



**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
*MBA-TQM***

---

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
Ο ΚΛΑΔΟΣ ΠΟΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ:  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ**

**ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ**  
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2009**

Στη μητέρα μου,  
Βικτωρία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	i
------------------	---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΓΕΝΙΚΑ .....	1
1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	2
1.3 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	3

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΠΟΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

2.1 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΠΟΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ .....	5
2.1.1 Η Ελληνική Βιομηχανία Ποτών και Τροφίμων .....	5
2.1.2 Οι Επενδύσεις στην Ελληνική Βιομηχανία Ποτών και Τροφίμων.....	6
2.1.3 Οι Τιμές στην Ελληνική Βιομηχανία Ποτών και Τροφίμων .....	6
2.1.4 Η Απασχόληση στην Ελληνική Βιομηχανία Ποτών και Τροφίμων .....	7
2.1.5 Συμπεράσματα για την Ελληνική Βιομηχανία Ποτών και Τροφίμων.....	8
2.1.6 Η Ευρωπαϊκή Βιομηχανία Ποτών και Τροφίμων.....	9
2.1.7 Οι Ευκαιρίες που Αντιμετωπίζει στις Μέρες μας ο Κλάδος Ποτών και Τροφίμων .....	10
2.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΠΟΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ .....	
2.3 ΟΙ ΥΠΟΚΛΑΔΟΙ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΠΟΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ .....	14
2.4 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	16
2.4.1 Η Επιχειρηματική Πραγματικότητα .....	16
2.4.2 Το Εμπορικό Ισοζύγιο.....	17
2.5 ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ Ο ΚΛΑΔΟΣ ΠΟΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ .....	18
2.5.1 Η Εξωστρέφεια .....	18
2.5.2 Οι Συνεργασίες με το Λιανικό Εμπόριο .....	19
2.5.3 Το κόστος των Πρώτων Υλών .....	20
2.5.4 Η Καινοτομία .....	20
2.5.5 Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (e-business) .....	20
2.5.6 Η Ποιότητα και η Ασφάλεια των Προϊόντων .....	21

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΚΛΑΔΟΥ "ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ"

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	23
3.2 Η ΖΗΤΗΣΗ.....	23
3.2.1 Κοινωνικοί Δημογραφικοί Παράγοντες .....	23
3.2.2 Μονομελή Νοικοκυριά.....	24
3.2.3 Σημαντικές ομάδες καταναλωτών.....	24

3.2.4 Ποιότητα Προϊόντων και Υπηρεσιών .....	25
3.2.5 Οικονομικοί Παράγοντες .....	25
3.2.6 Ανταγωνιστικά Προϊόντα .....	26
3.3 Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ .....	26
3.3.1 Δομή και Διάρθρωση του Κλάδου.....	26
3.3.2 Στοιχεία Ανταγωνισμού του Κλάδου.....	27
3.4 ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΑΣΧΟΛΗΘΟΥΜΕ .....	31
3.4.1 Ο Θεσμός της Δικαιόχρησης (Franchising) .....	31
3.4.2 GOODY'S A.E. ....	32
3.4.3 EVEREST A.E. ....	33
3.4.4 ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε. ....	34
3.5 Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ .....	34

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	37
4.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	39
4.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	40
4.4 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	42
4.4.1 Οι διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών .....	42
4.4.2 Οι διαστάσεις ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών .....	44
4.5 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ SERVQUAL .....	46
4.5.1 Τι είναι το Servqual .....	46
4.5.2 Η Δομή του Servqual .....	47
4.5.3 Τα 5 Κενά (Gaps) στο Servqual.....	50
4.5.4 Κριτική στο μοντέλο Servqual .....	58

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	62
5.1.1 Περιγραφή δείγματος.....	62
5.1.2 Μέθοδος Συλλογής και Ανάλυσης Στοιχείων .....	63
5.2 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	64
5.2.1 Στατιστική Ανάλυση Δημογραφικών Παραγόντων.....	64
5.2.2 Ιεράρχηση Διαστάσεων.....	66
5.2.3 Ανάλυση των 15 Ερωτήσεων.....	68
5.2.4 Μελέτη των Συσχετίσεων των 15 Ερωτήσεων .....	77
5.2.5 Ομαδοποίηση των Ερωτήσεων.....	79
5.2.6 Μελέτη των Συσχετίσεων των Ομαδοποιημένων Ερωτήσεων με τους Δημογραφικούς Παράγοντες .....	80
5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ .....	81

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ  
ΕΡΕΥΝΑ**

<b>6.1 ΚΥΡΙΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>84</b>
<b>6.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>87</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>89</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1:ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>92</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2:ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....</b>	<b>95</b>

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Μιχάλη Σφακιανάκη για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου, για τη συνεχή και άριστη συνεργασία μας, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές του, οι οποίες συντέλεσαν σημαντικά στο παρόν αποτέλεσμα. Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω όλους τους φίλους οι οποίοι διεκπεραίωσαν με συνέπεια το έργο διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη στήριξη σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στην σημερινή εποχή με την ολοένα αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων, το ζητούμενο για αυτές είναι να διατηρήσουν μια σταθερή πελατειακή βάση και να προσπαθούν συνεχώς να την διευρύνουν. Ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα, είναι να καταφέρει μια επιχείρηση να έχει πιστούς πελάτες, και να στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Αυτό επιτυγχάνεται όταν οι εταιρίες ελίσσονται και αντιδρούν σωστά, ανάλογα πάντα με τις αλλαγές τις οποίες καλούνται κάθε φορά να αντιμετωπίσουν. Συνεπώς η σημερινή πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι το πώς θα μεταπηδήσουν από μία εσωστρεφή προσέγγιση προσανατολισμένη στο κέρδος, σε αυτή που θα είναι πλήρως προσανατολισμένη στον πελάτη. Οι παραπάνω παρατηρήσεις ισχύουν για όλες τις κατηγορίες των επιχειρήσεων, και έχουν σαν απώτερο σκοπό την δημιουργία μιας πελατοκεντρικής προσέγγισης των εταιριών. Η παρούσα εργασία θα ασχοληθεί με εταιρίες παροχής υπηρεσιών και της προσπάθειάς τους για την ικανοποίηση του πελάτη.

Έχουν γίνει πολλές βιβλιογραφικές αναφορές και εξακολουθούν να γίνονται για τους τρόπους με τους οποίους οι εταιρίες μπορούν να ικανοποιούν τους πελάτες τους και να μετρούν αυτή την ικανοποίηση, παίρνοντας έτσι σημαντικές πληροφορίες. Η συγκεκριμένη εργασία προσδοκά να καλύψει έναν τρόπο συλλογής και ανάλυσης στοιχείων, που θα είναι χρήσιμος ώστε να καταλάβουν οι επιχειρήσεις τη σημαντικότητα της γενικότερης ικανοποίησης των πελατών τους. Πιο συγκεκριμένα, θα ασχοληθεί με τη συλλογή πληροφοριών για την ικανοποίηση των πελατών τους και τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων αυτών.

## 1.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στις μέρες μας, όπως αναφέραμε και προηγουμένως, υπάρχει πληρότητα των προϊόντων, ανεξάρτητα από το είδος τους, με αποτέλεσμα η ζήτηση του καταναλωτή να υπερκαλύπτεται. Έτσι θέτεται ως έμμεσος στόχος η ποιότητα. Μπορεί ο καταναλωτής να εστιάζει συνήθως στη τιμή για την αγορά ενός προϊόντος, αλλά εάν η ποιότητα του συγκεκριμένου αγαθού είναι χαμηλή, τότε δεν θα υπάρχει ικανοποίηση από τον πελάτη για το συγκεκριμένο προϊόν. Είναι επακόλουθο, ότι αν δεν υπάρχει ποιότητα σε κάποιο προϊόν ή υπηρεσία, τις περισσότερες φορές δεν υπάρχει και πώληση. Πρόκειται δηλαδή, για μία φιλοσοφία, εφαρμοζόμενη στη διοίκηση επιχειρήσεων, η οποία στοχεύει στην βέλτιστη ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού και ταυτόχρονα στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

Η εργασία αυτή έχει ως πρωταρχικό στόχο να παρουσιάσει έναν τρόπο μέτρησης και επεξεργασίας της ικανοποίησης των πελατών και διεξαγωγής συμπερασμάτων, καθώς και να διερευνήσει την εφικτότητα της χρήσης αυτού του τρόπου από εταιρίες παροχής υπηρεσιών και συγκεκριμένα για τον κλάδο ποτών και τροφίμων. Για την επίτευξη αυτού του στόχου θα γίνει χρήση ερωτηματολογίου που συνάδει με το μοντέλο Servqual, με το οποίο θα επιχειρηθεί να γίνει συλλογή, ανάλυση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων αλλά και μια αρχική στατιστική επεξήγηση. Στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να επικεντρωθούν στον πελάτη και τις ανάγκες του, η εργασία αυτή θα προσπαθήσει να δώσει κάποια στοιχεία στο πώς μπορεί αυτό να γίνει πραγματικότητα, εφαρμόζοντας οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών ένα σύστημα διαχείρισης της ικανοποίησης των πελατών τους, και κυρίως την επεξεργασία αυτών των πληροφοριών.

Συνεπώς, αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τις μεγάλες αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης του κλάδου ποτών και τροφίμων, καθώς και της ικανοποίησης που οι παροχές αυτές συνεπάγονται για τους πελάτες. Αναλύονται δηλαδή θέματα που αφορούν την ποιότητα υπηρεσιών, την επιρροή της ποιότητας υπηρεσιών στην απόφαση του πελάτη για την επιλογή του εστιατορίου και τις μεθόδους μέτρησης της ποιότητας μέσω του μοντέλου Servqual. Ταυτόχρονα, γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της



στατιστικής έρευνας με θέμα την ικανοποίηση των πελατών από την ποιότητα υπηρεσιών σε τρεις μεγάλες αλυσίδες του κλάδου. Ενδεικτικά οι τρεις αυτές αλυσίδες είναι τα Goody's, τα Everest και τα Γρηγόρης Μικρογεύματα.

### **1.3 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Όσον αφορά στη δομή της έρευνας, τα τέσσερα πρώτα κεφάλαια αφορούν το κυρίως θεωρητικό μέρος της έρευνας, και τα επόμενα δύο κεφάλαια το πρακτικό μέρος που περιλαμβάνουν και τα κύρια συμπεράσματα. Αναλυτικότερα:

Το πρώτο κεφάλαιο είναι η εισαγωγή της διπλωματικής και περιλαμβάνει το αντικείμενο και τη συνοπτική περιγραφή της παρούσας εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια γενική παρουσίαση του κλάδου ποτών και τροφίμων. Εκεί βρίσκουμε τα βασικά χαρακτηριστικά του εν λόγω κλάδου, μερικά χρηματοοικονομικά στοιχεία, και στοιχεία για τους υποκλάδους που περιλαμβάνει. Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το επιχειρηματικό περιβάλλον που λειτουργούν οι επιχειρήσεις του κλάδου ποτών και τροφίμων και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει στις μέρες μας ο κλάδος αυτός.

Στο τρίτο κεφάλαιο προσεγγίζεται η ανάλυση του υποκλάδου αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης. Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τα εισαγωγικά στοιχεία, τη ζήτηση και την προσφορά του υποκλάδου και την ευρωπαϊκή αγορά για τις αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης. Τέλος, γίνεται ανάλυση των τριών εταιριών του κλάδου που θα αναλύσουμε. Παρατίθενται δηλαδή βασικά στοιχεία για τα Goody's, τα Everest και τα Γρηγόρης Μικρογεύματα.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στην ποιότητα υπηρεσιών. Καταγράφονται επομένως στοιχεία για την έννοια της ποιότητας, διάφοροι ορισμοί που έχουν δοθεί διαχρονικά για την ποιότητα και οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας. Ακόμη γίνεται μια εισαγωγή

στην ποιότητα υπηρεσιών και υπάρχει μια ενδελεχής παρουσίαση του μοντέλου Servqual.

Από το πέμπτο κεφάλαιο αρχίζει το πρακτικό μέρος της εργασίας και έχουμε τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων που μαζέψαμε από τη χρήση του ερωτηματολογίου στους πελάτες των τριών εστιατορίων που ασχολούμαστε. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέξαμε και τέλος τα συμπεράσματα της ανάλυσης των συσχετίσεων που ερευνήθηκαν.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας υπάρχουν τα συμπεράσματα και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Δηλαδή εκεί παρουσιάζονται κάποια κύρια συμπεράσματα που βγήκαν από την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής διατριβής και δίνονται μερικές προτάσεις που θα μπορούσε να συνεχιστεί η εργασία.

Στο τέλος παρατίθεται η βιβλιογραφία συνολικά της εργασίας και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στο πρακτικό μέρος της έρευνας και αποτέλεσε ένα σημαντικό εργαλείο για την διεξαγωγή των συμπερασμάτων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΠΟΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

### **2.1 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΠΟΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ**

#### **2.1.1 Η Ελληνική Βιομηχανία Ποτών και Τροφίμων**

Η βιομηχανία ποτών και τροφίμων κατέχει κυρίαρχη θέση στην ελληνική μεταποίηση. Αποτελεί επίσης, τον κλάδο με την υψηλότερη συμβολή σε όλα τα βασικά μεγέθη της μεταποίησης, όπως είναι οι πωλήσεις, η προστιθέμενη αξία, ο αριθμός επιχειρήσεων και η απασχόληση. Καλύπτει το 25% του κύκλου εργασιών, κατέχει το 25% των συνολικών κεφαλαίων, παράγει το 24% της συνολικής προστιθέμενης αξίας και απασχολεί πάνω από το 22% των απασχολουμένων στο σύνολο του μεταποιητικού τομέα. Ενδεικτικά, το 2002 ο κλάδος πραγματοποίησε το 24,4% των συνολικών πωλήσεων της μεταποίησης, με δεύτερο τον κλάδο παραγωγών πετρελαίου και άνθρακα με ποσοστό 16,1%.

Στον συγκεκριμένο κλάδο, δραστηριοποιούνται περίπου 1.400 επιχειρήσεις (24% περίπου του συνόλου της μεταποίησης) και κατά μέσο όρο εργάζονται 61 άτομα ανά επιχείρηση. Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων αυτών είναι μικρές, με προσωπικό μέχρι 50 άτομα, ωστόσο η συμμετοχή τους στις συνολικές πωλήσεις και στα καθαρά αποτελέσματα είναι μικρή.

Η πορεία της ελληνικής βιομηχανίας ως σύνολο την τελευταία δεκαετία έχει να επιδείξει δύο σαφώς διακριτές φάσεις: ταχεία άνοδο της παραγωγής μέχρι το 2000 και υποχώρηση στη δεύτερη πενταετία. Το 2004 υπήρξε μια αντιστροφή του αρνητικού κλίματος και άνοδος της παραγωγικής δραστηριότητας, όμως από το τελευταίο τρίμηνο άρχισαν να διαφαίνονται εκ νέου ενδείξεις υποχώρησης, οι οποίες συνεχίστηκαν και στο 2005. Την τελευταία αυτή περίοδο το κλίμα επηρεάστηκε αρνητικά κυρίως από τη διαφαινόμενη υποχώρηση της ζήτησης.

### **2.1.2 Οι Επενδύσεις στην Ελληνική Βιομηχανία Ποτών και Τροφίμων**

Σύμφωνα με τις Έρευνες Επενδύσεων στη Βιομηχανία που διεξάγει το IOBE, οι επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων-ποτών εκτιμούν ότι η επενδυτική τους δαπάνη το 2004 αυξήθηκε κατά 9,6% έναντι του προηγούμενου έτους. Η τελική αυτή εκτίμηση είναι σημαντικά μικρότερη έναντι των προβλέψεων που είχαν διατυπώσει οι ίδιες οι επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι οι επενδυτικές προθέσεις των επιχειρήσεων επηρεάστηκαν ιδιαίτερα από το γενικότερο οικονομικό κλίμα. Σχετικά με τις επενδυτικές προθέσεις των επιχειρήσεων του κλάδου για το 2005, τα αποτελέσματα συντείνουν μάλλον σε μείωση του ύψους των συνολικών επενδυτικών δαπανών έναντι του προηγούμενου έτους.

Από τις έρευνες προκύπτει επίσης ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επενδύσεων κατευθύνεται στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας για ήδη παραγόμενα προϊόντα και ακολουθεί η αντικατάσταση του υπάρχοντος κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Σημαντικό μέρος των επενδύσεων κατευθύνεται επίσης στον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων αλλά και στην παραγωγή νέων προϊόντων.

Τέλος, ως προς τους παράγοντες που επηρεάζουν τις επενδύσεις, σημαντικότερες εμφανίζονται οι τεχνολογικές εξελίξεις, που ωθούν τις επιχειρήσεις σε εκσυγχρονισμό των μονάδων παραγωγής, ενώ ακολουθούν η προσδοκώμενη ζήτηση για τα προϊόντα τους, τα προσδοκώμενα κέρδη και τα εκάστοτε κίνητρα για επενδύσεις.

### **2.1.3 Οι Τιμές στην Ελληνική Βιομηχανία Ποτών και Τροφίμων**

Το επίπεδο των βιομηχανικών τιμών τροφίμων-ποτών εκτιμάται με βάση το Δείκτη Τιμών Παραγωγού στη Βιομηχανία (ΔΤΠ). Το 2004, η ΕΣΥΕ προέβη σε αναθεώρηση του δείκτη αυτού με νέο έτος βάσης (2000=100) αλλά και με νέους συντελεστές στάθμισης. Ως αποτέλεσμα, η βαρύτητα κάποιων προϊόντων στους υποκλάδους αλλά και στον κλάδο να έχει διαφοροποιηθεί. Σημαντικότερη είναι η περίπτωση του υποκλάδου φυτικών και ζωικών λιπών και ελαίων, ο οποίος έχει πλέον τη μεγαλύτερη βαρύτητα στη διαμόρφωση του ΔΤΠ για τον κλάδο και στο ΔΤΠ του οποίου αυξήθηκε πολύ η συμμετοχή του παρθένου ελαιόλαδου. Οι μεταβολές αυτές οδήγησαν σε πολύ

υψηλότερες τιμές του δείκτη κατά το 2004, έναντι του προηγούμενου έτους, που μόνο εν μέρει οφείλονται σε πραγματικές αυξήσεις των τιμών, ενώ είναι κυρίως αποτέλεσμα των παραπάνω τεχνικών αλλαγών. Υπό αυτήν τη σημαντική αίρεση θα πρέπει να μελετηθούν και οι εξελίξεις των τιμών γενικότερα στον κλάδο ποτών και τροφίμων.

Την περίοδο 1995-2004, οι τιμές παραγωγού του κλάδου αυξήθηκαν κατά μέσο όρο ταχύτερα από αυτές του συνόλου της μεταποίησης και σωρευτικά κατά 42,6%. Σε σύγκριση με τις τιμές εκροών του πρωτογενή τομέα κατά την ίδια περίοδο, παρατηρείται ταχύτερη αύξηση των τελευταίων, γεγονός που αποτελεί ένδειξη ότι μέρος της μεταβολής των τιμών των γεωργικών προϊόντων απορροφάται τελικά από τη βιομηχανία και δε μετακυλύεται στους καταναλωτές. Σε σχέση με τις τιμές λιανικής, όπως αυτές εκτιμώνται από το Δείκτη Τιμών Καταναλωτή (ΔΤΚ) για τα ποτά και τα τρόφιμα, διαφαίνεται μια σχεδόν πλήρης μετακύλιση των αυξήσεων στις τιμές παραγωγού προς τους τελικούς καταναλωτές. Μάλιστα, αν εξαιρεθεί το 2004, η μέση ετήσια άνοδος του ΔΤΚ είναι 0,6 ποσοστιαίες μονάδες υψηλότερη της αντίστοιχης ανόδου του ΔΤΠ.

Τέλος, κατά το πρώτο επτάμηνο του 2005 καταγράφονται τάσεις σταθεροποίησης τόσο των τιμών εκροών γεωργικών προϊόντων, όσο και των τιμών παραγωγού αλλά και των τιμών λιανικής ποτών και τροφίμων.

#### **2.1.4 Η Απασχόληση στην Ελληνική Βιομηχανία Ποτών και Τροφίμων**

Σύμφωνα με την Έρευνα Εργατικού Δυναμικού (ΕΕΔ) της ΕΣΥΕ και τους ισολογισμούς των επιχειρήσεων της βιομηχανίας ποτών και τροφίμων, η απασχόληση στον κλάδο παρουσίασε άνοδο το 2002 ενώ μειώθηκε το 2003 και το 2004, κυρίως λόγω περιορισμού του αριθμού των αυτοαπασχολουμένων και βοηθών σε οικογενειακή επιχείρηση. Το πρώτο εξάμηνο του 2005 η ΕΕΔ καταγράφει αύξηση της απασχόλησης στη βιομηχανία ποτών και τροφίμων, έναντι του αντίστοιχου περσινού.

Από τα αποτελέσματα της Έρευνας για την Απασχόληση και την Αγορά Εργασίας που πραγματοποίησε το IOBE την περίοδο Ιουνίου-Αυγούστου 2004 προκύπτει, ότι στον συγκεκριμένο κλάδο η πλειοψηφία των επιχειρήσεων απασχολεί περίπου τον

απαιτούμενο αριθμό ατόμων (68%). Αν και ποσοστό 30% θεωρεί ότι λειτουργεί με πλεονάζον προσωπικό, σε άμεση ερώτηση για τις προθέσεις τους στο εγγύς μέλλον, μόλις ένα 14% του συνόλου των ερωτηθέντων δήλωσε ότι προγραμματίζει μείωση της απασχόλησης, ενώ 60% δε σχεδιάζει καμία αλλαγή και τέλος, μόνο το 26% πρόκειται να προβεί σε προσλήψεις.

Σχετικά με τους παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν τη σχεδιαζόμενη πολιτική των επιχειρήσεων για την απασχόληση, σαν σημαντικότερος αυξητικός παράγοντας κρίθηκε το σημερινό και προσδοκώμενο επίπεδο ζήτησης των προϊόντων τους, ενώ δεύτερη σε σειρά κατάταξης έρχεται η εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή προϊόντων, που συνδέεται με μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων ή διεύρυνσης των δραστηριοτήτων τους. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι προγραμματίζουν μείωση του αριθμού των εργαζομένων τους θεωρούν, σε ποσοστό 93%, ως σημαντικότερη αιτία την απόφασή τους για αναδιάρθρωση και εξορθολογισμό της επιχείρησης. Πρόκειται επομένως για στρατηγική κίνηση βελτίωσης της αποδοτικότητάς τους. Μεγάλη σημασία αποδίδεται τέλος στο χαμηλό περιθώριο κέρδους λόγω υψηλού κόστους για μισθούς και ημερομίσθια αλλά και του μη μισθολογικού κόστους εργασίας.

### **2.1.5 Συμπεράσματα για την Ελληνική Βιομηχανία Ποτών και Τροφίμων**

Η ελληνική αγορά ειδών διατροφής χαρακτηρίζεται από μια κοινή τάση με αυτή των περισσότερων ευρωπαϊκών χωρών. Το μερίδιο της καταναλωτικής δαπάνης, που διοχετεύεται σε είδη διατροφής ακολουθεί πτωτική πορεία, στοιχείο που ουσιαστικά σημαίνει ότι από την μελλοντική άνοδο της ιδιωτικής κατανάλωσης τα είδη διατροφής θα απορροφούν ένα μειωμένο ποσοστό.

Τα τελευταία χρόνια ο κλάδος ποτών και τροφίμων είναι στο σύνολό του κερδοφόρος. Ο αριθμός των κερδοφόρων επιχειρήσεων είναι περίπου διπλάσιος των ζημιωγόνων και συνεχώς αυξάνεται. Ανά κατηγορία μεγέθους οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις διαφέρουν. Το μέγεθος της επιχείρησης παίζει επίσης καθοριστικό ρόλο για την κερδοφορία του εν λόγω κλάδου, ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ότι τέτοια σημάδια εμφανίζονται σε όλες τις κατηγορίες μεγέθους. Εντοπίζονται δηλαδή υποσύνολα

επιχειρήσεων που έχουν σταθερά ικανοποιητική πορεία, είναι αποδοτικές και αποτελεσματικές, ανεξαρτήτως μεγέθους.

### **2.1.6 Η Ευρωπαϊκή Βιομηχανία Ποτών και Τροφίμων**

Οι διαφορές μεταξύ της ελληνικής και ευρωπαϊκής βιομηχανίας εντοπίζονται κυρίως στο μέγεθος, στην αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της μέσης επιχείρησης αλλά και στο συσχετισμό μικρών, μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων. Η ελληνική επιχείρηση π.χ. απασχολεί κατά μέσο όρο 60 άτομα, όταν η αντίστοιχη ευρωπαϊκή ξεπερνά τα 100. Παράλληλα, η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα στην Ελλάδα είναι αρκετά χαμηλότερες της μέσης ευρωπαϊκής. Οι διαφορές αυτές εξηγούνται, εν μέρει, από τη διάρθρωση της ελληνικής βιομηχανίας ποτών και τροφίμων, η οποία εμφανίζει υψηλή συμμετοχή μικρών επιχειρήσεων στη δομή της, φαινόμενο που χαρακτηρίζει γενικά τις χώρες της Νότιας Ευρώπης.

Η βιομηχανία ποτών και τροφίμων αποτελεί το μεγαλύτερο κλάδο της ευρωπαϊκής μεταποίησης, από άποψη πωλήσεων αλλά και απασχόλησης. Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων του κλάδου είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δηλαδή με προσωπικό μέχρι 250 άτομα. Παράλληλα, στον κλάδο δραστηριοποιούνται και μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις με καθιερωμένη οργάνωση της παραγωγής και ευρεία γκάμα προϊόντων, οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην επίδοση και στη διαμόρφωση του κλάδου διεθνώς.

Η συγκεκριμένη βιομηχανία, διακρίνεται σε εννέα βασικούς υποκλάδους προϊόντων. Τέσσερις από αυτούς ξεχωρίζουν από άποψη οικονομικής σημαντικότητας: τα «αρτοποιήματα, σνακ, ζαχαρώδη, ζυμαρικά», το «κρέας και προϊόντα κρέατος», τα «ποτά» και τα «γαλακτοκομικά προϊόντα». Οι υποκλάδοι αυτοί αντιπροσωπεύουν συνολικά περίπου το 77% των συνολικών πωλήσεων και το 84% του συνολικού αριθμού των απασχολούμενων στην ευρωπαϊκή βιομηχανία ποτών και τροφίμων.

Την τελευταία τριετία, ο όγκος παραγωγής και οι πωλήσεις του κλάδου στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 25, παρουσιάζουν σταθερά ανοδική πορεία. Αντίθετα, τα αποτελέσματα της

απασχόλησης δεν είναι τόσο ενθαρρυντικά, πέρα από μικρές εποχικές επιδράσεις, η γενικότερη τάση την τελευταία τριετία διαμορφώνεται ελαφρά αρνητική.

Σε ό,τι αφορά το εξωτερικό εμπόριο της ευρωπαϊκής βιομηχανίας ποτών και τροφίμων, η Ευρωπαϊκή Ένωση των 25 αποτελεί το μεγαλύτερο εισαγωγέα τροφίμων παγκοσμίως και το δεύτερο μεγαλύτερο εξαγωγέα, αμέσως μετά τις ΗΠΑ. Το εμπορικό ισοζύγιο ποτών και τροφίμων διαμορφώνεται αρκετά θετικό, αν και παρουσιάζει πτώση την τελευταία πενταετία (με εξαίρεση το 2002), κάτι που φανερώνει την αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού και τη σταδιακή απώλεια ανταγωνιστικότητας των αντίστοιχων ευρωπαϊκών προϊόντων.

Όσον αφορά στις καταναλωτικές τάσεις, σε ευρωπαϊκό επίπεδο παρατηρείται μείωση της συμβολής της δαπάνης για ποτά και τα τρόφιμα στο σύνολο των δαπανών των νοικοκυριών διαχρονικά, γεγονός που οφείλεται κυρίως στην αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος. Έτσι, καθώς το εισόδημα αυξάνει, η δαπάνη για είδη διατροφής αυξάνεται αναλογικά λιγότερο, με αποτέλεσμα να μειώνεται η συμμετοχή της τελευταίας, ως ποσοστό, στις συνολικές δαπάνες. Το 2002, τα ευρωπαϊκά νοικοκυριά διέθεσαν κατά μέσο όρο το 13% των δαπανών τους σε τρόφιμα και μη αλκοολούχα ποτά.

### **2.1.7 Οι Ευκαιρίες που Αντιμετωπίζει στις Μέρες μας ο Κλάδος Ποτών και Τροφίμων**

Τα τελευταία χρόνια καταγράφεται μια συνεχώς αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των πολιτών για την προστασία του περιβάλλοντος και στροφή προς πιο υγιεινές μορφές διατροφής. Έτσι, οι προτιμήσεις και οι συνακόλουθες απαιτήσεις των καταναλωτών για ποιότητα, ευκολία, ποικιλία, ασφαλή και υγιεινά προϊόντα με σταθερή παραγωγή, και παράλληλα σε προσιτή τιμή, υπογραμμίζουν τις κατευθύνσεις της έρευνας και τις ευκαιρίες για καινοτομία και διαφοροποίηση από μέρους των επιχειρήσεων. Επιπλέον, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός από χώρες χαμηλού κόστους παραγωγής εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, κάνει επιτακτική την ανάγκη παραγωγής ποιοτικών προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας, που ενσωματώνουν τις νέες τεχνολογίες, προκειμένου η ευρωπαϊκή βιομηχανία ποτών και τροφίμων να διατηρήσει και να ενισχύσει τα μερίδια αγοράς της.



Για να προχωρήσει η ευρωπαϊκή βιομηχανία ποτών και τροφίμων προς αυτή την κατεύθυνση, απαιτούνται στρατηγικές κινήσεις που θα ενισχύσουν την καινοτομική συμπεριφορά των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ των βιομηχανικών μονάδων όχι μόνο με τους προμηθευτές των πρώτων υλών, αλλά και με τα δίκτυα διανομής.

