ανάγκες και απαιτήσεις από τον εσωτερικό του προμηθευτή (3ο τεταρτημόριο), με βάση τις οποίες αξιολογεί την παρεχόμενη προς αυτόν υπηρεσία (4ο τεταρτημόριο).

Ενδέχεται το σύστημα παροχής της υπηρεσίας να λειτουργεί σωστά αλλά οι εσωτερικοί πελάτες να μην είναι ικανοποιημένοι από την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν. Αυτό ίσως οφείλεται στη λανθασμένη αντίληψη των εσωτερικών προμηθευτών σχετικά με τις ανάγκες των πελατών τους και τον τρόπο αξιολόγησής τους⁴¹. Για την αποφυγή αυτού του σφάλματος πρέπει να εστιάζεται η προσοχή των εσωτερικών προμηθευτών στο 3ο και 4ο τεταρτημόριο.

	Εσωτερικοί προμηθευτές	Εσωτερικοί πελάτες
Ανάγκες εσωτερικών πελατών	<p>Σχεδιασμός υπηρεσιών βασισμένος στην αντίληψη για τις απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών</p> <p>(1ο τεταρτημόριο)</p>	<p>Πραγματικές ανάγκες και απαιτήσεις (εκφρασμένες ή υπονοούμενες) των εσωτερικών πελατών</p> <p>(3ο τεταρτημόριο)</p>
	<p>Παροχή των υπηρεσιών</p> <p>(2ο τεταρτημόριο)</p>	<p>Αξιολόγηση παρεχόμενων υπηρεσιών</p> <p>(4ο τεταρτημόριο)</p>

Σχήμα 2.19: Παροχή εσωτερικής υπηρεσίας

ΠΗΓΗ: Finn et al., 1996, p.39

Αρκετές προσπάθειες έχουν πραγματοποιηθεί για τον εντοπισμό των απαιτήσεων των εσωτερικών πελατών και τον τρόπο μέτρησης της ικανοποίησής τους από τις παρεχόμενες προς αυτούς εσωτερικές υπηρεσίες.

⁴¹Η έλλειψη επαρκών πληροφοριών από μέρος των εσωτερικών προμηθευτών σχετικά με τις ανάγκες τους και τον τρόπο αξιολόγησης των υπηρεσιών από τους εσωτερικούς τους πελάτες είναι ένας από τους λόγους που συνήθως οι πρώτοι υπερεκτιμούν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται διαστρεβλωμένη αντίληψη αυτο-εκτίμησης (self-serving perceptual distortion) (Gilbert, 2000).

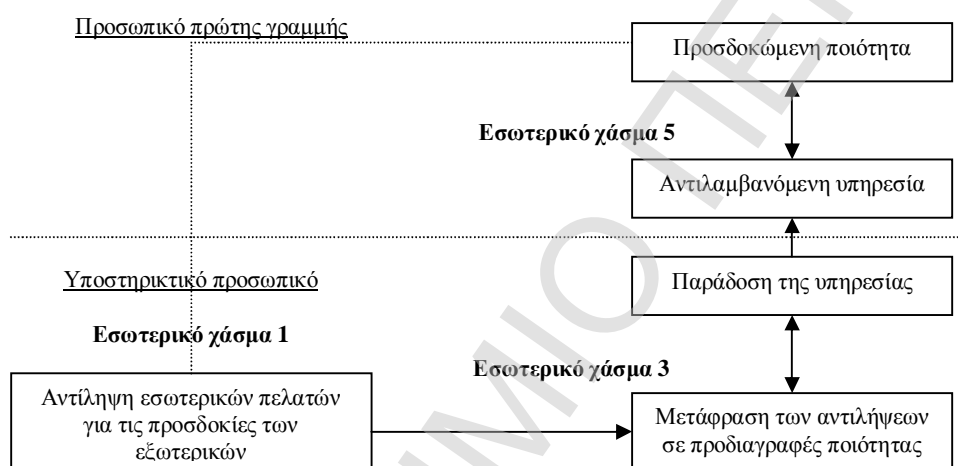
Υποστηρίζεται ότι, όπως οι εξωτερικοί πελάτες διαμορφώνουν τη δική τους αντίληψη για την ποιότητα των υπηρεσιών που τους παρέχεται από μια επιχείρηση με γνώμονα ορισμένες διαστάσεις-κριτήρια (βλ. Κεφάλαιο 2.3.2), έτσι και η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών από τους εσωτερικούς προμηθευτές τους μπορεί να «φυλακισθεί» σε αντίστοιχες διαστάσεις ποιότητας (Reynoso and Moores, 1995; Bhoté, 1991). Ο εντοπισμός των εσωτερικών διαστάσεων ποιότητας παίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών (Koska, 1992; Chung, 1993).

Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η μέτρηση της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών μπορεί να πραγματοποιηθεί με τις ίδιες τεχνικές και μεθόδους που χρησιμοποιούνται ήδη για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών. Οι Bowers et al. (1990) επισημαίνουν ότι οι παραδοσιακές τεχνικές του Μάρκετινγκ και της Διοίκησης μπορούν να βρουν εφαρμογή και στους δύο εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες⁴². Επίσης οι Gremler et al. (1994) αναφέρουν ότι ίσως δεν χρειάζεται να ξαναανακαλύψουμε τον τροχό, αφού τα γεγονότα ή οι συμπεριφορές που κάνουν έναν εξωτερικό πελάτη δυσαρεστημένο ή ευχαριστημένο μπορεί να έχουν την ίδια ακριβώς επίδραση και στον εσωτερικό πελάτη.

Βασιζόμενοι σε αυτή τη λογική αρκετοί ερευνητές εστίασαν τις προσπάθειές τους στην τροποποίηση ενός αρκετά διαδεδομένου εργαλείου μέτρησης της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών, του SERVQUAL (βλ. Κεφάλαιο 2.3.2) και την υιοθέτηση του για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών (Boshoff and Mels, 1995; Cotter, 1993; Young and Varble 1997; Kang et al., 2002; White and Rudall, 1999; Sánchez-Rodríguez and Martínez-Lorente, 2004; Galloway, 1998). Από τις πιο αξιόλογες προσπάθειες τροποποίησης του SERVQUAL είναι αυτή των Frost και Kumar (2000, 2001). Οι ερευνητές στηριζόμενοι στο υπόδειγμα των χασμάτων και το SERVQUAL δημιούργησαν το INTSERVQUAL (Σχήμα 2.20).

⁴²O de Burca (1995 in Auty and Long, 1999, p.7) επιστρά την προσοχή στην υιοθέτηση τεχνικών από διαφορετικά πεδία προκειμένου να μην δημιουργηθούν προβλήματα, όπως στην περίπτωση που πρακτικές και ιδέες του καταναλωτικού μάρκετινγκ εφαρμόστηκαν στο βιομηχανικό μάρκετινγκ χωρίς να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν οι θεμελιώδεις διαφορές των δύο διαφορετικών επιστημονικών πεδίων.

Για το σκοπό αυτό επέλεξαν μια αεροπορική εταιρία και διέκριναν τους εργαζομένους της σε εσωτερικούς πελάτες (προσωπικό πρώτης γραμμής) και σε εσωτερικούς προμηθευτές (προσωπικό υποστήριξης). Για κάθε μία από τις δύο προαναφερθείσες ομάδες εργαζομένων σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο που περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικά με τις αντιλήψεις, τις προσδοκίες και τη σημαντικότητα των πέντε διαστάσεων του SERVQUAL. Ο έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας του νέου ερωτηματολογίου έδωσε πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα.



Σχήμα 2.20: Υπόδειγμα εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών

ΠΗΓΗ: Frost και Kumar, 2000, p.366

Αρκετοί όμως ερευνητές αναφέρουν ότι οι εσωτερικοί πελάτες ορίζουν την ποιότητα με διαφορετικό τρόπο από αυτόν των εξωτερικών πελατών και συνεπώς η υιοθέτηση ή η προσαρμογή των ήδη υπαρχουσών τεχνικών για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών δεν ενδείκνυται. Ο ισχυρισμός αυτός βασίζεται κυρίως στο γεγονός ότι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές (βλ. Κεφάλαιο 2.4.4), ίσως αναλογικά παρόμοιες με αυτές μεταξύ της καταναλωτικής και βιομηχανικής αγοράς (Marshall et al., 1998). Επομένως απαιτείται ένα ειδικό εργαλείο, διαφορετικό από αυτό που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών. Παρ' όλο που αρκετοί ερευνητές διατυπώνουν αυτή την ανάγκη (Vandermerwe and Gilbert, 1991; Kang et al., 2002; Marshall et al., 1998; Finn et al., 1996; Frost and Kumar, 2000), μόνο ορισμένες μεθοδολογικά χρήσιμες μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί.

Πιο συγκεκριμένα, οι Reynoso και Moores (1995, 1997) από συνεντεύξεις με τους διευθυντές τμημάτων ενός ξενοδοχείου τεσσάρων αστέρων εντόπισαν επτά διαφορετικές διαστάσεις εσωτερικής ποιότητας (Αξιοπιστία, Ανταπόκριση, Ικανότητα, Επικοινωνία, Κατανόηση, Αβροφροσύνη, Πρόσβαση). Λίγα χρόνια αργότερα πραγματοποιώντας την ίδια έρευνα σε δύο νοσοκομεία, ένα του ιδιωτικού και ένα του δημόσιου τομέα και κατέληξαν σε εννιά εσωτερικές διαστάσεις ποιότητας (Πίνακας 2.9).

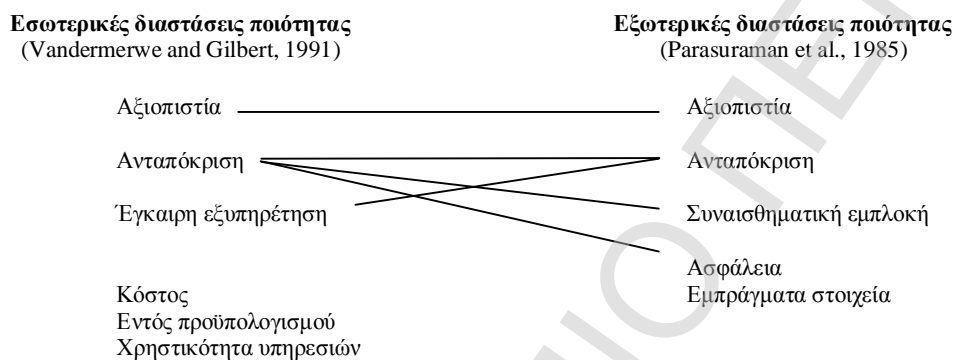
Πίνακας 2.9: Διαστάσεις Εσωτερικής Ποιότητας

ΠΗΓΗ: Reynoso and Moores, 1997

Διάσταση	Επεξήγηση
Υποστήριξη:	η επιθυμία μιας μονάδας (τμήμα/εργαζόμενος) να βοηθήσει με ευγενικό και προσιτό τρόπο
Αμεσότητα:	η ικανότητα μιας μονάδας να παρέχει υπηρεσίες στον καθορισμένο χρόνο
Επικοινωνία:	η ενημέρωση του εσωτερικού πελάτη και η παροχή πληροφοριών σχετικά με τη διαδικασία, τα πρόβλημα ή τις αλλαγές που μπορεί να επηρεάζουν το έργο του
Εμπράγματα στοιχεία:	οι συνθήκες, ο εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις, και οι γραπτές πληροφορίες μιας μονάδας
Επαγγελματισμός:	οι ικανότητες, η γνώση και η εμπειρία που απαιτούνται για την παροχή της υπηρεσίας
Αξιοπιστία:	η ικανότητα μιας μονάδας να παρέχει την απαιτούμενη εσωτερική υπηρεσία έγκαιρα και σωστά
Ασφάλεια:	η ικανότητα του τμήματος να χειρίζεται εμπιστευτικές πληροφορίες και λεπτές καταστάσεις
Ετοιμότητα:	η εσωτερική οργάνωση και ο εξοπλισμός που απαιτείται για να είναι σε θέση μια μονάδα να παρέχει υπηρεσίες
Κατανόηση:	η κατανόηση, η αναγνώριση, η εμπιστοσύνη και η ειλικρίνεια που δείχνει μια μονάδα στον εσωτερικό της πελάτη

Σε αντίστοιχη ερευνητική προσπάθεια των Brooks et al. (1999) εντοπίστηκαν οχτώ διαστάσεις ποιότητας ίδιες με αυτές του Parasuraman και των συνεργατών του ενώ άλλες τρεις νέες διαστάσεις αναδείχθηκαν (Προσοχή στη λεπτομέρεια, Έγκαιρη λήψη αποφάσεων και Ηγεσία). Η Ασφάλεια και τα Εμπράγματα στοιχεία, διαστάσεις του SERVQUAL, δεν φάνηκε στην έρευνα αυτή να έχουν βαρύτητα για τους εσωτερικούς πελάτες. Αναφορικά με τη διάσταση Εμπράγματα στοιχεία και άλλοι ερευνητές συνηγορούν υπέρ της άποψης ότι δεν πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν στην αξιολόγηση της εσωτερικής ποιότητας, αφού δεν ευθύνεται ο εσωτερικός προμηθευτής για την ύπαρξη ή την ποιότητα της αλλά η διοίκηση και ο τρόπος με τον οποίο κατανέμει τα κονδύλια στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης (Kuei, 1999; Finn et al. 1996).

Έρευνα για τον εντοπισμό εσωτερικών διαστάσεων ποιότητας πραγματοποιήθηκε και από τους Vandermerwe και Gilbert (1991). Στην έρευνά τους ζητήθηκε από στελέχη του τμήματος προμηθειών να αναγνωρίσουν τις πιο σημαντικές ανάγκες των εσωτερικών πελατών. Διαπίστωσαν ότι η Αξιοπιστία, η Ανταπόκριση και η Έγκαιρη εξυπηρέτηση είναι ανάγκες κοινές και για τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς πελάτες, ενώ οι άλλες τρεις διαστάσεις που εντοπίστηκαν αφορούν μόνο τους εσωτερικούς πελάτες (Σχήμα 2.21).



Σχήμα 2.21: Εσωτερικές-εξωτερικές διαστάσεις ποιότητας

ΠΗΓΗ: Vandermerwe and Gilbert, 1991, p.51

Με την ποιότητα που παρέχει το τμήμα προμηθειών στους εσωτερικούς του πελάτες ασχολήθηκε και η ερευνητική ομάδα των Finn et al. (Finn et al., 1996; Marshall et al., 1998). Από την έρευνά της προέκυψαν έξι διαστάσεις ποιότητας, δύο εκ των οποίων αναφέρονται αποκλειστικά και μόνο στις υπηρεσίες που παρέχει το τμήμα προμηθειών στα υπόλοιπα τμήματα μιας επιχείρησης. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι πάντα κάποιες διαστάσεις θα είναι γενικές και κάποιες θα χαρακτηρίζουν τις υπηρεσίες που παρέχει το εκάστοτε τμήμα στους εσωτερικούς του πελάτες.

Ο Gremler και οι συνεργάτες του (1994, 1995) χρησιμοποιώντας τη μέθοδο των κρίσιμων περιστατικών σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε εννιά διαφορετικά τμήματα μιας τράπεζας κατέταξαν τα περιστατικά που συγκέντρωσαν σε τρεις κατηγορίες:

- Ø *Ανάκτηση*, που αναφέρεται στις διορθωτικές ενέργειες που πραγματοποιούνται, όταν κάτι δεν γίνει σωστά από την πρώτη φορά κατά την παροχή της εσωτερικής υπηρεσίας.

- Ø *Προσαρμοστικότητα*, που σχετίζεται με τη δυνατότητα ικανοποίησης των εξατομικευμένων αναγκών του εσωτερικού πελάτη.
- Ø *Προθυμία*, που αφορά την προθυμία και τη θέληση των εργαζομένων για εξυπηρέτηση του πελάτη.

Τη μέθοδο των κρίσιμων περιστατικών χρησιμοποίησε και ο Paraskevas (2001b) σε έρευνα που πραγματοποίησε σε τρία ξενοδοχεία της ίδιας διεθνούς αλυσίδας στην Αθήνα. Στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι από τρία διαδοχικά τμήματα (υποδοχής, καθαριότητας και συντήρησης). Τα 228 περιστατικά που συνέλεξε τα ομαδοποίησε στις εξής πέντε διαστάσεις ποιότητας:

- § Επαγγελματισμός
- § Αξιοπιστία
- § Ευσυνειδησία
- § Επικοινωνία
- § Προσαρμοστικότητα

Η πρωτοτυπία της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι λαμβάνει υπ' όψιν της το γεγονός ότι τα τμήματα που συμμετείχαν στην έρευνα μπορεί να είναι είτε εσωτερικοί πελάτες είτε εσωτερικοί προμηθευτές ανάλογα με την περίπτωση.».

Με τον εντοπισμό εσωτερικών διαστάσεων ποιότητας και τη μέτρηση της εσωτερικής ποιότητας ασχολήθηκαν και άλλοι ερευνητές, όπως οι Hiron et al. (1998), οι Bannister και Yunjie (1997), ο Gilbert (2000), ο Chung (1993), ο Sudiby, (2002), ο Weir (1998), ο Gullledge, (1991), οι Hallowell et al. (1996), ο Forst (2002), οι Mahler και Hennessey (1996), οι Pfau et al. (1991), ο Bruhn (2003), οι Rossler και Hirsz (1996), ο Fierens (1997).

Παρατηρώντας το συγκεντρωτικό πίνακα στο Παράρτημα IV με τις εσωτερικές διαστάσεις ποιότητας, που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία, διαπιστώνεται ότι οι διαστάσεις αυτές παρουσιάζουν ομοιότητες με εκείνες του SERVQUAL. Ίσως αυτό δικαιώνει τους δημιουργούς του συγκεκριμένου εργαλείου, που ισχυρίζονται ότι «το SERVQUAL με την κατάλληλη προσαρμογή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την

αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται από το ένα τμήμα στο άλλο ή από τον έναν εργαζόμενο στον επόμενο» (Zeithaml et al. 1990, p.180).

Οι μικρές διαφοροποιήσεις που εντοπίζονται κατά περίπτωση δικαιολογούνται από την αντίληψη που επικρατεί εδώ και πολλά χρόνια μεταξύ των επιστημόνων που ασχολούνται με τη μέτρηση της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών, σύμφωνα με την οποία είναι δυνατόν ένα μείγμα όμοιων και διαφορετικών διαστάσεων να αποτελεί ένα σύνολο διαστάσεων, μερικές εκ των οποίων είναι γενικές και άλλες χαρακτηρίζουν την εκάστοτε κατάσταση.

2.4.6. Εσωτερικό Μάρκετινγκ

Οι ερευνητές που δραστηριοποιούνται στο χώρο του Μάρκετινγκ των υπηρεσιών διακρίνουν τρεις διαφορετικούς τύπους Μάρκετινγκ⁴³ (Bitner, 1995; Grönroos, 1990a, p.6) (Σχήμα 2.18):

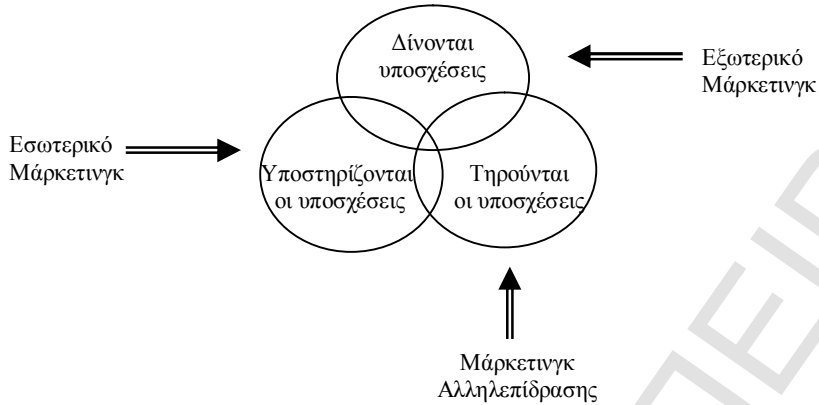
§ το Εξωτερικό Μάρκετινγκ (External Marketing) αναφέρεται στη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες της. Η επιχείρηση χρησιμοποιώντας τα εργαλεία της προώθησης *υπόσχεται* στους πελάτες την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών τους.

§ το Εσωτερικό Μάρκετινγκ (Internal Marketing) που εστιάζει στη σχέση της επιχείρησης και του εργαζομένου. Η επιχείρηση εκπαιδεύει, ενδυναμώνει, παρέχει τα μέσα και παρακινεί τους εργαζομένους της ώστε να είναι σε θέση να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους. Με το εσωτερικό Μάρκετινγκ η επιχείρηση *υποστηρίζει* τις υποσχέσεις της προς τους πελάτες της.

§ το Μάρκετινγκ Αλληλεπίδρασης (Interactive Marketing) που αφορά τη σχέση του εργαζομένου πρώτης γραμμής και του πελάτη. Λαμβάνει χώρα κατά «τις στιγμές της αλήθειας», όπου ο πελάτης έρχεται σε επαφή με τον εκπρόσωπο της επιχείρησης. Ο

⁴³Ο Grönroos (1982) πρότεινε το μοντέλο του κύκλου ζωής της σχέσης της επιχείρησης με τον πελάτη, το οποίο αποτελείται από τρία στάδια. Στο προκαταρκτικό στάδιο, που καλείται «Εσωτερικό στάδιο», επιδιώκεται από την επιχείρηση η εμφύσηση των αρχών του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στους εργαζομένους της. Στο «Αρχικό στάδιο» εφαρμόζονται οι αρχές του παραδοσιακού Μάρκετινγκ με στόχο την πρόκληση ενδιαφέροντος από τους πελάτες στα προϊόντα της επιχείρησης. Ενώ στο στάδιο της διαδικασίας αγοράς και κατανάλωσης εφαρμόζεται το Μάρκετινγκ Αλληλεπίδρασης επιδιώκοντας αρχικά την πραγματοποίηση πωλήσεων και στη συνέχεια την πίστη των πελατών στις υπηρεσίες της επιχείρησης.

πελάτης αξιολογεί τις παρεχόμενες υπηρεσίες και κρίνει το κατά πόσο τηρήθηκαν οι αρχικές υποσχέσεις της επιχείρησης.



Σχήμα 2.22: Σχέση Εσωτερικού, Εξωτερικού Μάρκετινγκ και Μάρκετινγκ Αλληλεπίδρασης

ΠΗΓΗ: Bitner, 1995, p.247

Η έννοια του Εσωτερικού Μάρκετινγκ πρωτοεμφανίστηκε⁴⁴ στις αρχές της δεκαετίας του '80 στο επιστημονικό πεδίο του Μάρκετινγκ των υπηρεσιών, για να υιοθετηθεί αργότερα από τη Διοίκηση υπηρεσιών το Βιομηχανικό Μάρκετινγκ και το Συμμετοχικό Μάρκετινγκ.

Ένας κοινά αποδεκτός ορισμός από τους ερευνητές «για το τι είναι Εσωτερικό Μάρκετινγκ, τι υποτίθεται ότι κάνει, πώς υποτίθεται ότι το κάνει και ποιος υποτίθεται ότι αναλαμβάνει να το κάνει» δεν υπάρχει (Rafiq and Ahmed, 1993). Οι Rafiq και Ahmed (2000) κατατάσσουν τη διαχρονική εξέλιξη του Εσωτερικού Μάρκετινγκ σε τρεις ξεχωριστές αλλά και στενά αλληλοεξαρτώμενες φάσεις:

Ὡ Εργασιακή παρακίνηση και ικανοποίηση

Η πλειοψηφία των εργασιών επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση του εργαζομένου ως εσωτερικού πελάτη και στην ικανοποίησή του από την επιχείρηση. Βασίζεται στην αντίληψη ότι για να έχει μια επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες θα πρέπει πρώτα να έχει ικανοποιημένους εργαζομένους (George 1977, p.91; Stershic, 1990). Ικανοποιώντας

⁴⁴Ο όρος Εσωτερικό Μάρκετινγκ πρωτοαναφέρθηκε από τον Berry et al. (1976, p.8) και έπειτα από άλλους ερευνητές όπως ο George (1977) και οι Thompson et al. (1978). Η ιδέα του Εσωτερικού Μάρκετινγκ παρουσιάστηκε σε κάποια άρθρα, όπως αυτό του Sasser and Arbeit (1976), χωρίς όμως να χρησιμοποιηθεί αυτή η ορολογία

τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών και ενδυναμώνοντάς τους η επιχείρηση ενισχύει την ικανότητά της να ικανοποιεί τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών της (Berry and Parasuraman, 1991; George, 1990; Heskett, 1987; Lewis and Entwistle, 1990; Schlesinger and Heskett, 1991a and b; Tansuhaj et al., 1988; Schneider and Bowen, 1985; Gremler et al., 1994; Sasser and Arbeit, 1976).

- | | |
|---|--|
| Berry (1981)
Berry and Parasuraman (1991, p.151) | Εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία χειρισμού των υπαλλήλων ως εσωτερικών πελατών, των διαφόρων εργασιών ως εσωτερικών προϊόντων, τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εσωτερικών πελατών και συμφωνούν με τους στόχους της επιχείρησης. |
| Greene et al. (1994) | Η προβολή της επιχείρησης και των προϊόντων της στους εργαζομένους της. |

Δηλαδή οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να αναπτύσσουν προγράμματα, που να απευθύνονται στην εσωτερική αγορά (εργαζομένους) παράλληλα με αυτά που στοχεύουν στην εξωτερική αγορά (πελάτες) (Lovelock, 1991; Tansuhaj et al., 1987; Greenley and Foxall, 1996; Berman et al., 1999; Collins and Payne, 1991; Gummesson, 1994; Grönroos, 1990a, p.8).

Οι ανωτέρω προσεγγίσεις τονίζουν τη σπουδαιότητα της εφαρμογής των αρχών και μεθόδων του Μάρκετινγκ στους εργαζομένους της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, τα 4Ps του McCarthy (1960) τροποποιούνται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στην εσωτερική αγορά. Το προϊόν αναφέρεται στο είδος της εργασίας που προσφέρεται στους εσωτερικούς πελάτες (εργαζομένους), η τιμή στο τίμημα που καταβάλλει ο κάθε εργαζόμενος εκτελώντας εργασίες που τις θεωρεί βαρετές, ο τόπος στην ευκολία πρόσβασης των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο, ενώ η προώθηση αναφέρεται στην εσωτερική επικοινωνία μέσω της οποίας η ηγεσία της επιχείρησης ενημερώνει τους εργαζομένους για το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης (Flipo, 1986).

Ü Προσανατολισμός στον πελάτη

Αργότερα οι ερευνητές εστίασαν στον προσανατολισμό των εργαζομένων στον πελάτη (βλ. Κεφάλαιο 2.6.2).

Σκοπός του Εσωτερικού Μάρκετινγκ σε στρατηγικό επίπεδο είναι η δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος που να υποστηρίζει το ενδιαφέρον από μέρους των εργαζομένων για τον πελάτη

και σε τακτικό επίπεδο το Εσωτερικό Μάρκετινγκ εστιάζει στην εσωτερική επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων (Grönroos, 1990a).

Όπως φαίνεται και από τον ανωτέρω ορισμό το Εσωτερικό Μάρκετινγκ εστιάζει: α) στη διαχείριση των στάσεων των εργαζομένων για περισσότερη ευαισθησία στον πελάτη και β) στη διαχείριση των επικοινωνιών μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων (Grönroos, 1990a).

Ϊ *Στρατηγική υλοποίηση και διοίκηση αλλαγών* (διευρυμένη έννοια του Εσωτερικού Μάρκετινγκ)

Τα τελευταία χρόνια οι ερευνητές άρχισαν να θεωρούν ότι το Εσωτερικό Μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να υλοποιήσει τη στρατηγική της. Εμφανίζεται, δηλαδή ως μηχανισμός που συμβάλλει στη μείωση της απομόνωσης των τμημάτων, των διατμηματικών προστριβών και της αντίστασης στην αλλαγή (Rafiq και Ahmed, 2000).

Όπως διαφάνηκε από τις ανωτέρω τοποθετήσεις άλλοι ερευνητές αντιλαμβάνονται το Εσωτερικό Μάρκετινγκ ως έννοια, άλλοι ως φιλοσοφία και άλλοι ως διοικητική πρακτική (George, 1990; Hales, 1995). Ορισμένοι το συνδέουν με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, το Μάρκετινγκ Υπηρεσιών ή τη Διοίκηση Αλλαγών. Όμως κοινός τόπος όλων των ερευνητών που ασχολούνται με το Εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι η πεποίθηση ότι μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης μιας επιχείρησης (George, 1990; Berry and Parasuraman, 1991; Novatorov, 1997; Piercy, 1996; Varey, 1995; Tansuhaj et al., 1987; Gummesson, 1987; Carlzon, 1987).

Οι Greene et al. (1994) υποστηρίζουν ότι το Εσωτερικό Μάρκετινγκ μπορεί να εφαρμοστεί σ' όλων των ειδών τις επιχειρήσεις αλλά ιδιαίτερη βαρύτητα έχει η εφαρμογή του στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Την καθολική εφαρμογή του ενστερνίζονται και οι Ahmed και Rafiq (1995), οι οποίοι όμως αναφέρονται στην προσέγγιση του ως μεθοδολογία χρήσιμη για τη διοίκηση αλλαγών. Οι Pitt και Foreman (1999) προχωρώντας ένα βήμα πιο πέρα μελετούν τους τύπους των επιχειρήσεων στους οποίους η εφαρμογή του εσωτερικού Μάρκετινγκ θα είναι αποδοτικότερη.

Παρόλη την ταχύτατη θεωρητική ανάπτυξη του όρου κατά την τελευταία εικοσαετία από πολλούς ερευνητές του χώρου πολύ λίγες εμπειρικές έρευνες έχουν διεξαχθεί κυρίως εξ αιτίας της ποικιλίας των ορισμών και των ερμηνειών που του έχουν δοθεί καθώς και της έλλειψης έγκυρων και αξιόπιστων εργαλείων μέτρησης (Richardson and Robinson, 1986; Hales and Mccrate-Butcher, 1994; Lings, 2002)⁴⁵. Επίσης λίγοι οργανισμοί το έχουν υιοθετήσει στην πράξη (Carlzon, 1987; Tansuhaj et al., 1991; Quester and Kelly, 1999).

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι αξιόλογες σε εμπειρικό επίπεδο είναι οι εργασίες των Money και Foreman (1996; Foreman and Money, 1995). Οι ερευνητές αναγνωρίζουν τέσσερις τύπους Εσωτερικού Μάρκετινγκ ανάλογα με το ποιος είναι ο πελάτης και ποιος ο «πωλητής» (marketer):

- τύπος 1ος: ο «πωλητής» είναι ένα τμήμα και ο πελάτης ένα άλλο τμήμα της ίδια επιχείρησης
- τύπος 2ος: ο «πωλητής» είναι ο οργανισμός και ο πελάτης ένα τμήμα του οργανισμού
- τύπος 3ος: ο «πωλητής» είναι ένα τμήμα του οργανισμού και ο πελάτης ο οργανισμός
- τύπος 4ος: ο οργανισμός είναι ταυτόχρονα και ο «πωλητής» και ο πελάτης.

Εστιάζοντας στον τέταρτο τύπο ανέπτυξαν ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από τρεις παράγοντες, Όραμα, Ανάπτυξη, Αναγνώριση, με βάση το οποίο μπορεί να αξιολογηθεί ο βαθμός υιοθέτησης του Εσωτερικού Μάρκετινγκ από μια επιχείρηση. Το ερωτηματολόγιο αυτό χρησιμοποιήθηκε επίσης από τους Caruana και Calleya (1998), Ewing και Caruana (1999), Naudé et al. (2003), Bouranta et al. (2005) και Kyriazopoulos et al. (2005).

⁴⁵«Ο μεγαλύτερος όγκος της δουλειάς που έχει γίνει αναφορικά με το Εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι σε εμβρυακή μορφή, περιγραφική ή με μορφή υποδείξεων» (Varey, 1995, p.42).

2.5. Εργασιακή προσπάθεια

2.5.1. Παρακίνηση

Ο όρος παρακίνηση (ή υποκίνηση) προέρχεται από τη λατινική λέξη «*moovere*» που σημαίνει «κινώ», ωθώ/παροτρύνω κάποιον σε δράση (Μπαμπινιώτης, 2003, σελ. 1327). Σύμφωνα με τους Moorhead και Griffin, (2004, p.115) παρακίνηση είναι μία δέσμη δυνάμεων που ωθεί τους ανθρώπους να υιοθετήσουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά έναντι εναλλακτικών μορφών συμπεριφοράς (Barney and Griffin, 1992). Η έννοια της παρακίνησης αναφέρεται ως μια ψυχολογική διαδικασία, που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση (Kreitner, 1995), ως μια εσωτερική ώθηση, για την ικανοποίηση μιας ανικανοποίητης ανάγκης του ανθρώπου (Higgins, 1994), ως τη θέληση του να πετύχει τους προσωπικούς στόχους του (Bedeian, 1993) ή την αιτία που κάνει τους ανθρώπους να συνδέονται, να δρουν ή να συμπεριφέρονται με πολύ συγκεκριμένους και ιδιαίτερους τρόπους (Sargent, 1990).

Επιδίωξη των διοικούντων στον επιχειρηματικό χώρο είναι να παρακινήσουν⁴⁶ τους εργαζομένους να υιοθετήσουν μια τέτοια συμπεριφορά που να συμβάλει στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης⁴⁷. Ο αποτελεσματικότερος τρόπος επίτευξης της ανωτέρω επιδίωξης είναι η ταύτιση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού (Flipo, 1980, p.342). Στόχος αρκετά δύσκολος λαμβανομένης υπ' όψιν της διαφορετικότητας των εργαζομένων. Διαφορετικοί άνθρωποι υποκινούνται με διαφορετικά κίνητρα που και αυτά είναι πιθανόν να μην παραμένουν σταθερά (Halepota, 2005).

⁴⁶Η ηθική διάσταση της παρακίνησης είναι ένα από τα ζητήματα που απασχολεί τους επιστήμονες καθώς αναφέρεται στη χειραγώγηση των αξιών που υποκινούν τους εργαζομένους να καταβάλλουν προσπάθεια (Michaelson, 2005).

⁴⁷Θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο κάθε άνθρωπος επιλέγει ή/και μπορεί να ελέγχει τους παράγοντες που τον υποκινούν λαμβάνοντας υπ' όψιν τη δύναμη του οργανισμού στον οποίο εργάζεται και τη διαπροσωπική επιρροή (Sussmann and Vecchio, 1982).

Μια απλουστευμένη προσπάθεια αποτύπωσης της διαδικασίας της παρακίνησης αναφέρει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθοδηγείται από την ύπαρξη αναγκών που ο άνθρωπος επιδιώκει να ικανοποιήσει. Οι ανάγκες δημιουργούν κίνητρα που οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά με απώτερο στόχο την εξάλειψη ή τη μείωση της έντασης του κινήτρου που οφείλεται στην ύπαρξη των αναγκών (Χυτήρης, 2001α, σελ. 150).

Κίνητρο είναι ένας παράγοντας που καθορίζει τη συμπεριφορά του ανθρώπου μεταξύ άλλων πιθανών συμπεριφορών (Moorhead and Griffin, 2004, p.607) ή μια εσωτερική κατάσταση που δραστηριοποιεί τη συμπεριφορά προς την επίτευξη στόχων (Berelson and Steiner, 1964).

Τα κίνητρα μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά (Kehr, 2004). Τα εσωτερικά κίνητρα σχετίζονται με τις υποσυνείδητες ανάγκες και είναι συνυφασμένα με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη όπως δίψα, πείνα, πόνος, φόβος, ύπνος (Higgins, 1998; Kanfer and Heggstad, 1997). Οδηγούν σε αυθόρμητη συμπεριφορά και δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους κανόνες συμπεριφοράς της κοινωνίας (Deci and Ryan, 2000). Είναι έμφυτα σε αντίθεση με τα εξωτερικά κίνητρα που διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου (επίκτητα) από τις επιρροές που δέχεται από το περιβάλλον του (Koestner et al., 1991). Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, του κύρους, της εξουσίας (McClelland, 1962; Μπουραντάς, 1992). Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι δύο αυτές κατηγορίες κινήτρων αλληλοεπηρεάζονται (Sokolowski et al., 2000; King, 1995; Emmons and McAdams, 1991) ενώ άλλοι ότι έχουν διακριτή και ανεξάρτητη επίδραση στην ανθρώπινη συμπεριφορά (Spangler, 1992; Locke and Latham, 1990; Tubbs and Ekeberg, 1991). Σύμφωνα με τον Kehr (2004, p.482) τα εσωτερικά κίνητρα «πιέζουν» ενώ τα εξωτερικά κίνητρα «ωθούν» σε δράση.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε ο Minkler (2004) το 82,7% των ερωτώμενων δήλωσε ότι δουλεύει αποτελεσματικά ακόμα και όταν ο εργοδότης του δεν μπορεί να τον παρακινήσει. Εργάζεται δηλαδή παρακινούμενος από εσωτερικά κίνητρα, την πίεση της διεύθυνσης ή των συναδέλφων του, τις ηθικές του αξίες και το αίσθημα εντιμότητας που τον διακατέχει.

Κατά τη δεκαετία του '60 και '70, που μπορεί να χαρακτηριστεί «χρυσή εποχή» για την έννοια της παρακίνησης, πολλές θεωρίες αναπτύχθηκαν με σκοπό τη διερεύνηση της συμπεριφοράς του ανθρώπου στον εργασιακό του χώρο (Steers et al., 2004). Οι θεωρίες/υποδείγματα αυτές μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες: εκείνες που αναφέρονται στο περιεχόμενο της έννοιας και εκείνες που εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης (Buchanan and Huczynski, 2004, p.243; Lee-Ross, 2005, p.256). Στην πρώτη κατηγορία θεωρητικών υποδειγμάτων, που εστιάζουν στον εντοπισμό των αιτιών που παρακινούν τον εργαζόμενο να εργαστεί ανήκουν:

Ø η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow (1943, 1970, 1968)

Ο Maslow υποστηρίζει ότι οι ανάγκες των ανθρώπων σχηματίζουν μια πυραμίδα ιεραρχίας, στη βάση της οποίας βρίσκονται οι βασικές ανάγκες (βιολογικές και ασφάλειας) και ακολουθούν οι ανώτερες ανάγκες που ικανοποιούνται κυρίως με άυλα αγαθά (κοινωνικότητα, αναγνώριση, αυτοπραγμάτωση). Η ικανοποίηση μιας ανάγκης παύει να λειτουργεί ως κίνητρο και μια άλλη κατηγορία αναγκών, η αμέσως ανώτερη στην ιεραρχία, εμφανίζεται και παρακινεί τον άνθρωπο στην υιοθέτηση συγκεκριμένης συμπεριφοράς για την ικανοποίησή της. Η εν λόγω θεωρία παρουσιάζει ορισμένα αδύναμα σημεία, τα οποία επισημάνθηκαν είτε από τον ίδιο τον ερευνητή Maslow (1943, pp. 35-40) είτε από άλλους ερευνητές (Navis, 1983; Hall and Naugaim, 1968; Wahba and Bridwell, 1976) όμως αναγνωρίζεται ως μια από τις σημαντικότερες προσπάθειες για την κατανόηση της παρακίνησης των εργαζομένων

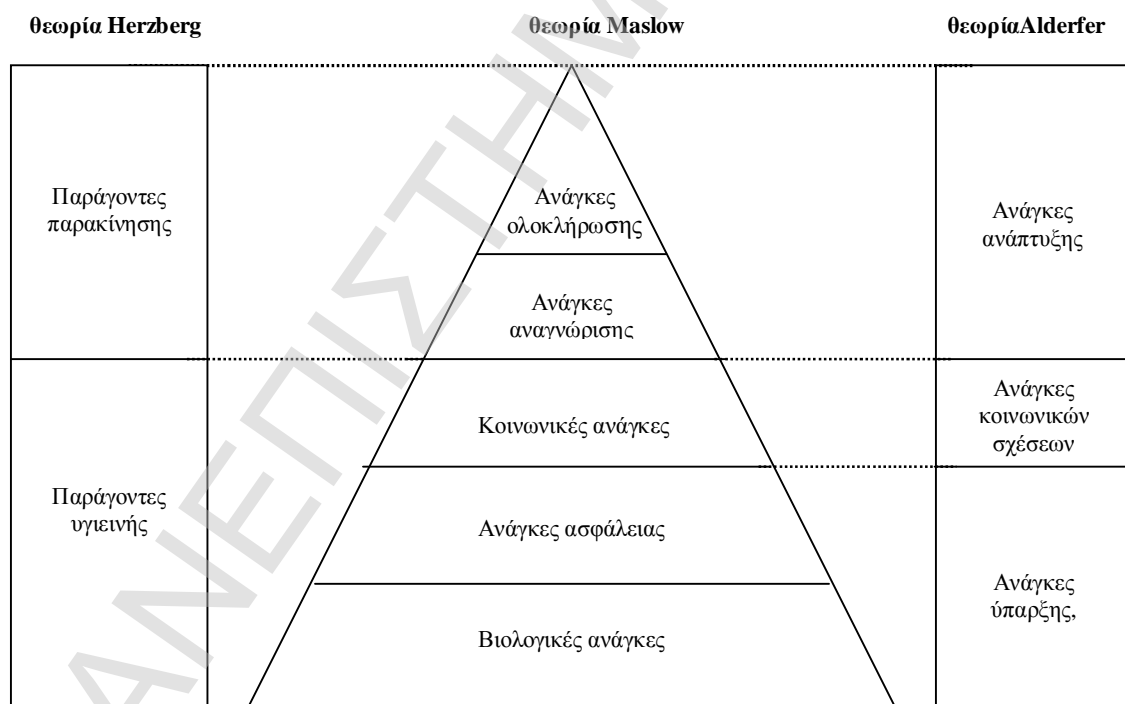
Ø η θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής και παρακίνησης) του Herzberg (1966, 1968; Herzberg et al. 1959)

Βασισμένος στα αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποίησε ο ερευνητής Frederick Herzberg σε 11 επιχειρήσεις βαρείας βιομηχανίας, υποστήριξε ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου επηρεάζεται από δύο κατηγορίες παραγόντων: τους παράγοντες υγιεινής που αναφέρονται στο περιβάλλον της εργασίας (συνθήκες εργασίας, μισθός, γόητρο, διαπροσωπικές σχέσεις, πολιτική εταιρίας κλπ) και στους παράγοντες παρακίνησης (αναγνώριση, προαγωγή, φύση της εργασίας, ευθύνη κλπ) που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας αυτής καθ' αυτής. Η ικανοποίηση των παραγόντων της πρώτης

κατηγορίας εμποδίζει το αίσθημα δυσαρέσκειας από πλευράς των εργαζομένων, όμως δεν είναι ικανή να τους παρακινήσει για απόδοση. Μόνο οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας συντελούν στην παρακίνηση των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσης τους, ενώ και αυτοί χάνουν την παρακινητική τους δύναμη, όταν οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας δεν ικανοποιούνται επαρκώς και οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι. Οι λύσεις που προτείνει ο ερευνητής για την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων αναφέρονται στον εμπλουτισμό της εργασίας, στην αναπληροφόρηση τους σχετικά με την απόδοσή τους, καθώς και στη δυνατότητα τους να αντιλαμβάνονται τη συμβολή τους στο συνολικό έργο.

Ø η θεωρία των αναγκών Ύπαρξης-Κοινωνικών σχέσεων-Ανάπτυξης του Alderfer (1972)

Ο Clayton Alderfer, καθηγητής ψυχολογίας στο Yale, βασίστηκε στις θεωρίες των δύο ανωτέρω ερευνητών ταξινομώντας τις ανθρώπινες ανάγκες σε τρεις βασικές κατηγορίες: ανάγκες ύπαρξης, ανάγκες κοινωνικών σχέσεων και ανάγκες ανάπτυξης (Σχήμα 2.23).



Σχήμα 2.23: Σχέση μεταξύ των θεωριών Maslow, Herzberg και Alderfer

ΠΗΓΗ: Moorhead and Griffin, 2004, p.131 (τροποποιημένο)

Η θεωρία του Alderfer, ως μεταγενέστερη, είναι απαλλαγμένη από ορισμένες αδυναμίες της θεωρίας του Maslow. Πιο συγκεκριμένα, ο Alderfer δεν δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών, αφού υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται από περισσότερες από μια ανάγκες ταυτόχρονα ή να μην υποκινείται από καμία ανάγκη. Επίσης θεωρεί ότι η ιεράρχηση των αναγκών είναι υποκειμενική υπόθεση και διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο αλλά επηρεάζεται και από το εξωτερικό περιβάλλον. Τέλος αναφέρει ότι ο άνθρωπος μπορεί να απογοητευτεί και να σταματήσει να επιδιώκει την εκπλήρωση μιας ανάγκης του εάν διαπιστώσει ότι οι προσπάθειές του για την ικανοποίησή της δεν καρποφορούν.

Ø η θεωρία των επιτευγμάτων του McClelland (1992, 1962; McClelland et al., 1989)
Οι έρευνες του McClelland αποκάλυψαν ότι ο άνθρωπος έχει τρεις επίκτητες ανάγκες: την ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις, την ανάγκη για εξουσία και την ανάγκη για επιτεύγματα. Εστιάζοντας στην τρίτη κατηγορία αναγκών υποστηρίζει ότι όσοι αισθάνονται την ανάγκη αυτή σε μεγάλο βαθμό μαθαίνουν πιο γρήγορα και παρακινούνται πιο εύκολα για την επίτευξη του έργου που τους έχει ανατεθεί. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι αυτή η ανάγκη υπάρχει σε μικρό ποσοστό των εργαζομένων (10%) και συναντάται σε διευθυντικά κυρίως στελέχη με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

Από την εξέταση των κυριότερων θεωριών των ανθρώπινων αναγκών προκύπτει το συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει μια γενικά αποδεκτή ταξινόμηση των αναγκών από τους ερευνητές. Οι διαφορές όμως που εντοπίζονται μεταξύ των θεωριών τους είναι περισσότερο θέμα ορολογίας παρά ουσιαστικές, ενώ ταυτόχρονα υπάρχουν αρκετά κοινά σημεία. Πιο συγκεκριμένα, όλοι οι ερευνητές συμφωνούν ότι καμία ανθρώπινη ανάγκη δεν μπορεί να ικανοποιηθεί πλήρως, ότι οι ανάγκες αλλάζουν συνεχώς και ότι το σύστημα αναγκών ενός ανθρώπου μπορεί να επηρεάζεται από το αντίστοιχο των άλλων μελών της ομάδας στην οποία ανήκει (Κανελλόπουλος, 1991, σελ.359).

Στη δεύτερη κατηγορία θεωριών περί παρακίνησης συμπεριλαμβάνονται τα θεωρητικά υποδείγματα που προσπαθούν να εντοπίσουν τους παράγοντες που εμπλέκονται στη διαδικασία της παρακίνησης και να διερευνήσουν τις μεταξύ τους σχέσεις:

Ø η θεωρία της δικαιοσύνης (Adams, 1965)

Σύμφωνα με την ανωτέρω θεωρία κάθε εργαζόμενος έχει ένα εσωτερικό ισοζύγιο σύμφωνα με το οποίο συγκρίνει την απόδοση και τις απολαβές του σε σχέση με την απόδοση και τις απολαβές άλλων εργαζομένων μέσα ή έξω από την επιχείρηση.

$$\frac{\text{Συνεισφορά εργαζομένου}}{\text{Αμοιβή εργαζομένου}} > \text{ή} = \text{ή} < \frac{\text{Συνεισφορά άλλων εργαζομένων}}{\text{Αμοιβή άλλων εργαζομένων}}$$

Ο εργαζόμενος συγκρίνοντας τους δυο ανωτέρω δείκτες μπορεί να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι υπεραμείβεται, στην περίπτωση που ο πρώτος δείκτης είναι μεγαλύτερος από το δεύτερο ή ότι υποαμείβεται στην αντίθετη περίπτωση. Στις περιπτώσεις αυτές ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι υπάρχει αδικία και ενδέχεται να προβεί σε μια σειρά ενεργειών για να την εξαλείψει πχ. αύξηση/μείωση εργασιακής προσπάθειας, αύξηση/μείωση αμοιβής, αλλαγή εσωτερικού ισοζυγίου, αλλαγή προτύπων σύγκρισης. Συνεπώς ένας εργαζόμενος παρακινείται να καταβάλει προσπάθεια, όταν θεωρεί ότι η αμοιβή τους είναι δίκαιη και μειώνει την απόδοσή του, όταν έχει σχηματίσει την αντίθετη άποψη.

Ø η θεωρία των προσδοκιών (Vroom, 1964, 1969)

Ο Victor Vroom στη θεωρία του περί παρακίνησης υποστήριξε ότι η υποκίνηση του εργαζομένου βασίζεται σε τρεις διαστάσεις:

§ την προσδοκία του εργαζομένου ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσής του

§ την προσδοκία του εργαζομένου ότι η αύξηση της απόδοσής του θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών του

§ την ένταση της επιθυμίας του για πιθανή αύξηση των ανταμοιβών του. Οι ανταμοιβές διακρίνονται σε δύο επίπεδα: πρώτου επιπέδου ανταμοιβή είναι εκείνη που θα αποτελέσει το όχημα για την απόκτηση της ανταμοιβής δευτέρου επιπέδου και η οποία δεν έχει άμεση αξία για τον εργαζόμενο, δευτέρου επιπέδου ανταμοιβή είναι εκείνη που επιδιώκει ο εργαζόμενος.

Η ανωτέρω θεωρία περιγράφει μια διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ της επιχείρησης και του εργαζομένου, ο οποίος επιλέγει μεταξύ εναλλακτικών επιλογών εκείνη που θεωρεί ότι έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να συμβεί και το υψηλότερο προσωπικό όφελος. Οι Lawler και Porter, (1967) επέκτειναν τη θεωρία του Vroom αναγνωρίζοντας τη διαφορετικότητα του κάθε εργαζομένου (δυνατότητες και ικανότητες) και προσπαθώντας να κατανοήσουν τη σχέση της εργασιακής προσπάθειας με την απόδοση (βλ. Κεφάλαιο 2.4.3).

Ø η θεωρία των στόχων (Locke 1968; Locke et al., 1981)

Η θεωρία αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι ο στόχος αυτός καθ' αυτός μπορεί να υποκινήσει τον εργαζόμενο να καταβάλει προσπάθεια για την επίτευξή του. Οι προϋποθέσεις που απαιτούνται είναι:

§ συμμετοχή του εργαζομένου στον καθορισμό του στόχου

§ αποδοχή του στόχου από τον εργαζόμενο

§ σαφής καθορισμός του επιδιωκόμενου στόχου

§ πληροφόρηση σχετικά με την πορεία επίτευξης του στόχου

§ δυσκολία – προκλητικότητα στόχου. Η θεωρία των στόχων έρχεται σε αντίφαση με τη θεωρία των προσδοκιών, που υποστηρίζει ότι οι εύκολοι στόχοι παρακινούν περισσότερο τους εργαζομένους από ότι οι δύσκολοι. Ορισμένες έρευνες απέδειξαν ότι ο ισχυρισμός της θεωρίας των στόχων βρίσκει εφαρμογή στις ομάδες, ενώ η θεωρία των προσδοκιών στους μεμονωμένους εργαζομένους (Χατζηπαντελή 1999, σελ.72). Σημαντικός φαίνεται να είναι και ο παράγοντας χρόνος, ο οποίος, σύμφωνα με τους Fried και Slowin (2004), επηρεάζει τη διαδικασία της στοχοθεσίας και την απόδοση των εργαζομένων.

Η προσεκτική μελέτη των θεωριών που αναφέρθηκαν ανωτέρω οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν συγκρούονται μεταξύ τους και ίσως οι διαφορές τους οφείλονται στο γεγονός ότι κάθε μια από αυτές εστιάζει σε διαφορετική οπτική γωνία του ίδιου γνωστικού αντικειμένου (Locke and Lathans, 2004, p.389). Μια προσπάθεια σύνδεσης των θεωριών περί παρακίνησης επιχειρήθηκε από τους Locke και Lathans (2004).

Αρκετοί ακόμη ερευνητές ασχολήθηκαν με την έννοια της παρακίνησης και προσπάθησαν να την ερμηνεύσουν ή να δια φωτίσουν τη διαδικασία σχηματισμού της όπως ο Skinner (1953, 1974) με τη θεωρία του λειτουργικού εθισμού, ο Badovick (1999) με τη θεωρία των αιτιών απόδοσης, ο Taylor (1947) με τις απόψεις του για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων με οικονομικά κίνητρα, ο Mayo (1933) με τη θεωρία του για τις ανθρώπινες σχέσεις, οι Kanfer και Ackerman, (1989) με τα συστήματα ανταμοιβής, ο McGregor (1957) με τη θεωρία Χ και Ψ, οι Carver και Scheir (1998) με τη θεωρία ελέγχου και ο Bandura (1977) με τη θεωρία του τη σχετική με την αυτονομία.

Οι παράγοντες που επιδρούν στην παρακίνηση των εργαζομένων σύμφωνα με τους Perry και Porter (1982) συνδέονται με:

- Ø πτυχές της προσωπικότητά τους όπως το επίκεντρο ελέγχου⁴⁸ και ο αυτοέλεγχος (Rawls et al., 1975). Ακόμη οι Kanfer and Ackerman (2004) συνδέουν ένα δημογραφικό χαρακτηριστικό, την ηλικία με διαφορετικές στρατηγικές παρακίνησης.

- Ø την αντίληψη τους σχετικά με τον εργασιακό ρόλο που καλούνται να παίζουν στα πλαίσια της επιχείρησης (σύγχυση και ασάφεια ρόλου, εμπλοκή) (Fottler, 1981; Newman and Wallendar, 1978),

- Ø τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας τους (Friday and Friday, 2004; Buchanan, 1975; Paswan et al., 2005; Smith and Rupp, 2003),

- Ø παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος (Kaufman, 1969).

Ορισμένες από τις τεχνικές, που μπορεί μια επιχείρηση να εφαρμόσει για την παρακίνηση των εργαζομένων της, αναφέρονται στον εμπλουτισμό της εργασίας με περισσότερες αρμοδιότητες, στη σύνδεση του συστήματος αμοιβών με την απόδοση του εργαζομένου, στη διοίκηση μέσω στόχων, στο ελαστικό ωράριο εργασίας, στη συμμετοχή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων και στα οικονομικά αποτελέσματα

⁴⁸Μια έρευνα των Goldsmith et al. (2000) διερεύνησε τη σχέση ενός στοιχείου της προσωπικότητας (επίκεντρο ελέγχου) στην παρακίνηση. Υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι με εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου παρακινούνται ευκολότερα από ότι οι εργαζόμενοι με εξωτερικό επίκεντρο ελέγχου αφού οι τελευταίοι πιστεύουν ότι η προσπάθεια που θα καταβάλουν είναι πιθανόν να μην ανταμειφθεί γιατί άλλοι παράγοντες είναι πιθανόν να την επηρεάσουν. Ακόμη σε περίπτωση που εργαζόμενοι με εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου αποτύχουν στους στόχους τους είναι πολύ πιθανό να συνεχίσουν τις προσπάθειες τους σε αντίθεση με τους εργαζομένους με εξωτερικό επίκεντρο ελέγχου (Bandura and Cervone, 1986).

της επιχείρησης, στη υιοθέτηση βραβείων επιδόσεων (ποιότητας, παραγωγικότητας συμπεριφοράς κλπ) (Perry and Porter, 1982; Blumberg and Pringle, 1982, p.561).

2.5.2 Ορισμός εργασιακής προσπάθειας

Εργασιακή προσπάθεια είναι ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία της θεωρίας της παρακίνησης. Η έννοια της εργασιακής προσπάθειας συχνά συγχέεται ή θεωρείται συνώνυμη της παρακίνησης. Όμως οι ερευνητές διαχωρίζουν τις δύο αυτές έννοιες θεωρώντας ότι η παρακίνηση προηγείται της εργασιακής προσπάθειας. Η τελευταία αντιπροσωπεύει τη δύναμη, την ενέργεια ή δράση μέσω της οποίας μια εργασία ολοκληρώνεται, ενώ η παρακίνηση αναφέρεται στην ψυχολογική κατάσταση και προδιάθεση ενός εργαζομένου για καταβολή προσπάθειας (Brown and Peterson, 1994, p. 71). Οι Perry και Porter (1982 p.89) συνέδεσαν την εργασιακή προσπάθεια με την παρακίνηση ορίζοντας την παρακίνηση ως το βαθμό και τον τύπο της εργασιακής προσπάθειας που ένας εργαζόμενος καταβάλλει σε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Ορισμένοι από τους επικρατέστερους ορισμούς στη βιβλιογραφία, σχετικά με την έννοια της εργασιακής προσπάθειας, παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.10.

Πίνακας 2.10: Ορισμοί εργασιακής προσπάθειας

Πηγή	Ορισμός
Locke et al., (1981)	το ποσό ή η δαπάνη ενέργειας που καταβάλλει σε μια συμπεριφορά ή σε μία σειρά από συμπεριφορές
Naylor et al., (1980, p.6)	το ποσό της ενέργειας που ξοδεύεται σε ένα έργο σε μια μονάδα του χρόνου
Lawler and Porter (1967, p.259)	το ποσό της ενέργειας που ένας άνθρωπος ξοδεύει σε μια δεδομένη κατάσταση

Από τους ερευνητές υποστηρίζεται ότι η εργασιακή προσπάθεια αποτελείται από τις ακόλουθες διαστάσεις (Weitz et al., 1986; Blau, 1993; Katerberg and Blau, 1983, p.249; Brown and Leigh, 1996, p.361; Naylor et al., 1980; Perry and Porter, 1982, p.89):

- § τη διάρκεια που συνδέεται με το χρόνο που δαπανά για την εκτέλεση του έργου του.
- § την ένταση που σχετίζεται με το ποσό της ενέργειας που ξοδεύει ο εργαζόμενος στη δουλειά του (Lawler and Porter, 1967).

Αυτές οι δύο διαστάσεις εργασιακής προσπάθειας αναφέρονται στους πόρους που ουσιαστικά έχει ο εργαζόμενος και που μπορεί να αφιερώσει στην επιχείρηση, την ενέργειά του και το χρόνο του. Επίσης αυτές οι διαστάσεις βρίσκονται υπό τον απόλυτο έλεγχό του και είναι στη δική του ευχέρεια εάν και σε ποίο βαθμό θα τις διαθέσει στην επιχείρηση που εργάζεται. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν την προσπάθειά τους συγκριτικά με την προσπάθεια που καταβάλλουν οι υπόλοιποι συνάδελφοι τους (Athuahena-Gima and Micheal, 1998).

§ την κατεύθυνση που αναφέρεται στον τύπο της συμπεριφοράς που οι εργαζόμενοι επιλέγουν να υιοθετήσουν και στη συχνότητα με την οποία υιοθετούν αυτούς τους τύπους συμπεριφοράς (Blau, 1993).

Οι δύο πρώτες διαστάσεις αναφέρονται στο πόσο σκληρά εργάζεται ένας εργαζόμενος, ενώ η τρίτη διάσταση της εργασιακής προσπάθειας στο πόσο «έξυπνα» εργάζεται για την υλοποίηση του έργου που του έχει ανατεθεί (Sujan, 1986; Robbins and Coulter, 1999, p.484; Oliver and Anderson, 1994; Brown and Leigh, 1996, p.361). Δεν αρκεί ένας εργαζόμενος να καταβάλλει προσπάθεια, αλλά θα πρέπει αυτή η προσπάθεια να καταβάλλεται προς τη σωστή κατεύθυνση, γιατί αλλιώς συντελείται σπατάλη ενέργειας χωρίς το επιθυμητό αποτέλεσμα. Είναι πιθανό ένας εργαζόμενος που αποτυγχάνει να εκπληρώσει την αποστολή του να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια πιστεύοντας ότι η αιτία της κακής απόδοσής του είναι η έλλειψη εντατικής προσπάθειας και όχι η έλλειψη προγραμματισμού και κατάλληλης στρατηγικής. Οι προϊστάμενοί με αποτελεσματική ανατροφοδότηση πρέπει να υποδεικνύουν τον ενδεδειγμένο τρόπο εργασίας που εξασφαλίζει καλύτερα αποτελέσματα (Harmon et al., 2002; Sujan, 1986).

Η κατεύθυνση της εργασιακής προσπάθειας αποκτά μεγαλύτερη σημασία, όταν η εργασία από τη φύση της απαιτεί δημιουργικότητα, ευελιξία και λήψη αποφάσεων, ενώ είναι λιγότερο απαραίτητη στους εργαζομένους που εκτελούν πλήρως αυτοματοποιημένη εργασία με ελάχιστα ή μηδενικά περιθώρια παρέμβασης (Katerberg and Blau, 1983, p.250). Επίσης, όταν οι εργαζόμενοι σημειώνουν υψηλό βαθμό εργασιακής κατεύθυνσης σ' εργασίες είτε ρουτίνας είτε δημιουργικές, είναι περισσότερο πιθανόν να λαμβάνουν αποφάσεις που να είναι αποδεκτές από τη διοίκηση της επιχείρησης (Kelley, 1993, p.113).

2.5.3 Σχέση παρακίνησης εργασιακής προσπάθειας και απόδοσης

Η εργασιακή προσπάθεια θεωρείται από αρκετούς ερευνητές ως μεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης ή σαν ένας μηχανισμό μετατροπής της παρακίνησης σε ολοκληρωμένη εργασία (Parsons, 1968; Chang, 2003; Brown and Peterson, 1994; Brown and Leigh, 1996; Walker et al., 1977).

Οι ερευνητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν αναγνωρίσει τη σπουδαιότητα της εργασιακής προσπάθειας στην απόδοση του εργαζομένου (Blau, 1993; Brown and Leigh, 1996; Gardner et al., 1989; Terborg, 1997; Walker et al., 1977; Katerberg and Blau, 1983; Goldsmith et al., 2000, p.355). Η εργασιακή προσπάθεια όπως ήδη αναφέρθηκε σχετίζεται με το πόσο σκληρά ένας εργαζόμενος προσπαθεί για την επίτευξη ενός έργου, ενώ η απόδοση σχετίζεται με το ποσό του έργου που ολοκληρώθηκε. Είναι πιθανό κάποιος να καταβάλει προσπάθεια για την υλοποίηση ενός έργου, όμως ο στόχος του να μην επιτευχθεί και αυτό γιατί άλλοι παράγοντες επηρεάζουν την απόδοσή του.

Σύμφωνα με τους Milcovich και Newman (2004), η απόδοση ενός εργαζομένου εξαρτάται από τρεις παράγοντες: την ικανότητα να εκτελεί εργασίες, τη γνώση γεγονότων, κανόνων, αρχών και διαδικασιών και τέλος το κίνητρο.

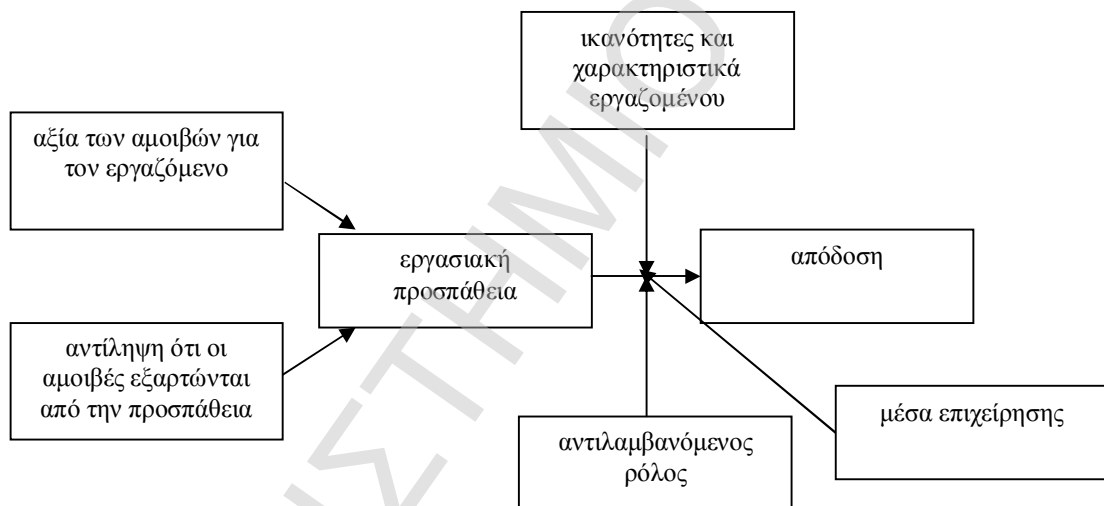
Ενώ βάσει της θεωρίας της ατομικής εξίσωσης απόδοσης των Blumberg και Pringle (1982), η απόδοση ενός εργαζομένου εξαρτάται από την ικανότητα του εργαζομένου να παράγει έργο (γνώσεις, εμπειρία, ενέργεια, ηλικία, φύλο κλπ), την επιθυμία του να εργαστεί, που σχετίζεται άμεσα με την παρακίνηση και τις τεχνικές που ακολουθεί η διοίκηση για να ωθήσει τον εργαζόμενο να εργαστεί, καθώς και με τη δυνατότητα που του παρέχεται από την επιχείρηση για απόδοση (εξοπλισμός, μηχανήματα, εργασιακές συνθήκες κλπ).

$$\text{Απόδοση} = f(\text{ικανότητα} \times \text{επιθυμία} \times \text{δυνατότητα})$$

(Blumberg και Pringle, 1982, p.565)

Επίσης οι Lawler and Porter (1967) υποστήριξαν ότι η απόδοση του εργαζομένου δεν εξαρτάται μόνο από την παρακίνηση και την καταβολή προσπάθειας αλλά και από τρεις ακόμα σημαντικούς παράγοντες: τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, την αντίληψη που έχει διαμορφώσει για το ρόλο που καλείται να εκτελέσει καθώς και τα μέσα (τεχνολογία, συνθήκες εργασίας, υλικά κλπ) που η επιχείρηση του παρέχει για την υλοποίηση του έργου του (Σχήμα 2.24).

Επίσης σύμφωνα με την ανωτέρω θεωρία η προσπάθεια του εργαζομένου συνδέεται με την αξία που έχουν για αυτόν οι αμοιβές που λαμβάνει από την επιχείρηση καθώς και με την υποκειμενική αντίληψη που έχει σχηματίσει για τη σχέση καταβαλλόμενης προσπάθειας και αμοιβής.

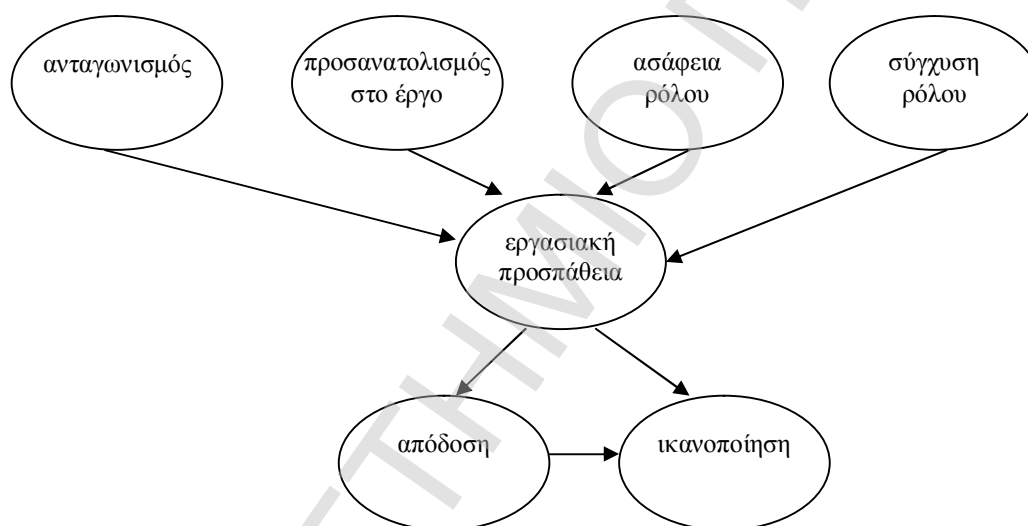


Σχήμα 2.24: Σχέση εργασιακής προσπάθειας και απόδοσης

ΠΗΓΗ: Lawler and Porter, 1967, p.256

Την άμεση σχέση μεταξύ απόδοσης και εργασιακής προσπάθειας υποστήριξαν και οι Brown και Peterson (1994) με έρευνα που πραγματοποίησαν τόσο σε πωλητές όσο και σε εργαζομένους υποστηρικτικών υπηρεσιών (Σχήμα 2.25). Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώθηκε λίγα χρόνια αργότερα από την έρευνα που πραγματοποίησε ο Mengüç (1996) και οι Brown and Leigh (1996) σε διαφορετικό πολιτιστικό περιβάλλον και σε διαφορετικού κλάδου επιχειρήσεις.

Επίσης από τις δύο προαναφερθείσες έρευνες διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή προσπάθεια επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη θέση εργασίας τους. Υποστηρίχθηκε δηλαδή ότι η καταβολή προσπάθειας από τον εργαζόμενο τείνει να αυξάνει την αξιολόγησή του για το αποτέλεσμα και τη συνολική προσπάθειά του, βελτιώνει τη συναισθηματική του κατάσταση καθώς και τη συνεργασία του με τους συνάδελφους του (Emmons, 1986; Locke and Latham, 1990; Athuahena-Gima and Micheal, 1998; Yoon et al., 2001; Aronson and Mills, 1959; Fazio et al., 1977; Brown and Peterson, 1994, p.71). Επιπλέον συμβάλλει στην ικανοποίηση των εσωτερικών αναγκών του, όπως την ανάγκη του να αισθάνεται ικανός, αποτελεσματικός και αποδοτικός, γεγονός που επιδρά στην εργασιακή του ικανοποίηση.



Σχήμα 2.25: Σχέση εργασιακής προσπάθειας-απόδοσης-ικανοποίησης

ΠΗΓΗ: Brown and Peterson, 1994 p.73

Στο θεωρητικό τους υπόδειγμα οι Brown και Peterson (1994) συμπεριέλαβαν και τέσσερις παράγοντες που θεωρούσαν ότι επηρεάζουν (θετικά ή αρνητικά) την εργασιακή προσπάθεια. Από τα αποτελέσματα τους οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι ο ανταγωνισμός και η σύγχυση ρόλου δεν επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος για την υλοποίηση του έργου του, ενώ ο προσανατολισμός στο έργο έχει θετική επίδραση και η ασάφεια ρόλου αρνητική επίδραση στην εργασιακή προσπάθεια. Η επίδραση και των τεσσάρων παραγόντων του θεωρητικού υποδείγματος επιβεβαιώθηκε από την έρευνα του Mengüç (1996).

Ακόμη υποστηρίζεται ότι η προβολή από την ηγεσία ενός οράματος στους εργαζομένους μιας επιχείρησης, είναι πιθανόν να τους εμπνεύσει και να τους παροτρύνει στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας από μέρους τους (Hater and Bass, 1998; Densten, 2002; Howell and Avolio, 1993).

2.6. Προσανατολισμός στον πελάτη

2.6.1. Προσανατολισμός στην αγορά

Ο προσδιορισμός των αναγκών των πελατών καθώς και η ικανοποίηση αυτών καλύτερα από τους ανταγωνιστές μπορεί να οδηγήσει σε κερδοφορία μια επιχείρηση (Kotler, 1994; Levitt, 1969; Kotler and Armstrong, 1994). Η παραπάνω θέση αποτελεί μία από τις θεμελιώδεις αρχές του Μάρκετινγκ που κυριαρχεί στον ακαδημαϊκό και επιχειρησιακό χώρο για περισσότερο από πενήντα χρόνια. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος, η συλλογή πληροφοριών, η επεξεργασία τους και η σωστή αξιοποίησή τους αποτελεί μία από τις κύριες δραστηριότητες των στελεχών του Μάρκετινγκ κάθε επιχείρησης (Kourteli, 2000).

Έως τα τέλη της δεκαετίας του '80 ο όρος Προσανατολισμός στην αγορά ήταν συνώνυμος με το Μάρκετινγκ και αναφερόταν στη συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών σχετικών με την αγορά-στόχο (Shapiro, 1988; Felton, 1959; Dickson, 1992; Webster, 1988, p.31; McNamara, 1972, p.51; Liu, 1995, p.57). Μετά το Drucker (1954), που φαίνεται να είναι ο πατέρας της συγκεκριμένης έννοιας, οι σημαντικότερες προσπάθειες για τη βαθύτερη κατανόησή της πραγματοποιήθηκαν τη δεκαετία του '90 από τους Kohli και Jaworski (1990) και τους Narver και Slater (1990) (Wensley, 1995).

Οι Kohli και Jaworski (1990, p.6) διεξάγοντας συνεντεύξεις με διευθυντές και ανώτερα στελέχη περιέγραψαν την έννοια του προσανατολισμού στην αγορά ως «τη συστηματική μελέτη της αγοράς, διάδοση των συμπερασμάτων της μελέτης αυτής σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης και δραστηριοποίηση ολόκληρου του οργανισμού προς μια κοινή

κατεύθυνση», τονίζοντας τη σημασία της προσπάθειας τόσο των ατόμων όσο και των τμημάτων της οργάνωσης για επίτευξη υψηλής απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα ο προσανατολισμός στην αγορά απαιτεί:

Συλλογή πληροφοριών. Αναφέρεται στη δραστηριοποίηση της επιχείρησης για τον εντοπισμό των επιθυμιών και αναγκών της αγοράς-στόχου. Επίσης συλλέγονται στοιχεία από τυπικές ή άτυπες πηγές αναφορικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστών. Στη δραστηριότητα αυτή συμμετέχουν περισσότερα από ένα τμήματα της επιχείρησης, γιατί καθένα από αυτά προσεγγίζει την αγορά από τη δική του οπτική γωνία (Kohli et al., 1993, p.468).

Διάδοση πληροφοριών. Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν διανέμονται κάθετα και οριζόντια (στα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης) προκειμένου να διασφαλιστεί ότι κάθε εργαζόμενος έχει πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζεται για να ανταποκριθεί καλύτερα στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του.

Ανταπόκριση. Συμφώνα με τις παραπάνω πληροφορίες σχετικά με τους ανταγωνιστές και τους πελάτες η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί ταχύτατα και αποτελεσματικότερα στις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Επίσης μπορεί να ικανοποιήσει, παράγοντας καινοτομικά προϊόντα ή υπηρεσίες, τις μελλοντικές εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες της αγοράς-στόχου της.

Οι Narver και Slater (Narver και Slater, 1990, p.21) βασιζόμενοι στις διατυπώσεις των Kohli και Jaworski (1990) αντιλήφθηκαν τον προσανατολισμό στην αγορά⁴⁹ ως επιχειρησιακή κουλτούρα, που χαρακτηρίζει τη διάθεση μιας επιχείρησης να παρέχει σε συνεχή βάση υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πελάτες της. Πιο συγκεκριμένα, ως προσανατολισμό στην αγορά ορίζουν «τη σαφή κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών για να μπορεί η επιχείρηση να παρέχει σε αυτούς υψηλή αξία σε συνεχή βάση».

Καταλήγουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά αποτελείται:

από τρία στοιχεία συμπεριφοράς

⁴⁹Ο προσανατολισμός στην αγορά (Market Orientation) διαφέρει από τον προσανατολισμό στο Μάρκετινγκ (Marketing Orientation) (Gray et al. 1998; Hartline et al., 2000; Caruana et al., 1997, p.295; Shapiro, 1988; Slater and Narver, 1995). Η τελευταία έννοια αναφέρεται στην πίστη των επιχειρήσεων ότι η μακροχρόνια κερδοφορία επιτυγχάνεται μέσα από τις συντονισμένες προσπάθειες της επιχείρησης για ικανοποίηση των αναγκών συγκεκριμένων αγορών-στόχων (Deng and Dart, 1994, p.726). Επίσης ο προσανατολισμός στην αγορά αποτελεί ευθύνη ολόκληρου του οργανισμού, ενώ ο προσανατολισμός στο Μάρκετινγκ είναι αποκλειστική ευθύνη του αντίστοιχου τμήματος (Shapiro, 1988).

- Ø προσανατολισμός στον πελάτη (βλ. Κεφάλαιο 2.6.2)⁵⁰
 - Ø προσανατολισμός στους ανταγωνιστές
 - Ø διατμηματική συνεργασία
- και δύο κριτήρια απόδοσης
- Ø μακροπρόθεσμη επιβίωση και
 - Ø κερδοφορία.

Στην πραγματικότητα, ο προσανατολισμός στους πελάτες και στους ανταγωνιστές περιλαμβάνει τις δραστηριότητες με τις οποίες η επιχείρηση συλλέγει πρωτογενείς πληροφορίες για την αγορά-στόχο (αγοραστές και ανταγωνιστές), προκειμένου να ενημερωθεί σχετικά ολόκληρος ο οργανισμός. Οι συγγραφείς σε μεταγενέστερη εργασία τους αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να βασίζονται μόνο σε πληροφορίες που σχετίζονται με τις ανάγκες της αγοράς-στόχου και με τις κινήσεις των κυριότερων ανταγωνιστών αλλά να αναζητούν πληροφορίες και από άλλους φορείς, όπως τα πανεπιστήμια, οι προμηθευτές, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων, η κυβέρνηση κλπ. (Slater and Narver, 1995, p.68). Το τρίτο συμπεριφοριστικό συστατικό είναι βασισμένο στις ανωτέρω πληροφορίες και αναφέρεται στο συντονισμό των τμημάτων με στόχο να προσφερθεί υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση στους πελάτες. Οι ερευνητές δηλώνουν ότι τα τρία συμπεριφορικά συστατικά είναι εξίσου σημαντικά.

Από τους ορισμούς των δύο ερευνητικών ομάδων που παρουσιάστηκαν ανωτέρω γίνεται σαφές ότι η έννοια του προσανατολισμού στην αγορά είναι δυνατόν να προσεγγισθεί από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες: α) ως αξία που αποτελεί μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας, β) ως ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών που σκοπεύουν στην υιοθέτηση των αρχών του Μάρκετινγκ (Deshpandé and Wester, 1989, p.4; Gainer and Padanyi, 2004). Ορισμένοι ερευνητές ενστερνίζονται την πρώτη (Homburg and Pflesser, 2000; Hurley and Hult, 1998; Morgan and Hunt, 1995; Narver and Slater, 1990, p.21⁵¹;

⁵⁰Οι Narver και Slater (1990) διαχωρίζουν τις έννοιες προσανατολισμός στον πελάτη και προσανατολισμός στην αγορά, ενώ άλλοι συγγραφείς τις θεωρούν ως συνώνυμες και τις χρησιμοποιούν εναλλακτικά (Deshpandé et al., 1993). Στην παρούσα διατριβή οι δύο αυτές έννοιες θεωρούνται διαφορετικές. Η διάκριση αυτή γίνεται κατανοητή από τους ορισμούς που δίδονται για τις έννοιες αυτές στα αντίστοιχα Κεφάλαια 2.5.1. και 2.5.2.

⁵¹Οι Narver και Slater (1998, p.235) αναφέρουν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά είναι οργανωσιακή κουλτούρα ενώ παράλληλα επισημαίνουν ότι αποτελείται από τρία συμπεριφορικά στοιχεία. Οι δύο αυτές

Krepara et al., 2003, p.204; Deshpandé et al., 1993) ή τη δεύτερη θεώρηση (Kohli and Jaworski, 1990, p.1; Atuahene-Gima, 1996; Elliot, 1987), ενώ αρκετοί χρησιμοποιούν ένα αμάλγαμα των δύο προσεγγίσεων (Ruekert, 1992; Pelham and Wilson, 1996; Avlonitis and Gounaris, 1999, p.1027). Οι Deng και Dart (1994, p.727) προσπάθησαν να συνθέσουν τις δύο απόψεις υποστηρίζοντας ότι ο προσανατολισμός στην αγορά προσδιορίζεται από τον προσανατολισμό στον πελάτη, στον ανταγωνισμό, στη διατμηματική συνεργασία και τον προσανατολισμό στο κέρδος. Παραπλήσια ο Webster (1993) τονίζει ότι «η κουλτούρα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο τα «πράγματα» γίνονται, ενώ ο προσανατολισμός σχετίζεται με την υλοποίησή τους». Παρ' όλες τις αξιοσημείωτες διαφορές τους οι ανωτέρω προσεγγίσεις παρουσιάζουν θεωρητικές και λειτουργικές επικαλύψεις σχεδόν σ' όλες τους τις διαστάσεις (Cadogan and Diamantopoulos, 1995; Avlonitis and Gounaris, 1999, p.1005).

Τα τελευταία χρόνια αρκετοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τη μελέτη της επίδρασης του προσανατολισμού στην αγορά στην απόδοση της επιχείρησης και την κερδοφορία της επιχείρησης (Appiah-Adu, 1998; Avlonitis and Gounaris, 1999; Slater and Narver, 1994; Kohli et al., 1993; Pelham and Wilson, 1996; Deshpandé and Farley, 2004; Chang and Chen, 1998; Matsuno et al., 2002; Baker and Sinkula, 1999; Day, 1994; Ruekert, 1992; Lado et al., 1998; Balakrishnan, 1996; Gray et al., 1998; Pitt et al., 1996). Στην πλειοψηφία τους τα ευρήματα των ερευνών τους συνηγορούν στην ύπαρξη ισχυρής θετικής συσχέτισης μεταξύ των δύο παραγόντων⁵². Ορισμένοι ερευνητές ασχολήθηκαν με τη βαθύτερη μελέτη της σχέσης προσανατολισμός στην αγορά-απόδοση, εστιάζοντας στον εντοπισμό εξωγενών παραγόντων που ενδέχεται να την επηρεάζουν (Greenley, 1995b; Homburg and Pflesser, 2000; Jaworski and Kohli 1993; Greenley and Foxall, 1997; Narver και Slater, 1990; Slater and Narver, 1994b).

Επίσης διαπιστώθηκε ότι ο προσανατολισμός στην αγορά ενισχύει την τάση της επιχείρησης για καινοτομία επηρεάζοντας θετικά την απόδοσή της (Lado and Maydeu-

θέσεις δυσκολεύουν την τοποθέτησή τους στην πρώτη ή τη δεύτερη προσέγγιση (Helfert et al., 2002, p. 1120).

⁵²Ορισμένες όμως έρευνες διερευνώντας τη σχέση προσανατολισμού στην αγορά και απόδοσης δεν εντόπισαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών (Diamantopoulos and Hart, 1993; Sargeant and Mohamad, 1999; Bhuiyan, 1997).

Olivares, 2001; Gatignon and Xuereb, 1997; Athuahene-Gima, 1996). Επιπλέον, έχει εμπειρικά αποδειχθεί ότι η υιοθέτηση του προσανατολισμού στην αγορά έχει θετική επίδραση στη συγκινησιακή δέσμευση (Caruana et al., 1997) και στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης (Jaworski and Kohli, 1993) και παράλληλα επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των πελατών (Siguaw et al., 1998; Chang and Chen, 1998; Webb et al., 2000; Krepara et al., 2003; Castro et al., 2005). Από την άλλη πλευρά θεωρείται ότι ο προσανατολισμός στην αγορά βοηθά στην καλύτερη πληροφόρηση των πελατών και κατά συνέπεια στη μετατροπή τους σε περισσότερο απαιτητικούς πελάτες (Ruekert, 1992).

Ενώ ο προσανατολισμός στην αγορά αποτελεί μία από τις κύριες επιδιώξεις κάθε επιχείρησης, εντοπίζονται σημαντικές διαφορές στο βαθμό που κάθε μία τον επιδιώκει καθώς και στον τύπο που υιοθετεί (Greenley, 1995a; Morgan and Strong, 1998, p.1052). Ο βαθμός προσανατολισμού μιας επιχείρησης στην αγορά εξαρτάται κυρίως από το περιβάλλον και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (Houston, 1986). Σύμφωνα με τους Steinman et al., (2000, p.110) «...το κατάλληλο επίπεδο προσανατολισμού στην αγορά είναι αυτό το οποίο θεωρεί ο πελάτης ότι πρέπει να είναι», αφού μόνο αυτός είναι αρμόδιος για να το κρίνει (Webb et al., 2000).

Η στροφή της επιχείρησης από το εσωτερικό στο εξωτερικό περιβάλλον της μπορεί να γίνει είτε σταδιακά είτε με ριζική αναδιοργάνωση. Ο τρόπος που θα επιλεγεί εξαρτάται από το μέγεθος των απαιτούμενων αλλαγών στον εταιρικό προσανατολισμό, το βαθμό δυσκολίας αυτών των αλλαγών καθώς και τους πόρους, που απαιτούνται για την υλοποίησή των. Ο Day (1994) σε σχετικό του άρθρο περιγράφει μια ενδεδειγμένη διαδικασία υιοθέτησης της φιλοσοφίας του προσανατολισμού στην αγορά από την επιχείρηση καταγράφοντας μία προς μία τις απαιτούμενες ενέργειες:

- Εντοπισμός των δυνατών σημείων της επιχείρησης
- Πρόβλεψη για τη δημιουργία νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με στόχο την αύξηση της παρεχόμενης αξίας στους πελάτες σε συνεχή βάση
- Ριζικός ανασχεδιασμός των διαδικασιών με τη δημιουργία ομάδων υπεύθυνων για τις εκροές κάθε διαδικασίας

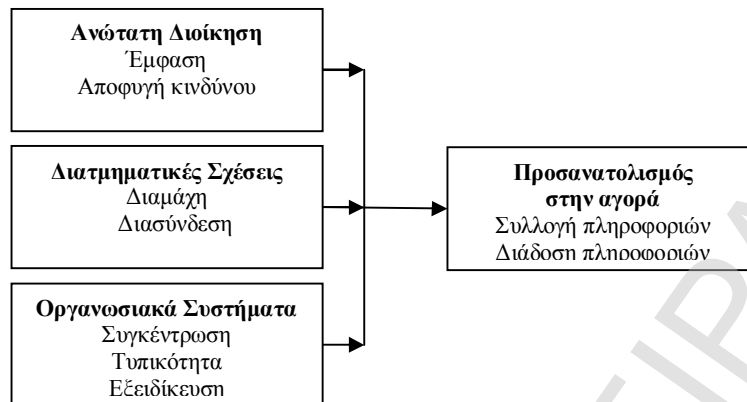
- Ενημέρωση και δέσμευση όλου του προσωπικού αναφορικά με το νέο προσανατολισμό της επιχείρησης στον πελάτη
- Δημιουργική χρήση των πληροφοριακών συστημάτων ώστε να παρέχουν άμεση και ασφαλή ενημέρωση στο προσωπικό που εμπλέκεται στη λήψη αποφάσεων
- Συνεχής έλεγχος της προόδου με βάση συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης.