## **2.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΠΟΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

Η βιομηχανία ποτών και τροφίμων αποτελεί τον κυρίαρχο κλάδο της μεταποίησης, κατέχοντας το 1/4 των συνολικών κεφαλαίων και απασχολώντας το 1/4 των εργαζομένων σε αυτήν. Ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού των Α.Ε. και Ε.Π.Ε. επιταχύνεται το 2003 (1.461 επιχειρήσεις), αν και το μέσο μέγεθός τους περιορίζεται στα 49 άτομα (51 άτομα το 2002), ενώ το 2003 αυξήθηκαν ταχύτερα οι ζημιογόνες από τις κερδοφόρες επιχειρήσεις. Διαρθρωτικά, το 96% των επιχειρήσεων απασχολεί κάτω από 250 άτομα, κατέχει όμως μόνο το 48% του συνολικού τζίρου και το 22% των συνολικών καθαρών κερδών με πτωτικές τάσεις μάλιστα στην τριετία 2001-03. Επομένως, υπάρχει υψηλός βαθμός συγκέντρωσης στον κλάδο με ισχυρή παρουσία των μεγάλων ομίλων, ειδικά στην κερδοφορία του κλάδου.

Από τα αποτελέσματα χρήσης του 2003 προκύπτει μία επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης των πωλήσεων (3,3% έναντι 7,1% το 2002 και 6% στη μεταποίηση), με αποτέλεσμα τη μείωση του μέσου τζίρου ανά επιχείρηση. Γενικά, η σημαντική αύξηση των εξόδων διοίκησης και της διάθεσης προϊόντων, αντιστάθμισε τον περιορισμό του κόστους πωληθέντων με αποτέλεσμα η διεύρυνση των μικτών κερδών να μην μεταφραστεί σε άνοδο των καθαρών κερδών.

Εξαιρώντας από την ανάλυση μία μεγάλη εταιρεία του κλάδου που αποφάσισε μια στρατηγική αλλαγή της μετοχικής σύνθεσής της, που επηρεάζει αρνητικά τα πάγια και τα ίδια κεφάλαια, η φαινόμενη άνοδος των παγίων και ιδίων κεφαλαίων είναι αποτέλεσμα μόνο της αριθμητικής αύξησης των επιχειρήσεων. Στα υπόλοιπα στοιχεία

σημειώνεται η ισχυρά ανοδική πορεία των διαθεσίμων που αντιστάθμισε μεν την επιβράδυνση των απαιτήσεων, αλλά επέφερε μία μικρή άνοδο στο κυκλοφορούν ενεργητικό, ενώ διευρύνθηκε κατά μία ποσοστιαία μονάδα ο μακροχρόνιος δανεισμός στο σύνολο των ξένων κεφαλαίων.

Η ρευστότητα του κλάδου είναι γενικά ικανοποιητική, με παρουσία μόνιμου κεφαλαίου κίνησης και καλή ροή χρήματος (εξόφληση πιστωτών σε σχεδόν διπλάσιο χρόνο από την είσπραξη των απαιτήσεων). Οι δείκτες ανακύκλωσης ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων ακολουθούν ανοδική πορεία στην τριετία 2001-2003 και κρίνονται ικανοποιητικοί σε σχέση με τις μέσες τιμές στο σύνολο της μεταποίησης. Πάντως η χρηματοδότηση με ίδια κεφάλαια αμβλύνεται ελαφρά, μιας και επιλέγεται σταθερά ο δανεισμός (μακροπρόθεσμος όπου είναι εφικτό), χωρίς πάντως να επιβαρύνεται ιδιαίτερα ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης, που παραμένει σημαντικά χαμηλότερος από το σύνολο της μεταποίησης. Ο κλάδος λειτουργεί με ένα μικτό περιθώριο κέρδους σταθερά στην περιοχή του 35% (31% στο σύνολο της μεταποίησης), ενώ το καθαρό περιθώριο μειώνεται οριακά στο 4,9%, όσο περίπου και για το σύνολο της μεταποίησης.

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις του κλάδου (<10 ατόμων) εμφανίζονται ζημιογόνες το 2003 παρά τη σημαντική αύξηση του τζίρου τους, καθώς αδυνατούν να ελέγξουν το κόστος πωλήσεων και αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσέλκυση ξένων κεφαλαίων. Γενικά αυξάνεται το κυκλοφορούν ενεργητικό τους (τοποθέτηση κεφαλαίων σε ρευστοποιήσιμα στοιχεία), ενώ οι δείκτες ρευστότητας και δανειακής επιβάρυνσης ταυτίζονται με τις επιδόσεις του συνόλου του κλάδου.

Οι μικρές επιχειρήσεις (11-50 άτομα) υφίστανται το 2003 μεγάλη μείωση των καθαρών αποτελεσμάτων, παρά το σταθερό κύκλο εργασιών τους, ενώ οι σημαντικές επενδύσεις σε πάγια φαίνεται να χρηματοδοτούνται κυρίως από δανεισμό. Οι επιχειρήσεις αυτές διατηρούν τη χαμηλότερη ρευστότητα στον κλάδο, ενώ η δανειακή επιβάρυνση είναι εξαιρετικά υψηλή. Παρά τη στασιμότητα των πωλήσεων, οι δείκτες κυκλοφορίας υπερτερούν των μέσων όρων του κλάδου, φανερώνοντας μια αποτελεσματικότερη λειτουργία, αν και σε όρους αποδοτικότητας μάλλον υστερούν σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Οι επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους (51-250 άτομα) εξακολουθούν να υφίστανται μεγάλη πτώση στα καθαρά αποτελέσματά τους. Η ρευστότητά τους αυξάνεται σταθερά την τριετία 2001-03, ενώ η δανειακή επιβάρυνση αν και υποχωρεί το 2003, παραμένει σε υψηλά επίπεδα. Οι επιχειρήσεις αυτές δείχνουν στοιχεία αποτελεσματικής λειτουργίας πουλώντας το 2003 το 90% του ενεργητικού τους, ενώ και σε όρους αποδοτικότητας κινούνται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Πάντως ο βαθμός παγιοποίησης υστερεί σχεδόν 20 ποσοστιαίες μονάδες από τη μέση κλαδική τιμή φανερώνοντας μια σταθερή αποπαγιοποίηση.

Τέλος, οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου εμφανίζουν ικανοποιητική εικόνα, παρά τη δύσκολη γενικά χρονιά. Στην πλειοψηφία τους είναι κερδοφόρες επιχειρήσεις, οι οποίες βελτιώνουν την κερδοφορία τους και αντισταθμίζουν την αύξηση ζημιών στις λίγες ζημιογόνες επιχειρήσεις. Η αύξηση των πωλήσεων, η ενίσχυση των διαθέσιμων και των απαιτήσεων και η σταδιακή στροφή προς το δανεισμό (ιδιαίτερα το μακροχρόνιο), χαρακτηρίζουν αυτή την υποκατηγορία. Άλλωστε, η δανειακή επιβάρυνση είναι υπό ελεγχόμενη αύξηση, η ρευστότητα είναι ικανοποιητική, οι δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας διατηρούν καλές επιδόσεις, ενώ το καθαρό περιθώριο κέρδους είναι το υψηλότερο στον κλάδο.

Επομένως γίνεται σαφές ότι το μέγεθος της επιχείρησης παίζει καθοριστικά θετικό ρόλο στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις του κλάδου. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι εν γένει κάποια θετικά στοιχεία, υπάρχουν σε όλες τις κατηγορίες των επιχειρήσεων του κλάδου. Εντοπίζονται δηλαδή υποσύνολα επιχειρήσεων που έχουν σταθερά μια ικανοποιητική πορεία, είναι αποδοτικές και αποτελεσματικές. Η ανάπτυξή τους, στηρίζεται στο γεγονός είτε ότι έχουν αποκτήσει μία καλή θέση στην (τοπική) αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται, είτε ότι έχουν εξασφαλίσει τη συνεργασία με άλλες ισχυρές και μεγάλες επιχειρήσεις τροφίμων, τις οποίες τροφοδοτούν με ημικατεργασμένα προϊόντα ή γενικά με προϊόντα απαραίτητα για τα τελικά προϊόντα των τελευταίων.

## 2.3 ΟΙ ΥΠΟΚΛΑΔΟΙ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΠΟΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Η βιομηχανία ποτών και τροφίμων, όπως αναφέρεται και παραπάνω, χωρίζεται σε εννέα βασικούς υποκλάδους. Οι υποκλάδοι αυτοί συνοπτικά είναι οι εξής:

- «κρέας και προϊόντα κρέατος»,
- «παρασκευασμένα και διατηρημένα ψάρια και προϊόντα ψαριών»,
- «παρασκευασμένα και διατηρημένα φρούτα και λαχανικά»,
- «ζωικά και φυτικά έλαια και λίπη»,
- «γαλακτοκομικά προϊόντα και παγωτό»,
- «προϊόντα μύλων δημητριακών, άμυλα και αμυλώδη προϊόντα»,
- «παρασκευασμένες ζωοτροφές»,
- «αρτοσκευάσματα, σνακ, ζαχαρώδη, ζυμαρικά» (ή «άλλα προϊόντα διατροφής») και
- «ποτά».

Σημαντικότεροι από αυτούς, από άποψη συμβολής στα συνολικά διαρθρωτικά μεγέθη του κλάδου, είναι οι υποκλάδοι των φρούτων & λαχανικών, των γαλακτοκομικών προϊόντων, των αρτοσκευασμάτων, σνακ, ζαχαρωδών, ζυμαρικών και των ποτών. Αθροιστικά, οι τέσσερις αυτοί υποκλάδοι αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 75% των συνολικών πωλήσεων, της προστιθέμενης αξίας παραγωγής και της απασχόλησης στη βιομηχανία ποτών και τροφίμων.

Η παραγωγή παρασκευασμένων και διατηρημένων φρούτων και λαχανικών χαρακτηρίζεται από σημαντική εποχικότητα αλλά και μεγάλες διακυμάνσεις διαχρονικά. Το 2002 και κυρίως το 2003 υπήρξε σημαντική πτώση της παραγωγικής δραστηριότητας, η οποία όμως ανέκαμψε το 2004 φτάνοντας τα επίπεδα του 2000. Το 2005, έτσι όπως διαφαίνεται από τη μελέτη του πρώτου εννιαμήνου, η παραγωγή του υποκλάδου διαμορφώνεται σε επίπεδα ελαφρώς χαμηλότερα των περσινών. Όσον αφορά στα χρηματοοικονομικά μεγέθη, φαίνεται ότι το «δύσκολο» 2003 διαδέχεται μια καλύτερη χρονιά από άποψη πωλήσεων και κερδοφορίας. Χαρακτηριστικό της μέχρι

τώρα λειτουργίας του υποκλάδου είναι τα σχετικά περιορισμένα ίδια κεφάλαια και η υψηλή εξάρτηση από βραχυπρόθεσμο δανεισμό.

Η παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων και παγωτού ενισχύεται σταθερά τα τελευταία χρόνια, με μέση ετήσια μεταβολή 3,9% στην τετραετία 2001-2004. Ωστόσο, κατά το πρώτο εννιάμηνο του 2005 η παραγωγική δραστηριότητα εμφανίζεται μειωμένη έναντι της αντίστοιχης περσινής. Αντίστοιχα, οι βιομηχανικές τιμές γαλακτοκομικών προϊόντων αυξάνονται σταθερά από τις αρχές του 2003, ενώ επιδεικνύουν τάσεις σταθεροποίησης από το δεύτερο τρίμηνο του 2005. Από τα χρηματοοικονομικά στοιχεία του υποκλάδου, προκύπτει ότι το 2003 κινήθηκαν ανοδικά οι πωλήσεις και τα μικτά κέρδη των επιχειρήσεων, ωστόσο αυτά δε μεταφράστηκαν και σε άνοδο των καθαρών κερδών, τα οποία διαμορφώθηκαν σε επίπεδα χαμηλότερα έναντι του 2002. Το 2004, σημαντική βελτίωση εμφανίζουν τα καθαρά κέρδη, ενώ άνοδο παρουσιάζουν και οι πωλήσεις.

Ο υποκλάδος αρτοσκευασμάτων, σνακ, ζαχαρωδών, ζυμαρικών εμφανίζει γενικά μεγάλη σταθερότητα της παραγωγής του διαχρονικά. Εξαίρεση αποτελεί το 2003, όπως άλλωστε και για άλλους υποκλάδους της βιομηχανίας ποτών και τροφίμων. Το πρώτο εννιάμηνο του 2005, η βιομηχανική παραγωγή του υποκλάδου διαμορφώνεται σε επίπεδα ελαφρώς χαμηλότερα έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2004. Χαρακτηριστικό επίσης του υποκλάδου αποτελεί η βραδύτερη άνοδος των τιμών συγκριτικά με το σύνολο του συνολικού κλάδου.

Ο υποκλάδος αρτοσκευασμάτων, σνακ, ζαχαρωδών, ζυμαρικών είναι ο πολυπληθέστερος σε αριθμό επιχειρήσεων και απασχολεί το περισσότερο προσωπικό στη βιομηχανία ποτών και τροφίμων. Το 2003, σημαντική ήταν η αύξηση των επιχειρήσεων στον υποκλάδο, αλλά μεγαλύτερη ήταν η άνοδος των ζημιογόνων και των αντίστοιχων ζημιών τους, με αποτέλεσμα τα καθαρά κέρδη του συνόλου των επιχειρήσεων να υπολείπονται ελαφρώς αυτών του 2002. Το 2004, η πορεία διαφαίνεται η ίδια, με άνοδο των πωλήσεων και των μικτών κερδών, που ωστόσο δε συνεπάγεται και αντίστοιχη αύξηση στα καθαρά κέρδη, τα οποία και υποχωρούν. Παράλληλα, νέα κεφάλαια φαίνεται να εισέρχονται στον υποκλάδο, τόσο ίδια όσο και ξένα, που κατευθύνονται κυρίως σε ενίσχυση των παγίων αλλά και των ρευστών διαθεσίμων.

Τέλος, τα ποτά αποτελούν το σημαντικότερο υποκλάδο της βιομηχανίας ποτών και τροφίμων, καθώς αντιπροσωπεύουν πάνω από το 31% της συνολικής παραγωγής του κλάδου. Έπειτα από δύο χρόνια σημαντικής ανόδου, η παραγωγή του υποκλάδου υποχώρησε το 2003 και το 2004, και φαίνεται έτσι να επαναπροσδιορίζεται στα επίπεδα του 2000. Η παραγωγή του πρώτου εννιαμήνου του 2005 εμφανίζεται επίσης μειωμένη έναντι της αντίστοιχης περσινής. Αντίθετα, οι βιομηχανικές τιμές των ποτών παρουσιάζουν έντονα αυξητικές τάσεις διαχρονικά, ενώ μικρότερη φαίνεται να είναι η αύξησή τους κατά το 2005.

Εντυπωσιακή υπήρξε η άνοδος των κερδών του υποκλάδου το 2003, κατά 25,5%. Έτσι, οι επιχειρήσεις ποτοποιίας φαίνεται πως κατάφεραν να ελέγξουν αποτελεσματικά τα λειτουργικά, αλλά και μη λειτουργικά τους έξοδα και να μεταφράσουν την άνοδο των πωλήσεων σε πολλαπλάσια άνοδο των κερδών. Ωστόσο, αυτό δε φαίνεται να επαναλαμβάνεται το 2004 όταν, παρά την ενίσχυση των πωλήσεων, τα καθαρά αποτελέσματα υποχωρούν.

## **2.4 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

### **2.4.1 Η Επιχειρηματική Πραγματικότητα**

Τους τελευταίους μήνες παρατηρείται μια σημαντική βελτίωση του οικονομικού κλίματος σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Η βελτίωση αυτή οφείλεται αφενός, στο συνεχιζόμενο δυναμισμό της κατανάλωσης και την ανάκαμψη των επενδύσεων, που οδηγούν σε ταχεία άνοδο του ΑΕΠ και αφετέρου, στα σημαντικά βήματα της οικονομικής πολιτικής τόσο στο δημοσιονομικό της σκέλος, όσο και στις διαρθρωτικές αλλαγές. Μπορεί συνεπώς βάσιμα να υποστηριχθεί ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι σαφώς βελτιωμένο και δημιουργεί μια θετική δυναμική ανόδου. Η μείωση των φορολογικών συντελεστών νομικών προσώπων αποτελεί επίσης ένα ιδιαίτερα θετικό βήμα.

Παρά τις βελτιώσεις όμως που επισημαίνονται, πολλά διαρθρωτικά προβλήματα παραμένουν, με κορυφαίο εκείνο της ανταγωνιστικότητας, η οποία διατηρείται χαμηλή, παρά τις οριακές βελτιώσεις. Η ανταγωνιστικότητα επηρεάζεται αρνητικά, εκτός των άλλων και από τα προβλήματα που συνδέονται με τη λειτουργία του κράτους και τις σχέσεις του με τις επιχειρήσεις, οι οποίες εκτιμώνται προβληματικές. Η Ελλάδα, παρά την πρόοδο που έχει επιτευχθεί, παραμένει μια χώρα στην οποία η έναρξη και η άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας επιβαρύνεται σημαντικά με το κόστος των διοικητικών και των γραφειοκρατικών διαδικασιών.

#### **2.4.2 Το Εμπορικό Ισοζύγιο**

Το εμπορικό ισοζύγιο ποτών και τροφίμων παραμένει ελλειμματικό τα τελευταία χρόνια με τάσεις διεύρυνσης του ελλείμματος, που διαμορφώνεται το 2004 στα 2,1 δισ. ευρώ. Σ' αυτό συνέβαλε τόσο η μεγάλη αύξηση των εισαγωγών την τελευταία επταετία (28,5%), όσο και η σημαντική μείωση των εξαγωγών (-13,8%).

Καθώς η εγχώρια παραγωγή ποτών και τροφίμων αυξάνεται, η επιβράδυνση των εξαγωγών που παρατηρείται το 2004 έχει ως αποτέλεσμα να ανακοπεί η τάση βελτίωσης των εξαγωγικών επιδόσεων του εν λόγω κλάδου, που είχε παρατηρηθεί τον προηγούμενο χρόνο, και το ποσοστό της βιομηχανικής παραγωγής που εξάγεται να περιορισθεί στο 14%. Παράλληλα, σχετική σταθερότητα επισημαίνεται στην εισαγωγική διείδυση του κλάδου. Τα παραπάνω υποδηλώνουν ότι η ελληνική βιομηχανία ποτών και τροφίμων υπέστη το 2004 σημαντικές απώλειες ανταγωνιστικότητας κυρίως στις αγορές του εξωτερικού.

Σε ότι έχει να κάνει με την κατεύθυνση του εμπορίου, η Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί το βασικότερο εμπορικό εταίρο της ελληνικής βιομηχανίας ποτών και τροφίμων, καθώς είναι ο κύριος προμηθευτής των εισαγόμενων προϊόντων αλλά και βασικός αποδέκτης των ελληνικών εξαγωγών για αυτά τα προϊόντα. Το 2004, οι εισαγωγές ποτών και τροφίμων από χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ξεπέρασαν τα 2,9 δισ. ευρώ, ποσό που αντιστοιχεί στο 85% των συνολικών εισαγωγών ποτών και τροφίμων. Αντίστοιχα, πάνω από 65% των εξαγωγών του κλάδου είχε ως προορισμό χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Από την πορεία του δείκτη κάλυψης εισαγωγών, οι κατηγορίες προϊόντων της βιομηχανίας ποτών και τροφίμων μπορούν να διακριθούν σε δύο επιμέρους κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι για εκείνες τις επιχειρήσεις που διατηρούν ή και ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους διαχρονικά, καθώς οι εξαγωγές αυξάνονται ταχύτερα ή τουλάχιστον όσο και οι εισαγωγές. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι περιπτώσεις του κρέατος, των γαλακτοκομικών προϊόντων, των διαφόρων παρασκευασμάτων διατροφής και των ζωοτροφών. Ωστόσο, και στις τέσσερις αυτές περιπτώσεις, ο δείκτης κάλυψης εισαγωγών βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Η δεύτερη κατηγορία είναι για τις περιπτώσεις οι οποίες εμφανίζουν απώλειες ανταγωνιστικότητας τόσο εγχώρια όσο και στις αγορές του εξωτερικού. Εδώ ανήκουν όλες οι υπόλοιπες ομάδες προϊόντων, καθώς οι εισαγωγές τους αυξάνονται διαχρονικά ταχύτερα από τις εξαγωγές, οδηγώντας σε πτώση του δείκτη. Στην ομάδα αυτή ανήκουν και οι κατηγορίες των λιπών και ελαίων και των φρούτων και λαχανικών που αποτελούν κατεξοχήν εξαγωγικούς κλάδους, οι οποίοι όμως εμφανίζουν μείωση των εξαγωγών τους τα τελευταία χρόνια.

Αναφορικά με τις εξελίξεις κατά το 2005, η ανάλυση περιορίζεται στο πρώτο εξάμηνο του έτους. Από τη μελέτη των διαθέσιμων στοιχείων παρατηρείται βελτίωση του εμπορικού ισοζυγίου με μείωση του ελλείμματος έναντι της αντίστοιχης περσινής περιόδου, ως αποτέλεσμα της συγκράτησης των εισαγωγικών δαπανών αλλά κυρίως της μεγάλης αύξησης των εξαγωγών. Δε σημειώνονται ουσιαστικές αλλαγές στη διάρθρωση των εμπορικών εταίρων, ενώ αξιοσημείωτη είναι η μεγάλη αύξηση της εμπορικής ροής των κρεάτων, τόσο εισαγωγικής όσο και εξαγωγικής.

## **2.5 ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ Ο ΚΛΑΔΟΣ ΠΟΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

### **2.5.1 Η Εξωστρέφεια**

Με βάση τη διάρθρωση της ζήτησης είναι βάσιμο να προβλεφθεί ότι οι μελλοντικές εξελίξεις στον κλάδο ποτών και τροφίμων θα είναι θετικές, στο βαθμό που οι



επιχειρήσεις θα διευρύνουν την εξωστρέφειά τους, βελτιώνοντας την ανταγωνιστική τους θέση στις αγορές του εξωτερικού και κατευθύνοντας προς αυτές ένα μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής τους. Κι αυτό διότι η μεγέθυνση της εγχώριας αγοράς θα επιβραδυνθεί, ενώ είναι ενδεχόμενο να υπάρξουν και απώλειες από την εισαγωγική διείσδυση. Συνεπώς, η ανάπτυξη του κλάδου θα καθορισθεί σε μεγάλο βαθμό από τις αγορές του εξωτερικού, οι οποίες θεωρητικά προσφέρουν απεριόριστες δυνατότητες.

Για να γίνουν πιο εξωστρεφείς οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να προβληθεί στις αγορές του εξωτερικού μια νέα εικόνα των ελληνικών προϊόντων, τα οποία ενώ χαρακτηρίζονται από ποιότητα και μοναδικότητα δεν έχουν την ανάλογη προβολή. Αν και τα τελευταία δύο χρόνια ο Οργανισμός Προώθησης Εμπορίου (ΟΠΕ) έχει προβεί σε ουσιαστικές ενέργειες προώθησης της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων, με σημαντική δραστηριότητα την προώθηση και την προβολή των ελληνικών προϊόντων, εν τούτοις η έλλειψη συγκρίσιμου με τον ανταγωνισμό διαφημιστικού προϋπολογισμού για τα ελληνικά προϊόντα στο εξωτερικό αποτελεί ακόμα γεγονός.

### **2.5.2 Οι Συνεργασίες με το Λιανικό Εμπόριο**

Η αγορά των ποτών και τροφίμων είναι ταχέως αναπτυσσόμενη, χαρακτηρίζεται από ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, διαρκώς εξελισσόμενες τεχνολογίες, μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών ως προς την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αλλά και αυξανόμενη την ανάγκη για ποιοτικότερα και ασφαλέστερα προϊόντα σε πιο προσιτές τιμές. Το πλαίσιο αυτό επιβάλλει την εντονότερη συνεργασία παραγωγών και λιανοπωλητών και τη σύναψη ισχυρότερων επιχειρηματικών δεσμών.

Με δεδομένο ότι οι λιανέμποροι και οι βιομηχανίες αντιμετωπίζουν ολοένα και μεγαλύτερες προκλήσεις για να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς τους και τους πιστούς καταναλωτές τους, γίνεται πλέον αντιληπτό ότι υπάρχουν μεγάλα περιθώρια οφέλους και για τις δύο πλευρές να αναπτύξουν μια υγιή συνεργασία.

### **2.5.3 Το κόστος των Πρώτων Υλών**

Σημαντικό πρόβλημα της βιομηχανίας ποτών και τροφίμων σε ευρωπαϊκό επίπεδο αποτελεί το υψηλό κόστος των συντελεστών παραγωγής και ειδικότερα των πρώτων υλών, των προϊόντων δηλαδή της αγροτικής παραγωγής. Συνεπώς, κάθε αλλαγή στην ποιότητα, στην ποσότητα και στην τιμή των γεωργικών προϊόντων επηρεάζει σημαντικά τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στα τρόφιμα. Έχει υπολογισθεί ότι, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το κόστος των αγροτικών εισροών στη βιομηχανία τροφίμων κυμαίνεται, ανάλογα με το προϊόν, μεταξύ 30% και 75% επί του συνολικού κόστους παραγωγής.

### **2.5.4 Η Καινοτομία**

Παρά τα γενικότερα προβλήματα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στον κλάδο ποτών και τροφίμων μια έντονη κινητικότητα για την πραγματοποίηση επενδύσεων εκσυγχρονισμού. Από το 2000 μέχρι το 2006 αυξάνεται διαρκώς το ποσοστό των επενδυτικών δαπανών των επιχειρήσεων αυτού του κλάδου, που κατευθύνονται προς τον εξορθολογισμό της παραγωγικής τους δραστηριότητας.

Ωστόσο, οι ελληνικές επιχειρήσεις υστερούν ακόμη σε καινοτομική συμπεριφορά, γεγονός που οφείλεται κατά κύριο λόγο στο μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων και της αγοράς, σε διοικητικές και οργανωτικές ανεπάρκειες που δεν επιτρέπουν τις αναγκαίες αναδιαρθρώσεις, σε μια γενικότερη νοοτροπία αποφυγής κινδύνου που περιορίζει την επιχειρηματικότητα και στο χαμηλό επίπεδο δικτύωσης των επιχειρήσεων.

### **2.5.5 Το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (e-business)**

Η αξιοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι άλλο ένα σημείο στο οποίο υστερεί η ελληνική οικονομία και κατά συνέπεια και ο κλάδος των ποτών και τροφίμων. Η εφαρμογή πολιτικών για την υποστήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του συγκεκριμένου κλάδου προς την κατεύθυνση αυτή, καθίσταται πλέον επιτακτική. Κυρίαρχη προϋπόθεση είναι η δημιουργία ενός ευνοϊκού ψηφιακού περιβάλλοντος για

τον πολίτη και τις επιχειρήσεις και η άρση όλων των εμποδίων που σήμερα υφίστανται για την υλοποίηση επενδύσεων στους τομείς της πληροφορικής και των επικοινωνιών.

### **2.5.6 Η Ποιότητα και η Ασφάλεια των Προϊόντων**

Στις μέρες μας, η εμπέδωση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών είναι προαπαιτούμενο για την ανάπτυξη της βιομηχανίας τροφίμων. Οι έλεγχοι, η ενημέρωση των καταναλωτών και οι αυστηρές διαδικασίες παρακολούθησης σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας αποτελούν ασφαλώς μέτρα που θα συμβάλλουν προς την κατεύθυνση αυτή. Η προστασία του καταναλωτή συνδέεται άμεσα και έμμεσα με τη λειτουργία του υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων στο πλαίσιο της εσωτερικής αγοράς.

Η λειτουργία του υγιούς ανταγωνισμού θα εξασφαλίσει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την ασφάλεια των προϊόντων και θα αποκλείσει σταδιακά αθέμιτες πρακτικές, οι οποίες συχνά συνδέονται με την χαλάρωση της επαγρύπνησης για την ασφάλεια των προϊόντων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

- Επισκόπηση ΙΟΒΕ για τον κλάδο Ποτών και Τροφίμων, 28 Μαρτίου 2006
- Η Ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων – Ποτών, Δομή Εξελίξεις και Προοπτικές, Ετήσια Έκθεση 2004
- Η Ελληνική Οικονομία και η Απασχόληση, Ετήσια Έκθεση 2005
- Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ), Δελτίο Τύπου 24 Απριλίου 2007
- Κορφιάτης Χ., Ελληνική Βιομηχανία 2005-2006
- Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά, Συνοπτική επισκόπηση του κλάδου τροφίμων και ποτών ( <http://www.bep.gr> )
- Ηλιοδρομίτης Θ., ΙΟΒΕ: Κυρίαρχος ο κλάδος των τροφίμων-ποτών, 26 Απριλίου 2007 ( <http://www.greekretail.gr> )
- Συνοπτική Επισκόπηση του κλάδου Ποτών και Τροφίμων ( <http://www.kathimerini.gr> )
- e-business forum, Ηλεκτρονικό επιχειρείν σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών ( <http://www.ebusinessforum.gr> )

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΚΛΑΔΟΥ "ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ"**

### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Μπορεί αρχικά ο συγκεκριμένος υποκλάδος να συνδέθηκε με τα εστιατόρια «αμερικάνικου τύπου» με βάση το burger, αλλά η ολοένα αυξημένη ζήτηση για γρήγορο φαγητό αλλά και η επακόλουθη ανάγκη για ποικιλία γεύσεων διεύρυνε τον κλάδο και σε αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στις κατηγορίες του snack sandwich, της πίτσα, αλλά και του ethnic (παραδοσιακή ελληνική ή ξένη κουζίνα). Καθεμία από τις τέσσερις προαναφερόμενες κατηγορίες εστίασης μέσω καταστημάτων γρήγορης εξυπηρέτησης, παρουσιάζει το δικό της ιστορικό εξέλιξης, τις δικές της ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

### **3.2 Η ΖΗΤΗΣΗ**

Η ζήτηση για τις υπηρεσίες που προσφέρονται από αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης, συνδέεται άμεσα με συγκεκριμένες τάσεις που χαρακτηρίζουν το σύγχρονο τρόπο ζωής. Οι συνθήκες αυτές, άλλωστε είναι που επέτρεψαν την ανάπτυξη σχετικά μιας νέας κατηγορίας προϊόντων, των έτοιμων φαγητών.

Μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση για το συγκεκριμένο υποκλάδο είναι οι ακόλουθοι:

#### **3.2.1 Κοινωνικοί Δημογραφικοί Παράγοντες**

Η ανάπτυξη που παρουσίασε ο κλάδος των εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας, συνδέεται άμεσα με την τάση για λιγότερο μαγείρεμα

στο σπίτι. Κατά κύριο λόγο το φαινόμενο αυτό οφείλεται στις αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις των μελών της οικογένειας και στη γενικότερη επιτάχυνση των ρυθμών ζωής, ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα.

Επιπλέον η αυξανόμενη απασχόληση των γυναικών καθιστά οξύτερο το πρόβλημα της προετοιμασίας του καθημερινού φαγητού της οικογένειας. Υπό τις συνθήκες αυτές, η μείωση του διαθέσιμου χρόνου συμβάλλει στην αυξημένη ζήτηση των νοικοκυρών για έτοιμο φαγητό, ανάγκη την οποία καλύπτουν και τα καταστήματα του εξεταζόμενου κλάδου.

### **3.2.2 Μονομελή Νοικοκυριά**

Τα μονομελή νοικοκυριά αποτελούν κύρια κατηγορία πελατών για τις επιχειρήσεις του εν λόγω κλάδου. Σύμφωνα με την Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών της ΕΣΥΕ που έγινε σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του συνολικού πληθυσμού (6.258 νοικοκυριά) κατά την περίοδο 1998/99, το ποσοστό των μονομελών νοικοκυριών ήταν 16%. Τα νοικοκυριά με δύο μέλη κάλυψαν το 30% του συνολικού δείγματος, ενώ σύμφωνα με την τελευταία απογραφή πληθυσμού (2001) το ποσοστό των νοικοκυριών με δύο μέλη διαμορφώθηκε στο 28,1% του συνόλου.

### **3.2.3 Σημαντικές ομάδες καταναλωτών**

Από πολύ νωρίς, και πριν ακόμα την εμφάνιση των οργανωμένων αλυσίδων, τα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης, εκτός από την ουσιαστική κάλυψη των αναγκών σίτισης, αναδείχθηκαν επίσης και σε τόπους συνάντησης για τη νεολαία. Επίσης, η προσφορά παιδικών μενού από μεγάλο αριθμό αλυσίδων και η δημιουργία χώρων για παιδιά σε ορισμένες από αυτές, δημιούργησαν μια ελκυστική εικόνα των καταστημάτων για τις μικρότερες ηλικίες και οδήγησαν στην καθιέρωση της εξόδου ολόκληρης της οικογένειας.

### 3.2.4 Ποιότητα Προϊόντων και Υπηρεσιών

Η ποιότητα των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται, επηρεάζει σημαντικά τη ζήτηση για τις εξεταζόμενες υπηρεσίες. Διατροφικά σκάνδαλα που έχουν κατά καιρούς λάβει εκτεταμένη δημοσιότητα, τείνουν όχι μόνο να αποτρέπουν για ορισμένο χρονικό διάστημα τους καταναλωτές γενικότερα από τη μαζική εστίαση αλλά και να επηρεάζουν τη ζήτηση μεταξύ των εμπορικών σημάτων (π.χ. μετακίνηση των καταναλωτών από αλυσίδες που διαθέτουν κυρίως προϊόντα με βάση το βοδινό κρέας προς αλυσίδες που διαθέτουν προϊόντα από κοτόπουλο). Για την αντιμετώπιση ανάλογων φαινομένων, αρκετές αλυσίδες επιδιώκουν τόσο τη διαφοροποίηση των μενού ώστε να βασίζονται σε μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων κρέατος, όσο και την ένταξη πιάτων που να ανταποκρίνονται σε πρότυπα υγιεινής διατροφής (προϊόντα με λίγα λιπαρά, χαμηλές θερμίδες, πλούσια σε λαχανικά).

Τέλος θα πρέπει να τονιστεί ότι η καθαριότητα των χώρων, το ευχάριστο περιβάλλον, η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η ευγένεια των υπαλλήλων και η εν γένει παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (τόσο εντός του καταστήματος όσο στις υπηρεσίες διανομής των προϊόντων στις οικίες των πελατών-delivery), συνέβαλαν στην αναβάθμιση της συνολικής εικόνας των εστιατορίων του κλάδου και την αυξητική πορεία της ζήτησης σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια.

### 3.2.5 Οικονομικοί Παράγοντες

Σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της ζήτησης διαδραματίζει και η εν γένει οικονομική κατάσταση των νοικοκυριών. Αν και η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος θεωρείται γενικά ότι επηρεάζει δυσμενώς την κατανάλωση φαγητού εκτός οικίας, οι εξεταζόμενες αλυσίδες πλήττονται λιγότερο σε περιόδους ύφεσης και περιορισμού του εισοδήματος των νοικοκυριών, λόγω των οικονομικότερων λύσεων που προσφέρουν για το φαγητό και την έξοδο της οικογένειας, αλλά και λόγω της εναλλακτικής λύσης του delivery.

### **3.2.6 Ανταγωνιστικά Προϊόντα**

Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, τα έτοιμα φαγητά αποτελούν σημαντική πηγή ανταγωνισμού για τον εξεταζόμενο κλάδο, ιδιαίτερα δε για τον τομέα του delivery.

Έτοιμα φαγητά θεωρούνται εκείνα που δεν χρειάζονται περαιτέρω επεξεργασία ή προσθήκη υλικών εκτός από ψήσιμο ή ζέσταμα, τα οποία δίνουν γρήγορα τη λύση στην ανάγκη άμεσης σίτισης του καταναλωτή στο σπίτι ή και στον τόπο εργασίας, και τα οποία αποτελούν πλήρη γεύματα. Τα έτοιμα φαγητά διακρίνονται σε ομάδες προϊόντων ανάλογα με τον τρόπο παρασκευής ή συντήρησής τους, αλλά και ανάλογα με τον τρόπο διάθεσης στα σημεία λιανικής πώλησης. Οι βασικές διακρίσεις των προϊόντων είναι: α) φαγητά σε θερμοκρασία περιβάλλοντος (ambient foods) που περιλαμβάνουν τις κονσέρβες και τα αποξηραμένα, β) φαγητά ψυγείου και γ) φρέσκο-κατεψυγμένα φαγητά (fresh frozen).

## **3.3 Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ**

Στον κλάδο των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης, όπως αναφέρθηκε και στην πρώτη ενότητα (3.1), δραστηριοποιείται σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις ευρύτερες κατηγορίες (burger, pizza, snack sandwich και σουβλάκι-ethnic). Μεταξύ των εταιριών του κλάδου οι οποίες έχουν στην ιδιοκτησία τους τα διάφορα εμπορικά σήματα, παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις ως προς τη σύνθεση των πωλήσεών τους και το ουσιαστικό αντικείμενο δραστηριότητας.

### **3.3.1 Δομή και Διάρθρωση του Κλάδου**

Η αδυναμία απομόνωσης των εστιατορίων ταχείας εξυπηρέτησης (ειδικότερα όσων ανήκουν σε αλυσίδες) από τον ευρύτερο κλάδο των επιχειρήσεων εστίασης, καθιστά



δυσχερή την εξέταση και την συνολική παρουσίαση διαρθρωτικών στοιχείων που αφορούν αποκλειστικά την εξεταζόμενη δραστηριότητα.

### **3.3.2 Στοιχεία Ανταγωνισμού του Κλάδου**

Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου, οι αλυσίδες επιδιώκουν το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό «αναγνωρισιμότητας» του εμπορικού σήματός τους (brand awareness). Κάθε εταιρία επιδιώκει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό, δημιουργώντας επώνυμη ζήτηση, η οποία συνήθως χαρακτηρίζεται από σχετικό βαθμό ανελαστικότητας ως προς τις μεταβολές των ποικίλων προσδιοριστικών παραγόντων. Το προσφερόμενο μενού, η ποιότητα, η ταχύτητα των υπηρεσιών και η τιμή είναι μερικά στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την συνολική εικόνα μιας αλυσίδας εστιατορίων. Επιπρόσθετα, οι εταιρίες του κλάδου αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό όχι μόνο από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια κατηγορία εστίασης, αλλά και από καταστήματα με διαφορετικό «προσανατολισμό», οξύνοντας περαιτέρω τον έμμεσο ανταγωνισμό.

Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, το καταναλωτικό κοινό στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται σε σχετικά μεγάλο ποσοστό από υψηλή επιλεκτικότητα και ανελαστικότητα στις γευστικές του απαιτήσεις. Για το λόγο αυτό η δημιουργία «πιστών» πελατών κρίνεται σημαντική και συνήθως η επιτυχία της είναι στενά συνδεδεμένη με την ορθή προώθηση και με την προβολή του προϊόντος κάθε εμπορικού σήματος.

#### **3.3.2.1 Διαφημιστική Δαπάνη Εστιατορίων**

Η διαφήμιση αποτελεί την κυριότερη οδό επίτευξης υψηλού βαθμού αναγνωρισιμότητας του εμπορικού σήματος μιας αλυσίδας, όπως και κάθε μιας επιχείρησης. Επίσης, χρησιμοποιείται για λόγους πληροφόρησης του καταναλωτικού κοινού πάνω σε θέματα διάθεσης νέων προϊόντων και ενημέρωσης προωθητικών ενεργειών και προσφορών που μπορεί να πραγματοποιεί το εστιατόριο για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η διαφήμιση προσδίδει σε μεγάλο βαθμό, σε ένα προϊόν την ιδιότητα του «επώνυμου»,

ώστε να κερδίσει αρκετά πιο εύκολα την αυθόρμητη προσοχή και στη συνέχεια την επιλογή του από τον καταναλωτή με απώτερο στόχο, τη συχνή προσέλευσή του.

Η συνολική διαφημιστική δαπάνη των εστιατορίων παρουσίασε αύξηση κατά την περίοδο 1993-2003, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής της τάξης του 30,7% και διαμορφώθηκε σε €21,5 εκ. το 2003 από €1,5 εκ. που ήταν το 1993. Συγκεκριμένα, την περίοδο 2003/02 οι διαφημιστικές δαπάνες για τα εστιατόρια αυξήθηκαν κατά 13,7%, καθώς από €18,9 εκ. διαμορφώθηκαν σε €21,5 εκ. Μέχρι και το 2000 η τηλεόραση απορρόφησε το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών διαφημιστικών δαπανών, όμως τα τελευταία τρία χρόνια οι εταιρίες επιλέγουν περισσότερο τις καταχωρήσεις σε περιοδικά για την προβολή τους.

Την υψηλότερη διαφημιστική δαπάνη για το 2003, πραγματοποίησε η αλυσίδα Goody's, για την προβολή της οποίας διατέθηκαν €3,5 εκ., καλύπτοντας το 16,2% της αντίστοιχης συνολικής δαπάνης. Ακολούθησαν τα εστιατόρια McDonald's με €2,6 εκ. το ίδιο έτος (μερίδιο 12,1%).

### **3.3.2.2 Τιμές – Προσφορές**

Οι τιμές των προσφερόμενων προϊόντων, αποτελούν σημαντικό παράγοντα προσέλκυσης των καταναλωτών και πίσω από τις τιμές κρύβονται συνήθως στρατηγικές προσέλκυσης των καταναλωτών. Δεδομένου μάλιστα ότι πολλές αλυσίδες απευθύνονται κυρίως σε καταναλωτικό κοινό μικρότερης ηλικίας και επιδιώκουν την προβολή τους ως φτηνότερη λύση διατροφής και εξόδου, οι τιμές αναδεικνύονται σε ισχυρό σημείο ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών του κλάδου. Ο ανταγωνισμός αυτός λαμβάνει συχνά τη μορφή προσφορών προς τον καταναλωτή, όπως δωρεάν αναψυκτικά ή επιπλέον φαγητό πάνω από ορισμένο ύψος αγορών, ενώ συνήθης είναι η προσφορά συνδυασμών μενού χαμηλότερης τιμής.

### **3.3.2.3 Υπηρεσίες Παράδοσης στον Χώρο του Καταναλωτή (Delivery)**

Οι υπηρεσίες παράδοσης εμφανίστηκαν αρχικά από συνοικιακού χαρακτήρα επιχειρήσεις (εστιατόρια), οι οποίες ανταποκρινόμενες στην ανάγκη για αποστολή φαγητού στο σπίτι ή στο χώρο εργασίας, επεκτείνανε σταδιακά τις δραστηριότητές τους και στο συγκεκριμένο τομέα. Η ανάπτυξη εγχώριων αλυσίδων και η έλευση αλυσίδων διανομής pizza από το εξωτερικό, οδήγησαν σε συνολική αναβάθμιση των συγκεκριμένων υπηρεσιών, η ποιότητα των οποίων σχετίζεται τόσο με την ταχύτητα παράδοσης, όσο και με την «κατάσταση» του παραδιδόμενου φαγητού.

Η ανταπόκριση των επιχειρήσεων στις αυξημένες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού, προϋποθέτει πλέον τη χρήση συστημάτων μηχανοργάνωσης, που επιτρέπουν στα καταστήματα να διατηρούν σε λογισμικά προγράμματα τα στοιχεία των πελατών τους, διευκολύνοντας τη διαδικασία των τηλεφωνικών παραγγελιών αλλά και δημιουργώντας μια περισσότερο προσωπική σχέση μεταξύ τους.

Η αυξημένη ζήτηση για υπηρεσίες delivery στο σπίτι ή στο χώρο εργασίας, συνέβαλε ώστε στη διανομή φαγητού να έχουν πλέον παρουσία εκτός από τις αλυσίδες pizza και το σύνολο των αλυσίδων που δραστηριοποιούνται στο σουβλάκι, ορισμένα καταστήματα αλυσίδων burger, καθώς και μεγάλος αριθμός εστιατορίων που δεν ανήκουν στον εξεταζόμενο κλάδο.

### **3.3.2.4 Μενού και Ποιότητα Πρώτων Υλών**

Η επιλογή των προσφερόμενων εδεσμάτων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την προσέλκυση καταναλωτών και την επιτυχία μιας αλυσίδας εστιατορίων. Ο τρόπος διαμόρφωσης του μενού διαφέρει μεταξύ των ελληνικών και των πολυεθνικών αλυσίδων.

Οι ξένες αλυσίδες προσφέρουν μενού το οποίο διαμορφώνεται από τη μητρική εταιρία και είναι σε μεγάλο βαθμό ενιαίο σε όλα τα καταστήματα παγκοσμίως. Η συγκεκριμένη πολιτική παρέχει το πλεονέκτημα της σταθερής γεύσης και ποιότητας ανεξαρτήτως του τόπου όπου βρίσκεται το εστιατόριο, γεγονός που δίνει σε σημαντικό βαθμό αίσθημα

ασφάλειας στους επισκέπτες μιας χώρας, αποκτά δε βαρύνουσα σημασία στην Ελλάδα η οποία προσελκύει ετησίως μεγάλο αριθμό τουριστών.

Από την άλλη πλευρά, η διαμόρφωση του μενού βάσει επιλογών προερχόμενων από το εξωτερικό έχει ως αποτέλεσμα την περιορισμένη ευελιξία των συγκεκριμένων αλυσίδων οι οποίες εμφανίζουν αδυναμία προσαρμογής στις ελληνικές διατροφικές συνήθειες. Προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εγχώριας αγοράς και δεδομένων των σημαντικών διαφοροποιήσεων στις γευστικές συνήθειες των Ελλήνων σε σχέση με τους λαούς της Βόρειας Ευρώπης και της Αμερικής, ορισμένες πολυεθνικές αλυσίδες έκαναν ανάλογες προσαρμογές στον κατάλόγό τους με την παρουσίαση και τη διαφημιστική προβολή «ελληνικών» γεύσεων και πιάτων. Σημαντική είναι και η συμβολή των παιδικών μενού (συνήθως έχουν ανάλογη συσκευασία και περιλαμβάνουν κάποιο δώρο), τα οποία όταν προσφέρονται σε χώρους διαμορφωμένους ειδικά για παιδιά, αποτελούν παράγοντα προσέλκυσης ολόκληρης της οικογένειας στο εστιατόριο κάποιας αλυσίδας. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται το κάθε μέλος της οικογένειας να έχει μια επιλογή που να του ταιριάζει καλύτερα και να το διαφοροποιεί.

Παράλληλα, η ποιότητα του προσφερόμενου φαγητού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη φήμη που συνδέεται με κάθε εμπορικό σήμα, εξασφαλίζεται δε μέσω της προσεκτικής επιλογής των κατάλληλων υλικών και της τήρησης αυστηρών προδιαγραφών υγιεινής στην προετοιμασία των γευμάτων. Η ποιότητα των πρώτων υλών και οι συνθήκες επεξεργασίας των τροφίμων αποκτούν αυξημένη σημασία, δεδομένων και των διατροφικών σκανδάλων που απασχόλησαν επανελεμμένα την κοινή γνώμη κατά το παρελθόν και της συνεχώς αυξανόμενης ανησυχίας του καταναλωτικού κοινού για θέματα ασφάλειας των τροφίμων.

Επιπλέον, θα πρέπει να επισημανθεί η τάση για εμπλουτισμό των μενού των εστιατορίων με πιάτα που ανταποκρίνονται στα πρότυπα υγιεινής διατροφής (μεγάλη ποικιλία από σαλάτες, φρέσκοι χυμοί, πιάτα για χορτοφάγους, μενού διαίτης) και στις ανάγκες ανθρώπων από όλες τις ηλικίες. Στις περιπτώσεις των μεγαλύτερων αλυσίδων, την παρασκευή και διανομή των περισσότερων ειδών διατροφής αναλαμβάνουν θυγατρικές επιχειρήσεις catering.

### **3.4 ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΑΣΧΟΛΗΘΟΥΜΕ**

#### **3.4.1 Ο Θεσμός της Δικαιόχρησης (Franchising)**

Ο επικρατέστερος ορισμός της Δικαιόχρησης (Franchising όπως είναι ευρύτερα γνωστό) που είναι δεκτός και σε κοινοτικό επίπεδο, ορίζεται ως η σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας μια επιχείρηση (Δικαιοπάροχος ή Franchisor), παραχωρεί στον Δικαιοδόχο (Franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising. Δηλαδή, την παραχώρηση ενός συνόλου δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα (πινακίδες) καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία προς εκμετάλλευση με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/ και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Το Franchising προσφέρεται για τη διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο. Ανάλογα με τους γεωγραφικούς περιορισμούς και τη μορφή της τυχόν επιβαλλόμενης από τον δικαιοπάροχο ανάπτυξης του δικαιοδόχου μέσα σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, διακρίνουμε τις εξής μορφές συμφωνιών:

#### i) Άμεσο Franchising που περιλαμβάνει:

- α) τη σύμβαση Franchising κατευθείαν σε μια ξένη χώρα
- β) την ίδρυση υποκαταστήματος ή θυγατρικής εταιρίας
- γ) τη συμφωνία ανάπτυξης μιας περιοχής

#### ii) Κύρια Συμφωνία Franchising (Master Franchising)

#### iii) Συμφωνία για Δραστηριότητα Κοινής Επιχείρησης (Joint Venture)

### 3.4.2 GOODY'S A.E.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1985 με την επωνυμία Goody's Ι.Διονυσιάδης & ΣΙΑ Α.Ε από μετατροπή της εταιρείας Ι.Διονυσιάδης & ΣΙΑ Ε.Ε. Το 1990 άλλαξε την επωνυμία της σε Τουριστική Επενδυτική Α.Ε. Η Goody's Α.Ε εκμεταλλεύεται αλυσίδα εστιατορίων με βάση το burger, με 171 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα. Το πρώτο εστιατόριο Goody's ξεκίνησε τη λειτουργία του στη Θεσσαλονίκη το 1975. Η επέκταση της αλυσίδας στο εξωτερικό ξεκίνησε το 1997 και σήμερα λειτουργούν 6 καταστήματα στην Κύπρο καθώς και 1 στη Βουλγαρία. Η εταιρία επίσης διαθέτει 3 καταστήματα σε πλοία της Γραμμής Στρίντζη Ναυτιλιακή Α.Ε.

Για την ανάπτυξη του δικτύου χρησιμοποιεί το θεσμό του franchising. Οι όροι της σύμβασης αφορούν κατάστημα 400 m<sup>2</sup> με μέσο ύψος επένδυσης €550.000. επιπλέον, η αμοιβή εισόδου ανέρχεται σε €25.000-27.500, ενώ η εταιρεία εισπράττει royalties 4% επί των καθαρών πωλήσεων. Η συμμετοχή στην πανελλαδική διαφήμιση της αλυσίδας ανέρχεται σε 3,5% επί των καθαρών πωλήσεων.

Η Goody's Α.Ε αποτελεί τη μητρική εταιρία του ομίλου εταιριών Goody's και είναι η μεγαλύτερη ελληνική διατροφική αλυσίδα για γρήγορο φαγητό, μέλος του Ομίλου Vivartia. Πέρα από το ομώνυμο εμπορικό σήμα, εκμεταλλεύεται επιπλέον την αλυσίδα καφέ Flocafe. Προμηθεύεται τα αναγκαία προϊόντα για το κατάστημά της από τις θυγατρικές εταιρίες Hellenic Catering Α.Ε, Floca Α.Ε και Σ.Νένδος Α.Ε.

Κατά τη διάρκεια του 2003, πραγματοποίησε επενδύσεις ύψους €16.100.200 περίπου σε συμμετοχές σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις, εξοπλισμό και κτιριακές εγκαταστάσεις. Η αλυσίδα Goody's έχει εδραιωθεί ως η μεγαλύτερη (βάση δικτύου καταστημάτων) αλυσίδα παροχής υπηρεσιών εστίασης στην Ελλάδα, ενώ αποτελεί και μια από τις μεγαλύτερες αλυσίδες και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι βάση κύκλου εργασιών, το 2003 κατέλαβε τη 13<sup>η</sup> θέση μεταξύ των αλυσίδων γρήγορης εστίασης στην Ευρώπη.

Η Goody's Α.Ε κατέλαβε το 2002 την 6<sup>η</sup> θέση βάση καθαρών κερδών, μεταξύ των 20 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου παροχής υπηρεσιών προς επιχειρήσεις.

### 3.4.3 EVEREST A.E.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1990 με την επωνυμία Έβερεστ Γ.Μαλτεζόπουλος Α.Ε.Β.Ε την οποία άλλαξε το 1998 στη σημερινή. Εκμεταλλεύεται την ομώνυμη αλυσίδα snack-sandwich. Το πρώτο κατάστημα Everest λειτούργησε το 1965 στο Κολωνάκι.

Αποτελεί την κύρια εταιρία του ομίλου Everest, ο οποίος εκμεταλλεύεται πληθώρα σημάτων εστίασης. Ο συνολικός αριθμός των σημείων πώλησης με εμπορικά σήματα που διαχειρίζεται ο όμιλος ανέρχεται στα 311. Το δίκτυο καταστημάτων της αλυσίδας Everest αναπτύσσεται χρησιμοποιώντας το θεσμό της δικαιόχρησης (franchise), τόσο σε ανοικτές όσο και σε κλειστές αγορές. Όσον αφορά στις κλειστές αγορές, η αλυσίδα διαθέτει καταστήματα σε αεροδρόμια, εκπαιδευτικά ιδρύματα, μέσα μαζικής μεταφοράς, καθώς επίσης και σε κυλικεία ιδιωτικών επιχειρήσεων. Η δραστηριοποίηση της αλυσίδας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 7 καταστήματα στην Κύπρο και ένα κατάστημα στη Ρουμανία.

Οι όροι της σύμβασης franchise αφορούν κατάστημα 60-80 m<sup>2</sup> , με βοηθητικούς χώρους 50 m<sup>2</sup>. Το κόστος διαμόρφωσης και εξοπλισμού του καταστήματος ανέρχεται σε €175.000 και τα entry fees σε €30.000, ενώ η εταιρεία εισπράττει ποσοστό 4% επί των καθαρών πωλήσεων μηνιαίως ως royalties και 2% marketing fee.

Κατά τη διάρκεια της διετίας 2003-2004 πραγματοποιήθηκαν επενδύσεις ύψους €4.000.000 περίπου σε ανακαινίσεις και νέα καταστήματα Everest. Στα μελλοντικά σχέδια περιλαμβάνεται η περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου των καταστημάτων, ιδιαίτερα στις κλειστές αγορές.

Το 1999 ξεκίνησε η διαπραγμάτευση των μετοχών της τιτλούχου στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Οι συνδεδεμένες επιχειρήσεις Olympus Plaza Catering Ε.Π.Ε και Γλυφάδα Α.Ε κατέλαβαν την τρίτη και εικοστή θέση αντίστοιχα βάση καθαρών κερδών του 2002, μεταξύ των 20 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου Εστιατορίων-Κέντρων Διασκέδασης.

### **3.4.4 ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.**

Ιδρύθηκε το 1991 με την επωνυμία Γεωργάτος Α.Β.&Ε.Ε. από μετατροπή της εταιρίας Γεωργάτος Γρηγόριος & Σία Ε.Ε., η οποία είχε συσταθεί το 1987 και προυπήρχε ως ατομική επιχείρηση από το 1972. Το 1999 άλλαξε την επωνυμία της στη σημερινή. Εκμεταλλεύεται την αλυσίδα εστιατορίων snack-sandwich «Γρηγόρης Μικρογεύματα», το πρώτο κατάστημα της οποίας λειτούργησε στη Δάφνη το 1972, ενώ σήμερα περιλαμβάνει 140 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα, εκ των οποίων τα 51 λειτουργούν με το θεσμό της δικαιόχρησης.

Το ποσοστό των πωλήσεων από τη δραστηριοποίηση της εταιρίας στις κλειστές αγορές (αεροδρόμια, εκπαιδευτικά ιδρύματα εκπαιδευτικά ιδρύματα, μέσα μαζικής μεταφοράς, κυλικεία εργοστασίων και επιχειρήσεων) ανήλθε σε 27,6% το 2003. Σημειώνεται ότι στη Ρουμανία (Βουκουρέστι) λειτουργούν 8 καταστήματα “Gregory’s”, τόσο σε ανοιχτές, όσο και σε κλειστές αγορές (σιδηροδρομικοί σταθμοί). Οι όροι συνεργασίας μέσω του συστήματος franchising διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση.

Η Γρηγόρης Μικρογεύματα Α.Β.Ε.Ε. αποτελεί τη μητρική εταιρία του ομίλου Γρηγόρης, ο οποίος αναπτύσσει και κατέχει και άλλα σήματα μαζικής εστίασης. Στα σχέδια της εταιρίας περιλαμβάνονται η επέκταση του δικτύου καταστημάτων Γρηγόρης και Coffeeright σε εταιρικό επίπεδο καθώς και μέσω του συστήματος δικαιόχρησης. Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από τον Ιούνιο του 2000. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP, η εταιρία κατέλαβε το 2002 την 1η θέση βάσει του συνόλου του ενεργητικού της μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου Εστιατόρια-Κέντρα Διασκέδασης.

### **3.5 Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΓΟΡΑ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ**

Ο κλάδος της γρήγορης εστίασης στην Ευρώπη παραμένει αρκετά δυναμικός, παρόλο που ο ρυθμός ανόδου του έχει μειωθεί τα τελευταία χρόνια. Το γεγονός αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στον περιορισμό της κατανάλωσης λόγω της οικονομικής ύφεσης. Οι



αλυσίδες τύπου sandwich εξακολουθούν να ενισχύουν τη θέση τους στην αγορά, ενώ τα εστιατόρια burger προσπαθούν να βελτιώσουν την παρουσία τους στον κλάδο, καθώς η στροφή των καταναλωτών προς την υγιεινότερη διατροφή και η ανησυχία για την ποιότητα του κρέατος επηρέασαν αρνητικά τη συγκεκριμένη κατηγορία. Παρά την οικονομική ύφεση, οι συγκεκριμένοι όμιλοι εμφάνισαν αύξηση της τάξης του 11% στις συνολικές πωλήσεις τους για το 2003 (€21.000 εκατ.) σε σχέση με το 2002 (€18.900 εκατ.).

Την πρώτη θέση κατέχει η αλυσίδα McDonald's, οι πωλήσεις της οποίας εκτιμώνται το 2003 σε περίπου €11 εκ. (άνοδος 13,7% σε σχέση με το 2002). Η συγκεκριμένη αλυσίδα αντιπροσωπεύει το 50% περίπου της συνολικής αξίας των 5 κυριότερων ευρωπαϊκών αγορών, η οποία ανέρχεται σε €24 εκ. Η αλυσίδα Yum εμφάνισε μικρή άνοδο στο συνολικό κύκλο εργασιών της το 2003 καταλαμβάνοντας τη δεύτερη θέση μεταξύ των 20 μεγαλύτερων ομίλων γρήγορης εστίασης. Η αλυσίδα Burger King η οποία καταλαμβάνει την τρίτη θέση, εμφάνισε άνοδο των πωλήσεων το 2003 κατά 3,4%. Οι αλυσίδες τύπου sandwich σημείωσαν τη μεγαλύτερη άνοδο στις πωλήσεις τους το 2003. Ενδεικτικά αναφέρονται οι όμιλοι Zena (αύξηση 15,38%), The Eat Out Group (αύξηση 10,31%) και Holder (αύξηση 19,44%). Σημειώνεται επίσης, η αξιόλογη άνοδος των πωλήσεων κατά 40% περίπου της αλυσίδας SSP (θυγατρική του ομίλου Compass), γεγονός που οφείλεται στη ραγδαία ανάπτυξή της.

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

- Vara, Albert C., Food and Beverage Industries: a bibliography and guidebook, Gale Research Company, 1970.
- ICAP, Κλαδική Μελέτη Αλυσίδων Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης, Μάιος 2005
- <http://www.everest.com.gr>
- <http://www.fcd.gr>
- <http://www.franchise.gr>
- <http://www.franchise-success.gr>
- <http://www.greekretail.gr>
- <http://www.gregorys.gr>
- <http://www.goodysnet.com>
- <http://www.infofranchise.gr>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

### 4.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στη σημερινή εποχή υπάρχει πληρότητα των προϊόντων, ανεξάρτητα από το είδος τους, με αποτέλεσμα η ζήτηση του καταναλωτή να υπερκαλύπτεται. Αυτό συνεπάγεται μεγάλο ανταγωνισμό μεταξύ των εταιριών. Έτσι θέτεται ως έμμεσος στόχος η ποιότητα. Μπορεί ο καταναλωτής να εστιάζει συνήθως στη τιμή για την αγορά ενός προϊόντος, αλλά εάν η ποιότητα του συγκεκριμένου αγαθού είναι χαμηλή, τότε δεν θα υπάρχει ικανοποίηση από τον πελάτη για το συγκεκριμένο προϊόν. Αν δεν υπάρχει ποιότητα σε κάποιο προϊόν ή υπηρεσία, τις περισσότερες φορές δεν υπάρχει και πώληση.