Η υλοποίηση των ανωτέρω αλλαγών πολλές φορές έρχεται αντιμέτωπη με μια σειρά εμποδίων. Στη βιβλιογραφία τα εμπόδια αυτά διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, αυτά που πηγάζουν από τον άνθρωπο και αυτά που οφείλονται στο σύστημα (Harris, 1999, p.88).

Ο Gummesson (1991b, p.60) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων με τη στάση και τη συμπεριφορά τους μπορούν να παρεμποδίσουν τον προσανατολισμό της επιχείρησης στην αγορά. Η έλλειψη ικανοτήτων, εμπειρίας και δέσμευσης της ανώτατης διοίκησης επηρεάζει αρνητικά προς αυτή την κατεύθυνση (Felton, 1959, p.55; Changanti and Sambharya, 1987). Η μεγαλύτερη όμως δυσκολία εντοπίζεται στην αλλαγή του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς των εργαζομένων και στην υιοθέτηση από μέρους τους μιας πιο πελατοκεντρικής κουλτούρας. Επίσης έντονες διατμηματικές συγκρούσεις στο εσωτερικό μιας επιχείρησης ενδέχεται να μην επιτρέπουν σε μία επιχείρηση την εστίαση στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Από την άλλη πλευρά η δομή του οργανισμού, τα συστήματα, ο τρόπος ελέγχου, η ικανότητα και η δέσμευση της διοίκησης καθώς και ο τρόπος λήψης αποφάσεων μπορούν να αποτελέσουν -μερικές φορές- ανυπέρβλητα εμπόδια στον προσανατολισμό της επιχείρησης στην αγορά (Felton, 1959; Ruekert, 1992; Pelham and Wilson, 1996; Jaworski and Kohli, 1993)⁵³. Μια πιο ολιστική προσέγγιση παρουσιάζεται από τους Jaworski και Kohli (1993) (Σχήμα 2.26).

⁵³Θα πρέπει να επισημανθεί ότι και σε αυτή την περίπτωση ο ανθρώπινος παράγοντας είναι υπεύθυνος, αφού είναι αυτός που δημιουργεί και συντηρεί τα συστήματα και τις δομές (Harris, 1999, p.91).



Σχήμα 2.26: Επιδράσεις στον προσανατολισμό της επιχείρησης στην αγορά

ΠΗΓΗ: Jaworski and Kohli, 1993, p.198

Η έμφαση που δίνει στον προσανατολισμό της επιχείρησης στην αγορά η ανώτατη διοίκηση καθώς και το σύστημα αμοιβών που έχει μια επιχείρηση επιδρούν σε όλες τις διαστάσεις του προσανατολισμού στην αγορά, ενώ η διαμάχη μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού φαίνεται να επιδρά σε μια μονό διάσταση του προσανατολισμού της αγοράς, τη διάδοση των πληροφοριών. Η τυποποίηση και η εξειδίκευση, χαρακτηριστικά της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης, δεν φαίνεται να έχουν καμία επίδραση στις διαστάσεις του προσανατολισμού της αγοράς.

Η φιλοσοφία του προσανατολισμού στην αγορά αρχικά αποφασίζεται από τα ανώτατα στελέχη και στη συνέχεια διοχετεύεται στα υπόλοιπα ιεραρχικά κλιμάκια της επιχείρησης (Webster, 1988, p.37). Η ενεργή συμμετοχή ολόκληρου του οργανισμού είναι απαραίτητη για να αφογκράζεται σε συνεχή βάση η επιχείρηση τις αλλαγές στις ανάγκες της αγοράς-στόχου (Shapiro, 1988, p.120; Canning, 1988, p.36). Ο Drucker (1954) αναφέρει ότι «ολόκληρος ο οργανισμός θα πρέπει να βλέπει από την οπτική γωνία του πελάτη».

Είναι γεγονός ότι στη φιλοσοφία του Προσανατολισμού στην αγορά τονίζεται η σπουδαιότητα του πελάτη. Δεν παραγκωνίζονται όμως άλλες ομάδες ενδιαφερομένων όπως οι ιδιοκτήτες, οι διευθυντές, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι που στοχεύουν πάντα σε μια μακροπρόθεσμη κερδοφορία (Deshpandé et al., 1993, p.25).

2.6.2. Προσανατολισμός στον εξωτερικό πελάτη

Είναι πλέον αποδεκτό ότι η ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τη διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας, όπου ο πελάτης έρχεται σε επαφή με τον εργαζόμενο πρώτης γραμμής της επιχείρησης (βλ. Κεφάλαιο 2.3.3).

Παρόλη τη σημαντικότητα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών οι ερευνητικές προσπάθειες μέχρι σήμερα έχουν στραφεί περισσότερο στη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών από τη διαδικασία εξυπηρέτησης ή γενικότερα την ικανοποίησή τους από τα παρεχόμενα προϊόντα/υπηρεσίες. Ο προσανατολισμός των εργαζομένων στον εντοπισμό και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών δεν έχει ακόμα επαρκώς μελετηθεί (Kerry and Darby, 1997, p.131).

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του Μάρκετινγκ, όλα τα τμήματα ενός οργανισμού είναι προσανατολισμένα στην επίλυση των προβλημάτων των πελατών και την ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς. Συνεπώς και οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής θα πρέπει να διερωτώνται σε συνεχή βάση με ποιον τρόπο μπορούν να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των πελατών τους (Kurtz et al., 1976, pp.13,14).

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ο προσανατολισμός στις ανάγκες του πελάτη είναι μια πρακτική εφαρμογή των αρχών του Μάρκετινγκ σε επίπεδο εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που είναι προσανατολισμένοι στον πελάτη υποστηρίζουν τους πελάτες τους, ώστε να λαμβάνουν εκείνες τις αγοραστικές αποφάσεις που μεγιστοποιούν την ικανοποίησή τους αποφεύγοντας οποιαδήποτε ενέργεια μπορεί να οδηγήσει στη δυσαρέσκειά τους (Michaels and Day, 1985; Saxe and Weitz, 1982, pp.343-4; Bursk, 1947). Είναι δηλαδή διατεθειμένοι να μην πραγματοποιήσουν μία άμεση πώληση παρά να διακινδυνεύσουν την ικανοποίηση των πελατών τους⁵⁴.

⁵⁴Οι ερευνητές διακρίνουν τους όρους προσανατολισμός και απόδοση εργαζομένου πρώτης γραμμής. Πιο συγκεκριμένα, η απόδοση αναφέρεται στην εκτέλεση μιας εργασίας, ενώ ο προσανατολισμός στην προσαρμογή της παρεχόμενης υπηρεσίας ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε πελάτη (Macquarie Dictionary, 1997).

Οι Deshpandé et al. (1993, p.27) αναφέρουν ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι η δέσμη των αξιών που θέτει σε προτεραιότητα τις ανάγκες του πελάτη χωρίς όμως να παραγκωνίζει αυτές των άλλων ομάδων ενδιαφερομένων όπως είναι οι ιδιοκτήτες, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι, με στόχο την ανάπτυξη μιας κερδοφόρας επιχείρησης μακροχρόνια.

Ακόμη ο Brown και οι συνεργάτες του (2002) ορίζουν τον προσανατολισμό στον πελάτη σαν την τάση ή την προδιάθεση των εργαζομένων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους στα πλαίσια του εργασιακού τους ρόλου. Οι ερευνητές εντοπίζουν δύο διαστάσεις:

§ τις ανάγκες που αναφέρονται στην εκτίμηση των εργαζομένων σχετικά με τις ικανότητές τους να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους και

§ την απόλαυση που αντιπροσωπεύει το βαθμό που η αλληλεπίδραση με τον πελάτη κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησης προσφέρει στον ίδιο τον εργαζόμενο ιδιαίτερη ικανοποίηση.

Και οι δύο διαστάσεις είναι απαραίτητες προκειμένου να κατανοηθεί η ικανότητα και η παρακίνηση ενός εργαζομένου να εξυπηρετήσει τους πελάτες του ικανοποιώντας τις ανάγκες τους.

Ο εργαζόμενος που έχει υψηλό βαθμό προσανατολισμού στον πελάτη:

- ✓ διακρίνεται από την επιθυμία για υποστήριξη των πελατών του προκειμένου να πραγματοποιήσουν εκείνες τις αγορές που ικανοποιούν τις ανάγκες τους
- ✓ βοηθά τους πελάτες του να αξιολογήσουν σωστά τις ανάγκες τους
- ✓ προσφέρει εκείνα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους
- ✓ δίνει πλήρη περιγραφή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει
- ✓ δεν επεμβαίνει σε μεγάλο βαθμό στις αποφάσεις των πελατών του
- ✓ αποφεύγει τη χρήση μεγάλης πίεσης στους πελάτες προκειμένου να επιτύχει την πώληση.

Οι Donovan και Hocutt (2001) υποστηρίζουν ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη περιλαμβάνει τέσσερις διαδοχικές φάσεις:

- *Προσοχή*: ο εργαζόμενος προσπαθεί να κάνει τον πελάτη να αισθανθεί μοναδικός και σημαντικός για την επιχείρηση
- *Κατανόηση*: ο εργαζόμενος προσπαθεί να μαντέψει βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του πελάτη καθώς και τις ανάγκες και επιθυμίες του ακούγοντάς τον προσεκτικά και ερμηνεύοντας τις κινήσεις του σώματός του
- *Παράδοση*: ο εργαζόμενος παρέχει σωστά την υπηρεσία στον πελάτη κάνοντας τον να αισθανθεί άνετα
- *Προσωπική σχέση*: ο εργαζόμενος αναπτύσσει προσωπική σχέση με τον πελάτη.

Ο βαθμός προσανατολισμού ενός εργαζομένου στον πελάτη επηρεάζεται από τις καταστάσεις πώλησης, που χωρίζονται σε δύο κατηγορίες σύμφωνα με τους Saxe και Weitz (1982):

- Ø τις «διαπροσωπικές σχέσεις» που αναφέρονται στην ικανότητα του πωλητή να αναπτύξει μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους πελάτες του και
- Ø την «ικανότητα για βοήθεια» που σχετίζεται με την ικανότητα του πωλητή να βοηθήσει τους πελάτες του να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους (Wray et al. 1994, p.35). Η σχέση όμως αυτή χρήζει βαθύτερης διερεύνησης σύμφωνα με τους ερευνητές.

Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης του εργαζομένου από τη δουλειά του και της δέσμευσής του στον οργανισμό (Hoffman and Ingram, 1991; O' Hara et al., 1991; Motowidlo, 1984; Bateman and Organ 1983; Donovan and Hocutt, 2001; Kelley, 1992). Επίσης έχει διαπιστωθεί ότι όσο περισσότερο προσανατολισμένοι στον πελάτη είναι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού τόσο μικρότερη ασάφεια και σύγκρουση ρόλου βιώνουν (Siguaw et al., 1994).

Υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με την εξυπηρέτηση των πελατών θα πρέπει να έχουν ένα «συγκεκριμένο τύπο προσωπικότητας» (Dubinsky, 1994, p.36). «Εάν οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής πρέπει να είναι φιλικόι και ευγενικόι, τότε θα πρέπει να προσλαμβάνονται για αυτές τις θέσεις άνθρωποι φιλικόι και ευγενικόι καθώς είναι αρκετά δύσκολο μέσα από εκπαίδευση κάποιος να αποκτήσει αυτή τη συμπεριφορά» (Kotler et al., 1996). Πιο συγκεκριμένα, οι Brown et al. (2002) μελέτησαν τη σχέση του προσανατολισμού στον πελάτη με διαφορετικές πτυχές της ανθρώπινης

προσωπικότητας αποδεικνύοντας την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ ενεργητικότητας, αβροφροσύνης και προσανατολισμού στον πελάτη καθώς και την ύπαρξη αρνητικής σχέσης μεταξύ συναισθηματικής αστάθειας και προσανατολισμού στον πελάτη. Σχέση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση) του προσωπικού πρώτης γραμμής και της ποιότητας της υπηρεσίας που παρέχουν δεν διαπιστώθηκε στην έρευνα των Kim et al., (2003). Αντίθετα στην έρευνα των Sigauw και Honeycutt (1995) βρέθηκε ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο προσανατολισμένες στον πελάτη συγκριτικά με τους άνδρες πωλητές.

Από την άλλη πλευρά και οι πελάτες αναζητούν πωλητές που να εκτιμούν ότι συμπεριφέρονται με «ηθικό» τρόπο, ιδιαίτερα όταν δεν έχουν τις τεχνικές γνώσεις ή την εμπειρία για να αξιολογήσουν τους ισχυρισμούς του πωλητή κατά τη διαδικασία της πώλησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Whalen et al., 1991)⁵⁵. Οι ανωτέρω διαπιστώσεις τονίζουν τη σπουδαιότητα της διαδικασίας επιλογής και πρόσληψης του προσωπικού, διαδικασία που ανήκει στις δραστηριότητες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε επιχείρησης (βλ. Κεφάλαιο 2.3.3).

Η ατομική απόδοση των πωλητών αποτιμώμενη είτε σε αντικειμενικά στοιχεία, όπως το ύψος των πωλήσεων (Saxe and Weitz, 1982, p.350), είτε σε υποκειμενικά, όπως η αυτο-αξιολόγηση των πωλητών και η αξιολόγηση των προϊσταμένων τους, σχετίζεται με τον προσανατολισμό των πωλητών στην αγορά (Brown et al., 2002). Δηλαδή οι εργαζόμενοι με έντονο προσανατολισμό στον πελάτη επιτυγχάνουν περισσότερες πωλήσεις⁵⁶ και οι προϊστάμενοί τους στην αξιολόγησή τους τους δίνουν υψηλότερη βαθμολογία από τους υπόλοιπους εργαζομένους.

⁵⁵Έρευνα του Mugray (1991) έδειξε ότι οι πελάτες κατά τη διαδικασία αγοράς μιας υπηρεσίας προτιμούν τις προσωπικές πηγές πληροφόρησης. Επίσης βασίζονται στις εσωτερικές πηγές, δηλαδή στις προσωπικές τους εμπειρίες. Όταν μείνουν ικανοποιημένοι από την υπηρεσία, η εμπιστοσύνη τους στο πρόσωπο του πωλητή μεγαλώνει.

⁵⁶Πιο συγκεκριμένα οι Saxe και Weitz (1982) βρήκαν ότι η απόδοση σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τον προσανατολισμό στον πελάτη, όταν οι δύο διαστάσεις των καταστάσεων πώλησης («διαπροσωπικές σχέσεις» και «ικανότητα για βοήθεια») κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα.

Λίγες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί με σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ προσανατολισμού στον πελάτη και ικανοποίησής του. «Παρόλο που θεωρητικά και εμπειρικά έχει υποστηριχθεί η ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ προσανατολισμού στον πελάτη και επιχειρησιακής απόδοσης, η θεμελιώδης ερώτηση σχετικά με το πώς ο προσανατολισμός στον πελάτη επιδρά στη απόδοση, έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, δεν έχει ακόμα ικανά αποδειχθεί» (Brady and Cronin, 2001, p.241). Μία προσπάθεια διερεύνησης έγινε από τους Donavan και Hocutt (2001) που ασχολήθηκαν με την επίδραση του προσανατολισμού στον πελάτη στην ικανοποίηση και τη δέσμευση των πελατών τους, επιβεβαιώνοντας την ύπαρξη θετικής σχέσης. Πιο συγκεκριμένα, διαπίστωσαν ότι η ανάπτυξη διαπροσωπικής σχέσης μεταξύ εργαζομένου και πελάτη συμβάλλει στη δέσμευση του τελευταίου στην επιχείρηση μετατρέποντας τον σε πιστό πελάτη (Williams, 1998). Τα συμπεράσματα αυτά ενισχύονται και από την έρευνα των Goff et al. (1997) που απέδειξαν ότι ο προσανατολισμός του πωλητή στον πελάτη συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση του πελάτη από αυτόν και έμμεσα από το χονδρέμπορο. Επίσης οι έρευνες των Brady και Cronin (2001) επιβεβαιώνουν τα ανωτέρω αποτελέσματα υποστηρίζοντας ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη επιδρά θετικά στην αντίληψη των πελατών για την παρεχόμενη προς αυτούς υπηρεσία.

Όπως αναφέρθηκε, ο προσανατολισμός στον πελάτη οδηγεί μακροχρόνια σε κερδοφορία μια επιχείρηση (Hajjat, 2002; Deshpandé et al., 1993; Levitt, 1960; Bell and Emory, 1971), όμως η εφαρμογή της πρακτικής αυτής αναμφίβολα δημιουργεί προσωρινό κόστος (Saxe and Weitz, 1982, p.348-350). Πιο συγκεκριμένα, οι πωλητές θυσιάζουν στη βάση ανάπτυξης μιας μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης με τον πελάτη πωλήσεις που θα μπορούσαν να πραγματοποιούσαν άμεσα. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι άμεσες πωλήσεις ενδέχεται να μην υπερβαίνουν τα εκτιμώμενα μελλοντικά κέρδη σε άλλες όμως πιθανόν και να συμβεί αυτό. Οι πωλητές με τέτοιο προσανατολισμό αφιερώνουν πολύ από τον χρόνο τους στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες των πελατών τους και τον εντοπισμό των προϊόντων/υπηρεσιών που μπορούν καλύτερα να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Χρόνο που θα μπορούσαν να διαθέσουν για την πραγματοποίηση επαφών με νέους πελάτες ή για να πείσουν κάποιους να προβούν σε αγορά. Συνεπώς ο προσανατολισμός στον πελάτη ενδείκνυται μόνο όταν τα εκτιμώμενα μελλοντικά οφέλη μπορούν να δικαιολογήσουν το προσωρινό έμμεσο κόστος. Αυτό συμβαίνει όταν:

- ο πωλητής μπορεί να προτείνει πολλές εναλλακτικές επιλογές στον πελάτη του και έχει την ικανότητα να αξιολογήσει ποια από αυτές μπορεί να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του πελάτη του
- ο πελάτης χρειάζεται τη βοήθεια του πωλητή προκειμένου να αποφασίσει για την αγορά μίας υπηρεσίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο πωλητής παρέχει χωρίς χρέωση στον πελάτη του όλες τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου ο τελευταίος να προβεί στην πιο συμφέρουσα αγορά
- ο πωλητής έχει αναπτύξει μακροχρόνια σχέση συνεργασίας με τον πελάτη του
- ο πωλητής πιστεύει ότι η μακροχρόνια σχέση του με τον πελάτη θα αποδώσει σε συνεχή βάση στο μέλλον. Έχει διαπιστωθεί ότι η ανάπτυξη και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων μεταξύ πελάτη και προσωπικού επαφής επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση του πρώτου και συμβάλλει στην πίστη του στις υπηρεσίες της επιχείρησης (Crosby et al., 1990; Dwyer et al., 1987).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο βαθμός προσανατολισμού της επιχείρησης στην αγορά επηρεάζει το βαθμό προσανατολισμού των εργαζομένων πρώτου επιπέδου στις ανάγκες των πελατών που εξυπηρετούν σε καθημερινή βάση (Webster, 1991, p.342). Επίσης διαπιστώθηκε ότι, όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται έχει έντονο προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση των πελατών της, τότε οι τελευταίοι λαμβάνουν υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες (Schneider et al., 1980; Schneider and Bowen, 1985).

Ενδέχεται όμως οι εργαζόμενοι, επειδή λόγω της εργασίας τους είναι πολύ κοντά στους πελάτες και η εποπτεία από τον προϊστάμενο τους είναι χαλαρή, να αισθάνονται περισσότερο πιστοί στον πελάτη και τις ανάγκες του και λιγότερο στον εργοδότη τους. Μπορεί δηλαδή να θυσιάσουν την άμεση πώληση (αντίθετα προς το συμφέρον της επιχείρησης) προκειμένου να μην ζημιώσουν με οποιοδήποτε τρόπο τον πελάτη τους και να διατηρήσουν μακροχρόνια σχέση μαζί του (Siguaw et al., 1994). Αυτή την περίπτωση συναντάμε, όταν ο βαθμός προσανατολισμού του εργαζομένου είναι μεγαλύτερος από αυτόν που προστάζει η πολιτική της επιχείρησης. Εναλλακτικά μπορεί ο εργαζόμενος να είναι λιγότερο προσανατολισμένος στις ανάγκες των πελατών του από ό,τι η επιχείρηση επιδιώκοντας την άμεση πώληση και αποσκοπώντας σε προσωπικά οφέλη.

2.6.3. Προσανατολισμός στον εσωτερικό πελάτη

Αρκετοί είναι οι ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με τον προσανατολισμό στην αγορά ή τον προσανατολισμό στον εξωτερικό πελάτη (βλ. Κεφάλαια 2.6.1. και 2.6.2.) εστιάζοντας στους πελάτες, στους ανταγωνιστές και στις οργανωσιακές διαδικασίες. Παρόλο που και εμπειρικά έχει αποδειχθεί ότι ο προσανατολισμός στην αγορά ή τον πελάτη συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, η έλλειψη εστίασης στο εσωτερικό της επιχείρησης μειώνει την αποτελεσματικότητά του (Lings, 2002; Mohr-Jackson, 1991). Μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση θα έπρεπε να περιλαμβάνει και τον προσανατολισμό της επιχείρησης στις ανάγκες των εσωτερικών πελατών της.

Πολύ λίγοι ερευνητές έχουν ασχοληθεί με την έννοια του προσανατολισμού στον εσωτερικό πελάτη. Όπως αναφέρθηκε οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής θα πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών τους, ενώ οι εργαζόμενοι που δεν έρχονται ή έρχονται σπάνια σε επαφή με τους εξωτερικούς πελάτες θα πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στις ανάγκες των επόμενων διαδοχικών τμημάτων που προμηθεύουν με προϊόντα ή υπηρεσίες.

Συνεπώς κάθε εργαζόμενος πρέπει να εντοπίζει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των εσωτερικών πελατών του και να προσπαθεί να τις ικανοποιήσει προσθέτοντάς τους αξία. Πιο συγκεκριμένα, ο εσωτερικός προμηθευτής πρέπει:

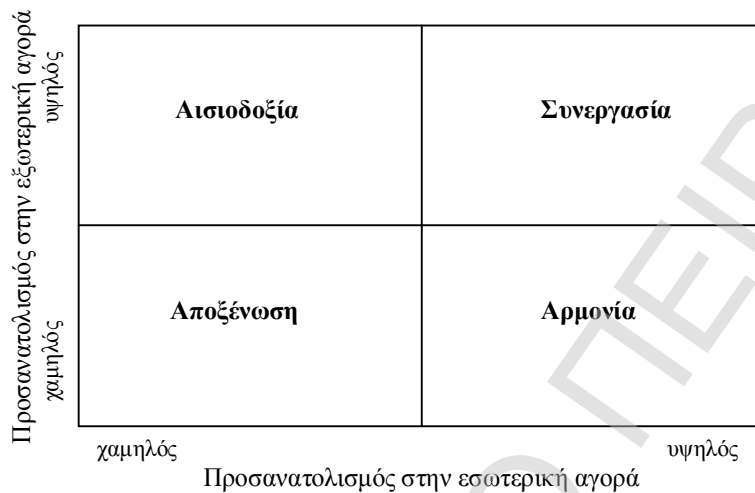
§ να κατανοεί τις απαιτήσεις των εσωτερικών πελατών, οι οποίες επηρεάζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εξωτερικών πελατών

§ να συλλέγει πληροφορίες για τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης (Goebel, 1998)

§ να δημιουργεί επιπλέον αξία για τον εξωτερικό πελάτη αυξάνοντας τα οφέλη του εσωτερικού του πελάτη (Mohr-Jackson, 1991, p.460).

Η σχέση προσανατολισμού στον εσωτερικό και τον εξωτερικό πελάτη έχει υπονοηθεί από ορισμένους ερευνητές αλλά δε έχει επαρκώς ερευνηθεί. Σχετική είναι η πρόσφατη έρευνα των Conduit και Mavondo (2000) που προσπάθησαν να διαπιστώσουν εάν οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται και οδηγούν στην καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη ή αλληλοσυγκρούονται με αποτέλεσμα τον αποπροσανατολισμό της επιχείρησης από τις

ανάγκες των πελατών της (βλ. Κεφάλαιο 2.6.2). Οι ερευνητές σχεδίασαν ένα διάγραμμα το οποίο χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια ανάλογα με το βαθμό προσανατολισμού στην αγορά ή στον εσωτερικό πελάτη (Σχήμα 2.27).



Σχήμα 2.27: Εσωτερικός και εξωτερικός προσανατολισμός

ΠΗΓΗ: Conduit and Mavondo, 2000, p.198

- ü *Συνεργασία:* σε αυτό το τεταρτημόριο και οι δύο διαστάσεις βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο. Η περίπτωση αυτή χαρακτηρίζεται ως ιδανική για μια επιχείρηση.
- ü *Αισιοδοξία:* στην περιοχή αισιοδοξίας παρατηρείται υψηλός βαθμός προσανατολισμού στον εξωτερικό πελάτη και χαμηλός βαθμός προσανατολισμού στον εσωτερικό πελάτη. Η κατάσταση αυτή ενδείκνυται, όταν οι πόροι της επιχείρησης είναι περιορισμένοι, οπότε είναι προτιμότερο να τους διαθέτει για να αποκτήσει προσανατολισμό στην αγορά παρά προσανατολισμό στις ανάγκες των εσωτερικών πελατών της.
- ü *Αρμονία:* η περιοχή αυτή χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό προσανατολισμού στον εσωτερικό πελάτη. Η υιοθέτηση αυτής της φιλοσοφίας βελτιώνει τις διατμηματικές σχέσεις και συντελεί στη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος παραγκωνίζοντας όμως τις ανάγκες των εξωτερικών πελατών.
- ü *Αποξένωση:* η επιχείρηση έχοντας χαμηλό βαθμό προσανατολισμού στην εσωτερική και εξωτερική αγορά μοιάζει να είναι αποξενωμένη τόσο από τους πελάτες της όσο και από τους εργαζομένους της.

Επιπλέον οι ερευνητές προσπάθησαν να εντοπίσουν την επίδραση που έχουν αυτές οι δύο φιλοσοφίες σε δεκαπέντε επιθυμητά οργανωσιακά χαρακτηριστικά, όπως το στυλ διοίκησης, η χαμηλού κόστους στρατηγική, η εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, η οργανωσιακή δέσμευση κλπ. Διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις με υψηλό βαθμό προσανατολισμού στην εσωτερική και εξωτερική αγορά (Συνεργασία) σημειώνουν υψηλότερες επιδόσεις σε όλα τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά συγκριτικά με τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην περιοχή της «Αποξένωσης». Μικρές όμως διαφορές παρατηρήθηκαν στις επιδόσεις των επιχειρήσεων που άνηκαν είτε στην περιοχή «Αρμονία» είτε στην περιοχή «Αισιοδοξία».

Από τα αποτελέσματα της ανωτέρω έρευνας διαφαίνεται ότι οι δύο αυτές έννοιες είναι διαφορετικές καθώς και ότι οι φιλοσοφίες που περιγράφουν μπορούν να συνυπάρχουν σε μία επιχείρηση συντελώντας στη βελτίωση των επιδόσεών της ενώ μπορούν να λειτουργήσουν και ως μερικό αντικατάστατο η μία της άλλης. Προτιμότερο πάντως είναι μια επιχείρηση να έχει προσανατολισμό στην εξωτερική αγορά αντί στην εσωτερική, αν δεν έχει τους πόρους να υιοθετήσει ταυτόχρονα και τις δυο φιλοσοφίες.

Επίσης υποστηρίχθηκε από τους ερευνητές ότι ο προσανατολισμός στον εσωτερικό πελάτη είναι σημαντική προϋπόθεση για την υιοθέτηση κουλτούρας προσανατολισμού στην αγορά (Conduit και Mavondo, 2001).

Πολλές φορές η προσήλωση των εργαζόμενων στους στόχους του τμήματος τους παρά σε αυτούς του οργανισμού, η ασάφεια των ρόλων¹ και των αρμοδιοτήτων κάθε τμήματος καθώς και οι τυχόν διαφορετικές προτεραιότητες μπορούν να αποτελέσουν λόγους διατμηματικών συγκρούσεων, γεγονός που προκαλεί προβλήματα δυσλειτουργίας στο εσωτερικό της επιχείρησης (Gummesson, 1991a; Stan, 2001). Η καλή εσωτερική επικοινωνία, η ξεκάθαρη διατύπωση των αρμοδιοτήτων κάθε τμήματος καθώς και ο προσανατολισμός όλων των τμημάτων της επιχείρησης προς την επίτευξη κοινών στόχων μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της εσωτερικής ποιότητας και άρα στην καλύτερη ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, αφού οι σχέσεις με τους πελάτες αντικατοπτρίζουν τις σχέσεις των εργαζομένων (Porter, 1985; Levitt, 1960; Pfau et al., 1991). Για να επιτευχθεί όμως αυτό θα πρέπει να υπάρχουν καλές εργασιακές σχέσεις

μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού, οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζουν (Denton, 1990) «την επόμενη λειτουργία ως πελάτη»⁵⁷ και να είναι προσανατολισμένοι στην ικανοποίηση των αναγκών τους (Deming, 2000; 1993) .

Αποκλειστικοί υπεύθυνοι για την υιοθέτηση της φιλοσοφίας προσανατολισμού στον εσωτερικό πελάτη είναι τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Αυτά θα πρέπει πρώτα να πεισθούν ότι η υιοθέτηση μιας τέτοιας φιλοσοφίας αναμένεται να βελτιώσει τις διατμηματικές σχέσεις καθώς και την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Στη συνέχεια να αναπτύξουν διαδικασίες διάδοσης της φιλοσοφίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης και να την ενσωματώσουν στην οργανωσιακή κουλτούρα (Lucas and Maignan, 1996). Παράλληλα να σχεδιάσουν το σύστημα αμοιβών της επιχείρησης σύμφωνα με τις αρχές της φιλοσοφίας του προσανατολισμού στον εσωτερικό πελάτη. Έτσι θα αμείβονται εκείνες οι συμπεριφορές που είναι σύμφωνες με τη φιλοσοφία ενώ ταυτόχρονα θα παρακινούνται και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι κυρίως οι νεοπροσληφθέντες στην υιοθέτηση παρόμοιων συμπεριφορών (βλ Κεφάλαιο 2.3.3).

Στη διεθνή βιβλιογραφία μόνο δύο προσπάθειες μέτρησης του προσανατολισμού στον εσωτερικό πελάτη εντοπίστηκαν. Πρώτοι οι Conduit και Mavondo (2000) σχεδίασαν ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από επτά μεταβλητές, που είναι ίσως η πρώτη προσπάθεια μέτρησης του προσανατολισμού στον εσωτερικό πελάτη έτσι όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Αργότερα οι Hult et al. (2001) βασιζόμενοι στην προσπάθεια των Saxe and Weitz (1982) διερευνώντας τη σχέση οργανωσιακής μάθησης και προσανατολισμού στον εσωτερικό πελάτη σχεδίασαν ένα ερωτηματολόγιο που απαντήθηκε από ανώτατα στελέχη διαφόρων οργανισμών. Πρόσφατα, οι Voss et al. (2005) διαπίστωσαν την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ προσανατολισμού στον εσωτερικό πελάτη και ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών (στον εξωτερικό πελάτη) αλλά και την επίδραση του στην απόδοση της επιχείρησης. Το σίγουρο πάντως είναι ότι περισσότερες εμπειρικές έρευνες πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να ελεγχθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των ανωτέρω ερευνητικών εργαλείων. Επίσης απαιτείται περισσότερη θεωρητική ανάπτυξη του όρου για να αποσαφηνισθεί καλύτερα και να τεκμηριωθεί η χρησιμότητά του για τις επιχειρήσεις.

⁵⁷ Next Operation As a Customer (Bhote, 1991).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

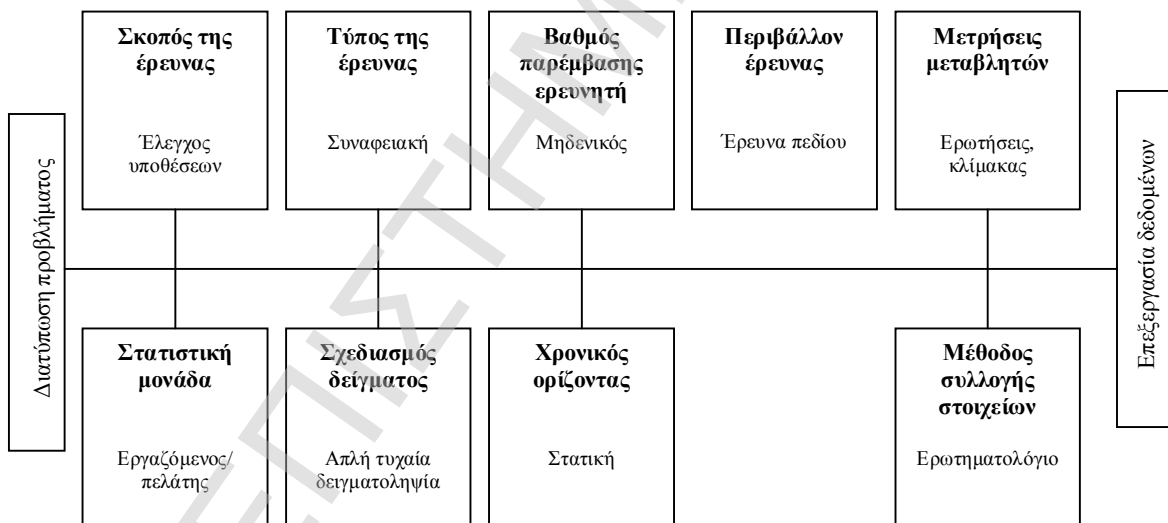
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

3.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στον κλάδο της μαζικής εστίασης. Στόχος ήταν ο προσδιορισμός του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων πρώτης γραμμής (σερβιτόρων) από ένα κύριο υποστηρικτικό τμήμα (κουζίνα) και η επίδραση της ικανοποίησης αυτής στην ικανοποίηση του τελικού (εξωτερικού) πελάτη. Επίσης ερευνήθηκε ο μεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής προσπάθειας των εργαζομένων πρώτης γραμμής.

Δεδομένης της σπουδαιότητας της μεθοδολογίας για την εξαγωγή επιστημονικά έγκυρων συμπερασμάτων δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στο σχεδιασμό της. Το σχέδιο της έρευνας παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.1 και τα βασικά του σημεία αναλύονται στα υποκεφάλαια που ακολουθούν.



Σχήμα 3.1: Σχέδιο έρευνας

ΠΗΓΗ: Sekaran, 2003, p.118 (τροποποιημένο)

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των τριών μεταβλητών (βλ. Κεφάλαιο 1.2) για αυτό και θεωρείται Συναφειακή. Η έρευνα αυτού του τύπου εξυπηρετεί τρεις βασικούς σκοπούς (Δημητριάδη, 2000, σελ.74):

- ✓ τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών

- ✓ την πρόβλεψη των τιμών μιας μεταβλητής από τις τιμές μιας ή περισσότερων μεταβλητών
- ✓ το μετασχηματισμό μεγάλου αριθμού μεταβλητών σε ένα περιορισμένο αριθμό αντιπροσωπευτικών θεμελιακών παραγόντων.

Τα ανωτέρω επιτυγχάνονται με τη διατύπωση και τον έλεγχο υποθέσεων.

Η ερευνήτρια ουδεμία πρόθεση είχε και με κανένα τρόπο δεν επιχείρησε να επηρεάσει το περιβάλλον διεξαγωγής της έρευνας για αυτό και ο βαθμός παρέμβασης της θεωρείται μηδενικός.

Ο αριθμός των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση των μεταβλητών, η κλίμακα των ερωτήσεων καθώς και αλλά στοιχεία που αφορούν τα εργαλεία μέτρησης παρουσιάζονται εκτενώς στο Κεφάλαιο 3.2.

Ως στατιστική μονάδα αρχικά θεωρήθηκε ο εργαζόμενος και ο πελάτης, αφού σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησής τους (βλ. Κεφάλαιο 4.2.2). Στη συνέχεια για τον έλεγχο των δυο υποθέσεων ως στατιστική μονάδα θεωρήθηκε το κάθε εστιατόριο. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας (βλ. Κεφάλαιο 3.3.2).

Η έρευνα, αναφορικά με το χρονικό της ορίζοντα, χαρακτηρίζεται ως στατική, αφού απεικονίζει την κατάσταση, σε μία δεδομένη χρονική στιγμή.

Τέλος, για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που θεωρείται ο καταλληλότερος τρόπος συλλογής δεδομένων στις αιτιολογικές έρευνες (Saunders et al., 2003, p.282) (βλ. Κεφάλαιο 3.2).

3.2. Διαμόρφωση ερωτηματολογίων

3.2.1. Ανάπτυξη ερευνητικών εργαλείων

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν δύο ερωτηματολόγια, ένα για το σερβιτόρο (εσωτερικό πελάτη) και ένα για τον πελάτη (εξωτερικό πελάτη). Ο σερβιτόρος ρωτήθηκε σχετικά με την ικανοποίησή του από την κουζίνα και την εργασιακή προσπάθεια που καταβάλλει για την ικανοποίηση των πελατών του. Ενώ το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στον πελάτη εστίαζε μόνο στην ικανοποίησή του από το εστιατόριο.

Η μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών έγινε με τη χρήση έτοιμων σταθμισμένων ερωτηματολογίων (Πίνακας 3.1). Τα ερευνητικά αυτά εργαλεία έχουν χρησιμοποιηθεί σε αρκετές έρευνες στο παρελθόν δίνοντας υψηλούς δείκτες αξιοπιστίας και εγκυρότητας.

Πίνακας 3.1: Ερευνητικά εργαλεία

Έννοιες	Ερευνητικά εργαλεία	Πηγή	Αριθμός ερωτήσεων	Αξιοπιστία Cronbach α
Ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη	INTSERVPERF	White and Rudall, (1999) Frost and Kumar, (2001)	22	0.95-0.96
Εργασιακή προσπάθεια • Διάρκεια • Ένταση • Κατεύθυνση (Προσανατολισμός στον πελάτη)	WORK EFFORT (SO)CO	Brown and Leigh, (1996) Brown and Leigh, (1996) Saxe and Weitz, (1982)	5 5 24	0.82-0.86 0.82-0.83 0.83-0.86
Ικανοποίηση εξωτερικού πελάτη	SERVPERF	Parasuraman et al., (1988) Cronin and Taylor, (1992)	22	0.87-0.90

Αναφορικά με τη μέτρηση της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών έχουν πραγματοποιηθεί από τους ερευνητές αρκετές προσπάθειες εντοπισμού διαστάσεων ποιότητας για τους εσωτερικούς πελάτες αλλά και υιοθέτησης των αντίστοιχων διαστάσεων από τους εξωτερικούς πελάτες (βλ. Κεφάλαιο 2.4.5). Από τις δεκατέσσερις

έρευνες που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία οι πέντε υιοθέτησαν τις διαστάσεις του SERVQUAL, ενώ οι υπόλοιπες εντόπισαν παρόμοιες ή ελάχιστα διαφοροποιημένες διαστάσεις (Παράρτημα IV). Η διαφοροποίηση αυτή πιθανόν να οφείλεται στις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης.

Στην παρούσα έρευνα επιχειρήθηκε η προσαρμογή του SERVPERF για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών. Οι ερωτήσεις τροποποιήθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να μετρούν την ικανοποίηση των σερβιτόρων από το αμέσως προηγούμενο τμήμα της αλυσίδας ποιότητας της επιχείρησης που είναι η κουζίνα. Το συγκεκριμένο εργαλείο δημιουργήθηκε με τη βοήθεια ειδικών του χώρου και ακαδημαϊκών, αφού παρόμοια προσπάθεια δεν εντοπίστηκε στη βιβλιογραφία.

Αναφορικά με την *εργασιακή προσπάθεια* δεν υπάρχει ένα γενικά αποδεκτό εργαλείο μέτρησής της. Ορισμένοι ερευνητές την υπολογίζουν με βάση αντικειμενικά κριτήρια, όπως ο αριθμός των παραγόμενων προϊόντων ή ο αριθμός των πωλήσεων σε δεδομένο χρονικό διάστημα (Mengüç, 1996). Ενώ άλλοι ερευνητές με ποιοτικά κριτήρια, όπως ο αριθμός των πιστών πελατών ή η ικανοποίηση του πελάτη. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν ποιοτικά κριτήρια, αφού επιδιώκεται να ερευνηθεί ο βαθμός επίδρασης της εργασιακής προσπάθειας των εργαζομένων στην ικανοποίηση του πελάτη.

Σύμφωνα με τους Brown και Leigh (1996, p.361) η εργασιακή προσπάθεια αποτελείται από τρεις διαστάσεις: τη διάρκεια, την ένταση και την κατεύθυνση. Για τη μέτρηση της διάρκειας και της έντασης χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο που παρουσίασαν σε σχετικά πρόσφατο άρθρο τους οι Brown και Leigh (1996) και το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί σε ανάλογη έρευνα και από τους Yoon et al. (2001). Οι εργαζόμενοι αξιολογούν τη διάρκεια και ένταση της προσπάθειας τους συγκριτικά με αυτή που καταβάλλουν οι υπόλοιποι συνάδελφοι τους (Athuahena-Gima and Micheal, 1998; Brown and Peterson, 1994). Η τρίτη διάσταση της εργασιακής προσπάθειας, η κατεύθυνση, υπολογίστηκε με βάση τον προσανατολισμό του εργαζομένου στον πελάτη.

Παρόλη την ευρύτατη αποδοχή της έννοιας του Προσανατολισμού στον πελάτη πολύ λίγες προσπάθειες έχουν πραγματοποιηθεί για το σχεδιασμό ενός εργαλείου μέτρησής

της. Αξιολογη θεωρείται η προσπάθεια των Saxe και Weitz (1982), οι οποίοι ανέπτυξαν ένα ερωτηματολόγιο γνωστό με την ονομασία SOCO (Selling Orientation-Customer Orientation). Οι ερευνητές στηριζόμενοι στη βιβλιογραφία και σε συνεντεύξεις που πραγματοποίησαν με είκοσι πέντε πωλητές και διευθυντές πωλήσεων, συνέλλεξαν εκατόν τέσσερα στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν εργαζόμενο με προσανατολισμό στον πελάτη. Στη συνέχεια τα στοιχεία αυτά αξιολογήθηκαν από έντεκα ειδικούς του χώρου και διενεργήθηκαν δύο πιλοτικές έρευνες για να καταλήξουν τελικά στον εντοπισμό είκοσι τεσσάρων μεταβλητών. Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε αποτελείτο από δύο διαστάσεις: τον προσανατολισμό στον πελάτη και τον προσανατολισμό στην πώληση. Οι 12 καταφατικές ερωτήσεις σχημάτισαν τη διάσταση «προσανατολισμός στον πελάτη» και οι υπόλοιπες 12, εκφρασμένες με άρνηση, τη διάσταση «προσανατολισμός στις πωλήσεις». Το εργαλείο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί από πολλούς ερευνητές (Dunlap et al., 1988; Tam and Wong, 2001; Gillis et al., 1998; Kerry and Darby, 1997; Brown et al., 2002; Hoffman and Ingram, 1991; Williams, 1998; Goff et al., 1997; Wray et al., 1994; Bouranta et al., 2005; Kelley, 1992; Herche et al., 1996) και κρίθηκε ως ένα χρήσιμο εργαλείο για την αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών έτσι όπως την αντιλαμβάνονται οι ίδιοι (αυτο-αξιολόγηση) (Kerry and Darby, 1997, p.141)¹. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν μόνο οι δώδεκα διαστάσεις του SOCO και συγκεκριμένα αυτές που αναφέρονταν στον προσανατολισμό του εργαζομένου στις ανάγκες του πελάτη. Μικρή τροποποίηση του εργαλείου πραγματοποιήθηκε. Προς αυτή την κατεύθυνση βοήθησε προηγούμενη έρευνα των Brown et al. (2002) και Donovan και Hocutt (2001) στο συγκεκριμένο κλάδο.

Για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών χρησιμοποιήθηκε ως βάση ένα από τα πιο δημοφιλή και πολυχρησιμοποιημένα εργαλεία μέτρησης, το SERVQUAL². Οι εμπνευστές του δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 22 ερωτήσεις. Οι πελάτες απαντούν σε δύο τύπους ερωτήσεων. Στον πρώτο αποτυπώνουν τις προσδοκίες τους και στο δεύτερο την απόδοση. Υπολογίζοντας τα

¹Έγιναν επίσης προσπάθειες τροποποίησης του, προκειμένου να μπορεί να συλλέξει τις απόψεις των προϊσταμένων και των πελατών (Michaels and Day, 1985; Brady and Cronin, 2001; Dunlap et al., 1988; Totten et al., 2000) και να μειωθεί έτσι η πιθανότητα μεροληπτικών απαντήσεων.

²Το SERVQUAL μετράει την ποιότητα της υπηρεσίας και όχι την ικανοποίηση του πελάτη (Cronin και Taylor, 1994, p.126). Για τη διαφορά των δύο εννοιών βλ. Κεφάλαιο 2.3.1.

ζεύγη δηλώσεων και για τις 22 μεταβλητές προκύπτει το μέγεθος της απόστασης (χάσμα) μεταξύ των προσδοκιών και της απόδοσης. Οι Cronin και Taylor (1992) αναφέρουν ότι θεωρητικά και εμπειρικά δεν έχει τεκμηριωθεί ότι η ικανοποίηση του πελάτη προκύπτει από τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών που είχε πριν λάβει μια υπηρεσία και την αντίληψη που διαμορφώνει αφού τη λάβει και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση του πελάτη σχετίζεται μόνο με την απόδοση (βλ. Κεφάλαιο 2.3.2). Με βάση την παραπάνω υπόθεση σχεδιάστηκε το SERVPERF.

Τα πλεονεκτήματά του SERVPERF έναντι του SERVQUAL συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- § δεν δημιουργεί σύγχυση στον ερωτώμενο αναζητώντας με τις ίδιες ερωτήσεις τις προσδοκίες του και την απόδοση μιας επιχείρησης (Babakus and Boller, 1992). Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται η πιθανότητα ψυχομετρικών προβλημάτων
- § είναι περισσότερο στατιστικά αξιόπιστο (Caruana, 2002, p.814) αφού ερμηνεύει υψηλότερο ποσοστό της διακύμανσης των ερωτήσεων συγκριτικά με το SERVQUAL
- § έχει μικρότερο μέγεθος κατά 50% από το SERVQUAL μειώνοντας με αυτό τον τρόπο τις αναπάντητες ερωτήσεις ή τα σφάλματα απροσεξίας που πηγάζουν από την κούραση του ερωτώμενου (Hoffman and Bateson, 2002, p.338). Επίσης η συμπλήρωσή του δεν απαιτεί πολύ χρόνο και κόπο, γεγονός που αυξάνει το βαθμό ανταπόκρισης στην έρευνα.

Αρκετοί είναι οι ερευνητές που έχουν υποστηρίξει το SERVPERF έναντι του SERVQUAL (Powpaka, 1996; Brady et al., 2002; Landrum and Prybutok, 2004; Mangold and Babakus, 1991; Lassar et al., 2000; Ueltschy et al., 2004; Wang and Lo, 2003; Grönroos, 2000, p.78; Babakus and Mangold, 1992; Hahm et al., 1997; Babakus and Boller, 1992; Andaleeb and Basu, 1994; Boulding et al., 1993; Brown et al., 1993; Peter et al., 1993).

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω πλεονεκτήματα επιλέχθηκε η χρήση του SERVPERF, το οποίο προσαρμόστηκε κατάλληλα ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του

συγκεκριμένου κλάδου³. Προς την κατεύθυνση αυτή βοήθησαν προσπάθειες προηγούμενων ερευνητών, που είχαν χρησιμοποιήσει το συγκεκριμένο εργαλείο (ή το SERVQUAL) στις επιχειρήσεις μαζικής εστίασης (Rosen and Karwan, 1994; Bojanic and Rosen, 1994; Stevens et al., 1995; Johnson and Mathews, 1997; Fick and Ritchie, 1991; Lee and Hing, 1995). Σημαντική αδυναμία των προηγούμενων ερευνών είναι ότι δεν περιελάμβαναν στο ερωτηματολόγιό τους ερωτήσεις σχετικές με την ποιότητα και την ποσότητα του φαγητού. Οι εν λόγω διαστάσεις ποιότητας θεωρούνται σημαντικές, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που πρόκειται για μια συνηθισμένη επίσκεψη σε εστιατόριο και όχι για τον εορτασμό ενός ιδιαίτερου γεγονότος (Turner and Collison, 1988). Επειδή η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εστιατόρια οικογενειακού τύπου οι ανωτέρω διαστάσεις ποιότητας κρίθηκε ότι θα έπρεπε να συμπεριληφθούν, αφού οι πελάτες τις αξιολογούν. Συνεπώς χρησιμοποιήθηκαν επτά σχετικές ερωτήσεις (βλ Παράρτημα V ερωτήσεις 9-13 και 23-24) προκειμένου να διαπιστωθεί η ικανοποίηση των πελατών και από αυτές τις διαστάσεις ποιότητας.

Πίνακας 3.2: Ερευνητικά εργαλεία παρούσας έρευνας

Έννοιες	Διαστάσεις	Ερευνητικά εργαλεία	Κλίμακα	Αριθμός ερωτήσεων
Ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη	<ul style="list-style-type: none"> • Εμπράγματα στοιχεία • Αξιοπιστία • Ανταπόκριση • Ασφάλεια • Συναισθηματική εμπλοκή 	INTSERVPERF	5βάθμια	23
Εργασιακή προσπάθεια	<ul style="list-style-type: none"> • Διάρκεια • Ένταση • Προσανατολισμός στον πελάτη 	WORK EFFORT (SO)CO	5βάθμια	20
Ικανοποίηση εξωτερικού πελάτη	<ul style="list-style-type: none"> • Εμπράγματα στοιχεία • Αξιοπιστία • Ανταπόκριση • Ασφάλεια • Συναισθηματική εμπλοκή 	SERVPERF	5βάθμια	28

Στον Πίνακα 3.2 παρουσιάζονται συνοπτικά τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας, ενώ στο Παράρτημα V οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε κάθε ένα από αυτά.

³Η προσαρμογή του SERVQUAL ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε κλάδου υποστηρίζεται από αρκετούς ερευνητές (Parasuraman et al., 1988, p.31; 1991b, p.445; Finn and Lamb, 1991, p.489; Vandamme and Leunis, 1993; Carman, 1990, p.41-43; Grönroos, 2002, p.76; Dotchin and Oakland, 1994a; Brown et al., 1993).

3.2.2. Μετάφραση ερωτηματολογίων

Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε δίγλωσσο μεταφραστή για να τα μεταφράσει από την αγγλική στην ελληνική γλώσσα. Το αποτέλεσμα της δουλειάς του δόθηκε σε ένα δεύτερο μεταφραστή, ο οποίος ασχολήθηκε με την απόδοση των ερωτηματολογίων από την ελληνική στην αγγλική γλώσσα. Σημαντικές διαφορές στην απόδοση των ερωτηματολογίων δεν διαπιστώθηκαν και αυτό οφείλεται κυρίως στη γνώση του κλάδου από μέρους των μεταφραστών αλλά και της ελληνικής κουλτούρας⁴ (Bracken and Barona, 1991). Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί ότι το SERVQUAL έχει χρησιμοποιηθεί στην Ελληνική αγορά, γεγονός που συνέβαλε στην καλύτερη απόδοσή του (Pantounakis, 1996; Anninos, 2005; Στειακάκης κ.ά., 2004).

Η λειτουργική ποιότητα της μετάφρασης και η εννοιολογική συμβατότητα των χρησιμοποιούμενων λέξεων ελέγχθηκε με τη διεξαγωγή πιλοτικής έρευνας (βλ. Κεφάλαιο 3.2.4).

3.2.3. Δομή ερωτηματολογίων

Το ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στους σερβιτόρους έχει την ακόλουθη δομή (Παράρτημα VI):

Εισαγωγή: Στο τμήμα αυτό αναφέρονται με σαφήνεια ο φορέας υλοποίησης της έρευνας, τα στοιχεία της ερευνήτριας, το θέμα της έρευνας, το κοινό στο οποίο απευθύνεται η έρευνα (σερβιτόροι εστιατορίου) καθώς και η δέσμευση για τήρηση απόλυτης ανωνυμίας.

Ερωτήσεις ικανοποίησης: Το τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με τη συνολική και τις επιμέρους μετρήσεις της ικανοποίησης των σερβιτόρων από την κουζίνα. Χρησιμοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου το -2 αντιστοιχούσε στο «Διαφωνώ απόλυτα» ενώ το +2 στο «Συμφωνώ απόλυτα». Επίσης ζητιόταν από τους

⁴Οι μεταφραστές είναι Έλληνες υπήκοοι, καθηγητές της αγγλικής γλώσσας στην Ελληνοαμερικανική Ένωση. Επίσης έχουν δουλέψει και οι δύο ως σερβιτόροι στο παρελθόν για να ενισχύσουν οικονομικά τις σπουδές τους.

σερβιτόρους να κατανεύουν εκατό μονάδες στις πέντε διαστάσεις ικανοποίησης, ανάλογα με τη βαρύτητα που έχει κάθε μία από αυτές για τους ίδιους.

Ερωτήσεις συμπεριφοράς: Οι ερωτήσεις αυτές αναζητούν τη στάση και συμπεριφορά των σερβιτόρων απέναντι στην εργασία τους αλλά και τη στάση τους απέναντι στους πελάτες τους. Και σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου το -2 αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απόλυτα», ενώ το +2 στο «Συμφωνώ απόλυτα».

Δημογραφικά στοιχεία: Ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως η εμπειρία των σερβιτόρων σε κουζίνα εστιατορίου, υποστηρίζεται ότι ενδέχεται να επηρεάζουν την αιτιώδη σχέση μεταξύ ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών (βλ. Κεφάλαιο 1.3). Για αυτό και χρησιμοποιήθηκε μια σχετική ερώτηση πολλαπλής επιλογής

▼ *Χρόνια προϋπηρεσίας σε κουζίνα εστιατορίου*

(λιγότερο από 1 χρόνο, 2-3 χρόνια, 4 χρόνια και άνω, δεν έχω δουλέψει ποτέ).

Επίσης η εμπειρία του σερβιτόρου στο συγκεκριμένο εστιατόριο, στο τμήμα που βρίσκεται τη στιγμή της έρευνας, ενδέχεται να επηρεάσει το βαθμό ικανοποίησής του, όπως και η ηλικία του, το φύλο του κλπ. Βασιζόμενοι σε αυτή την υπόθεση τοποθετήθηκαν στο ερωτηματολόγιο οι ακόλουθες ερωτήσεις:

▼ *Χρόνια προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο εστιατόριο*

(λιγότερο από 1 χρόνο, 2-3 χρόνια, 4-5 χρόνια, 6 χρόνια και άνω)

▼ *Χρόνια προϋπηρεσίας ως σερβιτόρος/α στο συγκεκριμένο εστιατόριο*

(λιγότερο από 1 χρόνο, 2-3 χρόνια, 4-5 χρόνια, 6 χρόνια και άνω)

▼ *Φύλο*

(άντρας / γυναίκα)

▼ *Οικογενειακή κατάσταση*

(άγαμος/η, έγγαμος/η, έγγαμος/η με παιδί/ά, διαζευγμένος/η ή χήρος/α)

▼ *Ηλικία*

(έως 25, 26-30, 31-35, 36-45, 46-50, 51 και άνω)

▼ *Εκπαίδευση*

(κάτοχος μεταπτυχιακού, απόφοιτος ΑΕΙ ή ΤΕΙ, απόφοιτος λυκείου, απόφοιτος σχολής ή ΙΕΚ, απόφοιτος γυμνασίου ή δημοτικού, δεν έχω τελειώσει το σχολείο).

Όλες οι ανωτέρω ερωτήσεις είναι προκωδικοποιημένες (πολλαπλής επιλογής ή διχοτομημένες), συνοδεύονται δηλαδή από μια σειρά έτοιμων απαντήσεων, γεγονός που διευκολύνει τον τρόπο συμπλήρωσής τους (Τζωρτζόπουλος, 1995). Ο ερωτώμενος επιλέγει μια από τις απαντήσεις αυτές ανάλογα με τις οδηγίες που του δίνονται.

Η δομή του ερωτηματολογίου *προς τους πελάτες* έχει ως εξής (Παράρτημα VII):

Εισαγωγή: Στο τμήμα αυτό αναφέρονται με σαφήνεια ο φορέας υλοποίησης της έρευνας, τα στοιχεία της ερευνήτριας, το θέμα της έρευνας, το κοινό στο οποίο απευθύνεται η έρευνα (πελάτες εστιατορίου) καθώς και η δέσμευση για τήρηση απόλυτης ανωνυμίας.

Ερωτήσεις ικανοποίησης: Το βασικό αυτό τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με τη συνολική και τις επιμέρους μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών από τις υπηρεσίες του συγκεκριμένου εστιατορίου.

Για τις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου το -2 αντιστοιχεί στο «Διαφωνώ απόλυτα» ενώ το +2 στο «Συμφωνώ απόλυτα». Θα πρέπει να αναφερθεί ότι στο SERVQUAL χρησιμοποιείται 7βάθμια κλίμακα, η οποία στην παρούσα έρευνα αντικαταστάθηκε με 5βάθμια. Ο λόγος είναι ότι η 5βάθμια κλίμακα μειώνει το βαθμό σύγχυσης του ερωτώμενου καθώς και το επίπεδο δυσκολίας στη συμπλήρωση των απαντήσεων, ενώ αυξάνει το βαθμό ανταπόκρισης στην έρευνα (Devlin et al., 1993; Hayes, 1992; Babakus and Mangold, 1992). Επίσης έχει υποστηριχθεί ότι αυτή η κλίμακα είναι καταλληλότερη για τη διεξαγωγή ερευνών σε ευρωπαίους καταναλωτές από ότι η 7βάθμια κλίμακα που θεωρείται καταλληλότερη για τους ερωτώμενους των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (Prentice, 1998, p.8).

Η επιλογή «δεν γνωρίζω/δεν απαντώ» δεν χρησιμοποιήθηκε γιατί έχει παρατηρηθεί ότι λειτουργεί σε πολλές περιπτώσεις από τους ερωτώμενους ως «εύκολη διέξοδος» (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000, σελ.197; Κουρεμένος, 2001, σελ.99). Παράλληλα ο περιττός αριθμός επιπέδων ικανοποίησης παρέχει τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να μην δώσει ούτε θετική ούτε αρνητική απάντηση κρατώντας ουδέτερη στάση.

Ακόμη ζητιόταν από τους πελάτες να κατανεύουν εκατό μονάδες στις πέντε διαστάσεις ικανοποίησης ανάλογα με τη βαρύτητα που έχει κάθε μία από αυτές για τους ίδιους. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή την περίπτωση καλείται κλίμακα σταθερού αθροίσματος (Cooper and Schindler, 1998, p.188). Ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα αυτού του τύπου διατύπωσης της ερώτησης είναι η τάση των ερωτώμενων να δίνουν υψηλή βαθμολογία στις πρώτες επιλογές και να παραγκωνίζουν τις επόμενες (Κουρεμένος, 2001, σελ.93). Για να ξεπεραστεί το πρόβλημα αυτό η θέση των πέντε επιλογών διαφοροποιήθηκε. Πιο συγκεκριμένα, στα μισά ερωτηματολόγια η αξιοπιστία αντιστοιχούσε στην πρώτη επιλογή, ενώ στα υπόλοιπα ερωτηματολόγια η συγκεκριμένη διάσταση ποιότητας αντιστοιχούσε στην τελευταία.

Ερωτήσεις συμπεριφοράς: Οι ερωτήσεις αυτές αναζητούν τη στάση και συμπεριφορά των πελατών όσον αφορά τη συχνότητα με την οποία γευματίζουν στο συγκεκριμένο και σε εστιατόριο γενικά.

✓ *Συχνότητα επίσκεψης σε εστιατόριο*

(καθημερινά, 3-4 φορές την εβδομάδα, 1-2 φορές την εβδομάδα, 2 φορές το μήνα, 1 φορά το μήνα, σπανιότερα από μία φορά το μήνα)

✓ *Συχνότητα επίσκεψης στο συγκεκριμένο εστιατόριο*

(καθημερινά, 3-4 φορές την εβδομάδα, 1-2 φορές την εβδομάδα, 2 φορές το μήνα, σπανιότερα από μία φορά το μήνα, πρώτη φορά).

Δημογραφικά στοιχεία: Ερωτήσεις προσωπικού χαρακτήρα⁵ χρησιμοποιούνται για την ταξινόμηση του δείγματος και τη διεξαγωγή συμπερασμάτων για τμήματα της αγοράς με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου αφορούν:

✓ *Φύλο*

(άντρας / γυναίκα)

✓ *Οικογενειακή κατάσταση*

(άγαμος/η, έγγαμος/η, έγγαμος με παιδί/ά, διαζευγμένος/η ή χήρος/α)

✓ *Ηλικία*

⁵ Οι ερωτήσεις που αφορούσαν προσωπικά δεδομένα τοποθετήθηκαν στο τέλος του ερωτηματολογίου για να αποφευχθεί η άρνηση του ερωτώμενου για συνεργασία από την αρχή και να μην διακινδυνευθεί η αξιοπιστία των υπόλοιπων απαντήσεων.

(έως 25, 26-30, 31-35, 36-45, 46-50, 51 και άνω)

▼ *Εκπαίδευση*

(κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, απόφοιτος ΑΕΙ ή ΤΕΙ, απόφοιτος λυκείου ή σχολής, απόφοιτος γυμνασίου ή δημοτικού)

▼ *Μηνιαίες μκτές αποδοχές*

(έως 1000ευρώ, 1001-2000ευρώ, 2001-3000ευρώ, 3001-4000ευρώ, 4001-5000ευρώ, 5001 και άνω).

Οι ανωτέρω ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν γιατί, όπως προαναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 2.3.4, τα δημογραφικά στοιχεία παίζουν ρόλο στην επιλογή και αξιολόγηση ενός εστιατορίου. Όπως διαπιστώνεται, όλες οι ερωτήσεις είναι πολλαπλής επιλογής (ονομαστική κλίμακα) εκτός από την ερώτηση που αφορά το φύλο, η οποία είναι διχοτομημένη.

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η σαφήνεια και κατανόηση των ερωτήσεων από τους πελάτες και σερβιτόρους δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο διατύπωσής τους. Έγινε προσπάθεια χρήσης απλών και κατανοητών λέξεων, ενώ μόνο στις ερωτήσεις που αναφέρονταν στους σερβιτόρους χρησιμοποιήθηκε ειδική ορολογία (π.χ. η λέξη κουβέρ) κατανοητή από τους ανθρώπους του συγκεκριμένου κλάδου.

Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στο μέγεθος του ερωτηματολογίου. Ο χρόνος συμπλήρωσης και για τα δύο ερωτηματολόγια κυμαίνεται από 10 έως 12 λεπτά της ώρας, ενώ ο αριθμός των ερωτήσεων δεν ξεπερνά τις 60. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο των πελατών αποτελείται από 41 ερωτήσεις, ενώ το ερωτηματολόγιο των σερβιτόρων από 56 ερωτήσεις.

Επίσης έμφαση δόθηκε στο αισθητικό κομμάτι του ερωτηματολογίου, στο μέγεθος των γραμμάτων, στις αποστάσεις μεταξύ των ερωτήσεων με κύριο στόχο την αύξηση του βαθμού ανταπόκρισης και τη διευκόλυνση των συμμετεχόντων στην έρευνα.

3.2.4. Πιλοτική έρευνα

Όπως έγινε αντιληπτό στο Κεφάλαιο 3.2.1, τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα είχαν δοκιμαστεί ως προς την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους σε παλιότερες έρευνες και ορισμένα μάλιστα από αυτά και στον κλάδο της μαζικής εστίασης. Παρά ταύτα κρίθηκε αναγκαίος ο προέλεγχος όλων των ερευνητικών εργαλείων προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν σφάλματα στη διατύπωση, στην απόδοση των εννοιών από την αγγλική γλώσσα, στην ερμηνεία των ερωτήσεων από τους αποδέκτες του, στη σειρά των ερωτήσεων καθώς και στη χρησιμότητα ορισμένων ερωτήσεων.

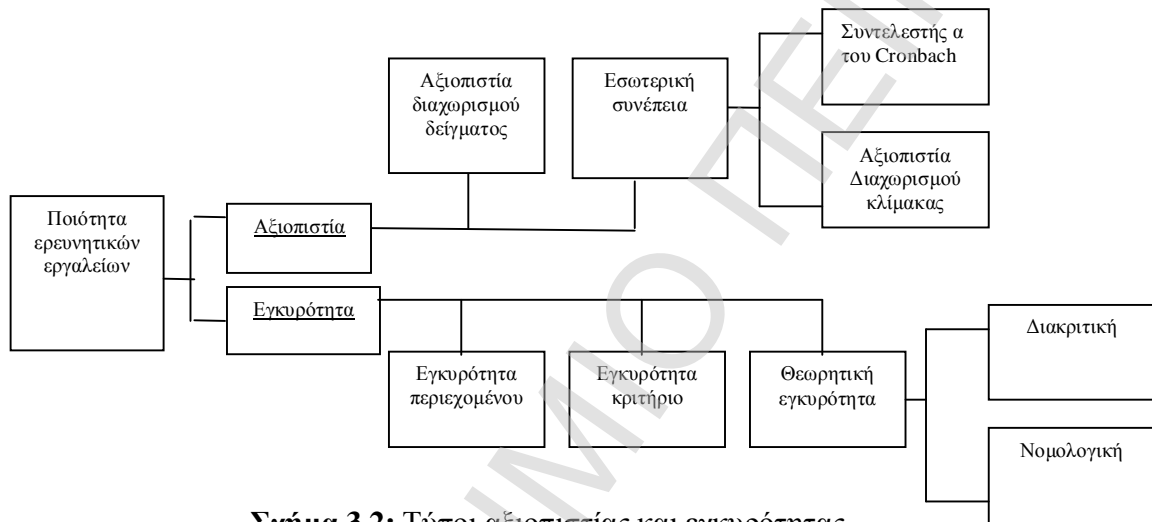
Αναφορικά με τη δημιουργία του INTSERVPERF συστάθηκε μια ομάδα από πέντε έμπειρους σερβιτόρους, οι οποίοι βοήθησαν με τις σκέψεις, τις ιδέες και τις προτάσεις τους στη βελτίωση του ερωτηματολογίου που είχε αρχικά σχεδιαστεί. Πιο συγκεκριμένα, ορισμένες ερωτήσεις προστέθηκαν ενώ κάποιες άλλες αφαιρέθηκαν ή τροποποιήθηκαν ώστε να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα παρερμηνείας τους. Επίσης υιοθετήθηκε η ορολογία που χρησιμοποιεί ο συγκεκριμένος κλάδος, ώστε οι ερωτήσεις να φαίνονται περισσότερο προσιτές στους ερωτώμενους. Στη συνέχεια η βελτιωμένη έκδοση του INTSERVPERF καθώς και τα ερευνητικά εργαλεία που αναφέρονταν στη μέτρηση της εργασιακής προσπάθειας και του προσανατολισμού στον πελάτη δόθηκαν σε είκοσι σερβιτόρους⁶ για να καταχωρίσουν τις απαντήσεις τους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κανένας από αυτούς δεν άνηκε στην αρχική ομάδα εργασίας. Επίσης το ερωτηματολόγιο SERVPERF δόθηκε σε τριάντα τέσσερις πελάτες εστιατορίων.

Οι έλεγχοι εγκυρότητας και αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων έδωσαν ικανοποιητικά αποτελέσματα και δεν απαιτήθηκαν σημαντικές τροποποιήσεις. Η τελική αξιολόγησή τους έγινε από δύο καθηγητές Πανεπιστημίου με ειδίκευση στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και στο Μάρκετινγκ, τρεις υποψήφιους διδάκτορες και δύο ιδιοκτήτες εστιατορίων.

⁶Το μέγεθος του δείγματος της πιλοτικής έρευνας υπερβαίνει το ενδεδειγμένο που είναι σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1993, σελ.105) το 5%-10% του τελικού δείγματος.

3.2.5. Αξιοπιστία-Εγκυρότητα ερευνητικών εργαλείων

Η Sekaran (2003, p.207) αναφέρει ότι η ποιότητα των αποτελεσμάτων μιας έρευνας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για να εκμαιευτεί η αντίληψη των ερωτώμενων. Προκειμένου να διαπιστωθεί η ποιότητα των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι αξιοπιστίας και εγκυρότητας (Σχήμα 3.2).



Σχήμα 3.2: Τύποι αξιοπιστίας και εγκυρότητας

ΠΗΓΗ: Sekaran, 2003, p.204 (τροποποιημένο)

Η *Αξιοπιστία* μέτρησης αναφέρεται στο βαθμό που μια διαδικασία μέτρησης δίνει τα ίδια αποτελέσματα σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις που πραγματοποιούνται με το ίδιο ερευνητικό εργαλείο, τα ίδια υποκείμενα και κάτω από τις ίδιες συνθήκες (Δημητριάδη, 2000, σελ. 42).

Αρχικά ελέγχθηκε η *αξιοπιστία διαχωρισμού του δείγματος*, σύμφωνα με την οποία το δείγμα χωρίζεται σε περισσότερα μέρη με βάση κάποιο κριτήριο, που θεωρείται πιθανό να αποτελεί πηγή μη συστηματικού σφάλματος, και συγκρίνονται οι μετρήσεις των επιμέρους δειγμάτων (Κουρεμένος, 1991). Ο διαχωρισμός του δείγματος της έρευνας έγινε με βάση το εστιατόριο από το οποίο συλλέχθηκαν τα ερωτηματολόγια. Πραγματοποιήθηκε Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) προκειμένου να τεκμηριωθεί εάν υπάρχει ομογένεια στο εξεταζόμενο δείγμα ή αν εντοπίζονται σημαντικές διαφορές σε ένα κριτήριο που διαφοροποιεί τις μονάδες του δείγματος. Τα αποτελέσματα της

ανάλυσης έδειξαν ότι οι μέσοι όροι από τους οποίους έχουν συγκροτηθεί τα δείγματα είναι ίσοι (βλ. Κεφάλαιο 4.2.2).

Επίσης η εσωτερική συνέπεια των μεταβλητών των ερωτηματολογίων ελέγχθηκε με το συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach α και την αξιοπιστία διαχωρισμού κλίμακας. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach α προσδιορίζει το συντελεστή αξιοπιστίας κάθε μεταβλητής ξεχωριστά και όλων μαζί (Cronbach, 1951). Ένα εργαλείο θεωρείται σύμφωνα με το Nunnally (1978, p.245) αξιόπιστο, όταν ο συντελεστής α , που κυμαίνεται μεταξύ 0 και 1, υπερβαίνει το 0.70. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.3 ο συντελεστής α για τα ερευνητικά εργαλεία κυμαίνεται μεταξύ .80 και .93, ικανοποιώντας έτσι το ανωτέρω κριτήριο. Ο συντελεστής αξιοπιστίας υπολογίστηκε και για κάθε έναν από τους παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση παραγόντων (Παράρτημα VIII).

Πίνακας 3.3: Αξιοπιστία κατά Cronbach α

Ερευνητικό εργαλείο	Αριθμός μεταβλητών	Cronbach's α
INTSERVPERF	23	.88
WORK EFFORT	20	.80
SERVPERF	28	.93

Ο συντελεστής διχοτόμησης (κατά Guttman) αντανακλά τη συσχέτιση μεταξύ μετρήσεων που βασίζονται στο πρώτο μισό των στοιχείων της λίστας των ερωτήσεων ή στο δεύτερο μισό αυτής (Πίνακας 3.4). Θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο συντελεστής αυτός επηρεάζεται από τη διάταξη των μεταβλητών του εργαλείου για αυτό προτιμάται ο συντελεστής Cronbach α . Πάντως και αυτός ο έλεγχος αξιοπιστίας δίνει ικανοποιητικά αποτελέσματα για τα ερευνητικά εργαλεία της παρούσας έρευνας.

Πίνακας 3.4: Αξιοπιστία κατά Guttman

Ερευνητικό εργαλείο	Guttman Split-half	Alpha
INTSERVPERF	.80	Μέρος 1: .75 Μέρος 2: .86
WORK EFFORT	.72	Μέρος 1: .76 Μέρος 2: .62
SERVPERF	.90	Μέρος 1: .88 Μέρος 2: .85

Η Εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό που ένα ερευνητικό εργαλείο μετρά αυτό που πραγματικά επιθυμεί ο ερευνητής να μετρηθεί (Sekaran, 2003, p.206).

Ένας από τους τρόπους προσδιορισμού της εγκυρότητας ενός εργαλείου είναι η φαινομενική εγκυρότητά του (*εγκυρότητα περιεχομένου*), η οποία ελέγχθηκε στην πιλοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε (βλ. Κεφάλαιο 3.2.4).

Ακόμη επιχειρήθηκε *έλεγχος εγκυρότητας κριτηρίου* (παράλληλη εγκυρότητα) για τα ερευνητικά εργαλεία της έρευνας. Η εσωτερική και εξωτερική ποιότητα υπολογίστηκαν με 23 (INTSERVPERF) και 28 (SERVPERF) ερωτήσεις αντίστοιχα καθώς και με μια ερώτηση που αφορούσε τη συνολική ικανοποίηση. Η εγκυρότητα των ερευνητικών εργαλείων τεκμηριώνεται με την ύπαρξη σημαντικού βαθμού συσχέτισης μεταξύ των δύο εναλλακτικών μορφών μέτρησης της ίδιας έννοιας (ικανοποίησης). Οι ερωτήσεις που αφορούν την εσωτερική ποιότητα φαίνεται να δίνουν τα ίδια αποτελέσματα και με τους δύο διαφορετικούς τρόπους μέτρησης, αφού υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους ($r=0.60$, $df=97$, $p<0.001$) αποδεικνύοντας την εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου. Ο ίδιος έλεγχος επιχειρήθηκε και για το ερευνητικό εργαλείο της εξωτερικής ποιότητας και έδωσε επίσης ικανοποιητικά αποτελέσματα ($r=0.53$, $df=202$, $p<0.001$).

Τέλος ελέγχθηκε η *θεωρητική εγκυρότητα* των ερευνητικών εργαλείων και πιο συγκεκριμένα η διακριτική και νομολογική εγκυρότητά τους. Για τον έλεγχο της διακριτικής εγκυρότητας έγινε Παραγοντική ανάλυση προκειμένου να συγκριθούν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών και να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο διαστάσεις που μετρούν παρόμοιες έννοιες emπίπτουν στους ίδιους παράγοντες. Τα αποτελέσματά της παρουσιάζονται αναλυτικά στο Κεφάλαιο 4.2.3. Προκειμένου να ελεγχθεί η *νομολογική εγκυρότητα* των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκαν παλινδρομήσεις μεταξύ των εννοιών της έρευνας, για να διαπιστωθεί κατά πόσο υποστηρίζεται και εμπειρικά το θεωρητικό μοντέλο που παρουσιάστηκε στο πρώτο κεφάλαιο της διατριβής. Τα αποτελέσματα αυτών των ελέγχων παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 4.

3.3. Στρατηγική συγκρότησης δείγματος

3.3.1. Προσδιορισμός πεδίου έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στον κλάδο της μαζικής εστίασης. Ο συγκεκριμένος κλάδος επιλέχθηκε για τους ακόλουθους λόγους:

- § ο εσωτερικός προμηθευτής (εργαζόμενος στην κουζίνα) και ο εσωτερικός πελάτης (σερβιτόρος) υπάρχουν σε κάθε εστιατορική μονάδα. Σε άλλους κλάδους ενδέχεται κάθε επιχείρηση να λειτουργεί με διαφορετική δομή και συνεπώς να μην υφίστανται τα ίδια τμήματα σε κάθε επιχείρηση, γεγονός που θα έκανε ανέφικτη τη σύγκριση μεταξύ των μονάδων του δείγματος.
- § υπάρχει έντονη διαπροσωπική επαφή μεταξύ της κουζίνας και των σερβιτόρων καθώς και των τελευταίων με τους πελάτες. Η ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια του σερβιτόρου από την κουζίνα είναι δυνατόν να γίνει αισθητή στον πελάτη καθώς και να επηρεάσει την ποιότητα της παρεχόμενης από το σερβιτόρο εξυπηρέτησης. Τα δύο τμήματα είναι τόσο αλληλένδετα και αλληλοεξαρτώμενα που μία αποτυχία σε ένα σημείο της αλυσίδας μπορεί να μεταβιβαστεί στον τελικό αποδέκτη της υπηρεσίας, τον πελάτη. Σε άλλους κλάδους παροχής υπηρεσιών οι σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών δεν είναι τόσο άμεσες.
- § η αυτονομία των σερβιτόρων είναι περιορισμένη, αφού σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται η ποιότητα της εργασίας τους από το έργο των εργαζομένων στην κουζίνα. Δεν είναι δηλαδή δυνατή η διεκπεραίωση της δικής τους δουλειάς χωρίς τη συνδρομή της κουζίνας.
- § η διαδικασία εξυπηρέτησης του πελάτη αποτελεί μια σχετικά απλή διαδικασία που δεν περιλαμβάνει πολλά βήματα και στην οποία δεν είναι συχνή ή μεγάλης έντασης η ενδεχόμενη παρέμβαση άλλων τμημάτων.

3.3.2. Δειγματοληπτικό σχέδιο

Το δειγματοληπτικό σχέδιο καθορίζει τον τρόπο επιλογής των στατιστικών μονάδων που απαρτίζουν το δείγμα⁷. Προκειμένου να είναι δυνατή η διεξαγωγή συμπερασμάτων για ολόκληρο τον πληθυσμό πρέπει να ελαχιστοποιηθεί κάθε πιθανότητα μεροληψίας στην επιλογή των μονάδων του δείγματος για να μεγιστοποιηθεί η ακρίβεια των εκτιμήσεων. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να εφαρμοστεί τυχαία διαδικασία επιλογής καθώς η μέθοδος της απογραφής λόγω του μεγέθους του ερευνώμενου πληθυσμού είναι πρακτικά ανέφικτη. Επομένως η μόνη μέθοδος εκτός από την απογραφική που θα εξασφάλιζε στην έρευνα αμεροληψία είναι η απλή τυχαία δειγματοληψία. Στη συγκεκριμένη όμως περίπτωση ο πληθυσμός που είναι οι εστιατορικές μονάδες που λειτουργούν στο νομό Αττικής⁸ παρουσιάζει μεγάλο βαθμό ανομοιογένειας. Για να αποφευχθεί ο κίνδυνος σχηματισμού έντονα ετερογενούς δείγματος αποφασίστηκε ο διαχωρισμός του πληθυσμού σε ομάδες (clusters). Κάθε ομάδα περιελάμβανε δειγματοληπτικές μονάδες που παρουσιάζουν πανομοιότυπα χαρακτηριστικά και έντονα διαφορετικά από αυτά των μονάδων που συνέθεταν τις άλλες ομάδες. Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για το σχηματισμό των ομάδων ήταν εμπειρικά και εντοπίστηκαν με τη βοήθεια ειδικών του κλάδου. Από τις ομάδες που σχηματίστηκαν αποφασίστηκε η παρούσα έρευνα να εστιάσει σε μια μόνο από αυτές. Η ομάδα αυτή περιελάμβανε εστιατόρια που έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- χρόνο λειτουργία υπό την ίδια διοίκηση πάνω από δύο έτη
- χώρο για καθιστούς πελάτες
- εξυπηρέτηση των πελατών από σερβιτόρους
- αγορά στόχος η οικογένεια
- ελληνική κουζίνα (αποκλείονταν από την ομάδα εστιατόρια ειδικού τύπου πχ. κρηγιού, αλιευμάτων)
- μέγεθος τζίρου 0-100.000ευρώ

⁷ Δείγμα είναι ένα υποσύνολο του εξεταζόμενου πληθυσμού (Παπαδήμας και Κοίλιας, 1996, σελ.49).

⁸ Αποφασίστηκε η διεξαγωγή της έρευνας στο νομό Αττικής, αφού θεωρήθηκε απαραίτητη η παρουσία της ερευνήτριας για το συντονισμό της έρευνας και η μετακίνησή της στην επαρχία θα ήταν αδύνατη λόγω υψηλού κόστους.

- απουσία ζωντανής μουσικής
- τιμή κουβέρ από 1 ευρώ έως 2 ευρώ
- τιμή μέσης κατανάλωσης από 12-22 ευρώ ανά άτομο
- αριθμός μονίμων σερβιτόρων και μονίμων εργαζομένων στην κουζίνα άνω των δύο ατόμων.

Τα ανωτέρω χαρακτηριστικά περιγράφουν τα εστιατόρια που αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς. Από την ομάδα αυτή επιλέχθηκαν με απλή τυχαία δειγματοληψία⁹ 29 εστιατόρια. Η παραπάνω διαδικασία περιγράφει τη μέθοδο της *πολυσταδιακής δειγματοληψίας*. Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει το σχηματισμό ομάδων και την επιλογή μιας εξ αυτών. Το δεύτερο περιλαμβάνει την επιλογή με απλό τυχαίο τρόπο των μονάδων του δείγματος.

Ως *δειγματοληπτικό πλαίσιο*¹⁰ χρησιμοποιήθηκαν τα αρχεία της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Εστιατορικών και Συναφών Επαγγελμάτων (ΠΟΕΣΕ) στην περιφέρεια της Αττικής. Το συγκεκριμένο δειγματοληπτικό πλαίσιο θεωρήθηκε ως το πιο κατάλληλο γιατί είναι σχετικά ενημερωμένο και όλες οι μονάδες του πληθυσμού του είναι προσπελάσιμες, αφού υπάρχουν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για τον εντοπισμό τους. Μία αδυναμία του συγκεκριμένου πλαισίου είναι ότι ενδέχεται να εμπεριέχει επιχειρήσεις που δεν ικανοποιούν το χρησιμοποιούμενο ορισμό της δειγματοληψίας (πχ. καφετέριες, εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης κλπ). Όσες τέτοιου είδους επιχειρήσεις επελέγησαν δεν συμπεριλήφθηκαν στο τελικό δείγμα. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι το συγκεκριμένο πλαίσιο δεν θεωρείται απόλυτα πλήρες, αφού είναι πιθανόν ορισμένα εστιατόρια να μην είναι μέλη της ομοσπονδίας.

⁹ Στη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας όλες οι μονάδες του ερευνώμενου πληθυσμού έχουν την ίδια πιθανότητα επιλογής, που είναι μεγαλύτερη του μηδενός (Τζωρτζόπουλος, 1995, σελ.159).

¹⁰ Δειγματοληπτικό πλαίσιο είναι το σύνολο των δειγματοληπτικών μονάδων που αντιστοιχούν στον εξεταζόμενο πληθυσμό (Τζωρτζόπουλος, 1995, σελ. 90).

3.3.3. Μέγεθος δείγματος

Ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων απαιτεί τη συλλογή δεδομένων από δύο ανεξάρτητα δείγματα. Συνεπώς συλλέχθηκαν στοιχεία από πελάτες για να υπολογιστεί ο βαθμός ικανοποίησής τους από το εστιατόριο καθώς και από σερβιτόρους προκειμένου να μετρηθεί η ικανοποίησή τους από την κουζίνα καθώς και η εργασιακή προσπάθεια που καταβάλλουν.

Από τις 29 επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν με απλή τυχαία δειγματοληψία δύο επιχειρήσεις αρνήθηκαν τη συμμετοχή τους στην έρευνα. Από τα υπόλοιπα 27 εστιατόρια συλλέχθηκαν 109 ερωτηματολόγια από τους σερβιτόρους (n_{σ}) και 214 από τους πελάτες (n_{π}). Μετά τον έλεγχο των ερωτηματολογίων απορρίφθηκαν ορισμένα ερωτηματολόγια και τελικά χρησιμοποιήθηκαν στη στατιστική ανάλυση 100 ερωτηματολόγια από τους σερβιτόρους και 203 από τους πελάτες ($n_{\sigma}=100$ και $n_{\pi}=203$) (βλ. Κεφάλαιο 3.4).

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο βαθμός ανταπόκρισης στην έρευνα κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητικός, αφού από τα 29 εστιατόρια που προσεγγίσθηκαν το 93,1% δέχθηκε να συμμετάσχει. Ο υψηλός αυτός βαθμός ανταπόκρισης ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι στο συγκεκριμένο κλάδο δεν πραγματοποιούνται αρκετές εμπειρικές έρευνες με αποτέλεσμα οι επιχειρηματίες να βρίσκουν την εμπλοκή τους ενδιαφέρουσα. Επίσης στη συμμετοχή των εστιατορίων συνέβαλε και η υπόσχεση από την ερευνήτρια για ενημέρωση των υπευθύνων των εστιατορίων για τα αποτελέσματα της έρευνας.

Το μέγεθος των δειγμάτων θεωρείται ικανοποιητικό, αφού τηρεί τις ακόλουθες τρεις προϋποθέσεις:

1^η προϋπόθεση ✓

Ένα δείγμα δεν πρέπει να περιλαμβάνει λιγότερες από 30 στατιστικές μονάδες αλλά και ούτε περισσότερες από 500 για να θεωρείται κατάλληλο. Η προϋπόθεση αυτή πληρούται αφού και $n_{\sigma}=100$ και $n_{\pi}=203$.

2^η προϋπόθεση ✓

Οι Hair et al. (1998) αναφέρουν ότι σε κάθε μια μεταβλητή πρέπει να αντιστοιχούν τουλάχιστον πέντε ερωτηματολόγια. Στην παρούσα έρευνα όλες οι έννοιες μετριοούνται με περισσότερες από μια επιμέρους προσδιοριστικές μεταβλητές, συνεπώς θα πρέπει ο αριθμός των ερωτηματολογίων να είναι πενταπλάσιος του αριθμού των μεταβλητών ανά ερευνητικό εργαλείο. Η προϋπόθεση αυτή τηρείται για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών, αφού χρησιμοποιήθηκαν 28 μεταβλητές και συλλέχθηκαν 203 ερωτηματολόγια ($28 \times 5=140$), ενώ για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών χρησιμοποιήθηκαν 23 μεταβλητές και 100 ερωτηματολόγια ($23 \times 5=115$), αριθμός που προσεγγίζει τον απαιτούμενο. Η προϋπόθεση αυτή πληρούται και για την εργασιακή προσπάθεια ($20 \times 5=100$).

3^η προϋπόθεση ✓

Επίσης υποστηρίζεται ότι, όταν το δείγμα υποδιαιρείται σε επιμέρους δείγματα το μέγεθος του κάθε επιμέρους δείγματος θα πρέπει να ξεπερνά τα 30 στατιστικά στοιχεία (Roscoe, 1975). Και αυτή η προϋπόθεση υπάρχει, αφού οι εργαζόμενοι που έχουν εργαστεί και εκείνοι που δεν έχουν εργαστεί στο τμήμα του εσωτερικού τους προμηθευτή κατά το παρελθόν είναι 41 και 51 αντίστοιχα¹¹.

Όπως παρατηρείται ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν από τους πελάτες είναι μεγαλύτερος του αριθμού των αντίστοιχων ερωτηματολογίων από τους εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί αποφασίστηκε, προκειμένου να μειωθεί η πιθανότητα μεροληπτικών απαντήσεων από την πλευρά των πελατών, να αντιστοιχούν περισσότερα ερωτηματολόγια πελατών για καθένα εργαζόμενο, τεχνική που εφαρμόστηκε και σε άλλες παρόμοιες έρευνες (Snipes et al., 2004; Schneider and Bowen, 1985; Dolen et al., 2002; Tzeng et al., 2002; Lovemann, 1998; Sosik et al., 2004).

Για τον έλεγχο της πρώτης και της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης ως στατιστική μονάδα θεωρήθηκε το εστιατόριο και όχι ο εργαζόμενος ή ο πελάτης. Το δείγμα σε αυτή

¹¹Σε οκτώ ερωτηματολόγια η σχετική ερώτηση δεν είχε απαντηθεί.

την περίπτωση κρίνεται μικρό, αφού αποτελείται μόνο από 27 δεδομένα, γεγονός που αποτελεί έναν από τους σημαντικούς περιορισμούς της έρευνας.

3.3.4. Διαδικασία συλλογής ερωτηματολογίων

Με τη βοήθεια των υπευθύνων της Ομοσπονδίας προσδιορίστηκε το δείγμα (βλ. Κεφάλαιο 3.3.2). Στη συνέχεια η ερευνήτρια επικοινωνήσε τηλεφωνικά με εστιατόρια που επιλέχθηκαν για τον καθορισμό συνάντησης. Στη συνάντηση αυτή παρουσιάστηκε ο σκοπός της έρευνας, καθώς και ο τρόπος συμβολής κάθε εστιατορίου σε αυτή. Σε όσα εστιατόρια εξασφαλίστηκε συνεργασία (μόνο δύο εστιατόρια αρνήθηκαν να συμμετάσχουν) καθορίστηκε η μέρα και ώρα διεξαγωγής της έρευνας. Η διανομή των ερωτηματολογίων προς τους πελάτες γινόταν κατά τις βραδινές ώρες και ημέρες Παρασκευή, Σάββατο και Κυριακή. Ο λόγος είναι ότι τις συγκεκριμένες ώρες και ημέρες η κίνηση στα εστιατόρια είναι αυξημένη και κατά συνέπεια η συλλογή των ερωτηματολογίων είναι πιο εύκολη. Επίσης και οι ίδιοι οι υπεύθυνοι των εστιατορίων επιθυμούσαν τη συλλογή των ερωτηματολογίων τις συγκεκριμένες μέρες υποστηρίζοντας ότι οι περισσότεροι από τους πελάτες που πηγαίνουν στο εστιατόριο τις καθημερινές είναι φίλοι, γνωστοί, ή συγγενείς τους και ως εκ τούτου δεν αποτελούν αντικειμενικό και αμερόληπτο δείγμα.

Σε κάθε εστιατόριο συμπληρωνόταν ένα προτυπωμένο έντυπο, στο οποίο καταγράφονταν πληροφορίες σχετικές με το εστιατόριο, όπως διεύθυνση, τηλέφωνο, ονοματεπώνυμο υπευθύνου, χωρητικότητα σε πελάτες, ο αριθμός του απασχολούμενου προσωπικού καθώς και πληροφορίες σχετικές με τις συνθήκες διεξαγωγής της έρευνας (Παράρτημα ΙΧ). Οι ανωτέρω πληροφορίες βοήθησαν στη διαμόρφωση καλύτερης εικόνας για το δείγμα αλλά και τις συνθήκες διεξαγωγής της έρευνας.

Τα ερωτηματολόγια δίνονταν στους πελάτες μετά την ολοκλήρωση του δείπνου τους για να έχουν σχηματίσει γνώμη για τις υπηρεσίες του εστιατορίου (βιωματικές ερωτήσεις) (Woodside, et al., 1989, p.6). Ένα ερωτηματολόγιο και ένα στυλό τοποθετείτο μέσα στο λογαριασμό που ο σερβιτόρος έδινε μετά το δείπνο στους πελάτες κάθε τραπεζιού. Ένας

από κάθε τραπέζι το συμπλήρωνε και το επέστρεφε μαζί με το λογαριασμό στο σερβιτόρο.

Από την άλλη μεριά οι σερβιτόροι συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο, όταν τους το επέτρεπε η κίνηση του εστιατορίου. Η ερευνήτρια παρείχε τυχόν διευκρινίσεις προς τους σερβιτόρους και τους διαβεβαίωνε για τον επιστημονικό χαρακτήρα της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο συμπληρωνόταν ανώνυμα και παραδιδόταν στην ερευνήτρια σε κλειστό φάκελο. Οι ανωτέρω ενέργειες προσπαθούσαν να διασφαλίσουν την ειλικρινή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους σερβιτόρους.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά τη χρονική περίοδο 01/10/2004 - 1/5/2005.

3.4. Έλεγχος δεδομένων

Με τη συλλογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε έλεγχος ακρίβειας και πληρότητας. Το αποτέλεσμα του ελέγχου ήταν να απορριφθούν δέκα ερωτηματολόγια πελατών και εννιά ερωτηματολόγια σερβιτόρων, τα οποία δεν ήταν ορθά συμπληρωμένα, δηλαδή εντοπιζόνταν σε αυτά αλληλοσυγκρουόμενες απαντήσεις ή χρησιμοποιούνταν συστηματικά η ουδέτερη απάντηση ή δινόταν η ίδια απάντηση για όλες τις ερωτήσεις ή περιέχονταν πολλές αναπάντητες ερωτήσεις. Στα ερωτηματολόγια που εντοπίστηκαν λίγες αναπάντητες ερωτήσεις¹² και σε ερωτήματα που δεν θεωρούνταν κρίσιμης σημασίας για την έρευνα τα κενά αυτά αγνοήθηκαν. Ο τρόπος αυτός χειρισμού των αναπάντητων ερωτήσεων θεωρείται ο πιο ενδεδειγμένος για τις περιπτώσεις που το μέγεθος του δείγματος είναι μεγάλο, προϋπόθεση που πληρούται στην παρούσα έρευνα (Sekaran, 2003, p.303).

Η στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν έγινε με τη χρήση των στατιστικών προγραμμάτων Windows-SPSS 12.0 και Statgraphics. Οι ερωτήσεις

¹²Σύμφωνα με τη Sekaran, (2003, p.302) εάν το 25% των ερωτήσεων δεν έχει συμπληρωθεί σε ένα ερωτηματολόγιο τότε θα πρέπει αυτό να απορριφθεί. Στην παρούσα έρευνα το ποσοστό αυτό μειώθηκε στο 10%. Δηλαδή όσα ερωτηματολόγια δεν είχαν συμπληρωμένες περισσότερες από το 10% των ερωτήσεων τους απορρίφθηκαν.

των ερωτηματολογίων κωδικοποιήθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του προγράμματος. Η κωδικοποίηση σκόπευε στη μετατροπή όλων των απαντήσεων σε αριθμούς για να είναι δυνατή η ποσοτική επεξεργασία του στατιστικού υλικού.

Στις ερωτήσεις που η απάντηση μετρήθηκε με πεντάβαθμη κλίμακα διαβάθμισης η κωδικοποίηση έγινε ανάλογα με τον αριθμό που κύκλωσαν οι ερωτώμενοι (1 έως 5), ενώ με διαφορετικό τρόπο κωδικοποιήθηκαν τα δεδομένα των δημογραφικών ερωτήσεων. Ο τρόπος κωδικοποίησης των στοιχείων και για τα δύο ερωτηματολόγια παρουσιάζεται στους Πίνακες 3.5 και 3.6.

Μετά την κωδικοποίηση όλες οι απαντήσεις και από τα δύο δείγματα εισήχθησαν σε ένα αρχείο SPSS. Με τον τρόπο αυτό δημιουργήθηκε ένα «δείγμα» που αποτελείτο από δύο «υποσύνολα», των πελατών και των εργαζομένων ώστε να είναι δυνατή αφενός η ανάλυση των δεδομένων του πρώτου και του δεύτερου υποσυνόλου ξεχωριστά και αφετέρου η μεταξύ τους συσχέτιση. Κάθε υποσύνολο έφερε ξεχωριστό κωδικό (W για εσωτερικούς πελάτες και C για εξωτερικούς πελάτες).

Με την ολοκλήρωση της εισαγωγής των δεδομένων στο πρόγραμμα πραγματοποιήθηκε έλεγχος προκειμένου να εντοπιστούν και να εξαλειφθούν τυχόν λάθη στην κωδικοποίηση ή πιθανοί αναριθμητισμοί.

Πίνακας 3.5: Κωδικοποίηση του ερωτηματολογίου για σερβιτόρους

Ερωτήσεις	Κωδικός
1. Η κουζίνα διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό	W_SQ1
2. Η κουζίνα είναι ευρύχωρη	W_SQ2
3. Η κουζίνα είναι καθαρή	W_SQ3
4. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας έχουν περιποιημένη εμφάνιση	W_SQ4
5. Τα πιάτα που μου δίνει η κουζίνα έχουν ωραία εμφάνιση	W_SQ5
6. Όταν αντιμετωπίσω κάποιο πρόβλημα κατά τη διεκπεραίωση της δουλειάς μου, η κουζίνα δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυσή του	W_SQ6
7. Οι παραγγελίες δίνονται από την κουζίνα σε μένα σωστά από την πρώτη φορά	W_SQ7
8. Όταν η κουζίνα μου υπόσχεται την παράδοση μιας παραγγελίας σε συγκεκριμένο χρόνο, πραγματοποιεί την υπόσχεσή της	W_SQ8
9. Η κουζίνα τηρεί αργεία χωρίς λάθη	W_SQ9
10. Τα πιάτα που μου δίνει η κουζίνα έχουν την κατάλληλη θερμοκρασία	W_SQ10
11. Τα πιάτα που μου δίνει η κουζίνα έχουν την κατάλληλη ποσότητα	W_SQ11
12. Η κουζίνα φροντίζει να υπάρχει επάρκεια σε καθαρά κουβέρ	W_SQ12
13. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας με ενημερώνουν για τον ακριβή χρόνο παράδοσης μιας παραγγελίας	W_SQ13
14. Η κουζίνα τηρεί σειρά προτεραιότητας στις παραγγελίες	W_SQ14
15. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας, μου παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση	W_SQ15
16. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας είναι πρόθυμοι να με εξυπηρετήσουν	W_SQ16
17. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένοι ώστε να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις μου	W_SQ17
18. Εμπιστεύομαι τους εργαζομένους της κουζίνας	W_SQ18
19. Νιώθω ασφάλεια στις «συνάλλαγές» μου με την κουζίνα	W_SQ19
20. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας είναι ευγενικοί	W_SQ20
21. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας έχουν τις γνώσεις για να απαντούν στις ερωτήσεις μου	W_SQ21
22. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας παρέχουν εξυπηρέτηση προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε σερβιτόρου	W_SQ22
23. Βασικό μέλημα της κουζίνας είναι η εξυπηρέτηση των σερβιτόρων	W_SQ23
Συνολική ικανοποίηση σερβιτόρων	W_SS
Βαρύτητα 1 ^η διάστασης	W_SW1
Βαρύτητα 2 ^η διάστασης	W_SW2
Βαρύτητα 3 ^η διάστασης	W_SW3
Βαρύτητα 4 ^η διάστασης	W_SW4
Βαρύτητα 5 ^η διάστασης	W_SW5
1. Προσπαθώ να βοηθήσω τους πελάτες μου να ικανοποιήσουν με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες τους	W_WE1
2. Προσπαθώ να πετύχω τους προσωπικούς μου στόχους ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών μου	W_WE2
3. Ένας καλός σερβιτόρος πρέπει να έχει ως βασικό μέλημά του την ικανοποίηση των πελατών του	W_WE3
4. Προσπαθώ να πείσω τους πελάτες μου να συζητήσουν τις ανάγκες τους μαζί μου	W_WE4
5. Προσπαθώ να επηρεάσω τις αποφάσεις των πελατών μου παρέχοντάς τους πληροφορίες παρά πιέζοντάς τους να πάρουν αυτό που τους προτείνω	W_WE5
6. Προτείνω στους πελάτες μου το πιάτο ή το κρασί που ταιριάζει περισσότερο στις δικές τους προτιμήσεις	W_WE6
7. Προσπαθώ να σκεφτώ ποια πιάτα ή ποιο κρασί θα είναι περισσότερο αρεστά στον κάθε πελάτη	W_WE7
8. Απαντώ στις ερωτήσεις του πελάτη μου, όσο πιο σωστά μπορώ	W_WE8
9. Προσπαθώ να βοηθήσω τους αναποφασιστους πελάτες να κάνουν την καλύτερη επιλογή	W_WE9
10. Είμαι πρόθυμος να διαφωνήσω με κάποιον πελάτη στην προσπάθειά μου να τον βοηθήσω να κάνει τη σωστότερη επιλογή	W_WE10
11. Προσπαθώ να δώσω στους πελάτες μια ακριβή εικόνα του πιάτου ή του κρασιού που παραγγέλνουν	W_WE11
12. Προσπαθώ να μαντέψω ποιες είναι οι προτιμήσεις των πελατών μου	W_WE12
13. Συγκριτικά με τους συναδέλφους μου, είμαι ο πρώτος που έρχεται στο εστιατόριο και ο τελευταίος που φεύγει	W_WE13
14. Λίγοι συνάδελφοί μου δουλεύουν στο εστιατόριο περισσότερες ώρες την εβδομάδα από μένα	W_WE14
15. Δουλεύω περισσότερες ώρες στο εστιατόριο κατά τη διάρκεια του χρόνου συγκριτικά με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου	W_WE15
16. Όταν υπάρχει δουλειά στο εστιατόριο, καταβάλλω όλες τις δυνάμεις για να εξυπηρετήσω τους πελάτες	W_WE16
17. Είμαι πολύ δραστήριος στη δουλειά μου	W_WE17
18. Χρησιμοποιώ στο έπακρο τις ικανότητες μου προκειμένου να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της δουλειά μου	W_WE18
19. Προσπαθώ όσο πιο πολύ μπορώ να είμαι πετυχημένος στη δουλειά μου	W_WE19
20. Εξαντλούμαι από την κούραση προκειμένου να κάνω όσο πιο σωστά μπορώ τη δουλειά μου	W_WE20
Χρόνια προϋπηρεσίας στο εστιατόριο (1=λιγότερο από ένα χρόνο, 2=2-3χρόνια, 3=4-5 χρόνια, 4=6χρόνια και άνω)	W_LON1
Χρόνια προϋπηρεσίας ως σερβιτόρος (1=λιγότερο από ένα χρόνο, 2=2-3χρόνια, 3=4-5 χρόνια, 4=6χρόνια και άνω)	W_LON2
Χρόνια προϋπηρεσίας σε κουζίνα εστιατορίου (1=λιγότερο από ένα χρόνο, 2=2-3 χρόνια, 3=4χρόνια και άνω, 4=δεν έχω δουλέψει ποτέ)	W_LON3
Φύλο (1=άνδρας, 2=γυναίκα)	W_G
Οικογενειακή κατάσταση (1=άγαμος/η, 2=έγγαμος/η, 3=έγγαμος/η με παιδί/ά, 4=διαζευγμένος/η-γήρος/α)	W_MS
Ηλικία (1=έως 25, 2=26-30, 3=31-35, 4=36-45, 5=46-50, 6=51 και άνω)	W_AGE
Εκπαίδευση (1=κάτοχος μεταπτυχιακού, 2=απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ, 3=απόφοιτος σχολής/ΙΕΚ, 4=απόφοιτος λυκείου 5=απόφοιτος γυμνασίου/δημοτικού, 6=δεν έχω τελειώσει το σχολείο)	W_ED

Πίνακας 3.6: Κωδικοποίηση του ερωτηματολογίου για πελάτες

Ερωτήσεις	Κωδικός
1. Το εστιατόριο είναι καλαίσθητο	C_SQ1
2. Η πρόσβαση στο εστιατόριο είναι εύκολη	C_SQ2
3. Η διαδικασία κράτησης τραπέζιού είναι απλή	C_SQ3
4. Οι σερβιτόροι του εστιατορίου έχουν περιποιημένη εμφάνιση	C_SQ4
5. Τα έντυπα του εστιατορίου είναι καλαίσθητα	C_SQ5
6. Το εστιατόριο επιδεικνύει ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών του	C_SQ6
7. Οι υπηρεσίες του εστιατορίου προς τους πελάτες παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά	C_SQ7
8. Το εστιατόριο παρέχει υπηρεσίες στο χρόνο που υποσχέθηκε	C_SQ8
9. Η ποσότητα ανά μερίδα είναι ικανοποιητική	C_SQ9
10. Η ποιότητα των υλικών είναι καλή	C_SQ10
11. Τα φαγητά του εστιατορίου είναι γευστικά	C_SQ11
12. Τα φαγητά έχουν την κατάλληλη θερμοκρασία	C_SQ12
13. Η αισθητική παρουσίαση των φαγητών είναι ικανοποιητική	C_SQ13
14. Οι σερβιτόροι ενημερώνουν τους πελάτες για τον ακριβή χρόνο παροχής των υπηρεσιών	C_SQ14
15. Οι σερβιτόροι παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πελάτες	C_SQ15
16. Οι σερβιτόροι είναι πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πελάτες	C_SQ16
17. Οι σερβιτόροι δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένοι ώστε να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών	C_SQ17
18. Η συμπεριφορά των σερβιτόρων εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες	C_SQ18
19. Οι πελάτες του εστιατορίου νιώθουν ασφαλείς στις συναλλαγές τους με το εστιατόριο	C_SQ19
20. Οι τιμές του εστιατορίου συμβαδίζουν με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών	C_SQ20
21. Οι σερβιτόροι είναι ευγενικοί με τους πελάτες	C_SQ21
22. Οι σερβιτόροι έχουν τις γνώσεις για να απαντούν στις ερωτήσεις των πελατών	C_SQ22
23. Το εστιατόριο διαθέτει μεγάλη ποικιλία φαγητών	C_SQ23
24. Το εστιατόριο διαθέτει μεγάλη ποικιλία κρασιών	C_SQ24
25. Το ωράριο λειτουργίας του εστιατορίου είναι εξυπηρετικό	C_SQ25
26. Το εστιατόριο παρέχει υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του κάθε πελάτη	C_SQ26
27. Οι σερβιτόροι κατανοούν τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη	C_SQ27
28. Βασικό μέλημα του εστιατορίου είναι η εξυπηρέτηση των πελατών του	C_SQ28
Συνολική ικανοποίηση πελατών	C_SS
Βαρύτητα 1 ^{ης} διάστασης	C_SW1
Βαρύτητα 2 ^{ης} διάστασης	C_SW2
Βαρύτητα 3 ^{ης} διάστασης	C_SW3
Βαρύτητα 4 ^{ης} διάστασης	C_SW4
Βαρύτητα 5 ^{ης} διάστασης	C_SW5
Συχνότητα επίσκεψης σε εστιατόριο (1=καθημερινά, 2=3-4φορές την εβδομάδα, 3=1-2 φορές την εβδομάδα, 4=2 φορές το μήνα, 5=1φορά το μήνα, 6=σπανιότερα από μία φορά το μήνα)	C_F1
Συχνότητα επίσκεψης στο συγκεκριμένο εστιατόριο (1=καθημερινά, 2=3-4φορές την εβδομάδα, 3=1-2 φορές την εβδομάδα, 4=2φορές το μήνα, 5=σπανιότερα από μία φορά το μήνα, 6=πρώτη φορά)	C_F2
Φύλο (1=άνδρας, 2=γυναίκα)	C_G
Οικογενειακή κατάσταση (1=άγαμος/η, 2=έγγαμος/η, 3=έγγαμος/η με παιδί/ά, 4=διαζευγμένος/η-χήρος/α)	C_MS
Ηλικία (1=έως 25, 2=26-30, 3=31-35, 4=36-45, 5=46-50, 6=51 και άνω)	C_AGE
Εκπαίδευση (1=κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικού, 2=απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ, 3=απόφοιτος λυκείου/σχολής, 4=απόφοιτος γυμνασίου/δημοτικού)	C_ED
Μηνιαίες μκτές αποδοχές σε ευρώ (1=έως 1000, 2=1001-2000, 3=2001-3000, 4=3001-4000, 5=4001-5000, 6=5001 και άνω)	C_IN

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Αρχικά γίνεται έλεγχος των στατιστικών δεδομένων (ανίχνευση ακραίων τιμών, έλεγχος κανονικότητας, ανάλυση διακύμανσης) προκειμένου να αποφασιστεί η μέθοδος που θα ακολουθηθεί για τη στατιστική επεξεργασία τους. Στη συνέχεια επιχειρείται η ομαδοποίηση των μεταβλητών σε παράγοντες και η ερμηνεία αυτών.

Επίσης τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος παρουσιάζονται σε αυτό το κεφάλαιο. Αρχικά δίνονται τα χαρακτηριστικά των σερβιτόρων και κατόπιν των πελατών που χρησιμοποιούνται για την ταξινόμηση των δειγμάτων και τη διεξαγωγή συμπερασμάτων για τμήματα της αγοράς με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση των συχνοτήτων, που αποσκοπεί στην ταξινόμηση και σύμπτυξη των δεδομένων σε κατανομές συχνοτήτων συμβάλλοντας στην καλύτερη περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών μεγεθών (ικανοποίηση εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη και εργασιακή προσπάθεια). Στο σημείο αυτό ικανοποιούνται μερικοί από τους στόχους της έρευνας. Με βάση τα δημογραφικά στοιχεία επιχειρήθηκε να μελετηθεί εάν και κατά πόσο αυτά επηρεάζουν την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Για να διαπιστωθεί εάν οι διαφορές μεταξύ των μετρήσεων είναι στατιστικώς σημαντικές χρησιμοποιήθηκαν δύο τεχνικές ανάλυσης διαφορών, η Ανάλυση διακύμανσης και η T-test ανάλυση. Η ανωτέρω αναλύσεις οδήγησαν στην απόρριψη της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης.

Για το έλεγχο των υπόλοιπων δυο ερευνητικών υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε η Ανάλυση Κανονικοποιημένης Συσχέτισης και η Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης αφού πρώτα έγινε έλεγχος των δεδομένων που θα χρησιμοποιούνταν.

4.2. Προκαταρκτικός έλεγχος δεδομένων

4.2.1. Έλεγχος Κανονικότητας

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρήθηκε ο εντοπισμός των ακραίων παρατηρήσεων (outliers), αυτών δηλαδή που είναι ασυνεπείς με το σύνολο των υπολοίπων τιμών του δείγματος (Ντζούφρας, 2001, σελ.9). Ορισμένες ακραίες τιμές εντοπίστηκαν στις ερωτήσεις των ερωτηματολογίων που είναι πιθανό να οφείλονται σε λάθος κατά την εισαγωγή των δεδομένων στο ηλεκτρονικό σύστημα, για αυτό και ελέγχθηκαν εκ νέου τα δεδομένα. Όμως λάθη στην κωδικοποίηση δεν εντοπίστηκαν και εξετάστηκε η πιθανότητα διαγραφής ή διατήρησης των τιμών αυτών. Διαπιστώθηκε ότι η απομάκρυνση των ακραίων τιμών που εντοπίστηκαν σε ορισμένες ερωτήσεις συντελούν στη βελτίωση της κανονικότητάς τους. Ωστόσο υπάρχει η πιθανότητα μείωσης της αντιπροσωπευτικότητας του πληθυσμού για αυτό και αποφασίστηκε η διατήρησή τους. Η στατιστική ανάλυση που ακολουθεί εμπεριέχει όλες τις παρατηρήσεις.

Στη συνέχεια έγινε έλεγχος της κανονικότητας των ερωτήσεων των δύο ερωτηματολογίων. Ο έλεγχος κανονικότητας βοηθάει στον έλεγχο των στατιστικών δεδομένων καθώς συγκρίνονται οι παρατηρούμενες τιμές ως προς μια κατανομή που προσεγγίζει την κανονική κατανομή. Η κανονικότητα των δεδομένων επηρεάζει τη μέθοδο της στατιστικής ανάλυσης που θα ακολουθηθεί (παραμετρική ή μη παραμετρική). Για την εφαρμογή παραμετρικής ανάλυσης εκτός από την κανονικότητα των δεδομένων απαιτείται:

§ η χρήση τυχαίας δειγματοληψίας (βλ. Κεφάλαιο 3.3.2)

§ συνεχή δεδομένα. Η κλίμακα διαστήματος που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας θεωρείται μετρική. Οι μετρικές μεταβλητές δεν θέτουν περιορισμούς στους μαθηματικούς μετασχηματισμούς και επιδέχονται τη χρήση παραμετρικής στατιστικής ανάλυσης (Κουρεμένος, 2001, σελ.104).

Μια πρώτη ένδειξη για την κανονικότητα των δεδομένων δίνεται με τη βοήθεια του ιστογράμματος. Το ιστόγραμμα απεικονίζει την κατανομή μιας ποσοτικής μεταβλητής με τη βοήθεια ράβδων. Κάθε ράβδος αντιστοιχεί σε ένα διάστημα τιμών και το ύψος της

είναι ανάλογο των αντικειμένων που ανήκουν σε αυτό το διάστημα (Ντζούφρας, 2001, σελ.21). Για κάθε μία από τις ερωτήσεις πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο προσεγγίζουν την κανονική κατανομή (ιστόγραμμα, γράφημα κανονικής πιθανότητας, διάγραμμα ατομικών αποκλίσεων, και οι δείκτες Shapiro-Wilks και Kolmogorov-Smirnov).

4.2.2. Ανάλυση Διακύμανσης

Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας προέρχονται από διαφορετικές επιχειρήσεις (εστιατόρια). Για αυτό κρίθηκε σκόπιμο να ερευνηθεί ο βαθμός ομοιογένειάς τους ως προς τις εξεταζόμενες μεταβλητές. Ο υψηλός βαθμός ομοιογένειας επιτρέπει τη διενέργεια στατιστικών ελέγχων σε επίπεδο εργαζομένου και πελάτη, ενώ σε αντίθετη περίπτωση ως στατιστική μονάδα θα πρέπει να θεωρηθεί για όλες τις στατιστικές αναλύσεις η κάθε επιχείρηση.

Προκειμένου να διαπιστωθεί εάν υπάρχει ομογένεια στον εξεταζόμενο πληθυσμό ενδείκνυται η χρήση της μη συσχετιζόμενης Ανάλυσης Διακύμανσης (ANOVA). Αυτή η μέθοδος ελέγχει τη σχέση μιας κατηγορικής και μιας συνεχούς μεταβλητής, όταν η κατηγορική έχει παραπάνω από δύο ομάδες, όπως στη συγκεκριμένη περίπτωση που υπάρχουν 27 ομάδες (εστιατόρια). Η ανάλυση αυτή αποκαλύπτει εάν δύο ή περισσότερες ομάδες τιμών έχουν πολύ διαφορετικούς μέσους και συνεπώς υπάρχει έντονη ανομοιογένεια μεταξύ τους. Προκειμένου να είναι δυνατή η ανάλυση διακύμανσης θα πρέπει να πληρούνται οι ακόλουθες προϋποθέσεις (Ott and Longneker, 2001):

- § *Ανεξαρτησία δείγματος.* Η προϋπόθεση αυτή ικανοποιείται αφού ουδεμία εξάρτηση υπάρχει μεταξύ των ομάδων του κάθε δείγματος.
- § *Κανονικότητα.* Σχετική αναφορά στην κανονικότητα των εξεταζόμενων μεταβλητών γίνεται στο Κεφάλαιο 4.2.1.
- § *Ισότητα δειγμάτων.* Η προϋπόθεση αυτή αναφέρεται στην ισότητα της διακύμανσης των διαφορετικών ομάδων του δείγματος και αφορά τις περιπτώσεις που το μέγεθος των επιμέρους δειγμάτων διαφέρει σημαντικά. Στη συγκεκριμένη έρευνα δεν είναι απαραίτητο να πληρούται αυτή η προϋπόθεση, αφού από κάθε επιχείρηση

συλλέγονταν από 2-5 ερωτηματολόγια εργαζομένων και από 4-10 ερωτηματολόγια πελατών.

Για τον έλεγχο της ομοιογένειας των επιμέρους ομάδων του πληθυσμού αναφορικά με τις υπό μελέτη μεταβλητές διατυπώθηκαν δύο υποθέσεις, η μηδενική (H_0) και η εναλλακτική της υπόθεση (H_1). Η επαλήθευση ή η απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης θα οδηγήσει στην απόρριψη ή επαλήθευση αντίστοιχα της εναλλακτικής υπόθεσης που σημαίνει ότι, όταν η πρώτη είναι αληθής, η δεύτερη υπόθεση είναι ψευδής και αντίστροφα. Σε περίπτωση που η μηδενική υπόθεση απορριφθεί εξ αιτίας του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας (α), ενώ είναι ορθή, τότε έχει πραγματοποιηθεί σφάλμα τύπου I. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή η μηδενική υπόθεση είναι λανθασμένη, αλλά δεν απορριφθεί λόγω του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας, τότε πραγματοποιείται σφάλμα τύπου II. Προκειμένου να μειωθεί η πιθανότητα σφάλματος τύπου I, χαμηλώνεται το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας γεγονός όμως που αυξάνει την πιθανότητα να διαπραχθεί σφάλμα τύπου II (Κονδύλης, 1995, σελ.36).

Πίνακας 4.1: Ανάλυση Διακύμανσης για εξεταζόμενες μεταβλητές

Μεταβλητή		Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσος τετραγώνων	F	Επίπεδο σημαντικότητας
Ικανοποίηση εσωτερικού πελάτη	Μεταξύ των ομάδων:	17,835	26	,686	1,044	0,428
	Εντός των ομάδων:	46,000	70	,657		
	Σύνολο:	63,835	96			
Εργασιακή προσπάθεια	Μεταξύ των ομάδων:	4,237	26	,163	,909	0,595
	Εντός των ομάδων:	12,914	72	,179		
	Σύνολο:	17,150	98			
Ικανοποίηση εξωτερικού πελάτη	Μεταξύ των ομάδων:	15,420	26	0,593	1,571	0,047
	Εντός των ομάδων:	65,300	173	0,377		
	Σύνολο:	80,720	199			

Η επαλήθευση ή η απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης βασίζεται στο κριτήριο F και το επίπεδο σημαντικότητάς του. Στη συγκεκριμένη περίπτωση το F δεν είναι στατιστικά σημαντικό για καμία από τις εξεταζόμενες μεταβλητές, αφού είναι μεγαλύτερο από την κρίσιμη τιμή 0.05 (Πίνακας 4.1). Το γεγονός αυτό απορρίπτει την εναλλακτική υπόθεση και αποδεικνύει ότι οι πληθυσμιακοί όροι είναι όλοι ίσοι στο επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=1\%$.

4.2.3. Ανάλυση Παραγόντων

Στην παρούσα έρευνα κρίθηκε σκόπιμη η ανάλυση παραγόντων (factor analysis), που είναι μια πολυμεταβλητή στατιστική μέθοδος ανάλυσης δεδομένων με σκοπό την ομαδοποίηση των ερωτήσεων των ερωτηματολογίων σε παράγοντες. Οι ερωτήσεις κάθε παράγοντα παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό συσχέτισης σε σχέση με τις ερωτήσεις που ανήκουν στους άλλους παράγοντες.

Οι βασικές προϋποθέσεις που απαιτούνται για την ανάλυση παραγόντων συνοψίζονται στις ακόλουθες:

- *Ανεξαρτησία δείγματος* (βλ. Κεφάλαιο 4.2.2)
- *Κανονικότητα* (βλ. Κεφάλαιο 4.2.1)
- *Μέγεθος δείγματος* (βλ. Κεφάλαιο 3.3.3)
- *Ποσοτικοποιημένες μεταβλητές*. Η ανάλυση παραγόντων μπορεί να πραγματοποιηθεί σε ποσοτικές μεταβλητές, για τις οποίες έχει χρησιμοποιηθεί οποιαδήποτε κλίμακα μέτρησης. Οι μεταβλητές των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν εκφράζουν το βαθμό ικανοποίησης ή συμφωνίας σε μια δήλωση και οι απαντήσεις δίνονται σε μια κλίμακα Likert που επιτρέπει την κατάταξη των απαντήσεων. Η προϋπόθεση αυτή πληρούται για τα δεδομένα της παρούσας έρευνας.

Συμπληρωματικά με τις ανωτέρω προϋποθέσεις θα πρέπει να ελεγχθούν ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) και ο δείκτης σφαιρικότητας Bartlett. Οι τιμές του πρώτου δείκτη κυμαίνονται από το 0 έως το 1. Τιμές κοντά στη μονάδα υποδεικνύουν ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση, ενώ τιμές κοντά στο 0 απορρίπτουν τη χρήση της. Επίσης η τιμή του δείκτη Bartlett θα πρέπει να είναι μικρότερη του 0,04, που σημαίνει ότι απορρίπτεται η υπόθεση της μη ύπαρξης σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 4.2 και αυτές οι προϋποθέσεις πληρούνται, οπότε ενδείκνυται η χρήση της παραγοντικής ανάλυσης.

Πίνακας 4.2: Αποτελέσματα δείκτη ΚΜΟ και Bartlett

<u>Μεταβλητή: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών</u>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.749	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	662,386
	df	171
	Sig.	.000
<u>Μεταβλητή: Εργασιακή προσπάθεια</u>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.700	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	715,799
	df	190
	Sig.	.000
<u>Μεταβλητή: Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών</u>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.897	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2037,928
	df	325
	Sig.	.000

Επιλέχθηκε η ορθογώνια μέθοδος περιστροφής¹ που συντελεί στη μείωση των ερωτήσεων σε μια μικρότερη λίστα από μη συσχετιζόμενους παράγοντες κατάλληλους για χρήση τεχνικών παλινδρόμησης (Hair et al., 1998, p.110). Η μέθοδος αυτή εναρμονίζεται με τους στόχους της παρούσας έρευνας, που αναφέρονται στη μελέτη των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων των τριών μεταβλητών (ικανοποίηση εσωτερικών πελατών, εργασιακή προσπάθεια, ικανοποίηση εξωτερικών πελατών).

Ο καθορισμός του πλήθους των παραγόντων βασίστηκε σε τρία κριτήρια (Hair et al., 1998):

§ την ιδιοτιμή². Οι παράγοντες με ιδιοτιμή μικρότερη του 1 θεωρούνται μη σημαντικοί και αγνοούνται. Το κριτήριο αυτό ισχύει για αριθμό μεταβλητών από 20 έως 50, προϋπόθεση που πληρούται για τα ερευνητικά εργαλεία της παρούσας έρευνας.

§ την τιμή φόρτισης των μεταβλητών σε σχέση με το μέγεθος του δείγματος (Hair et al., 1998, p. 112). Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν από τους εργαζόμενους ήταν 100 και βάσει αυτού ορίστηκε ως αποδεκτή τιμή φόρτισης για τα ερωτηματολόγια INTSERVPERF και WORK EFFORT η τιμή 0.55. Αντίστοιχα ο

¹Η περιστροφή έχει σκοπό την αύξηση των μεγάλων φορτίσεων και τη μείωση των μικρών αντίστοιχα.

²Η ιδιοτιμή είναι το μέτρο της συνολικής διακύμανσης της μεταβλητής που οφείλεται σε ένα ιδιαίτερο παράγοντα.

αριθμός των ερωτηματολογίων από τους πελάτες ήταν 203 και η τιμή φόρτισης για τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου SERVPERF πρέπει να ξεπερνά την τιμή 0.40.

§ τις τιμές συμμετοχικότητας (communalities) που εκφράζουν το ποσοστό της μεταβολής της κάθε μεταβλητής, το οποίο ερμηνεύεται από τους παράγοντες. Οι τιμές αυτές κυμαίνονται από 0 (οι παράγοντες δεν ερμηνεύουν κανένα ποσοστό της μεταβολής της μεταβλητής) έως 1 (το 100% της μεταβολής της μεταβλητής ερμηνεύεται από τους παράγοντες). Μεταβλητές με τιμή μικρότερη από 0.50 αποκλείονται.

Ορισμένες μεταβλητές που δεν ικανοποιούσαν τα κριτήρια απομακρύνθηκαν και πραγματοποιήθηκε εκ νέου ανάλυση παραγόντων στις εναπομείνουσες μεταβλητές. Στη νέα ανάλυση παραγόντων τα ανωτέρω κριτήρια τηρήθηκαν αλλά με μικρή ελαστικότητα, για παράδειγμα η τιμή φόρτισης στην ανάλυση παραγόντων για την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών ορίστηκε σε 0,50 από 0,55.

Αναφορικά με την ανάλυση παραγόντων που επιχειρήθηκε στο εργαλείο μέτρησης της εσωτερικής ικανοποίησης τα τρία κριτήρια οδήγησαν στον αποκλεισμό των ερωτήσεων 7, 11, 12 και 23. Η νέα ανάλυση παραγόντων με τις εναπομείνουσες μεταβλητές και τις φορτίσεις αυτών παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.3. Στον ίδιο Πίνακα παρουσιάζεται το ποσοστό της διακύμανσης για το οποίο είναι υπεύθυνος κάθε ένας από τους ορθογωνικά περιστρεφόμενους παράγοντες που εντοπίστηκαν μετά την απομάκρυνση των ερωτήσεων που δεν πληρούσαν τις προδιαγραφές. Το συνολικό ποσοστό της διακύμανσης (76,2%) είναι ικανοποιητικό, αφού σε έρευνες των κοινωνικών επιστημών το ποσοστό αυτό πρέπει να ξεπερνά το 60% (Hair et al., 1998, p.104).

Οι ερωτήσεις 14, 15 και 16 αναφέρονται στην εξυπηρέτηση που παρέχουν οι εργαζόμενοι της κουζίνας στους σερβιτόρους, για αυτό μπορεί να ονομαστεί ο συγκεκριμένος παράγοντας «Ανταπόκριση» (Πίνακας 4.4). Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 15 και 16 που έχουν υιοθετηθεί αυτούσιες από το SERVPERF αναφέρονται στη συγκεκριμένη διάσταση, ενώ η ερώτηση 14, που έχει συμπεριληφθεί για να καλύψει της ανάγκες της παρούσας έρευνας, αναφέρεται και αυτή στην εξυπηρέτηση των σερβιτόρων από τους εσωτερικούς τους προμηθευτές. Η ερώτηση 10 αναφέρεται στη

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΈΡΕΥΝΑΣ

θερμοκρασία των πιάτων, η οποία όμως φαίνεται ότι συνδέεται στο μυαλό των σερβιτόρων με την ταχύτητα εξυπηρέτησης.

Πίνακας 4.3: Ανάλυση Παραγόντων για την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών

Ερωτήσεις		Παραγοντικά φορτία							communality
		1	2	3	4	5	6	7	
15.	Οι εργαζόμενοι της κουζίνας, μου παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση	0.72							0.71
14.	Η κουζίνα τηρεί σειρά προτεραιότητας στις παραγγελίες	0.66							0.76
16.	Οι εργαζόμενοι της κουζίνας είναι πρόθυμοι να με εξυπηρετήσουν	0.63							0.79
10.	Τα πιάτα που μου δίνει η κουζίνα έχουν την κατάλληλη θερμοκρασία	0.59			0.54				0.72
22.	Οι εργαζόμενοι της κουζίνας παρέχουν εξυπηρέτηση προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε σερβιτόρου		0.84						0.84
20.	Οι εργαζόμενοι της κουζίνας είναι ευγενικοί		0.68						0.80
19.	Νιώθω ασφάλεια στις συναλλαγές μου με την κουζίνα		0.66						0.80
18.	Εμπιστεύομαι τους εργαζομένους της κουζίνας			0.84					0.85
4.	Οι εργαζόμενοι της κουζίνας έχουν περιποιημένη εμφάνιση			0.61		0.61			0.80
21.	Οι εργαζόμενοι της κουζίνας έχουν τις γνώσεις για να απαντούν στις ερωτήσεις μου			0.57	0.56				0.75
5.	Τα πιάτα που μου δίνει η κουζίνα έχουν ωραία εμφάνιση				0.86				0.82
3.	Η κουζίνα είναι καθαρή					0.88			0.89
1.	Η κουζίνα διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό					0.60			0.74
9.	Η κουζίνα τηρεί αρχεία χωρίς λάθη						0.86		0.78
8.	Όταν η κουζίνα μου υπόσχεται την παράδοση μιας παραγγελίας σε συγκεκριμένο χρόνο, πραγματοποιεί την υπόσχεσή της						0.59		0.63
13.	Οι εργαζόμενοι της κουζίνας με ενημερώνουν για τον ακριβή χρόνο παράδοσης μιας παραγγελίας	0.51					0.59		0.64
17.	Οι εργαζόμενοι της κουζίνας δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένοι ώστε να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις μου						0.57	0.80	0.79
2.	Η κουζίνα είναι ευρύχωρη							0.61	0.72
6.	Όταν αντιμετωπίσω κάποιο πρόβλημα κατά τη διεκπεραίωση της δουλειάς μου, η κουζίνα δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυσή του				0.51			0.56	0.65
% διακύμανσης									Σύνολο
		13	12,8	11,3	11	10,6	9,1	8,4	76,2%

Σημείωση: δεν εμφανίζονται τιμές φόρτισης κάτω από 0.50

Ο δεύτερος παράγοντας ονομάζεται «Συναισθηματική εμπλοκή» παίρνοντας το όνομα του από τις δυο ερωτήσεις που έχουν την μεγαλύτερη τιμή φόρτισης. Οι ερωτήσεις (20 και

22) αυτές αναφέρονται στην ευγένεια και στην κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών των εσωτερικών πελατών. Ο τρίτος παράγοντας αποτελείται από τις ερωτήσεις 4 και 18. Η ερώτηση 4 αναφέρεται στην εμφάνιση των εργαζομένων της κουζίνας, ενώ η ερώτηση 18 στην εμπιστοσύνη που αυτοί εμπνέουν με τη στάση και τη συμπεριφορά τους. Ο παράγοντας αυτός θα μπορούσε να ονομαστεί «Ασφάλεια», καθώς φαίνεται ότι η εμφάνιση επηρεάζει την εμπιστοσύνη που οι άνθρωποι εμπνέουν.

Πίνακας 4.4: Διαστάσεις ικανοποίησης εσωτερικών πελατών

Ερωτήσεις	Ονόματα Διαστάσεων
10. Τα πιάτα που μου δίνει η κουζίνα έχουν την κατάλληλη θερμοκρασία 14. Η κουζίνα τηρεί σειρά προτεραιότητας στις παραγγελίες 15. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας μου παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση 16. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας είναι πρόθυμοι να με εξυπηρετήσουν	Ανταπόκριση <i>Ταχύτητα εξυπηρέτησης</i>
19. Νιώθω ασφάλεια στις συναλλαγές μου με την κουζίνα 20. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας είναι ευγενικοί 22. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας παρέχουν εξυπηρέτηση προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε σερβιτόρου	Συναισθηματική εμπλοκή <i>Εξατομικευμένη εξυπηρέτηση</i>
4. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας έχουν περιποιημένη εμφάνιση 18. Εμπιστεύομαι τους εργαζομένους της κουζίνας	Ασφάλεια <i>Αίσθημα εμπιστοσύνης</i>
5. Τα πιάτα που μου δίνει η κουζίνα έχουν ωραία εμφάνιση 21. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας έχουν τις γνώσεις για να απαντούν στις ερωτήσεις μου	Επαγγελματισμός <i>Γνώση και ικανότητα εκτέλεσης της εργασίας</i>
1. Η κουζίνα διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό 3. Η κουζίνα είναι καθαρή	Εμπράγματα στοιχεία <i>Εξοπλισμός και καθαριότητα κουζίνας</i>
8. Όταν η κουζίνα μου υπόσχεται την παράδοση μιας παραγγελίας σε συγκεκριμένο χρόνο, πραγματοποιεί την υπόσχεσή της 9. Η κουζίνα τηρεί αρχεία χωρίς λάθη 13. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας με ενημερώνουν για τον ακριβή χρόνο παράδοσης μιας παραγγελίας	Αξιοπιστία <i>Εξυπηρέτηση με τρόπο ακριβή και αξιόπιστο</i>
2. Η κουζίνα είναι ευρύχωρη 6. Όταν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα κατά τη διεκπεραίωση της δουλειάς μου, η κουζίνα δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυσή του 17. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένοι, ώστε να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις μου	Ενδιαφέρον <i>Προθυμία εξυπηρέτησης</i>

Οι ερωτήσεις 5 και 21³, που εντοπίζονται στον τέταρτο παράγοντα, αναφέρονται στην ποιότητα του έργου που παράγει η κουζίνα και στην τήρηση των προδιαγραφών που

³ Η ερώτηση 21 παρουσιάζει περίπου την ίδια τιμή φόρτισης στον τρίτο και τέταρτο παράγοντα. Εννοιολογικά όμως ταιριάζει περισσότερο με τις ερωτήσεις του τέταρτου παράγοντα και για αυτό θα συμπεριληφθεί σε εκείνο τον παράγοντα.

έχουν τεθεί, ενώ η ερώτηση 21 στις γνώσεις των εργαζομένων του συγκεκριμένου τμήματος αναφορικά με την παραγόμενη υπηρεσία. Συνεπώς ο συγκεκριμένος παράγοντας μπορεί να ονομαστεί «*Επαγγελματισμός*», αφού αναφέρεται στο πόσο καλά γνωρίζουν και εκτελούν το έργο τους οι εσωτερικοί προμηθευτές. Ο πέμπτος παράγοντας μπορεί να ονομαστεί «*Εμπράγματα στοιχεία*», αφού και οι δυο ερωτήσεις (1 και 3) που εμπíπτουν σε αυτόν αναφέρονται στον εξοπλισμό του εστιατορίου. Ο έκτος παράγοντας αποτελείται από τις ερωτήσεις 8, 9 και 13 που ελέγχουν το βαθμό «*Αξιοπιστίας*» των υπηρεσιών που προσφέρει η κουζίνα στους σερβιτόρους. Ο τελευταίος παράγοντας μπορεί να ονομαστεί «*Ενδιαφέρον*» (ερώτηση 6 και 17), αφού αναφέρεται στο βαθμό που οι εσωτερικοί προμηθευτές δείχνουν ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων των εσωτερικών πελατών τους και παράλληλα ανταποκρίνονται άμεσα στις απαιτήσεις τους. Η ερώτηση 2 που περιλαμβάνεται και αυτή στον εν λόγω παράγοντα δεν συνδέεται απόλυτα εννοιολογικά με αυτόν.

Από την ανάλυση παραγόντων για το ερευνητικό εργαλείο που μετρά την εργασιακή προσπάθεια αγνοήθηκαν 4 ερωτήσεις, επειδή δεν πληρούσαν τις προδιαγραφές (ερώτηση 2, 4, 6, 17). Οι υπόλοιπες ερωτήσεις κατανέμονται σε 5 παράγοντες (Πίνακας 4.5). Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του ίδιου Πίνακα, το ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύεται από τους πέντε παράγοντες είναι ικανοποιητικό, αφού αγγίζει το 69%. Ο πρώτος και ο δεύτερος παράγοντας ερμηνεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό (21,2% και 14,8% αντίστοιχα), ενώ ο πέμπτος μόνο το 9,4% της διακύμανσης.

Ο πρώτος παράγοντας της εργασιακής προσπάθειας αναφέρεται στην «*Κατεύθυνση*» της εργασιακής προσπάθειας και συγκεκριμένα στο βαθμό προσανατολισμού του εργαζομένου στις ανάγκες του πελάτη. Περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 1, 7, 8, 9, 11 και 18. Εκτός από την ερώτηση 18 οι υπόλοιπες ερωτήσεις συμπεριλαμβάνονται στο ερευνητικό εργαλείο SOCO (βλ. Κεφάλαιο 3.2.1), που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση του προσανατολισμού του εργαζόμενου στις ανάγκες των πελατών του.

Πίνακας 4.5: Ανάλυση Παραγόντων για εργασιακή προσπάθεια

Ερωτήσεις		Παραγοντικά φορτία					communality
		1	2	3	4	5	
9.	Προσπαθώ να βοηθήσω τους αναποφάσιστους πελάτες να κάνουν την καλύτερη επιλογή	0.82					0.72
11.	Προσπαθώ να δώσω στους πελάτες μια ακριβή εικόνα του πιάτου ή του κρασιού που παραγγέλνουν	0.75					0.75
18.	Χρησιμοποιώ στο έπακρο τις ικανότητές μου, προκειμένου να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της δουλειάς μου	0.72					0.64
7.	Προσπαθώ να σκεφτώ ποια πιάτα ή ποιο κρασί θα είναι περισσότερο αρεστά στον κάθε πελάτη	0.63					0.73
1.	Προσπαθώ να βοηθήσω τους πελάτες μου να ικανοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες τους	0.61					0.50
8.	Απαντώ στις ερωτήσεις του πελάτη μου, όσο πιο σωστά μπορώ	0.57					0.45
15.	Δουλεύω περισσότερες ώρες στο εστιατόριο κατά τη διάρκεια του χρόνου συγκριτικά με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου		0.87				0.80
14.	Λίγοι συνάδελφοι μου δουλεύουν στο εστιατόριο περισσότερες ώρες την εβδομάδα από μένα		0.78				0.70
13.	Συγκριτικά με τους συναδέλφους μου, είμαι ο πρώτος που έρχεται στο εστιατόριο και ο τελευταίος που φεύγει		0.76				0.64
3.	Ένας καλός σερβιτόρος πρέπει να έχει ως βασικό μέλημά του την ικανοποίηση των πελατών του			0.84			0.78
19.	Προσπαθώ, όσο πιο πολύ μπορώ να είμαι πετυχημένος στη δουλειά μου			0.77			0.73
5.	Προσπαθώ να επηρεάσω τις αποφάσεις των πελατών μου παρέχοντάς τους πληροφορίες παρά πιέζοντάς τους			0.59			0.62
10.	Είμαι πρόθυμος να διαφωνήσω με κάποιον πελάτη στην προσπάθειά μου να τον βοηθήσω να κάνει τη σωστότερη επιλογή				0.80		0.68
12.	Προσπαθώ να μαντέψω ποιες είναι οι προτιμήσεις των πελατών μου				0.74		0.61
20.	Εξαντλούμαι από την κούραση προκειμένου να κάνω όσο πιο σωστά μπορώ τη δουλειά μου					0.91	0.86
16.	Όταν υπάρχει δουλειά στο εστιατόριο, καταβάλλω όλες μου τις δυνάμεις για να εξυπηρετήσω τους πελάτες	0.52				0.72	0.80
% διακύμανσης							Σύνολο
		21,2	14,8	13,1	10,5	9,4	69

Σημείωση: δεν εμφανίζονται τιμές φόρτισης κάτω από 0.50

Οι ερωτήσεις 13, 14 και 15, που συμπεριλαμβάνονται στο δεύτερο παράγοντα, συνθέτουν τον παράγοντα «Διάρκεια», που αναφέρεται στο χρόνο που αφιερώνει ο εργαζόμενος στην εργασία του συγκριτικά με τους υπόλοιπους συναδέλφους του. Οι δύο πρώτες ερωτήσεις του τρίτου παράγοντα αναφέρονται στην προσπάθεια του εργαζομένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών (ερώτηση 3 και 5) και προέρχονται από το ερευνητικό εργαλείο SOCO, ενώ η ερώτηση 19 από το ερωτηματολόγιο των Brown and Leigh (1996) και μετρά την ένταση της εργασιακής προσπάθειας. Ο τέταρτος παράγοντας περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 10 και 12 που αναφέρονται και αυτοί στην κατεύθυνση της εργασιακής προσπάθειας. Η διαφορά

μεταξύ του πρώτου, τρίτου και τέταρτου παράγοντα είναι ότι οι διαστάσεις του πρώτου εστιάζουν στην υποστήριξη του πελάτη για τη λήψη της καλύτερης απόφασης, του δεύτερου στην ικανοποίηση του πελάτη και του τρίτου στη διερεύνηση των αναγκών του πελάτη.

Πίνακας 4.6: Διαστάσεις εργασιακής προσπάθειας

Ερωτήσεις	Ονόματα Διαστάσεων
1. Προσπαθώ να βοηθήσω τους πελάτες μου να ικανοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες τους 7. Προσπαθώ να σκεφτώ ποια πιάτα ή ποιο κρασί θα είναι περισσότερο αρεστά στον κάθε πελάτη 8. Απαντώ στις ερωτήσεις του πελάτη μου, όσο πιο σωστά μπορώ 9. Προσπαθώ να βοηθήσω τους αναποφάσιστους πελάτες να κάνουν την καλύτερη επιλογή 11. Προσπαθώ να δώσω στους πελάτες μια ακριβή εικόνα του πιάτου ή του κρασιού που παραγγέλνουν 18. Χρησιμοποιώ στο έπακρο τις ικανότητές μου, προκειμένου να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της δουλειάς μου	Κατεύθυνση <i>Υποστήριξη πελάτη για λήψη απόφασης</i>
13. Συγκριτικά με τους συναδέλφους μου, είμαι ο πρώτος που έρχεται στο εστιατόριο και ο τελευταίος που φεύγει 14. Λίγοι συνάδελφοι μου δουλεύουν στο εστιατόριο περισσότερες ώρες την εβδομάδα από μένα 15. Δουλεύω περισσότερες ώρες στο εστιατόριο κατά τη διάρκεια του χρόνου συγκριτικά με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου	Διάρκεια <i>Χρόνος εργασίας</i>
3. Ένας καλός σερβιτόρος πρέπει να έχει ως βασικό μέλημά του την ικανοποίηση των πελατών του 5. Προσπαθώ, να επηρεάσω τις αποφάσεις των πελατών μου παρέχοντάς τους πληροφορίες παρά πιέζοντάς τους να πάρουν αυτό που τους προτείνω 19. Προσπαθώ όσο πιο πολύ μπορώ να είμαι πετυχημένος στη δουλειά μου	Κατεύθυνση <i>Ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη</i>
10. Είμαι πρόθυμος να διαφωνήσω με κάποιον πελάτη στην προσπάθειά μου να τον βοηθήσω να κάνει τη σωστότερη επιλογή 12. Προσπαθώ να μαντέψω ποιες είναι οι προτιμήσεις των πελατών μου	Κατεύθυνση <i>Διερεύνηση των αναγκών του πελάτη</i>
16. Όταν υπάρχει δουλειά στο εστιατόριο, καταβάλλω όλες μου τις δυνάμεις για να εξυπηρετήσω τους πελάτες 20. Εξαντλούμαι από την κούραση προκειμένου να κάνω όσο πιο σωστά μπορώ τη δουλειά μου	Ένταση <i>Καταβολή προσπάθειας</i>

Πιο συγκεκριμένα, η κατεύθυνση σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αποτελείται από τρεις επιμέρους δραστηριότητες από την πλευρά του εργαζομένου: τη διερεύνηση των αναγκών του πελάτη, την υποστήριξη του πελάτη για να λάβει την καλύτερη για αυτόν απόφαση και τέλος την ικανοποίηση των αναγκών του. Ο πέμπτος παράγοντας που αποτελείται από τις ερωτήσεις 16 και 20 μπορεί να ονομαστεί

«Ένταση». Η διάσταση ένταση της εργασιακής σχετίζεται με το ποσό της ενέργειας που ξοδεύει ο εργαζόμενος στη δουλειά του. Στον Πίνακα 4.6 δίνονται οι ερωτήσεις μαζί με την ονομασία που εντάσσονται σε κάθε παράγοντα καθώς και τα ονόματα των διαστάσεων που κρίθηκε ότι τους περιγράφουν καλύτερα.

Από την ανάλυση παραγόντων για τη μεταβλητή ικανοποίηση εξωτερικών πελατών εντοπίστηκαν έξι παράγοντες (Πίνακας 4.7). Οι ερωτήσεις 3 και 16 δεν πληρούν τις προδιαγραφές, για αυτό κρίθηκε αναγκαίο να διαγραφούν. Οι παράγοντες που βρέθηκαν ερμηνεύουν το 63,4% περίπου της συνολικής διακύμανσης (Πίνακας 4.7). Οι τρεις πρώτοι παράγοντες ερμηνεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό με διακύμανση που ξεπερνά το 15%, 14% και 10% αντίστοιχα. Ενώ τη χαμηλότερη διακύμανση (6,4%) σημειώνει ο έκτος παράγοντας.

Ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 9, 10, 11, 12, 13 και 20⁴. Οι πέντε πρώτες ερωτήσεις (9, 10, 11, 12, 13) αναφέρονται στο φαγητό και αφορούν την ποσότητα ανά μερίδα, την ποιότητα των υλικών, τη γεύση, τη θερμοκρασία και την αισθητική παρουσίαση των πιάτων. Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 3.2.1, οι περισσότερες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στον κλάδο της μαζικής εστίασης με τη χρήση του ερευνητικού εργαλείου SERVQUAL δεν περιελάμβαναν στο ερωτηματολόγιο τους ερωτήσεις σχετικές με την ποιότητα και την ποσότητα του φαγητού. Φαίνεται όμως ότι η διάσταση αυτή είναι σημαντική για τον πελάτη και δεν πρέπει να παραγκωνίζεται. Η ερώτηση 20 αναφέρεται στη σχέση τιμής και προσφερόμενου προϊόντος. Συνεπώς όλες οι ερωτήσεις του παράγοντα αυτού αφορούν το «Προϊόν» που παρέχει η επιχείρηση για αυτό και ο παράγοντας ονομάστηκε ομώνυμα (Πίνακας 4.8). Ο δεύτερος παράγοντας θα μπορούσε να ονομαστεί «Εικόνα», αφού οι περισσότερες ερωτήσεις του αναφέρονται στην εντύπωση που σχηματίζει τα πρώτα λεπτά της παραμονής του ο πελάτης στο εστιατόριο. Πιο συγκεκριμένα, το εσωτερικό περιβάλλον του εστιατορίου, η εμφάνιση, η ευγένεια και η προθυμία των σερβιτόρων είναι διαστάσεις που συνθέτουν την εικόνα που

⁴ Η ερώτηση 19 παρουσιάζει περίπου την ίδια τιμή φόρτισης στον πρώτο και τρίτο παράγοντα. Εννοιολογικά όμως ταιριάζει περισσότερο με τις ερωτήσεις του τρίτου παράγοντα και για αυτό θα συμπεριληφθεί σε εκείνο τον παράγοντα.

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΈΡΕΥΝΑΣ

σχηματίζει ο πελάτης μόλις εισέλθει στο εστιατόριο και κατά τα πρώτα λεπτά παραμονής του σε αυτό.

Πίνακας 4.7: Ανάλυση Παραγόντων για ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών

Ερωτήσεις	Παραγοντικά φορτία						communality
	1	2	3	4	5	6	
20. Οι τιμές του εστιατορίου συμβαδίζουν με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών	0.74						0.66
10. Η ποιότητα των υλικών είναι καλή	0.70	0.48					0.74
11. Τα φαγητά του εστιατορίου είναι γευστικά	0.69						0.65
12. Τα φαγητά έχουν την κατάλληλη θερμοκρασία	0.69						0.62
9. Η ποσότητα ανά μερίδα είναι ικανοποιητική	0.67		0.41				0.67
13. Η αισθητική παρουσίαση των φαγητών είναι ικανοποιητική	0.66						0.75
19. Οι πελάτες του εστιατορίου νιώθουν ασφαλείς στις συναλλαγές τους με το εστιατόριο	0.44		0.43				0.53
1. Το εστιατόριο είναι καλαίσθητο		0.69					0.67
5. Τα έντυπα του εστιατορίου είναι καλαίσθητα		0.63					0.62
4. Οι σερβιτόροι του εστιατορίου έχουν περιποιημένη εμφάνιση		0.62					0.58
6. Το εστιατόριο επιδεικνύει ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών του		0.60					0.62
21. Οι σερβιτόροι είναι ευγενικοί με τους πελάτες		0.60					0.53
18. Η συμπεριφορά των σερβιτόρων εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες		0.54				0.42	0.65
7. Οι υπηρεσίες του εστιατορίου προς τους πελάτες παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά		0.47			0.46		0.64
23. Το εστιατόριο διαθέτει μεγάλη ποικιλία φαγητών			0.68				0.62
2. Η πρόσβαση στο εστιατόριο είναι εύκολη			0.67				0.55
22. Οι σερβιτόροι έχουν τις γνώσεις για να απαντούν στις ερωτήσεις των πελατών			0.67				0.55
24. Το εστιατόριο διαθέτει μεγάλη ποικιλία κρασιών			0.49				0.58
25. Το ωράριο λειτουργίας του εστιατορίου είναι εξυπηρετικό				0.72			0.70
28. Βασικό μέλημα του εστιατορίου είναι η εξυπηρέτηση των πελατών του				0.63			0.69
26. Το εστιατόριο παρέχει υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του κάθε πελάτη				0.58			0.66
27. Οι σερβιτόροι κατανοούν τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη				0.52			0.68
8. Το εστιατόριο παρέχει υπηρεσίες στο χρόνο που υποσχέθηκε					0.78		0.65
14. Οι σερβιτόροι ενημερώνουν τους πελάτες για τον ακριβή χρόνο παροχής των υπηρεσιών					0.52		0.60
17. Οι σερβιτόροι δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένοι ώστε να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών						0.80	0.69
15. Οι σερβιτόροι παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πελάτες						0.58	0.59
							Σύνολο
% διακύμανσης	15,4	14,2	10,2	9,1	8,1	6,4	63,4

Σημείωση: δεν εμφανίζονται οι τιμές φόρτισης κάτω από 0.40

Στον τρίτο παράγοντα περιλαμβάνονται ερωτήσεις με ποικίλο εννοιολογικό περιεχόμενο, που όμως όλες συνθέτουν τον παράγοντα «Ασφάλεια» (ερώτηση 2, 19, 22, 23, 24). Αναλυτικότερα, οι ερωτήσεις 19 και 22 αναφέρονται στο αίσθημα ασφάλειας που εμπνέει το εστιατόριο και το προσωπικό του στους πελάτες. Η ποικιλία φαγητού και κρασιού (ερώτηση 23 και 24) δίνει ουσιαστικά τη δυνατότητα στον πελάτη να επιλέξει μεταξύ περισσότερων εναλλακτικών επιλογών και με αυτόν τον τρόπο μπορεί να αισθανθεί σίγουρος ότι θα βρει αυτό που πραγματικά επιθυμεί να φάει ή να πιει.

Πίνακας 4.8: Διαστάσεις ικανοποίησης εξωτερικών πελατών

Μεταβλητές	Ονόματα Διαστάσεων
9. Η ποσότητα ανά μερίδα είναι ικανοποιητική 10. Η ποιότητα των υλικών είναι καλή 11. Τα φαγητά του εστιατορίου είναι γευστικά 12. Τα φαγητά έχουν την κατάλληλη θερμοκρασία 13. Η αισθητική παρουσίαση των φαγητών είναι ικανοποιητική 20. Οι τιμές του εστιατορίου συμβαδίζουν με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών	Προϊόν <i>Ποιότητα και τιμή φαγητού</i>
1. Το εστιατόριο είναι καλαίσθητο 4. Οι σερβιτόροι του εστιατορίου έχουν περιποιημένη εμφάνιση 5. Τα έντυπα του εστιατορίου είναι καλαίσθητα 6. Το εστιατόριο επιδεικνύει ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών του 18. Η συμπεριφορά των σερβιτόρων εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες 21. Οι σερβιτόροι είναι ευγενικοί με τους πελάτες	Εικόνα <i>Πρώτη εντύπωση</i>
2. Η πρόσβαση στο εστιατόριο είναι εύκολη 19. Οι πελάτες του εστιατορίου νιώθουν ασφαλείς στις συναλλαγές τους με το εστιατόριο 22. Οι σερβιτόροι έχουν τις γνώσεις για να απαντούν στις ερωτήσεις των πελατών 23. Το εστιατόριο διαθέτει μεγάλη ποικιλία φαγητών 24. Το εστιατόριο διαθέτει μεγάλη ποικιλία κρασιών	Ασφάλεια <i>Αίσθημα εμπιστοσύνης</i>
25. Το ωράριο λειτουργίας του εστιατορίου είναι εξυπηρετικό 26. Το εστιατόριο παρέχει υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του κάθε πελάτη 27. Οι σερβιτόροι κατανοούν τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη 28. Βασικό μέλημα του εστιατορίου είναι η εξυπηρέτηση των πελατών του	Συναισθηματική εμπλοκή <i>Εξατομικευμένη εξυπηρέτηση</i>
7. Οι υπηρεσίες του εστιατορίου προς τους πελάτες παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά 8. Το εστιατόριο παρέχει υπηρεσίες στο χρόνο που υποσχέθηκε 14. Οι σερβιτόροι ενημερώνουν τους πελάτες για τον ακριβή χρόνο παροχής των υπηρεσιών	Αξιοπιστία <i>Εξυπηρέτηση με τρόπο ακριβή και αξιόπιστο</i>
15. Οι σερβιτόροι παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πελάτες 17. Οι σερβιτόροι δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένοι ώστε να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών	Ανταπόκριση <i>Ταχύτητα εξυπηρέτησης</i>

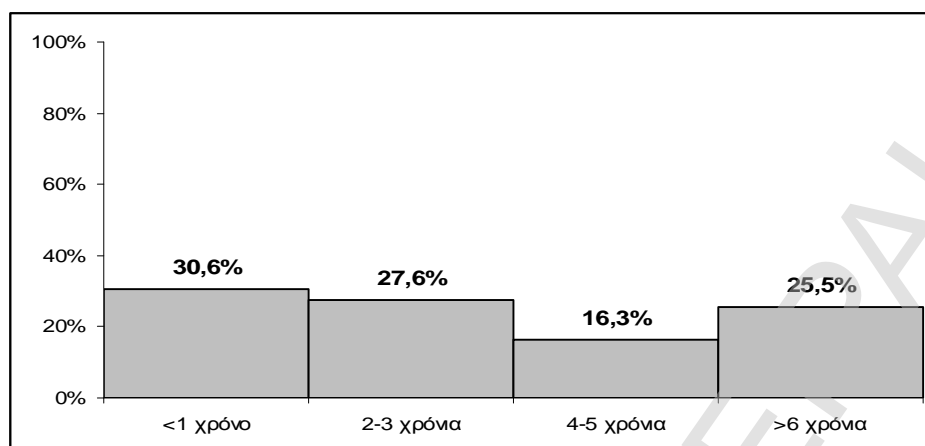
Όλες οι ερωτήσεις του τέταρτου παράγοντα (ερώτηση 25, 26, 27, 28) αναφέρονται στις προσπάθειες που καταβάλλονται από το εστιατόριο και το προσωπικό πρώτης γραμμής

για την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών που να ικανοποιούν τις ανάγκες και απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη. Οι ίδιες ερωτήσεις συνθέτουν στο αρχικό ερωτηματολόγιο των Parasuraman et al. (1985) τη διάσταση «Συναισθηματική εμπλοκή». Ο πέμπτος παράγοντας αποτελείται από τις ερωτήσεις 7, 8 και 14 που μετρούν το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση παρέχει αξιόπιστες υπηρεσίες στους πελάτες της για αυτό και ο παράγοντας αυτός μπορεί να ονομαστεί «Αξιοπιστία». Οι τελευταίες ερωτήσεις (ερώτηση 15, 17) αναφέρονται στην προθυμία του προσωπικού επαφής να εξυπηρετήσει τους πελάτες του για αυτό και ο παράγοντας που τις συμπεριλαμβάνει θα μπορούσε να ονομαστεί «Ανταπόκριση».

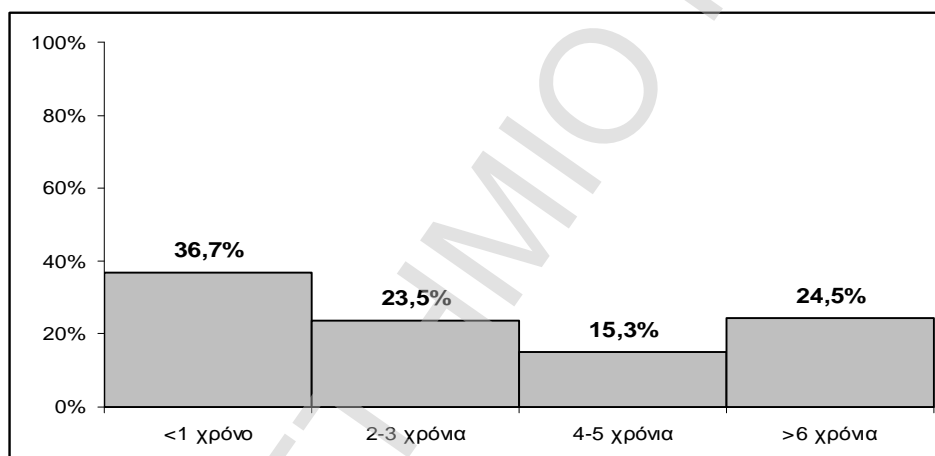
4.3. Περιγραφική Ανάλυση

4.3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά εσωτερικών πελατών

Η πρώτη ερώτηση των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας που αφορά τους σερβιτόρους (εσωτερικούς πελάτες) είχε ως στόχο να διερευνήσει τα χρόνια παραμονής τους στο συγκεκριμένο εστιατόριο (Διάγραμμα 4.1). Το μεγαλύτερο ποσοστό των σερβιτόρων εργάζεται στο συγκεκριμένο εστιατόριο για περισσότερα από 4 χρόνια (41,8%), γεγονός που σημαίνει ότι γνωρίζει καλά τον τρόπο λειτουργίας του. Επίσης φαίνεται ότι, παρόλη την έντονη κινητικότητα που υπάρχει στον κλάδο της μαζικής εστίασης, το 69,4% έχει παραμείνει για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους στο ίδιο εστιατόριο, γεγονός που φανερώνει υψηλό βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων.



Διάγραμμα 4.1: Χρόνια προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο εστιατόριο

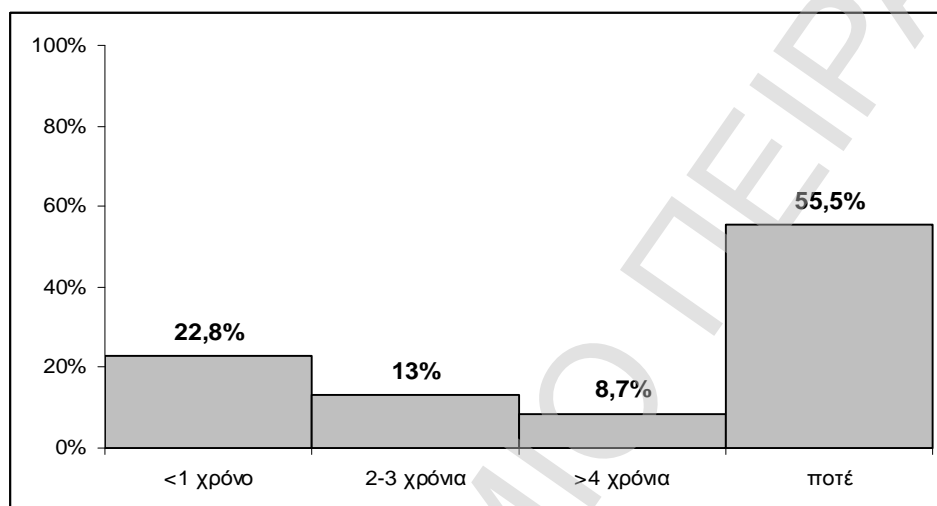


Διάγραμμα 4.2: Χρόνια προϋπηρεσίας ως σερβιτόρος στο συγκεκριμένο εστιατόριο

Στη συνέχεια διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (63,3%) των σερβιτόρων που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι αρκετά έμπειρο, αφού απασχολείται στη συγκεκριμένη θέση εργασίας και στο ίδιο εστιατόριο για περισσότερο από ένα χρόνο (Διάγραμμα 4.2). Συνεπώς είναι σε θέση να αξιολογήσει την ποιότητα των υπηρεσιών που του παρέχει η κουζίνα, αφού για αρκετά χρόνια συνεργάζεται με τους ίδιους ανθρώπους και κάτω από την ίδια δομή οργάνωσης.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της ερώτησης που αναφέρεται στην εμπειρία των σερβιτόρων από την κουζίνα εστιατορίου. Επιχειρήθηκε με τη

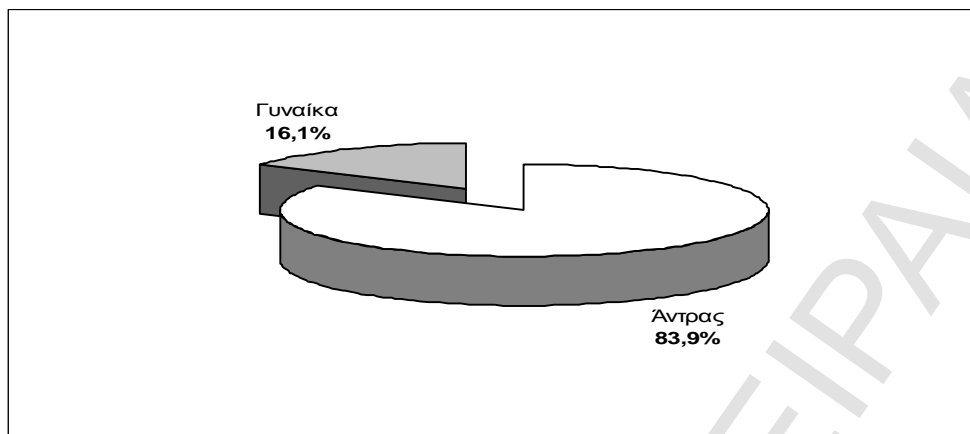
συγκεκριμένη ερώτηση να διαπιστωθεί εάν και σε ποιο ποσοστό οι εργαζόμενοι του δείγματος έχουν εργαστεί στο τμήμα του εσωτερικού τους προμηθευτή. Διαπιστώθηκε ότι περίπου οι μισοί συμμετέχοντες (44,5%) έχουν εργαστεί και μάλιστα το 21,7% για διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους (Διάγραμμα 4.3).



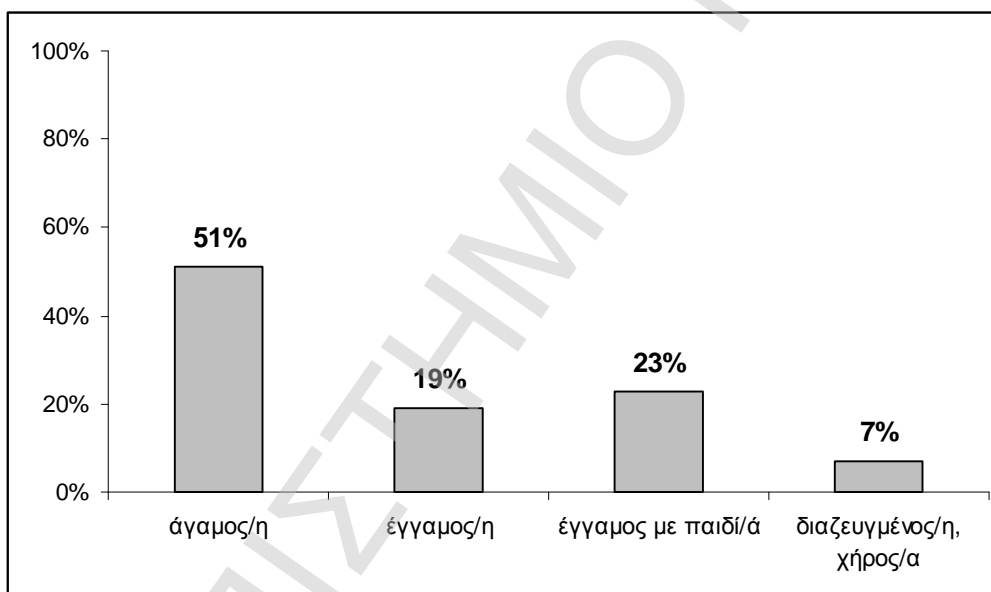
Διάγραμμα 4.3: Χρόνια προϋπηρεσίας σε κουζίνα εστιατορίου

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στη συγκεκριμένη θέση εργασίας είναι άνδρες (83,9%), ενώ μόλις το 16,1% είναι γυναίκες (Διάγραμμα 4.4). Στο συγκεκριμένο κλάδο το μεγαλύτερο ποσοστό των γυναικών απασχολείται στην κουζίνα ή στην καθαριότητα των εστιατορίων, ενώ η εξυπηρέτηση του πελάτη παραμένει ακόμα μια ανδροκρατούμενη δραστηριότητα⁵.

⁵Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ (2001) το 56,7% των απασχολούμενων σε ξενοδοχεία-εστιατόρια είναι άνδρες και το 43,3% γυναίκες.



Διάγραμμα 4.4: Φύλο σερβιτόρων

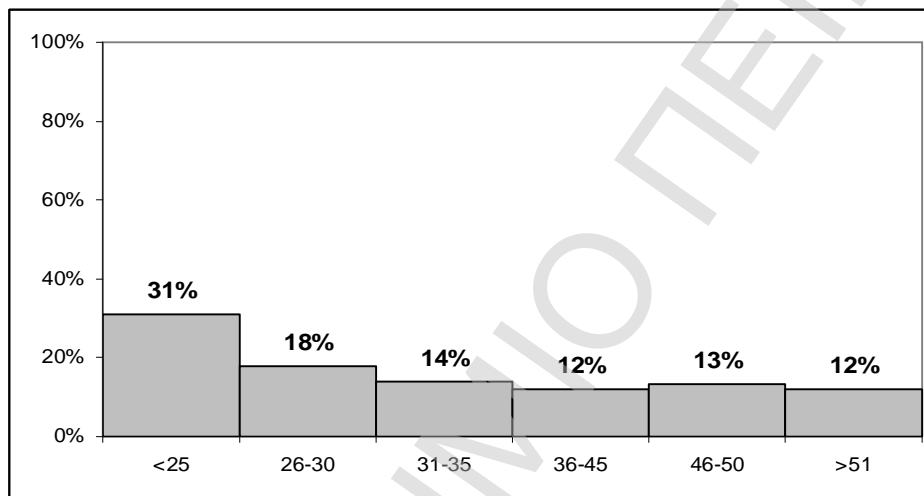


Διάγραμμα 4.5: Οικογενειακή κατάσταση σερβιτόρων

Το 51% των ερωτηθέντων είναι άγαμοι, το 19% έγγαμοι και το 23% έγγαμοι με παιδί/ά (Διάγραμμα 4.5). Ένα μικρό ποσοστό αντιστοιχεί σε όσους έχουν διαζευχθεί ή χηρέψει (7%).

Το 31% των ερωτηθέντων που εργάζονται ως σερβιτόροι είναι μικρότεροι των 25 ετών, ενώ ένα μικρό ποσοστό αυτών (12%) είναι πιθανόν να συνταξιοδοτηθεί από τη συγκεκριμένη εργασία. Από το Διάγραμμα 4.6 διαπιστώνεται, ότι όσο αυξάνεται η

ηλικία, τόσο μειώνεται το ποσοστό των απασχολούμενων στο συγκεκριμένο επάγγελμα. Ίσως γιατί είναι μια εργασία που απαιτεί καλή φυσική κατάσταση, προκαλεί έντονη σωματική κόπωση και δεν παρέχει μεγάλη εργασιακή ασφάλεια. Αυτό έχει ως συνέπεια οι απασχολούμενοι στο συγκεκριμένο κλάδο να εργάζονται λίγα χρόνια, συνήθως τα πρώτα της εργασιακής τους καριέρας, και αργότερα να αναζητούν άλλα επαγγέλματα με καλύτερες συνθήκες εργασίας και προοπτικές⁶.

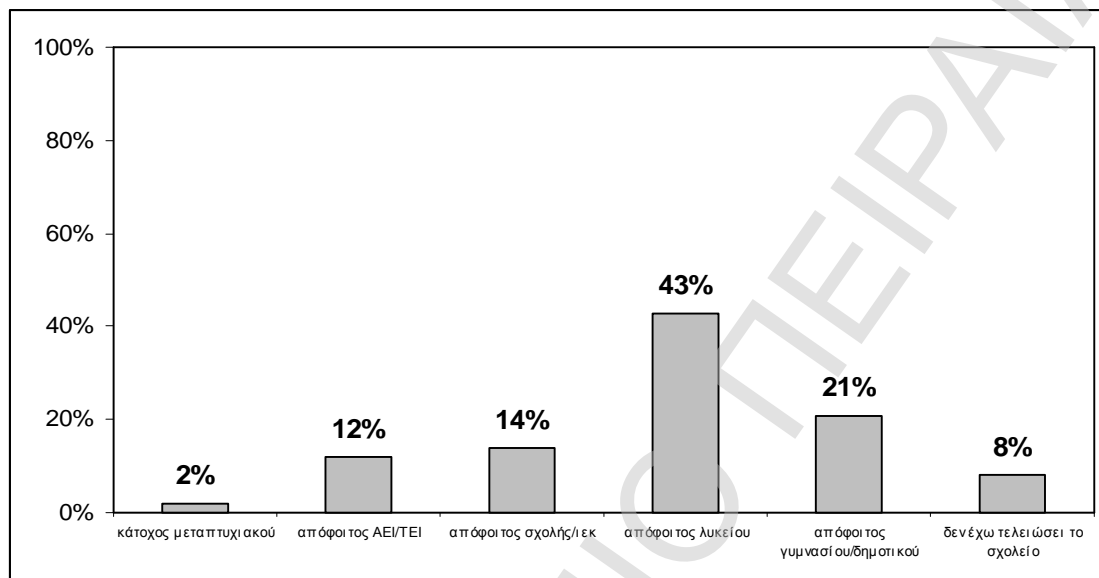


Διάγραμμα 4.6: Ηλικία σερβιτόρων

Αρκετά σημαντικό είναι το ποσοστό (7%) των σερβιτόρων που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού διπλώματος (Διάγραμμα 4.7). Η ανεργία στη χώρα, που μαστίζει κυρίως τους νέους και μορφωμένους, τους αναγκάζει να εργαστούν σε ένα επάγγελμα με λιγότερες απαιτήσεις από τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες τους. Εξ αιτίας του γεγονότος ότι οι εργοδότες δεν απαιτούν τυπικά προσόντα από τους εργαζομένους για τη συγκεκριμένη θέση, το μεγαλύτερο ποσοστό (72%) των σερβιτόρων είναι απόφοιτοι λυκείου, γυμνασίου/δημοτικού ή δεν έχουν τελειώσει το δημοτικό. Τα τελευταία χρόνια αρκετές σχολές έχουν ιδρυθεί με σκοπό την επιμόρφωση των εργαζομένων του κλάδου. Ακόμη πραγματοποιούνται από τις επιχειρήσεις σεμινάρια με

⁶Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΥΕ (2001) η ηλικιακή διάρθρωση των απασχολούμενων σε ξενοδοχεια-εστιατόρια έχει ως εξής: 33% ηλικίας από 15 έως 29, 41,7% ηλικίας από 30 έως 44, 22% ηλικίας από 45 έως 59 και 3,3% ηλικίας από 60 και άνω.

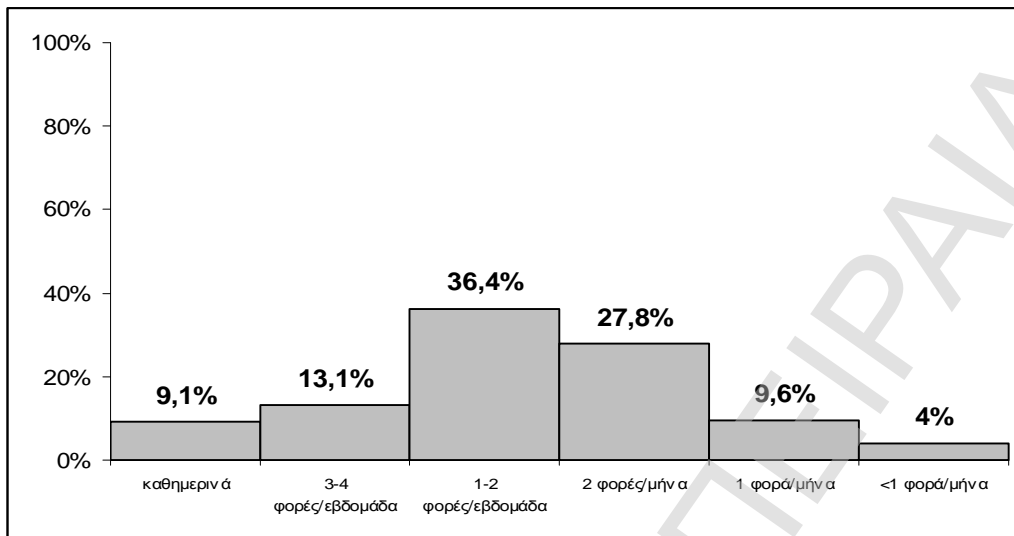
στόχο την καλύτερη επαγγελματική κατάρτιση των σερβιτόρων (Ζηνέλης, 2004; Σταθόπουλος, 2004α και β).