Ο πελάτης απαιτεί την ασφάλεια και την αξιοπιστία σε κάθε τι που αγοράζει. Αυτό επιτυγχάνεται με το να:

- Ικανοποιούνται οι προσδοκίες του πελάτη από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- Ικανοποιούνται δεδομένες προδιαγραφές.
- Συμμορφώνονται τα στοιχεία marketing, η κατασκευή, η παραγωγή και η συντήρηση με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Συμμορφώνεται το προϊόν σε μεγάλο βαθμό με τις προδιαγραφές του.
- Υπάρχει σύγχρονος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης της επιχείρησης
- Υπάρχει καταλληλότητα του προϊόντος για χρήση
- Ικανοποιούνται οι ανάγκες του πελάτη με κάθε δραστηριότητα
- Γίνεται κάτι σωστά κάθε φορά
- Παίρνει ο πελάτης ότι πληρώνει

Η ποιότητα είναι ουσιαστικά το καθαρό κέρδος ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας προς το πλεονέκτημα που έχει η επιχείρηση ως προς τους ανταγωνιστές της.

Ποιότητα= το καθαρό κέρδος / προς το ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Αν μια εταιρία δεν προσέχει την ποιότητα, αυτό αντανακλά στη φήμη της, στο κόστος και στο μερίδιο αγοράς της, στην υπευθυνότητα για το προϊόν και τέλος στην εικόνα που «βγάζει προς τα έξω» γενικότερα.

Στις μέρες μας, οι περισσότεροι πελάτες ζητούν από την αγορά όχι τόσο το φθηνότερο αλλά το «καλύτερης ποιότητας» προϊόν, έστω κι αν χρειάζεται να πληρώσουν κάτι παραπάνω. Το σημαντικότερο κριτήριο για την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη. Ότι ικανοποιεί πλήρως τον πελάτη μέσα σε ορισμένα όρια κόστους παραγωγής, είναι ποιοτικό. Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών εξαρτάται καθοριστικά από την εφαρμογή ενός ορθολογικού συστήματος διοίκησης της παραγωγικής διαδικασίας. Ένα τέτοιο σύστημα εκφράζει τις αρχές διασφάλισης της ποιότητας και τις εφαρμόζει για να επιτύχει την ολική ποιότητα.

Σε μία επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από ποιότητα για τις παρεχόμενες υπηρεσίες (ή τα προϊόντα) της, τείνουν να μειωθούν τα λάθη, οι διορθωτικές παρεμβάσεις, οι καθυστερήσεις, τα παράπονα καθώς και άλλες αρνητικές διαδικασίες που έχουν σαν απώτερο αποτέλεσμα να δυσχεραίνουν τη θέση της, τόσο απέναντι στους πελάτες της όσο και απέναντι στους ανταγωνιστές της.

Όταν μία επιχείρηση διακρίνεται από υψηλή ποιότητα για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει, εξασφαλίζει ταυτόχρονα θετικά αποτελέσματα για τα εξής στοιχεία:

- Τη φήμη της. Η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών ακολουθεί και χαρακτηρίζει πάντα το όνομα της επιχείρησης. Μάλιστα η καλή φήμη για μια επιχείρηση λειτουργεί και ως αυτόματη διαφήμιση για την ίδια και τις παρεχόμενες υπηρεσίες της.
- Το κόστος και το μερίδιο της αγοράς. Μία επιχείρηση με προϊόντα ή υπηρεσίες ποιότητας μπορεί να παράγει σε χαμηλό κόστος, αλλά και να πουλά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της σε υψηλότερες τιμές γιατί θα είναι υψηλότερου ποιοτικού επιπέδου από αυτά των ανταγωνιστών της. Επίσης, η ποιότητα επηρεάζει τη διατήρηση και την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει η επιχείρηση.

- Την υπευθυνότητα για το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει. Οι σύγχρονες ανάγκες για την προστασία του καταναλωτή και του περιβάλλοντος δίνουν στην ποιότητα την εξέχουσα θέση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Τη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και ο διεθνής ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις καθιστά την ποιότητα ως χαρακτηριστικό με διεθνείς επιπτώσεις τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τη χώρα στην οποία αυτή βρίσκεται.

Το κλειδί για μία επιχείρηση της οποίας πρωταρχικός στόχος είναι η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει, είναι να γνωρίζει ακριβώς τον τομέα εκείνον όπου χρειάζεται βελτίωση και έπειτα να επιλέγει εκείνο τον τρόπο που θεωρεί ότι θα έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας.

## 4.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο όρος “ποιότητα” είναι μια έννοια που προκαλεί συχνά σύγχυση, διότι ερμηνεύεται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία αντιμετωπίζεται (Δερβιτσιώτης, 2001, σελ. 41). Μερικοί ειδικοί δίνουν τους παρακάτω ορισμούς για το τι είναι ποιότητα. Έτσι σύμφωνα με τον Juran, ποιότητα για ένα είδος (προϊόν / υπηρεσία) είναι η καταλληλότητά του για χρήση, ενώ ο Deming θεωρεί ότι είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά. Επίσης σύμφωνα με τον Crosby, ποιότητα για ένα είδος (προϊόν / υπηρεσία) είναι η συμμόρφωσή του με τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές του. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε ότι ο ορισμός που δίνει ο Δερβιτσιώτης για το τι είναι ποιότητα για ένα είδος, μας την παρουσιάζει ότι είναι η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής του συγκεκριμένου είδους.

Η ποιότητα όμως, όπως αναφέραμε και πιο πάνω, αποτελεί μια έννοια την οποία οι άνθρωποι την κρίνουν με βάση διαφορετικά κριτήρια. Ο κατάλληλος ορισμός της ποιότητας μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να εστιάσουν τις προσπάθειές τους σε εκείνους τους παράγοντες που θεωρούνται ως οι πιο σημαντικοί από τη σκοπιά των πελατών (πελατοκεντρική προσέγγιση) και σαν αποτέλεσμα να επιτύχουν την αυξημένη ικανοποίηση τους, μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και καλύτερα εν γένει οικονομικά αποτελέσματα. Εκτός όμως από την πλευρά της επιχείρησης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι και από την πλευρά του πελάτη ο προσδιορισμός της ποιότητας φαίνεται από τον βαθμό ικανοποίησης του, για τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πραγματοποίησε, με βάση κάποιο χρονικό διάστημα.

#### 4.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να προχωρήσουν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (ή στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων) καθοδηγούνται από τις ανάγκες των πελατών τους (εξωτερικών και εσωτερικών) και ανάλογα, δίνουν περισσότερη ή λιγότερη έμφαση σε κάθε μία από τις ποιοτικές διαστάσεις για να τις ικανοποιήσουν. Γενικά οι ποιοτικές διαστάσεις ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι οι εξής (Τσιότρας, 2002, σελ. 21-22):

- **Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά:** αυτά χωρίζονται σε πρωτεύοντα και δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης και στοχεύουν στην ικανοποίηση των αντίστοιχων αναγκών των πελατών. Και οι δύο αυτές κατηγορίες χαρακτηριστικών είναι μετρήσιμες και αντικειμενικές.
- **Η αξιοπιστία και ανθεκτικότητα:** αυτές σχετίζονται με την πιθανότητα βλάβης ή καταστροφής του προϊόντος κάτω από κανονικές συνθήκες λειτουργίας. Οι διαστάσεις αυτές είναι πολύ σημαντικές, ιδιαίτερα για τα πολύπλοκα προϊόντα και μπορούν να μετρηθούν αντικειμενικά. Οι κύριοι δείκτες που συνήθως χρησιμοποιούνται για τη μέτρησή τους είναι: α) ο μέσος χρόνος μέχρι το προϊόν να υποστεί την πρώτη βλάβη και β) ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών.

- **Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές:** η διάσταση αυτή σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας και αναφέρεται στο βαθμό που επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των απαιτήσεων των καθορισμένων προδιαγραφών με βάση τις οποίες η επιχείρηση υποστηρίζει ότι παράγει το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Οι τεχνικές προδιαγραφές αναφέρονται πάντοτε στα κρίσιμα χαρακτηριστικά και διαμορφώνουν τόσο την ποιοτική στάθμη όσο και το κόστος παραγωγής. Υπάρχουν διάφοροι δείκτες για την παρακολούθηση της ποιότητας παραγωγής τόσο μέσα στο σύστημα παραγωγής (π.χ. μέτρηση του αριθμού των ελαττωματικών, των επανακατεργασιών, του χρόνου των καθυστερήσεων κ.τ.λ.), όσο και έξω από αυτό μετά την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας (π.χ. ο αριθμός των παραπόνων και των επισκευών σε ορισμένο χρονικό διάστημα).

- **Η διάρκεια ζωής και η επισκευασιμότητα:** οι διαστάσεις αυτές σχετίζονται με την αξιοπιστία του προϊόντος και καθορίζουν το χρόνο για τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα προϊόν προσφέροντας το σύνολο των χαρακτηριστικών που υπόσχεται ο κατασκευαστής χωρίς να παρουσιάζονται λειτουργικά προβλήματα που δεν είναι δυνατό να επιδιορθωθούν με τη σχετική επισκευαστική πολιτική (αν υπάρχει δυνατότητα επισκευής). Και αυτές είναι αντικειμενικές και μετρήσιμες. Όταν υπάρχει δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής είναι το χρονικό διάστημα μέχρι το οποίο η επισκευή θεωρείται προτιμότερη από την αντικατάσταση, ενώ όταν δεν υπάρχει είναι ο χρόνος μέχρι την αντικατάσταση.

- **Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση:** αυτή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται το προσωπικό των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, τόσο πριν όσο και μετά την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Χαρακτηριστικά στοιχεία μέτρησης αυτής της διάστασης είναι η ευγένεια με την οποία συμπεριφέρεται το προσωπικό, ο όγκος και η γεωγραφική κατανομή των διαθέσιμων καταστημάτων εκτέλεσης επισκευών και πώλησης ανταλλακτικών, ο χρόνος ανταπόκρισης στα παράπονα των πελατών, το κόστος, η ταχύτητα και η ευελιξία αποκατάστασης των βλαβών, η τεχνική ικανότητα του προσωπικού και η οργάνωση του δικτύου προώθησης.

- **Η αισθητική και εμφάνιση:** αυτή είναι η πρώτη από τις υποκειμενικές διαστάσεις της ποιότητας. Η αισθητική και η εμφάνιση του προϊόντος αντανακλούν προσωπικά

ερεθίσματα του καταναλωτή και περιλαμβάνουν μεταβλητές όπως η γεύση, η μυρωδιά, η αφή, κ.τ.λ.

- **Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας:** αυτή προέρχεται κυρίως από την ανεπαρκή πληροφόρηση του καταναλωτή για συγκεκριμένα προϊόντα, κάτι που κάνει την επιλογή του να βασίζεται όχι σε αντικειμενικά χαρακτηριστικά ποιότητας αλλά σε καθαρά υποκειμενικά που τις περισσότερες φορές είναι παραπλανητικά και η ανάπτυξή τους επιδιώκεται από κατασκευαστές προϊόντων μειωμένης ποιότητας ή από τους διαφημιστές.

Οι παραπάνω διαστάσεις ποιότητας είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, και έτσι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να ικανοποιεί σε μέγιστο βαθμό για μία διάσταση ποιότητας ενώ στις υπόλοιπες να μην τα πηγαίνει και τόσο καλά. Επιπροσθέτως, ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία κάποιες από τις διαστάσεις φαίνεται να είναι λιγότερο μετρήσιμες ή να μην προσάπτουν ακριβώς σε αυτό που εμείς έχουμε σαν βάση σύγκρισης. Σπάνιες είναι οι περιπτώσεις εκείνες όπου το προϊόν υπερέχει σε όλες τις διαστάσεις της ποιότητας. Επομένως ο χαρακτηρισμός ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με βάση την ποιότητα, θα πρέπει να γίνεται με τη χρήση ορισμένων διαστάσεων, αυτών που ταιριάζουν καλύτερα στην κάθε περίπτωση. Στη συνέχεια, θα πρέπει να βγάλουμε τα τελικά μας συμπεράσματα με βάση τις συνολικές εκτιμήσεις που κάναμε για τις επιμέρους διαστάσεις ποιότητας που επιλέξαμε.

## **4.4 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

### **4.4.1 Οι διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών**

Η παροχή υπηρεσιών διαφέρει από την παραγωγή προϊόντων σε πολλά σημεία, τα κυριότερα από τα οποία είναι:



- Οι υπηρεσίες δεν έχουν απτότητα. Έχουν δηλαδή άυλη διάσταση και επομένως είναι πολύ δύσκολο τόσο να οριστούν προδιαγραφές ποιότητας από τον παραγωγό όσο και να αξιολογηθούν αυτές από τον πελάτη.
- Δεν μπορείς να τις αποθεματοποιήσεις. Έτσι αυτό δρα σαν κυματοθραύστης για τη ζήτηση, με όλες τις θετικές είτε αρνητικές συνέπειες που αυτό μπορεί να έχει. Π.χ. δεν χρειάζεται να διαθέτεις κάποιο ιδιαίτερο χώρο για να κρατάς τα αποθέματα για τη μελλοντική ζήτηση, όπως αυτό γίνεται στα προϊόντα.
- Οι υπηρεσίες έχουν συγχρονιστικότητα, που σημαίνει ότι καταναλώνονται τη στιγμή που παράγονται χωρίς να μπορούν να μεταφερθούν και να ελεγχθούν από οποιαδήποτε όργανα ποιοτικού ελέγχου.
- Οι υπηρεσίες είναι εντάσεως εργασίας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα αφενός η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση, και αφετέρου ο πελάτης συχνά να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας.
- Τέλος μπορούμε να πούμε ότι οι υπηρεσίες έχουν φθαρτότητα, αφού είναι άυλες και καταναλώνονται τη στιγμή που παράγονται. Δηλαδή δεν μπορείς να χρησιμοποιήσεις κάποια υπηρεσία για δεύτερη φορά αν δεν την είχες χρησιμοποιήσει εξολοκλήρου την πρώτη φορά τη στιγμή της παραγωγής της.

Δεν υπάρχουν πάντως αμιγή προϊόντα ή υπηρεσίες. Υπάρχουν συνήθως διαφορετικοί συνδυασμοί προϊόντων και υπηρεσιών, και βλέπουμε να υπάρχουν συγκεκριμένες χρησιμότητες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ή για τις εφαρμογές τους. Μερικά παραδείγματα συνδυασμού ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών αποτελούν οι παρακάτω κατηγορίες:

- 1) Υπηρεσία μέσω προϊόντος. Ενδεικτικά παραδείγματα της κατηγορίας αυτής αποτελούν τα cd μουσικής, τα κινητά τηλέφωνα, τα αυτοκίνητα και το διαδίκτυο.

- 2) Συνδυασμός εγκαταστάσεων και υπηρεσίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα ξενοδοχεία και τα κέντρα διασκέδασης
- 3) Υπηρεσία μέσω εξοπλισμού. Την περίπτωση αυτή τη συναντάμε στα μηχανήματα αυτόματης ανάληψης των τραπεζών (Α.Τ.Μ).
- 4) Συνδυασμός προϊόντος και υπηρεσίας. Παράδειγμα για αυτή την περίπτωση αποτελούν οι αεροπορικές εταιρίες που παρέχουν στους πελάτες τους ένα συνδυασμό από προϊόντα και υπηρεσίες.

#### 4.4.2 Οι διαστάσεις ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών

Στην προηγούμενη ενότητα (4.3), αναφερθήκαμε γενικότερα για τις διαστάσεις ποιότητας είτε έχουν να κάνουν με προϊόντα είτε με υπηρεσίες. Στο σημείο αυτό θα αναπτύξουμε συνοπτικά και θα εστιάσουμε στις πέντε βασικές διαστάσεις της ποιότητας που προσάπτουν καλύτερα στις υπηρεσίες. :

**1. Απτότητα - Εγκαταστάσεις, Εξοπλισμός και Εμφάνιση Προσωπικού (Tangibles)**, αναφέρεται κυρίως στις πάγιες εγκαταστάσεις που ανήκουν στην εταιρία, καθώς επίσης και στον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί και στην εμφάνιση του προσωπικού της.

**2. Αξιοπιστία (Reliability)**, είναι η βεβαιότητα να παρέχεται κάθε φορά, αυτό που υπόσχεται στον πελάτη η συγκεκριμένη υπηρεσία.

**3. Ενσυναίσθηση - Ταχύτητα και Βαθμός Ανταπόκρισης (Empathy)**, έχει να κάνει με το πάθος και την υπευθυνότητα που δείχνουν για τη δουλειά τους οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, και το κατά πόσο αυτό βγαίνει και προς τον πελάτη.

**4. Ασφάλεια - Εμπιστοσύνη (Assurance)**, έχει να κάνει με τη σιγουριά και την εμπιστοσύνη, που αποπνέουν οι υπάλληλοι για τη δουλειά που κάνουν προς όλους τους πελάτες της επιχείρησης.

**5. Απόκριση - Όρεξη και Διάθεση κατά την Εξυπηρέτηση (Responsiveness),** είναι η θέληση και η προθυμία για να προσφέρει, ανά πάσα ώρα και στιγμή, το προσωπικό της εταιρίας, βοήθεια στον πελάτη.

Γενικότερα η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης για την ποιότητα συνολικά που του παρέχει μια επιχείρηση, διαμορφώνεται από την συνολική αξιολόγηση ενός “πακέτου” υπηρεσιών και όχι για κάθε υπηρεσία ξεχωριστά. Ο πελάτης εκτιμά τις άμεσες υπηρεσίες για τις οποίες έχει συγκροτηθεί η επιχείρηση, τα συνοδευτικά προϊόντα (δώρα, προσφορές) και τις φυσικές εγκαταστάσεις που απαιτούνται για την παροχή των υπηρεσιών. Ακόμα, κάθε πελάτης εκτιμάει ιδιαίτερα και τις έμμεσες υπηρεσίες που παρέχονται υπό μορφή ψυχολογικών ικανοποιήσεων των πελατών.

Πολλές φορές, ο καταναλωτής συνδέει τις δευτερεύοντες παροχές με το “όνομα” της επιχείρησης με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να χρειάζεται να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στα συνοδευτικά προϊόντα που παρέχουν, ώστε να είναι υψηλής ποιότητας. Στην περίπτωση αυτή, κάθε επιχείρηση μπορεί να κινδυνεύει να χάσει τη φήμη για την ποιότητα των βασικών προϊόντων ή υπηρεσιών της, ουσιαστικά μόνο και μόνο από τις επιπλέον παροχές που θα προσφέρει. Ο βασικός παράγοντας για τον επιτυχή σχεδιασμό της εξυπηρέτησης είναι η αναγνώριση και ο σωστός προσδιορισμός των στοιχείων που αποτελούν το «πακέτο» υπηρεσιών, το οποίο πρέπει να ανταποκρίνεται στη βάση των πελατών της επιχείρησης και στους διαθέσιμους πόρους της.

Τέλος, για τη μείωση του υποκειμενικού κινδύνου αγοράς, παρέχονται πληροφορίες «κλειδιά» σχετικά με την εικόνα της επιχείρησης, τη φήμη, τα κτήρια, τους χώρους, τον εξοπλισμό και τις πιθανές εγγυήσεις που παρέχονται. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίνεται στην πρόβλεψη για την αποκατάσταση του ενδεχόμενου λάθους της υπηρεσίας, δηλαδή η επιχείρηση πρέπει να έχει προβλέψει να δώσει στον πελάτη μια εναλλακτική πρόταση, η οποία θα υποκαθιστά κάθε απρόβλεπτο λάθος στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, όπως για παράδειγμα, ορισμένες αεροπορικές εταιρίες προσφέρουν δωρεάν εισιτήριο για επόμενη πτήση ή δωρεάν διαμονή σε ξενοδοχείο.

## 4.5 TO MONTELO SERVQUAL

### 4.5.1 Τι είναι το Servqual

Η ονομασία “SERVQUAL” σημαίνει SERVICE QUALITY, δηλαδή ποιότητα υπηρεσιών. Το Servqual, είναι μια γενική μεθοδολογία για την μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών ως διαφορά μεταξύ της απόδοσης που αναμένεται από τους πελάτες και της απόδοσης που δίνεται πραγματικά. Από αυτή την διαφορά προσμετριέται η ικανοποίηση των πελατών και κατ'επέκταση η μέτρηση της ποιότητας. Το Servqual επομένως είναι ένα εργαλείο μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών, το οποίο και σχεδιάστηκε από τους Berry, Parasuraman και Zeithaml στα μέσα της δεκαετίας του '80.

Το Servqual παρέχει ένα σχέδιο που βασίζεται στις απόψεις των πελατών για μια επιχείρηση, στη σπουδαιότητα της αξιολόγησης των βασικών της πόρων, και στη σύγκριση μεταξύ του τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι και τι νιώθουν οι πελάτες.

Παρέχει επίσης αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τα παρακάτω:

- Με τις προοπτικές και την εικόνα που έχουν οι πελάτες για την υπηρεσία
- Με τα επίπεδα απόδοσης της επιχείρησης όπως τα αντιλαμβάνονται οι πελάτες
- Με τα σχόλια και τις προτάσεις των πελατών
- Με τις εντυπώσεις των υπαλλήλων με σεβασμό στις προσδοκίες των πελατών και την ικανοποίησή τους.

Το μοντέλο Servqual έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα απλό αλλά αποτελεσματικό εργαλείο για πολλούς οργανισμούς.

Το «εργαλείο» αυτό επιτρέπει στους οργανισμούς :

- Να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν που υπάρχουν κενά υπηρεσιών μέσα στον οργανισμό και μεταξύ του οργανισμού και των πελατών του

- Να θέσουν προτεραιότητες στα κενά αυτά σε σχέση με την επίπτωση τους στην ποιότητα των υπηρεσιών
- Να αναγνωρίσουν τους λόγους για την ύπαρξη των κενών
- Να συμπληρώσουν μια σειρά από διαδικασίες για την συνεχόμενη επιθεώρηση και τον καθορισμό της ποιότητας υπηρεσιών των πελατών

#### 4.5.2 Η Δομή του Servqual

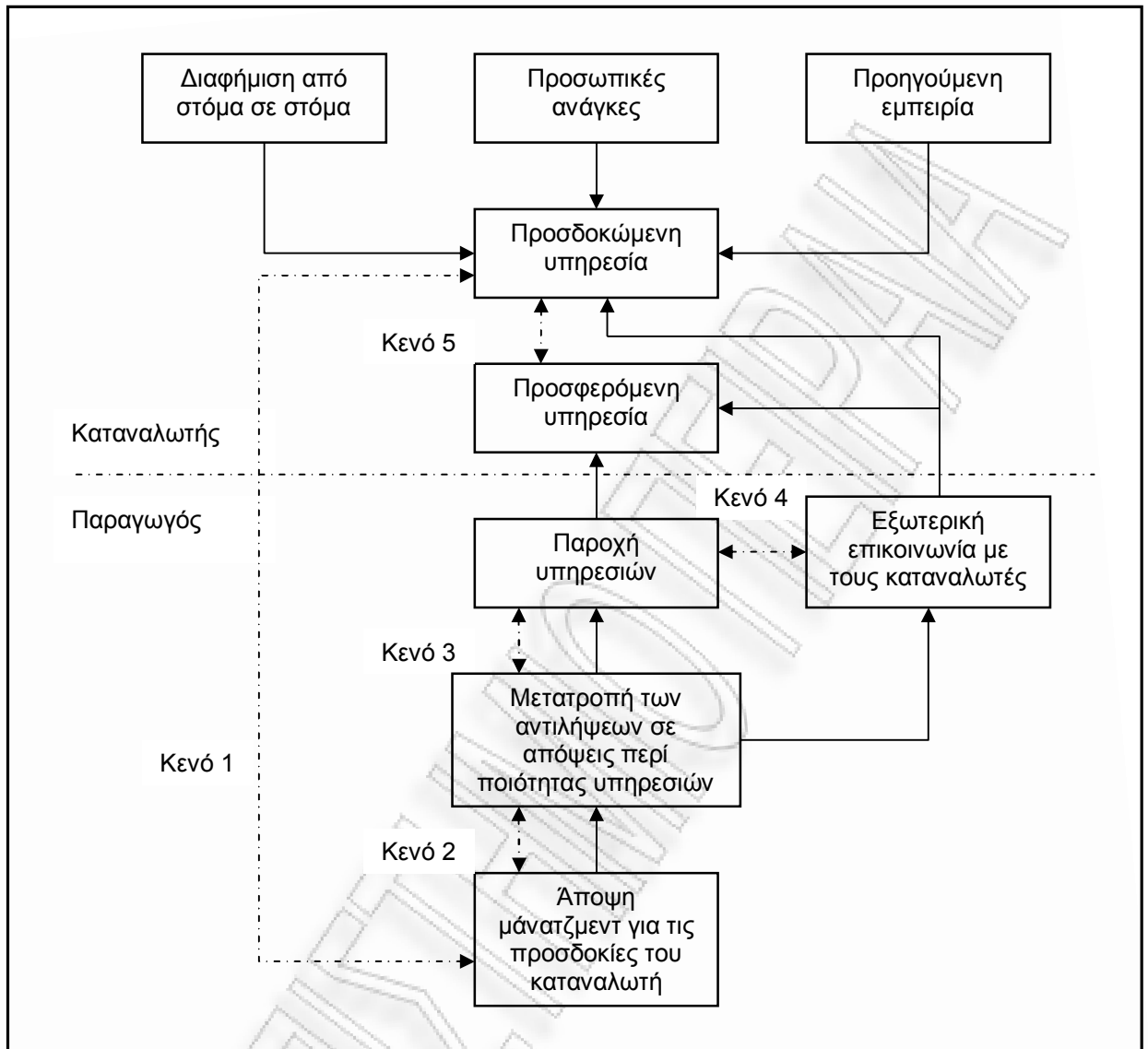
Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι το εν λόγω μοντέλο στηρίζεται στη θεωρία διάψευσης των αρχικών προσδοκιών του πελάτη.

Η δομή του Servqual περιλαμβάνει τρεις επιμέρους ενότητες:

- Στην πρώτη ενότητα, μετριέται με τη χρήση ερωτηματολογίων, η αντίληψη των πελατών για την ποιότητα της συγκεκριμένης υπηρεσίας βάσει των πέντε βασικών διαστάσεων της.
- Στη δεύτερη ενότητα, μετρούνται οι προσδοκίες των πελατών σχετικά με την ποιότητα που θα επιθυμούσαν να λάβουν.
- Στην τρίτη και τελευταία ενότητα, οι πελάτες βαθμολογούν υποκειμενικά τη σημαντικότητα κάθε μιας διάστασης της ποιότητας.

Το αποτέλεσμα προκύπτει από τη διαφορά της βαθμολογίας της πρώτης ενότητας από τη δεύτερη, συμπεριλαμβανομένου υπόψη του βαθμού σημαντικότητας της κάθε διάστασης.

Στη συνέχεια παραθέτουμε το μοντέλο μέτρησης των αποκλίσεων, όπως αυτό απεικονίζεται στο Διάγραμμα 4.1.



**Διάγραμμα 4.1:** Υπόδειγμα των χασμάτων ποιότητας υπηρεσιών

Όπως βλέπουμε στο παραπάνω διάγραμμα, που αντιπροσωπεύει το μοντέλο του Servqual, οι πελάτες έχουν κάποιες προσδοκίες από την επιχείρηση, οι οποίες σχετίζονται με 4 παράγοντες.

Αυτοί είναι:

- Διαφήμιση από στόμα σε στόμα (Word of Mouth)
- Προσωπικές ανάγκες (Personal needs)

- Προηγούμενη εμπειρία (Past experience)
- Εξωτερική επικοινωνία με τους καταναλωτές (External communications to consumers)

Χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία Servqual, η ποιότητα υπηρεσιών καθορίζεται από το γενικό κενό μεταξύ αυτού που προσδοκώταν και αυτού που τελικά παραδόθηκε. Αυτό σημαίνει ότι:

- ◆ Η ποιότητα υπηρεσιών είναι σχετική, και όχι απόλυτη
- ◆ Διαφορετικοί πελάτες μπορεί να εκλάβουν διαφορετικά το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών
- ◆ Η ποιότητα καθορίζεται από τον πελάτη που έχει «όλες τις ψήφους», και όχι από αυτόν που παρέχει τις υπηρεσίες
- ◆ Η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί είτε από την κάλυψη όλων των προσδοκιών, είτε από την υπερκάλυψη λιγότερων προσδοκιών

Στο μοντέλο Servqual υπάρχουν 5 Κενά (Gaps) που περιβάλλουν το γενικό αυτό κενό, η ανάλυση των οποίων προσπαθεί να εξακριβώσει τα αίτια της μείωσης της ποιότητας των υπηρεσιών, σε κάθε μία ή σε όλες τις διαστάσεις που προαναφέρθηκαν.

Τα 5 αυτά κενά (Gaps) επιγραμματικά είναι τα εξής :

- Κενό μεταξύ προσδοκιών πελάτη και αντίληψη αυτών από τη Διοίκηση (Gap 1)
- Κενό μεταξύ αντίληψης από τη Διοίκηση και των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών (Gap 2)
- Κενό μεταξύ προδιαγραφών ποιότητας και παράδοσης υπηρεσιών (Gap 3)
- Κενό μεταξύ παράδοσης υπηρεσιών και επικοινωνίας υπηρεσιών προς τους πελάτες (Gap 4)
- Κενό μεταξύ αντιλαμβανόμενων και προσδοκώμενων υπηρεσιών από τον πελάτη. (Gap 5)

Όπως βλέπουμε και στο Σχήμα 1, το Gap 5 είναι από την μεριά του πελάτη (πάνω δηλ. από την διαχωριστική γραμμή που οριοθετεί τον πελάτη από τον οργανισμό) και αφορά καθαρά πώς αντιλαμβάνεται ο πελάτης μια υπηρεσία έναντι αυτής που προσδοκά.