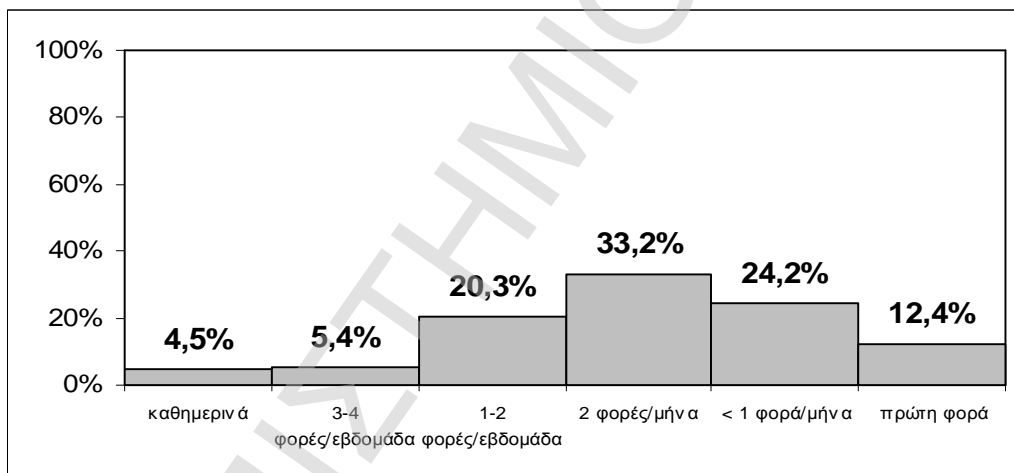
Διάγραμμα 4.7: Εκπαίδευση σερβιτόρων

4.3.2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά εξωτερικών πελατών

Παρατηρώντας το Διάγραμμα 4.8 διαπιστώνουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό (9,1%) καταναλωτών επισκέπτεται σε καθημερινή βάση εστιατόριο για να γευματίσει. Επίσης είναι φανερό ότι η επίσκεψη σε εστιατόριο αποτελεί κομμάτι της καθημερινής ζωής των ερωτηθέντων, αφού σε ποσοστό 58,6% το επισκέπτονται τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα. Παρόμοιες συνήθειες φαίνεται να έχουν και οι αμερικάνοι, αφού σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων επισκέπτεται το εστιατόριο 6 περίπου φορές το μήνα (Harris, 1995). Οι ολόενα και πιο έντονοι ρυθμοί ζωής, η διεύρυνση των εργασιακών ωραρίων, η αυξημένη συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας ενέτειναν την ανάγκη για έτοιμο φαγητό και συνέβαλαν στην ανάπτυξη του κλάδου της εστίασης, χάρι στην αύξηση των επισκέψεων των καταναλωτών σε αυτά (ICAP, 2004).



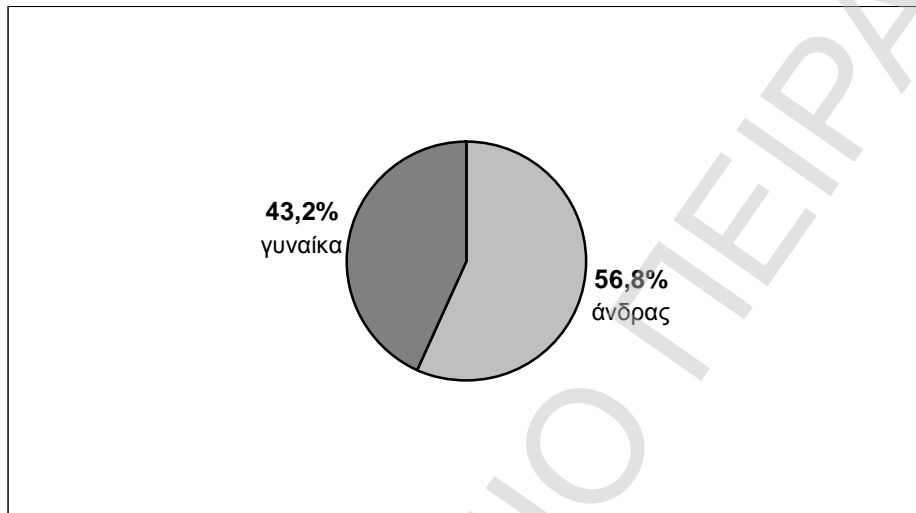
Διάγραμμα 4.8: Συχνότητα επίσκεψης σε εστιατόριο



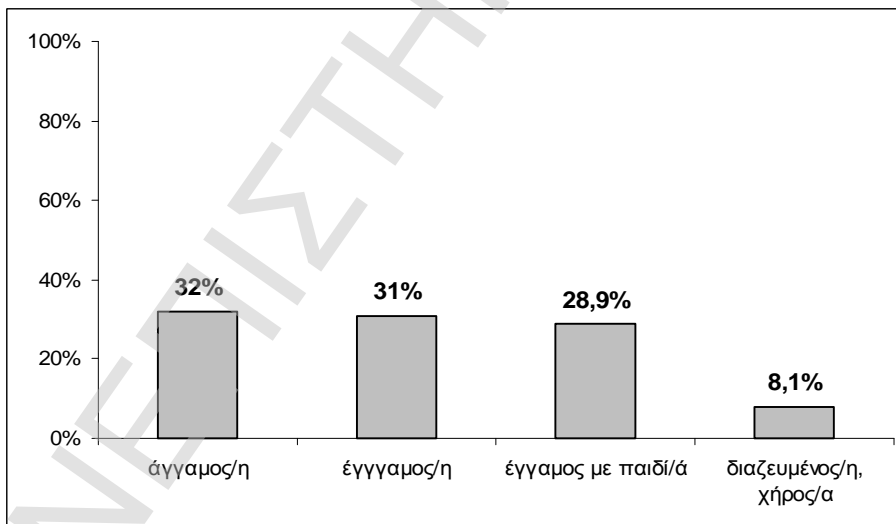
Διάγραμμα 4.9: Συχνότητα επίσκεψης στο συγκεκριμένο εστιατόριο

Από τα δεδομένα του επόμενου διαγράμματος (Διάγραμμα 4.9) διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων γνωρίζει το εστιατόριο στο οποίο διεξήχθη η έρευνα και το επισκέπτεται συχνά (88,1%), ενώ μόνο το 11,9% αυτών γευματίζουν σε αυτό για πρώτη φορά. Συνεπώς δίνεται η δυνατότητα πιο ασφαλών συμπερασμάτων σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών του εστιατορίου, καθώς αυτή προέρχεται από εμπειρία πολλών επισκέψεων στο συγκεκριμένο εστιατόριο και δεν κρίνεται από μία μόνο επίσκεψη σε αυτό.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι άνδρες (56,8%), ενώ λίγο μικρότερο είναι το ποσοστό των γυναικών (43,2%) που συμμετείχαν στην έρευνα (Διάγραμμα 4.10).



Διάγραμμα 4.10: Φύλο πελατών

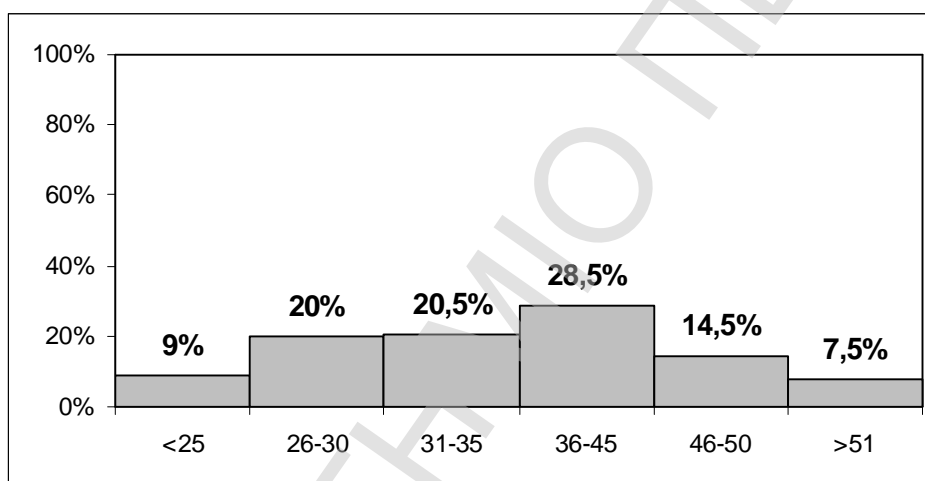


Διάγραμμα 4.11: Οικογενειακή κατάσταση πελατών

Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 3.2.1, τα εστιατόρια που συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα είχαν ως αγορά-στόχο την οικογένεια, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τα δεδομένα του Διαγράμματος 4.11. Πιο συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό των

συμμετεχόντων (59,9%) στην έρευνα είναι παντρεμένοι (31%) και έχουν παιδιά/ά (28,9%).

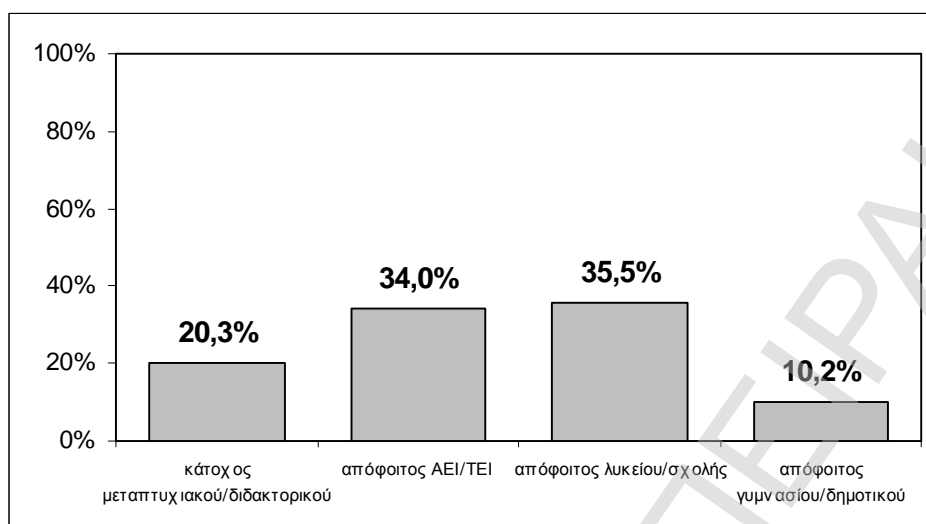
Επίσης το 69,3% των ερωτηθέντων κυμαίνεται ηλικιακά από 26 έως 45 ετών (69,3%) καθώς αποτελεί τον οικονομικά ενεργό πληθυσμό και πιθανόν η απασχόλησή του στην εργασία να δυσκολεύει την προετοιμασία φαγητού στο σπίτι (Διάγραμμα 4.12). Οι ηλικίες κάτω των 25 ετών φαίνεται ότι δεν συχνάζουν σε μεγάλο ποσοστό (8,6%) στα εστιατόρια τέτοιου τύπου πιθανόν γιατί προτιμούν αυτά της γρήγορης εστίασης.



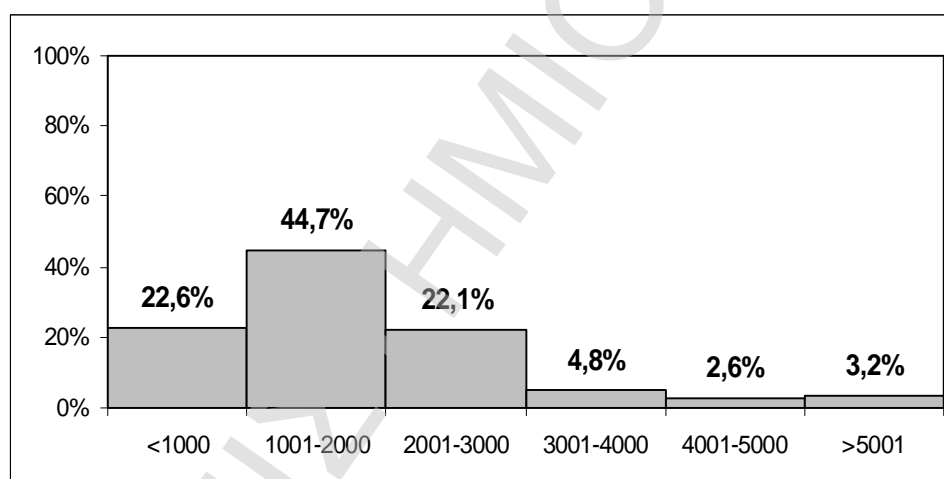
Διάγραμμα 4.12: Ηλικία πελατών

Ιδιαίτερα υψηλό είναι το ποσοστό των ερωτώμενων που έχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό δίπλωμα (19,9%), καθώς και των αποφοίτων Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΑΕΙ ή ΤΕΙ) (34,2%) (Διάγραμμα 4.13). Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων είναι απόφοιτοι λυκείου ή σχολής (35,7%), ενώ μικρό είναι το ποσοστό των συμμετεχόντων που έχουν λάβει μόνο τη βασική εκπαίδευση (10,2%).

Το 44,4% των ερωτηθέντων φαίνεται ότι έχει 1.000 έως 2.000 ευρώ μικτές μηνιαίες αποδοχές, ενώ μόνο το 10,6% κερδίζει περισσότερα από 3.000 ευρώ μηνιαίως (Διάγραμμα 4.14). Φαίνεται ότι η επίσκεψη σε εστιατόριο δεν αποτελεί είδος πολυτελείας, αφού το 22,8% των συμμετεχόντων που κερδίζει λιγότερο από 1.000 ευρώ μηνιαίως το επιλέγει ως τρόπο διασκέδασης.



Διάγραμμα 4.13: Εκπαίδευση πελατών



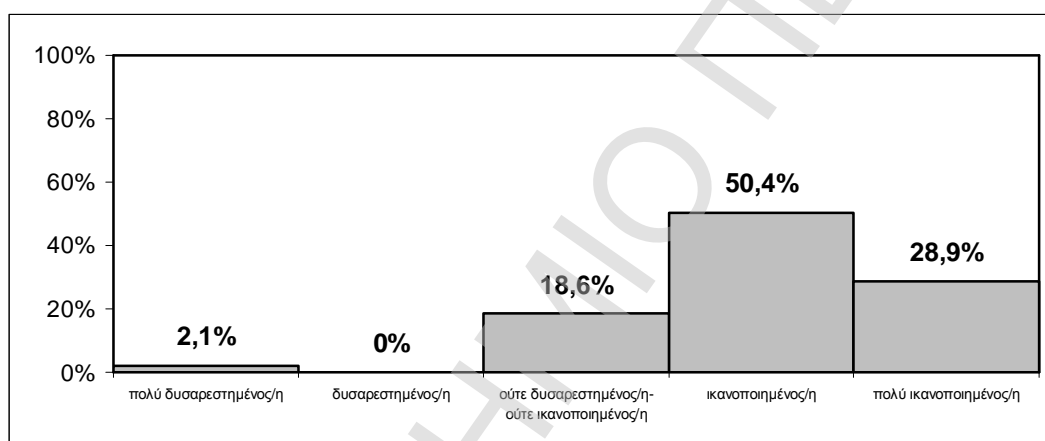
Διάγραμμα 4.14: Μηνιαίες μισθωτές αποδοχές πελατών

4.3.3. Κατανομή συχνότητας εξεταζόμενων μεταβλητών

Με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής υπολογίστηκε ο βαθμός ικανοποίησης των (εσωτερικών και εξωτερικών πελατών) από τους προμηθευτές τους.

Σε ερώτηση σχετική με τη συνολική ικανοποίηση των σεβιτόρων από την κουζίνα το 2,1% είναι πολύ δυσαρεστημένοι, το 18,6% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι/ούτε δυσαρεστημένοι, το 50,4% δήλωσε ικανοποιημένοι και το 28,9%

πολύ ικανοποιημένοι (Διάγραμμα 4.15). Με βάση τα στοιχεία του Παραρτήματος XIV οι ερωτώμενοι υποστηρίζουν ότι η κουζίνα είναι καθαρή (ερώτηση 3), τηρεί σειρά προτεραιότητας στις παραγγελίες (ερώτηση 14) και φροντίζει να υπάρχει επάρκεια σε καθαρά κουβέρ (ερώτηση 12). Όμως η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών (ερώτηση 22) και η άμεση εξυπηρέτηση των εσωτερικών πελατών φαίνεται να μην είναι η κατάλληλη σύμφωνα με την άποψη των σερβιτόρων (ερώτηση 17). Επίσης διαπιστώθηκε ότι δεν τηρούνται αρχεία σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών ή όσα τηρούνται δεν είναι απαλλαγμένα από λάθη ή παραλείψεις (ερώτηση 9).



Διάγραμμα 4.15: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών

Στη συνέχεια υπολογίστηκε η βαρύτητα των εσωτερικών διαστάσεων ποιότητας με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων σε σχετική ερώτηση του ερωτηματολογίου (Πίνακας 4.9). Βρέθηκε ότι η «Αξιοπιστία» είναι η πιο σημαντική διάσταση για τους εσωτερικούς πελάτες, ενώ ακολουθούν με σειρά σπουδαιότητας η «Ανταπόκριση», τα «Εμπράγματα στοιχεία», η «Ασφάλεια» και η «Συναισθηματική εμπλοκή». Οι διαστάσεις «Αξιοπιστία» και «Ανταπόκριση» αναδείχθηκαν ως οι σημαντικότερες διαστάσεις για τους εσωτερικούς πελάτες και στην έρευνα των Vendermerwe και Gilbert (1991). Ενώ σε παρόμοια έρευνα των Frost και Kumar (2000, 2001) βρέθηκε ότι η διάσταση «Ανταπόκριση» φαίνεται να είναι η πιο σημαντική για τους εσωτερικούς πελάτες.

Πίνακας 4.9: Βαρύτητα εσωτερικών διαστάσεων ποιότητας

Εσωτερικές διαστάσεις ποιότητας	Βαρύτητα διαστάσεων
Εμπράγματα στοιχεία	25,9 (3)
Αξιοπιστία	27,9 (1)
Ανταπόκριση	26,6 (2)
Ασφάλεια	25,8 (4)
Συναισθηματική εμπλοκή	24,9 (5)

Ο βαθμός ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών από τις επιμέρους διαστάσεις ποιότητας που εντοπίστηκαν με την Ανάλυση Παραγόντων (βλ. Κεφάλαιο 4.2.3) απεικονίζεται στους Πίνακες που ακολουθούν (4.10- 4.16). Η διάσταση «Ανταπόκριση» αναφέρονται στην τήρηση προτεραιοτήτων στις παραγγελίες καθώς και στην άμεση και πρόθυμη εξυπηρέτηση. Από τα στοιχεία του Πίνακα 4.10 προκύπτει ότι το 70,7% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η κουζίνα τηρεί σειρά προτεραιότητας στις παραγγελίες. Ικανοποιημένοι φαίνονται επίσης οι συμμετέχοντες στην έρευνα (65,3%) σχετικά με την εξυπηρέτηση που τους παρέχουν οι εργαζόμενοι στην κουζίνα ενώ το 9,2% εντοπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση αυτής της διάστασης ποιότητας. Επίσης σε μεγάλο ποσοστό (85,6%) οι σερβιτόροι πιστεύουν ότι τα πιάτα που λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους έχουν την κατάλληλη θερμοκρασία.

Πίνακας 4.10: Ικανοποίηση σερβιτόρων από τη διάσταση «Ανταπόκριση»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
10. Τα πιάτα που μου δίνει η κουζίνα έχουν την κατάλληλη θερμοκρασία	0%	6,2%	8,2%	25,8%	59,8%	0.59
14. Η κουζίνα τηρεί σειρά προτεραιότητας στις παραγγελίες	1%	2%	2,1%	24,2%	70,7%	0.66
15. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας, μου παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση	1%	4,1%	4,1%	25,5%	65,3%	0.72
16. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας είναι πρόθυμοι να με εξυπηρετήσουν	1%	2,1%	8,3%	27,8%	60,8%	0.63

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (81,6%) υποστηρίζει ότι η κουζίνα είναι ευαισθητοποιημένη στις ιδιαίτερες ανάγκες των εσωτερικών πελατών της, φροντίζοντας

να τους παρέχει υπηρεσίες που ανταποκρίνονται σε αυτές, εκφρασμένες ή υπονοούμενες (Πίνακας 4.11). Υψηλό όμως είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων που τηρεί ουδέτερη στάση (12,2%) και πιθανόν έχει αρνητική παρά θετική θέση.

Πίνακας 4.11: Ικανοποίηση σερβιτόρων από τη διάσταση «Συναισθηματική Εμπλοκή»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
19. Νιώθω ασφάλεια στις συναλλαγές μου με την κουζίνα	2%	3,1%	7,1%	33,7%	54,1%	0.66
20. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας είναι ευγενικοί	1%	3%	10,1%	29,3%	56,6%	0.68
22. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας παρέχουν εξυπηρέτηση προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε σερβιτόρου	4,2%	2%	12,2%	34,7%	46,9%	0.84

Μερικώς ικανοποιημένοι παρουσιάζονται επίσης οι σερβιτόροι από τη διάσταση «Ασφάλεια» (Πίνακα 4.12). Σημαντικό είναι και το ποσοστό (5,1%) των εργαζομένων που δηλώνει ότι δεν εμπιστεύεται τους εργαζομένους της κουζίνας ενώ μόνο το 54,1% υποστηρίζει κατά απόλυτο τρόπο ότι το προσωπικό της κουζίνας έχει περιποιημένη εμφάνιση.

Πίνακας 4.12: Ικανοποίηση σερβιτόρων από τη διάσταση «Ασφάλεια»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
4. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας έχουν περιποιημένη εμφάνιση	2%	3,1%	7,1%	33,7%	54,1%	0.61
18. Εμπιστεύομαι τους εργαζόμενους της κουζίνας	1%	2,1%	5,2%	24%	67,7%	0.84

Σχετικά σημαντικό είναι και το ποσοστό των εσωτερικών πελατών, που θεωρεί ότι η κουζίνα δεν λειτουργεί με επαγγελματικό τρόπο, αφού δεν παρουσιάζεται απόλυτα ικανοποιημένο στις διαστάσεις ποιότητας που συνθέτουν τον εν λόγω παράγοντα (Πίνακας 4.13). Στη διάσταση αυτή εντοπίζονται σημαντικά περιθώρια βελτίωσης, που μπορεί να επιτευχθούν με την καλύτερη και συχνότερη εκπαίδευση των εργαζομένων της κουζίνας.

Πίνακας 4.13: Ικανοποίηση σερβιτόρων από τη διάσταση «Επαγγελματισμός»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
5. Τα πιάτα που μου δίνει η κουζίνα έχουν ωραία εμφάνιση	2,1%	2,1%	3,1%	35,1%	57,6%	0.86
21. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας έχουν τις γνώσεις για να απαντούν στις ερωτήσεις μου	2,1%	3,1%	8,2%	37,1%	49,5%	0.57

Η διάσταση «Εμπράγματα στοιχεία» σημειώνει χαμηλό βαθμό ικανοποίησης, στις δύο ερωτήσεις που την αποτελούν (Πίνακας 4.14). Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι οι εσωτερικοί προμηθευτές δεν είναι απόλυτα υπεύθυνοι για το χαμηλό βαθμό ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών τους καθώς πολλές φορές η διοίκηση είναι αυτή που καθορίζει το χώρο λειτουργίας της κουζίνας και την ποιότητα του εξοπλισμού της. Η καθαριότητα όμως είναι μια άλλη μεταβλητή των εμπράγματων στοιχείων που βαραίνει σε μεγάλο βαθμό τους εργαζομένους του συγκεκριμένου χώρου. Σε αυτή τη διάσταση ποιότητας η ικανοποίηση των σερβιτόρων φαίνεται ότι κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα.

Πίνακας 4.14: Ικανοποίηση σερβιτόρων από τη διάσταση «Εμπράγματα στοιχεία»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
1. Η κουζίνα διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό	3%	4%	9,1%	28,3%	55,6%	0.60
3. Η κουζίνα είναι καθαρή	0%	2%	5,1%	17,2%	75,7%	0.88

Στη διάσταση «Αξιοπιστία» θα πρέπει η κουζίνα να εστιάσει τις προσπάθειές της στη βελτίωση της απόδοσής της, αφού φαίνεται να έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για τους εσωτερικούς της πελάτες (Πίνακας 4.15). Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να τηρεί αρχεία σχετικά με τις προτιμήσεις των πελατών της και να παραδίδει τις παραγγελίες στο χρόνο που υποσχέθηκε (11,3% υποστηρίζει ότι δεν ενημερώνεται για τον ακριβή χρόνο παράδοσης των παραγγελιών), προκειμένου να μην κλονίζεται με τη σειρά της η αξιοπιστία των σερβιτόρων προς τους πελάτες.

Πίνακας 4.15: Ικανοποίηση σερβιτόρων από τη διάσταση «Αξιοπιστία»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
8. Όταν η κουζίνα μου υπόσχεται την παράδοση μιας παραγγελίας σε συγκεκριμένο χρόνο, πραγματοποιεί την υπόσχεσή της	0%	3%	9,1%	29,3%	58,6%	0.59
9. Η κουζίνα τηρεί αρχεία χωρίς λάθη	7,2%	4,1%	16,5%	29,9%	42,3%	0.86
13. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας με ενημερώνουν για τον ακριβή χρόνο παράδοσης μιας παραγγελίας	0%	2,1%	9,2%	29,9%	58,8%	0.5

Η διάσταση «Ενδιαφέρον» παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό εσωτερικών πελατών (12,4%) που τηρούν ουδέτερη στάση σχετικά με το ενδιαφέρον που επιδεικνύει η κουζίνα για την εξυπηρέτησή του (Πίνακας 4.16). Από την άλλη πλευρά ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (87,1%) θεωρούν ότι η κουζίνα επιδεικνύει ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και την ικανοποίηση των απαιτήσεών τους.

Πίνακας 4.16: Ικανοποίηση σερβιτόρων από τη διάσταση «Ενδιαφέρον»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
2. Η κουζίνα είναι ευρύχωρη	4%	6,1%	7,1%	34,3%	48,5%	0.61
6. Όταν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα κατά τη διεκπεραίωση της δουλειάς μου, η κουζίνα δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυσή του	1,1%	4,3%	7,5%	32,3%	54,8%	0.56
17. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένοι ώστε να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις μου	3,1%	6,2%	12,4%	35%	43,3%	0.80

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Παραρτήματος XIV το 82,5% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι ένας καλός σερβιτόρος πρέπει να έχει ως κύριο μέλημά του την εξυπηρέτηση των πελατών του (ερώτηση 3), ενώ αντίθετα δεν φαίνεται να καταβάλλουν ιδιαίτερες προσπάθειες για την κατανόηση των αναγκών των πελατών τους (ερώτηση 4, 12). Επίσης το 40,4% διαθέτει τον ίδιο περίπου χρόνο που διαθέτουν και οι συναδέλφοί του στη δουλειά και μόνο το 24,2% φαίνεται ότι εργάζεται περισσότερο από το μέσο όρο (ερώτηση 13). Ανησυχητικό είναι το γεγονός ότι το 12,4% εργάζεται λιγότερο, κατά δήλωσή του, από τους υπόλοιπους συναδέλφους του (ερώτηση 15). Ακόμη το 75% των

σερβιτόρων δηλώνει ότι καταβάλλει όλες του τις δυνάμεις, όταν υπάρχει δουλειά στο εστιατόριο, ενώ το 61,9% εξαντλείται από την κούραση στην προσπάθεια του να εκτελέσει τα καθήκοντά του, όσο πιο σωστά μπορεί (ερώτηση 16, 20). Η εργασιακή προσπάθεια βρέθηκε ότι αποτελείται από πέντε παράγοντες-συνιστώσες (βλ. Κεφάλαιο 4.2.3). Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στην κατεύθυνση της εργασιακής προσπάθειας και συγκεκριμένα στην υποστήριξη του πελάτη από το σερβιτόρο για τη λήψη αποφάσεων. Από τα δεδομένα του Πίνακα 4.17 διαπιστώνεται ότι μόνο το 58,2% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι προσπαθεί να βοηθήσει τους πελάτες του να επιλέξουν εκείνο το πιάτο ή το κρασί που θα ικανοποιεί τις ανάγκες τους και τις γευστικές τους προτιμήσεις. Ενώ το 6,2% των σερβιτόρων δηλώνει ότι δεν καταβάλλει και ιδιαίτερες προσπάθειες. Επίσης δεν φαίνεται να καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια από μέρους των σερβιτόρων στην περιγραφή του πιάτου ή του κρασιού που παραγγέλνουν οι πελάτες σε μια προσπάθεια να τους βοηθήσουν στην επιλογή τους, αφού μόνο το 59,6% φαίνεται να κινείται προς αυτή την κατεύθυνση.

Πίνακας 4.17: Βαθμός απόδοσης σερβιτόρων
στη διάσταση «Κατεύθυνση-Υποστήριξη πελάτη»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
1. Προσπαθώ να βοηθήσω τους πελάτες μου να ικανοποιήσουν με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες τους	1,1%	1%	2,1%	24,7%	71,1%	0.61
7. Προσπαθώ να σκεφτώ ποια πιάτα ή ποιο κρασί θα είναι περισσότερο αρεστά στον κάθε πελάτη	4,1%	2%	9,2%	26,5%	58,2%	0.63
8. Απαντώ στις ερωτήσεις του πελάτη μου όσο πιο σωστά μπορώ	0%	0%	3,1%	20,3%	74,5%	0.57
9. Προσπαθώ να βοηθήσω τους αναποφάσιστους πελάτες να κάνουν την καλύτερη επιλογή	1%	2%	3,1%	20,3%	74,5%	0.82
11. Προσπαθώ να δώσω στους πελάτες μια ακριβή εικόνα του πιάτου ή του κρασιού που παραγγέλνουν	0%	6%	7,1%	27,3%	59,6%	0.75
18. Χρησιμοποιώ στο έπακρο τις ικανότητες μου προκειμένου να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της δουλειά μου	0%	2%	2%	27,6%	68,4%	0.72

Η απόδοση των εργαζομένων στη δεύτερη διάσταση της εργασιακής προσπάθειας δεν κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητική, καθόσον μόνο το 29,9% εργάζεται περισσότερο χρόνο συγκριτικά με τους συναδέλφους του (Πίνακας 4.18). Το ίδιο ποσοστό αυτών (29,9%) δηλώνει ότι εργάζεται το ίδιο με τους συναδέλφους του κατά τη διάρκεια ενός έτους, ενώ το 12,4% υποστηρίζει ότι δαπανά λιγότερο χρόνο στη δουλειά του από ότι οι συνάδελφοί του.

Πίνακας 4.18: Βαθμός απόδοσης σερβιτόρων στη διάσταση «Διάρκεια»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
13. Συγκριτικά με τους συναδέλφους μου, είμαι ο πρώτος που έρχεται στο εστιατόριο και ο τελευταίος που φεύγει	5,1%	6,1%	40,4%	24,2%	24,2%	0.76
14. Λίγοι συνάδελφοι μου δουλεύουν στο εστιατόριο περισσότερες ώρες την εβδομάδα από μένα	12,5%	8,3%	33,3%	16,7%	29,2%	0.78
15. Δουλεύω περισσότερες ώρες στο εστιατόριο συγκριτικά με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου	12,4%	8,2%	29,9%	19,6%	29,9%	0.87

Ο τρίτος παράγοντας που σχετίζεται και αυτός με την Κατεύθυνση της εργασιακής προσπάθειας αναφέρεται κυρίως στις προσπάθειες που καταβάλλει ο εργαζόμενος για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Το 71,1% των ερωτηθέντων αναφέρει ότι καταβάλλει προσπάθεια για να είναι πετυχημένο στη δουλειά του και το 82,5% ότι θέτει ως κύριο μέλημά του την εξυπηρέτηση του πελάτη του (Πίνακας 4.19).

Πίνακας 4.19: Βαθμός απόδοσης σερβιτόρων στη διάσταση «Κατεύθυνση-ικανοποίηση πελάτη»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
3. Ένας καλός σερβιτόρος πρέπει να έχει ως βασικό μέλημά του την ικανοποίηση των πελατών του	0%	1%	2,1%	14,4%	82,5%	0.84
5. Προσπαθώ να επηρεάσω τις αποφάσεις των πελατών μου παρέχοντάς τους πληροφορίες παρά πιέζοντάς τους να πάρουν αυτό που τους προτείνω	4,3%	2,2%	7,5%	25,8%	60,2%	0.59
19. Προσπαθώ όσο πιο πολύ μπορώ να είμαι πετυχημένος στη δουλειά μου	1%	1,1%	3,1%	23,7%	71,1%	0.77

Το 34,3% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι προσπαθεί να μαντέψει τις απαιτήσεις των πελατών του ακόμα και αν απαιτείται να διαφωνήσει με κάποιον πελάτη προκειμένου να τον βοηθήσει να κάνει τη σωστότερη επιλογή (Πίνακας 4.20). Σημαντικό είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων (4,2%) που δηλώνουν ότι δεν καταβάλλουν προσπάθεια για τη διερεύνηση των αναγκών των πελατών τους αλλά και αυτών που φαίνεται να καταβάλλουν αλλά όχι σε ικανοποιητικό βαθμό (34,4%).

Πίνακας 4.20: Βαθμός απόδοσης σερβιτόρων στη διάσταση «Κατεύθυνση-διερεύνηση αναγκών»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
10. Είμαι πρόθυμος να διαφωνήσω με κάποιον πελάτη στην προσπάθειά μου να τον βοηθήσω να κάνει τη σωστότερη επιλογή	6,1%	7,1%	26,3%	26,2%	34,3%	0.80
12. Προσπαθώ να μαντέψω ποιες είναι οι προτιμήσεις των πελατών μου	4,2%	3,1%	22,9%	34,4%	35,4%	0.74

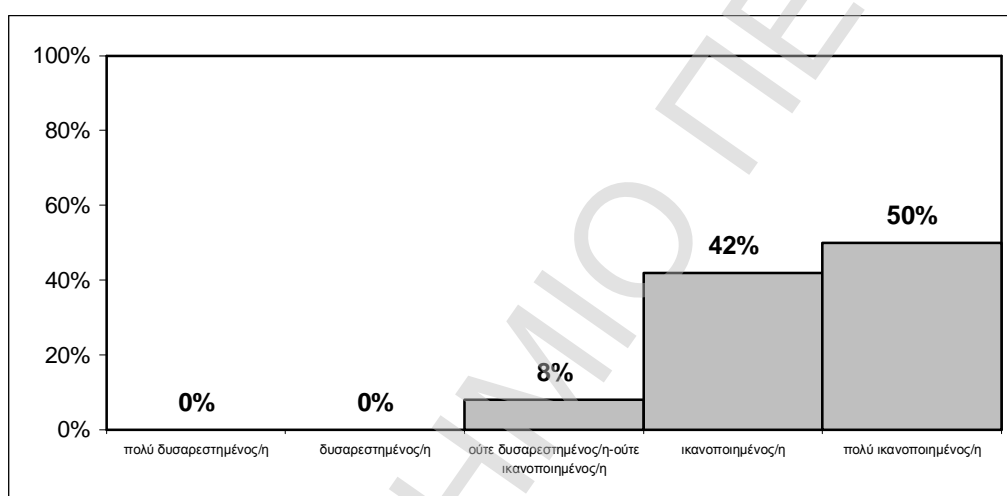
Στον Πίνακα 4.21 απεικονίζονται οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την πέμπτη διάσταση της εργασιακής προσπάθειας, την «Ένταση». Το 75% ισχυρίζεται ότι εργάζεται σε εντατικούς ρυθμούς καταβάλλοντας όλες του τις δυνάμεις προκειμένου να εξυπηρετήσει τους πελάτες του, ενώ μόνο το 3,1% έχει αντίθετη στάση και το 2,1% φαίνεται ότι εργάζεται σε πιο χαλαρούς ρυθμούς. Ακόμη το 61,9% εξαντλείται από την κούραση προκειμένου να κάνει όσο πιο σωστά μπορεί τη δουλειά του.

Πίνακας 4.21: Βαθμός απόδοσης σερβιτόρων στη διάσταση «Ένταση»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
16. Όταν υπάρχει δουλειά στο εστιατόριο, καταβάλλω όλες μου τις δυνάμεις για να εξυπηρετήσω τους πελάτες	0%	3,1%	2,1%	19,8%	75%	0.72
20. Εξαντλούμαι από την κούραση προκειμένου να κάνω όσο πιο σωστά μπορώ τη δουλειά μου	1%	0%	9,3%	27,8%	61,9%	0.91

Σε ερώτηση σχετικά με τη συνολική ικανοποίηση των πελατών από τις υπηρεσίες του εστιατορίου το 8% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν είναι ούτε ικανοποιημένο/ούτε

δυσανεστημένο, το 42% δήλωσε ικανοποιημένο και το 50% πολύ ικανοποιημένο (Διάγραμμα 4.16). Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες των εστιατορίων του δείγματος φαίνονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από το φαγητό (ερώτηση 11, 10 και 9) (Παράρτημα X). Ελλιπή ίσως θα χαρακτήριζαν οι πελάτες των εστιατορίων την κάβα τους (ερώτηση 24), αφού μόνο το 40,3% θεωρεί ότι διαθέτουν μεγάλη ποικιλία κρασιών. Επίσης μόνο το 54,3% θεωρεί ότι τα εστιατόρια προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών τους (ερώτηση 26).



Διάγραμμα 4.16: Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών

Η βαρύτητα που δίνεται από τους πελάτες στις διαστάσεις εξωτερικής ποιότητας φαίνεται στον Πίνακα 4.22. Η πιο σημαντική διάσταση για τους πελάτες των εστιατορίων φαίνεται ότι είναι η «Αξιοπιστία». Ακολουθούν η «Ανταπόκριση», τα «Εμπράγματα στοιχεία», η «Συναισθηματική εμπλοκή» και τελευταία στη συνείδηση των πελατών έρχεται η «Ασφάλεια».

Η «Αξιοπιστία» έχει βρεθεί και από τους Berry et al. (1988, p.37) ως η πιο σημαντική διάσταση αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών, ανεξάρτητα από τον κλάδο παροχής των υπηρεσιών. Ενώ η αξιολόγηση της βαρύτητας των υπόλοιπων διαστάσεων από τους ερωτώμενους δεν ταυτίζεται με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών, γεγονός που ενισχύει την άποψη ερευνητών οι οποίοι επισημαίνουν ότι η βαρύτητα των

διαστάσεων ποικίλλει ανάλογα με την υπηρεσία που αξιολογεί κάθε φορά ο πελάτης (Brown et al., 1993; Mersha and Adlakha, 1992, p.44; Rosen and Karwan, 1994, p.47).

Πίνακας 4.22: Βαρύτητα εξωτερικών διαστάσεων ποιότητας

Εξωτερικές διαστάσεις ποιότητας	Βαρύτητα διαστάσεων
Εμπράγματα στοιχεία	20,3 (3)
Αξιοπιστία	22,0 (1)
Ανταπόκριση	20,7 (2)
Ασφάλεια	17,8 (5)
Συναισθηματική εμπλοκή	18,7 (4)

Η προσεκτική μελέτη των απαντήσεων των πελατών σε κάθε μία από τις ερωτήσεις των διαστάσεων ποιότητας που εντοπίστηκαν από την Ανάλυση Παραγόντων θα συμβάλει στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων στοιχείων του κλάδου της μαζικής εστίασης στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, από τον πρώτο παράγοντα («Προϊόν») οι πελάτες φαίνονται ικανοποιημένοι, αφού σε όλες τις ερωτήσεις του συγκεκριμένου παράγοντα το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών αγγίζει ή ξεπερνά το 75% (Πίνακας 4.23).

Πίνακας 4.23: Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών από τη διάσταση «Προϊόν»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
9. Η ποσότητα ανά μερίδα είναι ικανοποιητική	0,5%	0,5%	3%	16,7%	79,3%	0.67
10. Η ποιότητα των υλικών είναι καλή	0%	1,5%	0,5%	19,3%	78,7%	0.70
11. Τα φαγητά του εστιατορίου είναι γευστικά	0%	0,5%	3,5%	18,4%	77,6%	0.69
12. Τα φαγητά έχουν την κατάλληλη θερμοκρασία	0%	3,1%	2,1%	19,8%	75%	0.69
13. Η αισθητική παρουσίαση των φαγητών είναι ικανοποιητική	2%	0,5%	5,1%	25,9%	66,5%	0.66
20. Οι τιμές του εστιατορίου συμβαδίζουν με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών	0,5%	1,5%	4%	19,8%	74,2%	0.74

Η δεύτερη διάσταση ικανοποίησης σχετίζεται με τον εξοπλισμό, την εμφάνιση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στα εστιατόρια («Εικόνα»). Ο βαθμός ικανοποίησης των

πελατών και σε αυτή τη διάσταση ποιότητας κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα (Πίνακας 4.24).

Πίνακας 4.24: Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών από τη διάσταση «Εικόνα»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
1. Το εστιατόριο είναι καλαίσθητο	0%	1%	4,5%	18,9%	75,6%	0.69
4. Οι σερβιτόροι του εστιατορίου έχουν περιποιημένη εμφάνιση	0%	4,5%	2%	24,8%	68,7%	0.62
5. Τα έντυπα του εστιατορίου είναι καλαίσθητα	1%	0%	6,5%	20,5%	72%	0.63
6. Το εστιατόριο επιδεικνύει ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών του	0%	0,5%	5,5%	20,9%	73,1%	0.60
18. Η συμπεριφορά των σερβιτόρων εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες	0%	0%	5%	23%	72%	0.54
21. Οι σερβιτόροι είναι ευγενικοί με τους πελάτες	0%	0%	2%	19,2%	78,8%	0.60

Όπως διαπιστώνεται από τα δεδομένα του Πίνακα 4.25 το 3% των πελατών δεν νιώθει ασφαλές στις συναλλαγές του με το εστιατόριο και το 16,8% είναι επιφυλακτικό. Η ανασφάλεια αυτή ίσως οδηγεί τους πελάτες στον έλεγχο του λογαριασμού τους (τι χρεώθηκε, σε ποια τιμή, τι ρέστα πήραν).

Πίνακας 4.25: Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών από τη διάσταση «Ασφάλεια»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
2. Η πρόσβαση στο εστιατόριο είναι εύκολη	0%	0,5%	4%	18%	77,5%	0.67
19. Οι πελάτες του εστιατορίου νιώθουν ασφαλείς στις συναλλαγές τους με το εστιατόριο	0%	0%	3%	16,8%	80,2%	0.43
22. Οι σερβιτόροι έχουν τις γνώσεις για να απαντούν στις ερωτήσεις των πελατών	0,5%	0,5%	2,1%	29%	67,9%	0.67
23. Το εστιατόριο διαθέτει μεγάλη ποικιλία φαγητών	0,5%	0,5%	3%	27,7%	68,3%	0.68
24. Το εστιατόριο διαθέτει μεγάλη ποικιλία κρασιών	2%	6,5%	15,4%	35,8%	40,3%	0.49

Επίσης ένα άλλο στοιχείο που επηρεάζει δυσμενώς το αίσθημα εμπιστοσύνης στη σχέση πελατών–σερβιτόρων είναι ο ελλιπής επαγγελματισμός που υποδεικνύουν οι σερβιτόροι. Πιο συγκεκριμένα, το 3,1% των πελατών θεωρεί ότι οι σερβιτόροι δεν έχουν τις γνώσεις

για να απαντούν στις ερωτήσεις τους και 29% ότι δεν είναι επαρκείς οι γνώσεις αυτές, στοιχείο που επηρεάζει την εμπιστοσύνη που τους εμπνέουν.

Οι πελάτες των εστιατορίων φαίνεται ότι είναι ικανοποιημένοι από την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση που τους παρέχεται, ενώ ταυτόχρονα διαπιστώνονται σημαντικά περιθώρια βελτίωσης των υπηρεσιών των εστιατορίων προς τους τελικούς πελάτες τους σε αυτή τη διάσταση (Πίνακας 4.26). Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από το ωράριο λειτουργίας των εστιατορίων (78,7%), ενώ σε μικρότερο βαθμό από τη συμπεριφορά των σερβιτόρων αναφορικά με την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών τους (54,3%, 67,3%, 77,1% αντίστοιχα)

Πίνακας 4.26: Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών από τη διάσταση «Συναισθηματική εμπλοκή»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
25. Το ωράριο λειτουργίας του εστιατορίου είναι εξυπηρετικό	0%	0,5%	5,1%	15,7%	78,7%	0.72
26. Το εστιατόριο παρέχει υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του κάθε πελάτη	1%	0,5%	7,5%	36,7%	54,3%	0.58
27. Οι σερβιτόροι κατανοούν τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη	0%	2,1%	6,1%	24,5%	67,3%	0.52
28. Βασικό μέλημα του εστιατορίου είναι η εξυπηρέτηση των πελατών του	0%	1%	3%	18,9%	77,1%	0.63

Σε χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης κυμαίνεται η διάσταση «Αξιοπιστία» συγκριτικά με τις υπόλοιπες διαστάσεις που συνθέτουν την ικανοποίηση των πελατών (Πίνακας 4.27). Το χαμηλό αυτό ποσοστό οφείλεται στο γεγονός ότι οι σερβιτόροι δεν ενημερώνουν τους πελάτες για τον ακριβή χρόνο παροχής των υπηρεσιών. Αναλυτικότερα, το 4,5% των πελατών αναφέρει ότι οι σερβιτόροι δεν τους ενημερώνουν για το χρόνο παράδοσης των φαγητών ενώ μόνο το 54% υποστηρίζει ότι υπάρχει αυτού του είδους η ενημέρωση. Οι δύο άλλες ερωτήσεις που συνθέτουν τη διάσταση «Αξιοπιστία» κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης (79,1%, 80,7% αντίστοιχα).

Πίνακας 4.27: Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών από τη διάσταση «Αξιοπιστία»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
7. Οι υπηρεσίες του εστιατορίου προς τους πελάτες παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά	0%	0%	1,5%	19,4%	79,1%	0.46
8. Το εστιατόριο παρέχει υπηρεσίες στο χρόνο που υποσχέθηκε	0%	0,5%	1%	17,8%	80,7%	0.78
14. Οι σερβιτόροι ενημερώνουν τους πελάτες για τον ακριβή χρόνο παροχής των υπηρεσιών	3%	1,5%	8,8%	32,7%	54%	0.52

Η διάσταση «Ανταπόκριση» αναφέρεται στην προθυμία των σερβιτόρων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους. Οι πελάτες σε ποσοστό 76% υποστηρίζουν ότι οι σερβιτόροι τους παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση (Πίνακας 4.28). Αντίθετα μικρότερο είναι το ποσοστό των πελατών (58,9%) που υποστηρίζουν ότι οι σερβιτόροι δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένοι ώστε να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους.

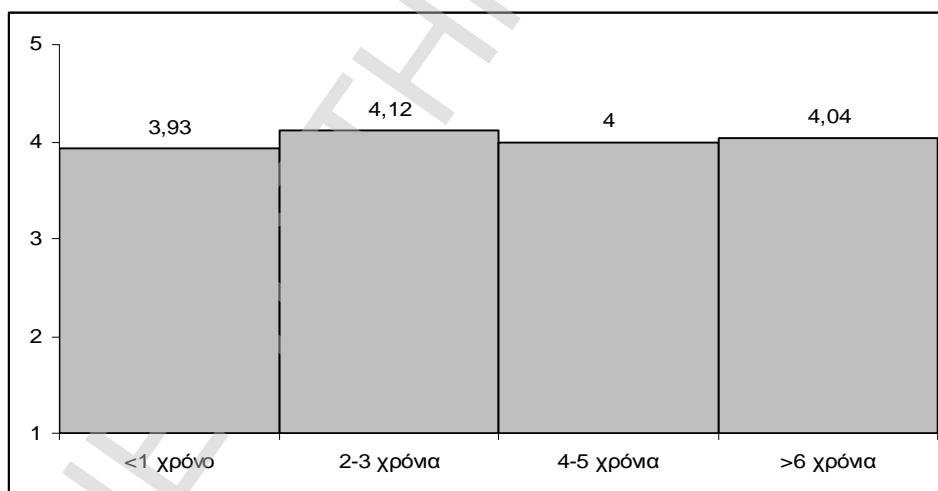
Πίνακας 4.28: Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών από τη διάσταση «Ανταπόκριση»

Ερωτήσεις παράγοντα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα	Τιμή φόρτισης
15. Οι σερβιτόροι παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πελάτες	0%	0%	1%	23%	76%	0.58
17. Οι σερβιτόροι δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένοι ώστε να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών	1%	1%	6,4%	32,7%	58,9%	0.80

4.3.4. Έλεγχος επίδρασης δημογραφικών στοιχείων στην ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών

Μία από τις τεχνικές που χρησιμοποιείται για την παρουσίαση των δεδομένων σε συγκεντρωτικούς πίνακες κατανομής συχνοτήτων με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι η τεχνική της διασταυρωμένης πινακοποίησης. Βασική προϋπόθεση για τη χρήση αυτής τη τεχνικής είναι οι θεωρητικές συχνότητες των διασταυρωμένων απαντήσεων να ξεπερνούν τις 5 για το 20% τουλάχιστον των κελιών ενός πίνακα (Saunders et al., 2003). Με βάση αυτό τον περιορισμό για την ορθή εφαρμογή της τεχνικής της διασταυρωμένης πινακοποίησης αποφασίστηκε η

πενταβάθμια κλίμακα που δείχνει το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας με τις θετικά διατυπωμένες ερωτήσεις των εξεταζόμενων μεταβλητών να χωριστεί σε δύο ομάδες απαντήσεων. Οι απαντήσεις διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ και ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ αποτέλεσαν τη μία ομάδα απαντήσεων, ενώ οι απαντήσεις συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα τη δεύτερη ομάδα απαντήσεων. Στην πρώτη ομάδα ανήκουν οι ερωτώμενοι που είναι δυσαρεστημένοι ως προς μια διάσταση ποιότητας ή διαφωνούν με μια θετικά διατυπωμένη πρόταση και στη δεύτερη όσοι είναι ικανοποιημένοι ή συμφωνούν με μια θετικά διατυπωμένη πρόταση. Αλλά ούτε και με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίστηκε η απαιτούμενη προϋπόθεση της διασταυρωμένης πινακοποίησης, αφού οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν +1 ή +2 στην πενταβάθμια κλίμακα και ελάχιστοι (5% περίπου) κυμαίνονταν μεταξύ του -2 και 0. Επομένως αποφασίστηκε να μην χρησιμοποιηθεί η εν λόγω τεχνική. Για τη διεξαγωγή παρόμοιων ελέγχων χρησιμοποιείται η T-test ανάλυση και η Ανάλυση διακύμανσης με τις οποίες επιτυγχάνεται η ανάλυση δύο ή περισσότερων μετρήσεων συγκρίνοντας τους μέσους όρους δύο ή περισσότερων ομάδων ως προς κάποια μεταβλητή.

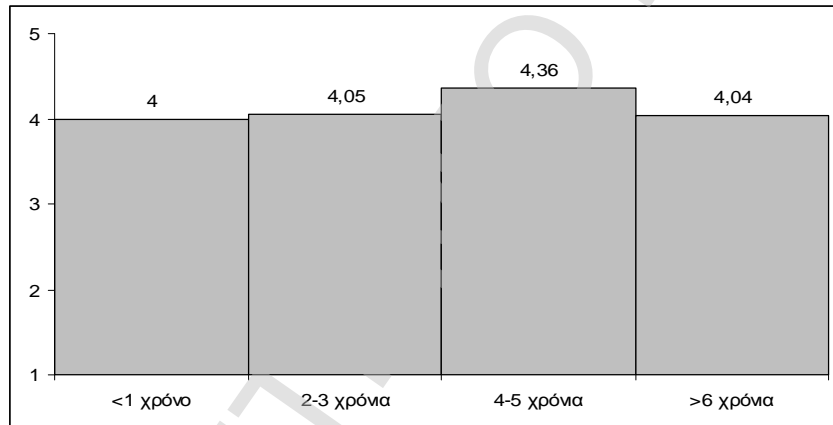


Διάγραμμα 4.17: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών ανά χρόνια προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο εστιατόριο

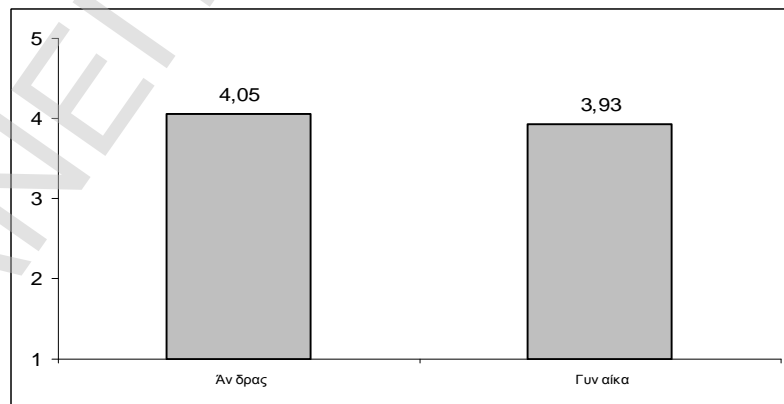
Αρχικά μελετήθηκε η επίδραση των συμπεριφορικών και των δημογραφικών στοιχείων στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών από τον εσωτερικό τους προμηθευτή. Διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση των σερβιτόρων δεν επηρεάζεται από τα χρόνια

προϋπηρεσίας τους στο συγκεκριμένο εστιατόριο ($F_{3,94}=0,238$, $p=0.870$). Συνεπώς η διαφορά που εντοπίζεται στο βαθμό ικανοποίησης όσων εργάζονται 2-3 χρόνια δεν είναι στατιστικά σημαντική συγκρίνοντας την με αυτόν των εργαζομένων που έχουν εργαστεί λιγότερο ή μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στο συγκεκριμένο εστιατόριο (Διάγραμμα 4.17).

Οι σερβιτόροι που έχουν εργαστεί περισσότερα από 6 χρόνια στο συγκεκριμένο εστιατόριο και στη συγκεκριμένη θέση εργασίας παρουσιάζουν το χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης συγκριτικά με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. Όμως αυτή η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική (Διάγραμμα 4.18) ($F_{3,94}=1,252$, $p=0.296$).



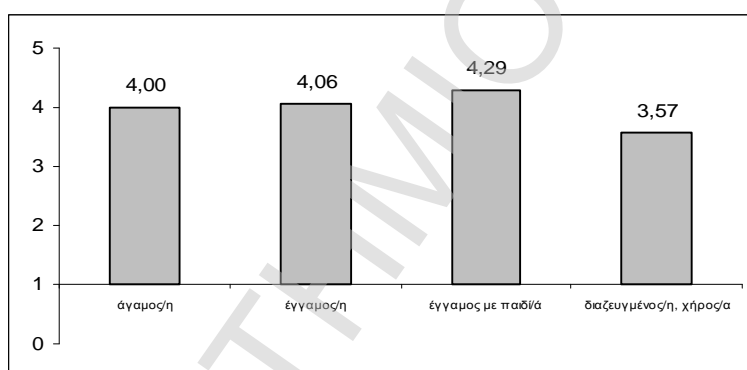
Διάγραμμα 4.18: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών ανά χρόνια προϋπηρεσίας ως σερβιτόρος στο συγκεκριμένο εστιατόριο



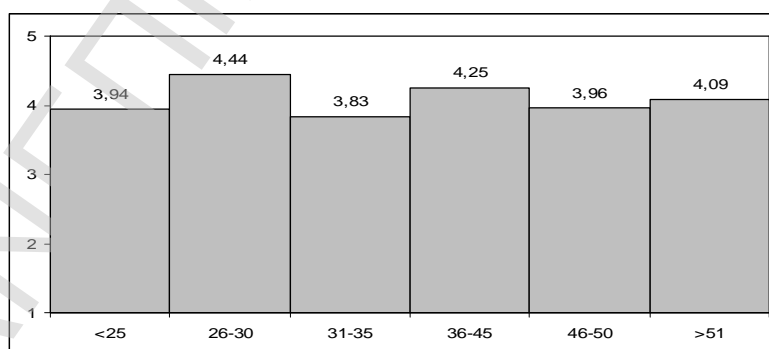
Διάγραμμα 4.19: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών ανά φύλο

Με τη βοήθεια του μη συσχετιζόμενου ελέγχου t διαπιστώθηκε ότι το φύλο των εσωτερικών πελατών δεν επιδρά στην αξιολόγηση των εσωτερικών πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν από τους προμηθευτές τους ($t=0,511$, 2-tailed $p=0.611$) (Διάγραμμα 4.19). Γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνα του Oshagbemi (2000) που έγινε σε διαφορετικό κλάδο δραστηριότητας.

Οι εργαζόμενοι με τις περισσότερες οικογενειακές υποχρεώσεις φαίνεται να είναι οι περισσότερο ευχαριστημένοι από την ποιότητα των παρεχόμενων προς αυτούς υπηρεσιών (Διάγραμμα 4.20). Η διαφοροποίηση όμως αυτή στο βαθμό ικανοποίησης των έγγαμων με παιδί/ά δεν επιβεβαιώνεται από το στατιστικό έλεγχο που έγινε με Ανάλυση διακύμανσης ($F_{3,96}=1,470$, $p=0.228$).



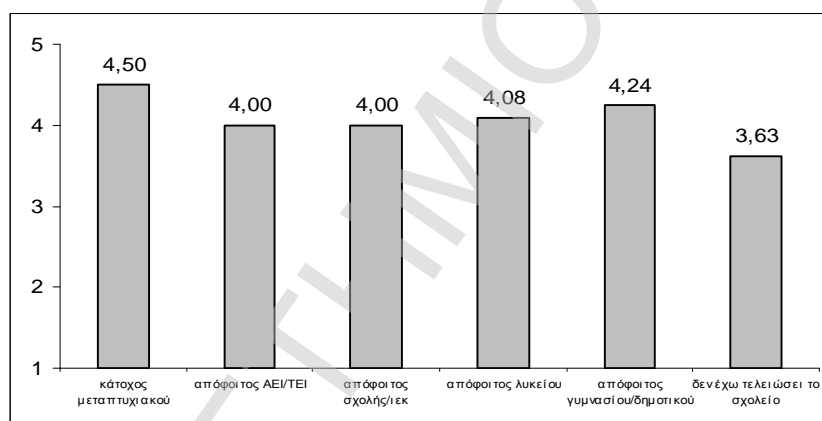
Διάγραμμα 4.20: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών ανά οικογενειακή κατάσταση



Διάγραμμα 4.21: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών ανά ηλικία

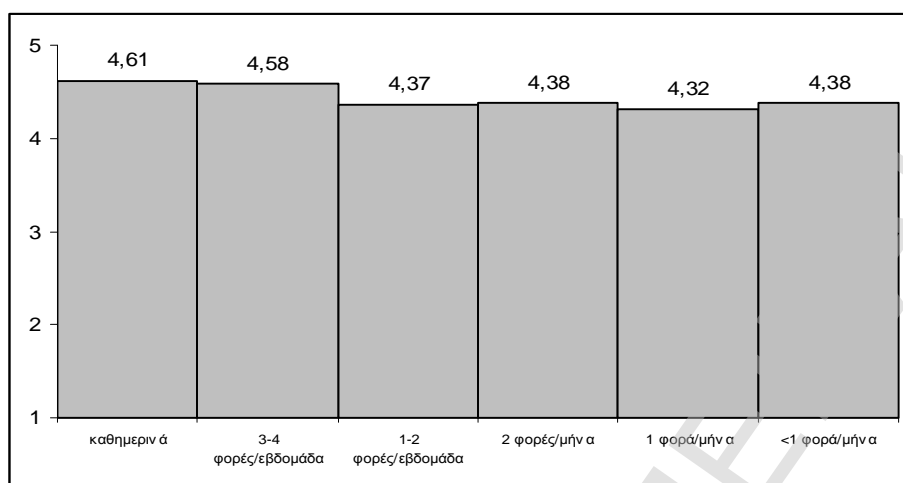
Από την επεξεργασία των δεδομένων προέκυψε ότι οι εσωτερικοί πελάτες που ανήκουν σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες δεν αξιολογούν με διαφορετικό τρόπο τις υπηρεσίες των εσωτερικών τους προμηθευτών ($F_{5,94}=1,862$, $p=0.109$) (Διάγραμμα 4.21). Το αποτέλεσμα αυτό δεν επιβεβαιώνει το εύρημα των Farmer et al. (2001), σύμφωνα με το οποίο, όσο μεγαλύτεροι σε ηλικία είναι οι εσωτερικοί πελάτες, τόσο λιγότερο ικανοποιημένοι είναι από την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών.

Τέλος, η εκπαίδευση των σερβιτόρων φαίνεται ότι δεν επηρεάζει την αξιολόγηση των υπηρεσιών που λαμβάνουν από την κουζίνα, αφού δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους της ικανοποίησής τους ($F_{5,94}=0,812$, $p=0.544$) (Διάγραμμα 4.22).

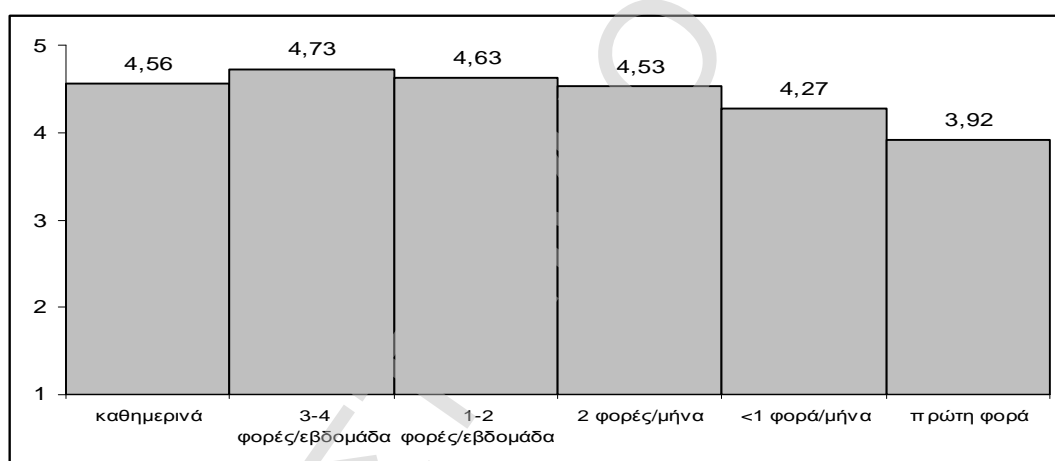


Διάγραμμα 4.22: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών ανά εκπαίδευση

Οι πελάτες που δεν επισκέπτονται συχνά εστιατόρια για να δειπνήσουν φαίνονται να έχουν μικρότερο βαθμό ικανοποίησης συγκριτικά με όσους τα επισκέπτονται καθημερινά ή 3-4 φορές την εβδομάδα (Διάγραμμα 4.23). Ίσως προγενέστερες ή και τωρινές αρνητικές εμπειρίες να τους οδήγησαν στη μείωση των επισκέψεων τους σε χώρους μαζικής εστίασης. Οι παρατηρούμενες όμως διαφοροποιήσεις στο βαθμό ικανοποίησης των πελατών δεν φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντικές ($F_{5,193}=0,890$, $p=0.489$).



Διάγραμμα 4.23: Ικανοποίηση πελατών ανά συχνότητα επίσκεψης σε εστιατόριο

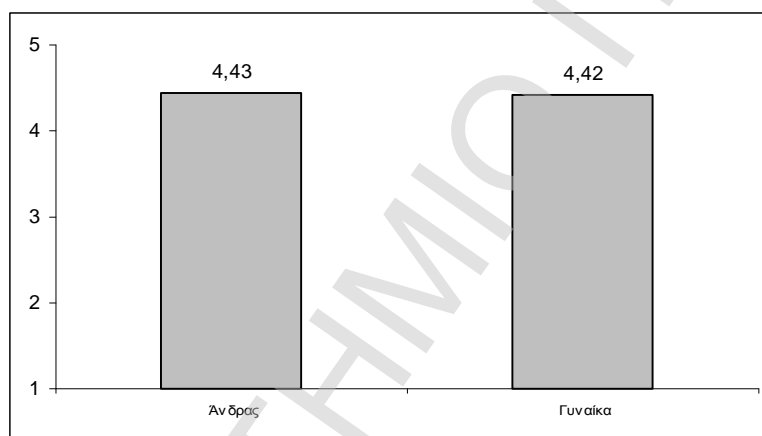


Διάγραμμα 4.24: Ικανοποίηση πελατών ανά συχνότητα επίσκεψης στο συγκεκριμένο εστιατόριο

Οι διαφορές που εντοπίζονται στο βαθμό ικανοποίησης των πελατών αναφορικά με τη συχνότητα επίσκεψης τους στο συγκεκριμένο εστιατόριο φαίνεται ότι είναι στατιστικά σημαντικές ($F_{5,197}=6,354$, $p=0.000$) (Διάγραμμα 4.24). Μετά από μια προσαρμογή κατά Bonferroni για τον αριθμό των συγκρίσεων, σημαντική διαφορά εντοπίστηκε μεταξύ των μέσων όρων όσων επισκέπτονται πρώτη φορά το συγκεκριμένο εστιατόριο και όσων το έχουν επισκεφτεί στο παρελθόν ($t=4,09$, 2-tailed $p=0.000$). Συνεπώς διαπιστώνεται ότι οι πελάτες που επισκέπτονται για πρώτη φορά ένα εστιατόριο είναι αυτοί με το μικρότερο βαθμό ικανοποίησης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ένα ποσοστό αυτών που έμειναν

δυσανεστημένοι δεν θα το επισκεφτούν στο μέλλον, ενώ όσοι το έχουν επισκεφτεί στο παρελθόν συνεχίζουν να το επισκέπτονται πιθανώς, γιατί την πρώτη φορά ή και τις επόμενες έμειναν σε κάποιο βαθμό ικανοποιημένοι.

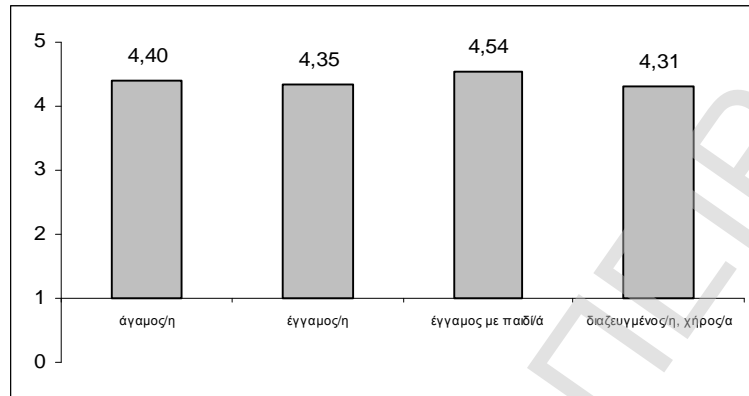
Οι άνδρες πελάτες των εστιατορίων φαίνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες συγκριτικά με τις γυναίκες πελάτες (Διάγραμμα 4.25). Η διαφορά όμως αυτή δεν μπορεί να θεωρηθεί πραγματική και είναι αποτέλεσμα τυχαιότητας, αφού ο έλεγχος t δεν επιβεβαιώνει αυτή τη διαφοροποίηση ($t=0,023$, 2-tailed $p=0.982$).



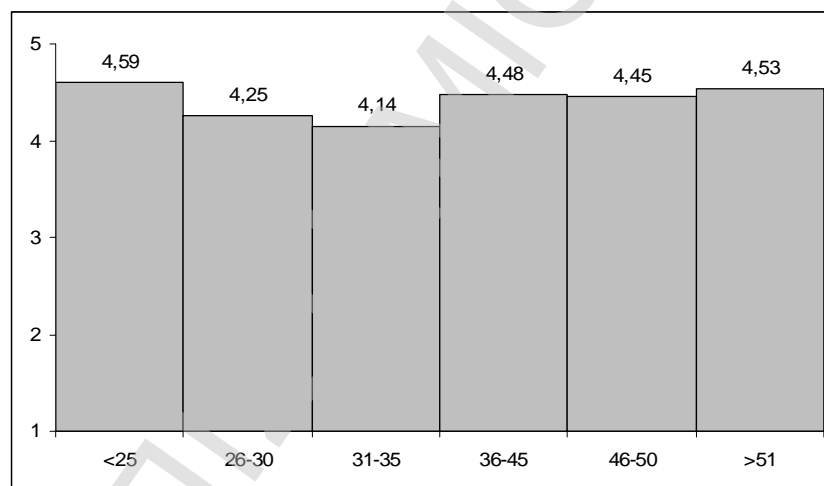
Διάγραμμα 4.25: Ικανοποίηση πελατών ανά φύλο

Οι έγγαμοι πελάτες με παιδιά δίνουν τον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης συγκριτικά με τις υπόλοιπες ομάδες πελατών. Το αποτέλεσμα αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι τα εστιατόρια (βλ. Κεφαλαίο 3.3.1) τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα είχαν ως αγορά στόχο την οικογένεια, με αποτέλεσμα να μην ικανοποιούν στον ίδιο βαθμό τις ανάγκες και προσδοκίες αυτών που βρίσκονται σε άλλο στάδιο του κύκλου ζωής τους. Στατιστικά όμως σημαντικές διαφορές δεν εντοπίστηκαν στον τρόπο αξιολόγησης των εστιατορίων μεταξύ των πελατών που ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες με γνώμονα την οικογενειακή τους κατάσταση ($F_{3,193}=1,098$, $p=0.351$) (Διάγραμμα 4.26). Στατιστικά σημαντική διαφορά όμως εντοπίστηκε στην ικανοποίηση των έγγαμων με παιδιά/ά συγκριτικά με τις υπόλοιπες ομάδες πελατών από τη γεύση των φαγητών. Οι οικογενειάρχες είναι περισσότερο απαιτητικοί συγκριτικά με τους άγαμους ($t= -2,044$, 2-tailed $p=0.04$). και

διαζευγμένους πελάτες ($t = -3,726$, 2-tailed $p = 0.01$) αναφορικά με τη γεύση των φαγητών. Προφανώς γιατί έχουν συνηθίσει στο σπιτικό φαγητό περισσότερο από τις άλλες ομάδες πελατών.



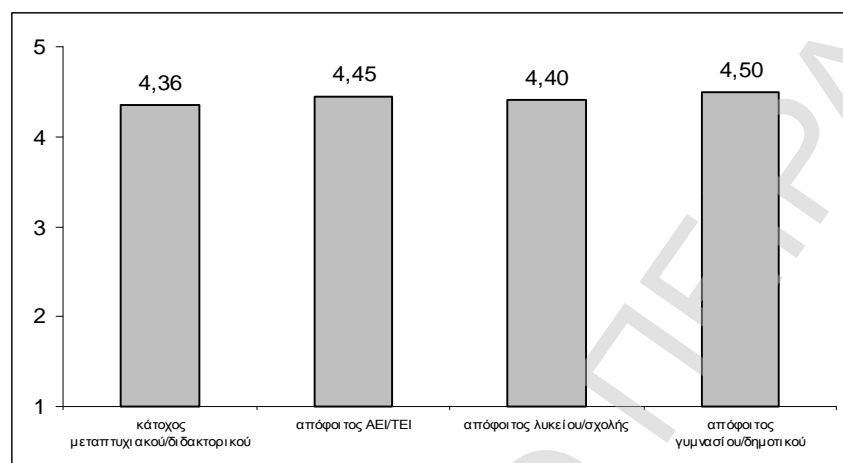
Διάγραμμα 4.26: Ικανοποίηση πελατών ανά οικογενειακή κατάσταση



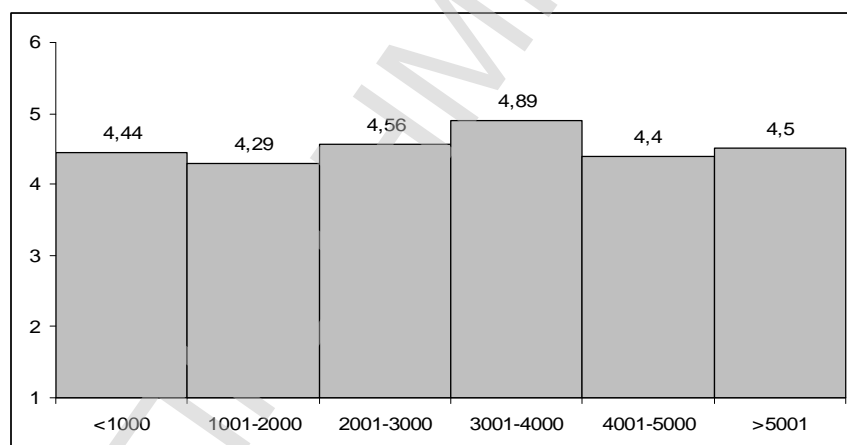
Διάγραμμα 4.27: Ικανοποίηση πελατών ανά ηλικία

Τα αποτελέσματα που αναφέρονται στον τρόπο αξιολόγησης των πελατών που ανήκουν σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες δείχνουν ότι οι νεαροί πελάτες (26-30 ετών) είναι ιδιαίτερα αυστηροί στον τρόπο που αξιολογούν τις υπηρεσίες των εστιατορίων, ίσως γιατί τα συγκεκριμένα εστιατόρια απευθύνονται σε διαφορετική ομάδα-στόχο (Διάγραμμα 4.27). Όμως η διαφοροποίηση αυτή δεν φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντική ($F_{5,195} = 1,050$, $p = 0.390$). Τα αποτελέσματα αυτά δεν βρίσκονται σε συμφωνία με την

άποψη των Moschis et al (2003) που αναφέρουν ότι τα εστιατόρια θα πρέπει να προσαρμόζουν το μείγμα Μάρκετινγκ τους ανάλογα με την ηλικία των πελατών τους.



Διάγραμμα 4.28: Ικανοποίηση πελατών ανά εκπαίδευση



Διάγραμμα 4.29: Ικανοποίηση πελατών ανά εισόδημα

Σημαντικές διαφορές στο βαθμό ικανοποίησης των πελατών με διαφορετικό επίπεδο μόρφωσης δεν εντοπίστηκαν ($F_{3,192}=0,283$, $p=0.838$) (Διάγραμμα 4.28). Επίσης οι πελάτες που φαίνεται ότι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες του εστιατορίου είναι αυτοί που έχουν μηνιαίες μικτές αποδοχές μεταξύ 1001-2000 ευρώ ενώ περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες που κερδίζουν 3001-4000 ευρώ μηνιαία (Διάγραμμα 4.29). Όμως η εν λόγω διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική και

προφανώς οφείλεται σε τυχαιότητα. Επομένως το εισόδημα των πελατών φαίνεται ότι δεν επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης τους από τις υπηρεσίες του εστιατορίου ($F_{5,187}=2,226, p=0.054$).

4.4. Διερεύνηση Υποθέσεων

4.4.1. Έλεγχος μεταβλητών θεωρητικού υποδείγματος

Προκειμένου να διασφαλιστεί υψηλός βαθμός αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων και να είναι δυνατή η χρήση της Ανάλυσης Κανονικοποιημένης Συσχέτισης ή της Ανάλυσης Πολλαπλής Παλινδρόμησης θα πρέπει να ελεγχθούν τα δεδομένα που θα χρησιμοποιηθούν ως προς τα ακόλουθα κριτήρια:

Κανονικότητα. Για τον προσδιορισμό της κατανομής των μεταβλητών θα μελετηθεί κατά πόσο κάθε μεταβλητή ξεχωριστά εμφανίζει κανονικότητα υποθέτοντας ότι και η συλλογική κατανομή θα είναι πολυμεταβλητά κανονική. Η υπόθεση αυτή δεν είναι απολύτως ορθή καθώς η πολυμεταβλητή κανονική κατανομή δεν χαρακτηρίζεται μόνο από την περιθωριακή κατανομή. Όμως, ισχύει το αντίστροφο. Αν απορρίψουμε την κανονικότητα κάποιας μεταβλητής, αυτομάτως έχουμε απορρίψει και την πολυμεταβλητή κανονικότητα. Η ύπαρξη, όμως, λίγων μεθόδων για τον έλεγχο της πολυμεταβλητής κατανομής και η αδυναμία απόκτησης των προγραμμάτων που βοηθούν στον έλεγχο της πολυμεταβλητής κατανομής οδήγησαν στην απόφαση να μελετηθεί η κανονικότητα της κάθε μεταβλητής ξεχωριστά.

Αρχικά επιχειρήθηκε ο εντοπισμός των ακραίων παρατηρήσεων (outliers), των 18 εξεταζόμενων μεταβλητών που έχουν προκύψει από την Ανάλυση παραγόντων και βάσει των οποίων θα γίνει η ανάλυση κανονικοποιημένης συσχέτισης. Υπολογίστηκαν οι κανονικοποιημένες τιμές των παρατηρήσεων των εξεταζόμενων μεταβλητών για να διαπιστωθούν τυχόν ακραίες αποκλίσεις από το μέσο τους. Σύμφωνα με τους Hair et al. (1998, p.65), όταν ο αριθμός των παρατηρήσεων είναι ίσος ή μικρότερος των 80,

χρησιμοποιείται ως αποδεκτό διάστημα το -2,5 έως +2,5. Το δείγμα της παρούσας έρευνας είναι 27, οπότε το διάστημα που χρησιμοποιήθηκε είναι το -2,5 έως +2,5. Στο Παράρτημα XI παρατηρούμε ότι δεν εντοπίζεται κάποια παρατήρηση που συστηματικά να παρουσιάζει τιμή μικρότερη του -2,5, που έχει οριστεί ως ελάχιστη αποδεκτή τιμή ή τιμή μεγαλύτερη από +2,5 που έχει οριστεί ως μέγιστη αποδεκτή τιμή. Κατά συνέπεια αποφασίστηκε καμία από τις παρατηρήσεις να μην απομακρυνθεί από το δείγμα. Επίσης έγινε προσπάθεια εντοπισμού ακραίων τιμών στις μεταβλητές με τη χρήση διαγράμματος σημείου (scatterplot) (Παράρτημα XI). Επιπρόσθετα χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Mahalanobis D^2 για τον εντοπισμό πιθανών ακραίων τιμών (Παράρτημα XI). Δεν βρέθηκε όμως καμία τιμή που να είχε $\text{sing.} < 0,001$, ώστε να θεωρηθεί ακραία.

Στο Παράρτημα XII παρουσιάζονται τα ιστογράμματα των παραγόντων που συνθέτουν την Ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών, την Εργασιακή προσπάθεια και την Ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Επίσης παρουσιάζονται ορισμένα βασικά περιγραφικά γνωρίσματα για όλες τις εξεταζόμενες μεταβλητές, όπως οι δείκτες κεντρικής τάσης (μέσος και διάμεσος), οι δείκτες διασποράς (τυπική απόκλιση, εύρος, διακύμανση) καθώς και οι δείκτες μορφής της κατανομής (συντελεστής ασυμμετρίας, τυπικό σφάλμα ασυμμετρίας, συντελεστής κύρτωσης, τυπικό σφάλμα κύρτωσης).

Ο συντελεστής ασυμμετρίας της κανονικής κατανομής είναι ίσος με το μηδέν. Ο σχετικός δείκτης για τους παράγοντες της εσωτερικής ποιότητας προδίδει αριστερή ασυμμετρία, αφού παίρνει αρνητικές τιμές. Επίσης οι τιμές του συντελεστή ασυμμετρίας για τους παράγοντες της εργασιακής προσπάθειας βρίσκονται πολύ κοντά στο 0, οπότε μπορεί να υποστηριχθεί ότι η εν λόγω μεταβλητές προσεγγίζουν την κανονική κατανομή. Τέλος και οι παράγοντες που συνθέτουν την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών παρουσιάζουν αριστερή ασυμμετρία. Ο συντελεστής κύρτωσης σε μια κανονική κατανομή, που χαρακτηρίζεται ως μεσόκυρτη, είναι 3. Τιμές μικρότερες από 3 υποδεικνύουν πλατύκυρτες κατανομές, όπως οι κατανομές των παραγόντων της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών (εκτός από τον παράγοντα ανταπόκριση) και της εργασιακής προσπάθειας. Τιμές μεγαλύτερες του 3 υποδεικνύουν λεπτόκυρτες

κατανομές, όπως η κατανομή που σχηματίζουν οι περισσότεροι παράγοντες της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών.

Εκτός από τα ιστογράμματα και τα περιγραφικά γνωρίσματα μια άλλη πιο αξιόπιστη μέθοδος για τον έλεγχο της κανονικότητας των δεδομένων μιας έρευνα είναι τα γραφήματα κανονικής πιθανότητας. Τα γραφήματα αυτά συγκρίνουν την αθροιστική κατανομή των δεδομένων της έρευνας με την αθροιστική κατανομή μιας κανονικής κατανομής. Οι τιμές της κανονικής κατανομής σχηματίζουν μια ευθεία διαγώνια γραμμή, με την οποία συγκρίνονται τα δεδομένα της έρευνας (Hair et al., 1998, p.71). Εξετάζοντας την κανονικότητα των μεταβλητών της έρευνας με βάση αυτά τα γραφήματα η γραμμή που αναπαριστά τα δεδομένα της έρευνας βρίσκεται κοντά στη διαγώνιο, οπότε μπορεί να υποστηριχθεί ότι οι μεταβλητές προσεγγίζουν την κανονική κατανομή (Παράρτημα XII). Ακόμη στα διαγράμματα ατομικών αποκλίσεων μεταξύ παρατηρούμενων και εκτιμώμενων αθροιστικών τιμών οι αποκλίσεις δεν ξεπερνούν το 0,6, τιμή που οδηγεί στην απόρριψη της κανονικότητας.

Επίσης, οι δείκτες Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilks χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο της κανονικότητας των μεταβλητών (Παράρτημα XII). Από τα αποτελέσματά του προκύπτει ότι οι παράγοντες της εργασιακής προσπάθειας φαίνεται να ικανοποιούν την προϋπόθεση της κανονικότητας ($p > 0,05$), ενώ οι παράγοντες που συνθέτουν την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών στην πλειονότητα τους, φαίνεται να μην κατανέμονται κανονικά. Όμως, όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, είναι σχεδόν αδύνατο να βρεθούν δεδομένα που να είναι απολύτως κανονικά κατανομημένα οπότε αυτό που απαιτείται για την εφαρμογή παραμετρικής στατιστικής, είναι τα δεδομένα να προσεγγίζουν την κανονική κατανομή και όχι απαραίτητως να είναι απολύτως κανονικά κατανομημένα (Norusis, 1993; Δημητριάδη, 2000, σελ.115). Επίσης για τη χρήση της Ανάλυσης κανονικοποιημένης συσχέτισης η κανονικότητα των δεδομένων είναι επιθυμητή, καθώς συμβάλλει στην υψηλή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, αλλά δεν είναι και απολύτως απαραίτητη (Hair et al. 1998, p.448).

Επίσης έχει ελεγχθεί η κανονικότητα της ερώτησης που αφορά τη συνολική ικανοποίηση των πελατών από το εστιατόριο (βλ. Κεφάλαιο 4.2.1) καθώς θα χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης.

Απουσία Πολυσυγγραμμικότητας. Επιπλέον, πριν την πραγματοποίηση της Ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης, πραγματοποιήθηκε έλεγχος πολυσυγγραμμικότητας προκειμένου να διαπιστωθεί εάν οι ανεξάρτητες μεταβλητές του θεωρητικού υποδείγματος, (παράγοντες της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών και της εργασιακής προσπάθειας) συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την ανεξάρτητη μεταβλητή. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι η εξαρτημένη μεταβλητή είναι γραμμικός συνδυασμός των ανεξάρτητων μεταβλητών, σημαίνει ότι διογκώνονται τα τυπικά σφάλματα, αποδυναμώνοντας την ισχύ της ανάλυσης. Για τον έλεγχο της συγγραμμικότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών της διατριβής χρησιμοποιήθηκαν ο παράγοντας αυξημένης διακύμανσης και οι τιμές ανοχής. Ο δείκτης ανεκτικότητας παίρνει τιμές στο διάστημα $[0,1]$. Όταν η τιμή του πλησιάζει το μηδέν τότε οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι σε γραμμικό συνδυασμό μεταξύ τους. Επίσης η τιμή του παράγοντα αυξημένης διακύμανσης (variance inflation factor) είναι αρκετά μικρότερη της επιτρεπόμενης τιμής, που είναι η τιμή 10. Επίσης ελέγχεται η τιμή του δείκτη ιδιοτιμή, η οποία, όταν πλησιάζει το 0, καταδεικνύει μεγάλη διασυσχέτιση. Πρόβλημα συγγραμμικότητας μπορεί να διαπιστωθεί και από τον έλεγχο του δείκτη condition index που πιστοποιείται με τιμές πάνω από 30. Με βάση τα αποτελέσματα αυτού του ελέγχου πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας δεν διαπιστώθηκε (Παράρτημα XIII).

Ομοσκεδαστικότητα. Ο έλεγχος ομοσκεδαστικότητας αφορά τη διαπίστωση της σταθερότητας των διακυμάνσεων των σφαλμάτων σε μεταβολές των ανεξάρτητων μεταβλητών (Σιαρδός, 2000). Ο έλεγχος της ομοσκεδαστικότητας βασίστηκε στην εξέταση των γραφημάτων ανάλυσης καταλοίπων. Δεν εντοπίστηκε αυξητική ή φθίνουσα τάση των καταλοίπων οπότε και αυτή η προϋπόθεση ικανοποιείται.

4.4.2. Έλεγχος πρώτης ερευνητικής υπόθεσης

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση αναφέρει ότι η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών επιδρά θετικά στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Η εξίσωση που αφορά την πρώτη ερευνητική υπόθεση είναι η ακόλουθη:

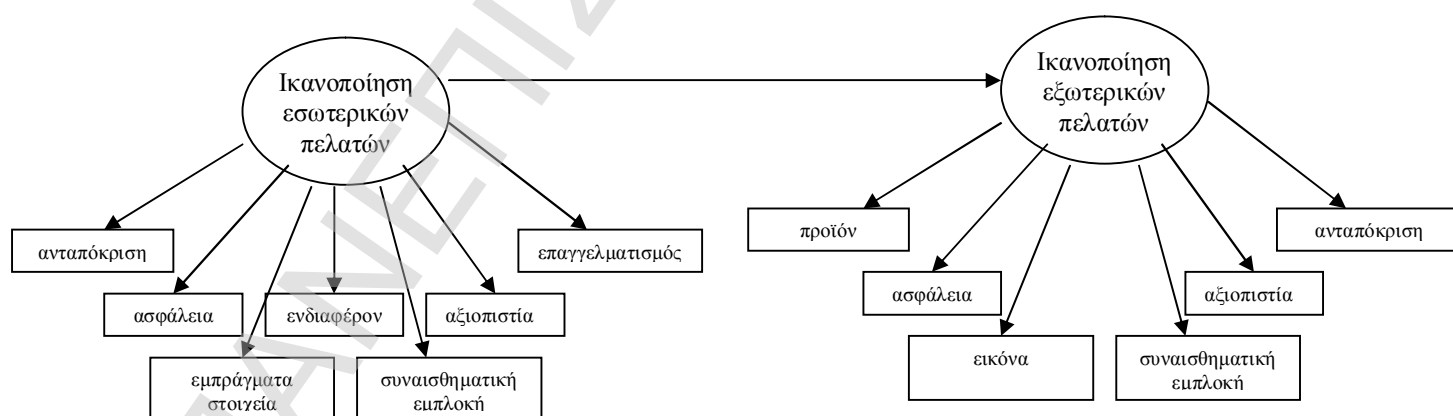
$$C_SS = \beta_0 + \beta_1 W_SS \quad (4.1)$$

Όπου,

C_SS =ικανοποίηση εξωτερικών πελατών

W_SS = ικανοποίηση εσωτερικών πελατών

Στη συγκεκριμένη περίπτωση κάθε μια από τις μεταβλητές αποτελείται από υπομεταβλητές, οι οποίες έχουν προκύψει από ανάλυση παραγόντων (βλ. Κεφάλαιο 4.2.3). Πιο συγκεκριμένα, η μεταβλητή ικανοποίηση εσωτερικών πελατών αποτελείται από τις διαστάσεις: ανταπόκριση, συναισθηματική εμπλοκή, ασφάλεια, επαγγελματισμός, εμπράγματα στοιχεία, αξιοπιστία και ενδιαφέρον. Επίσης, η μεταβλητή ικανοποίηση εξωτερικών πελατών συνθέτεται από τις διαστάσεις προϊόν, εικόνα, ασφάλεια, συναισθηματική εμπλοκή, αξιοπιστία και ανταπόκριση. Συνεπώς, υπάρχει ένα σύνολο 13 μεταβλητών που χωρίζεται σε δύο διαφορετικές ομάδες (ικανοποίηση εσωτερικών πελατών και ικανοποίηση εξωτερικών πελατών). Στο Σχήμα 4.1 απεικονίζονται οι δύο ομάδες μεταβλητών καθώς και οι παράγοντες που τις συνθέτουν.



Σχήμα 4.1: Απεικόνιση 2 μεταβλητών και 13 παραγόντων

Μια τεχνική, η οποία χρησιμοποιείται ευρύτατα για τον προσδιορισμό της σχέσης δύο ή περισσότερων ομάδων μεταβλητών, είναι η Ανάλυση Κανονικοποιημένης συσχέτισης (Canonical correlation analysis). Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται, όταν υπάρχουν περισσότερες από μια εξαρτημένες μεταβλητές, όπως στη συγκεκριμένη περίπτωση που έχουμε μια ομάδα εξαρτημένων μεταβλητών που ερευνάται αν σχετίζεται ταυτόχρονα με μια ομάδα ανεξάρτητων μεταβλητών. Η Ανάλυση Κανονικοποιημένης συσχέτισης μειώνει τις διαστάσεις του προβλήματος δημιουργώντας διανύσματα μεταβλητών που έχουν δομή συνδιακύμανσης όμοια με την αρχική (Ντζούφρας, 2001, σελ.213). Η μέθοδος αυτή έχει δεχτεί κριτική από ορισμένους ερευνητές, κυρίως αναφορικά με την ελαστικότητα των προϋποθέσεων που θέτει για τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής αντιμετωπίστηκε στην παρούσα έρευνα με τον αυστηρό έλεγχο της υφής των δεδομένων (βλ. Κεφάλαιο 4.4.1). Όμως, η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ιδανική για τις περιπτώσεις που ελέγχεται η σχέση ομάδων μεταβλητών (Hair et al., 1998, p.444; Tabachnik and Fidel, 1989). Αυτό είναι και το πλεονέκτημα της έναντι της συσχέτισης ή της ανάλυσης παλινδρόμησης (Cho and Park, 2003; Mai and Ness, 1999). Αυτός είναι και ο λόγος που κρίθηκε ως η καταλληλότερη για τα δεδομένα της παρούσας έρευνας. Κατά την ανάλυση της κανονικοποιημένης συσχέτισης στη συγκεκριμένη έρευνα δύο νέες μεταβλητές υπολογίζονται (C_SS, W_SS), οι οποίες ονομάζονται κανονικοποιημένες μεταβλητές (canonical variables)⁷. Από την ανωτέρω ανάλυση περισσότερα από ένα ζεύγη κανονικοποιημένων μεταβλητών προκύπτουν για να διαπιστωθεί η ύπαρξη ή όχι συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών. Το κάθε ζεύγος κανονικοποιημένων μεταβλητών αντιπροσωπεύει μια ανεξάρτητη διάσταση στη σχέση μεταξύ των δυο ομάδων των μεταβλητών. Τα ζεύγη που αναμένεται να προκύψουν από κάθε ανάλυση θα είναι ίσα σε αριθμό με τους παράγοντες της ανεξάρτητης ή εξαρτημένης μεταβλητής που έχει τους λιγότερους παράγοντες. Προκειμένου να ελεγχθεί η σχέση, των δύο μεταβλητών ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών πραγματοποιήθηκε ανάλυση κανονικοποιημένης συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων της κάθε έννοιας, όπου η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών είναι η ανεξάρτητη και η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών η εξαρτημένη

⁷Κάθε μια από τις κανονικοποιημένες μεταβλητές είναι γραμμικός συνδυασμός των σχετικών μεταβλητών που προέκυψαν από την ανάλυση παραγόντων.

μεταβλητή. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της ανάλυσης που παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.29, μόνο το πρώτο ζεύγος παρουσιάζει υψηλό βαθμό συσχέτισης και είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 ($\chi^2=65,0974$, $p<0,04$). Επομένως η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών επιδρά θετικά στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, επιβεβαιώνοντας την αρχική υπόθεση της παρούσας έρευνας (H1). Στον Πίνακα 4.30 παρατίθενται οι συντελεστές συσχέτισης και για τις δυο ομάδες των κανονικών μεταβλητών. Μόνο η διάσταση Ασφάλεια, Αξιοπιστία και Ενδιαφέρον της μεταβλητής Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών και οι διαστάσεις Εικόνα, Συναισθηματική εμπλοκή και Ανταπόκριση της μεταβλητής Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών παρουσιάζουν σημαντικό βαθμό συσχέτισης με την πρώτη κανονική μεταβλητή. Οι υπόλοιπες διαστάσεις δεν θεωρούνται σημαντικές αφού έχουν τιμές μικρότερες του 0,3 και κατά συνέπεια ερμηνεύουν μόλις το 9% της διακύμανσης.

Πίνακας 4.29: Αποτελέσματα ανάλυσης κανονικοποιημένης συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών

a/a	Eigenvalue	Canonical Correlation	Wilks Lambda ⁸	Chi-Square	df	p-value
1	0,0773743	0,879627	0,026876	65,0974	42	0,01
2	0,614202	0,78371	0,118786	38,3478	30	0,14
3	0,40655	0,637613	0,307895	21,2039	20	0,38
4	0,321595	0,567094	0,518823	11,8115	12	0,46
5	0,219724	0,468747	0,764769	4,82728	6	0,56
6	0,0198749	0,140978	0,980125	0,361351	2	0,83

Πίνακας 4.30: Συντελεστής συσχέτισης διαστάσεων ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών για την πρώτη κανονικοποιημένη μεταβλητή

Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών	Συντελεστής συσχέτισης	Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών	Συντελεστής συσχέτισης
Ανταπόκριση	0,194321	Προϊόν	-0,236328
Συναισθηματική εμπλοκή	0,20131	Εικόνα	0,470292
Ασφάλεια	-0,408012	Ασφάλεια	0,138126
Επαγγελματισμός	0,131625	Συναισθηματική εμπλοκή	0,673056
Εμπράγματα Στοιχεία	-0,07867354	Αξιοπιστία	-0,130839
Αξιοπιστία	0,296765	Ανταπόκριση	0,414465
Ενδιαφέρον	0,84582		

⁸Ο δείκτης του Wilks μετράει το ποσοστό της μη ερμηνεύσιμης από το μοντέλο διακύμανσης.

Στη συνέχεια προκειμένου να διαπιστωθεί η επίδραση των διαστάσεων της εσωτερικής ποιότητας σε κάθε μια από τις διαστάσεις της εξωτερικής ποιότητας πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης για κάθε περίπτωση ξεχωριστά. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Παράρτημα XIX ενώ ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων αυτών γίνεται στο Κεφάλαιο 5.2

4.4.3. Έλεγχος δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης

Οι εξισώσεις που σχηματίζονται για την μελέτη της μεσολάβησης της εργασιακής προσπάθειας στη σχέση ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών είναι οι ακόλουθες τρεις:

$$C_SS = \beta_0 + \beta_1 W_SS \quad (4.1)$$

$$W_SWE = \beta_0 + \beta_1 W_SS \quad (4.2)$$

$$C_SS = \beta_0 + \beta_1 W_SWE \quad (4.3)$$

$$C_SS = \beta_0 + \beta_1 W_SS + \beta_2 W_SWE \quad (4.2)$$

Όπου,

C_SS = ικανοποίηση εξωτερικών πελατών

W_SS = ικανοποίηση εσωτερικών πελατών

W_SWE = εργασιακή προσπάθεια εσωτερικών πελατών

Προκειμένου να διερευνηθεί η πιθανή μεσολάβηση της εργασιακής προσπάθειας στην σχέση ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών ακολουθήθηκε η διαδικασία που προτείνεται από τους Baron και Kenny (1986). Η μέθοδος τους που αποτελείται από τέσσερα βήματα είναι αναγνωρισμένη και έχει εφαρμοστεί από πολλούς ερευνητές (Elias and Loomis, 2002; Murrel and Meeks, 2002; Piper, et al., 2003). Στο πρώτο βήμα με ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης ελέγχεται η συσχέτιση μεταξύ ανεξάρτητης και εξαρτημένης μεταβλητής. Στο επόμενο βήμα εξετάζεται η σχέση ανεξάρτητης και μεσολαβητικής μεταβλητής. Στο τρίτο βήμα ερευνάται η σχέση ανεξάρτητης και μεσολαβητικής μεταβλητής. Στο τέταρτο και τελευταίο βήμα αποτιμάται η σχέση μεταξύ ανεξάρτητης μεταβλητής και των δύο εξαρτημένων μεταβλητών. Το τρίτο και τέταρτο βήμα πραγματοποιούνται ταυτόχρονα. Η ανωτέρω μεθοδολογία που ακολουθήθηκε

πιστά για τον έλεγχο της μεσολάβησης της εργασιακής προσπάθειας στη σχέση ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών παρουσιάζεται παρακάτω.

Βήμα 1: Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής

Αρχικά επιχειρήθηκε η διερεύνηση της σχέσης ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών με τη μέθοδο της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή θεωρήθηκε η συνολική ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών όπως αυτή προκύπτει από τις απαντήσεις τους σε σχετική ερώτηση του ερωτηματολογίου⁹, ενώ ως εξαρτημένη μεταβλητή οι παράγοντες της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, ο πολλαπλός συντελεστής συσχέτισης δείχνει μια σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις επτά μεταβλητές πρόβλεψης και την εξαρτημένη μεταβλητή ($R^2=0,752$) (Πίνακας 4.31). Επίσης η τιμή του R^2 δείχνει ότι περίπου το 56% της διακύμανσης της ανεξάρτητης μεταβλητής εξηγείται από τις μεταβλητές πρόβλεψης.

Πίνακας 4.31: Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης μεταξύ της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών και των παραγόντων της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών

Model Summary						
Model	R ²	R Square	Adjusted R ² Square	Std. Error of the Estimate		
1	0,752	0,566	0,397	0,19582		
ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,900	7	0,129	3,355	0,018
	Residual	0,690	18	0,038		
	Total	1,591	25			
Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	4,633	0,040		117,283	0,000
	Ανταπόκριση	9,262E-02	0,093	0,171	0,999	0,331
	Συναίσθηματική εμπλοκή	6,295E-02	0,091	0,137	0,695	0,496
	Ασφάλεια	-0,111	0,075	-0,251	-1,468	0,159
	Επαγγελματισμός	0,133	0,085	0,318	1,570	0,134
	Εμπράγματα Στοιχεία	-0,103	0,079	-0,219	-1,314	0,205
	Αξιοπιστία	7,427E-02	0,047	0,266	1,570	0,134
	Ενδιαφέρον	0,241	0,075	0,529	3,198	0,005

⁹ Έχει εντοπιστεί ικανοποιητικός βαθμός συσχέτισης μεταξύ των 23 ερωτήσεων που μετρούν τη ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών και της ερώτησης που μετρά συνολική ερώτηση των πελατών από το εστιατόριο (βλ. Κεφάλαιο 3.2.5).

Οι διαστάσεις Ασφάλεια και Εμπράγματα στοιχεία φαίνεται να έχουν αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών η οποία όμως δεν είναι στατιστικά σημαντική. Η τιμή β της διάσταση Ενδιαφέρον φανερώνει ότι η διάσταση έχει επίδραση στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών η οποία είναι και στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,005. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης είναι σε συμφωνία με αυτά που βρέθηκαν με τη μέθοδο της κανονικοποιημένης συσχέτισης και αφορούν τη σχέση ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών (βλ. Κεφάλαιο 4.4.2).

Βήμα 2: Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ανεξάρτητης και μεσολαβητικής μεταβλητής

Στη συγκεκριμένη περίπτωση η ανεξάρτητη και η εξαρτημένη μεταβλητή αποτελούνται από υποομάδες μεταβλητών όπως αυτές προέκυψαν από την ανάλυση παραγόντων που προηγήθηκε. Στην περίπτωση αυτή μπορεί να εφαρμοστεί, σύμφωνα με τους εμπνευστές της μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται, η ανάλυση κανονικοποιημένης συσχέτισης για τον έλεγχο της σχέσης μεταξύ των δύο ομάδων μεταβλητών. Στη συγκεκριμένη ανάλυση η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών είναι η ανεξάρτητη και η εργασιακή προσπάθεια η εξαρτημένη μεταβλητή. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης κανονικοποιημένης συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών και των παραγόντων της μεσολαβητικής μεταβλητής (εργασιακή προσπάθεια), παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.32. Το αποτέλεσμα πιστοποιεί την ύπαρξη ισχυρής θετικής συσχέτισης μεταξύ ανεξάρτητης και μεσολαβητικής μεταβλητής ($\chi^2(35)= 56,4595$, $p<0,04$).

Πίνακας 4.32: Αποτελέσματα ανάλυσης κανονικοποιημένης συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών ικανοποίηση εσωτερικών πελατών και εργασιακή προσπάθεια

<i>a/a</i>	Eigenvalue	Canonical Correlation	Wilks Lambda	Chi-Square	df	p-value
1	0,690756	0,83117	0,0397059	56,4595	35	0,01
2	0,622898	0,789239	0,128397	35,921	24	0,55
3	0,461396	0,679261	0,340483	18,8543	15	0,22
4	0,262459	0,512308	0,632158	8,02578	8	0,43
5	0,142884	0,378	0,857116	2,69818	3	0,44

Πίνακας 4.33: Συντελεστής συσχέτισης διαστάσεων ικανοποίησης εσωτερικών πελατών και εργασιακής προσπάθειας για την πρώτη κανονικοποιημένη μεταβλητή

Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών	Συντελεστής συσχέτισης	Εργασιακή προσπάθεια	Συντελεστής συσχέτισης
Ανταπόκριση	-0,353767	Κατεύθυνση-υποστήριξη πελάτη	-0,853692
Συναισθηματική εμπλοκή	-0,075155	Διάρκεια	0,279384
Ασφάλεια	-0,51844	Κατεύθυνση-ικανοποίηση πελάτη	0,731884
Επαγγελματισμός	0,322278	Κατεύθυνση-διερεύνηση αναγκών	-0,0188712
Εμπράγματα Στοιχεία	-0,489752	Ένταση	-0,616456
Αξιοπιστία	-0,185001		
Ενδιαφέρον	0,0629891		

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 4.33 οι διαστάσεις που ερμηνεύουν σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης της πρώτης κανονικής μεταβλητής είναι η Ανταπόκριση, η Ασφάλεια, ο Επαγγελματισμός και τα Εμπράγματα Στοιχεία για την κανονικοποιημένη μεταβλητή Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών και οι διαστάσεις Κατεύθυνση-υποστήριξη πελάτη, Κατεύθυνση-ικανοποίηση πελάτη και Ένταση για την εργασιακή προσπάθεια.

Βήμα 3 και 4: Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ανεξάρτητης και εξαρτημένων μεταβλητών

Τέλος, πραγματοποιείται ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης, με εξαρτημένη μεταβλητή την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών και ανεξάρτητες αρχικά τους παράγοντες της εργασιακής προσπάθειας και ακολούθως τους παράγοντες της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών. Διαπιστώθηκε ότι οι παράγοντες της εργασιακής προσπάθειας των εργαζομένων δεν φαίνεται να επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών (Πίνακας 4.34). Επίσης η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών δεν φαίνεται να επηρεάζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ούτε από την επίδραση των παραγόντων της εργασιακής προσπάθειας και της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών (Πίνακας 4.35). Συνεπώς μπορεί να υποστηριχθεί η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών είναι άμεση και δεν διαπιστώθηκε να επηρεάζεται από την εργασιακή προσπάθεια των εργαζομένων πρώτης γραμμής. Άρα η δεύτερη ερευνητική υπόθεση (H2), σύμφωνα με την οποία η εργασιακή προσπάθεια των εσωτερικών πελατών μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών και της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών δεν υποστηρίζεται από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας.

Πίνακας 4.34: Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης μεταξύ των παραγόντων της εργασιακής προσπάθειας και της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών

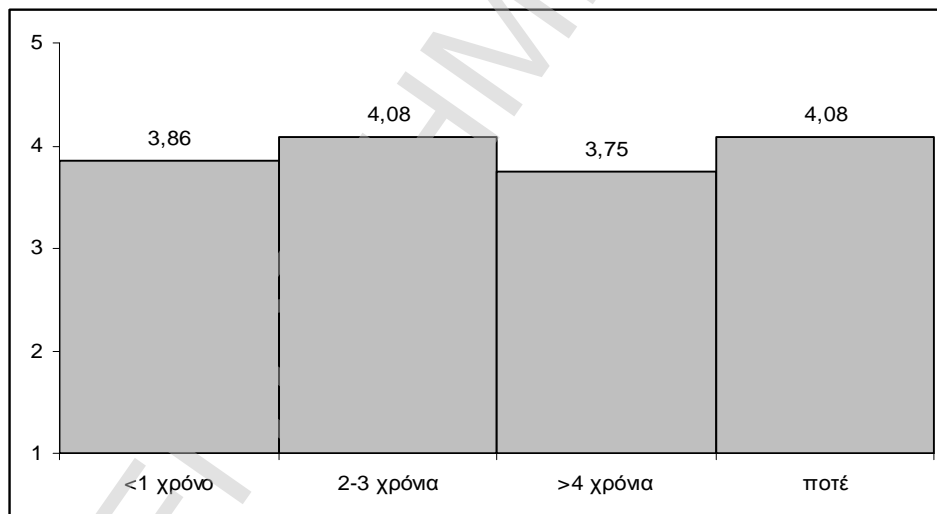
Model Summary						
Model	R ²	R Square	Adjusted R ² Square	Std. Error of the Estimate		
1	0,512	0,262	0,078	0,23632		
ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,398	5	0,080	1,424	0,259
	Residual	1,117	20	0,056		
	Total	1,515	25			
Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	4,618	0,047		97,789	0,000
	Κατεύθυνση-υποστήριξη πελάτη	-0,138	0,098	-0,311	-1,413	0,173
	Διάρκεια	0,134	0,110	0,294	1,219	0,237
	Κατεύθυνση-ικανοποίηση πελάτη	0,196	0,141	0,330	1,395	0,178
	Κατεύθυνση-διερεύνηση αναγκών	0,128	0,090	0,312	1,427	0,169
	Ένταση	-1,717E-02	0,115	-0,035	-0,149	0,883

Πίνακας 4.35: Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης μεταξύ της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών και των ανεξάρτητων μεταβλητών

Model Summary						
Model	R ²	R Square	Adjusted R ² Square	Std. Error of the Estimate		
1	0,819	0,671	0,341	0,20356		
ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,013	12	0,084	2,037	0,116
	Residual	0,497	12	0,041		
	Total	1,510	24			
Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	4,617	0,043		107,799	0,000
	Ανταπόκριση	0,118	0,120	0,221	0,985	0,344
	Συναισθηματική εμπλοκή	9,237E-02	0,098	0,206	0,943	0,364
	Ασφάλεια	-7,172E-02	0,114	-0,167	-0,631	0,540
	Επαγγελματισμός	9,060E-02	0,110	0,222	0,824	0,426
	Εμπράγματα Στοιχεία	-0,169	0,116	-0,368	-1,459	0,170
	Αξιοπιστία	7,262E-02	0,059	0,267	1,232	0,242
	Ένδιαφέρον	0,243	0,091	0,536	2,665	0,021
	Κατεύθυνση-υποστήριξη πελάτη	-5,881E-02	0,135	-0,133	-0,437	0,670
	Διάρκεια	0,140	0,119	0,303	1,177	0,262
	Κατεύθυνση-ικανοποίηση πελάτη	0,159	0,196	0,267	0,809	0,434
	Κατεύθυνση-διερεύνηση αναγκών	-7,963E-03	0,104	-,019	-0,077	0,940
	Ένταση	0,178	0,144	,344	1,241	0,238

4.4.4. Έλεγχος τρίτης ερευνητικής υπόθεσης

Με τη χρήση της Ανάλυσης διακύμανσης με την οποία επιτυγχάνεται η σύγκριση των μέσων όρων δύο ή περισσότερων ομάδων ως προς κάποια μεταβλητή διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών που έχουν εργαστεί για κάποια χρόνια στη θέση εργασίας του σημερινού τους προμηθευτή και αυτών που δεν έχουν ποτέ εργαστεί στο συγκεκριμένο τμήμα (Διάγραμμα 4.30) ($F_{3,89}=0,677$, $p=0.568$). Το αποτέλεσμα αυτό απορρίπτει την αρχική ερευνητική υπόθεση ότι *οι εσωτερικοί πελάτες με εμπειρία στο έργο των εσωτερικών προμηθευτών τους είναι λιγότερο απαιτητικοί από τους εσωτερικούς τους προμηθευτές*, αφού δεν εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση όσων εργαζομένων έχουν και όσων δεν έχουν εργαστεί ποτέ σε κουζίνα εστιατορίου. Συνεπώς η $H3$ δεν υποστηρίζεται από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας.



Διάγραμμα 4.30: Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών ανά χρόνια προϋπηρεσίας σε κουζίνα εστιατορίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

5.1. Εισαγωγή

Η παρούσα διατριβή εστίασε στη διερεύνηση της σχέσης ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και στην πιθανή επίδραση της εργασιακής προσπάθειας των εσωτερικών πελατών στην ανωτέρω σχέση. Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων που παρουσιάζονται στο πρώτο Κεφάλαιο της διατριβής πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα στον κλάδο της μαζικής εστίασης. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν βοήθησε στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην υπάρχουσα θεωρία και γνώση. Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η ερμηνεία των κυριότερων αποτελεσμάτων της έρευνας, η διασύνδεση αυτών με τα πορίσματα προγενέστερων ερευνών και η διατύπωση προτάσεων για την πρακτική αξιοποίησή τους.

Όπως συμβαίνει όμως σε κάθε έρευνα, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί και στην παρούσα, που εμποδίζουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε ολόκληρο τον πληθυσμό και σε άλλους κλάδους δραστηριότητας. Ωστόσο οι περιορισμοί αυτοί μπορεί να αποτελέσουν τη βάση για την πραγματοποίηση συναφών μελλοντικών ερευνών απαλλαγμένων από τις αδυναμίες της παρούσης. Επίσης διαπιστώνονται ορισμένες πτυχές του θέματος στις οποίες η παρούσα έρευνα δεν εστίασε και θα είχε ενδιαφέρον να διερευνηθούν στο μέλλον.

5.2. Ερμηνεία αποτελεσμάτων

Στη βάση πολλών βιβλιογραφικών αναφορών υποστηρίχθηκε ότι η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών επιδρά στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Αυτή η άποψη που είναι διάχυτη στους επιστημονικούς κύκλους αποτέλεσε τη βάση του θεωρητικού υποδείγματος της παρούσας διατριβής. Πιο αναλυτικά, υποστηρίχθηκε ότι, εάν οι εργαζόμενοι ενός τμήματος είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν από τους εσωτερικούς τους προμηθευτές, δηλαδή το αμέσως προηγούμενο τμήμα της αλυσίδας ποιότητας, τότε και οι ίδιοι θα παρέχουν καλής ποιότητας υπηρεσίες στους πελάτες τους. Συνεπώς η εσωτερική ποιότητα οδηγεί σε παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους εξωτερικούς πελάτες. Η σημασία της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών για την κερδοφορία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών που καταλήγουν στη διαπίστωση ισχυρής συσχέτισης μεταξύ των δύο εννοιών. Το γεγονός αυτό δίνει στην ικανοποίηση του πελάτη ιδιαίτερη βαρύτητα, αφού τη συνδέει άμεσα με τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης.

Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στον κλάδο της μαζικής εστίασης υποστήριξαν την πρώτη ερευνητική υπόθεση (H1), ότι δηλαδή η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών επιδρά θετικά στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Επίσης διερευνήθηκε ο ρόλος της εργασιακής προσπάθειας στην ανωτέρω σχέση. Ένας εργαζόμενος μπορεί να λαμβάνει καλής ποιότητας υπηρεσίες από τον εσωτερικό του προμηθευτή όμως ο πελάτης του να είναι δυσαρεστημένος. Η δυσαρέσκεια του εξωτερικού πελάτη ίσως δεν οφείλεται στην κακή εσωτερική ποιότητα αλλά στην έλλειψη από μέρους του εργαζομένου καταβολής προσπάθειας (ένταση, διάρκεια, κατεύθυνση) για την εξυπηρέτηση του πελάτη του. Στη βάση αυτού του λογικού συνειρμού αλλά και σχετικών αναφορών στηρίχθηκε η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, η οποία όμως δεν επιβεβαιώθηκε από τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας εξάγεται το συμπέρασμα ότι η εσωτερική ποιότητα μετακυλιέται άμεσα στους πελάτες ενώ η επίδραση των εργαζομένων πρώτης γραμμής στη συνολική ικανοποίηση του πελάτη δεν φαίνεται να είναι σημαντική. Συνεπώς

διαπιστώθηκε ότι *στη σχέση ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών δεν παρεμβάλλεται η εργασιακή προσπάθεια που καταβάλλουν οι πρώτοι (H2).*

Πιο αναλυτικά, βρέθηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από τους εσωτερικούς τους προμηθευτές σχετίζεται θετικά με τη δική τους εργασιακή προσπάθεια. Αυτό σημαίνει ότι όταν πιστεύουν ότι οι εσωτερικοί τους προμηθευτές καταβάλουν προσπάθεια για την ικανοποίηση των δικών τους αναγκών τότε και αυτοί αισθάνονται την ανάγκη να καταβάλουν την αντίστοιχη προσπάθεια για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους. Αυτό καταδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι αυτοί λειτουργούν σε μια επιχείρηση που τα τμήματα συνεργάζονται αρμονικά και προσπαθούν για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες τους (εσωτερικούς ή εξωτερικούς). Σε αντίθετη περίπτωση όταν οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής δεν εξυπηρετούνται ικανοποιητικά από τον εσωτερικό τους προμηθευτή τότε και εκείνοι παραιτούνται της προσπάθειας για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προ τους πελάτες τους. Ίσως κρίνουν ότι δεν θα μπορέσουν να επηρεάσουν θετικά την ικανοποίηση του πελάτη τους, έστω και αν οι ίδιοι καταβάλουν ιδιαίτερη προσπάθεια, αφού μικρή είναι η επίδρασή τους στο παραγόμενο προϊόν. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι σερβιτόροι για τη διεκπεραίωση της δικής τους δουλειάς εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεργασία τους με την κουζίνα. Αυτό άλλωστε υποστηρίζει και το 89,6% των ερωτηθέντων εργαζομένων. Επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που έλαβαν μέρος (63,3%) στην έρευνα εργάζονται για περισσότερο από ένα χρόνο και ίσως να διαπίστωσαν στο διάστημα αυτό ότι είναι μάταιο οι ίδιοι να προσπαθούν για την ικανοποίηση των πελατών όταν η κουζίνα δεν υποστηρίζει τις προσπάθειες τους. Η αντίληψη αυτή επιβεβαιώνεται και από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας σύμφωνα με τα οποία η εργασιακή προσπάθεια των σερβιτόρων δεν επηρεάζει σημαντικά τη συνολική ικανοποίηση των πελατών. Μια άλλη πιθανή εξήγηση που μπορεί να δοθεί για τα ευρήματα της παρούσας έρευνας είναι ότι οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής που ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των πελατών τους πιέζουν την κουζίνα για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς αυτούς. Οι εργαζόμενοι της κουζίνας κάτω από την πίεση αυτή εξυπηρετούν τους απαιτητικούς συναδέλφους τους καλύτερα από τους υπόλοιπους, γεγονός το οποίο τελικά οδηγεί στην ικανοποίηση των πελατών τους.

Δηλαδή δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι η εργασιακή προσπάθεια επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων η οποία με τη σειρά της επιδρά στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών.

Από τη στατιστική ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που δόθηκε στους σερβιτόρους φάνηκε ότι οι εσωτερικοί πελάτες αξιολογούν την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν από τους εσωτερικούς τους προμηθευτές με γνώμονα επτά διαστάσεις ποιότητας: Ανταπόκριση, Συναισθηματική εμπλοκή, Ασφάλεια, Επαγγελματισμός, Εμπράγματα στοιχεία, Αξιοπιστία και Ενδιαφέρον. Παρατηρώντας προγενέστερες έρευνες αναφορικά με τον εντοπισμό εσωτερικών διαστάσεων ποιότητας (Παράρτημα IV) διαπιστώνεται ότι οι διαστάσεις Εμπράγματα στοιχεία, Ασφάλεια, Συναισθηματική εμπλοκή, Ανταπόκριση και Αξιοπιστία, έχουν εντοπιστεί στις περισσότερες έρευνες, αποτελέσματα που συμπίπτουν με αυτά της παρούσας έρευνας. Οι επιπλέον δύο διαστάσεις εσωτερικής ποιότητας που εντοπίστηκαν, Επαγγελματισμός και Ενδιαφέρον, συντελούν στην κατανόηση της εσωτερικής ποιότητας και ερμηνεύουν σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης. Επίσης και αυτές έχουν βρεθεί σε ορισμένες σχετικές προγενέστερες έρευνες εντοπισμού εσωτερικών διαστάσεων ποιότητας (Paraskevas, 2001b; Reynoso and Moores, 1995).

Αναφορικά με την εργασιακή προσπάθεια διαπιστώθηκε ότι οι διαστάσεις που εντοπίστηκαν συμπίπτουν ως ένα βαθμό με αυτές προηγούμενων ερευνών. Σύμφωνα με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών η εργασιακή προσπάθεια αποτελείται από τρεις παράγοντες: τη διάρκεια, την ένταση και την κατεύθυνση. Στην παρούσα διατριβή ο παράγοντας κατεύθυνση περιλαμβάνει τρεις ξεχωριστές δραστηριότητες: τη διερεύνηση των αναγκών του πελάτη, την υποστήριξη του πελάτη για τη λήψη απόφασης και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Οι τρεις τελευταίες διαστάσεις τονίζουν τη σημασία της ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης του πελάτη, αφού ο εργαζόμενος πρώτης γραμμής αρχικά θα πρέπει να διερευνήσει τις ανάγκες των πελατών του, στη συνέχεια θα πρέπει να τους υποστηρίξει προκειμένου να λάβουν την αγοραστική απόφαση που θα ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες και τέλος να τις ικανοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η ανάλυση παραγόντων της παρούσας έρευνας για τη διάσταση ικανοποίηση εξωτερικών πελατών δεν έδωσε τους ίδιους ακριβώς παράγοντες με αυτούς που έχουν βρεθεί από τους εμπνευστές του ερευνητικού εργαλείου SERVQUAL. Ο εντοπισμός διαφορετικών διαστάσεων ποιότητας σε διαφορετικές έρευνες με τη χρήση του ίδιου εργαλείου έχει επισημανθεί από αρκετούς ερευνητές και αποτελεί κατά πολλούς μια από τις αδυναμίες του συγκεκριμένου ερευνητικού εργαλείου (βλ. Κεφάλαιο 2.1.2). Επίσης οι Babakus και Boller (1992) υποστηρίζουν ότι ο αριθμός και η σύνθεση των διαστάσεων ποιότητας εξαρτάται κάθε φορά από το είδος της υπηρεσίας. Στην παρούσα έρευνα εκτός από τις τέσσερις διαστάσεις ποιότητας που συμπίπτουν με αυτές που εντόπισαν οι Parasuraman et al. (1985) βρέθηκαν και δυο ακόμη, το Προϊόν και η Εικόνα. Το εστιατόριο, όπως επισημάνθηκε στο Κεφάλαιο 2.2.3, παρέχει ένα αμάλγαμα από προϊόν και υπηρεσία. Η υπηρεσία αξιολογείται από τις διαστάσεις Ασφάλεια, Συναισθηματική εμπλοκή, Αξιοπιστία και Ανταπόκριση, ενώ το προϊόν από την ομώνυμη διάσταση. Το εύρημα αυτό συμβαδίζει και με τη θεωρία του Grönroos (1984, 2002), σύμφωνα με την οποία ο παράγοντας «Προϊόν» αντιπροσωπεύει τη τεχνική διάσταση που σχετίζεται με το «τι» ο πελάτης λαμβάνει από μία επιχείρηση, ενώ οι υπόλοιποι παράγοντες με τη λειτουργική διάσταση, που αναφέρεται στο «πώς» παρέχεται η υπηρεσία. Επίσης ο ίδιος ερευνητής αναφέρει ότι το προϊόν και η υπηρεσία συμβάλλουν στη διαμόρφωση από μέρους του πελάτη της εταιρικής εικόνας. Η διάσταση αυτή εντοπίστηκε και στην παρούσα έρευνα και αντιπροσωπεύει την πρώτη εντύπωση που σχηματίζει ο πελάτης για την ποιότητα των υπηρεσιών της επιχείρησης κατά τα πρώτα λεπτά παραμονής του σε αυτή.

Οι παράγοντες που συνθέτουν την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών συμβάλλουν με διαφορετικό τρόπο στην ερμηνεία της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών. Τα αποτελέσματα αυτά βρέθηκαν από τη διενέργεια αναλύσεων παλινδρόμησης για κάθε μια από τις διαστάσεις ποιότητας. Οι παράγοντες Ανταπόκριση, Συναισθηματική εμπλοκή και Επαγγελματισμός έχουν θετικά αλλά μικρή επίδραση στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών ενώ αντίθετα οι παράγοντες Αξιοπιστία και Ενδιαφέρον επηρεάζουν σημαντικά και θετικά την ικανοποίησή τους. Όσον αφορά δε τη διάσταση Ασφάλεια έχει σημαντική μεν αλλά αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών

των εστιατορικών μονάδων. Πιο συγκεκριμένα, η διάσταση Επαγγελματισμός της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών έχει σημαντική επίδραση στην ποιότητα του Προϊόντος διάσταση της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών ($R^2=0,543$, $p<0,001$). Όταν οι εργαζόμενοι της κουζίνας γνωρίζουν και κάνουν καλά τη δουλειά τους οι πελάτες μπορούν να απολαμβάνουν το παρεχόμενο σε αυτούς προϊόν. Επίσης ο επαγγελματισμός των εργαζομένων της κουζίνας επιδρά θετικά στις διαστάσεις Συναισθηματική εμπλοκή ($R^2=0,487$, $p<0,01$) και Ανταπόκριση ($R^2=0,355$, $p<0,075$). Οι ικανοί εργαζόμενοι της κουζίνας μπορούν να προσαρμόζουν το προϊόν αλλά και να το παρέχουν γρήγορα στον σερβιτόρο ο οποίος με τη σειρά του το προσφέρει στο πελάτη. Το αποτέλεσμα είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας ποιότητας (εξωτερικός πελάτης) να μένει ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες του εστιατορίου. Από την άλλη πλευρά, η Εικόνα που σχηματίζει ο πελάτης για το εστιατόριο επηρεάζεται από το ενδιαφέρον ($R^2=0,51$, $p<0,008$) των εργαζομένων της κουζίνας αλλά και την παροχή αξιόπιστων υπηρεσιών ($R^2=0,366$, $p<0,06$). Η ενημέρωση για το χρόνο παράδοσης μιας παραγγελίας αλλά και η παράδοση αυτής στο υποσχεθέντα χρόνο επηρεάζουν θετικά την συνολική εικόνα του πελάτη για το εστιατόριο. Επιπλέον οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής του εστιατορίου ίσως, επειδή δεν έχουν ουσιαστικό βαθμό παρέμβασης στο προϊόν που προσφέρουν, θέλουν να νιώθουν ασφαλείς και να αισθάνονται ότι η κουζίνα υποστηρίζει το έργο τους για αυτό και η σχετική διάσταση αυτή έχει ιδιαίτερη για αυτούς σημασία. Ενδέχεται όμως η κουζίνα στην προσπάθεια της να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες να καθυστερεί στην εξυπηρέτηση των πελατών για αυτό και παρατηρείται αρνητική σχέση μεταξύ των διαστάσεων Ασφάλεια και Ανταπόκριση ($R^2=0,373$, $p<0,06$). Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με εκείνα των Farner et al. (2001) που πραγματοποίησαν εμπειρική έρευνα σε ένα πολυκατάστημα. Αυτοί διαπίστωσαν ότι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες μπορεί να ανέχονται λάθη αλλά είναι πολύ αυστηροί στο χρόνο παράδοσης. Αυτό το αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης φαίνεται να επιδρά όμως αρνητικά στην ικανοποίηση των πελατών τους, αφού ίσως επιβραδύνει τη διαδικασία εξυπηρέτησης των.

Τέλος αρνητική επίδραση φαίνεται να έχει η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών σε ορισμένες διαστάσεις της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών, όπως το Προϊόν και

την Αξιοπιστία. Τα αποτελέσματα αυτά ίσως επιβεβαιώνουν τις ανησυχίες ορισμένων θεωρητικών που υποστηρίζουν ότι η λειτουργία της επιχείρησης με βάση τις αρχές του εσωτερικού πελάτη μπορεί να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στις προσπάθειες της επιχείρησης για βελτίωση της ποιότητας και της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών.

Καμία από τις διαστάσεις της εργασιακής προσπάθειας δεν φαίνεται να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Η διάρκεια της εργασίας που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής, η προσπάθεια για εντοπισμό των αναγκών των πελατών αλλά και η ικανοποίηση των έχει θετική επίδραση αλλά όχι στατιστικά σημαντική στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών τους. Αρνητική επίδραση φαίνεται να έχει η διάσταση κατεύθυνση (υποστήριξη του πελάτη στη λήψη απόφασης) στην ικανοποίησή τους. Η διάσταση αυτή είναι ίσως περισσότερο επιβεβλημένη σε προϊόντα ή υπηρεσίες που ο πελάτης δεν γνωρίζει το προϊόν ή το προϊόν χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση φαίνεται ότι οι πελάτες δεν χρειάζονται υποστήριξη προκειμένου να επιλέξουν το φαγητό ή το κρασί τους. Η υποστήριξη μάλιστα αυτή, όταν δίνεται χωρίς να είναι απαραίτητη μπορεί να έχει και αρνητική επίπτωση στην ικανοποίηση των πελατών.

Εκτός από την υποστήριξη της σχέσης ικανοποίησης των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και την αναγνώριση του ρόλου της εργασιακής προσπάθειας στην ανωτέρω σχέση, η παρούσα εμπειρική έρευνα εντόπισε ορισμένα ακόμη σημαντικά για σχολιασμό ευρήματα. Διαπιστώθηκε από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων ότι η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών δεν επηρεάζεται από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, η ηλικία και η εκπαίδευση. Επίσης βρέθηκε ότι οι εσωτερικοί πελάτες με εμπειρία στο έργο των εσωτερικών προμηθευτών τους δεν είναι λιγότερο ή περισσότερο απαιτητικοί από τους υπόλοιπους συναδέλφους τους που δεν έχουν εργαστεί σε κουζίνα εστιατορίου. Η διαπίστωση αυτή καταρρίπτει την τρίτη ερευνητική υπόθεση (H3) και δεν επιβεβαιώνει τα ευρήματα των Farmer et al. (2001), σύμφωνα με τα οποία, όσο μεγαλύτερη διάρκεια παραμονής στην εταιρία έχουν οι εσωτερικοί πελάτες, τόσο λιγότερο ικανοποιημένοι είναι από την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών, αφού διαπιστώθηκε ότι τα χρόνια προϋπηρεσίας

δεν φαίνεται να έχουν καμία επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων από τις υπηρεσίες των συναδέλφων τους.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν φαίνεται να επηρεάζουν ούτε το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τις υπηρεσίες των εστιατορίων. Ενώ στη βιβλιογραφία αναφέρονται ως σημαντικοί παράγοντες στη διαδικασία επιλογής ενός εστιατορίου, δεν προκύπτει όμως ότι επηρεάζουν τη συνολική ικανοποίηση των πελατών. Αντίθετα η ικανοποίηση των πελατών ενός εστιατορίου φαίνεται να επηρεάζεται από τη συχνότητα που αυτοί το επισκέπτονται. Όσοι το επισκέπτονται για πρώτη φορά έχουν το μικρότερο βαθμό ικανοποίησης, συγκριτικά με όσους το έχουν επισκεφθεί ξανά στο παρελθόν. Προφανώς αυτό σημαίνει ότι, όσοι πελάτες έμειναν δυσαρεστημένοι δεν θα το επισκεφτούν στο μέλλον, ενώ όσοι το έχουν επισκεφθεί στο παρελθόν συνεχίζουν να το επισκέπτονται, πιθανώς γιατί την πρώτη φορά ή και τις επόμενες έμειναν σε κάποιο βαθμό ικανοποιημένοι.

Η ικανοποίηση των σερβιτόρων αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν από τους εσωτερικούς τους προμηθευτές κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, το 79,3% των ερωτηθέντων δηλώνει ικανοποιημένο ή πολύ ικανοποιημένο, ενώ μόνο το 2,1% έχει εντελώς διαφορετική άποψη. Πιο αναλυτικά, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι αυτή η δυσαρέσκεια των σερβιτόρων οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στον περιορισμένο χώρο της κουζίνας και στην έλλειψη αρχείου σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών. Αυτό προκύπτει από τις απαντήσεις τους στις ερωτήσεις 2 και 9 του σχετικού ερωτηματολογίου, όπου το 4% και 7,2% αντίστοιχα των ερωτηθέντων φαίνεται να είναι πολύ δυσαρεστημένο. Αντίθετα φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι με την εξυπηρέτηση που τους παρέχει η κουζίνα, την εμπιστεύονται και θεωρούν ότι έχει ως βασικό μέλημά της την εξυπηρέτησή τους. Επίσης υποστηρίζουν ότι σε μεγάλο βαθμό είναι προσεκτική με την τήρηση προτεραιότητας στις παραγγελίες, την καθαριότητα στους χώρους της και παράλληλα φροντίζει ώστε τα προσφερόμενα πιάτα να έχουν την κατάλληλη ποσότητα και να υπάρχει επάρκεια σε κουβέρ (ποτήρια, πιάτα, μαχαιροπίρουνα).

Από την άλλη πλευρά η ικανοποίηση των πελατών κυμαίνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα αφού το 92% δηλώνει ικανοποιημένο. Μόνο το 8% τηρεί ουδέτερη στάση, ενώ φαίνεται ότι κανένας από τους ερωτώμενους δεν είχε αρνητική εμπειρία από τις υπηρεσίες που έλαβε. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες των εστιατορίων του δείγματος φαίνονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από το φαγητό (γεύση, ποιότητα υλικών, ποσότητα μερίδας) αλλά και από την αξιοπιστία των εστιατορίων, αφού θεωρούν ότι τους παρέχουν υπηρεσίες σωστά από την πρώτη φορά και στο χρόνο που τους υποσχέθηκαν. Ιδιαίτερο πρόβλημα παρουσιάζεται στην πληρότητα της κάβας των εστιατορίων, διότι μόνο το 40,3% θεωρεί ότι διαθέτουν μεγάλη ποικιλία κρασιών. Επίσης οι πελάτες υποστηρίζουν ότι τα εστιατόρια παρέχουν τυποποιημένες υπηρεσίες, αφού μόνο το 54,3% θεωρεί ότι τις προσαρμόζουν στις ιδιαίτερες ανάγκες του. Ακόμη το 41,1% των ερωτωμένων δεν είναι πολύ ικανοποιημένο με την εξυπηρέτηση των σερβιτόρων καθώς πιστεύουν ότι είναι αρκετά απασχολημένοι, με συνέπεια να μην μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα στις δικές τους ανάγκες.

Αναφορικά με την εργασιακή προσπάθεια των εργαζομένων στην εξυπηρέτηση των πελατών μικρό είναι το ποσοστό των εργαζομένων που φαίνεται ότι καταβάλλει τη μέγιστη προσπάθεια. Οι σερβιτόροι μπορούν να εργαστούν περισσότερο αποτελεσματικά όμως δεν καταβάλλουν όλη τους την προσπάθεια. Όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 2.5.3 η εργασιακή προσπάθεια συνδέεται άμεσα με την παρακίνηση. Επομένως θα πρέπει να δοθούν στους εργαζομένους κίνητρα για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας.

5.3. Πρακτική εφαρμογή ευρημάτων έρευνας

Η αξιολόγηση κάθε ερευνητικής προσπάθειας κρίνεται από τη συμβολή της τόσο στην επιστήμη όσο και στη δυνατότητα πρακτικής εφαρμογής των ευρημάτων της. Οι προτάσεις που θα διατυπωθούν φιλοδοξούν να βοηθήσουν όσους ασχολούνται στον κλάδο μαζικής εστίασης αλλά και τα στελέχη των εταιριών παροχής υπηρεσιών στη χάραξη μιας στρατηγικής προσανατολισμένης τόσο στην ικανοποίηση των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών της επιχείρησής τους. Η στατιστική ανάλυση και

επεξεργασία των δεδομένων μπορούν να οδηγήσουν με ασφάλεια στη διατύπωση των ακόλουθων προτάσεων:

- § Θα πρέπει να δίνεται βαρύτητα στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών καθώς αυτή συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Συνεπώς τα στελέχη θα πρέπει να ενισχύουν την επικοινωνία και την καλή συνεργασία των τμημάτων που βρίσκονται σε ακολουθία, καθώς τυχόν προβλήματα ποιότητας θα μετακυλούνται στον τελικό πελάτη.
- § Λάθη ή παραλείψεις των εσωτερικών προμηθευτών γίνονται αντιληπτά από τους εξωτερικούς πελάτες, ακόμα και αν οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής καταβάλλουν προσπάθεια για την κάλυψη αυτών. Επομένως, η παρακίνηση των εργαζομένων σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης αναδεικνύεται και από αυτή την έρευνα ως σημαντικός παράγοντας για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.
- § Η εστίαση στον εσωτερικό πελάτη μπορεί να έχει αρνητική επίδραση σε ορισμένες διαστάσεις της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών. Απαιτείται προσεκτική εφαρμογή της φιλοσοφίας του εσωτερικού πελάτη, γιατί μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των τελικών πελατών.
- § Σύμφωνα με τους Clark και Wood (1998) η ποιότητα και η ποικιλία του φαγητού αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες ικανοποίησης και πίστης των πελατών των εστιατορικών μονάδων. Συνεπώς ο εμπλουτισμός της κάβας των ελληνικών εστιατορίων και η διατήρηση της ποιότητας του φαγητού σε υψηλό επίπεδο παίζουν καθοριστικό ρόλο στη βιωσιμότητά τους.
- § Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την αντίληψη ορισμένων ερευνητών, σύμφωνα με την οποία ο πελάτης μπορεί να είναι ικανοποιημένος από το προϊόν, στη συγκεκριμένη περίπτωση το φαγητό, όμως η ανεπαρκής εξυπηρέτηση να μειώνει το βαθμό της συνολικής του ικανοποίησης (Swan και Combs, 1976; Rust et al, 1996; Goodman et al., 1995; Brown and Swartz, 1989; Crosby and Stephens, 1987). Η ικανοποίηση των αισθησιακών και ψυχολογικών διαστάσεων της ποιότητας είναι πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν αφού βασίζονται σε περισσότερο υποκειμενικά κριτήρια. Όμως και αυτές οι διαστάσεις θα πρέπει να αποτελέσουν στόχο για τις εταιρίες του κλάδου.

5.4. Περιορισμοί-προτάσεις για έρευνα

Όπως σε όλες τις έρευνες έτσι και στην παρούσα υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί που μπορούν να αποτελέσουν βάση για την πραγματοποίηση αντίστοιχων ερευνών στο μέλλον.

Οι Townsend και Gebhardt (1988) αναφέρουν ότι η ποιότητα διακρίνεται σε υποκειμενική και αντικειμενική ποιότητα. Η παρούσα διατριβή εστίασε στην εσωτερική και εξωτερική ποιότητα με βάση την αντίληψη των εργαζομένων και των πελατών αντίστοιχα. Όπως αναφέρουν οι Edvardsson et al. (1994 p.35) η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι έννοια που δύσκολα μπορεί να αποτυπωθεί, καθώς αποτελείται από υποκειμενικούς και αντικειμενικούς παράγοντες και επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών. Περισσότερο αντικειμενικοί παράγοντες θα μπορούσαν να ληφθούν υπ' όψιν για την μέτρηση των δύο μεταβλητών.

Το δειγματοληπτικό πλαίσιο που χρησιμοποιήθηκε, αν και θεωρήθηκε ως το πιο αξιόπιστο σε σχέση με τα υπόλοιπα διαθέσιμα στην αγορά, ωστόσο παρουσιάζει ορισμένες αδυναμίες (μη πλήρες και μη ενημερωμένο), οι οποίες μειώνουν την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος.

Επίσης το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για τον έλεγχο της πρώτης και δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης χαρακτηρίζεται ως μικρό, καθώς αποτελείται μόνο από 27 παρατηρήσεις. Στις περιπτώσεις που στην Ανάλυση Κανονικοποιημένης συσχέτισης χρησιμοποιείται μικρότερο από το ενδεδειγμένο δείγμα, υπάρχει ο κίνδυνος να μη αναδειχθούν ενδεχόμενες συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών ως σημαντικές (Hair et al., 1998, p.447). Το αντίθετο συμβαίνει, δηλαδή να παρουσιαστούν ως στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις που δεν είναι, όταν υπάρχει μεγάλο δείγμα.

Ακόμη η συγκεκριμένη έρευνα εστίασε στη μελέτη μιας διατμηματικής (σε ακολουθία) σχέσης μεταξύ τμημάτων που προσθέτουν αξία στο προσφερόμενο προϊόν. Όμως, όπως αναφέρθηκε και στο δεύτερο κεφάλαιο, σε μια επιχείρηση εντοπίζονται και άλλοι τύποι

εσωτερικών σχέσεων. Συνεπώς θα μπορούσε να ελεγχθεί το προτεινόμενο θεωρητικό υπόδειγμα και σε άλλους τύπους εσωτερικών σχέσεων, όπως οι υποστηρικτικές ή οι σχέσεις ελέγχου.

Αυτός ο περιορισμός σχετίζεται με την συλλογή των δεδομένων από ένα μόνο κλάδο υπηρεσιών. Είναι πιθανόν η διεξαγωγή της έρευνας σε διαφορετικό κλάδο όπου θα υπερτερεί το προϊόν έναντι της υπηρεσίας στην παρεχόμενη οντότητα να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα. Επίσης τα αποτελέσματα ίσως θα ήταν διαφορετικά, εάν η έρευνα διεξαγόταν σε επιχειρήσεις (τράπεζες, ασφάλειες), όπου οι σχέσεις των εργαζομένων πρώτης γραμμής και των πελατών ήταν μακροχρόνιες. Ακόμη τα αποτελέσματα ίσως να διαφοροποιούνται στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής είχαν περισσότερη αυτονομία στην εκτέλεση του έργου τους. Συνεπώς περισσότερες εμπειρικές έρευνες σε διαφορετικούς κλάδους θα πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να επιβεβαιώσουν ή να διαψεύσουν τα ευρήματα αυτής. Ακόμα και για τον κλάδο της μαζικής εστίασης τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν είναι δυνατόν να γενικευτούν, καθώς ο συγκεκριμένος κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ανομοιογένειας.

Επίσης η παρούσα διατριβή εστιάζει στην μελέτη της σχέσης ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών εργαζομένων χωρίς να μελετά και άλλους παράγοντες που πιθανόν να επιδρούν στην ανωτέρω σχέση εκτός από την εργασιακή προσπάθεια. Η κουλτούρα της επιχείρησης, το ηγετικό στυλ, το σύστημα αμοιβών, το εργασιακό κλίμα, η ποιότητα της εσωτερικής επικοινωνίας (τυπικής και άτυπης) είναι μόνο μερικοί από τους παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά στην υπό μελέτη σχέση.

Θα πρέπει πάντως να επισημανθεί η αναγκαιότητα επανάληψης της έρευνας σε τακτά χρονικά διαστήματα (δημιουργία μόνιμου βαρόμετρου ικανοποίησης) λόγω του γεγονότος ότι οι απαιτήσεις των πελατών και εργαζομένων μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου. Αυτό κυρίως συμβαίνει λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας, της δημιουργίας και εισαγωγής νέων υπηρεσιών, των μεταβολών στο ανταγωνιστικό πεδίο και των αλλαγών στα κοινωνικά δεδομένα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΑΓΓΛΙΚΗ

Adam, E.E. (1994) "Alternative quality improvement practices and organization performance", *Journal of Operations Management*, Vol 12 No 1, pp. 27-44.

Adams, J. (1965) "Injustice in social exchange", in Berkowitz, L., *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, N.Y.

Ahire S.L. and O'Shanghnessy, K.C. (1998) "The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry", *International Journal of Quality Science*, Vol 3 No 1, pp. 5-37.

Ahire, S., Waller, M. and Golhar, D. (1996) "Quality management in TQM versus non-TQM firms: an empirical investigation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 13 No 8, pp. 8-27.

Ahmed, K.P. and Rafiq, M. (1995) "The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol 1 No 4, pp.32-51.

Akama, J.S. and Kieti, D.M. (2003) "Measuring tourist satisfaction with Kenya's wildlife safari: a case study of Tsavo West National Park", *Tourism Management*, Vol 24, pp. 73-81.

Albrecht, K. and Zemke, R. (1985) *Service America! Doing business in the new economy* Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.

Albrecht, K. (1990) *Service Within: Solving the Middle Management Leadership crisis*, Homewood, Dow Jones-Irwin.

Alderfer, C. (1972) *Relatedness and Growth Human Needs in Organizational Setting*, Free Press, N.Y.

Al-Najjar, B. and Imad, A. (2000) "Improving effectiveness of manufacturing systems using total quality maintenance", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol 1 No 4, pp.267-276.

Al-Najjar, B. (1996) "Total quality maintenance: An approach for continuous reduction in costs of quality products", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol 2 No 3, pp.4-20.

Andaleeb, S.S. and Basu, A.K. (1994) "Technical complexity and consumer knowledge as moderators of service quality evaluation in the automobile service industry", *Journal of Retailing*, Vol 70 No 4, pp. 367-381.

Anderson, E.W. and Oliver, R.L. (1987) "Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems", *Journal of Marketing*, Vol 51 No 4, pp.76-88.

Anderson, E.W., Fornell C. and Lehmann D.R. (1994) "Customer satisfaction, market share, and profitability", *Journal of Marketing*, Vol 58 (July), pp. 53-66.

Angur, M.G., Natarajan, R. and Jahera, J.S. (1999) "Service quality in the banking industry: an assessment in a developing economy", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 17/3, pp.116-123.

Anninos, L. (2005) "The service quality veil in a university setting", *8th International Conference on Quality Management for Organizational and Regional Development*, Palermo, Italy.

Appiah-Adu, K. (1998) "Market orientation and performance: empirical tests in a transitional economy", *Journal of Strategic Marketing*, Vol 6, pp.25-45.

Aravindan, P., Devadasan, S.R., Dharmendra, B.V. and Selladurai, V. (1995) "Continuous quality improvement through Taguchi's online quality control methods", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 15 No 7, pp.60-77.

Avlonitis, G.J., Gounaris, S.P. (1999) "Marketing orientation and its determinates: an empirical analysis", *European Journal of Marketing*, Vol 33 No 11/12, pp.1003-1037.

Aronson, E. and Mills, J. (1959) "The effect of severity of initiation on liking for a group", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol 59 (September), pp.177-181.

Asubonteng, P., McCleary, K.J. and Swan, J.E. (1996) "SERVQUAL revisited: a critical review of service quality", *Journal of Service Marketing*, Vol 10 No 6, pp.62-81.

Athanasopoulos, A., Gounaris, S. and Stathakopoulos, V. (2001) "Behavioral responses to service quality: an empirical study", *European Journal of Marketing*, Vol 35 No 5/6, pp.687-707.

Athuahena-Gima, K. and Micheal, K. (1998) "A contingency analysis of the impact of salesperson's effort on satisfaction and performance in selling new products", *European Journal of Marketing*, Vol 32 No 9/10, pp.904-921.

Atuahene-Gima, K. (1996) "Market Orientation and innovation", *Journal of Business Research*, Vol 35, pp.93-103.

Auty, S. and Long, G. (1999) "Tribal warfare and gaps affecting internal service quality", *International Journal of Industry Management*, Vol 10 No 1, pp.7-22.

Auty, S. (1992) "Consumer choice and segmentation in the restaurant industry", *The Service Industries Journal*, Vol 12 No 3, pp.324-339.

Avkiran, N.K. (1994) "Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 12 No 6, pp.10-18.

Avkiran, N.K. (1999) "Quality customer satisfaction demands human contact", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 17/2, pp.61-71.

Avlonitis, G.J., Gounaris, S.P. (1999) "Marketing orientation and its determinates: an empirical analysis", *European Journal of Marketing*, Vol 33 No 11/12, pp.1003-1037.

Ayres, J.M. (1999) *Internal Customer Service*, MSQA, California State University, Dominguez Hills, USA.

Azzolini, M.C and Shillaber, J. (1993) "Internal service quality: winning from the inside out", *Quality Progress*, Vol 26 No 11, pp.75-78.

Azzolini, M.C. and Lingle, J.H. (1993) "Internal service performance", *Quality*, Vol 32, pp.38-40.

Babakus, E. and Boller G.W. (1992) "An empirical assessments of the SERVQUAL scale", *Journal of Business Research*, Vol 24, pp.253-268.

Babakus, E. and Mangold, W.G (1992) "Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: empirical investigation", *Health Services Research*, Vol 26 No 2, pp.767-786.

Babbar, S. (1995) "Applying total quality management to educational instruction: A case study from a US public university", *International Journal of Public Sector Management*, Vol 8 No 7, pp.35-55.

Badovick, G.J. (1989) "Emotional reactions and salespeople motivation: an attributional approach following inadequate sales performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 18 No 2, pp.123-131.

Badri, M.A., Davis, D. and Davis, D. (1995) "A study of measuring the critical factors of quality management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 12 No 2, pp. 36-53.

Bagozzi, R.P. (1980) "Performance and satisfaction in an industrial sales force: an examination of their antecedents and simultaneity", *Journal of Marketing*, Vol 44 No 2, pp.65-77.

Baker, J.A. and Lamb, C.W. Jr. (1993) "Measuring architectural design service quality", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol 101, pp.89-106.

Baker, W. and Sinkula, J. (1999) "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27 No 4, pp.411-427.

Balakrishnan, S. (1996) "Benefits of customer and competitive orientation in industrial market", *Industrial Marketing Management*, Vol 25, pp.257-269.

Ballantyne, D., Christopher, M. and Payne, A. (1995) "Improving the quality of services marketing: service (re)design is the critical link", *Journal of Marketing Management*, Vol 11, pp.7-24.

Bandura, A. and Cervone, D. (1986) "Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 38 No 1, pp.92-113.

Bandura, A. (1977) "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioural change", *Psychological Review*, Vol 84, pp.191-215.

Bannister, B.J., and Yunjie, B. (1997) "A preliminary evaluation of internal customer satisfaction as a measure of purchasing effectiveness", *Asian Journal of Business and Information Systems*, Vol 2 No 2, pp.193-218.

Bansal, H.S., Mendelson, M.B. and Sharma, B. (2001) "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes", *Journal of Quality Management*, Vol 6 No 1, pp.61-76.

Barad, M. (1996) "Total quality in management", in Warner, M. (Ed.), *International Encyclopedia of Business and Management*, Thomson Business Press, London.

Barney, J.B. and Griffin, R.W. (1992) *The Management of Organizations*, Houghton Mifflin, USA.

Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986) "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 51, pp. 1173-1182.

Bateman, T. and Organ, D. (1983) "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol 36, pp.587-595.

Bearden, W.O. and Teel, J.E. (1983) "Selected determinants of customer satisfaction and complaint reports", *Journal of Marketing Research*, Vol 20 No 1, pp.21-28.

Becker, C., (1996), "Implementing the intangibles: a total quality approach for hospitality service providers", in Olsen, M., Teare, R. and Gummesson, E. (Eds), *Service Quality in Hospitality Organizations*, NY, pp. 27-40.

Beckett-Camarata, E.J., Camarata, M.R. and Barker R.T. (1998) "Integrating internal and external customer relationships through relationship management: a strategic response to a changing global environment", *Journal of Business Research*, Vol 41, pp.71-81.

Bedeian, A.G. (1993) *Management*, New York, Dryden Press.

Bell, M. and Emory, W. (1971) "The faltering marketing concept", *Journal of Marketing*, Vol 35 No 4, pp.37-42.

Bennett, L.M. and Kerr, M.A. (1996) "A systems approach to the implementation of total quality management", *Total Quality Management*, Vol 7 No 6, pp.631-665.

Bent, R., Seaman, C. and Ingram, A. (1999) "Staff motivation in small food manufacturing enterprises", *British Food Journal*, Vol 101 No 9, pp.654-667.

Berelson, B. and Steiner, G. (1964) "Human Behavior" Harbort: Brace-world.

Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. and Jones, T.M. (1999) "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol 42 No 5, pp.488-506.

Bernhardt, K.L., Donthu, N. and Kennett, P.A. (2000) "A longitudinal analysis of satisfaction and profitability", *Journal of Business Research*, Vol 47 No 2, pp.161-172.

Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991) *Marketing Services: competing through quality*, The Free Press, New York, NY.

Berry, L.L. (1980) "Services Marketing is different", *Business*, Vol 30 No 3, pp.24-28.

Berry, L.L., (1981) "The employee as a customer", *The Journal of Retail Banking*, Vol 3 No 1, pp.33-40.

Berry, L.L., Hensel, J.S, and Burke, M.C. (1976) "Improving retailer capability for effective consumerism response", *Journal of Retailing*, Vol 52 No 3, p.3-14.

Berry, L.L., Parasuraman, A. and Zeithaml, V.A. (1988) "The service-quality puzzle", *Business Horizons*, Vol 31, pp.35-43.

Berry, L.L., Zeithaml, V.A. and Parasuraman, A. (1990) "Five imperatives for improving service quality", *Sloan Management Review*, Vol 31 No 4, pp.29-38.

Bessom, R.M. and Jackson, D.W. (1975) "Service retailing-a strategic marketing approach", *Journal of Retailing*, Vol 8 No 2, pp.137-149.

Bhagat, R. (1982) "Conditions under which stronger job performance and job satisfaction relationship may be observed: a closer look at two situational contingencies", *Academy of Management Journal*, Vol 25 No 4, pp.772-789.

Bhote, K.R. (1991) "Next operation as a customer", *Executive Excellence*, Vol 8 No 7, pp.11-12.

Bhuian, S. (1997) "Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia", *The Journal of Service Marketing*, Vol 11 No 5, pp.317-328.

Bialowas, P. and Tabaszewaska, E. (2001) "How to evaluate the internal customer-supplier relationship", *Quality Progress*, Vol 34 No 7, pp.63-67.

Binkley, J.K. (1998) "Demand for fast food across metropolitan areas", *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing*, Vol 3 No 1, pp.37-50.

Bitner, M. and Hubbert A. (1994) "Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality", in Rust and Oliver (Eds), *Service Quality*, Sage Publications, London, pp.72-94.

Bitner, M.J. (1990) "Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses", *Journal of Marketing*, Vol 54, pp.69-82.

Bitner, M.J. (1992) "Serviceclapes: the impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing*, Vol 56 (April), pp.57-71.

Bitner, M.J. (1995) "Bulding service relationships: It's all about promises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 23 No 4, pp.246-251

Bitner, M.J., Booms, B.H. and Mohr, L.A. (1994) "Critical services encounters: the employee's viewpoint", *Journal of Marketing*, Vol 58 No 4, pp.95-106.

Bitner, M.J., Booms, B.H. and Tetreault, M.S. (1990) "The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents", *Journal of Marketing*, Vol 54 No 1, pp.71-84.

Bitran, G.R. and Logo, M. (1993) "A framework for analyzing service operations", *European Management Journal*, Vol 11 No 3, pp.271-281.

Black, S.A. and Porter, L.J. (1996) "Identification of the critical factors of TQM", *Decision Science*, Vol 27 No 1, pp. 1-21.

Blanchard, R.F. and Galloway, R.L. (1994) "Quality in retail-banking", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 5 No 4, pp. 5-23.

Blau, G. (1993) "Operationalizing direction and level of effort and testing their relationships to individual job performance", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol 55, pp.152-170.

Blumberg, M. and Pringle, C. (1982) "The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance", *Academy of Management Review*, Vol 7 No 4, pp.560-569.

Bodvarsson, O.B., and Gibson, W.A. (1994) "Gratuities and customer appraisal of service: evidence from Minnesota restaurants", *Journal of Socio-Economics*, Vol 23 No 3, pp.287-302.

Bojanic, D. and Rosen, D. (1994) "Measuring service quality in restaurants: an application of the SERVQUAL instrument", *Hospitality Research Journal*, Vol 18 No 1, pp. 3-14.

Bolton, R.N. and Drew, J.H. (1991a) "A Longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes", *Journal of Marketing*, Vol 55 No 1, pp.1-9.

Bolton, R.N. and Drew, J.H. (1991b) "A multistage model of customers' assessment of service quality and value", *Journal of Consumer Research*, Vol 17 No 4, pp.375-384.

Boshoff, C. and Madele, T. (1996) "Quality perception in the financial services. The potential impact of internal marketing", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 7 No 5, pp.5-31.

Boshoff, C. and Mels, T. (1995) "A casual model to evaluate the relationships among supervision, role, organizational commitment and internal service quality", *European Journal of Marketing*, Vol 29 No 2, pp 23-42.

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., and Zeithaml, V.A. (1993) "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioural intentions", *Journal of Marketing Research*, Vol 30 No 1, pp.7-27.

Bouman, M. and Van der Wiele, T. (1992) "Measuring service quality in the car service industry: building and testing an instrument", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 3 No 4, pp.4-16.

Bouranta, N., Mavridoglou, G. and Kyriazopoulos, P. (2005) "The impact of Internal Marketing to Market Orientation concept and their effect to bank performance", *Operational Research: An International Journal*, Vol 5 No 2, pp.349-362.

Bouranta, N., Moschona, E-Th. and Kyriazopoulos, P. (2005) "Salesmen and managers' perceptions of customer and selling orientation in the life insurance industry", *European Academy of Management Conference*, Munich, Germany.

Bowen, D.E, Schneider, B. (1988) "Services Marketing and management: implications for organizational behaviour", *Research in Organizational Behavior*, Vol 10 No 1, pp.43-80.

Bowen, D.E. and Johnston, R. (1999) "Internal service recovery: developing a new construct", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 10 No 2, pp.118-131.

Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1995) "Empowering service employees", *Sloan Management Review*, Vol 36 No 4, pp.73-84.

Bowen, D.E. (1986) "Customers as human resources in services organizations", *Human Resource Management*, Vol 25 No 3, pp. 15-25.

Bowen, D.E. (1990) "Interdisciplinary study of service: some progress, some prospects", *Journal Business Research*, Vol 20, pp.71-79.

Bowers, M., Martin, C. and Luker, A. (1990) "Trading places: employees as customers, customers as employees ", *Journal of Services Marketing*, Vol 4 No 2, pp.55-69.

Bracken, B.A. and Barona, A. (1991) "State of the art procedures for translating, validating and using psychoeducational tests in cross-cultural assessment", *School Psychology International*, Vol 12, pp.119-139.

Brady, M.K. and Crosby, J.J. (2001) "Customer orientation: effects on customer service perceptions and putcome behaviours", *Journal of Service Research*, Vol 3 No 3, pp.241-251

Brady, M.K., Crosby, J.J. and Brand R.R. (2002) "Performance-only measurement of service quality: a replication and extension", *Journal of Business Research*, Vol 55, pp.17- 31.

Bröchner, J. (2000) "Understanding service qualities in facilities management: a transaction cost approach", published in Proc. Brisbane 2000 CIB W70 International Symposium on Facilities Management and Maintenance, pp.455-459.

Broh, R.A. (1982), *Managing quality for higher profits*, McGraw-Hill, N.Y.

Brooks, R.F., Lings, I.N. and Botschen, M.A. (1999) "Internal Marketing and Customer Roger Driven Wavefronts", *The Service Industries Journal*, Vol 19 No 4, pp.49-67.

Brown, S.P and Leigh, T.W. (1996) "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol 81 No 4, pp.358-368.

Brown, S.P. and Peterson, R.A. (1993) "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: a meta-analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, Vol 30 No 1, pp.63-77.

Brown, S.P. and Peterson, R.A. (1994) "The effect of effort on sales performance and job satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol 58 (April), pp.70-80.

Brown, S.W. and Swartz, T.A. (1989) "A gap analysis of professional service quality", *Journal of Marketing*, Vol 53 No 2, pp.92-98.

Brown, S.W., Cowles, D.L. and Tuten, T.L. (1996) "Service recovery: its value and limitations as a retail strategy", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 7 No 5, pp.32-46.

Brown, T.J., Churchill, and Peter, J.P. (1993) "Improving the measurement of service quality", *Journal of Retailing*, Vol 69 No 1, pp.127-139.

Brown, T.J., Mowen, J.C., Donovan and Licata, J.W. (2002) "The customer Orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings", *Journal of Marketing Research*, Vol 39, pp.110-119.

Bruhn, M. (2003) "Internal service barometers, conceptualisation and empirical results of a pilot study in Switzerland", *European Journal of Marketing*, Vol 37 No 9, pp1187-1204.

Buchanan and Huczynski (2004), *Organizational Behaviour: an Introductory Text*, FT Prentice Hall. UK.

Buchanan, B. (1975) "Red-tape and the service ethic", *Administration & Society*, Vol 6 No 4, pp.423-438.

Burgetz, B. (1991) "Marketing information services", *CMA Management*, Vol 65 No 9, p.29.

Burleson, A.L. (1997), *The service profit chain: an investigation of the linkages between employees, customers and organization profitability*", PhD, DePaul University, USA.

Bursk, E. (1947) "Low-pressure selling", *Harvard Business Review*, Vol 25 (Winter), pp.227-242.

Bush, R.P. Bush, A.J., Ortinau, D.J. and Hair Jr., J.F. (1990) "Developing a behaviour - based scale to assess retail salesperson performance", *Journal of Retailing*, Vol 66 No 1, pp.119-136.

Buttle, F. (1996) "SERVQUAL: review, critique, research agenda", *European Journal of Marketing*, Vol 30 No 1, pp.8-32.

Buzzell, R.D. and Gale, B.T. (1987), *The PIMS Principles*, Free Press, New York, NY.

Buzzell, R.D. and Wiersema, F.D. (1981) "Successful share-building strategies", *Harvard Business Review*, (January-February), pp.135-144.

Cadogan, J.W. and Diamantopoulos, A. (1995) "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the marketing orientation construct: integration and internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, Vol 3 No 1, pp.41-60.

Cadotte, E.R., Woodruff, R.W. and Jenkins, R.L. (1987) "Expectations and norms in models of consumer satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol 24 No 3, pp.305-314.

Cahill, D.J. (1995) "The managerial implications of the learning organizations: a new tool for internal marketing", *Implications of Services Marketing*, Vol 9 No 4, pp.43-51.

Callan, R. and Moore, J. (1998) "Service guarantee: a strategy for service recovery", *Journal of Hospitality and Tourist Research*, Vol 29 No 1, pp.56-71.

Campbell, A. (1998) "Do internal departmental relationships influence buyers' expectations about external supply partnerships?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 13 No 3, pp.199-214.

Canning, G. (1988) "Is your company marketing oriented?", *Journal of Business Strategy*, Vol 9 No 3, pp.34-36.

Cannon D.F. (2002) "Expanding paradigms in providing internal service" *Managing Service Quality*, Vol 12 No 2, pp.87-99.

Carlzon, J. (1987), *Moment of Truth*, Harper and Row, New York, NY.

Carman J.M. and Langeard, E. (1980) "Growth Strategies of services firms", *Strategic Management Journal*, Vol 11, p.7-22.

Carman, J.M. (1990) "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions", *Journal of Retailing*, Vol 66 No 1, pp.33-55.

Caruana, A. (2002) "Service loyalty: the effects of service quality and the mediating customer satisfaction", *European Journal of Marketing*, Vol 36 No 7/8, pp. 811-828.

Caruana, A. and Calleya P. (1998) "The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 16 No 3, pp.108-116.

Caruana, A., Pitt, L. and Morris, M. (1995) "Are there excellent service firms, and do they perform well?", *Service Industries Journal*, Vol 15 No 3, pp.243-256.

Caruana, A., Ramaseshan, B. and Ewing, M. (1997) "Market Orientation and organisational commitment in the Australian public sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol 10 No 4, pp.294-303.

Carver, C.S. and Scheier, M.F. (1998), *On the self-regulation of behavior*, Cambridge University Press, N.Y.

Castro, C.B., Armario, E.M. and Sánchez del Río, M.E. (2005) "Consequences of market orientation for customers and employees", *European Journal of Marketing*, Vol 39 No 5/6, pp.646-675.

Chandon, J.L., Leo, P.Y., and Jean, P. (1997) "Service encounter dimensions – a dyadic perspective", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 8 No 1, pp.65-86.

Chang, E. (2003) "Composite effects of extrinsic motivation on work effort: case of Korean employees", *Journal of World Business*, Vol 38, pp.70-79.

Chang, R. and Kelly, K. (1994), *Satisfying Internal Customers First*, Jossey-Bass Pfeiffer, U.S.A.

Chang, T-Z and Chen S-J. (1998) "Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence", *The Journal of Service Marketing*, Vol 12 No 4, pp.246-264.

Changanti, R. and Sambharya, R. (1987) "Strategic orientation and characteristics of upper management", *Strategic Management Journal*, Vol 8 No 4, pp.393-401.

Changuk, L. and Kye-Sung, C. (2000) "An investigation of multicultural training practices in the restaurant industry: the training cycle approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 12/2, pp.126-134.

Chao C. (1990) "Pursuing performance measurement-Views of purchasing managers, buyers and internal customers from different industries", *Journal of Operations Management*, Vol 9 No 3, pp.435-436.

Chase, R.B. and Carvin, D.A. (1989) "The service factory", *Harvard Business Review*, (July-August), pp.61-69.

Chase, R.B. and Tansik, D.A. (1983) "The customer contact model for organizational design", *Management Science*, Vol 29 No 9, pp.1037-1050.

Chase, R.B. (1978) "Where does the customer fit into a service organization", *Harvard Business Review*, (November-December), pp. 137-142.

Chaston, I. (1994a) "A comparative study of internal customer management practices within service sector firms and the National Health Service", *Journal of Advanced Nursing*, Vol 19 No 2, pp. 299-308.

Chaston, I. (1994b) "Rebuilding small business confidence by identifying and closing service gaps in the bank/SME client relationship", *International Small Business Journal*, Vol 13 No 1, pp.54-62.

Chaston, I. (1995a) "A typology for evaluating branch-level perceptions of internal customer management processes within UK clearing banks", *The Service Industries Journal*, Vol 15 No 3, pp.332-349.

Chaston, I. (1995b) "Evaluating Internal Customer Management Practices within UK Local Government", *Local Government Studies*, Vol 21 No3, pp. 418-432.

Chaston, I. (1995c) "Internal Customer Management and Service Gaps within the UK Manufacturing Sector", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 14 No 9, pp.45-56.

Chiu, R. (1999) "Employee involvement in a total quality management programme: problems in Chinese firms in Hong Kong", *Managerial Auditing Journal*, Vol 14 No 1/2, pp. 8-11

Cho, S. and Park, K. (2003) "Characteristics of product/service process and customer needs of geographical accessibility in electronic commerce", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 14 No 5, pp. 520-538.

Chung, R.K. (1993) "TQM: internal client satisfaction", *Business Credit*, Vol 95 No 4, pp.26-39.

Churchill, G.A., Ford, N.M. and Walker O.C. (1974) "Measuring the job satisfaction of industrial salesmen", *Journal of Marketing Research*, Vol 11 No 3, pp.254-260.

Churchill, Jr, G.A. and Surprenant, C. (1982) "An Investigation into the determinants of customer satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol 19 No 4, pp.491-504.

Clark, M. and Wood, R. (1998) "Consumer Loyalty in the restaurant industry – a preliminary exploration of the issues", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 15/4, pp.139-144.

Clopton, S., Stoddard, J., and Clay, J. (2001) "Salesperson characteristics affecting customer complaint responses", *Journal of Consumer Behavior*, Vol 1 No 2, pp.124-139.

Clow, E.K. and Beisel L.J. (1995) "Managing consumer expectations of Low-Marging, High-Volume Service", *Journal of Services Marketing*, Vol 9 No 1, pp.33-46.

Collins, B. and Payne, A. (1991) "Internal marketing: a new perspective for HRM", *European Management Journal*, Vol 9, pp.261-270.

Comm, C.L. (1989) "The internal marketing of demand insensitive services can lead to better external marketing", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol 5 No 1, pp.41-46.

Conduit, J. and Mavondo, F.T. (2000) "Market Orientation and internal customer orientation: implications for employee perceptions", *ANZNAC 2000, Visionary Marketing for the 21st Century Facing the challenge*, pp.197-201.

Conduit, J. and Mavondo, F.T. (2001) "How critical is internal customer orientation to market orientation?", *Journal of Business Research*, Vol 51 No 1, pp 11-25.

Cook L., Bowen, D., Chase R., Dasu, S., Stewart, D. and Tansik, D. (2002) "Human issues in service design", *Journal of Operational Management*, Vol 20, pp.159-174.

Cook, C. and Thompson, B. (1997) "Reliability and Validity of SERVQUAL scores used to evaluate perceptions of library service quality", *The Journal of Academic Librarianship*, Vol 26 No 4, pp.248-258.

Cooper, D. and Schindler, P. (1998), *Business Research Methods*, McGraw-Hill, London.

Corbett, L.M. and Rastrick, K.N. (2000) "Quality performance and organizational culture: a New Zealand study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 17 No 1, pp. 14-26.

Cotter, R.S. (1993), *Exploratory study of delivering quality service in an internal market in tow large organizations*, PhD, California School of Professional Psychology, Los Angeles, USA.

Cottrell, S.J.R. (1994) "Customer Retention at Milliken: Developing Long-term Relationships", *Managing Service Quality*, Vol 4 No 4, pp.17-19.

Coulson-Thomas, C.J. (1992) "Quality: where do we go from here?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 9 No 1, pp.38-55.

Cronbach, L.J. (1951) "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, Vol 16 No 3, pp.297-333.

Cronbach, L.J. and Furby, L. (1970) "How we should measure "change"-or should we?", *Psychological Bulletin*, Vol 74, pp.68-80.

Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1994) "SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance based and perception based - minus - expectation measurements of service quality", *Journal of Marketing*, Vol 58 No 1, pp.125-131.

Cronin, J.J., Brady, M.K. and Hult, G.T.M. (2000) "Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments", *Journal of Retailing*, Vol 76 No 2, pp.193-218.

Cronin, Jr, J.J. and Taylor, S.A. (1992) "Measurement service quality a re-examination and extension", *Journal of Marketing*, Vol 56 No 3, pp.55-68.

Crosby, L.A. and Stephens, N. (1987) "Effects of relationship Marketing of satisfaction, retention and prices in the life insurance industry", *Journal of Marketing Research*, Vol 24 No 4, pp.404-411.

Crosby, L.A. (1991a) "CSM: The wave of the future", *Managing Service Quality*, Vol 1 No 3, pp.137-140.

Crosby, L.A. (1991b) "Expanding the role of CSM in Total Quality", *International Journal of Industry Management*, Vol 2 No 2, pp.5-19.

Crosby, L.A., Evans, K.R. and Cowles, D. (1990) "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, Vol 54(July), pp.68-81.

Crosby, P.B. (1979), *Quality is free: the art of making quality certain*, New American Library, New York, NY.

Czepiel, J.A. (1990) "Service encounters and service relationships: implications for research", *Journal of Business Research*, Vol 20 No 1, pp.13-21.

Dale B.G., Bunney, H.S. and Shaw, P. (1994b) "Quality management tools and techniques: an overview, in Dale, B.G. (Ed.), *Managing Quality*, Prentice-Hall, N.Y., pp. 379-410.

Dale, B. and Cooper, C. (1992), *Total Quality and Human Resources*, Blackwell, Oxford.

Dale, B.E. and Plunkett, J.J. (1990) *Managing Total Quality*, BPCC Whetons.

Dale, B.G. and Boaden, R.J. (1994) "The use of team in quality improvement", in Dale, B.G. (Ed.), *Managing quality*, Prentice-Hall, N.Y., pp.514-530.

Dale, B.G. and Lascelles, D.M. (1997) "Total quality management adoption: revisiting the levels", *The TQM Magazine*, Vol 9 No 6, pp. 418-428.

Dale, B.G., Boardewn, R.J. and Lascelles, D.M. (1994c) "Total Quality Management: an overview", in Dale, B.G. (Ed.), *Managing Quality*, Prentice-Hall, N.Y., pp.3-37.

Dale, B.G., Lascelles, D.M., and Boaden, R.J. (1994a) "Levels of total quality management adoption", in Dale, B.G. (Ed.), *Managing Quality*, Prentice-Hall, N.Y., pp.117-127.

Dale, B.G., Wu, P.Y., Zairi, M., Williams, A.R.T. and Van der Weile, T. (2001) "Total quality management theory: an exploratory study of contributions", *Total Quality Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 439-49.

Danaher, P.J. and Mattson, J. (1994) "Cumulative encounter satisfaction in the hotel conference process", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 5 No 4, pp.69-80.

Danaher, P.J. and Mattson, J. (1998) "A comparison of service delivery processes of different complexity", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 9 No 1, pp.48-63.

Davidow, W.H. and Uttal, B. (1989) "Service companies: a focus or falter", *Harvard Business Review*, Vol 67 4, pp.77-85.

Davidson, D.S. (1978) "How to succeed in a service industry-turn the organization chart upside down", *Management Review*, Vol 67 (April), pp.13-16.

Davis, T.R.V. (1991) "Internal service operations: strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost", *Organisational Dynamics*, Vol 20 No 4, pp.5-23.

Davis, T.R.V. (1992) "Breakdowns in total quality management: an analysis with recommendations", *International Journal of Management*, Vol 14 No 1, pp.13-22.

Davis, T.R.V. (1997) "Satisfying internal customers: The link to external customer satisfaction", *Planning Review*, Vol 20 No 1, pp.34-37.

Day, G.S. (1994) "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol 58 (October), pp.37-52.

Dearden, J. (1978) "Cost accounting comes to service industries", *Harvard Business Review*, Vol 56 (September-October), pp.132-140.

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000) "The "what" and "why" of goal pursuit: Human needs and the self-determination of behaviour", *Psychological Inquiry*, Vol 11 No 4, pp.227-268.

Deming, W.E. (1982), *Quality, Productivity and Competitive Position*, MIT Press, MA.

Deming, W.E. (1993), *The New Economics*, MIT Press, Cambridge, MA.

Deming, W.E. (2000), *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge, MA.

Deng, S. and Dart, J. (1994) "Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, Vol 10 No 8, pp.725-742.

Densten, I. (2002) "Clarifying inspiration motivation and its relationship to extra effort", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 23/1, pp.40-44.

Denton, D.K. (1990) "Customer focused management", *HR Magazine*, August, pp.62-67.

Denton, D.K. (1991), *Horizontal Management*, Lexington Books, Lexington, MA.

Deshpandé, R. and Farley, J. (2004) "Organizational culture, market orientation, innovationness and firm performance: an international research odyssey", *International Journal of Research in Marketing*, Vol 21, pp.3-22.

Deshpandé, R., and Webster, F.E. (1989) "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, Vol 53 No 1, pp.3-15.

Deshpandé, R., Farley, J.U. and Webster, F.E. (1993) "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrature analysis", *Journal of Marketing*, Vol 57, pp.23-27.