Αντίθετα τα Gap1 έως Gap4 αφορούν την επιχείρηση για τις υπηρεσίες που προσφέρει. Στη συνέχεια θα δώσουμε περισσότερη έμφαση στα τέσσερα αυτά Gaps από την πλευρά του οργανισμού προς τον αποδέκτη-πελάτη μιας υπηρεσίας.

#### **4.5.3 Τα 5 Κενά (Gaps) στο Servqual**

##### **(Gap 1) : Κενό στην κατανόηση των προσδοκιών του πελάτη**

Το κενό αυτό είναι αποτέλεσμα της διαφοράς μεταξύ του τι περιμένουν οι πελάτες και του πως η διοίκηση αντιλαμβάνεται αυτές τις προσδοκίες. Η διοίκηση δεν αντιλαμβάνεται πάντα σωστά το τι θέλουν οι πελάτες. Το να αντιληφθεί η διοίκηση λάθος τις προσδοκίες των πελατών σημαίνει σπατάλη χρημάτων, χρόνου και άλλων πόρων σε πράγματα που ουσιαστικά δεν μετράνε για τους πελάτες. Αυτή η λάθος αντίληψη μπορεί να σημαίνει ότι η διοίκηση και επομένως η επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά. Συνήθως το κενό αυτό προκύπτει επειδή οι επιχειρήσεις παραβλέπουν ή υποτιμούν την ανάγκη να κατανοήσουν πραγματικά τις προσδοκίες των πελατών τους.

##### ***Λόγοι για τους οποίους υπάρχει το Gap 1***

###### **A. Ανεπαρκής έρευνα αγοράς (Market Research)**

Επειδή η έρευνα αγοράς είναι ένα βασικό στοιχείο για την κατανόηση των προσδοκιών των πελατών και την αντίληψη των υπηρεσιών από την διοίκηση, μια επιχείρηση που δε συλλέγει αυτές τις πληροφορίες είναι πολύ πιθανό να έχει ένα μεγάλο κενό. Μια επιχείρηση που κάνει μεν έρευνα αγοράς, αλλά όχι όσον αφορά τις προσδοκίες των πελατών, επίσης θα έχει ένα μεγάλο Gap 1.



Οι στρατηγικές έρευνας αγοράς που μπορούν να εφαρμοστούν είναι:

- η διαχείριση των παραπόνων των πελατών
- η έρευνα του τι ζητούν οι πελάτες από παρόμοιους κλάδους αγοράς
- η έρευνα σε ενδιάμεσους-μεσάζοντες
- η έρευνα σε μεγάλους πελάτες-κλειδιά
- η αξιολόγηση της ικανοποίησης μέσω ατομικών συναλλαγών

#### *Β. Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και πελατών*

Όσο πιο μεγάλη είναι μια επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολο είναι για τη διοίκηση να επικοινωνήσει απευθείας με τους πελάτες και τόσο λιγότερες άμεσες πληροφορίες μπορεί να μαζέψει σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών. Έτσι, η εν λόγω διοίκηση δεν βρίσκεται κοντά στους πελάτες αφού δεν δίνεται στους πελάτες η ευκαιρία να τους δοθεί απευθείας η υπηρεσία που επιθυμούν.

#### *Γ. Ύπαρξη πολλαπλών επιπέδων διοίκησης*

Η ύπαρξη πολλαπλών επιπέδων διοίκησης ουσιαστικά απαγορεύει την επικοινωνία και την κατανόηση διότι δημιουργεί διαχωριστικά μεταξύ των top managers, οι οποίοι θέτουν κάποια πρότυπα όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών και έχουν επαφές με ανθρώπους που ουσιαστικά παραδίδουν την ποιότητα αυτή στους πελάτες.

Όσο περισσότερα τα επίπεδα διοίκησης, τόσο λιγότερη η πιθανότητα να φτάσουν οι πληροφορίες των εργαζομένων για τους πελάτες στα «υψηλά στελέχη». Έτσι, όσο μεγαλύτερος παρουσιάζεται ο αριθμός των επιπέδων διοίκησης, τόσο μεγαλύτερο αναμένεται να είναι και το συγκεκριμένο κενό που δημιουργείται.

Είναι προφανές από τα παραπάνω ότι η κατανόηση των προσδοκιών των πελατών είναι βασική για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

## **(Gap 2) :Κενό στα πρότυπα των υπηρεσιών**

Όπως είδαμε η κατανόηση των προσδοκιών του πελάτη είναι το πρώτο βήμα για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Εφόσον η διοίκηση καταλάβει τι προσδοκούν οι πελάτες, αντιμετωπίζει μια δεύτερη κρίσιμη πρόκληση, που είναι να θέσει προδιαγραφές και ποιοτικά πρότυπα στην παροχή υπηρεσιών του οργανισμού.

Το 2<sup>ο</sup> Κενό επομένως είναι αποτέλεσμα της διαφοράς μεταξύ των προδιαγραφών που έχει θέσει η διοίκηση για την παροχή των υπηρεσιών και του τι προσδοκίες έχουν οι πελάτες. Η διοίκηση μπορεί να έχει αντιληφθεί σωστά τις προσδοκίες των πελατών αλλά να μην έχει θέσει τις σωστές προδιαγραφές. Πολλοί προϊστάμενοι δεν μπορούν ή δεν πρόκειται να αλλάξουν τα συστήματα παράδοσης των υπηρεσιών προκειμένου να βελτιώσουν την αντίληψη των πελατών για αυτές. Κάτι τέτοιο συχνά απαιτεί την αλλαγή της διαδικασίας με την οποία επιτυγχάνεται η διεξαγωγή της υπηρεσίας. Η αλλαγή αυτή σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να απαιτεί και την αλλαγή του εξοπλισμού ή της τεχνολογίας που διαθέτει η επιχείρηση.

### ***Λόγοι για τους οποίους υπάρχει το Gap 2***

#### **A. Ανεπαρκής δέσμευση της διοίκησης για ποιότητα υπηρεσιών**

Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ότι είναι αφοσιωμένες στην ποιότητα των υπηρεσιών αλλά η δέσμευση τους αυτή θα πρέπει να παρουσιάζεται από μια πιο τεχνική άποψη. Η ποιότητα των υπηρεσιών σε πολλές εταιρίες σημαίνει να καλύπτονται τα πρότυπα παραγωγικότητας της επιχείρησης καθώς και η αποδοτικότητα, πράγματα που συνήθως οι πελάτες δεν επιθυμούν ή δεν προσέχουν. Σε άλλες εταιρίες, η ποιότητα εκφράζεται με όρους προηγμένης τεχνολογίας, για να καλύπτονται κάποιες προδιαγραφές απαραίτητες για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών σε πράγματα όπου οι πελάτες δεν πρόκειται να πληρώσουν ή που δεν χρειάζονται. Η παροχή ποιότητας υπηρεσιών απαιτεί ηγεσία και δέσμευση από τα υψηλά κλιμάκια της διοίκησης. Αν υπάρχει αυτή η δέσμευση, τότε τα μεσαία στελέχη μπορούν να περάσουν τη δέσμευση αυτή προς τα κάτω και με αυτό τον τρόπο να κάνουν τις προδιαγραφές αυτές που έχουν τεθεί να λειτουργήσουν.

### B. Προοπτική ότι η επιχείρηση δεν μπορεί να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της

Αυτή η προοπτική τελικά είναι αποτέλεσμα ενός βραχυπρόθεσμου τρόπου σκέψης από την πλευρά των στελεχών, μια απροθυμία να σκεφτούν δημιουργικά και αισιόδοξα σχετικά με τις ανάγκες των πελατών τους, καθώς και μια δικαιολογία για να διατηρήσουν την υπάρχουσα τάξη πραγμάτων.

### Γ. Ανεπαρκής τυποποίηση

Ορισμένα στελέχη αλλά και managers πιστεύουν ότι οι υπηρεσίες δεν μπορούν να τυποποιηθούν, κάτι που είναι αρκετά σημαντικό προκειμένου να υπάρχει παροχή υπηρεσίας υψηλής ποιότητας. Πολλές φορές κυριαρχεί η αντίληψη ότι η τυποποίηση των καθηκόντων είναι απρόσωπη, ανεπαρκής και δεν περιλαμβάνεται στα συμφέροντα των πελατών.

### Δ. Απουσία στοχοθεσίας

Εταιρίες οι οποίες είναι επιτυχημένες στο να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, συνήθως θέτουν στόχους και προδιαγραφές για να καθοδηγήσουν τους εργαζόμενους ώστε να παρέχουν ποιότητα υπηρεσιών. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι στόχοι αυτοί που μπαίνουν από τις επιχειρήσεις, βασίζονται πρωτίστως στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες των πελατών τους, παρά στις προδιαγραφές της επιχείρησης. Παρόλο που υπάρχουν κάποιες ομοιότητες μεταξύ των απαιτήσεων των πελατών και των προδιαγραφών των εταιριών, υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών μετρούν και ελέγχουν τις εσωτερικές προδιαγραφές για χαρακτηριστικά στοιχεία για τα οποία οι πελάτες δεν νοιάζονται. Αγνοώντας έτσι, άλλα χαρακτηριστικά για τα οποία ουσιαστικά οι πελάτες ενδιαφέρονται και επιθυμούν.

### (Gap 3) : Κενό στην παράδοση της υπηρεσίας

Το 3<sup>ο</sup> Κενό είναι αποτέλεσμα ασυμφωνίας μεταξύ των προδιαγραφών που έχουν τεθεί από τη διοίκηση και αυτή καθαυτή την υπηρεσία που παραδίδεται από το προσωπικό της «πρώτης γραμμής». Σε ορισμένες περιπτώσεις η διοίκηση πραγματικά κατανοεί τις προσδοκίες των πελατών και θέτει τις απαραίτητες προδιαγραφές. Εν τούτοις, η

υπηρεσία που παραδίδεται από την επιχείρηση δεν είναι πάντα αυτή που περιμένει ο πελάτης. Η διαφορά μεταξύ των προδιαγραφών της υπηρεσίας και αυτής καθαυτής της υπηρεσίας που παρέχεται αποτελεί το κενό υπηρεσίας-απόδοσης. Όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοί ή δεν επιθυμούν να παρέχουν την υπηρεσία στο επιθυμητό επίπεδο. Η ποιότητα υπηρεσιών δεν υπάρχει δομημένα στους οργανισμούς εκείνους, στους οποίους δεν υπάρχει προθυμία και ικανότητα από πλευράς εργαζομένων. Δυστυχώς αυτό το κενό είναι σύνηθες στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

### ***Λόγοι για τους οποίους υπάρχει το Gap 3***

#### ***A. Διφορούμενοι και ασαφείς ρόλοι εργαζομένων***

Ο ρόλος της θέσης του κάθε εργαζόμενου σε μια επιχείρηση αντιπροσωπεύει το σύνολο των δραστηριοτήτων του ατόμου που κατέχει την θέση αυτή. Όταν οι εργαζόμενοι δεν κατέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες ή την απαραίτητη εκπαίδευση ή δεν τους έχει δοθεί ακριβής περιγραφή της θέσης εργασίας τους (job description) για να κάνουν την δουλειά τους σωστά, τότε λέμε πως οι ρόλοι τους είναι ασαφείς ή διφορούμενοι. Είναι αβέβαιοι για το τι περιμένουν από αυτούς οι διευθυντές τους και γενικά οι προϊστάμενοι τους, αλλά και για το πώς να ικανοποιήσουν αυτές τις προσδοκίες. Συνήθως δεν έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση ή τις ικανότητες για να παρέχουν την απαραίτητη για τους πελάτες υπηρεσία. Επιπλέον δεν ξέρουν αν η απόδοση τους θα εκτιμηθεί και θα ανταμειφθεί ανάλογα.

#### ***B. Σύγκρουόμενοι ρόλοι εργαζομένων***

Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, συχνά βιώνουν αυτό που ονομάζουμε σύγκρουση ρόλων, την αντίληψη δηλαδή ότι δεν μπορούν να ικανοποιήσουν όλες τις απαιτήσεις των ατόμων που εξυπηρετούν. Αυτό συμβαίνει συνήθως επειδή πολλοί πελάτες χρειάζονται ή επιθυμούν τις υπηρεσίες τους το ίδιο χρονικό διάστημα. Η σύγκρουση ρόλων επίσης προκύπτει όταν δύο ή περισσότεροι εργαζόμενοι εκτελούν αλληλοκαλυπτόμενες υπηρεσίες, όπου δεν είναι ξεκάθαρο το ποιος πρέπει να κάνει τι, και δημιουργούνται ως συνέπεια γραφειοκρατικά φαινόμενα εξυπηρέτησης πελατών. Η σύγκρουση ρόλων δημιουργεί παράλληλα και στους

εργαζομένους ένταση, άγχος και στρες για να ικανοποιήσουν γρήγορα τους πελάτες του οργανισμού που εργάζονται.

#### Γ. Ακαταλληλότητα εργαζομένων στις θέσεις εργασίας

Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι προβλήματα σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών συχνά συμβαίνουν επειδή το προσωπικό δεν κατέχει τις κατάλληλες θέσεις. Επειδή η δουλειές που ασχολούνται με άμεση επαφή και εξυπηρέτηση πελατών, βρίσκονται σε χαμηλότερα κλιμάκια των οργανογραμμάτων, το προσωπικό που κατέχει συνήθως τέτοιες θέσεις περιλαμβάνει εργαζομένους με περιορισμένη μόρφωση αλλά και χαμηλές οικονομικές απολαβές. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να έχουν έλλειψη γλωσσικών, επικοινωνιακών και άλλων ικανοτήτων και δεξιοτήτων για να εξυπηρετήσουν σωστά τους πελάτες της επιχείρησης.

#### Δ. Ακαταλληλότητα τεχνολογίας στις θέσεις εργασίας

Η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, βασίζεται σημαντικά και στην καταλληλότητα του τεχνολογικού εξοπλισμού που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για την παροχή της υπηρεσίας. Η τεχνολογία και ο εξοπλισμός, όπως οι υπολογιστές, τα λογισμικά, ο διαγνωστικός εξοπλισμός και κάθε είδους τεχνολογικός εξοπλισμός μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση του εργαζομένου στην υπηρεσία. Έχουν ωστόσο παρατηρηθεί περιπτώσεις όπου μεταπτώσεις της ποιότητας των υπηρεσιών, προκλήθηκαν από την έλλειψη της απαραίτητης τεχνολογίας αλλά και της τεχνογνωσίας.

#### Ε. Ανεπάρκεια συστημάτων ελέγχου

Στα συστήματα ελέγχου η απόδοση των εργαζομένων παρακολουθείται και ανταμείβεται όχι για την παροχή της ποιοτικής υπηρεσίας, αλλά και για άλλους λόγους της επιχείρησης. Τέτοια μέτρα είναι συνήθως ακατάλληλα και ανεπαρκή για την μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων σχετικά με την παροχή της ποιότητας των υπηρεσιών.

### Z. Έλλειψη αντίληψης ελέγχου

Οι αντιδράσεις των εργαζομένων σε καταστάσεις έντασης και άγχους βασίζονται στο αν νιώθουν ότι μπορούν να ελέγξουν αυτές τις καταστάσεις. Η αντίληψη του ελέγχου περιλαμβάνει την ικανότητα να ανταποκρίνεται κανείς σε δύσκολες καταστάσεις χωρίς να παραβλέπει το αποτέλεσμα μιας συνολικής προσπάθειας ή ενός στόχου. Όταν οι εργαζόμενοι που παρέχουν τις υπηρεσίες, ελέγχουν τις καταστάσεις που τους παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, βιώνουν λιγότερο άγχος. Όταν όμως οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι έχουν αυτόν τον έλεγχο, νιώθουν αβοήθητοι και χάνουν το κουράγιο και την υπομονή τους σχετικά με τη δουλειά τους.

### H. Έλλειψη ομαδικότητας στην εργασία

Η αξία της συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών αντικατοπτρίζεται όταν οι δύο πλευρές συνεργάζονται και προσπαθούν μαζί για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Μια άποψη της συνεργασίας είναι το ποιοι εργαζόμενοι βλέπουν τους άλλους εργαζόμενους ως πελάτες, προσπαθώντας έτσι να τους βοηθήσουν όσο καλύτερα γίνεται. Είναι προφανές ότι μέσω της ομαδικότητας στην εργασία, θα μπορεί πιο εύκολα να επιτευχθεί η ποιότητα υπηρεσιών για την επιχείρηση.

### (Gap 4) : Κενό στην κάλυψη των επικοινωνούμενων υποσχέσεων

Οι προσδοκίες των πελατών επηρεάζονται συνήθως από τις εταιρικές δηλώσεις και προβολές που κάνει η εταιρία, δια μέσου των εκπροσώπων πωλήσεων και των μέσων προώθησης της (διαφημίσεις, φυλλάδια, περιοδικά, αντιπρόσωποι, συνεργάτες κ.α.). Το κενό αυτό είναι επομένως αποτέλεσμα ασυμφωνίας μεταξύ αυτής καθουτής της υπηρεσίας που παραδίδεται, και των μηνυμάτων και υποσχέσεων που δίνονται στους πελάτες από την επιχείρηση σχετικά με το τι να προσδοκούν. Η εύστοχη και κατάλληλη επικοινωνία της εταιρίας μέσα από διαφημίσεις, προσωπικές πωλήσεις και δημόσιες σχέσεις είναι βαρύνουσας σημασίας για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, που οι πελάτες εκλαμβάνουν ότι θα τους παρέχονται. Επειδή ακριβώς η συνολική επικοινωνία της εταιρίας σχετικά με τις υπηρεσίες που “υπόσχονται” παρέχονται από ανθρώπους, και επειδή οι άνθρωποι δεν μπορούν να ελεγχθούν όπως ελέγχονται οι μηχανές που παράγουν αγαθά, τα κίνητρα και η πιθανότητες για υπερευποσχέσεις είναι υψηλές. Ένα

βασικό λόγο για αυτό, αποτελεί η φτώχη εσωτερική επικοινωνία στην επιχείρηση και η απουσία οικειότητας με τις σχετικές διεργασίες.

#### ***Λόγοι για τους οποίους υπάρχει το Gap 4***

##### ***A. Ανεπαρκής οριζόντια εσωτερική επικοινωνία***

Επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών τομέων στην επιχείρηση, όπως λόγω χάρη μεταξύ των τμημάτων marketing και operations, είναι απαραίτητη η εσωτερική επικοινωνία για την επίτευξη κοινών στόχων του οργανισμού. Αν για παράδειγμα η διαφήμιση της εταιρίας αναπτύσσεται ανεξάρτητα από το λειτουργικό μέρος της πρώτης γραμμής, τότε το προσωπικό μπορεί να μην είναι ικανό να παρέχει την υπηρεσία σε επίπεδο που να ταιριάζει με την εικόνα που φαίνεται στη διαφήμιση ή στον οποιοδήποτε άλλο τρόπο προβολής και προώθησης που εφαρμόζεται.

##### ***B. Διαφορές πολιτικής και διαδικασιών στα κανάλια διανομής***

Μια ακόμη μορφή παροχής ποιότητας υπηρεσιών, είναι η έμφαση στις πολιτικές και τις διαδικασίες στα τμήματα και στα κανάλια διανομής μιας επιχείρησης. Αν ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών λειτουργεί με πολλά σημεία παρουσίας (υποκαταστήματα, δίκτυο αντιπροσώπων κ.λπ.) κάτω από την ίδια ονομασία (franchise), οι πελάτες περιμένουν και την ανάλογη απόδοση από αυτά που να συσχετίζεται με το όνομα της υπηρεσίας που αυτά εκπροσωπούν. Αν οι υπεύθυνοι των καναλιών διανομής έχουν σημαντική αυτονομία στις διαδικασίες και στις πολιτικές, οι πελάτες μπορεί να μην λάβουν το ίδιο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών στα κανάλια διανομής από εκείνο που έχει τεθεί στα κεντρικά καταστήματα. Σε αυτήν την περίπτωση αυτό που προσδοκούν και αυτό που λαμβάνουν από κάποιο κανάλι διανομής μπορεί να είναι διαφορετικό από εκείνο που παρέχεται από τα υπόλοιπα κανάλια διανομής.

##### ***Γ. Η τάση των υπερυποσχέσεων***

Λόγω του αυξανόμενου διακανονισμού και του εντασσόμενου ανταγωνισμού στον τομέα των υπηρεσιών, πολλές εταιρίες παροχής υπηρεσιών νιώθουν μεγαλύτερη πίεση από κάθε άλλη φορά, για να κατοχυρώσουν μια καλή θέση στην αγορά και να

επιβληθούν στον ανταγωνισμό. Για να πετύχουν κάτι τέτοιο, οι εταιρίες αυτές συχνά δίνουν υπερυποσχέσεις στις πωλήσεις, στη διαφήμιση και σε άλλες μορφές επικοινωνίας της εταιρίας. Η αύξηση των προσδοκιών όμως των πελατών με αυτόν τον τρόπο, σε επίπεδα καθόλου ρεαλιστικά μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη προβολή και προώθηση αλλά ουσιαστικά αυξάνει την απογοήτευση των πελατών, που δεν παίρνουν τελικά αυτό που περιμένουν και που τους έχει υποσχεθεί.

**(Gap 5) : Κενό μεταξύ αντιλαμβανόμενων και προσδοκώμενων υπηρεσιών από τον πελάτη**

Το κενό αυτό χαρακτηρίζεται από το αποτέλεσμα των τεσσάρων προηγούμενων χασμάτων-κενών ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και στην αντίληψη από τις υπηρεσίες που παρέχονται. Επομένως, προκειμένου να υπάρξει ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πελατών, θα πρέπει οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις των πελατών να ταυτίζονται, δηλαδή να «κλείσει» το Κενό 5. Αυτό γίνεται σταδιακά με το επιμέρους «κλείσιμο» των τεσσάρων πρώτων κενών, έτσι ώστε να υπάρξει σταδιακά η εξάλειψη των διαφορών και η ισορροπία στο σύστημα ποιότητας της επιχείρησης.

#### **4.5.4 Κριτική στο μοντέλο Servqual**

Το μοντέλο Servqual εξαιτίας των βασικών παραδοχών του, υπέστη την κριτική αρκετών ερευνητών που το αμφισβήτησαν τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Οι κριτικές στο συγκεκριμένο μοντέλο ποικίλουν και αφορούν είτε την αδυναμία εφαρμογής του σε άλλους τομείς εκτός από τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, είτε την ταύτιση της ικανοποίησης με την ποιότητα υπηρεσιών.

Συνοπτικά τα αδύναμα σημεία του Servqual που παρατηρήθηκαν θα μπορούσαμε να τα κατατάξουμε στις παρακάτω περιπτώσεις:

1) Η εκτίμηση των προσδοκιών του πελάτη:

Το μοντέλο θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο για τη μέτρηση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Επίσης, οι προσδοκίες των πελατών θα πρέπει να μετρούνται μετά τη χρήση της υπηρεσίας.



2) Οι διαστάσεις της ποιότητας:

Υπάρχει η ανάγκη για πρόσθετες διαστάσεις ποιότητας, π.χ. ανάκτηση (recovery) ως ικανότητα του οργανισμού να διορθώνει τα προβλήματα που εμφανίζονται. Ακόμη, θα πρέπει όλες οι διαστάσεις ποιότητας να είναι πιο εύχρηστες για όλες τις υπηρεσίες.

3) Η μεθοδολογία μέτρησης:

Δημιουργούνται προβλήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας, δεδομένου ότι εκτιμώνται «σκορ διαφορών» και υπάρχει εν γένει προβληματισμός για πιθανές εφαρμογές του συγκεκριμένου μοντέλου σε διαφορετικούς κλάδους επιχειρήσεων.

Οι Hemmasi, Strong και Taylor εξέτασαν την πλευρά των προσδοκιών του Servqual και ανακάλυψαν ότι έπασχε σε ότι έχει να κάνει με την σχετικότητα των προσδοκιών που έχουν οι πελάτες. Στη συνέχεια, διαπίστωσαν ότι οι περισσότεροι άνθρωποι θα βαθμολογούσαν με μεγάλο βαθμό τις προσδοκίες τους. Άλλαξαν λοιπόν το εργαλείο Servqual, εξαλείφοντας τις προσδοκίες στη μισή έρευνα και εξετάζοντας μόνο την πλευρά της απόδοσης. Επιπλέον προσθέσανε ένα “τμήμα σημαντικότητας” για να δώσουνε στο εργαλείο ερωτήσεις που να έχουν βαρύτητα. Αυτό θα φαινόταν με μια έρευνα που θα έδινε έμφαση στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και στην παροχή στρατηγικών ευκαιριών. Αυτή η νέα έκδοση του μοντέλου ονομάζεται “SERVPERF” και προκύπτει από τα αρχικά γράμματα των λέξεων “SERVice PERFormance”, δηλ. με λίγα λόγια της “Απόδοσης των Υπηρεσιών”.

Από πρακτικής άποψης, κάποιος ίσως θα προτιμούσε την Servperf έκδοση του Servqual. Καθώς οι προϋπολογισμοί γίνονται όλο και πιο σφικτοί, οι επιχειρήσεις σήμερα πρέπει οπωσδήποτε να γνωρίζουν τι αρέσει και τι δεν αρέσει περισσότερο στους πελάτες τους για να γίνουν πιο αποδοτικές. Αυτό βοηθάει στη βέλτιστη κατανομή και αξιοποίηση των διάφορων πολύτιμων πόρων όπως είναι τα χρήματα, ο χρόνος, ο εξοπλισμός κλπ. Συνεπώς, σε κάθε περίπτωση, τα αποτελέσματα απόδοσης μπορούν να συνδυαστούν με τη σημαντικότητα που δίνει ο πελάτης στις επιμέρους διαστάσεις ποιότητας, με στόχο τον καθορισμό των δυνατών και των αδύνατων σημείων του οργανισμού. Με λίγα λόγια οι πόροι μιας επιχείρησης θα πρέπει να διατίθενται κάθε φορά, εκεί που πραγματικά προσδιορίζονται οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των εκάστοτε πελατών της.

Παρά τις αδυναμίες που προαναφέραμε και τις κριτικές που ασκήθηκαν, το μοντέλο Servqual παραμένει ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι επιχειρήσεις. Το μοντέλο Servqual, έχει βοηθήσει αρκετές επιχειρήσεις να στρέψουν το ενδιαφέρον τους στις ανάγκες των πελατών τους, κατευθύνοντας έτσι στον επαναπροσδιορισμό των προτεραιοτήτων της διοίκησης σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών. Η αξία του είναι διεθνώς αναγνωρισμένη και συνεχίζει να αποτελεί τη βάση για πολλά εναλλακτικά μοντέλα μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

- Asher M., Managing Quality in the Service Sector, Kogan Page, 1996
- Bergman Bo, Klefsjo Bengt, Quality - From Customer Needs To Customer Satisfaction, McGraw-Hill, Sweden, 1994
- Conti T., Building Total Quality: a guide for management, Chapman & Hall, 1993
- Evans J. and Lindsay W., The Management and Control of Quality, Sixth edition, Thomson South-Western, 2005
- Gower B., Gower Handbook of Quality Management, Gower Publishing Ltd, 1994
- Gummesson E., Quality Management in Service Organizations, International Service Quality Association, 1993
- Schaaf D., Keeping the Edge : Giving Customers the Service they Demand, Plume Penguin, New York, 1997
- Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations, Free Press, 1990
- Martvnez - Lorente A. R., Dewhurst F. and Dale B., Total Quality Management: origins and evolution of the term, The TQM Magazine, Vol.10, No5, pp. 378–386, 1998
- Hellstein U., Klefsjo B., TQM as a Management System Consisting of Values, Technics and Tools, The TQM Magazine, Vol.12, No 4, pp. 238 - 244, 2000
- Δερβιτσιώτης Κ., Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δεύτερη Έκδοση, Interbooks, 2001
- Παπαβασιλείου Ν., Χειρισμός Παραπόνων: Μια πόρτα προς τον πελάτη, Ναυτεμπορική, σελ.10, 19 Φεβρουαρίου 2008
- Τσιότρας Γ., Βελτίωση Ποιότητας, Β΄ Έκδοση, Μπένου, 2002

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

### 5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 5.1.1 Περιγραφή δείγματος

Για την παρουσίαση του δείγματος χρειάζεται να επισημάνουμε ότι ως πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε το σύνολο των ατόμων εκείνων που καταναλώνουν από αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης. Για να είναι όσο πιο ομοιογενές το δείγμα των ατόμων που απάντησε στα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν για να συμπληρώσουν, η έκταση της μελέτης περιορίστηκε στο κέντρο της Αθήνας.

Τα στοιχεία της έρευνας συγκεντρώθηκαν με τυχαία δειγματοληψία, χωρίς καμία ποσόστωση ως προς το φύλο, την ηλικία και την οικονομική κατάσταση των ερωτηθέντων. Το μέγεθος του δείγματος ορίστηκε σε 120 άτομα, χωρίστηκε ισόποσα στα 40 ερωτηματολόγια τα οποία και μοιράστηκαν στα τρία αντιπροσωπευτικά εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης που έχουμε επιλέξει να μελετήσουμε. Έτσι μπορούμε να θεωρήσουμε το δείγμα μας επαρκές, ώστε να μας οδηγήσει σε αξιόπιστα αποτελέσματα. Επίσης, κατά την δειγματοληψία επιλέξαμε το κέντρο των Αθηνών για την επιλογή του δείγματος, διότι σε αυτή την περιοχή δραστηριοποιούνται άνθρωποι διαφορετικών οικονομικών δυνατοτήτων που κατά μέσο όρο αντιπροσωπεύουν τον μέσο Έλληνα καταναλωτή.

Έτσι, δώσαμε από 40 ερωτηματολόγια προς συμπλήρωση στα 3 παρακάτω καταστήματα που λειτουργούν στο κέντρο της Αθήνας:

Πίνακας 5.1

Επωνυμία Αλυσίδας	Διεύθυνση Λειτουργίας
GOODY'S A.E.	Λεωφόρος Αλεξάνδρας 217
EVEREST A.E.	Πατησίων & Αγίου Μελετίου 61Α
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.	Λεωφόρος Αλεξάνδρας 91

### 5.1.2 Μέθοδος Συλλογής και Ανάλυσης Στοιχείων

Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου που σχεδιάστηκε για να καλύψει τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη σαφήνεια και σε απλή γλώσσα, δεν χρησιμοποιήθηκαν δηλαδή ειδικές ορολογίες και έννοιες στην διατύπωση των ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε δύο μέρη. Η δομή του ερωτηματολογίου στηρίχθηκε στην αντίστοιχη δομή του μοντέλου Servqual.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων. Ειδικότερα περιέχει ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το μηνιαίο εισόδημα και το μορφωτικό επίπεδο, όπου και χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.

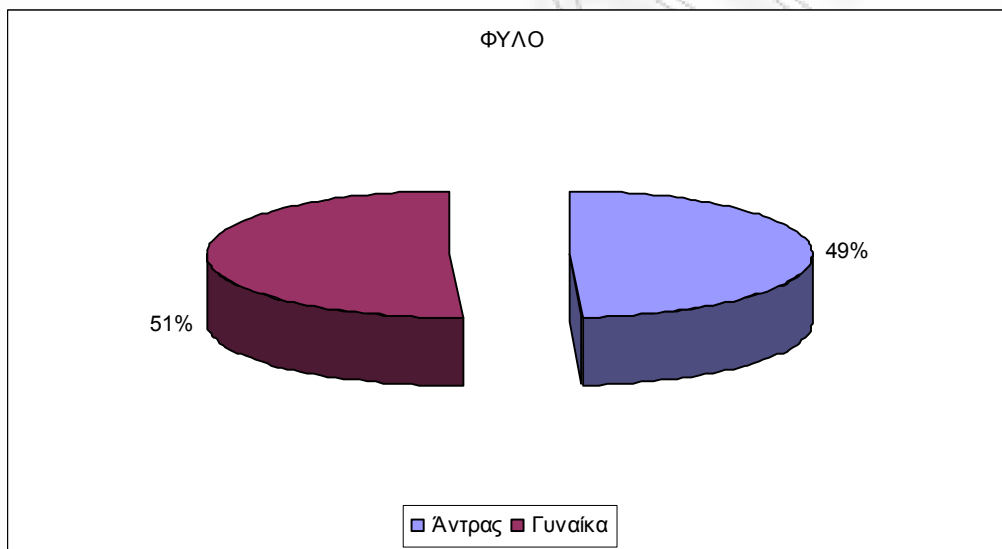
Το δεύτερο μέρος αφορά στις διαστάσεις ποιότητας και σε μερικές ερωτήσεις που αντιστοιχούν για την κάθε διάσταση ποιότητας, όπως αυτές δίνονται με βάση το μοντέλο Servqual. Αρχικά ο ερωτώμενος ιεραρχεί τις διαστάσεις ποιότητας με βάση την σπουδαιότητα τους από την πιο σημαντική στη λιγότερο σημαντική και στη συνέχεια συμπληρώνει τις αντίστοιχες ερωτήσεις. Οι εν λόγω ερωτήσεις είναι συνολικά 15 στον αριθμό και θα δούμε παρακάτω την ακριβή τους αντιστοιχία με τις διαστάσεις ποιότητας που προαναφέραμε. Για τις ερωτήσεις αυτές όπως και στο μοντέλο Servqual, χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στο Διαφωνώ Απολύτως και το 5 στο Συμφωνώ Απολύτως. Έτσι οι ερωτώμενοι καλούνται να σημειώσουν την απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή τους.

Τέλος για την ανάλυση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκαν το Microsoft Office Excel 2003, και κατά κύριο λόγο το στατιστικό πακέτο Statgraphics Plus 5.1.

## 5.2 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

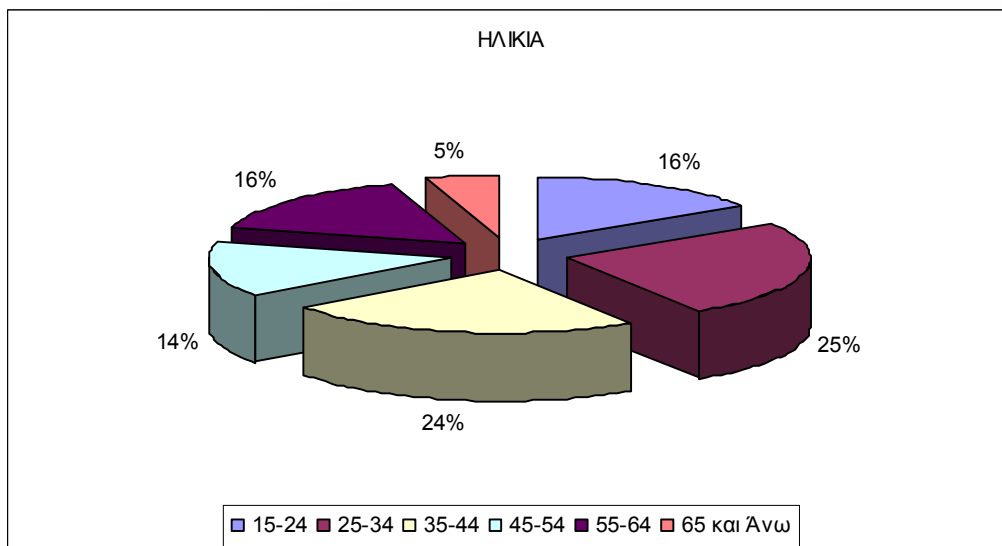
### 5.2.1 Στατιστική Ανάλυση Δημογραφικών Παραγόντων

Στο κεφάλαιο αυτό θα παραθέσουμε την στατιστική ανάλυση για τα δεδομένα του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου μας, δηλαδή για το φύλο, την ηλικία, το μηνιαίο εισόδημα και το μορφωτικό επίπεδο των ερωτωμένων. Τα στοιχεία αυτά τα αναλύσαμε μέσω της στατιστικής συνάρτησης Frequency του Microsoft Office Excel 2003 και στη συνέχεια τα επεξεργαστήκαμε με βάση το διάγραμμα Pie Chart του ίδιου προγράμματος. Συνεπώς έχουμε:



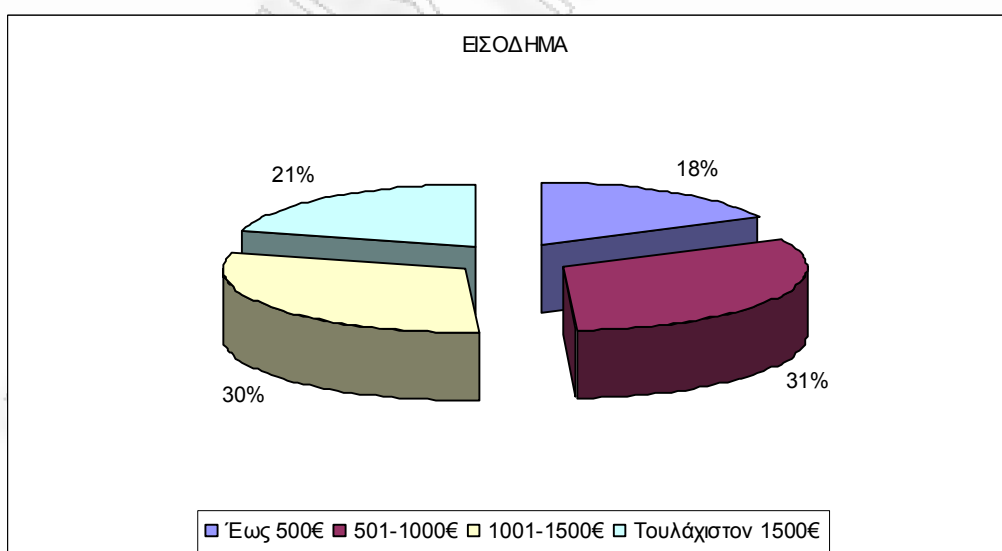
**Διάγραμμα 5.1:** Φύλο ερωτηθέντων

Όπως βλέπουμε στο παραπάνω διάγραμμα, το 51% των ερωτηθέντων είναι γυναίκες και το 49% άντρες. Υπάρχει επομένως μια σχετική ισορροπία ως προς το φύλο των ατόμων που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια.



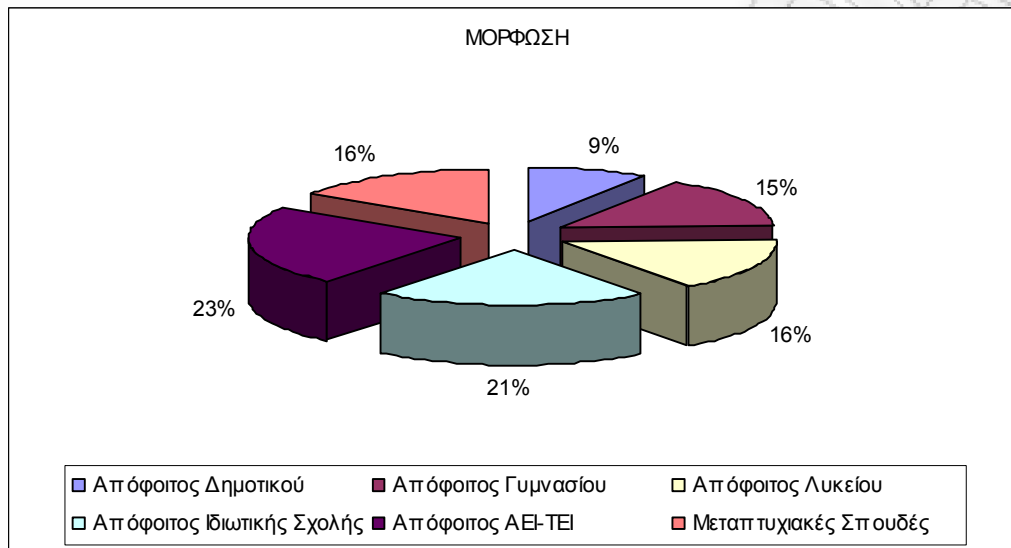
**Διάγραμμα 5.2:** Ηλικία ερωτηθέντων

Από το διάγραμμα 5.2 παρατηρούμε ότι στα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης ως επί το πλείστον τρώνε άτομα νεαρής ηλικίας, με τις ηλικίες 25 έως 44 να καλύπτουν αθροιστικά το 49% του συνόλου των απαντήσεων. Αυτό μπορεί να συμβαίνει επειδή σε αυτές τις ηλικίες τα άτομα δουλεύουν αρκετά και λείπουν πολλές ώρες από το σπίτι τους, με αποτέλεσμα να αναζητούν να φάνε κάτι πρόχειρα έξω σε σύντομο χρονικό διάστημα.



**Διάγραμμα 5.3:** Εισόδημα ερωτηθέντων

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.3, τα άτομα με το χαμηλότερο εισόδημα τρώνε λιγότερο έξω σε σχέση με τους υπόλοιπους που συμμετείχαν στην έρευνα, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στα άτομα που δήλωσαν πως παίρνουν 501-1000€ μηνιαίως.



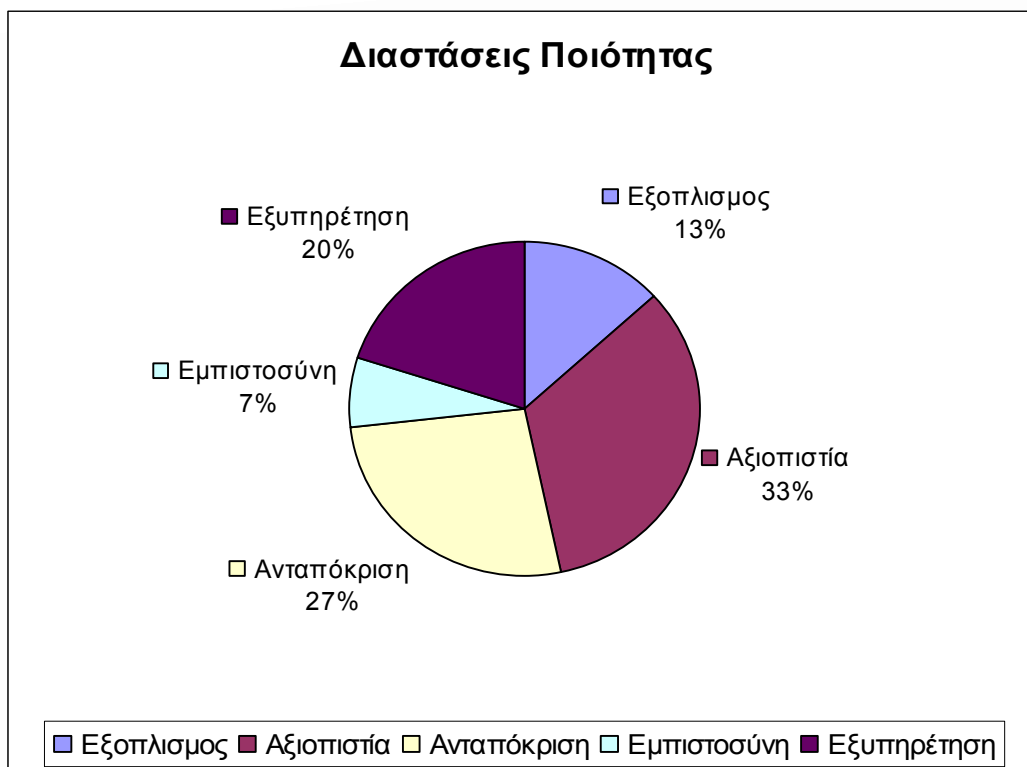
**Διάγραμμα 5.4:** Μόρφωση ερωτηθέντων

Από το πιο πάνω διάγραμμα, συμπεραίνουμε πως σε ότι έχει να κάνει με το μορφωτικό επίπεδο τα στοιχεία δείχνουν σαν χαμηλότερο ποσοστό κατανάλωσης από τα συγκεκριμένα καταστήματα, τα άτομα που είναι απόφοιτοι δημοτικού. Από την άλλη το υψηλότερο ποσοστό φαίνεται πως το έχουν πελάτες οι οποίοι είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ της τάξης του 23%.

### 5.2.2 Ιεράρχηση Διαστάσεων

Στο σημείο αυτό θα προχωρήσουμε στην ανάλυση του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου, το οποίο περιλαμβάνει αρχικά την ιεράρχηση των πέντε διαστάσεων της ποιότητας και στη συνέχεια την αξιολόγηση των δεκαπέντε ερωτήσεων.





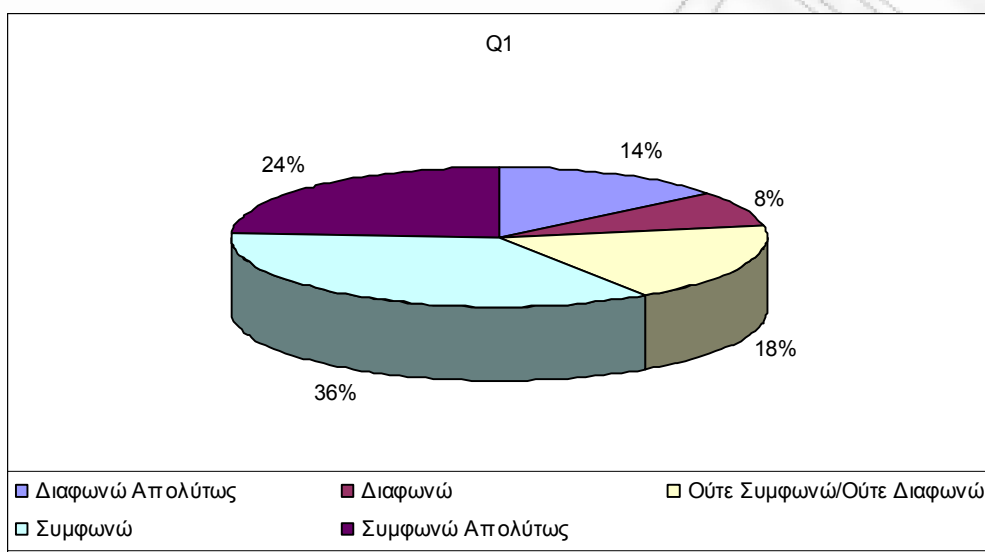
**Διάγραμμα 5.5:** Διαστάσεις Ποιότητας

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι η διάσταση που κατέχει το υψηλότερο ποσοστό στην προτίμηση των ερωτηθέντων πελατών είναι η Αξιοπιστία με ποσοστό 33%. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ταχύτητα και ο βαθμός ανταπόκρισης (Ανταπόκριση) με ποσοστό 27%, η όρεξη και διάθεση κατά την εξυπηρέτηση (Εξυπηρέτηση) με ποσοστό 20%, οι εγκαταστάσεις ο εξοπλισμός και η εμφάνιση του προσωπικού (Εξοπλισμός) με ποσοστό 13% και τέλος η Εμπιστοσύνη με ποσοστό μόλις 7%.

Συμπεραίνουμε πως από τις διαστάσεις ποιότητας η Αξιοπιστία έρχεται πρώτη στην ιεράρχηση σε σύνολο με ποσοστό 33%, κάτι που είναι απολύτως φυσιολογικό για την έρευνα μας μιας και έχουμε να κάνουμε με αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης. Αυτό συμβαίνει γιατί το καταναλωτικό κοινό το ενδιαφέρει περισσότερο να σερβιριστεί στον χρόνο που του έχει υποσχεθεί το κατάστημα, που το χρονικό αυτό διάστημα συνήθως είναι πάρα πολύ μικρό. Ειδικότερα στις μέρες μας που ο χρόνος των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα περιορισμένος τα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης φαντάζουν μια ιδανική λύση.

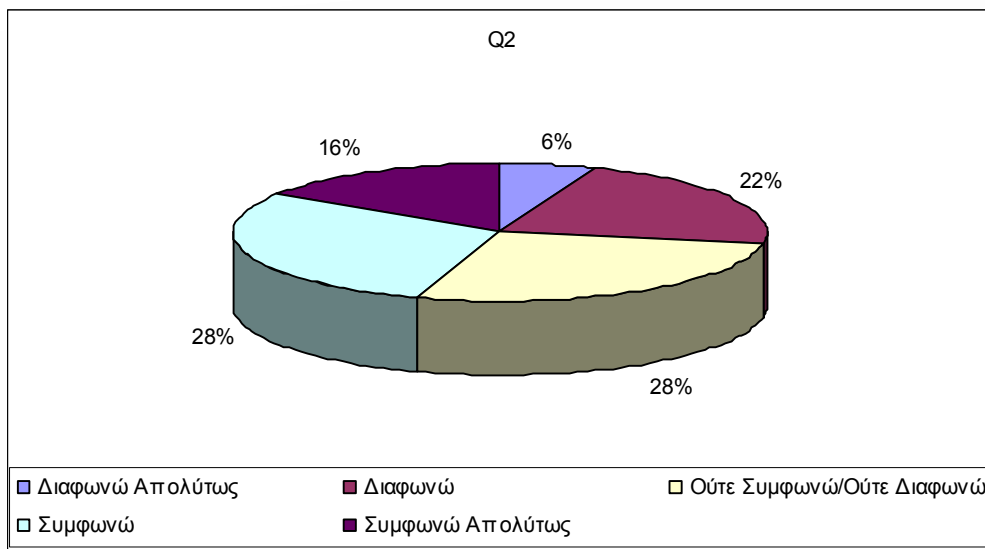
### 5.2.3 Ανάλυση των 15 Ερωτήσεων

Αφού τελειώσαμε και με την ιεράρχηση των διαστάσεων της ποιότητας, κατόπιν θα ασχοληθούμε με την ανάλυση των δεκαπέντε ερωτήσεων μέσω των γραφημάτων τους. Δηλαδή θα παρουσιάσουμε για κάθε ερώτηση ξεχωριστά τα ποσοστά με τις απαντήσεις που επέλεξαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα που κάναμε. Αναλυτικότερα:



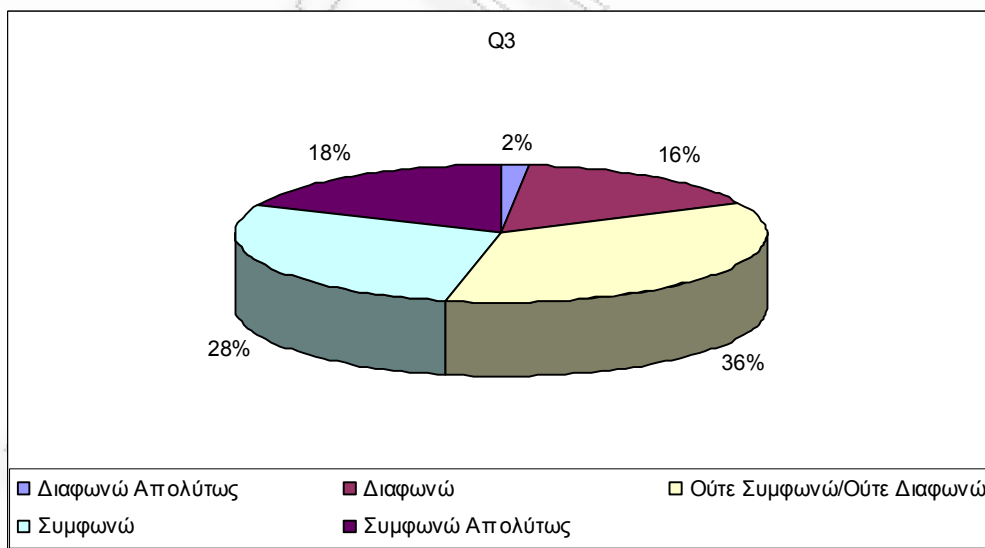
**Διάγραμμα 5.6:** Εμφάνιση προσωπικού

Στην ερώτηση Q1 ρωτάμε αν το προσωπικό έχει τη βέλτιστη δυνατή εμφάνιση. Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 5.6 υπερσχύει η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 36% και ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ απολύτως με ποσοστό 24%.



**Διάγραμμα 5.7:** Μοντέρνος εξοπλισμός

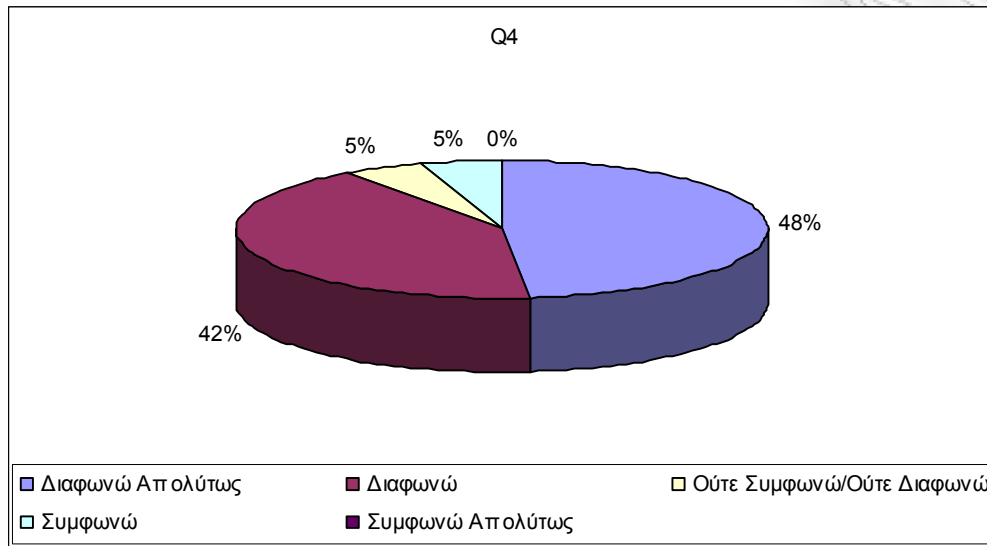
Για την ερώτηση Q2 έχουμε επιλέξει να ρωτήσουμε αν το κατάστημα έχει μοντέρνο εξοπλισμό και σχεδιασμό. Από το αντίστοιχο διάγραμμα βλέπουμε ότι στην πρώτη θέση έρχονται οι απαντήσεις ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ και συμφωνώ με ποσοστό 28% η κάθε μία ξεχωριστά.



**Διάγραμμα 5.8:** Καθαριότητα καταστήματος

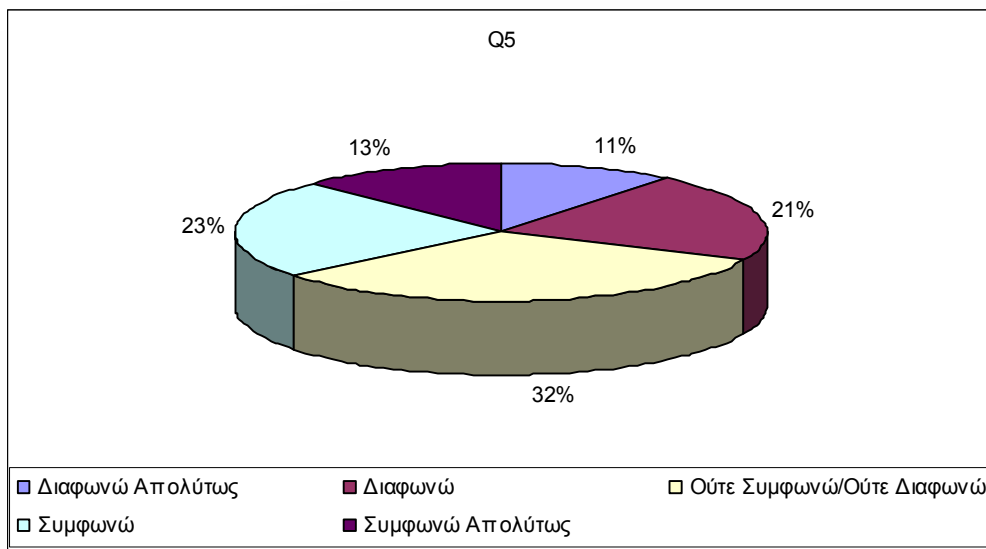
Στην τρίτη ερώτηση Q3, ζητάμε να μας απαντήσουν αν οι εσωτερικοί και εξωτερικοί χώροι του καταστήματος διατηρούνται καθαροί και αξιοπρεπείς. Από το διάγραμμα 5.8

βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, το 36% δείχνει ούτε να συμφωνεί/ούτε να διαφωνεί, ενώ το μικρότερο ποσοστό απαντάει ότι διαφωνεί απολύτως με ποσοστό μόλις 2%.



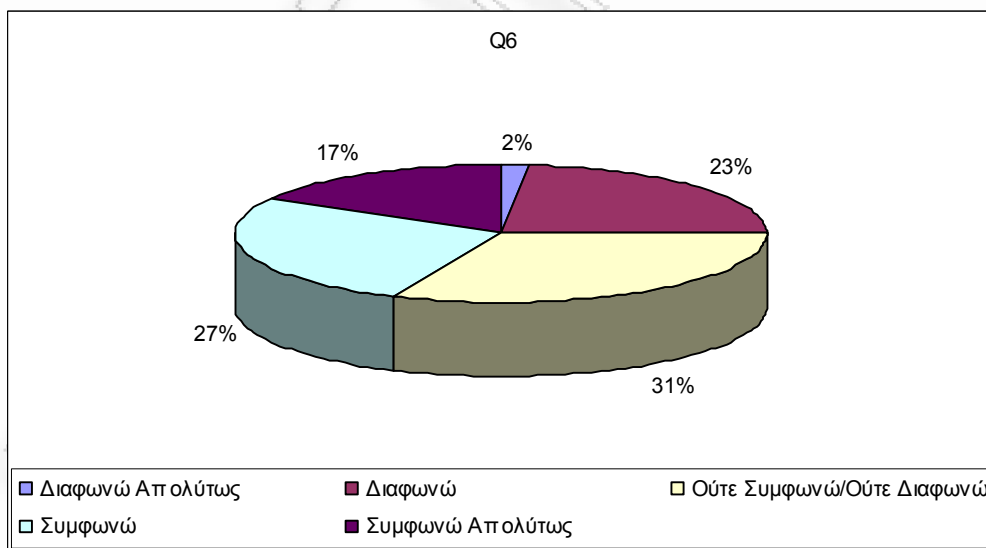
**Διάγραμμα 5.9:** Χώροι στάθμευσης

Στην ερώτηση Q4 ρωτάμε τους πελάτες των εν λόγω καταστημάτων αν το κατάστημα διαθέτει άνετους χώρους στάθμευσης. Από το παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι συνολικά το 90% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι διαφωνεί απολύτως και διαφωνεί με την συγκεκριμένη ερώτηση.



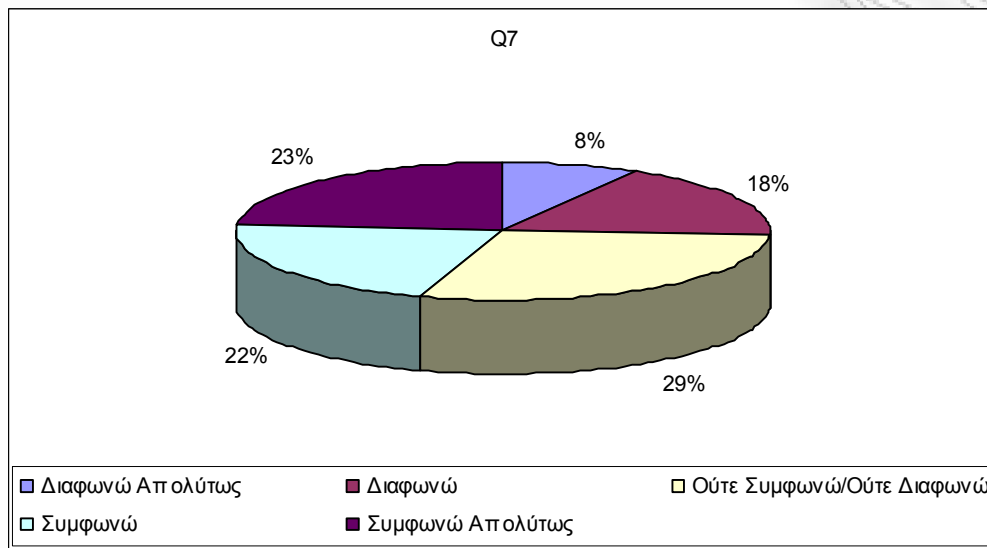
**Διάγραμμα 5.10:** Υποσχόμενο χρονικό διαστήματος παροχής υπηρεσιών

Η ερώτηση Q5 αναφέρεται στο αν το κατάστημα παρέχει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται. Εδώ συμπεραίνουμε από το αντίστοιχο διάγραμμα ότι το 32% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί και το αμέσως μικρότερο ποσοστό (23%) συμφωνεί με αυτή την ερώτηση.