Devlin, S.J., Dong, H.K. and Brown, M. (1993) "Selecting a scale for measuring quality", *Marketing Research*, Vol 5, pp.12-17.

Diamantopoulos, A. and Hart, S. (1993) "Linking Market orientation and company performance: evidence on Kohli and Jaworski's Framework", *Journal of Strategic Marketing*, Vol 1 No 2, pp.92-122.

Dick, A.S. and Basu, K. (1994) "Customer loyalty: toward integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 22 No 2, pp.99-113.

Dickson, P.R. (1992) "Toward a general theory of competitive rationality", *Journal of Marketing*, Vol 56 No 1, pp.69-83.

Dienhart, J.R. Gregoire, M.B. Downey, R.G. and Knight, P.K. (1992) "Service orientation of restaurant employees", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 11 No 4, pp.331-346.

Dimitriadis, Z. (2000) "Total involvement in quality management", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol 6 No 7/8 , pp. 117-121.

Dodson, R.L. (1991) "Speeding the way to total quality", *Training & Development*, June, pp.35-42.

Dolen, W., Lemmink. J., Ruyter, K. And Jong, A. (2002) "Customer-sales employee encounters: a dyadic perspective", *Journal of Retailing*, Vol 78, pp.265-279.

Donavan, D.T. and Hocutt M.A. (2001) "Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application", *Journal of Quality Management*, Vol 6, pp.293-306.

Donavan, R.J. and Rossiter, R.J. (1982) "Store atmosphere: an environmental psychology approach", *Journal of Retailing*, Vol 58 No 1, pp.34-57.

Dotchin, J. and Oakland, J. (1994a) "Total quality management in services, part 3: distinguishing perceptions of services quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 11 No 4, pp.6-28.

Dotchin, J. and Oakland, J. (1994b) "Total quality management in services, part 2: services quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 11 No 3, pp.27-42.

Douglas, K.H. and Bateson, J. (2002), *Essentials of services marketing: concepts, strategies & cases*, Harcourt College Publishers, UK.

Drucker, P.F., (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row, N.Y., USA.

Dubinsky, A.J. (1994) "What marketers can learn from the tin man", *Journal of Services Marketing*, Vol 8 No 2, pp.36-45.

Dunlap, B.J., Dotson, M.J. and Chambers, T.M. (1988) "Perceptions of Real-estate Brokers and Buyers: a sales-orientation, customer-orientation approach", *Journal of Business Research*, Vol 17 No 2, pp.175-187.

Dwyer, R.F, Schurr, H.P and Oh, S. (1987) "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol 51(April), pp.11-27.

Edosomwan, J.A. (1993), *Customer and market-driven quality management*, ASQC Quality Press, Milwaukee.

Edvardsson, B. (1988) "Service quality in customer relationship: a study of critical incidents in Mechanical engineering companies" *The Service Industries Journal*, Vol 8 No 4, pp.427-446.

Edvardsson, B., Larsson, G. and Setterlind, S. (1997) "Internal service quality and the psychological work environment: an empirical analysis of conceptual interrelatedness", *The Service Industries Journal*, Vol 17 No 2, pp. 252-263.

Edvardsson, B., Thomasson, B. and Øvretveit, J. (1994), *Quality of Service*, McGraw-Hill, Inc., New York.

Elias, S. M., and Loomis, R. J. (2002) "Utilizing need for cognition and perceived self-efficacy to predict academic performance", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol 32, pp.1687-1702.

Elliott, G. (1987) "The marketing concept: necessary but sufficient?", *European Journal of Marketing*, Vol 21 No 2, pp.20-30.

Emenheiser, D.A., Clay, J.M. and Palakurthi, R. (1998) "Profiles of successful restaurant managers for recruitment and selection in the US", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 10/2, pp.54-62.

Emmons, R.A. and McAdams, D.P., (1991) "Personal strivings and motive disposition: exploring the link", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol 17, pp.648-654.

Emmons, R.A. (1986) "Personal strivings: an approach to personality and subjective well-being", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 51 (November), pp.1058-1068.

Evans, J. and Dean, J. (1998), *Total Quality: Management, Organization, and Strategy*, South-Western Pub.

Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (1996), *The Management and Control Quality*, West Publishing Company, U.S.A.

Ewing, M.T. and Caruana, A. (1999) "An internal marketing approach to public sector management", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol 12 No 1, pp.17-29.

Farner S., Luthans, F. and Sommer, S.M. (2001) "An empirical assessment of internal customer service", *Managing Service Quality*, Vol 11 No 5, pp.350-358.

Farrell A.M., Souchon, A.L. and Durden, G.R. (2001) "Service encounter conceptualisation: employees' service behaviours and customers' service quality perceptions", *Journal of Marketing Management*, Vol 17, pp.577-593.

Fazio, R.H., Zanna, M. and Cooper, J. (1977) "Dissonance and self-perception: an integrative view of each theory's proper domain of application", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol 13 (September), pp.464-479.

Feigenbaum, A.V. (1956) "Total quality control", *Harvard Business Review*, pp.93-101.

Feigenbaum, A.V. (1991), *Quality control: principles, practice and administration*, McGraw-Hill, Inc., New York.

Feldman S. (1991) "Keeping the customer satisfied inside and out", *Management Review*, Vol 80 No 11, pp.58-60.

Felton, A. (1959) "Making the marketing concept work", *Harvard Business Review*, Vol 37 No 4, pp.55-65.

Fernández, M.C. and Bedia, A.M. (2004) "Is the hotel classification system a good indicator of hotel quality? An application in Spain", *Tourism Management*, Vol 25, pp.771-775.

Fick, G. and Ritchie, B. (1991) "Measuring service quality in the travel and tourism industry", *Journal of Travel Research*, Vol 28, pp.2-9.

Fierens M. (1997) "Staff quality management", *The TQM Magazine*, Vol 9 No2, pp.128-134.

Finn, D.W. and Lamb, C.R. (1991) "An evaluation of the SERVQUAL scales in a retailing setting", *Advances in Consumer Research*, Vol 18, pp.483-490.

Finn, D.W., Baker, J., Marshall, G.W., and Anderson, R. (1996) "Total quality management and internal customers: measuring internal service quality", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol 4 No 3, pp.63-50.

Flipo J.P. (1986) "Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies", *Journal European Marketing*, Vol 20 No 8, pp.5-14.

Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara S. (1995) "Determinants of quality performance in high- and low -quality plants", *The Quality Management Journal*, Winter, pp.8-25.

Flynn, B.B., Schroeder, R.G., and Sakakibara S. (1994) "A framework for quality management research and an association measurement instrument", *Journal of Operations Management*, Vol 11, pp. 339-366.

Foreman, S., and Money, A. (1995) "Internal marketing: concepts, measurement and application", *Journal Marketing Management*, Vol 11, pp.755-768.

Fornell, C. (1992) "A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience", *Journal of Marketing*, Vol 56 1, pp. 6-21.

Fornell, C. and Wernerfelt, B. (1987) "Defensive marketing strategy by customer complaint management", *Journal of Marketing Research*, Vol 24 No 4, pp.337-346.

Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. and Bryant, B.E. (1996) "The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings", *Journal of Marketing*, Vol 60 No 1, pp. 7-18.

Forst, L. (1999) "Outstanding service is an inside job", *The Journal for Quality and Participation*, Vol 22 No 2, pp.58-61.

Forst, L. (2002) "Measure internal customer satisfaction", *Industrial Management*, Vol 44 No 6, pp.12-17.

Fottler, M.D. (1981) "Is management rely generic?", *Academy of Management Review*, Vol 6, pp.1-12.

Friday, S. and Friday, E. (2004) "Racioethnic perceptions of job characteristics and job satisfaction", *Journal of Management Development*, Vol 22 No 5, pp.426-442.

Fried, Y. and Slowin, L. (2004) "Enriching goal-setting theory with time: an integrated approach", *Academy of Management Review*, Vol 29 No 3, pp.404-422.

Friedman, M.L. and Smith, L.J. (1993) "Consumer evaluation processes in a service setting", *Journal of Services Marketing*, Vol 7 No 2, pp.47-61.

Frost, F.A. and Kumar, M. (2000) "INTSERVQUAL- an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation", *Journal of Service Marketing*, Vol 14 No 5, pp.358-377.

Frost, F.A. and Kumar, M. (2001) "Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 18 No 4, pp.371-386.

Gagliano, K.B. and Hathcote, J. (1994) "Customer expectations and perceptions of service quality in apparel retailing", *Journal of Services Marketing*, Vol 8 No 1, pp.60-69.

Gainer, B. and Padanyi, P. (2004) "The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations", *Journal of Business Research*, Vol 20, pp.1-9.

Galloway, L. (1998) "Quality perceptions of internal and external customers: a case study in educational administration", *The TQM Magazine*, Vol 10 No 1, pp.20-26.

Gardner, D.G., Dunham, R.B., Cummings, L.L. and Pierce, J.L (1989) "Focus of attention at work: Construct definition and empirical validation", *Journal of Occupational Psychology*, Vol 62 No 1, pp.61-77.

Gardner, K. and Wood, R. (1991) "Theatricality in food service work", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 10 No 3, pp.267-278.

Garvin, D.A. (1983) "Quality on the line", *Harvard Business Review*, Vol 61 (September-October), pp.65-73.

Garvin, D.A. (1987) "Competing on the eight dimensions of quality", *Harvard Business Review*, Vol 65 No 6, pp.103-109.

Garvin, D.A. (1988), *Managing Quality: The strategic and competitive edge*, New York: The Free Press.

Gatignon, H. and Xuereb, J. (1997) "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*, Vol 34 No 1, pp.77-90.

George, W.R. and Barksdale, H.C. (1974) "Marketing activities in the service industries", *Journal of Marketing*, Vol 38 No 4, pp.64-70.

George, W.R. and Grönroos, C. (1989) "Developing customer-conscious employees at every level-Internal marketing", Congram, C.A, Friedman, M.L., *Handbook of Services Marketing*, AMACOM, New York, NY.

George, W.R. (1977) "The retailing of services-a challenging future", *Journal of Retailing*, Vol 53 No 3, pp.85-98.

George, W.R. (1990) "Internal marketing and organisational behaviour: a partnership in developing customers-conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, Vol 20 No 1, pp.63-70.

Gerson R.F. (1993), *Measurement Customer Satisfaction*, Crisp Publication Inc., Menlo Park, California.

Ghiselli, R., La Lopa, J. and Bai, B. (2001) "Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April, pp.28-37.

Gilbert, D. and Wong, R. (2003) "Passenger expectations and airline services: a Hong Kong based study", *Tourism Management*, Vol 24, pp.519-532.

Gilbert, G.R. (2000) "Measuring internal customer satisfaction", *Managing Service Quality* Vol 10 No 3, pp.178-186.

Gillis, C., Pitt, L., Robson, M. and Berton, P. (1998) "Communication in the salesperson/customer dyad: an empirical investigation", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 16 No 2, pp.100-106.

Goebel, D.J. (1998), *Do communications among marketing functional members and their internal customers result in market-driven outcomes? An examination utilizing organizational and psychological dimensions*, PhD, University of South Florida.

Goff, G.B., Boles, J.S., Bellenger, D.N. and Stojack, C. (1997) "The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products", *Journal of Retailing*, Vol 73 No 2, pp.171-183.

Goldsmith, A.H., Veum, J.R. and Darity, W. (2000) "Working hard for the money? Efficiency wages and worker effort", *Journal of Economic Psychology*, Vol 21, pp.351-385.

Golhar D.Y. and Deshpandé, S.P. (1999) "Productivity comparisons between Canadian and US TQM firms: an empirical investigation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 16 No 7, pp.714-722.

Golhar, D.Y., Deshpandé, S.P. and Ahire, S.L. (1997) "Supervisors' role in TQM and non TQM firms" *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 14 No 6, pp.555-568.

Goodman, P.S., Fichman, M., Lerch, E.J. and Snyder, P.R. (1995) "Customer-firm relationships, involvement and customer satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol 38 No 5, pp.1310-1324.

Grant, K., Cravens, D.W. Low, G.S. and Moncrief, W.C. (2001) "The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 29 No 2, pp.165-179.

Gray, B., Matear, S. Boshoff, C. and Matheson, P. (1998) "Developing a better measure of marketing orientation", *European Journal of Marketing*, Vol 32 No 9, pp.884-903.

Greene, W.E. Walls G.D. and Schrest, L.J. (1994) "Internal marketing: the key to external marketing success", *The Journal of Service Marketing*, Vol 8 No 4, pp.5-13.

Greenley, G.E. and Foxall, G.R. (1996) "Consumer and nonconsumer stakeholder orientation in UK companies", *Journal of Business Research*, Vol 35 No 2, pp.5-13.

Greenley, G.E. and Foxall, G.R. (1997) "Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance", *Journal of Management Studies*, Vol 34 No 2, pp. 259-284.

Greenley, G.E. (1995a) "Forms of Market orientation in UK companies", *Journal of Management Studies*, Vol 32 No 1, pp.47-66.

Greenley, G.E. (1995b) "Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies", *British Journal of Management*, Vol 6 No 1, pp.1-13.

Gremler, D.D., Bitner, M.J. and Evans, K.R. (1994) "The internal service encounter", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 5 No 2, pp.34-56.

Gremler, D.D., Bitner, M.J. and Evans, K.R. (1995) "The internal service encounter", *Logistics Information Management*, Vol 8 No 4, pp.28-34.

Grönroos, C. (1978) "A service-oriented approach to Marketing of Services", *European Journal of Marketing*, Vol 12 No 8, pp.588-601.

Grönroos, C. (1982) "An applied service marketing theory", *European Journal of Marketing*, Vol 16 No 7, pp.30-41.

Grönroos, C. (1984) "A service quality model and its market implications", *European Journal of Marketing*, Vol 18 No 4, pp.36-44.

Grönroos, C. (1988) "Service quality: the six criteria of good perceived service quality", *Review of Business*, Vol 9 No 3, pp.10-13.

Grönroos, C. (1990a) "Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface", *Journal of Business Research*, Vol 20 No 1, pp.3-11.

Grönroos, C. (1990b) *Service Management and Marketing: Managing the Moment of truth in Service competition*, Lexington Books, Lexington, MA.

Grönroos, C. (2000) *Service Management and Marketing: customer relationship management approach*, John Wiley & Sons, UK.

Guaspari, J. (1995) "Down with the internal customer", *Logistics Information Management*, Vol 8 No 4, pp.19-21.

Gulledge, L.G. (1991) "Satisfying the internal customer", *Bank Marketing*, Vol 23 No 4, pp.46-48.

Gummesson, E. (1987) "The new Marketing-developing long-term Interactive relationships", *Long Range Planning*, Vol 20 No 4, pp.10-20.

Gummesson, E. (1991a) "Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer", *European Journal of Marketing*, Vol 5 No 2, pp.60-75.

Gummesson, E. (1991b), *Quality Management in Service Organisations* International Service Quality Association, New York, NY.

Gummesson, E. (1994) "Making relationship marketing operational", *International Journal of Service Industrial Management*, Vol 5 No 5, pp.5-20.

Gunasekaram, A., Goyal, S.K., Martikainen, T. and Yli-Olli, P. (1998) "Total quality management: a new perspective for improving quality and productivity", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 15 No 8/9, pp. 947-968.

Hahm, J. Chu, W. and Yoon, J.W. (1997) "A strategic approach to customer satisfaction in the telecommunications service market", *Computer and Industrial Engineering*, Vol 33 No 3/4, pp.825-828.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. And Black, W. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, N.Y.

Hajjat, M. (2002) "Customer orientation: construction and validation of the CUSTOR scale", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 20 No 7, pp.428-441.

Halepota, H. (2005) "Motivational theories and their applicability in construction", *Cost Engineering*, Vol 47 No 3, pp.14-18.

Hales C. and Mccrate-Butcher, J.M. (1994) "Internal marketing and human resource management in hotel consortia", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 13 No 4, pp.313-326.

Hales C. (1995) "Internal marketing as an approach to human resource management: A new perspective or a metaphor too far?", *Human Resource Management Journal*, Vol 5 No 1, pp.50-71.

Hall, D. and Naugaim, K.E. (1968) "An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting", *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol 3 No 1, pp.12-35.

Hallowell, R., Schlesinger, L.A. and Zornitsky, J. (1996) "Internal service quality, customer and job satisfaction: linkages and implications for management", *Human Resource Planning*, Vol 19 No 2, pp.20-31.

Handfield, R.B. and Nichols, E.R. (1999), *Supply Chain Management*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, NJ.

Harari, O. (1991) "Should Internal customer exist?", *Management Review*, Vol 80 No 7, pp.41-43.

Harari, O. (1993) "Internal customer RIP", *Management Review*, Vol 82 No 6, pp.30-32.

Harmon, H., Brown, G., Widing, R. and Hammond, K. (2002) "Exploring the sales manager's feedback to a failed sales effort", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 17 No 1, pp.43-55.

Harris, L.C. (1999) "Berries to developing market orientation", *Journal of Applied Management Studies*, Vol 8 (June), pp.85-101.

Harris, M. (1995) "Waiters, customers, and some tips about tipping", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol 25 No 8, pp.725-744.

Hart, C.W.L. (1988) "The power of unconditional service guarantees", *Harvard Business Review*, (July-August), pp.54-62.

Hart, C.W.L. (1995) "The power of internal guarantees", *Harvard Business Review*, Vol 6 No 1, pp.64-73.

Hart, C.W.L., Heskett, J.L. and Sasser W.E. (1990) "The profitable art of service recovery", *Harvard Business Review*, Vol 68 No 4, pp.148-156.

Hartline, M.D. and Ferrell, O.C. (1996) "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, Vol 60 No 4, pp.52-70.

Hartline, M.D. and Jones, K.C. (1996) "Employee performance cues in a hotel environment: influences on perceived service quality, value and word of mouth intention", *Journal of Business Research*, Vol 35 No 3, pp.207-215.

Hartline, M.D., Maxham, J.G. and McKee, D.O. (2000) "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees", *Journal of Marketing*, Vol 64 (April), pp.35-50.

Harvey, J. (1998) "Service quality: a tutorial", *Journal of Operations Management*, Vol 16, pp.583-597.

Hater and Bass (1988) "Supervisors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol 73 No 4, pp.695-702.

Hauser J., and Simester D. and Wernerfelt B. (1996) "Internal customers and internal suppliers", *Journal Marketing Resource*, Vol 33, pp.268-280.

Hayes, B.E. (1992), *Measurement customer satisfaction: Development and use of questionnaire*, ASQC Quality Press, Milwaukee.

Hays, R.D. (1996) "The strategic power of internal service excellence", *Business Horizons*, July-August, pp.15-20.

Haywood-Farmer, J. and Nollet, J. (1994) "Professional Service Firms and Total Quality Management: A Good Fit?" *International Journal of Service Industry Management*, Vol 5 No 3, pp. 5-13.

Haywood-Farmer, J. (1988) "A conceptual model of service quality", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 8 No 6, pp.19-29.

Helfert, G., Ritter, T. and Walter, A. (2002) "Redefining market orientation from a relationship perspective", *European Journal of Marketing*, Vol 36 No 9/10, pp.1119-1139.

Hellsten, U. and Klefsjöé, B. (2000) "TQM as a management system consisting of values, techniques and tools", *The TQM Magazine*, Vol 12 No 4, pp. 238-244.

Hensel, J.S. (1990) "Service quality improvement and control: a customer-based approach", *Journal of Business Research*, Vol 20 No 1, pp.43-54.

Herche, J., Swenson, M.J. and Verbeke, W. (1996) "Personal selling constructs and measures: emic versus etic approaches to cross-national research", *European Journal of Marketing*, Vol 30 No 7, pp.83-97.

Herrington, d. and Capella, L. (1996) "Effects of music in service environments: a field study", *The Journal of Services Marketing*, Vol 10 No 2, pp.26-41.

Herzberg, F. (1966), "The motivation-hygiene theory", in V. Vroom and E. Deci (Eds), *Management and Motivation*, Penguin Books, UK, pp.86-90.

Herzberg, F. (1968) "One more time: how do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, Vol 46 No 1, pp.53-62.

Herzberg, F., Mausner, B. and Synderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, Wiley, New York, NY.

Heskett, J.L. (1987) "Lessons in the service sector", *Harvard Business Review*, Vol 65 No 2, pp.118-126.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Lovemann, G.W., Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A. (1994) "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, Vol 72 No 2, pp.164-174.

Higgins, E.T. (1998) "Promotion and perspective: Regulatory focus as a motivational principle", *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol 30, pp.1-46.

Higgins, J.M. (1994), *The Management Challenge*, New York, Macmillan.

Higgins, L.F., Ferguson, J.M. (1991) "Partial approaches for evaluating the quality dimensions of professional accounting services", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol 7 No 1, pp.3-17.

Hill, J. Talck, P. And Garai, H. (1996), *30 activities for internal customer care*, Gower, USA.

Hill, T.P. (1977) "On goods and services", *Review of Income and Wealth*, Vol 23 No 4, pp.315-338.

Hirons E., Simon, A. and Simon, C. (1998) "External customer satisfaction as a performance measure of the management of a research and development department", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 15 No 8/9, pp.969-987.

Hocutt, M. and Stone, T. (1998) "The impact of empowerment on the quality of a service recovery effort", *Journal of Quality Management*, Vol 3 No 1, pp.117-132.

Hoffman, J. and Mehra, S. (1999) "Operationalizing productivity improvement programs through TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 72-84.

Hoffman, K.D. and Bateson, J. (2002), *Essentials of services marketing: concepts, strategies & cases*, Harcourt College Publishers, UK.

Hoffman, K.D. and Ingram, T.N. (1991) "Creating customer-orientation employees: the case in home health care", *Journal of Health Care Marketing*, Vol 11 No 2, pp.24-32.

Hogan, J., Hogan, R. and Bush, C.M. (1984) "How to measure service orientation", *Journal of Applied Psychology*, Vol 69 No 1, pp.167-173.

Homburg, C. and Pflesser, C. (2000) "A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol 37 No 4, pp.449-462.

Houston, F.S. (1986) "The Marketing concept: What it Is and what it Is not", *Journal of Marketing*, Vol 50 (April), pp.81-87.

Howcroft, B. (1993) "Staff Perceptions of Service Quality in a UK Clearing Bank: Some Empirical Findings", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 4 No 4, pp.5-24.

Howell, J.M. and Avolio, B.J. (1993) "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation", *Journal of Applied Psychology*, Vol 78 No 6, pp.891-902.

Huang, C.S. and Smith, K. (1996) "Complaint management: customers' attributions regarding service disconfirmation in restaurants", *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing*, Vol 1 No 3/4, pp.121-134.

Huggins, L. (1998) "Total quality management and the contributions of A.V. Feigenbaum", *Journal of Management History*, Vol 4 No 1, pp. 60-67.

Hult, T., Ketchen D. and Reus T. (2001) "Organizational learning capacity and internal customer orientation within strategic sourcing units", *Journal of Quality Management*, Vol 6 No 2, pp.173-192.

Hunt, V.D. (1993), *Managing Quality: Integrating Quality and Business Strategy*, Irwin, Homewood, IL.

Hurley, R.F. and Hult, G.T.M. (1998) "Innovation market orientation organizational learning: an integration and empirical investigation", *Journal of Marketing*, Vol 62 No 3, pp.42-54.

Imai, M. (1986), *Kaizen: the key to Japan's competitive success*, Random House, NY.

Irani, Z. and Choudrie, J., Love, P. and Gunasekaran, A. (2002) "Sustaining TQM through self-directed work teams", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 19 No 5, pp. 596-609.

Ishikawa, K. (1985), *What is quality control? The Japanese way*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.

Jackson, P. (2004) "Employee commitment to quality Its conceptualization and measurement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 21 No 7, pp. 714-730.

Jamal, A. and Naser, K. (2002) "Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 20 No 4, pp. 146-60.

Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993) "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol 57 (July), pp.53-70.

Johns, N. and Pine, R. (2002) "Consumer behaviour in the food service industry: a review", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 21, pp.119-134.

Johnson, C. and Mathews, B.P. (1997) "The influence of experience on service expectations", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 8 No 4, pp.290-306.

Johnson, J.W. (1996) "Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol 49 No 4, pp.831-851.

Johnson, L.L., Dotson, M.J. and Dunlop, B.J. (1988) "Service quality determinants and effectiveness in the real estate brokerage industry", *The Journal of Real Estate Research*, Vol 3, pp.21-36.

Johnson, R., Tsiros, M. and Lancioni, R.A. (1995) "Measuring service quality: a systems approach", *Journal of Services Marketing*, Vol 9 No 5, pp.6-19.

Johnston, R. (1989) "The customer as employee", *International Journal of Operations Management*, Vol 9 No 5, pp.15-23.

Johnston, R. (1995) "The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfies", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 6 No 5, pp.53-71.

Jones, T.O. and Sasser, W.E. Jr. (1995) "How to listen to customers", *Harvard Business Review*, November- December, p. 93.

- Jubb, R. (1968) "Similarities or differences in product and service retailing", *Journal of Retailing*, Vol 43 No 1, pp.1-9.
- Judd, R.C. (1964) "The case for redefining services", *Journal of Marketing*, Vol 28 No 1, pp.1-9.
- June, L.P. and Smith, S.L.J. (1987) "Service attributes and situational effects on customer preferences for restaurant dining", *Journal of Travel Research*, Vol 26 No 2, pp. 20-7.
- Juran, J. (1979), *Quality control Handbook*, McGraw-Hill Book Company, NY.
- Juran, J. (1988), *Planning for Quality*, The Free Press, NY.
- Kanfer, R. and Ackerman, P.L. (1989) "Motivation and cognitive abilities: an integrative-treatment interaction approach to skill acquisition", *Journal of Applied Psychology*, Vol 74 No 4, pp.657-690.
- Kanfer, R. and Ackerman, P.L. (2004) "Aging, adult development, and work motivation", *Academy of Management Review*, Vol 29 No 3, pp.440-458.
- Kanfer, R. and Heggstad, E.D. (1997) "Motivation traits and skills: a person-centered approach to work motivation", *Research in Organizational Behavior*, Vol 19, pp.1-56.
- Kang, G., Jame, J. and Alexandris, K. (2002) "Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality", *Management Service Quality*, Vol 12 No 5, pp.278-291.
- Kanji, G. K. and Asher, M. (1993a) "Total quality management and statistical understanding", *Total Quality Management*, Vol 4, pp. 1-144.
- Kanji, G. K. and Asher, M. (1993b) "Using the core concepts as a focus for improvement", *Advances in Total Quality Management*, pp.59-75.
- Kanji, G. K. (1996) "Implementation and pitfalls of total quality management", *Total Quality Management*, Vol 7 No 3, pp.331-343.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. and Tsuji, S. (1984) "Attractive quality and must-be quality", *Quality: The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol 14 (April), pp.39-48.
- Kaplan, R.S. and Norton D.P. (1992) "The balanced scorecard-measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol 1/2, pp.71-79.
- Kaplan, R.S. and Norton D.P. (1993) "Putting the balanced scorecard to work", *Harvard Business Review*, Vol 9/10, pp.134-147.
- Katerberg, R. and Blau, G.J. (1983) "An examination of level and direction of effort and job performance", *Academy of Management Journal*, Vol 26 No 2, pp.249-257.
- Kaufman, H. (1969) "Administrative decentralization and political power", *Administrative Review*, Vol 29, pp.3-15.

Kaynama, S.A., Black, C.I. and Keesling, G. (2001) "Impact of the internet on internal service quality factors: the travel industry case", *The Journal of Applied Business Research*, Vol 19 No 1 , pp.135-145.

Kehr, H. (2004) "Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: the compensation model of work motivation and volition", *Academy of Management Review*, Vol 29 No 3, pp.479-499.

Kelley, S.W. Skinner, S.J. and Donnelly, J.H. (1992) "Organizational socialization service customers", *Journal of Business Research*, Vol 25, pp.197-214.

Kelley, S.W. (1992) "Developing customer orientation among service employees", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol 20 No 1, pp.27-36.

Kelley, S.W. (1993) "Discretion ant the service employee", *Journal of Retailing*, Vol 69 No 1, pp.104-127.

Kelliher, C. and Perrett, G. (2001) "Business strategy and approaches to HRM", *Personnel Review*, Vol 30 No 4, pp.421-437.

Kerry, D. and Darby, D. (1997) "A dual perspective of customer orientation: a modification, extension and application of the SOCO scale", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 8 No 2, pp.131-147.

Kessler, S. (1996), *Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going for the gold*, ASQC Quality Press, Milwaukee.

Khanna, V.K., Vrat, P., Shankar, R; Sahay B.S. (2002) "Developing causal relationships for a TQM index for the Indian automobile sector", *Work Study*, Vol 51 No 7, pp.364-373.

Kim, H. (1996) "Perceptual mapping of attributes and preferences: an empirical examination of hotel food and beverage products in Korea", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 15 No 4, pp.373-391.

Kim, J.H., McCahon, C. and Miller, J. (2003) "Service orientation for contact employees in Korean casual-dining restaurants", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 22, pp.67-83.

King, L.A. (1995) "Wishes, motives, goals and personal memories: relations of measures of human motivation, *Journal of Personality*, Vol 63, pp.985-1007.

Kingman-Brundage, J. (1991) "Technology, design and service quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 2 No 3, pp.47-59.

Kivela, J., Reece, J. and Inbakaran, R. (1999a) "Consumer research in the restaurant environment. Part 2: research design and analytical methods", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 11/6, pp.269-286.

Kivela, J., Reece, J. and Inbakaran, R. (1999b) "Consumer research in the restaurant environment. Part 1: research design and analytical methods", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 11/5, pp.205-222.

Koestner, R., Weinberger, J. and McClelland, D.C. (1991) "Task-intrinsic and social-extrinsic sources of arousal for motives assessed in fantasy and self-report", *Journal of Personality*, Vol 59, pp.57-82.

Kohli, A. and Jaworski, B. (1990) "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", Marketing Science Institute, Report 90-113, Cambridge, MA.

Kohli, A., Jaworski, B. and Kumar, A. (1993) "MARKOR: a measure of market Orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol 30, pp.467-477.

Koo, L.C., Tao, F.K and Yeung, J.H. (1999) "Preferential segmentation of restaurant attributes through conjoint analysis", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 11/5, pp.242-250.

Koska, M.T. (1992) "Surveying customer needs, not satisfaction, is crucial to CQI", *Hospitals*, Vol 66 No 21, pp.50-54.

Kotler, P. and Armstrong, G. (1994), *Principles of Marketing*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, NJ.

Kotler, P. and Levy, S.J. (1969) "Broadening the concept of marketing", *Journal of Marketing*, Vol 33 No 1, pp. 10-15.

Kotler, P. (1994), *Marketing Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.

Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J. (1996), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, NJ.

Kourteli, L. (2000) "Scanning the business environment: some conceptual issues", *Benchmarking: An International Journal*, Vol 7 No 5, pp. 406-413.

Koys, D. (2003) "How the achievement of human – resources goals drives restaurant performance", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, pp.17-24.

Kreitner, R. (1995), *Management*, Boston, Houghton Mifflin.

Krepapa, A., Berthon, P., Webb, D. and Leyland P. (2003) "Mind the gap: an analysis of service provider versus customer perceptions of market orientation and the impact on satisfaction", *European Journal of Marketing*, Vol 37 No 1/2, pp.197-218.

Kuei, C. (1999) "Internal service quality-an empirical assessment", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 16 No 8, pp.783-791.

Kurtz, D.L. and Clow, K.E. (1991) "A model for evaluating service quality", *The Journal of Marketing Management*, Vol 1(Fall), pp.51-60.

Kurtz, D.L., Dodge, H.R. and Klompmaker, J.E. (1976), *Professional selling*, Dalla: Business Publications Inc.

Kyriazopoulos P., Bouranta, N and Pokou, M. (2005) "Top and middle level managers' perceptions of Internal Marketing: The case of Greek banks", 8th *International Conference on Quality Management for Organizational and Regional Development*, Palermo, Italy.

LaBarbera, P.A. and Mazursky, D. (1983) "A Longitudinal assessment of customer satisfaction/dissatisfaction: The dynamic aspect of the cognitive process", *Journal of Marketing Research*, Vol 20 No 4, pp.393-404.

Lacobucci, D., Grayson, K. and Ostrom, A. (1994) "Customer satisfaction fables", *Sloan Management Review*, Vol 35 No4, pp.93-96.

Lado, N. and Maydeu-Olivares, A. (2001) "Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets", *International Marketing Review*, Vol 18 No 2, pp.130-144.

Lado, N., and Maydeu-Olivares, A. and Rivera, J. (1998) "Measuring market orientation in several populations: a structural equations approach", *European Journal of Marketing*, Vol 32 No 1/2, pp.23-39.

Landrum, H. and Prybutok, V. (2004) "A service quality and success model for the information service industry", *European Journal of Operational Research*, Vol 15 No 6, pp.628-642.

Langeard, E., Bateson, J., Lovelock, C. and Eiglier, P. (1981), *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers*, Report, 81-104, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Lassar, W.M., Manolis, C. and Winson, R.D. (2000) "Service quality perspectives and satisfaction in private banking", *International Journal of Banking Management*, Vol 18/4, pp.181-199.

Lau, R.S.M. (2000) "Quality of work life and performance-an ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 11 No 5, pp.422-437.

Lawler, E. and Porter, L. (1967) "Antecedent attitudes of effective managerial performance" in V. Vroom and E. Deci (Eds), *Management and Motivation*, Penguin Books, UK, pp.253-264.

Lawler, E.E. (1994) "Total quality management and employee involvement: Are they compatible?", *Academy of Management Executive*, Vol 8 No 1, pp. 68-76.

LeBlank, G. and Nguyen, N. (1988) "Customers' perceptions of service quality in financial institutions", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 6, pp.7-18.

Lee, Y.L. and Hing, N. (1995) "Measuring quality in restaurant operations: an application of the SERVQUAL instrument", *International Journal Hospitality Management*, Vol 14 No 3/4, pp.293-310.

Lee-Ross, D. (2005) "Perceived job characteristics and internal work motivation", *Journal of Management Development*, Vol 24 No 3, pp.253-266.

- Leffler, K.B. (1982) "Ambiguous changes in product quality", *American economy Review*, Vol 72 No 5, pp.956-967.
- Lehtinen, U, Lehtinen, J.R (1982) *Service quality - a study of dimensions*, unpublished working paper, Service Management Institute, Helsinki, pp.439-60.
- Lengnick-Hall, M.L and Lengnick-Hall, C.A. (1999) "Expanding customer orientation in the HR function", *Human Resource Management*, Vol 38 No 3, pp.201-215.
- Leonard, F.C. and Sasser, W.E. (1982) "The incline of quality", *Harvard Business Review*, Vol 60 (September-October), pp.163-171.
- Levitt, T. (1960) "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, Vol 38 (July-August), pp.45-56.
- Levitt, T. (1969), *The Marketing Mode*, McGraw-Hill, NY.
- Levitt, T. (1972) "Production-line approach to service", *Harvard Business Review*, Vol 50 No 5, pp.41-52.
- Levitt, T. (1976) "The industrialization of service", *Harvard Business Review*, Vol 54 No 5, pp.63-74.
- Levitt, T. (1981) "Marketing intangible products and product intangibles", *Harvard Business Review*, May-June, pp.94-102.
- Levitt, T. (1983) "After the sale is over...", *Harvard Business Review*, Vol 61 No 5, pp.87-93.
- Lewis R. (1981) "Restaurant advertising: appeals and consumers' intentions", *Journal of Advertising Research*, Vol 21 No 5, pp.69-74.
- Lewis, B.A. and Entwistle, T.W. (1990) "Managing the service encounter: a focus on the employee", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 1 No 3, pp.41-52.
- Lewis, B.A. and Gablilsen, G.O.S. (1998) "Intra-organisational aspects of service quality management: the employees' perspective", *Service Industries Journal*, Vol 18 No 2, pp.64-89.
- Lewis, B.R. (1989) "Customer Care in Service Organizations", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol 2 No 1, pp.67-75.
- Lewis, B.R. (1993) "Managing service quality", in Dale, B.G. (Ed.), *Managing Quality*, Prentice-Hall, N.Y., pp.233-250.
- Lewisohn, C. and Reynoso J. (1995) "Improving health service quality from within", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol 8 No 2, pp.18-20.
- Lings, I.N. and Brooks, R.F. (1998) "Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol 14, pp.325-351.

Lings, I.N. (1999) "Managing service quality with internal marketing schematics", *Long Range Planning*, Vol 32 No 4, pp.452-463.

Lings, I.N. (2000) "Internal marketing and supply chain management", *Journal of Services Marketing*, Vol 14 No 1, pp.27-43.

Lings, I.N. (2002) "Internal market orientation construct and consequences", *Journal of Business Research*, in press.

Liu, H. (1995) "Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms", *European Journal of Marketing*, Vol 29 No 1, pp.57-71.

Locke et al. (1981) "Goal setting and task performance", *Psychological Bulletin* Vol 90, pp.125-152.

Locke, E. and Latham, G. (1990) "Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel", *Psychological Science*, Vol 1 No 4, p240-246.

Locke, E. and Latham, G. (2004) "What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century" *Academy of Management Review*, Vol 29 No 3, pp.388-403.

Locke, E.A. (1968) "Toward a theory of task motivation and incentives", *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol 3 No 2, pp.157-189.

Longbottom, D. and Zairi, M. (1996) "Total quality management in financial services: an empirical study of best practice", *Total Quality Management*, Vol 7 No 6, pp.579-594.

Longenecker, C.O. and Meade, W.K. (1995) "Marketing as a Management style", *Business Horizons*, July-August, pp.77-83.

Loomba, A. and Spencer, M. (1997) "A model for institutionalizing TQM in a state government agency", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 14 No 8, pp.753-767.

Lovelock, C. (1981) "Why marketing management needs to be different for services" in *Marketing of Services*, Donnelly and George (Eds.), AMA, p.5.

Lovelock, C.H. (1983) "Classifying services to gain strategic marketing insights", *Journal of Marketing*, Vol 47 No 3, pp.9-20.

Lovelock, C.H., (1991), *Services Marketing*, 2nd ed Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Loveman, G.W. (1998) "Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking", *Journal of Service Research*, Vol 1, pp.18-31.

Lucas, G.H. (1985) "The relationship between job attitudes, personal characteristics and job outcomes: a study of retail store managers", *Journal of Retailing*, Vol 61 No 1, pp.35-62.

Lukas, B.A. and Maignan, I. (1996) "Striving for quality: the key role of internal and external customers", *Journal of Market Focused Management*, Vol 1, pp.175-187.

Lusch, R.F., Brown, S.W. and Brunswick, G.J. (1992) "A general framework for explaining internal vs external exchange", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol 20, pp.119-134.

Lynn, M. and Graves, J. (1996) "Tipping: an incentive/reward for service?", *Hospitality Restaurant Journal*, Vol 20, pp.1-14.

Lynn, M. and McCall, M. (2000) "Gratitude and gratuity: a meta analysis of research on the service-tip in relationship", *Journal of Socio-Economics*, Vol 29 No 2, pp. 203-214.

Lynn, M. (2001) "Restaurant tipping and service quality", *Hotel and restaurant Administration Quarterly*, February, pp. 14-20.

Lyons, J. (1996) "Getting customers to complain: a study of restaurant patrons", *Australian Journal for Hospitality Management*, Vol 3 No 1, pp.37-50.

Lytle, R.S., Hom, P.W. and Mokwa, P.M. (1998) "SERV*OR: A managerial measure of organizational service-orientation", *Journal of Retailing*, Vol 74 No 4, pp.455-489.

Mack, R., Mueller, R., Crofts, J. and Broderick A. (2000) "Perceptions, corrections and defections: implications for service recovery in the restaurant industry", *Managing Service Quality*, Vol 10 No 6, pp.339-346.

Macquarie Dictionary, (1997), Third Edition, Pan Macmillan Aust. Pty Ltd.

Mai, L.-W. and Ness, M.R. (1999) "Canonical correlation analysis of customer satisfaction and future purchase of mail-order speciality food", *British Food Journal*, Vol 101 No 11, pp.857-870.

Magjuka, R.J. (1993) "The 10 dimensions of employee involvement", *Training and Development*, Vol 74 No 4, pp. 61-7.

Mahesh, C. (1993) "Total quality management in management development", *Journal of Management Development*, Vol 12 No 7, pp. 19-31.

Mahler, J. and Hennessey, T. (1996) "Taking Internal Customer Satisfaction Seriously at the U.S. Customs Service", *Public Productivity & Management Review*, Vol 19 No 4, pp.487-497.

Mangold, G.W. and Faulds, J.D. (1993) "Service quality in a retail channel system", *Journal of Services Marketing*, Vol 7 No 4, pp.4-10.

Mangold, G.W., Babakus, E. (1991) "Service quality: the front-stage perspective vs the back stage perspective", *Journal of Services Marketing*, Vol 5 No 4, pp.59-70.

Mars, G. and Nicod, M. (1984), *The World of Waiters*, George Allen & Unwin, London.

Marshall, D. (1993) "Appropriate meal occasions: understanding conventions and exploring situational influences on food choice", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol 3 No 3, pp.279-301.

Marshall, G.W., Baker, J. and Finn, D.W. (1998) "Exploring internal customer service quality", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 13 No 4/5, pp.381-392.

Martin, C.L. and Pranter, C.A. (1989) "Compatibility management: consumer to consumer relationships in service environments", *Journal of Services Marketing*, Vol 3 No 3, pp.5-15.

Martínez-Lorente, A.R., Dewhurst, F. & Dale, B.G. (1998) "Total quality management: origins and evolution of the term", *The TQM Magazine*, Vol 10 No 5, pp. 378-386.

Maslow, A. (1943) "A theory of human motivation", *Psychology Review*, Vol 50, pp.370-396.

Maslow, A. (1968), *Toward a Psychology of Being*, D. Van Nostrand Company, NY.

Maslow, A. (1970), *Motivation and Personality*, Harper and Row, N.Y.

Matsuno K., Mentzer, J.T. and Ozsomer, A. (2002) "The effects of Entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance", *Journal of Marketing*, Vol 66 (July), pp.18-32.

Mattila, A. (2001) "Emotional bonding and restaurant loyalty", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December, pp.73-79.

Mayo, E. (1933), *The Human Problems of an industrial Civilization*, Macmillan, London, UK.

Mazis, M.B., Ahtola, O.T. and Klippel, E.R. (1975) "A comparison of four multi-attribute models in the prediction of consumer attitudes", *Journal of Consumer Research*, Vol 2 (June), pp.38-52.

McAdam, R., Armstrong, G. and Kelly, B. (1998) "Investigation of the relationship between total quality and innovation: a research study involving small organizations", *European Journal of Innovation Management*, Vol 1 No 3, pp. 139-147.

McCarthy, D.G. (1997), *The Loyalty Link: How employees create loyal customers*, John Wiley & Sons, New York, NY.

McCarthy, J. (1960) "Recursive functions of symbolic expressions and their computation by machine", *Communications of the ACM*, Vol 7, pp.184-195.

McClelland, D.C. (1962) "Business drive and national achievement", *Harvard Business Review*, Vol 40 (July-August), pp.99-112.

McClelland, D.C. (1992) "Motivational and other sources of work accomplishment in mid-life: a longitudinal study", *Journal of Personality*, Vol 60, pp.679-707.

McClelland, D.C., Koestner, R. and Weinberger, J. (1989) "How do self-attributed and implicit motives differ?", *Psychological Review*, Vol 96, pp.690-702.

McDermott, L.C. and Emerson, M. (1991) "Quality and service for internal customers", *Training and Development Journal*, Vol 45 No 1, pp.61-64.

McDougall, G. and Levesque, T. (1994) "A revised view of service quality dimensions: an empirical investigation", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol 11 No 1, pp.189-209.

McGregor, D., (1957), "The human side of enterprise", in V. Vroom and E. Deci (Eds), *Management and Motivation*, Penguin Books, UK, pp.306-319.

McNamara, C.P. (1972) "The present status of Marketing concept", *Journal of Marketing*, Vol 36 No 1, pp.50-57.

Mehra, S., Hoffman, J. and Sirias, D. (2001) "TQM as management strategy for the next millennium", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 21 No 5/6, pp. 855-76.

Mengüç, B. (1996) "Evidence for Turkish industrial salespeople", *European Journal of Marketing*, Vol 30 No 1, pp.33-51.

Mersha, T. and Adlakha, V. (1992) "Attributes of Service quality: the consumer's perspective", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 3 No 3, pp.34-46.

Meyer, A. and Westerbarkey, P., (1996), "Measuring and management hotel guest satisfaction", in Olsen, M., Teare, R. and Gummesson, E. (Eds), *Service Quality in Hospitality Organizations*, NY, pp. 27-40.

Michaels, R.E., and Day, R.L. (1985) "Measuring orientation of salespeople: a replication with industrial buyers", *Journal of Marketing Research*, Vol 19, pp.443-446.

Michaelson, C. (2005) "Meaningful motivation for work motivation theory", *Academy of Management Review*, Vol 30 No 2, pp.235-238.

Milcovich, T.G. and Newman, M.J. (2004), *Compensation*, McGraw-Hill Irwin, Boston.

Milite, G. (1991) "Don't take internal customers for granted", *Supervisory Management*, Vol 36 No 17, p.9.

Milliman, J.F., Zawacki, R.A, Schulz, B., Wiggins S. and Norman C.A. (1995) "Customer service drives 360-degree goal setting", *Personnel Journal*, June, pp.136-141.

Milliman, R.E. (1986) "The influence of background music on the behavior of restaurant patrons", *Journal of Consumer Research*, Vol 13 No 2, pp.286-289.

Mills, P. K. and Margulies, N. (1980) "Toward a core typology of service organizations", *Academy of Management Review*, Vol 5, pp. 255-265.

Mills, P.K. and Morris, J.H. (1986) "Clients as partial employees of service organizations: role development in client participation", *Academy of Management Review*, Vol 11 No 4, pp.726-735.

Mills, P.K. and Ungson, G. R. (2001) "Internal Market Structures Substitutes for Hierarchies", *Journal of Service Research*, Vol 3 No 3, pp.252-264.

Minkler, L., (2004). "Shirking and motivations in firms: survey evidence on worker attitudes", *International Journal of Industrial Organization* Vol 22, pp863-884.

Mohammad, T. (2004) "Total quality management (TQM): an overview", *The Bottom Line: Managing Library Finances*, Vol 17 No 1, p.15-19.

Mohr-Jackson, I. (1991) "Broadening the market orientation: an added focus on internal customers", *Human Resource Management*, Vol 30, pp.455-467.

Mohrman, S., Lawler, E. and Ledford, G. (1996) "Do employee involvement and TQM programmes work?," *Journal of Quality & Participation*, Vol 19 No 1, pp. 6-10.

Money, A.H. and Foreman, S. (1996) "The measurement of internal marketing: A confirmatory case study", *Journal of Marketing Management*, Vol 11 No 8, pp.755-766.

Moorhead, G. and Griffin, R. (2004), *Organizational Behavior, Managing people and organizations*, Houghton Mifflin Company, NY.

Morgan, R.E. and Strong, C.A. (1998) "Market orientation and dimensions of strategic orientation", *European Journal of Marketing*, Vol 32 No 11/12, pp.1051-1073.

Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994) "The commitment-trust theory or relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol 58 No 3, pp.20-38.

Motowidlo, S.L. (1984) "Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity?", *Academy of Management Journal*, Vol 27 No 4, pp.910-915.

Mount, D.J. (1997) "A factor analysis of internal service constructs in the lodging industry: the employee factors", *Journal of Hospitality and tourism Research*, Vol 21 No 1, pp.193-210.

Murray, K.B. (1991) "A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities", *Journal of Marketing*, Vol 55 No 1, pp.10-25.

Murrell, S. A. and Meeks, S. (2002) "Psychological, economic, and social mediators of the education-health relationship in older adults", *Journal of Aging and Health*, Vol 14, pp.27-550.

Nagel, P. and Cilliers, W. (1990) "Customer satisfaction: a comprehensive approach", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol 20 No 6, pp.2-46.

Narver, J.C. and Slater, F.S. (1990) "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, (October), pp.20-35.

Narver, J.C. and Slater, F.S. (1998) "Additional thoughts on the measurement of market orientation. A comment on Deshpandé and Farley", *Journal of Focused Management*, Vol 2 No 1, pp233-236.

Naudé, P., Desai, J. and Murphy, J. (2003) "Identifying the determinants of internal marketing orientation", *European Journal of Marketing*, Vol 37 No 9, pp.1205-1220.

Navis, E. (1983) "Using an American perspective in understanding another culture: toward a hierarchy of needs for the people's republic of China", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 9 No 3, pp.249-264.

Nayga, R.M., Capps, O. (1994) "Impact of socio-economic and demographic factors on food away from home consumption: number of meals and type facility", *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing*, Vol 1 No 2, pp.45-69.

Naylor, J.C., Prichard, R.D. and Ilgen, D.R. (1980), *A Theory of behavior in organization*, Academic Press, N.Y.

Nelson, T. and Hailin Q. (2000) "Service quality in China's hotel industry: a perspective from tourists and hotel managers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 12 No 5, pp.316-326.

Newman, K. Maylor, U. and Chansarkar, B. (2001) "The nurse retention, quality of care and patient satisfaction chain", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol 14 No 2, pp.57-68.

Newman, W.H. and Wallendar, H.W. (1978) "Managing not-for-profit enterprises", *Academy of Management Review*, Vol 3, pp.24-31.

Nicholls, J.A.F., Gilbert, G.R. and Roslow, S. (1998) "Parsimonious measurement customer satisfaction with personal service and the service setting", *Journal of Consumer Marketing*, Vol 15 No 3, pp.239-253.

Normann, R. (1991) *Service Management*", *Strategy and relationship in service business*, Chichester, Sussex: John Wiley & Sons.

Norusis, M.J. (1993), *SPSS for Windows: Base system user's guide – Release 6.0*, SPSS, USA.

Novatorov, E.V. (1997) "An importance-performance approach to evaluating internal marketing in a recreation centre", *Managing Leisure*, Vol 2, pp1-16.

Nowacki, M.M. (2005) "Evaluating a museum as a tourist product using the servqual method", *Museum Management and Curatorship*, Vol 20, pp.235-250.

Nunnally, J.C.(1978), *Psychometric Theory*, 2nd ed., McGraw Hill, New York, NY.

O'Hara, B.S., Boles, J.S. and Johnson, M.W. (1991) "The influence of personal variables on salesperson selling orientation", *Journal of personal Selling and Sales Management*, Vol 11 No 1, pp.61-67.

- Oakland, J.S. (1989), *Total Quality Management*, Heinemann, Oxford.
- Oberoi, U. and Hales, C. (1990) "Assessing the quality of the conference hotel service product: towards an empirically based model", *The Service Industries Journal*, Vol 10 No 4, pp.700-721.
- Oh, H. (1999) "Service quality, customer satisfaction, and customer value: a holistic perspective", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 18, pp.67-82.
- Oh, H. (2000) "Diners' perceptions of quality, value and satisfaction", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, June, pp.58-66.
- Oliva, T.A., Oliver, R.L. and MacMillan, I.C. (1992) "A catastrophe model for developing service satisfaction strategies", *Journal of Marketing*, Vol 56 No 3, pp. 83-95.
- Oliver, R.L. (1981) "Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings", *Journal of Retailing*, Vol 57 No 3, pp. 25-48.
- Oliver, R.L. (1993) "Cognitive, affective and attribute base of the satisfaction response", *Journal of Consumer Research*, Vol 20 (December), pp. 418-430.
- Oliver, R.L. and Anderson, E. (1994) "An empirical test of the consequences of behavior - and outcome - based sales control systems", *Journal of Marketing*, Vol 58 No 4, pp.53-67.
- Oliver, R.L. and Swan, J.E. (1989) "Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach", *Journal of Marketing*, Vol 53 No 2, pp.21-35.
- Oliver, R.L. (1980) "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol 17 No 4, pp.460-469.
- Ott, R.L., and Longnecker, M. (2001), *An introduction to statistical methods and data analysis*, Duxbury, California.
- Olson, R.L. and Dover, P. (1979) "Disconfirmation of consumer expectations through product trial", *Journal of Applied Psychology*, Vol 64 No 2, pp.179-189.
- Pantouvakis, A. (1996), *Developing a performance measurement frame work for the retail banking sector. Links and relationships to organization's responsiveness, service productivity and peoples' satisfaction*, PhD, University of Cambridge.
- Paraskevas, A. (2001a) "Exploring hotel internal service chains: a theoretical approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 13 No 5, pp.251-258.
- Paraskevas, A. (2001b) "Internal service encounters in hotels: an empirical study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 13 No 6, pp.285-292.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985) "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol 49(Fall), pp.41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988) "SERVQUAL-a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol 64 No 1, pp.12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.L. (1991) "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol 67 No 4, pp.420-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.L. (1994a) "Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria", *Journal of Retailing*, Vol 70 No 3, pp.201-230.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.L. (1994b) "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol 58 No 1, pp.111-124.

Parente D.H., Pegels C.C. and Suresh N. (2002) "An exploratory study of the sales-production relationship and customer satisfaction", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 22 No 9, pp.997-1013.

Park, C. (2004) "Efficient or enjoyable? Consumer values of eating-out and fast food restaurant consumption in Korea", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 23, pp.87-94.

Parker S.K. and Axtell, C.M. (2001) "Seeing another viewpoint: antecedents and outcomes of employee perspective taking", *Academy of Management Journal*, Vol 44 No 6, pp.1085-1101.

Parker, C. and Mathews, B.P. (2001) "Customer satisfaction: contrasting academic and customers' interpretations", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 19 No 1, pp. 38-44.

Parsons, T. (1968), *The Structure of Social Action*, Free Press, N.Y.

Paswan, A., Pelton, L. and True, S. (2005) "Perceived managerial sincerity feedback-seeking orientation and motivation among front-line employees of a service organization", *Journal of Service Management*, Vol 19/1, pp.3-12.

Patterson P.G. and Johnson, L.W. (1993) "Disconfirmation of expectations and the gap model of service quality: An integrated paradigm", *Journal of Consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining Behavior*, Vol 6, pp.90-99.

Pavesic, D.V. (1989) "Psychological aspects of menu pricing", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 8 No 1, pp.43-49.

Pelham, A. and Wilson D. (1996) "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 24 No 1, pp.27-43.

Perry, J., and Porter, L. (1982) "Factor affecting the context for motivation in public organizations", *Academy of Management Review*, Vol 7 No 1, pp.89-98.

Peter, J.P., Churchill, G.A. and Brown, T.J. (1993) "Caution in the use of difference scores in the consumer research", *Journal of Consumer Research*, Vol 19 No 4, pp.655-662.

Petersen, P. (1999) "Total quality management and the Deming approach to quality management", *Journal of Management History*, Vol 5 No 8, pp. 468-488.

Pettijohn L.S., Pettijohn, C.E. and Luke R. (1997) "An evaluation of fast food restaurant satisfaction: determinants, competitive comparisons and impact on future patronage", *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing*, Vol 2 No 3, pp.3-20.

Peyrot, M. Cooper, P.D. and Schnapf, D. (1993) "Consumer satisfaction and perceived service quality of outpatient health services", *Journal of Health Care Marketing*, Vol 13 No 1, pp.24-33.

Pfau, B., Detzel D. and Geller A. (1991) "Satisfy your internal customers", *The Journal of Business Strategy*, Vol 12 No 6, pp.9-13.

Phelps, S. (1998) "More "walk the talk" Deming's 14 points applied to contracting out", *Journal of Management Development*, Vol 17 No 6, pp. 463-473.

Philip, G. and Hazlett, S.A. (1997) "The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 14 No 3, pp.260-286.

Phillips, L.W., Chang, D.R. and Buzzell, R.D. (1983) "Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses", *Journal of Marketing*, Vol 47 No 2, pp.26-43.

Piercy, N. and Morgan, N. (1990) "Internal marketing: making marketing happen", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol 8 No 1, pp.4-6.

Piercy, N. and Morgan, N. (1991) "Internal marketing: the missing half of the marketing programme", *Long Range Planning*, Vol 24 No 2, pp.82-93.

Piercy, N. and Morgan, N. (1994) "The marketing planning process: behavioural problems compared to analytical techniques in explaining market plan credibility", *Journal of Business Research*, Vol 29 No 3, pp.167-178.

Piercy, N. (1995) "Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees", *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, Vol 1 No 1, pp.22-44.

Piercy, N. (1996) "The effect of customer satisfaction measurement: the internal market versus the external market", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 14 No 4, pp.9-15.

Piercy, N. (1998) "Barriers to implementing relationship marketing: analysing the internal market-place", *Journal of Strategic Marketing*, Vol 6, pp.209-222.

Pinto, MB. Pinto, J.K. and Prescott J.E. (1993) "Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation", *Management Science*, Vol 39 No 10, pp.1281-1297.

Piper, W. E., Ogrodniczuk, J. S., McCallum, M., Joyce, A. S., and Rosie, J. S. (2003) "Expression of affect as a mediator of the relationship between quality of object relations and group therapy outcome for patients with complicated grief", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol 71, pp. 664-67

Pitt, L., Caruana, A. and Berthon, P.R. (1996) "Market orientation and business performance: some European evidence", *International Marketing Review*, Vol 13 No 1, pp.5-18.

Pitt, L.F. and Foreman, S.K. (1999) "Internal Marketing Role in Organisations: a transaction Cost Perspective", *Journal of Business Research*, Vol 44 No 1, pp.25-36.

Pitt, L.F., Berthon, P. and Lane, N. (1998) "Gaps within the IS department: barriers to service quality", *Journal of Information Technology*, Vol 13, pp.191-200.

Plymire, J. (1991) "Complains as opportunities", *Journal of Consumer Marketing*, Vol 8 No 2, p.39-43.

Plymire, J. (1990) "Internal service: solving problems", *Supervisory Management*, Vol 35 No 5, p.5.

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY.

Powell, T.C. (1995) "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, Vol 16 No 1, pp.15-37.

Powpaka, S. (1996) "The role of outcome quality as a determinant of overall service quality in different categories of services industries: an empirical investigation", *Journal of Services Marketing*, Vol 10 No 2, pp.5-25.

Prentice, R. C. (1998) "Tourism as experience: The case of Heritage Parks" *Annals of Tourism Research*, Vol 25 No 1, pp.1-24.

Price, L.L., Arnould, E.J. and Tierney, P. (1995) "Going to extremes: managing service encounters and assessings provider performance", *Journal of Marketing*, Vol 59 (April), pp.83-97.

Quester, P.G. and Kelly, A. (1999) "Internal marketing practices in the Australian financial sector: an exploratory study", *Journal of Applied Management Studies*, Vol 8 No 2, pp. 219-232.

Radovilsky, Z.D., Gotcher, J.W. and Slattsveen, S. (1996) "Implementing total quality management: Statistical analysis of survey results", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 13 No 1, pp.10-23.

Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (1993) "The scope of internal marketing: defining the boundary marketing and human resource management", *Journal of Marketing Management*, Vol 9 No 3, pp.219-232.

Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (2000) "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Service Marketing*, Vol 14 No 6, pp.449-462.

Ramasesh, R.V. (1998) "Baldrige Award announcement and shareholder wealth", *International Journal of Quality Science*, Vol 3 No 2, pp.114-125.

Rampersad, H. (2001) "75 painful questions about your customer satisfaction", *The TQM Management*, Vol 13 No 5, pp.341-347.

Randall, L. and Senior, M. (1996) "Training for service quality in the hospitality industry", in Olsen, M., Teare, R. and Gummesson, E. (Eds), *Service Quality in Hospitality Organizations*, NY, pp. 164-182.

Rao, S.S., and Raghunathan, T.S. (1997) "A comparative study of quality practices and results in India, China, and Mexico", *Journal of Quality Management*, Vol 2 No 2, pp.235-50.

Ratcliffe-Smith, J. and Brooks R. (1993) "Service from within", *Total Quality Management*, Vol 5 No 5, pp.41-43.

Rathmell, J.M. (1966) "What is meant by service?", *Journal of Marketing*, Vol 30 No 4, pp.32-36.

Rawls, J.R., Ulrich, R.A. and Nelson, O.T. (1975) "A comparison of managers entering or rendering the profit and nonprofit sectors", *Academy of Management Journal*, Vol 18, pp.616-622.

Reeves, C. and Bednar, D. (1994) "Defining quality: alternatives and implications", *Academy of Management Review*, Vol 19 No 3, pp.419-445.

Regan, W.J. (1963) "The service revolution", *Journal of Marketing*, Vol 27 No 3, pp.57-62.

Reidenbach, R.E., and Sandifer-Smallwood, B. (1990) "Exploring perceptions of hospital operations by a modified SERVQUAL approach", *Journal of Health Care Marketing*, Vol 10 No 4, pp.47-55.

Reitcheld, F.F. and Sasser, W.E. Jr. (1990) "Zero defections: quality comes to service", *Harvard Business Review*, Vol 68 (September-October), pp.105-111.

Reynoso, J. and Moores, B. (1995) "Towards the measurement of internal service quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 6 No 3, pp.64-83.

Reynoso, J. and Moores, B. (1997) "Operationalising the quality of internal support operations in service organisations", *Advances in Services Marketing and Management*, Vol 6, pp.147-170.

Richardson, B.A. and Robinson, C.G. (1986) "The impact of internal marketing on customer service in a retail bank", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 4 No 5, pp.3-30.

Riley, M. (1994) "Marketing eating out: the influence of social culture and innovation", *British Food Journal*, Vol 96 No 10, pp.15-18.

Robbins, S. and Coulter, M. (1999), *Management*, Prentice Hall, N.J.

Robson, S.K.A. (1999) "Turning the tables: the psychology of design for high-volume restaurants", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol 40 No 3, pp.56-64.

Roffe, I. (1999) "Innovation and creativity in organizations: a review of the implications for training and development", *Journal of European Industrial Training*, Vol 23 No 4/5, pp. 224-37.

Rogelberg, S.G., Ployhart, R.E., Balzer, W.K. and Yonker R.D. (1999) "Using policy capturing to examine tipping decisions", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol 29 No 12, pp.2567-2590.

Roscoe, J.T. (1975) *Fundamental research statistics for the behavioral sciences*, Holt, Rinechart and Wilston, NY.

Rosen, L.D. and Karwan, K.R. (1994) "Prioritizing the dimensions of service quality: an empirical investigation and strategic assessment", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 5 No 4, pp.39-52.

Rossler, P.E. and Hirsz, A.B. (1996) "Purchasing's interaction with customers: The effect on customer satisfaction-a case study", *International journal of Purchasing and Materials Management*, Vol 32 No 1, pp.37-43.

Rucci, A.J., Kirn, S.P. and Quinn, R.T. (1998) "The employee-customer-profit chain at Sears", *Harvard Business Review*, January-February, pp.83-97.

Ruekert, R. (1992) "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International Journal of Marketing*, Vol 9 No 3, pp.225-245.

Ruekert, W.R. and Walker, O.C. (1987) "Marketing's interaction with other functional units: a conceptual frame work and empirical evidence", *Journal of Marketing*, Vol 51 No 1, pp.1-19.

Rushton, A.M. and Carson, D.J. (1989) "The marketing of services: managing the intangibles", *European Journal of Marketing*, Vol 23 No 8, pp.23-44.

Rust, R. and Oliver, R. (1994) "Service quality", in Rust and Oliver (Eds), *Service Quality*, Sage Publications, London, pp.1-19.

Rust, R.T. and Zahorik, A.J. and Keiningham, T. (1995) "Return on Quality (ROQ): Making service quality financially accountable", *Journal of Marketing*, Vol 59 No 2, pp.58-70.

Rust, R.T. and Zahorik, A.J. (1993) "Customer satisfaction, customer retention and market share", *Journal of Retailing*, Vol 69 No 2, pp. 193-215.

Rust, R.T., Stewart, G.L., Miller, H., and Pielack, D. (1996) "The satisfaction and retention of frontline employees: a customer satisfaction measurement approach", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 7 No 5, pp.62-80.

Sahney, S., Banwet, D.K. and Karunes, S. (2004) "Customer requirement constructs: the premise for TQM in education", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol 53 No 6, pp.499-520.

Saleh, F. and Ryan, C. (1991) "Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model", *Service Industries Journal*, Vol 11 No 3, pp.324-43.

Samenfink, H. (1994) "A quantitative analysis of certain interpersonal skills required in the service encounter", *Hospitality Research Journal*, Vol 17 No 2, pp.3-15.

Sánchez-Rodríguez, C. and Martínez-Lorente, A. (2004) "Quality management practices in the purchasing function", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 24 No 7, pp.666-687.

Saraph, J.V., Benson, P.G. and Schroeder, R.G. (1989) "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, Vol 20 No 4, pp.810-29.

Sargeant, A. and Mohamad, M. (1999) "Business performance in the UK hotel sector-does it pay to be market oriented?", *The Service Industry Journal*, Vol 19 No 3, pp.42-59.

Sargent, A. (1990), *Turning People on: The Motivation Challenge*, London, Institute of Personnel Management.

Sasser, W., Arbeit, S. (1976) "Selling jobs in the service sector", *Business Horizons*, Vol 19 No 3, pp.61-65.

Sasser, W., Arbeit, S. (1978) "Match supply and the service industries", *Harvard Business Review*, Vol 54 No 6, pp.133-140.

Sasser, W., Olsen, R. and Wyekoff, D. (1978), *Management of Service Operations*, Allyn and Bacon, Boston, MA.

Sasser, W.E. (1976) "Match supply and demand in service industries", *Harvard Business Review*, Vol 6, pp.133-140.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2003), *Research Methods for business students*, FT Prentice Hall, UK.

Saxe, R. and Weitz, B. (1982) "The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol 19, pp.343-351.

Sayles, L.R. (1964), *Management Behavior*, McGraw-Hill, New York, NY.

Scheuing, E., (1996) "Delighting internal customers", in Olsen, M., Teare, R. and Gummesson, E. (Eds), *Service Quality in Hospitality Organizations*, NY, pp.42-47.

Schlesinger, L.A. and Heskett, J.L. (1991a) "Breaking the cycle of failure in services", *Sloan Management Review*, Vol 32 No 3, pp.17-28.

Schlesinger, L.A. and Heskett, J.L. (1991b) "Customer satisfaction is rooted in employee satisfaction", *Harvard Business Review*, (November-December), pp.149-81.

Schlesinger, L.A. and Heskett, J.L. (1991c) "The service-driven service company", *Harvard Business Review*, Vol 69 No 5, pp.71-81.

Schlesinger, L.A. and Zomitsky, J. (1991) "Job satisfaction, service capability and customer satisfaction: an examination of linkages and management implications", *Human Resource Planning*, Vol 14 No 2, pp. 141-149.

Schneider, B. and Bowen, D.E. (1985) "Employee and Customer perceptions of service in banks: Replication and extension", *Journal of Applied Psychology*, Vol 70 No 3, pp.423-433.

Schneider, B. and Bowen, D.E. (1993) "The service organization: human resources management is crucial", *Organizational Dynamics*, Spring, pp.39-52.

Schneider, B. Parkington, J.J. and Burton, V.M. (1980) "Employee and customer perception of service in banks ", *Administrative Science Quarterly*, Vol 25, pp.252-267.

Schneider, B. (1980) "The service organisation: climate is critical", *Organisational Dynamics*, Vol 9, pp.52-65.

Schneider, B., Gunnarson, S.K. and Niles-Jolly, K. (1994) "Creating the climate and culture of success", *Organizational Dynamics*, Vol 23 No 1, pp.17-29.

Schniederjans, M.J and Gyu C.K. (2003) "Implementing enterprise resource planning systems with total quality control and business process reengineering: Survey results", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 23 No 3/4 pp. 418-429.

Sekaran, U. (2003) *Research Methods for Business*, Wiley & Sons, New York, NY.

Selnes, J. (1993) "An examination of the effects of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty", *European Journal of Marketing*, Vol 27 No 9, pp.19-33.

Shamir, B. (1983) "A note of tipping and employee perceptions and attitudes", *Journal of Occupational Psychology*, Vol 56, pp.255-259.

Shapiro, B. (1988) "What the hell is market-oriented?", *Harvard Business Review*, Vol 66 (November/December), pp.119-125.

Shingo, S. (1986), *Zero quality control: source inspection and the poka-yoke system*, Productivity Press, Stamford, CT.

Shostack, G.L. (1977) "Breaking free from product marketing", *Journal of Marketing*, Vol 41 No 2, pp.73-80.

Shostack, G.L. (1984a) "Designing services that deliver", *Harvard Business Review*, January-February, pp.133-139.

Shostack, G.L. (1984b) "How to design a service", *European Journal of Marketing*, Vol 16 No 1, pp.49-63.

Shostack, G.L. (1987) "Service positioning through structural change", *Journal of Marketing*, Vol 51 (January), pp.34-43.

Siguaw, J., Simpson, P. and Baker, T. (1998) "Effects of suppliers market orientation on distribution market orientation and the channel relationship" *Journal of Marketing*, Vol 62 No 3, pp.99-111.

Siguaw, J.A, Brown, G. and Widing, R.E. (1994) "The influence of the market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol 31 No 1, pp.106-116.

Siguaw, J.A. and Honeycutt, E.D. (1995) "An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes", *Industrial Marketing Management*, Vol 24, pp.45-52.

Silvestro, R. (2002) "Dispelling the modern myth", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 22 No 1, pp.30-49.

Silvestro, R. and Cross, S. (2000) "Applying the service profit in a retail environment, challenging the <satisfaction mirror>", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 11 No 3, pp.244-268.

Silvestro, R. (1998) "The manufacturing TQM and service quality literatures: synergistic or conflicting paradigms?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol 15 No 3, pp.303-328.

Silvestro, R., Johnston, R., Fitzgerald, L. and Voss, C. (1992) "Quality measurement in service industries", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 1 No 2, pp.54-66.

Singh, J. (2000) "Performance productivity and quality of frontline employees in service organisations", *Journal of Marketing*, Vol 64, pp.15-34.

Singson, R. (1975) "Multidimensional scaling analysis of store image and shopping behavior", *Journal of Retailing*, Vol 51 No 2, pp.38-93.

Skinner, B.F. (1953), *Beyond Freedom and Dignity*, A.A. Knopf, Inc, N.Y.

Skinner, B.F. (1974), *About behaviourism*, J. Cape, N.Y.

Slater, S.F., and Narver, J.C. (1994a) "Market orientation, customer value and superior performance", *Business Horizons*, March-April, pp.22-28.

Slater, S.F., and Narver, J.C. (1994b) "Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?", *Journal of Marketing*, Vol 58 (January), pp.46-55.

Slater, S.F., and Narver, J.C. (1995) "Market orientation and learning organization", *Journal of Marketing*, (July), pp.62-75.

Smith, A., and Rupp, W. (2003) "An examination of emerging strategy and sales performance: motivation, chaotic change and organizational structure", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 21/3, pp.156-167.

Smith, A.M. (1995), "Measuring service quality: is SERVQUAL now redundant?", *Journal of Marketing Management*, Vol 11, pp.257-276.

Smith, D. (1996) "A baker's dozen", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April, pp.42-46.

Snipes, R.L, Sharon, Oswald, S.L, LaTour, M. and Armenakis, A.A. (2004) "The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis", *Journal of Business Research*, Vol 10 No 30, pp.1-11.

Söderlund, M. (1998) "Customer satisfaction and its consequences on customer behavior revisited- the impact of different levels of satisfaction on word of mouth feedback to the supplier and loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 9 No 2, pp.169-188.

Sohal, A.S. and Terziovshki, M. (2000) "TQM in Australian manufacturing: factors critical to success", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 17 No. 2, pp.158-67.

Sokolowski, K., Schmalt, H-D., Langens, T.A. and Puca, R.M. (2000) Assessing achievement, affiliation and power motives all at once: the multi-motive grid (MMG), *Journal of Personality Assessment*, Vol 74 No 1, pp.126-145.

Solis, L.E., Rao, S. S., Raghu-Nathan, T.S., Chen Cho-Young and Pan Shih-Chun (1998) "Quality management practices and quality results: a comparison of manufacturing and service sectors in Taiwan", *Managing Service Quality*, Vol. 8 No 1, pp. 46-54.

Solomon, M.R., Surprenant, C.F., Czepiel, J.A. and Gutman, E.G. (1985) "A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter", *Journal of Marketing*, Vol 49 No 4, pp.99-111.

Sosik, J.J., Godshalk, V.M. and Yammarino, F.J. (2004) "Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor-protégé relationships: a multiple levels of analysis perspective", *The Leadership Quarterly*, Vol 15, pp.241-261.

Spangler, W.D. (1992) "Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: two meta-analyses", *Psychological Bulletin*, Vol 112, pp.140-154.

Sparks, B. and Callan, R. (1996) "Service breakdowns and service evaluations: the role of customer attributions", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, Vol 4 No 2, pp.3-24.

Sparrow, J., and Wood, G. (1994) "You're me from giving quality service", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 6 No 1, pp.61-67.

Spreng, R.A. and Mackoy, R.D. (1996) "An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol 72 No 2, pp.201-214.

Stan, S. (2001), *Boundary spanner consumption of organizationally provided support services: a compunction/socialization perspective*, PhD, University of Missouri, Columbia, USA.

Stanley, L.L. and Wisner, J.D. (1998) "Internal service quality in purchasing: an empirical study", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol 34 No 3, pp.50-60.

Stanley, L.L. and Wisner, J.D. (2001) "Service quality along the supply chain: implications for purchasing", *Journal of Operations Management*, Vol 19 No 3, pp.287-306.

Stanley, L.L. and Wisner, J.D. (2002) "The determinants of service quality: issues for purchasing", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol 8 No 2, pp.97-109.

Stauss, B. and Schulze, H.S. (1990) "Internal Marketing", *Marketing ZFR*, Heft Vol 3, pp.149-158.

Stauss, B. (1995) "Internal services: classification and quality management", *International Journal of service Industry Management*, Vol 6 No 2, pp.62-78.

Steers, R. and Mowday, R. and Shapiro, D. (2004) "The future of work motivation theory", *Academy of Management Review*, Vol 29 No 3, pp.379-387.

Steinman, C., Deshpandé, R. and Farley, J.U. (2000) "Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree", *Journal of the Academy Marketing Science*, Vol 28 No 1, pp.109-119.

Stershic, S.F. (1990) "The flip side of customer satisfaction research", *Marketing Research*, December, pp.45-50.

Stevens, P., Khutson, B. and Patoon, M. (1995) "Dinesery: a tool for measuring service quality in restaurants", *The Cornell, Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol 36, pp.56-60.

Sudibyo, Y.A. (2002) *The relationship of business process capabilities and internal service quality healthcare service quality, patient satisfaction, and behavioural intentions, and its relationship to business performance*, BDA, Nova Southeastern University.

Sujan, H. (1986) "Smarter versus harder: an exploratory analysis of salespeople's motivation", *Journal of Marketing Research*, Vol 23 No 1, pp.41-49.

Sundaram, D.S., Jurovski, C. and Webster, C. (1997) "Service failure recovery efforts in restaurant dining: the role of criticality of service consumption", *Hospitality Research Journal*, Vol 20 No 3, pp.137-149.

Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. and Anantharaman, R.N. (2002) "The relationship between service quality and customer satisfaction and a factor specific approach", *Journal of Service Marketing*, Vol 16 No 4, pp. 363-379.

Surprenant C.F. and Solomon, M.R. (1987) "Predictability and personalization in the service encounter ", *Journal of Marketing*, Vol 51(April), pp.73-80.

Sussmann, M. and Vecchio, R. (1982) "A social influence interpretation of worker motivation", *Academy of Management Review*, Vol 7 No 2, pp.177-186.

Swan, J.E. and Combs, L.J. (1976) "Product performance and customer satisfaction: a new concept", *Journal of Marketing*, Vol 40 (April), pp.25-33.

Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (1989) *Using multivariate statistics*, Harper Collins. NY.

Taguchi, G. (1981), *On line quality control during productivity*, Tokyo: Japanese Standards Association.

Takeuchi, H. and Quelch, J.A. (1983) "Quality is more than making a good product", *Harvard Business Review*, Vol 61(July-August), pp.139-145.

Tam, C.M. and Hui, M.Y.T. (1996) "Total quality management in a public transport organisation in Hong Kong", *International Journal of Project Management*, Vol 14 No 5, pp.311-315.

Tam, J. and Wong, Y. (2001) "Interactive selling: a dynamic framework for services", *Journal of Services Marketing*, Vol 15 No 5, pp.379-396.

Tamimi, N. (1998) "A second-order factor analysis of critical TQM factors", *International Journal of Quality Science*, Vol 3 No 1, pp. 71-9.

Tansuhaj, P.S, Wong, J. and McCullough, J. (1987) "Internal and external marketing: effects on consumer satisfaction in banks in Thailand", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 5 No 3, pp.73-83.

Tansuhaj, P.S., D. Randall and McCullough, J. (1988) "A service marketing management model: integrating internal and external marketing functions", *The Journal of Services Marketing*, Vol 2 No 1, pp.31-38.

Tansuhaj, P.S., D. Randall and McCullough, J. (1991) "Applying the Internal Marketing concept within Large organizations: As applied to a Credit Union", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol 6 No 2, pp.193-202.

Taylor, F.W. (1947) "The principles of Scientific Management", in V. Vroom and E. Deci (Eds), *Management and Motivation*, Penguin Books, UK, pp.86-90.

Taylor, R. and Pearson, A. (1994) "Total quality management in research and development", *The TQM Magazine*, Vol 6 No 1, pp.26-34.

Taylor, S.A. and Baker, T.L. (1994) "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of customers' purchase intentions", *Journal of Retailing*, Vol 70, pp.163-178.

Teas, K.R. (1993a) "Expectations, performance evaluation and consumers' perceptions of quality", *Journal of Marketing*, Vol 57 4, pp.18-34.

Teas, K.R. (1993b) "Consumer expectations and the measurement of perceived service quality", *Journal of Professional Services Marketing*, Vol 8 No 2, pp. 33-53.

Teas, R.K. (1994) "Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment", *Journal of Marketing*, Vol 58 No1, pp.132-139.

Tenner, A.R. and DeToro, I.J. (1994), *Total Quality Management Three Steps to Continuous Improvement*, Addison-Wesley Publishing Co, Inc., Reading, MA.

Terborg, J. (1977) "Validation and extension of an individual differences model of work performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 18 No 1, pp.188-216.

Thiagarajan, T. and Zairi, M. (1997a) "A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications – Part I", *The TQM Magazine*, Vol 9 No 4, pp. 270–286.

Thiagarajan, T. and Zairi, M. (1997b) "A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications – Part III", *The TQM Magazine*, Vol 9 No 6, pp. 414–417.

Thomas, D.R. (1978) "Strategy is different in service business", *Harvard Business Review*, Vol 56 (July-August), pp.158-165.

Thompson, P., DeSouza, G. and Gale, B.T. (1985) "The strategic management of service quality", *Quality Progress*, Vol 18 No 6, pp.20-25.

Thompson, T.W., Berry, L.L. and Davidson, P.H. (1978), *Banking Tomorrow – Managing Markets through Planning*, Van Nostrand Rein-hold, NY.

Thomson, J.D. (1962) "Organisations and output transactions", *American Journal of Sociology*, Vol 68 No 3, pp.309-324.

Thornberry, N. and Hennessey, H. (1992) "Customer care, much more than a smile: developing a customer service infrastructure", *European Management Journal*, Vol 101 No 4, pp.460-464.

Totten, McKay, S. and Jones, M. (2000) "A final look at the sales/customer orientation of students in a small personal selling class", *Journal of Business and Psychology*, Vol 15 No 2, pp.149-155.

Tsang, J. and Antony, J. (2001) "Total quality management in UK service organizations: some key findings from a survey", *Managing Service Quality*, Vol 11 No 2, pp. 132-141.

Tse, A.C. (2003) "Tipping behaviour: a disconfirmation of expectation perspective", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 22, pp.461-467.

Tse, A.C., Sin, L. and Yim, F.H. (2002) "How a crowded restaurant affects consumers' attribution behaviour", *International Journal of Hospitality Management*, Vol 21, pp.449-454.

Tse, D.K. and Wilton, P.C. (1988) "Models of consumer satisfaction formation: an extension", *Journal of Marketing Research*, Vol 25 No 2, pp. 204-212.

Tsui, A.S. and Milkovich, G.T. (1987) "Personnel department activities: constituency perspectives and preferences", *Personnel Psychology*, Vol 40, pp.519-537.

Tsui, A.S. (1990) "A multiple-constituency model of effectiveness: an empirical examination at the human resource level", *Administrative Science Quarterly*, Vol 35 (September), pp. 458-484.

Tubbs, M.E. and Ekeberg, S.E. (1991) "The role of intentions in work motivation: implications for goal-setting theory and research", *Academy of Management Review*, Vol 16 No 1, pp.180-199.

Turley, L.W. (1990) "Strategies for reducing perceptions of quality risk in services", *Journal of Services Marketing*, Vol 4 No 3, pp.5-12.

Turner, M., and Collison R (1988) "Consumer acceptance of meals and meal components", *Food Quality and Preference*, Vol 1 No 1, pp.21-24.

Tzeng, H., Ketefian, S. and Redman, R.W. (2002) "Relationship of nurses' assessment of organisational culture, job satisfaction and patient satisfaction with nursing care", *International Journal of Nursing Studies*, Vol 39 No 1, pp. 79-84.

Ueltschy, L.C., Laroche, M., Tamilia, R.D. and Yannopoulos, P. (2004) "Cross-cultural invariance of measures of satisfaction and service quality", *Journal of Business Research*, Vol 57, pp. 901–912.

Ugboro, I.O. and Obeng, K. (2000) "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organisation: an empirical study", *Journal of Quality Management*, Vol 5 No 2, pp.247-272.

Upah, G.D. (1980) "Mass Marketing in service retailing: a review and synthesis of major methods", *Journal of Retailing*, Vol 56 No 3, pp.59-76.

Urdang, B.S. and Howey, R.M. (2001) "Assessing damages for non-performance of a travel Professional: a suggested use of servqual", *Tourism Management*, Vol 22, pp.533-538.

Vandamme, P. and Leunis, J. (1993) "Development of a multiple-item scale for measuring hospital service quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 4 No 3, pp.30-49.

Vandermerwe, S. and Gildert, D. (1989) "Making internal services market driven", *Business Horizons*, Vol 32 (November-December), pp.83-89.

Vandermerwe, S. and Gildert, D.J. (1991) "Internal services: gaps in needs/performance and prescriptions for effectiveness", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 2 No 1, pp.50-60.

Varey, R.J. (1995) "Internal marketing: a review and some interdisciplinary" research challenges", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 6 No 1, pp.40-63.

Voss, M.D., Calantone, R.J. and Keller, S.B. (2005) "Internal service quality: determinants of distribution center performance", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 35 No 3, pp.161-176.

Vroom, V. (1964) "The nature of the relationship between motivation and performance" in V. Vroom and E. Deci (Eds), *Management and Motivation*, Penguin Books, UK, pp.229-236.

Vroom, V. (1969) "Industrial social psychology" in V. Vroom and E. Deci (Eds), *Management and Motivation*, Penguin Books, UK, pp.91-106.

Wagner, J.A. (1994) "Participation's effect on performance and satisfaction: a reconsideration of research evidence", *The Academy of Management Review*, Vol 19 No 2, pp. 312-30.

Wahba, M.A., and Bridwell, L.G. (1976) "Maslow reconsidered: a review of research on the need hierarchy theory", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 15 No 2, pp.212-240.

Waldman, D.A. (1994) "The contributions of total quality management to a theory of work performance", *The Academy of Management Review*, Vol 19 No 3, pp.510-536.

Walker, J.L. (1995) "Service encounter satisfaction: conceptualized", *Journal of Service Marketing*, Vol 9 No 1, pp.5-14.

Walker, O.C., Churchill, G.A. and Forg, N.M. (1977) "Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research", *Journal of Marketing Research*, Vol 14 No 2, pp. 156-168.

Wall, T.D. and Payne, R. (1973) "Are deficiency scores deficient?", *Journal of Applied Psychology*, Vol 58 No 3, pp.322-326.

Waller, M.A. and Ahire, S. (1996) "Management perception of the link between product quality and customers' view of product quality", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 16 No 9, pp.23-33.

Wang, Y. and Lo, H-P. (2003) "Customer-focused performance and the dynamic model for competence building and leveraging", *Journal of Management Development*, Vol 22 No 6, pp.483-526.

Warde, A. and Martens, L. (1998) "Eating out and the commercialization of mental life", *British Food Journal*, Vol 100 No 3, pp.147-154.

Watson, R.T., Pitt, L.F., Cunningham, C.J. and Nel, D. (1993) "User satisfaction and service quality of the IS department: Closing the gaps", *Journal of Information Technology*, Vol 8, pp.257-265.

Webb, D., Webster, C. and Krepapa, S. (2000) "An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation", *Journal of Business Research*, Vol 48 No 2, pp.101-112.

Webster, C. (1991) "A note on cultural consistency within the service firm: the effects of employee position on attitudes toward marketing culture", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol 19 No 4, pp.341-346

Webster, C. (1993) "Refinement of the marketing culture scale and the relationship between marketing culture and profitability of a service firm", *Journal of Business Research*, Vol 26 No 2, pp.111-131.

Webster, F.E. (1988) "Rediscovering the marketing concept", *Business Horizons*, Vol 31 No 3, pp.29-39.

Weir, V.L. (1998) "Surveying your internal customers", *Nursing Management*, June, pp.31-33.

Weitz, B.A., Sujan, H and Sujan, M. (1986) "Knowledge, motivation and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness", *Journal of Marketing*, Vol 50 (October), pp.174-191.

Wemmerölv, U. (1990) "A taxonomy for service processes and its implications for system design", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 1 No 3, pp.20-40.

Weng, C.H. (1996) "Evaluating the constructs of the overall idea of service quality", *Journal of Quality*, Vol 3 No 1, pp.19-43

Wensley, R. (1995) "A critical review of research in marketing", *British Journal of Management*, Vol 6 (December), pp.63-82.

Westbrook, R.A. and Oliver, R.L. (1991) "The dimensionality of consumption emotion patterns and customer satisfaction", *Journal of Consumer Research*, Vol 18 (June), pp.84-91.

Whalen, J., Pitts, R.E. and Wong, J.K. (1991) "Exploring the structure of Ethical attributions as a component of a consumer decision model: the vicarious versus personal perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol 10 No 4, pp.285-293.