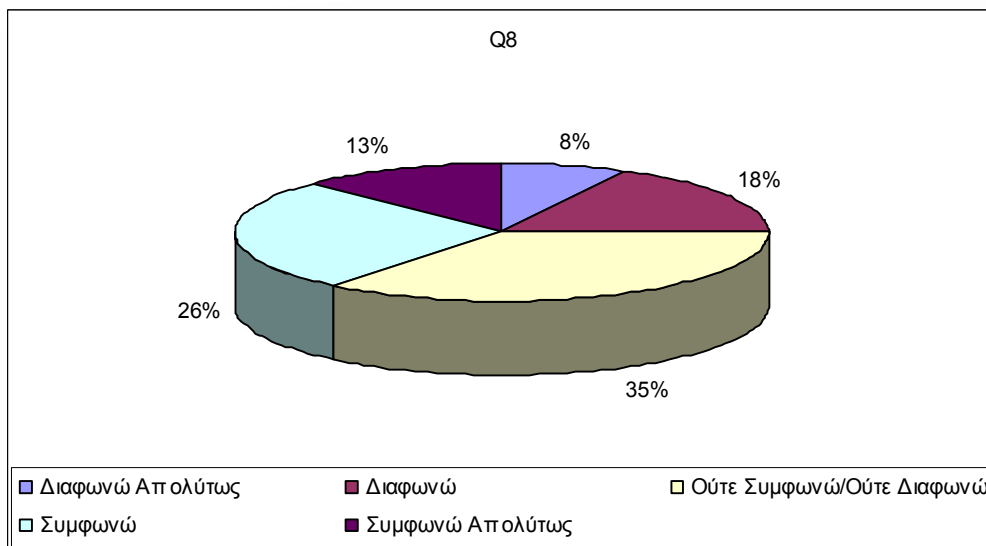
**Διάγραμμα 5.11:** Άμεση παροχή υπηρεσιών

Στο αν το προσωπικό παρέχει τις υπηρεσίες που του ζητούνται χωρίς να χρειαστεί να τις ζητήσει δεύτερη φορά ο πελάτης, αναφέρεται η ερώτηση Q6, με την πλειοψηφία των ερωτωμένων να απαντάει πως ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί.



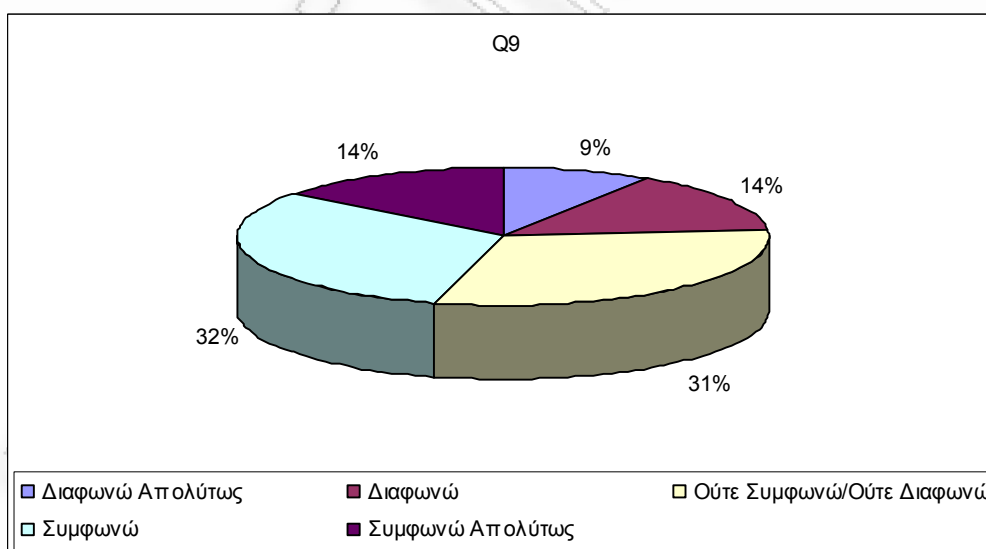
**Διάγραμμα 5.12:** Σειρά Προτεραιότητας

Η έβδομη κατά σειρά ερώτηση έχει να κάνει με το αν στο κατάστημα τηρείται σειρά προτεραιότητας. Με ποσοστό 29% δηλώνεται ότι η απάντηση που κυριαρχεί είναι το ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ και η λιγότερο σε προτίμηση απάντηση να είναι το διαφωνώ απολύτως με ποσοστό της τάξης του 8%.



**Διάγραμμα 5.13:** Εξυπηρέτηση προσωπικού

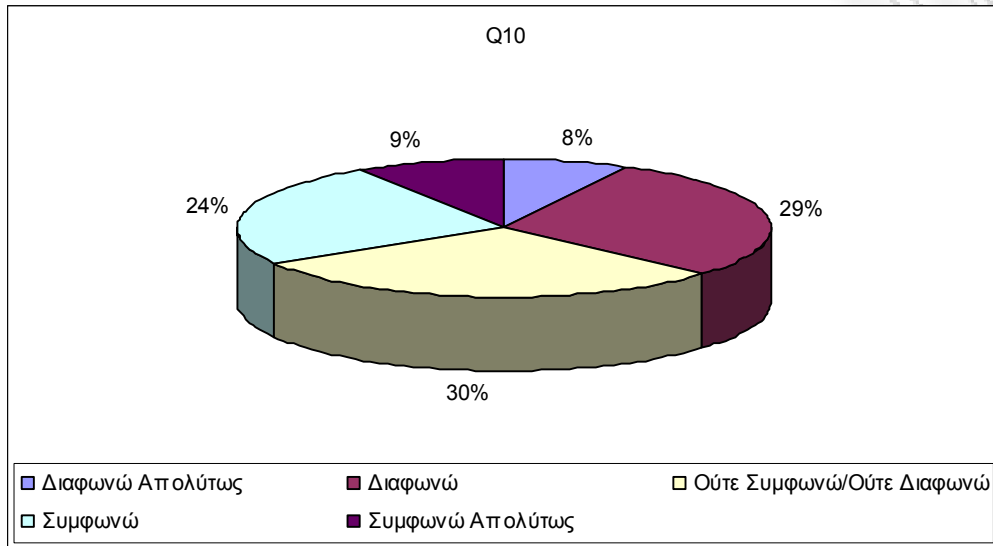
Στην ερώτηση Q8 του ερωτηματολογίου, ρωτάμε αν το προσωπικό είναι πάντα πρόθυμο να εξυπηρετήσει, τους πελάτες είτε όταν το ζητήσουν, είτε αυτοβούλως. Εδώ έχουμε το 35% ούτε να συμφωνεί/ούτε να διαφωνεί, το 26% να συμφωνεί, το 18% να διαφωνεί, το 13% να συμφωνεί απολύτως και τέλος το 8% να διαφωνεί απολύτως.



**Διάγραμμα 5.14:** Αντιμετώπιση προβλημάτων

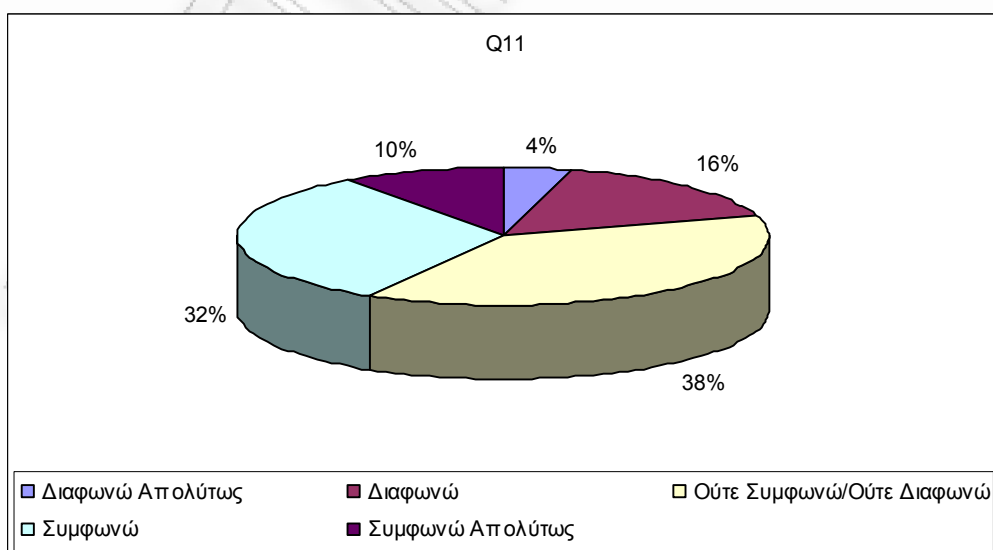
Η ερώτηση Q9 αναφέρεται στο αν το προσωπικό αντιμετωπίζει το ταχύτερο δυνατό τα παράπονα ή τα προβλήματα των καταναλωτών. Στο πιο πάνω διάγραμμα παρατηρούμε

πως το 14% των ερωτηθέντων δείχνει να συμφωνεί απολύτως, ενώ το 9% να διαφωνεί απολύτως.



**Διάγραμμα 5.15:** Χρόνος αναμονής στο ταμείο

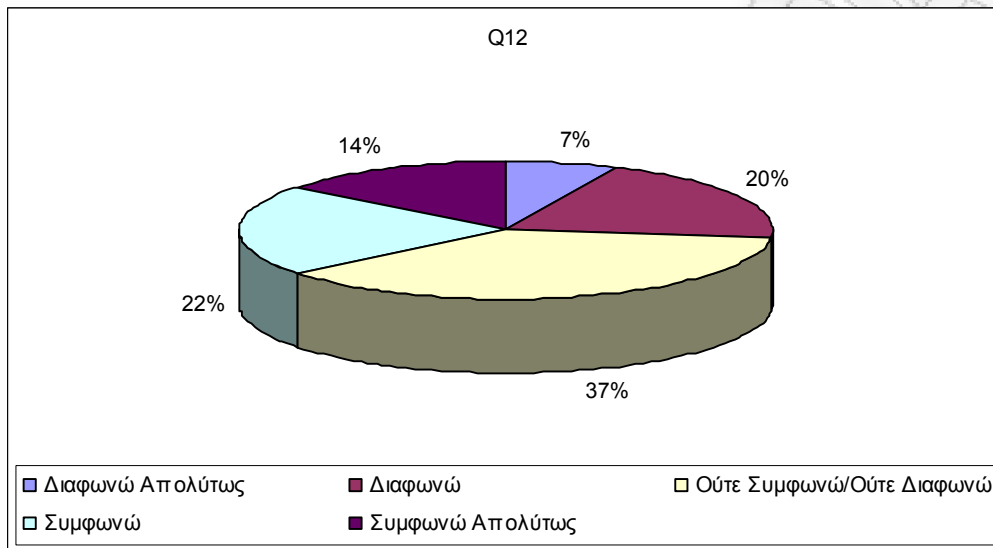
Η δέκατη ερώτηση ασχολείται με το αν ο χρόνος αναμονής στο ταμείο είναι ανεκτός. Σύμφωνα με το διάγραμμα 5.15 βλέπουμε ότι το 30% ούτε να συμφωνεί/ούτε να διαφωνεί, το 29% να διαφωνεί και το 24% να συμφωνεί με την συγκεκριμένη ερώτηση.



**Διάγραμμα 5.16:** Συμπεριφορά προσωπικού

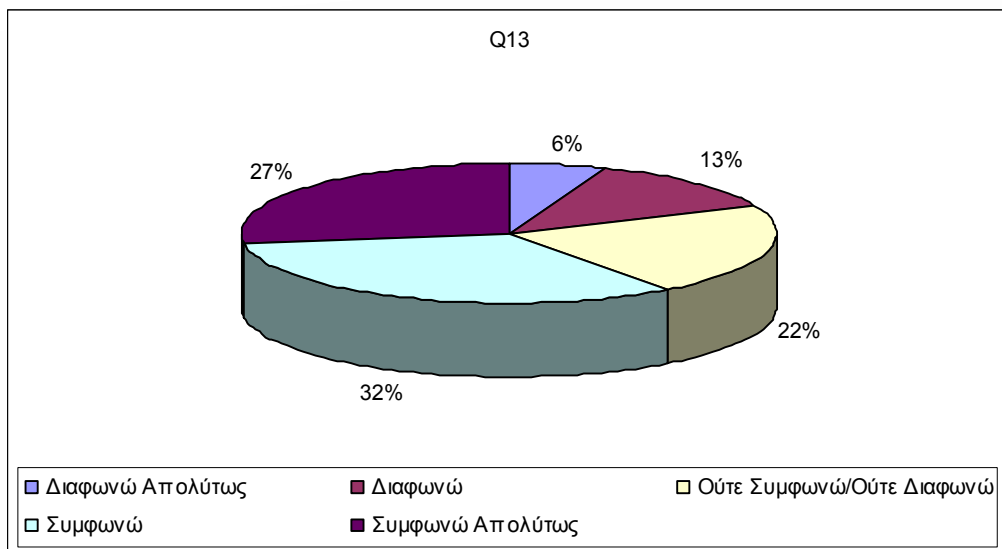


Στην ερώτηση Q11 ζητάμε να μας απαντήσουν αν η συμπεριφορά του προσωπικού εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες της εκάστοτε αλυσίδας εστιατορίων. Σύμφωνα με το αντίστοιχο διάγραμμα για αυτή την ερώτηση το 38% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί και το 32% συμφωνεί.



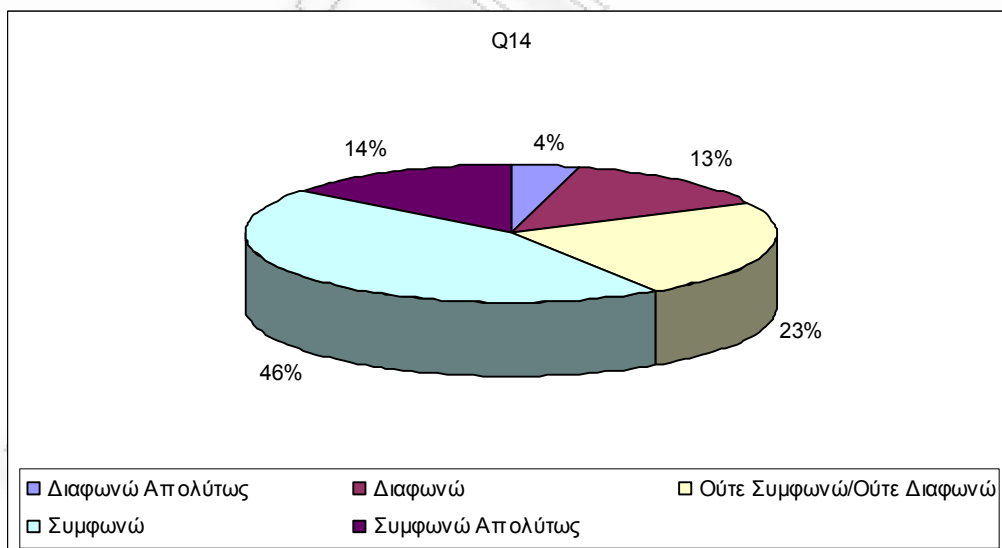
**Διάγραμμα 5.17:** Γνώσεις προσωπικού

Στο αν το προσωπικό έχει τις απαιτούμενες γνώσεις ώστε να απαντάει στις ερωτήσεις των καταναλωτών αναφέρεται η ερώτηση Q12, με το 37% να απαντάει πως ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί και το 7% να διαφωνεί απολύτως.



**Διάγραμμα 5.18:** Ασφάλεια κατά τις συναλλαγές

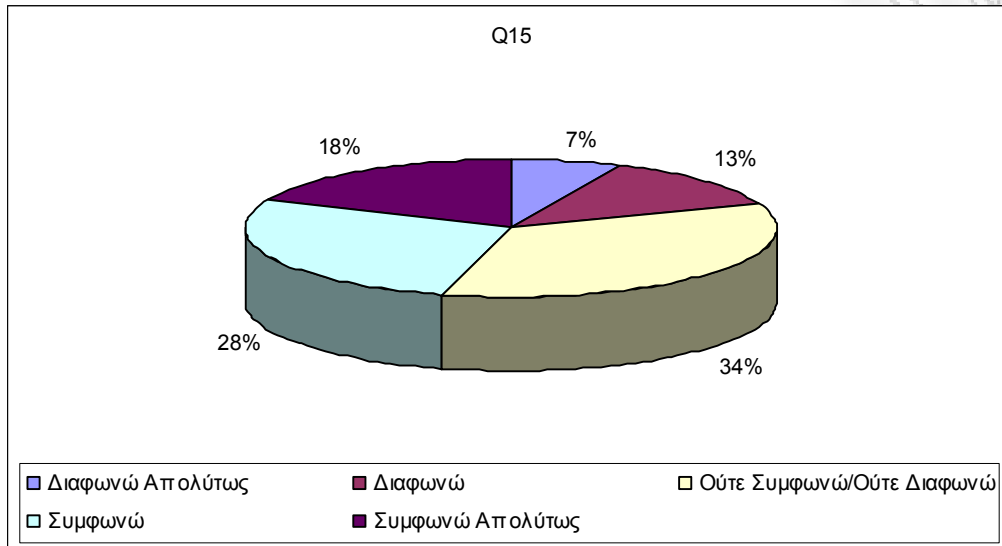
Η ερώτηση Q13 έχει να κάνει με το αν ο πελάτης νιώθει ασφάλεια κατά τις συναλλαγές του με το συγκεκριμένο κατάστημα. Με την ερώτηση αυτή το 32% των ερωτώμενων συμφωνεί, το 27% συμφωνεί απολύτως, το 22% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί, το 13% διαφωνεί και το μόλις 6% διαφωνεί απολύτως.



**Διάγραμμα 5.19:** Διάθεση για εξυπηρέτηση

Η ερώτηση Q14 ασχολείται με το αν το προσωπικό είναι ευγενικό και εξυπηρετικό με τους καταναλωτές. Από το διάγραμμα 5.19 παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό της

τάξης του 46% συμφωνεί, ενώ μόνο το 17% συνολικά να τάσσεται αρνητικά προς αυτή την ερώτηση.



**Διάγραμμα 5.20:** Προσωπικές ανάγκες

Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου, βάζουμε τους πελάτες του συγκεκριμένου κλάδου να απαντήσουν αν το προσωπικό αφιερώνει χρόνο και δείχνει ενδιαφέρον ώστε να καταλάβει και να ικανοποιήσει τις προσωπικές τους ανάγκες. Σύμφωνα με το αντίστοιχο διάγραμμα, το 34% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί, το 28% συμφωνεί και το 18% συμφωνεί απολύτως με την εν λόγω ερώτηση.

#### 5.2.4 Μελέτη των Συσχετίσεων των 15 Ερωτήσεων

Για να μελετήσουμε τις συσχετίσεις των 15 ερωτήσεων, που είναι και οι μεταβλητές μας, ξεκινάμε να χρησιμοποιούμε το στατιστικό πακέτο Statgraphics Plus 5.1. Έτσι για να ελέγξουμε αν οι τιμές των μεταβλητών των 15 ερωτήσεων ακολουθούν την κανονική κατανομή πάμε μέσω της Ανάλυσης Πολλών Μεταβλητών (Multiple - Variable Analysis) και κοιτάμε τα Περιγραφικά Μέτρα (Summary Statistics).

Περιγραφικά Μέτρα

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Μέγεθος Δείγματος	120	120	120	120	120
Μέση Τιμή	3,46667	3,275	3,45833	1,66667	3,05833
Διάμεσος	4,0	3,0	3,0	2,0	3,0
Τυπ. Απόκλιση	1,328	1,14468	1,01993	0,792118	1,17606
Ελάχιστο	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Μέγιστο	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0
Τυπ/μένη Ασυμμετρία	-2,90479	-0,66591	-0,243764	5,77566	-0,230894
Τυπ/μένη Κύρτωση	-1,54105	-1,88151	-1,61974	3,60489	-1,71623
Συντ. Μεταβλητότητας	38,3077%	34,9521%	29,4921%	47,5271%	38,4544%

	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Μέγεθος Δείγματος	120	120	120	120	120
Μέση Τιμή	3,33333	3,34167	3,19167	3,28333	2,98333
Διάμεσος	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Τυπ. Απόκλιση	1,06379	1,24682	1,1023	1,16809	1,09991
Ελάχιστο	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Μέγιστο	5,0	5,0	5,0	6,0	5,0
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	1,5	2,0	1,5	1,0	2,0
Τυπ/μένη Ασυμμετρία	0,282192	-0,895242	-0,712943	-1,26471	0,493964
Τυπ/μένη Κύρτωση	-2,11405	-2,08989	-1,20347	-1,05503	-1,68358
Συντ. Μεταβλητότητας	31,9137%	37,3112%	34,5367%	35,5762%	36,8685%

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Μέγεθος Δείγματος	120	120	120	120	120
Μέση Τιμή	3,275	3,16667	3,63333	3,51667	3,38333
Διάμεσος	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0
Τυπ. Απόκλιση	0,986995	1,11018	1,18061	1,02886	1,12409
Ελάχιστο	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Μέγιστο	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0
Τυπ/μένη Ασυμμετρία	-0,919535	0,00310347	-2,63904	-2,73009	-1,33675
Τυπ/μένη Κύρτωση	-0,609164	-1,34651	-1,14999	-0,311404	-1,07555
Συντ. Μεταβλητότητας	30,1373%	35,0582%	32,4938%	29,2566%	33,2244%

Παρατηρούμε ότι οι τιμές της συμμετρίας και της κύρτωσης σε μερικές περιπτώσεις βρίσκονται εκτός των ορίων -2 έως 2. Στην περίπτωση αυτή δηλαδή δεν έχουμε κανονική κατανομή. Για τον λόγο αυτό θα χρησιμοποιήσουμε το Spearman Rank Correlations για να μελετήσουμε τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, όπως αυτό παρουσιάζεται στον Πίνακα 1 από το Παράρτημα 2.

Έτσι, συμπεραίνουμε ότι οι ερωτήσεις δεν είναι συσχετισμένες μεταξύ τους, ή έχουν πολύ χαμηλή συσχέτιση. Αυτό είναι επιθυμητό και αποδεκτό, και συνεπώς το ερωτηματολόγιό μας είναι εντάξει με τις συγκεκριμένες ερωτήσεις που περιέχει. Στο σημείο αυτό προχωρούμε στην ομαδοποίηση των ερωτήσεων όπως είχαμε προαναφέρει.

### **5.2.5 Ομαδοποίηση των Ερωτήσεων**

Το ερωτηματολόγιο που μοιράσαμε για την έρευνα μας, όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, το έχουμε χωρίσει σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αναφέρεται σε δημογραφικά χαρακτηριστικά, ενώ το δεύτερο μέρος στις διαστάσεις ποιότητας και στις αντίστοιχες ερωτήσεις και είναι και αυτό που θα ασχοληθούμε. Συγκεκριμένα, το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει αρχικά τις πέντε διαστάσεις ποιότητα όπως αυτές αναφέρονται στο μοντέλο Servqual και στη συνέχεια τις αντίστοιχες 15 ερωτήσεις.

Αναλυτικότερα, για τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και την εμφάνιση του προσωπικού (Εξοπλισμός) αντιστοιχούν οι τέσσερις πρώτες ερωτήσεις που αναφέρονται στην εμφάνιση του προσωπικού στον εξοπλισμό του καταστήματος, στους εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους και τέλος στους χώρους στάθμευσης που διαθέτει το κατάστημα. Για την Αξιοπιστία αντιστοιχούν οι ερωτήσεις 5-7 και έχουν να κάνουν με το υποσχόμενο χρονικό διάστημα εξυπηρέτησης, με την εξυπηρέτηση όπως αυτή διατυπώνεται από τον πελάτη με την πρώτη φορά καθώς και με την σειρά προτεραιότητας όπως αυτή τηρείται ή όχι στο εστιατόριο. Ότι έχει να κάνει με την ταχύτητα και τον βαθμό ανταπόκρισης (Ανταπόκριση) αντιστοιχεί στις ερωτήσεις 8-10 και αναφέρεται στην προθυμία του προσωπικού για εξυπηρέτηση, στην αντιμετώπιση των παραπόνων και στον χρόνο αναμονής στα ταμεία μέχρι να εξυπηρετηθεί ο καταναλωτής. Για την Εμπιστοσύνη αντιστοιχούν οι ερωτήσεις 11-13 και περιλαμβάνουν τη συμπεριφορά του προσωπικού, την τεχνογνωσία του όπως επίσης και την ασφάλεια που νιώθει ο πελάτης κατά την συναλλαγή. Τέλος, στην όρεξη και διάθεση κατά την εξυπηρέτηση (Εξυπηρέτηση) αντιστοιχούν οι ερωτήσεις 14 και 15 και αναφέρονται στην καλή συμπεριφορά και στο προσωπικό ενδιαφέρον που δείχνει κάθε εργαζόμενος προς τους πελάτες του καταστήματος.

Συνοπτικά έχουμε:

Πίνακας 5.2

Διάσταση Ποιότητας	Αντίστοιχες Ερωτήσεις
Εξοπλισμός	Q1, Q2, Q3, Q4
Αξιοπιστία	Q5, Q6, Q7
Ανταπόκριση	Q8, Q9, Q10
Εμπιστοσύνη	Q11, Q12, Q13
Εξυπηρέτηση	Q14, Q15

Στη συνέχεια θα χρησιμοποιήσουμε ξανά τα Περιγραφικά Μέτρα για τις ομαδοποιημένες ερωτήσεις με τους δημογραφικούς παράγοντες για να ελέγξουμε αν έχουμε κανονικότητα.

### 5.2.6 Μελέτη των Συσχετίσεων των Ομαδοποιημένων Ερωτήσεων με τους Δημογραφικούς Παράγοντες

Για να ελέγξουμε αν οι τιμές των μεταβλητών των ομαδοποιημένων ερωτήσεων με τους δημογραφικούς παράγοντες ακολουθούν την κανονική κατανομή πάμε ξανά μέσω της Ανάλυσης Πολλών Μεταβλητών (Multiple - Variable Analysis) και κοιτάμε τα Περιγραφικά Μέτρα (Summary Statistics). Έτσι έχουμε:

Περιγραφικά Μέτρα

	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ
Μέγεθος Δείγματος	120	120	120	120	120
Μέση Τιμή	3,08333	2,675	3,2	3,00833	3,03333
Διάμεσος	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Τυπ. Απόκλιση	1,55884	1,258	1,32589	1,34412	1,53356
Ελάχιστο	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Μέγιστο	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος 3,0		2,0	2,0	2,0	3,0
Τυπ/μένη Ασυμμετρία	-0,144895	0,66682	-0,598136	-0,257711	-0,127063
Τυπ/μένη Κύρτωση	-3,44439	-2,19783	-2,6553	-2,66997	-3,30869
Συντ. Μεταβλητότητας	50,5569%	47,028%	41,434%	44,6798%	50,5571%

	ΦΥΛΟ	ΜΟΡΦΩΣΗ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΙΣΟΔΗΜΑ
Μέγεθος Δείγματος	120	120	120	120
Μέση Τιμή	1,50833	3,81667	3,04167	2,54167
Διάμεσος	2,0	4,0	3,0	3,0
Τυπ. Απόκλιση	0,502027	1,56099	1,4575	1,01166
Ελάχιστο	1,0	1,0	1,0	1,0
Μέγιστο	2,0	6,0	6,0	4,0
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος 1,0		2,0	2,0	1,0
Τυπ/μένη Ασυμμετρία	-0,150986	-1,2035	1,44905	-0,0731821
Τυπ/μένη Κύρτωση	-4,54599	-2,2757	-1,98112	-2,41757
Συντ. Μεταβλητότητας	33,2835%	40,8993%	47,9177%	39,8031%

Αφού βλέπουμε ότι οι τιμές της συμμετρίας και της κύρτωσης σε μερικές περιπτώσεις βρίσκονται εκτός των ορίων -2 έως 2, συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει κανονικότητα, και συνεπώς θα χρησιμοποιήσουμε το Spearman Rank Correlations για να μελετήσουμε τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Στην περίπτωση αυτή το Spearman Rank Correlations παρατίθεται στον Πίνακα 2 από το Παράρτημα 2.

### 5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ

Για να βγάλουμε τα πορίσματα της ανάλυσης των συσχετίσεων, θα πρέπει να δούμε τις τιμές της Κρίσιμης Τιμής (P-Value) από το αντίστοιχο Spearman Rank Correlations του δεύτερου πίνακα του παραρτήματος 2. Έτσι θα ασχοληθούμε με τις συσχετίσεις εκείνες όπου η τιμή της Κρίσιμης Τιμής είναι μικρότερη ή ίση με το 0,05. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε ότι συσχετίσεις αρκετά κοντά στο 1 φανερώνουν έντονα θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση, ενώ συσχετίσεις κοντά στο -1 έντονα αρνητική.

Έτσι έχουμε τον παρακάτω πίνακα που μας δίνει τις συσχετίσεις των μεταβλητών όταν η τιμή της Κρίσιμης Τιμής είναι μικρότερη ή ίση με το 0,05.

Πίνακας 5.3

Μεταβλητές	Συσχέτιση	Κρίσιμη Τιμή
Εμπιστοσύνη-Εξοπλισμός	-0,4671	<1%
Αξιοπιστία-Εξυπηρέτηση	-0,4292	<1%
Ανταπόκριση-Εξυπηρέτηση	-0,374	<1%
Εξυπηρέτηση-Εξοπλισμός	-0,2918	<1%
Ανταπόκριση-Εμπιστοσύνη	-0,285	<1%
Μόρφωση-Εισόδημα	0,2367	<1%
Αξιοπιστία-Εξοπλισμός	-0,2161	<5%
Ανταπόκριση-Εξοπλισμός	-0,188	<5%

Αν και δεν έχουμε στις περισσότερες περιπτώσεις αρκετά ισχυρές στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις, μιας και οι τιμές μας δεν είναι κατά απόλυτη τιμή ιδιαίτερα κοντά στη μονάδα, συμπερασματικά μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής πορίσματα:

Η μοναδική θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση έχει να κάνει με τη μόρφωση και το εισόδημα. Δηλαδή όσο πιο ανεβασμένο είναι το μορφωτικό επίπεδο του ερωτώμενου, τόσο αυξάνεται και το μηνιαίο εισόδημά του και αντίστροφα. Αναφορικά με τη συσχέτιση που έχουν η μόρφωση με το εισόδημα, ίσως αυτό να οφείλεται ότι συνήθως στην αγορά εργασίας όσο πιο μορφωμένος είσαι με πιο αναγνωρισμένα πτυχία, θα έχεις την ευκαιρία για τη διεκδίκηση μιας καλύτερης θέσης και συνεπάγεται και ενός πιο ικανοποιητικού μισθού.