White, C. and Rudall, L. (1999) "INTSERVQUAL: an investigation of the dimensions and measurement of internal service quality in the hospitality industry", *Australian Journal of Hospitality Management*, Vol 6 No 2, pp.13-22.

Williams, M.R. (1998) "The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 13 (Spring), pp.217-287.

Wisner, J.D. and Stanley, L.L. (1999) "Internal relationships and activities associated with high levels of purchasing service quality", *Journal of Supply Chain Management*, Vol 35 No 3, pp. 25-32.

Woodruff, R.B., Cadotte, E.R. and Jenkins, R.L. (1983) "Modelling consumer satisfaction processes using experience-based norms", *Journal of Marketing Research*, Vol 20 No 3, pp.296-304.

Woodruffe, H. (1995), *Services Marketing*, M & E Pitman Publishing, UK.

Woods, R. (1996) "The role of organizational culture in service", in Olsen, M., Teare, R. and Gummesson, E. (Eds), *Service Quality in Hospitality Organizations*, NY, pp.27-40.

Woodside, A., Frey, L. and Daly, R. (1989) "Linking service quality, customer satisfaction, and behavioural intention", *Journal of Health Care Marketing*, Vol 9 No 4, pp.5-17.

Wotruba, T.R. and Tyagi, P.K. (1991) "Met expectations and turnover in direct selling", *Journal of Marketing*, Vol 55 No 3, pp.24-35.

Wray, B. Palmer, A. and Bejou, D. (1994) "Using neural network analysis to evaluate buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, Vol 28 No 10, pp.32-48.

Wruck, K.H. and Jensen, M.C. (1998) "The two key principles behind effective TQM programs", *European Financial Management*, Vol 4 No 3, pp. 401-23.

Yavas, U., Bilgin, Z. and Shemwell, D.J. (1997) "Service quality in the banking sector in an emerging economy: a consumer survey", *International Journal of Bank Marketing*, Vol 15/6, pp. 217-223.

Yilmaz, C. (2001) "Salesperson performance and job attitudes revisited", *European Journal of Marketing*, Vol 36 No 11/12, pp.1389-1414.

Yoon, M.H., Beatty, S.E. and Suh, J. (2001) "The effect of work climate on the critical employee and customer outcomes", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 12 No 5, pp.500-520.

Young, J.A. and Varble, D.L. (1997) "Purchasing's performance as seen by its internal customers: a study in a service organization", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol 33 No 3, pp.36-41.

Zeithaml, V., Berry, L. and Parasuraman, A. (1988) "Communication and control processes in the delivery of service quality", *Journal of Marketing*, Vol 52 No 2, pp.35-48.

Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (1996), *Services Marketing*, McGraw-Hill, NY.

Zeithaml, V.A. (1988) "Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, Vol 52 No 3, pp.2-22.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1990), *Delivering quality service*, The Free Press, NY.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1993) "The nature and determinants of customer expectation of service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 21 No 1, pp.1-12.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1985) "Problems and strategies in services marketing", *Journal of Marketing*, Vol 49 No 2, pp.33-46.

Zemke, R. and Schaaf, D., (1989), *The service edge: 101 companies that profit from customer care*, NAL Bokks, NY.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αθανασούλης, Χ. (1996), *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Αρβανίτης, Κ. (2001), *Εστιατόριο, Οργάνωση-Λειτουργία-Τεχνική-Ελεγχος-Κοστολόγηση-Προδιαγραφές Υγιεινής & Ποιότητας*, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Γεωργοπαπαδάκης, Α. (1990), «*Το Μεγάλο Λεξικό της Νεοελληνικής Γλώσσας*», Μάλλιαρης-Παιδεία Αθήνα.
- Γούναρης, Σ. (2003), *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Rosili, Αθήνα.
- Γρηγορούδης, Β. και Σίσκος, Γ. (2000), *Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη*, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης Κ. (1993), *Διοίκηση Ολικής ποιότητας-Total quality management*, TQM Hellas Ltd. Αθήνα.
- Δημητριάδη , Ζ. (2000), *Μεθοδολογία Επιχειρησιακής Έρευνας*, Interbooks, Αθήνα.
- Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, (2000, 2001, 2002), Στατιστικά στοιχεία από το Μητρώο επιχειρήσεων.
- Ζαβλανός, Μ. (2003), *Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση*», εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*», Αθήνα.
- Κονδύλης, Ε. (1995), *Στατιστική για Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ε.ΚΟ.ΜΕ, Αθήνα.
- Κουρεμένος, Α. (1991), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς-Μάρκετινγκ*, Πανεπιστημιακές σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Κουρεμένος, Α. (2001), *Μάρκετινγκ II: Έρευνα Αγοράς*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, τόμος Γ, Πάτρα.
- Λαγοδήμος, Α. (1998), *Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας*, Σημειώσεις μεταπτυχιακού στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πειραιάς.
- Λογοθέτης, Ν. (1992), *Μάνατζμεντ Ολικής ποιότητας: από τον Deming στον Taguchi και τον στατιστικό έλεγχο των διεργασιών*, TQM HELLAS LTD., Αθήνα.
- Μάρας, Α. (1999), *Οργάνωση-Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων*, Interbooks, Αθήνα.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2003), *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Εκδόσεις Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπουραντάς, Δ. (1992), *Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Team*, Αθήνα.

Ντζούφρας, (2001) *Στοιχεία Πολυμεταβλητής Ανάλυσης Δεδομένων*, Σημειώσεις Μαθήματος, Χίος.

Παπαδήμας, Ο. και Κοίλιας, Χ. (1996), *Εφαρμοσμένη Στατιστική*, GloryBook-Economist, Αθήνα.

Παρασκευοπούλος, Ι. (1990), *Στατιστική Εφαρμοσμένη στις Επιστήμες της Συμπεριφοράς*, Αθήνα.

Πρωτοπαπαδάκης, Ι. (2005) «Το Μάρκετινγκ του εστιατορίου και η σημασία του πιστού πελάτη!», *Επιστημονικό Μάρκετινγκ*, τεύχ. 19 (Σεπτέμβριος), σελ.82-86.

Σιαρδός, Γ.Κ. (2000), *Μέθοδοι Πολυμεταβλητής Στατιστικής Ανάλυσης*, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο, Θεσσαλονίκη.

Σταθόπουλος, Δ. (2004α) «Τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση», *Τουρισμός και Οικονομία*, τεύχ.171 (Ιούνιος), σελ.82-85.

Σταθόπουλος, Δ., (2004β) «Τουριστική εκπαίδευση», *Τουριστική Αγορά*, Ιούλιος –Αυγούστος, σελ.74-82.

Στειακάκης Ε., Δριτσάκης, Ν. και Ιωαννίδης, Σ. (2004) «Αξιολόγηση της ποιότητας των επιχειρηματικών συναλλαγών B2B και B2C του ηλεκτρονικού εμπορίου: μια εμπειρική μελέτη σε επιχειρήσεις της Β. Ελλάδας», *Σπουδαί*, τεύχ. 54 ν. 1, σελ.97-119.

Τζωρακολευθεράκης, Ζ. (1999), *Διοίκηση Επισητιστικών Επιχειρήσεων*, Interbooks, Αθήνα.

Τζωρτζόπουλος, Π. (1995), *Οργάνωση και Διεξαγωγή Δειγματοληπτικών Ερευνών*, Αθήνα.

Χατζηπαντελή, Π., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στελέχωση, Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση της Υπαλληλικής Σχέσης, Εργασιακό Κλίμα, Μεταίχιμο*, Αθήνα.

Χυτήρης Λ. (2001α), *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001β), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Interbooks, Αθήνα.

ICAP, (2004), *Κλαδική μελέτη: Αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης*, Αθήνα.

Howitt, D. and Cramer, D. (2003), *Στατιστική με το SPSS 11 για Windows*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

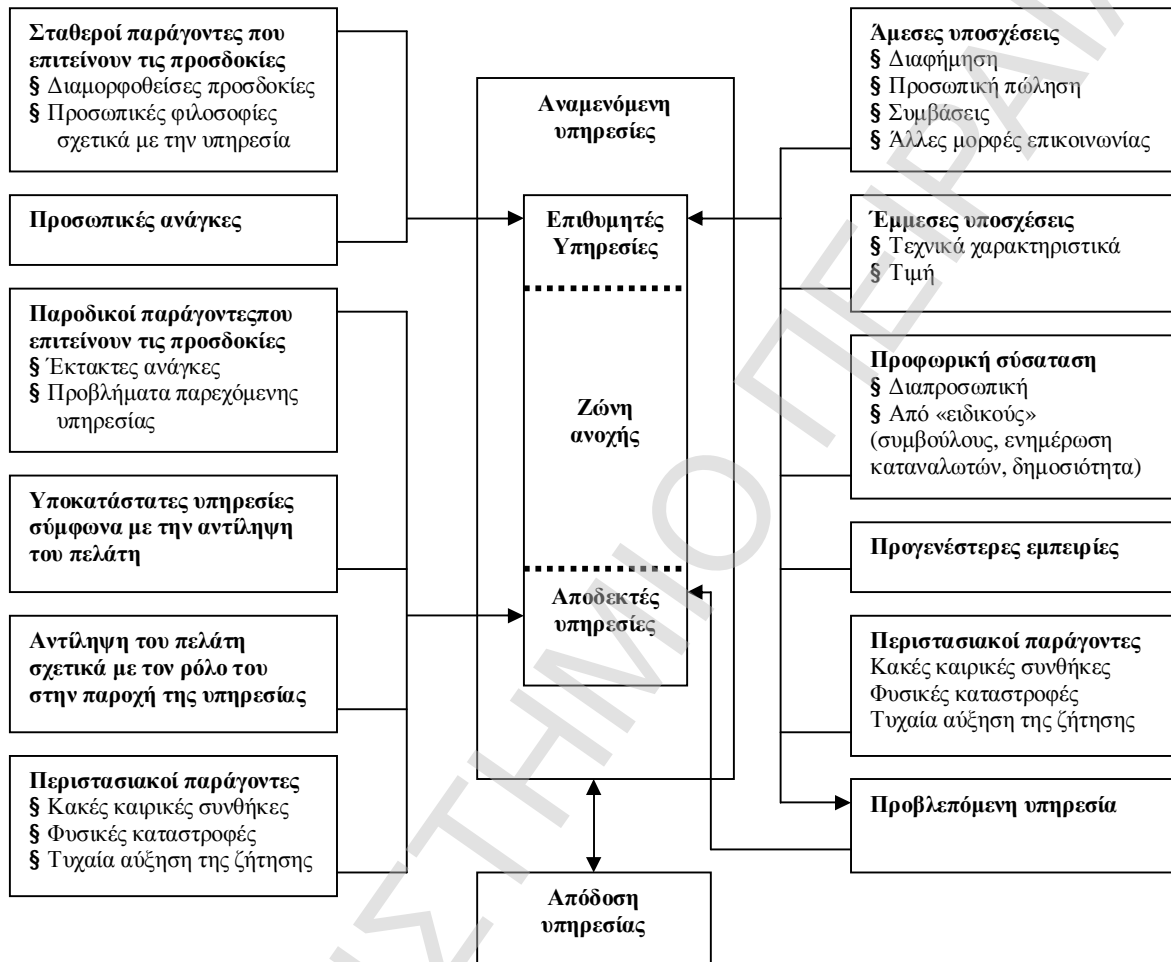
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

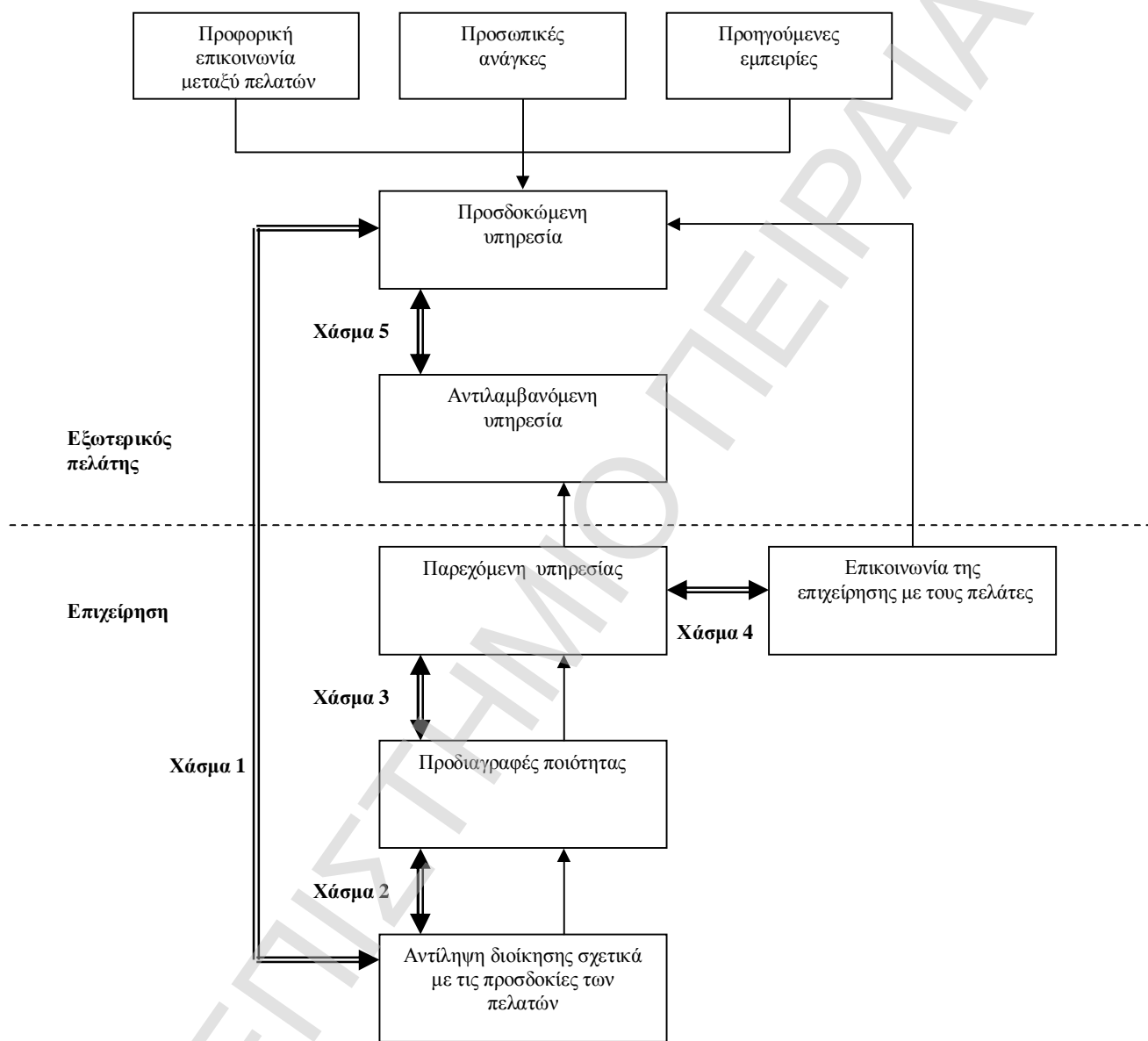
Sasser et al. (1978)	<ul style="list-style-type: none"> § Ασφάλεια § Σταθερότητα-ομοιογένεια υπηρεσιών § Στάση προσωπικού § Πληρότητα § Εμπράγματα στοιχεία § Διαθεσιμότητα § Εκπαίδευση
Grönroos (2000, p.81)	<ul style="list-style-type: none"> § Επαγγελματισμός και ικανότητες § Στάση και συμπεριφορά § Πρόσβαση και ευελιξία § Αξιοπιστία και εμπιστοσύνη § Ανάκτηση § Εμπράγματα στοιχεία § Φήμη και φερεγγυότητα
Albrecht and Zemke (1985)	<ul style="list-style-type: none"> § Ενδιαφέρον για τον πελάτη § Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων § Προθυμία και προσαρμοστικότητα § Ανάκτηση
Gummesson (1987) in Edvardsson et al. (1994, p.83)	<ul style="list-style-type: none"> § Ποιότητα σχεδιασμού § Ποιότητα παραγωγής § Ποιότητα παράδοσης § Ποιότητα αλληλεπίδρασης προσωπικού/ εργαζομένων
Lehtinen and Lehtinen, (1982)	<ul style="list-style-type: none"> § Υλική-Φυσική § Επιχειρησιακή § Αλληλεπίδραση προσωπικού/ εργαζομένων
Hedvall and Paltschik, (1989)	<ul style="list-style-type: none"> § Προθυμία και δυνατότητα εξυπηρέτησης § Φυσική και ψυχολογική πρόσβαση
Haywood-Farmer (1988)	<ul style="list-style-type: none"> § Εγκαταστάσεις και διαδικασίες § Ανθρώπινη συμπεριφορά § Επαγγελματική κρίση
LeBlank and Nguyen (1988)	<ul style="list-style-type: none"> § Επιχειρησιακή εικόνα § Εσωτερικές διεργασίες § Εμπράγματα στοιχεία § Αλληλεπίδραση προσωπικού/ εργαζομένων § Ικανοποίηση πελάτη
Johnston, (1995, p.70)	<ul style="list-style-type: none"> § Πρόσβαση § Εμπράγματα στοιχεία § Προθυμία § Διαθεσιμότητα § Προσοχή-Φροντίδα § Καθαριότητα § Άνεση § Δέσμευση προσωπικού § Επικοινωνία § Ικανότητα § Ευγένεια § Εξατομίκευση υπηρεσιών § Φιλικότητα § Λειτουργικότητα
Garvin (1988, pp.49-60, 1987)	<ul style="list-style-type: none"> § Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης § Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης § Αξιοπιστία § Συμμόρφωση με πρότυπα παραγωγής § Διάρκεια ζωής § Εξυπηρέτηση § Αισθητικά χαρακτηριστικά § Αντιλαμβανόμενη ποιότητα

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ
ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**



ΠΗΓΗ: Zeithaml et al., 1990, p.10

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: ΧΑΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



ΠΗΓΗ: Zeithaml et al., 1990, p.46

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV: ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διαστάσεις ποιότητας	Frost and Kumar, 2000,2001	Hirons et al.b, 1998	White and Rudall, 1999	Brooks et al., 1999	Hallowell et al., 1996	Edvardsson et al., 1997	Kuei, 1999
Εμπράγματα στοιχεία	Εμπράγματα στοιχεία	Εμπράγματα στοιχεία	Εμπράγματα στοιχεία		Εργαλεία	Εμπράγματα στοιχεία	Εμπράγματα στοιχεία
Αξιοπιστία	Αξιοπιστία	Αξιοπιστία	Αξιοπιστία	Αξιοπιστία		Αξιοπιστία	Αξιοπιστία
Ανταπόκριση	Ανταπόκριση	Ανταπόκριση	Ανταπόκριση	Ανταπόκριση Πρόσβαση		Ανταπόκριση	Ανταπόκριση
Αίσθημα εμπιστοσύνης: Ασφάλεια Ικανότητα προσωπικού Ευγένεια Εμπιστοσύνη	Αίσθημα εμπιστοσύνης	Ικανότητα προσωπικού Ευγένεια	Αίσθημα εμπιστοσύνης	Ικανότητα προσωπικού Ευγένεια		Αίσθημα εμπιστοσύνης	Αίσθημα εμπιστοσύνης
Συναισθηματική εμπλοκή: Πρόσβαση Επικοινωνία Κατανόηση	Συναισθηματική εμπλοκή	Επικοινωνία Κατανόηση	Συναισθηματική εμπλοκή Επικοινωνία Προσαρμοστικότητα Έγκαιρη εξυπηρέτηση	Επικοινωνία Κατανόηση Προσοχή στη λεπτομέρεια		Συναισθηματική εμπλοκή	Συναισθηματική εμπλοκή
				Ηγεσία Έγκαιρη λήψη αποφάσεων			
					Πολιτικές και διαδικασίες		
					Ομαδική εργασία		
					Διοικητική υποστήριξη		
					Διασύνδεση στόχων Αποτελεσματική εκπαίδευση		

Διαστάσεις ποιότητας	Kang et al., 2002	Reynoso and Moores, 1995	Gremler 1994, 1995	Vandermerwe & Gilbert, 1991	Paraskevas (2001b)	Marshall et al., 1998	Young and Varble, 1997
----------------------	-------------------	--------------------------	--------------------	-----------------------------	--------------------	-----------------------	------------------------

Εμπράγματα στοιχεία	Εμπράγματα στοιχεία	Εμπράγματα στοιχεία:					Εμπράγματα στοιχεία
Αξιοπιστία	Αξιοπιστία	Αξιοπιστία		Αξιοπιστία	Αξιοπιστία		Αξιοπιστία
Ανταπόκριση	Ανταπόκριση	Υποστήριξη Προθυμία	Ανάκτηση	Ανταπόκριση			Ανταπόκριση
Αίσθημα εμπιστοσύνης: Ασφάλεια Ικανότητα προσωπικού Ευγένεια Εμπιστοσύνη	Αίσθημα εμπιστοσύνης	Ασφάλεια Επαγγελματισμός			Επαγγελματισμός	Ευγένεια	Αίσθημα εμπιστοσύνης
Συναισθηματική εμπλοκή Πρόσβαση Επικοινωνία Κατανόηση	Συναισθηματική εμπλοκή	Επικοινωνία Κατανόηση Προσαρμοστικότητα Ετοιμότητα	Προσαρμοστικότητα Προθυμία	Έγκαιρη εξυπηρέτηση	Επικοινωνία Προσαρμοστικότητα Ευσυνειδησία	Ευσυνειδησία Επίλυση προβλημάτων	Συναισθηματική εμπλοκή
				Κόστος			
				Εντός προϋπολογισμού			
				Χρηστικότητα υπηρεσιών			
						Διαδικασία παραγγελίας	
						Αξία παράδοσης	
						Όχι εκπτώσεις	
						Διοίκηση πώλησης	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

SERVQUAL	INTSERVQUAL (τροποποιημένο)	SERVQUAL (τροποποιημένο)
Tangibles		
XYZ has modern – looking equipment	Η κουζίνα διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό	
XYZ 's physical facilities are visually appealing	<ul style="list-style-type: none"> • Η κουζίνα είναι ευρύχωρη • Η κουζίνα είναι καθαρή 	<ul style="list-style-type: none"> • Το εστιατόριο είναι καλαίσθητο • Η πρόσβαση στο εστιατόριο είναι εύκολη • Η διαδικασία κράτησης τραπεζιού είναι απλή
XYZ 's employees are neat – appearing	Οι εργαζόμενοι της κουζίνας έχουν περιποιημένη εμφάνιση (καθαρές στολές, μαζεμένα μαλλιά κλπ.)	Οι σερβιτόροι του εστιατορίου έχουν περιποιημένη εμφάνιση
Materials associated with the service (such as pamphlets or statements) are visually appealing at XYZ	Τα πιάτα που μου δίνει η κουζίνα έχουν ωραία εμφάνιση	Τα έντυπα (πχ. κατάλογος menu/λίστα κρασιών) του εστιατορίου είναι καλαίσθητα
Reliability		
When XYZ promises to do something by a certain time, it does so		
When you have a problem, XYZ shows a sincere interest in solving it	Όταν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα κατά τη διεκπεραίωση της δουλειάς μου, η κουζίνα δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυσή του	Το εστιατόριο επιδεικνύει ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών του
XYZ performs the service right the first time	Οι παραγγελίες δίνονται από την κουζίνα σε μένα σωστά από την πρώτη φορά	Οι υπηρεσίες του εστιατορίου προς τους πελάτες παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά
XYZ provides its services at the time it promises to do so	Όταν η κουζίνα μου υπόσχεται την παράδοση μιας παραγγελίας σε συγκεκριμένο χρόνο, πραγματοποιεί την υπόσχεσή της	Το εστιατόριο παρέχει υπηρεσίες στο χρόνο που υποσχέθηκε
XYZ insists on error-free records	Η κουζίνα τηρεί αρχεία χωρίς λάθη (αριθμός κουβέρ/ημέρα, προτιμήσεις πελατών κλπ)	-----
	<ul style="list-style-type: none"> • Τα πιάτα που μου δίνει η κουζίνα έχουν την κατάλληλη θερμοκρασία • Τα πιάτα που μου δίνει η κουζίνα έχουν την κατάλληλη ποσότητα • Η κουζίνα φροντίζει πάντα να υπάρχει επάρκεια σε καθαρά κουβέρ (ποτήρια, πιάτα, μαχαιροπίρουνα) 	<ul style="list-style-type: none"> • Η ποσότητα ανά μερίδα είναι ικανοποιητική • Η ποιότητα των υλικών (λαχανικά , ψάρι κρέας κλπ) είναι καλή • Τα φαγητά του εστιατορίου είναι γευστικά • Τα φαγητά έχουν την κατάλληλη θερμοκρασία • Η αισθητική παρουσίαση των φαγητών είναι ικανοποιητική

Responsiveness		
Employees in XYZ tell you exactly when services will be performed	<ul style="list-style-type: none"> • Οι εργαζόμενοι της κουζίνας με ενημερώνουν για τον ακριβή χρόνο παράδοσης μιας παραγγελίας • Η κουζίνα τηρεί σειρά προτεραιότητας στις παραγγελίες 	Οι σερβιτόροι ενημερώνουν τους πελάτες για τον ακριβή χρόνο παροχής των υπηρεσιών
Employees in XYZ give you prompt service	Οι εργαζόμενοι της κουζίνας, μου παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση	Οι σερβιτόροι παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πελάτες
Employees in XYZ are always willing to help you	Οι εργαζόμενοι της κουζίνας είναι πρόθυμοι να με εξυπηρετήσουν	Οι σερβιτόροι είναι πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πελάτες
Employees in XYZ are never too busy to respond to your requests	Οι εργαζόμενοι της κουζίνας δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένοι ώστε να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις μου	Οι σερβιτόροι δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένοι ώστε να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών
Assurance		
The behavior of employees in XYZ are instills confidence in you	Εμπιστεύομαι τους εργαζόμενους της κουζίνας	Η συμπεριφορά των σερβιτόρων εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες
You fell safe in your transactions with XYZ	Νιώθω ασφάλεια στις «συναλλαγές» μου με την κουζίνα	<ul style="list-style-type: none"> • Οι πελάτες του εστιατορίου νιώθουν ασφαλείς στις συναλλαγές τους με το εστιατόριο • Οι τιμές του εστιατορίου συμβαδίζουν με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
Employees in XYZ are consistently courteous with you	Οι εργαζόμενοι της κουζίνας είναι ευγενικοί	Οι σερβιτόροι είναι ευγενικοί με τους πελάτες
Employees in XYZ have the knowledge to answer your questions	Οι εργαζόμενοι της κουζίνας έχουν τις γνώσεις για να απαντούν στις ερωτήσεις μου	Οι σερβιτόροι έχουν τις γνώσεις για να απαντούν στις ερωτήσεις των πελατών
Empathy		
XYZ gives you individual attention	-----	Το εστιατόριο παρέχει υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του κάθε πελάτη
XYZ has operating hours convenient to all its customers	-----	Το ωράριο λειτουργίας του εστιατορίου είναι εξυπηρετικό
XYZ has employees who give you personal attention	Οι εργαζόμενοι της κουζίνας παρέχουν εξυπηρέτηση προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε σερβιτόρου	<ul style="list-style-type: none"> • Το εστιατόριο διαθέτει μεγάλη ποικιλία φαγητών • Το εστιατόριο διαθέτει μεγάλη ποικιλία κρασιών
XYZ has your best interests at heart	Βασικό μέλημα της κουζίνας είναι η εξυπηρέτησή μας	Βασικό μέλημα του εστιατορίου είναι η εξυπηρέτηση των πελατών του
Employees of XYZ understand your specific needs	-----	Οι σερβιτόροι κατανοούν τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη
22 ερωτήσεις	23 ερωτήσεις	28 ερωτήσεις

A/A	SOCO SCALE	Κλίμακα (SO)CO (τροποποιημένη)
1	I try to help customers achieve their goals	Προσπαθώ να βοηθήσω τους πελάτες μου να ικανοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες τους
2	I try to achieve my goals by satisfying customers	Προσπαθώ να πετύχω τους προσωπικούς μου στόχους ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών μου
3	A good salesperson has to have the customer's best interest in mind	Ένας καλός σερβιτόρος πρέπει να έχει ως βασικό μέλημά του την ικανοποίηση των πελατών του
4	I try to get the customer to discuss their needs with me	Προσπαθώ να πείσω τους πελάτες μου να συζητούν τις ανάγκες τους μαζί μου
5	I try to influence a customer by information rather by pressure	Προσπαθώ να επηρεάσω τις αποφάσεις των πελατών μου παρέχοντάς τους πληροφορίες παρά πιέζοντάς τους να πάρουν αυτό που τους προτείνω
6	I offer the product of mine that is best suited to the customer's problem	Προτείνω στους πελάτες μου το πιάτο ή το κρασί που ταιριάζει περισσότερο στις δικές τους προτιμήσεις
7	I try to find out what kind of product will be most helpful to a customer	Προσπαθώ να σκεφτώ ποια πιάτα ή ποιο κρασί θα είναι περισσότερο αρεστά στον κάθε πελάτη
8	I answer a customer's questions about products as correctly as I can	Απαντώ στις ερωτήσεις του πελάτη μου όσο πιο σωστά μπορώ
9	I try to bring a customer with a problem together with a product that will help him solve that problem	Προσπαθώ να βοηθήσω τους αναποφάσιστους πελάτες να κάνουν την καλύτερη επιλογή
10	I am willing to disagree with a customer in order to help him make a better decision	Είμαι πρόθυμος να διαφωνήσω με κάποιον πελάτη στην προσπάθειά μου να τον βοηθήσω να κάνει τη σωστότερη επιλογή
11	I try to give the customer an accurate expectation of what the product will do for them	Προσπαθώ να δώσω στους πελάτες μια ακριβή εικόνα του πιάτου ή του κρασιού που παραγγέλνουν
12	I try to figure out what a customer's needs	Προσπαθώ να μαντέψω ποιες είναι οι προτιμήσεις των πελατών μου

A/A	EFFORT SCALE	Κλίμακα εργασιακής προσπάθειας (τροποποιημένη)
1	Other people know me by the long hours I keep	-----
2	My clients know I am in the office early and always leave late	-----
3	Among my peers, I am always the first to arrive and the last to leave	Συγκριτικά με τους συναδέλφους μου, είμαι ο πρώτος που έρχεται στο εστιατόριο και ο τελευταίος που φεύγει
4	Few of my peers put in more hours weekly than I do	Λίγοι συνάδελφοι μου δουλεύουν στο εστιατόριο περισσότερες ώρες την εβδομάδα από μένα
5	I put in more hours throughout the year than most of our salespeople do	Δουλεύω περισσότερες ώρες στο εστιατόριο κατά τη διάρκεια του χρόνου συγκριτικά με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου
6	When there is a job to be done, I devote all my energy to getting it done	Όταν υπάρχει δουλειά στο εστιατόριο, καταβάλλω όλες μου τις δυνάμεις για να εξυπηρετήσω τους πελάτες
7	When I work, I do so with intensity	Είμαι πολύ δραστήριος στη δουλειά μου
8	I work at my full capacity in all of my job duties	Χρησιμοποιώ στο έπακρο τις ικανότητες μου προκειμένου να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της δουλειάς μου
9	I strive as hard as I can to be successful in my job	Προσπαθώ όσο πιο πολύ μπορώ να είμαι πετυχημένος στη δουλειά μου
10	When I work, I really exert myself to the fullest	Εξαντλούμε από την κόυραση προκειμένου να κάνω όσο πιο σωστά μπορώ τη δουλειά μου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΙ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΕΡΒΙΤΟΡΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VII: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VIII: ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Μεταβλητές	Αριθμός ερωτήσεων	Cronbach's α
Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών		
Ανταπόκριση	4	0.75
Συναισθηματική εμπλοκή	3	0.79
Ασφάλεια	2	0.62
Επαγγελματισμός	2	0.59
Εμπράγματα Στοιχεία	2	0.56
Αξιοπιστία	3	0.51
Ενδιαφέρον	3	0.92
Εργασιακή προσπάθεια		
Κατεύθυνση-υποστήριξη πελάτη	6	0.80
Διάρκεια	3	0.95
Κατεύθυνση-ικανοποίηση πελάτη	3	0.59
Κατεύθυνση-διερεύνηση αναγκών	2	0.45
Ένταση	2	0.70
Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών		
Προϊόν	6	0.87
Εικόνα	6	0.83
Ασφάλεια	5	0.66
Συναισθηματική εμπλοκή	4	0.78
Αξιοπιστία	3	0.58
Ανταπόκριση	2	0.42

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΧ: ΦΥΛΛΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΑΝΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ

Επωνυμία εστιατορίου:				
Υπεύθυνος επικοινωνίας:				
Διεύθυνση:				
Τηλέφωνο:				
Είδος κουζίνας:	Ελληνική:	<input type="checkbox"/>	Άλλη:	<input type="checkbox"/>
Συνολικός αριθμός μόνιμων εργαζομένων:				
Αριθμός μόνιμων εργαζομένων κουζίνας:				
Αριθμός μόνιμων σερβιτόρων:				
Αριθμός κουβέρ (χωρητικότητα εστιατορίου):				
Αριθμός κουβέρ/ημέρα:				
Απολαβές σερβιτόρων: ευρώ			
Κόστος ελάχιστης κατανάλωσης ανά άτομο: ευρώ			
Τιμή κουβέρ: ευρώ			

Β. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ημερομηνία:	Ημέρα:
Ωρα:	
Αριθμός ερωτηματολογίων από πελάτες:	
Αριθμός ερωτηματολογίων από σερβιτόρους:	

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

.....

Επιθυμεί έκθεση αποτελεσμάτων

ΝΑΙ

ΟΧΙ

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Χ: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ**

Ερωτήσεις ικανοποίησης εσωτερικών πελατών

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
Ερώτηση 1: Η κουζίνα διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό				
3%	4%	9,1%	28,3%	55,6%
Ερώτηση 2: Η κουζίνα είναι ευρύχωρη				
4%	6,1%	7,1%	34,3%	48,5%
Ερώτηση 3: Η κουζίνα είναι καθαρή				
0%	2%	5,1%	17,2%	75,7%
Ερώτηση 4: Οι εργαζόμενοι της κουζίνας έχουν περιποιημένη εμφάνιση				
2%	3,1%	7,1%	33,7%	54,1%
Ερώτηση 5: Τα πιάτα που μου δίνει η κουζίνα έχουν ωραία εμφάνιση				
2,1%	2,1%	3,1%	35,1%	57,6%
Ερώτηση 6: Όταν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα κατά τη διεκπεραίωση της δουλειάς μου, η κουζίνα δείχνει ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυσή του				
1,1%	4,3%	7,5%	32,3%	54,8%
Ερώτηση 7: Οι παραγγελίες δίνονται από την κουζίνα σε μένα σωστά από την πρώτη φορά				
1%	5,1%	4,1%	35,7%	54,1%
Ερώτηση 8: Όταν η κουζίνα μου υπόσχεται την παράδοση μιας παραγγελίας σε συγκεκριμένο χρόνο, πραγματοποιεί την υπόσχεσή της				
0%	3%	9,1%	29,3%	58,6%
Ερώτηση 9: Η κουζίνα τηρεί αρχεία χωρίς λάθη				
7,2%	4,1%	16,5%	29,9%	42,3%
Ερώτηση 10: Τα πιάτα που μου δίνει η κουζίνα έχουν την κατάλληλη θερμοκρασία				
0%	6,2%	8,2%	25,8%	59,8%
Ερώτηση 11: Τα πιάτα που μου δίνει η κουζίνα έχουν την κατάλληλη ποσότητα				
0%	5%	2%	24%	69%
Ερώτηση 12: Η κουζίνα φροντίζει να υπάρχει επάρκεια σε καθαρά κουβέρ				
0%	3,1%	4,1%	21,4%	71,4%
Ερώτηση 13: Οι εργαζόμενοι της κουζίνας με ενημερώνουν για τον ακριβή χρόνο παράδοσης μιας παραγγελίας				
0%	2,1%	9,2%	29,9%	58,8%
Ερώτηση 14: Η κουζίνα τηρεί σειρά προτεραιότητας στις παραγγελίες				
1%	2%	2,1%	24,2%	70,7%
Ερώτηση 15: Οι εργαζόμενοι της κουζίνας, μου παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση				
1%	4,1%	4,1%	25,5%	65,3%
Ερώτηση 16: Οι εργαζόμενοι της κουζίνας είναι πρόθυμοι να με εξυπηρετήσουν				
1%	2,1%	8,3%	27,8%	60,8%
Ερώτηση 17: Οι εργαζόμενοι της κουζίνας δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένοι ώστε να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις μου				
3,1%	6,2%	12,4%	35%	43,3%
Ερώτηση 18: Εμπιστεύομαι τους εργαζόμενους της κουζίνας				
1%	2,1%	5,2%	24%	67,7%
Ερώτηση 19: Νιώθω ασφάλεια στις «συναλλαγές» μου με την κουζίνα				
2%	3,1%	7,1%	33,7%	54,1%
Ερώτηση 20: Οι εργαζόμενοι της κουζίνας είναι ευγενικοί				
1%	3%	10,1%	29,3%	56,6%
Ερώτηση 21: Οι εργαζόμενοι της κουζίνας έχουν τις γνώσεις για να απαντούν στις ερωτήσεις μου				
2,1%	3,1%	8,2%	37,1%	49,5%

Ερώτηση 22: Οι εργαζόμενοι της κουζίνας παρέχουν εξυπηρέτηση προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε σερβιτόρου				
4,2%	2%	12,2%	34,7%	46,9%
Ερώτηση 23: Βασικό μέλημα της κουζίνας είναι η εξυπηρέτηση των σερβιτόρων				
1,1%	4,2%	13,6%	20%	61,1%

Ερωτήσεις εργασιακής προσπάθειας

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
Ερώτηση 1: Προσπαθώ να βοηθήσω τους πελάτες μου να ικανοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες τους				
1,1%	1%	2,1%	24,7%	71,1%
Ερώτηση 2: Προσπαθώ να πετύχω τους προσωπικούς μου στόχους ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών μου				
1%	3,1%	8,2%	34,6%	53,1,5%
Ερώτηση 3: Ένας καλός σερβιτόρος πρέπει να έχει ως βασικό μέλημά του την ικανοποίηση των πελατών του				
0%	1%	2,1%	14,4%	82,5%
Ερώτηση 4: Προσπαθώ να πείσω τους πελάτες μου να συζητήσουν τις ανάγκες τους μαζί μου				
2%	4,1%	10,2%	33,7%	50%
Ερώτηση 5: Προσπαθώ να επηρεάσω τις αποφάσεις των πελατών μου παρέχοντάς τους πληροφορίες παρά πιέζοντάς τους να πάρουν αυτό που τους προτείνω				
4,3%	2,2%	7,5%	25,8%	60,2%
Ερώτηση 6: Προτείνω στους πελάτες μου το πιάτο ή το κρασί που ταιριάζει περισσότερο στις δικές τους προτιμήσεις				
2,1%	2,1%	8,2%	30,9%	56,7%
Ερώτηση 7: Προσπαθώ να σκεφτώ ποια πιάτα ή ποιο κρασί θα είναι περισσότερο αρεστά στον κάθε πελάτη				
4,1%	2%	9,2%	26,5%	58,2%
Ερώτηση 8: Απαντώ στις ερωτήσεις του πελάτη μου όσο πιο σωστά μπορώ				
0%	0%	3,1%	20,3%	74,5%
Ερώτηση 9: Προσπαθώ να βοηθήσω τους αναποφάσιστους πελάτες να κάνουν την καλύτερη επιλογή				
1%	2%	3,1%	20,3%	74,5%
Ερώτηση 10: Είμαι πρόθυμος να διαφωνήσω με κάποιον πελάτη στην προσπάθειά μου να τον βοηθήσω να κάνει τη σωστότερη επιλογή				
6,1%	7,1%	26,3%	26,2%	34,3%
Ερώτηση 11: Προσπαθώ να δώσω στους πελάτες μια ακριβή εικόνα του πιάτου ή του κρασιού που παραγγέλνουν				
0%	6%	7,1%	27,3%	59,6%
Ερώτηση 12: Προσπαθώ να μαντέψω ποιες είναι οι προτιμήσεις των πελατών μου				
4,2%	3,1%	22,9%	34,4%	35,4%
Ερώτηση 13: Συγκριτικά με τους συναδέλφους μου, είμαι ο πρώτος που έρχεται στο εστιατόριο και ο τελευταίος που φεύγει				
5,1%	6,1%	40,4%	24,2%	24,2%
Ερώτηση 14: Λίγοι συνάδελφοι μου δουλεύουν στο εστιατόριο περισσότερες ώρες την εβδομάδα από μένα				
12,5%	8,3%	33,3%	16,7%	29,2%
Ερώτηση 15: Δουλεύω περισσότερες ώρες στο εστιατόριο κατά τη διάρκεια του χρόνου συγκριτικά με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου				
12,4%	8,2%	29,9%	19,6%	29,9%
Ερώτηση 16: Όταν υπάρχει δουλειά στο εστιατόριο, καταβάλλω όλες μου τις δυνάμεις για να εξυπηρετήσω τους πελάτες				
0%	3,1%	2,1%	19,8%	75%

Ερώτηση 17: Είμαι πολύ δραστήριος στη δουλειά μου				
1%	3,2%	2,1%	30,2%	63,5%
Ερώτηση 18: Χρησιμοποίησ στο έπακρο τις ικανότητες μου προκειμένου να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της δουλειά μου				
0%	2%	2%	27,6%	68,4%
Ερώτηση 19: Προσπαθώ όσο πιο πολύ μπορώ να είμαι πετυχημένος στη δουλειά μου				
1%	1,1%	3,1%	23,7%	71,1%
Ερώτηση 20: Εξαντλούμε από την κούραση προκειμένου να κάνω όσο πιο σωστά μπορώ τη δουλειά μου				
1%	0%	9,3%	27,8%	61,9%

Ερωτήσεις ικανοποίησης εξωτερικών πελατών

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ απόλυτα
Ερώτηση 1: Το εστιατόριο είναι καλαίσθητο				
0%	1%	4,5%	18,9%	75,6%
Ερώτηση 2: Η πρόσβαση στο εστιατόριο είναι εύκολη				
0%	0,5%	4%	18%	77,5%
Ερώτηση 3: Η διαδικασία κράτησης τραπεζιού είναι απλή				
0,5%	0%	5,6%	18,7%	75,2%
Ερώτηση 4: Οι σερβιτόροι του εστιατορίου έχουν περιποιημένη εμφάνιση				
0%	4,5%	2%	24,8%	68,7%
Ερώτηση 5: Τα έντυπα του εστιατορίου είναι καλαίσθητα				
1%	0%	6,5%	20,5%	72%
Ερώτηση 6: Το εστιατόριο επιδεικνύει ειλικρινές ενδιαφέρον για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών του				
0%	0,5%	5,5%	20,9%	73,1%
Ερώτηση 7: Οι υπηρεσίες του εστιατορίου προς τους πελάτες παρέχονται σωστά από την πρώτη φορά				
0%	0%	1,5%	19,4%	79,1%
Ερώτηση 8: Το εστιατόριο παρέχει υπηρεσίες στο χρόνο που υποσχέθηκε				
0%	0,5%	1%	17,8%	80,7%
Ερώτηση 9: Η ποσότητα ανά μερίδα είναι ικανοποιητική				
0,5%	0,5%	3%	16,7%	79,3%
Ερώτηση 10: Η ποιότητα των υλικών είναι καλή				
0%	1,5%	0,5%	19,3%	78,7%
Ερώτηση 11: Τα φαγητά του εστιατορίου είναι γευστικά				
0%	0,5%	3,5%	18,4%	77,6%
Ερώτηση 12: Τα φαγητά έχουν την κατάλληλη θερμοκρασία				
0,6%	1,5%	3,4%	23,6%	70,9%
Ερώτηση 13: Η αισθητική παρουσίαση των φαγητών είναι ικανοποιητική				
2%	0,5%	5,1%	25,9%	66,5%
Ερώτηση 14: Οι σερβιτόροι ενημερώνουν τους πελάτες για τον ακριβή χρόνο παροχής των υπηρεσιών				
3%	1,5%	8,8%	32,7%	54%
Ερώτηση 15: Οι σερβιτόροι παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στους πελάτες				
0%	0%	1%	23%	76%
Ερώτηση 16: Οι σερβιτόροι είναι πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πελάτες				
0%	0%	1%	20,9%	78,1%
Ερώτηση 17: Οι σερβιτόροι δεν είναι ποτέ τόσο απασχολημένοι ώστε να μην ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών				
1%	1%	6,4%	32,7%	58,9%
Ερώτηση 18: Η συμπεριφορά των σερβιτόρων εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες				
0%	0%	5%	23%	72%

Ερώτηση 19: Οι πελάτες του εστιατορίου νιώθουν ασφαλείς στις συναλλαγές τους με το εστιατόριο				
0%	0%	3%	16,8%	80,2%
Ερώτηση 20: Οι τιμές του εστιατορίου συμβαδίζουν με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών				
0,5%	1,5%	4%	19,8%	74,2%
Ερώτηση 21: Οι σερβιτόροι είναι ευγενικοί με τους πελάτες				
0%	0%	2%	19,2%	78,8%
Ερώτηση 22: Οι σερβιτόροι έχουν τις γνώσεις για να απαντούν στις ερωτήσεις των πελατών				
0,5%	0,5%	2,1%	29%	67,9%
Ερώτηση 23: Το εστιατόριο διαθέτει μεγάλη ποικιλία φαγητών				
0,5%	0,5%	3%	27,7%	68,3%
Ερώτηση 24: Το εστιατόριο διαθέτει μεγάλη ποικιλία κρασιών				
2%	6,5%	15,4%	35,8%	40,3%
Ερώτηση 25: Το ωράριο λειτουργίας του εστιατορίου είναι εξυπηρετικό				
0%	0,5%	5,1%	15,7%	78,7%
Ερώτηση 26: Το εστιατόριο παρέχει υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του κάθε πελάτη				
1%	0,5%	7,5%	36,7%	54,3%
Ερώτηση 27: Οι σερβιτόροι κατανοούν τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη				
0%	2,1%	6,1%	24,5%	67,3%
Ερώτηση 28: Βασικό μέλημα του εστιατορίου είναι η εξυπηρέτηση των πελατών του				
0%	1%	3%	18,9%	77,1%

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ XI: ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΑΚΡΑΙΩΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΩΝ

Ανίχνευση ακραίων τιμών στους παράγοντες της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών

			Κωδικός παρατήρησης	Τιμή
ZscoreΑνταπόκριση	Υψηλές τιμές	1	19	1,11772
		2	15	0,95569
		3	21	0,89493
		4	16	0,85442
		5	2	0,81391
	Χαμηλές τιμές	1	27	-3,60146
		2	22	-1,92038
		3	9	-0,70514
		4	10	-0,68488
		5	1	-0,64438
ZscoreΣυναισθηματική εμπλοκή	Υψηλές τιμές	1	19	1,45119
		2	17	1,45119
		3	15	0,86568
		4	3	0,86568
		5	26	0,86568
	Χαμηλές τιμές	1	25	-3,23287
		2	16	-1,64029
		3	20	-1,12504
		4	27	-0,89084
		5	22	-0,89084
ZscoreΑσφάλεια	Υψηλές τιμές	1	3	1,19426
		2	13	1,19426
		3	14	1,19426
		4	11	1,00244
		5	24	0,94490
	Χαμηλές τιμές	1	27	-2,64216
		2	10	-2,00915
		3	21	-1,35696
		4	25	-1,20350
		5	20	-1,10759
ZscoreΕπαγγελματισμός	Υψηλές τιμές	1	19	1,23548
		2	14	1,07226
		3	15	1,01106
		4	12	0,97025
		5	18	,
	Χαμηλές τιμές	1	23	-2,62059
		2	16	-2,39616
		3	20	-1,76368
		4	2	-1,04960
		5	4	-0,47833
ZscoreΕμπράγματα στοιχεία	Υψηλές τιμές	1	14	1,27968
		2	6	1,13614
		3	10	1,05412
		4	1	1,01311
		5	26	0,93109

	Χαμηλές τιμές	1	27	-2,14469
		2	21	-1,91914
		3	16	-1,73459
		4	9	-1,28347
		5	5	-1,18095
ZscoreΑξιοπιστία	Υψηλές τιμές	1	18	1,21536
		2	15	1,21536
		3	5	1,08977
		4	17	1,00187
		5	11	0,96419
	Χαμηλές τιμές	1	22	-2,55211
		2	25	-2,23815
		3	27	-1,92420
		4	3	-0,98233
		5	16	,
ZscoreΕνδιαφέρον	Υψηλές τιμές	1	26	1,67758
		2	13	1,43242
		3	14	1,41198
		4	17	1,33026
		5	8	1,06466
	Χαμηλές τιμές	1	16	-1,63218
		2	27	-1,38701
		3	23	-1,38701
		4	25	-1,38701
		5	10	-1,32572

Ανίχνευση ακραίων τιμών στους παράγοντες της εργασιακής προσπάθειας

			Κωδικός παρατήρησης	Τιμή
ZscoreΚατεύθυνση-Υποστήριξη πελάτη	Υψηλές τιμές	1	19	1,21923
		2	26	1,21923
		3	17	1,21923
		4	15	1,04810
		5	18	0,96253
	Χαμηλές τιμές	1	20	-2,55188
		2	10	-2,00791
		3	22	-1,58312
		4	4	-1,32948
		5	6	-1,13389
ZscoreΔιάρκεια	Υψηλές τιμές	1	26	2,09876
		2	11	1,73098
		3	22	1,30954
		4	8	1,30954
		5	6	1,09960
	Χαμηλές τιμές	1	24	-1,71637
		2	17	-1,67217
		3	9	-1,21600
		4	12	-1,11024
		5	15	-0,97134

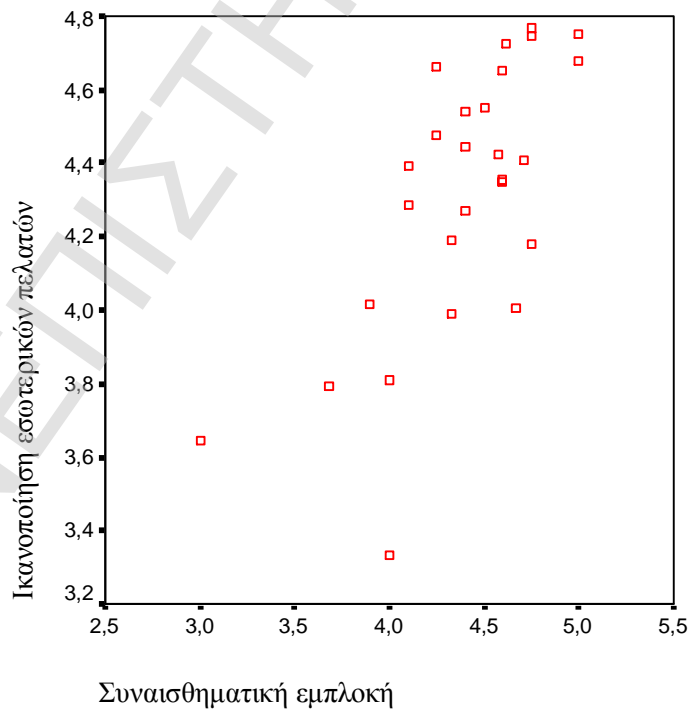
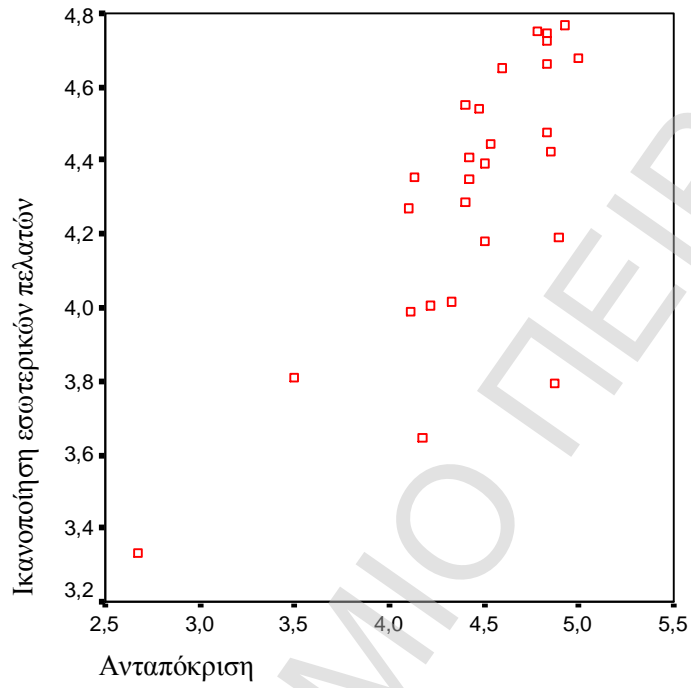
ZscoreΚατεύθυνση- Ικανοποίηση πελάτη	Υψηλές τιμές	1	18	1,25561
		2	19	1,25561
		3	17	1,25561
		4	15	1,25561
		5	10	0,89669
	Χαμηλές τιμές	1	20	-2,85909
		2	22	-1,41702
		3	3	-1,41702
		4	16	-1,09656
		5	6	-1,09656
ZscoreΚατεύθυνση Διερεύνηση αναγκών	Υψηλές τιμές	1	19	1,54531
		2	14	1,33467
		3	23	1,26389
		4	8	1,12402
		5	7	0,95550
	Χαμηλές τιμές	1	21	-2,52778
		2	22	-2,24635
		3	3	-0,98246
		4	17	-0,84259
		5	16	,
ZscoreΈνταση	Υψηλές τιμές	1	19	1,24040
		2	13	1,24040
		3	17	1,24040
		4	18	1,24040
		5	26	,
	Χαμηλές τιμές	1	21	-2,30430
		2	27	-1,79704
		3	24	-1,16525
		4	22	-1,03768
		5	8	,

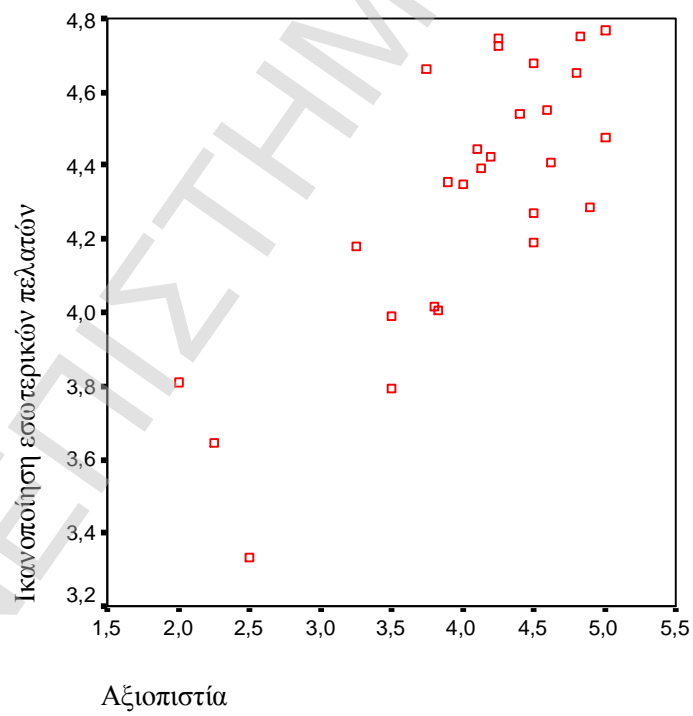
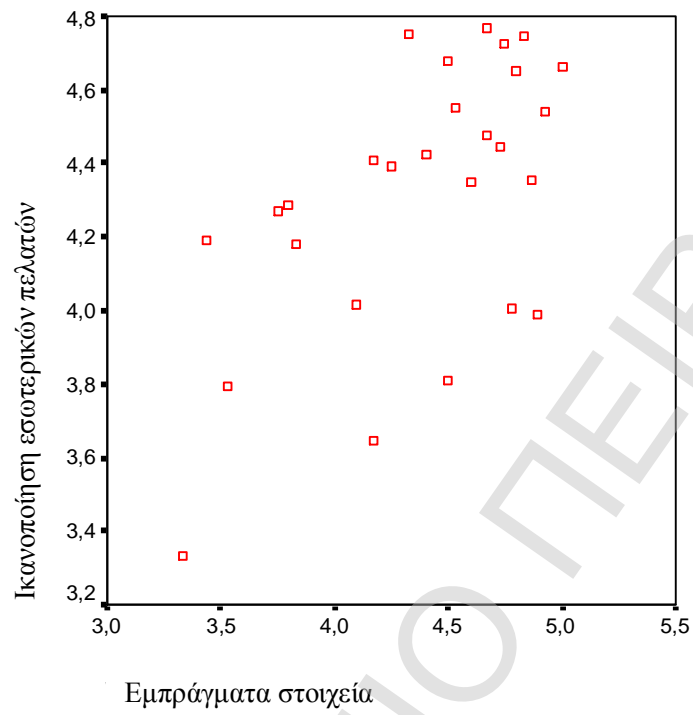
Ανίχνευση ακραίων τιμών στους παράγοντες της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών

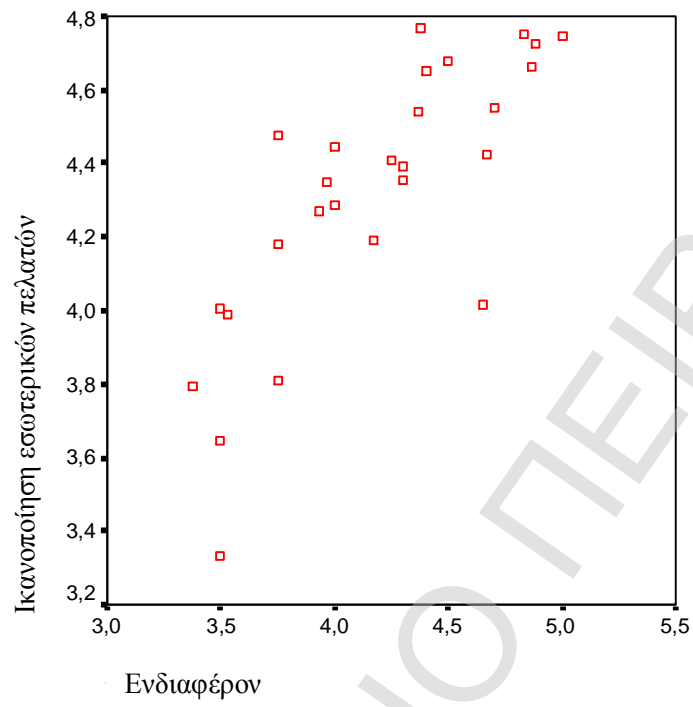
			Κωδικός παρατήρησης	Τιμή
Zscore Προϊόν	Υψηλές τιμές	1	18	1,02811
		2	19	1,02811
		3	22	0,88902
		4	14	0,79629
		5	27	
	Χαμηλές τιμές	1	1	-2,84662
		2	3	-2,84662
		3	24	-1,19075
		4	5	-1,12452
		5	23	-0,52841
ZscoreΕικόνα	Υψηλές τιμές	1	19	1,04224
		2	4	0,81621
		3	26	0,81621
		4	6	0,70320
		5	16	0,67495
	Χαμηλές τιμές	1	3	-4,12816
		2	22	-1,07677
		3	1	-1,02027
		4	5	-0,59646
		5	24	
ZscoreΑσφάλεια	Υψηλές τιμές	1	4	1,28592
		2	10	1,20683
		3	26	1,20683
		4	20	1,04865
		5	6	0,93002
	Χαμηλές τιμές	1	21	-3,22212
		2	27	-1,24491
		3	24	-1,24491
		4	1	-0,84947
		5	12	-0,77038
ZscoreΣυναισθηματική εμπλοκή	Υψηλές τιμές	1	4	1,01830
		2	26	1,01830
		3	6	0,91494
		4	27	0,81158
		5	13	
	Χαμηλές τιμές	1	3	-3,03862
		2	21	-2,62518
		3	1	-1,10060
		4	9	-1,02308
		5	24	-0,94556

ZscoreΑξιοπιστία	Υψηλές τιμές	1	19	1,30131
		2	27	1,30131
		3	2	1,05634
		4	26	1,02135
		5	10	1,02135
	Χαμηλές τιμές	1	3	-3,07311
		2	1	-2,02325
		3	15	-1,21836
		4	12	-0,76342
		5	24	-0,72842
ZscoreΑνταπόκριση	Υψηλές τιμές	1	19	1,18786
		2	26	1,18786
		3	10	1,18786
		4	20	1,04942
		5	6	1,00327
	Χαμηλές τιμές	1	24	-2,59620
		2	22	-1,90399
		3	3	-1,90399
		4	1	-1,35023
		5	12	-0,65802

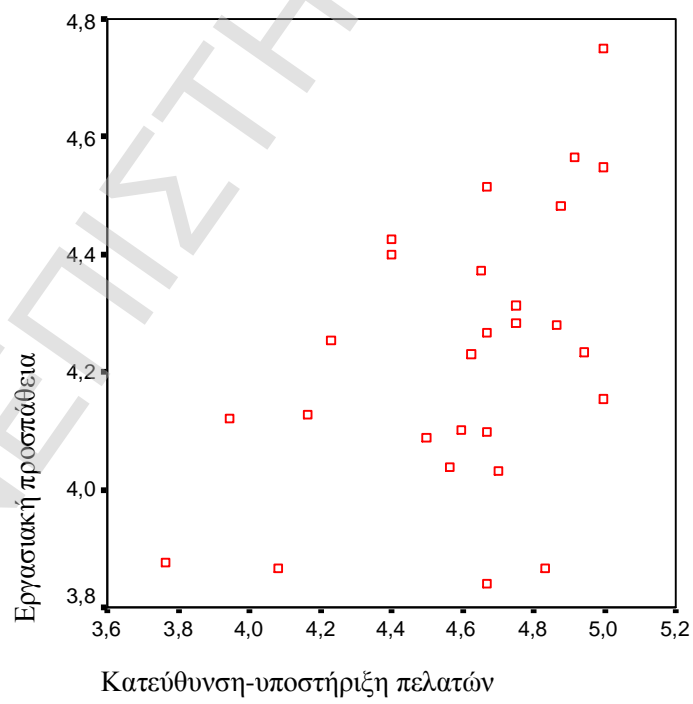
Διάγραμμα σημείων για ικανοποίηση εσωτερικών πελατών

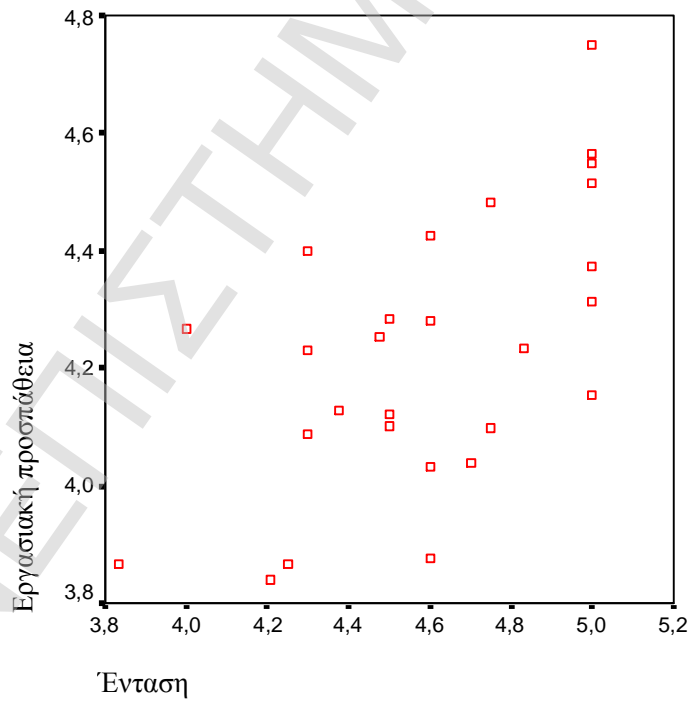
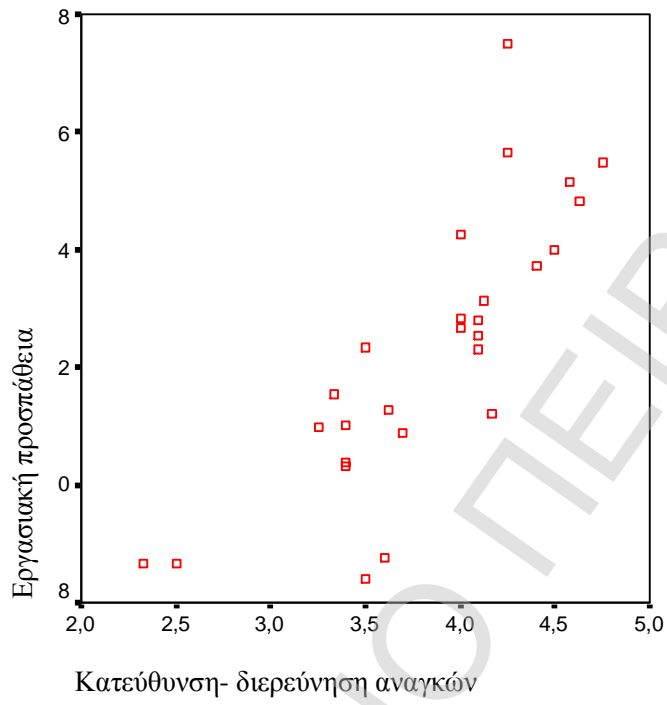




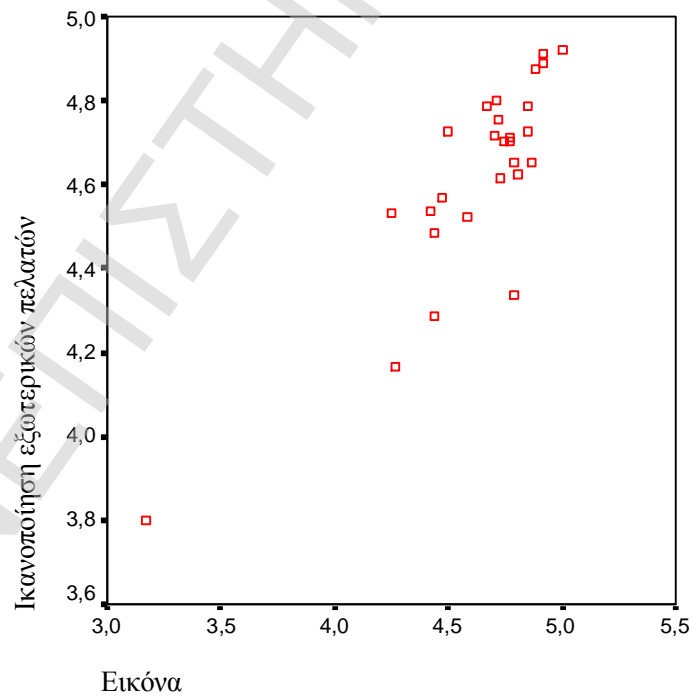
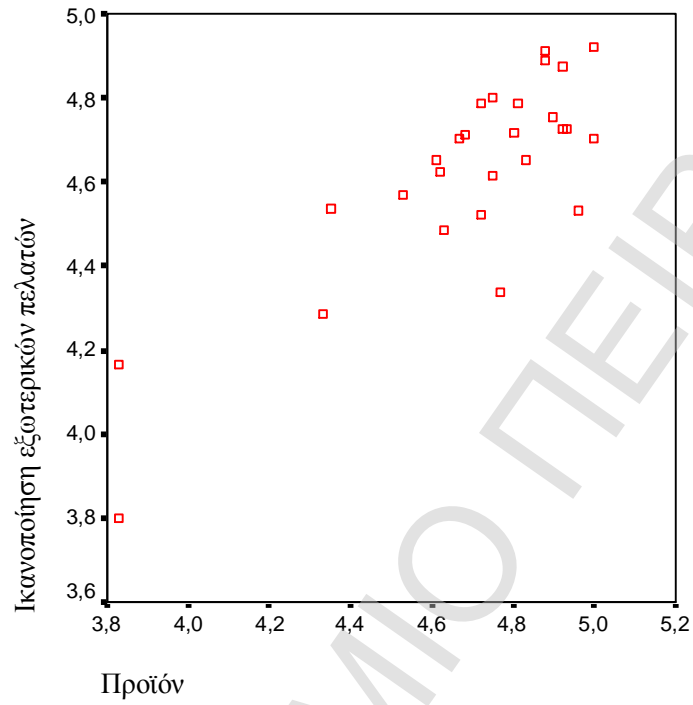


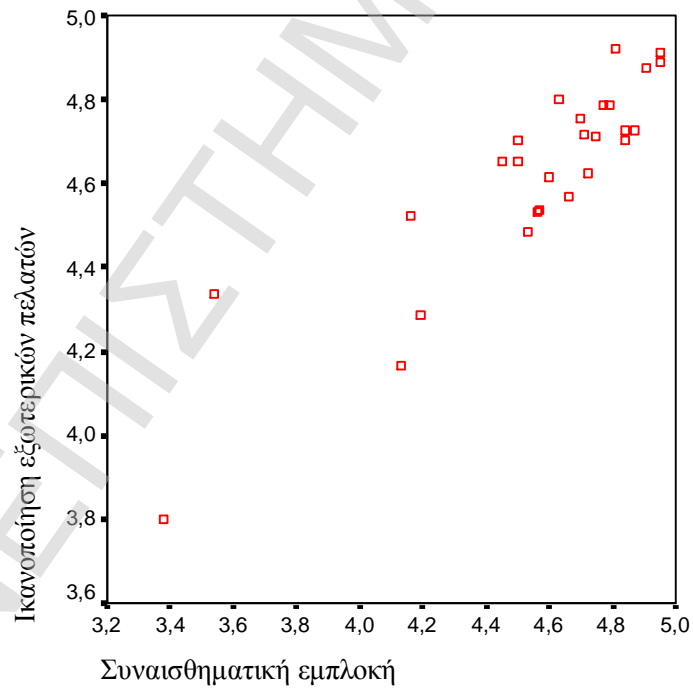
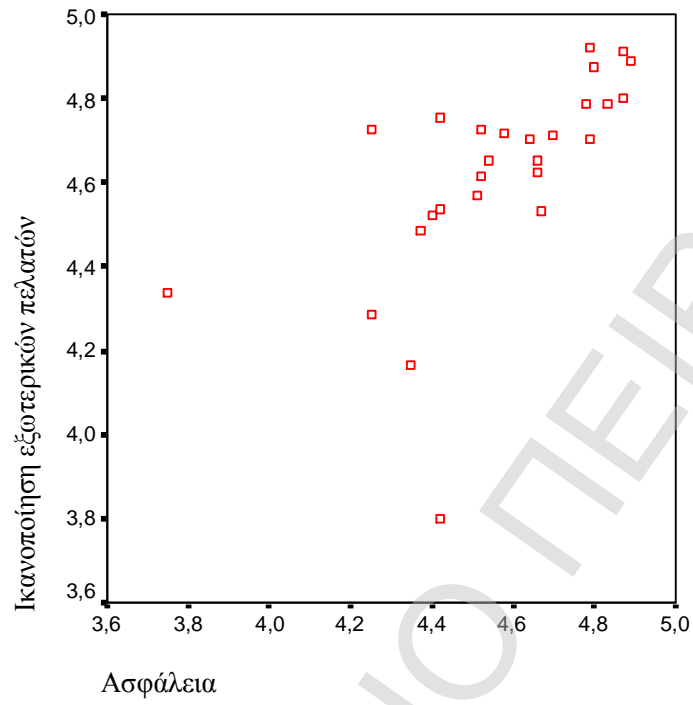
Διάγραμμα σημείων για εργασιακή προσπάθεια

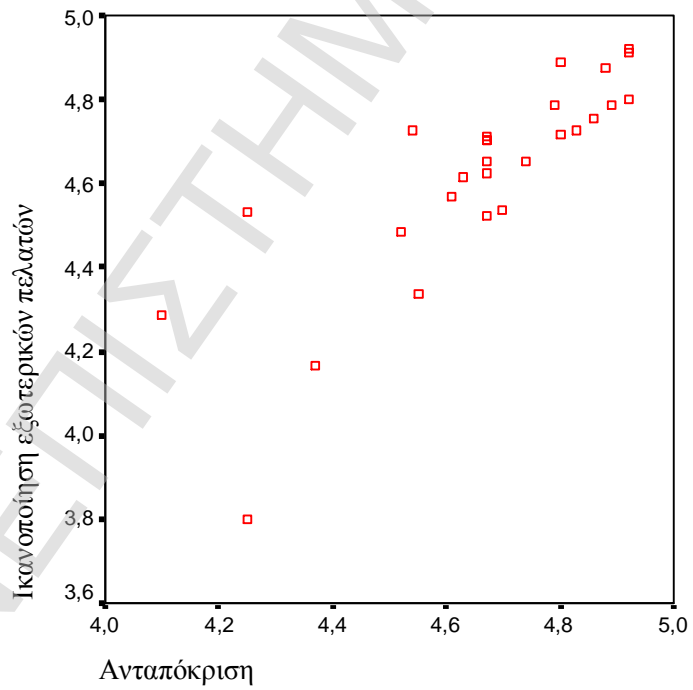
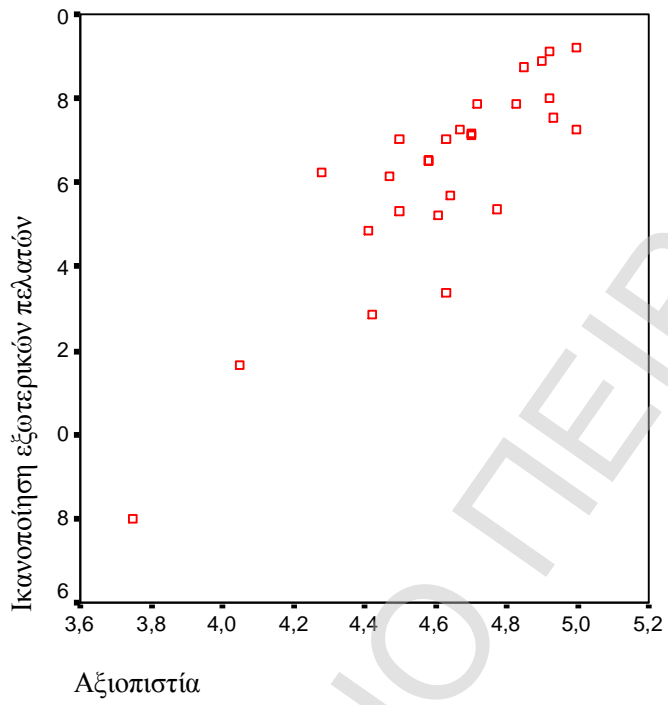




Διάγραμμα σημείων για ικανοποίηση εξωτερικών πελατών





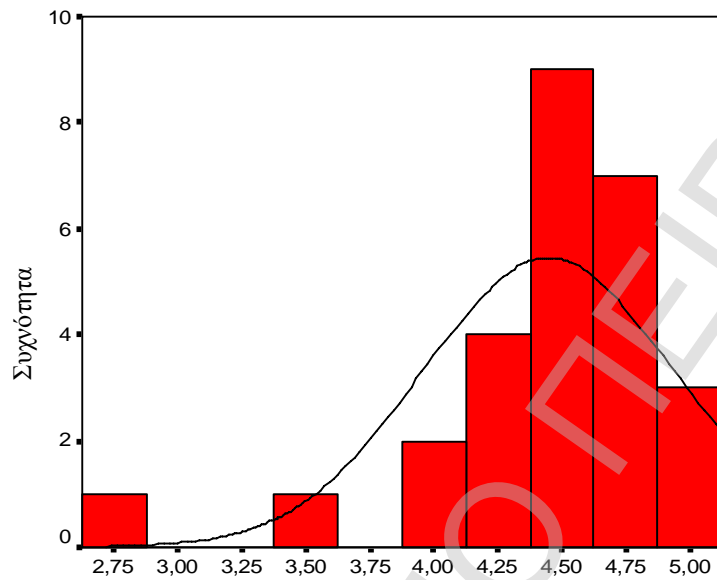


Έλεγχος Mahalanobis D^2 για ικανοποίηση εσωτερικών πελατών, ικανοποίηση εξωτερικών πελατών και εργασιακή προσπάθεια

Κωδικός εστιατορίου	Mahalanobis D^2	df	p
1	0,05014	2	0,02
2	0,10437	2	0,05
3	0,32523	2	0,15
4	0,37960	2	0,17
5	0,38777	2	0,18
6	0,40316	2	0,18
7	0,40512	2	0,18
8	0,69740	2	0,29
9	0,73219	2	0,31
10	0,78707	2	0,33
11	1,13813	2	0,43
12	1,15374	2	0,44
13	1,24631	2	0,46
14	1,51182	2	0,53
15	1,71778	2	0,58
16	1,96612	2	0,63
17	2,07496	2	0,65
18	2,09882	2	0,65
19	2,14701	2	0,66
20	2,30356	2	0,68
21	2,43985	2	0,70
22	3,07675	2	0,79
23	3,46783	2	0,82
24	3,50960	2	0,83
25	4,22921	2	0,88
26	5,08845	2	0,92
27	8,55799	2	0,99

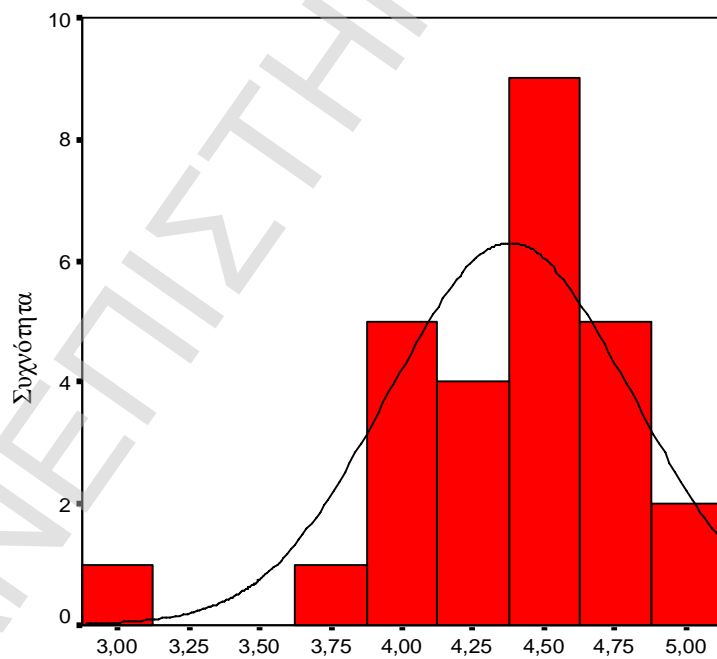
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙΙ: ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ιστογράμματα για ικανοποίηση εσωτερικών πελατών



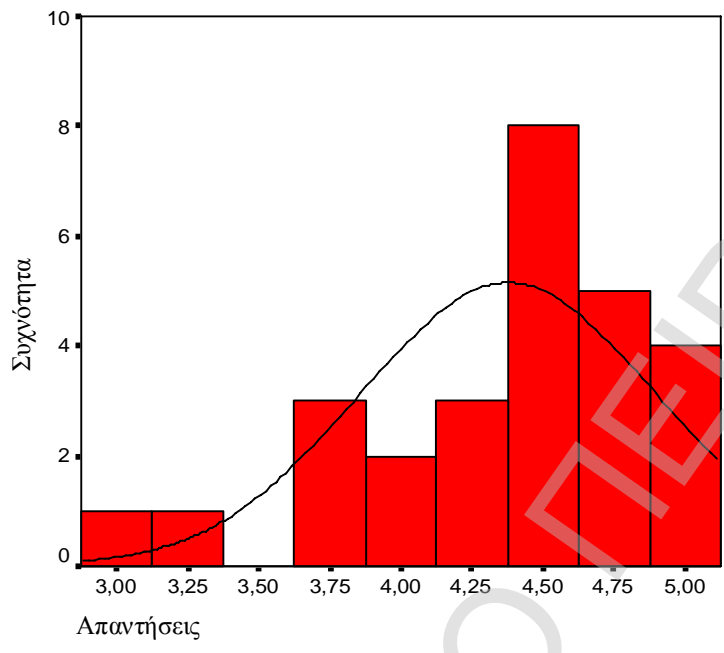
Απάντησεις

Ιστόγραμμα παράγοντα Ανταπόκριση

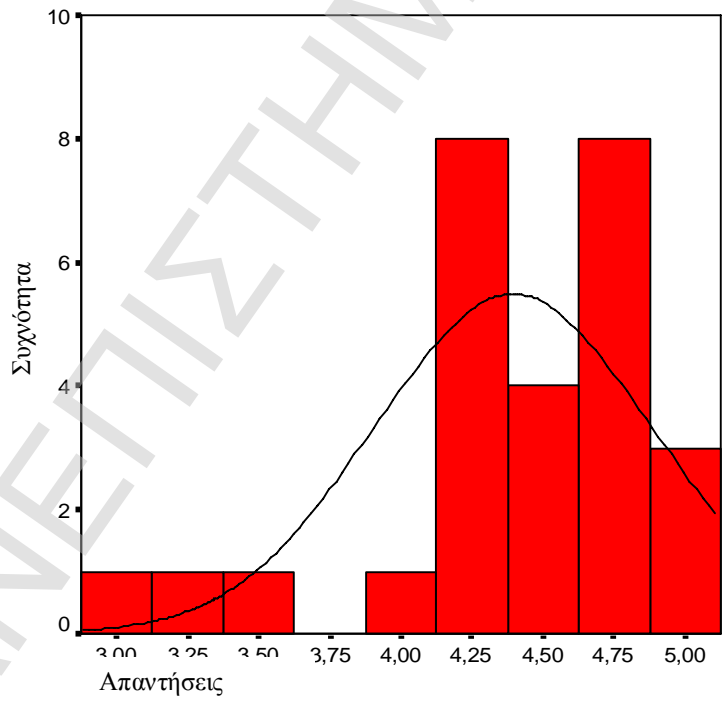


Απάντησεις

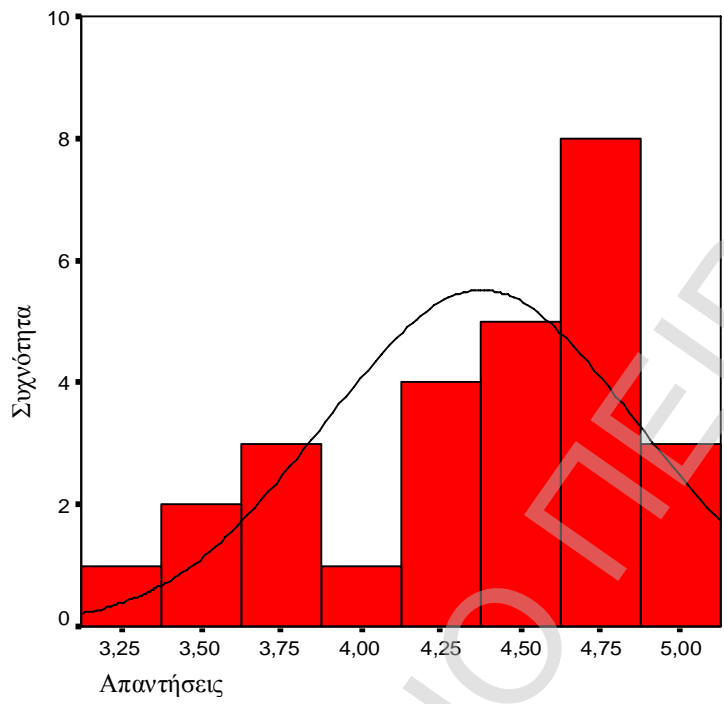
Ιστόγραμμα παράγοντα Συναισθηματική εμπλοκή