Από την άλλη μεριά, η ισχυρότερη αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση παρουσιάζεται μεταξύ του εξοπλισμού και της εμπιστοσύνης. Αυτό μας δείχνει ότι όσο κάποιος από τους καταναλωτές των εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης, που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο βαθμολογούσε υψηλά τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό και την εμφάνιση του προσωπικού, έβαζε όλο και περισσότερο σε δεύτερη μοίρα την εμπιστοσύνη που του έβγαζε συνολικά το κατάστημα, και αντίστροφα.

Ακόμα, εμφανίζεται αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην αξιοπιστία και την εξυπηρέτηση. Όσο μεγαλύτερη βαθμολογία έπαιρνε η μία από τις



δύο προαναφερόμενες διαστάσεις ποιότητας, τόσο μειωνόταν η βαθμολογία που έπαιρνε η άλλη και το αντίστροφο.

Το ίδιο συμβαίνει και μεταξύ της ανταπόκρισης με την εξυπηρέτηση, της εξυπηρέτησης με τον εξοπλισμό, της ανταπόκρισης με την εμπιστοσύνη, της αξιοπιστίας με τον εξοπλισμό και τέλος της ανταπόκρισης με τον εξοπλισμό. Δηλαδή υπάρχει αρνητική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των κάθε δύο μεταβλητών που μας δείχνει ότι όσο μεγάλωνε η βαθμολογία που έπαιρνε η μία διάσταση ποιότητας στο ερωτηματολόγιο, τόσο μικραίνει η άλλη και αντίστροφα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

### 6.1 ΚΥΡΙΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας και την επεξεργασία των δεδομένων, έχουν προκύψει κάποιες διαπιστώσεις που τις παραθέτουμε κλείνοντας την εργασία αυτή. Οι διαπιστώσεις αφορούν, καταρχήν, γενικά θέματα για την ανάλυση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήσαμε και τα επιμέρους συμπεράσματα που βγάλαμε από την έρευνα που κάναμε στις συγκεκριμένες εταιρίες.

Από το παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε τον μέσο βαθμό συμφωνίας που έδειξαν τα άτομα που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο για τις 15 ερωτήσεις του δεύτερου μέρους με βάση τον αριθμό 3 (ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ). Παρατηρούμε δηλαδή τον μέσο όρο των βαθμών που μάζεψε η κάθε μία ερώτηση ξεχωριστά. Επομένως, σύμφωνα με το διάγραμμα 6.1, όσο μεγαλύτερος ο μέσος βαθμός συμφωνίας για κάθε ερώτηση τόσο πιο ικανοποιημένος έμεινε ο πελάτης από τα λεγόμενα της, μιας και είχαμε αντιστοιχίσει τον αριθμό 1 με το διαφωνώ απολύτως και τον αριθμό 5 με το συμφωνώ απολύτως.



**Διάγραμμα 6.1:** Κατανομή ερωτήσεων

Αναφορικά με το πιο πάνω διάγραμμα, η ερώτηση Q13 μαζεύει τον μεγαλύτερο μέσο βαθμό συμφωνίας και αναφέρεται στο αν νιώθει ο καταναλωτής ασφάλεια κατά τις συναλλαγές του με το κατάστημα. Παρόλο που η εν λόγω ερώτηση είναι πιο ψηλά στην προτίμηση των ερωτηθέντων, αντιστοιχεί στις ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με την διάσταση ποιότητας που αναφέρεται στην εμπιστοσύνη και έχει έρθει τελευταία στην ιεράρχηση που πραγματοποιήθηκε για την σημαντικότητα κάθε διάστασης ποιότητας. Αυτό μας δείχνει ότι ο πελάτης της επιχείρησης είναι ευχαριστημένος από την ασφάλεια που νιώθει κατά τις συναλλαγές του, αλλά αυτό είναι κάτι που το κοιτάει τελευταίο σε ότι έχει να κάνει με την προτίμηση του. Δηλαδή βάζει άλλα πράγματα πιο σημαντικά που τον ενδιαφέρουν, που εν τέλει μπορεί να μην είναι ευχαριστημένος πλήρως στα συγκεκριμένα εστιατόρια. Αντίθετα, όπως γίνεται σε αυτή την περίπτωση είναι πολύ ευχαριστημένος από κάποια πράγματα όμως που τα βάζει σε δεύτερη μοίρα για τις αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης.

Επίσης, η ερώτηση Q14 έρχεται δεύτερη στην προτίμηση των ερωτηθέντων συγκριτικά με τις υπόλοιπες ερωτήσεις και έχει να κάνει με το αν το προσωπικό είναι ευγενικό και εξυπηρετικό με τους πελάτες του εστιατορίου. Η ερώτηση αυτή αντιστοιχεί σε εκείνη τη διάσταση ποιότητας που αναφέρεται στην όρεξη και διάθεση κατά την εξυπηρέτηση. Αυτή η διάσταση ποιότητας ήρθε τρίτη στην σημαντικότητα μεταξύ των πέντε διαστάσεων ποιότητας. Συνεπώς, ο καταναλωτής είναι ευχαριστημένος σε αυτόν τον τομέα, αλλά δεν είναι και το πιο σημαντικό που τον ενδιαφέρει.

Από την άλλη μεριά, η ερώτηση με τον μικρότερο μέσο βαθμό συμφωνίας είναι η ερώτηση Q4 και είναι ανάμεσα στο διαφωνώ και στο διαφωνώ απολύτως. Η συγκεκριμένη ερώτηση έχει να κάνει με το αν το κατάστημα διαθέτει άνετους χώρους στάθμευσης και αντιστοιχεί στη διάσταση ποιότητας που αναφέρεται στον εξοπλισμό του καταστήματος.

Για να δούμε τώρα αν τα εστιατόρια που εξετάζουμε είναι σωστά εστιασμένα στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών τους, θα τα εξετάσουμε διαφορετικά τα δεδομένα μας. Όπως αναφέραμε και στο κεφάλαιο 5, η διάσταση ποιότητας που κατέχει το υψηλότερο ποσοστό στην προτίμηση των ερωτηθέντων πελατών είναι η αξιοπιστία. Στην αξιοπιστία αντιστοιχούν οι ερωτήσεις Q5, Q6 και Q7, και θα τις συγκρίνουμε με

βάση τη συνολική βαθμολογία που πήραν σε σχέση με τις υπόλοιπες δεκαπέντε ερωτήσεις.

Έτσι, η ερώτηση Q5, που αναφέρεται στο αν το κατάστημα παρέχει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται, έρχεται δεκατη τρίτη σε σχέση με τις υπόλοιπες ερωτήσεις. Συμπεραίνουμε δηλαδή πως αν και ο καταναλωτής περιμένει πολλά από τα δεδομένα αυτής της ερώτησης, μέσω της βαθμολογίας που έδωσε στην αντίστοιχη διάσταση ποιότητας, δεν είναι και ιδιαίτερα ευχαριστημένος σε σχέση με τις υπόλοιπες ερωτήσεις. Ο μέσος βαθμός συμφωνίας αυτής της ερώτησης είναι το 3,06, κάτι που μας δείχνει ότι είναι πολύ κοντά στο ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτό που βρήκε στο κατάστημα που ήταν σε σχέση με αυτό που ήθελε.

Η ερώτηση Q6, μας λέει ότι το προσωπικό παρέχει τις υπηρεσίες που του ζητούνται από τους πελάτες χωρίς να χρειαστεί να τις ζητήσουν δεύτερη φορά. Η ερώτηση αυτή έρχεται έβδομη στη συνολική βαθμολογία σε σχέση με τις υπόλοιπες κάτι που μας δείχνει ότι είναι περίπου στη μέση της κατάταξης. Το μέσο όρο που της δίνεται είναι 3,33, το οποίο είναι κοντά στο ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, παρόλο που και αυτή η ερώτηση αντιστοιχεί στην πιο σημαντική, κατά τους ερωτηθέντες, διάσταση ποιότητας.

Τέλος η ερώτηση Q7 αναφέρεται στο αν στο κατάστημα τηρείται σειρά προτεραιότητας, και έρχεται έκτη στη συνολική κατάταξη, συγκρίνοντας τη με τις δεκατέσσερις ερωτήσεις. Το μέσο όρο που βγάζει η ερώτηση αυτή είναι 3,34 και είναι πιο κοντά στο ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, όπως και οι δύο προηγούμενες ερωτήσεις που ανήκουν στην ίδια διάσταση ποιότητας.

Συμπεραίνουμε επομένως πως δεν υπάρχει ακριβής αντιστοιχία στην ιεράρχηση των διαστάσεων ποιότητας που δίνουν οι καταναλωτές με τη βαθμολογία στις αντίστοιχες ερωτήσεις του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου. Δηλαδή, άλλες προτεραιότητες περιμένει να καλύψει ο πελάτης των συγκεκριμένων αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης, και σε διαφορετικές δίνεται βαρύτητα από αυτά τα εστιατόρια.

## 6.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Κλείνοντας την εργασία είναι σκόπιμο να γίνουν κάποιες προτάσεις για την περαιτέρω συνέχιση της έρευνας. Δεν μπορούμε να πούμε ότι καλύφθηκαν αρκετά κομμάτια πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, μη ξεχνάμε όμως ότι είναι μια αρχική προσπάθεια η οποία στηρίχθηκε σε έρευνα και σε βιβλιογραφικές αναφορές που αντιμετωπίζουν γενικότερα το θέμα της ποιότητας παροχής των υπηρεσιών. Οι προτάσεις αυτές αφορούν κατά κύριο λόγο την επέκταση της εργασίας και είναι:

Η εφαρμογή της έρευνας θα πρέπει να γίνει και μεταξύ περισσότερων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, έτσι ώστε κάθε επιχείρηση να εντοπίσει τη δική της θέση όσον αφορά την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει έναντι της ποιότητας που παρέχουν οι κύριοι ανταγωνιστές της.

Ακόμα, θα ήταν δυνατόν να διεξαχθεί μια παρόμοια έρευνα, με πιο ενδελεχή χρήση του μοντέλου Servqual, με την ανάλυση των χασμάτων ποιότητας για τις συγκεκριμένες εταιρίες που εξετάζουμε. Έτσι ο στόχος της μελέτης αυτής θα ήταν η εξολοκλήρου ανάλυση των πέντε χασμάτων ποιότητας και του τι τα δημιουργεί κάθε φορά για καθεμία επιχείρηση.

Επίσης, θα έχουμε πιο αξιόπιστα αποτελέσματα αν μοιράσουμε μεγαλύτερο αριθμό ερωτηματολογίων σε κάθε μια επιχείρηση από αυτές που εξετάζουμε. Αυτό θα μπορούσε να γίνει και σε συνδυασμό με το να συμπεριλάβουμε στο δείγμα μας άτομα που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές περιοχές της Αττικής και της Ελλάδος γενικότερα, έχοντας έτσι περισσότερους συνδυασμούς για τα δημογραφικά στοιχεία που είχαμε θέσει.

Παράλληλα με την αύξηση των ερωτηματολογίων, καλό θα ήταν να εξετάσουμε και διαφορετικά καταστήματα της ίδιας όμως αλυσίδας εστιατορίων, ώστε να μπορούμε να βγάλουμε πιο ασφαλή συμπεράσματα για κάθε μια εταιρία ξεχωριστά αλλά συνάμα και του κλάδου των εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης.

Διαφορετικά, θα μπορούσε να προταθεί μια διαχρονική εφαρμογή του ερωτηματολογίου και των αποτελεσμάτων, για να εντοπιστούν οι τυχόν αλλαγές που έχουν επιτευχθεί με την πάροδο του χρόνου, οι βελτιώσεις που έχουν γίνει καθώς και τα προβλήματα που έχουν προκύψει.

Τέλος, θα ήθελα να τονίσω πως τα συμπεράσματα της μελέτης δεν είναι δεσμευτικά για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων που εξετάσαμε, καθώς ένα μεγαλύτερο ή ένα διαφορετικό δείγμα μπορεί να μας έδινε διαφορετικά αποτελέσματα από αυτά που εμείς βγάλαμε.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### Ξένη Βιβλιογραφία

- **Asher M.**, *Managing Quality in the Service Sector*, Kogan Page, 1996
- **Bergman B, Klefsjo B.**, *Quality - From Customer Needs To Customer Satisfaction*, McGraw-Hill, Sweden, 1994
- **Black K.**, *Business Statistics: Contemporary Decision Making*, Wiley, 2006
- **Conti T.**, *Building Total Quality: a guide for management*, Chapman & Hall, 1993
- **Evans J. and Lindsay W.**, *The Management and Control of Quality*, Sixth edition, Thomson South-Western, 2005
- **Gower B.**, *Gower Handbook of Quality Management*, Gower Publishing Ltd, 1994
- **Gummesson E.**, *Quality Management in Service Organizations*, International Service Quality Association, 1993
- **Kotler P.**, *Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets*, Simon & Schuster, 2001
- **Schaaf D.**, *Keeping the Edge : Giving Customers the Service they Demand*, Plume Penguin, New York, 1997
- **Vara N., Albert C.**, *Food and Beverage Industries: a bibliography and guidebook*, Gale Research Company, 1970
- **Wheelen T. and Hunger J.**, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 2006
- **Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L.**, *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations*, Free Press, 1990

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- **Δερβιτσιώτης Κ.**, *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Δεύτερη Έκδοση, Interbooks, 2001
- **Τσιότρας Γ.**, *Βελτίωση Ποιότητας*, Β' Έκδοση, Μπένου, 2002
- **Μάλλιαρης Π.**, *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Γ' Έκδοση, Σταμούλη, 2001

### Ξένη Αρθρογραφία

- **Hellstein U., Klefsjo B.**, *TQM as a Management System Consisting of Values, Technics and Tools*, The TQM Magazine, Vol.12, No 4, pp. 238 - 244, 2000



- **Martvnez - Lorente A. R., Dewhurst F. and Dale B.,** *Total Quality Management: origins and evolution of the term*, The TQM Magazine, Vol.10, No5, pp. 378–386, 1998

### Ελληνική Αρθρογραφία

- *Η Ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων – Ποτών, Δομή Εξελίξεις και Προοπτικές*, Ετήσια Έκθεση 2004
- *Η Ελληνική Οικονομία και η Απασχόληση*, Ετήσια Έκθεση 2005
- **Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ)**, *Δελτίο Τύπου 24* Απριλίου 2007
- **Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ)**, *Επισκόπηση ΙΟΒΕ για τον κλάδο Ποτών και Τροφίμων*, 28 Μαρτίου 2006
- **Παπαβασιλείου Ν.**, *Χειρισμός Παραπόνων: Μια πόρτα προς τον πελάτη*, Ναυτεμπορική, σελ.10, 19 Φεβρουαρίου 2008
- **Κορφιάτης Χ.**, *Ελληνική Βιομηχανία 2005-2006*
- **ICAP**, *Κλαδική Μελέτη Αλυσίδων Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης*, Μάιος 2005

### Ηλεκτρονική Αρθρογραφία

- <http://www.bep.gr>
- <http://www.everest.com.gr>
- <http://www.ebusinessforum.gr>
- <http://www.fcd.gr>
- <http://www.franchise.gr>
- <http://www.franchise-success.gr>
- <http://www.greekretail.gr>
- <http://www.gregorys.gr>
- <http://www.goodysnet.com>
- <http://www.infofranchise.gr>
- <http://www.kathimerini.gr>

# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1**

## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### **A. Φύλο:**

Αντρας <input type="checkbox"/>	Γυναίκα <input type="checkbox"/>
---------------------------------	----------------------------------

### **B. Ηλικία:**

15 – 24 <input type="checkbox"/>	35 – 44 <input type="checkbox"/>	55 – 64 <input type="checkbox"/>
25 – 34 <input type="checkbox"/>	45 – 54 <input type="checkbox"/>	65 και άνω <input type="checkbox"/>

### **Γ. Μηνιαίο Εισόδημα:**

έως 500 € <input type="checkbox"/>	1001 – 1500 € <input type="checkbox"/>
501 – 1000 € <input type="checkbox"/>	Τουλάχιστον 1500 € <input type="checkbox"/>

### **Δ. Μορφωτικό Επίπεδο:**

Απόφοιτος Δημοτικού <input type="checkbox"/>	Απόφοιτος Ιδιωτικής Σχολής <input type="checkbox"/>
Απόφοιτος Γυμνασίου <input type="checkbox"/>	Απόφοιτος ΑΕΙ - ΤΕΙ <input type="checkbox"/>
Απόφοιτος Λυκείου <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακές Σπουδές <input type="checkbox"/>

**Ε. Ιεραρχήστε** τα παρακάτω βάζοντας τον αριθμό 1 σε αυτό που θεωρείτε το λιγότερο σημαντικό και τον αριθμό 5 σε αυτό που θεωρείτε το πιο σημαντικό.

Εγκαταστάσεις, Εξοπλισμός και Εμφάνιση Προσωπικού	
Αξιοπιστία	
Ταχύτητα και Βαθμός Ανταπόκρισης	
Εμπιστοσύνη	
Όρεξη και Διάθεση κατά την Εξυπηρέτηση	

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ		Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως
1	Το προσωπικό έχει τη βέλτιστη δυνατή εμφάνιση	1	2	3	4	5
2	Το κατάστημα έχει μοντέρνο εξοπλισμό και σχεδιασμό	1	2	3	4	5
3	Οι εσωτερικοί και εξωτερικοί χώροι του καταστήματος διατηρούνται καθαροί και αξιοπρεπείς	1	2	3	4	5
4	Το κατάστημα διαθέτει άνετους χώρους στάθμευσης	1	2	3	4	5
5	Το κατάστημα, μου παρέχει τις υπηρεσίες του στο χρονικό διάστημα που υπόσχεται	1	2	3	4	5
6	Το προσωπικό παρέχει τις υπηρεσίες που ζητάω χωρίς να χρειαστεί να τις ζητήσω δεύτερη φορά	1	2	3	4	5
7	Στο κατάστημα τηρείται σειρά προτεραιότητας	1	2	3	4	5
8	Το προσωπικό είναι πάντα πρόθυμο να με εξυπηρετήσει, είτε όταν το ζητήσω, είτε αυτοβούλως	1	2	3	4	5
9	Το προσωπικό αντιμετωπίζει το ταχύτερο δυνατό τα παράπονα ή τα προβλήματά μου	1	2	3	4	5
10	Ο χρόνος αναμονής στο ταμείο είναι ανεκτός	1	2	3	4	5
11	Η συμπεριφορά του προσωπικού μου εμπνέει εμπιστοσύνη	1	2	3	4	5
12	Το προσωπικό έχει τις απαιτούμενες γνώσεις ώστε να απαντήσει στις ερωτήσεις μου	1	2	3	4	5
13	Νιώθω ασφάλεια κατά τις συναλλαγές μου με το κατάστημα	1	2	3	4	5
14	Το προσωπικό είναι ευγενικό και εξυπηρετικό μαζί μου	1	2	3	4	5
15	Το προσωπικό αφιερώνει χρόνο και δείχνει ενδιαφέρον ώστε να καταλάβει και να ικανοποιήσει τις προσωπικές μου ανάγκες	1	2	3	4	5

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2**

### **ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ**

Πίνακας 1: Spearman Rank Correlations

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
Q1		0,2986 ( 120) 0,0011	0,2215 ( 120) 0,0157	-0,0410 ( 120) 0,6549	-0,1297 ( 120) 0,1570
Q2	0,2986 ( 120) 0,0011		0,3697 ( 120) 0,0001	-0,2262 ( 120) 0,0136	0,1198 ( 120) 0,1914
Q3	0,2215 ( 120) 0,0157	0,3697 ( 120) 0,0001		-0,1571 ( 120) 0,0865	0,1060 ( 120) 0,2477
Q4	-0,0410 ( 120) 0,6549	-0,2262 ( 120) 0,0136	-0,1571 ( 120) 0,0865		0,0506 ( 120) 0,5813
Q5	-0,1297 ( 120) 0,1570	0,1198 ( 120) 0,1914	0,1060 ( 120) 0,2477	0,0506 ( 120) 0,5813	
Q6	-0,1246 ( 120) 0,1742	-0,0060 ( 120) 0,9474	0,1616 ( 120) 0,0779	-0,0220 ( 120) 0,8103	0,4305 ( 120) 0,0000
Q7	-0,0090 ( 120) 0,9216	0,0437 ( 120) 0,6333	0,1114 ( 120) 0,2243	-0,0603 ( 120) 0,5107	0,0916 ( 120) 0,3176
Q8	0,2375 ( 120) 0,0096	0,3084 ( 120) 0,0008	0,1801 ( 120) 0,0494	-0,1737 ( 120) 0,0581	0,0072 ( 120) 0,9378
Q9	0,1605 ( 120) 0,0800	0,1013 ( 120) 0,2691	0,1132 ( 120) 0,2167	0,0875 ( 120) 0,3399	0,1206 ( 120) 0,1883
Q10	-0,1366 ( 120) 0,1362	0,1555 ( 120) 0,0898	0,0080 ( 120) 0,9308	0,0552 ( 120) 0,5471	0,1899 ( 120) 0,0383
Q11	0,0152 ( 120) 0,8687	0,0589 ( 120) 0,5206	0,2454 ( 120) 0,0074	-0,0268 ( 120) 0,7698	0,1985 ( 120) 0,0304
Q12	0,1582 ( 120) 0,0843	0,0210 ( 120) 0,8188	0,1520 ( 120) 0,0974	0,0238 ( 120) 0,7955	0,1885 ( 120) 0,0398
Q13	0,2102 ( 120) 0,0218	0,0203 ( 120) 0,8248	0,1949 ( 120) 0,0335	0,0096 ( 120) 0,9164	0,0692 ( 120) 0,4502
Q14	0,2558 ( 120) 0,0053	0,2925 ( 120) 0,0014	0,1440 ( 120) 0,1163	-0,2451 ( 120) 0,0075	0,0560 ( 120) 0,5413

Q15	0,2471	0,0036	0,0243	0,0882	0,0089
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,0070	0,9691	0,7908	0,3360	0,9223

	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Q1	-0,1246	-0,0090	0,2375	0,1605	-0,1366
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,1742	0,9216	0,0096	0,0800	0,1362
Q2	-0,0060	0,0437	0,3084	0,1013	0,1555
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,9474	0,6333	0,0008	0,2691	0,0898
Q3	0,1616	0,1114	0,1801	0,1132	0,0080
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,0779	0,2243	0,0494	0,2167	0,9308
Q4	-0,0220	-0,0603	-0,1737	0,0875	0,0552
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,8103	0,5107	0,0581	0,3399	0,5471
Q5	0,4305	0,0916	0,0072	0,1206	0,1899
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,0000	0,3176	0,9378	0,1883	0,0383
Q6		0,2062	0,1259	-0,1069	0,3568
		( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
		0,0245	0,1697	0,2434	0,0001
Q7	0,2062		0,1708	-0,0850	0,0362
	( 120)		( 120)	( 120)	( 120)
	0,0245		0,0624	0,3539	0,6926
Q8	0,1259	0,1708		0,1693	0,0808
	( 120)	( 120)		( 120)	( 120)
	0,1697	0,0624		0,0648	0,3780
Q9	-0,1069	-0,0850	0,1693		-0,1361
	( 120)	( 120)	( 120)		( 120)
	0,2434	0,3539	0,0648		0,1377
Q10	0,3568	0,0362	0,0808	-0,1361	
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	
	0,0001	0,6926	0,3780	0,1377	
Q11	0,1934	-0,0075	0,0262	0,1049	0,0555
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,0349	0,9348	0,7746	0,2524	0,5452
Q12	-0,0015	0,1779	0,1936	0,0606	0,0344
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,9873	0,0522	0,0346	0,5087	0,7074
Q13	0,1093	-0,0171	0,1073	0,2525	-0,0848
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,2333	0,8521	0,2420	0,0059	0,3550
Q14	0,0832	0,1100	0,0161	0,2678	0,0190

	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,3642	0,2302	0,8605	0,0035	0,8355
Q15	0,0485	0,0939	0,0801	0,2597	-0,0742
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,5971	0,3055	0,3820	0,0046	0,4182

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Q1	0,0152	0,1582	0,2102	0,2558	0,2471
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,8687	0,0843	0,0218	0,0053	0,0070
Q2	0,0589	0,0210	0,0203	0,2925	0,0036
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,5206	0,8188	0,8248	0,0014	0,9691
Q3	0,2454	0,1520	0,1949	0,1440	0,0243
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,0074	0,0974	0,0335	0,1163	0,7908
Q4	-0,0268	0,0238	0,0096	-0,2451	0,0882
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,7698	0,7955	0,9164	0,0075	0,3360
Q5	0,1985	0,1885	0,0692	0,0560	0,0089
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,0304	0,0398	0,4502	0,5413	0,9223
Q6	0,1934	-0,0015	0,1093	0,0832	0,0485
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,0349	0,9873	0,2333	0,3642	0,5971
Q7	-0,0075	0,1779	-0,0171	0,1100	0,0939
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,9348	0,0522	0,8521	0,2302	0,3055
Q8	0,0262	0,1936	0,1073	0,0161	0,0801
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,7746	0,0346	0,2420	0,8605	0,3820
Q9	0,1049	0,0606	0,2525	0,2678	0,2597
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,2524	0,5087	0,0059	0,0035	0,0046
Q10	0,0555	0,0344	-0,0848	0,0190	-0,0742
	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
	0,5452	0,7074	0,3550	0,8355	0,4182
Q11		-0,1281	0,2017	0,2289	0,1974
		( 120)	( 120)	( 120)	( 120)
		0,1624	0,0278	0,0125	0,0313
Q12	-0,1281		0,1379	-0,0182	-0,0146
	( 120)		( 120)	( 120)	( 120)
	0,1624		0,1326	0,8423	0,8735
Q13	0,2017	0,1379		0,1712	0,3003
	( 120)	( 120)		( 120)	( 120)
	0,0278	0,1326		0,0619	0,0011



Q14	0,2289 ( 120) 0,0125	-0,0182 ( 120) 0,8423	0,1712 ( 120) 0,0619	0,0855 ( 120) 0,3511
Q15	0,1974 ( 120) 0,0313	-0,0146 ( 120) 0,8735	0,3003 ( 120) 0,0011	0,0855 ( 120) 0,3511

Συσχέτιση  
(Μέγεθος Δείγματος)  
Κρίσιμη Τιμή

## Πίνακας 2: Spearman Rank Correlations

	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ
<b>ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ</b>		-0,2161 ( 120) 0,0184	-0,1880 ( 120) 0,0403	-0,4671 ( 120) 0,0000	-0,2918 ( 120) 0,0015
<b>ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ</b>	-0,2161 ( 120) 0,0184		-0,0297 ( 120) 0,7459	-0,1382 ( 120) 0,1316	-0,4292 ( 120) 0,0000
<b>ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ</b>	-0,1880 ( 120) 0,0403	-0,0297 ( 120) 0,7459		-0,2850 ( 120) 0,0019	-0,3740 ( 120) 0,0000
<b>ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ</b>	-0,4671 ( 120) 0,0000	-0,1382 ( 120) 0,1316	-0,2850 ( 120) 0,0019		-0,0388 ( 120) 0,6723
<b>ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ</b>	-0,2918 ( 120) 0,0015	-0,4292 ( 120) 0,0000	-0,3740 ( 120) 0,0000	-0,0388 ( 120) 0,6723	
<b>ΦΥΛΟ</b>	-0,0267 ( 120) 0,7712	0,0884 ( 120) 0,3351	-0,1072 ( 120) 0,2424	-0,0064 ( 120) 0,9444	0,0549 ( 120) 0,5492
<b>ΜΟΡΦΩΣΗ</b>	-0,0366 ( 120) 0,6893	0,1411 ( 120) 0,1238	0,1035 ( 120) 0,2587	-0,0258 ( 120) 0,7781	-0,1486 ( 120) 0,1051
<b>ΗΛΙΚΙΑ</b>	0,1034 ( 120) 0,2593	-0,0318 ( 120) 0,7289	-0,0914 ( 120) 0,3185	0,0294 ( 120) 0,7482	-0,0380 ( 120) 0,6787
<b>ΕΙΣΟΔΗΜΑ</b>	-0,0651 ( 120) 0,4775	0,0829 ( 120) 0,3656	0,0190 ( 120) 0,8360	-0,0030 ( 120) 0,9736	-0,0128 ( 120) 0,8887

	ΦΥΛΟ	ΜΟΡΦΩΣΗ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΙΣΟΔΗΜΑ
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	-0,0267 ( 120) 0,7712	-0,0366 ( 120) 0,6893	0,1034 ( 120) 0,2593	-0,0651 ( 120) 0,4775
ΑΣΙΟΠΙΣΤΙΑ	0,0884 ( 120) 0,3351	0,1411 ( 120) 0,1238	-0,0318 ( 120) 0,7289	0,0829 ( 120) 0,3656
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ	-0,1072 ( 120) 0,2424	0,1035 ( 120) 0,2587	-0,0914 ( 120) 0,3185	0,0190 ( 120) 0,8360
ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	-0,0064 ( 120) 0,9444	-0,0258 ( 120) 0,7781	0,0294 ( 120) 0,7482	-0,0030 ( 120) 0,9736
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	0,0549 ( 120) 0,5492	-0,1486 ( 120) 0,1051	-0,0380 ( 120) 0,6787	-0,0128 ( 120) 0,8887
ΦΥΛΟ		0,0218 ( 120) 0,8122	0,0042 ( 120) 0,9637	-0,0615 ( 120) 0,5024
ΜΟΡΦΩΣΗ	0,0218 ( 120) 0,8122		0,0131 ( 120) 0,8865	0,2367 ( 120) 0,0098
ΗΛΙΚΙΑ	0,0042 ( 120) 0,9637	0,0131 ( 120) 0,8865		0,1430 ( 120) 0,1188
ΕΙΣΟΔΗΜΑ	-0,0615 ( 120) 0,5024	0,2367 ( 120) 0,0098	0,1430 ( 120) 0,1188	

Ενσοχέτιση  
(Μέγεθος Δείγματος)  
Κρίσιμη Τιμή