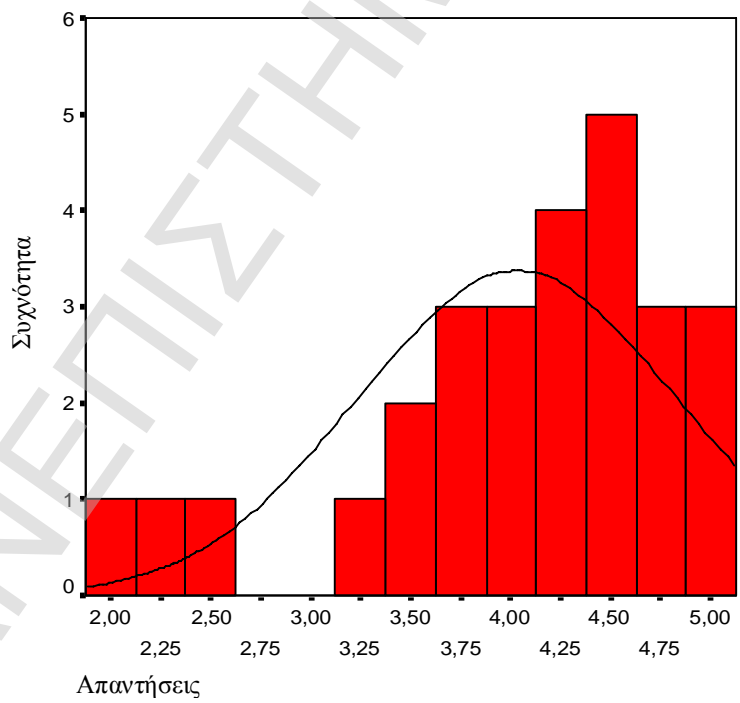
Ιστόγραμμα παράγοντα Ασφάλεια



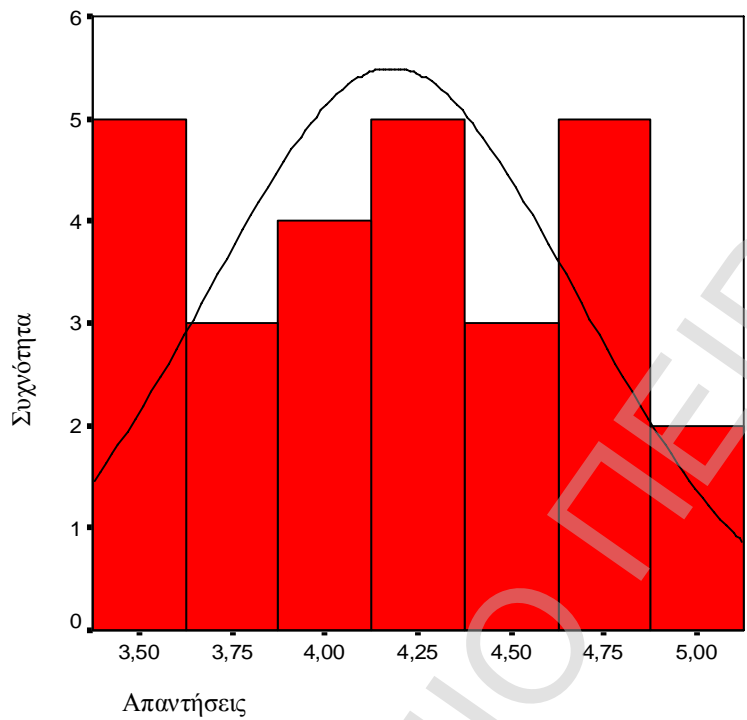
Ιστόγραμμα παράγοντα Επαγγελματισμός



Ιστόγραμμα παράγοντα Εμπράγματα στοιχεία



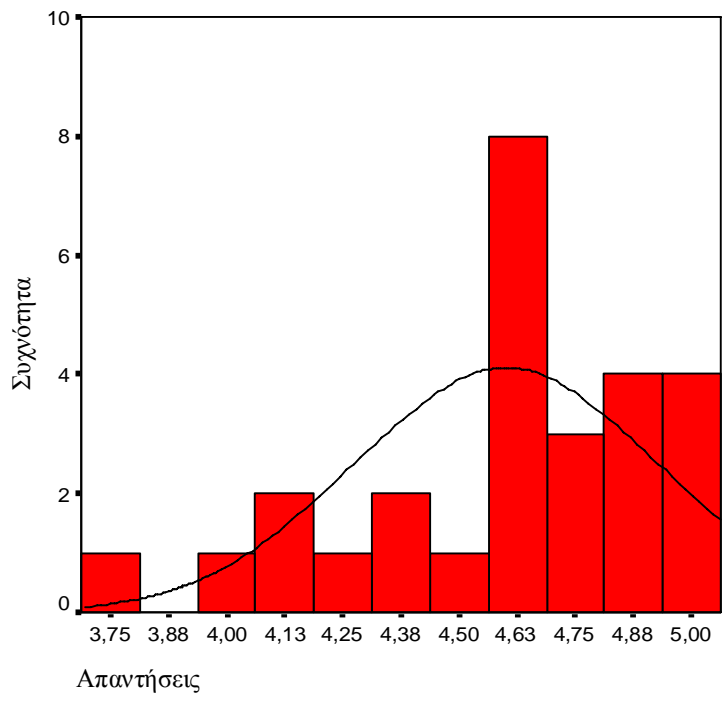
Ιστόγραμμα παράγοντα Ενδιαφέρον



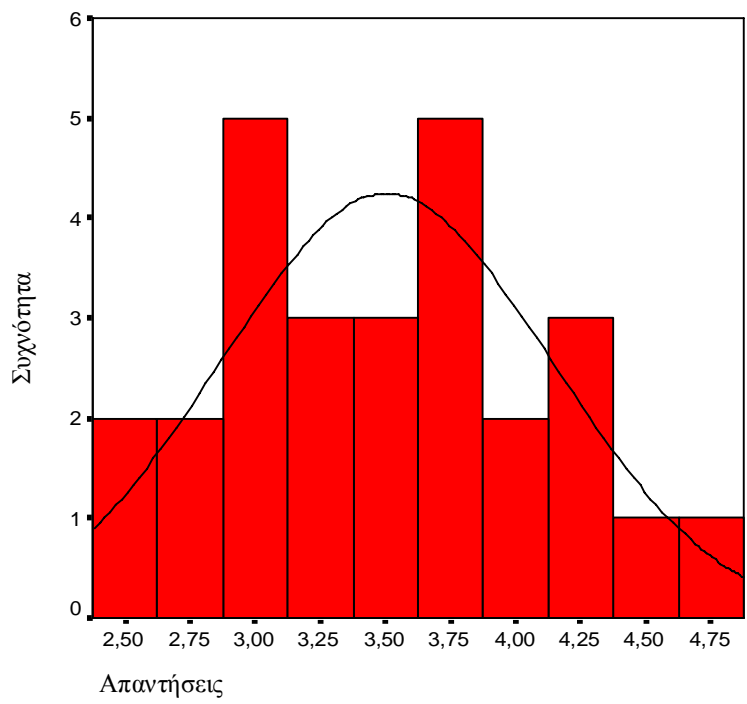
Ιστόγραμμα παράγοντα Αξιοπιστία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

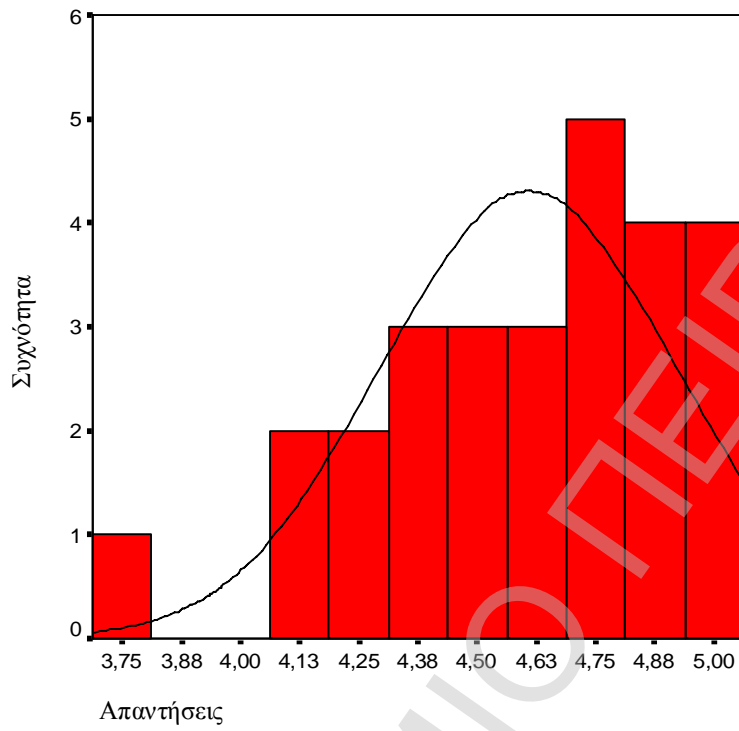
Ιστογράμματα για εργασιακή προσπάθεια



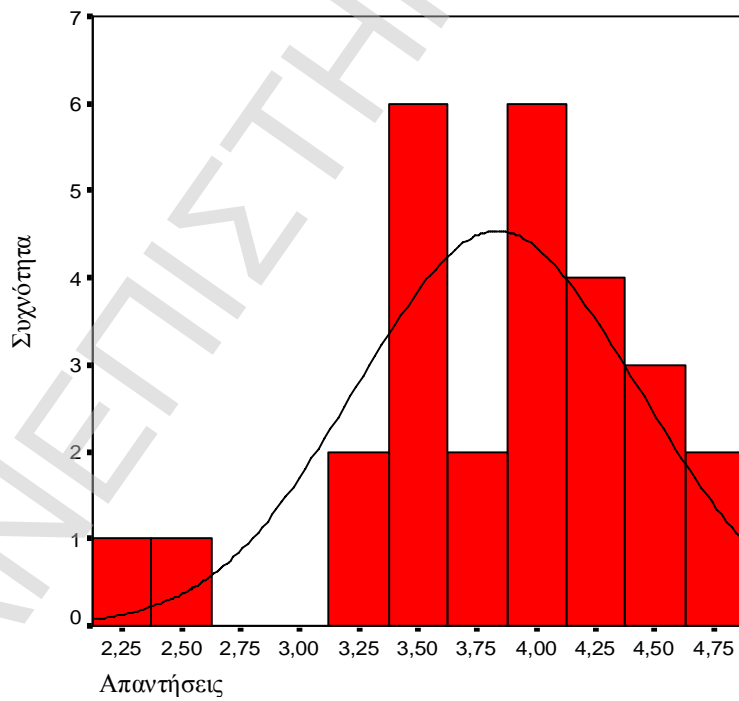
Ιστόγραμμα παράγοντα Κατεύθυνση-υποστήριξη πελάτη



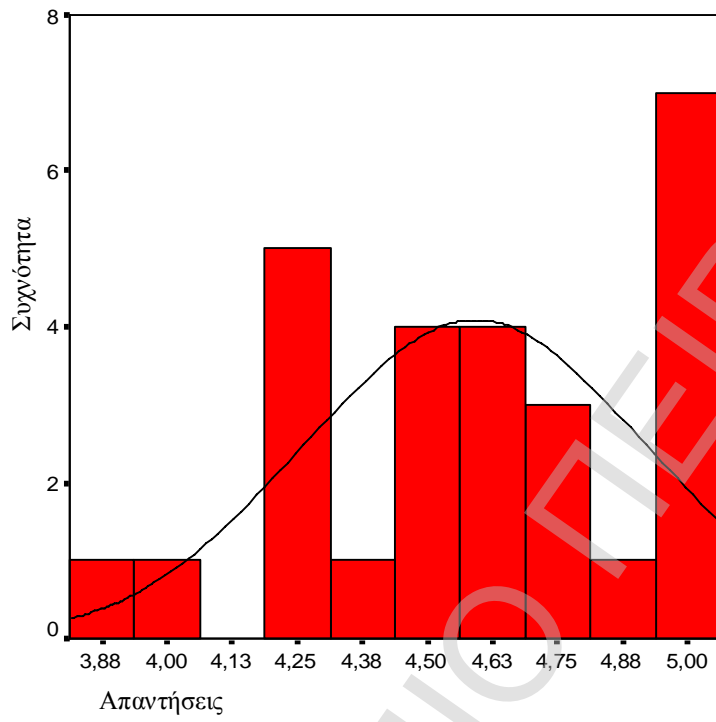
Ιστόγραμμα παράγοντα Διάρκεια



Ιστόγραμμα παράγοντα Κατεύθυνση-ικανοποίηση πελάτη

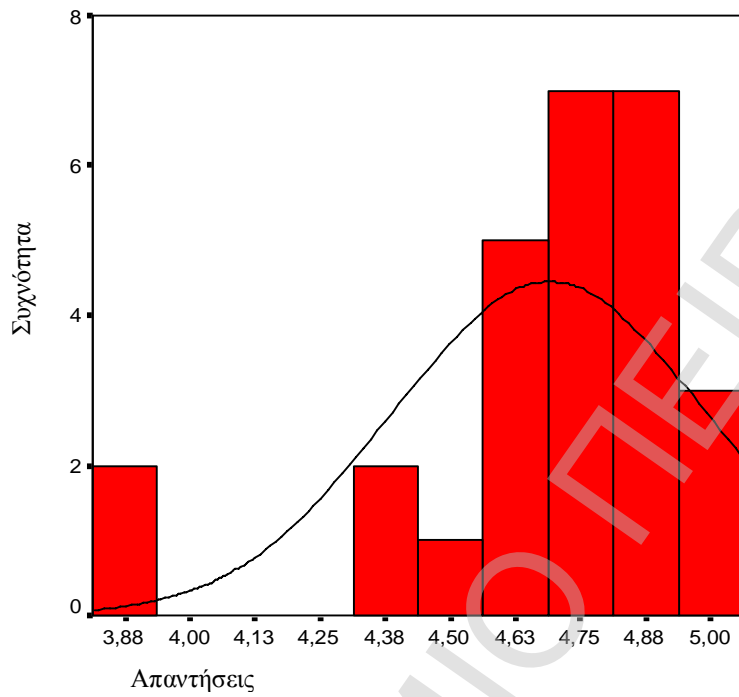


Ιστόγραμμα παράγοντα Κατεύθυνση- διερεύνηση αναγκών

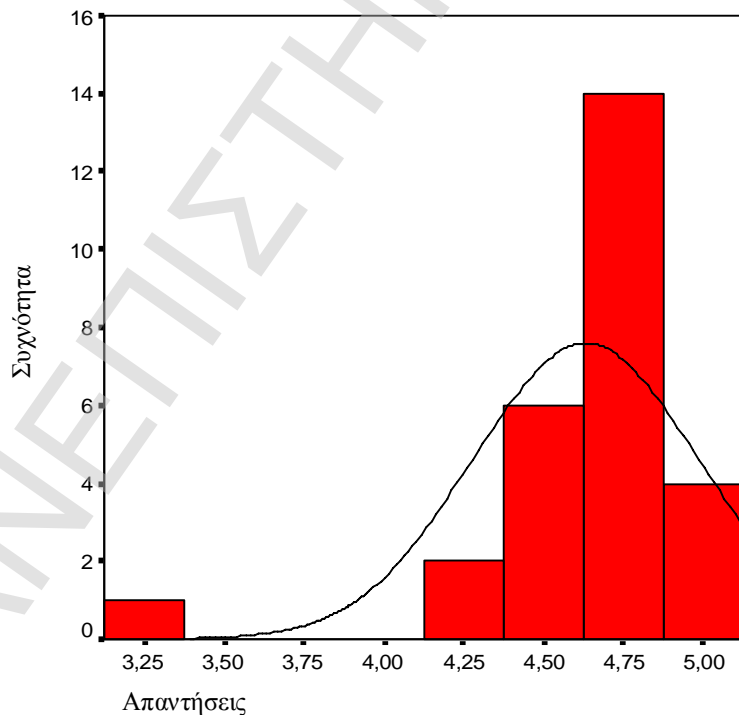


Ιστόγραμμα παράγοντα Ένταση

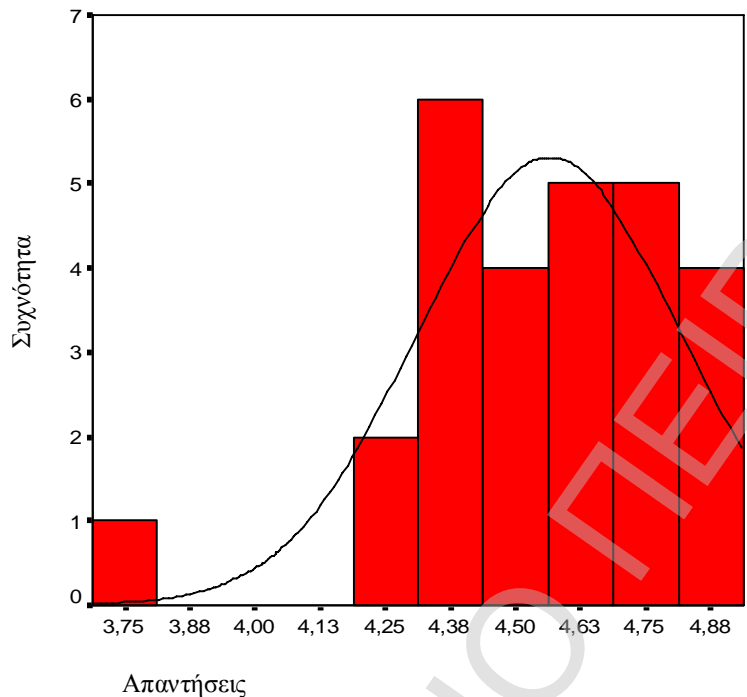
Ιστογράμματα για ικανοποίηση εξωτερικών πελατών



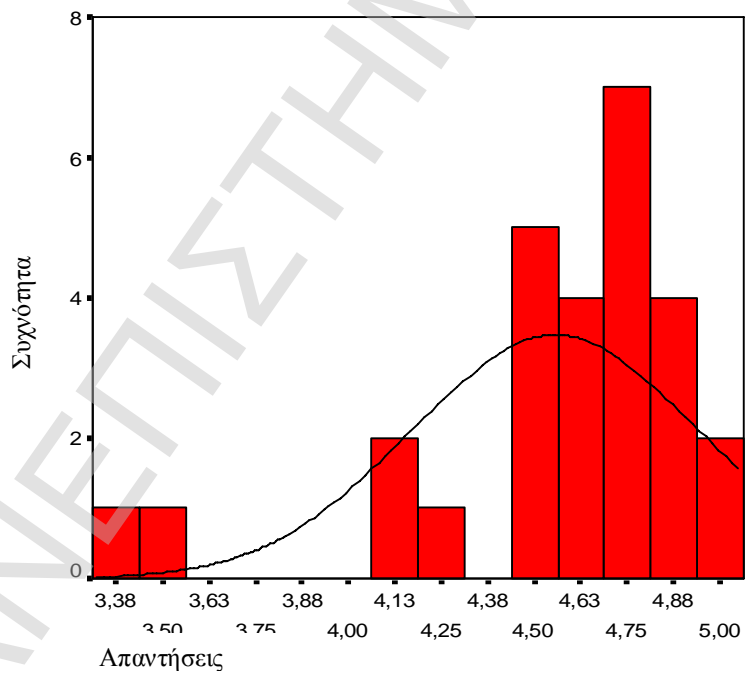
Ιστόγραμμα παράγοντα Προϊόν



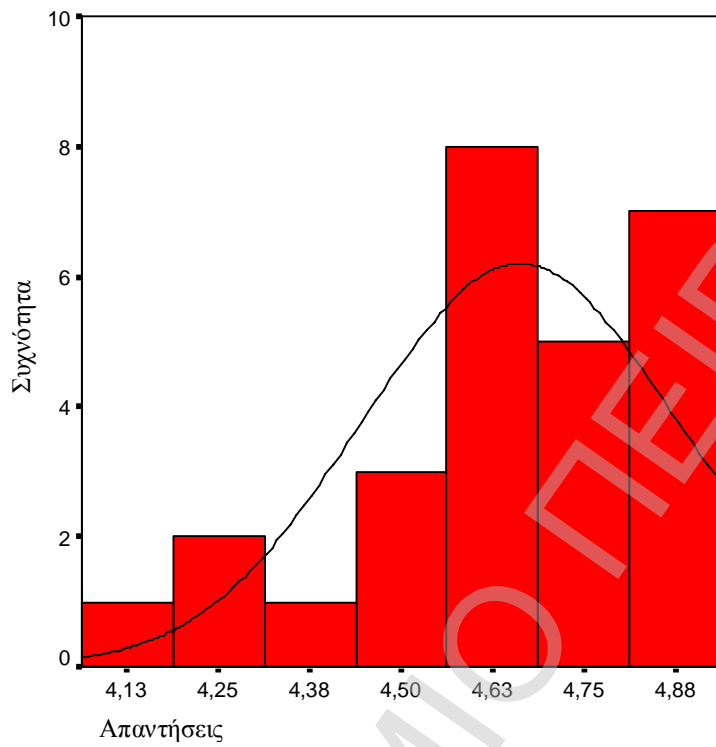
Ιστόγραμμα παράγοντα Εικόνα



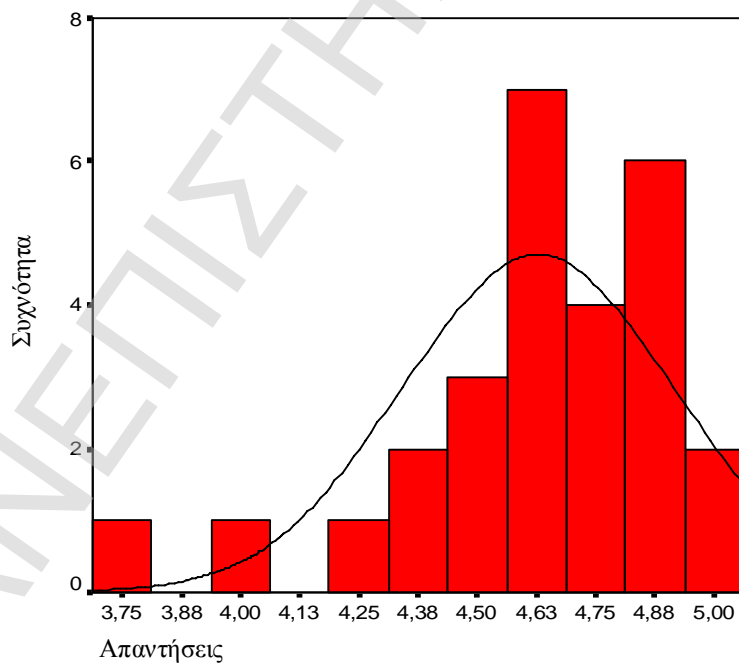
Ιστόγραμμα παράγοντα Ασφάλεια



Ιστόγραμμα παράγοντα Συναισθηματική Εμπλοκή



Ιστόγραμμα παράγοντα Αξιοπιστία



Ιστόγραμμα παράγοντα Ανταπόκριση

Περιγραφικά γνωρίσματα για ικανοποίηση εσωτερικών πελατών

	Ανταπόκριση	Συναισθηματική εμπλοκή	Ασφάλεια	Επαγγελματισμός	Εμπράγματα στοιχεία	Αξιοπιστία	Ενδιαφέρον
Μέσος	4,45	4,38	4,38	4,39	4,38	4,03	4,18
Διάμεσος	4,5	4,4	4,5	4,47	4,5	4,2	4,25
Τυπική απόκλιση	0,49	0,43	0,52	0,49	0,49	0,8	0,49
Εύρος	2,33	2	2	1,89	1,67	3	1,62
Διακύμανση	0,24	0,18	0,27	,240	0,24	0,63	0,24
Συντελεστής ασυμετρίας	-2,02	-1,33	-1,01	-1,28	-0,76	-1,17	-0,02
Τυπικό σφάλμα ασυμετρίας	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Συντελεστής κύρτωσης	5,74	2,98	0,60	1,41	-0,49	1,04	-1,16
Τυπικό σφάλμα κύρτωσης	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87

Περιγραφικά γνωρίσματα για εργασιακή προσπάθεια

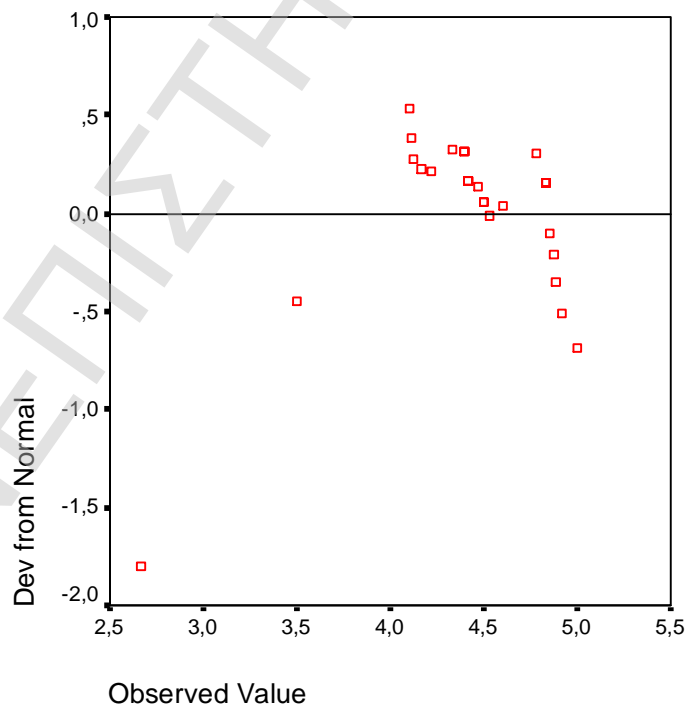
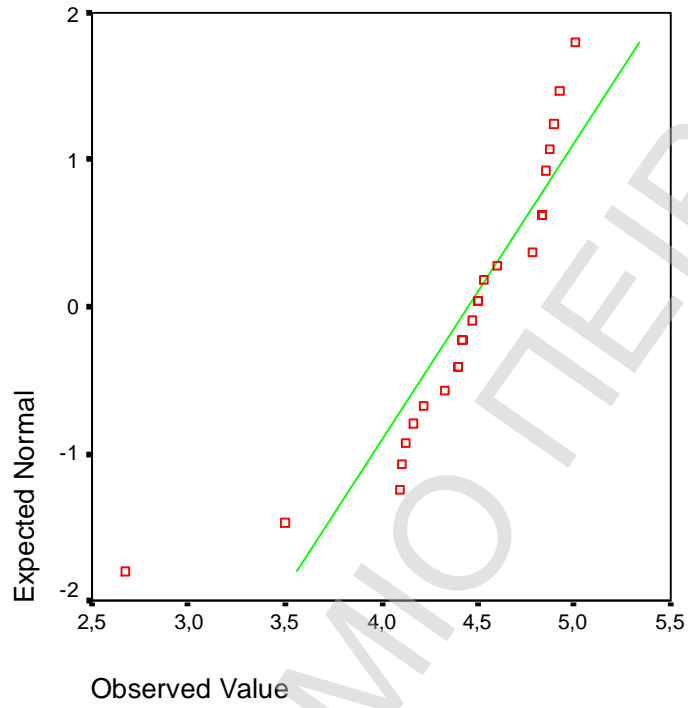
	Κατεύθυνση-υποστήριξη πελάτη	Διάρκεια	Κατεύθυνση-ικανοποίηση πελάτη	Κατεύθυνση-διερεύνηση αναγκών	Ένταση
Μέσος	4,60	3,50	4,61	3,83	4,59
Διάμεσος	4,67	3,53	4,67	4,0000	4,6
Τυπική απόκλιση	0,33	0,63	0,31	0,59	0,33
Εύρος	1,23	2,42	1,28	2,42	1,17
Διακύμανση	0,11	0,4	0,1	0,35	0,11
Συντελεστής ασυμετρίας	-0,99	0,24	-0,93	-0,79	-0,38
Τυπικό σφάλμα ασυμετρίας	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Συντελεστής κύρτωσης	0,49	-0,5	0,99	0,66	-0,44
Τυπικό σφάλμα κύρτωσης	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87

Περιγραφικά γνωρίσματα για ικανοποίηση εξωτερικών πελατών

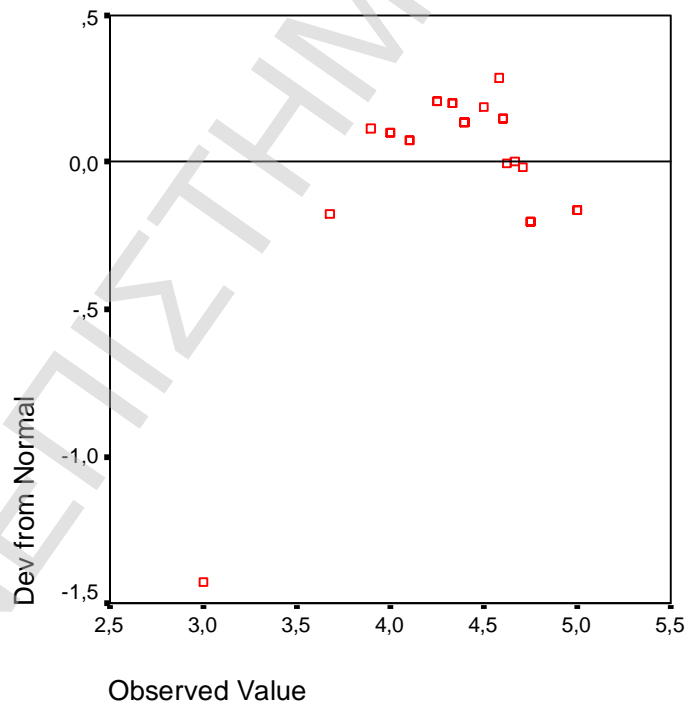
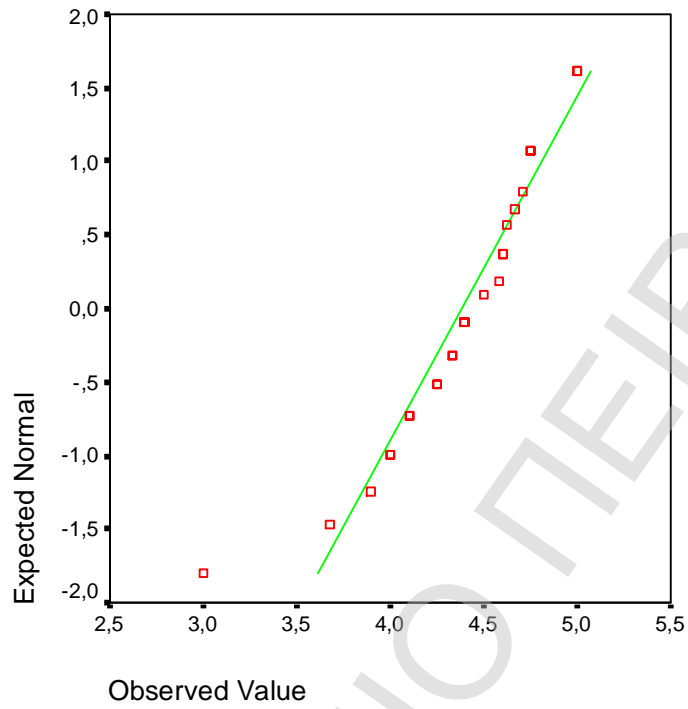
	Προϊόν	Εικόνα	Ασφάλεια	Συναισθηματική εμπλοκή	Αξιοπιστία	Ανταπόκριση
Μέσος	4,69	4,63	4,56	4,55	4,63	4,66
Διάμεσος	4,75	4,73	4,58	4,66	4,64	4,67
Τυπική απόκλιση	0,30	0,35	0,253	0,39	0,28	0,22
Εύρος	1,17	1,83	1,14	1,57	1,25	0,82
Διακύμανση	0,09	0,12	0,06	0,15	0,08	0,05
Συντελεστής ασυμετρίας	-1,83	-2,88	-1,21	-1,84	-1,28	-1,05
Τυπικό σφάλμα ασυμετρίας	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Συντελεστής κύρτωσης	3,39	10,98	2,67	3,43	2,42	0,74
Τυπικό σφάλμα κύρτωσης	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87

Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για εξεταζόμενες μεταβλητές

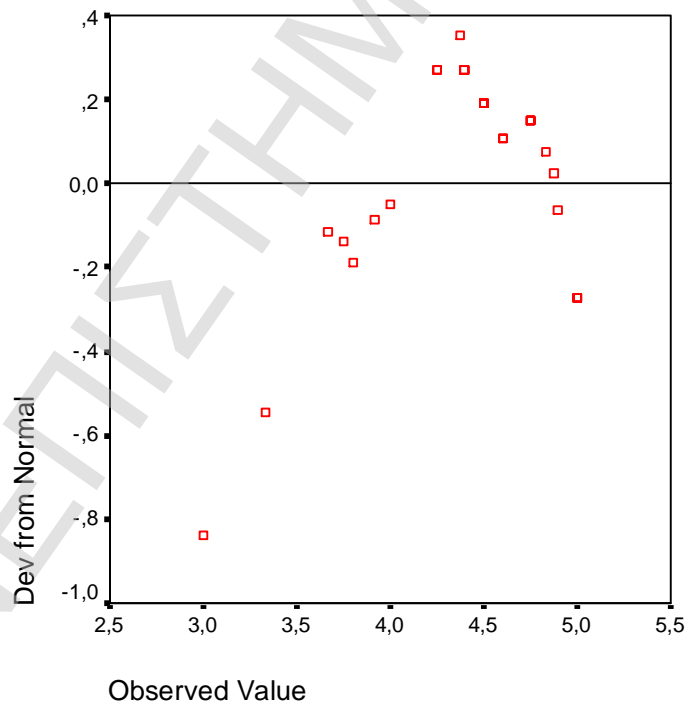
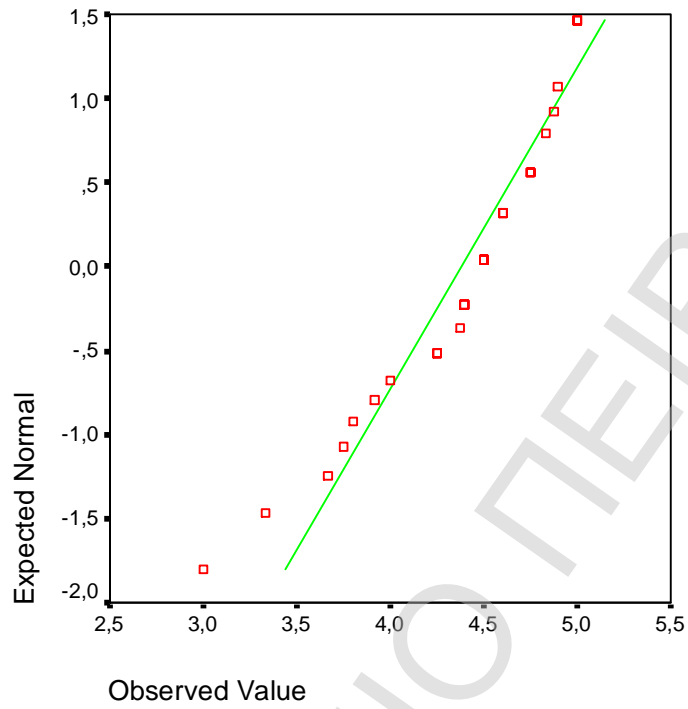
Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για ικανοποίηση εσωτερικών πελατών



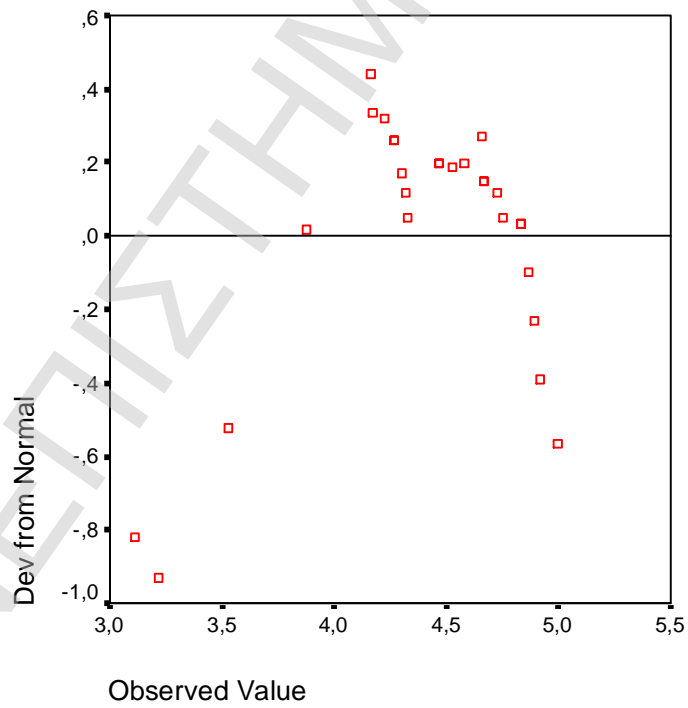
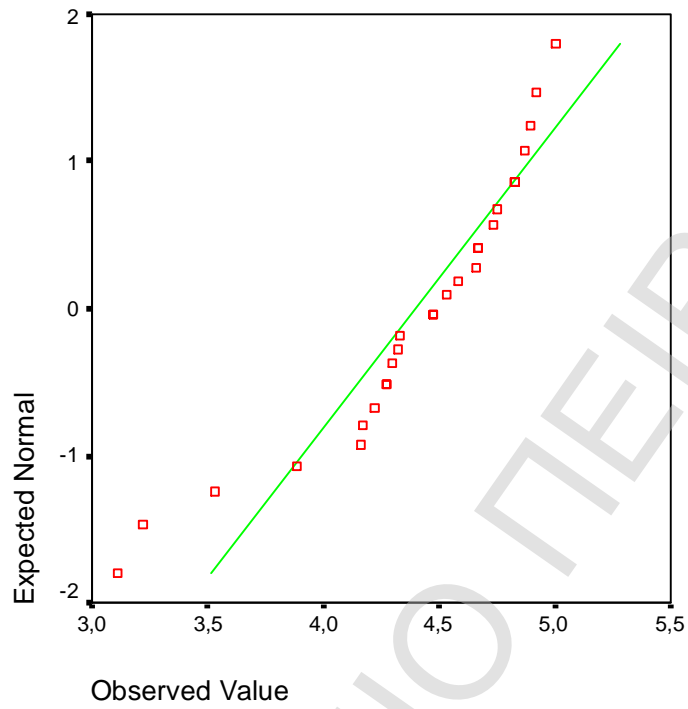
Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα Ανταπόκριση



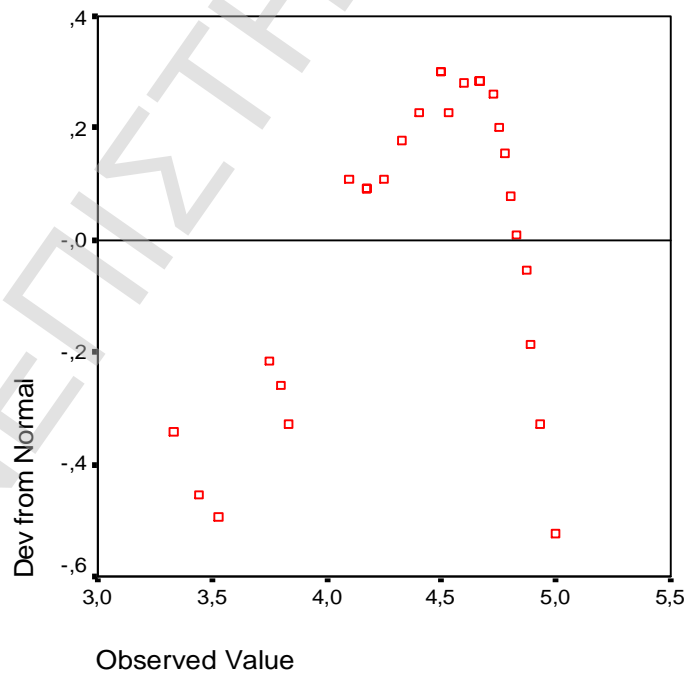
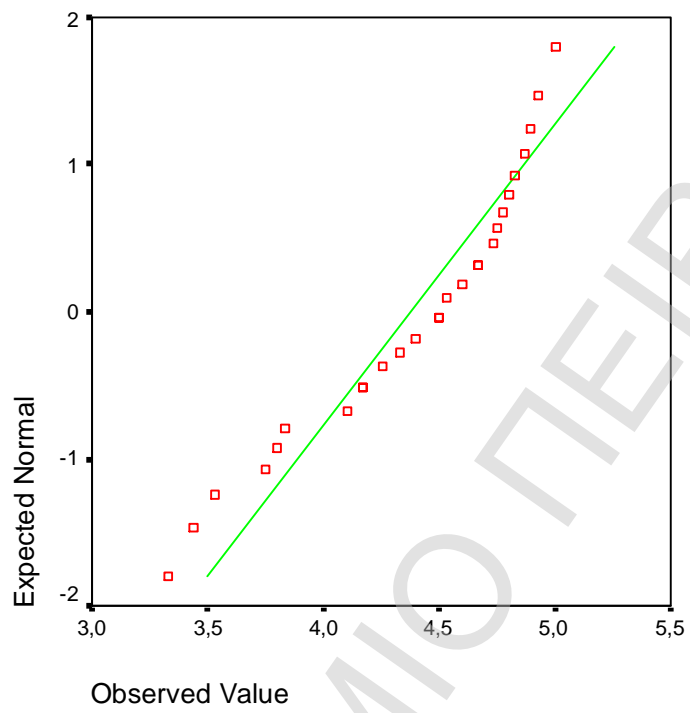
Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα Συναισθηματική εμπλοκή



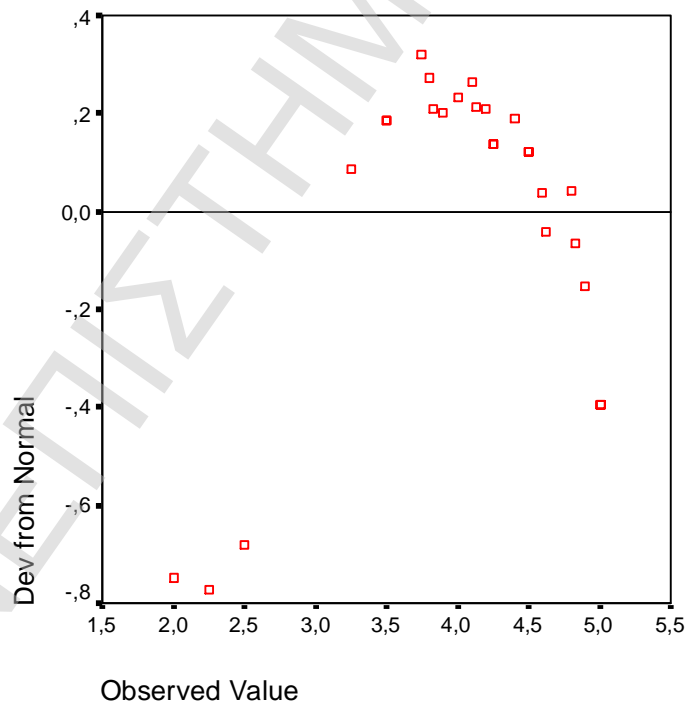
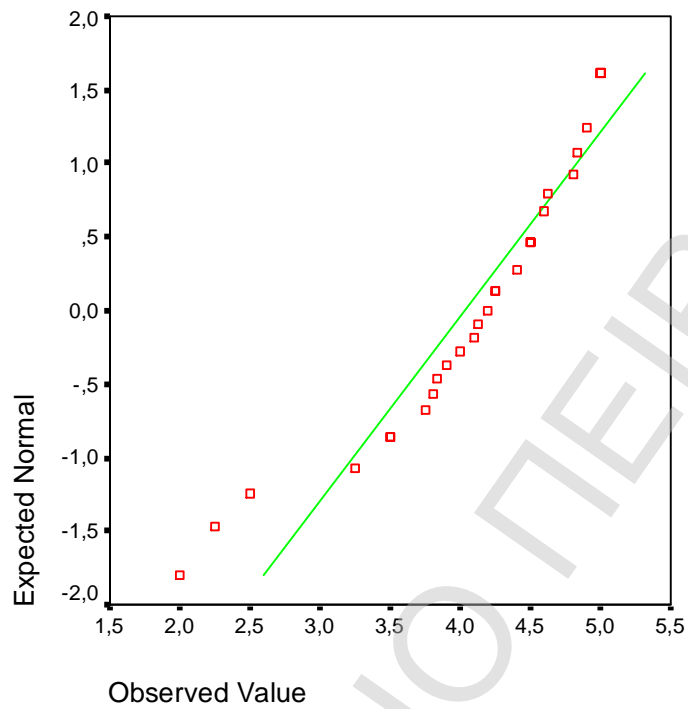
Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα Ασφάλεια



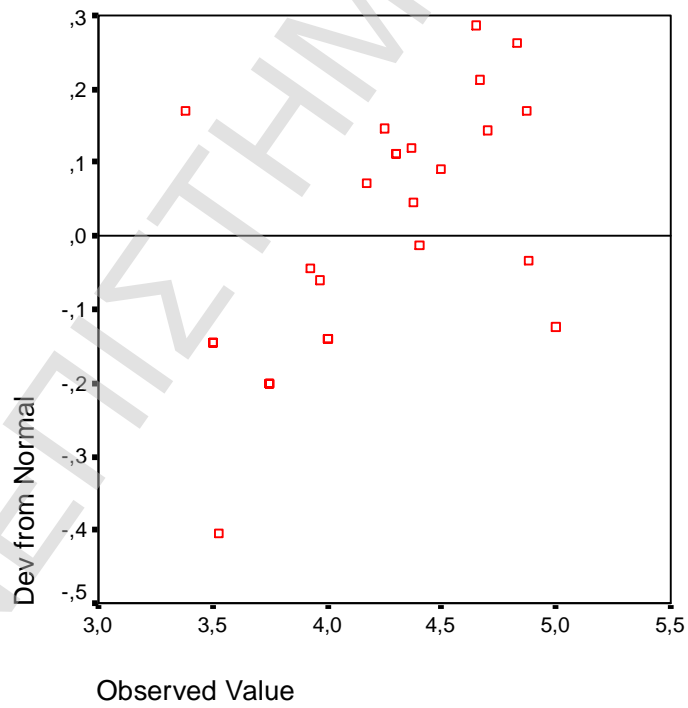
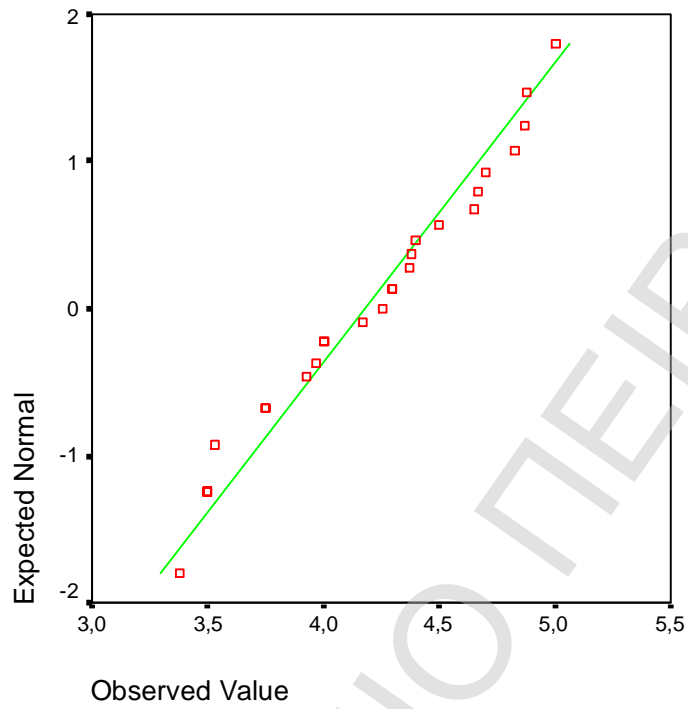
Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα Επαγγελματισμός



Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα Εμπράγματα στοιχεία

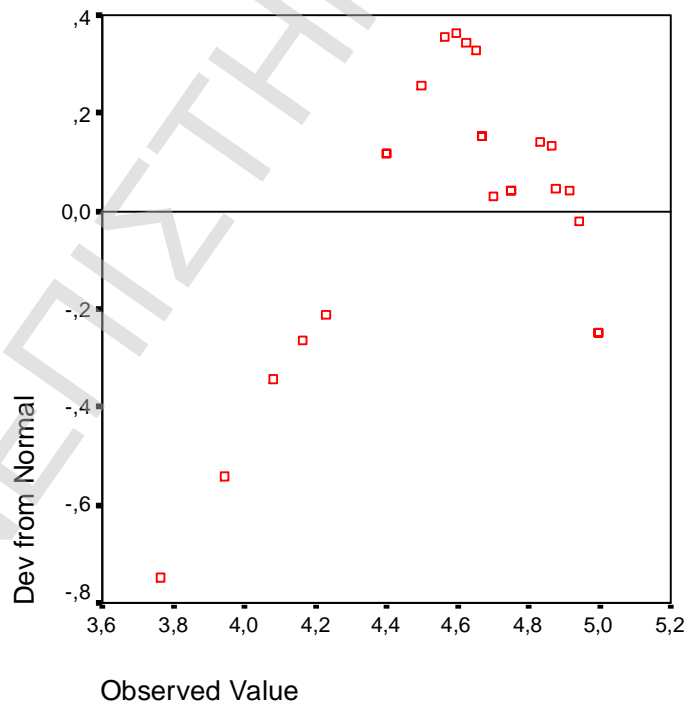
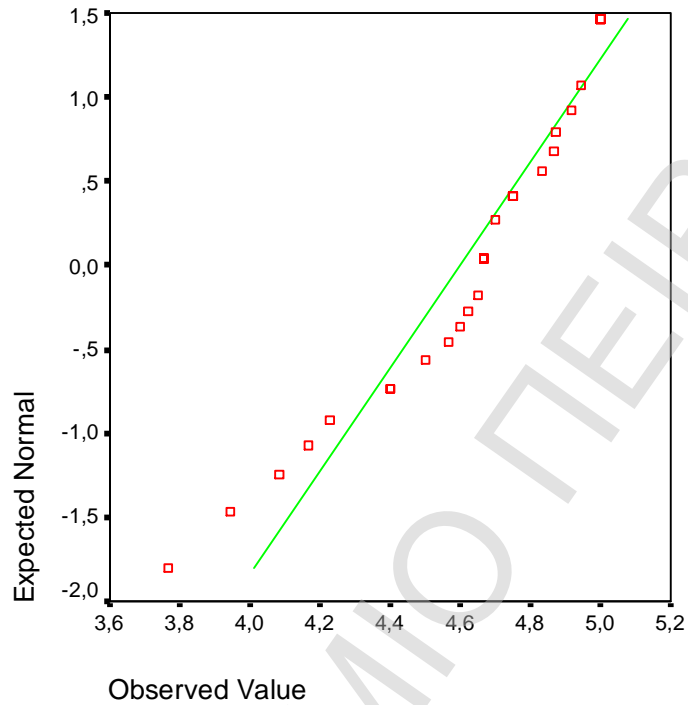


Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα Αξιοπιστία

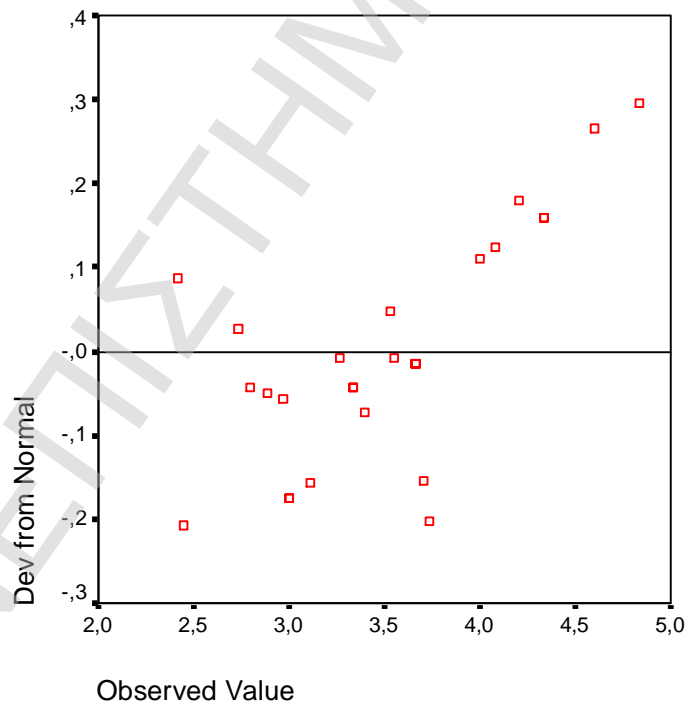
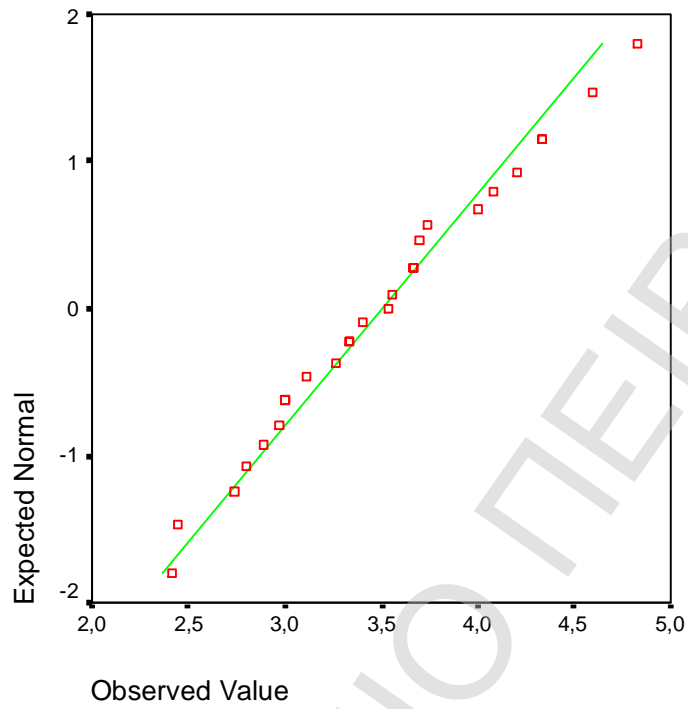


Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα Ενδιαφέρον

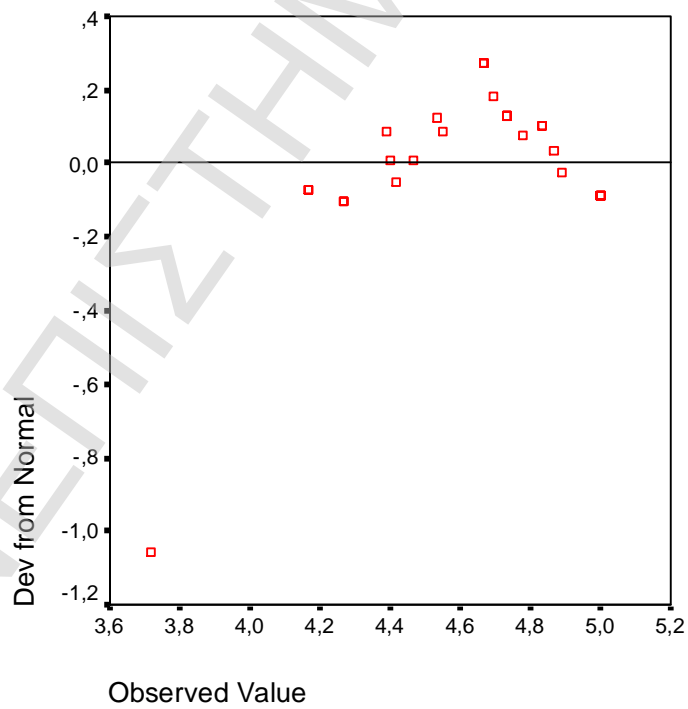
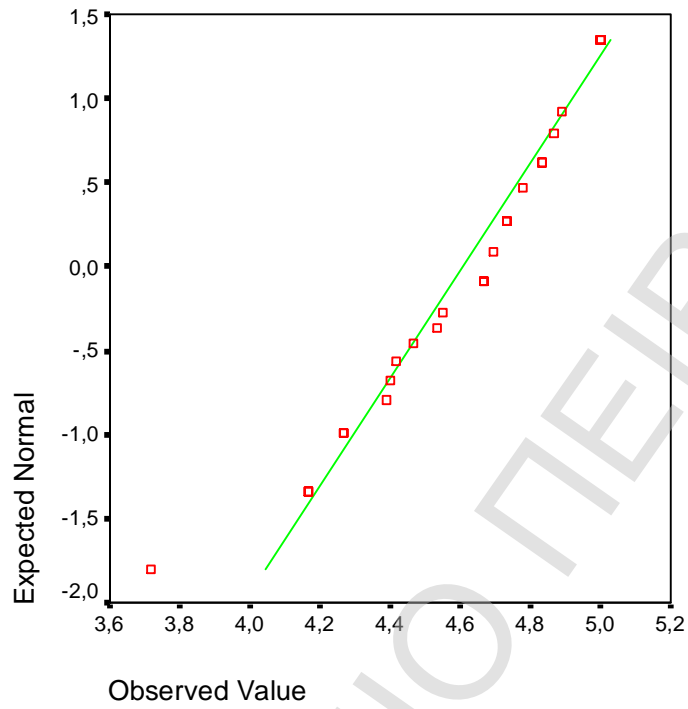
Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για εργασιακή προσπάθεια



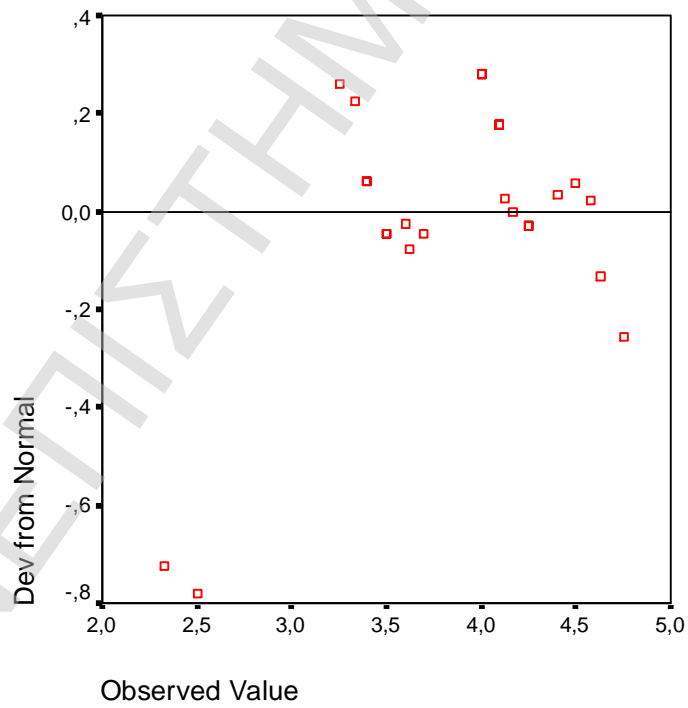
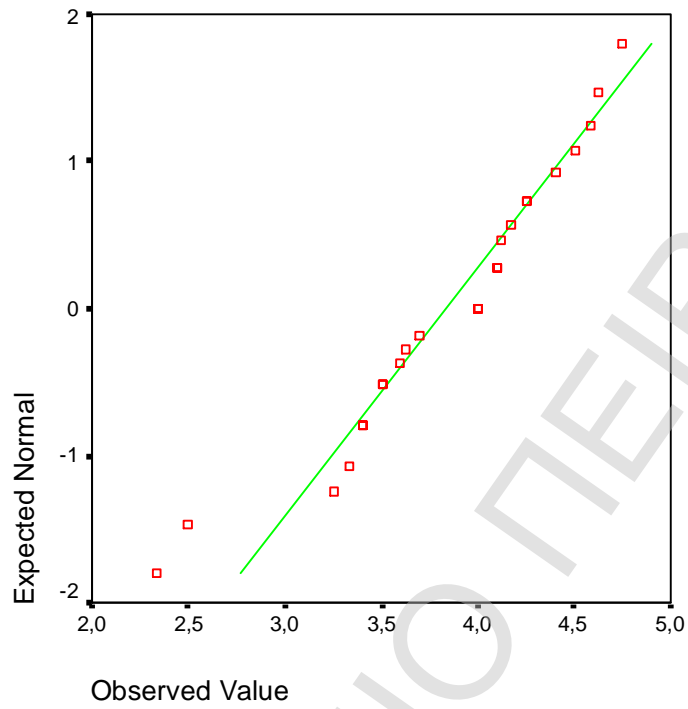
Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα Κατεύθυνση-υποστήριξη πελάτη



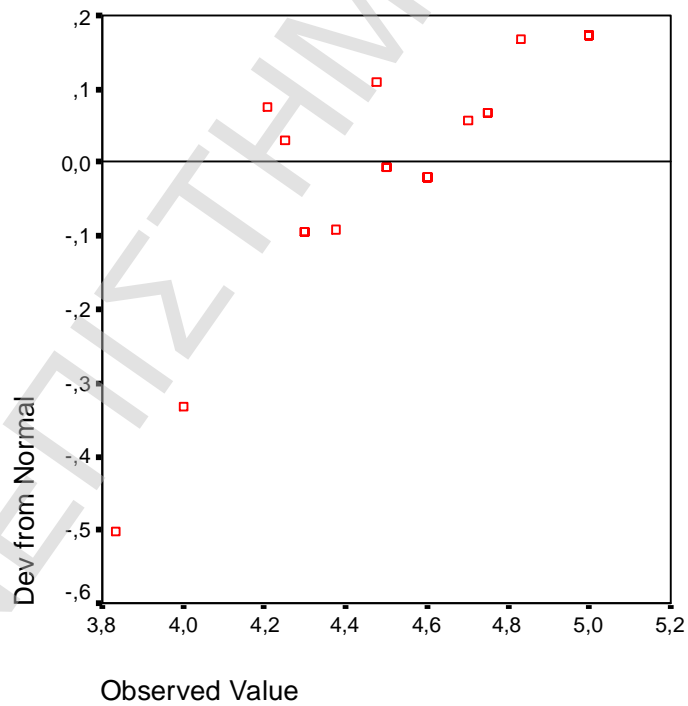
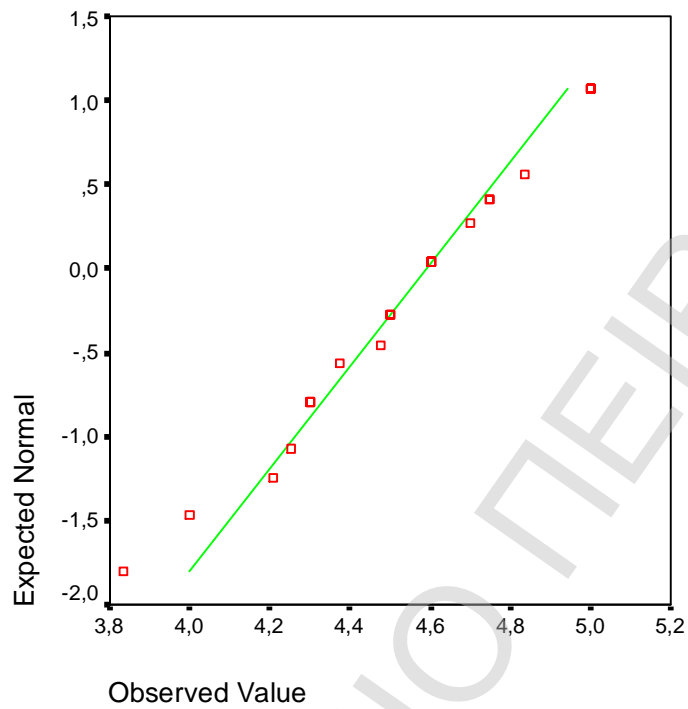
Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα Διάρκεια



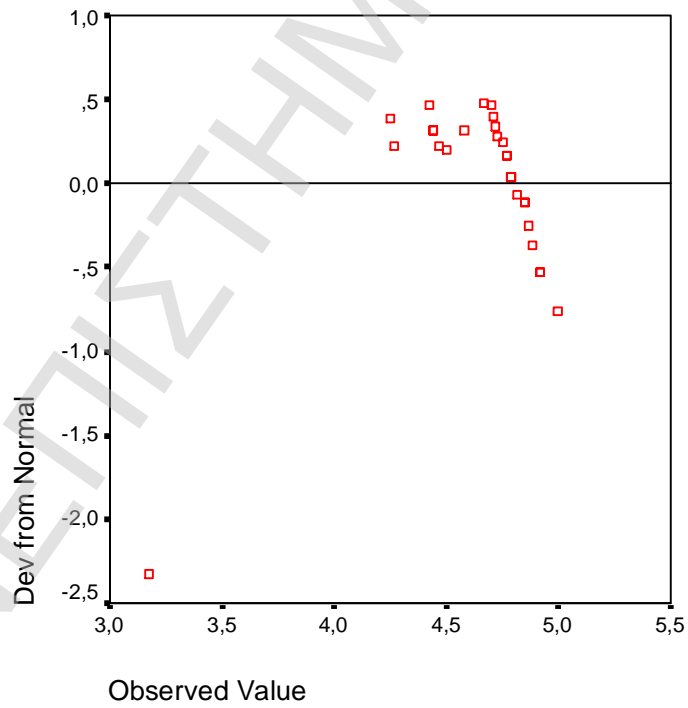
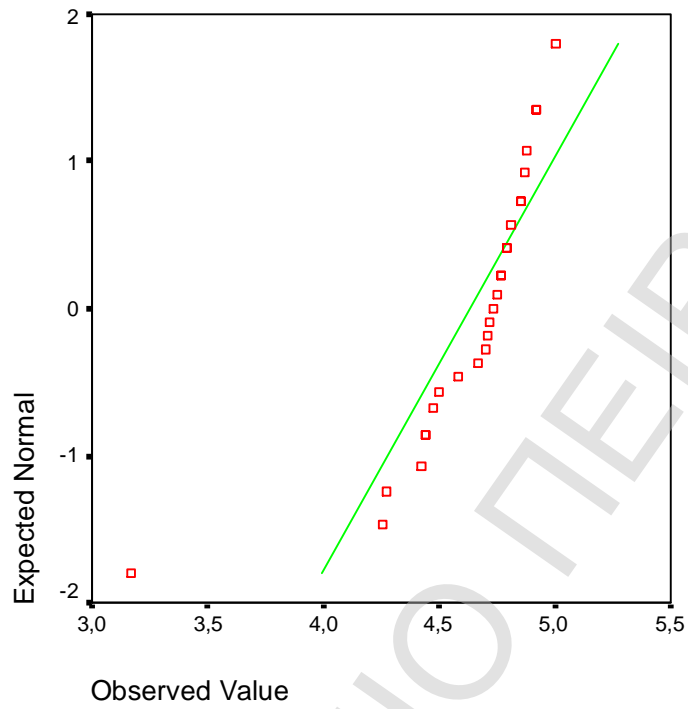
Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα κατεύθυνση-ικανοποίηση πελάτη



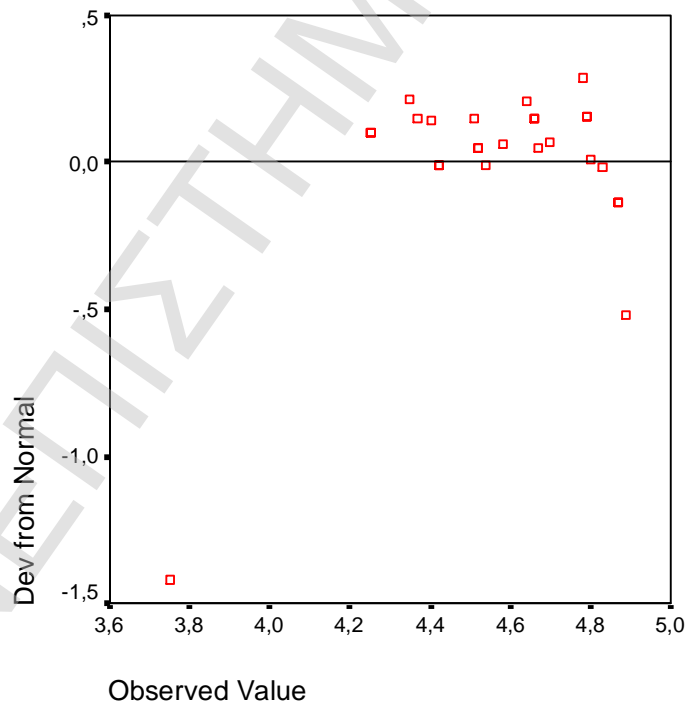
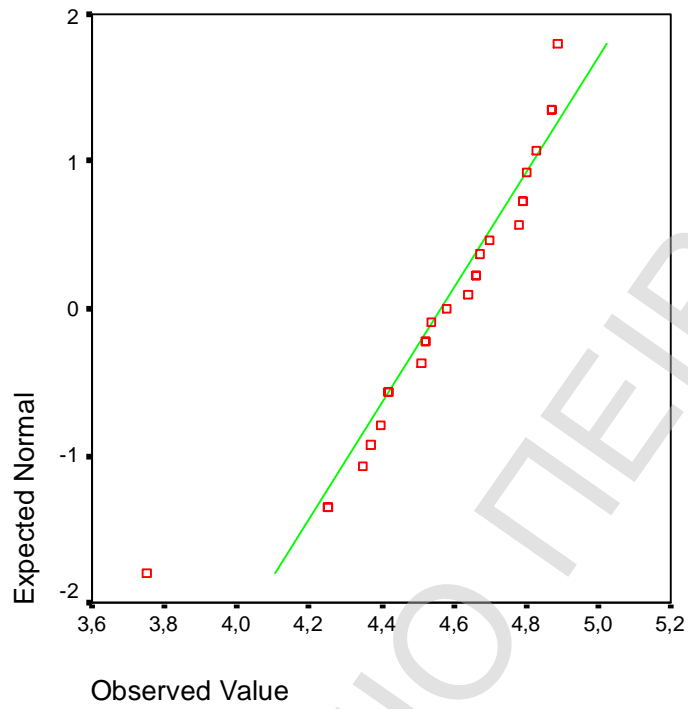
Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα κατεύθυνση-διερεύνηση αναγκών



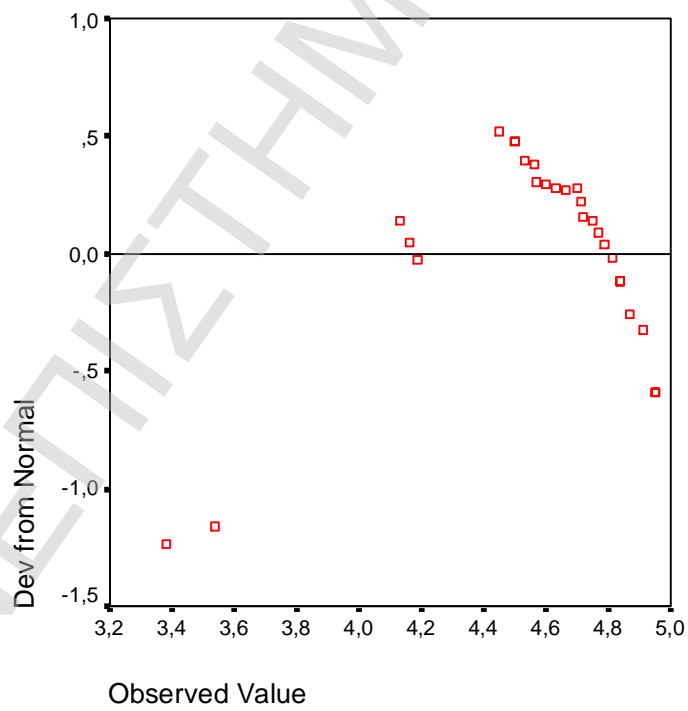
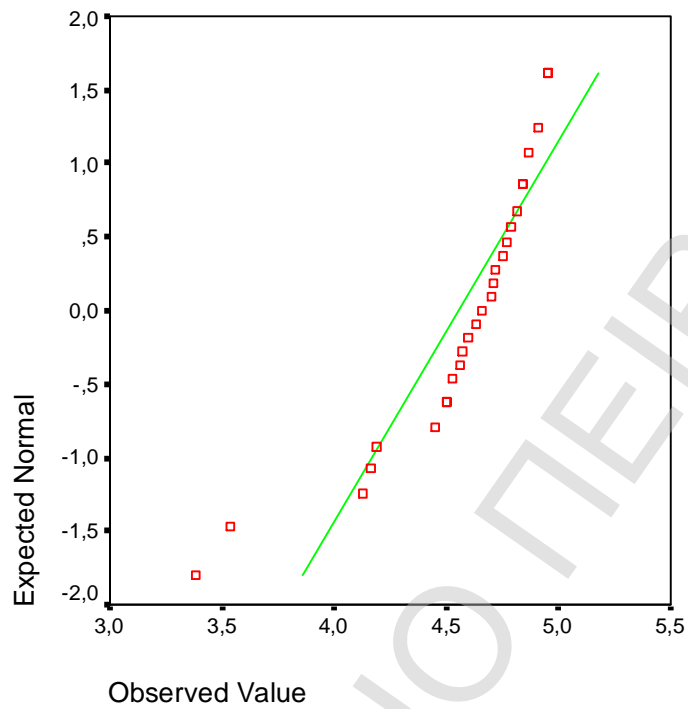
Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα Ένταση



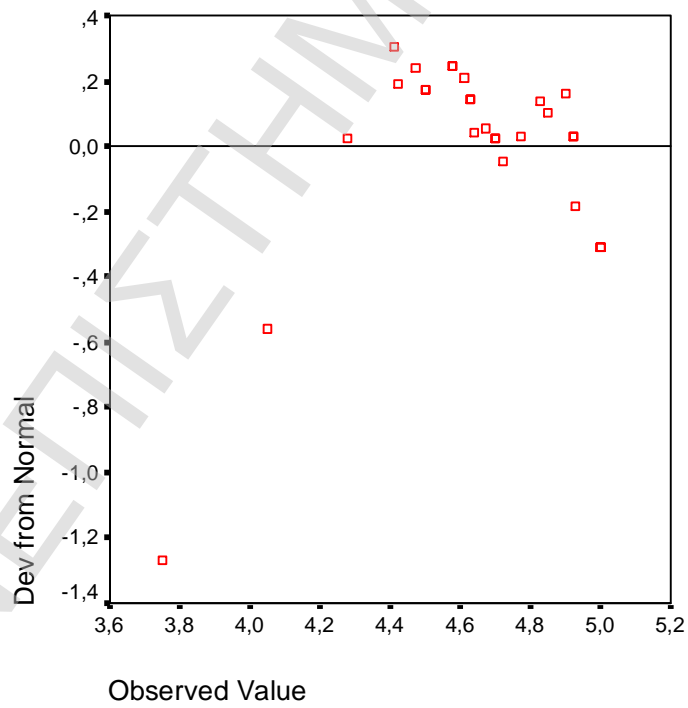
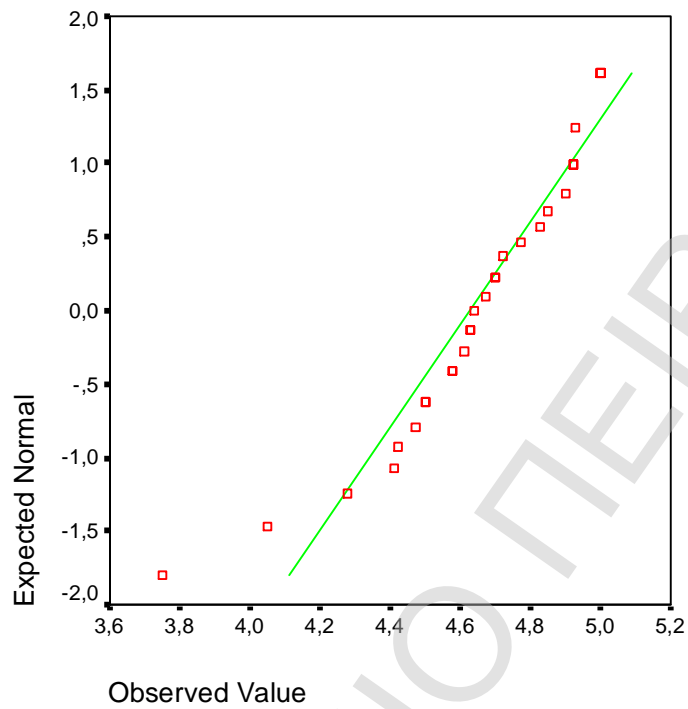
Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα Εικόνα



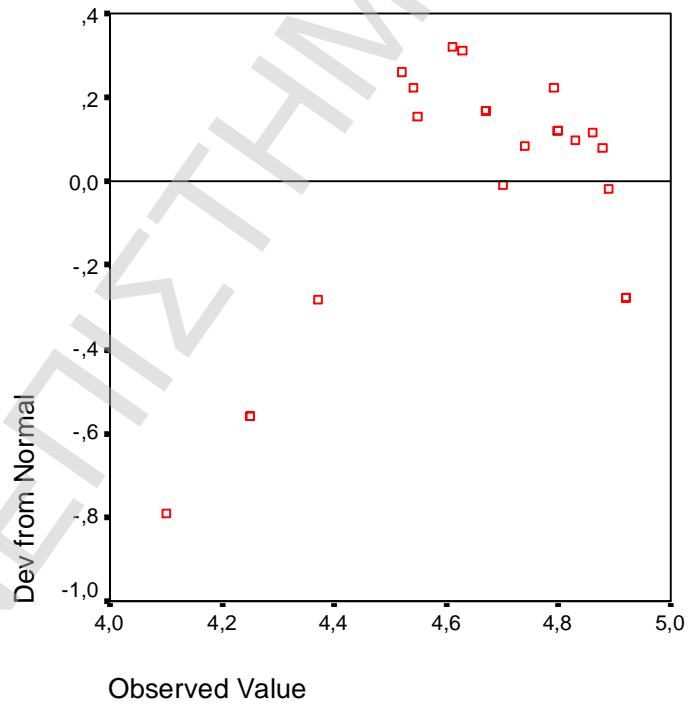
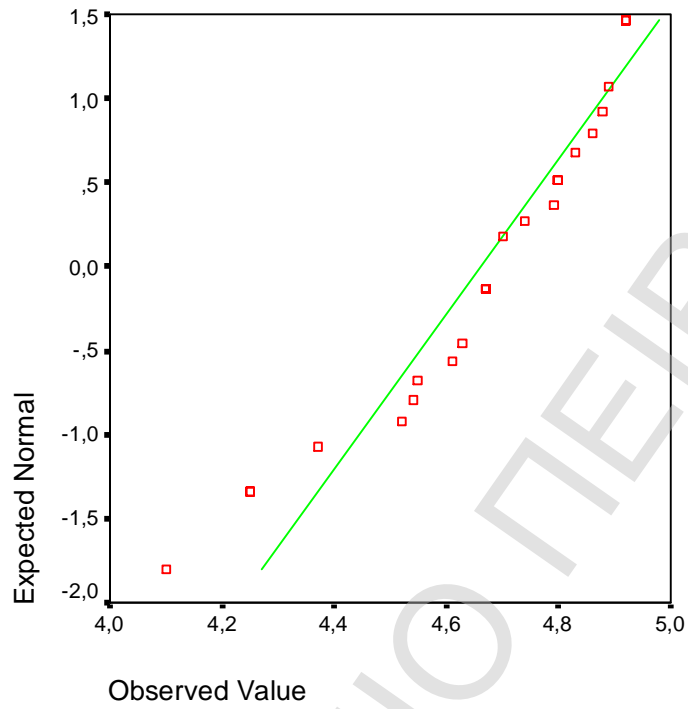
Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα Ασφάλεια



Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα Συναισθηματική εμπλοκή



Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα Αξιοπιστία



Γραφήματα κανονικής πιθανότητας για παράγοντα Ανταπόκριση

Δείκτης Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilks για εξεταζόμενες μεταβλητές

	Δείκτης Shapiro-Wilk	Sig. (2-tailed)	Δείκτης Kolmogorov-Smirnov	Sig. (2-tailed)
Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών				
Ανταπόκριση	0,809	0,000	0,166	0,053
Συναισθηματική εμπλοκή	0,908	0,020	0,124	0,200
Ασφάλεια	0,912	0,025	0,161	0,070
Επαγγελματισμός	0,877	0,004	0,168	0,049
Εμπράγματα στοιχεία	0,912	0,026	0,156	0,090
Αξιοπιστία	0,893	0,009	0,139	0,192
Ενδιαφέρον	0,950	0,215	0,106	0,200
Εργασιακή προσπάθεια				
Κατεύθυνση- υποστήριξη πελάτη	0,911	0,024	0,165	0,056
Διάρκεια	0,978	0,826	0,099	0,200
Κατεύθυνση- ικανοποίηση πελάτη	0,928	0,061	0,166	0,054
Κατεύθυνση- διερεύνηση αναγκών	0,937	0,103	0,166	0,053
Ένταση	0,929	0,067	0,152	0,112
Ικανοποίηση εσωτερικών πελατών				
Προϊόν	0,796	0,000	0,211	0,003
Εικόνα	0,714	0,000	0,210	0,003
Αφάλεια	0,905	0,018	0,099	0,200
Συναισθηματική εμπλοκή	0,802	0,000	0,220	0,002
Αξιοπιστία	0,906	0,018	0,137	0,200
Ανταπόκριση	0,899	0,012	0,180	0,024

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙΙΙ: ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΛΥΣΥΓΓΡΑΜΜΙΚΟΤΗΤΑΣ

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	VIF
		B	Std. Error	Beta	Tolerance				
1	(Constant)	-1,72 ^E -02	0,043			-0,403	0,694		
	Ανταπόκριση	1,995 ^E -02	0,119	0,038		0,168	0,870	0,544	1,839
	Συναισθηματική εμπλοκή	0,109	0,097	0,249		1,124	0,283	0,575	1,738
	Ασφάλεια	-0,112	0,113	-0,265		-0,992	0,341	0,394	2,541
	Επαγγελματισμός	9,011 ^E -02	0,109	0,224		0,824	0,426	0,379	2,637
	Εμπράγματα Στοιχεία	-0,198	0,115	-0,440		-1,721	0,111	0,430	2,323
	Αξιοπιστία	7,296 ^E -02	0,059	0,273		1,245	0,237	0,584	1,713
	Ενδιαφέρον	0,213	0,091	0,479		2,352	0,037	0,679	1,473
	Υποστήριξη πελάτη	-5,02 ^E -02	0,134	-0,115		-0,375	0,714	0,298	3,357
	Διάρκεια	3,130 ^E -02	0,118	0,069		0,265	0,795	0,414	2,416
	Ικανοποίηση πελάτη	9,911 ^E -02	0,195	0,170		0,508	0,621	0,252	3,966
	Διερεύνηση αναγκών	1,568 ^E -02	0,103	0,039		0,152	0,882	0,429	2,331
	Ένταση	0,188	0,143	0,370		1,317	0,212	0,356	2,806

Ανεξάρτητη μεταβλητή: ικανοποίηση εξωτερικών πελατών

	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
					0,004	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,02	0,02
1	Ανταπόκριση	2,746	1,000	0,00	0,004	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,03	0,02	0,02	0,01
2	Συναισθηματική εμπλοκή	2,308	1,091	0,01	0,00	0,02	0,00	0,02	0,03	0,03	0,01	0,00	0,00	0,01	0,03	0,03
3	Ασφάλεια	1,942	1,189	0,00	0,01	0,06	0,01	0,03	0,00	0,01	0,05	0,03	0,01	0,00	0,01	0,00
4	Επαγγελματισμός	1,365	1,418	0,00	0,01	0,03	0,13	0,01	0,05	0,01	0,01	0,04	0,00	0,00	0,01	0,00
5	Εμπράγματα Στοιχεία	1,147	1,547	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,16	0,04	0,03	0,01	0,00	0,01	0,05
6	Αξιοπιστία	0,947	1,703	0,60	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,09	0,00	0,01	0,05	0,00	0,02	0,00
7	Ενδιαφέρον	0,737	1,930	0,05	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,03	0,51	0,00	0,13	0,00	0,00	0,02
8	Υποστήριξη πελάτη	0,515	2,310	0,00	0,62	0,02	0,04	0,04	0,02	0,04	0,03	0,00	0,08	0,04	0,00	0,01
9	Διάρκεια	0,420	2,556	0,06	0,06	0,58	0,00	0,16	0,03	0,11	0,04	0,00	0,02	0,01	0,12	0,03
10	Ικανοποίηση πελάτη	0,306	2,994	0,04	0,04	0,14	0,08	0,14	0,20	0,23	0,00	0,04	0,01	0,07	0,13	0,25
11	Διερεύνηση αναγκών	0,270	3,191	0,00	0,05	0,06	0,19	0,03	0,52	0,06	0,04	0,01	0,02	0,00	0,63	0,01
12	Ένταση	0,172	3,997	0,04	0,01	0,03	0,12	0,33	0,01	0,22	0,25	0,21	0,51	0,25	0,00	0,28
13	Ικανοποίηση εξωτερικών πελατών	0,125	4,694	0,00	0,15	0,00	0,42	0,22	0,10	0,01	0,00	0,63	0,13	0,60	0,03	0,31

Ανεξάρτητη μεταβλητή: ικανοποίηση εξωτερικών πελατών

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΧΙΧ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ
ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Ανεξάρτητη μεταβλητής: Προϊόν				
Εξαρτημένη μεταβλητή	R	AdjR²	F-ratio	p
Ανταπόκριση	0,076	-0,036	0,141	0,711
Συναισθηματική εμπλοκή	0,256	0,026	1,679	0,207
Ασφάλεια	0,082	-0,035	0,164	0,689
Επαγγελματισμός	0,543	0,266	10,060	0,004
Εμπράγματα Στοιχεία	0,106	-0,030	0,273	0,606
Αξιοπιστία	0,214	0,006	1,153	0,294
Ενδιαφέρον	0,035	-0,040	0,029	0,866
Ανεξάρτητη μεταβλητής: Εικόνα				
Εξαρτημένη μεταβλητή	R	AdjR²	F-ratio	p
Ανταπόκριση	0,057	-0,038	0,077	0,784
Συναισθηματική εμπλοκή	0,166	-0,013	0,680	0,418
Ασφάλεια	0,269	0,033	1,865	0,185
Επαγγελματισμός	0,221	0,009	1,237	0,277
Εμπράγματα Στοιχεία	0,035	-0,040	0,029	0,866
Αξιοπιστία	0,366	0,098	3,718	0,066
Ενδιαφέρον	0,511	0,230	8,461	0,008
Ανεξάρτητη μεταβλητής: Ασφάλεια				
Εξαρτημένη μεταβλητή	R	AdjR²	F-ratio	p
Ανταπόκριση	0,191	-0,004	0,906	0,351
Συναισθηματική εμπλοκή	0,453	0,172	6,211	0,020
Ασφάλεια	0,028	-0,041	0,019	0,892
Επαγγελματισμός	0,296	0,050	2,302	0,142
Εμπράγματα Στοιχεία	0,006	-0,042	0,001	0,976
Αξιοπιστία	0,109	-0,029	0,291	0,595
Ενδιαφέρον	0,103	-0,031	0,258	0,616
Ανεξάρτητη μεταβλητής: Συναισθηματική εμπλοκή				
Εξαρτημένη μεταβλητή	R	AdjR²	F-ratio	p
Ανταπόκριση	0,099	-0,032	0,236	0,632
Συναισθηματική εμπλοκή	0,175	-0,010	0,759	0,392
Ασφάλεια	0,239	0,018	1,453	0,240
Επαγγελματισμός	0,488	0,207	7,519	0,011
Εμπράγματα Στοιχεία	0,019	-0,041	0,008	0,928
Αξιοπιστία	0,278	0,039	2,016	0,168
Ενδιαφέρον	0,574	0,301	11,788	0,002
Ανεξάρτητη μεταβλητής: Αξιοπιστία				
Εξαρτημένη μεταβλητή	R	AdjR²	F-ratio	p
Ανταπόκριση	0,044	-0,040	0,046	0,832
Συναισθηματική εμπλοκή	0,084	-0,034	0,170	0,684
Ασφάλεια	0,405	0,129	4,695	0,040
Επαγγελματισμός	0,156	-0,016	0,598	0,447
Εμπράγματα Στοιχεία	0,360	-0,093	3,569	0,071
Αξιοπιστία	0,366	0,098	3,703	0,066
Ενδιαφέρον	0,011	-0,042	0,003	0,959

Ανεξάρτητη μεταβλητή: Ανταπόκριση				
Εξαρτημένη μεταβλητή	R	AdjR²	F-ratio	p
Ανταπόκριση	0,206	0,003	1,067	0,312
Συναισθηματική εμπλοκή	0,283	0,042	2,094	0,161
Ασφάλεια	0,373	-0,103	3,871	0,061
Επαγγελματισμός	0,355	0,090	3,468	0,075
Εμπράγματα Στοιχεία	0,214	0,006	1,153	0,294
Αξιοπιστία	0,007	-0,042	0,001	0,974
Ενδιαφέρον	0,146	-0,020	0,519	0,478